STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA KARAŠICA – VUČICA D.D.

Tukerić, Andrija

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:106195

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Andrija Tukerić

STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA

Primjer strateške analize poduzeća KARAŠICA – VUČICA D.D.

Završni rad

Osijek, rujan 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Andrija Tukerić

STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA KARAŠICA – VUČICA D.D.

Završni rad

Kolegij: Poduzetničke strategije

JMBAG: 0010131284

e-mail: atukeric@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, rujan 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Entrepreneurship

Andrija Tukerić

STRATEGIC ANALYSIS OF THE COMPANY

The example of strategic analysis on the company KARAŠICA – VUČICA D.D.

Final paper

Osijek, September 2021.

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Andrija Tukerić
JMBAG: 0010131284
OIB: 76054803098
e-mail za kontakt: andrija.tukeric@gmail.com
Naziv studija: Preddiplomski studij
Naslov rada: Strateška analiza poduzeća na primjeru KARAŠICA - VUČICA D.D.
Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

U Osijeku, 19.09.2021. godine

Potpis A. T.

Strateška analiza poduzeća na primjeru KARAŠICA - VUČICA D.D.

SAŽETAK

Strateška analiza je postupak u kojem se proučava i određuje okvir u kojem tvrtka posluje, definira vizija, misija i ciljevi, te se formulira strategija za njihovo ostvarenje i uspješno poslovanje i ostvarivanje konkurentske prednosti. Strateškom analizom dolazi se do odgovora zašto su neke tvrtke uspješnije u poslovanju od drugih. Osnovu strateške analize poduzeća čini skeniranje okoline, kojom se žele identificirati bitni čimbenici, koji utječu na poslovanje i uspjeh poduzeća. Skeniranje/analiza okoline se sastoji od analize vanjske i unutarnje okoline poduzeća. Vanjska okolina poduzeća je ona na koju poduzeće ima vrlo mali utjecaj; ona se odnosi na vanjske utjecaje, čimbenike i trendove, koji mogu na različit način djelovati na razvoj poduzeća za razliku od unutarnje okoline poduzeća koja je u potpunosti pod utjecajem poduzeća. Na primjeru poduzeća KARAŠICA – VUČICA d.d. napravljena je analiza vanjskog i unutarnjeg okruženja poduzeća kroz korištenje PEST(EL) analize, Porterovog modela konkurentnih snaga i SWOT analize. Na temelju napravljene analize okruženja, misije, vizije i ciljeva poduzeća, napravljena je osnova za donošenje odluke o strateškom položaju poduzeća i njegovoj konkurentnosti.

Ključne riječi: Strateška analiza, Analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja, analiza ciljeva poduzeća, SWOT analiza, PESTEL analiza, Porterov model konkurentskih snaga

Strategic analysis of the company KARAŠICA – VUČICA D.D.

ABSTRACT

Strategic analysis is a process in which the framework in which the company operates is studied, the vision, mission and goals are defined, and a strategy for their realization is formulated, as well as the basis for competitive positioning of the company. Strategic analysis provides an answer to why some companies are more successful in business than others. The basis of the strategic analysis of the company is the scanning of the environment, which seeks to identify the important factors that affect the business and success of the company. Environmental analysis consists of an analysis of the external and internal environment of a company. The external environment of a company is one over which the company has very little influence; it refers to external influences, factors and trends, which can affect the development of the company in different ways as opposed to the internal environment of the company which is completely influenced by the company. On the example of the company KARAŠICA - VUČICA d.d. an analysis of the external and internal environment of the company was made through the use of PEST (EL) analysis, Porter's model of competitive forces and SWOT analysis. Analysis of the environment, mission, vision, and goals of the company are the basis for decision on the strategic position of the company and its competitiveness.

.

Keywords: Strategic analysis, Analysis of internal and external environment, analysis of company goals, SWOT analysis, PESTEL analysis, Porter's model of competitive forces

Sažetak:

1.1. Predmet rada 8

1.2. Struktura rada 8

2. CILJ I METODOLOGIJA RADA 9

2.1. Cilj rada 9

2.2. Metodologija rada 9

3. STRATEGIJA, OSNOVNI POJMOVI 10

4. ŠTO JE STRATEŠKA ANALIZA? 12

4.1. Analiza vanjskog okruženja poduzeća 16

4.1.1. PESTEL analiza 17

4.1.2. Porterov model konkurentskih snaga 20

4.2. Analiza unutarnjeg okruženja poduzeća 22

4.2.1. Organizacijska struktura 24

4.2.2. Organizacijska kultura 25

4.2.3. Resursi 26

4.3. Analiza misije, vizije i ciljeva poduzeća 28

5. STRATEŠKA ANALIZA NA PRIMJERU PODUZEĆA KARAŠICA – VUČICA D.D. 31

5.1. O poduzeću 31

5.2. Analiza vanjskog okruženja poduzeća Karašica - Vučica d.d. 32

5.2.1. PESTEL analiza 32

5.2.2. Porterov model konkurentskih snaga 34

5.3. Analiza unutarnje okoline poduzeća Karašica - Vučica d.d. 36

6. ZAKLJUČAK 40

UVOD

1.1. Predmet rada

Predmet ovog završnog rada je strateška analiza poduzeća, koja će se prikazati i na konkretnom primjeru poduzeća „Karašica – Vučica d.d.“. Strateška analiza poduzeća sastoji se od analize okruženja poduzeća, te od analize vizije, misije i ciljeva poduzeća i njihove usklađenosti sa okruženjem, u kojem poduzeće posluje. U analizi okruženja poduzeća analizirat će se vanjsko i unutarnje okruženje poduzeća, koristeći se PEST(EL) analizom, te Porterovim modelom konkurentskih snaga i VRIO analizom.

1.2. Struktura rada

Struktura rada je definirana kroz sedam ključnih cjelina, a rad se sastoji iz teoretskog i praktičnog dijela. U prve dvije cjeline obrađujemo uvod te cilj i metodologiju rada, u trećoj cjelini obrađujemo osnovne strateške pojmove. U četvrtoj cjelini definiramo samu stratešku analizu, a u petom, ujedno i posljednjem teoretskom dijelu prolazimo kroz sve elemente strateške analize ključne za ovaj završni rad. Šesti, praktični dio rada prikazuje stratešku analizu poduzeća „Karašica – Vučica d.d. i cilj je stvoriti dobru osnovu za donošenje strateških odluka poduzeća i njegovo uspješno poslovanje“ Sedma, posljednja cjelina, predstavlja zaključak završnog rada.

2. CILJ I METODOLOGIJA RADA

2.1. Cilj rada

Kako bi izgradili uspješno poduzeće nužno je napraviti temeljiti proces prikupljanja podataka i analize vanjskog i unutrašnjeg okruženja poduzeća, te na temelju toga definirati ciljeve i donijeti strateške odluke, koje će poduzeću osigurati konkurentsku prednost i uspješno poslovanje.

Cilj ovog rada je prikazati i objasniti elemente strateške analize poduzeća, napraviti stratešku analizu na konkretnom primjeru poduzeća „Karašica – Vučica d.d., te na temelju provedenih analiza i dobivenih rezultata donijeti zaključak i preporuku za formuliranje ciljeva i strategija poduzeća, koje će poduzeću osigurati ostvarenje tih ciljeva i uspjeh na tržištu.

2.2. Metodologija rada

Kako bi što uspješnije obradili i objasnili navedenu temu, u radu su korištene sljedeće znanstvene metode (Žugaj i dr., 2006:50):

- Metoda analize - postupak putem kojeg se neka cjelina rastavlja na sastavne dijelove, odnosno, razjašnjavaju se pojmovi i elementi i posebno se izučavaju u odnosu na druge dijelove
- Metoda sinteze – povezuje jednostavne tvrdnje u složene i općenite te povezuje izdvojene elemente, procese i pojave u jedinstvenu cjelinu
- Metoda klasifikacije – metoda istraživanja pomoću koje se neki pojam dijeli sustavno ili potpuno, a klasificira se na posebne pojmove koji taj određeni pojam obuhvaća
- Metoda deskripcije – ovom metodom opisujemo predmete i pojave te njihovu međusobnu vezu i odnos, ali isto ne objašnjavamo na znanstveni način
- Metoda kompilacije – preuzimanje tuđih znanstveno – istraživačkih rezultata i radova, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

3. STRATEGIJA, OSNOVNI POJMOVI

„Strategija kao izraz bila je skovana u Ateni oko 508.-507.godine prije Krista, gdje je deset strategoi obuhvaćalo atensko ratno vijeće koje je imalo veliku političku i vojnu moć. Etimološki gledano, riječ stretegos ili general izvodi se stratos (vojska) i agein (voditi) pa je tako u izvornom smislu strategija „umijeće vođenja vojske“ (Buble M., 2005:3).

Odabir strategija kod poduzeća trebao bi biti usmjeren na jasno razlikovanje od konkurencije i pružanje ponuda sa značajkama koje nemaju konkurenti. U tom slučaju kupci su spremni platiti višu cijenu i povećava im se lojalnost prema poduzeću. Detaljna analiza tržišta i ciljne skupine je jako važna već u fazi pokretanja tvrtke. „Strategija nekog poduzeće je plan igre koji uprava koristi za porast poslovanja, zadobivanje tržišne pozicije, privlačenje kupaca i ugađanje istima, uspješno konkuriranje, vođenje svojih operacija i postizanje željenih ciljeva.“ (Thompson, Jr. , Strickland III., Gamble, 2008:3).

Najčešće korišteni pristupi za stjecanje i održavanje konkurentske prednosti su prema Michael E. Porteru:

1. Strategija troškovnog vodstva
2. Strategija diferencijacije
3. Strategija fokusiranja

1. Strategija troškovnog vodstva

U ovoj strategiji bitno je ponuditi proizvod ili uslugu povoljnije od konkurencije. Velika količina proizvodnje i obim prodaje omogućuju tvrtkama da ostvare profit. Mnoge tvrtke su na ovaj način osvojile jake tržišne pozicije.

