

Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima

ALEKSANDRA KRAJNOVIĆ
docentica, Odjel za ekonomiju Sveučilišta u Zadru
Trg Kneza Višeslava 9, 23000 Zadar
Tel +385 23 200 841; Fax +385 23 300 943
Hrvatska
akrajnov@unizd.hr

SANDRA LORDANIĆ - LUKAVAC
vanjska suradnica Odjela za ekonomiju Sveučilišta u Zadru
članica uprave Marex Gel d.o.o. Zadar
Antuna Barca 3b, 23000 Zadar
Tel +385 91 797 4993
sandra.marex-gel@zadar.net

IVONA JOVIĆ
studentica Odjela za ekonomiju Sveučilišta u Zadru
HEP d.d., Elektra Zadar
Ninska 7, 23000 Zadar
Tel +385 95 911 5409
Hrvatska
ivona-jovic@net.hr

Sažetak: Turbulentna okolina i aktualni gospodarski uvjeti prisiljavaju poduzeća na brzo i fleksibilno prilagođavanje promjenama. Preduvjet za to je učinkovit sustav menadžmenta i kontrolinga. No mala i srednja poduzeća se, u tom smislu, vrlo često susreću s ograničenjima, izazvanima prvenstveno zbog nedostatne menadžerske i analitičke ekspertize, nedovoljnog sagledavanja strateškog aspekta poslovanja, odnosno nedostatka strateškog, a vrlo često i operativnog, kontrolinga. U ovom radu, autorice pokušavaju iznaći odgovor na pitanje koje su mogućnosti i ograničenja korištenja instrumenata kontrolinga u funkciji strateškog planiranja u malim i srednjim poduzećima, te ukazuju na to da ovakvi instrumenti, koji se najčešće koriste u velikim poduzećima i kompanijama, trebaju naći svoju primjenu i u malim i srednjim poduzećima, kao neizbježna savjetodavna pomoć menadžerima. U radu autorice, nadalje, obrazlažu specifičnost strateškog planiranja u malim i srednjim poduzećima, te istražuju relevantne čimbenike koji utječu na uspješnost strateškog planiranja u tim, manjim gospodarskim sustavima, pri čemu je nedovoljna primjena instrumenata strateškog kontrolinga tek jedna od mnoštva ograničavajućih okolnosti.

Ključne riječi: strateški menadžment, strateški kontroling, instrumenti strateškog kontrolinga, strategijski profil poduzeća, mala i srednja poduzeća, strateško planiranje u malim i srednjim poduzećima

1 Uvod

Specifičnosti malih i srednjih poduzeća, elementi njihove unutarnje strukture i vanjske okoline, te organizacijske prednosti i nedostaci determiniraju njihov strateški profil. U ovom radu, autorice

istražuju opravdanost upotrebe strateških instrumenata kontrolinga u definiranju i verifikaciji stratejskog profila malih i srednjih poduzeća, kao i ostale čimbenike koji djeluju na efikasnost strateškog planiranja i strateškog menadžmenta u malim i srednjim poduzećima uopće.

Specifičnost ovoga rada je što istražuje do sada rijetko analiziranu ulogu BSC-a kao instrumenta strateškog planiranja u malim i srednjim poduzećima.

U ovom radu, autorice postavljaju sljedeće hipoteze:

H 1 – Korištenje strateških instrumenata kontrolinga u malim i srednjim poduzećima je tek u začetku. Tamo gdje se ti instrumenti koriste, oni predstavljaju značajnu pomoć menadžmentu u definiranju poslovne strategije i praćenju njene realizacije, odnosno u kontroli postavljene strategije („kontrola premisa“).

H 2 – Postoje brojni ograničavajući čimbenici primjene ovih instrumenata kontrolinga, i uopće definiranja poslovne strategije, kod malih i srednjih poduzeća. Na definiranje strategije kod tih poduzeća, u značajnijoj mjeri utječu drugi čimbenici u odnosu na korištenje strateških instrumenata kontrolinga.

