Uloga liderstva u strategijskom menadžmentu

Vrgoč, Dražan

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:805847

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-20**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij
Financijski menadžment

DRAŽAN VRGOČ

ULOGA LIDERSTVA U STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD

Zaprešić, 2020.godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij
Financijski menadžment

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

ULOGA LIDERSTVA U STRATEGIJSKOM MENADŽMENTU

Mentor:

dr.sc. Dragutin Funda

Naziv kolegija:

STRATEGIJSKI MENADŽMENT

Student:

Dražan Vrgoč

JMBAG studenta:

000573

SADRŽAJ

SAŽETAK 1
ABSTRACT 2
1. UVOD 3
2. POJAM LIDERSTVA I STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA 4
3. STATEGIJA I STRATEŠKI MENADŽMENT U POSLOVANJU 6
4. LIDERSTVO U MENADŽERSKOM PROCESU IZRADE I PROVEDBE STRATEGIJE 11
4.1 Izrada i provedba strateške vizije 12
4.2 Utvrđivanje ciljeva 14
4.3 Izrada strategije dobrog lidera 16
4.4 Implementiranje i provođenje strategije 17
4.5 Nadziranje i razvoj strategije 18
5. LEADERSHIP KAO INTEGRATIVNO VODSTVO 19
5.1 Metoda prinude 19
5.2 Metoda paternalizma 20
5.3 Metoda uvjeravanja 20
6. ANALIZA POTENCIJALA PODUZEĆA 22
6.1 PEST analiza 23
6.2 SWOT analiza 24
7. USPOREDBA MENADŽERSTVA I LIDERSTVA NA PRIMJERU ATLANTIC GRUPE 26
7.1 Povijest Atlantic Grupe 26
7.2 Menadžeri i lideri u Atlantic Grupi 27
7.3 Usporedba menadžerstva i liderstva u Atlantic Grupi 30
8. ZAKLJUČAK 35
8. LITERATURA 36
9. POPIS TABLICA I GRAFIČKIH PRIKAZA 37
ŽIVOTOPIS 38

SAŽETAK

Stalni rast, razvoj i opstanak poduzeća u suvremenom okruženju temelji se na dobro postavljenom cilju poslovanja poduzeća. Menadžment je danas dio života svakog pojedinca i ima vrlo važnu ulogu u našem životu te ga svakodnevno susrećemo svuda oko nas. Kako se svijet razvija, sve češće se postavlja pitanje tko je to menadžer a tko je lider. Kakva je poveznica između njih te kakvu ulogu lider ima u strateškom menadžmentu. Često se pitamo što je važnije menadžment ili je ipak važnija funkcija liderstva. Jedno je sigurno, današnje poslovanje zahtjeva oboje te jedno bez drugoga ne može. Liderstvo i strateški menadžment su usko povezani.

U ovom specijalističkom radu pod nazivom uloga liderstva u strateškom menadžmentu prikazani su i objašnjeni pojmovi vezani uz menadžment, a uz to je objašnjeno i liderstvo. Razrađeni su pristupi menadžmentu, stilovi menadžmenta, menadžerske vještine, uloga liderstva i još mnogo toga. Proveli smo usporedbu na jednoj od najvećih prehrambenih kompanija sa snažnim vlastitim distribucijskim sustavom u Hrvatskoj a to je Atlantic Grupa.

Ključne riječi: menadžment, lider, planiranje, organizacija, kontrola.

THE FUNCTION OF LEADERSHIP IN STRATEGIC MANAGEMENT

ABSTRACT

The continuous growth, development and survival of businesses company in a modern environment is based on a well-established goals of business operations. Management is a part of every individual's life today and has a very important place in our lives and we meet them everywhere around us every day. We always have a questions like, who is the manager and who is the leader. What is the connection between them and what function does the leader have in strategic management. We often ask ourselves what is more important to management or is it still a more important function of leadership. One thing is for sure, today's business requires cannot do without each other. Leadership and strategic management are closely linked.

In this specialist graduate thesis, called function of leadership in strategic management, we explain concepts related to management, and leadership are explained too. We explained management approaches, management styles, management skills, leadership function and more. We have done a comparison on one of the largest food companies with a strong vast distribution system in Croatia, the Atlantic Group.

Keywords: management, leader, planning, organization, control.

1. UVOD

Svako poduzeće želi ostvariti kontinuitet postojanja, to može postići putem upravljanja rastom poduzeća odnosno realizacijom osnovnog cilja poslovanja. Najpoznatiji postupak povećanja vrijednosti poduzeća prikazan je kroz realizaciju investiranja. Investiranje proizlazi kao potreba za egzistencijom poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja. Da bi poduzeće investiralo i razvijalo se u smjeru jačanja svoga položaja na tržištu svakako treba planirati, organizirati i ostvariti blisku suradnju sa ljudskim resursima koje ima. To će ostvariti kroz određene strategije, bilo kroz strateški ili liderski način, cilj je jedan postati drugačiji, inovativniji i posebniji. S obzirom da smo danas okruženi raznoraznim poslovnim procesima, različitim organizacijama, konkurentima bitan je način kako ćemo to napraviti i kako ćemo se približiti našim zaposlenicima kako bi ih motivirali na rad i još uspješnije poslovne suradnje.

Biti strateški menadžer nije lako, treba posjedovati određene vještine koje se svakodnevnim radom trebaju još više usavršavati. Lider će steći svoje sljedbenike no te iste treba zadržati i potaknuti ih na ostvarenje željenih i potrebnih promjena. Povezanost lidera i strateškog menadžera su bliske a kroz rad ćemo ih se još detaljnije dotaknuti.

Cilj ovoga rada je pojašnjenje kakvu ulogu ima lider u strateškom menadžmentu. Koje su glavne uloge menadžera, kroz koje stilove ostvaruje postavljene ciljeve te kroz koje sve razine menadžmenta proces prolazi kako bi se došlo do konačnog cilja i njegove realizacije.

2. POJAM LIDERSTVA I STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Skup menadžerskih znanja, vještina i liderskih osobina čini ključan faktor koji određuje pravac i brzinu razvoja poduzeća, kao i njegovu kvalitetu, originalnost usluga i proizvoda, financijsku dobit ali i donošenje rješenja koja su bitna za svakodnevno poslovanje. Menadžment možemo opisati kao proces kroz koji osiguravamo da strategije i planovi budu ostvareni na najefikasniji način, bilo dugoročno ili kratkoročno za naše poslovanje a ono u procesu obuhvaća određene korake kao što su planiranje, organiziranje, usmjeravanje, praćenje i procjenu poslovnih rezultata. Za razliku od menadžmenta, liderstvo možemo opisati kao proces određenog utjecaja koji svakako podrazumijeva posjedovanje određene formalne ili neformalne moći uz koju se zahtjeva određena sposobnost prenošenja vizije, motiviranje ljudi, iniciranje određenih promjena, akcija i zadobivanje povjerenja kroz motiviranost.

Mnogi često samo liderstvo poistovjećuju sa moći. Što je djelomično točno no djelomično i nije. Moć se često u poslovnom svijetu uspoređuje sa pozicijom, odnosno izjednačava se sa položajem u organizaciji. Svakako ta se takozvana pozicijska moć određuje na temelju hijerarhijske moći koja uključuje više, srednje i niže menadžerske pozicije, no to ne znači da će takva osoba na poziciji imati moć i osobinu liderstva. Uspješan lider svakako je puno više od same pozicijske moći. Svakodnevno smo okruženi dobrim menadžerima koji nemaju dobre liderske sposobnosti, no također imamo i obrnutih situacija gdje čovjek ima liderski potencijal neovisno o njegovom položaju u poslovnom okruženju.

Uspješnog lidera možemo najlakše prepoznati prema njegovom utjecaju na ljude u njegovoj blizini. Ukoliko zbog svoje sposobnosti uspije zadobiti privrženost okoline na način da ih razvija i iz njih izvlači „ono najbolje“ tada možemo reći da ima sposobnost lidera. Upravo na taj način sposobnost liderstva je direktno povezano sa potencijalom ljudi s kojima je okružen. Dokazano je da ukoliko se razvijaju, usavršavaju ljudi tada se razvija i organizacija. Idealna osoba lidera bi bila osoba koja bi uz osobine liderstva imala i vještine dobrog menadžera. Tada bi svakako uz sposobnost podizanja svijesti ljudi za motiviranošću osoba sa menadžerskim vještinama tu istu osobu mogla „podići“ i na razini organizacijskih vještina kao i planiranja.

Kao i sve tako i uloga jakog liderstva i slabog menadžmenta ima svoje posljedice a to su naprimjer: jaka dugoročna vizija bez kratkoročnog planiranja i budžetiranja, strategije koje uvijek uključuju rizik i oslanjaju se na ljudske vrijednosti, nedostatak struke i pravila,

inspirirani ljudi koji slabo ili nikako ne koriste sisteme kontrole i disciplinu. Također imamo i primjere jakog menadžmenta i slabog liderstva kao što je fokusiranje na detalje, kratkoročne aktivnosti te izostanak fokusa na održivosti na dugi rok, naglasak na specijalizaciju, posao je iznad ljudi, takozvano robovanje pravilima i procedurama, u prvom planu kontrola, rutina, provedba dok je inspiracija svedena na minimum.

Možemo zaključiti da je integritet izvor liderstva. Što ljudi čuju to razumiju, ali ono što vide u to vjeruju i to ih motivira na akciju. Da bi menadžeri stekli poštovanje svojih ljudi i da bi kao lideri osigurali dosljedne kvalitetne sljedbenike moraju svakako posjedovati liderski integritet u tri područja a to su: sadržaj, strast i vjerodostojnost. Kroz sadržaj moraju biti stručni u onome što govore, kroz strast da vjeruju u to što govore, a kroz vjerodostojnost da žive ono što govore jer će im to upravo služiti kao model za primjer onoga što rade. Uvjeti svuda danas oko nas nalažu i liderima i menadžerima ne samo da se prilagođavaju organizaciji i promjenama u okruženju nego da i sami kreiraju nove promjene. Na njima je da li će to sprovesti kao lider ili će upotrijebiti menadžerske vještine. Svakako u oba slučaja i menadžer i lider za pokretanje promjena kreću od samih sebe. Kroz daljnje pisanje ovog specijalističkog rada precizirati ćemo i liderstvo i menadžment kao zasebnu cjelinu te ćemo vidjeti još mogućih povezanosti između njih. Niže ćemo prikazati one najuočljivije kako bi mogli pratiti daljnju razradu rada.

Table 1. Razlika menadžera i lidera

MENADŽER ILI LIDER	
MENADŽER	LIDER
Kratkoročno orijentiran	Dugoročno orijentiran
Administrator	Inovator
Imitira	Stvara
Prihvaća	izaziva
Pita kako i zašto	Pita što možemo drugačije

Izvor: autor rada

3. STATEGIJA I STRATEŠKI MENADŽMENT U POSLOVANJU

Što je zapravo strategija i zašto je ona toliko važna u današnjem poslovanju? Ovo je pitanje na koje se svakodnevno traži odgovor. Svatko ima svoje objašnjenje za razumijevanje same strategije, no jedno je sigurno da danas ukoliko želimo biti uspješni u onome što radimo i ukoliko želimo biti konkurentni na tržištu moramo imati određenu strategiju i planirati naše daljnje poslovanje. Strategija nekog poduzeća je plan koji koristimo za porast poslovanja, zadovoljavanje tržišne pozicije, privlačenje kupaca, postizanje određenih ciljeva kao i korištenje bilo kakvih odluka u našem poslovanju.