2. Strategija diferencijacije

Svrha ove strategije je stvoriti odanost kupaca kako bi njihova osjetljivost na cjenovnu razliku bila manja u odnosu prema drugim proizvodima ponuđenim od strane konkurenata. Postavljanje premijske cijene bit je diferencijacije a to dovodi do superiorne izvedbe ukoliko postignuta cijena premašuje dodatne troškove koji nastaju da bi se postigla jedinstvenost. Do porasta ukupnog prihoda dolazi određivanjem premium cijene za razliku od troškovnog vodstva gdje se porast prihoda ostvaruje smanjenjem troškova proizvodnje. (Buble M., 2005:147)

3. Strategija fokusiranja

Konkurentna prednost se kroz ovu strategiju ostvaruje boljim usluživanjem specijalnih potreba kupaca od konkurenata u niši. Poduzeća u ovom slučaju se pokušavaju što bolje pozicionirati na tržištu zadovoljavajući posebne ili neobične potrebe kupaca.

Sasvim očigledna je činjenica da bez dobro odabrane i razvijene strategije djelovanja nema kvalitetnog poslovanja, a niti pozitivnog konačnog uspjeha. (Kuka, E. 2012:47)

Pravilno odabrana strategija omogućava poduzeću ostvarenje postavljenih ciljeva, te postizanje konkurentske prednosti, što je preduvjet za opstanak na tržištu, rast i razvoj.

4. ŠTO JE STRATEŠKA ANALIZA?

Formulaciju strategije započinjemo s analizom okoline poduzeća u kojemu menadžment donosi što je moguće više optimalnu odluku kroz sagledavanje vrijednosti poduzeća i misije ciljeva uz interpretaciju, praćenje i razumijevanje promjena u okolini.

„Zahtjev za strateškom analizom polazi od tvrdnje da menadžer ne može u kratkom razdoblju utjecati na vanjsku okolinu već joj se mora prilagoditi te u svjetlu promjena sagledati postavljenu misiju, ciljeva i strategije i odrediti smjer kretanja u budućem razdoblju.“ Bez strateške analize formuliranje strategije, posebice na razini vrhovnih menadžera, bio bi kaotičan proces.“ (Buble, 2005: 107) Bez strateške analize, poduzeće teško može donijeti kvalitetne strateške odluke, koje će mu omogućiti dugoročan uspjeh na tržištu.

Strateška analiza je postupak u kojem se proučava i određuje okvir u kojem tvrtka posluje, te se analiziraju konkurentske tvrtke kako bi se formulirala strategija. Strateškom analizom dolazi se do odgovora zašto su neke tvrtke uspješne u poslovanju a druge ne. Skeniranjem okoline i analizom poslovne okoline važno je identificirati bitne čimbenike i usmjeriti pozornost na njih za razliku od onih koji su manje bitni za strateško planiranje. Vanjsku okolinu čini industrijska okolina koju čine kupci, dobavljači i konkurenti, a uz njih bitno je obratiti pažnju na trendove koji djeluju na konkurentski položaj poduzeća. Strategijom se stvara veza između vanjske okoline i poduzeća, bitno je identificirati i razumjeti kritičke čimbenike u internoj i eksternoj okolini. Analitičkim tehnikama koje primjenjujemo stvara se okvir koji daje podršku u identificiranju, klasificiranju i razumijevanju bitnih čimbenika koji dovode do strateškog izbora

Kritička piranja koja koristimo u svrhu strateške analize su (Buble, 2005: 105):

1. Kamo poduzeće ide?
   1.1 Koje ciljeve nastojimo ostvariti?
   1.2 Koju strategiju koristimo?
   1.3 Koja je svrha i misija poduzeća?

2. Na koji način je poduzeće do sada ostvarivalo zadane ciljeve i strategije?

   2.1 Da li je implementirana izabrana strategija?

2.2 Ukoliko strategija nije implementirana koji je uzrok tome?

2.3 Koja je uspješnost implementacije strategije?

2.4 U kojim sustavima i podsustavima je došlo do poteškoća?

3. Kojim financijskih pokazateljima raspolažemo?

3.1 Usporedba sa prijašnjim razdobljima

3.2 Usporedba sa konkurencijom

3.3 Usporedba financijskih rezultata sa budžetom.

4. Što možemo napraviti kako bi učinkovitije postizali organizacijske ciljeve?

5. Koji su kritički čimbenici sa kojima se poduzeće susreće?

6. Koje stvari radimo dobro a koje loše, i koji su razlozi tome?

ELEMENTI STRATEŠKE ANALIZE

Strateški menadžment definiran je kao proces u kojemu se nalazi serija etapa. Različiti autori definiraju različite etape međutim među njima nema velike sadržajne razlike. Proces strateškog menadžmenta, prikazan na slici 1. prikazuje seriju potrebnih etapa/koraka koja se razvijaju i evoluiraju u određenom vremenskom periodu. (Buble, 2005: 1)

Slika br. 1. Proces strateškog menadžmenta



Izvor: Buble M., Strateški menadžment ,Sinergija, Zagreb, 2005, str. 8

Analizom okoline započinjemo proces strateškog menadžmenta, a tu fazu nazivamo i skeniranje okoline. U ovoj fazi je važno odrediti strateške faktore (unutarnje i vanjske) koji će utjecati na budućnost poduzeća. Najjednostavniji alat za provedbu ove analize je SWOT analiza kojom se određuju snage i slabosti te prilike i prijetnje sa kojima se susreće poduzeće.

U drugom koraku strateškog menadžmenta, koji se naziva ***postavljanje organizacijskog usmjerenja*** određujemo pravac organizacije. Koristimo se sa tri najvažnija indikatora koju usmjeravaju organizaciju: viziju, misiju i ciljeve organizacije. Vizija nam daje odgovor na pitanje što želimo ostvariti u budućnosti. Uz viziju poduzeća lakša je predodžba o budućem položaju poduzeća i omogućuje lakšu pripremu za budućnost. Misija daje odgovor na pitanje zašto poduzeće postoji. Govori nam o tome što poduzeće pridonosi društvu. Ciljevi su finalni rezultat planiranog djelovanja poduzeća. Govore nam o tome što bi poduzeće trebalo ostvariti kroz koji opseg i u kojem roku. Iz toga razloga „Ciljevi trebaju biti kvantificirani kad god je to

moguće jer se samo tako izraženi ciljevi mogu realno mjeriti tokom ostvarivanja. Ostvarenjem ciljeva poduzeće ostvaruje svoju misiju.“ (Buble, 2005: 9)

Neka od područja u kojima poduzeće može definirati svoje ciljeve jesu: (Buble, 2005: 9)

- profitabilnost (neto profit)
- efikasnost (niski troškovi, itd)
- rast(rast ukupne aktive, prodaje, itd.)
- bogatstvo dioničara (dividende plus aprecijacija cijene dionica)
- korištenje resursa (ROE ili ROI)
- reputacija (smatrati se „top“ tvrtkom)
- doprinos zaposlenicima (sigurnost zaposlenja, plaće, različitost)
- vodstvo na tržištu (podjela tržišta)

Formuliranje strategije je proces u kojem se razvijaju dugoročni planovi da bi se kroz korištenje snaga i slabosti poduzeća upravljalo prilikama i prijetnjama iz okoline.

U poduzeću postoje sljedeće razine strategija: korporacijske, poslovne i funkcijske strategije.

Korporacijska strategija bi trebala biti u skladu s prioritetima poduzeća i odnosi se na strategiju na razini cjelokupnog poduzeća, ona nam daje odgovore na pitanja o djelokrugu i razmještanju resursa. Poslovna strategija usmjerena je na razinu poslovnih jedinica i karakteristična je za poduzeća sa većom diversifikacijom koja posluju sa više poslovnih programa. Funkcijska strategija usmjerena na različita funkcijska područja u poduzeću kao što su marketing, ljudski potencijali i financije. (smallbusiness.chron.com – Operational versus functional level strategy https://smallbusiness.chron.com/operational-versus-functional-level-strategy-61306.html, stranici pristupio 16.09.2021.)

Implementacija strategije je način realizacije planiranih strategija kroz razvijanje programa, pravila i različitih procedura. Efektivnom implementacijom strategije poduzeće je u mogućnosti iskoristiti prednosti poduzeća i stvoriti konkurentsku prednost. Iz toga razloga poduzeće mora imati jasne stavove o različitim pitanjima koji se koriste za uspješnu implementaciju kao što su (Buble, 2005: 193.–195.):

- koje su to neophodne promjene u poduzeću kod implementacije nove strategije?

- na koji način kvalitetno implementirati organizacijsku kulturu da bi osigurali implementaciju strategije?
- u kojoj se mjeri implementiraju strategije kroz različite organizacijske strukture?
- koje pristupe koriste menadžeri za različite implementacije strategije?
- koje su to bitne vještine koje menadžeri koriste za uspješnu implementaciju strategija?

