Analiza okruženja kao temelj uspješnog pokretanja poduzetničkog pothvata

Pilekić, Ivona

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:165:535799

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-19**

Veleučilište u Virovitici

Repository / Repozitorij:

Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository

zir.nsk.hr

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI
Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

IVONA PILEKIĆ

ANALIZA OKRUŽENJA KAO TEMELJ USPJEŠNOG POKRETANJA PODUZETNIČKOG POTHVATA

DIPLOMSKI RAD

VIROVITICA, 2022.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI
Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

ANALIZA OKRUŽENJA KAO TEMELJ USPJEŠNOG POKRETANJA PODUZETNIČKOG POTHVATA

DIPLOMSKI RAD

Predmet: Pokretanje i upravljanje poduzetničkim pothvatom

Mentor:
dr.sc. Damir Ribić, prof.v.š.

Studentica:
Ivona Pilekić

VIROVITICA, 2022.

Veleučilište u Virovitici

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžmenta - Smjer Menadžment malih i srednjih poduzeća

OBRAZAC 1b

ZADATAK DIPLOMSKOG RADA

Student/ica: **IVONA PILEKIĆ** **JMBAG:** **0307013960**

Imenovani mentor: dr. sc. Damir Ribić, prof. v. š.

Imenovani komentor: -

Naslov rada:

Analiza okruženja kao temelj uspješnog pokretanja poduzetničkog pothvata

Puni tekst zadatka diplomskog rada:

Studentica će temeljem analizirane literature kontekstualizirati analizu okruženja kao polaznu osnovu za uspješno pokretanje poduzetničkog pothvata. Analizirati će se elementi makrookruženja i elementi mikrookruženja te kritički prosuditi značaj svakoga od njih u procesu izrade poslovnog plana i pripreme za operacionaliziranje nove poslovne ideje.

Na primjeru iz prakse analizom poslovnog plana prikazati će se kako izgleda analiza okruženja i koliki je doprinos u kvaliteti izrade poslovnog plana koji ima potencijal postati konkretan poslovni pothvat.

Datum uručenja zadatka studentu/ici: 28.07.2022.
Rok za predaju gotovog rada: 19.09.2022.

Mentor:
dr. sc. Damir Ribić, prof. v. š.

Dostaviti:
1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

ANALIZA OKRUŽENJA KAO TEMELJ USPJEŠNOG POKRETANJA PODUZETNIČKOG POTHVATA

ANALYSIS OF THE ENVIRONMENT AS A BASIS FOR THE SUCCESSFUL START-UP OF AN ENTREPRENEURIAL VENTURE

SAŽETAK *- Cilj ovog rada je pobliže objasniti što je to analiza poslovnog okruženja i koji sve faktori utječu na poslovanje. Za početak, iznimno je važno razlikovati internu od vanjske poslovne okoline. Za razvoj svakog poduzeća važno je znati kakav utjecaj pojedini elementi okruženja imaju na poslovanje, odnosno kakvo mu je makrookruženje, a kakvo mikrookruženje i koji elementi čine jedno i drugo. Veoma bitni strateški alati jesu SWOT i PESTLE analiza te oni predstavljaju neizostavni dio svakog kvalitetnog poslovnog plana. PESTLE analiza sve više dobiva na važnosti uslijed utjecaja globalizacije te poduzetnicima pruža bitne informacije o okolini u kojoj posluju. SWOT analiza je strateški alat od izuzetnog značaja kojom se procjenjuje okruženje poduzeća te će se kao takva detaljnije obraditi u radu. Ona poduzetniku omogućava saznati koje su njegove snage i slabosti, prilike i prijetnje, odnosno pomaže mu u njegovoj samoanalizi kako bi saznao na što treba usmjeriti svoju pozornost kako bi njegov poslovni pothvat bio uspješniji. Objašnjeno je koji sve elementi čine analizu i što je točno njena svrha te koja je važnost konstantne analize i pravovremenih odgovora na prijetnje. Na samom kraju rada prikazan je primjer projekta kreiranog kao dio nastavnih kolegija te se njegova realizacija može očekivati u budućem razdoblju.*

Ključne riječi: *poslovno okruženje, potrošači, konkurencija, tržište, SWOT analiza*

SUMMARY *- The goal of this thesis is to explain in more detail what the analysis of the business environment is and which factors affect the business. To begin with, it is extremely important to distinguish the internal from the external business environment. For the development of any company, it is important to know what influence individual elements of the environment have on business, i.e. what is its macro-environment and what is its micro-environment and which elements make up both. Very important strategic tools are SWOT and PESTLE analysis and they represent an indispensable part of every quality business plan. PESTLE analysis is gaining more and more importance due to the influence of globalization*

and provides entrepreneurs with essential information about the environment in which they operate. SWOT analysis is a strategic tool of exceptional importance that assesses the company's environment, and as such will be discussed in more detail in the paper. It enables the entrepreneur to find out what his strengths and weaknesses, opportunities and threats are. It helps him in his self-analysis in order to find out what he should focus his attention on in order to make his business venture more successful. Furthermore, it is explained which elements make up the analysis and what exactly its purpose is and what is the importance of constant analysis and timely responses to threats. At the very end, an example of a project created as part of the teaching courses is shown, and its realization can be expected in the future period.

***Keywords**: business environment, consumers, competition, market, SWOT analysis*

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. OKRUŽENJE PODUZETNIČKOG POTHVATA 2
2.1. Interna okolina 3
2.2. Vanjska poslovna ili specifična okolina 5
2.2.1. Potrošači 5
2.2.2. Dobavljači 6
2.2.3. Konkurencija 7
3. PODUZETNIČKO MAKROOKRUŽENJE 10
3.1. Demografsko okruženje 11
3.2. Ekonomsko okruženje 12
3.3. Tehnološko okruženje 12
3.4. Sociokulturno okruženje 13
3.5. Političko/pravno okruženje 13
3.6. Ekološko okruženje 14
4. PODUZETNIČKO MIKROOKRUŽENJE 15
4.1. Dobavljači 15
4.2. Kupci 16
4.3. Konkurencija 16
4.4. Javnost 18
4.5. Marketinški posrednici 18
5. STRATEŠKI ALATI ZA ANALIZU DJELOVANJA PODUZEĆA U OKRUŽENJU . 20
5.1. PESTLE analiza 20
5.2. Prednosti i nedostaci PESTLE analize 21
5.3. SWOT analiza 22
5.3.1. Elementi SWOT analize 23
5.3.2. Svrha SWOT analize 27
6. OSVRT NA MOGUĆNOSTI PRAKTIČNE PRIMJENE FOTOGRAFIJA NA KOTAČIMA „BLIC“ 29
6.1. Pregled okruženja i analiza i analiza situacije 30
6.2. Analiza makrookruženja, Porterov model 31
6.3. PEST analiza 32

6.4. Analiza konkurencije 32
6.5. Ciljevi poduzeća 33
6.6. SWOT analiza 34
7. ZAKLJUČAK 35
8. LITERATURA 36
9. POPIS ILUSTRACIJA 38

1. UVOD

„Okruženje poduzeća čine svi elementi (pojedinci, druge organizacije i institucije) i faktori (ekonomski, politički, pravni, tehnološki, sociokulturni i sl.) van granica poduzeća koji imaju utjecaj na poslovanje poduzeća. Nužno je napomenuti da nemaju sve komponente okruženja jednako snažan utjecaj na njegovo poslovanje“ (Oberman, Delić, Perić, 2018:57).

U ovom radu objasniti će se što se podrazumijeva pod analizom okruženja, kako okruženje određuje napredak poslovanja ili njegov neuspjeh, razlika između malih i srednjih poduzeća, što su to makro, a što mikro okruženja. Svi faktori koji utječu na poslovanje čine njegovo okruženje. U okruženju se mogu pronaći i prilike za uspjeh kao i opasnosti koje prijete poslu. Da bi posao napredovao potrebno je konstantno pratiti što se događa na tržištu, kakve su prilike i kakve su prijetnje. Svaki uhodan posao ima unaprijed spremnu strategiju za brojne probleme, kao što treba imati plan ako se ukaže dobra prilika za ostvarenje profita. Analizom poslovnog okruženja i definiranjem strateških ciljeva započinje svaki poslovni plan. Na samom početku radi se općenito o analizi okruženja, kako okolina formira poslovanje poduzeća, što sve čini okolinu i kakva ona može biti. Nadalje, objasniti će se tko su potrošači, tko dobavljači i kakav utjecaj ima konkurencija na poslovni subjekt. U drugom dijelu radi se o marketinško mikro i marketinško makro okruženju i što sve čini i jedno i drugo okruženje te kakav je utjecaj šire javnosti i što sve čini jedno tržište.

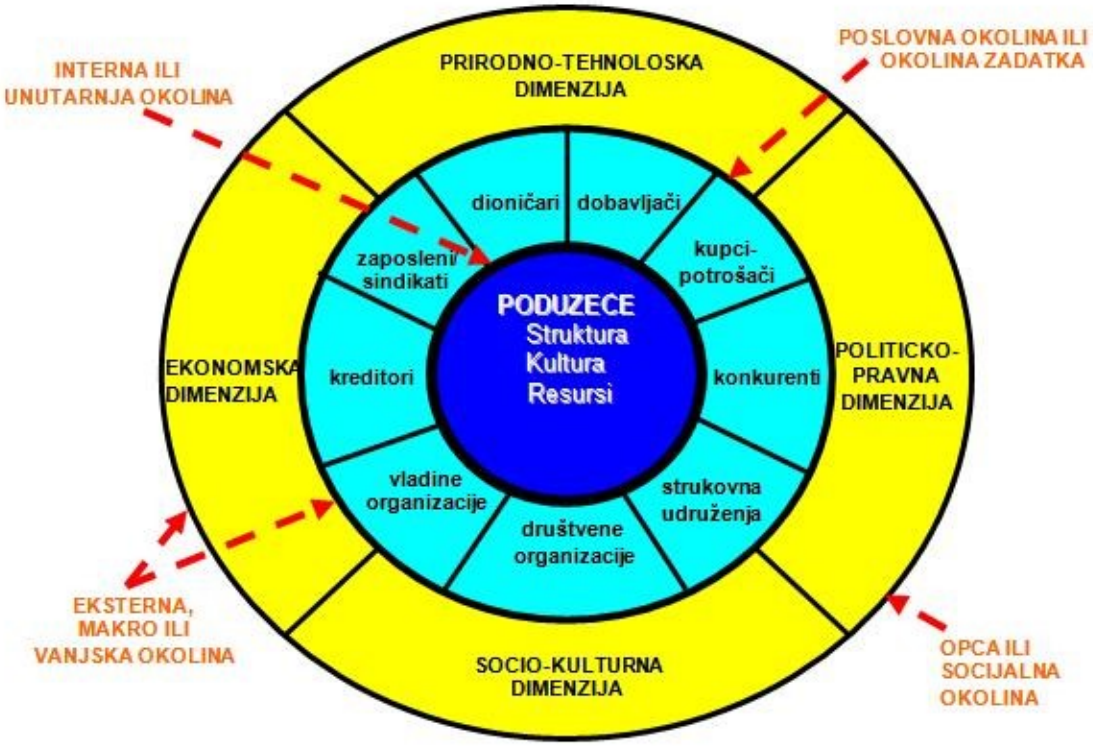
Praktični primjer diplomskog rada odnositi će se na poduzetnički projekt koji je izrađen u sklopu nastave na studijskom programu i odnosi se na Fotografiju na kotačima „Blic“. To je mobilna i multifunkcionalna foto kućica koja radi na principu foto kabine. Primjer će se odnositi na dio projekta, a to je izrađena SWOT analiza u kojoj se nalaze snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća, PESTEL analiza u kojoj su vidljivi političko-pravni, tehnološki, socijalni i ekonomski segmenti, analiza konkurencije koja se istraživala i prikupljale informacije i na temelju toga izradila, a u analizi konkurencije vidljivi su prednosti i nedostaci konkurencije na području Virovitičko podravske županije. Također, u primjeru će biti vidljivi i S.M.A.R.T. ciljevi koji su osnova za planiranje budućnosti kao i strategije na temelju koje će poduzeće temeljiti svoje poslovanje. Prikazati će se i sam opis poduzeća, čime će se ono baviti, gdje će se nalaziti i kako će sve funkcionirati.

