Etape procesa strategijskog menadžmenta u leasingu društvu

Remenar, Jurica

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

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:129:897259

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

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

Projektni menadžment

JURICA REMENAR

ETAPE PROCESA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U LEASINGU DRUŠTVU

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

Zaprešić, 2020. godina

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ

Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij

Projektni menadžment

SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD

ETAPE PROCESA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U LEASINGU DRUŠTVU

Mentor:
dr. sc. Dragutin Funda, prof. v.š.

Apsolvent:
Jurica Remenar

Naziv kolegija:
Strategijski menadžment

JMBAG studenta:
0067492017

PREDGOVOR

U diplomskom radu ispituje se način donošenja odluka u strategijskom menadžmentu, konkretno u leasing društvima, u determiniranju misija i ciljeva koje rezultiraju postizanjem dobre efikasnosti odnosno djelotvornosti organizacije te na koji način, u kontekstu donošenja strateških odluka, možemo te strategije implementirati u leasing društvima. Ispitat će se čimbenici koji utječu na menadžerske procese te kroz primjere u praksi navesti na koji način se odvija proces donošenja strateških odluka u konkretno ispitanoj vrsti organizacije – leasing društvu.

Izražavam zahvalnost obitelji na pruženoj podršci i razumijevanju tijekom studija i pisanja diplomskog rada, pri čemu posebne zahvale idu mojem profesoru i mentoru, dr.sc. Dragutinu Fundi, prof.v.š., bez kojeg ovaj rad ne bi bio realiziran. Zahvaljujem mu na pruženoj pomoći i savjetima od samog početka pisanja te na konstruktivnim kritikama koje su mi pomogle da uspješno dovršim pisanje ovog diplomskog rada.

Jurica Remenar

SADRŽAJ

SAŽETAK 1
ABSTRACT 2
1. UVOD 3
1.1. PREDMET I CILJ RADA 3
1.2. PRAKTIČNI ZNAČAJ RADA 3
1.3. STRUKTURA RADA 4
2. ZNAČAJKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA 5
2.1. ODREDNICE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA 5
2.2. POJAM I ZADACI STRATEGIJSKOG MENADŽERA 6
2.3. MEHANIZMI STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA 8
2.3.1. ANALIZA OKOLINE 9
2.3.2. POSTAVLJANJE USMJERENJA ORGANIZACIJE 11
2.3.3. FORMULIRANJE STRATEGIJE 12
2.3.4. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE 14
2.3.5. KONTROLA I EVALUACIJA STRATEGIJE 15
2.3.6. POVRATNA VEZA 16
2.3.7. FAZE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA 16
3. ZNAČAJKE POJMA „LEASING“ 19
3.1. POJAVA LEASINGA 19
3.2. VRSTE LEASINGA 21
3.2.1. FINANCIJSKI LEASING 21
3.2.2. OPERATIVNI LEASING 22
4. POJAM I ZNAČAJKE LEASING DRUŠTVA 23
4.1. ANALIZA OKRUŽENJA I AKTIVNOSTI LEASING DRUŠTAVA U HRVATSKOJ ... 26
4.2. SITUACIJA U LEASING DRUŠTVIMA U HRVATSKOJ OD POČETKA IZBIJANJA COVID-19 KRIZE 34
5. POSTAVLJANJE USMJERENJA ORGANIZACIJE LEASING DRUŠTVA 35
6. FORMULIRANJA STRATEGIJE I DONOŠENJE STRATEŠKIH ODLUKA U LEASING DRUŠTVU 36
6.1. FORMULIRANJE STRATEGIJE DRUŠTVA 36
6.2. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE DRUŠTVA 40
6.3. KONTROLA I EVALUACIJA PRIMIJENJENE STRATEGIJE 41

7. ZAKLJUČAK **43**
8. POPIS LITERATURE **45**
8.1. KNJIGE I ČLANCI **45**
8.2. INTERNETSKI IZVORI **45**
9. POPIS SLIKA I TABLICA **47**
IZJAVA **48**
ŽIVOTOPIS **49**

SAŽETAK

Kad god netko koristi izraz "strategijski menadžment", jasno se uočava kako se on odnosi na upravljanje resursima organizacije radi postizanja određenih, jasno definiranih organizacijskih ciljeva. Cjelokupni proces strateškog menadžmenta uključuje različite prepoznatljive faze poput postavljanja ciljeva, provođenja analize konkurentskog okruženja unutar kojeg dotična organizacija postoji, analiziranja unutarnje organizacijske strukture, ocjenjivanja različitih strategija kako bi se utvrdilo jesu li dotične strategije zapravo održiva opcija unutar postojećeg konteksta, kao i osiguravanje da menadžment provodi prethodno zacrtane strategije na pravodoban i učinkovit način.

U ovom diplomskom radu, istražuju se i objašnjavaju različite faze procesa strategijskog menadžmenta u leasing društvu. U radu se također objašnjava podrijetlo strategijskog menadžmenta, počevši od definicije pojma "strategijski menadžment", nakon čega se razmatra pojam i pojava zadataka strategijskog menadžera te potom slijedi ispitivanje različitih mehanizama s kojima se osoba može susresti te ih koristitI u okviru strategijskog menadžmenta.

Nadalje, u radu se raspravlja o konceptu pojma "leasinga", podrijetlu pojma kao i o vrstama leasinga koji postoje, poimence financijskom leasingu i operativnom leasingu, kao i objektima koji mogu biti predmet leasinga. Uz gore navedeno, pojašnjen je također koncept leasing društva, uz određivanje njegovih karakterističnih značajki.

Nakon toga, ispituju se i pojašnjavaju različite faze procesa strategijskog menadžmenta u leasing društvu srednje veličine, zajedno s pojmovima različitih mehanizama ili procesa s kojima se možemo susresti unutar leasing društva, pritom koristeći sve gore spomenute i jasno definirane faze strateškog menadžmenta koje vode sve do završne faze, one kontrole i evaluacije.

Ključne riječi: strategijski menadžment, formuliranje strategije, strategijski menadžer, leasing, leasing društvo

Title in English: STAGES OF THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS IN A LEASING COMPANY

ABSTRACT

Whenever one employs the term "strategic management", it is clearly discerned that it applies to managing the organization's resources in order to achieve certain, clearly defined organizational goals. The entire process of strategic management involves various distinctive stages such as setting up goals, conducting an analysis of the competitive environment in which the organization in question exists, analyzing its internal organizational chart, evaluating various strategies in order to ascertain whether those same strategies are actually a viable option within the required context as well as ensuring that the management ensures implementing the aforementioned strategies across the board in a timely and efficient manner.

In this graduate thesis, the various stages of the strategic management process in a leasing company are examined and explained. The thesis also explains the origins of strategic management, starting with the definition of the term “strategic management”, after which the notion and emergence of strategic manager’s tasks are conducted, followed by examining the various mechanisms one may encounter and use within the strategic management framework.

Furthermore, the thesis discusses the concept of the term “to lease”, the origins of the concept as well as the types of leases in existence, mainly the finance lease agreements and operating lease agreements, as well as the objects that can be leased. In addition, the concept of a leasing company is explained alongside its most distinctive features.

Following that, the various stages of the strategic management process in a medium-sized leasing company are examined and explained, alongside the notion of the various mechanisms or processes one may encounter within a leasing company using those aforementioned and clearly defined strategic management stages leading all the way up to the final stage, that of control and evaluation.

Key words: strategic management, formulating strategy, strategic manager, lease, leasing company

1. UVOD

1.1. PREDMET I CILJ RADA

Predmet specijalističkog diplomskog rada je ispitivanje i objašnjavanje etapa koje je potrebno provoditi pri donošenju odluka u kontekstu strategijskog menadžmenta u leasing društvima.

Cilj diplomskog rada jest prikazati:

- mehanizme koji utječu na donošenje ispravnih odluka u strategijskom menadžmentu te etape odnosno korake koje je potrebno učiniti tijekom samog procesa strategijskog menadžmenta
- način funkcioniranja leasing društva, pri čemu je isto gledano kroz prizmu strategijskog menadžmenta
- objektivne i subjektivne čimbenike koji oblikuju sam proces donošenja konkretnih odluka
- načine i filozofije donošenja strateških odluka zasnovane na stvarnom organizacijskom primjeru leasing društva odnosno stvarnim primjerom iz prakse

1.2. PRAKTIČNI ZNAČAJ RADA

Praktični značaj rada ogleda se u fokusu na odluke koje menadžeri donose u različitim etapama s ciljem postizanja ne samo što efikasnijeg i efektivnijeg upravljanja organizacijom kao dio svojih osnovnih zaduženja, već i poboljšavanja cjelokupnog funkcioniranja u svim aspektima leasing društva.

U radu će biti predstavljeni izvedeni zaključci koji se mogu primijeniti i koji već jesu primjenjivani u prošlosti u kontekstu donošenja strateških odluka u leasing društvima. Isto tako, potrebno je naglasiti kako je ponekad teško egzaktno kvantificirati i valorizirati značaj pojedinih odluka, ponajprije govoreći u kontekstu specifičnih okolnosti koje se tiču samog procesa donošenja odluka, budući da one mogu imati dalekosežne posljedice za pojedinu organizaciju i mogu se u svojoj potpunosti manifestirati i nekoliko godina nakon njihove prvotne implementacije.

Pobliže će se analizirati odluke koje su u konkretnim slučajevima donesene te na koje načine iste proizvode učinke u organizaciji, kako one pozitivno ili negativno transformiraju organizaciju te kako takva rješenja donose boljem (ili lošijem) pozicioniranju na tržištu.

1.3. STRUKTURA RADA

Neposredno nakon uvodnog poglavlja, u kojem su prvotno navedeni praktičan značaj rada te ciljevi, u narednom, drugom, poglavlju objašnjen je sam pojam strategijskog menadžmenta te pozadina naziva i samog pojma. Počevši od najbitnijih odrednica koje tvore strategijski menadžment, potom ispitivanja povijesnog nastanka i razvoja te postupne evolucije pojma i pojašnjavanje osnovnih zadataka koje svaki strategijski menadžer mora provoditi u kontekstu svojih zaduženja, preko mehanizama odnosno procesa s kojima se susrećemo kada govorimo o strategijskom menadžmentu. Potom se daje osvrt na organizacijsku kulturu i na koji način pojedina kultura utječe na organizaciju te se razlaže i sam pojam organizacijske kulture kako bi se jasnije artikulirala važnost iste. Potom se razlaže etapa o etapi planiranja u organizacijama, ispituje se na koji način efektivna analiza okruženja utječe na proces te razmatra etapu postavljanja usmjerenja organizacije. Nakon toga se razlaže formuliranje strategije i faza implementiranja te zaključuje s razlaganjem posljednje faze, onom kontrole provedenog procesa.

Treće poglavlje govori o značajkama samog pojma leasinga te se ukratko objašnjava sam pojam, pozadina i daje kratak povijesni osvrt. Uz to se objašnjavaju razlike između pojmova financijskog i operativnog leasinga te karakteristike svakog.

U četvrtom poglavlju razlaže se pojam leasing društva, njegove najbitnije odrednice te značajke i objašnjava se organizacijska struktura leasing društava srednje veličine. Nastavno na to daje se kratka analiza okruženja i poduzetih aktivnosti leasing društava u Republici Hrvatskoj.

Peto poglavlje razmatra postavljanja usmjerenja organizacije leasing društva te se ispituje koji su najoptimalniji načini formiranja istog.

U šestom poglavlju obrađuje se formuliranje strategije odnosno pristupi formuliranju i donošenju strateških odluka u leasing društvima, čime se ispunjavaju temeljni preduvjeti prije same faze implementacije.

Završni dio, odnosno sedmo poglavlje je Zaključak, gdje se objašnjava zbog čega je izrazito bitno provesti fazu kontrole kao odgovor na eventualne izazove ili probleme s kojima se moguće susresti nakon što se ideja implementira u leasing društvu. U ovom je djelu rada ujedno dana sinteza cjelokupnog izlaganja, pobrojane su relevantne spoznaje do kojih se došlo tijekom pisanja rada, te je iznesena ocjena trenutne gospodarske pozicije Republike Hrvatske.

2. ZNAČAJKE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Početak poglavlja fokus stavlja na pojašnjavanje samih odrednica koje proizvode učinak na polju strategijskog menadžmenta da bi se u nastavku objasnilo na koje načine se donose odluke zasnovane na procesu strategijskog menadžmenta, pri čemu posljednji dio poglavlja ispituje i objašnjava utjecaj strategijskog menadžmenta na organizacijsku kulturu te kako ista može u bitnom utjecati na pojedinu organizaciju. Konkretna pitanja na koja ovo poglavlje želi pronaći odgovor, odnose se na značajke strategijskog menadžmenta.

2.1. ODREDNICE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Strateški ili strategijski menadžment je vrlo kompleksan pojam te je upravo iz tog razloga teško jednom jedinstvenom definicijom obuhvatiti sve značajke i nijanse ovog pojma. Ovaj koncept zbog svoje promjenjive i pomalo nepredvidljive prirode te činjenice da je podložan stalnim promjenama, izmjenama i nadopunjavanjima, nema jednoznačnu definiciju oko koje bi postojao konsenzus kojeg bi svi teoretičari prihvatili.

Svoje korijene pronalazi u (staro)grčkoj riječi izvedenoj iz pojma „stratēgía = stratēgós: vojni zapovjednik, = stratós: vojska + ágein: voditi.“[1] U svojem iskonskom tj. izvornom, vojnom značenju, podrazumijevamo pod tim pojmom ratničke vještine zadužene za pripremu, opremanje i upotrebu oružanih snaga kao zajedničke cjeline u sklopu odvijanja velikih vojnih operacija. Jedan od najpoznatijih strateških mislilaca svakako je drevni kineski general i filozof, Sun Tzu. U svojem najvećem i najpoznatijem djelu „Umijeće ratovanja“ iznosi svoja razmišljanja. Tzu navodi pet temeljnih čimbenika strateškog planiranja na sljedeći način: moralni utjecaj, vrijeme, teren, zapovjedništvo, doktrina.

Ako navedene stavke odmaknemo od njihovog fokusa na rat i ratne operacije te ukoliko ih sagledamo u kontekstu šire strategijske slike, tada je jasno zašto posljednjih godina sve veći broj poslovnih ljudi ove postulate primjenjuje u poslovnom svijetu i u kontekstu ekonomskih aktivnosti koje je potrebno poduzeti u okviru etapa unutar strategijskog menadžmenta.

