

# Strateško upravljanje modernom organizacijom

---

**Miličević, Marija**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Šibenik University of Applied Sciences / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:566340>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-06**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**Marija Miličević**

**STRATEŠKO UPRAVLJANJE MODERNOM**  
**ORGANIZACIJOM**

**Završni rad**

Šibenik, 2024.

**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**STRATEŠKO UPRAVLJANJE MODERNOM**  
**ORGANIZACIJOM**

**Završni rad**

**Kolegij:** Strategijski menadžment

**Mentorica:** dr.sc. Ana Udovičić, prof. struč. stud.

**Studentica:** Marija Miličević, bacc. oec.

**Matični broj studentice:** 1219061089

Šibenik, lipanj 2024.

## **STRATEŠKO UPRAVLJANJE MODERNOM ORGANIZACIJOM**

MARIJA MILIČEVIĆ

ADRESA: Vesela 7 b, 34 310 Pleternica, e-mail: marijaluks1@gmail.com

Strateško upravljanje modernom organizacijom ključno je za njezin uspjeh i održivost u dinamičnom poslovnom okruženju. Ovaj proces obuhvaća analizu okruženja, postavljanje SMART ciljeva, razvoj i implementaciju strategija te kontinuirano praćenje i prilagodbu. Analiza okruženja uključuje procjenu vanjskih i unutarnjih čimbenika koji mogu utjecati na organizaciju. Postavljanje ciljeva je važno kako bi se usmjerila organizacija prema željenom ishodu, a razvoj strategija omogućuje postizanje tih ciljeva. Implementacija strategija zahtijeva koordinaciju i mobilizaciju resursa te vođenje promjena. Kontinuirano praćenje i prilagodba omogućuju organizaciji da ostane agilna i konkurentna. Kroz uspješno strateško upravljanje, organizacije mogu postići svoje ciljeve, stvoriti konkurentske prednosti te ostvariti dugoročni uspjeh. Cilj istraživanja je dublje razumijevanje procesa strateškog upravljanja modernom organizacijom kako bi se identificirali ključni faktori uspjeha i razvile smjernice za poboljšanje performansi i održivosti organizacija u dinamičnom poslovnom okruženju.

(40 stranica / 3 tablica / 27 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u digitalnom repozitoriju Knjižnice Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: organizacija, menadžment, upravljanje

Mentorica: dr. sc., Ana Udovičić, prof. struč. stud.

**Rad je prihvaćen za obranu dana:**

## BASIC DOCUMENTATION CARD

---

Polytechnic of Šibenik

Graduation Thesis

Department of Management

Professional Graduate Studies of Management

### **STRATEGIC MANAGEMENT OF A MODERN ORGANIZATION**

MARIJA MILIČEVIĆ

Adress: Vesela 7 b. 34 310 Pleternica, e-mail: marijaluks1@gmail.com

Strategic management of a modern organization is crucial for its success and sustainability in a dynamic business environment. This process includes analyzing the environment, setting SMART goals, developing and implementing strategies, and continuous monitoring and adaptation. Environmental analysis includes an assessment of external and internal factors that may affect the organization. Setting goals is important in order to direct the organization towards the desired outcome, and developing strategies enables the achievement of these goals. Implementation of strategies requires coordination and mobilization of resources and change management. Continuous monitoring and adaptation enable the organization to remain agile and competitive. Through successful strategic management, organizations can achieve their goals, create competitive advantages and achieve long-term success. The goal of the research is a deeper understanding of the process of strategic management of a modern organization in order to identify key success factors and develop guidelines for improving the performance and sustainability of organizations in a dynamic business environment.

(40 pages / 3 table / 20 references / original in Croatian language)

Thesis deposited in Polytechnic of Šibenik Library digital repository

Keywords: organization, management, governance

Supervizor: dr. sc. Ana Udovičić, prof. expert stud. **Paper accepted:**

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Cilj rada .....	3
1.2. Metode rada.....	4
1.3. Struktura rada .....	5
2. STRATEŠKI MENADŽMENT .....	6
2.1. Definicija strateškog menadžmenta .....	6
2.2. Ključne odgovornosti strateškog menadžmenta .....	7
2.3. Uloga i važnost strateškog menadžmenta .....	9
2.4. Proces implementacije strateškog upravljanja u korporativno okruženje .....	10
2.5. Strateško planiranje .....	12
3. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM .....	15
3.1. Formuliranje strategije .....	16
3.2. Analiza okoline.....	17
3.3. Provedba strategije.....	19
3.4. Strateška kontrola.....	20
3.5. Instrumenti upravljanja .....	21
3.6. SWOT matrica .....	22
3.7. Organizacijska kultura .....	24
4. PRIMJER UPRAVLJANJA MODERNOM ORGANIZACIJOM.....	26
4.1. Poslovna analiza Coca-cole .....	27
4.2. Misija i vizija Coca cole.....	31
4.3. Primjena strateškog upravljanja u Coca-Coli.....	32
4.4. Postavljanje ciljeva i strategija Coca-Cole: Analiza i planiranje .....	33
4.5. Komunikacija i suradnja.....	34
4.6. Budući trendovi i izazovi .....	35
5. ZAKLJUČAK.....	39

6. LITERATURA .....	41
7. POPIS TABLICA .....	44



## 1. UVOD

Upravljanje u suvremenim organizacijama je postalo kompleksno i zahtjevno zbog dinamičnog okruženja u kojem posluju. S globalizacijom, brzim tehnološkim napretkom i promjenama u preferencijama potrošača, organizacije se suočavaju s izazovima koji zahtijevaju strateški pristup kako bi ostale konkurentne i održive. U tom kontekstu, strateško upravljanje postaje ključno za uspjeh modernih organizacija.

Strateško upravljanje modernom organizacijom predstavlja proces planiranja, implementacije i evaluacije strategija koje će omogućiti organizaciji da postigne svoje ciljeve u dinamičnom okruženju (Bascle, 2008). Ovaj proces obuhvaća analizu okruženja, postavljanje ciljeva, razvoj strategija, implementaciju tih strategija te kontinuirano praćenje i prilagodbu kako bi se osigurala usklađenost s promjenama na tržištu i unutar same organizacije.

Jedan od ključnih elemenata strateškog upravljanja je analiza okruženja, koja uključuje procjenu vanjskih i unutarnjih čimbenika koji mogu utjecati na organizaciju. Vanjski čimbenici uključuju ekonomske, političke, društvene, tehnološke i pravne faktore, dok unutarnji čimbenici obuhvaćaju resurse, sposobnosti i strukturu organizacije. Razumijevanje ovih čimbenika ključno je za identificiranje prilika i prijetnji te jačanje organizacijskih snaga i eliminiranje slabosti.

Postavljanje jasnih i mjerljivih ciljeva također je važan korak u procesu strateškog upravljanja. Ciljevi trebaju biti usklađeni s vizijom i misijom organizacije te biti dovoljno ambiciozni da potaknu rast i razvoj, ali i realni i ostvarivi. Također je važno da ciljevi budu specifični, mjerljivi, dostižni, relevantni i vremenski ograničeni (SMART princip) (Bascle, 2008).

Nakon postavljanja ciljeva, organizacija razvija strategije za postizanje tih ciljeva. Strategije mogu uključivati različite pristupe, kao što su diverzifikacija proizvoda, diferencijacija, fokusiranje na određene tržišne segmente ili razvoj konkurentske prednosti kroz inovacije ili operativnu izvrsnost.

Implementacija strategija zahtijeva koordinaciju različitih funkcionalnih područja unutar organizacije i mobilizaciju resursa kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Ključni su faktori uspjeha u implementaciji jasna komunikacija, angažiranje zaposlenika, pravilno vođenje promjena te efikasno upravljanje resursima.

Nakon implementacije, organizacija kontinuirano prati i evaluira rezultate kako bi identificirala uspjehe i nedostatke te prilagodila strategije prema potrebi. Ovaj ciklus planiranja, implementacije, evaluacije i prilagodbe ključan je za kontinuirani uspjeh i održivost organizacije u suvremenom poslovnom okruženju.

Strateško upravljanje modernom organizacijom predstavlja ključni proces koji omogućuje organizacijama da se prilagode dinamičnom okruženju, ostvare svoje ciljeve i ostanu konkurentne. Kroz analizu okruženja, postavljanje ciljeva, razvoj strategija, implementaciju i evaluaciju, organizacije mogu stvoriti temelje za uspjeh u današnjem poslovnom svijetu.

## 1.1. Cilj rada

Ciljevi rada na temu strateškog upravljanja modernom organizacijom obuhvaćaju različite aspekte koji su ključni za razumijevanje, primjenu i unaprjeđenje procesa strateškog upravljanja. Neki od glavnih ciljeva uključuju:

- Razumijevanje koncepta strateškog upravljanja: Važno je osigurati da čitatelji razumiju osnovne principe i koncepte strateškog upravljanja, uključujući definiciju, svrhu, procese i ključne komponente.
- Analiza okruženja: Cilj je istražiti kako vanjski i unutarnji čimbenici utječu na organizaciju te kako organizacija može koristiti tu analizu kako bi identificirala prilike za rast i razvoj te prijetnje koje treba obraniti.
- Postavljanje ciljeva: Fokus je na razumijevanju važnosti postavljanja SMART ciljeva (specifičnih, mjerljivih, dostižnih, relevantnih i vremenski ograničenih) te kako pravilno postavljani ciljevi mogu usmjeriti organizaciju prema uspjehu.
- Razvoj strategija: Cilj je istražiti različite strategije koje organizacije mogu primijeniti kako bi ostvarile svoje ciljeve, uključujući diverzifikaciju, diferencijaciju, fokusiranje i inovacije te kako odabrati optimalnu strategiju za određenu organizaciju.

Ovi ciljevi rada omogućuju dublje razumijevanje i primjenu koncepta strateškog upravljanja u suvremenom poslovnom okruženju te pružaju smjernice za poboljšanje performansi i održivosti organizacija.

## 1.2. Metode rada

U izradi ovog diplomskog rada primijenit će se niz metoda istraživanja kako bi se temeljito istražilo strateško upravljanje modernom organizacijom te kako bi se oblikovali relevantni prijedlozi i strategije za prevladavanje tih prepreka. Glavne metode koje će se koristiti uključuju:

- Deduktivna metoda: Ova metoda omogućuje logičko zaključivanje od općih načela do specifičnih situacija. Primijenit će se za razumijevanje općih principa strateškog upravljanja modernom organizacijom i primjene tih načela.
- Metoda analize: Koristit će se za razbijanje kompleksnih problema na manje dijelove radi boljeg razumijevanja njihovih komponenti i uzroka.
- Metoda sinteze: Kombinirat će se različite misaone tvorevine kako bi se oblikovali sveobuhvatni zaključci i strategije za rješavanje problema.
- Metoda apstrakcije: Bitne informacije iz različitih izvora podataka bit će izdvojene i istaknute kako bi se fokusiralo na ključne aspekte istraživanja.
- Metoda klasifikacije: Omogućit će organizaciju različitih informacija i podataka o preprekama strateškog upravljanja prema njihovim karakteristikama i značajkama.
- Metoda deskripcije: Upotrijebit će se kako bi se jednostavno i jasno opisale činjenice i koncepti kako bi čitatelji lakše razumjeli problematiku.
- Metoda kompilacije: Korištenjem već postojećih rezultata, istraživanja i spoznaja o strateškom upravljanju stvorit će se temelj za analizu i zaključke.
- Komparativna metoda: Omogućit će usporedbu sličnih ili paralelnih situacija i praksi kako bi se dobili novi uvidi i zaključci.
- Metoda prikupljanja podataka: Podatke će se prikupiti iz različitih izvora, uključujući knjige te internetske izvore.

### **1.3.Struktura rada**

Rad se sastoji od pet dijelova.

Prvo poglavlje je uvodno, gdje se detaljno opisuju ciljevi istraživanja, korištene metode te struktura rada kako bi se čitatelji upoznali s temom i organizacijom rada.

Zatim slijedi teoretsko poglavlje o strateškom menadžmentu. U ovom poglavlju objasniti će se definicija strateškog menadžmenta, opisati će se ključne odgovornosti strateškog menadžmenta kao i uloga i važnost strateškog menadžmenta. Vrlo je bitno objasniti proces implementacije strateškog upravljanja u korporativno okruženje te na koji način se izvodi strateško planiranje.

Treće poglavlje se bavi upravljanjem organizacijom. Detaljno će se opisati svi koraci upravljanja kao što su formuliranje strategije, analiza okoline, provedba strategije, strateška kontrola, navesti će se instrumenti upravljanja, prikazati SWOT matrica te objasniti pojam organizacijske kulture.