2. OKRUŽENJE PODUZETNIČKOG POTHVATA

Svako poduzeće posluje u određenom okruženju koje utječe na njegovo poslovanje te ga je zbog toga vrlo bitno analizirati bilo da se radi o pokretanju poslovanja ili tvrtki koja je već prisutna na tržištu i zbog toga se tvrtka mora kontinuirano prilagođavati okolini u kojoj se nalazi. Ovisno o mogućnostima poduzeća na utjecaj na okolinu, razlikujemo tri osnovna segmenta:

1. Interna okolina
2. Vanjska poslovna ili specifična okolina (eksterno mikrookruženje)
3. Vanjska opća ili socijalna okolina (eksterno makrookruženje) (Matić, Pavić, Mateljak, 2009).

Slika 1. Segmenti okoline poduzeća



Izvor: Buble, M. (2019): Menadžment

Na slici 1 prikazani su segmenti okoline poduzeća čiju vanjsku okolinu čine društvene snage koje utječu na poslovanje dok njezinu internu okolinu čine snage koje na poslovanje utječu iz njezine unutrašnjosti (Buble, 2019).

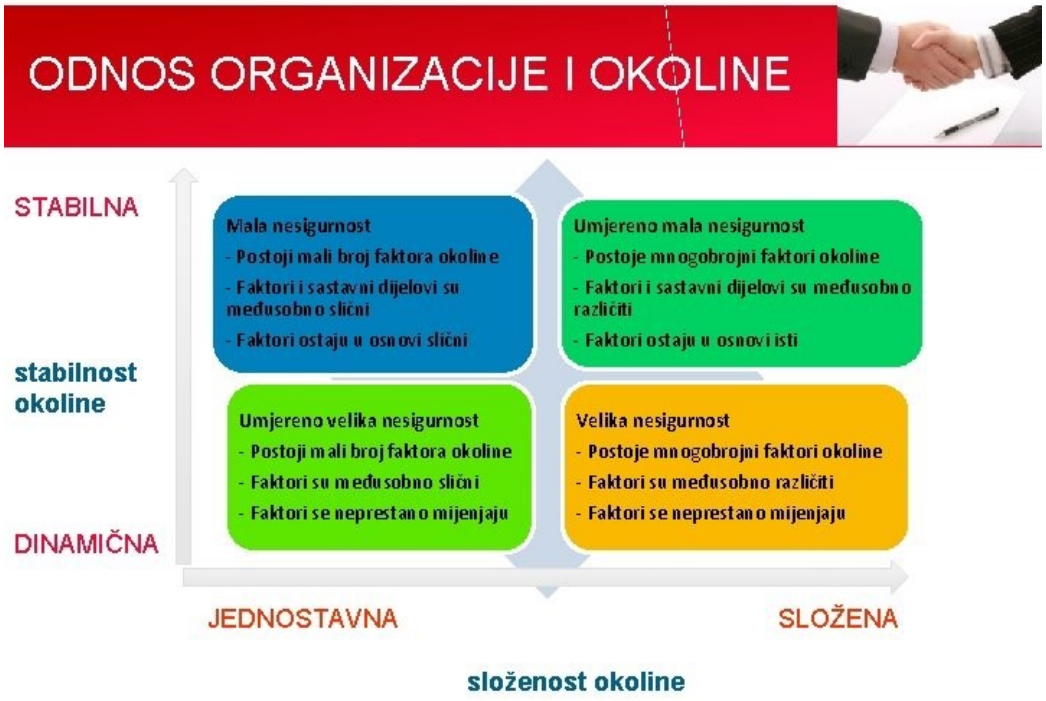
2.1. Interna okolina

„Interna okolina označava okolinu koja je prisutna, postoji u samom poduzeću, unutar njegovih definiranih granica“ (Matić, Pavić, Mateljak, 2009:11).

To je okolina na koju organizacija može u potpunosti utjecati, a sastoji se od strukture, kulture i resursa. To su elementi koji su u potpunosti u vlasništvu poduzeća i na koje poduzeće može u cijelosti utjecati i pomoću toga se prilagođavati promjenama u okruženju. Interna okolina je za poduzeće najvažniji dionik poslovnog okruženja jer mjerama koje poduzeće poduzima u internoj okolini, ujedno utječe i na promjene u eksternom okruženju.

Pri poduzimanju mjera u internom okruženju, ključnu ulogu ima sinkroniziranost svih odjela (slika 2) koji se sastoje od menadžmenta koji postavlja ciljeve u poduzeću, odjela ljudskih potencijala i znanja, računovodstva i financija, marketinga i tako dalje jer svi zajedno kreiraju završni proizvod ili uslugu. Uz direktivu marketinga, svi su odjeli skupa zaduženi za provjeru koja je usmjerena na razumijevanje okoline tj. kupaca i stvaranja vrijednosti za kupca (Kotler i Armstrong, 2016).

Slika 2. Odnos organizacije i okoline



Izvor: Legčević i sur. (2008): Okolina menadžmenta, temelji menadžmenta.

Brojne aktere u okolini organizacije čine različite interesno-utjecajne skupine koje menadžeri u svojem djelovanju moraju uvažiti. Njihov odnos vrlo je važan za menadžere te oni zbog toga moraju dobro upravljati tim odnosom. „Tim odnosom upravlja na sljedeći način:

a) Identificirati sve interesno-utjecajne skupine organizacije

b) Spoznati kakve interese imaju te interesno-utjecajne skupine

c) Utvrditi koliko je kritičan svaki pojedini član interesno-utjecajnih skupina za odluke i aktivnosti organizacije

d) Odgovoriti na pitanje kako upravljati interesno-utjecajnim skupinama“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

2.2. Vanjska poslovna ili specifična okolina

Specifična okolina je dio vanjske okoline menadžmenta koja je izravno smještena u funkciji ostvarivanja ciljeva organizacije. Faktori specifičnog okruženja direktno i konstantno utječu na odluke menadžmenta (Robbins i Coutler, 1999).

Za razliku od opće okoline za koju se kaže da je dosta daleko od poduzeća te stoga i slabije definirana, specifična je okolina u njegovoj neposrednoj blizini. U specifičnu okolinu, a može se reći i okolinu zadatka najveći broj autora ubraja zajedno kupce, dobavljače i konkurenciju, neki od autora uz te faktore navode i ljudske potencijale odnosno tržište rada. Također, neki od autora u ovu okolinu još ubrajaju i distributere, sindikate i vladu, ali u ključne faktore specifične okoline spadaju kupci, dobavljači, konkurencija i tržište rada zbog toga što oni izravno utječu na poduzeće i menadžment ga mora prihvatiti i prilagoditi samoj organizaciji (Buble 2013).

2.2.1. Potrošači

„Potrošači su najvažniji čimbenik specifične okoline organizacije jer organizacije i postoje zato da bi zadovoljile potrebe i želje potrošača i ostvarile prihod te tako realizirale svoju misiju. Puno toga u organizaciji se mora mijenjati i prilagođavati potrošačima. Potrošačima orijentirana organizacija je organizacija koja ima tzv. logičku strukturu, odnosno strukturu najprikladniju potrebama i interesima potrošača. Menadžment organizacije mora poduzimati velike pothvate u organizaciji da bi organizaciju prilagodio potrebama potrošača. Odnos prema potrošačima u velikoj mjeri ovisi o odnosu ponude i potražnje pojedinih proizvoda ili usluga, odnosno određen je stanjem perfektne ili imperfektne konkurencije“ (Sikavica, Bahtijarević–Šiber, Pološki Vokić, 2008:118).

Tablica 1. Odnos stava i ponašanje potrošača

	Učestalost ponavljanja kupnje	
Relativni stav	**Visoka**	**Niska**
Dobar	Prava lojalnost	Skrivena lojalnost
Loš	Lažna lojalnost	Nema lojalnosti

Izvor: Plazibat, I., Šušak, T. (2016): Funkcionalnost programa lojalnosti kupaca u maloprodaji, Ekonomska misao i praksa. Stručni rad, str. 303-318

Potrošač zadovoljan prvom kupnjom najvjerojatnije nastavlja kupovati i dalje i na taj način ostaje lojalan onome tko se prema njemu pokazao lojalan. Najveći dokaz zadovoljstva je kada kupac preporuča u svom društvu usluge ili proizvode koje je sam platio svojim novcem i za čije oglašavanje nema vlastitu korist. Nekada dolazi i do lažne lojalnosti, a to je kada se kupuje neki proizvod zato što ga kupuje većina ili je trenutno moderan, a osobni stav o njemu je loš ili prosječan.

2.2.2. Dobavljači

Od dobavljača se nabavlja sve što je prijeko potrebno za proizvodnju proizvoda ili usluga. Iako menadžment u gotovo svim poduzećima posvećuje veću pažnju potrošačima u uvjetima savršene konkurencije, dobavljači zaslužuju iznimno veću pažnju menadžmenta. Povoda za to ima više:

- Prvi se odnosi na raznolikost inputa koji su poduzeću neophodni u njezinom radu iz čega izlaze i raznoliki odnosi s dobavljačima.
- Drugi razlog se odnosi na želju racionalizacije mreže dobavljača, a time i smanjivanje troškova inputa u poduzeću.

