

ANALIZA PROIZVODNOG PORTFELJA POMOĆU BCG MATRICE PRI ODABIRU STRATEGIJE RASTA ZA MALA PODUZEĆA

Datum prijave: 06.05.2017.

UDK: 33

Datum prihvaćanja: 05.07.2017.

Stručni rad

mr. sc. Vesna Vučemilović, v.pred.

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
Matije Gupca 8, Virovitica
Telefon: 098 9824422 E-mail: vesna.vucemilovic@yahoo.com

mr.sc. Milena Škoro

Auto-klub "Našice"
V. Lisinskog 59, Našice
Telefon: 031 617660 E-mail: milena.skoro@gmail.com

SAŽETAK - Odabir strategije rasta je proces koji nosi brojne rizike te je nužno pravilno procijeniti stanje u poduzeću i okruženju te djelovati u skladu s vizijom i misijom poduzeća. Analiza proizvodnog portfelja je važan element procjene sadašnjeg stanja na temelju kojeg se mogu donijeti odluke vezano za daljnji rast pojedinih djelatnosti odnosno napuštanje, redukciju ili likvidaciju djelatnosti. BCG matrica je jedan od pristupa koji se najčešće koriste i koji ima brojne prednosti jer ukazuje na tržišnu poziciju kroz relativni tržišni dio i godišnju stopu rasta tržišta.

Svrha ovog rada je ukazati na nužnost pravilne provedbe procesa odabira strategije rasta s naglaskom na analizu proizvodnog portfelja. Teorijski dio se bavi pojmovnim određenjem strategije rasta te analize proizvodnog portfelja. Praktični dio rada se temelji na slučaju udruge Autoklub koja kroz analizu proizvodnog portfelja korištenjem BCG matrice treba odabrati u koje djelatnosti dalje ulagati a koje napustiti ili smanjiti. Kao neprofitna udruga ima izvjesna ograničenja vezana uz očuvanje radnih mjesta i izvore financiranja.

Ključne riječi: strategije rasta, BCG matrica, mala poduzeća, proizvodni portfelj

ABSTRACT - Selection of the right growth strategy is a process which involves numerous risks. It is necessary to evaluate situation in the company and in the company environment in order to act according to the vision and mission of the company. Product portfolio analysis is an essential element of evaluation of the present situation. Based on this analysis, decisions related to further growth of particular activities, or their abandonment, reduction or liquidation should be made. Boston Consulting Group (BCG) matrix is one of the most commonly used methods which has numerous advantages, since it indicates market position based on relative market share and annual market growth rate.

The aim of this paper is to point out that it is crucial to properly conduct a selection process for growth strategy with an emphasis on product portfolio analysis. Theoretical part deals with the conceptual definition of growth strategy and product portfolio analysis. Practical part presents a case study related to a small Automobile Association. By analysing its product portfolio and using BCG matrix as a method, this non-profit association should decide which activities need further investment and which should be reduced or abandoned. Being a non-profit association, it has certain limitations related to preserving current number of employees and sources of financing.

Key words: growth strategies, BCG matrix, small enterprises, product portfolio

1. UVOD

Strategije rasta su većini poduzeća, neovisno o veličini, najprivlačniji tip strategije mada su u nekim slučajevima strategije redukcije, strategije likvidacije ili povlačenja s tržišta dugoročno učinkovitije. Pristupi strategijama rasta su razni, ali proces izrade i osnovni elementi kao što su identifikacija stanja u poduzeću i okolini te vizija, misija i strateško opredjeljenje su temeljne odrednice.

Kroz strategije rasta poduzeća mogu smanjiti rizik poslovanja, proširiti ponudu, povećati konkurentsku prednost i sačuvati radna mjesta.

Strategije rasta služe za ostvarenje novih kombinacija poslovnih elemenata. Nove kombinacije znače prije svega uvođenje novih proizvoda, novih proizvodnih metoda ili osvajanje novih tržišta (Buble i sur. 1997:155).

Thomas kaže da strategije rasta uključuju značajno više ciljeva provedbe. Rast se može postići: koncentriranjem resursa organizacije na tekuće proizvode, sustav distribucije i/ili potrošače; diversifikacijom na vezane ili nevezane proizvode, tržišta i/ili tehnologije i savezima s drugim organizacijama u svrhu smanjenja rizika (Thomas, 1988).