U četvrtom poglavlju prezentiran je primjer Coca-Cole kao moderne organizacije koja je strateški vođena. To će se prikazati putem poslovne analize Coca-Cole, misije i vizije Coca-Cole, primjene strateškog upravljanja u Coca-Coli. postavljanje ciljeva i strategija, komunikacija i suradnja unutar kompanije te će se objasniti budući trendovi i izazovi.

Peto poglavlje je zaključno poglavlje u kojem se sumiraju glavni nalazi istraživanja, ističu ključne spoznaje i doprinos rada, te se nude smjernice za daljnja istraživanja ili praktične primjene rezultata istraživanja.

## 2. STRATEŠKI MENADŽMENT

### 2.1. Definicija strateškog menadžmenta

Strateški menadžment je ključni koncept u poslovnom svijetu koji se odnosi na proces planiranja, postavljanja ciljeva, donošenja odluka i upravljanja resursima organizacije kako bi se postigla dugoročna konkurentska prednost i ostvarili ciljevi organizacije (Bascle, 2008). Definicija strateškog menadžmenta obuhvaća širok spektar aktivnosti koje su usmjerene prema dugoročnom uspjehu organizacije u dinamičnom okruženju.

Na temelju te definicije, u nastavku su navedeni ključni elementi i karakteristike strateškog menadžmenta:

- Dugoročna orijentacija: Strateški menadžment fokusira se na dugoročne ciljeve i strategije organizacije, umjesto na kratkoročne taktičke akcije. Cilj je stvoriti trajnu konkurentsku prednost i osigurati dugoročni uspjeh (Buble i sur, 2005).
- Analiza okruženja: Strateški menadžment uključuje analizu vanjskog i unutarnjeg okruženja kako bi se identificirale prilike i prijetnje te snage i slabosti organizacije. To omogućuje organizaciji da razumije svoje pozicije u industriji i razvije strategije koje odražavaju promjene u okolini (Buble i sur, 2005).
- Postavljanje ciljeva: Definiranje jasnih, specifičnih, mjerljivih, ostvarivih i vremenski ograničenih (SMART) ciljeva ključno je za strateški menadžment. Ciljevi trebaju biti usklađeni s vizijom i misijom organizacije te služiti kao smjernice za djelovanje.
- Razvoj strategija: Strateški menadžment obuhvaća razvoj dugoročnih planova i strategija za postizanje ciljeva organizacije. Ovo uključuje identificiranje konkurentske prednosti, diferencijaciju od konkurencije i odabir pristupa koji će organizaciji omogućiti ostvarenje njenih ciljeva (Horvat i sur, 2012).
- Implementacija strategija: Implementacija strategija uključuje provedbu planova i strategija koje su razvijene u okviru strateškog menadžmenta. Ovo može uključivati prilagodbu organizacijske strukture, upravljanje promjenama, mobilizaciju resursa i vođenje timova kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi (Bascle, 2008).

- Evaluacija i prilagodba: Evaluacija učinkovitosti i prilagodba strategija ključni su dijelovi strateškog menadžmenta. Organizacija mora redovito procjenjivati svoje postignuće u odnosu na postavljene ciljeve te prilagođavati strategije kako bi se osiguralo da su one u skladu s promjenama u okruženju i potrebama organizacije (Horvat i sur, 2012).

Strateški menadžment nije statičan proces; to je dinamičan proces koji zahtijeva kontinuiranu pažnju i prilagodbu. Ključni izazovi s kojima se organizacije suočavaju u upravljanju strateškim menadžmentom uključuju promjene u okruženju, brzi tehnološki napredak, konkurenciju na tržištu i unutarnje promjene u organizaciji (Horvat i sur, 2012).

Strateški menadžment je ključni proces koji omogućuje organizacijama da ostvare svoje dugoročne ciljeve i ostvare konkurentske prednosti. Kroz analizu okruženja, postavljanje ciljeva, razvoj i implementaciju strategija te evaluaciju i prilagodbu, organizacije mogu stvoriti temelje za dugoročni uspjeh i održivost u dinamičnom poslovnom okruženju.

## **2.2. Ključne odgovornosti strateškog menadžmenta**

Ključne odgovornosti strateškog menadžmenta obuhvaćaju širok spektar aktivnosti i uloga koje su ključne za vođenje organizacije prema ostvarenju njenih dugoročnih ciljeva i održavanje konkurentske prednosti u dinamičnom poslovnom okruženju.

Jedna od glavnih odgovornosti strateškog menadžmenta je analiza vanjskog i unutarnjeg okruženja organizacije. To uključuje praćenje tržišnih trendova, procjenu konkurencije, identifikaciju prilika i prijetnji te evaluaciju unutarnjih snaga i slabosti organizacije (Casaqui i Riegel, 2016).

Strateški menadžment je odgovoran za postavljanje jasnih, mjerljivih i ostvarivih ciljeva koji odražavaju viziju i misiju organizacije. Ti ciljevi pružaju smjernice za akcije i odluke u cijeloj organizaciji te služe kao kriteriji za procjenu uspjeha. Razvoj dugoročnih strategija za postizanje ciljeva organizacije također je ključna odgovornost strateškog menadžmenta. Ovo uključuje identifikaciju konkurentske prednosti, planiranje resursa i kapaciteta te odabir strategija koje će omogućiti organizaciji da ostvari svoje ciljeve (Buble, 2005).

Strateški menadžment igra važnu ulogu u upravljanju promjenama unutar organizacije. To uključuje identifikaciju potrebe za promjenama, komunikaciju promjena, vođenje timova i mobilizaciju resursa kako bi se osiguralo uspješno provođenje strategijskih inicijativa.

Koordinacija i integracija različitih funkcionalnih područja i dijelova organizacije također su ključne odgovornosti strateškog menadžmenta (Casaqui i Riegel, 2016). To uključuje osiguranje usklađenosti aktivnosti, dijeljenje resursa i informacija te poticanje suradnje među različitim dijelovima organizacije. Strateški menadžment odgovoran je za kontinuiranu evaluaciju učinkovitosti strategija i postavljenih ciljeva te prilagodbu strategija prema potrebi. To uključuje praćenje rezultata, analizu performansi i identifikaciju mogućnosti za poboljšanje.

Strateški menadžment igra važnu ulogu u oblikovanju i održavanju organizacijske kulture koja podržava postizanje ciljeva organizacije. To uključuje promicanje vrijednosti, motiviranje zaposlenika i osiguranje angažmana i zadovoljstva na radnom mjestu (Horvat i sur, 2012).

Kroz ispunjavanje ovih ključnih odgovornosti, strateški menadžment osigurava da organizacija uspješno upravlja promjenama, ostvaruje svoje ciljeve i održava konkurentsku prednost u dinamičnom poslovnom okruženju.

Uz navedene ključne odgovornosti, strateški menadžment također ima značajnu ulogu u vođenju inovacija unutar organizacije. To uključuje poticanje kreativnosti među zaposlenicima, potragu za novim idejama i tehnologijama te njihovu integraciju u postojeće poslovne procese. Kroz inovacije, organizacija može ojačati svoju konkurentsku poziciju i prilagoditi se brzim promjenama u tržišnom okruženju (Gleibner i Helm, 2013).

Održavanje dobrih odnosa s dionicima također je ključna odgovornost strateškog menadžmenta. To uključuje redovitu komunikaciju s investitorima, partnerima, dobavljačima, kupcima i drugim relevantnim dionicima kako bi se osigurala podrška za provedbu strategija i ostvarenje ciljeva organizacije. Odnosi s dionicima važni su za izgradnju povjerenja i stabilnosti u poslovanju (Faltejskova i Dvorakova, 2013).

Praćenje regulatornih promjena i usklađenost s zakonima i propisima također su ključni zadaci strateškog menadžmenta. Ovo uključuje praćenje zakonskih promjena koje mogu utjecati na poslovanje organizacije te osiguranje da su sve aktivnosti u skladu s relevantnim propisima. Nepoštivanje zakona može rezultirati pravnim problemima i negativnim poslovnim posljedicama (Faltejskova i Dvorakova, 2013).

Nadalje, strateški menadžment ima ulogu u upravljanju rizicima. To uključuje identifikaciju potencijalnih prijetnji i prilika za organizaciju te implementaciju odgovarajućih strategija za smanjenje rizika i maksimiziranje povoljnih ishoda. U dinamičnom poslovnom okruženju, sposobnost upravljanja rizicima ključna je za dugoročni uspjeh organizacije.



Konačno, strateški menadžment ima ulogu u vođenju procesa evaluacije performansi i sustavnog učenja. Ovo uključuje prikupljanje i analizu podataka o poslovanju kako bi se identificirale snage i slabosti organizacije te pravovremeno reagiralo na promjene u okruženju. Kroz kontinuirano učenje i prilagodbu, organizacija može ostati konkurentna i uspješna u svom poslovanju.

### **2.3.Uloga i važnost strateškog menadžmenta**

Uloga i važnost strateškog menadžmenta su ključni za dugoročni uspjeh organizacije u konkurentnom poslovnom okruženju. Strateški menadžment pruža okvir i smjernice za postizanje ciljeva organizacije, kao i za prilagodbu na promjene u vanjskom okruženju.

Jedna od glavnih uloga strateškog menadžmenta je osigurati da organizacija ima jasnu viziju budućnosti i strategiju za postizanje tih ciljeva što uključuje identifikaciju tržišnih trendova, predviđanje budućih promjena i planiranje resursa kako bi se organizacija pripremila za buduće izazove i prilike (Horvat i sur, 2012).

Strateški menadžment igra ključnu ulogu u postavljanju ciljeva organizacije. To uključuje definiranje misije, vizije i vrijednosti organizacije te razvoj specifičnih, mjerljivih, ostvarivih, relevantnih i vremenski ograničenih (SMART) ciljeva koji će usmjeravati aktivnosti organizacije prema željenom ishodu.

Jedna od najvažnijih uloga strateškog menadžmenta je razvoj dugoročnih strategija za ostvarivanje postavljenih ciljeva što uključuje identifikaciju konkurentske prednosti, diferencijaciju od konkurencije i odabir strategija koje će omogućiti organizaciji da ostvari svoje ciljeve učinkovito (Mikić, 2009). Strateški menadžment također ima ključnu ulogu u upravljanju promjenama unutar organizacije. To uključuje prepoznavanje potreba za promjenama, motiviranje zaposlenika za prihvaćanje promjena, upravljanje otporom promjena te osiguranje da promjene podržavaju postizanje strategijskih ciljeva organizacije (Bungay i Goold, 1991).

Strateški menadžment koordinira i integrira aktivnosti različitih funkcionalnih područja unutar organizacije kako bi se osiguralo da su svi resursi usmjereni prema postizanju zajedničkih ciljeva (Mikić, 2009). Ovo uključuje usklađivanje aktivnosti, dijeljenje resursa i informacija te poticanje suradnje među različitim dijelovima organizacije.

Strateški menadžment kontinuirano procjenjuje učinkovitost strategija i postavljenih ciljeva te prilagođava strategije prema potrebi. Ovo uključuje praćenje rezultata, analizu performansi i

identifikaciju mogućnosti za poboljšanje kako bi se osiguralo da organizacija ostane fleksibilna i prilagodljiva u dinamičnom okruženju (Mikić, 2009).

Važnost strateškog menadžmenta proizlazi iz činjenice da omogućuje organizaciji da se usredotoči na dugoročne ciljeve, identificira prilike za rast i razvoj te se prilagodi promjenama u okruženju. Kroz strateški menadžment, organizacija može stvoriti temelje za dugoročni uspjeh, održavanje konkurentne prednosti i ostvarivanje svoje misije i vizije. Bez adekvatnog strateškog menadžmenta, organizacija može biti prepuštena riziku stagnacije ili gubitka konkurentne prednosti u dinamičnom poslovnom okruženju (Horvat, 2012). Stoga je uloga strateškog menadžmenta nezamjenjiva za održavanje vitalnosti i uspjeha organizacije u suvremenom poslovnom svijetu.