Usmjerenost na jednog ključnog dobavljača jamči znatno bolje kriterije poduzeću, a moglo bi se reći i bolje suradničke odnose. Ulazni troškovi nabave, računovodstva, pa i financija u ovakvom sustavu nabave znatno se umanjuju (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Dobavljači su dakle pojedinci ili organizacije koje poduzeće opskrbljuju potrebnim resursima bilo to fizičkim, ljudskim, financijskim i/ili informacijskim. Pa tako dobavljači fizičkih resursa za poduzeće dobavljaju sirovine i materijale, opremu, alate i rezervne dijelove. Dok dobavljači ljudskih resursa osiguravaju poduzeću kvalificiranu radnu snagu. U dobavljače financijskih sredstava pripadaju banke, dioničari i drugi investitori. Dobavljači informacija uključuju dostavljanje raznih analiza, prognoza i procjena boniteta koji su vrlo važni u današnjem poslovnom svijetu (Buble, 2013).

Odnos menadžmenta kupca prema dobavljačima definiran je u pregovaračkoj moći dobavljača, odnosno kupca. Premda je „kupac kralj“ postoje razne robe, proizvodi i usluge gdje je pregovaračka moć dobavljača veća jer se radi o specifičnom dobru i znanju ili neobnovljivom izvoru energije. U takvim trenucima menadžment kupca mora uskladiti zahtjeve i potrebe dobavljača ako su oni ostvarivi (Sikavica i sur. 2008).

2.2.3. Konkurencija

Konkurencija može prikazivati situaciju u kojoj se dva ili više poduzetnika uzajamno natječu na ciljnome tržištu nudeći svoje proizvode ili usluge radi osvajanja što većeg dijela tržišta (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

Tablica 2. Procjena konkurentskih marketinških strategija, snaga i slabosti

Strategija	Konkurent A	Konkurent B	Konkurent C
Strategija za proizvod ili uslugu			
Cjenovne strategije			
Distribucijske strategije			
Promidžbene strategije			
Snage i slabosti			

Izvor: Ribić, D., Pleša Puljić, N. (2020): Osnove poduzetništva. Školska knjiga

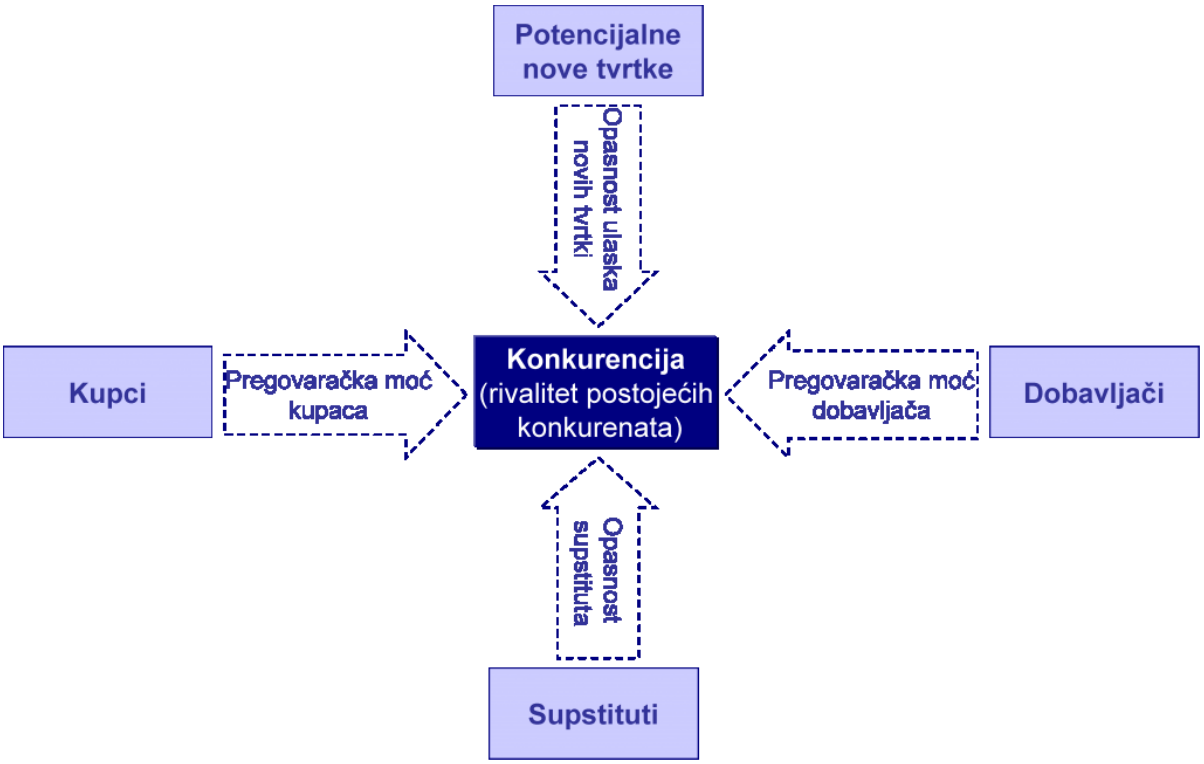
U tablici 2 sažete su informacije o konkurentima koje mogu pomoći poduzetnicima prilikom analize konkurenata koje im kasnije pomažu prilikom donošenja strategija (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

„Menadžment organizacije mora pronaći odgovarajuće strategije kao odgovor na izazove konkurencije. Kako se svijet razvijao i prometno i komunikacijski, tako se širio i potencijalni krug konkurenata za pojedine proizvode ili usluge. U vrijeme informatičke ere i informacijske ekonomije internet je omogućio globalnu konkurenciju zbog čega je danas menadžmentu puno teže naći odgovore na izazove svjetske konkurencije“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008:121).

Nešto što problematiku konkurencije čini kompleksnijom, opasnijom i težom od drugih faktora specifične okoline menadžmenta je informacija da se konkurencija može pojavljivati i na samom ulazu, odnosno na strani dobavljača kao i na izlazu, odnosno na strani kupca. U mnogim industrijskim granama znatno je veći broj poslovnih subjekata, premda svi oni nisu jedni drugima konkurenti. To su samo industrije s istim ili nekim drugim tržišnim udjelom, bilo na tržištu ponude ili potražnje nekih pojedinih proizvoda. Menadžment se sve više mora istraživati, pa čak i špijunirati konkurenciju kako bi imao odgovarajuće odgovore na njihove korake. Najbolji odgovor na izazove konkurencije je strategija organizacije koja mora biti originalna i jedinstvena. Samo s odgovarajućom i kvalitetnom strategijom moguće je oduprijeti se konkurenciji, ali preduvjet za to su pouzdani proizvodi i konkurentna cijena koja je u skladu s kvalitetom (Sikavica, Bahtijarević–Šiber, Pološki Vokić, 2008).

Najkorisnijim instrumentom za procjenu konkurentske pozicije smatra se Porterov model pet konkurentskih sila. On prikazuje sustavan način mišljenja o tome kako konkurentske sile djeluju na razvoj industrije i kako određuju stupanj profitabilnosti različitih industrija i industrijskih segmenata (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Slika 3. Porterovih pet konkurentskih strategija



Izvor: Cvijanović, V., Marović, M., Sruk, B. (2008): Financiranje malih i srednjih poduzeća

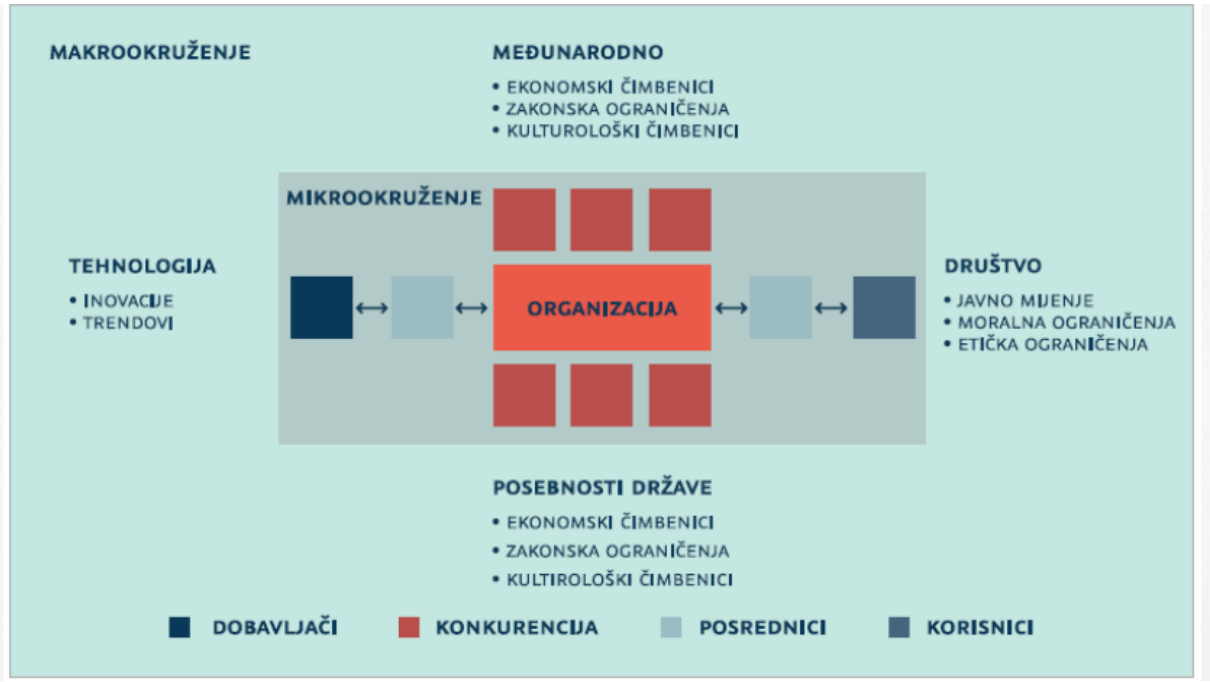
Porterovih pet sila značajnih za oblikovanje strategije su prikazane na slici 3, a to su:

1. Intenzitet konkurencije među postojećim konkurentima
2. Opasnost od ulaska novih konkurenata
3. Opasnost od ulaska supstituta
4. Pregovaračka moć kupaca
5. Pregovaračka moć dobavljača

3. PODUZETNIČKO MAKROOKRUŽENJE

Marketing u današnje vrijeme ima veliku važnost i njegova jačina samo raste. Usko je povezan sa okruženjem i dijeli se na vanjsko okruženje koje nije moguće kontrolirati i na unutarnje okruženje na koje poduzeće može utjecati.

Slika 4. Marketinško okruženje poduzeća



Izvor: Strateško planiranje e-marketinga, http://www.efos.unios.hr/e-marketing/wp-content/uploads/sites/5/2019/03/em-2018-19-10-stratesko-segmentacija.pdf (17. 7. 2022.)

Na slici je prikazana podjela marketinškog okruženja poduzeća na makro i mikro okruženje i koji su njihovi čimbenici. Kada govorimo o makrookruženju govorimo o cjelovitosti eksternih činitelja koji djeluju na gospodarski subjekt i na koje on, isto kao i marketing uklopljen u njemu, nije u mogućnosti izravno ili neizravno utjecati. Ovi eksterni činitelji koji se nerijetko nazivaju i vanjskim snagama, prikazani su zapravo društvenim snagama koje djeluju na mikrookruženje gospodarskog subjekta.