Kotler sistematizira strategije rasta u tri skupine koje čine strategije intenzivnog rasta, strategije rasta zasnovane na vertikalnoj integraciji i strategije rasta na temelju diversifikacije (Kotler, 1985).

Brojni autori navode razne klasifikacije koje uglavnom kao polazište koriste matricu proizvod/tržište koju je razvio Ansoff. Prema toj matrici razlikujemo rast na postojećim tržištima, razvoj proizvoda za postojeće tržište, razvoj tržišta uporabom postojećih proizvoda i diversifikaciju kao moguće strategije rasta (Renko, 2009).

Mala i srednja poduzeća smatraju se pokretačem gospodarskog razvoja svake zemlje. Zbog ograničenih resursa kako financijskih tako i ljudskih, mala i srednja poduzeća trebaju oprezno pristupiti strategijama rasta jer su rizici za njih znatno veći. Važan čimbenik rasta i razvoja malih i srednjih poduzeća je odnos države ili društva prema poduzetnicima, ograničene mogućnosti razvoja zbog organizacijske strukture, mjere za poticanje poduzetništva, dostupnost financijskih sredstava i stav menadžmenta prema poduzetničkim aktivnostima. Razina eksterne nesigurnosti je viša za mala poduzeća zbog izravnog nedostatka tržišne moći, ovisnosti o određenom tržišnom segmentu ili malom broju velikih kupaca (Banham, 2005).

Danas je brzina promjena u okruženju poduzeća značajno veća pa je stoga ključno definirati strategiju na vrijeme kako bi menadžment mogao pravovremeno i ispravno djelovati. Za rast poduzeća su važni čimbenici kao što su pravni ustroj poduzeća, poslovna vizija i misija te jasno postavljani ciljevi u skladu s vizijom i misijom poduzeća. Menadžment mora konstantno tražiti prilike za rast koje će povećati profitabilnost poduzeća i kreirati konkurentsku prednost na tržištu.

U slučaju je predstavljena udruga Autoklub koja se bavi gospodarskim djelatnostima i koja većinu poslovanja temelji na javnim ovlastima pod nadzorom tzv. stručnih organizacija (Hrvatskog autokluba, Centra za vozila Hrvatske i Ministarstva unutarnjih poslova).

Namjera autora je procijeniti bazu resursa, dokazati ili negirati potencijal za rast poduzeća te predložiti rješenje. Implementacija predloženog rješenja trebala bi rezultirati novim uslugama, sigurnijim prihodima, očuvanjem radnih mjesta i disperzijom rizika osnivanjem profitnih centara.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Rad je pisan metodom slučaja koji se često koristi za simulaciju različitih poslovnih situacija. Informacijska osnova ovog rada su primarni i sekundarni podaci. Primarni podaci prikupljeni su strukturiranim intervjuiranjem djelatnika. Osim primarnih podataka, korišteni su i sekundarni izvori informacija kao što su statistički podaci i zakonski propisi.

Slučaj je podloga za analizu u kojoj je korištena BCG matrica proizvodnog portfelja kao jedan od značajnih pristupa izrade strategije poduzeća. Ona omogućuje stratešku analizu vjerojatnih izvora i optimalnih korisnika korporacijskih resursa (Pearce i Robinson, 1991).

Pomoću ove matrice poduzeće je definirano kao nekoliko relativno neovisnih strateških poslovnih jedinica gdje je svaka jedinica zasebno vrednovana unutar poduzeća. Poslovni portfelj je skup poslova i proizvoda koji čine tvrtku (Kotler i sur. 2006:60). Strateška poslovna jedinica može biti odjel, linija proizvoda ili pojedinačna marka koju karakterizira zasebna misija i ciljevi te se može planirati neovisno o drugim dijelovima poduzeća (Kotler i sur. 2006).