## **2.4. Proces implementacije strateškog upravljanja u korporativno okruženje**

Proces implementacije strateškog upravljanja u korporativnom okruženju predstavlja ključni korak u vođenju organizacije prema ostvarenju svojih dugoročnih ciljeva i strategija. Ovaj proces obuhvaća niz aktivnosti i pristupa koji omogućuju organizaciji da učinkovito provede svoje strategijske planove u operativne aktivnosti (Lorange i sur, 1984). U nastavku su prikazani neki od ključnih elemenata procesa implementacije:

- **Definiranje uloga i odgovornosti:** Prvi korak u procesu implementacije strateškog upravljanja je jasno definiranje uloga i odgovornosti svih sudionika u organizaciji. To uključuje identifikaciju ključnih sudionika u procesu, kao što su menadžment, timovi za implementaciju, odjeli funkcionalnih područja, kao i definiranje njihovih specifičnih zadataka i odgovornosti (Hadrian i sur, 2021).
- **Komunikacija strategije i ciljeva:** Nakon što su postavljene ciljevi i strategije, važno je osigurati da su jasno komunicirani svim zaposlenicima u organizaciji. Ova komunikacija treba obuhvatiti objašnjenje strategijskih ciljeva, njihovu važnost i ulogu svakog zaposlenika u njihovom ostvarivanju (Lorange i sur, 1984). Otvorena komunikacija potiče angažman i motivaciju zaposlenika te osigurava usklađenost u provedbi strategije.
- **Postavljanje mjerljivih ciljeva i ključnih pokazatelja performansi (KPI-jeva):** Ciljevi i KPI-jevi predstavljaju mjerljive metrike koje omogućuju praćenje napretka u ostvarivanju

strategijskih ciljeva. Važno je postaviti ciljeve koji su SMART (specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski određeni) kako bi se olakšalo praćenje i evaluacija performansi (Lorange i sur, 1984).

- Alokacija resursa: Implementacija strategije često zahtijeva odgovarajuću alokaciju resursa, uključujući financijske, ljudske, tehnološke i druge resurse (Helm, 2013). Važno je osigurati da su resursi adekvatno raspoređeni kako bi se podržala provedba strategije i postizanje ciljeva.
- Uspostavljanje sustava za praćenje i evaluaciju: Za uspješnu implementaciju strategije, organizacija treba uspostaviti sustav za praćenje i evaluaciju napretka. Ovaj sustav uključuje redovito prikupljanje, analizu i interpretaciju podataka o performansama kako bi se identificirale potencijalne prilike za poboljšanje ili potrebu za korektivnim mjerama (Helm, 2013).
- Kontinuirana prilagodba i unaprjeđenje: Proces implementacije strateškog kontrolinga je dinamičan i zahtijeva kontinuiranu prilagodbu i unaprjeđenje. Organizacija treba biti spremna reagirati na promjene u okruženju, prepoznati prilike za poboljšanje i prilagoditi svoje strategije i aktivnosti kako bi ostala konkurentna i ostvarila svoje ciljeve (Goold i Quinn, 1990).

Ukupno gledano, proces implementacije strateškog kontrolinga u korporativnom okruženju zahtijeva pažljivo planiranje, jasnu komunikaciju, adekvatnu alokaciju resursa i uspostavljanje sustava za praćenje i evaluaciju performansi. Kroz ovaj proces, organizacije mogu osigurati uspješnu provedbu svojih strategija i ostvariti svoje dugoročne ciljeve.

Osim navedenih elemenata, važno je istaknuti i potrebu za angažmanom i podrškom svih razina menadžmenta tijekom procesa implementacije strateškog upravljanja. To uključuje aktivno sudjelovanje vodstva u postavljanju prioriteta, podršku timovima za implementaciju te stvaranje atmosfere u kojoj se cijeni inovacija i kontinuirano učenje (Križmarić, 2014). Također, važno je naglasiti važnost prilagodljivosti i fleksibilnosti u procesu implementacije. Poslovno okruženje može se brzo mijenjati, stoga organizacije moraju biti spremne prilagoditi se novim uvjetima i reagirati na neočekivane situacije. Fleksibilni pristup omogućuje organizacijama da brže reagiraju na promjene i održe svoju konkurentsku prednost.

Dodatno, kontinuirana edukacija i razvoj zaposlenika igraju ključnu ulogu u uspješnoj implementaciji strateškog upravljanja. Osiguravanje da zaposlenici posjeduju potrebne vještine i znanja za provedbu strategija omogućuje organizaciji da ostvari svoje ciljeve učinkovito i konkurentno (Lukavac, 2012). Nadalje, važno je istaknuti važnost praćenja i analize konkurencije tijekom procesa implementacije. Razumijevanje strategija i aktivnosti konkurentnih organizacija omogućuje organizaciji da identificira svoje relativne prednosti i mane te prilagodi svoje strategije kako bi ostala konkurentna na tržištu.

Konačno, kontinuirana evaluacija i revizija procesa implementacije ključna su za osiguravanje dugoročnog uspjeha. Kroz redovite provjere i analize, organizacija može identificirati eventualne probleme ili nedostatke u provedbi strategija te ih pravovremeno adresirati i poboljšati kako bi osigurala ostvarenje svojih dugoročnih ciljeva.

## **2.5.Strateško planiranje**

Da bi strategija bila uspješna potrebno je prepoznati određene elemente i uzeti ih u obzir pri formiranju poslovnih aktivnosti. Neki od tih elemenata su: usklađivanje poduzeća s okolinom, oblikovanje budućnosti, potraga za uspjehom, poduzetnička aktivnost, konzistentno ponašanje poduzeća i pogled na cjelovito poduzeće (Kadlec, 2013). Svi navedeni elementi imaju veliko značenje i međusobno su povezani.

Strateško planiranje je ključni proces u strateškom menadžmentu koji omogućuje organizaciji da definira svoje dugoročne ciljeve i razvije strategije za postizanje tih ciljeva. Ovaj proces uključuje analizu trenutnog stanja organizacije i njenog okruženja, postavljanje ciljeva, razvoj strategija i akcijskih planova te implementaciju i praćenje tih planova (Kadlec, 2013).

Prvi korak u strateškom planiranju je analiza trenutnog stanja organizacije. To uključuje procjenu unutarnjih snaga i slabosti organizacije, kao i vanjskih prilika i prijetnji koje mogu utjecati na nju. Ova analiza pruža temelj za razumijevanje trenutnog položaja organizacije i identifikaciju ključnih problema i izazova s kojima se suočava.

Nakon analize trenutnog stanja, organizacija postavlja svoje dugoročne ciljeve. Ciljevi bi trebali biti SMART - specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski ograničeni (Križmarić, 2014). To osigurava da su ciljevi jasni i razumljivi te da se može pratiti njihov napredak i uspjeh.

Nakon postavljanja ciljeva, organizacija razvija strategije za postizanje tih ciljeva. To uključuje identifikaciju različitih opcija i pristupa te odabir onih koji najbolje odgovaraju ciljevima i resursima organizacije. Strategije se mogu odnositi na različite aspekte poslovanja, uključujući proizvode/usluge, tržište, tehnologiju, ljudske resurse i druge (Kadlec, 2013).

Nakon razvoja strategija, organizacija razvija detaljne akcijske planove koji opisuju konkretne korake i aktivnosti potrebne za provedbu strategija uključujući definiranje odgovornosti, rokova, resursa i budžeta potrebnih za svaku aktivnost (Bungay, 1991). Akcijski planovi pružaju smjernice za djelovanje i osiguravaju da se strategije učinkovito implementiraju.

Nakon razvoja akcijskih planova, organizacija provodi strategije i aktivnosti kako bi postigla svoje ciljeve. Važno je redovito pratiti napredak i rezultate kako bi se osiguralo da organizacija ostaje na putu prema postizanju svojih ciljeva. Ako je potrebno, mogu se poduzeti korektivne mjere ili prilagodbe kako bi se osigurao uspjeh.

Strateško planiranje je važno za organizaciju iz nekoliko razloga:

- Usmjerenost i jasnoća: Strateško planiranje omogućuje organizaciji da jasno definira svoje ciljeve i prioritete te usmjeri sve resurse i aktivnosti prema njihovom postizanju (Bungay, 1991). To osigurava da organizacija ostane fokusirana i usredotočena na ono što je najvažnije za njen dugoročni uspjeh.
- Prilagodljivost i fleksibilnost: Strateško planiranje omogućuje organizaciji da se prilagodi promjenama u okruženju i brzo reagira na nove prilike ili prijetnje. Razvoj različitih scenarija i alternativnih strategija omogućuje organizaciji da bude fleksibilna i prilagodljiva u dinamičnom poslovnom okruženju (Križmarić, 2014).
- Koordinacija i integracija: Strateško planiranje omogućuje organizaciji da koordinira i integrira aktivnosti različitih dijelova organizacije kako bi se postigli zajednički ciljevi. To pomaže u sprječavanju dupliciranja napora i osigurava da su resursi optimalno iskorišteni.
- Osiguranje dugoročnog uspjeha: Konačno, strateško planiranje pomaže organizaciji da stvori temelje za dugoročni uspjeh i održivost. Postavljanje jasnih ciljeva i razvoj dugoročnih strategija omogućuje organizaciji da se pozicionira za rast, razvoj i ostvarenje svoje misije i vizije (Bungay, 1991).

U konačnici, strateško planiranje je ključni proces u upravljanju organizacijom i osigurava da organizacija ostane konkurentna i uspješna u dinamičnom poslovnom okruženju.

### 3. UPRAVLJANJE ORGANIZACIJOM

Upravljanje organizacijom obuhvaća sve aktivnosti i procese koji se provode kako bi se organizacija usmjerila prema postizanju svojih ciljeva, održala učinkovitost i ostvarila konkurentne prednosti (Konsynski, 2012). Ovaj kompleksni proces obuhvaća različite aspekte, uključujući upravljanje ljudskim resursima, financijama, operacijama, informacijama i strategijama.

Jedan od ključnih aspekata upravljanja organizacijom je upravljanje ljudskim resursima. To uključuje regrutiranje, odabir, obuku, motiviranje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika. Upravljanje ljudskim resursima osigurava da organizacija ima potrebne kompetencije i kapacitete za postizanje svojih ciljeva (Križmarić, 2014).

Upravljanje financijama ključno je za financijsko zdravlje i stabilnost organizacije. To uključuje upravljanje proračunom, planiranjem financijskih resursa, upravljanje troškovima i provođenje financijske analize kako bi se osiguralo da organizacija ostvaruje pozitivne financijske rezultate i ostaje solventna. Upravljanje operacijama odnosi se na upravljanje svakodnevnim aktivnostima i procesima organizacije uključujući planiranje proizvodnje/usluga, upravljanje lancem opskrbe, kontrolu kvalitete, upravljanje resursima i optimizaciju procesa kako bi se osigurala učinkovitost i produktivnost (Kadlec, 2013).

Upravljanje informacijama važno je za prikupljanje, analizu, pohranu i distribuciju informacija unutar organizacije. To uključuje upravljanje informacijskim sustavima, baza podataka, sigurnosti informacija i digitalne komunikacije kako bi se osiguralo da informacije budu dostupne i korisne za donošenje odluka. Upravljanje strategijama odnosi se na razvoj dugoročnih planova i strategija za postizanje ciljeva organizacije uključujući analizu okruženja, postavljanje ciljeva, razvoj strategija, implementaciju akcijskih planova i praćenje rezultata kako bi se osiguralo da organizacija ostvari svoju misiju i viziju (Križmarić, 2014).

Upravljanje organizacijom omogućuje optimalno korištenje resursa organizacije, uključujući ljude, financije, opremu, tehnologiju i informacije. To pomaže organizaciji da maksimizira svoje performanse i postigne svoje ciljeve učinkovito. Efikasno upravljanje organizacijom omogućuje organizaciji da stvori konkurentne prednosti koje je razlikuju od konkurencije (Faltejskova, 2013). To može uključivati inovacije, visoku kvalitetu proizvoda/usluga, efikasnost operacija ili sposobnost brze prilagodbe promjenama u okruženju.

Upravljanje organizacijom osigurava da organizacija ostane održiva u dugoročnom razdoblju. To uključuje pravilno upravljanje rizicima, upravljanje promjenama, razvoj strategija za rast i razvoj te prilagodbu promjenama u okruženju. Upravljanje organizacijom također ima za cilj zadovoljiti potrebe i očekivanja različitih sudionika organizacije, uključujući zaposlenike, kupce, dobavljače, vlasnike i društvenu zajednicu (Faltejskova, 2013). To stvara povjerenje, lojalnost i podršku među sudionicima organizacije.

U konačnici, upravljanje organizacijom ključno je za postizanje dugoročnog uspjeha organizacije. Kroz efikasno upravljanje ljudskim resursima, financijama, operacijama, informacijama i strategijama, organizacija može ostvariti svoje ciljeve, ostvariti konkurentske prednosti i ostati održiva u dinamičnom poslovnom okruženju.