U radu su korištene sljedeće metode: Studija slučaja, višegodišnje menadžersko iskustvo koautorice ovoga rada u vođenju malog poduzeća Y, tzv. „metoda istraživanja sa sudjelovanjem“, SWOT – analiza, analiza relevantne literature, analiza zakonske regulative s području istraživanja i analiza aktualnog gospodarskog trenutka u zemlji.

2 Dosadašnja istraživanja i očekivani znanstveni doprinos rada

Dosadašnji autori dali su značajni doprinos razumijevanju kontrolinga i njegovoj primjeni u praksi, te su razradili čitave sustave i instrumente kontrolinga, s ciljem njihovog korištenja općenito u gospodarskoj praksi (Osmanagić Bedenik, Ziegenbein i drugi), ili specifično u određenom području, odnosno u određenoj gospodarskoj djelatnosti, primjerice u hotelijerstvu (Avelini-Holjevac i drugi). No čini se da su ova istraživanja usmjerena uglavnom na veće gospodarske subjekte, pa je upitno do koje mjere i na koji način ovakve upravljačke instrumente i kontrolne pokazatelje uočavaju, primjenjuju i koriste mala i srednja poduzeća.

Očekivani znanstveni doprinos ovog rada je u tome što pokušava naći poveznicu između tri područja – Kontrolinga, Menadžmenta i Poduzetništva, te na taj način iznaći „tanku sponu“ koja povezuje bogata suvremena znanstvena i praktična dostignuća na području menadžmenta i kontrolinga s poslovanjem malih i srednjih poduzeća, kao „najkrhijim“, ali zbog toga nimalo beznačajnim, segmentom gospodarstva. Autorice smatraju opravdanim da upravo mala i srednja poduzeća, koja u razvijenim ekonomijama predstavljaju „motor“ gospodarskog, a time i društvenog razvoja, trebaju postati važan predmet znanstvenih i stručnih diskursa, posebice u doba aktualne duboke i teške gospodarske krize, koju najteže osjećaju upravo mali i srednji poduzetnici. Taj je problem tim aktualniji, odnosno općenito pozicija malih i srednjih poduzeća je tim teža, zahtjevnija, a samim time i značajnija za znanstveno proučavanje i traganje za novim rješenjima, u zemlji kao što je RH, koja još uvijek boluje od „dječjih bolesti tranzicije“, još uvijek noseći za sobom teško breme ranijeg društveno-gospodarskog sustava, a s druge strane, uz postojanje najsurovijih oblika ranog kapitalizma.

3 Mala i srednja poduzeća i njihova uloga u nacionalnom gospodarstvu

Danas se smatra da su mala i srednja poduzeća glavni nositelji novih zapošljavanja, ali i nacionalne inovativnosti i konkurentnosti, pa ih se zato sustavno institucionalno podupire (Tomljenović, 2009).

U teoriji, zakonodavstvu i gospodarskoj praksi udomaćila se podjela poduzeća na mala, srednja i velika poduzeća, iako ne postoji općeprihvaćena definicija jer različite zemlje imaju vlastite definicije malih, srednjih i velikih poduzeća. Međutim, postoje neki osnovni kriteriji na temelju kojih se mala i srednja poduzeća klasificiraju i razgraničavaju od velikih. Tako se u većini zemalja uzimaju u obzir najmanje tri osnovna kvantitativna kriterija koja se koriste: godišnji prosjek zaposlenih, zbroj bilance nakon odbitka gubitka, i godišnji prihod od prodaje.

Donošenjem Zakona o poticanju razvoja maloga gospodarstva (NN 29/02, 63/07), u Republici Hrvatskoj je utvrđena definicija i doneseni su kriteriji za razlikovanje subjekata maloga gospodarstva s obzirom na veličinu. Prema tom Zakonu, razlikujemo mikro-, male i srednje subjekte maloga gospodarstva:

MIKRO- subjekti maloga gospodarstva su pravne i fizičke osobe koje prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 10 radnika, ostvaruju ukupni godišnji promet do 14.000.000 kuna, odnosno vrijednost dugotrajne imovine do 7.000.000 kuna.

