

# Strateška analiza okoline

---

**Krajačić, Ozana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:588980>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-23**

*Repository / Repozitorij:*



[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Stručni prijediplomski studij Menadžment

OZANA KRAJAČIĆ

STRATEŠKA ANALIZA OKOLINE

ZAVRŠNI RAD

VIROVITICA, 2023.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Stručni prijediplomski studij Menadžment

STRATEŠKA ANALIZA OKOLINE  
ZAVRŠNI RAD

Predmet: Menadžment

Mentor:

mr.sc. Neven Garača, v.pred.

Student:

Ozana Krajačić

VIROVITICA, 2023.



Veleučilište u Virovitici

Stručni prijediplomski studij Menadžmenta - Smjer Informatički menadžment

OBRAZAC 1b

ZADATAK ZAVRŠNOG RADA

Student/ica: OZANA KRAJAČIĆ JMBAG: 0307015089

Imenovani mentor: mr. sc. Neven Garača, v. pred.

Imenovani komentor: -

Naslov rada:

*Strateška analiza okoline*

Puni tekst zadatka završnog rada:

Prikupiti i proučiti relevantnu stručnu i znanstvenu literaturu (knjige, zbornici, časopisi, www izvori), pridržavati se uputa za pisanje završnog/diplomskog rada kao i pravila iz metodologije izrade stručnih i znanstvenih radova.

Definirati pojam strateškog menadžmenta i pojam strategije. Definirati i opisati okolinu menadžmenta kao i analizu makrookoline, analizu industrije, analizu konkurenata i potrošača, analizu unutarnje okoline i SWOT analizu. Sve prethodno prikazati i prokomentirati na primjeru iz neposrednog poslovnog okruženja.

Datum uručenja zadatka studentu/ici: 31.07.2023.

Rok za predaju gotovog rada: 08.09.2023.

Mentor:

mr. sc. Neven Garača, v. pred.

Dostaviti:

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

## STRATEGIJSKA ANALIZA OKOLINE PODUZEĆA

### STRATEGIC ENVIRONMENTAL ANALYSIS OF AN ENTERPRISE

**SAŽETAK-** *U ovom radu je objašnjena strategijska analiza poduzeća kojoj je cilj utvrditi sve vanjske i unutarnje faktore koji mogu utjecati ili utječu na svakodnevno poslovanje poduzeća. Provedbom strateške analize postižu se dugoročni ciljevi organizacije, ostvaruje konkurentna prednost i maksimalno iskorištavaju resursi. Makrookolina poduzeća opisana je kroz opću ili socijalnu okolinu i poslovnu ili okolinu zadatka. Potrebno je uočiti prilike i prijetnje iz okoline pomoću aktivnosti i odluka usmjerenih k optimalnom, cjelovitom i kompleksnom poslovanju unutar i izvan organizacije. Utjecaji unutar poduzeća mogu se donekle kontrolirati, dok one utjecaje izvan poduzeća ne mogu izbjeći i reducirati te moraju biti ozbiljnije shvaćeni jer je potrebno prema njima prilagođavati poslovanje. Unutarnje snage i slabosti poduzeća, kao i vanjske prilike i prijetnje izražavaju se SWOT analizom. U radu je analizirana strategijska okolina poduzeća INA- Industrija nafte, d.d. Analizom su utvrđene prednosti, slabosti, prilike i prijetnje u svakodnevnom i budućem poslovanju. Poduzeće treba provoditi strategije kojima će ostvariti rast i razvoj što će rezultirati osvajanjem novih tržišta i maksimiziranjem dobiti. Kako je okolina poduzeća promjenjiva, potrebno ju je neprestano analizirati kako bi se nadmašila konkurencija, zadovoljili izbirljivi potrošači te na taj način uspješno poslovalo. Može se zaključiti kako se uz dobru stratešku analizu postiže poslovni uspjeh.*

**Ključne riječi:** *strategijska analiza, okolina, poduzeće*

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. DEFINIRANJE STRATEGIJE I STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA .....	2
3. STRATEGIJSKA ANALIZA OKOLINE .....	4
3.1. Analiza makrookoline .....	5
3.2. Analiza industrije .....	8
3.3. Analiza konkurenata i potrošača .....	11
3.4. Analiza unutarnje okoline .....	14
4. SWOT ANALIZA.....	15
5. INA d.d.....	16
6. ZAKLJUČAK .....	20
7. POPIS LITERATURE .....	21
8. POPIS ILUSTRACIJA.....	23