### **3.1. Formuliranje strategije**

Formuliranje strategije predstavlja ključni korak u procesu strateškog upravljanja organizacijom. Ovaj proces uključuje razmatranje vanjskih i unutarnjih čimbenika koji utječu na organizaciju, postavljanje ciljeva i određivanje putova za njihovo postizanje. U nastavku je prikazan pregled procesa formuliranja strategije:

- Analiza okoline: Prvi korak u formuliranju strategije je analiza okoline, što uključuje procjenu vanjskih i unutarnjih čimbenika koji mogu utjecati na organizaciju. Vanjski čimbenici mogu uključivati ekonomske, političke, sociokulturne, tehnološke i ekološke faktore, dok unutarnji čimbenici obuhvaćaju snage, slabosti, resurse i kapacitete organizacije (Geng i sur, 2021).
- Postavljanje ciljeva: Na temelju analize okoline, organizacija postavlja svoje ciljeve i željene ishode. Ciljevi trebaju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski određeni (SMART), što olakšava njihovo praćenje i evaluaciju (Geng i sur, 2021).
- Izrada strategijskih opcija: Nakon postavljanja ciljeva, organizacija generira različite strategijske opcije za postizanje tih ciljeva. To može uključivati različite pristupe, kao što su rast kroz diverzifikaciju proizvoda/usluga, integraciju vertikalnih ili horizontalnih veza, diferencijaciju proizvoda/usluga ili fokusiranje na određena tržišta.



- Procjena opcija: Nakon što su generirane strategijske opcije, organizacija ih procjenjuje i uspoređuje kako bi odabrala najbolju strategiju za postizanje svojih ciljeva. Ovo uključuje analizu potencijalnih rizika, troškova, koristi, resursa potrebnih za provedbu strategije i usklađenosti sa strateškim ciljevima organizacije (Gleibner i sur, 2013).
- Odabir strategije: Na temelju procjene, organizacija odabire najprikladniju strategiju ili kombinaciju strategija za postizanje svojih ciljeva. Odabrana strategija treba biti usklađena s misijom, vizijom i vrijednostima organizacije, kao i s trenutnim resursima, konkurentskim okruženjem i očekivanjima sudionika.
- Razvoj akcijskog plana: Nakon odabira strategije, organizacija razvija detaljni akcijski plan koji opisuje konkretne korake, aktivnosti i zadatke potrebne za provedbu strategije (Gleibner i sur, 2013). Ovaj plan uključuje definiranje odgovornosti, rokova, resursa i mjernih pokazatelja za praćenje napretka i uspjeha.
- Implementacija i praćenje: Konačni korak u formuliranju strategije je implementacija akcijskog plana i praćenje napretka u postizanju strategijskih ciljeva. Organizacija redovito prati i evaluira napredak, prilagođava planove prema potrebi i reagira na promjene u okruženju kako bi osigurala uspjeh svoje strategije.

Formuliranje strategije omogućuje organizaciji da jasno definira svoje ciljeve i usmjerava svoje resurse i aktivnosti prema postizanju tih ciljeva. Strategija pruža okvir za prilagodbu organizacije promjenama u okruženju i brzu reakciju na nove prilike ili prijetnje (Gleibner i sur, 2013). Strategija omogućuje koordinaciju i integraciju različitih dijelova organizacije kako bi se osiguralo da su svi resursi usmjereni prema postizanju zajedničkih ciljeva. Konačno, formuliranje strategije pomaže organizaciji da postigne dugoročni uspjeh i održivost identificiranjem i iskorištavanjem prilika za rast i razvoj, kao i minimiziranjem prijetnji.

### **3.2. Analiza okoline**

Analiza okoline, poznata i kao analiza poslovnog okruženja, ključan je proces u strateškom upravljanju koji omogućuje organizacijama da razumiju vanjske čimbenike koji utječu na njihovo poslovanje. Ova analiza pomaže organizacijama da identificiraju prilike za rast i razvoj, kao i prijetnje koje bi mogle ograničiti njihov uspjeh (Faltejskova i Dvorakova, 2013).

Analiza okoline fokusira se na identifikaciju vanjskih čimbenika koji mogu utjecati na organizaciju. To uključuje makrookolišne faktore poput ekonomskih, političkih, sociokulturnih, tehnoloških, ekoloških i pravnih faktora (poznatih kao PESTEL analiza), kao i mikrookolišne faktore poput konkurencije, kupaca, dobavljača i potrošača (Gonos i sur, 2016).

Analiza okoline uključuje praćenje i proučavanje različitih trendova i promjena u okruženju. To može uključivati ekonomske trendove, demografske promjene, tehnološke inovacije, političke promjene ili promjene u preferencijama potrošača. Razumijevanje ovih trendova omogućuje organizaciji da se prilagodi promjenama i iskoristi nove prilike.

Jedan od glavnih ciljeva analize okoline je identificirati prilike za rast, razvoj i inovacije. To može uključivati identifikaciju novih tržišta, potreba potrošača, tehnoloških inovacija ili promjena u zakonodavstvu koje bi mogle stvoriti nove mogućnosti za organizaciju (Geng, 2021).

Analiza okoline također pomaže organizacijama da prepoznaju prijetnje koje bi mogle ograničiti njihov uspjeh. To može uključivati konkurenciju na tržištu, promjene u zakonodavstvu, ekonomske recesije, promjene u potražnji ili tehnološke promjene koje bi mogle utjecati na poslovanje organizacije.

Informacije dobivene iz analize okoline koriste se za informiranje strateškog planiranja organizacije. Ova informirana strategija omogućuje organizaciji da razvije planove i strategije koje odražavaju promjene u okruženju i maksimiziraju prilike za rast i razvoj.

Analiza okoline omogućuje organizaciji da identificira nove prilike za rast i razvoj na tržištu. Ovo može uključivati identifikaciju novih tržišta, potreba potrošača, tehnoloških inovacija ili promjena u zakonodavstvu koje bi mogle otvoriti nova područja poslovanja (Mikić, 2009).

Analiza okoline omogućuje organizaciji da prati aktivnosti konkurencije i reagira na konkurentne prijetnje. To može uključivati praćenje cijena, proizvoda/usluga, marketinških strategija i inovacija konkurentskih organizacija.

Analiza okoline pomaže organizaciji da prepozna prijetnje i izbjegne ili minimizira njihov utjecaj na poslovanje. To može uključivati prilagodbu strategija, diversifikaciju proizvoda/usluga ili pronalaženje novih tržišta kako bi se smanjio rizik od prijetnji.

Analiza okoline pruža organizaciji informacije potrebne za informirano donošenje odluka o strategiji, marketinškim aktivnostima, investicijama i operativnim aktivnostima (Goold i sur, 1990). To pomaže organizaciji da izbjegne donošenje odluka na temelju nepotpunih ili zastarjelih informacija.

U konačnici, analiza okoline ključna je za uspjeh organizacije jer omogućuje organizaciji da razumije svoje okruženje, identificira prilike i prijetnje te razvije strategije koje će omogućiti njen uspjeh u dinamičnom i nepredvidivom poslovnom okruženju.

### **3.3.Provedba strategije**

Provedba strategije predstavlja ključni korak u procesu strateškog upravljanja koji omogućuje organizaciji da pretvori svoje strategijske planove u operativnu stvarnost. Ovaj proces uključuje implementaciju akcijskih planova, upravljanje promjenama, mobilizaciju resursa i vođenje organizacije kroz transformaciju (Gooold i sur, 1990).

Prvi korak u provedbi strategije je implementacija akcijskih planova koji su razvijeni tijekom procesa formuliranja strategije. To uključuje provođenje konkretnih koraka, aktivnosti i zadataka koji su potrebni za ostvarivanje strategijskih ciljeva. Provedba strategije često zahtijeva promjene u organizaciji, procesima, tehnologiji, kulturi i ponašanju zaposlenika. Upravljanje promjenama ključno je za osiguravanje uspješne provedbe strategije i minimiziranje otpora prema promjenama (Hadrian i sur, 2021).

Organizacija mobilizira potrebne resurse, uključujući ljude, financije, tehnologiju, opremu i informacije, kako bi podržala provedbu strategije. Ovo može uključivati realokaciju resursa, dodatne investicije, angažman vanjskih partnera ili suradnju sa dionicima. Komunikacija je ključna za uspješnu provedbu strategije. Organizacija mora jasno komunicirati svoje ciljeve, strategiju, očekivanja i uloge kako bi osigurala razumijevanje i podršku zaposlenika na svim razinama (Gleibner, 2013).

Vođenje organizacije kroz provedbu strategije zahtijeva aktivno vođenje, nadzor i upravljanje performansama. To uključuje praćenje napretka, identifikaciju problema ili prepreka, prilagodbu planova prema potrebi i motiviranje timova za postizanje ciljeva. Tijekom provedbe strategije, organizacija može naići na izazove, neočekivane promjene ili potrebu za prilagodbom strategije. Važno je biti fleksibilan i spremno reagirati na promjene, te korigirati ili prilagoditi strategiju kako bi se osiguralo postizanje ciljeva. Provedba strategije pruža priliku za kontinuirano učenje i poboljšanje organizacije (Hadrian i sur, 2021). Analiziranje rezultata, identifikacija lekcija naučenih i primjena najboljih praksi omogućuje organizaciji da se neprestano razvija i jača svoju konkurentsku poziciju.

Provedba strategije je ključna za ostvarivanje željenih rezultata i postizanje strateških ciljeva organizacije. Bez učinkovite provedbe, strategija ostaje samo na papiru i ne donosi stvarne promjene. Učinkovita provedba strategije omogućuje organizaciji da ostvari konkurentske prednosti i razlikuje se od konkurencije (Gleibner, 2013). To može uključivati inovacije, operativnu izvrsnost, zadovoljstvo kupaca ili brzu reakciju na promjene u okruženju.

Provedba strategije pruža organizaciji agilnost i sposobnost prilagodbe promjenama u okruženju. To omogućuje organizaciji da brzo reagira na nove prilike ili prijetnje i ostane konkurentna na tržištu. Učinkovita provedba strategije može pridonijeti jačanju korporativne kulture, identiteta i vrijednosti organizacije. To može rezultirati većim angažmanom zaposlenika, većom lojalnošću kupaca i boljim odnosima s dionicima.

U konačnici, uspješna provedba strategije ključna je za postizanje dugoročnog uspjeha organizacije. To zahtijeva predanost, liderstvo, angažman i kontinuirano učenje svih dionika organizacije kako bi se osiguralo da se strategija pretvori u stvarnost i donese željene rezultate.

### **3.4.Strateška kontrola**

Strateška kontrola predstavlja ključni proces u strateškom upravljanju koji omogućuje organizaciji da prati, ocjenjuje i prilagođava svoje strategije kako bi osigurala postizanje ciljeva i uspjeh na dugoročnoj razini. Ova vrsta kontrole fokusira se na širi kontekst poslovanja i procjenu dugoročnih rezultata, uspješnost strategije i njezino usklađivanje s promjenama u okruženju.

Prvi korak u strateškoj kontroli je postavljanje jasnih mjerila uspješnosti ili ključnih pokazatelja performansi (KPI-jeva) koji odražavaju napredak prema postizanju strateških ciljeva (Krajnović, 2012). Ovi KPI-jevi mogu uključivati financijske pokazatelje, tržišni udio, zadovoljstvo kupaca, inovacije ili druge relevantne metrike.

Organizacija redovito prati napredak u postizanju svojih strateških ciljeva putem sustavnog prikupljanja, analize i interpretacije podataka. To omogućuje organizaciji da identificira trendove, prepozna probleme ili prilike i reagira na njih na vrijeme.

Nakon prikupljanja podataka, organizacija provodi analizu uspješnosti kako bi ocijenila koliko dobro strategija funkcionira u postizanju svojih ciljeva. Ova analiza može uključivati usporedbu stvarnih rezultata s planiranim, identifikaciju varijacija ili odstupanja te identifikaciju uzroka tih varijacija (Gleibner, 2013). Strateška kontrola također uključuje procjenu vanjskog okruženja kako

bi se razumjele promjene, trendovi i prijetnje koje mogu utjecati na organizaciju i njenu strategiju. Ovo može uključivati analizu tržišta, konkurencije, ekonomskih uvjeta, tehnoloških inovacija ili zakonodavnih promjena.

Na temelju analize uspješnosti i procjene okoline, organizacija može prilagoditi svoju strategiju kako bi bolje odgovarala promjenama u okruženju i ostvarila svoje ciljeve. Ovo može uključivati izmjene u taktikama, resursima, prioritetima ili ciljevima kako bi se osigurala usklađenost s promjenama u okruženju (Krajnović, 2012). Strateška kontrola promiče kontinuirano učenje unutar organizacije tako što identificira lekcije naučene iz prošlih iskustava, uspješnih i neuspješnih praksi te primjenjuje ta saznanja u budućim aktivnostima. Ovo omogućuje organizaciji da se neprestano poboljšava i prilagođava.