Kontrola i evaluacija strategije čini specifičan tip organizacijske kontrole koji se usmjerava na pregled i ocjenu uspješnosti različitih procesa u strateškom menadžmentu kako bi osigurali njegovu maksimalnu funkcionalnost i buduće unapređenje. To postižemo pregledom trenutnih performansi i njihovom usporedbom sa unaprijed postavljenim standardima kako bi mogli ustanoviti odstupanja i krenuti sa korištenjem mjera koja će ih na uspješan način otkloniti. Menadžment na temelju dobivenih informacija kreću sa akcijama usmjerenim na ispravljanje i rješavanje problema. Iako su kontrola i evaluacija zadnje faze strateškog menadžmenta kroz njih se određuju slabosti i na taj način kroz novi ciklus strateškog menadžmenta uklanjaju navedene slabosti. Kroz povratne veze ostvaruje se informacijski input za sve prethodne etape koje koristimo u strateškom menadžmentu i daju nam indikaciju kako se odvijaju radnje u etapama i jesu li u skladu sa planom. (Buble, 2005: 12)

4.1. Analiza vanjskog okruženja poduzeća

„Posljednjih godina s porastom kompleksnosti, neizvjesnosti okoline i dinamičnosti, tržište interesa se preselilo s unutarnje na vanjsku okolinu. Koncept poslovne okoline zamijenjen je konceptom strateškog menadžmenta. Unutar zadnjih par godina primijećeno je kako predviđanje, praćenje i analiziranje promjena postaje ključno za buduće djelovanje poduzeća. Iz tog razloga upravljanje promjenama nametnulo se kao imperativ, to je također dovelo i do pojave koncepta strateškog menadžmenata.“ (Buble, 2005: 23)

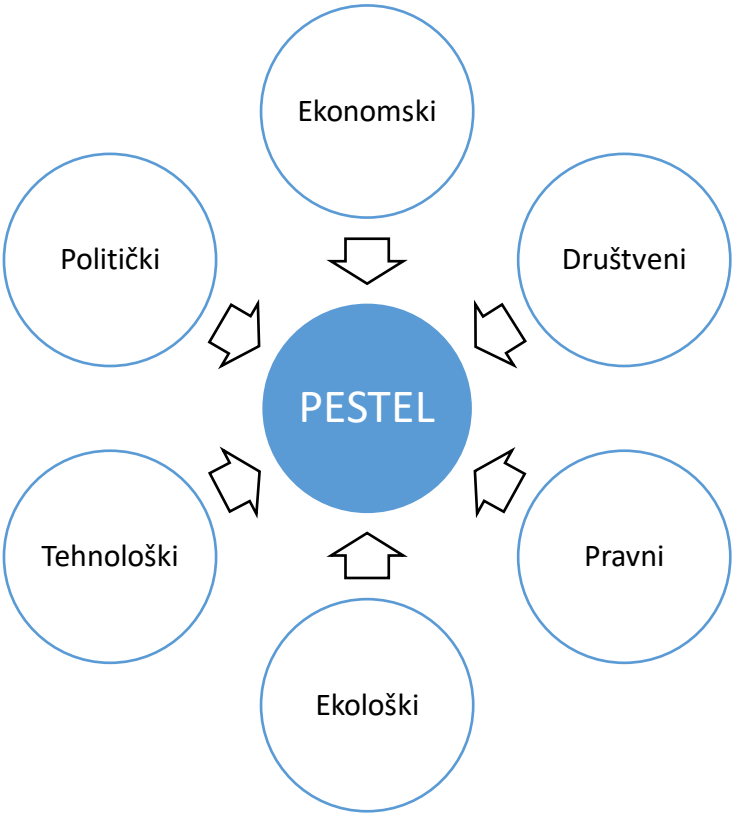
Vanjska okolina poduzeća je ona na koju poduzeće ima vrlo mali utjecaj ona se odnosi na vanjske utjecaje koji mogu na različit način djelovati na razvoj poduzeća. Vanjski utjecaji u

velikoj mjeri djeluju na poduzeće. Analizom vanjskih čimbenika podrazumijeva se analiza utjecaja koji se nalaze izvan organizacije. „Vanjsku okolinu čine varijable koje su izvan poduzeća i obično nisu pod utjecajem menadžmenta. Te varijable formiraju kontekst u kojemu poduzeće egzistira, a mogu biti opće snage i trendovi u cjelokupnoj socijalnoj okolini (opća okolina) ili pak specifični faktori koji operiraju u specifičnoj okolini zadatka poduzeća (poslovna okolina)“. (Buble, 2010: 11)

Vanjsko okruženje dijelimo na opće i poslovno (industrijsko). Opće okruženje čine političko-pravni, ekonomski, tehnološki, društveni i okolišni čimbenici. Industrijsko okruženje čine ga kupci, dobavljači i konkurencija.

4.1.1. PESTEL analiza

PESTEL analiza je alat za analizu opće okoline poduzeća. To je okvir, koji se u poslovnom svijetu koristi kako bi se analizirali i pratili faktori koji su izvan kontrole poduzeća a bitno utječu na poslovanje. PESTEL analizom otkrivamo i kvantificiramo upravo te faktore na koje nemamo utjecaja. Rezultati PESTEL analize se koriste za identificiranje prijetnji i prilika u izradi SWOT analize. Koncept PEST osmislio je profesor Aguilar 1967. godine. (www.poduzetnik.biz)



Slika br. 1 Faktori PESTEL analize

Politički čimbenici odnose se na to u kojoj mjeri vlada koristi intervencije u ekonomiji. Poduzeće mora poznavati zakonske regulative i pratiti nove zakone koji utječu na poslovanje, bitno je prepoznati aktivnosti stranaka u politici te političku stabilnost kako bi se prilagodilo poslovanje u zemlji u kojoj se posluje. Propisi koje donosi vlada utječu na profitabilnost i uspješnost tvrtke, te bi stoga poduzeće trebalo prepoznati strukturu političke moći kako na lokalnoj tako i na državnoj razini da bi moglo predvidjeti kako će eventualne promjene na vlasti utjecati na njeno poslovanje. (Rašić-Jelavić, Brkić, 2016: 68)

Ekonomski čimbenici imaju velik utjecaj na profitabilnost i način poslovanja poduzeća. Oni uključuju kamatnu stopu, tečaj, stopu inflacije, gospodarski rast, dohodak potrošača i drugo. Ekonomska okolina ima utjecaj na to koliko je zahtjevno uspješno poslovanje jer ekonomski uvjeti imaju utjecaj na količinu kapitala, potražnje i veličinu troškova na određenim tržištima. Ekonomske čimbenike možemo nadalje podijeliti na makroekonomske i mikroekonomske. Makroekonomski čimbenici odnose se na upravljanje ponudom i potražnjom

u nekoj ekonomiji. Mikroekonomski čimbenici odnose se na način na koji fizičke osobe vrše potrošnju.

Pomoću socijalnih čimbenika poduzeća analiziraju okruženja socioekonomskog karaktera koji se odnosi na određenu industriju kako bi dobili uvid na koi način se oblikuju potrebe potrošača te na to što potiče potrošače na kupnju na tržištu. Socijalni čimbenici imaju direktan utjecaj na to kako poduzeće i menadžment razumiju potrebe kupaca i na ono što ih pokreće. Najčešće korišteni faktori koje koristimo u ovom djelu analize su: rast stanovništva, razina dohotka, dobna raspodjela, struktura školovanja zdravstvena svijest i sl.

Tehnološki čimbenici u zadnje vrijeme postaju vrlo bitni jer se tehnološki trendovi vrlo brzo mijenjaju i to utječe na način na koji vršimo plasiranje proizvoda. Bitno je pratiti tehnološke čimbenike jer oni utječi na menadžment i upravljanje na mnoge načine kao što su: novi načini komunikacije sa ciljanim kupcima, noviji načini distribucije roba i usluga te noviji poboljšani način proizvodnje. Tehnološki čimbenici imaju poseban značaj u visokotehnološkim industrijama, starim industrijama (kod kojih je opala stopa uvođenja novih procesa proizvodnje te kod kojih bi inovacije stvorile nove tržišne prilike) te kod mladih industrija kod kojih se koristi u prvom redu inovativnost kako bi bili tehnološkom smislu ispred ostalih poduzeća.

Ekološki čimbenici dolaze do izražaja posebno u posljednje vrijeme najviše zbog postavljanja ciljeva vezanih uz ispuštanje ugljičnog dioksida koje postavljaju vlade pa bi zbog toga ovaj čimbenik mogao biti klasificiran kao politički i ekološki u isto vrijeme. Ekološki čimbenici su bitni zbog sve veće potražnje za sirovinama koje uzrokuju nestašice pa tako i povećanje cijena sirovina, bitno je da se poduzeće pozicionira kao etička i održiva. Različite industrije različito utječu na okoliš pa tako naftna i kemijska industrija negativno utječu na okoliš. U sektoru usluga te trgovini je manji utjecaj na okoliš i više se ogleda u tome na potrošnju energije te neobnovljivih i obnovljivih resursa. Vrlo je bitno smanjiti izravne negativne utjecaje prema okolišu i koristiti obnovljive resurse kako bi ostvarili pozitivan utjecaj na prirodu i okoliš.

Kod pravnih čimbenika važno je da tvrtke prepoznaju legalne načine poslovanja i koriste ih kako bi dugoročno uspješno poslovale. U pravne čimbenike spadaju jednake mogućnosti za sve sudionike u tržišnom natjecanju, prava i zakoni za zaštitu potrošača, zdravlje i sigurnost na radnom mjestu te propisano označavanje i sigurnost proizvoda. Ukoliko poduzeće posluje na globalnoj razini ovi čimbenici postaju vrlo nezgodni za poslovanje jer su pravila i propisi

različiti u svakoj zemlji. (poduzetnik.biz – Što je PEST analiza https://poduzetnik.biz/produktivnost/sto-je-pest-analiza) Stranici pristupio 03.09.2021

4.1.2. Porterov model konkurentskih snaga

Michael E. Porter je ekonomist, autor, istraživač i profesor koji je svoju karijeru izgradio na Harvardu, autor je 18 knjiga u kojima je istražio ekonomske teorije i strategije sa kojima se susreću kompanije, gospodarstvo i društvo. Njegovi istraživački radovi prepoznati su i koriste se u radovima vlada, kompanija i akademskih radovima diljem svijeta. Njegovi radovi su mu donijeli brojne nagrade te je postao najcitiraniji znanstvenik u polju ekonomije i poslovnog svijeta. Iako je dr. Porter u osnovi znanstvenik, njegovi radovi našli su primjenu kod mnogih praktičara u različitim područjima. (hbs.edu https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532, stranici pristupio 13.09.2021.). U svojoj knjizi Competitive Strategy kroz prvo poglavlje obradio je strukturnu analizu industrija gdje je raščlanio sustavne sile sa kojima se susreće poduzeće u svojem poslovanju. U njoj je opisao pet konkurentskih sila pomoću kojih se određuje privlačnost nekih industrija i koji su razlozi tome, te je opisao na koji način dolazi do promjena tih snaga tokom vremena i kojim strategijama utjecati na njih. Porterovih pet sila koje su značajne za izradu strategije su (Porter, 2008: 21):

1. Prijetnja postojeće konkurencije
2. Prijetnja supstituta
3. Prijetnja ulaska novih konkurenata
4. Pregovaračka moć dobavljača
5. Pregovaračka moć kupaca

„Ovih pet sila određuje profitabilnost industrije zato što one utječu na cijene, troškove, i potrebne investicije u tvrtki u industriji – elemente povrata na investicije“ (Porter, 2008: 24) Analiza pet sila kod neke industrije trebala bi biti prioritet poduzeća koje ulazi na neko tržište kako bi dobilo uvid u potencijalni profit u nekoj industriji i pomoću nje razvilo povoljnu strategiju sa kojom će ući na tržišnu utakmicu.