## 1. UVOD

U današnje vrijeme dobra strategija je „zlata vrijedna“ kako bi poduzeće uspješno poslovalo i opstalo na tržištu. Menadžment je zadužen za definiranje strategije pomoću koje će se u svakodnevnom poslovanju problemi i nedoumice vješto rješavati. Radi nestabilnih okolnosti koje proizlaze iz okoline, poduzeća egzistiraju u iznimno promjenjivim okolnostima pa je analiza i razumijevanje okoline nužno za postizanje konkurentske prednosti i zadovoljenje potrošačevih želja i potreba. Kako bi se na vrijeme uočili potencijalni problemi ili marže, treba neprekidno motriti i analizirati vanjsku i unutarnju okolinu.

Ovaj rad je usmjeren k strateškoj analizi makrookoline i unutarnje okoline poduzeća. Menadžment koji provodi analizu okoline može na vrijeme reagirati na promjene te osmisliti uspješnu strategiju s kojom će postići nadmoć i zauzeti vodeći položaj na tržištu. Radi otvorenog sustava upravljanja poduzeća su u neprestanoj interakciji s okolinom, zato je potrebno identificirati prilike i prijetnje u vanjskoj, te snage i slabosti u unutarnjoj okolini. Upravljanje promjenama postaje jedan od glavnih izvora održive konkurentske prednosti. Što su utjecaji dalji od unutarnje okoline, to je utjecaj samog poduzeća na tu okolinu manji i obrnuto. Kako u pravilu poduzeća ne mogu utjecati na eksternu okolinu, ona upravlja organizacijom. Za razliku od makrookoline, unutarnja okolina je u neposrednoj blizini poduzeća u kojoj se zbivaju svi ključni procesi i događaji bitni za egzistenciju i razvitak poduzeća te se na nju može utjecati.

Sukladno temi, završni rad je podijeljen na četiri poglavlja. Prvo poglavlje definira strategiju i strategijski menadžment. U drugom poglavlju se objašnjava strategijska analiza okoline, odnosno analizira markookolina, zatim industrija, potom konkurenti i potrošači te se analizira unutarnja okolina. Treće poglavlje odnosi se na snage, slabosti, prilike i prijetnje, odnosno SWOT analizu. Na samom kraju, četvrto poglavlje predstavlja primjer iz prakse, odnosno strategijsku analizu okoline poduzeća INA d.d.

## 2. DEFINIRANJE STRATEGIJE I STRATEGIJSKOG MENADŽMENTA

„Ekonomisti su riječ strategija preuzeli iz vojne terminologije te tijekom tridesetih i četrdesetih godina dvadesetoga stoljeća razvili strateški pristup po kojemu se poslovanje poduzeća više ne može temeljiti samo na proizvodnim mogućnostima već se treba temeljiti i na poštivanju koje stvara okolina“ (Buble, 2006:106).

Kako bi organizacija uspješno i dugoročno poslovala u budućnosti nužno je imati jasno definiranu strategiju, voditi se osjećajem kroz zacrtane smjernice te imati predstavu o resursima koji su potrebni u poslovanju. Pomoću strateškog menadžmenta postiže se stabilno poslovanje kroz strateško upravljanje i planiranje (Amstrong, 2003).

„Da bi uspjela, strategija mora: biti konzistentna s uvjetima u konkurentskoj okolini, ona mora iskoristiti postojeće ili predviđene prilike i minimizirati utjecaj glavnih prijetnji, postavljati realne zahtjeve na resurse organizacije te pažljivo sve izvršiti“ (Sikavica i sur., 2008:194).

Prvi autor koji se bavio strategijom bio je Alfred D. Chandler, Jr. koji je u knjizi *Strategy and Structure* definirao strategiju kao “određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođavanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva” (Buble, 2006:106).

Strategijom je jasno prikazan smjer kretanja i koraci koji se moraju poduzeti kako bi se ostvarila misija i vizija organizacije, gdje su opisani dugoročni ciljevi. Strategijom se služe kako poslovanjem ne bi skretali s putanje raspodjele resursa, povrata kapitala, razvoja i plasiranja proizvoda i usluga na tržištu. Cilj strateškog planiranja je maksimiziranje prilika i resursa (Buble, 1997).