Strateška kontrola osigurava da organizacija sustavno prati napredak prema postizanju svojih ciljeva i prilagođava svoje aktivnosti kako bi osigurala njihovo ostvarenje. Strateška kontrola omogućuje organizaciji da identificira probleme ili slabosti u provedbi strategije i reagira na njih na vrijeme kako bi se spriječili negativni utjecaji na poslovanje (Lukavac, 2012).

Kontinuirano praćenje okoline omogućuje organizaciji da prepozna promjene i prilagodi svoju strategiju kako bi ostala konkurentna i uspješna u dinamičnom poslovnom okruženju. Strateška kontrola pomaže organizaciji da identificira najučinkovitije prakse i procese te ih primijeni u svojim aktivnostima kako bi poboljšala svoju operativnu učinkovitost (Lukavac, 2012).

U konačnici, strateška kontrola ključna je za postizanje dugoročnog uspjeha organizacije jer omogućuje sustavno praćenje i prilagodbu strategije kako bi se osigurala usklađenost s ciljevima organizacije i promjenama u okruženju.

### **3.5. Instrumenti upravljanja**

Instrumenti strateškog kontrolinga predstavljaju alate i tehnike koje organizacije koriste kako bi planirale, implementirale, praćenje i evaluirale svoje strategije i aktivnosti. Ovi instrumenti omogućavaju organizacijama da uspješno upravljaju svojim poslovanjem te ostvare svoje dugoročne ciljeve. Evo pregleda nekoliko ključnih instrumenata strateškog kontrolinga:

Balanced Scorecard (BSC): Balanced Scorecard je popularan alat za upravljanje performansama koji omogućuje organizacijama da usklade svoje strategije s mjerljivim ciljevima i pokazateljima performansi. BSC obuhvaća četiri perspektive performansi: financijsku, internu, perspektivu

učenja i rasta te perspektivu kupaca (Bascle, 2008). Kroz ove perspektive, organizacije mogu razviti balansiran pristup praćenju i evaluaciji svojih aktivnosti i postizanju dugoročnih ciljeva.

**SWOT analiza:** SWOT analiza je alat koji organizacijama pomaže u identifikaciji njihovih snaga, slabosti, prilika i prijetnji (Bascle, 2008). Kroz SWOT analizu, organizacije mogu bolje razumjeti svoje pozicije na tržištu, prepoznati ključne faktore koji utječu na njihovo poslovanje te razviti strategije koje će iskoristiti svoje prednosti i minimizirati rizike.

**Analiza konkurencije:** Analiza konkurencije omogućava organizacijama da analiziraju svoje konkurente na tržištu, identificiraju njihove snage i slabosti te prepoznaju prilike za diferencijaciju i konkurentsku prednost (Goold, 1990). Ova analiza može uključivati istraživanje tržišta, analizu proizvoda i usluga konkurenata te praćenje njihovih marketinških aktivnosti.

**Benchmarking:** Benchmarking je proces uspoređivanja performansi organizacije s performansama najboljih u industriji ili s konkurentima. Kroz benchmarking, organizacije mogu identificirati najbolje prakse i procese te ih primijeniti u vlastitom poslovanju kako bi poboljšali svoje performanse i postigli konkurentsku prednost (Goold, 1990).

**Scenario analiza:** Scenario analiza omogućava organizacijama da modeliraju različite buduće scenarije i procjene njihov utjecaj na poslovanje. Kroz ovo predviđanje budućnosti, organizacije mogu bolje razumjeti rizike i prilike te razviti strategije za upravljanje njima.

**Key Performance Indicators (KPIs):** KPI-jevi su mjerljivi pokazatelji koji omogućavaju organizacijama da prate i evaluiraju svoje performanse u odnosu na postavljene ciljeve (Faltejskova i sur, 2013). Kroz KPI-jeve, organizacije mogu identificirati ključna područja za unaprjeđenje te usmjeriti svoje resurse prema postizanju najvažnijih ciljeva.

Ovi instrumenti strateškog kontrolinga pružaju organizacijama strukturu i alate potrebne za uspješno upravljanje svojim poslovanjem te ostvarenje svojih dugoročnih ciljeva. Kroz njihovu primjenu, organizacije mogu bolje razumjeti svoje okruženje, identificirati ključne faktore za uspjeh te razviti strategije koje će im omogućiti postizanje konkurentske prednosti i dugoročnog uspjeha (Gleibner i sur, 2013).

### **3.6.SWOT matrica**

SWOT analiza, poznata i kao SWOT matrica, je jedan od najvažnijih alata u strateškom planiranju koji organizacijama pomaže u procjeni njihovih unutarnjih snaga i slabosti te vanjskih prilika i

prijetnji. Ova analiza omogućuje organizacijama da bolje razumiju svoj položaj na tržištu i identificiraju ključne faktore koji utječu na njihovo poslovanje (Krajnović, 2012).

SWOT matrica sastoji se od:

- Snage (Strengths): Snage predstavljaju unutarnje karakteristike i resurse organizacije koji joj pružaju konkurentnu prednost i omogućuju joj da postigne svoje ciljeve. To mogu biti jedinstvene kompetencije, visoka kvaliteta proizvoda/usluga, dobra reputacija, jaka korporativna kultura, inovativnost ili efikasni procesi (Preble, 1992).
- Slabosti (Weaknesses): Slabosti su unutarnji nedostaci ili ograničenja organizacije koji je mogu sprječavati da ostvari svoje ciljeve ili konkurentno se pozicionira na tržištu (Preble, 1992). To mogu biti nedostatak resursa, loša upravljačka struktura, nedovoljna marketinška strategija, zastarjela tehnologija ili nezadovoljstvo zaposlenika.
- Prilike (Opportunities): Prilike predstavljaju vanjske faktore ili trendove na tržištu koji organizaciji pružaju mogućnost za rast, razvoj i ostvarivanje ciljeva (Schreyögg i Steinmann, 1987). To mogu biti promjene u potražnji tržišta, tehnološke inovacije, demografske promjene, deregulacija ili nova tržišta.
- Prijetnje (Threats): Prijetnje su vanjski faktori ili situacije koje mogu ograničiti ili ugroziti poslovanje organizacije. To mogu biti konkurencija na tržištu, promjene zakonodavstva, ekonomska recesija, promjene u potražnji potrošača ili tehnoloških trendova.

SWOT matrica se obično prikazuje u obliku 2x2 matrice koja dijeli analizu na četiri kvadranta, svaki predstavljajući jedan od četiri aspekta: snage, slabosti, prilike i prijetnje. Organizacije koriste SWOT analizu kako bi identificirale ključne faktore koji utječu na njihovo poslovanje i razvile strategije za postizanje konkurentne prednosti (Schreyögg i Steinmann, 1987).

Organizacija provodi internu analizu kako bi identificirala svoje snage i slabosti. To može uključivati pregled resursa, kompetencija, procesa, proizvoda/usluga i korporativne kulture.

Organizacija provodi vanjsku analizu kako bi identificirala prilike i prijetnje na tržištu. To može uključivati istraživanje tržišta, konkurencije, zakonodavstva, tehnoloških trendova i potražnje potrošača (Lukavac, 2012). Organizacija analizira svoje snage i slabosti kako bi identificirala načine kako iskoristiti snage kako bi se nosila sa slabostima i izbjegla prijetnje.

Organizacija analizira prilike i prijetnje kako bi identificirala strategije koje će iskoristiti prilike i minimizirati prijetnje.

Na temelju SWOT analize, organizacija razvija strategije za iskorištavanje svojih snaga i prilika te minimiziranje slabosti i prijetnji. Ove strategije mogu uključivati razvoj novih proizvoda/usluga, diversifikaciju, partnerstva ili restrukturiranje poslovanja.

SWOT analiza je izuzetno koristan alat u strateškom planiranju jer organizacijama omogućuje da bolje razumiju svoje okruženje, identificiraju ključne faktore uspjeha i razviju strategije za postizanje svojih ciljeva. Međutim, važno je imati na umu da SWOT analiza nije konačna i da se kontinuirano mora ažurirati kako bi odražavala promjene u okruženju i poslovanju organizacije.

### **3.7.Organizacijska kultura**

Organizacijska kultura predstavlja skup vrijednosti, uvjerenja, normi, običaja i ponašanja koji karakteriziraju jednu organizaciju i utječu na način kako se ljudi ponašaju unutar nje. Ova kultura oblikuje identitet organizacije, definira njezinu unutarnju atmosferu i utječe na njezinu sposobnost postizanja ciljeva (Lorange i Declan, 1984).

Organizacijska kultura često se temelji na zajedničkim vrijednostima i uvjerenjima koje dijele članovi organizacije. To mogu biti vrijednosti poput poštovanja, integriteta, suradnje, inovativnosti, kvalitete ili usmjerenosti na kupca. Organizacijska kultura također uključuje norme i običaje koji reguliraju ponašanje zaposlenika unutar organizacije. To može uključivati pravila o komunikaciji, radnom vremenu, odnosima s kolegama, odijevanju ili rješavanju konflikata (Schreyögg i Steinmann, 1987).

Lideri i menadžeri igraju ključnu ulogu u oblikovanju organizacijske kulture. Njihovi stavovi, ponašanje i odluke utječu na ton i atmosferu unutar organizacije te na to kako se vrijednosti i norme primjenjuju u praksi. Organizacijska kultura određuje način kako se komunicira unutar organizacije. To može uključivati otvorenu i transparentnu komunikaciju, vertikalnu ili horizontalnu komunikaciju, formalnu ili neformalnu komunikaciju te upotrebu različitih komunikacijskih kanala.

Organizacijska kultura utječe na radnu okolinu unutar organizacije, uključujući atmosferu, moral i motivaciju zaposlenika. Pozitivna radna kultura može potaknuti angažman, kreativnost i produktivnost, dok negativna kultura može rezultirati nezadovoljstvom, otpadom i lošim rezultatima (Konsynski, 2012). Organizacijska kultura također određuje način kako organizacija



reagira na krizne situacije ili izazove. Kultura koja promiče otvorenost, fleksibilnost i brzu reakciju može pomoći organizaciji da se učinkovito nosi s promjenama ili neočekivanim situacijama.

Pozitivna organizacijska kultura može potaknuti visok stupanj angažmana zaposlenika, lojalnost i motivaciju. Zadovoljni i motivirani zaposlenici obično su produktivniji, kreativniji i spremniji doprinijeti uspjehu organizacije. Organizacije s pozitivnom kulturom često imaju bolju reputaciju na tržištu rada i privlače talentirane i kvalificirane zaposlenike. Kultura koja promiče zadovoljstvo i dobrobit zaposlenika može biti ključni faktor u privlačenju i zadržavanju talenata (Konsynski, 2012).

Pozitivna organizacijska kultura potiče otvorenost prema promjenama, eksperimentiranju i inovacijama. Organizacije s takvom kulturom često su sposobne brže se prilagoditi promjenama na tržištu i ostvariti konkurentsku prednost. Kultura koja promiče visoke standarde kvalitete i usmjerenost na kupca obično rezultira visokokvalitetnim proizvodima/uslugama i zadovoljstvom kupaca (Lorage, 1984). Na kraju, organizacijska kultura ima direktan utjecaj na poslovne rezultate organizacije. Pozitivna kultura može doprinijeti rastu prihoda, profitabilnosti, konkurentnosti i dugoročnom uspjehu organizacije.

U konačnici, organizacijska kultura je ključni faktor koji određuje identitet, uspjeh i održivost organizacije. Stoga je važno da organizacije aktivno njeguju i razvijaju kulturu koja odražava njihove vrijednosti, ciljeve i misiju te potiče angažman, inovaciju i uspjeh.

## 4. PRIMJER UPRAVLJANJA MODERNOM ORGANIZACIJOM

Strateško upravljanje igra ključnu ulogu u vođenju poslovanjem Coca-Cola kompanije. Kao jedan od najprepoznatljivijih svjetskih brendova u prehrambenoj industriji, Coca-Cola se oslanja na strateško upravljanje kako bi ostala konkurentna i postigla dugoročni uspjeh.

Coca-Cola je jedan od najpoznatijih i najvećih svjetskih brendova u prehrambenoj industriji, poznat po svojim gaziranim pićima. Ova multinacionalna kompanija ima bogatu povijest i globalni utjecaj koji seže u više od 200 zemalja diljem svijeta. Svoju priču započinje 1886. godine kada je ljekarnik John Pemberton iz Atlante, Georgia, kreirao recepturu za piće koje je nazvao Coca-Colom (Ademeyi, 2017). Ovo piće prvotno je bilo predstavljeno kao tonik i sredstvo za ublažavanje glavobolja. Međutim, nakon što ga je njegov partner, poslovni čovjek Asa Candler, prepoznao kao potencijalno popularan napitak, Coca-Cola je ubrzo postala komercijalni hit.