„Pod strategijom se u gospodarstvu podrazumijeva utvrđivanje dugoročnih ciljeva poduzeća i/li gospodarstva u cjelini, te definiranje puteva i načina njihova ostvarivanja. Označuje znanost, pa i umjetnost uporabe političkih, socio-ekonomskih i psiholoških snaga podrške u izvršavanju strategijskih zadataka. Njome se odgovara na pitanje kojim je aktivnostima moguće ostvariti

[1] https://jezikoslovac.com/word/hk62, dohvaćeno 10. rujna 2020.

određene ciljeve. Strategija treba naznačiti kako stići do cilja, tj. do mjesta na kojem se želi biti. Strategija je, ustvari, proširen, ali i uopćen plan; ona je u tom smislu više od plana. Njome se utvrđuju realni ciljevi koji se žele postići." (Deželjin i sur., 1999:142) Ako pak promatramo strategiju iz konteksta organizacije tada je „strategija nekog poduzeća (je) plan igre koji uprava koristi za porast poslovanja, zadobivanje tržišne pozicije, privlačenje kupaca i ugađanje istima, uspješno konkuriranje, vođenje svojih operacija i postizanje željenih ciljeva."(Thompson Jr, Strickland III, Gamble, 2008:3)

Kada govorimo o strategijskom menadžmentu, ovaj pojam Wheelen i Hunger definiraju kao „set menadžerskih odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća." (Buble i sur., 2005:5) Osim njih, Pearce i Robinson pak navode, kako se strategijski menadžment može definirati kao „set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća. Osim prethodno navedenih, Certo i Peter smatraju kako je strategijski menadžment „kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održavanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini." (Buble i sur., 2005:5)

2.2. POJAM I ZADACI STRATEGIJSKOG MENADŽERA

Osoba koja je u organizaciji najodgovornija za provođenje strategijskih odluka je upravo strategijski menadžer. Glavni zadaci takve osobe zadužene za implementaciju i donošenje odluka, uključuju oblikovanje dugoročne strategije pojedine organizacije i razvijanje mjera koje će pridonijeti realiziranju ciljeva dotične organizacije.

Zadaća strategijskog menadžera sastoji se u procjeni organizacijskog učinka, razvijanju dostižnih ciljeva i provedba onih procesa koji poboljšavaju organizacijsku učinkovitost i grade održivu prednost nad konkurentima. Tu se također podrazumijeva biti dobro informiran o načinu djelovanja odnosno poslovanja pojedine organizacije kao i biti teorijski potkovan.

Neke od potrebnih vještina nije moguće razviti, kao što je posjedovanje analitičkog uma ili urođena karizmatičnost, dok druge, kao što je razvijanje liderskih sposobnosti i/li izvanredne prezentacijske vještine, nešto je što osoba može naučiti tijekom svoje karijere.

Ukoliko izvršimo osvrt na prethodno navedeno, jasno je kako bi vrhunski strategijski menadžer trebala biti osoba koja je strateški mislilac s razvijenim organizacijskim vještinama i sposobnostima rješavanja problema. Pritom nije dovoljno da osoba posjeduje samo urođeni afinitet prema ovoj vrsti posla, već je potrebno da uz predispozicije s kojima je rođena, također

posjeduje i dovoljnu razinu formalnog obrazovanja koja se neminovno može jedino steći prilikom akademskog obrazovanja. Upravo iz tog razloga, mnoge ekonomske škole, fakulteti i instituti značajan dio svojeg kurikuluma temelje na izučavanju i osposobljavanju budućih (strategijskih) menadžera.

Zaduženja koja strategijski menadžer mora izvršavati, mogu se razlikovati od organizacije do organizacije pri čemu postoje određene konstante u gotovo svakoj organizaciji. Tako strategijski menadžer mora[2]:

- Biti podrška razvoju dugoročne organizacijske strategije.
- Prepoznavati prijetnje i prilike.
- Biti zadužen za provođenje istraživanja, analiza operativne učinkovitosti, procesa, dionika itd.
- Predstavljati nalaze istraživanja, izrađivati projekcije i sugerirati potrebne korake.
- Ima zadaću planiranja, provođenja i upravljanja predloženim preporukama i projektima.
- Biti zadužen za praćenje i izvještavanje o projektima.
- Usklađivati odjelne ciljeve, procese i raspodjelu resursa s organizacijskom strategijom.
- Izvršavati procjenu tržišnih kretanja i analizirati konkurenciju.

Neke od osnovnih pretpostavki koje strategijski menadžer mora ispunjavati ovisno o tipu organizacije koja zapošljava dotične menadžere, jesu:

- Dovoljna razina znanja stečenog tijekom razdoblja školovanja, u pravilu u sklopu formalne izobrazbe u specijaliziranim akademskim ustanovama tj. ekonomskim ili poslovnim školama.
- Izvrsne komunikacijske vještine i socijalne vještine.
- Snažne organizacijske kao i vještine planiranja.
- Posjedovanje analitičkog uma.
- Radno iskustvo u sferi koja se tiče poslovne administracije, upravljačkog savjetovanja ili strategijskog planiranja.
- Izvrsno razumijevanje poslovanja i upravljačkih postupaka.
- Snažne liderske kompetencije.

[2] https://www.jobhero.com/career-guides/interviews/prep/what-is-a-strategy-manager, dohvaćeno 29. listopada 2020.

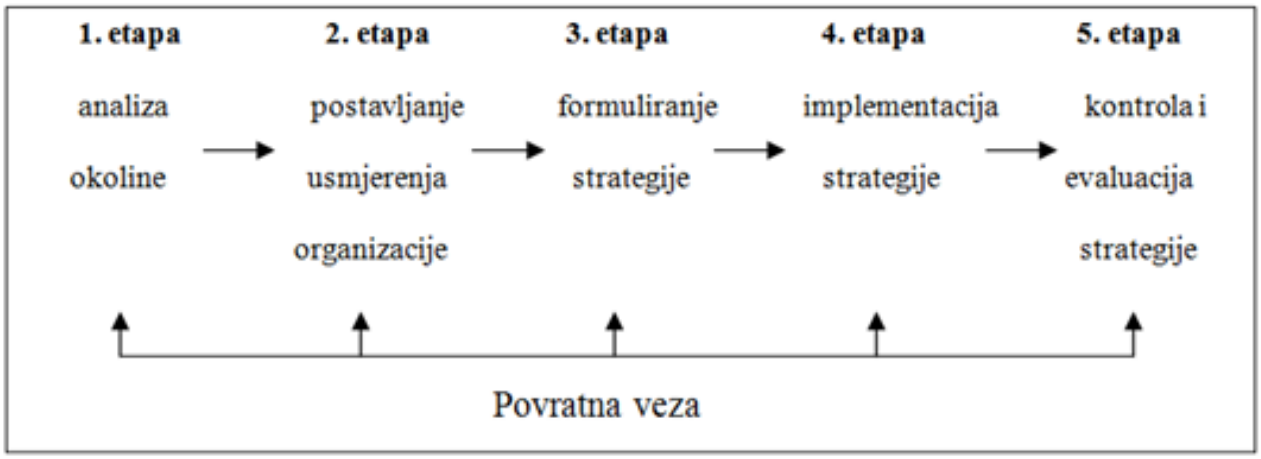
Strategijski menadžeri dakle moraju biti vođe koji će znati efikasno voditi svoju organizaciju. Uspješni vođe i njihova poduzeća ističu se kao trajni pobjednici, usprkos stalnim izazovima promjenjive okoline. Oni znaju kuda idu, njihovi ih timovi slijede, te stoga i postižu željene rezultate. Energija koju ulažu u svoj posao gotovo da je opipljiva. (Smith, 2008:13)

Ukratko bi se tako dalo reći kako strategijski menadžeri zapravo daju svoje preporuke za optimalno funkcioniranje organizacije na temelju vanjskih i unutarnjih čimbenika te analiziraju organizaciju i pritom detektiraju njezine slabosti odnosno snage, operativnu učinkovitost te ujedno prepoznaju potencijalne mogućnosti za rast i razvoj. Obrada svih ovih raznovrsnih inputa i podatak stoga zahtijeva postojanje snažne analitičke sposobnosti kao i razvijenu moć prosuđivanja te brzinu prilikom donošenja bitnih odluka. Oni ujedno formuliraju planove, koji imaju za cilj postizanje zadanih kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih ciljeva organizacije te je stoga razvidno zbog čega organizacije, a posebice kompanije i poduzeća, posvećuju toliku pozornost prilikom procesa zapošljavanja novih menadžera.

2.3. MEHANIZMI STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Proces donošenja odluka u kontekstu strategijskog menadžmenta podrazumijeva postojanje određenog broja etapa (iako je bitno naglasiti kako broj tih koraka nije čvrsto određen te se može razlikovati ovisno o vrsti organizacije) kroz koje je potrebno provesti neku ideju ili plan koji bi ostvario željeni rezultat.

Iz tog razloga i kako bi se u konačnici formulirala strategija i donijela najbolja odluka, preporučuju su ipak neki osnovni koraci koje je potrebno poduzeti prilikom formuliranja strategije i donošenja odluke, prikazani na slici 1.



Slika 1 Etape u procesu strategijskog menadžmenta

Izvor: http://fmpe.edu.ba/images/nastava/973/Strateski_menadzment/strate%C5%A1ki_prva_predavanja.pdf, dohvaćeno 24. rujna 2020.

Nakon što se proces završi, može se pristupiti implementaciji istog u strukture organizacije.

2.3.1. ANALIZA OKOLINE

Kao što je u prethodnim paragrafima ukratko spomenuto, početni korak u cjelokupnom procesu strateškog menadžmenta jest analiza okoline.

Ova etapa obuhvaća monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz okoline, bila ona interna (primjerice organizacijska struktura, kultura i resursi) ili eksterna (primjerice opće snage i trendovi koji karakteriziraju okolinu u kojoj organizacija odnosno poduzeće djeluje), iz čega proizlazi kako bi se ovo moglo pojednostavljeno protumačiti kao skeniranje okoline u svrhu identificiranja strateških faktora. Najjednostavniji način na koji je moguće provesti analizu okoline, jest SWOT analiza koja nam daje pregled sadašnjih i budućih prilika te prijetnji, kao i eventualne uočene snage i slabosti koje karakteriziraju organizaciju. (Buble i sur., 2005:9) U dvodimenzionalno sagledavanju međuodnosa dviju varijabli: intenziteta i snage čimbenika koji pomažu (podupiru) opstanak i razvoj organizacije, te intenziteta i snage razarajućih čimbenika, mnoguće su četiri osnovne pozicije ranjivosti. To su:

A) Organizacija bez zaštite,
B) Organizacija u opasnosti,
C) Ranjiva organizacija,
D) Imuna organizacija. (Gutić, Paliaga, 2017:63-64)

Govoreći u kontekstu organizacija, cilj menadžera je postići imunost organizacije na ranjivost uz pomoć jednog od strateških alata koje imaju na raspolaganju za provođenje mjera „imunizacije“.

Vraćajući se na prethodno spomenutu SWOT analizu, mora se naglasiti kako ona u svojoj osnovi strateški alat koji identificira snage, slabosti, prilike i prijetnje, a zatim ih rangira na ljestvici važnosti i vjerojatnosti pojavljivanja. Potom se analiziraju odnosi iz pozicije snaga i slabosti odnosno prilika i prijetnji te se u konačnici identificira strateška alternativa najpodobnija za određenu organizaciju. Takva analiza daje ne samo detaljan pregled trenutne organizacijske pozicioniranosti, već je izuzetno koristan alat koji također može poslužiti za analizu svih resursa kojima organizacija raspolaže i koje može iskoristiti. Njime se organizacije služe za provedbu tzv. situacijske analize organizacije odnosno tvrtke ili poduzeća, a što je ilustrirano primjerom prikazanim u Tablici 1.



Slika 2 SWOT analiza INA-e 2013. godine - autor Tin Horvatin

Izvor: https://image.slidesharecdn.com/ina-131119013046-phpapp01/95/ina-strateka-analiza-poduzea-8-638.jpg?cb=1384825163, dohvaćeno 24. rujna 2020.

Zadatak menadžera je da nakon provedene SWOT analize, prepoznaju te razumiju na koji način bi se unutar organizacije mogli implementirati rezultati analize. (Buble i sur., 2005:9)

Brzina kojom će dotični rezultati biti implementirani ovisi o sposobnosti i spremnosti ne samo menadžera, već i organizacije da se prilagodi novonastalim okolnostima te realno sagleda situacija u kojoj se organizacija trenutno nalazi jer jednom kada se identificiraju ovi relevantni čimbenici, potrebno ih je zbog dobrobiti organizacije konstantno nadograđivati i pratiti, kako bi se ostvarila strateška prednost nad konkurencijom.

Bitno je naglasiti kako osim SWOT analize, postoji još niz drugih alata koje menadžeri mogu korisitit kao što subenchmarking, stakeholder analiza, Delphi metoda i dr.

2.3.2. POSTAVLJANJE USMJERENJA ORGANIZACIJE

Sljedeći korak u procesu strateškog menadžmenta, jest određivanje pravca organizacije odnosno organizacijskog usmjerenja u vidu definiranja vizije, misije i ciljeva organizacije odnosno poduzeća. Viziju možemo ukratko opisati kao sliku željenog stanja organizacije odnosno poduzeća u budućnosti, a sadržaj vizije se može definirati kao orijentiranost prema određenoj vrijednosti, jezgru vizije koje je meritorno za uspješnost organizacije, te se također može definirati kroz pitanja, što je zapravo zapisano u viziji organizacije, na koji način, te na što upućuje?[3]

Svaki poduzetnik prilikom pokretanja posla u glavi je imao sliku o tome kako želi da njegovo poduzeće izgleda za godinu, tri ili pet. Sliku o tome što želi postići se naziva vizija pri čemu ona treba biti kratka, jasna i razumljiva, predstavljati određen izazov, no da pritom ostane realna te predvidjeti budućnost.[4]

Misiju možemo definirati kao razlog postojanja tvrtke.Ona je jedinstvena, realna i ostvariva te prvenstveno orijentirana na potrošače. Orijentirana je na kompetentnosti i tijekom vremena se može korigirati.[5] Na takav način jasno oblikovana misija postaje svojevrsni nacrt strategije kojom će se određena organizacija povoditi u svojem djelovanju, a određuju ju raznovrsni čimbenici kao što su organizacijska kultura i povijest kompanije, tržišna pozicija, ponuđeni proizvod/usluga, ustroj odnosno način upravljanja ili ključne osobe koje sudjeluju u oblikovanju same organizacije. Pisanjem vizije i misije se dakle određuju temeljne odrednice

[3] https://bib.irb.hr/datoteka/1012999.Vizija_kao_faktor_uspjenosti_poduzea.pdf, Vizija kao faktor uspješnosti Poduzeća, M. Martinović, M. Čeliković, Veleučilište u Slavonskom Brodu, dohvaćeno 24. rujna 2020.
[4] https://proprium.hr/misija-i-vizija-kao-temelj-uspjesnog-poslovanja/, dohvaćeno 24. rujna 2020.
[5] https://plaviured.hr/misija-i-vizija-tvrtke-bitni-su-za-razvoj-marketinskog-plana/, dohvaćeno 24. rujna 2020.

odnosno postulati poslovanja i djelovanja te iz navedenog stoga proizlazi kako je dobro definirana misija zapravo temelj za izvođenje ciljeva.