MALI subjekti maloga gospodarstva su pravne i fizičke osobe koje prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 50 radnika, ostvaruju ukupni godišnji promet do 54.000.000 kuna, odnosno vrijednost dugotrajne imovine do 27.000.000 kuna.

SREDNJI subjekti maloga gospodarstva su pravne i fizičke osobe koje prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 250 radnika, ostvaruju ukupni godišnji promet do 216.000.000 kuna, odnosno, vrijednost dugotrajne imovine do 108.000.000 kuna.

Svi subjekti maloga gospodarstva moraju zadovoljiti i kriterije koje propisuje Zakon o računovodstvu (NN 109/07). Malo gospodarstvo, osim trgovačkih društava (pravne osobe) obuhvaća i obrtnike (fizičke osobe), kojih je u Hrvatskoj 2009. godine registrirano 92.965, a zapošljavali su ukupno 225.793 djelatnika (HGK, 2010). Subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje samostalno i trajno obavljaju dopuštenu djelatnost radi ostvarivanja dobiti i dohotka na tržištu.

U prevladavanju problema s kojim se susreću «mikro subjekti», smatra Netahli (2008), treba krenuti od činjenice da sve navedene vrste poduzeća sudjeluju u tržišnoj utakmici, te da dijele iste probleme financiranja, konkurentnosti, učinkovitosti, inovacija, rasta i razvoja, efikasnosti, organizacije kao i veliki gospodarski subjekti, a jedina je razlika u broju stručnih ljudi koji sudjeluju u radu i odlučivanju, te iz toga razloga poduzetnici, a ujedno i vlasnici, često su neorganizirani, zbrkani i neučinkoviti, jer „se u velikom poduzeću s većim brojem zaposlenih organiziraju ljudi“, a „u manjem poduzeću s manjim brojem zaposlenih organizira se posao“, pri čemu više poslova, odnosno više funkcija u poduzeću, obavlja jedna osoba.

4 Osnove strategijskog planiranja

Planiranje je početna funkcija menadžmenta, kojom se unaprijed utvrđuje smjer kretanja poduzeća u nepredvidivoj, kompleksnoj i turbulentnoj okolini. Poslovna je povijest pokazala trend iniciranja pozitivnih inovativnih promjena u poslovanju poduzeća čiji je menadžment vodio politiku postavljanja visokih ciljeva i definiranja poslovne strategije.

Strateški ciljevi koje definira najviša razina menadžmenta odnose se na opstanak, rast i razvoj poduzeća na dugi rok, vodeći istovremeno računa o efikasnosti i efektivnosti poslovanja. Kako bi se uspješno dosegli zacrtani ciljevi, strategijski menadžment je odgovoran i za planiranje i utvrđivanje adekvatne strategije kojom se definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarenje zacrtanih ciljeva. Svrha tih strategija je maksimalno iskoristiti prednosti koje poduzeće ima u odnosu na konkurenciju, kao i povoljne prilike koje poduzeću pruža eksterna okolina u svrhu zadovoljenja želja i potreba kupaca i ostalih zainteresiranih strana.

Poslovna se politika zadržava na integrativnoj orijentaciji čija je namjera pratiti procese, veze i odnose samo unutar poduzeća, fokusirajući se na efikasno korištenje izvora poduzeća i formuliranje općih smjernica koje pripomažu efikasnijem postizanju vizije, misije i ciljeva poduzeća. Konačan cilj strategijskog menadžmenta, koji se stalno unaprjeđuje, jest porast konkurentnosti poduzeća, s obzirom na utjecaje promjenjivog okruženja.

5 Definiranje strategije poduzeća

Strategija poduzeća je s jedne strane područje u kojem poduzeće djeluje, a s druge strane to je definiranje razloga njegovog postojanja. Jednako tako, strategija opisuje glavne karakteristike poduzeća i načine kako se poduzeće odnosi i reagira s obzirom na različite vanjske i unutarnje utjecaje okruženja. Prema tome, strategijski planovi predstavljaju vremenski određen skup koordiniranih akcija poduzeća, dizajniran radi postizanja ciljeva poduzeća putem jačanja ili modificiranja postojeće strategije.