Prijetnja postojeće konkurencije odnosi se na situaciju u kojoj postoji dvije ili više tvrtki koje proizvode koji su isti ili slični, imaju proizvodnju vlastitih proizvoda u istom djelu tržišta, vrše ulogu posrednika između krajnjih kupaca i proizvođača te se kroz razne marketinške

aktivnosti natječu za veću naklonost kupaca. Uviđanjem prijetnje konkurencije za opstanak poduzeća nastojimo poboljšati svoju poziciju na tržištu kako bismo se razvili u prosperitetnu kompaniju. Iako većina poduzeća smatra konkurenciju kao prijetnju za njen opstanak u tim situacijama dolazi do osnaživanja poduzeća i povećanja konkurentnosti u mnogim industrijama.

Prijetnja supstituta se javlja u svim industrijama. Supstituti donose kupcima mogućnost da na jednostavan način zamijene naš proizvod ili uslugu te da im ostane isto zadovoljstvo sa novim odabirom. Supstituti koji nude proizvode i usluge po nižim cijenama a razina obavljanja poslovanja im je ista kao i naša mogu u velikoj mjeri oslabiti poziciju našeg poduzeća na tržištu. Kako bi se poduzeće uspješno nosilo sa prijetnjama supstituta mora raditi na razvoju diferenciranih proizvoda te držati zadovoljstvo kupaca na visokoj razini i na taj način postigli lojalnost kod kupaca te što više otežali prelazak kupaca na nove proizvode i usluge. (Porter, 2008: 202)

Prijetnja ulaska novih konkurenata sve je izraženija što je lakši ulazak u određenu industriju. Kako bi ograničili konkurenciju postavljaju se barijere koje otežavaju ulazak konkurencije. Uporabom barijera omogućuje se postojećim kompanijama nesmetano ostvarivanje profita te zaštita rasta profita koje će ostvariti u budućem razdoblju. Visoke ulazne barijere obeshrabruju konkurenciju da se odluči na ulazak u neku industriju. Ulazne barijere djeluju na to da je poslovanje novih poduzeća u određenom tržišnom segmentu opterećeno s nemogućnošću ostvarenja profita te se stoga rjeđe odlučuju na takav korak.

Pregovaračka moć dobavljača ovisi o ovisnosti poduzeća u nekoj industriji za njihovim proizvodima, sukladno tome što je veća ovisnost o proizvodima to je moć dobavljača veća. Ukoliko postoji konkurencija između dobavljača troškovi koji nastanu kod prelaska kod drugog dobavljača imaju velik utjecaj na pregovaračku snagu. Dobavljači sa jakim tržišnim pozicijama imaju mogućnost da povećanjem cijene ili kroz smanjenje kvalitete eliminiraju druga poduzeća sa tržišne utakmice. Kroz profesionalan odnos sa dobavljačima poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost u odnosu na druga poduzeća. Pregovaračka moć dobavljača ovisi i o njihovom broju, te je cilj imati uvijek više od jednog dobavljača i na taj način poduzeće smanjuje ovisnost o njemu.

Pregovaračka moć kupaca odnosi se na to u kojoj mjeri kupci mogu utjecati na spuštanje cijena proizvoda i usluga. Cijena se regulira ponajprije u ovisnosti o broju kupaca i veličini narudžbi. Cijene konkurencije i isplativost kupovine kod drugih su predmet analize kupaca. U situacijama kad kupci imaju jake pozicije na tržištu u većoj su mogućnosti utjecati na formiranje

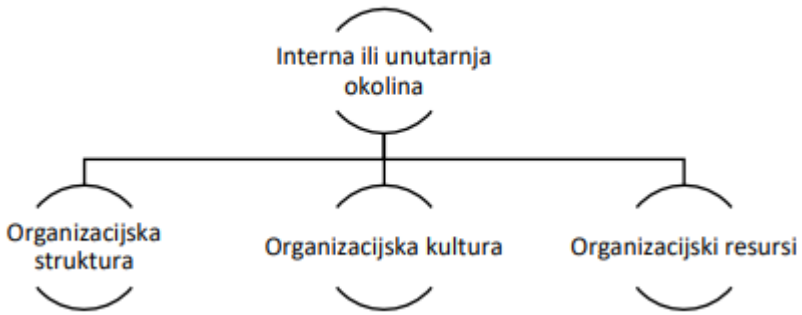
cijena. Kupci nastoje unutar neke industrije smanjivati cijene onih proizvoda koje kupuju od dobavljača, najčešće pokušavaju dobiti višu kvalitetu ili veći broj usluga i na taj način okreću konkurente jedne protiv drugih. Kroz pritisak na snižavanje cijena kupci svoju pregovaračku moć koriste tako da smanjuju profitabilnost svojih dobavljača. Cilj svakog poduzeća bi se trebao ogledati u tome da pokuša smanjiti pregovaračku moć kupaca.

Na temelju rezultata Porterovog modela pet konkurentskih snaga poduzeće procjenjuje atraktivnost industrije/gospodarske grane u kojoj se nalazi ili u koju planira ući te mogućnost za ostvarenje konkurentske prednosti i uspjeh, odnosno ostvarenje profita.

4.2. Analiza unutarnjeg okruženja poduzeća

Interna ili unutarnja okolina poduzeća je u potpunosti pod utjecajem poduzeća, Internu okolinu čine organizacijska kultura, organizacijska struktura i resursi, kao što je prikazano na slici broj 2.

Slika br. 2 Interna okolina



Izvor: (Buble, 2005: 23)

„Cilj analize unutarnjih čimbenika je stvaranje informacijske osnove koja će biti podloga za utvrđivanje snaga i slabosti poduzeća.“ (Vučemilović, V. i Ključević, T. 2015:153) Analiza unutarnjeg okruženja poduzeća počiva na utvrđivanju snaga i slabosti poduzeća. Snaga

se ogleda u tome da poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost tako da radi nešto iznimno dobro u odnosu na konkurenciju. U snage ubrajamo sve pozitivne karakteristike poduzeća koje mu omogućuju da ostvari svoje zadane ciljeve. Kao neke od ključnih snaga koje se javljaju u praksi kod poduzeća možemo nabrojati:

- osposobljenost, i stručnost ljudskih resursa poduzeća
- cijena i kvaliteta proizvoda
- jaka organizacijska kultura

Osim navedenih, pojavljuju se i mnoge druge snage, koje je bitno uočiti, razumjeti i razviti i na kraju ih iskoristiti na najpovoljniji način. (Buble, 2005: 22)

Slabosti poduzeća se odnose na određene nedostatke poduzeća ili nešto što poduzeće ne čini dovoljno dobro (ili čini lošije od konkurencije). Ukoliko neko poduzeće uvidi na vrijeme svoje slabosti i poduzme akcije za njihovo otklanjanje one mogu postati snage poduzeća.

Slabosti poduzeća se ispoljavaju kao unutarnja nesposobnost nekog poduzeća koje utječu na to da se zadani ciljevi ne mogu u potpunosti ostvariti. One se u praksi iskazuju kao snažna ograničenja koja se javljaju u obliku iskorištenja resursa, vještina i ostvarenja mogućnosti poduzeća. Kao neke od slabosti koje se javljaju u praksi možemo nabrojati:

- nedostatak stručnosti ljudskih potencijala poduzeća
- slaba organizacijska kultura
- nedovoljno financijskih sredstava za unapređenje proizvodnje
- slaba tehnološka opremljenost poduzeća

Zbog brzine kojom se danas mijenjaju uvjeti na tržištima treba znati da snage koje imamo već sutra mogu preći u slabosti poduzeća. „...Upravo su snage i slabosti ključna obilježja interne okoline poduzeća koje zajedno sa prilikama i prijetnjama iz eksterne okoline, čine podlogu za svestrano analiziranje okoline.“ (Buble, 2005: 23)

4.2.1. Organizacijska struktura

Svaka organizacija ima postavljenu organizacijsku strukturu, odnosno sastav unutarnjih veza i odnosa. Organizacijska struktura naziva se i anatomijom organizacije, a toliko je važna za poduzeće da se često izjednačava i sa samom organizacijom. „Organizacija je znatno širi pojam od organizacijske strukture. Organizacijska struktura je samo jedan od dijelova organizacije“ (Buble, 2000; 235). Organizacijska struktura pod utjecajem je različitih čimbenika koji se dijele na vanjske i unutarnje čimbenike. Kod određivanja strukture poduzeće uzimaju se u obzir različiti čimbenici te određuje njihov utjecaj na svoje poslovanje. U elemente organizacijske strukture ubrajamo: (http://www.efos.unios.hr/organizacijsko-oblikovanje/wp-content/uploads/sites/217/2018/10/Organizacija-elemenata-organizacijske-strukture.pdf, 03.09.2021)

1. Raščlanjivanje i grupiranje zadataka
2. Upravljanje i menadžment
3. Vremenski redoslijed poslova
4. Materijalni resursi
5. Ljudski resursi

Materijalni resursi odnose se na materijalne inpute koje organizacija koristi u procesu poslovanja, oni trebaju biti organizirani na način da su usklađeni sa djelatnošću organizacije i njenom veličinom. Prostor, oprema, sirovine i materijali čine ključne materijalne inpute.