Ciljevi, koji predstavljaju konačan rezultat koji se dobiva planiranjem aktivnosti, predstavljaju posljednju komponentu u određivanju pravca u kojem se organizacija odnosno poduzeće kreće, te pritom naznačuju što poduzeće treba ostvariti, kada to treba biti ostvareno i u kojem opsegu. (Buble i sur., 2005:10)

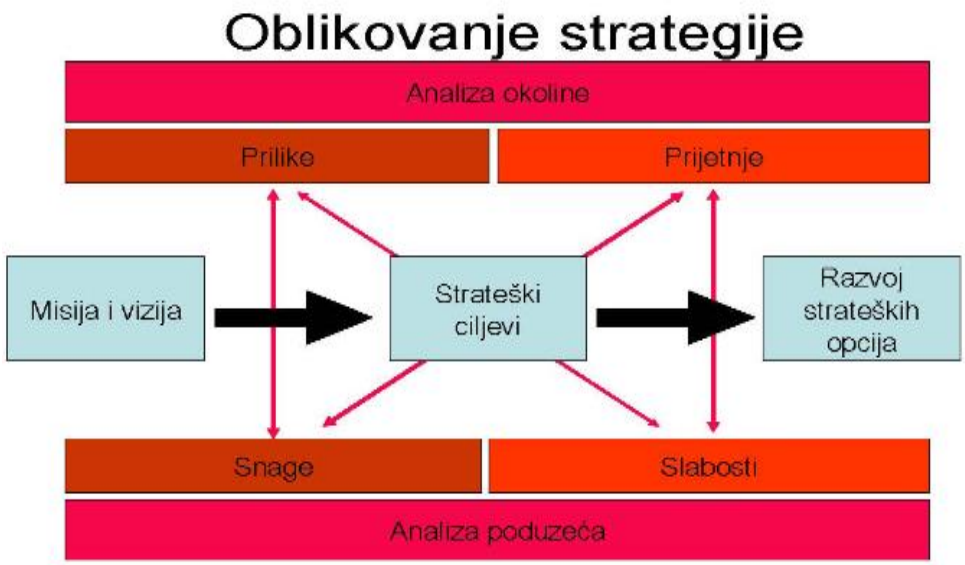
Jedna od najkorištenijih metoda postavljanja ciljeva je tzv. SMART metoda odnosno skraćenica koja se sastoji od prvih slova engleskih riječi ***S**pecific / **M**easurable / **A**chievable / **R**elevant / **T**imely* pri čemu svako nosi svoju težinu i svoj dio važnosti u ostvarivanju neke zamisli. Da bi se najbolje ostvarili ciljevi, potrebno je dobro definirati svoju zamisao, prema svakom pojedinom slovu, tj. kriteriju, a krajnji cilj odnosno svrha sastoji se od formuliranja ciljeva koji bi bili specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni te vremenski definirani. Nakon definiranja misije i vizije organizacije, strategijski menadžeri pristupaju formiranju dugoročnih ciljeva uz pomoć kojih postavljaju temelje za formuliranje strategije. Ovi ciljevi moraju biti ne jasno postavljeni i razumljivi na svim razinama menadžmenta, već i fleksibilni, kako bi bili u mogućnost prilagođavati se fleksibilnoj okolini i novonastalim situacijama.

Iz prethodnog stoga slijedi kako uspješno definiranje i određivanje vizije, misije i ciljeva podrazumijeva primjenu efektivne strategije od strane odgovorne osobe - strategijskog menadžera - u određenom vremenskom roku, na određen način i uz korištenje potrebnih metoda. Tome treba dodati potrebne resurse i pomagala koji će biti potrebni u čitavom procesu, a uz pomoć kojih će organizacije ostvariti željeni rezultat. Bitno je naglasiti kako se često puta rado o složenom i iznimno detaljnom procesu koji može potrajati, no koji u konačnici rezultira pozitivnim pomakom u predmetnoj organizaciji.

2.3.3. FORMULIRANJE STRATEGIJE

Proces formuliranja strategije započinje zapravo s analizom okoline, kako bi menadžeri dobili predodžbu okoline u kojoj se organizacija nalazi i djeluje. Formuliranje strategije stoga definiramo kao zaseban proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama koje dolaze iz okoline s obzirom na snage i slabosti koje karakteriziraju pojedine organizacije pri čemu se strategija u pravilu formulira uz pomoću strateške analize i strateškog izbora. To naravno ne isključuje poduzimanje određenih radnji poput analize, planiranja ili

razmatranja mogućnosti koje organizacija ima na raspolaganju, budući da se tek nakon postavljenih ciljeva te analize okoline i strateških mogućnosti, provodi strateški izbor.



Slika 3 Shema oblikovanje strategije organizacije

Izvor: Završni rad „Metodološki pristup izrade strateškog plana“, Markus Novak, Varaždin, rujan 2016. godine, https://repozitorij.unin.hr/islandora/object/unin:1018/preview, dohvaćeno 11. rujna 2020.

Strateška analiza može se temeljiti na SWOT analizi, a obuhvaća:

- Dijagnosticiranje snaga i slabosti poduzeća

- Skeniranje okoline (s prethodnom točkom daje podlogu za SWOT analizu)

- Ocjenu postignutih rezultata (ocjena misije i ciljeva). (Buble i sur., 2005:107)

Prethodno su spomenuta tri indikatora usmjerenja organizacije, koji se stavljaju u kontekst okoline i tržišnog natjecanja te koriste s ciljem postizanja prednosti nad konkurentima. Upravo iz tog razloga, strategiju definiramo kao ključan, vrlo opsežan plan, koji je uobličen s ciljem oživotvorenja vizije, misije i ciljeva organizacije s namjerom praćenja, interpretacije i razumijevanja relevantnih promjena u okolini. Sposobnost promatranja i procjene u bitnom ovisi o željenom smjeru u kojem se organizacija želi kretati, a ključni čimbenik u toj fazi su menadžeri koji se nalaze na samom vrhu organizacijske piramide.

U ovom kontekstu, potrebno je također naglasiti kako organizacije obično razmatraju tri tipa strategija – poslovnu, korporacijsku i funkcijsku, ovisno o vrsti organizacija i željenim ciljevima.

Ukratko bi se, dakle moglo reći kako je riječ o procesu kreiranja budućnosti organizacije putem vizija, kako bi se projekcije poslovanja mogle ostvariti u nekom budućem vremenu.

2.3.4. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE

Predzadnja etapa obuhvaća zapravo krajnji razlog zbog kojeg strateški menadžeri organizacije pristupaju implementaciji novih strategija. Taj razlog se ogleda u činjenici da se želi što bolje pozicionirati organizacija u odnosu na konkurenciju koja se bavi sličnom djelatnošću. Pritom se zapravo realizacija cjelokupnog strateškog i političkog promišljanja koje se odvija u prethodnim koracima tijekom formuliranja strategije, zapravo nalazi u rukama strateških menadžera, čija odgovornost leži u dijagnosticiranju i identificiranju onih čimbenika koji imaju najveći utjecaj tijekom implementacije novih strategija.

Tijekom sam implementacije strategije odvija se preobrazba prethodnog strateškog promišljanja i politike, iz teoretske, u praktičnu primjenu kroz cjelokupan razvoj programa, procedura i pravila ovisnih o strukturi organizacije.

Implementacija strategije predstavlja kompletiranje resursa i sposobnosti koji će omogućiti provođenje strategije, uspostavljanje terminskih plaova, raspoređivanje resursa, organizacijsku strukturu, vođenje i motiviranje, te organizacijske procese usmjerene ralizaciji ili potpori izabrane strategije.(Horvat, Perkov, Trojak, 2012:37)

Dobro ili loše oblikovanje strategije, te dobra ili loša implementacija dovode do četiri različita stanja, važna za poduzeće i njegove menadžere, a to su:

- uspjeh – rezultat je uspješno oblikovane i uspješno implementirane strategije što dovodi do povećanja izvrsnosti u svim fazama poslovanja poduzeća, te je svakako poželjna situacija,
- igra na sreću – rezultat loše oblikovane strategije ali unatoč tome dobro implementirane. Posljedice mogu biti katastrofalne, a menadžer teško može predvidjeti rezultate budućih događaja pa se čitavo poduzeće nalazi na „ruletu“,
- problem – suprotna situacija od igre na sreću. Strategija je dobro oblikovana, ali loše implementirana što također može imati štetne posljedice u vidu loše diverzifikacije poslova i odgovornosti u strukturi poduzeća,
- neuspjeh – rezultat loše oblikovane i loše implementirane strategije. Ta je situacija za menadžere najteža i njihov prvenstveni zadatak je vraćanje na poziciju dobrog oblikovanja i uspješne implementacije strategije. (Radoš, 2010:163)

Kako bi organizacija mogla na zadovoljavajući način iskoristiti provedenu analizu, implementacija mora biti uspješna. Pri tome, u velikoj mjeri uspjeh implementacije ovisi o vještinama ne samo strategijskog menadžera, već i srednjih i nižih razina koje spomenute promjene direktno implementiraju unutar svojih odjela. U tom kontekstu, informiranje i dobra komunikacija pokazuju se ključnim pretpostavkama za uspješnu implementaciju strategije.

2.3.5. KONTROLA I EVALUACIJA STRATEGIJE

Posljednji, peti korak, čini kontrola i evaluacija strategije koja se izvodi u svrhu osiguranja potpune funkcionalnosti strategije i eventualnog daljnjeg unapređenja i razvoja iste. Ključna komponenta u ovom slučaju jest nadgledanje aktualnih performansi. Iz kontrole pojedinih akcija i usporedbi sa standardom, omogućava se uvid u pojavu odstupanja ili devijacija protiv kojih je potrebno poduzeti mjere otklanjanja te korektivne akcije kojima bi se sanirale posljedice. Iako se radi o posljednjem koraku u procesu, ovdje govorimo o postojanju prilike za izvršavanje značajnih korekcija, utemeljenim na stečenom znanju, koje će biti primijenjene u novom ciklusu donošenja strateških odluka. (Buble i sur., ur. 2005:12)

Postoje četiri razine kontrole:

- kontrola na individualnoj razini – prikazuje rezultate koje ostvaruje svaki zaposleni na svom radnom mjestu, obavljajući one zadatke koji su mu dodijeljeni iz ukupnog zadatka poduzeća,

- kontrola na funkcijskoj razini – ovu razinu karakterizira postojanje grupa istorodnih ili sličnih poslova na temelju kojih se provodi kontrola prema poslovnim funkcijama. Postoje sljedeće najčešće metode: istraživanje i razvoj, prodaja, poslovanje s materijalima, operatika, ljudski resursi, financije i računovodstvo,

- kontrola na divizijskoj razini – naziva se ujedno i poslovna razina, s obzirom na to da se na toj razini formiraju poslovne jedinice, kao što su profitni centri, investicijski centri. Na toj se razini integriraju funkcijske aktivnosti radi ostvarenja strateških ciljeva,

- kontrola na korporacijskoj razini – poduzeće mora odabrati organizacijsku strukturu, koja će mu omogućiti da efikasno djeluje u brojnim različitim poslovima. U tu svrhu poduzeće obično bira jedan od modela multidivizijske strukture u ovisnosti o tome radi li se o nepovezanoj diverzifikaciji, povezanoj diverzifikaciji ili vertikalnoj integraciji. (Buble i sur., ur. 2005:251-256) I za kraj, evaluacija odnosno mjerilo performansi, biti će oni pokazatelji kojima će se izražavati učinkovitost ostvarenja odabrane strategije, pri čemu se može organizacija promatrati u cjelini, jedan njezin dio ili čak samo pojedinci.

2.3.6. POVRATNA VEZA

Tijekom cijelog procesa donošenja strategijskih odluka, javlja se tzv. povratna veza. Ona čini informacijski input vezan uz prethodne korake te služi kao svojevrsni indikator da li se planirane aktivnosti u narednim etapama odvijaju u skladu s planom.

Ukoliko se uoče eventualne nepravilnosti ili odstupanje, moguće je u tom slučaju pristupiti revidiranju odluka te izvršiti eventualnu korekciju. Dobivanje povratne informacije je stoga bitna sastavnica cjelokupnog procesa.

Iz ovog je očito da povratna veza ima ključnu ulogu te da bi njezino zanemarivanje moglo imati kobne posljedice za poduzeće.

2.3.7. FAZE STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

Temeljem navedenog, moguće je sažeti u nekoliko crta najbitnije te predstaviti pojednostavljen prikaz procesa strategijskog menadžmenta.

Prvi važan aspekt strategije je onaj koji tvrdi kako menadžment treba proaktivno osmišljavati kako voditi poslovanje organizacije. Nadalje, dobro osmišljena strategija je recept menadžmentu za poslovanje, ostvarivanje konkurentske prednosti, kreiranje zadovoljstva potrošača i poboljšanje financijske uspješnosti. Nadalje, strateško usmjereno poduzeće vjerojatnije će biti uspješnije od tvrtki čiji menadžment doživljava strategiju sekundarnom i drugačije postavlja svoje prioritete. Učinkovita izrada i provedba strategije ima pozitivan utjecaj na rast prihoda, zaradu i povrat ulaganja.[6]

Budući da se radi o iznimno zahtjevnom procesu, strategijski menadžment prolazi kroz nekoliko faza, koje se dijele na: (Buble i sur., 2005:13)

1. Temeljno financijsko planiranje
2. Planiranje zasnovano na predviđanju
3. Eksterno orijentirano planiranje
4. Strateški menadžment

[6] https://www.researchgate.net/publication/301801352_The_Importance_of_Strategic_Management_to_Business_Organizations, dohvaćeno 22. kolovoza 2020.