To su prije svega (Meler, 2005):

- demografske snage (stanovništvo i njegova obilježja – starosna dob, natalitet, mortalitet, spolna struktura, stupanj obrazovanja i sl.)

- ekonomske snage (kupovna moć stanovništva, razina kvalitete života, opća razina cijena, inflacija, visina kamatnih stopa, stope rasta i sl.)
- političko-pravne snage (zakonska regulativa, mjere ekonomske politike, pravila, propisi i sl.)
- kulturne i društvene snage (sustav vrijednosti, etička i moralna načela, životni stil, raspoloživo slobodno vrijeme i sl.)
- tehnološke snage (utjecaj tehnologije, praćenje promjena, primjena novih dostignuća, stupanj inovativnosti i sl.)
- konkurentske snage (opći gospodarski uvjeti, domaća i inozemna konkurencija, učinci globalizacije i sl.)

Također, makrookruženje se dijeli i na:

- demografsko okruženje
- ekonomsko okruženje
- tehnološko okruženje
- sociokulturno okruženje
- političko-pravno okruženje
- ekološko okruženje

Promjene u makrookruženju su rjeđe, traju duži vremenski period i sve oko njih se događa sporije. Stabilno i predvidljivo okruženje je važno za uspješnost poslovanja. Problem nekih zemalja pa tako i Republike Hrvatske je ta što postoji politička nesigurnost koja čini poduzetnicima nemir u poslovanju (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

3.1. Demografsko okruženje

Demografski elementi čine važan dio makroekonomskog okruženja jer oni pobliže prenose na koje i kakvo tržište poduzetnik stavlja svoj proizvod. Iz toga saznajemo tko su kupci, kakva im je brojnost, koliko imaju godina, kolika je stopa nataliteta, a kolika mortaliteta, odakle dolaze, koje su vjerske pripadnosti, na takva i slična pitanja odgovore dobijemo jer se prati demografsko okruženje (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

Demografski razvoj često se kreće tempom koji je ustaljen i očekivan. Osnovni pokazatelj koji poduzetnici gledaju je brojnost ljudi, uključujući veličinu i stopu porasta broja ljudi u gradovima, pokrajinama i zemljama; koliko godina imaju stanovnici i koji im je

etnički sastav; razine obrazovanja; žive li u kućama ili stanovima; te regionalne značajke i kretanja (Kotler, Keller, Martinović, 2014).

Jednostavno rečeno, ako raste broj stanovništva, raste i potražnja, a samim time i kupovna moć. Ukoliko to nije tako i broj stanovništva je u padu znači da je kupovna moć slabija, ponuda i potražnja se tada smanjuju, a i na samom tržištu rada dolazi do toga da stariji odlaze u mirovinu, a na njihova mjesta mladi ne dolaze. Obrazovna struktura također dosta određuje ponudu i potražnju. Na tržištima koja imaju veliki broj fakultetski obrazovanih građana veća je potražnja za časopisima, putovanjima, knjigama i za onime što smatramo luksuzom.

3.2. Ekonomsko okruženje

Na ekonomsko okruženje poduzeće nema utjecaj. Razlikuje se od zemlje do zemlje i nepredvidivo je. Ekonomsko okruženje ovisi o višestrukim faktorima i koliko god da se razlikuje u svakoj državi, ne može se svaka zemlja oduprijeti nekim problemima koji su na razini cijelog svijeta kao i krizama. Ekonomska situacija neke zemlje određuje njenu privlačnost kao destinacije za strane proizvode, usluge i ulaganja (Previšić i Ozretić Došen, 2000).

Od velike važnosti za poduzetnika je i to kakva je stabilnost valute u zemlji gdje planira ulaganja, koliko iznosi vanjski dug iste te kako se kreću kamatne stope. To su sve gospodarski elementi koji određuju napredak ili mirovanje poduzetničkih poduhvata (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

Raspoloživa kupovna moć u nekom gospodarstvu ovisi o postojećim prihodima, cijenama, ušteđevinama, dugovima i dostupnosti kredita (Kotler, Keller, Martinović, 2014).

3.3. Tehnološko okruženje

Tehnološki napredak utječe na svakog pojedinca i nemoguće mu je oduprijeti se. Koliko god da je imao negativan utjecaj na okoliš i prirodni svijet toliko je unaprijedio svakodnevni život i ljudi sad troše puno manje energije na poslove za koje su prije trebali dani, tjedni ili mjeseci. Za poduzetnika je tehnološki napredak izuzetno važan jer dosegnuta razina tehnologije u njegovom području izravno utječe na njegovo poslovanje i što bolja

tehnološka iskorištenost donosi veći profit i poboljšanje postojećih produkata (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

3.4. Sociokulturno okruženje

Svako poslovanje u bilo kojoj sredini zahtjeva od poduzetnika da postupa u skladu sa kulturnim obilježjima koja se poštuju u toj sredini. Uvijek treba u poslovanje uvesti i aspekt kulture, običaja, vidjeti kako ljudi „dišu“, ne treba sve gledati kroz novac i misliti da je svako tržište jednako. Često možemo čuti da je isti proizvod na različitim tržištima skroz drugačije kvalitete što nikako nije korektno i to ljude odbija od takvih proizvoda i načina poslovanja (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

„Društvo se promatra kao proizvod konstantnog sukoba između snaga stabilnosti i snaga promjena. Ono se temelji na sljedećim pretpostavkama:

1. Stabilnost i promjena su vlasništvo cijelog društva.
2. Društva su organizirana, ali proces organizacije proizvodi konflikt.
3. Društva su dinamički socijalni sustavi.
4. Komplementarni interesi, konsenzus o kulturnim vrijednostima i prisila drže društva zajedno.
5. Socijalna promjena može biti postupna ili nagla, ali sva društva imaju iskustva u stalnoj socijalnoj promjeni“ (Buble, 2006:3).

3.5. Političko/pravno okruženje

Političko okruženje sastoji se od zakonskih okvira zemlje koje poduzetnik mora vrlo dobro poznavati kako bi mogao procijeniti tržište i odrediti sve promjene tržišnih uvjeta. Ono je isto tako bitno za utvrđivanje planiranog smjera gospodarskog razvoja i kako bi se odabralo ciljno tržište prema kojem će poduzetnik usmjeriti svoje poslovanje (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

„Poduzetnik analizom političko/pravnih čimbenika može odrediti sigurnost ulaganja u neko tržište, njegovu otvorenost, demokratičnost, slobodu tržišnog natjecanja, pravila konkurentskog natjecanja, mogućnost (i cijenu) povlačenja iz pojedine industrije itd.“ (Pavičić, Knjidić, Drašković, 2014:93).

Što manja administracija, stabilno političko pravno okruženje te što manje promjene pravnih akata i zakonskih propisa mogu u velikoj mjeri olakšati pokretanje i održavanje poduzetničkih pothvata za poduzetnika kao i njegov pothvat, poželjnije je i prihvatljivije održavanje istih, mada i loših zakona, nego česte izmijene zakonskih propisa (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

3.6. Ekološko okruženje

Sve veće zagađenje okoliša, ali i sve veća proizvodnja otpada probudile su svijest o nužnosti očuvanja okoliša, a prve poteze povukli su aktivisti zaštite okoliša. Nakon pritiska javnosti sustavi zaštite čovjekova okoliša počinju se uvrštavati u zakonsku legislativu i postaju obveza poduzetnicima i gospodarskim subjektima (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

„Korporativna ekološka osviještenost prepoznaje potrebu integriranja pitanja zaštite okoliša u strateške planove poduzeća. Trendovi u prirodnom okruženju kojih marketinški stručnjaci moraju biti svjesni uključuju nedostatak sirovina, osobito vode; povećan trošak energije; povećanu razinu zagađenja; te promjenu uloge vlade“ (Kotler, Keller, Martinović, 2014:81).

4. PODUZETNIČKO MIKROOKRUŽENJE

„Prema analizi mikrookruženja poduzeće organizira svoje poslovne procese te strukturira unutarnje procedure potrebne za izvršenje poslovnih procesa“ (Knežević i Knego, 2008:11).

Mikrookruženje poduzeća čine interni i bliski eksterni čimbenici na koje poduzetnik može direktno utjecati. Usporedbom spomenutih čimbenika prate se stvarne snage svih suradnika u lancu koji započinje od dobavljača te ide sve do kupca, odnosno potrošača. Nakon analize mikrookruženja poduzetnik organizira svoje procese vezane za poslovanje te oblikuje unutarnje procedure koje su bitne za obavljanje poslovanja (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

Kvalitetnom analizom poduzeća i svih njegovih jedinica i odjela koji funkcioniraju s ciljem dugoročno održivog poslovanja, uspješnosti u poslovnoj suradnji sa dobavljačima i posrednicima, poduzeće može uspješno poslovati na tržištu koje je ključno i glavno mjesto za poduzeće. Na kraju, tržište je mjesto gdje se susreću ponuda i potražnja i sav trud poduzeća usmjeren je kako bi se postigao cilj u stvaranju želje da nastane proizvod ili usluga (Renko, Delić, Škrtić, 1999).

4.1. Dobavljači

Kako bi poduzetnički pothvat tekao neprekidno i bio uspješan potrebno je obezbijediti resurse koje poduzetnik može pronaći na tržištu od raznih dobavljača. Broj dobavljača na tržištu može biti mali broj, pa sve do nekoliko tisuća. Isto tako, poduzetnik mora konstantno pratiti trendove cijena, inputa kako bi svoje cijene uskladio s povećanjem troškova nabave. U poslovanju je od iznimne važnosti uspostaviti dobar odnos s dobavljačima zbog toga što su oni u većini slučajeva bitan čimbenik u uspješnom ili neuspješnom poslovnom pothvatu, a oni poduzetnici koji izgrade kvalitetan odnos sa svojim dobavljačima većinom imaju više poslovnog uspjeha i u suštini su uspješniji (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

Dakle, dobavljači dobavljaju i opskrbljuju poduzeće s resursima koji su im potrebni za razvoj i rad. Kvaliteta isporučenih resursa od strane dobavljača uvelike određuje kvalitetu isporučene robe ili usluge poduzeća na tržištu. Ako su dobavljači u mogućnosti utjecati na razinu cijene, ograničavanjem kvalitete kupljenih proizvoda, odnosno usluga to znači da je njihova i snaga pregovaranja u kupoprodajnim ugovorima velika. Iz gore navedenog vidljiva

je važnost uspješne i učinkovite poslovne suradnje poduzeća sa svojim dobavljačima, te u kojoj mjeri odnos sa dobavljačem može utjecati na poslovanje i uspješnost poduzetničkog pothvata. Što se tiče poslovanja, važno je naglasiti da kupci danas smatraju da je poduzeće odgovorno za vlastiti brend (Renko, Delić, Škrtić, 1999).