Kada menadžment uspješno definira strategiju, po receptu učinkovitog strategijskog menadžmenta, njena valjanost se može provjeriti dogovaranjem na tri temeljna pitanja: kamo organizacija želi ići? Kako tamo stići? Koje aktivnosti treba poduzeti? Jednostavno rečeno, pomoću strategije se ostvaruje zacrtani plan koji integrira glavne ciljeve, politike i slijed akcija organizacije u cjelinu. Uspješno definirana strategija menadžmenta pomaže kod obavljanja raznih aktivnosti na jedinstven način u odnosu na konkurenciju pomoću vlastitih snaga, vještina, znanja i sposobnosti organizacije te tim vrijednostima zadovoljava potrošače (Bahtijarević Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008).



Strategijski menadžment koristi se strategijom kao taktikom u „igri“ s ciljem nadmoći i pobjede. Kada se dublje razmatra i govori o strategijskom menadžmentu, postoji učestala sklonost iskrivljene percepcije organizacijske okoline. Do toga dolazi kada nedostaje realan uvid u stvarnu složenost strategijskog menadžmenta i njegovog doticaja s vanjskom i unutarnjom okolinom. U stvarnosti okolina i organizacija nisu povezani na način da se u potpunosti prilagođavaju jedna drugoj, već se promatraju kao skupine ljudi koje međusobno utječu jedna na drugu (Buble, 2006).

Kada se promatra strategiji kao taktika u igri, usmjerava se na načinu da uspjeh ili neuspjeh prolazi iz kružnog procesa poteza koje povlači prvi igrač i time uzrokuje pitanja i odgovore drugog igrača te oni jedan za drugim uzrokuju lanac pitanja i akcija prvoga igrača i tako iz dana u dan (Stacey, 1997).

Kreiranje strategije je kontinuirani proces strategijskog menadžmenta koji se sastoji od početka ali ne i kraja. Cilj svake strategije je sticanje konkurentske prednosti u tržišnom natjecanju pomoću svojih snaga i sposobnosti, zatim održavanje takve prednosti što je duže moguće (Garača, 2014 prema Sikavica i sur., 2008).

Kako se u prošlosti nije mogao ignorirati veliki i nepredvidivi utjecaj eksterne okoline, strategijski menadžment je tada a i sada vodilja u procesu donošenja dugoročnih odluka. Okolina u kojoj je organizacija djelovala postajala je sve dinamičnija i kompleksnija. Zato utjecaj okoline igra važnu ulogu opstanka organizacije na tržištu (Smith, 2003).

Strategijski menadžment se najjednostavnije određuje kao proces kreiranja, strukturiranja i primjene strategije. Kroz složen proces odlučivanja, definiranje kvalitetne strategije organizacija dobiva odgovore na temeljna strategijska pitanja: gdje je sada, gdje želi stići i kako to postići. Dakle, utvrđujemo da se iza strategijskog menadžmenta krije niz menadžerskih odluka koje pospješuju dugoročnu organizacijsku uspješnost na tržištu obazirući se na unutarnju i vanjsku okolinu (Bahtijarević Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008).

Kako bi se postigli dugoročni ciljevi organizacije, ostvarila konkurentska prednost i maksimalno iskoristili resursi, potrebno je uočiti prilike i prijetnje iz okoline pomoću aktivnosti i odluka usmjerenih k optimalnom, cjelovitom i kompleksnom poslovanju unutar i izvan organizacije (Smith, 2003).

”Pearce i Robinson definiraju strateški menadžment kao set odluka i akcija koje rezultiraju formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća. Cetro i Peter definiraju strateški menadžment kao kontinuirani, interaktivni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini” (Buble i sur., 2005:5).

„Strategija je ozbiljna, uzbudljiva i često bizarna igra koju menadžeri igraju svaki dan“ (Stacey, 1997:1). Odvija se s ostalim menadžerima unutar ili izvan organizacije, dok igrači mogu biti od najmanjih do najvećih ili najmoćnijih timova vrhovnog menadžmenta. Unutar organizacije nazivamo odjelima a izvan organizacije ih nazivamo klijentima i konkurentima.