Matrica prikazuje veze između stope rasta posla i relativnog konkurentskog položaja djelatnosti mje-

renog tržišnim udjelom. Relativni tržišni udio je definiran kao odnos tržišnog udjela strateške poslovne jedinice prema tržišnom udjelu najvećeg konkurenta na tržištu (Renko, 2009:165). Izračunom tržišnog udjela, usporedbom s najznačajnijim konkurentom i pretpostavljenom stopom rasta pojedine djelatnosti, poslovne jedinice pozicionirane su u jedan od četiri kvadranta: vodeće poslove, upitne poslove, poslove mužnje gotovine i bezvrijedne poslove (Buble i sur. 1997). Koncept je nastao krajem šezdesetih godina prošlog stoljeća a razvila ga je konzultantska kuća Boston Consulting Group kao pomoć pri strateškom odlučivanju (Buble i sur. 2005).

Nakon što je primjenom BCG matrice poduzeće klasificiralo svoje strateške poslovne jedinice na raspolaganju ima četiri alternativne strategije, povećati udio strateške poslovne jedinice kroz dodatno ulaganje, održati postojeću razinu poslovanja, ubirati postojeće prihode neovisno o dugoročnom učinku i prodaja ili postupno ukidanje strateške poslovne jedinice (Kotler i sur. 2006).

3. STRATEGIJE RASTA

Strategija je u pravilu rezultat stvaralačkog i inovativnog napora poduzeća (Buble i sur. 1997:155). U teoriji postoje brojne klasifikacije strategija rasta. Buble razlikuje cjelovitu korporacijsku strategiju, strategiju poslovnih područja i strategiju funkcijskih područja. Osim te podjele u tablici 1. je prikazano na koje sve načine dijeli strategije rasta (Buble i sur. 1997).

TABLICA 1: KLASIFIKACIJE STRATEGIJA RASTA

Strategije s aspekta			
Odnosa između proizvoda i tržišta	Iskorištenja sinergije	Portfelja matrice	Rasta
Obrade tržišta	Usmjerene na sirovine	Dezinvesticijske	Ekspanzije
Razvoja tržišta	Usmjerene na tehnologiju	Muženja	Očuvanja
Razvoja proizvoda	Usmjerene na tržište	Investiranja	Konsolidacije
Diversifikacije		Segmentiranja	Redukcije

Izvor: Buble, M. i sur. (1997): *Strategijski management*, Split, Ekonomski fakultet, str.156.

Svaku od prikazanih strategija rasta menadžment poduzeća treba sagledati i primijeniti onu koja je najprikladnija za postojeću situaciju u kojoj se poduzeće trenutno nalazi. Strategije rasta se mogu provesti kroz vlastiti unutarnji razvoj, stjecanje ili spajanje s drugim poduzećem i/ili strateškim savezima (Buble i sur. 2005).

Različite pristupe strategiji su prikazali Eisenhardt i Sull. Jedan pristup se temelji na izgrađivanju i obrani ustaljenih strategija, drugi pristup vrednuje specifične vlastite resurse, treći se fleksibilno prilagođava nestabilnim prilikama unutar jednostavnih pravila. Svaki pristup zahtijeva određene vještine i uspješno se primjenjuje u različitim okolnostima (Eisenhardt i Sull, 2001). Strategiju jednostavnih pravila Eisenhardt i Sull svode na bitnu činjenicu - različitost od drugih, koja proizlazi iz fokusiranja na ključne strateške procese. Posebno naglašavaju nepredvidivost trajanja konkurentске prednosti (Eisenhardt i Sull, 2001).

Davidsson i suradnici istraživanje potencijala i rasta te učinka rasta malih i srednjih poduzeća dijele na sljedeće kategorije: istraživanje eksternih i internih faktora koji utječu na rast, upravljanje rastom u smislu upravljanja odrednicama koje ubrzavaju ili sprječavaju organizacijski rast, usmjerenje na postizanje efekata rasta i upravljanje efektima rasta. Prve dvije kategorije bave se faktorima koji vode rastu, općenito pretpostavljajući da je rast nešto pozitivno. Posljednje dvije kategorije odnose se na rezultate rasta (Davidsson i sur. 2005).