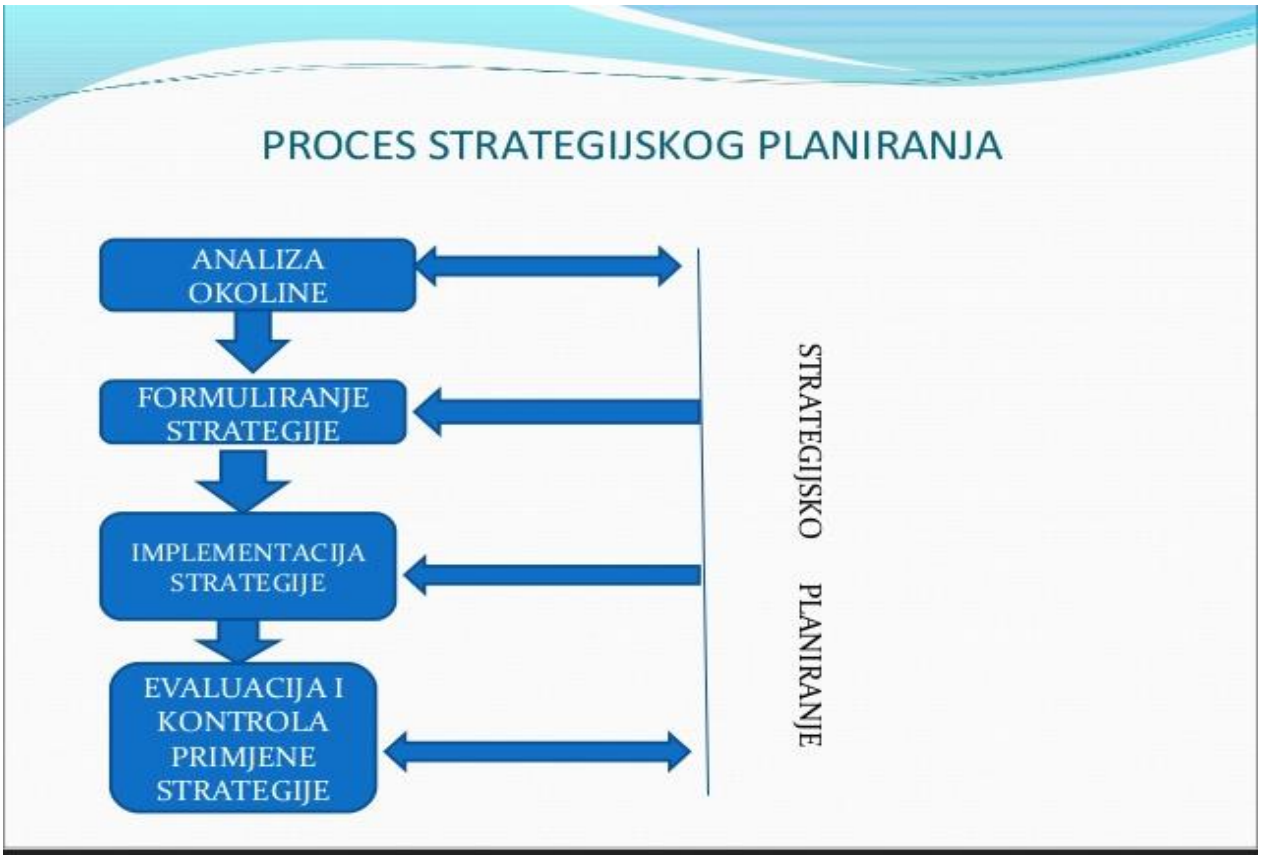
S aspekta kompleksnosti, faza temeljnog financijskog planiranja u kojoj je fokus menadžera na proračunskim ograničenjima vezanim uz financije ili marketing, predstavlja jednu od jednostavnijih faza cjelokupnog procesa.

U drugoj fazi koja obuhvaća planiranje zasnovano na predviđanju, koriste se složene analitičke metode i tehnike kako bismo bili u prilici prepoznate nove prilike.

Nakon faze planiranja (koristi se vremenski raspon od tri do pet godina za ovu fazu)[7], dolazi se do faze eksterno orijentiranog planiranja ili strategijskog planiranja gdje se nastoji pažljivim strateškim promišljanjem poboljšati adaptivnost organizacije u uvjetima nesigurnosti, promjenjivih uvjeta poslovanja i promjenjive okoline te u situacijama kada konkurencija vrši pojačan pritisak na organizaciju. Strateški menadžment u ovom procesu javlja se kao četvrta, posljednja faza u ovom nadasve zahtjevnom procesu.

Slikovno, to možemo prikazati na dolje izražen način koji jasno objašnjava proces strategijskog planiranja.

[7] https://smallbusiness.chron.com/strategic-management-long-short-term-objectives-65334.html, dohvaćeno 23. kolovoza 2020.



Slika 4 Faze u procesu strategijskog planiranja

Izvor: https://www.slideshare.net/koprek/strategijsko-planiranje-16349546, dohvaćeno 28. kolovoza 2020.

Slijedom navedenog, razvidno je kako temeljne karakteristike cjelokupnog procesa strategijskog menadžmenta, upućuju kako se radi o višefaznom, kompleksnom procesu koji je u značajnoj mjeri interaktivan, budući da nastaje zbog mnogobrojnih interakcija (eksternih i internih), kao rezultat uvida u spoznaje te prilikom formiranja mišljenja menadžmenta pojedinih organizacija.

Također, riječ je o iterativnom procesu, ako znamo kako su strategije predmet revizije odnosno korekcije i modifikacije, utemeljene na učenju, promatranju i ponavljanju određenih radnji odnosno procesa. Ujedno je jasno kako je sam proces provođenja strateških odluka dinamičan tj. kako strategija koja je ranije formulirana u etapi primjene i kontrolinga, podliježe dodatnim izmjenama i korekcijama, ovisno o individualnim potrebama organizacije.

Iz svega navedenog stoga proizlazi, kako je proces strateškog menadžmenta kontinuiran i dinamičan i podložan promjenama te je evidentno kako je potrebno kontinuirano inovirati i kreativno promišljati kako bi se pronašla rješenja za postojeće (i eventualne) prilike i izazove pred kojima se organizacije trenutno nalaze ili će se u budućnosti naći.

3. ZNAČAJKE POJMA „LEASING“

3.1. POJAVA LEASINGA

Riječ leasing dolazi od engleskog izraza „*to lease*“, što na hrvatskom znači „*iznajmiti*“, no sama povijest koncepta je puno starija. Tako su još stari Sumerani na glinenim pločicama bilježili kome, kako, na koliko i pod kojim uvjetima je određena oprema za obradu poljoprivrednih površina iznajmljena.

U svom modernom obliku leasing se pojavljuje 1952. godine kada je Henry Shofeld osnovao prvo leasing društvo s nazivom „US Leasing Corporation" iz San Francisca, a krajem 50-ih i početkom 60-ih godina prošlog stoljeća, ovaj oblik financiranja polagano se pojavljuje i širi u Europi, prvo u Velikoj Britaniji, a zatim u Francuskoj i Zapadnoj Njemačkoj. Danas se leasing poslovi uspješno odvijaju na svim kontinentima i postali su uobičajeni financijski instrument, kako u razvijenim zemljama kao što su Kanada ili Japan, tako i zemljama u tranziciji i razvoju kao što su JAR, Meksiko, Rusija itd.[8] Jedan od najboljih izvora koji sistematizira i objedinjuje statističke podatke o leasingu svakako je World Leasing Yearbook koji od 1978. izlazi svake godine, a izdavač je Euromoney Publications iz Londona.

U Hrvatskoj se pak usluge leasinga, intenzivnije nude od kraja devedesetih godina prošlog stoljeća, a u razdoblju koje je uslijedilo došlo je do ekspanzije tržišta leasinga, kao i broja aktivnih leasing društava kada je donesena relevantna zakonska regulativa koja uređuje poslovanje leasing društava.

Zakon o leasingu definira posao leasinga kao posao u kojem davatelj leasinga pribavlja objekt leasinga tako da od dobavljača objekta leasinga kupnjom stekne pravo vlasništva nad objektom leasinga te primatelju leasinga odobrava korištenje tog objekta leasinga kroz određeno vrijeme, a primatelj leasinga obvezuje se za to plaćati naknadu.[9]

Ovim se Zakonom tako uređuju, između ostalog, uvjeti za osnivanje, poslovanje i prestanak rada leasing-društva, pojam i uvjeti ugovora o leasingu, prava i obveze subjekata i ostale relevantne odredbe.

[8] http://documents1.worldbank.org/curated/es/823281468295527393/pdf/395690ENGLISH0LC11en01PUBLIC1.pdf, dohvaćeno 24. listopada 2020.
[9] https://www.hanfa.hr/getfile.ashx/?fileId=42494, dohvaćeno 24. studenog 2020..

Leasing u biti označava poslovni odnos između davatelja i primatelja, u kojoj davatelj leasinga daje predmet leasinga na korištenje, na određeno vremensko razdoblje, a primatelj se obvezuje na plaćanje naknade u ratama - koja se određuje prema vrijednosti predmeta leasinga, trajanja ugovora i sl. Leasing predstavlja metodu eksternog financiranja koja ima karakter duga, jer zakupnina sadrži dio za amortizaciju iznajmljene imovine (otplatna kvota) i dio za naknadu iznajmljivaču (kamata). (Orsag, 1997:120)

Izraz "leasing" nalazi svoje ishodište u engleskoj riječi "to lease", što označava zakup ili najam. Izraz se u međunarodnoj ekonomskoj praksi koristi u izvornom obliku, a označava jedan od načina financiranja pokretnih ili nepokretnih investicija, koje se putem međusobnih sporazuma daju kupcu ili korisniku u najam s tim da korisnik za korištenje plaća dogovorenu najamninu.[10]

Davatelj leasinga osoba je koja, nakon što je kupila objekt leasinga od dobavljača, daje taj objekt primatelju leasinga na korištenje. Davatelj leasinga u Hrvatskoj mogu biti samo ona leasing društva sa sjedištem u Hrvatskoj koja imaju odobrenje HANFA-e za obavljanje poslova leasinga. Uz njih, poslove leasinga mogu obavljati i podružnice leasing društava iz drugih država članica Europske unije, kao i podružnice leasing društava iz drugih stranih država koje su dobile Hanfino odobrenje za pružanje usluga leasinga. Poslove financijskog leasinga mogu obavljati i kreditne institucije sa sjedištem u Hrvatskoj, u skladu s propisima kojima se zakonski uređuje poslovanje kreditnih institucija u Republici Hrvatskoj.[11]

I iako se kao mogući nadzornik spominjala Hrvatska narodna banka, kontrolu nad poslovanjem leasing društava i podružnica stranih leasing kuća u konačnici obavlja prethodno spomenuta HANFA tj. Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga.

Budući da je davanje leasinga složen proces koji uključuje, osim davatelja leasinga, još nekoliko aktera te će stoga u daljnjem tekstu biti će objašnjeni sljedeći bitni pojmovi – primatelj leasinga, dobavljač objekta leasinga te objekt leasinga.

Primatelj leasinga osoba je koja na osnovi ugovora o leasingu koristi objekt leasinga i za to plaća ugovorenu naknadu. Primatelj leasinga može biti fizička osoba, dakle vi, i pravna osoba,

[10] Vizjak, A. i Alkier Radnić, R. (2005). MJESTO LEASINGA U EKONOMIJI EU. Tourism and hospitality management, 11 (2), 135-146, https://hrcak.srce.hr/181327, dohvaćeno 24. listopada 2020.
[11] https://www.hanfa.hr/getfile.ashx/?fileId=42494, dohvaćeno 24. studenog 2020.

dakle neko društvo. Primatelj leasinga sam bira objekt leasinga kod dobavljača i obraća se davatelju leasinga u svrhu financiranja određenog objekta.[12]

Dobavljač objekta leasinga pravna je ili fizička osoba koja prodaje objekt leasinga davatelju kako bi davatelj dalje taj isti objekt dao u leasing.[13]

Objekt leasinga najčešće se pojavljuju osobni automobili, gospodarska vozila, strojevi, oprema, postrojenja, nekretnine i plovila.[14] Pritom je važno naglasiti kako objekt leasinga mora imati upotrebnu vrijednost kako bi se po ugovoru o leasingu moglo prenijeti pravo korištenja na primatelja leasinga. Za kraj, bitno je naglasiti kako nije istovjetan kreditu te da je kao financijski proizvod supstitut kreditiranju i svoje temeljne postavke bazira na odvajanju vlasništva od korištenja sredstava i dobiti koja iz tog procesa nastaje.

3.2. VRSTE LEASINGA

Leasing se s obzirom na sadržaj i obilježja posla dijeli na financijski i operativni leasing, pri čemu je jasno razdvojeno pravo vlasništva od prava korištenja objekta. Na taj način primatelj leasinga kroz korištenje nesmetano ostvaruje prihode, a da pritom ne mora biti opterećen obvezama povezanim s vlasništvom nad objektom leasinga. Stoga usluge leasinga prvenstveno koriste pravne osobe, ali korisnici mogu biti i fizičke osobe.[15]

Prema vrsti leasing poslova, leasing se može podijeliti na leasing nekretnina (primjerice tvornice, trgovački centri, športske dvorane, upravne i poslovne zgrade i dr.), leasing pokretnina (primjerice uredska i IT odnosno informatička oprema, medicinska oprema, građevinski strojevi i dr.) te leasing motornih vozila (primjerice motocikli, automobili, autobusi, prikolice i dr.) dok prema vrsti učešća, leasing dijelimo na lesing s plaćanjem depozita, leasing s avansnim plaćanjem te leasing s plaćanjem plaćanjem učešća.