Upravljanje ljudskim resursima je disciplina koja se bavi sagledavanjem problematike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću. Neke od najvažnijih aktivnosti kojima se bavi upravljanje (menadžment) ljudskih resursa su : oblikovanje posla, regrutiranje, izobrazba i obuka te ocjenjivanje radne uspješnosti.

Kako bi grupirali zadatke prvo ih moramo raščlaniti i pritom moramo uzeti u obzir da je svaka organizacija specifična. Potrebno je kroz gornju i donju granicu raščlanjivanja podijeliti zadatke na organizacijske jedinice višeg i nižeg ranga.

Kada se neki posao rastavi na manje dijelove potrebno je odrediti redoslijed poslova da bi mogli uspješno obaviti organizacijski zadatak, potrebno je prepoznati koji se poslovi mogu obavljati istovremeno da bi skratili trajanje ciklusa proizvodnje, dok se drugi dio

poslova mora obavljati slijedom jedan iza drugog. Potrebno je odrediti i vrijeme trajanja različitih poslova.

4.2.2. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura odnosi se na model ponašanja, vrijednosti i uvjerenja koja su zajednička svim njenim članovima. Predstavlja zaseban sustav ponašanja, normi, uvjerenje i običaja koji usmjeravaju opće organizacijsko ponašanje i određuju djelatnosti pojedinaca i jedinica u poduzeću. (Mečev i dr, 2020: 329) Menadžment poduzeća mora raditi na razvijanju unapređivanju i njegovanju organizacijske kulture u svom poduzeću koji će omogućiti stvaranje pozitivnog imidža poduzeća. „Bez obzira na organizacijsku formu, kultura je moćna sila u organizacijama u toj mjeri da može utjecati na cjelokupnu efektivnost i dugoročan uspjeh poduzeća. Uloga organizacijske kulture je velika i zbog toga što ona preko prepoznatljivih simbola stvara pozitivan dojam poduzeća. Povezanost organizacijske kulture za uspješnost i efektivnost poslovnog sustava uvijek je jedno od čestih područja istraživanja organizacijske kulture. Zbog sve veće konkurencije poslovni sustavi traže putove povećanja svoje uspješnosti.“ (Žugaj i dr, 2004: 20)

Prema značenju koje organizacijska kultura ima za svaku organizaciju, razlikujemo ove vrste organizacijskih kultura: (Žugaj i dr, 2003: 221)

- dominantna kultura i supkultura
- jaka i slaba kultura
- jasna i nejasna kultura
- izvrsna i užasna kultura
- postojana i prilagodljiva kultura
- participativna i neparticipativna kultura

Dominantna kultura je zajednička većini članova poduzeća, a supkultura je specifična za za različite skupine ljudi unutar poduzeća. Poduzeće bi trebalo imati prepoznatljivu dominantnu kulturu, što ne bi trebalo sprječavati postojanje supkultura. (Žugaj i dr, 2003: 222)

Jaka kultura se odnosi na kulturu koja je opsežna te je podržana od članova poduzeća. Njena karakteristika je stalna uporaba specifičnih simbola. Za razliku od jake kulture slaba kultura nije podržana od članova poduzeća i ona je karakteristična kod visokog stupnja formalizacije. (Žugaj i dr, 2003: 222)

Jasna kultura je prema svojim simbolima prepoznatljiva članovima poduzeća, ali i ljudima izvan njega. Nejasne kulture je teško prepoznati te se teško opisuje i od samih zaposlenika. (Žugaj i dr, 2003: 222)

Izvrsna kultura se odlikuje kroz planiranje života tvrtke, dobrom komunikacijom između zaposlenih i menadžmenta. Za razliku od nje užasna kultura se prepoznaje po kriznom menadžmentu te po klimi koja je neugodna i djeluje frustrirajuće na zaposlenike. (Žugaj i dr, 2003: 222)

Postojana kultura se odnosi na kulturu kada poduzeće djeluje u stabilnoj okolini, dok poduzeća koja posluju u promjenjivoj okolini imaju prilagodljivu kulturu. (Žugaj i dr, 2003: 222)

U participativnoj organizacijskoj kulturi zaposlenici poduzeća su uključeni u proces odlučivanja u velikoj mjeri, dok se u neparticipativnoj kulturi odluke donosi isključivo na razini menadžmenta poduzeća. (Žugaj i dr, 2003: 222)

4.2.3. Resursi

Konkurentnost poduzeća u ovisnosti je o vrijednosti resursa sa kojima raspolaže te o načinu njihovih korištenja. Menadžment odabire resurse i pronalazi najpovoljniji način njihova korištenja te je kroz taj proces odgovoran za uspješnost i konkurentnost poduzeća. Resursi poduzeća su sva imovina koja je pod kontrolom poduzeća i poduzeće ju koristi da bi ostvarilo njene ciljeve. U resurse poduzeća spadaju: (marketing91.com - Four types of business resources https://www.marketing91.com/four-types-of-business-resources, stranici pristupio 16.09.2021.)

- fizički resursi
- zaposlenici
- financijski resursi
- intelektualni resursi

Alat koji koristimo za analizu organizacijskih resursa je VRIO analiza, ona nam služi kao strateški alat na temelju kojeg stvaramo preduvjete za održavanje konkurentske prednosti. Naziv joj dolazi od početnih slova riječi: vrijednost, rijetkost, imitacija i organizacija. VRIO analiza prethodi SWOT analizi unutar nekog poduzeća. Koristimo ju da bi utvrdili koji resursi i sposobnosti doprinose konkurentskoj prednosti na tržištu. Da bi izradili VRIO analizu potrebno je proći kroz 4 koraka: (Buntak i dr, 2013:16)

1. Izabrati resurse i sposobnosti poduzeća po kojima se poduzeće u nečemu razlikuje od konkurencije
2. Procijeniti sve izabrane resurse ili sposobnosti u odnosu na:

− vrijednost

− rijetkost

− mogućnost imitacije

− organizacijsku sposobnost njihovog korištenja

3. Ponavljati drugi korak dok se ne dobije ocjena svih resursa, odnosno sposobnosti
4. Poslije postupka procjene resursa menadžment bi trebao:

− procijeniti međusobna djelovanja atributa

− izraditi plan razvoja ključnih resursa i sposobnosti

− izgraditi nove ključne resurse i sposobnosti

− rasporediti ključne resurse i sposobnosti (Porterov lanac vrijednosti)

− zadržati vodstvo u održavanju ključnih resursa i sposobnosti

4.3. Analiza misije, vizije i ciljeva poduzeća

Viziju organizacije potrebno je stvoriti da bude razumljiva i jasna kod svih zaposlenika. Ona daje jasan prikaz o tome gdje poduzeće želi biti u budućnosti. Kada je vizija uspješno oblikovana unutar nekog poduzeća ona pozitivno utječe na ambicije i kreativnost zaposlenih, kreira klimu potrebnu za provedbu drastičnih mjera, pojačava vjerovanje zaposlenih u budućnost poduzeća. Vizija bi trebala biti pismeno formulirana zbog lakše dostupnosti zaposlenicima te kako bi im pomogla prilikom donošenja bitnih odluka.(Blažević i dr, 2010: 401)

Poduzeća često nastaju kao posljedica vizije osnivača, odnosa genijalnosti zamišljanja te različitih slučajnosti koje su doprinijele stvaranju vizije. Nadalje kada tržišna situacija postane jasnija, i kada se vidi da je naš proizvod ili usluga postaju sve potrebniji određenom segmentu korisnika, pojačava se ambicija razvoja proizvoda. Vizija poduzeća Tesla koja proizvodi električne automobile je: „Stvoriti najupečatljivije automobilsko poduzeće 21. stoljeća vodeći svjetski prijelaz na električna vozila.“ (fourweekmba.com – Tesla vision statement mission statement https://fourweekmba.com/tesla-vision-statement-mission-statement/, stranici pristupio 16.09.2021.) Tako jasna vizija dala je svoj doprinos tome što je to poduzeće danas vodeće u industriji električnih vozila.

Postoje različite definicije misije a u ovisnosti o njima postoje i različiti pristupi sadržaju misije. Misija se sastoji od: (Blažević i dr, 2010: 403)

- Svrhe
- Strategije
- Standarda ponašanja
- Vrijednosti

Ukoliko je misija poduzeća dobro definirana prema prethodno nabrojanim elementima ona postaje čvrst temelj za postizanje odabranih ciljeva. U počecima poslovanja poduzeća menadžmentu poduzeća nije posve jasna misija, no ona tokom vremena postaje sve jasnija i izraženija. U trenutku kada menadžment vidi da postojeća struktura organizacije ne može nesmetano ostvarivati ciljeve kroz zadane procedure, i kada se vidi nagomilanost poslova dužnost menadžmenta je pokretanje postupka reprogramiranja misije a time i preformuliranje drugih faza strateškog menadžmenta unutar poduzeća. „Misija poduzeća je sustav poruka koje ukazuju na svrhu postojanja poduzeća, a time istodobno i na karakteristike kupca, s obzirom na svrhu postojanja poduzeća, a time istodobno i na karakteristike kupca, s obzirom na kupčeve želje i njegove specifične potrebe, kao i sredstva i tehnologije kojima se mogu proizvoditi proizvodi za zadovoljavanje tih potreba. (Mencer, 2012: 174)

Misija poduzeća Sony glasi: „Biti poduzeće koje nadahnjuje i ispunjava vašu znatiželju, naša neograničena strast prema tehnologiji, sadržaju i uslugama i neprestana potraga za inovacijama tjeraju nas da pružimo revolucionarna nova uzbuđenja i zabavu na načine na koje to može samo Sony.“ (mission-statement.com – Sony https://mission-statement.com/sony/, stranici pristupio 16.09.2021.). Misija poduzeća Sony pokazuje njihovu predanost tehnologiji i inovativnim proizvodima, usmjerenost zadovoljavanju potreba kupaca i stvaranje vjernih kupaca.