Pri odabiru strategije rasta ključno je pravilno ocijeniti trenutnu poziciju i performanse poduzeća te procijeniti resurse ključne za rast poduzeća. Menadžment treba definirati viziju poduzeća te sukladno tome odabrati odgovarajuću strategiju rasta. Pearce i Robinson povezuju izbor strateških alternativa rasta s analizom rasta tržišta i konkurentске pozicije poduzeća. Izbor strategije je u neposrednoj vezi s rastom tržišta i konkurentskom pozicijom poduzeća na tržištu (Pearce i Robinson, 1991). Pozicioniranjem na ovom modelu menadžment se lakše može opredijeliti za određenu strategiju.

Treba naglasiti da je upravljanje poduzećem koje raste zahtjevno i često predstavlja izazov za upravljačke strukture malih poduzeća (Pasanen i Laukkanen, 2006). Upravo nedostatak adekvatnih znanja i vještina u upravljačkim strukturama malih i srednjih poduzeća često predstavlja jedno od najvažnijih internih ograničenja u odabiru i implementaciji strategije rasta.

4. CASE STUDY

Hrvatski autoklub kao nacionalna udruga vozača osnovan je 1906. god. pod nazivom «Prvi hrvatski automobilni klub» a četiri godine kasnije 1910. bankom je naredbom donesena odredba kojom se Klubu povjerava provedba vozačkih ispita i kontrola ispravnosti vozila. Godinu dana kasnije 1911. Klub počinje s razvojem sportskih djelatnosti, a 1912. dobiva odobrenje za otvaranje autoškole i izdavačku djelatnost.

Autoklub koji je predstavljen u slučaju je osnovan 1954. godine. U tom razdoblju autoklubovi su bili nositelji brojnih aktivnosti vezanih za unapređenje sigurnosti prometa, auto-moto sporta kao i razvoja prometno-tehničke kulture. Kako se povećava broj automobila i intenzivira gradnja prometnica, javlja se potreba organiziranja službe koja bi se brinula o sigurnosti i udobnosti putovanja. Slijedom toga

1963. godine se osniva SPI služba (Služba pomoć-informacije). Pri autoklubovima djeluju autoškole, servisi, stacionari za pomoć i savjete vozačima, izdaju se autokarte i člansko glasilo. Sredinom sedamdesetih godina prošlog stoljeća Auto-moto savez Hrvatske broji 125 autoklubova i više od 74 tisuće članova. Tih godina osniva se i Informativni centar za davanje informacija o stanju na cestama, a intenzivira se i suradnja s inozemnim automoto klubovima. Sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog stoljeća autoklubovi znatno jačaju uglavnom zbog preuzimanja provedbe vozačkih ispita i posjedovanja stanica za tehnički pregled vozila.

Tijekom Domovinskog rata Auto-moto savez Hrvatske mijenja ime u Hrvatski autoklub (HAK) a aktivnosti stagniraju i broj članova opada na 40-ak tisuća). Godine 2016. u HAK je udruženo 75 autoklubova sa oko 200.000 članova. Danas je HAK interesna udruga koja ima glavni zadatak zaštititi interese vozača i ostalih sudionika u cestovnom prometu, predlagati mjere za unapređenje prometne politike, a naročito povećanje sigurnosti cestovnog prometa i zaštitu okoliša od štetnih utjecaja prometa.

Kako postoje velike razlike među autoklubovima HAK ih svrstava u dvije skupine sukladno broju članova i materijalnoj bazi. Autoklubovi se dijele na tzv. «temeljne» i «lokalne» autoklubove. Od ukupnog broja članova, temeljni autoklubovi (ima ih 24) imaju oko 80% članstva, a lokalni (njih 51) oko 20%.

Autoklub iz našeg slučaja je udruga osnovana prije 60 godina s ciljevima sukladnim globalnoj politici HAK-a, koji su usmjereni prema interesima vozača. Udruga se većim dijelom financira kroz obavljanje usluga a samo malim dijelom od članarine. Tijekom godina Autoklub je povećavao ponudu usluga, a danas ima sljedeće djelatnosti: autoškola, stanica za tehnički pregled vozila (STP), popravci i održavanje vozila, Služba pomoć-informacije (SPI) i izdavanje dokumenata i članskih materijala (međunarodne vozačke dozvole i dozvole za upravljanje tuđim motornim vozilom u inozemstvu).