4.2. Kupci

„Kupci su temelj poslovanja jer bez njih nema prodaje, bez prodaje nema prihoda, a bez prihoda nema ni poslovanja. Zadovoljavanje potreba kupca mora biti osnova svakog poslovanja jer svaki poslovni subjekt ovisi o kupcima, a sam kupac odlučuje kada, gdje će i na što potrošiti novac, odnosno na koji će način zadovoljiti svoje potrebe“ (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

Zapravo, analiza kupaca, odnosno percipiranje glavnih kupaca ili potrošačkih skupina kao i njihovog ponašanja pri kupnji omogućuje da organizacija može dospjeti u situaciju bolje prilagodbe glavnim kupcima uz mogućnost osiguravanja bolje usluge uz istodobno optimiziranje većih prihoda koji će rezultirati ili iz mogućnosti naplate više cijene proizvoda ili usluga. Poznavanje glavnih kupaca i potrošača uvelike pomaže u stvaranju i zadržavanju vjernosti kupaca (Knežević i Knego, 2008).

Jedna od ključnih komponenti uspješnog poslovanja odnosi se na poduzetnikov stav prema kupcima, odnosno način na koji on komunicira sa svojim ciljnim tržištem. Sam odabir ciljnog tržišta temelj je za ostale aktivnosti kao što su definiranje strateških resursa i definiranje mreža partnerstva. Najbitnije je ciljno tržište precizno definirati, a kupce dobro upoznati, odnosno konstantno osluškivati njihove želje i potrebe (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

4.3. Konkurencija

Postoji mnogo bitnih razloga zbog kojih je poželjno dobro poznavati konkurenciju. Kada se u potpunosti istraže snage i slabosti konkurencije to za određeno poduzeće može značiti uočavanje dobre poslovne prilike, ali isto tako i prijetnje na koje tvrtka mora biti spremna. Sve to poduzetniku može olakšati procjenjivanje prilika i prijetnji konkurencije te na taj način olakšati poslovanje (Renko, Delić, Škrtić, 1999).

Isto tako, poznavanje te iste konkurencije znači utvrđivanje konkurentske prednosti poduzeća što za poduzetnika nije tako lak zadatak. To iziskuje analizu u kojoj se treba doći do bitnih informacija kao što su: tko su sadašnji konkurenti i koja poduzeća nam u budućnosti mogu postati konkurentska, koja su im obilježja te koje su njihove prednosti i snage. Također, kada poduzetnik dođe do bitnih informacija o svojim konkurentima koje se odnose na uspješnost ili neuspješnost određene strategije može logično odrediti, odnosno zaključiti koje će strategije koristiti, a koje odbaciti u svom poslovanju i na taj način se probiti na tržište (Stojaković, 2018).

Tablica 3. Vrste konkurenata

Izravni konkurenti	- nude iste ili slične usluge ili proizvode - najvažniji su jer su usmjereni na iste kupce kao i konkurencija
Neizravni konkurenti	- pružaju slične proizvode ili supstitute za te proizvode - proizvodi tih konkurenata su bitni zato što ispunjavaju istu potrebu kao i proizvodi nekog drugog subjekta
Budući konkurenti	- neizravno utječu na poslovanje, ali u svakom trenutku mogu postati izravni konkurenti - subjekti koji se spremaju izaći na nova tržišta moraju uvijek biti spremni na nagle promjene na tržištu koje se događaju iz dana u dan

Izvor: Ribić, D., Pleša Puljić, N. (2020): Osnove poduzetništva. Školska knjiga

U tablici 3 prikazana je podjela, odnosno vrste konkurenata te je opisano na koji način oni mogu utjecati na poslovanje poduzetnika. Vrlo je teško prilikom analiziranja konkurencije točno odrediti sve konkurente na tržištu, ali je poželjno odrediti barem pet najbitnijih (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

4.4. Javnost

Za javnost se može reći da je to svaka grupa koja ima potencijalni interes ili koja utječe na sposobnost tvrtke da ostvari neki svoj cilj. Javnost također može biti ključna za uspjeh ili neuspjeh poslovanja te ju je upravo zbog toga potrebno konstantno analizirati i pratiti (Kotler, 1999).

Prilikom analiziranja osim potrošača možemo pratiti još nekoliko tipova javnosti, a to su:

- financijska javnost u koju spadaju investitori, banke, dioničari i tako dalje
- medijska javnost u koju spadaju internet, radio i televizija
- potrošači kao javnost koju predstavljaju podskupine i skupine potrošača ili organizirani pokreti potrošača
- lokalna javnost koju čine lokalne organizacije i susjedno kućanstvo
- šira javnost predstavlja stajalište javnosti koju iskazuje ekološkim, humanitarnim i drugim akcijama
- interna javnost koja se odnosi na menadžment i djelatnike unutar određene organizacije (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

4.5. Marketinški posrednici

Posrednici se mogu definirati kao direktna pomoć poduzetniku u realizaciji određenih aktivnosti kao što su promocija i distribucija dobara do krajnjeg korisnika, odnosno kupca. Oni često puta dolaze u izravan kontakt s kupcima te imaju vrlo važnu ulogu u dvosmjernom prenošenju poruka i informacija – od poduzeća potrošaču, ali i obrnuto (Kotler, 1999).

„Marketinški posrednici dio su mikrookruženja organizacije, a čine ih subjekti koji pomažu u promidžbi, prodaji i distribuciji robe krajnjim kupcima. U njih se ubrajaju preprodavači, subjekti za fizičku distribuciju, agencije za marketinške usluge i financijske posrednike“ (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

Iznimno je bitan odnos poduzetnika i marketinškog posrednika zbog toga što poduzetnik mora biti tehnolog, financijski stručnjak, ali i kvalitetan poznavatelj marketinga zbog toga što se cijeli proces odvija na tržištu. Isto tako, poduzetnik mora biti izravno uključen u sve marketinške aktivnosti kao i programe jer upravo on kreira marketinšku strategiju koja mora biti u skladu s ostalim strategijama i ciljevima njegovog poduzeća (Lacković, 2004).

Tablica 4. Marketinški posrednici

Financijski posrednici	- institucije koje omogućavaju financiranje ili osiguravaju rizik povezan sa kupnjom ili prodajom robe (banke, osiguravajuća društva, društva za leasing i ostale kreditne institucije) - bitno je održavati čvrstu vezu kako bi poduzetnik u svakom trenutku mogao doći do potrebnog kapitala
Distribucijski kanal	- glavna svrha je skladištenje i otpremanje robe od početne lokacije do krajnjeg kupca ili sljedećeg posrednika
Agencije za marketinške usluge	- glavni zadatak odnosi se na istraživanje tržišta, oglašivačke i druge promocijske djelatnosti te pomoć pri komunikaciji s užom i širom javnosti

Izvor: Ribić, D., Pleša Puljić, N. (2020): Osnove poduzetništva. Školska knjiga

Poduzetnik u svom poslovanju sam odabire s kojim će marketinškim posrednicima surađivati te ukoliko mu neki od njih ne odgovara ili ne ispunjava njegove zahtjeve slobodan ga je promijeniti.

5. STRATEŠKI ALATI ZA ANALIZU DJELOVANJA PODUZEĆA U OKRUŽENJU

Postoje raznovrsne metode analize okoline koje su poduzetniku od velike pomoći prilikom pokretanja poslovnog pothvata, a samo neke od njih pobliže će biti objašnjene u ovom radu. „Oblikovanje strategije poslovnog sustava je vrlo zahtjevni i kreativni rad. Zahtijeva skupljanje spoznaja iz faza određivanja usmjerenja poslovnog sustava i rezultata analiza, predviđanja okruženja te analize poslovnog sustava u jedinstvenu cjelinu“ (Bistričić, 2006:105).

Nadalje, u radu će se objasniti strateški alati, PESTLE i SWOT analiza koji su neizostavni dio pisanja svakog poslovnog plana, odnosno ključni za pokretanje uspješnog poslovnog pothvata.

5.1. PESTLE analiza

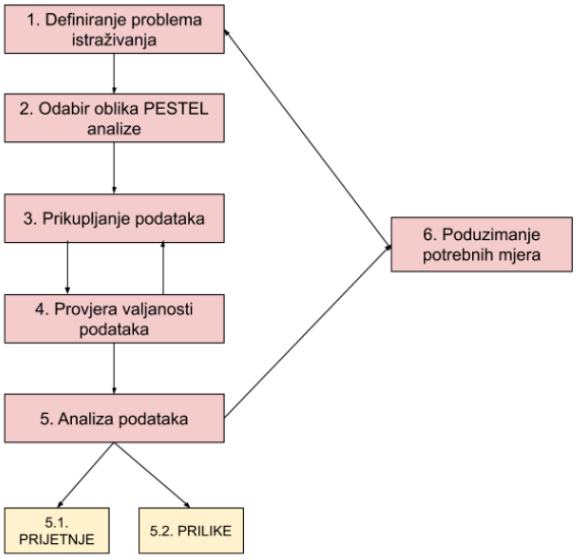
PESTLE analiza je tehnika analize eksterne okoline koja obuhvaća analizu P - političkog (politički čimbenici se odnose na to kako vladine organizacije i vlada određuju, odnosno ukazuju na poslovanje i ekonomiju), E - ekonomskog (ovi čimbenici se odnose na ekonomski rast, kamatne stope i stopu inflacije...), S - društvenog (podrazumijeva cijelo okruženje, običaje i vrijednosti stanovništva, životne stavove...), T - tehnološkog (ovi čimbenici odnose se na tehnološke inovacije koje mogu pozitivno ili negativno utjecati na poslovanje), L - pravnog (ovi čimbenici obuhvaćaju zakone koji se mogu odražavati na poslovanje kao što su zakoni o zaštiti potrošača, diskriminaciji i slično) i E - ekološkog (ovi čimbenici se odnose na ekološke segmente kao što su zagađenje, klima, nedostatak sirovina i slično) čimbenika. Sve većom pojavom globalizacije PESTLE metoda poduzeću jamči detaljno ispitivanje utjecaja navedenih čimbenika.[1]

[1] Analiza tržišta: SWOT i PESTLE istraživanje tržišta, https://marketingfancier.com/analiza-trzista-swot-pestle/ (14. 8. 2022.)

5.2. Prednosti i nedostaci PESTLE analize

Kod PESTLE metode mogu se izdvojiti neke prednosti, a to su: daje jednostavan okvir za analizu, obuhvaća naizmjenično funkcionalne sposobnosti i znanje, olakšava umanjiti utjecaj i učinke potencijalnih prijetnji, potiče razvoj strateškog razmišljanja, pruža sistem koji omogućuje identifikaciju i istraživanje i daje procjenu utjecaja ulaska na novo tržište. Također, mogu se izdvojiti i nedostaci PESTLE analize, a neki od njih su: pojednostavljenje informacija potrebnih za odlučivanje, mora biti ispravno provedena kako bi bila učinkovita, kupci se ne smiju prikloniti paralizi analize gdje primaju puno informacija, tvrtke često limitiraju uključenost u analizu zbog troškova i vremena, često puta je pristup informaciji ograničen zbog vremena i troškova i većina podataka bazirana je na pretpostavkama (Bičić, 2015).