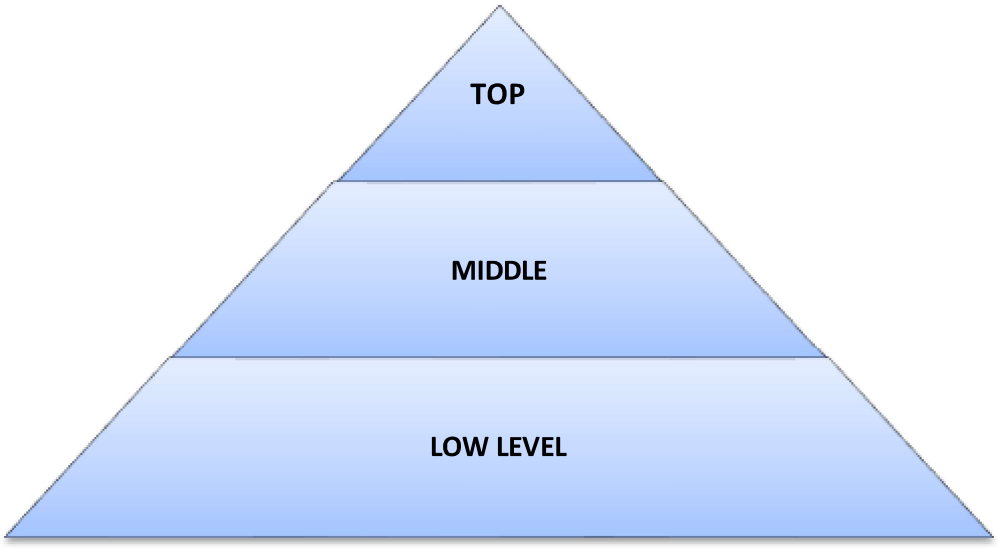
Svi menadžeri se pri strateškom razmišljanju o trenutnoj poziciji na tržištu i položaju svog poduzeća općenito u okolini sučeljavaju sa tri središnja pitanja. Ta pitanja su svakako gdje smo sada? Gdje želimo biti? I kako ćemo tamo stići? Na pitanje gdje smo sada možemo lako odgovoriti ukoliko smo svjesni svojeg položaja u društvu, odnosno koliko su naši proizvodi i usluge privlačni i interesantni našim kupcima, mogućim potencijalnim kupcima te koliko konkuriramo konkurenciji na tržištu. Na pitanje kamo želimo stići možemo odgovoriti jednostavno našom željom i vizijom gdje i u kojem smjeru želimo da naše poslovanje u budućnosti na temelju porasta poslovanja želimo da ide. Pitanje kako ćemo tamo stići odnosi se upravo na izradu i provedbu strategije kako ćemo dovesti naše poduzeće s položaja na kojem smo trenutno na ono na kojem želimo da budemo.

Strategija poduzeća ukazuje na određene menadžerske odluke kako ćemo nešto napraviti, kako ćemo privlačiti kupce, kako ćemo im približiti naš proizvod ili uslugu, kako ćemo reagirati na ulazak mogućih konkurenata na naše tržište, kako ćemo upravljati našim financijskim sredstvima. Korištenje strategija nalazi se svuda oko nas iako mi toga možda nismo toliko ni svjesni. Svaku strategiju predvoditi će menadžer a sve to skupa možemo definirati kao strategijski menadžment. Strategijski menadžment definiramo kao znanstvenu disciplinu koja pokriva međusobno različita ali i povezana područja. S obzirom na sve navedeno strategijski menadžment je kompleksan pojam koji se odnosi na: grupu ljudi u poduzeću, menadžerski proces i znanstvenu disciplinu.

Objasnili smo pojam strategije no nismo sam pojam menadžera. Tko je on i čime zapravo on upravlja? Menadžeri su osobe koje svoje ciljeve ostvaruju na način da angažiraju druge ljude, najčešće svoje zaposlenike da izvršavaju zadatke kako bi ostvarili navedeni cilj. Menadžeri moraju naći način kako motivirati ljude da ukupna efikasnost i efektivnost budu u porastu.

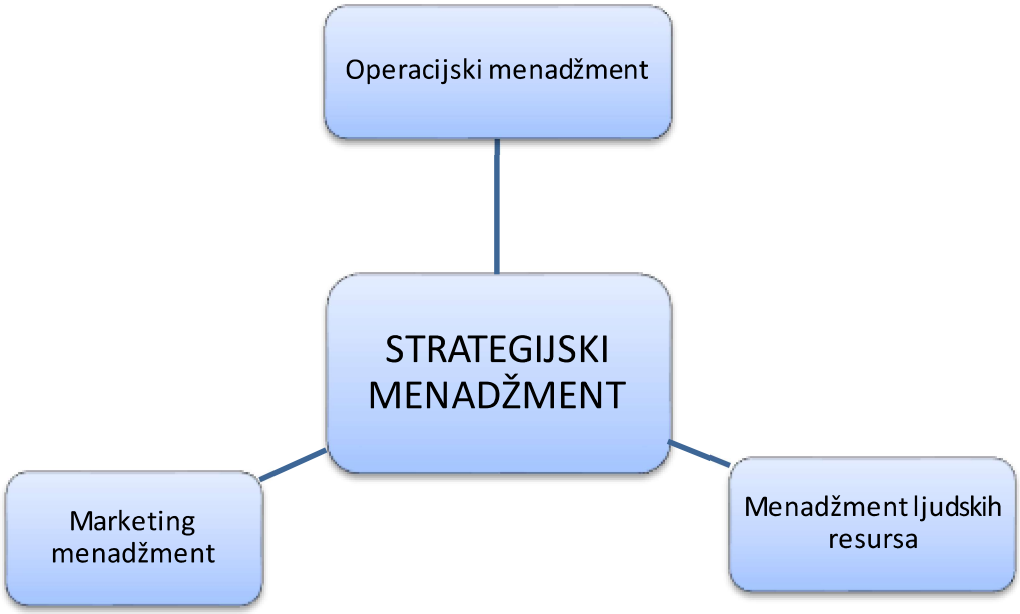
Kod „dovođenja“ te motivacije moraju se koristiti menadžerskim vještinama. Upravo te menadžerske vještine su skup određenih alata i metoda kojima menadžeri izvode određene aktivnosti kako bi postigli određenu efikasnost i efektivnost u postizanju cilja. Svaki menadžer mora imati razvijenu sposobnost planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja. O tome ćemo više u nastavku rada. Menadžer treba imati razvijenu sposobnost izražavanja ideja, planova i prijedloga, treba biti sklon timskom radu jer kao što smo naveli najčešće drugi izvršavanju njegove planove. Menadžer treba posjedovati vještine pregovaranja, sposobnost pozornog slušanja drugih i svakako treba posjedovati samopouzdanost. Sve nabrojano dovesti će ga na određenu razinu menadžera. Kako u svim poslovima tako i menadžere dijelimo po određenim razinama. Tako prema Bahtijarević- Šiber, F. (2014) u literaturi Strateški menadžment ljudskih potencijala imamo tri razine strateškog menadžera a kasnije se te razine svugdje i provode. Takozvana piramida od visoke razine, srednje razine i prve razine. Tako se menadžeri prve razine odnosno one najniže vremenski najviše bave rješavanjem tehničkih problema, kvantitetom i kvalitetom rada, izvršavanjem zadataka, pomaganjem zaposlenicima koji su u konkretnim problemima, savjetovanjem oko istih i slično. Menadžeri srednje razine najčešće kontroliraju i imaju nadzor nad menadžerima niže razine i daju izvještaje menadžerima o aktivnostima menadžerima na najvišim razinama. Menadžeri najviše razine razmatraju sve dobivene informacije i provode cjelokupnu kontrolu i organizaciju, donose bitne odluke i odgovorni su za poslovnu uspješnost poduzeća.

Slika 1. Razine menadžmenta



Izvor: Bahtijarević – Šiber, F. (2014), Strateški menadžment ljudskih potencijala

Slika 2.Povezanost strategijskog menadžmenta



Izvor: autor rada

Najvažniji razlozi strategijskog menadžmenta su: održivost, omogućavanje akcijskog plana, organizacijska efektivnost i konkurentska prednost. Na što se sve treba obratiti pažnja pri određivanju strategije nekog poduzeća. Svakako treba obratiti pažnju na pristup određenom prodajnom i tržišnom udjelu putem nižih cijena, drugačijim, privlačnijim dizajnom, boljom kvalitetom ili uslugom kupcu, većom i raznovrsnom ponudom i slično, također treba obratiti pažnju na promjene tržišnih uvjeta i drugih vanjskih okolnosti koji utječu na naše poslovanje, treba razmotriti ulazak na tržište. Odnosno da li ćemo odabrati već postojeći ili ćemo se plasirati na potpuno nova tržišta.

Naša strategija također može sačinjavati spajanje poslovanja sa suparničkim poduzećem, eventualnog partnerstva, svakako treba uzeti u obzir i povećanje prihoda i zarade uvođenjem novih djelatnosti. Strateški planovi sačinjavaju puno elemenata koji definiraju pristup i vještine strateškog menadžera. Kada govorimo o strategiji naša pomisao je usmjerena na ponudu proizvoda i usluga koji su različiti od naših konkurenata, ali to zaista i je tako i svakako treba ići u tome smjeru jer upravo to i jest svrha strategije i strateškog menadžmenta. Planirati ciljano kako biti bolji, efikasniji, uspješniji i sposobniji u poslovanju od onih koji nam stvaraju eventualnu pomutnju na tržištu koje želimo zauzeti. Ono što razlikuje dobru strategiju od one obične ili slabe jest menadžerska sposobnost povlačenja niza poteza na

tržištu koje naše poduzeće čini prepoznatljivim kupcima te daju razlog za određeno preferiranje naših proizvoda i usluga što nam upravo daje konkurentsku prednost nad konkurencijom. Ukoliko govorimo o trajnoj konkurentskoj prednosti tada poduzeće ima daleko veće pogleda na ostvarivanje svojih ciljeva i daljnjeg razvoja. Naravno možemo govoriti i o poduzeću bez konkurentske prednosti tada poduzeće može naspram svojih konkurenata imati loše financijske rezultate.

Za strategiju možemo reći da je djelom proaktivna a djelom reaktivna. Što time zapravo želimo reći? Ukoliko govorimo o proaktivnoj strategiji tada svakako veliku ulogu odigrava akcija menadžera za poboljšanje na tržištu i financijskih rezultata poduzeća najčešće tu veliku ulogu odigravaju i vanjski čimbenici. Poput preferencije kupaca, industrijski uvjeti, društveni, politički, ekonomski, tehnološki i ekološki uvjeti. Za razliku kod reaktivnih strategija gdje veliku ulogu odigravaju unutarnji čimbenici poput snage i slabosti sredstva. Međutim, u stvarnosti ne možemo reći da su svi strateški potezi rezultat strateškog planiranja menadžera kojeg je iznio u određenom strateškom planu. Okruženi smo situacijama u stvarnosti gdje jednostavno kod svakodnevnog poslovanja dođe do naglog preokreta te smo dužni reagirati i donijeti odluku odmah kako bismo izbjegli neželjene situacije i događaje. Kao što je naprimjer nagla promjena kupčevih zahtjeva, nove tehnologije i slično. Tako da slobodno možemo reći da se i proaktivna i reaktivna strategija najbolje zajedno slažu kod donošenja određenih odluka. Većinom strategije kao što smo naveli u većini slučaja nastaju metodom pokušaja iz kojih proizlaze pogreške, eksperimentiranjem, pokušajem usavršavanja određenih dijelova i slično jer to je proces koji iziskuje dugo vremena kako bi došli do konačnog cilja. Maloprije smo spomenuli kako može nastati i u naglim situacijama no da li je onda ta strategija zaista i najbolja za nas, to svakako treba provjeriti, usporediti i u konačnici analizirati. Izrada strategije podrazumijeva dobro poduzetništvo. Konstantan razvoj situacije poduzeća dodatno iskušava menadžersku sposobnost izvršavanja vještog poduzetništva.