3.2.1. FINANCIJSKI LEASING

Primatelj leasinga za navedeno korištenje davatelju plaća naknadu, koja uzima u obzir cjelokupnu vrijednost objekta leasinga, te snosi troškove amortizacije tog objekta leasinga i

[12] https://www.hanfa.hr/getfile.ashx/?fileId=42494, dohvaćeno 24. studenog 2020.
[13] https://www.hanfa.hr/getfile.ashx/?fileId=42494, dohvaćeno 24. studenog 2020.
[14] https://www.hanfa.hr/getfile.ashx/?fileId=42494, dohvaćeno 24. studenog 2020.
[15] https://www.hanfa.hr/getfile.ashx/?fileId=42494, dohvaćeno 24. studenog 2020.

opcijom kupnje može nad njim steći pravo vlasništva, po cijeni koja je u trenutku kupnje manja od stvarne vrijednosti objekta leasinga. Gotovo svi rizici i koristi povezani s vlasništvom nad objektom leasinga prenose se s davatelja leasinga na primatelja leasinga.[16]

Financijski leasing najsličniji je kreditu te ima gotovo sva obilježja kupoprodaje, neopoziv je i korisniku leasinga jamči povrat njegovog uloženog kapitala. Njegov osnovni smisao je stjecanje vlasništva. (Van Horne, Wachowicz Jr., 2014:559)

3.2.2. OPERATIVNI LEASING

Primatelj leasinga za navedeno korištenje plaća naknadu, koja ne mora uzimati u obzir cjelokupnu vrijednost objekta leasinga, te nema mogućnost kupnje, već nakon isteka ugovora obvezno objekt leasinga vraća davatelju u ugovorenom stanju. Rizici i koristi povezani s vlasništvom nad objektom leasinga većim dijelom ostaju na davatelju leasinga, tj. ne prenose se na primatelja.[17]

U ovom slučaju davatelj leasinga često se nalazi u obvezi da vrši i uslugu održavanja te servisiranja opreme koja je predmet leasinga. U velikom broju slučajeva, predmet ovakvog oblika lesinga oprema je velike vrijednosti čiji je vijek amortizacije duži od samog trajanja leasinga, a cjelokupna amortizacija može se realizirati tek sklapanjem sukcesivnih leasing ugovora. Operativni leasing ističe se po tome što ukupna naknada koju plaća korisnik leasinga uvijek predstavlja manju vrijednost od same vrijednosti predmeta leasinga. Pritom je bitno naglasiti kako se vrijeme trajanja ugovora o leasingu ugovara na kraći vremenski rok, no što je samo vrijeme trajanja ekonomskog vijeka dotične opreme.

[16] https://www.hanfa.hr/getfile.ashx/?fileId=42494, dohvaćeno 24. studenog 2020.
[17] https://www.hanfa.hr/getfile.ashx/?fileId=42494, dohvaćeno 24. studenog 2020.

4. POJAM I ZNAČAJKE LEASING DRUŠTVA

Prema članku 3 Zakona o leasingu, koji je Hrvatski sabor donio na sjednici 15. studenoga 2013. godine: Leasing-društvo je trgovačko društvo sa sjedištem u Republici Hrvatskoj upisano u sudski registar na temelju odobrenja za obavljanje poslova leasinga koje izdaje Agencija uz uvjete propisane ovim Zakonom. Leasing-društvo može biti osnovano i poslovati kao dioničko društvo ili društvo s ograničenom odgovornošću prema odredbama Zakona o trgovačkim društvima, ako ovim Zakonom nije drugačije određeno. Leasing-društvo se ne može upisati u sudski registar prije dobivanja odobrenja iz stavka 1. ovoga članka. Izraz »leasing«, odnosno njegovu izvedenicu kao dio tvrtke može upisati u sudski registar i koristiti u pravnom prometu samo društvo koje je dobilo odobrenje iz stavka 1. ovoga članka.[18]

Danas se leasing promatra kao novi oblik plasmana investicijskih dobara, a razvoj leasing poslova u svijetu rezultirao je razvojem novih organizacijskih formi – leasing društava.

Tako je u 2020. godini prema podacima HANFE u Republici Hrvatskoj registrirano 15 leasing društava.

Godina	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Broj društava	**57**	**57**	**25**	**26**	**26**	**26**	**25**	**25**	**23**	**23**	**21**	**19**	**17**	**16**	**14**	**15**

Tablica 1 Statistika broja kretanja leasing društava u RH

Izvor: https://www.hanfa.hr/publikacije/statistika, dohvaćeno 11. studenog 2020.

Prema podacima iz tablice jasno je prikazano kako je u 2005. godini leasing doživio svoj vrhunac, što jasno prikazuje broj registriranih leasing društva. Također od 2007. godine nastupa globalna ekonomska kriza koja pogađa i sektor leasinga te jedan od pokazatelja je upravo prepolovljen broj leasing društava također vidljivo u tablici 1. Prema trendu koji slijedi i u narednim godinama dolazi do smanjenja broja leasing društava te ih danas ima znatno manje

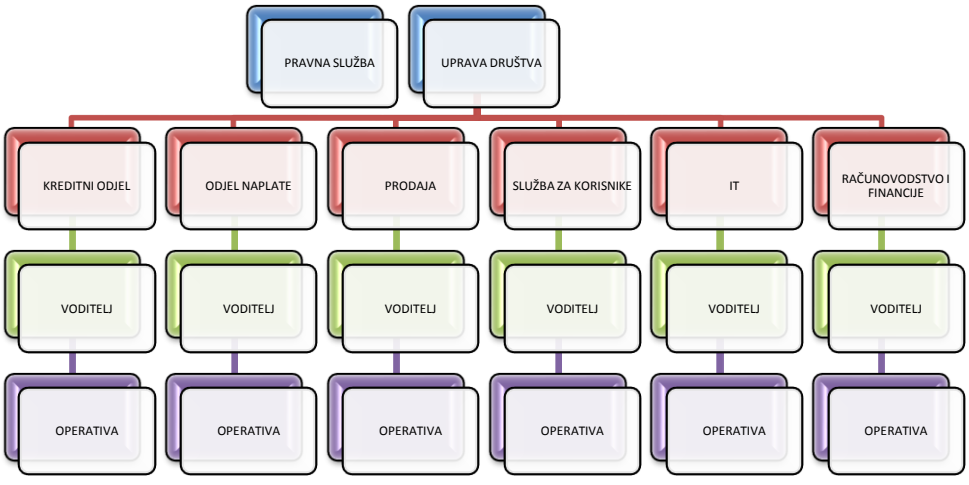
[18] https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_11_141_3011.html, dohvaćeno 1. prosinca 2020.

(15) u odnosu na primjerice 2007. godinu kada je leasing dosegao svoj vrhunac. Prema trendu kako stvari stoje broj registriranih društava će se smanjivati obzirom na trenutnu situaciju u svijetu te zbog same konkurencije koja je u ovom trenutku sve jača i intenzivnija, kao i banke koje se sve više uključuje u financiranje putem leasinga.

Time će održivost malih i srednjih leasing društava doći u pitanje te je njihov opstanak na tržištu upitan.

Upravo iz tog razloga, logično je kako u kriznim vremenima leasing društva moraju pojačano raditi na vlastitom marketingu i vidljivosti ako želi privući nove, zadržati postojeće korisnike i opstati na tržištu. Pritom, naravno, oporavak tržišta leasinga ovisi o stabilizaciji cjelokupne gospodarske situacije. Do tada, realno je za očekivati kako će opstati samo ona leasing društva koja imaju pristup kvalitetnim izvorima financiranja, odanu bazu klijenata i dobru reputaciju te koja su u stanju lakše prilagoditi se novonastalim uvjetima poslovanja.

Nakon što je pojašnjen pojam leasinga, ukratko će biti predstavljena organizacijska struktura leasing društava srednje veličine te način na ustroja istih.



Tablica 2 Izgled organizacijske strukture leasing društava srednje veličine

Izvor: vlastita izrada

Kao što se iz Tablice 2 može vidjeti, na vrhu društva se nalazi uprava koju čine predsjednik uprave, zamjenik predsjednika uprave, glavni direktor financija, voditelji svojih odjela i tajnik koji je ujedno i zapisničar. Obično se vrh uprave društava sastaje jednom tjedno ili jednom u dva tjedna, gdje se rezimira rad svakog odjela, njihovi ostvareni tjedni, mjesečni, kvartalni ili polugodišnji ciljevi, utvrđuje se eventualna problematika te načini za rješavanje iste. Također analiziraju se i eventualno korigiraju ostvareni planovi i ciljevi, kontroliraju se ostvareni rezultati te uspoređuju s planiranim. Na temelju kontrola donose se eventualne odluke ili promjene te se ako je nužno dodjeljuju nove smjernice, odnosno zadaci. Ali prije svega toga potrebno je razviti dugoročnu strategiju društva, definirati misiju i viziju društva za predstojeći period te postaviti određene ciljeve, ali i alate za ostvarenje strategije. Također jedan od zadataka uprave je da definira zadatke i poslove te da iste delegira svakom od voditelja odjela te da od istih traži i dobiva izvještaje o radu operative, odnosno samog odjela. Voditelji odjela su zaduženi da vode posao svog odjela, da kontroliraju, analiziraju rezultate, rade izvještaje te predaju upravi društva. Također postavljaju i iznašaju ciljeve svojeg odjela operativnim djelatnicima te na temelju toga delegiraju poslove i zadatke, prate njihov rad i učinak, rješavaju probleme, analiziraju potencijalne rizike te zajedno uz pomoć brainstorminga i brainwritinga donose zaključke i odluke koje se šalju upravi na analizu.

Operativni djelatnici provode i izvršavaju svakodnevni posao koji je *core business* svakog društva. Odnosno izvršavaju zadatke i poslove unutar svog odjela. Svojem voditelju ukazuju na eventualne probleme ili odstupanja od svojeg posla, predlažu eventualno rješenje te postupaju sukladno uputama voditelja. Upravo su operativni djelatnici jedan od najvažnijih kotačića u izvršavanju i provođenju strategije te jedan od najvažnijih segmenata kojim se mjeri uspješnost strategije društva, odnosno misija i vizija.

Pravna služba u malim i srednjim leasing društvima su uglavnom vanjski stručni suradnici koji zajedno s upravom društva provode određene zadatke ili problematiku u poslovanju te donose odluke u pravnom segmentu.

4.1. ANALIZA OKRUŽENJA I AKTIVNOSTI LEASING DRUŠTAVA U HRVATSKOJ

Iako leasing društva posluju u Hrvatskoj od 90-ih godina prošlog stoljeća, ekonomsko okruženje i vrijeme u kojem posluju pokazalo se izazovnim.

Od Velike recesije uzrokovane krizom hipotekarnih kredita u SAD-u koja se 2008. godine prelila na čitav svijet i, posebice u slučaju Hrvatske, izazvala rekordnu dugu gospodarsku krizu pa sve do najnovije zdravstevene krize uzrokovane virusom COVID-19, leasing društva su se svakih nekoliko godina morala prilagođavati i nositi s novom krizom.

Najnovija kriza, početkom 2020. godine, uzrokovana pandemijom COVID-19 virusa, dovela je leasing društva u tešku poziciju s obzirom da je velik broj korisnika leasinga bio prisiljen privremeno obustaviti gospodarsku djelatnost te samim time nisu bili u mogućnosti izvršavati preuzete obveze spram leasing društava, a financijski položaj leasing društava u Republici Hrvatskoj postaje problematičan. Poslovanje domaćih leasing društava postaje tako obilježeno nepovoljnim kretanjima u gospodarstvu te je u razdoblju 2020. zabilježen pad poslovanja. Nepovoljno gospodarsko okruženje utjecalo je na sve sfere gospodarstva, a najveći problem leasing društvima predstavlja rast rizika koji je simptom izazovne gospodarske situacije.

Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (Hanfa) izdala je dodatne preporuke za lakšu otplatu leasinga, poput mogućnosti ugovaranja moratorija na razdoblje duže od tri mjeseca i prestanak naplaćivanja obračunatih kamata u razdoblju moratorija. Navedene dodatne preporuke izdane su, kako se navodi, s ciljem olakšanja obaveza koje poduzetnici imaju prema leasing društvima te sprječavanje pogoršanja financijske situacije u toj djelatnosti. Prema Hanfinim podacima, do 1. svibnja 2020. leasing kuće odobrile su reprogram za 67,7 posto leasing ugovora za koje je to zatraženo odnosno za 77,5 posto vrijednosti svih ugovora, dok je preostali dio zahtjeva u obradi. U pojedinim leasing kućama postotak reprogramiranih ugovora o leasingu iznosi čak 100 posto zatraženih reprograma, koje se često naziva i moratorijem na leasing.[19]

Kada govorimo o odgodi plaćanja dospjelih obaveza, leasing društva u mogućnosti su prolongirati rokove plaćanja obveza na određeno vrijeme, a što najvećim dijelom može biti

[19] https://www.poslovni.hr/trzista/ovrhe-primatelja-leasinga-u-problemima-nema-do-31-ozujka-iduce-godine-4224387, dohvaćeno 11. studenog 2020.

odgoda plaćanja na šest, devet odnosno dvanaest mjeseci. U trenutnoj gospodarskoj i zdravstvenoj situaciji, većina društava poslušala je preporuku HANFA-e te odgodila naplatu kako glavnice, tako i redovnih kamata.

Za usporedbu, razdoblje od 2014. do početka 2020. godine, pokazalo se kao iznimno uspješno za leasing društva, što se može iščitati iz donjeg prikaza.