Temeljni izazov strategijskog menadžmenta proizlazi iz konstantne potrebe za upoznavanjem svoje okoline, kako poslovne, tako i opće, u kojoj se poduzeće razvija i raste. Ta okolina konstantno pruža prilike, tj. mogućnosti i prijetnje ili ograničenja. Strategija se stoga može definirati i kao izvješće o načinu korištenja pojedinih izvora da bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka (Mencer, 2003).

6 SWOT analiza faktora koji utječu na primjenu strategijskog planiranja kod malih i srednjih poduzeća

U nastavku je prikazana SWOT¹ analiza faktora koji utječu na primjenu strategijskog planiranja kod malih i srednjih poduzeća (Tablica 1.).

Tablica 1 SWOT analiza i strategijsko planiranje u malim i srednjim poduzećima u odnosu na velika poduzeća (obrada autora)

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Predanost radu, ✓ niska („plosnatija“) piramida odlučivanja i veća brzina donošenja odluka, ✓ nezavisnost u poslovnom odlučivanju i definiranju poslovne strategije, ✓ veća fleksibilnost poslovanja i prilagodbe eksternim uvjetima, ✓ veća mogućnost nalaska i primjene kreativnih rješenja. 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nedovoljna usklađenost tehnološkog i ekonomskog kadra, ✓ nedovoljna informiranost, ✓ nedovoljno poznavanje i primjena suvremene informacijske tehnologije, ✓ nedostatak financijskih sredstava, ✓ nedostatak strateškog planiranja razvoja, ✓ nedovoljno korištenje alata kontrolinga (BCG matrice², životni ciklus proizvoda).
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Makroekonomska politika orjentirana na mala i srednja poduzeća, ✓ mogućnost povezivanja s grupacijskim partnerima, ✓ kriza velikih sustava, ✓ stimulacijska politika zapošljavanja, ✓ omogućen pristup korištenju sredstava EU fondova. 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Loše financijske konstrukcije, ✓ rigorozne zakonske mjere, ✓ brze promjene u okruženju i preferencije potrošača, ✓ napredak novih i skupih tehnologija i know-how-a³.

¹ Engl. SWOT analysis, Strengths (prednosti), Weaknesses (slabosti), Opportunities (prilike), Threats (prijetnje).

² Engl. Portfolio-Matrix / Boston Consulting Group.

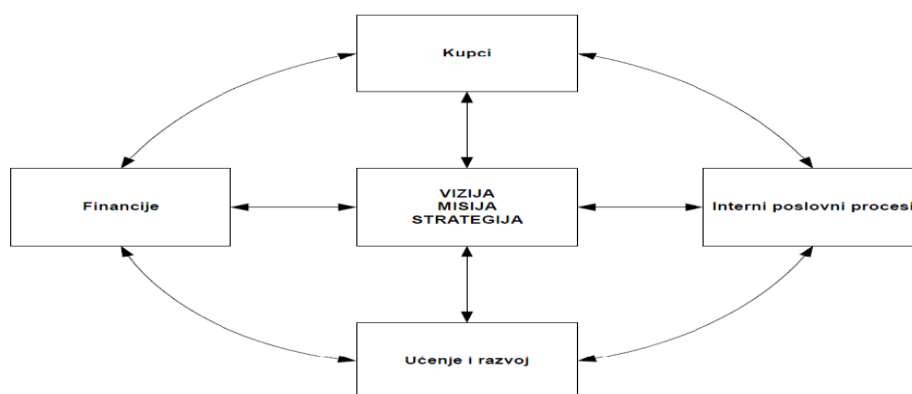
³ Engl. Know-how (znati kako) - npr. specifična znanja, tajni izum, tvorničke tajne i postupci, konstrukcije, formule, recepti, obuka osoblja i sl.

7 BSC kao strategijski instrument kontrolinga

Putem Balanced Scorecard-a (BSC)⁴ potvrđuje se utjecaj mikro- i makro-okruženja poduzeća na poslovne ciljeve i na izbor poslovne strategije, odnosno BSC predstavlja specifičan kontrolni instrument kojime se testira ispravnost izabrane poslovne strategije.