Menadžeri su uvijek pod pritiskom praćenja događaja na vanjskom tržištu jer jedino tako mogu pratiti situaciju unutar svojeg poduzeća. Moraju se dovoljno brzo prilagođavati promjenama u okolini kako bi što efikasnije, brže i bolje donijeli odluku koja će njihovo poduzeće, proizvode i usluge učiniti još boljim od konkurencije. To ne znači nužno pratiti njihove korake i „stopiti se s masom“ nego napraviti nešto što će naše proizvode i usluge učiniti drugačijim od ostatka konkurencije na tržištu. Iskoristiti maštovitost, inovativnost i preduhitriti maštu korisnika. Kada govorimo o donošenju bržih, boljih i efikasnijih odluka tu svakako smatramo donošenje odluka koje su uzete sa moralnog i etičkog aspekta. Samo takve

odluke prilikom provođenja procesa strategije mogu biti najispravnije. Takve odluke ne baziraju se samo na razini zakonskih i vjerničkih okvira nego nas moraju usmjeravati na to da li je nešto ispravno ili nije. Za primjer možemo to sagledati sa pogleda na najobičniju reklamu za alkoholna pića. Kao u stranim zemljama pa tako i unutar Republike Hrvatske zabranjena je prodaja alkoholnih pića maloljetnoj djeci. Svakako se onda možemo zapitati da li je etično da se reklama za alkoholna pića reklamira u popodnevnim satima kada je mlađa populacija aktivna. Da se takvi proizvodi oglašavaju na reklamnim letcima kojima imaju pristup sve generacije. Isto tako imamo primjer uvođenja robe sa tržišta gdje se za izradu te iste robe iskorištava radna snaga u zemljama svijeta koje nisu razvijene.

Svakako kao primjer gdje je strategija od strane strateškog menadžera bila dobro isplanirana no međutim u sebi nije imala nimalo etičnosti je najbizarniji skandal Enron. Ukupna imovina Enrona iznosila je 63,4 milijarde dolara. Datum bankrota bio je 2.prosinca 2001. Kompanija Enron bila je na vrhuncu poslovanja te je zapošljavala 22.000 radnika i bila je jedna od vodećih svjetskih energetskih kompanija. Enron je 2000. godine imao 100 milijardi dolara prihoda, a već je sljedeće godine u skandalu najkompleksnije prevare svih vremena. Tijekom više od deset godina Enron je varao svoje dioničare, investitore i partnere skrivajući istinu o svome poslovanju. Kompanija je gubitke prikrivala tako što ih nije upisivala u svoje bilance, nego ih je prebacivala u komplicirani lanac kompanija koje s Enronovi vodeći ljudi osnovali s inozemnim partnerima i čije su knjige skrivali od revizora. Skandal je u propast poveo i brojne Enronove partnere i mirovinske fondove.[1] Slučaj Enron je najveći skandal baziran na prevari financijskim izvještajima. Svakako treba spomenuti da su u takvoj prevari čelnici Enrona sami sebi isplatili bonuse od nekoliko milijuna dolara Što za sobom svakako povlači odgovor na naše pitanje o etici prilikom korištenja strategije.

[1] Internetski izvor, autor: O.I.Novokmet; datum objave:14.04.2009; 10 najvećih američkih bankrota; https://www.tportal.hr/biznis/clanak/10-najvecih-americkih-bankrota-20090414

4. LIDERSTVO U MENADŽERSKOM PROCESU IZRADE I PROVEDBE STRATEGIJE

Izrada i provedba strategije su temelj upravljanja poslovnim poduhvatom. Najčešće se sastoji od nekoliko faza, neke od njih su: izrada strateške vizije koja se bazira o odredištu poduzeća i njegovom budućem fokus na proizvode, kupce, tržišta i tehnologiju. Zatim imamo utvrđivanje i korištenje ciljeva kao pomoćnu smjernicu za mjerenje uspješnosti i napretka poduzeća. Sljedeći korak koji slijedi je sama izrada plana strategije za ostvarivanje željenih ishoda i vođenja poduzeća prema smjeru kojeg je osmislio menadžer ili lider. Svakako moramo se osvrnuti i na efikasno i učinkovito implementiranje i provođenje odabrane strategije. Među posljednjim koracima ide nadziranje razvoja i iniciranje korektivnih prilagodbi u dugoročnom smjeru i ciljevima. U prethodnom poglavlju spomenuli smo da lider bez strateškog menadžmenta ne može, pa tako ni obratno. Liderstvo je proces vođenja u kojem pojedinac utječe na grupu u svrhu postizanja određenog cilja. Da bi postigli taj cilj opet trebamo imati određene vještine menadžera kako bi taj cilj sproveli i imali planove. Svakako lider će to obaviti na malo drugačiji način od menadžera. Ključne osobine lidera su inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, poštenje i društvenost.

Inteligencija je povezana sa vodstvom. Možemo slobodno reći izražene određene sposobnosti koje neku osobu čine vođom. Tu vidimo povezanost sa strategijskom vještinom koju upotrebljava menadžer. Kod ovakve inteligencije lidera treba pripaziti da u komunikaciji sa sljedbenicima u poslovnoj organizaciji naše ideje nisu previše napredne u smislu da ih naši sljedbenici ne bi samo tako lako mogli prihvatiti. Cilj je da se naš plan ostvari i da ga je moguće realizirati.

Druga osobina koja lidera čini drugačijim je samouvjerenost. Tu osobinu svaki lider treba posjedovati. Upravo je to ključna osobina koja kod prezentacije određenih planova pred ljudskom organizacijom na koju planove želimo prenijeti te će nam pomoći u realizaciji iste daje jasnu sliku koliko su naši planovi realni te koliko sami u njih vjerujemo. Stavom i uvjerenjem njima ulijevamo povjerenje da smo svjesni onoga što želimo i gdje želimo biti.

Odlučnost je želja za obavljanjem posla i uključuje inicijativu, ustrajnost u planovima koje želimo sprovesti i dominantnost. Odlučnost je bitna kada je potrebno pokazati usmjerenost sljedbenicima lidera u obavljanju zadatka.

Poštenje lidera kao svojstvo iskrenosti čini lidera uvjerljivim i vrijednim našeg povjerenja. Što je lider iskreniji i pošteniji imati će veću privrženost sljedbenika, stjecati će nove te će to njegov plan i strategiju činiti još boljom i brom u realizaciji. Ova osobina ima ključnu ulogu kod liderski sljedbenika.

Osobina društvenosti govori samo o tome koliko su lideri sa okolinom otvoreni, uljudni i taktični. Društveni vođe imaju razvijene međuljudske vještine i stvaraju suradničke odnose sa svojim sljedbenicima. Nakon svih ovih osobina kojima smo naveli možemo proći faze kroz koje i lider i strateški menadžer prolaze kako bi ostvarili svoje ciljeve.

Slika 3. Proces stvaranja i provedbe strategije

Izvor: autor rada

4.1 Izrada i provedba strateške vizije

Za početak ćemo objasniti pojam strateške vizije. Možemo reći da je to put koji prikazuje smjer kojim poduzeće namjerava ići u razvijanju i jačanju svoje djelatnosti. Vizija pokazuje jasnu sliku ciljeva poduzeća te logičke smjernice kako će do istih stići. Na tome putu odgovara na najčešća pitanja a to su u kojem smjeru poduzeće treba ići? Koje promjene u fokusu na proizvod, tržište, kupce i tehnologiju mogu poboljšati postojeću tržišnu poziciju i izglede za bolje poslovanje u budućnosti. Jasno izražena strateška vizija interesnim skupinama prenosi menadžersko liderske aspiracije i pomaže pri usmjeravanju zaposlenih u istom zajedničkom pravcu. Dobro koncipirane strategije su prepoznatljive i specifične za određenu organizaciju. Dobro koncipirane strategije nikada neće sadržavati izjave poput ovih „ Postat ćemo globalni vođa na tržištu i prvi izbor kupaca“. Izjave koje ne daju jasnu sliku i fokus na proizvod ili uslugu koje će poboljšati trenutni status na tržištu nisu prihvatljive našim potencijalnim kupcima. Izjave o viziji moraju davati jasnu sliku poput toga kako

menadžeri namjeravaju pozicionirati poduzeće za budućnost. Vizija također mora uvijek biti malo iznad mogućnosti poduzeća jer upravo to će motivirati i dati razloga da osoblje našeg poduzeća ostvari dodatni napor kako bi ostvarili željenu viziju. „Učinkovite izjave o viziji su da ona bude životopisna to znači da dobro izražena vizija daje jasnu sliku o poduzeću kojeg lider želi kreirati i na tržišnu poziciju na kojoj želi još veću uspješnost. Vizija mora biti usmjeravajuća jer upravo tako dokazuje na vrste mogućih poslovnih i strateških promjena.“ (Thompson:2006:17). Vizija mora biti dobro fokusirana to znači da je specifična te da točno vodi menadžere u donošenju odluka i o alokaciji slobodnih novčanih sredstava u određene nove pothvate. Naravno podrazumijeva se da sve to što želimo napraviti mora biti i izvedivo. Ciljevi moraju biti realni i sukladni onome što možemo ostvariti u određenom vremenskom razdoblju. Svaka vizija odgovara dugoročnim interesima tako da realno treba biti prihvaćena i poželjna svima koji su njome obuhvaćeni. Tu podrazumijevam dioničare ukoliko se radi o dioničarskom društvu, zaposlenima kao bitnom faktoru kod provođenja vizije i na kraju našim kupcima zbog kojih i težimo nečemu boljem i interesantnijem. Vizija također mora biti jednostavna za priopćavanje, odnosno kada nekome želimo izložiti naše ciljeve i razmišljanje o budućnosti ona mora biti jasna, kratka i upamtiva. Možemo se poslužiti nekim sloganom koji će ostati upamćen među korisnicima. Kao primjer možemo navesti slogan Forda za kojeg smo svi čuli a to je „auto u svakoj garaži“.

Bitno je naglasiti da strateška vizija nije isto što i izjava o misiji. Glavna smjernica strateške vizije je kamo idemo i zašto, za razliku od misije koja se bavi postojećim opsegom i svrhom djelatnosti, tko smo, što činimo i zašto smo ovdje.

Česti propusti kod vizije je nepotpunost informacija, ne otkriva se dovoljno pojedinosti o tome kamo poduzeće smjera ići i kakvu viziju lider želi ostvariti. Često zna biti neodređena u smislu da sam lider ne ukazuje na to kako će promijeniti postojeću liniju proizvoda i usluga u odnosu na postojeće tržište, kupce i tehnologiju. Svakako ukoliko je vizija nezanimljiva neće imati ni dovoljno motivacijske moći da se pročuje za nju. Ukoliko se u viziji previše oslanja na riječi poput najuspješniji, globalni, pravi izbor kupaca i slično, slobodno možemo reći ukoliko se koriste superlativi u rečenicama tada u potencijalnim kupcima se izaziva sumnja da li je to uistinu tako. Ukoliko je vizija preopćenita te ne izdvaja precizno djelatnost na koju je usmjerena tada se ona može koristiti za više industrijskih grana sličnih nama a to svakako ne želimo postići. Svako povezivanje vizije trebalo bi biti povezano s vrijednostima poduzeća. Pod vrijednosti nekog poduzeća podrazumijevamo vjerovanja, poslovna načela i običaje koji su ključni za upravljanje njegovom djelatnošću, ostvarivanje strateške vizije i ponašanje

osoblja. Učinkovito objavljena vizija najvrjedniji je menadžerski alat za poticanje osoblja na uspješno izvršavanje akcija koje će realizirati postavljenu viziju. Sposobnost uspješnog lidera za stvaranje uvjerljive i motivirajuće slike cilja i položaja poduzeća gdje želi biti u budućnosti, važan je element učinkovitosti uspješnog liderskog strateškog vodstva.