Leasing društva	31.12.2014.	31.12.2015.	31.12.2016.	31.12.2017.	31.12.2018.	31.12.2019
Aktiva leasing društava u tisućama HRK	17.863.501	17.626.251	17.904.585	18.149.656	19.526.659	21.320.617
Broj novozaključenih ugovora (od 1.1. do)						
Operativni leasing	17.308	17.798	19.428	22.388	20.483	14.853
Financijski leasing	17.501	18.565	25.256	30.696	41.223	50.600
UKUPNO	34.809	36.363	44.684	53.084	61.706	65.453
Broj aktivnih ugovora						
Operativni leasing	50.736	50.998	46.979	44.486	43.426	43.399
Financijski leasing	58.126	60.112	65.466	76.057	90.457	106.438
Zajmovi	1,789	1,210	755	238	205	25
UKUPNO	110.651	112.320	113.200	120.781	134.088	149.862
Vrijednost aktivnih ugovora u tisućama HRK						
Operativni leasing	3.757.482	3.356.963	3.201.019	2.928.944	2.523.613	2.616.111
Financijski leasing	10.419.586	10.308.096	10.803.204	10.949.997	12.425.489	14.438.107
Zajmovi	121.359	75.793	43.018	23.842	15.263	562
UKUPNO	14.298.426	13.740.852	14.047.241	13.902.783	14.964.365	17.054.781

Tablica 3 Analiza okruženja leasing društava u RH

Izvor: https://www.hanfa.hr/media/5142/godisnje-izvjesce-2019-ver0611.pdf, dohvaćeno 11. studenog 2020

Najveći broj novozaključenih ugovora tijekom petogodišnjeg razdoblja 2014. – 2019. prema vrsti leasinga odnosio se na ugovore o financijskom leasingu koji svake godine bilježe značajan rast i tijekom cjelokupnog razdoblja taj trend su također slijedili ugovori o operativnom leasingu pri čemu je aktiva leasinga društava u konstantnom porastu.

Ujedno se tijekom razdoblja od 2014. godine do 2019. godine, kontinuirano smanjivao broj zatraženih i odobrenih zajmova, što je rezultiralo time da je primjerice u 2018. godini deseterostruko manji broj zajmova, nego u 2014. godini.

Najveći pad, pak, u vrijednosti novozaključenih ugovora o operativnom leasingu zabilježen je u 2018. godini (u odnosu na 2017.) pri čemu trend smanjivanja vrijednosti aktivnih ugovora o operativnom leasingu je prisutan u proteklom petogodišnjem razdoblju.

Leasing društva	31.03.2020.	30.06.2020.	30.09.2020.
Aktiva leasing društava u tisućama HRK	21.955.622	20.745.955	20.734.163
Broj novozaključenih ugovora (od 1.1. do)			
Operativni leasing	2.420	4.312	7.097
Financijski leasing	7.928	13.345	22.612
UKUPNO	10.348	17.657	29.709
Broj aktivnih ugovora			
Operativni leasing	43.020	42.051	40.841
Financijski leasing	106.870	105.972	108.311
Zajmovi	27	24	24
UKUPNO	149.917	148.047	149.176

Tablica 4 Vlastita tablica broja novih aktivnih i novozaključenih ugovora te aktive leasing društva od 01.01.2020. do 30.09.2020.

Izvor: vlastita izrada, https://www.hanfa.hr/publikacije/statistika, dohvaćeno 11. studenog 2020.

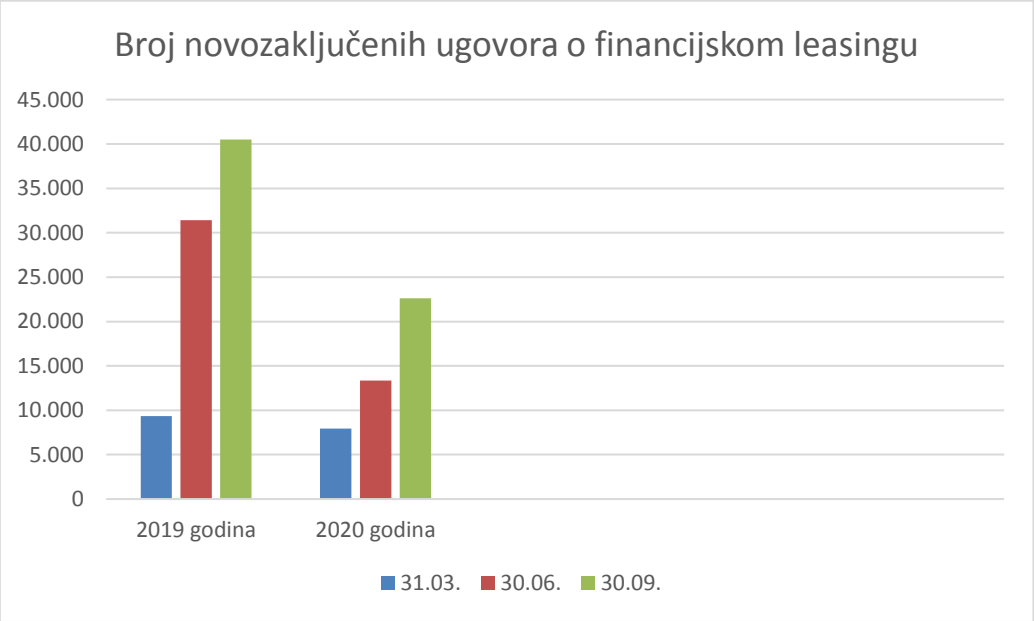
Unatoč krizi, broj aktivnih ugovora o financijskom leasingu bilježi rast, no tijekom cjelokupnog razdoblja taj trend nisu slijedili ugovori o operativnom leasingu pa je evidentan trend smanjivanja vrijednosti aktivnih ugovora o operativnom leasingu u promatranom razdoblju. Štoviše, broj novozaključenih ugovora o financijskom leasingu bilježi višestruki porast, čak i u razdoblju između prvog *lockdowna* tj. između 31.03. i 30.06.2020. godine.

Leasing društva	31.03.2019.	30.06.2019.	30.09.2019.	31.03.2020.	30.06.2020.	30.09.2020.
Aktiva leasing društava u tisućama HRK	19.673.744	22.151.271	22.210.293	21.955.622	20.745.955	20.734.163
Broj novozaključenih ugovora (od 1.1. do)						
Operativni leasing	3.027	8.328	11.964	2.420	4.312	7.097
Financijski leasing	9.352	31.399	40.488	7.928	13.345	22.612
UKUPNO	12.379	39.727	52.452	10.348	17.657	29.709
Broj aktivnih ugovora						
Operativni leasing	43.276	45.418	46.853	43.020	42.051	40.841
Financijski leasing	93.700	109.738	112.278	106.870	105.972	108.311
Zajmovi	204	33	29	27	24	24
UKUPNO	137.180	155.189	159.160	149.917	148.047	149.176

Tablica 5 Vlastita tablica broja vlastita tablica uspoređenih broja novih aktivnih i novozaključenih ugovora te aktive leasing društva za period 01.01.2020. do 30.09.2020.

Izvor: vlastita izrada, https://www.hanfa.hr/publikacije/statistika, dohvaćeno 11. studenog 2020.

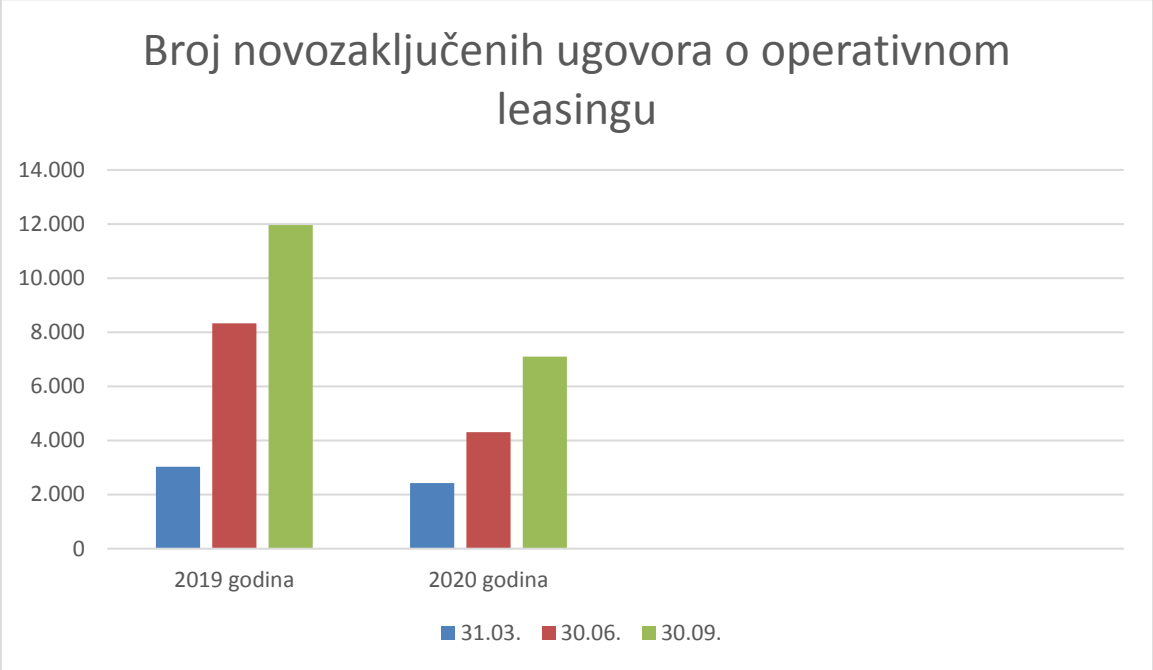
Najveći broj novozaključenih ugovora tijekom petogodišnjeg razdoblja 2014. – 2019. prema vrsti leasinga odnosio se na ugovore o financijskom leasingu koji svake godine bilježe značajan rast i tijekom cjelokupnog razdoblja taj trend su također slijedili ugovori o operativnom leasingu pa je pad broja ugovora o operativnom leasingu u 2019. još izraženiji.



Slika 5 Broj novozaključenih ugovora o financijskom leasingu

Izvor: vlastita izrada, https://www.hanfa.hr/publikacije/statistika, dohvaćeno 28. studenog 2020.

Zbog krize, broj novozaključenih ugovora o financijskom leasingu bilježi pad u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu.



Slika 6 Broj novozaključenih ugovora o operativnom leasingu

Izvor: vlastita izrada, https://www.hanfa.hr/publikacije/statistika, dohvaćeno 28. studenog 2020.

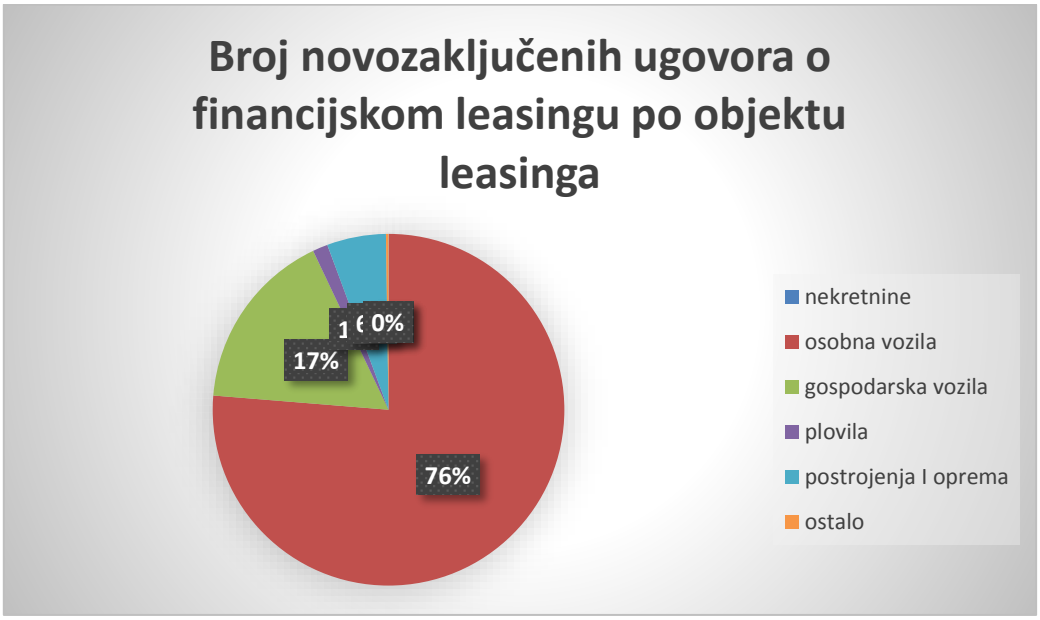
Također zbog krize, pad broja novozaključenih o operativnom leasingu u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu još je izraženiji nego kod ugovora o financijskom leasingu.



Slika 7 Broj novozaključenih ugovora o operativnom leasingu po objektu leasinga

Izvor: vlastita izrada, https://www.hanfa.hr/publikacije/statistika, dohvaćeno 28. studenog 2020.

Nadalje, u promatranom razdoblju, broj novozaključenih ugovora o operativnom leasingu po objektu leasinga, apsolutno je na strani kategorije pokretnina i motornih vozila, koje zajedno sačinjavaju 100% sklopljenih ugovora o operativnom leasingu.



Slika 8 Broj novozaključenih ugovora o financijskom leasingu po objektu leasinga

Izvor: vlastita izrada, https://www.hanfa.hr/publikacije/statistika, dohvaćeno 28. studenog 2020.

Isto tako, u promatranom razdoblju broj novozaključenih ugovora o financijskom leasingu po objektu leasinga, također su pretežito zastupljeni objekti leasinga u kategoriji pokretnina koji zajedno sačinjavaju 93% od cjelokupnog broja sklopljenih ugovora o financijskom leasingu.



Slika 9 Broj novozaključenih ugovora o leasingu u 2019. i 2020. godini po djelatnostima primatelja leasinga

Izvor: vlastita izrada, https://www.hanfa.hr/publikacije/statistika, dohvaćeno 28. studenog 2020.

Kao što je na slici 9 koja mjeri broj novozaključenih ugovora o leasingu u 2019. i 2020. godini po djelatnostima primatelja leasinga prikazano, u promatranom razdoblju padao je broj novozaključenih ugovora o leasingu u 2020. godini po svim djelatnostima primatelja leasinga.

Potom je u daljnjem tekstu provedena SWOT analiza malih i srednjih leasing društava te je izrađena klasična SWOT tablica kojom su analizirane snage i slabosti odnosno prilike i prijetnje.

Naime, strateškim upravljanjem određujemo mjere koje je potrebno poduzeti za ostvarivanje ciljeva te pritom identificiramo šanse, odnosno rizike kako bi društvo što bolje poslovalo i održalo konkurentsku prednost. SWOT analiza se vrši u svim leasing društvima, neovisno o njihovoj veličini, a popularna je i široko prihvaćena u poslovnom svijetu zbog svoje iznimne jednostavnosti i učinkovitosti. Rezultate SWOT analize je stoga potrebno interpretirati s oprezom kako bi se detektirane slabosti pretvorile u snage, a prijetnje u prilike.