BSC se sastoji od četiri perspektive čijom se analizom dobivaju saznanja o konkurentnosti poduzeća: financijsko-ekonomska perspektiva, perspektiva kupaca, perspektiva internih procesa, perspektiva učenja (Slika 1.).

Slika 1 BSC



Izvor: Osmanagić-Bedenik, N., (2004), Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha, 2., Zagreb, Školska knjiga.

8 BSC kao strategijski instrument kontrolinga

Mjerenje efektivnosti i efikasnosti projekata, procesa i ljudi postaje sve važniji čimbenik tržišnog uspjeha poslovnih organizacija. Tvrtka se ne bi trebala zaustaviti na suhoparnom prikupljanju i analiziranju računovodstvenih podataka, nego koristiti te analize za postizanje konkretnih unaprjeđenja kako bi uspješno pretvorila strategiju u akciju.

Mjerenje performansi unaprjeđuje upravljanje organizacijom. Kontrolna funkcija ima izrazito važnu ulogu, ali se ne smije zanemariti bitnost komunikacije i edukacije osoblja, prihvaćanje strategijskih ciljeva i fokusiranje na njihovo ostvarenje. Svi ti faktori zajedno čine osnovni smisao BSC koncepta. Strategijski upravljački sustav treba osigurati rast i razvoj organizacije u budućnosti što će uspješnije postići primjenom BSC-a.

U nastavku se prikazuju rezultati poslovne analize koja je imala za cilj testirati mogućnost verifikacije strategijskog profila na primjeru poduzeća X⁵, najprije kroz pojedine perspektive BSC instrumenta, a zatim skupno (tablica 3.), gdje se prikazuje povezanost rezultata BSC-a s postavljenom poslovnom strategijom.

⁴ Pojam Balanced Scorecard (karta uravnoteženih ciljeva) se prvi put spominje 1992. godine od strane Robert D. Kaplana i David P. Nortona u časopisu Harvard Business Review.

⁵ Prikazani ekonomski pokazatelji poduzeća su stvarni, no radi čuvanja poslovne tajne, realna poduzeća su u ovom radu označena oznakama X i Y umjesto njihovim punim nazivima, s obzirom da se radi o poslovnoj tajni.

8.1. Verifikacija strategijskog opredjeljenja kroz financijsko-ekonomsku analizu

Financijsko-ekonomska perspektiva odnosi se na klasičnu analizu ekonomskih pokazatelja koja se provodi u svim poduzećima. Analizom se utvrđuju ostvarenja formalnih ciljeva kroz pokazatelje apsolutne i relativne uspješnosti, vrijednost materijalne i nematerijalne imovine i sl. Ovim se pokazateljima analizira prethodno stanje, ali se na osnovi njih teško može formirati dugoročna strategija poduzeća. Tako se u bilanci poduzeća X može primijetiti velika zadržana dobit koja se akumulira kroz nekoliko razdoblja, sukladno planiranju strategije diversifikacije uvođenjem kompletno novog proizvodnog programa.

Tablica 2 Pregled pokazatelja poslovanja (Izvor: obrada autora)

POKAZATELJ	GODINE		INDEKS
	2009	2010	
ROE	0,106	0,097	91,509
ROA	0,076	0,058	76,316
ROS	0,034	0,055	161,765
EKONOMIČNOST	1,030	1,050	101,942

Iz tabele je razvidan značajan porast povrata od prodaje ROS od približno 62% jer sa znatno manjim prihodima ostvaruju neznatno manju dobit u odnosu na prethodnu godinu, i lagani rast ekonomičnosti od 2%, što odgovara rastu ROS. Dok je pad povrata na aktivu i kapital opravdan ulaganjima u novi segment proizvodnje.