4.2 Utvrđivanje ciljeva

Ciljevi su rezultati i ishodi koje neka organizacija želi ostvariti. Ciljevi djeluju kao pomagala za praćenje uspješnosti i napretka poduzeća. Dobro postavljeni ciljevi sadrže određeni rok za ostvarivanje. Dobri lideri bi svakako trebali koristiti ciljeve kao sredstvo za ostvarivanje punog potencijala njegove organizacije. Ciljevi bi kao i sam lider trebali biti sredstvo motivacije te će se kroz njih pokazati uspješnost njegovog vodstva. Ciljevi od strane strateškog menadžera sa osobnosti dobrog lidera u okruženju u poslovanju uvijek nekako dijelimo na dvije vrste. To su financijski ciljevi i oni strateški ciljevi.

Financijski ciljevi odnose se na određeni postotni porast godišnjih prinosa jer naravno svaki cilj smo razradili tako da očekujemo bolje financijske rezultate od onih prošlih jer je upravo to i svrha cilja. Financijski ciljevi kao što sama riječ govori su oni vezani uz financije pa tako je jedan od ciljeva uz prinos postići i dobar profit poduzeća nakon oporezivanja, također ukoliko imamo dioničko društvo cilj nam je zarada po dionici. Zatim imamo povrat uloženog kapitala, snažan rejting obveznica i kredita te stalna zarada u razdobljima recesije pogotovo ukoliko govorimo o zemljama koje su njome pogođene. Za primjer imamo Republiku Hrvatsku u kojoj ukoliko poduzeće ima dobar kreditni rejting i dobre financijske ciljeve tada raste njezina ekonomska vrijednost jer je to dokaz da dobro postavljeni ciljevi i motiviranost radne snage kroz njih može imati itekako dobro poslovanje i na kraju krajeva dobre rezultate.

Strateški ciljevi predstavljaju određeni postotak tržišnog udjela koje zauzimaju. Konkurentnost ostvarivanja nižih troškova u poslovanju, ostvarivanje tehnološkog vodstva, jačanje ugleda robne marke proizvoda ili usluga, veći izbor proizvoda i usluga jer nas upravo to čini prepoznatljivima. Samim time pokrivamo više područja potražnje korisnika usluga te privlačimo potencijalne. Baziranje na bolju uslugu kupcu u odnosu na naše konkurente. Tu ne mislimo samo na fizički izgled proizvoda nego na samu prezentaciju istog.

Poveznica između financijskih i strateških ciljeva je velika, jedno bez drugoga ne može. Strateški rezultati potiču bolje financijske rezultate. Svaki cilj može biti ili dugoročan ili kratkoročan. Ukoliko govorimo o dugoročnim planovima i ulaganjima u dugoročne investicije određenog lidera onda svakako govorimo i o dugoročnim ciljevima koji su strateški dobro razvijeni. Takvi ciljevi moraju biti dobro razrađeni jer ne možemo znati što se sve može dogoditi u budućnosti te što nas može očekivati u poslovnome svijetu. Svaki cilj slijedi nekakve korake odnosno ukoliko govorimo o pozicijskim razinama tada možemo vidjeti kako u današnjem poslovanju da bismo bili uspješni ne treba stati na razini kada dobar strateški lider razradi cilj. On je taj koji prvobitno postavlja cilj ali je isto tako važno da svi oni koji sudjeluju u procesu, pa tako i oni na najnižim pozicijama budu dosljedni tome cilj. Upravo tako kada svi jedan cilj prihvate kao zajednički možemo govoriti o dobrom liderstvu i njegovom vodstvu, jer upravo to znači da je lider uspio svojom vještinom usaditi vrijedne temelje i ambicije onima koji taj isti cilj slijede. Tada uspjeh postaje zajednički a ne pojedinačni.

Utjecaj interesnih grupa na ciljeve također nije zanemariv. Interesne grupe čine pojedinci i skupine koji s interesno vezani za aktivnosti i rezultate poduzeća, i zbog toga žele utjecati na njegovu misiju, viziju i ciljeve. Obično se radi ili o unutarnjim interesnim skupinama ili vanjske. Unutarnje interesne skupine su menadžeri i zaposlenici dok su vanjski dobavljači, banke, dioničari, društvene zajednice i slično. Svaka interesna skupina ima drugačiji način interesa za poduzeće pa su zbog toga i njihova očekivanja drugačija.

Poduzeće prilikom oblikovanja i postavljanja ciljeva svakako treba voditi računa o njihovim interesima i očekivanjima. Sve to zajedno u konačnici utječe na konačni rezultata i uspjeh provođenja određenog cilja. Zanemarivanje važnih interesnih skupina prilikom razvijanja određene strategije moglo bi biti opasno za poslovanje. Neke od posljedica bi mogle biti da se potrošači okrenu konkurentskim proizvodima, ključni zaposlenici mogu otići iz poduzeća, dioničari mogu prodati svoje dionice i slično. Problem je što su interesi skupina različiti pa tako za primjer imamo da se zaposlenici zalažu za porast plaća, a to bi značilo smanjenje profita a to nikako ne ide na korist dioničarima jer to može dovesti do smanjenja profita i tako utjecati na dividende i investicijska ulaganja.

Ključna uloga najvišeg menadžera je da u ovakvim situacijama uravnoteži očekivanja raznih interesnih skupina. Kako je u praksi većinom teško pa čak možemo reći i nemoguće pomiriti različite interesne skupine poduzeća tada se vodi briga da pokušamo barem udovoljiti onim

interesnim skupinama koje imaju najveću snagu unutar poduzeća. Nekoliko koraka koje možemo pratiti prilikom određivanja bitnih interesnih skupina su: da prvobitno identificiramo koje su to najvažnije interesne skupine, zatim treba utvrditi njihove interese i zahtjeve koje imaju na poduzeće, pogotovo ako se razvijaju nove strateške inicijative. Zatim utvrditi stupanj snage koji svaka grupa ima kroz mogućnost da potakne promjene ili na njih utječe pri razvoju novih strategija. Također trebamo razmotriti kako izbjeći probleme prije nego oni počnu kroz pregovore s ključnim interesnih skupinama.

4.3 Izrada strategije dobrog lidera

Svaki dobar strateški lider ima važnu ulogu u procesu izrade i provedbe strategije, no to ne znači da je samo on nositelj dobre strategije. Kao što smo imali u prethodnom objašnjenju kod ciljeva isto tako i kod strategije važnu ulogu imaju oni koji tu strategiju provode. Najlakše nam je to objasniti kroz primjer. Dobar menadžer je odlučio strateški prezentirati novi proizvod kako bi to uspio važno je proći sve segmente proizvodnog procesa kako bi postavljeni cilj i ostvario. Tako možemo reći da važnu ulogu u predstavljanju tog proizvoda ima voditelj proizvodnje kao i cijeli sektor proizvodnje jer su imali važnu ulogu u proizvodnji tog proizvoda. Moramo spomenuti marketing koji je isti taj predmet prezentirao potencijalnim kupcima, također treba navesti nabavu koji je isti taj proizvod plasiralo na tržište. Imamo i prodaju u kojoj se odvija glavna uloga za koliko će taj naš proizvod biti prodan potencijalnom kupcu te da li ćemo ostvariti maloprije spomenute financijske ciljeve koji su usko vezani za podizanje profita. Na ovom manjem primjeru možemo uočiti koliko je važno da svaki dio proizvodnog procesa efikasno sudjeluje u izradi strategije i omogući na najbolji mogući način provođenja iste. Svakako moramo uzeti u obzir da ukoliko govorimo o dugoročnim ciljevima i strategijama tada će i dalje biti uključeni svi u proces, no tada ćemo imati na razinama podjele što se tiče hijerarhije. Imati ćemo nadređene koji će morati na liderski način prenijeti zamišljenu strategiju na podređene radi donošenja određenih samostalnih bilo rizičnih ili ne rizičnih odluka. Svakako ključni dijelovi strategije tada će se odvijati u nižim razinama upravo iz razloga da li je dobar lider prenio izradu strategije na način kako bi trebao te da li posjeduje te liderske vještine koje su bitne u poslovanju. Uključivanje timova i onih koji su u samom odvijanju procesa danas postaje sve bitnije jer su oni prvi koji mogu uočiti eventualnu problematiku i alarmirati na određene nepravilnosti.

U današnje vrijeme strateški problemi su postali preveliki i presloženi samo onima koji su na višim pozicijama tako da je nemoguće da oni sami prate izradu, razradu i kontrolu strateških planova.

4.4 Implementiranje i provođenje strategije

Sama implementacija usmjerena je prema akciji i realizaciji svih ciljeva koje smo definirali kroz izradu strateškog plana. Implementacija je proces pomoću kojeg se strategije i politike stavljaju u akciju kroz razvoj programa, budgeta, procedura i pravila. „Bez efektivne implementacije strategije poduzeće nije u mogućnosti ubrati koristi provedene situacijske analize, uspostavljenog organizacijskog usmjerenja i formulirane strategije. Implementacija je najteži i vremenski najzahtjevniji dio procesa upravljanja strategijom.“ (Thompson,2006:32). Ovdje lider treba pokazati svoje vještine kako motivirati, prezentirati i realizirati strateške planove, te nadmašiti ciljeve rada. Svaki dobar lider u ovim situacijama kod implementacije strategije zapita se što sve može učiniti u svojoj nadležnosti kako bi mogao sprovesti svoj plan, te koje akcije treba poduzeti da bi isto funkcioniralo. Puna implementacija i stručna provedba strategije mogu trajati mjesecima do nekoliko godina ovisno o veličini planova koje želimo implementirati. Proces provedbe strategije obuhvaća najčešće sljedeće korake: pružanje organizaciji u kojoj se nalazimo vještine i stručno znanje kako bi bili dovoljno stručni i konkurentni za provođenje strategije. Potrebno je izraditi proračune koji će osigurati dovoljno novčanih sredstava za provedbu strategije, svakako prilagoditi operativne postupke i one informacijske da nam olakšavaju ostvarenje zamišljenog plana. Motiviranje osoblja je jedan od bitnih čimbenika jer njihova motiviranost ima veliki odraz na produktivnosti. Dobar lider će svakako znati motivirati osoblje bilo kroz dobar govor, pozitivnom energijom, nagradom kao poticajem za ostvarenje cilja i slično. Implementacija strategije podrazumijeva usklađenost između svega navedenog.