Ciljevi su krajnje točke kojima teži poduzeće i prema kojima usmjerava svoje aktivnosti. Poslovni ciljevi su osnovica djelovanja poduzeća, a kasnije služe za poslovne analize tj. evaluaciju minulih događaja. „Sve veći broj autora zastupa stajalište da ne bi valjalo donositi samo jedan opći cilj poduzeća i da na prvome mjestu ne bi smjeo biti samo i uvijek profit, već je potrebno ciljeve donositi prema položaju na tržištu, inovacijama, proizvodnosti, razini resursa, profitabilnosti, izvođenju i razvitku menadžera, izvođenju radnika i društvenoj odgovornosti.“ (Božac. G. 2002:528) Ciljevi se razvrstavaju na strateške, taktičke i operativne. Strateške ciljeve donose top razine menadžmenta i oni nam prikazuju gdje poduzeće želi biti u budućnosti. Taktičke ciljeve donosi srednja razina menadžmenta i oni nam prikazuju ciljeve različitih odjela. Operativne ciljeve donosi najniža razina menadžmenta oni se, razvijaju se na nižim razinama poduzeća kako bi podržavali ostvarenje taktičkih i strateških ciljeva. (riskope.com – Lets define strategic tactical and operational planning https://www.riskope.com/2014/04/03/lets-define-strategic-tactical-and-operational-planning/, stranici pristupio 16.09.2021.). Cilj poduzeća Rimac automobili iz 2018. godine je bio da

njihov automobil C Two dovedu na globalno tržište te da iz tvornice svaki tjedan izlazi tri automobila, te da krenu u izgradnju kampusa. (poslovni.hr - Tri velika izazova, rimac otkrio svoje strateške ciljeve https://www.poslovni.hr/sci-tech/3-velika-izazova-rimac-otkrio-svoje-strateske-ciljeve-347659, stranici pristupio16.09.2021.). Iako su ime automobila promijenili u Nevera danas je vidljivo da su ostvarili dobar dio cilja jer im je automobil dostupan na globalnom tržištu te su krenuli sa izgradnjom kampusa u Svetoj Nedjelji kako bi mogli ispuniti i cilj od proizvodnje 3 automobila na tjedan.

SMART ciljevi omogućuju poduzeću da ostvaruje svoj cilj uz najveći uspjeh i brzinu. SMART cilj bi trebao biti jednostavan, mjerljiv, dogovoren, realan i vremenski određen. Cilj bi trebao biti jednostavan i jasan svima unutar poduzeća. Nakon što je cilj određen on bi trebao biti mjerljiv kako bi se moglo upravljati ciljevima i akcijama. U sljedećoj fazi potrebno je razmisliti o budućim aktivnostima koje moramo poduzeti da bi ostvarili zadane ciljeve. Na kraju je potrebno donijeti vremenski okvir za postizanje cilja, a da bi to postigli potrebno je jasno definirati rokove za postizanje ciljeva. (mentorica.biz – Definiranje smart ciljeva https://mentorica.biz/pitanja-i-odgovori/osnove-poduzetnistva/definiranje-smart-ciljeva-271/, stranici pristupio 16.09.2021.).

5. STRATEŠKA ANALIZA NA PRIMJERU PODUZEĆA KARAŠICA – VUČICA D.D.

5.1. O poduzeću

Karašica-Vučica d.d. za vodno gospodarstvo i graditeljstvo Donji Miholjac, tvrtka je sa 100 godišnjom tradicijom obavljanja poslova u vodnom gospodarstvu na slivnom području potoka Karašice i Vučice i njihovih pritoka.

Sam početak organiziranog djelovanja u vodnom gospodarstvu na navedenom slovnom području seže u daleku 1896. godinu. Nakon što je na temelju prikupljenih podataka ustanovljeno da je stalnim poplavama izloženo ukupno 47.367 katastarskih jutara obradivih tla, Kraljevska županijska oblast u Donjem Miholjcu sazvala je 14. prosinca 1896. godine, u zgradi nove škole, skupštinu zemljoposjednika na kojoj je sukladno odredbama tada važećeg zakona o vodnom pravu Kraljevine Hrvatske i Slavonije, usvojena odluka o osnivanju Zadruge za regulaciju potoka Karašice i Vučice i njihovih pritoka. (karasica-vucica.hr – O nama https://karasica-vucica.hr/o-nama/) Stranici pristupio 16.09.2021

Odolijevajući različitim povijesnim događajima, tj. političkim, socijalnim ekonomskim i dr. promjenama, a cijelo vrijeme obavljajući svoju osnovnu djelatnost vodnog gospodarstva, tj regulaciju potoka Karašice i Vučice i njihovih pritoka, u svrhu s pozitivnim pravnim propisima, doživjela je nekoliko organizacijskih promjena, te nekoliko pravno ustrojbenih oblika.

Danas, Karašica - Vučica d.d. je nositelj suglasnosti RH Državne uprave za vode za obavljanje poslova od osobitog značaja za upravljanje vodama, te kao takvo i dalje obavlja svoju osnovnu djelatnost u vodnom gospodarstvu, tj. projektiranje i izgradnja hidro građevinskih objekata; tehničko održavanje vodnog dobra i tehnički radovi na obrani od štetnog djelovanja voda.

Poduzeće je također ishodilo suglasnost Ministarstva zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva za građenje građevina skupine D (izvođenje radova na građevinama u vrijednosti do 6.000.000,00 eura). Najveći pojedinačni investitor radova koje izvodi poduzeće Karašica-Vučica d.d. su Hrvatske vode. (karasica-vucica.hr – O nama https://karasica-vucica.hr/o-nama/, stranici pristupio 16.09.2021.).

5.2. Analiza vanjskog okruženja poduzeća Karašica - Vučica d.d.

„Menadžeri ne mogu razborito usmjeravati poduzeće u nekom novom pravcu ili mijenjati njegovu strategiju dok ne provedu kompletnu situacijsku analizu. Takva analiza podrazumijeva strateško razmatranje dva vida okruženja poduzeća: (1) industrijsko i konkurentsko okruženje u kojem poduzeće posluje te snage koje djeluju na preinaku tog okruženja; (2) tržišna pozicija i konkurentnost poduzeća – sredstva i sposobnosti, prilike, snage i slabosti.“ (Thompson, 2008: 45).

Ekonomska obilježja okruženja kao i konkurentski uvjeti u poslovanju vezanom za vodno gospodarstvo u kojem djeluje tvrtka Karašica-Vučica određuju kakav će profit ostvariti poduzeće u svom poslovanju. Treba uzeti u obzir da je poslovanje kompanije također primarno vezano na državnu tvrtku Hrvatske vode koja je najveći pojedinačni investitor radova. Tržište na kojem poduzeće posluje ograničeno je i ne raste, a u najvećoj mjeri poslovanje se odvija na području potoka Karašice i Vučice i njihovih pritoka. Prijetnja ulaska novih konkurenata u ovu industrije nije izražena iz razloga što su postavljene mnoge barijere koje otežavaju ulazak konkurencije. Uporabom barijera koje su postavljene od strane Države omogućuju poduzeću Karašica -Vučica nesmetano ostvarivanje profita te zaštitu rasta profita koje će ostvariti u budućem razdoblju. Ulazne barijere koje ometaju ulazak novih konkurenata postavljene su su smislu da se tvrtke ne mogu prijaviti na natječaj održavanja i regulacije potoka i pritoka ukoliko nemaju višegodišnje iskustvo u obavljanju istih poslova.

5.2.1. PESTEL analiza

Analiza opće okoline poduzeće Karašica – Vučica d.d. napravljena je pomoću PESTEL analize. To je okvir, koji se u poslovnom svijetu koristi kako bi se analizirali i pratili faktori koji su izvan kontrole poduzeća a bitno utječu na poslovanje. Kroz političke, ekonomske, socijalne , tehnološke, ekološke i pravne čimbenike analizirati će se kako vanjske sile utječu na poslovanje poduzeća.

Politički čimbenici koji djeluju na poslovanje poduzeća Karašica-Vučica d.d su dosta izraženi, Vlada kroz donošenje proračuna određuje kolika sredstva će biti dodijeljena za održavanje i regulaciju rijeka potoka i pritoka koja je glavna djelatnost navedenog poduzeća. Vrlo je važno prepoznati aktivnosti stranaka te uvidjeti političku nestabilnost koja bi mogla utjecati na poslovanje poduzeća na način da će biti dodijeljena manja sredstva za navedenu djelatnosti ili će doći do ukidanja financiranja ove djelatnosti.

Ekonomski čimbenici imaju bitan utjecaj na način na koji poduzeće posluje pa tako i na profitabilnost. Poduzeće je kao i mnoga druga je opterećeno zaduženjima pa kamatna stopa uvelike utječe na likvidnost poduzeća. U posljednje vrijeme zbog COVID pandemije i mjera koje su usmjerene protiv nje dolazi do velikog povećanja cijena materijala koje koristi poduzeće u svom poslovanju kao što su cement, željezo i dr. Izgledno je da će makroekonomski čimbenici uveliko imati ulogu na poslovanje tvrtke zbog velikog utjecaja Vlade na sredstva koja će biti usmjerena na poslovanje poduzeća.