Jedan od ključnih elemenata uspjeha Coca-Cole jest njezina marketinška strategija. Coca-Cola je stvorila ikonične marketinške kampanje koje su se protezale kroz desetljeća, poput reklama s Djedom Mrazom tijekom blagdana ili globalnog slogana "Open Happiness" koji promiče osjećaj radosti i zajedništva (Douglas, 2008). Ova marketinška genijalnost doprinijela je izgradnji snažnog brenda koji je prepoznatljiv širom svijeta.

Osim toga, Coca-Cola je poznata po svojoj sposobnosti prilagodbe različitim tržištima. Kompanija nudi različite okuse i veličine proizvoda kako bi zadovoljila različite ukuse i potrebe potrošača diljem svijeta. Također, razvila je širok asortiman proizvoda, uključujući dijetalne i niskokalorične verzije, kako bi privukla širi spektar potrošača (Douglas, 2008).

Coca-Cola također pokazuje društvenu odgovornost kroz različite inicijative, poput programa za zaštitu okoliša, podršku zajednicama u kojima posluje te promicanje zdravijeg načina života. Međutim, kompanija se također suočila s kritikama zbog utjecaja svojih proizvoda na zdravlje, upotrebe vode i ekološkog otiska (Ademeyi, 2017).

Unatoč izazovima, Coca-Cola ostaje jedan od najuspješnijih brendova u svijetu. Njena inovativnost, sposobnost prilagodbe tržištima, snažna marketinška strategija i društvena odgovornost doprinose njezinoj dugoročnoj stabilnosti i globalnoj dominaciji. Svi ovi faktori čine Coca-Colu ne samo kompanijom, već i kulturnim fenomenom koji oblikuje način na koji ljudi piju i doživljavaju gazirane napitke diljem svijeta.

Neprestano analiziraju tržišne trendove, potrebe potrošača i konkurenciju kako bi identificirali prilike za rast i razvoj. Također, Coca-Cola se oslanja na strateško upravljanje kako bi prilagodila svoje poslovne strategije promjenama na tržištu i brzo reagirala na konkurentske prijetnje.

Jedna od ključnih komponenti u Coca-Coli je fokus na inovacijama i razvoju novih proizvoda (Ademeyi, 2017). Redovito provode istraživanja i razvoj kako bi stvorili proizvode koji odgovaraju promjenama u potražnji potrošača i trendovima na tržištu. Kroz strateško upravljanje, Coca-Cola identificira nove tržišne segmente i prilike za diverzifikaciju svog portfelja proizvoda.

Također, Coca-Cola pažljivo prati svoje financijske pokazatelje, operativne troškove i marže proizvoda kako bi osigurali profitabilnost i održivi rast. Identificirajući potencijalne rizike i krizne situacije, tvrtka razvija strategije za njihovo minimiziranje i upravljanje.

#### **4.1. Poslovna analiza Coca-Cole**

Coca-Cola Company, kao jedan od najprepoznatljivijih svjetskih brendova, zauzima vodeću poziciju na tržištu gaziranih pića već mnogo desetljeća. Njihovo poslovanje je globalno prisutno, protežući se u više od 200 zemalja diljem svijeta. S obzirom na široku paletu proizvoda, Coca-Cola nastoji zadovoljiti raznolike potrošačke preferencije. Prema istraživanju provedenom od strane Casaqui i suradnika (2016), Coca-Cola ostvaruje značajne prihode i profit iz godine u godinu. Financijski rezultati za posljednje poslovno razdoblje pokazuju:

#### **Tablica 1. Financijski pokazatelji CocaCole**

Financijski Pokazatelji	2023. (u milijardama USD)
Ukupni Prihodi	\$37.2
Neto Dobit	\$6.8
EBITDA	\$10.5
Profitabilnost (Neto Marža)	18.3%

Izvor: izrada autora prema (Coca-Cola, 2024).

#### Ključni Pokazatelji Poslovanja:

- **Prodaja Volumena:** Coca-Cola je prodala više od 29 milijardi slučajeva svojih proizvoda u 2023. godini, pokazujući stabilan rast u usporedbi s prethodnim godinama (Coca-Cola, 2024).
- **Tržišni Udio:** Unatoč konkurenciji, Coca-Cola i dalje zadržava impresivan udio na tržištu. Njihov tržišni udio u globalnom segmentu gaziranih pića iznosi oko 42% (Coca-Cola, 2024).
- **Međunarodna Prisutnost:** Coca-Cola je prisutna u više od 200 zemalja, s najvećim udjelom prihoda ostvarenim izvan Sjeverne Amerike, što potvrđuje njezin globalni uspjeh (Coca-Cola, 2024)..
- **Inovacije u Proizvodima:** Kompanija konstantno radi na inovacijama proizvoda kako bi zadovoljila promjenjive ukuse potrošača. Uvođenjem novih okusa, pakiranja i proizvoda prilagođenih zdravstvenim trendovima, Coca-Cola održava svoju konkurentsku prednost.

Coca-Cola je poznata po svojim legendarnim marketinškim kampanjama koje su obilježile desetljeća. Njihove kampanje često prenose osjećaj zajedništva, radosti i slavlja, stvarajući duboku emotivnu vezu s potrošačima diljem svijeta. Primjerice, globalne kampanje poput "Share a Coke" ili reklame s Djedom Mrazom tijekom blagdana postale su kultne, obogaćujući iskustvo potrošača (Alahi, 2018).

Coca-Cola također prepoznaje važnost društveno odgovornog poslovanja. Kroz različite programe, poput održavanja vodećih praksi u upravljanju resursima vode, smanjenja emisije ugljičnog dioksida i podrške lokalnim zajednicama, Coca-Cola nastoji pozitivno utjecati na svijet oko sebe (Rohrer i sur, 2012). Unatoč postignutim uspjesima, Coca-Cola se suočava s nizom izazova, uključujući sve veću zabrinutost potrošača zbog zdravlja i pojačanu konkurenciju na tržištu napitaka. Ipak, kompanija prepoznaje i niz prilika, uključujući širenje na nova tržišta, diversifikaciju proizvodnog portfelja i fokusiranje na inovacije koje potiču zdraviji način života.

Coca-Cola ostaje jedan od najuspješnijih brendova u svijetu, s globalnom prisutnošću, snažnim financijskim rezultatima i stalnom inovacijom (Rohrer i sur, 2012). Njeno poslovanje i dalje pokazuje stabilnost i potencijal za rast, dok se kompanija prilagođava dinamičnom okruženju i tržišnim promjenama.

U nastavku je prikazana SWOT analiza Coca-cola.

**Tablica 2. SWOT analiza Coca cole**

Snage (Strengths)	Slabosti (Weaknesses)
1. Snažan svjetski brend	1. Visoka ovisnost o nekoliko glavnih brendova
2. Velika distribucijska mreža	2. Negativni utjecaj na zdravlje zbog visokog sadržaja šećera
3. Raznolika ponuda proizvoda	3. Osjetljivost na promjene u potrošačkim preferencijama

<b>Snage (Strengths)</b>	<b>Slabosti (Weaknesses)</b>
4. Velika marketinška moć	4. Povećanje regulatornih ograničenja vezanih uz prodaju pića s visokim udjelom šećera
5. Jak financijski položaj	5. Izazovi u prilagodbi poslovanja trendovima zdravijeg načina života
	6. Konkurencija s drugim brendovima pića i alternativnim napicima

<b>Prilike (Opportunities)</b>	<b>Prijetnje (Threats)</b>
1. Rastuća potražnja za zdravijim pićima	1. Zabrane ili ograničenja prodaje pića s visokim udjelom šećera
2. Povećanje svjetske populacije i potrošačkog tržišta	2. Promjene u zakonodavstvu i propisima vezanim uz prehrambenu industriju
3. Mogućnost širenja na nova tržišta i segmente	3. Konkurencija s drugim brendovima pića i napicima
4. Tehnološki napredak u proizvodnji i distribuciji	4. Fluktuacije cijena sirovina poput šećera i ambalaže
5. Povećana svijest o održivosti i ekološki prihvatljivim proizvodima	5. Negativan medijski utjecaj i javno mišljenje o prehrambenim proizvodima s visokim udjelom šećera
6. Rastući trendovi u potrošnji napitaka izvan domaće konzumacije (npr. u restoranima, kafićima, na događajima)	6. Fluktuacije tečajeva valuta i politički rizici u nekim regijama

Izvor: izrada autora prema Yadav P., Stapleton O., Wassenhove L., (2013). Learning from Coca-Cola, Leland Stanford Jr. University

Ova SWOT analiza pruža uvid u snage, slabosti, prilike i prijetnje koje Coca-Cola trenutno suočava u svom poslovanju. Ovaj alat omogućuje tvrtkama bolje razumijevanje svog položaja na tržištu i pomaže im u planiranju strategija za budući rast i razvoj.

## 4.2. Misija i vizija Coca-Cole

Coca-Cola je jedan od najpoznatijih i najutjecajnijih svjetskih brendova, čije ime je postalo sinonim za osvježenje. Tijekom godina, Coca-Cola je usvojila jasnu misiju i viziju kako bi vodila svoje poslovanje i ostvarila svoje ciljeve.

Misija Coca-Cole obuhvaća nekoliko ključnih aspekata. Prije svega, tvrtka se obvezuje pružiti osvježenje i radost ljudima diljem svijeta. Njihov proizvod nije samo piće, već i simbol zajedništva, užitka i dijeljenja posebnih trenutaka. Nadalje, Coca-Cola teži unapređenju kvalitete života svojih potrošača nudeći im osvježenje koje pruža trenutke opuštanja i zadovoljstva. Osim toga, Coca-Cola se zalaže za društvenu odgovornost, potičući održivost, inovacije i podržavajući lokalne zajednice u kojima posluje (Yaday i sur, 2013).

Vizija Coca-Cole usmjerena je ka stvaranju bolje budućnosti kroz svoje proizvode, poslovanje i djelovanje u svijetu. Coca-Cola teži biti prepoznata kao najbolja tvrtka za osvježenje i radost, te kao lider u industriji pića. Njihova vizija uključuje stalno inoviranje proizvoda i poslovnih praksi kako bi ostali relevantni i konkurentni na tržištu. Također, Coca-Cola se zalaže za kontinuirani rast i širenje svog poslovanja na globalnoj razini, nudeći svoje proizvode širokom spektru potrošača diljem svijeta (Geng i sur, 2021).

Coca-Cola nastoji ostvariti svoju misiju i viziju kroz niz strategija i aktivnosti. Prvenstveno, fokusiraju se na kvalitetu svojih proizvoda, osiguravajući da svako piće koje nosi Coca-Colin brend pruža vrhunski okus i osvježenje. Također, Coca-Cola neprestano radi na inovacijama, uvodeći nove okuse, ambalaže i načine konzumacije kako bi privukla nove potrošače i zadržala postojeće. Osim toga, Coca-Cola se aktivno angažira u društveno odgovornim inicijativama, poput zaštite okoliša, podrške obrazovanju i promicanja zdravog načina života (Geng i sur, 2021).

Kroz sve ove aktivnosti, Coca-Cola nastoji ostvariti svoju misiju pružanja osvježenja i radosti ljudima diljem svijeta, dok istovremeno ostvaruje svoju viziju kao vodeći svjetski brend u industriji pića. Njihova predanost kvaliteti, inovacijama i društvenoj odgovornosti čini ih ne samo uspješnom tvrtkom, već i važnim čimbenikom u globalnoj zajednici.

### **4.3.Primjena strateškog upravljanja u Coca-Coli**

Primjena strateškog upravljanja u Coca-Coli igra ključnu ulogu u vođenju poslovanja i ostvarivanju dugoročnih ciljeva kompanije. Kao globalni lider u industriji gaziranih pića, Coca-Cola koristi strateško upravljanje kako bi pažljivo pratio, analizirao i usmjeravao svoje aktivnosti prema postizanju strategijskih ciljeva (Geng i sur, 2021).

Ključni aspekti primjene strateškog kontrolinga u Coca-Coli obuhvaćaju postavljanje ciljeva i strategija. Tvrtka započinje proces strateškog upravljanja postavljanjem jasnih i mjerljivih ciljeva koji su usklađeni s misijom i vizijom kompanije. Ovi ciljevi obuhvaćaju različite aspekte poslovanja, uključujući prodaju, profitabilnost, rast tržišnog udjela, inovacije proizvoda i društvenu odgovornost. Nadalje, definiraju se strategije za postizanje tih ciljeva, uključujući segmentaciju tržišta, razvoj novih proizvoda, marketinške kampanje i ostale aktivnosti.