Zbog načina poslovanja u kojemu je organizacija u stalnoj interakciji s okolinom, prije donošenja strategije menadžment mora istražiti i razumjeti bitne čimbenike vanjskog i unutarnjeg okruženja, utvrditi prijetnje, prilike i trendove koji djeluju na poduzeće, te potom osmisliti plan strategijskih metoda. Analiza okoline je jedan od strategijskih alata pomoću kojega se izbjegavaju nepoželjna iznenađenja i pravilno se usklađuju poslovni ciljevi sa okolinom (Buble, 2005).

### **3. STRATEGIJSKA ANALIZA OKOLINE**

“Okolina označava ukupnost pojava i čimbenika kojima je okružen sustav te izravno ili neizravno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i razvitak. Uz izraz okolina još se javljaju izrazi poput okruženja, ambijenta i okoliša” (Garača, 2014: 43 prema Buble i sur., 1997). Prema Certu i Certu (2008:180) koji analizu okoline smatraju kao „istraživanje organizacijske okoline s ciljem utvrđivanja okolišnih čimbenika koji mogu značajno utjecati na organizacijske poslove“.

Organizaciju karakterizira otvoreni dinamični sustav podložan utjecajima i interakcijama iz okoline. Bahtijarević Šiber, Pološki Vokić, Sikavica (2008) ističu kako se okolina u kojoj se organizacija nalazi, analizira strategijskim metodama te se promatra kao set vanjskih i unutarnjih čimbenika koji mogu utjecati na ostvarivanje ciljeva organizacije. Temeljna pretpostavka i korak u izradi kvalitetne strategije je analiza situacije, odnosno analiza okoline koja se sastoji od tri segmenta. To su analiza vanjske okoline, analiza unutarnje okoline i integriranje vanjske i unutarnje analize.

Potrebno je analizirati okolinu jer kada utjecaj postane dominantan u odnosu na utjecaj samog poduzeća, tada poduzeće upada u krizu iz koje teško može izaći. Zato je iznimno važno neprestano analizirati okolinu i nadzirati prijetnje i prilike u unutarnjoj i makrookolini. Analizu okoline moguće je tretirati kao proces koji se sastoji od četiri međusobno povezane aktivnosti, a koje se odnose na: određivanje područja okoline, promatranje, prognoziranje i ocjenjivanje pomoću kojih se može ustanoviti da je proces analize okoline pretežno usmjeren na budućnost (Buble, 2005).

Buble (2013) prema Boddi i Paton (1998) govori kako je cilj analize okoline uočavanje elemenata koji mogu potencijalno ugroziti organizacijski rad i napredak u budućnosti te nesmetani rad u svakodnevnom djelovanju. Takav utjecaj dolazi iz unutarnje i makrookoline, dok se analizom želi utvrditi:

- „Način na koji socioekonomske snage u široj okolini stvaraju mogućnosti i nameću ograničenja poduzećima,
- utjecaj važnih interesnih grupa (posebice kupaca i dobavljača) i konkurenata na strategiju poduzeća,
- prednosti i slabosti internih resursa i sposobnosti poduzeća u odnosu prema njegovoj konkurentskoj okolini“ (Buble, 2013:111-112 prema Boddi i Paton 1998).

Zadatak analize okoline je identificirati prilike i prijetnje u vanjskoj, te snage i slabosti u unutarnjoj okolini. Kako bi se taj zadatak uspješno riješio, analiza okoline treba:

- otkriti strateške faktore i njihove pritiske na poduzeće koji pomažu organizaciji u ostvarivanju ciljeva i prilika koji mogu dovesti u pitanje njegov opstanak i razvitak pojavom poteškoća i prijetnji,
- utvrditi sve pozitivne unutarnje sposobnosti organizacije kao i slabosti koje ometaju ili potpuno onemogućuju ostvarenje postavljenih ciljeva organizacije,
- povezati prilike i prijetnje s snagama i slabostima putem SWOT analize kako bi se organizacija pozicionirala u okolini,
- osigurati podlogu za formuliranje strategije koju će organizacija voditi kako bi uspješno iskoristila prilike i izbjegla prijetnje, koristeći se svojim snagama kako bi umanjila svoje slabosti (Buble i sur., 2005:16).