Ključni problemi Autokluba su nejasno definirano djelovanje gospodarskih djelatnosti unutar udruge građana, pad potražnje za uslugama autoškole, neravnomjeran položaj djelatnosti unutar udruge, antipoduzetničko ponašanje zaposlenika autoškole, SPI službe i automehaničarske radionice zbog prividne sigurnosti (materijalna baza osigurana iz druge djelatnosti), uski asortiman usluga za vlasnike vozila i slaba iskorištenost sredstava predviđenih za reinvesticije.

Položaj i udio pojedinih djelatnosti unutar udruge analiziran je primjenom Boston Consulting Group (BCG) matrice rasta i tržišnog udjela. BCG matrica poslužila je u svrhu stvaranja jasnije slike poslovanja pojedinih djelatnosti u sklopu autokluba. Svaka djelatnost (poslovna jedinica) pozicionirana je unutar matrice na temelju relativnog tržišnog udjela i rasta tržišta. Za pozicioniranje pojedinih poslovnih jedinica Autokluba otežavajuća okolnost je različit intenzitet rasta pojedine grane djelatnosti. Zbog toga je razdjelnica definirana kao prosječna stopa rasta svih industrija u kojima se nalaze poslovne jedinice.

U ukupnim prihodima udruge STP ima udio 84%, autoškola 11%, a SPI služba i automehaničarska radi-

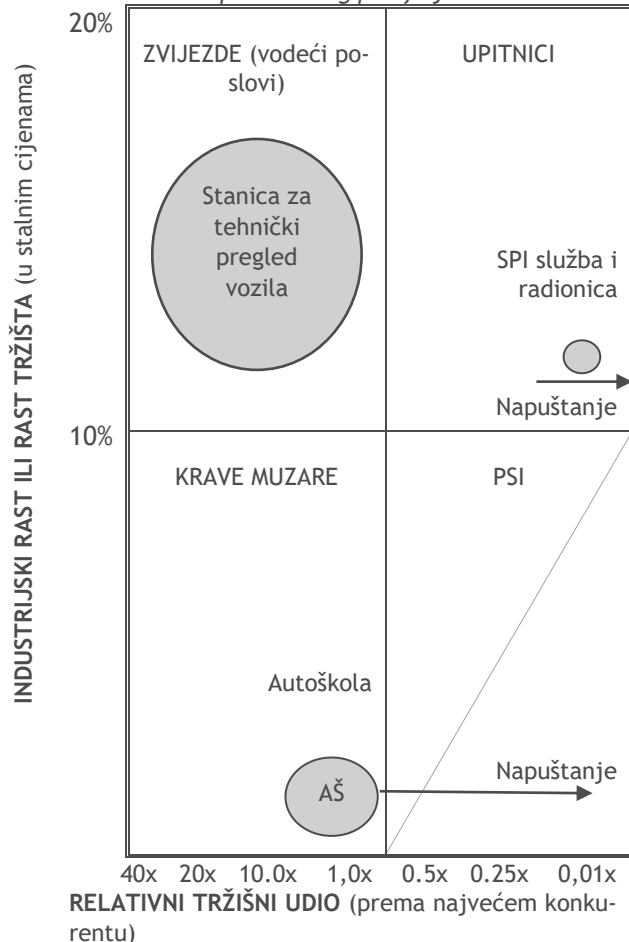
onica svega 2%. U tom omjeru su prikazane veličine krugova u BCG matrici. Usluge tehničkog pregleda poslovi su s velikim tržišnim udjelom na tržištu (gotovo bez konkurencije, oko 95%) i naglo se razvija, te ostvaruju iznimne profitne rezultate. U BCG matrici su tehnički pregledi u gornjem lijevom kvadrantu jer je relativni tržišni udio veći od 31x budući da nema u blizini konkurenta, a porast usluga tehničkih pregleda je veći od 10%, odnosno tržište je veoma privlačno. Zbog toga je STP na matrici smješten maksimalno lijevo. Rast djelatnosti tehničkog pregleda raste brže od cijele ekonomije, zbog čega je djelatnost pozicionirana iznad razdjelnice. Ova djelatnost ima status zvijezda s visokim prihodima, stabilnim poslovanjem, rastućim tržištem i visoko motiviranim radnicima. Poslovi tehničkog pregleda su poslovi koji udruzi omogućuju veoma jaku poziciju na tržištu. Ovi poslovi predstavljaju najbolje dugoročne mogućnosti za rast prihoda i dobiti u portfelju udruge. Povoljna situacija za ovu djelatnost je velika barijera ulasku novog konkurenta zbog zakonske regulative. Bez obzira na potrebu stalnog znatnog ulaganja u svrhu očuvanja rejtinga poslovanja, od ove djelatnosti ostaju značajna slobodna sredstva za nova investiranja. Daljnje ulaganje u ovu djelatnost veoma je isplativo, a razlog reinvestiranja u ovu djelatnost nije očuvanje velikog tržišnog udjela već potreba za uvođenjem novih tehnologija.