Slika 5. Shema PESTLE analize



Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga

PESTLE analiza je od velike važnosti poduzetnicima koji pokreću poslovanje, ali isto tako i poduzetnicima koji na tržištu djeluju već duže vrijeme zbog toga što im pruža bitne informacije o okolini u kojoj posluju.

5.3. SWOT analiza

Zasluga za SWOT pripisuje se istraživačkom timu u sastavu: Albert Humphrey, Marion Dosher, Otis Benepe, Birger Lie, koji je na Sveučilištu Stanford u 1960-im i 1970-im, koristeći informacije od Fortune 500 koja su i financirala projekt, imao cilj utvrditi što je s korporativnim planiranjem krenulo krivim smjerom. Postavili su si pitanje što je dobro, a što loše u sadašnjosti i u budućnosti te ono što je dobro u sadašnjosti nazvali su zadovoljavajućim (Satisfactory), dobro u budućnosti nazvali su prilikom (Opportunity), loše u sadašnjosti - krivnjom (Fault), a loše u budućnosti - prijetnjom (Threat). Akronim je glasio S-O-F-T. On je kasnije promijenjen u SWOT (Gonan Božac, 2008).

„SWOT analiza predstavlja akronim engleskih riječi:

- S – prednosti (strengths)
- W – slabosti (weaknesses)
- O – prilike (opportunities)
- T – prijetnje (threats)“ (Buble, 2005:67).

SWOT analiza je brza i jednostavna, a može biti i prilagođena kao instrument za analizu čimbenika koji utječu na organizacijske aktivnosti i daje rješenja za izradu budućih strategija organizacije (Korošec, 2020).

Također, u SWOT analizi postoje i prednosti, a one su sljedeće:

- usklađivanje i uspoređivanje organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje postoje na ciljanom tržištu.
- može pružiti dobru i kvalitetnu osnovu za formulaciju strategije.
- široko je prepoznata u literaturi iz marketinga i menadžmenta kao sustavan način za postizanje ciljeva (Vučetić, 2012).

Tablica 3 prikazuje pitanja na koja bi SWOT analiza trebala imati odgovor.

Tablica 5. Pitanja SWOT analize

SNAGE (STRENGHTS)	**SLABOSTI (WEAKNESSES)**
Koje su jake snage vašeg proizvoda/usluge? Po čemu se razlikuje od drugih proizvoda/ usluga? Jesu li ove prednosti dovoljno iskorištene?	Koje su slabosti vašeg proizvoda/usluge? U čemu je naš proizvod slabiji od ostalih proizvoda/ usluga na tržištu?
PRILIKE (OPPORTUNITIES)	**PRIJETNJE (THREATS)**
Koji vanjski čimbenici mogu biti iskorišteni ukoliko se ukaže prilika i nađu resursi?	Koji vanjski čimbenici mogu biti prijetnja u smanjivanju vašeg udjela na tržištu?

Izvor: Kadlec, Ž. (2013): Strateški menadžmet vs strateško planiranje

SWOT analiza poduzetniku omogućava da može izraditi i saznati koje su njegove snage i slabosti, prilike i prijetnje, odnosno pomaže mu u samoanalizi kako bi znao na što treba obratiti pozornost kako bi njegov poslovni pothvat bio što uspješniji.

5.3.1. Elementi SWOT analize

SWOT analiza stavlja naglasak prvenstveno na četiri elementa uključena u akronim, osiguravajući tvrtkama da definiraju snage koje utječu na strategiju, aktivnosti ili inicijativu. Poznavanje tih pozitivnih i negativnih elemenata može pomoći poduzećima uspješnije konkretizirati ono što po planu treba biti vrednovano, odnosno prepoznato.[2]

Snage poduzeća ili strateške snage jesu pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća, na njih poduzeće može utjecati, a to mogu biti:

- razumljiva strateška vizija,
- smislena poslovna strategija,

[2] SWOT Analysis Examples, Templates &Definition, https://www.linkedin.com/pulse/swot-analysis-examples-templates-definition (15.8.2022.)

- obrazovanost, stručnost i obučenost kadrova,
- odgovarajuća organizacijska strukturiranost, odlično poznavanje okoline, a posebno tržišta,
- visoka razina tehničko-tehnološke opremljenosti,
- stalno investiranje u istraživačko-razvojnu djelatnost,
- kvaliteta, cijena i prepoznatljivost proizvoda ili usluga,
- snažan konkurentski položaj,
- dostupnost financijskih sredstava,
- strukturiranost sustava stimulativnog nagrađivanja,
- izgrađenost organizacijske kulture (Buble, 2005).

Slabosti tvrtke ili strategijske slabosti jesu unutarnje nekompetentnosti poduzeća koje sprječavaju ili onemogućuju postizanje definiranih ciljeva, a to mogu biti:

- nedostatak adekvatne poslovne filozofije i strateške vizije,
- nepostojanje stručnog kadra odnosno nepravilna kadrovska ekipiranost,
- neprihvatljivost organizacijske strukture potrebama tvrtke,
- nedovoljna tehnološka opremljenost poduzeća,
- neprimjerenost proizvodnog asortimana ili spektra usluga,
- neravnopravan konkurentski položaj,
- manjak financijskih sredstava,
- neuređenost organizacijske kulture (Buble, 2005).

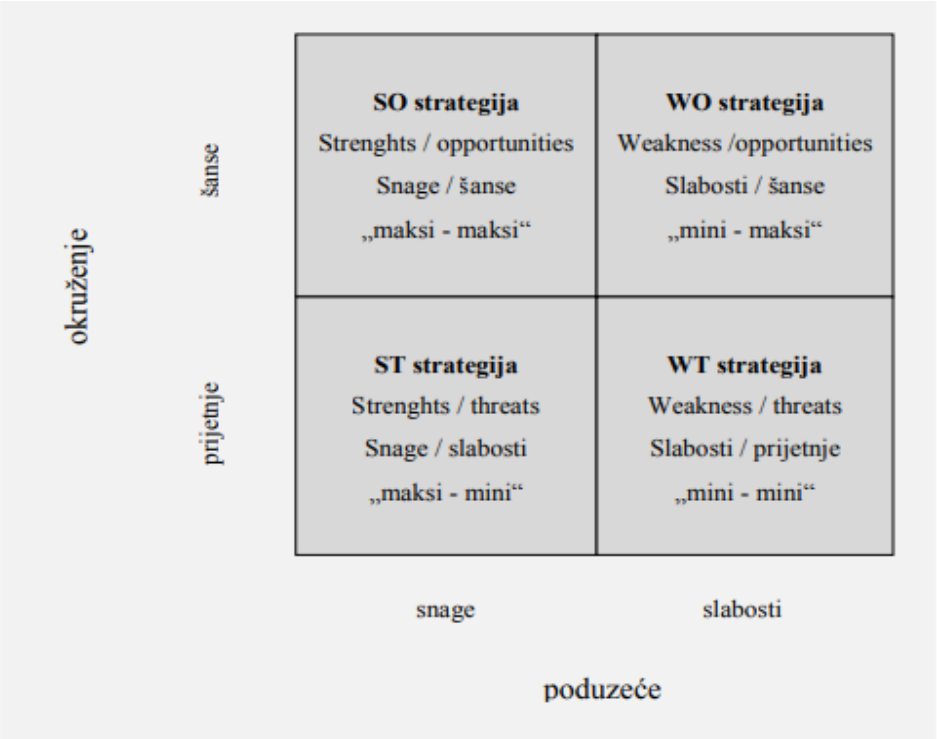
„Prijetnje su sadašnja ili buduća svojstva i uvjeti okoline koji imaju ili će imati negativni utjecaj na organizacijsku uspješnost i konkurentski položaj“ (Bahtijarević-Šiber, 2014:86).

Eventualne prijetnje su:

- mogući ulasci novih konkurenata,
- nagli pad prodaje zbog pojave supstituta,
- pad potražnje,
- nepredvidive promjene deviznog tečaja,
- pogoršane demografske promjene,
- porast pregovaračke sposobnosti kupaca i dobavljača,
- recesija,
- novi regulacijski prijedlozi (Gutić, 2008).

„Prilike ili šanse su svi sadašnji ili budući uvjeti i promjene u organizacijskoj okolini koje ona može iskoristiti za poboljšanje svoje uspješnosti i konkurentske prednosti sada ili/i u budućnosti“ (Bahtijarević-Šiber, 2014:86).

Slika 6. Strategije temeljene na SWOT analizi



Izvor: Gutić, D. (2008): Strateški menadžment komunalnih usluga, Golden marketing – Tehnička knjiga, Zagreb, str. 112.

Na slici su prikazane četiri strategije koje su temeljene na SWOT analizi unutar poduzeća sa obzirom na okruženje.

Tablica 6. Primjer potencijalnih faktora u SWOT analizi

Unutarnji Faktori	**Snage** -Distinktivne kompetencije -Adekvatni financijski resursi -Superiorne tehnološke vještine -Jak brend i reputacija -Operativna efikasnost -Patenti i licence -Sposoban menadžment	**Slabosti** -Nedostatak ključnih vještina i kompetencija -Niska efikasnost -Slab image i reputacija -Nepouzdani proizvodi -Previsoki troškovi -Preuska proizvodna linija -Nekompetentan menadžment -Nekvalitetan ljudski potencijal
Vanjski faktori	**Prilike** -Povećanje potražnje -Otvaranje novih tržišta -Diversifikacija na srodne proizvode -Strategijske alijanske -Niži porezi -Nefleksibilnost konkurencije -Novi tehnološki napreci -Novi distribucijski kanali	**Prijetnje** -Usporavanje tržišnog rasta -Ulazak novih inozemnih konkurenta -Promjena potreba i ukusa potrošača -Pojava supstitucijskih proizvoda -Ekonomska recesija i inflacija -Povećanje poreza -Negativni socijalni i demografski trendovi -Udruživanje konkurenata

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji Menadžmenta; Školska knjiga, Zagreb

U tablici su navedeni svi faktori koji utječu na SWOT analizu, koje su snage, a koje slabosti kao i do kojih prilika, ali i prijetnji može doći.

„U današnjem turbulentnom vremenu potrebno je neprestano praćenje okružja, unutarnjega i vanjskog. Naime, svaki poduzetnik trebao bi kontinuirano analizirati čimbenike koji su strateški važni za uspjeh poslovanja. Poslovanje bez takvog planiranja osuđeno je na propast“ (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

U SWOT analizu ne treba uvrstiti previše vrsta jer će na taj način ona postati nepregledna i uznemiriti će one kojima je namijenjena, a razmatranje po SWOT matrici kojima se ona približava TOWS matrici je ovo koje vodi do jednog od četiri glavna zaključka:

1. Snage nadvladavaju slabosti, prilike nadvladavaju prijetnje – podržava strategiju rasta
2. Snage nadvladavaju slabosti, prijetnje nadvladavaju prilike – podržava strategiju održavanja
3. Slabosti nadvladavaju snage, prilike nadvladavaju prijetnje – podržava strategiju žetve
4. Slabosti nadvladavaju snage, prijetnje nadvladavaju prilike – podržava strategiju ograničavanja (Gonan Božac, 2008).