4.5 Nadziranje i razvoj strategije

Nakon svega provedenog bitno je da strateški menadžer prati daljnji razvoj situacije. Nakon vrednovanja napretka poduzeća, promjena utjecaja novih vanjskih događanja i okoline treba promatrati da li novo nastale situacije utječu na naš viziju i ciljeve, da li će se strategije mijenjati ili će ostati iste. Sve dok se ciljevi ostvaruju i idu u smjeru u kojem menadžeri žele da poslovanje ide rad može nastaviti u istome smjeru. Sasvim je uobičajeno da poduzeće ukoliko i uvidi kako jedan ili više aspekata implementacije i provedbe strategije ne ide po planu bude svjestan istoga. Provedba strategija u poslovanju kod bilo kojeg dobrog menadžera ide postepeno. U jednom dijelu strategija se razvija brzo u nekom dijelu se razvija sporije, obično se provodi neravnomjerno. Kroz rad kako i svi tako i dobri menadžeri uvijek uče. Od poduzeća se očekuje da se s vremenom modificira i dalje razvija svoju strategiju, smjer i ciljeve jer samo stalni rast i razvoj poduzeće može dovesti do rasta vrijednosti poduzeća i jačanja njegove ekonomske snage na tržištu. Kako sve tako i vizije se moraju usklađivati sa okolinom u kojoj se nalazimo, neprestalno zadovoljavati ponudu i potražnju na tržištima kako bi bili konkurentni.

5. LEADERSHIP KAO INTEGRATIVNO VODSTVO

Kod strategije smo naveli da je najvažnije da strateški menadžer odnosno lider zna voditi svoj ljudski kadar kako bi ostvario svoje ciljeve koji vode uspješnosti poslovanja. Leadership odnosno vodstvo je vještina donošenja i provedbe odluke. Kao dobar rezultat vodstva, vođa i njegovi sljedbenici znaju što činiti , kako to učiniti i na koji način bez da im netko naređuje, unosi nemir u poslovanje i slično. Odluke lidera su predvidive i objektivne jer se temelje na logici i pravdi. Ovakav način vođenja će se uvijek odvijati putem unutarnje intuicije odnosno direktne svjesnosti. „Integrativno vodstvo lidera možemo proći kroz četiri faze, odnosno sklada koje lider koristi prilikom svojeg vodstva. Dijelimo ih na duhovni sklad, strateški sklad, mentalni sklad i operativni sklad.“ (Bebek,2005:13)

Kod metode liderstva odnosno rukovođenja podrazumijevamo način na koji menadžer na osnovu ovlasti zadaje zadatke, kordinira rad i usmjerava svoje zaposlene. Neke od metoda liderstva su metoda prinude, metoda paternalizma i metoda uvjerenja.

5.1 Metoda prinude

Metoda prinude odgovara autokratskom menadžeru. Autokratski stil liderstva ističe se po tome što lider sam donosi odluke. On nema povjerenja u suradnike. Koristi prinudu a sam utjecaj proizlazi iz autoriteta. Autokratsko vođenje se primjenjuje u organizacijama i malim poduzećima sa rastom i razvojem poduzeća. Takav stil koristi se u adekvatnoj situaciji. Autokratski stil vođenja je način vođena organizacije kod kojeg je vlast koncentrirana u rukama jedne osobe i ta osoba ima neograničenu moć u odlučivanju. Oblici prinude su različiti a oni najčešći su: prigovor, kritika, disciplinska ili krivična odgovornost, otkaz i slično. Tu se podređenima najčešće prijeti nekima od sankcija kao što je otkaz pa stoga nije ni čudo da su više okrenuti strahu nego motiviranosti prema radnim zadacima. Ovakve metoda nisu baš uspješne jer su kratkoročne a ukoliko govorimo o jačanju poduzeća na dugoročnim planovima što nam i je cilj ovakva metoda nam nikako nije ona odgovarajuća.

5.2 Metoda paternalizma

Metoda paternalizma odgovara liberalnom stilu vođenja. Liberalni stil liderstva obuhvaća uključenost svih zaposlenih u koje lider ima puno povjerenje, a oni se ne ustručavaju postavljati pitanja, tražiti savjete i raspravljati sa liderom. Upravo tu dolazi do izražaja ona liderova osobina povjerenja. Najčešće se liberalno vođenje primjenjuje u poduzećima neovisno o njegovoj veličini, broju zaposlenih u organizaciji i slično. U metodi paternalizma je bitnost u tome što menadžer brine za potrebe podređenih, a zauzvrat traži njihovu poslušnost i odanost kako bi zajednički došli do konačnog cilja. Ovakva metoda je najčešće vezana i uz brojne beneficije i povlastice.

5.3 Metoda uvjeravanja

Metoda uvjeravanja odgovara demokratskom menadžeru. Demokratski stil liderstva uključuje uključenost podređenih u odlučivanje i većim povjerenjem u njih. Odlučivanje je decentralizirano, autoritet se delegira i ovaj stil uvjerava participaciju zaposlenih, fleksibilnost organizacije i njene bolje performanse. Demokratsko vođenje je karakteristično za srednja i velika poduzeća. Metodu uvjeravanja čini nastojanje menadžera da različitim postupcima kao što su argumenti, sugestije i osobni primjer uvjeri podređene da je neophodno i korisno u izvršavanju postavljenih ciljeva.

Da bi lideri bili uspješni u svome vodstvu trebaju posjedovati određene stručnosti kao što su motiviranje drugih i usmjeravati sljedbenika, kreativno rješavanje problema, sposobnost komuniciranja i rješavanje konflikata, kontinuiranost stalnog učenja i razvijanja liderskih sposobnosti i vještina. Svakako da bi lider bio efikasan svojim podređenima, mora posjedovati odgovarajuća znanja kao što je poznavanje struke kako bi uopće mogao usmjeravati one koje vodi u organizaciji. Osnovna karakteristika lidera je da ima sposobnost razviti i izraditi strategijsku viziju i svakako da kao lider može utjecati na stavove i mišljenja unutar njegovih sljedbenika.

Također možemo spomenuti da današnje lidere dijelimo na dva tipa. Jedan je konzervativan lider a drugi je kreativan lider. Konzervativan lider je više usmjeren na tradicionalnost, opreznost u donošenju odluka, strogost i siguran i stabilan tijek u poslovanju. Za razliku od

kreativnog lidera koji uvodi nove programe, provjerava ideje, istražuje nove ideje, razvija slobodniji stil, usredotočen je na demokratski stil vođenja.

6. ANALIZA POTENCIJALA PODUZEĆA

Osnova svake strategije je usklađenost potencijala poduzeća s okolinom i kontinuirana prilagodba okolini i njezinim zahtjevima. Stoga možemo reći da je kvalitetan sustav praćenja bilo od strane lidera ili menadžera, poznavanja i analize okruženja obveza menadžmenta kako bi umjesto kontinuiranog prilagođavanja mogao inicirati i usmjeravati promjene u okolini. Najčešće korištene metode za analizu okoline su SWOT i PEST analiza. U nastavku ćemo opisati obje. Razlog nužnosti analiziranja okoline je današnja dinamika kojoj se poduzeća kreću te su time podložni utjecajima iz okoline. S jedne strane poduzeće utječe svojim radom na okolinu, a s druge strane okolina utječe na njega. Možemo reći da kada okolina počinje ostavljati dominantan utjecaj na poduzeće tada poduzeće zapada u određenu krizu. Kako bi se to spriječilo bitno je da strateški menadžer razradi analizu okruženja i pokuša svesti sve moguće prijetnje pod određeni nadzor. Isto kao i prilike kako bi ih pravovremeno iskoristio. Okolinu možemo tretirati kao skup vanjskih i internih faktora koji utječu na put poduzeća prema ostvarivanju svojih ciljeva.

Uloga analize okoline podijeljena je na tri uloge analize okoline: Uloga orijentirana politici, uloga integrirajućega strateškog planiranja i uloga orijentirana funkcijski.

Uloga orijentirana politici je unapređenje organizacijskih performansi i to tako da se vrhovni menadžment stalno drži informiranim o glavnim trendovima koji izviruju iz okoline. Oni koji izvršavaju ovakvu vrstu analize orijentirani su prema poduzeću kao cjelini stoga su njihove ocjene okoline izravno namijenjene vrhovnom menadžmentu. Stoga je logično da uloga analize okoline usmjerena politici ističe raniju reakciju vrhovnog menadžmenta na strateška pitanja kao što su stavovi, norme i zakoni koje utječu na poduzeće kao cjelinu.

Uloga integrirajućega strateškog planiranja ima glavnu svrhu analizu okoline kroz unapređenje organizacijskih performansi pomoću djelovanja vrhovnog menadžmenta i ostalih menadžera svjesnih pitanja koja potječu iz okoline poduzeća i tako direktno utječu na planiranje, bilo korporacijsko ili divizijsko. Sustav te analize ima specifičan zadatak prilikom izvođenja u procesu strateške analize. Takav zadatak obično uključuje pripremu predviđanja okoline kako bi se generirale osnovne pretpostavke o relevantnim dijelovima okoline kao specifičnim planovima poduzeća koji se počinju materijalizirati.

Uloga orijentirana funkcijski. Glavna svrha tako orijentirane analize okoline je unaprjeđenje organizacijskih performansi pomoću osiguranja informacija iz okoline koje se odnose na efektivne performanse specifičnih organizacijskih funkcija. Takav tip analize okoline se obično poduzima da poveća performanse pojedinih funkcija ili glavnih organizacijskih aktivnosti bilo na razini poduzeća ili na divizijskoj razini. Oni koji provode ovakvu vrstu analize okoline usredotočeni su na vrlo uski segment specifične okoline koji se odnosi na dotičnu organizacijsku funkciju.

Svako poduzeće je specifično tako da se time treba voditi i tokom analiziranja okoline i svaku analizu prilagoditi poduzeću. U suprotnome se može dogoditi da se analiza okoline pretvori u suprotnost odnosno da umjesto da poduzeće usmjeri na omogućavanje uspješnog poslovanja, usmjeri poslovanje u neželjenom smjeru i postane razlog neuspjeha.

U nastavku rada opisati ćemo dvije najpoznatije metode analize koje se koriste u poslovanju, a to su PEST i SWOT analiza.

6.1 PEST analiza

Sami naziv u sebi sadrži skraćenice PEST prema područjima koje ova analiza proučava. P- označava političko-pravno područje, E- ekonomska, S-socijalno- kulturna i T-tehnološka. Političko-pravna okolina obuhvaća pitanja vezana uz zakonu o radu i zapošljavanje, politiku poreza, zakonu o trgovačkim društvima, zakonodavstvu o okolišu, kontroli javnih izdataka, smjernicama Europske Unije. „Političko pravna okolina regulira društveno-ekonomske odnose unutar odgovarajućega političkog sustava u sklopu kojega poduzeće djeluje. Institucionalni okviri, koji su zadani distribucijom političke moći i pravnim normama, determiniraju opće zakonske okvire za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada poduzeća“ (Buble, 2005:16).

Ekonomska okolina obuhvaća pitanja o kamatnim stopama i stopama inflacije, povjerenju potrošača, poslovnom ciklusu, izgledu ekonomskog rasta, stopi nezaposlenosti, raspoloživosti dohodaka, troškova rada, konkurenciji i alternativnim dobavljačima. Slobodno možemo reći da je ekonomska okolina okvir za djelovanje poduzeća. Kroz tu dimenziju prelamaju se indirektno svi aspekti utjecaja na poduzeće, počevši od globalne i izabrane strategije, preko

oblika vlasništva, zakona ponude i potražnje te politike zapošljavanja pa sve do monetarno-kreditne politike.

Socio-kulturna okolina obuhvaća pitanja o demografskim promjenama vezano uz promjene u populaciji i broju domaćinstava, promjenama vrijednosti u društvu, promjena stilova života kao što su promjena sastava obitelji, promjena odnosa prema radu i odmoru, promjena u potrošačkim ukusima i preferencijama, razina obrazovanja. Uključuje mnoge karakteristike i utjecaje društvenih slojeva te individualne i grupne oblike ponašanja unutar poduzeća. Temelji se na odgovarajućim sustavima vrijednosti koje čine norme i pravila ponašanja.