Autoškola ima mali tržišni udio, odnosno slabu konkurentsku poziciju (22%) i djeluje na spororastućem tržištu. Najjači konkurent je autoškola Volan s udjelom od oko 21%, pa je relativni tržišni udio oko 1.0x. Takva situacija nastala je gubljenjem pozicije na tržištu, ali i velikim dijelom zbog neloyalne konkurencije koja damping cijenama održava poslovanje. Zbog toga je autoškola smještena oko sredine matrice (na apscisi), ali u donjem dijelu jer djeluje na spororastućem tržištu. Autoškola nije u mogućnosti stvarati značajniju dobit za udruhu u kojoj djeluje, već raspoloživa sredstva koristi za održavanje tržišnog udjela, zbog toga je u kvadrantu tzv. mužnje gotovine za udruhu zbog potrebe većih ulaganja u poslovanje bez dobiti. Autoškola je u ovo područje došla iz područja zvijezda ili vodećih poslova u vremenu kad je imala visok udio u grani, kada je tržište sporo raslo, a u granu nisu ulazili novi konkurenti. Danas ovo poslovanje egzistira na zasićenom zreloom tržištu s jakom konkurencijom i niskom profitnom maržom. Teško je vjerovati da će jednog dana autoškola biti izvor novca jer djeluje u stagnantnom sektoru. Neminovno se nameće pitanje zauzimanja konačnog stava o njezinoj budućnosti. Prema savjetima BCG analitičara, budućnost djelatnosti u tom kvadrantu (s tendencijom kretanja prema desnom donjem kvadrantu) svodi se najčešće na neki oblik brzog ili sporijeg napuštanja, prodaje ili likvidacije.

Poslovi SPI službe i usluge popravaka vozila mogu se okarakterizirati kao upitni poslovi zbog niskog udjela na umjereno rastućem tržištu. Ova djelatnost smještena je krajnje desno na matrici zbog malog relativnog tržišnog udjela te ima poteškoću u stvaranju gotovine (ostvaruje negativan novčani tijek) i veoma slabu poslovnu snagu. Zbog malog prihoda koji ne pokriva troškove poslovanja, preporuka je ipak povlačenje s tržišta. Alternativa bi mogla biti značajnije ulaganje u poslovanje za rast kao kapitalizaciju tržišnih prilika, ali nije preporučljiva zbog potrebe velikog ulaganja u skupu opremu i alat te ljudske resurse. Potencijalna isplativost je manja od troškova agresivnih strategija u održivost poslovanja, te se stoga predlaže napuštanje tržišta.

BCG analizom vidljivo je pozicioniranje strateških cjelina udruge iz koje se zaključuje kako djelatnost tehničkog pregleda vozila ima i dalje dobru poslovnu perspektivu, dok autoškola naglo gubi poziciju na tržištu i slijedi joj povlačenje s tržišta. SPI služba zajedno s automehaničarskom radionicom spada u upitne poslove jer djeluju na rastućem tržištu, ali zbog premalog tržišnog udjela i potrebe prevelikih investicija u ovu djelatnost, preporuka je za odustajanjem i povlačenjem.