Socijalni čimbenici se u najvećoj mjeri odnose na rast razine dohotka koji utječe na rast BDP-a, rast stanovništva koji može utjecati na eventualno izgradnju višenamjenskih kanala kao što je kanal Dunav – Sava. Socijalni čimbenici imaju veliki utjecaj na poslovanje poduzeća pa bi ih zbog toga i menadžment poduzeća morao analizirati, razumjeti i svoje odluke prilagoditi njima.

Tehnološki čimbenici imaju poseban značaj u staroj industriji u kojoj djeluje poduzeće. Izvjesno je da će u budućnosti veliku većinu poslova koje danas obavljaju ljudi obavljati samostalno strojevi pomoću naprednih tehnologija te su to čimbenici na koje bi menadžment trebao obratiti pažnju. U trenutnim uvjetima poduzeće koristi u prvom redu stručnost i inovativnost zaposlenih kako bi u tehnološkom smislu bilo ispred ostalih poduzeća.

Ekološki čimbenici koji djeluju na poduzeće su vezani uz postavljene ciljeve smanjenja ispuštanje ugljičnog dioksida, što se u prvom redu odnosi na vozila i strojeve koje koristi poduzeće u obavljanju svoje primarne djelatnosti. Zbog sve veće potražnje za sirovinama i povećanja cijena sirovina pojavljuju se nestašice sirovina pa je bitno da se poduzeće pripremi i za navedene scenarije povećanjem zaliha sirovina koje su neophodne za poslovanje poduzeća. Ova industrija ima velik utjecaj na okoliš zato što joj je djelatnost direktno vezana za

upravljanje vodama pa je stoga bitno obratiti veliku pažnju da ne bi došlo do zagađenja voda prilikom radova ispuštanjem ulja, nafte i drugih negativnih supstanci u okoliš.

Kod pravnih čimbenika važno je da tvrtka djeluje poznajući pravni okvir poslovanja u ovoj djelatnosti.

Na temelju analize opće okoline poduzeća možemo zaključiti kako čimbenici iz opće okoline značajno utječu na poslovanje poduzeća i kako poduzeće mora svoje aktivnosti prilagoditi promjenama u ovoj okolini. Zbog COVID pandemije javila se velika neizvjesnost po pitanju dostupnosti sirovina i drugih stavki potrebnih za normalno funkcioniranje poduzeća te je potrebno povećati zalihe da ne bi došlo do zastoja u radu. Trebalo bi obratiti pažnju i na emisiju štetnih plinova prvenstveno ugljičnog dioksida koji se postavlja kao vodeći kriterij energetskog zagađenja okoliša te će kao takav postati oporeziv u sve većoj mjeri.

5.2.2. Porterov model konkurentskih snaga

Porterovim modelom konkurentskih snaga analizira se poslovna okolina poduzeća koju čine konkurenti, kupci i dobavljači. U nastavku ćemo proći kroz pet konkurentskih sila s kojima se susreće poduzeće Karašica-Vučica u svom poslovanju. Opisat ćemo način kroz koji dolazi do promjena tih sila tokom vremena te kojim strategijama poduzeće može utjecati na njih.

1. Prijetnja postojeće konkurencije

Iako postoje tvrtke koje se bave poslovanjem u vodoprivredi istim kao i poduzeće Karašica-Vučica d.d prijetnja konkurencije je vrlo niska. Potrebna su velika kapitalna ulaganja da bi se uopće moglo konkurirati za navedene poslove. Postoje mnoge tvrtke koje su nastale na isti način kao i poduzeće Karašica - Vučica d.d. tj. privatizacijom. U pravilu tvrtke se ne prijavljuju na natječaje koji su objavljeni za područje drugih tvrtki jer su im kapaciteti zauzeti na vlastitom području.

2. Prijetnja supstituta

Prijetnja supstituta je vrlo niska u ovoj industriji i moglo bi se reći da za ovu industriju gotovo da i ne postoje supstituti.

3. Prijetnja ulaska novih konkurenata

Zbog toga što je iznimno težak ulazak u navedenu industriju prijetnja ulaska konkurencije je na niskoj razini. Postavljene su barijere koje ograničavaju konkurenciju i otežavaju im ulazak. Uporabom barijera omogućeno je poduzeću Karašica – Vučica d.d. nesmetano dugoročno ostvarivanje profita. Visoke ulazne barijere djeluju obeshrabrujuće na konkurenciju da se odluče na ulazak u ovu industriju. Ulazne barijere u prvom redu se odnose na zakonsku regulativu, ali i na iskustvo u obavljanju istih ili sličnih poslova u vodoprivredi pa se stoga mnoge kompanije isključene iz ove djelatnosti.

4. Pregovaračka moć dobavljača

Poduzeće uvelike ovisi o proizvodima i sirovinama koje su joj potrebne za poslovanje, pa je stoga moć dobavljača povećana. Iako postoji konkurencija između dobavljača za većinu sirovina i materijala, u nekim segmentima kao što su kamen ili asfalt dobavljači imaju jake tržišne pozicije. Kroz profesionalan odnos sa dobavljačima poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost u odnosu na druga poduzeća.

5. Pregovaračka moć kupaca

Pregovaračka moć kupaca se odnosi na to u kolikoj mjeri kupci u ovom slučaju država može utjecati na spuštanje cijena proizvoda i usluga. Cijena se regulira ponajprije u ovisnosti o veličini narudžbi. U ovoj situacija država ima jaku tržišnu poziciju i u velikoj je mogućnosti utjecati na formiranje cijena. Najčešće kroz pregovore Država nastoji dobiti veću kvalitetu i veći broj usluga. Poduzeće u ovom slučaju ima vrlo sniženu pregovaračku moć i nema mogućnost postizanja boljih cijena.

Poduzeće Karašica-Vučica d.d. je u velikoj mjeri ostvarilo konkurentsku prednost nad konkurencijom i u trenutnim uvjetima je otežan ulazak konkurencije u navedenu industriju. Kroz stabilne odnose sa kupcima i dobavljačima potrebno je omogućiti nesmetano poslovanje i održavanje profitabilnosti u poslovanju.

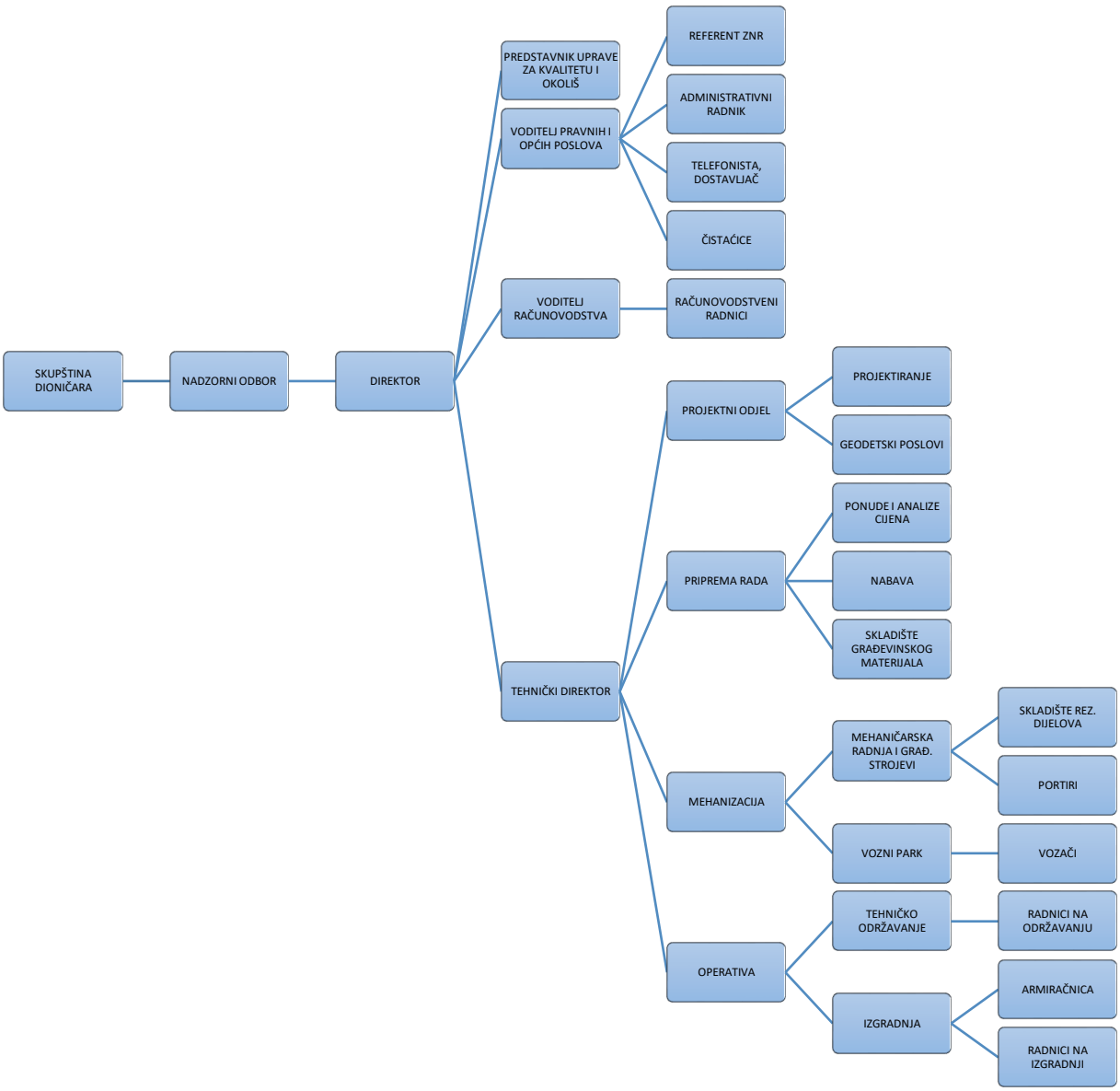
5.3. Analiza unutarnje okoline poduzeća Karašica - Vučica d.d.