Tehnološka okolina obuhvaća mogućnost novog proizvoda, stvaranje nove konkurentnosti, nova otkrića, promjene komunikacijske tehnologije, stopa transfera tehnologije.

6.2 SWOT analiza

SWOT analiza predstavlja korisnu podlogu za analizu trenutačne situacije poduzeća na tržištu i analizu resursa poduzeća. Takva analiza omogućuje korisnicima shvatiti kakve su šanse organizacije unutar, ali i izvan nje. SWOT analiza primjenjuje se u vremenskoj dinamici te sagledava ponašanje poduzeća u prošlosti, sadašnjosti i njegove izglede u budućnosti.

SWOT analiza je razvijena kao sredstvo sistemske analize odnosa internih prednosti i slabosti te eksternih prilika i prijetnji. SWOT je skraćenica od engleskih naziva strengths, weaknesses, opportunities, threats. Broj tih podataka dovoljan je za snažne poruke te one pokazuju na što bi se tvrtke trebale usredotočiti.

Menadžeri moraju uočiti glavne prijetnje i prilike s kojima bi se njihova tvrtka mogla suočiti kod ulaska u određeni posao. Svrha analize je prisiliti menadžera da predvidi ovakve događaje kako do njih ne bi ni došlo, odnosno da pokuša djelovati na što mogući bolji način. Ne znači nužno da svaka prijetnja ima istu jačinu, zabrinutost, sam menadžer bi trebao ocijeniti svaku priliku kao i njezinu prijetnju te procijeniti potencijalnu štetu koja bi se mogla odraziti na poduzeće. Kad ustanovi isto menadžer se mora usredotočiti na one najštetnije te se unaprijed pripremiti na njih kako bi se mogao suočiti. Same prilike za razliku od prijetnji, se pojavljuju kada zbivanja u okruženju pogoduju snagama tvrtke. Bitno je napomenuti da tvrtke rijetko pronalaze idealne prilike koje se savršeno poklapaju s njihovim ciljevima i resursima. Menadžer kod prilika mora procijeniti vjerojatnost svake prilike s obzirom na njezinu

privlačnost koliko će utjecati na uspjeh tvrtke. Kada menadžer procjenjuje prilike mora odlučiti opravdava li očekivana zarada te rizike. Prilike mogu biti: porast potražnje za proizvodima, pojava novih segmenata kupaca, trendovi u svijetu i gospodarstvu, nove tehnološke mogućnosti. Prijetnje mogu biti: pad potražnje za proizvodima, pojava novih konkurenata, prijetnja supstitucijskih proizvoda, povećanje poreza i doprinosa.

Snage i slabosti u SWOT analizi ne sadrže sve odlike tvrtke, već samo one koje se odnose na ključne činitelje uspjeha. Snage i slabosti su relativne, a ne apsolutne. Možemo reći da je lijepo biti dobar u nečemu, ali to može biti i slabost ako je konkurencija jača. Snage se svakako moraju temeljiti na činjenicama. Snage mogu biti: visoka efikasnost, kvalitetni proizvodi, visoka kompetentnost ljudi, vrijedna oprema, izvrsnost u organizacijskim procesima, dobri kontakti s kupcima i dobavljačima. Slabosti mogu biti: niska efikasnost, nekvalitetni proizvodi, nedostatna oprema i drugi resursi, loša organizacijska struktura i slično.

SWOT analiza organizira informacije o poduzeću i okolini i pridružuje im određenu razinu važnosti ili vjerojatnosti odvijanja. Budući da se temelji na kvalitativnim podacima, razumljiva je, jasna i jednostavna za uporabu. SWOT analiza osigurava uvid u trenutačnu ili kratkoročnu konkurentsku poziciju poduzeća. Snage i slabosti identificiraju ono što poduzeće može učiniti. Prilike i prijetnje čine ono što poduzeće mora učiniti. Formulacija strategija je pokušaj balansiranja mogućnosti poduzeća sa zahtjevima okoline na način koji će poduzeću osigurati konkurentsku prednost. SWOT analiza ima i ograničenja. Fokusira se na usklađivanje faktora visoke važnosti i visoke vjerojatnosti. SWOT analiza zasniva se na ekspertnoj procjeni jedne osobe ili malog broja osoba, te je često subjektivna. Uključivanje većeg broja osoba obično rezultira nejasnim i neodređenim preporukama te je njezina efektivnost time umanjena.

7. USPOREDBA MENADŽERSTVA I LIDERSTVA NA PRIMJERU ATLANTIC GRUPE

Atlantic Grupa je jedna od vodećih prehrambenih kompanija u regiji s poznatim regionalnim robnim markama koje, uz asortiman vanjskih partnera, podržava snažan vlastiti sustav distribucije u regiji. Proizvodi Atlantic Grupe imaju značajnu prisutnosti u Rusiji i zemljama zapadne Europe. Atlantic Grupa ukupno danas zapošljava oko 5300 ljudi. Sjedište kompanije je u Zagrebu, proizvodni pogoni se nalaze u Hrvatskoj, Sloveniji, Bosni i Hercegovini, Srbiji, Makedoniji, a tvrtke i predstavništva u 8 zemalja.

7.1 Povijest Atlantic Grupe

Današnja Atlantic Grupa svoje početke je zasnivala već 1991. godine pod tadašnjim nazivom Atlantic Trade i bavila se razvojem i distribucijom robe široke potrošnje. Šest godina nakon počelo je ulaganje u distribucijski sustav izvan granica Republike Hrvatske u susjednoj nam Bosni i Hercegovini. Godinu dana nakon 1997. godine došlo je do lansiranja Montane, prvog konfekcioniranog hrvatskog sendviča za široku distribuciju. Nakon niza poslovnih uspjeha 2001. godine nakon uspješnog višegodišnjeg plasiranja Cedevite započinje i njezina distribucija i početak poslovanja u Srbiji i Crnoj Gori. 2002. godine dolazi do osnivanja današnje Atlantic Grupe. U godinama koje dolaze Atlantic Grupa niže samo niz uspjeha distribucija najpoznatijeg kozmetičkog asortimana Neve, širenje granica na Sloveniju i Makednoniju. Iz dana u dan tržište se Atlantic Grupu otvaralo a distribucija proizvoda je postala sve brža i veća. Nakon Neve dolazi nam i kozmetika Melem koja je danas jedna od poznatijih kozmetičkih brendova. Osim kozmetike i distribucije hrane, Atlantic Grupa odlučila se okrenuti i u smjeru sporta te tako ostvarila suradnju sa Halekom današnjim Multipowerom vodećim europskim proizvođačem hrane za sportaše. Njihov uspjeh tu ne staje 2006.godine dolazi do preuzimanja tvrtke Sports Direct u Velikoj Britaniji jedne od danas najpoznatijih tvrtki. Također dolazi do transformacije Atlantic Grupe u dioničko društvo. Kao i dokapitalizacije DEG-a, Njemačke razvojne banke. Atlantic Grupa se 2007. godine okreće i Multiviti kako bi proširila svoju distribuciju proizvodnje vitaminskih dodataka. Nedugo nakon toga ostvaruje i brojne suradnje sa farmaceutskim industrijama i ustanovama te formira najveći privatni ljekarnički lanac u Hrvatskoj- Farmaciu. Kao i do sada niže se niz uspjeha sa

poznatom nam Kalničkom vodom, Prodis, osnivanje distribucijskih kompanija u Austriji i Njemačkoj, početak proizvodnje Argete u Sjedinjenim Američkim Državama. 2019. godine dolazi do otvaranja najvećeg logističkog distribucijskog centra Atlantic Grupe.[2] Svih ovih godina kako su širili distribuciju otvarala su se brojna radna mjesta koja su poboljšavala gospodarstvo u Hrvatskoj tako i izvan granica Hrvatske. Nikako ne smijemo zanemariti ni korištenje raznih strategija kako bi u tome uspjeli te postigli ono što imaju danas.

7.2 Menadžeri i lideri u Atlantic Grupi

Atlantic Grupa sastoji se od tima stručnjaka i lidera koji svojim stručnim znanjem Atlantic Grupu doveli do jedne od najuspješnijih distributera prehrambenih i neprehrambenih proizvoda kako unutar granica Republike Hrvatske tako i izvan nje. Menadžeri su razvili itekako jaku strategiju čime su Atlantic Grupu svrstali su sami vrh. Isto tako imaju i lidere koji odigravaju veliku ulogu u poslovanju Atlantic Grupe.

Prema podacima organizacijske strukture uprava Atlantic Grupe sastoji se od šest članova člana i čine ju predsjednik Uprave, potpredsjednik za Korporativne aktivnosti, potpredsjednik za Financije, Nabavu i Investicije, zatim imamo potpredsjednik za Strategiju, Poslovni razvoj i rast. Potpredsjednik za distribuciju te potpredsjednik za delikatesne namaze i internacionalizaciju. Uz Upravu imamo i formirano Strateško poslovno vijeće koje predstavlja multifunkcijsko tijelo koje raspravlja o vitalnim strateškim i operativnim korporativnim pitanjima.

Prema podacima glavni menadžeri koji obnašaju glavne dužnosti u vođenju kompanije su:

1. Emil Tedeschi predsjednik Uprave osnivač i većinski vlasnik Atlantic Grupe. Svoju stratešku organiziranost i dobro vođenje poslovanja jedne od najuspješnijih tvrtki dokazuju brojna priznavanja struke i medija, a jedna od najvećih odlikovanja je nagrada Predsjednika Republike za posebne usluge u gospodarstvu. Njegovo sudjelovanje u radu Nacionalnog parlamentarnog odbora za praćenje pregovora dovodi do aktivnog sudjelovanja uključenog u proces približavanja Hrvatske Europskoj Uniji. Također je počasni konzul Irske u Hrvatskoj, te dekan brojnih učilišta i veleučilišta kako u Hrvatskoj tako i u inozemstvu. Djelovanje Emila

[2] Internetski izvor, autor: nepoznato, službena stranica Atlantic Grupa D.D, datum pristupa: 12.02.2020; https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/povijesni-razvoj/.

Tedeschog i njegov uspješni rad kao predsjednika Uprave Atlantic Grupe širi pojam poslovne uspješnosti kao i podizanje gospodarskog rejtinga u Hrvatskoj. Njegove strateške odluke i promicanje ideja pokazuje koliko želje i rada uložimo u poslovnu ideju toliko ćemo uspjeha i ostvariti.

2. Drugi uspješan menadžer je potpredsjednik grupe za korporativne aktivnosti Neven Vranković. Neven Vranković priključuje se Atlantic Grupi 1998. na mjestu izvršnog direktora za korporativne aktivnosti. Kako se Atlantic Grupa tada brzo širila izvan granica Republike Hrvatske Neven Vranković preuzima aktivnosti vezane za spajanja i preuzimanja. Nakon niza uspješnih suradnji četiri godine nakon imenovan je potpredsjednikom za Korporativne aktivnosti. Svoj dugogodišnji rad potkrijepio je brojnim sudjelovanjima na pregovorima o pravu trgovačkih društva priliko pristupanja Hrvatske Europskoj Uniji kao i raznim spajanjima i akvizicijama u poslovnome svijetu.

3. Da bi ostvarili bilo kakav poslovni uspjeh i krenuli sa novim poslovnim investicijama svakako nam treba dobra organiziranost u našim financijama. Atlantic Grupa je za to imenovala Zorana Stankovića potpredsjednika Grupe za financije, nabavu i investicije. Zoran Stanković se pridružio Grupi 2007 godine no svojim znanjem koje je stekao u jednako dobroj i jakoj tvrtki Plivi preuzima kontrolu nad najzahtjevnijim zadacima čije ideje pretvara u jednako dobro ostvarene investicije. Kao stručnjak za reviziju i velike klijente Atlantic Grupu dovodi jedne od većih financijskih ulaganja i budućih profitabilnih rezultata.