Drugim riječima, najvažniji cilj ovakve analize zapravo je minimaliziranje slabosti uz istovremeno povećanje snage leasing društva, kao i iskorištavanje potencijalnih prilika uz istovremeno smanjenje prijetnji iz okruženja.

SNAGE (STRENGHTS)	SLABOSTI (WEAKNESESS)
• **Profinjen dizajn i kvaliteta** • **Osposobljena radna snaga poduzeća** • **Brzi protok informacija i reakcija na promjene unutar poduzeća** • **Agilnost na promjene na tržištu** • **Dobar odnos s dobavljačima (poslovnim partnerima) i izravan kontakt s korisnicima** • **Razvijen kanal prodaje** • **Kvalitetan menadžment** • **Optimalna upotreba resursa**	• Oskudni izvori financiranja • Nekonkurentni uvjeti financiranja za korisnike • Nemogućnost ravnomjernog ulaganja u pojedine kategorije proizvoda/usluge • Nešto lošija tehnička opremljenost (nekvalitetan portal za korisnike) • Nepostojanje trenutnog sistemskog prikupljanja podataka o zadovoljstvu potrošača
PRILIKE (OPPORTUNITIES)	**PRIJETNJE (THREATS)**
• **Kreirati prvi i jedinstveni korisnički portal, gdje su dostupni svi uvjeti za realizaciju i sklapanje ugovora o leasingu (˝Ključ u ruke bez kontakta˝)** • **Osvajanje novih ciljnih segmenata potrošača (VIP stranke)** • **Veliki dio posla prebaciti i omogućiti djelatnicima na rad od kuće** • **Ulazak na tržište s jedinstvenom uslugom (sve u digitalnom obliku i dostupno u bilo kojem trenutku)** • **Postaviti konkurentne uvjete financiranja zajedno sa jedinstvenom uslugom**	• Pad ekonomskog standarda • COVID – 19 efekt na gospodarstvo u svijetu i RH • Smanjena kupovna moć kupaca • Propadanje poduzeća • Promjene navika potrošača (online finanicranje) • Sve žešća konkurencija s novim proizvodima i uslugama • Niska zarada • Recesija

Tablica 6 SWOT analiza malih i srednjih leasing društava

Izvor: vlastita izrada

Fokusiranjem na gore navedene ključne faktore koji utječu na leasing društvo, moguće je kreirati nove mogućnosti za rast i razvoj, ponajprije rješavanjem detektiranih slabosti – olakšati uvjete financiranja za korisnike kako bi se povećala konkurentnost ili povećati razinu tehničke opremljenosti kako bi se prvim, pozitivnim dojmom portala potencijalno privukao veći broj novih korisnika. Tako, leasing društvo ne samo da će biti bolje pozicionirano na tržištu, već će moći lakše se uhvatiti u koštac s novim, nadolazećim krizama koje se ciklički u poslovnom svijetu javljaju.

4.2. SITUACIJA U LEASING DRUŠTVIMA U HRVATSKOJ OD POČETKA IZBIJANJA COVID-19 KRIZE

Sukladno do sad prezentiranim podacima u radu, od početka izbijanja krize, u prvih devet mjeseci ove godine sklopljeno je 29.709 novih ugovora o leasingu, čak 43,4% manje nego u istom razdoblju prošle godine. Kada govorimo o leasing djelatnostima koje su se našle najpogođenije krizom, tu je potrebno istaknuti rent-a-car kompanije i tvrtke koje se bave charterom plovila budući da ova grana ovisi o dolascima stranih turista. Turista je 2020. godine, prema podacima iz sustava eVisitor, do kraja studenoga registrirano 7,7 milijuna, pri čemu su ostvarili više od 54 milijuna noćenja, što je pad od 50 posto u odnosu na rezultat postignut u istom razdoblju 2019. godine.

Promatrano prema objektu leasinga najveći pad broja novih ugovora zabilježen je u kategoriji osobnih vozila, od čak 45,8%, slijede nekretnine s 40% te gospodarska vozila, koja obuhvaćaju i kategoriju autobusa, s 32,8%. Vrijednost novozaključenih ugovora pritom je iznosila 5 milijardi kuna, odnosno 39,4% manje nego u istom razdoblju lani, a pad broja i vrijednosti novozaključenih novih ugovora zabilježila su gotovo sva leasing društva. Negativni trendovi u industriji leasinga prouzročeni koronavirusom još su uočljiviji ako se u obzir uzme podatak da je iskazana neto dobit svih leasing društava u prvih devet mjeseci iznosila 125,4 milijuna kuna, čak 74,6 posto manje u odnosu na isto razdoblje lani. Ukupna imovina svih aktivnih leasing društava pritom je iznosila 20,7 milijardi kuna te je bila za 6,7% manja u odnosu na kraj rujna 2019. Kako bi izašli u susret klijentima s obzirom na novonastalu situaciju leasing društva u velikoj su se mjeri prilagodila preporukama Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (Hanfa), u dijelu odgode plaćanja dospjelih obaveza, na način da su prolongirala rokove plaćanja, najvećim dijelom na šest, devet odnosno 12 mjeseci te je pritom većina društava odgodila naplatu i glavnice i redovne kamate. Prema podacima Hanfe, polovicom studenoga 2020. aktivna su bila 5.798 reprogramirana leasing ugovora ukupne vrijednosti 2 milijarde kuna.[20]

[20] https://www.novaczasutra.hr/Article/leasing-trziste-u-prvom-polugodistu-2020-pandemija-prepolovila-nove-ugovore/2105, dohvaćeno 6. prosinca 2020.

5. POSTAVLJANJE USMJERENJA ORGANIZACIJE LEASING DRUŠTVA

Na temelju analize okoline možemo reći da bi vizija srednjeg leasing društva bila postati ili ostati stabilno i čvrsto konkurentno društvo na tržištu u periodu od 2021. do 2025. godine.

Po pitanju misije možemo reći da je misija biti profitabilan i da je potrebno ostvariti ukupan rast, što se može mjeriti stvaranjem novih poslovnih vrijednosti kroz prepoznavanje potreba klijenata i formiranje novih proizvoda i usluga te da su što dostupniji klijentima. Upravo su misija i vizija jedan od ključnih elemenata koje provodi uprava društva te na temelju istih formira strategiju.

Naposljetku na temelju misije i vizije društva treba postaviti ciljeve koji trebaju biti mjerljivi prema SMART metodi. Stoga bi ciljevi srednjeg leasing društva bili:

1. Kreirati i razviti jedinstven i visokokvalitetan korisnički portal srednjeg poduzeća u nadolazećem periodu od 6 mjeseci na području RH
2. Stvoriti konkurentne uvjete financiranja (produkte) za postojeće i nove kupce u narednom periodu od 2 mjeseca na području RH
3. Povećati broj novih korisnika leasinga za 15% nakon uspostave korisničkog portala i novih uvjeta financiranja u periodu od 6 mjeseci na području RH
4. Uspostava digitalizacije poslovanja srednjeg leasing društva na 70% na području RH u periodu od 2 mjeseca

Posebnost ciljeva će se očitovati tako da će se stvaranjem novog korisničkog portala, uspostavom digitalizacije, stvaranjem novih produkata financiranja te povećanjem broja novih korisnika leasinga podići kvaliteta pružanja usluga financiranja putem leasinga u Republici Hrvatskoj u periodu do 2025. godine.

Ciljevi će se moći mjeriti već na samom početku prilikom implementacije strategije unutar nekoliko mjeseci kada će biti formirani i pušteni novi konkurentniji produkti financiranja putem leasinga te kada će biti podignut i uspostavljen novi korisnički portal. Također uz sve navedeno popratno će biti implementirana digitalizacija u većem postotku te će se na temelju toga moći mjeriti ostvareni i planirani rezultati, kao i prve povratne reakcije korisnika.

Ciljevi će se postići rezultatima uz pomoć izvođenja aktivnosti operativnih djelatnika u vremenskom roku koji je za to predvidiv. Na način da će se prvo stvoriti produkti financiranja

putem leasinga, kreirati novi korisnički portal, uspostaviti većinski oblik digitalizacije te naposljetku će sve rezultirati povećanjem broja novih korisnika.

Korisnost ciljeva će biti očigledna za nove/stare korisnike leasinga, za poslovne partnere, ali i za djelatnike leasing društva. Ciljevi će biti postignuti u roku od 12 mjeseci od trenutka začetka implementacije strategije. Kada je analizirana okolina i postavljeno usmjerenje organizacije s jasno definiranom misijom, vizijom i ciljevima leasing društva potrebno je formulirati strategiju.

6. FORMULIRANJA STRATEGIJE I DONOŠENJE STRATEŠKIH ODLUKA U LEASING DRUŠTVU

Kako bi se postigli zacrtani ciljevi, potrebno je poduzeti neke osnovne korake prilikom formuliranja strategije i donošenja odluke.

U leasing društvima, čiji je glavni cilj povećanje broja klijenata i time broja ugovora o leasingu, ti koraci moraju biti usmjereni na procese koji će olakšati novim korisnicima sklapanje ugovora te time i povećane dobiti društva.

6.1. FORMULIRANJE STRATEGIJE DRUŠTVA

Strategija društva će se formulirati na temelju misije, vizije i postavljenih ciljeva koji su već u prethodnom poglavlju navedeni te naposljetku izvođenjem aktivnosti djelatnika društva. U ovom poglavlju ćemo kroz detaljan prikaz izvođenja aktivnosti za postizanje ciljeva, definirati strategije za njihovo provođenje unutar same organizacije.



Slika 10 Grafički prikaz formuliranja i provođenja strategije društva

Izvor: vlastita izrada

Slikom 10 jasno su prikazani ciljevi koje je potrebno ostvariti kako bi se održala stabilna i čvrsta pozicija na tržištu te kako bi se čak i u kriznim vremenima ostvarila profitabilnost društva.



Slika 11 Grafički prikaz formuliranja i provođenja 1. cilja društva

Izvor: vlastita izrada

Slika 11 prikazuje aktivnosti odnosno korake koje je potrebno poduzeti kako bi se postigao zadani cilj izrade novog korisničkog portala.



Slika 12 Grafički prikaz formuliranja i provođenja 2. cilja društva

Izvor: vlastita izrada

Slika 12 prikazuje aktivnosti odnosno korake koje je potrebno poduzeti kako bi se postigao zadani cilj digitalizacije leasing društva.



Slika 13 Grafički prikaz formuliranja i provođenja 3. cilja društva

Izvor: vlastita izrada

Slika 13 prikazuje aktivnosti odnosno korake koje je potrebno poduzeti kako bi se postigao zadani cilj odnosno povećanje broja novih korisnika leasinga.



Slika 14 Grafički prikaz formuliranja i provođenja 4. cilja društva

Izvor: vlastita izrada

Slika 14 prikazuje aktivnosti odnosno korake koje je potrebno poduzeti kako bi se postigao zadani cilj odnosno kako bi se u ponudi leasing društva uveli konkurentni novi produkti financiranja.

Nakon detaljno opisanih ciljeva te aktivnosti za njihovo izvršavanje potrebno je formulirati strategiju poslovanja za njihovo izvođenje odnosno realizaciju. Stoga su potrebne minimalno dvije strategije za izvršavanje istih.

Krenulo bi se odmah sa strategijom jedan tako da se ide u realizaciju ciljeva s vlastitim izvorima financiranja odnosno vlastitim kapitalom. S obzirom na trenutnu situaciju u svijetu, prvo bi se išlo s uspostavom digitalizacije s vlastitim ljudskim resursima, s obzirom da je ona neophodna za funkcioniranje poslovanja te na trenutne epidemiološke mjere koje su na snazi. Nakon toga išlo bi se u realizaciju uspostave i lansiranja korisničkog portala te paralelno s time i sa kreiranjem i lansiranjem novih produkata financiranja putem leasinga. Naposljetku kada bi bio ostvaren dobar dio aktivnosti krenulo bi se u osvajanje novog djela tržišta. Strategija bi se

provodila unutar same organizacije uz pomoć vlastitih ljudskih resursa, osim za dio koji je vezan za kreiranje testnog korisničkog portala, gdje bi se angažirali vanjski suradnici.

Ukoliko bi se odstupalo od planirane implementacije digitalizacije u samim počecima, išlo bi se u realizaciju strategije 2 na način da bi vanjski suradnici također se uključili u izvođenje aktivnosti vezane za digitalizaciju, kako ne bi došlo do prevelikog odstupanja od planiranih ciljeva te eventualno da ne bi došlo do kašnjenja u izvođenju ostalih aktivnosti. Također privremeno bi se angažirala dodatna radna snaga. Razlika u troškovima bi se financirala iz vlastitih sredstava.

6.2. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE DRUŠTVA

Implementacija strategije bi krenula nakon prihvaćanja odluke uprave o provođenju iste te prezentacije ostalim dionicima poduzeća. Prvo bi se jasno prezentirali misija i vizija poduzeća, njezini ciljevi te izvođenje aktivnosti odnosno podjela i kontrola izvođenja. Prikazala bi se organizacijsko – hijerarhijska struktura te podjela poslova prema odjelima sa zaduženjima.

Konkretno sa strategijom bi se krenulo sa 01.01.2021. pronalaženjem i odabirom najpovoljnijeg vanjskog suradnika za izradu korisničke platforme. Za pregovore i odabir vanjskog suradnika sa jasno definiranim zahtjevima potrebno bi bilo oko 2 mjeseca. Nakon toga bi se 3 mjeseca radilo i testiralo na novoj platformi te bi se eventualno korigirali neki nedostaci. Na kreiranju nove platforme bili bi zaduženi zajedno s vanjskim suradnicima i djelatnici poduzeća, točnije voditelji svojih odjela. Edukacija zaposlenika o korištenju platforme bi trajala zadnja 3 tjedna te bi tjedan dana ostalo za otklanjanje eventualnih sistemskih grešaka. Nakon toga bi se lansirao portal na platformu.

Paralelno s kreiranjem platforme sa 01.01.2021. nakon prijašnje izrade plana rada poslovanja od kuće od strane uprave društva 01.01.2021. krenulo bi se u nabavku IT opreme za rad od kuće. Za odabir i nabavku najpovoljnije opreme te podešavanje i funkcionalnosti potrebno je od strane IT odjela da iste naruči i podesi u roku od 50 dana. Preostalih 10 dana bi se izdvojilo za eventualno rješavanje poteškoća u prijenosu informacija te nemogućnošću rada.