Organizacijska struktura poduzeća

Organizacijska struktura te ovlasti i odgovornosti u tvrtki Karašica - Vučica d.d. definirani su sistematizacijom radnih mjesta.

Organizacijska struktura poduzeća Karašica - Vučica d.d. predočena je Slikom 3.

Slika 3. Organizacijska struktura poduzeća Karašica Vučica d.d.



Izvor: www.karasica-vucica.hr

Organizacijska struktura poduzeća postavljena je na način da je omogućena laka promjena smjera poslovnih sustava te da nisu prekinuti prirodni poslovni procesi; ona je kompleksna u dovoljnoj mjeri da ne narušava efikasnost i da omogućuje normalni tijek informacija.

5.4 Analiza organizacijske kulture

Organizacijska kultura trebala bi predstavljati dinamičan element organizacije. U poduzeću se događaju stalne promjene pa bi se organizacijska kultura trebala prilagoditi tim promjenama. Organizacijska kultura je bitan čimbenik koji utječe na uspjeh poduzeća. U poduzeću Karašica-Vučica d.d. potrebno je raditi na motiviranju zaposlenika kako bi se osjećali zadovoljno i ugodno u svojoj radnoj okolini. U trenutnim ekonomskim prilikama vrlo je teško motivirati zaposlenike zbog relativno niskih nadnica pa bi trebali pronaći drugi čimbenici koji mogu utjecati na njihovo zadovoljstvo. Kroz norme ponašanja potrebno je osigurati predvidljivost i stabilnost, kao što je npr. korištenje propisane zaštitne odjeće te prijavljivanje dolaska i odlaska sa posla.

5.5 Analiza resursa poduzeća

Konkurentnost poduzeća u velikoj je mjeri ovisno o vrijednosti resursa sa kojima raspolaže te je potrebno izabrati najpovoljniji način njihovog korištenja. Menadžment utječe na odabir resursa te određuje način na koji će se oni koristiti. Kroz fizičke i organizacijske resurse poduzeće Karašica-Vučica d.d. ostvaruje svoju konkurentsku prednost u najvećoj mjeri. Poduzeće posjeduje opremu, zgrade i zemljišta u kojima i pomoću kojih obavlja svoju primarnu djelatnost. Sustavi i procesi su kroz uspješno vođenje postavljeni i implementirani na način da pozitivno utječu na uspješnost poduzeća. Dugogodišnje iskustvo u obavljanju poslova niskogradnje i vodoprivrede pozitivno je utjecalo na reputaciju poduzeća koja je trenutno na visokoj razini. Poduzeće je organizirano na način da iskorištava velik dio svojeg potencijala u smislu resursa i sposobnosti sa kojima raspolaže.

5.6 SWOT analiza

SWOT analiza jedna je od najpoznatijih i osnovnih tehnika strateške analize.. Riječ je o jednom od ključnih alata, vrlo je važan i preporučljiv kod donošenja svih strateških odluka,

primjerice otvaranja nove tvrtke, lansiranja novog proizvoda, prestrukturiranja organizacije, nastupa na novom tržištu i slično. (marketing.hr – Što je swot analiza i koje su smjernice potrebne za izradu https://www.markething.hr/sto-je-swot-analiza-i-koje-su-smjernice-potrebne-za-izradu, stranici pristupio 16.09.2021.)

Zbog toga što je iznimno težak ulazak u navedenu industriju prijetnja ulaska konkurencije je na niskoj razini i to predstavlja veliku snagu poduzeća. Zaposlenici su stručni u obavljanju poslova te se kroz poslovnu politiku teži zapošljavanju kompetentnih zaposlenika čija se znanja kontinuirano razvijaju kroz stručne edukacije. Upravljačke jedinice usmjerene su na pametno osiguranje rada strojeva. Neke od slabosti poduzeća su nedostatak kvalificirane radne snage, sve veća cijena materijala koji se koristi u osnovnoj djelatnosti potaknuta trenutnim kretanjima na tržištu. U prilike poduzeća ističu se projektiranje i izrada svih vrsta projektne dokumentacije te veća automatizacija obavljanja primarne djelatnosti koja bi u budućnosti mogla doprinijeti smanjenju troškova i većom konkurentnošću. Prijetnje koje se javljaju su u prvom redu usmjerene na ulazak konkurencije kroz natječaje na kojima konkurira poduzeće tim više što je glavnina prihoda ostvarena kroz poslovanje sa državom.

6. ZAKLJUČAK

Kroz ovaj rad obrađena je strateška analiza na primjeru poduzeća Karašica-Vučica d.d. – napravljena je analiza vanjskog i unutarnjeg okruženja poduzeća kroz korištenje PEST(EL) analize, Porterovog modela konkurentnih snaga i SWOT analize. Poduzeće kroz svoje djelovanje u stalnoj je interakciji sa svojom okolinom. Na eksternu okolinu poduzeće ima mali utjecaj za razliku od interne okoline na koju poduzeće svojim mjerama može utjecati.

Proces strateškog menadžmenta prikazan je kroz niz potrebnih koraka, koje je potrebno pratiti kako bi se stvorila osnova za uspješno poslovanje poduzeća, te kako bi poduzeće bilo spremno odgovoriti na prijetnje koje dolaze iz okruženja.

PESTEL analiza je okvir koji se u poslovnom svijetu koristi kako bi se analizirali i pratili faktori koji su izvan kontrole poduzeća a bitno utječu na poslovanje.

Porterovim modelom pet konkurentskih sila pomoću kojih se određuje privlačnost industrije u kojoj se poduzeće nalazi, te mogućnosti i načini ostvarivanje konkurentske prednosti u toj industriji.

Kroz primjer strateške analize poduzeća Karašica-Vučica d.d. pokazana je važnost poznavanja vanjskog i unutarnjeg okruženja i njihovog utjecaja na definiranje ciljeva i odabir strategija za ostvarenje tih ciljeva i uspješno poslovanje poduzeća. Kako bi zadržalo svoju dominantnu poziciju na tržištu, poduzeće mora iskoristiti svoje iskustvo poslovanja u industriji te kroz znanje svojih zaposlenika ostati ispred konkurencije kako bi zadržalo konkurentsku prednost, a samim tim i visoku razinu uspješnosti u poslovanju.

LITERATURA

1. Buble, M. (2005.) Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija

2. Buble, M. (2010.) Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija

3. Mencer, I. (2012.) Strateški menadžment: Upravljanje razvojem poduzeća. Zagreb: TEB poslovno savjetovanje d.o.o.

4. Porter, M. (2008.): Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA

5. Thompson, Jr. , Strickland III., Gamble, (2008.) Strateški menadžment: U potrazi za konkurentskom prednošću. Zagreb: MATE d.o.o. Zagreb

6. Žugaj, M., Brčić, R. (2003.): Menadžment, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin

7. Žugaj, M., Dumičić, K., Dušak, V. (2006.) Temelji znanstvenoistraživačkog rada: metodologija i metodika. 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike.

8. Gonan Božac, M. (2002.) Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća. Ekonomski pregled, 53 (5-6), 525-536. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/28354

9. Križmarić, Ž. (2014.) Strateški menadžment u korelaciji s upravljanjem radnom uspješnošću i oblikovanjem poslova. Tehnički glasnik, 8 (1), 48-52. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/120073

10. Kuka, E. (2012.) Obrazovanje i strateški menadžment kao konkurentske prednosti. Praktični menadžment, 3 (1), 46-50. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/96964

11. Mečev, D., Grubišić, D. (2020.) Organizacijska kultura i poslovna uspješnost poduzeća: Perspektiva suparničkih vrijednosti u kontekstu hrvatskog ICT sektora. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/247875

12. Miroslav Žugaj, Benedikt Bojanić-Glavica, Ruža Brčić (2004.) Organizacijska kultura funkciji uspješnosti poslovanja organizacije, Ekonomski vjesnik br.1 i 2. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/199831

13. Rašić Jelavić, S., Brkić, I. (2016.) PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 14 No. 1. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/162010

14. Vučemilović, V. i Ključević, T. (2015.) Strateška analiza unutarnjih čimbenika pri izradi strateškog marketing plana na primjeru Atlantic grupe d.d.. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, (21), 149-160. Preuzeto s https://hrcak.srce.hr/204364

15. http://www.efos.unios.hr/organizacijsko-oblikovanje/wp-content/uploads/sites/217/2018/10/Organizacija-elemenata-organizacijske-strukture.pdf - stranici pristupio 16.09.2021

16. https://fourweekmba.com/tesla-vision-statement-mission-statement/ - stranici pristupio 16.09.2021

17. https://karasica-vucica.hr/o-nama/ - stranici pristupio 16.09.2021

18. https://mentorica.biz/pitanja-i-odgovori/osnove-poduzetnistva/definiranje-smart-ciljeva-271/ - stranici pristupio 16.09.2021

19. https://mission-statement.com/sony/ - stranici pristupio 16.09.2021

20. https://poduzetnik.biz/produktivnost/sto-je-pest-analiza/ - stranici pristupio 16.09.202121. https://smallbusiness.chron.com/operational-versus-functional-level-strategy-61306.html - stranici pristupio 16.09.2021

22. https://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532 - stranici pristupio 16.09.2021

23. https://www.markething.hr/sto-je-swot-analiza-i-koje-su-smjernice-potrebne-za-izradu/ - stranici pristupio 16.09.2021

24. https://www.markething.hr/sto-je-swot-analiza-i-koje-su-smjernice-potrebne-za-izradu/ - stranici pristupio 16.09.2021

25. https://www.marketing91.com/four-types-of-business-resources - stranici pristupio 16.09.2021

26. https://www.poslovni.hr/sci-tech/3-velika-izazova-rimac-otkrio-svoje-strateske-ciljeve-347659 - stranici pristupio 16.09.2021

27. https://www.riskope.com/2014/04/03/lets-define-strategic-tactical-and-operational-planning/ - stranici pristupio 16.09.2021