8.2. Verifikacija strategijskog opredjeljenja kroz analizu segmenta kupaca

Kod perspektive kupaca, analizira se segment kupaca i tržište na kojem poduzeće konkurira. Kupci se prema proizvodnom programu dijele na dvije odvojene grupe. Po pokazateljima iz 2010. god., u poduzeću X aktivni su samo kupci specijalnih proizvoda po narudžbi, pa se njihova rentabilnost može promatrati kao rentabilnost ukupne prodaje. Te kupce poduzeće želi sačuvati i posvetiti im dodatnu pažnju. Njihova vjernost stjecala se dugi niz godina, kvalitetnom uslugom i korektnim poslovnim odnosima. Zadovoljstvo su izrazili anketom u sklopu ISO sustava. Prosječna ocjena zadovoljstva, kako je navedeno u Ocjeni uprave (2010), iznosi visokih 4.8. Ograničen broj kupaca trenutno aktivne ponude diktira stabilnu strategiju što je opravdano laganim rastom potraživanja u bilanci. Nova grupa ciljanih kupaca (jedinice lokalne samouprave, trgovačke kuće, ustanove, državna i javna poduzeća itd.) vezana je uz pokretanje nove proizvodnje rasvjetnih tijela i potvrđuje se prikazom porasta kratkoročnih obveza po predujmovima u bilanci.

Strategija diversifikacije sa širenjem proizvodnog programa kroz mini/maxi pristup manifestira se sa dva naizgled nepovezana proizvodna programa različite proizvodne koncepcije, namijenjena različitim segmentima kupaca i zadovoljenju različitih potreba.

8.3. Verifikacija strategijskog opredjeljenja kroz analizu internih procesa

Perspektiva internih procesa uvjetuje djelotvornost kompletne organizacije i prikazuje efikasnost procesa stvaranja vrijednosti. To su procesi kritični za ostvarenje ciljeva vlasnika i kupaca. Poduzeće od svog osnutka teži stvaranju potpunog lanca vrijednosti, iako bilanca nije prilagođena analizi ovakvog tipa. Taj se lanac očituje počevši od inovacija u proizvodnji i dizajnu pojedinačne proizvodnje, preko identifikacije postojećih i budućih želja kupaca proizvoda ovog tipa i razvoja novih izvedbenih rješenja, do kompletne usluge u fazi post-prodaje, čime se povećava vrijednost za kupca. Lanac stvaranja vrijednosti prepoznaje se i u pokretanju novog segmenta proizvodnje koji je također baziran na tehnološkim inovacijama, identificiranju i prepoznavanju potreba i preferencija novih

kupaca, kojima će se također nuditi garancija na proizvode, koja uključuje servisiranje i održavanje. Namjera poboljšanja internih procesa vidljiva je u rastu troškova ulaganja u razvoj u ukupnim troškovima s 25% na 27% iz 2009. u 2010. godinu, te na povećanju ulaganja u usavršavanje zaposlenika s 40.000 na 50.000 kn godišnje.

8.4. Verifikacija strategijskog opredjeljenja kroz analizu učenja i razvoja

Ova perspektiva naglašava potrebu napretka poduzeća preko razvoja sposobnosti zaposlenika, poboljšanja organizacijske klime te kvalitete informacijske tehnologije. Poduzeće X svoj interni razvoj promiče kroz dva pristupa. Prvi je usmjerenost na zaposlenike. Trenutno je u poduzeću osam stalno zaposlenih u rangu od više do visoke elektrotehničke stručne spreme, čiji se osobni dohoci kreću u rasponu od 6.000 do 9.000 kn, ovisno o stručnoj spremi i prirodi posla koji obavljaju. Iz bilance je razvidno da se troškovi osoblja, bez obzira na recesiju, nisu značajno smanjili u 2010. godini u odnosu na prethodnu, što je izrazito važno za motivaciju osoblja, pa se koeficijent intenziteta osoblja (udio troškova osoblja u ukupnim troškovima) u dvije promatrane godine povećao s 15% na 20%, što je čak i više od hrvatskog prosjeka koji, prema ORKIS.hr (2010), za 2009. godinu iznosi 13,7%.