4. Kako se Atlantic Grupa sve više širila na tržištima tako je sve više trebalo ojačati kontrolu nad strateškim razvojem i poslovnim rastom. Tako su svoj ljudski potencijal ojačali sa potpredsjednicom Grupe za strategiju, poslovni razvoj i rast Ladom Tedeschi Fiorio. Svoje početke je započela u sektoru financija, preuzimanju portfelja te važnu ulogu u svim razvojnim fazama kompanije, posebno sa pregovorima s potencijalnim ulagačima tijekom različitih Atlanticovih akvizicija u postupku transformacije Atlantic Grupe u dioničko društvo.

5. U samim počecima Atlantic Grupu je predvodio predsjednik Grupe za distribuciju Srećko Nakić. Svoju karijeru započeo je u Atlantic Grupi 1994 godine u područjima prodaje, a u raznim ulogama unutar distribucije razvijao je prepoznatljivu izvrsnost. Ostvario je jako bitne dugoročne suradnje sa međunarodnim principalima kao što su HIPP, Ferrero, Red Bull i

slično. Svojim stručnim vođenjima na distribucijskim poslovanjima na svim tržištima ima fokus na ekspanziju i ukupan rast. [3]

Lideri Atlantic Grupe možemo slobodno reći su oni na prvoj liniji. Nećemo ih po imenice nabrajati nego možemo reći da su to voditelji lideri na poslovima organizacija kroz pet poslovnih područja. U Atlantic Grupi su to sektor pića, sektor kava, sektor slatko i slano, sektor delikatesni namazi i sektor zdravlja i njege. Voditelji koji su lideri na navedenim poslovima svojim stručnim sposobnostima i motiviranošću isto prenose na organizacijske jedinice. Radnici i ljudska snaga čine poduzećem ono što poduzeće je. Kroz ljudski sektor pokazuje se prava slika bilo kojeg poduzeća pa tako i Atlantic Grupe. Oni drže snagu poduzeća i čine poduzeće svakim danom konkurentnijim na tržištima. Voditelji svoju energiju prenose na djelatnike a to je u krajnjem slučaju i cilj. Kroz zadovoljstvo radnika, motiviranost i postizanje zajedničkih ciljeva poduzeće može opstati u društvu i postati jedna od najvećih distribucijskih poduzeća kao što je to upravo postigla Atlantic Grupa.

Slika 4. Logo Atlantic Grupe

Izvor: Službene stranice Atlantic Grupe

[3] Internetski izvor, autor :nepoznato, službena stranica Atlantic Grupa D.D, datum pristupa: 12.02.2020; https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/povijesni-razvoj/.

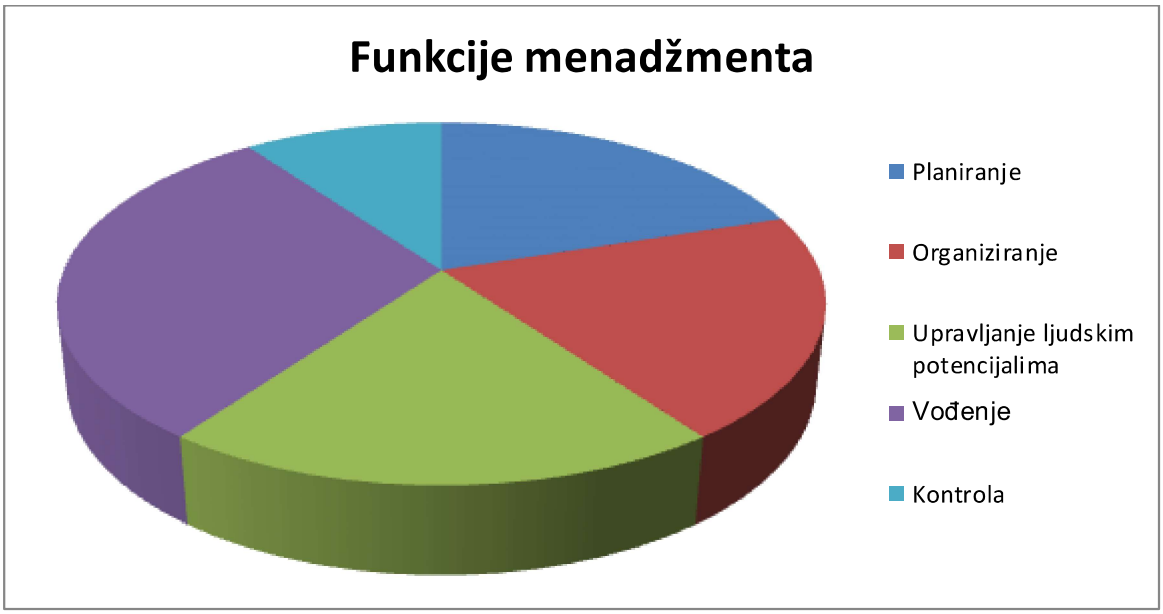
7.3 Usporedba menadžerstva i liderstva u Atlantic Grupi

Grafički prikaz 1. Usporedba menadžera i lidera u Atlantic Grupi

Izvor: autor rada

Na prikazanom grafičkom prikazu možemo vidjeti da je u Atlantic Grupi udio menadžera 45% a udio lidera 55%. S obzirom na broj zaposlenih koje Atlantic Grupa čini a to je oko 5370 zaposlenih to je jako uspješan rezultat jer dokazuje niz postignutih razloga za uspjeh koje su postigli. Grupa ima veliki postotak menadžera koji uspješno vode Atlantic Grupu no još je ljepše imati ovakav postotak lidera sa strateškim vještinama koji vode zaposlene zajedničkoj viziji poduzeća koji daleko konkurira radi svoje uspješnosti na tržištu. Lideri su važan faktor uspješnog poslovanja jer upravo o njima ovisi naša budućnost a znajući da imaju ovako lijepi postotak lidera u svojoj organizaciji nije sporno da Atlantic Grupu čeka još uspješnija i bolja budućnost. To je svakako ono što dioničari, zaposlenici i općenito cijelo gospodarstvo želi.

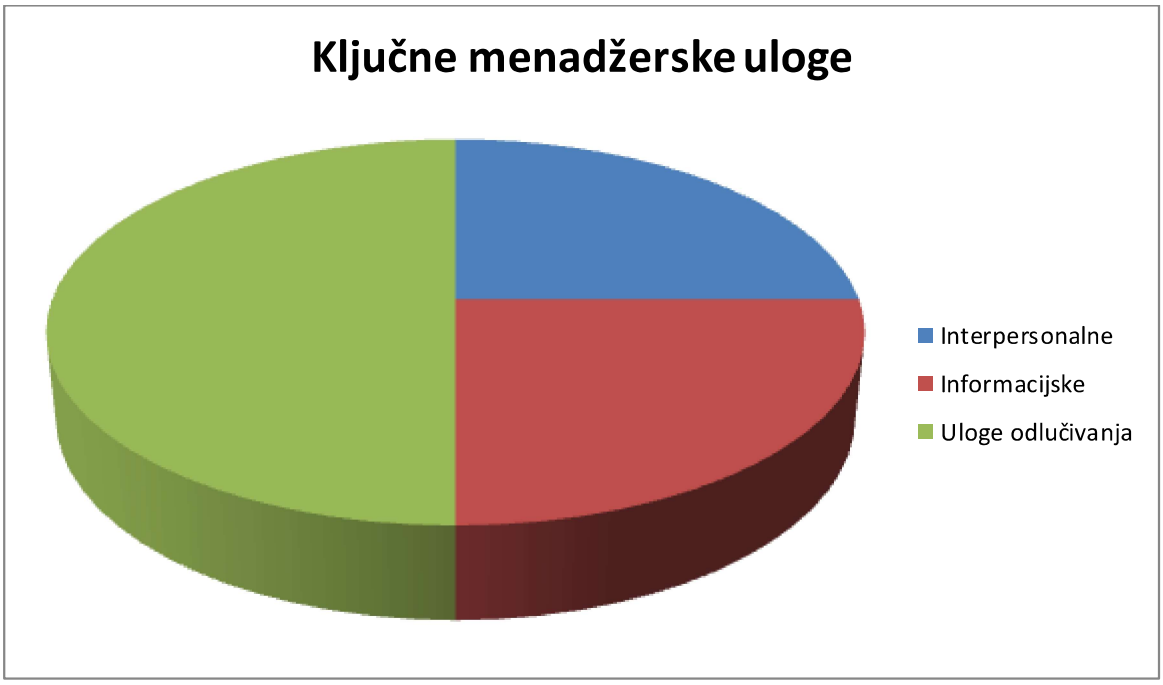
Grafički prikaz 2. Funkcije menadžmenta u poslovanju



Izvor: autor rada

Prema grafu iznad možemo vidjeti kako su raspodijeljene funkcije menadžmenta. Nakon Analiziranje podataka Atlantic Grupe došli smo do dobivenih rezultata prikazanih na grafu. Možemo uočiti kako je Atlantic Grupa pridonijela jednako pažnje trima funkcijama menadžmenta. To su planiranje, organiziranje i upravljanje ljudskim potencijalima. Zašto je to tako. Nakon analiziranja došli smo do zaključka da čelni ljudi Grupe zagovaraju da tri navedene funkcije budu podjednako rangirane iz razloga jer su sve tri važne kako bi vođenje poduzeća bilo uspješno i donosilo željene rezultate. To ne znači da su preostale dvije funkcije menadžmenta manje važne nego upravo suprotno. Njihova teorija je da ukoliko planiranje, organiziranje i vođenje ljudskih potencijala funkcionira onako kako menadžment to želi a kako lideri to prenose na zaposlene tada neće biti toliko potrebe za kontrolama i vođenjem. Dobro planiranje i organiziranje napraviti će realno postavljene, dobro isplanirane ciljeve a te iste će prenijeti lideri na ljudski sektor. Ukoliko se tri funkcije izvrše očekivano ostale će funkcije biti samo dio još uspješnijeg doradivanja planova i ciljeva za potencijalne nove uspjehe. Koliko vidimo ovakva postava funkcija menadžmenta u Grupi za sada itekako funkcionira jer pozicija Grupe na tržištu to i dokazuje svojim rezultatima.