Sl. 1. BCG matrica proizvodnog portfelja



Izvor: izrada autora

5. ZAKLJUČAK

Autoklubovi u Republici Hrvatskoj udruge su građana kojima upravljaju njihovi članovi posredno preko upravnih ili nadzornih odbora, te tajnika udruge. Premda autoklubovi prema veličini spadaju u mala poduzeća i uglavnom imaju nedostatak u bazi resursa, mnogi se odlučuju na rast, a uporište za to nalaze u potrebama postojećih potrošača i proširenju asortimana usluga svojim članovima. Često se djelat-

nost horizontalno širi na bazi glavne djelatnosti kao izvoru financijskih sredstava i mogućnosti zadržavanja već postojećih kupaca za nove srodne usluge ili proizvode.

Ključni problemi Autokluba su pravni status udruge, pad potražnje za uslugama autoškole, neravnomjeran položaj djelatnosti unutar udruge, antipoduzetničko ponašanje zaposlenika, uski asortiman usluga za vlasnike vozila i slaba iskorištenost sredstava predviđenih za reinvesticije.

Ako poduzeće želi razmišljati dugoročno i poduzimati akcije u skladu s tim ciljem, mora svakako napraviti restrukturiranje unutar udruge. Autoškola je segment poduzeća koji ga naročito iscrpljuje, a ljudi zaposleni u njoj postaju barijera za rast. Jaz između zaposlenih u pojedinim poslovnim segmentima poduzeća moguće je neutralizirati kreiranjem novih radnih mjesta i prilikom za prekvalifikaciju. Zato je važno da se menadžment fokusira na strategije rasta kroz srodne djelatnosti. Početna faza treba biti izdvajanje autoškole i samostalnost njezina financiranja, čime udruga dobiva na snažnijoj financijskoj osnovi za rast. Za to vrijeme postojeće zaposlenike treba prekvalificirati ili dodatno educirati za nove potencijalne poslove. Sadašnja snaga udruge koja proizlazi iz povoljnog položaja stanice za tehničke preglede, najvjerojatnije neće potrajati dugo.

Na temelju spoznaja dobivenih analizom portfelja treba analizirati moguće strategije rasta i odabrati onu koja će osigurati rast kroz razvoj novih usluga kao što su npr. samouslužna autopraonica, radionica za preinaku vozila na plin i plinska stanica za auto plin. Kako udruga nema iskustva niti s jednim od navedenih poslova od iznimne je važnosti prije odabira neke od navedenih usluga napraviti istraživanje poslovnog okruženja i detaljnu analizu. Opasnost od nelikvidnosti, zbog prevelikog investiranja u kratkom roku navodi na racionalno promišljanje za postupnim pokretanjem poslova. Naročito bi bilo korisno napraviti analizu učinkovitosti troškova kojom bi se utvrdio omjer između koristi i troškova.

LITERATURA

1. Banham, H.C. (2005): *Organizational Change in Small and Medium Sized Enterprise - a Regional Study*, Doctoral Thesis, Faculty of Business, University of southern Queensland.
2. Buble, M., Cingula, M. i dr. (1997): *Strategijski management*, Split, Ekonomski fakultet
3. Buble, M., Cingula, M. i dr. (2005): *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija
4. Davidsson, P., Achtenhagen, L., Naldi, L. (2005): *Research on Small Firm Growth: A Review*. In *European Institute of Small Business*.
5. Eisenhardt, K. M., Sull, D. N. (2001): *Strategy as Simple Rules*, *Harvard Business Review*, str. 107-109
6. Kotler, P. (1985): *Upravljanje marketingom*, Zagreb, Informator
7. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006): *Osnove marketinga*, Zagreb, Mate d.o.o.
8. Pasanen, M., Laukkanen, T. (2006): *Team-managed growing SMEs: a distinct species?*, *Management Research News*, 29 (11), str. 684-700.
9. Pearce II, J.A., Robinson, R.B. (1991): *Competitive Strategy fourth edition*, Boston, Irwin Boston Homewood
10. Renko, N. (2009): *Strategije marketinga*, Zagreb, Naklada Ljevak
11. Thomas, J.G. (1988): *Strategic Management: Concepts, Practice, and Cases*, New York, Harper&Row, Publishers