Motivacijska politika manifestira se kroz stipendiranje nastavka školovanja, financiranje edukacija i seminara, mjesečne isplate iz dobiti, plaćanje troškova mobitela i sl. Poduzeće konstantno radi na dodatnoj obuci, edukaciji i usavršavanju zaposlenika, čime poboljšava produktivnost, ali i podiže motivaciju, inicijativu i kreativnost pojedinca ali i cjelokupnog tima. Poduzeće X ipak održava plaće konstantnima, bez obzira na znatan pad prihoda i pad produktivnosti. Zadovoljstvo i motiviranost zaposlenika primarna je zadaća vlasnika jer poboljšava radnu klimu i pozitivno djeluje na kupce. Nakon zaposlenika dolazi informatička opremljenost koja omogućava korištenje znanja i sposobnosti djelatnika u svrhu rasta produktivnosti po radniku. U poduzeću X konstantno je prisutan naglasak na ulaganje u budućnost od ulaganja u opremu, zaposlenike i u infrastrukturu, što je u bilanci prikazano kroz stavku ulaganja u dugotrajnu imovinu poduzeća.

Tablica 3 Povezanost ekonomskih pokazatelja – rezultata BSC – analize i elemenata poslovne strategije (obrada autora)

PERSPEKTIVA	POKAZATELJ	GODINE		INDEKS	STRATEGIJSKA ODLUKA
		2009	2010		
FINANCIJSKA	ROI	0,076	0,058	76,32	STRATEGIJA RASTA, DIVERZIFIKACIJA I DIFERENCIJACIJA
	ROE	0,106	0,097	91,51	STABILNA STRATEGIJA OPREZNOG NAPREDOVANJA
	ROA	0,076	0,058	76,32	STRATEGIJA RASTA, DIVERZIFIKACIJA I DIFERENCIJACIJA
	ROS	0,031	0,050	161,29	STRATEGIJA RASTA, DIVERZIFIKACIJA I DIFERENCIJACIJA
KUPCI	EKONOMIČNOST	1,030	1,050	101,94	STABILNA STRATEGIJA, STALNI RAST
	BROJ REKLAMACIJA	1	0	0,00	STRATEGIJA RASTA, DIFERENCIJACIJA
	ZADOVOLJSTVO	4,7	4,8	102,13	DIFERENCIJACIJA
INTERNA	PRODUKTIVNOST RADNIKA	16.155	14.160	87,65	STABILANA STRATEGIJA STALNI RAST
	ITENZITET OSOBLJA	0,156	0,260	166,67	STABILNOST STALNI RAST
INOVATIVNA	ULAGANJE U RAZVOJ	0,250	0,270	108,00	STARATEGIJA RASTA DIVERSIFIKACIJA
	ULAGANJE U SPECIJALIZACIJU	40.000	50.000	125,00	STARTEGIJA RASTA DIFERENCIJACIJA

9 Zaključak

Slijedom izvršenih istraživanja, potvrđuju se obje postavljene hipoteze, kako slijedi:

H1 – BSC se potvrđuje kao jedan od najsuvremenijih i najsveobuhvatnijih instrumenata kontrolinga, koji služi kao nezaobilazna pomoć suvremenom stratezijskom menadžmentu. To vrijedi kako za velike gospodarske subjekte, tako i za mala i srednja poduzeća. BSC uspješno spaja „novu generaciju“ ekonomskih pokazatelja i tradicionalne financijske pokazatelje, uspostavlja i verificira vezu između uzroka i posljedica, te na sustavan način preispituje djelovanje poslovnog sustava kroz interaktivnu vezu između strategije i operacija, odnosno između strateške i operativne razine. Time se dodatno potvrđuje uloga kontrolera kao „ekonomske svijesti“ (pa i „ekonomske savjesti“) menadžera. Ona poduzeća, bez obzira na njihovu veličinu, koja koriste ovaj instrument kontrolinga prilikom definiranja, a posebice prilikom verifikacije i kontrole postavljene strategije, mogu očekivati poboljšanje i uspješnost u poslovanju za razliku od konkurencije.