Drugi važan aspekt je praćenje ključnih pokazatelja performansi (KPI-jeva). Coca-Cola pažljivo prati KPI-jeve koji odražavaju ostvarenje postavljenih ciljeva, poput prodaje, prihoda, marži, udjela na tržištu i zadovoljstva potrošača. Ova praćenja omogućuju tvrtki da identificira trendove, prepozna probleme i prilagodi svoje aktivnosti kako bi postigla željene rezultate.

Također, strateško upravljanje uključuje i detaljnu analizu tržišta i konkurencije. To podrazumijeva praćenje trendova potrošača, istraživanje tržišnih segmenata, analizu konkurentskih proizvoda i strategija te prepoznavanje prilika i prijetnji na tržištu. Na temelju ove analize, Coca-Cola može prilagoditi svoje strategije kako bi ostala konkurentna i osigurala rast poslovanja (Karanjia, 1993).

Upravljanje rizicima je također ključni aspekt strateškog upravljanja u Coca-Coli. Tvrtka aktivno upravlja različitim vrstama rizika kako bi zaštitila svoje poslovanje i maksimizirala vrijednost za dioničare (Ademeyi, 2017). To uključuje financijske rizike poput valutnih fluktuacija i kamatnih stopa, operativne rizike poput problema u lancu opskrbe ili kvalitete proizvoda, te reputacijske rizike koji mogu proizaći iz negativnih medijskih događaja ili loših poslovnih praksi.

Konačno, važno je istaknuti komunikaciju i suradnju kao ključne aspekte primjene strateškog kontrolinga u Coca-Coli. Uspostavljanje jasne komunikacije i suradnje unutar organizacije omogućuje brzo reagiranje na promjene i osigurava da svi zaposlenici razumiju svoju ulogu u



postizanju ciljeva kompanije.

#### **4.4. Postavljanje ciljeva i strategija Coca-Cole: Analiza i planiranje**

Postavljanje ciljeva i strategija predstavlja ključni korak u vođenju poslovanja Coca-Cole, jedne od globalnih kompanija koje dominiraju tržištem gaziranih pića. Ovaj proces zahtijeva pažljivo planiranje kako bi se postigla konkurentna prednost i ostvario dugoročni uspjeh. Coca-Cola provodi detaljnu analizu i planiranje kako bi postavila svoje ciljeve i strategije.

Prvo, definiranje ciljeva je ključno. Coca-Cola identificira ključne aspekte svog poslovanja na kojima želi usmjeriti svoje napore. Ciljevi mogu obuhvatiti prodaju, profitabilnost, rast tržišnog udjela, inovacije proizvoda, društvenu odgovornost i druge relevantne aspekte (Alahi, 2018). Ciljevi se postavljaju tako da budu jasni, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski ograničeni.

Nakon postavljanja ciljeva, Coca-Cola provodi analizu okoline i tržišta kako bi bolje razumjela vanjske faktore koji mogu utjecati na njeno poslovanje. To uključuje istraživanje potrošačkih trendova, analizu konkurencije, praćenje regulatornih promjena i procjenu makroekonomskih uvjeta (Alahi, 2018).

Sljedeći korak je formuliranje strategija za postizanje postavljenih ciljeva. Coca-Cola razvija strategije koje obuhvaćaju različite aspekte poslovanja poput marketinga, prodaje, istraživanja i razvoja te operacija (Yadav i sur, 2013). Te strategije prilagođavaju se specifičnim ciljevima i uvjetima na tržištu te se usredotočuju na stvaranje konkurentne prednosti.

Nakon formuliranja strategija, Coca-Cola razvija detaljne planove aktivnosti i provodi alokaciju resursa kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi. Ovi planovi uključuju određivanje prioriteta, raspoređivanje ljudskih, financijskih i materijalnih resursa te planiranje vremenskih okvira i rokova (Yadav i sur, 2013).

Ključni pokazatelji performansi (KPI-jevi) se postavljaju kako bi se pratilo ostvarenje ciljeva i evaluirala uspješnost strategija. To mogu biti KPI-jevi poput prodaje, prihoda, marži, udjela na tržištu, zadovoljstva potrošača i drugih relevantnih metrika.

Ukupno gledano, postavljanje ciljeva i strategija u Coca-Coli zahtijeva temeljitu analizu,

planiranje i usklađivanje resursa kako bi se osigurao dugoročni uspjeh. Ovaj proces omogućava Coca-Coli da ostane konkurentna i prilagodi se promjenama na tržištu, dok istovremeno ostvaruje svoje poslovne ciljeve i ostvaruje rast.

#### **4.5. Komunikacija i suradnja**

Komunikacija i suradnja su ključni čimbenici uspjeha u strateškom kontrolingu u Coca-Coli. Kako bi efikasno upravljali strategijama i postizali postavljene ciljeve, komunikacija i suradnja moraju biti integrirane u sve aspekte poslovanja. Evo kako ovi čimbenici igraju ključnu ulogu u strateškom kontrolingu Coca-Cole:

**Jasna Komunikacija Ciljeva i Očekivanja:** Coca-Cola postavlja jasne ciljeve i očekivanja te ih komunicira svim razinama organizacije. Ova komunikacija osigurava da svi zaposlenici razumiju svoju ulogu i doprinos u postizanju ciljeva kompanije. Također, omogućava timovima da usklade svoje aktivnosti kako bi se postigao zajednički cilj.

**Redovito Izvještavanje i Povratne Informacije:** Komunikacija u Coca-Coli uključuje redovito izvještavanje o napretku prema postavljenim ciljevima i pružanje povratnih informacija o performansama (Casaqui i Riegel, 2016). Ova praksa omogućava identifikaciju problema i prilika na vrijeme te omogućava brzo prilagođavanje strategija i aktivnosti.

**Otvorena Komunikacija Unutar Timova:** Coca-Cola potiče otvorenu komunikaciju unutar timova kako bi se dijelile ideje, rješavali problemi i poticala inovacija. Ova otvorena kultura komunikacije stvara okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju uključanima i motiviranima za doprinos uspjehu kompanije (Geng i sur, 2021).

**Suradnja između Različitih Odjela i Funkcija:** Suradnja između različitih odjela i funkcija ključna je za uspjeh u strateškom kontrolingu. Coca-Cola potiče suradnju između marketinga, prodaje, istraživanja i razvoja, proizvodnje, financija i drugih odjela kako bi se osigurala integrirana strategija i usklađenost aktivnosti (Geng i sur, 2021).

**Komunikacija s Vanjskim Dioncima:** Coca-Cola komunicira i surađuje s vanjskim dionicima poput dobavljača, distributera, partnera i zajednica u kojima posluje. Ova vanjska komunikacija važna je za održavanje dobrih odnosa i partnerstava te za ostvarivanje društveno odgovornog poslovanja.

Kontinuirana Obuka i Razvoj: Coca-Cola ulaže u kontinuiranu obuku i razvoj svojih zaposlenika kako bi poboljšala komunikacijske vještine i potaknula suradnju. Ova investicija osigurava da zaposlenici imaju potrebne alate i resurse za uspješno sudjelovanje u strateškom kontrolingu i postizanje ciljeva kompanije (Casaqui i Riegel, 2016).

U konačnici, komunikacija i suradnja su temeljni čimbenici uspjeha u strateškom kontrolingu u Coca-Coli. Ovi čimbenici omogućavaju integraciju ciljeva, aktivnosti i resursa te stvaraju okruženje u kojem se postiže sinergija i ostvaruje dugoročni uspjeh kompanije.

#### **4.6. Budući trendovi i izazovi**

Budući trendovi i izazovi igraju ključnu ulogu u oblikovanju perspektiva za strateški kontroling u Coca-Coli. Kao jedan od vodećih svjetskih brendova, Coca-Cola mora biti svjesna promjena u poslovnom okruženju i prilagoditi svoje strategije kako bi ostala konkurentna i relevantna (Bass, 2023). U nastavku su prikazani budući trendovi i izazovi te perspektiva za strateško upravljanje u Coca-Coli.

Digitalizacija i tehnološke inovacije: Coca-Cola će sve više koristiti napredne analitičke alate kako bi bolje razumjela potrošačke preferencije i trendove. Analiza podataka omogućuje tvrtkama poput Coca-Cole da identificiraju obrasce potrošnje, predvide buduće trendove i prilagode svoje proizvode i marketinške strategije kako bi bolje odgovarale potrebama potrošača. Implementacija tehnologija poput Interneta stvari omogućuje Coca-Coli praćenje inventara i stanja proizvoda u stvarnom vremenu duž cijelog lanca opskrbe. To omogućuje efikasnije upravljanje zalihama, smanjenje gubitaka i otpada, te optimizaciju logističkih procesa. Coca-Cola će sve više koristiti digitalne platforme poput društvenih medija, online oglašavanja i e-trgovine kako bi dosegla svoje potrošače (Bohaker, 2022). Digitalne platforme pružaju Coca-Coli mogućnost da ciljano komunicira s potrošačima, personalizira marketinške kampanje i prati učinak svojih marketinških aktivnosti u stvarnom vremenu. Coca-Cola će koristiti automatizaciju i robotizaciju u svojim proizvodnim i distribucijskim procesima kako bi povećala učinkovitost, smanjila troškove i minimizirala ljudske greške. Automatizacija omogućuje Coca-Coli da brže reagira na promjene u potražnji i optimizira svoje operativne procese. Coca-Cola će se sve više usredotočiti na razvoj digitalnih proizvoda i usluga koji će poboljšati iskustvo potrošača i stvoriti dodatnu vrijednost. To može uključivati razvoj mobilnih aplikacija, virtualnih iskustava ili programa vjernosti koji će

potrošačima pružiti personalizirane i interaktivne doživljaje. Integracija ovih tehnoloških trendova u strateški kontroling omogućit će Coca-Coli da ostane konkurentna i inovativna u današnjem digitalnom dobu, podržavajući njenu transformaciju i uspjeh na tržištu (Bass, 2023).

Povećan fokus na zdravlje i wellness: Predstavlja značajan izazov za Coca-Colu, koja je tradicionalno poznata po svojim gaziranim pićima. Budući trendovi ukazuju na sve veću potražnju za niskokaloričnim, bezalkoholnim i funkcionalnim napicima koji promiču zdravlje i wellness. S obzirom na ove promjene u potrošačkim preferencijama, Coca-Cola će morati prilagoditi svoj portfelj proizvoda i razviti nove proizvode koji odgovaraju ovim trendovima. Prilagodba Coca-Colinog portfelja proizvoda zahtijevat će inovativnost i diverzifikaciju kako bi se zadovoljile promijenjene potrebe potrošača (Casaqui i Riegel, 2016). To može uključivati razvoj novih niskokaloričnih ili bezkaloričnih verzija postojećih proizvoda, kao i kreiranje potpuno novih proizvoda s dodanim funkcionalnostima koje promiču zdravlje i wellness. Primjerice, Coca-Cola bi mogla istražiti mogućnosti za proizvodnju napitaka obogaćenih vitaminima, antioksidansima ili biljnim ekstraktima koji imaju pozitivan učinak na zdravlje potrošača. Ova prilagodba portfelja proizvoda zahtijevat će temeljitu prilagodbu strateškog kontrolinga u Coca-Coli. Strateški kontroling će morati pratiti trendove u potrošačkim preferencijama, analizirati tržište i konkurenciju te razviti strategije za inovaciju i diverzifikaciju proizvoda. Osim toga, strateški kontroling će igrati ključnu ulogu u postavljanju ciljeva i mjerenju uspjeha novih proizvoda, te pružiti smjernice za njihovu efikasnu implementaciju na tržištu.