Grafički prikaz 3. Ključne menadžerske uloge



Izvor: autor rada

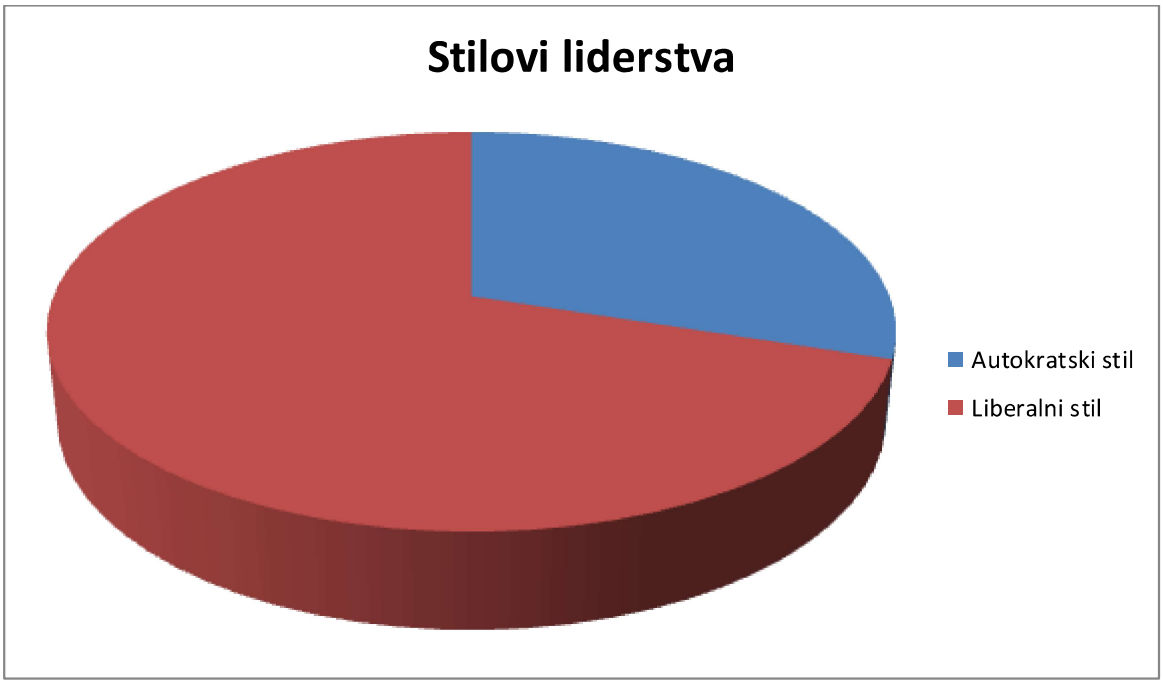
Na grafu 3. Prikazane su tri menadžerske ključne uloge. Kako je vidljivo iz prikazanog grafičkog prikaza interpersonalna i informacijska čine podjednaki udio dok uloge odlučivanja čine većinski dio od 50%. Razlog tomu možemo reći da je i povezanost sa prethodnim rezultatima gdje smo vidjeli da tri funkcije menadžmenta imaju podjednaku ulogu. Stoga možemo reći da je ovakav rezultata plod njihovog rada. Ukoliko sve dobro planiramo i organiziramo pretpostavlja se da imamo već dovoljno informacija za daljnje postupanje. Bitno je da se informiranje svakodnevno nadzire kako bi u svakom momentu znali gdje smo i kako i na koji način trebamo dalje. Kada sagledamo cijelu sliku nakon dobivenih rezultata i informacija zapravo je bitno donijeti odluku. Upravo ta odluka čini najveći udio jer slobodno možemo reći da je upravo ona daljnja smjernica za postupanje. Uloga odlučivanja čini ključan faktor daljnjeg poslovanja i kojim putem ćemo krenuti. Dobra odluka može nas još dodatno ojačati u poslovnome svijetu no isto tako loša odluka nas može odvesti u neželjenom smjeru. Uloga odlučivanja itekako nije jednostavna. O njoj ovisi cijeli zaposleni ljudski sektor, naša daljnja distribucija proizvoda, naša izloženost riziku i mnogi brojni drugi segmenti.

Grafički prikaz 4. Razine menadžmenta

Izvor: autor rada

U grafu 4. prikazane su razine menadžmenta u Atlantic Grupi. Prethodno smo opisali navedene razine pa stoga sada možemo logički zaključiti zašto je ovakav postotak razina. Najmanji postotak odnosi se na visoku razina jer upravo nju sadrži i manji postotak menadžera kada gledamo ukupni broj menadžera na razini Atlantic Grupe. Prva razina sačinjava najveći broj menadžera što je i realno. To je ujedno i poveznica sa većim postotkom liderstva. Prva razina je direktna poveznica sa zaposlenicima u organizaciji. Stoga prva razina menadžera se nalazi na „prvoj liniji". Kada kažem „prva linija" mislim na to da su u uvjetno nepoželjnom položaju s jedne strane trebaju svojim vještinama udovoljiti zaposlenicima i motivirati ih što bolji rad a s druge strane moraju odgovarati nadređenima i izvršavati njihove ciljeve pomoću zaposlenih. Upravo iz tog razloga prva razina sastoji se od najboljih lidera jer samo oni mogu pratiti ovakav razvoj situacije i dovesti u regulativu obostrano zadovoljstvo kod jednih i kod drugih. Srednja razina je nekako u srednjem omjeru jer trebaju prikupiti sve informacije od prve razine i odgovarati direktno visokoj razini. Oni su u toj poziciji kada trebaju prvoj razini dati uputstva što od njih očekuje vrh razine menadžmenta.

Grafički prikaz 5. Stilovi liderstva



Izvor: autor rada

Na grafu 5. je prikaz stilova liderstva kojima se lideri odlučuju na postupanje i vođenje u određenoj organizaciji. Na primjeru Atlantic Grupe možemo reći da intenzivno prevladava liberalni stil. Da li je to upravo razlog njihova uspjeha? Atlantic Grupa je prepoznata kao vodeće poduzeće koje brine o interesima svojih djelatnika a tome svakako ide u prilog i ovaj grafički prikaz stilova kojim upravljaju njihovi lideri. Kako bi uspješno poslovali i postizali uspješne rezultate bitno je istražiti što misle ljudi koji se nalaze u tome kao i njihove preporuke. Atlantic Grupa uz stručno vodstvo koje ima ponešto i autokratskog stila jer ga mora imati kako bi sve bilo pod kontrolom većim djelom koriti liberalni stil gdje kroz mišljenja svoje zaposlene dolazi do zajedničkih zaključaka i ideja za daljnji rad. Uvijek postoji rizik da što je više ljudi, ideja, raznih stavova dođe do pomutnje, no tada ovaj autokratski stil svojim sagledavanjem svega zaokružuje određenu cjelinu i daje najbolje rješenje za nastavak uspješnog poslovanja. Svakako možemo reći da je Atlantic Grupa zbog svojih vodstva, organiziranja i cijenjenih metoda jedan od najpoželjnijih poslodavaca za rad, što statistike i potvrđuju.

8. ZAKLJUČAK

Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarivanju postavljenih poslovnih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa u kojoj se javljaju tri bitna značenja i to kroz planiranje, organizaciju i upravljanje. Menadžer posjeduje određene vještine kojima postiže cilj.

Za razliku od menadžmenta liderstvo je sposobnost jednog čovjeka, lidera, da svojom sposobnosti i integritetom motivira skupinu ljudi da ga slijede u njegovom naumu u ostvarivanju postavljenog cilja i potrebnih promjena u poduzeću. Svoj cilj ostvaruje na način da na ljude utječe motivirano, pouzdanošću i povjerenjem te time dolazi u konačnici i do zadovoljnog radnika.

Ključne razlike između lidera i menadžera su da se lider bavi inovacijama dok menadžer administracijom. Lider inspirira, a menadžer svojim vještinama nadzire i kontrolira. Lideri si postavljaju pitanja „što i zašto“, a menadžeri „kako i kada“.

Menadžeri rade stvari na pravi način dok lideri rade prave stvari te stvaraju ideje i pristupe, menadžeri za problematiku u poslovnom procesu saznaju od strane drugih te ih rješavaju, dok lideri sami identificiraju problem i u suradnji drugih rješavaju isti kroz postupak usmjeravanja.

Na temelju svih razlika moramo uočiti da ni menadžer ni lider ne mogu funkcionirati u timu jedan bez drugoga. Svako poduzeće da bi bilo uspješno uvijek ima određenog lidera i određenog strateškog menadžera iako toga možda nisu ni svjesni. Oni se međusobno nadopunjuju i svaki od njih odigrava bitnu ulogu za ostvarivanje jednog cilja a to je uspješno poslovanje i jačanje ekonomske snage poduzeća na tržištu.

8. LITERATURA

Knjige:

1. Bebek Borna, (2005). Integrativno vodstvo- Leadership, Zagreb: „Sinergija“

2. Bebek Borna, (2000). Poslovna Etika, Zagreb; „Sinergija“

3. Buble M, Cingula M, Dujanić M, Dulčić Ž, Božac M, Galetić L, Ljubić F, Tipurić D, (2005). Strateški menadžment, Zagreb: „Sinergija“

4. Certo, S.C, Certo S.T, (2009). Moderni menadžment 10.izdanje, Zagreb: „Mate“

5. Bobera D, Hunjet A, Kozina G, (2015). Poduzetništvo, Varaždin, „Sveučilište Sjever“

6. Sikavica Pere, (2011). Organizacija, Zagreb: „Školska knjiga“

7. Sikavica Pere, (2008). Temelji menadžmenta, Zagreb: „Školska knjiga“

8. Stacey Ralph Douglas, (1993). Strateški menadžment, Zagreb: „Mate“

9. Stevens Mark, (2001). Vrhunski menadžment, Zagreb: „Naklada Zadro“

10. Thompson A, Strickland A.J, Gamble J.E, (2008). Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću: Teorija i slučajevi iz prakse, Zagreb: „Mate“

11. Van Horne James Carter, (2003). Financijsko upravljanje i politika, Zagreb: „Mate“

Internetski izvori:

1. Internetski izvor, autor: nepoznato, službena stranica Atlantic Grupa D.D, datum pristupa: 12.02.2020; https://www.atlanticgrupa.com/hr/o-nama/povijesni-razvoj/.

2. Internetski izvor, autor: O.I.Novokmet; datum objave:14.04.2009; 10 najvećih američkih bankrota; https://www.tportal.hr/biznis/clanak/10-najvecih-americkih-bankrota-20090414

9. POPIS TABLICA I GRAFIČKIH PRIKAZA

Slika 1. Razine menadžmenta 7
Slika 2.Povezanost strategijskog menadžmenta 8
Slika 3. Proces stvaranja i provedbe strategije 12
Slika 4. Logo Atlantic Grupe 29

Grafički prikaz 1. Usporedba menadžera i lidera u Atlantic Grupi 30
Grafički prikaz 2. Funkcije menadžmenta u poslovanju 31
Grafički prikaz 3. Ključne menadžerske uloge 32
Grafički prikaz 4. Razine menadžmenta 33
Grafički prikaz 5. Stilovi liderstva 34

Table 1. Razlika menadžera i lidera 5

ŽIVOTOPIS

europass Životopis

OSOBNE INFORMACIJE Vrgoč Dražan

Nova ulica 37, 10291 Brdovec (Hrvatska)
(+385) 989587363
drazen.vrgoc@gmail.com

RADNO ISKUSTVO

12/08/2019–danas Ekonomist
H-Abduco d.o.o., Zagreb (Hrvatska)
- računovodstvo
- obrada podataka

13/07/2015–09/08/2019 Ekonomist
B2 Kapital d.o.o., Zagreb (Hrvatska)
- računovodstvo
- obrada podataka
- aktivno sudjelovanje u migraciji podataka iz starog u novi sustav

27/01/2014–08/07/2015 Voditelj servisa za montažu
ProtektProm d.o.o., Zagreb (Hrvatska)
- naplata potraživanja i kompenzacije
- nabava i prodaja

01/07/2013–15/09/2013 Voditelj računovodstva i financija
Super trgovina d.o.o, Zagreb (Hrvatska)
- nabava i prodaja

15/11/2009–01/04/2011 Voditelj smjene
Apex Casino d.o.o, Zagreb (Hrvatska)
- blagajnički posao

19/07/2007–30/09/2008 Pripravnik računovodstva i financija
Ziro d.o.o., Zagreb (Hrvatska)
- obračun plaća i pdv-a
- prikupljanje dokumentacije za javne natječaje
- izrada troškovnika
- naplata potraživanja

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

31/10/2012–danas struč.spec.oec.
Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić (Hrvatska)

24/2/20 © Europska unija, 2002-2020 | http://europass.cedefop.europa.eu Stranica 1 / 2