Nakon uspostavljanja digitalizacije te realizacije prve faze uspostave korisničkog portala odnosno izrada prvih konkretnih komponenti, sa 01.03.2021. bi se krenulo s prikupljanjem i

analiziranjem podataka konkurencije vezanih za uvjete financiranja putem leasinga na tržištu od strane prodaje društva. Razlog zašto bi se tek tada išlo sa realizacijom, je činjenica kako je u svijetu vrlo nepogodna gospodarska situacija te oportunitetni trošak ne bi bio značajan u tom trenutku, s obzirom na pokazatelje iz analize okruženja. Prikupljanje i analiza podataka bi trajala mjesec dana te bi nakon toga još mjesec dana bilo potrebno da se kreiraju i lansiraju prvi produkti financiranja putem leasinga.

Naposljetku sa 01.04.2021. krenula bi posljednja faza strategije odnosno povećanje broja novih korisnika. S tim datumom bi se počeli prikupljati i analizirati podaci o stupnju zadovoljstva postojećih stranaka, od strane djelatnika korisničke službe i prodaje provodile bi se ankete za iste te za poslovne partnere, napravila bi se analiza odnosno poduzeli svi potrebni koraci da se nedostaci uklone koliko je god to moguće. Paralelno bi se pratili rezultati ostalih aktivnosti ka ostvarenju ciljeva odnosno strategije te bi se do 01.06.2020. napravila organizacijska podjela unutar odjela prodaje i podrške prodaje te bi se zajedno sa novim i jedinstvenim korisničkim portalom, digitalizacijom i novim financijskim produktima krenulo u osvajanje tržišta. U tom periodu su predviđanja da će se situacija u svijetu polako smirivati te početi vraćati u prvobitno stanje.

6.3. KONTROLA I EVALUACIJA PRIMIJENJENE STRATEGIJE

Kontrole izvođenja aktivnosti i provođenja strategije bi se radile na dnevnoj, tjednoj i mjesečnoj bazi od početka implementacije odnosno od 01.01.2021. Kontrole bi provodili voditelji svojih odjela i njihovi zamjenici te pisali dnevna, tjedna i mjesečna izvješća o izvođenju te iste analizirali i uspoređivali s planiranim rezultatima. Djelatnici bi popunjavali svoj dnevnik rada o izvršenim aktivnostima na dnevnoj bazi te eventualno ukoliko imaju nekakve prijedloge, sugestije ili probleme iste bi naveli u dnevnik.

Jednom tjedno bi se izvještaji dali na uvid upravi društva te po potrebi zavisno o problematici u poslovanju i ranije.

Na kraju mjeseca bi se utvrdili ostvareni i planirani rezultati od strane uprave društva te isti prezentirali voditeljima odnosno djelatnicima u operativi.

Na ovaj način bi se moglo uspostaviti mjerilo performansi, pri čemu će biti relevantni oni pokazatelji kojima će se izražavati učinkovitost ostvarenja odabrane strategije, pri čemu se leasing društvo odnosno ova organizacija promatrati u cjelini, jedan njezin dio ili čak samo pojedinci.

7. ZAKLJUČAK

Ovim radom predstavljena je i detaljno objašnjena tema i pojam strategijskog menadžmenta te način na koji je moguće promišljenim strategijskim odlukama koje donose menadžeri, utjecati na smjer kojim se pojedina organizacija kreće te istodobna i na dugoročan razvoj iste. U radu je kroz sedam glavnih poglavlja, uvoda i zaključka također obrađena tema leasinga, gdje smo osim pojmova strategijskog menadžmenta saznali određene bitne značajke koje se tiču leasing društava te je odrađena analiza putem financijskih pokazatelja poslovanja leasing društava. Ujedno su navedene ovlasti menadžera koji su zaduženi za provođenje bitnih odluka i koji trebaju osim urođenih predispozicija i širokog obrazovanja i iskustva, imati razvijene interpersonalne vještine tj. vještine ophođenja s ljudima kako bi mogli na vrijeme prepoznati eventualne poteškoće i izazove, jasno prenositi željene ciljeve koji se implementacijom strategije pokušavaju ostvariti te pravilno komunicirati s osobama koje se nalaze u organizaciji.

Iz tog razloga, ključno je imati dobro formuliranu organizacijsku strategiju jer u situacijama kada ovi prethodno navedeni elementi ne mogu u potpunosti proizvesti svoje pozitivne učinke ukoliko ne postoji jasno određen okvir koji se formulira kroz organizacijsku strategiju zasnovanu na inteligentnim odlukama koje menadžeri donose te koje u bitnom pridonose tome da organizacija ostvari prednost nad svojim konkurentima. Evidentno je stoga da menadžeri moraju biti sposobni i imati znanje donositi informirane odluke kako bi se na taj način omogućila efikasna implementacija zacrtane strategije, uz minimalni utrošak resursa i vremena, posebice u iznimno konkurentnom okruženju u kojem djeluju leasing društva.

Zaključno, moglo bi se utvrditi kako je leasing industrija snažno rasla tijekom 2019. godine, kako bi tijekom 2020. godine pretrpjela pad obima poslovanja i velike gubitke zbog problema izazvanih COVID-19 virusom, a koji su se preslikali na problematičnost u vidu naplate potraživanja. Iako potencijal za ponovni rast postoji, on ovisi isključivo o stabilizaciji gospodarskih uvjeta kroz aktivne mjere koje Vlada RH može donositi i provoditi kako bi se očuvala radna mjesta te kako bi se potaknuo rast gospodarskih aktivnosti u Republici Hrvatskoj.

Srećom, Republika Hrvatska se danas nalazi u nemjerljivo boljem položaju nego što je bila tijekom Velike recesije 2008. godine, budući da su joj na raspolaganju ne samo mnogobrojni kohezijski i fondovi solidarnosti Europske unije, već i činjenica da kao članica najmoćnijeg

gospodarskog bloka svijeta može aktivno sudjelovati u donošenju odluka, bitnih za budućnost zemlje.

8. POPIS LITERATURE

8.1. KNJIGE I ČLANCI

1 Buble M., Cingula M., Dujanić M., Dulčić Ž., Gonan Božac M., Galetić L, Ljubić F., Pfeifer S., Tipurić D., Strateški menadžment, Sinergija, 2005., Zagreb

2 Gutić D., Paliaga M., Strateški menadžment, Studio HS internet d.o.o. 2017., Osijek

3 Horvat Đ., Perkov D., Trojak N., Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Edukator d.o.o. 2012., Zagreb

4 Radoš, T. (2010): Ključni faktori procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima, Ekonomska misao i praksa, god. XIX. (2010.) br. 2. (163-183), Dubrovnik

5 Steve Smith, Strateg – Suvremeni strateški menadžment u svjetskoj praksi, M.E.P. d.o.o., 2008., Zagreb

6 Thompson Jr. A., Strickland III A., Gamble J., Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću, MATE d.o.o. 2008., Zagreb

7 Van Horne, J., Wachowicz, Jr. J., Osnove financijskog managementa, Trinaesto izdanje, MATE, 2014., Zagreb

8.2. INTERNETSKI IZVORI

1 Vizija kao faktor uspješnosti poduzeća, M. Martinović, M. Čeliković, Veleučilište u Sl. Brodu, https://bib.irb.hr/datoteka/1012999.Vizija_kao_faktor_uspjenosti_poduzea.pdf

2 Orsag, S.: Financiranje emisijom vrijednosnih papira, RRIF, Zagreb, 1997., https://proprium.hr/misija-i-vizija-kao-temelj-uspjesnog-poslovanja/

3 JobHero – What Is a Strategy Manager, https://www.jobhero.com/career-guides/interviews/prep/what-is-a-strategy-manager

4 HANFA, https://www.hanfa.hr/getfile.ashx/?fileId=42494

5 The Importance of Strategic Management in Business Organizations, https://www.researchgate.net/publication/301801352_The_Importance_of_Strategic_Management_to_Business_Organizations

6 Plavi Ured – Mizija i vizija bitni su za razvoj marketinškog plana, https://plaviured.hr/misija-i-vizija-tvrtke-bitni-su-za-razvoj-marketinskog-plana/

7 Small Business, https://smallbusiness.chron.com/strategic-management-long-short-term-objectives-65334.html

8 World Bank, http://documents1.worldbank.org/curated/es/823281468295527393/pdf/395690ENGLISH0LC11en01PUBLIC1.pdf

9 Vizjak, A. i Alkier Radnić, R. (2005). MJESTO LEASINGA U EKONOMIJI EU. Tourism and hospitality management, 11 (2), 135-146. https://hrcak.srce.hr/181327

10 Poslovni.hr, https://www.poslovni.hr/trzista/ovrhe-primatelja-leasinga-u-problemima-nema-do-31-ozujka-iduce-godine-4224387

11 Novac za sutra, https://www.novaczasutra.hr/Article/leasing-trziste-u-prvom-polugodistu-2020-pandemija-prepolovila-nove-ugovore/2105,

9. POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1 Etape u procesu strategijskog menadžmenta 9
Slika 2 SWOT analiza INA-e 2013. godine - autor Tin Horvatin 10
Slika 3 Shema oblikovanje strategije organizacije 13
Slika 4 Faze u procesu strategijskog planiranja 18
Slika 5 Broj novozaključenih ugovora o financijskom leasingu 29
Slika 6 Broj novozaključenih ugovora o operativnom leasingu 30
Slika 7 Broj novozaključenih ugovora o operativnom leasingu po objektu leasinga 30
Slika 8 Broj novozaključenih ugovora o financijskom leasingu po objektu leasinga 31
Slika 9 Broj novozaključenih ugovora o leasingu u 2019. i 2020. godini po djelatnostima primatelja leasinga 31
Slika 10 Grafički prikaz formuliranja i provođenja strategije društva 37
Slika 11 Grafički prikaz formuliranja i provođenja 1. cilja društva 37
Slika 12 Grafički prikaz formuliranja i provođenja 2. cilja društva 38
Slika 13 Grafički prikaz formuliranja i provođenja 3. cilja društva 39
Slika 14 Grafički prikaz formuliranja i provođenja 4. cilja društva 39

Tablica 1 Statistika broja kretanja leasing društava u RH 23
Tablica 2 Izgled organizacijske strukture leasing društava srednje veličine 24
Tablica 3 Analiza okruženja leasing društava u RH 27
Tablica 4 Vlastita tablica broja novih aktivnih i novozaključenih ugovora te aktive leasing društva od 01.01.2020. do 30.09.2020. 28
Tablica 5 Vlastita tablica broja vlastita tablica uspoređenih broja novih aktivnih i novozaključenih ugovora te aktive leasing društva za period 01.01.2020. do 30.09.2020. 29
Tablica 6 SWOT analiza malih i srednjih leasing društava 33

IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Jurica Remenar

Matični broj studenta: 0067492017

Naslov rada: ETAPE PROCESA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U LEASING DRUŠTVU

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum	Potpis studenta
19.01.2021.	Jurica Remenar

ŽIVOTOPIS

Jurica
Remenar

DATUM ROĐENJA:
07/08/1992

KONTAKT

Državljanstvo: hrvatsko

Spol: Muško

Ante Kovačića 5
10292 Šenkovec, Hrvatska

juricaremenar@gmail.com

(+385) 919590022

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

01/01/2011 - 01/01/2016 – Trg John F. Kennedy 6, Zageb, Hrvatska

bacc.oec.
Ekonomski fakultet u Zagrebu

26/10/2017 - TRENUTAČNO – Vladimira Novaka 23, Zaprešić, Hrvatska

struč. spec. oec.
Veleučilište Baltazar

RADNO ISKUSTVO

29/05/2017 - TRENUTAČNO – prodaja i služba za lorisnike , Hrvatska

Ekonomist
Mercedes-Benz Leasing Hrvatska d.o.o.

VELEUČILIŠTE
BALTAZAR
ZAPREŠIĆ

Obrazac za pohranu završnih radova

1.	Ime i prezime studenta	JURICA REMENAR
2.	Naslov na hrvatskome jeziku	ETAPE PROCESA STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA U LEASING DRUŠTVU
3.	Naslov na engleskome jeziku	STAGES OF THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS IN A LEASING COMPANY
4.	Mentor	DRAGUTIN FUNDA
5.	Predsjednik Povjerenstva	ZLATKO REŠETAR
6.	Član Povjerenstva	KARLO JURAČ
7.	Kolegij	STRATEGIJSKI MENADŽMENT
8.	Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj	VELEUČILIŠTE S PRAVOM JAVNOSTI BALTAZAR ZAPREŠIĆ
9.	Datum, mjesto i država obrane	19.01.2021., ZAPREŠIĆ, HRVATSKA
10.	Sažetak na hrvatskome jeziku (od 150 do 300 riječi)	238
11.	Sažetak na engleskome jeziku (od 150 do 300 riječi)	288
12.	Ključne riječi na hrvatskome jeziku (od tri do pet)	STRATEGIJSKI MENADŽMENT, FORMULIRANJE STRATEGIJE, STRATEGIJSKI MENADŽER, LEASING, LEASING DRUŠTVO
13.	Ključne riječi na engleskom jeziku i (od tri do pet)	STRATEGIC MANAGEMENT, FORMULATING STRATEGY, STRATEGIC MANAGER, LEASE, LEASING COMPANY
14.	Naziv studija / usmjerenje	SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ/PROJEKTNI MENADŽMENT
15.	Stupanj studija	VII
16.	Vrsta rada	SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI RAD
17.	Akademski /stručni naziv	STRUČNI SPECIJALIST PROJEKTNOG MENADŽMENTA/STRUČ.SPEC.OEC.
18.	Sadržaj mog rada dostupan je (označite):	a) u svim repozitorijima u cijelosti b) samo u repozitoriju Veleučilišne knjižnice c) nije dostupan
19.	Ako rad nije dostupan – obrazložite zašto?!	

Napomena:
Ovaj se obrazac ispunjava računalno, a zatim se pohranjuje na CD-u uz završni rad!
Dva ispisana primjerka obrasca student donosi u referadu na ovjeru.
Jedan primjerak ovjerenog obrasca referada dostavlja u knjižnicu.

Mjesto i datum: ZAPREŠIĆ, 19.01.2021.

Student: Jurica Remenar

*Izrazi s rodnim značenjem odnose se jednako i na ženski i na muški rod.