Potvrđuje se i hipoteza H2, a to je da na strateško opredjeljenje malih i srednjih poduzeća značajnije utječu ostali faktori iz okruženja, u odnosu na primjenu strateškog menadžmenta. Naime, ona ujedno predstavljaju ograničenja i za primjenu strateškog menadžmenta, s obzirom da je riječ o nedovoljnim resursnim osnovama i nedovoljnim institucijskim instrumentima podrške razvoju malog i srednjeg poduzetništva. Stoga se strateški menadžment u malim i srednjim poduzećima primjenjuje tek u ograničenoj mjeri, čim se dokazuje tvrdnja i povijest poslovne prakse malih i srednjih poduzeća o njihovoj primjeni osnovnih, Porterovih generičkih strategija: strategiji upravljanja troškovima i strategiji diferencijacije ili njihovoj kombinaciji.

U svakom slučaju, za sve gospodarske subjekte vrijedi pravilo da postoje nepredviđene turbulencije u okolini koje mogu promijeniti tijek provođenja poslovnih strategija i ostvarenje planova. Jedna takva promjena je kriza ili recesija. Međutim, kako smatra Osmanagić Bedenik (2010), zaključak kako poslovnu krizu obilježavaju samo destruktivne posljedice bio bi pogrešan. Shvati li se kriza kao šansa i pozitivan preokret, uzme li se u obzir i optimističan aspekt krize, tada se govori o njenim konstruktivnim posljedicama. Krizna situacija može osloboditi dodatne snage i pojačati spremnost na promjene, inicirati inovacije proizvoda i procesa, potaknuti buđenje stvaralačkih potencijala kako bi se budućim izazovima spremnije izlazilo ususret. Šansa ovladavanja i konstruktivnog korištenja krizne situacije ovisi prije svega o sposobnosti pronalaženja konstruktivnih rješenja. Za vlasnike i za zaposlene to je izazov poboljšanja organizacijskih struktura i radnih procesa, informacijskih procesa, stila rukovođenja i načina surađivanja. Tvrtke i ljudi, smatra Džubur (2003), nemaju izbora: oni se moraju mijenjati kako bi preživjeli. Oni ipak mogu birati način na koji će se mijenjati. Odlučiti provesti promjene primjenjujući organiziranu, strukturnu metodologiju pravi je izbor uspješnih tvrtki. Na taj način promjene se uvode brže, jeftinije i s minimalnim gubicima i razdorom među ljudima. Uspješna poduzetnička strategija dosljedna je u misiji i ciljevima, a u isto je vrijeme fleksibilna u organizaciji i provedbi strategije, zbog potrebe za dinamičnom prilagodbom prilikama na tržištu. Moglo bi se ići i dalje od toga i ustvrditi da je uspjeh poduzeća povezan sa stalnim promišljanjem o onome što se radi i o stalnom ponovnom osmišljavanju strategije. U tome instrumenti kontrolinga, strateško promišljanje i sistemski pristup, postaju *conditio sine qua non* suvremenog menadžmenta, kako u velikim korporacijama, tako i u malim i srednjim poduzećima.

Reference:

Avelini-Holjevac, I. (2007), Kontroling : upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet Opatija.

Džubur, S. (2003), Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, Naše more, Vol. 50, No. 1-2, str. 44-49.

HGK (2010), Malo gospodarstvo.

Mencer, I. (2003), Strategijski menadžment i poslovna politika, Rijeka, Vitagraf.

Narodne novine 29/2002, Zakon o poticanju malog gospodarstva.

Netahli, S. (2008), Menadžment malog poduzeća, Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću.

Osmanagić-Bedenik, N. (2004), Kontroling - abeceda poslovnog uspjeha, 2., Zagreb, Školska knjiga.

Osmanagić-Bedenik, N. (2010), Krizni menadžment: teorija i praksa, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 8 No. 1, str. 101-118.

ORKIS (2010), Poduzetnici isplatili za neto plaće 35 milijardi kuna u razdoblju I. – IX. 2010.

Tomljenović, L.J., Dulčić, M. (2009), Upravljanje promjenama u malim i srednjim poduzećima Primorsko-goranske županije, Ekonomski pregled, Vol. 60, No 12, str. 699-718.

Poduzeće X (2010), Upravina ocjena, ISO SUSTAV kvalitete 9001:2008.

Ziegenbien, K. (2008), Kontroling, 9. izdanje, RRIF, Zagreb.