Održivost i odgovorno poslovanje: Održivost će postati sve važnija tema u poslovanju, a potrošači će sve više cijeniti brendove koji se brinu o okolišu i zajednici. U tom kontekstu, Coca-Cola će se morati posvetiti usvajanju održivih praksi u svim segmentima svog poslovanja kako bi odgovorila na ove promjene i zadovoljila očekivanja potrošača. Jedan od ključnih aspekata održivosti za Coca-Colu bit će upravljanje resursima (Yadav i sur, 2013). To uključuje racionalno korištenje vode, energije i ostalih resursa u proizvodnim procesima kako bi se smanjio ekološki otisak tvrtke. Coca-Cola će morati uložiti napore u implementaciju energetski učinkovitih tehnologija i praksi kako bi smanjila potrošnju resursa i emisiju stakleničkih plinova. Još jedan ključni aspekt održivosti za Coca-Colu bit će upravljanje ambalažom. S obzirom na zabrinutost zbog prekomjerne upotrebe plastike i problema s otpadom, Coca-Cola će morati razviti održive alternative ambalaži, kao što su biorazgradive ili potpuno reciklirane boce i limenke. Osim toga, Coca-Cola će morati uložiti napore u educiranje potrošača o važnosti recikliranja i pravilnog

odlaganja ambalaže kako bi se smanjio negativan utjecaj na okoliš. Također, Coca-Cola će morati provesti održive prakse u svojim proizvodnim procesima. To uključuje upotrebu obnovljivih izvora energije, smanjenje otpada i emisije, te praćenje i kontrolu utjecaja proizvodnje na okoliš. Implementacija održivih praksi u proizvodnji će zahtijevati suradnju s dobavljačima i partnerima kako bi se osigurala cjelovitost lanca opskrbe. Društveno odgovorno poslovanje također će biti ključni dio Coca-Coline strategije održivosti. To uključuje podršku lokalnim zajednicama, ulaganje u programe obrazovanja i zdravstvene zaštite te promicanje raznolikosti i inkluzivnosti (Ademeyi, 2017). Coca-Cola će morati provoditi transparentne i odgovorne poslovne prakse kako bi izgradila povjerenje potrošača i doprinijela društvenoj dobrobiti. U svemu ovome, strateški kontroling će imati ključnu ulogu. On će biti odgovoran za praćenje i evaluaciju napretka u postizanju ciljeva održivosti, identifikaciju područja za poboljšanje i osiguranje usklađenosti s regulatornim zahtjevima. Kroz sustavno praćenje performansi i identifikaciju najboljih praksi, strateški kontroling će pomoći Coca-Coli da postigne svoje ciljeve održivosti i ostane lider u odgovornom poslovanju.

Globalna nestabilnost i geopolitički rizici: Nestabilnost na globalnoj razini i geopolitički rizici mogu imati značajan utjecaj na poslovanje Coca-Cole. To uključuje trgovinske sporove, političke nestabilnosti, valutne fluktuacije, promjene u zakonodavstvu i regulativama te druge faktore koji mogu otežati poslovanje i donošenje stratejskih odluka. Strateški kontroling će morati pratiti ove rizike i razviti strategije za njihovo upravljanje kako bi se osigurala stabilnost i kontinuitet poslovanja (Bohaker, 2022).

U konačnici, budući trendovi i izazovi predstavljaju dinamičan kontekst u kojem Coca-Cola mora djelovati i prilagoditi svoje strategije. Strateški kontroling će igrati ključnu ulogu u prepoznavanju, analizi i reagiranju na ove trendove i izazove, osiguravajući da Coca-Cola ostane konkurentna, inovativna i održiva u budućnosti.

Uz navedene buduće trendove i izazove, važno je istaknuti ulogu korporativne društvene odgovornosti (CSR) kao ključnog aspekta perspektive za strateško upravljanje u Coca-Coli. Sve veći broj potrošača sve više cijeni brendove koji pokazuju predanost društveno odgovornim praksama, uključujući brigu o okolišu, podršku lokalnim zajednicama, te promicanje inkluzivnosti i raznolikosti (Ademeyi, 2017).

Coca-Cola će se suočiti s pritiscima da demonstrira svoju društvenu odgovornost kroz transparentno poslovanje, smanjenje negativnog utjecaja na okoliš, podršku održivom razvoju, te

angažman u rješavanju društvenih problema kao što su siromaštvo, obrazovanje i zdravstvo. Strateški kontroling ima ključnu ulogu u praćenju i evaluaciji performansi u području CSR-a te osiguravanju da Coca-Cola ostane dosljedna svojim vrijednostima i ciljevima društvene odgovornosti.

Osim toga, važno je naglasiti ulogu agilnosti i prilagodljivosti u strateškom upravljanju u Coca-Coli. Agilnost se odnosi na sposobnost brze prilagodbe promjenama u okruženju, brzo donošenje odluka i fleksibilnost u provedbi strategija (Ademeyi, 2017). U dinamičnom i nepredvidivom poslovnom okruženju, agilnost postaje ključna konkurentska prednost, a strateški kontroling igra važnu ulogu u podržavanju agilnih praksi i procesa unutar organizacije.

Kroz kontinuirano praćenje i analizu budućih trendova i izazova, Coca-Cola će biti u mogućnosti identificirati prilike za rast i inovacije te adresirati potencijalne prijetnje i rizike. Strateški kontroling će osigurati da organizacija usvoji odgovarajuće strategije i prilagodi svoje operativne aktivnosti kako bi se efikasno odgovorilo na dinamične promjene u poslovnom okruženju, osiguravajući dugoročni uspjeh i održivost poslovanja Coca-Cole.

## 5. ZAKLJUČAK

Strateško upravljanje predstavlja ključni element uspjeha modernih organizacija u današnjem složenom i dinamičnom poslovnom okruženju. Kroz ovaj rad, istraženi su različiti aspekti strateškog upravljanja i njegova važnost u ostvarivanju dugoročnih ciljeva organizacija. Kroz primjere kao što je Coca-Cola Company, vidi se kako uspješne tvrtke primjenjuju principe strateškog upravljanja kako bi ostale konkurentne i prilagodile se promjenama na tržištu.

Važno je razumjeti pojam strateškog upravljanja kao proces kontinuiranog planiranja, implementacije, evaluacije i prilagodbe strategija kako bi se postigli ciljevi organizacije i stvorila konkurentska prednost. Coca-Cola Company predstavlja izvrstan primjer tvrtke koja uspješno koristi strateško upravljanje kako bi ostvarila svoje ciljeve i održala svoju poziciju kao jedan od najpoznatijih svjetskih brendova.

Coca-Cola je postala sinonim za osvježenje i radost diljem svijeta, zahvaljujući svojoj jasnoj misiji i viziji. Misija Coca-Cole usredotočena je na pružanje osvježenja i radosti ljudima diljem svijeta, dok se njezina vizija odnosi na stvaranje bolje budućnosti kroz svoje proizvode, poslovanje i djelovanje u svijetu. Coca-Cola usvaja strateške ciljeve koji su usklađeni s njihovom misijom i vizijom, postavljajući jasne smjernice za svoje poslovanje.

Jedan od ključnih aspekata strateškog upravljanja u Coca-Coli je analiza okoline i tržišta. Tvrtka provodi temeljitu analizu potrošačkih trendova, konkurencije, regulatornih promjena i drugih vanjskih faktora kako bi bolje razumjela svoje poslovno okruženje i identificirala prilike i prijetnje. Na temelju ove analize, Coca-Cola oblikuje svoje strategije za postizanje ciljeva i ostvarivanje konkurentske prednosti.

Formuliranje strategija predstavlja ključni korak u strateškom upravljanju, a Coca-Cola razvija strategije usmjerene na različite aspekte poslovanja, uključujući marketing, prodaju, istraživanje i razvoj te operacije. Primjena strateških strategija omogućuje tvrtki da ostvari konkurentske prednosti i postigne svoje ciljeve, dok se istovremeno prilagođava promjenama na tržištu.

Važno je istaknuti da Coca-Cola koristi stratešku kontrolu kako bi pratila napredak prema postavljenim ciljevima i evaluirala uspješnost svojih strategija. Redovito praćenje ključnih pokazatelja performansi omogućuje tvrtki da identificira područja za poboljšanje i prilagodi svoje aktivnosti kako bi ostvarila željene rezultate.

Coca-Cola također koristi inovativne marketinške strategije kako bi održala svoj brend relevantnim i privlačnim. Korištenje digitalnih medija i društvenih mreža omogućuje tvrtki da stvori dublju povezanost s potrošačima i pruži personalizirana iskustva. Na primjer, kampanje poput "Share a Coke" stvorile su značajan angažman potrošača, omogućujući im da personaliziraju svoje proizvode i dijele iskustva na društvenim mrežama, čime se povećava lojalnost brendu.

Dodatno, Coca-Cola se fokusira na održivost kao integralni dio svoje strategije. Inicijative kao što su smanjenje korištenja plastike, povećanje reciklaže i smanjenje ugljičnog otiska ne samo da pomažu okolišu, već također jačaju reputaciju brenda među potrošačima koji cijene društvenu odgovornost.

Kroz inovacije u proizvodima, poput uvođenja niskokaloričnih i zdravih opcija, Coca-Cola odgovara na promjenjive preferencije potrošača. Ova fleksibilnost u proizvodnom portfelju omogućuje tvrtki da ostane relevantna i zadovolji raznolike potrebe tržišta.

Osim toga, Coca-Cola se angažira u lokalnim zajednicama kroz različite programe društvene odgovornosti. Podržavajući obrazovne inicijative, zdravstvene programe i lokalne ekonomske aktivnosti, tvrtka gradi pozitivan imidž i jača svoju prisutnost na tržištima diljem svijeta.

U zaključku, primjena strateškog upravljanja ključna je za uspjeh modernih organizacija poput Coca-Cole. Kroz analizu okoline, formuliranje strategija, implementaciju, kontrolu i prilagodbu, Coca-Cola ostvaruje svoje ciljeve i ostaje konkurentna na globalnom tržištu gaziranih pića. U dinamičnom poslovnom okruženju, strateško upravljanje omogućuje organizacijama da se prilagode promjenama i ostvare dugoročni uspjeh.



## 6. LITERATURA

1. Ademeyi S., (2017). Inventory Management: A Tool of Optimizing Resources in a Manufacturing Industry A Case Study of Coca-Cola Bottling Company, Ilorin Plant. Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09718923.2010.11892822>
2. Alahi A., (2018). COCA-COLA'S FUTURE GROWTH STRATEGY: DIVERSIFICATION? Dostupno na: [https://digitalcommons.unomaha.edu/university\\_honors\\_program/33/](https://digitalcommons.unomaha.edu/university_honors_program/33/)
3. Bascle G., (2008). Controlling for endogeneity with instrumental variables in strategic management research, Sage Journal, Vol.6, Issue 3
4. Buble, M. i dr., (2005). Strateški menadžment. Zagreb, Sinergija
5. Bungay S., Goold M., (1991). Creating a strategic control system. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/002463019190182N>
6. Casaqui V., Riegel V., (2016). Management of happiness, production of affects and the spirit of capitalism: international narratives of transformation from Coca-Cola brand. Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13216597.2016.1194304>
7. Douglas, N, (2008). History of Coca-Cola. Business, 5, 15-23
8. Faltejskova O, Dvorakova L., (2013). Proceedings of the international coference on management, leadership and governance, Bangkok University
9. Geng H., Jiang N., Liang Q., (2021). Proceedings of the 2021 3rd International Conference on Economic Management and Cultural Industry (ICEMCI 2021). Dostupno na: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icemci-21/125966035>
10. Gleibner W., Helm R., (2013). Measurement of competitive advantages and market attractiveness for strategic controlling. Dostupno na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-013-0167-1>
11. Gleibner W., Helm R., Kreiter S., (2013). Measurement of competitive advantages and market attractiveness for strategic controlling, Journal of Management Control Vol.24, pp. 53–75

12. Gonos J., Muchova M., Domaracka L., (2016). Controlling as an efficient tool for the strategic management of industrial companies. Dostupno na: <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A15%3A6946015/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A120001012&crl=c>
13. Goold M., Quinn J., (1990). The paradox of strategic controls, Strategic Management Journal
14. Hadrian, P. i sur. (2021): The Concept of Strategic Control in Marketing Management in Connection to Measuring Marketing Performance. Sustainability 2021, 13, 3887.
15. Horvat Đ., (2012). Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji. Dostupno na: <https://www.croris.hr/crosbi/publikacija/knjiga/12859>
16. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N., (2012). Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Zagreb, Edukator
17. Kadlec Ž., (2013). Strateški menadžment vs. strateško planiranje. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/154120>
18. Karanjia A., (1993). The use of Coca-Cola in the management of bolus obstruction in benign oesophageal stricture. Dostupno na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2497782/>
19. Konsynski B., (2012). Strategic control in the extended enterprise, IBM System Journal
20. Krajnović A., (2012). Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/124401>
21. Križmarić Ž., (2014). Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/120073>
22. Lorange P., Declan M., (1984). Considerations in Implementing Strategic Control. Dostupno na: <https://www.proquest.com/openview/5c2d791b557d60105a93d4c1fb91fe6e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1821485>
23. Lukavac S., (2012). Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/124401>

24. Mikić M., (2009). Upravljanje troškovima u malim i srednjim proizvodnim poduzećima.  
Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/63592>
25. Preble J., (1992). Towards a comprehensive system of strategic control. Dostupno na:  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00671.x>
26. Schreyögg G., Steinmann H., (1987). Strategic Control: A New Perspective. Dostupno na:  
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMR.1987.4306487>
27. Yadav P., Stapleton O., Wassenhove L., (2013). Learning from Coca-Cola, Leland Stanford Jr. University

## **7. POPIS TABLICA**

Tablica 1. Financijski pokazatelji Coca cole

Tablica 2. SWOT analiza Coca cole