5.3.2. Svrha SWOT analize

Swot analiza je usavršena kao sredstvo korisničke analize odnosa internih prednosti i slabosti i eksternih prilika i prijetnji. Olakšava usporedbu vanjskih prilika i prijetnji i unutarnjih slabosti i prednosti te na toj osnovi definira SWOT matricu s četiri strategijske alternative (Dujanić, 2007).

Osnovna tvrdnja SWOT analize je da efikasna strategija nastaje iz optimalnog preklapanja i usklađenosti između unutarnjih resursa i vještina odnosno organizacijskih snaga i slabosti i njezine vanjske situacije, odnosno prilika i prijetnji u okruženju. Dobra povezanost znači da poduzeće mora odabrati strategiju koja najuspješnije uključi njezine snage za upotrebu prilika u okolini i pruža obranu od vanjskih prijetnji.

Ključna pitanja koja na osnovu SWOT analize treba ispitati menadžment su sljedeća. Ima li organizacija neke unutarnje snage ili razlikovne kompetencije na kojima može graditi atraktivnu strategiju? Ako organizacija nema razlikovne kompetencije, može li neku svoju snagu pretvoriti u nju? Čine li je njezine unutarnje slabosti ranjivom ili joj onemogućuju da iskoristi određene prilike? Koje slabosti treba strategija korigirati? Za koje prilike organizacija ima vještine i resurse koji joj omogućuju da ih stvarno uspješno iskoristi? Treba imati na umu

da je prilika bez sredstava da se iskoristi iluzija. O kojim prijetnjama menadžment treba najviše brinuti i koje strategijske korake treba razmotriti kako bi formulirao dobru obranu?

Nedoumice s kojima SWOT analiza suočava menadžere nisu nimalo lake ni jednostavne, a još manje jasne. Jedna je, svakako, trebaju li investirati u snage da bi ih napravili još većima ili u slabosti kako bi ih napravili konkurentnijima. Sve to zapravo govori da je SWOT analiza samo polazna točka i temelji na kojemu strategijski menadžeri svojom kreativnošću, inteligencijom, iskustvom i vještinama trebaju nalaziti najbolja strategijska rješenja (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008).

6. OSVRT NA MOGUĆNOSTI PRAKTIČNE PRIMJENE FOTOGRAFIJA NA KOTAČIMA „BLIC“

Praktični primjer opisati će dio projekta koji je nastao u sklopu nastave na studijskom programu.

Blic je mobilna i multifunkcionalna kamp prikolica koja radi na principu foto kabine. Zbog užurbanog načina života ljudi zaboravljaju izrađivati fotografije i na taj način čuvati uspomene u fizičkom obliku. Blic nudi mogućnost iznajmljivanja kućice i zabavnog fotografiranja na raznim događajima kao što su vjenčanja, dječji rođendani, adventi i slično, a fotografije korisnici odmah mogu ponijeti sa sobom i dobiti ih sve.

Od konkurencije se razlikuje po mobilnosti i multifunkcionalnosti što znači da nudi mogućnost promjene unutrašnjosti, ovisno o događajima na koje ide. Na primjer, za dječje rođendane kućica se pretvara u pravi mali dječji raj, a na kućici bi se nalazila i dječja igraonica kako bi na taj način lakše privukli djecu. Kućica se također iznajmljuje i za vjenčanja, pričesti, rođendane i razne druge prigode. Prihodi ovog projekta bi se ostvarivali prije svega iznajmljivanjem kućice, zatim odlaskom na razne manifestacije u gradu, izrađivanjem fotografija i fotografiranje s raznim rekvizitima kao i pozadinama. Iznajmljivanje bi se naplaćivalo po satima od dogovorenog vremena te ukoliko je događaj izvan županije naplaćivali bi se dodatno i kilometri.

Projekt Fotografija na kotačima „Blic“ je sudjelovao i u ViP Startup mreži, programu koji se odvijao u Poduzetničkom inkubatoru u Virovitičko podravskoj županiji.

Startup program uključuje edukaciju, mentoring, networking i demo day. Sastoji se od osam edukacija za startup timove, indivudualni coaching i mentoring koji traje pet tjedana i mentore koji prate njihov rad. Također, nude mogućnost povezivanja s vanjskim stručnjacima i uspješnim poduzetnicima. Demo day je završni događaj na kojem svi timovi imaju mogućnost održati prezentaciju i govor pred stručnim žirijem na kojem će na najbolji mogući način iznijeti i obraniti svoj projekt ili ideju.[3]

U ovom primjeru prikazan je dio navedenog projekta, a to je analiza okruženja koja uključuje mikro i makro okruženje, SWOT analizu, PESTEL analizu, analizu konkurencije te S.M.A.R.T. ciljeve koji su osnova za planiranje budućnosti kao i strategije na temelju koje će poduzeće temeljiti svoje poslovanje.

---

[3] Mreža poduzetničkih inkubatora, https://inkubatorivpz.hr/vip-startup-mreza/ (15.8.2022.)

6.1. Pregled okruženja i analiza i analiza situacije

Makrookruženje

Najveća demografska prijetnja za ovaj projekt bila bi veliko iseljavanje mladog stanovništva s područja grada Virovitice zbog toga što je poslovanje usmjereno na mlađu populaciju.

Zbog trenutne situacije u cijelom svijetu vezane uz pandemiju postoje određeni problemi vezani za ekonomiju. Javlja se veliki problem vezan za pokretanje poslovanja, zapošljavanja, potražnju za uslugama i mogućnost ekonomske krize.

Ovaj projekt ne utječe na okoliš jer se ne bavi industrijom koja inače šteti okolišu te se u poslovanju nastoje koristiti prirodni proizvodi te postupno izbacivati plastiku.

Nastoji se kontinuirano pratiti promjene tehnologije te u skladu s financijskom situacijom prate se tehnološki trendovi vezani za opremu koja koristi prilikom pružanja usluga fotografiranja. Također, nastoji se sve više odlaziti na razne edukacije vezane za napredak u tehnologiji kako bi sve bilo u korak s vremenom i kako bi se na najbolji način iskoristila tehnologija i znanje koji su potrebni kako bi se privukli potrošači.

Prilikom poslovanja poštivati će se svi političko – pravni odnosi, odnosno zakoni, odredbe i propise koji se odnose na ovo poslovanje.

Također, provedena je i anketa i intervju u kojoj su se tražile povratne informacije od mogućih budućih korisnika. Prema provedenoj anketi dobivena je pozitivna povratna informacija vezana za pokretanje projekta, samu ideju projekta kao i za pružanje usluge koja se nudi.

Mikrookruženje

Projekt ima pozitivne odgovore kupaca koji su se izjasnili da žele koristiti usluge kako bi sačuvali svoje uspomene u životu te smatraju da je idealna ideja o iznajmljivanju za posebne prigode.

Glavni konkurenti na području Virovitičko-podravske županije su foto studija jer nude slične usluge. Glavne prednosti konkurenata većinom se odnose na lokaciju i na dugogodišnje poslovanje, dok su glavni nedostaci zastarjela tehnologija i radno vrijeme.

Oglašavanje se odnosi na društvene mreže koje su iznimno aktualne u današnje vrijeme te na taj način olakšavaju komunikaciju, promidžbu i brzinu dogovora s klijentima i također se oglašava putem lokalnog radija.

S obzirom na malu potrebu za određenim materijalima potrebnim za poslovanje poduzeće trenutno nema definirane dobavljače nego vlasnici sami odlaze po potrebni materijal. Ukoliko će postojati prilika za širenje poslovanja razmotriti će se određeni dobavljači koji će biti potrebni za poslovanje.

6.2. Analiza makrookruženja, Porterov model

Jedina prijetnja na tržištu može biti ulazak identičnog konkurenta koji postaje jedini direktni konkurent koji nudi sve usluge kao i Blic. S obzirom da Blic nudi usluge, jedini supstituti se mogu odnositi na usluge koje nude indirektni konkurenti, odnosno foto studija. Suparništvo trenutno ne postoji jer je Fotografija na kotačima drugačija te nastoji sa svim konkurentima biti u korektnom odnosu. Kao što se prethodno može vidjeti za ovakav oblik pružanja usluge trenutno nisu potrebni dobavljači te taj posao obavljaju vlasnici.

Tablica 7. Analiza makrookruženja

POLITIČKI	**EKONOMSKI**
- zakonodavstvo - PDV u HR	- konkurencija - nezaposlenost - niske plaće - visoke stope PDV-a
SOCIJALNI	**TEHNOLOŠKI**
- pandemija - štednja - nizak životni standard	- zastarjela tehnologija - novi sadržaji i oprema - dobra dostupnost interneta
PRAVNI	**OKOLIŠNI SEGMENT**
- zakoni koji mogu utjecati na poslovanje (koncesija)	- ekološki osviješteni - reciklirani otpad (papiri)

Izvor: izrada autora

6.3. PEST analiza

Tablica 8. PEST analiza

POLITIČKO – PRAVNI	EKONOMSKI
- zakonodavstvo - PDV u HR	- konkurencija - nezaposlenost
SOCIJALNI	**TEHNOLOŠKI**
- pandemija - štednja - nizak životni standard	- zastarjela tehnologija - novi sadržaji i oprema

Izvor: izrada autora

U tablici je vidljiva PEST analiza koja se sastoji od političko-pravnih, ekonomskih, socijalnih i tehnoloških segmenata. Jedna od glavnih prijetnji u ovom poslovanju može biti dolazak konkurencije koja nudi iste ili slične proizvode.

6.4. Analiza konkurencije

Analizom konkurencije utvrdilo se da su Blicu konkurenti Foto-studija na području grada Virovitice koji nude izradu fotografija jer se to odnosi na jedan dio poslovanja.

Tablica 9. Analiza konkurencije

Konkurenti	Foto AS	In foto Vinko	Matija Turkalj photography
Prednosti	Lokacija, dobra montaža	Lokacija, duga tradicija	Kvaliteta izrade fotografija
Nedostatci	Mali prostor, radno vrijeme	Zastarjela tehnologija	Lokacija, loša strategija oglašavanja

Izvor: izrada autora

U gradu Virovitici postoji nekoliko foto-studija koji se smatraju konkurentima, no oni ne prakticiraju isti oblik poslovanja. Analizom je utvrđeno da se njihov rad bazira na fotografiranje vjenčanja i većinom su usmjereni na fotografiranje za osobne dokumente. Većina njih se nalazi u centru grada što je prednost, no nedostatak može proizaći iz toga što već dugi niz godina svoje poslovanje temelje na istim uslugama. Također, analizom konkurencije utvrđeno je da su se s vremenom prestali oglašavati na radiju te smatraju da su njihovi korisnici dovoljno upoznati s onime što nude, a isto tako ne osvježavaju svoje stranice na internetu i ne prate trendove u oglašavanju koji se danas koriste.

Direktni konkurenti odnose se na foto kabine kojih nema u Virovitičko-podravskoj županiji kao i široj okolici, dok su indirektni konkurentni gore navedeni jer nude slične ili identične usluge. Budući konkurenti mogu biti osobe koje su spremne postaviti foto kabinu ili kućicu na području županije ili ako se netko odluči na otvaranje modernog Foto studija.

6.5. Ciljevi poduzeća

Cilj ovog poslovnog pothvata je omogućiti što bržu izradu fotografija uz zabavan način i uljepšati svaki događaj. Nastojati će se kroz zabavan i moderan način ljude potaknuti na druženje, zabavu i čuvanje uspomena. „Blic“ bi se razlikovao od drugih foto studija po dostupnosti, prilagodljivosti, mobilnosti i praćenju trendova, nešto što se može posebno naglasiti, razlikovali bi se po mobilnosti i multifunkcionalnosti. Dolaskom u „Blic“ omogućeno je fotografiranje, izrada fotografija, razglednica po želji potrošača i mogućnost dolaska na razne događaje. Cilj poduzeća je prvenstveno opstati na tržištu u čemu pomaže mali broj sličnih zanimanja. Poduzeće trenutno nema financijsku stabilnost za daljnji rast, no ukoliko se poslovanje bude odvijalo po planu moguće se proširiti na nova tržišta.

S.M.A.R.T. ciljevi

S (specifični) – biti prepoznati od strane klijenata zbog potrebe koju zadovoljava pružanje usluge.

M (mjerljivi) – po otvorenju foto kućice imati dovoljan broj klijenata kako bi pokrili sve nastale troškove i ostvarili dobit.

A (dostižni) – podučiti zaposlenike i konstantno usavršavati njihovo znanje te pratiti trendove vezane za fotografiranje i kroz kratko vrijeme postati vodeći na tržištu.

R (realni) – prvih nekoliko godina uspostaviti čvrste temelje poslovanja koji će se odnositi na usavršavanje i daljnje napredovanje.

T (vremenski određeni) – otvoriti foto kućicu u periodu od dvije godine i postupno privlačiti korisnike.

6.6. SWOT analiza

Tablica 10. SWOT analiza

SNAGE	SLABOSTI
- Lokacija - Prilagodljivost - Fleksibilnost - Mobilnost - Multifunkcionalnost	- Mala sredina - Zastarjela tehnologija
PRILIKE	**PRIJETNJE**
- Želja za proširenjem poslovanja - Razvoj nove tehnologije - Usavršavanje zaposlenika	- Konkurencija - Pandemija - Zakonodavstvo - Pojava sličnog proizvoda

Izvor: izrada autora

Kao najveće snage poduzeća smatra se mobilnost i multifunkcionalnost zbog toga što se istraživanjem uvidjela potreba za ovakvom vrstom poslovanja jer se pristupa korisnicima s puno kreativnost, a također se uvažava i njihovo mišljenje. Poduzeće je fleksibilno jer nudi brojne mogućnosti kao i promjenu lokacije te iznajmljivanje i zbog toga se smatra prilagodljivim. Kao slabost smatra se mala sredina u kojoj poduzeće želi poslovati i mogućnost zastarjele tehnologije ako se ne prate trendovi i promjene u tehnologiji. U budućnosti postoji velika želja za proširenjem poslovanja zbog mogućnosti i prilika za širenjem i poslovanjem poduzeća na novom području. Jedna od najvećih prijetnji, kao i većini poduzeća je sama konkurencija i njihov oblik poslovanja.

7. ZAKLJUČAK

Za dobro poslovanje od velike važnosti jesu konstantne analize ili motrenja poslovnog okruženja zbog pravovremene pripreme odgovora na sve moguće nedaće ili probleme koji bi se mogli naći na putu. Za dobru strategiju potrebna je dobra i priprema. Poslovno okruženje nudi nove prilike, ali i nove opasnosti svakoga dana. Dva su okruženja koja utječu na poslovanje, a to su eksterno i interno okruženje. Eksterno ima utjecaj na poslovni subjekt, ali subjekt ne može utjecati na njega. Interno je ono što se događa u samom srcu nekog posla i svojim djelovanjem tvrtka može utjecati i na takvo okruženje. Suvremeni ekonomski trendovi su otvorili svakom poslovanju ulazak na globalno tržište pa je sada moguće dobrom poslovnom subjektu i iz manje sredine uspjeti u svijetu.

Digitalne tehnologije su učinile usluge lako dostupnim. Uspješno poduzeće treba postaviti ciljeve na samom početku i truditi se nadmašiti ih, a spremnost na rizik nikad nije bila više cijenjena. Dugoročna strategija je od velike važnosti, a potrebno ju je kreirati tako da prati nove tehnologije i promjene na tržištu. Kratkoročni ciljevi se danas češće postavljaju jer ih je lakše kontrolirati. SWOT analiza je jedna od jednostavnijih analiza, a njezin cilj je da se minimaliziraju slabosti uz istovremeno povećanje snaga poduzeća, te kako što bolje iskoristiti šanse uz istovremeno smanjenje prijetnji iz okruženja. Ona nam može biti od velike pomoći prilikom planiranja i ocjene određenog posla.

Na samom kraju rada vidljivo je kako i za male projekte u nastajanju je potrebno puno truda i što znači analiza okruženja na praktičnom primjeru. Za svaki poslovan poduhvat potrebna je strategija i način kako plasirati proizvod na tržište što uspješnije. Potrebno je analizirati sve što je u okruženju, tko bi bio potrošač, kakav je interes šire javnosti, hoće li se zainteresiranost možda povećati uz dobar marketing, kakva je konkurencija u blizini, a kakva na širem području i naravno koliko bi naš proizvod bio rentabilan. Bez uspješne analize i strategije može se samo srljati u nešto za što nemamo perspektivu, zato je analiza poslovnog okruženja najvažniji alat na putu za uspješnost nekog posla.

8. LITERATURA

Knjige:

Bahtijarević-Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala – suvremeni trendovi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga

Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija

Buble, M. (2013): Kompenzacijski menadžment. Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet

Dujanić, M. (2007): Menadžment. Veleučilište u Rijeci, Collegium fluminensis

Gutić, D. (2008): Strateški menadžment komunalnih usluga. Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga

Kotler, P., Armstrong, G. (2016): Principles of marketing

Lacković, Z. (2004): Management malog poduzeća. Elektrotehnički fakultet Osijek, Građevinski fakultet Osijek, Veleučilište u Požegi. Grafika. Osijek

Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž. (2009): Menadžment priručnik za nastavu. Ekonomski fakultet Split

Meler, M. (2005): Osnove marketinga. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Ekonomski Fakultet

Oberman Petreka, S.,Delić, A., Perić, J. (2016): Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

Pavičić, J., Knjidić, V., Drašković, N. (2014): Osnove strateškog marketinga. Zagreb: Školska knjiga

Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2000): Međunarodni marketing. Zagreb: Masmedia

Renko, N., Delić, S. i Škrtić, M. (1999). Benchmarking u strategiji marketinga. Zagreb: Mate d.o.o.

Ribić, D., Pleša Puljić, N. (2020): Osnove poduzetništva. Školska knjiga

Renko, N., Delić, S. i Škrtić, M. (1999). Benchmarking u strategiji marketinga. Zagreb: Mate d.o.o.

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta. Zagreb: Školska knjiga

Članci u zbornicima radova:

Bistričić, A. (2006): Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu. Tourism and hospitality management. Vol. 12 No. 1, str 101-110

Gonan Božac, M. (2008): Swot analiza i tows matrica – sličnosti i razlike. Ekonomska istraživanja. Vol. 21 No. 1, str. 19-34

Knežević, B., Knego, N. (2008): Znanje o poslovnom okruženju kao temelj za unaprjeđenje kvalitete donošenja strateških odluka u trgovačkim poduzećima. Vol. 2 No. 2, str. 11

Kotler, Keller, Martinović (2014): Upravljanje marketingom. Vol. 14

Kotler, P. (1999). Marketing management: The millennium edition Vol. 199 Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. Strategic menagement journal, Vol. 18 No. 7, str. 509-533

Vučetić, M. (2012): Primjena SWOT analize u sportskim organizacijama. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu. Vol. 3 No. 2, str. 117-120

Radovi objavljeni na internetskim stranicama:

Bičić, S. (2015): Strateška analiza. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Diplomski rad

Korošec, M. (2020): Uloga SWOT analize u oblikovanju strategije. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet. Završni rad

Stojaković, D. (2018): Analiza marketinškog okruženja na primjeru Uljanik grupe. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Završni rad

Internetski izvori:

Analiza tržišta: SWOT i PESTLE istraživanje tržišta, https://marketingfancier.com/analiza-trzista-swot-pestle/ (14. 8. 2022.)

Mreža poduzetničkih inkubatora, https://inkubatorivpz.hr/vip-startup-mreza/ (15.8.2022.)

SWOT Analysis: Examples, Templates & Definition, https://www.linkedin.com/pulse/swot-analysis-examples-templates-definition-surendra-singh (15. 8.2022.)

9. POPIS ILUSTRACIJA

Slike:

Slika 1. Segmenti okoline poduzeća

Slika 2. Odnos organizacije i okoline

Slika 3. Porterovih pet konkurentskih strategija

Slika 4. Marketinško okruženje poduzeća

Slika 5. Shema PESTLE analize

Slika 6. Strategije temeljene na SWOT analizi

Tablice:

Tablica 1. Odnos stava i ponašanje potrošača

Tablica 2. Procjena konkurentskih marketinških strategija, snaga i slabosti

Tablica 3. Vrste konkurenata

Tablica 4. Marketinški posrednici

Tablica 5. Pitanja SWOT analize

Tablica 6. Primjer potencijalnih faktora u SWOT analizi

Tablica 7. Analiza makrookruženja

Tablica 8. PEST analiza

Tablica 9. Analiza konkurencije

Tablica 10. SWOT analiza

Veleučilište u Virovitici

OBRAZAC 5

IZJAVA O AUTORSTVU

Ja, IVONA PILEKIĆ

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

ANALIZA OKRUŽENJA KAO TEMELJ USPJEŠNOG POKRETANJA PODUZETNIČKOG POTHVATA

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

Ivona Pilekić

Veleučilište u Virovitici

OBRAZAC 6

ODOBRENJE ZA POHRANU I OBJAVU ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA

Ja IVONA PILEKIĆ

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim:

a) široj javnosti
b) studentima i djelatnicima ustanove
c) široj javnosti, ali nakon proteka 6 / 12 / 24 mjeseci (zaokružite odgovarajući broj mjeseci).

Potpis studenta/ice

Ivona Pilekić

U Virovitici, 16.09.2022.

**U slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev.*