Radi otvorenog sustava upravljanja poduzeća su neprestanoj interakciji s okolinom pa prije donošenja strategije menadžment mora istražiti i razumjeti važne čimbenike vanjskog i unutarnjeg okruženja, utvrditi prijetnje i trendove koji djeluju na poduzeće, te potom koncipirati plan strategijskih akcija i metoda. Skeniranje okoline je jedan od strategijskih alata pomoću kojega se izbjegavaju nepoželjna iznenađenja i pravilno se usklađuju poslovni ciljevi s okolinom (Buble, 2005).

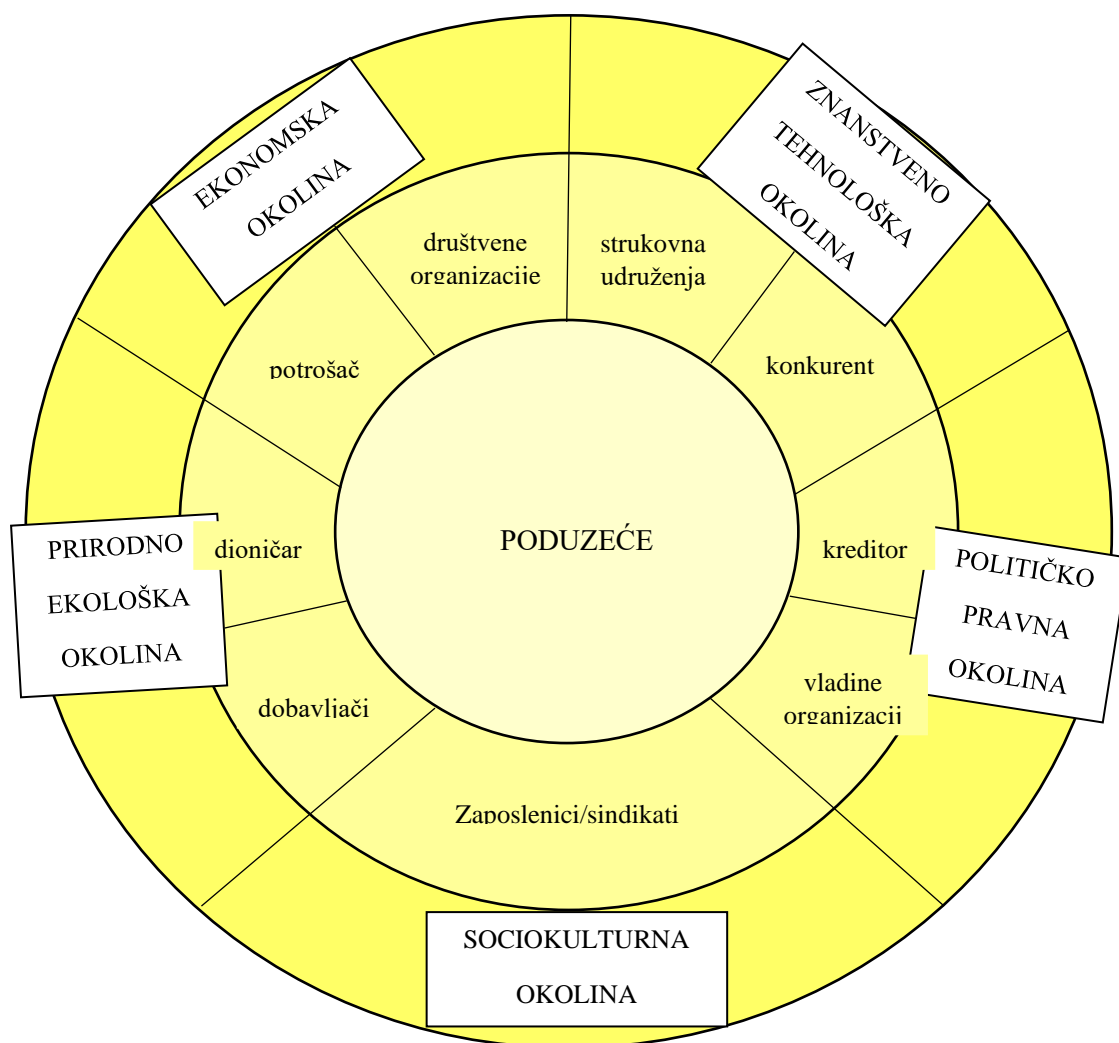
### **3.1. Analiza makrookoline**

Makrookolina “...obuhvaća one dimenzije ili dijelove okoline koji indirektno utječu na organizaciju, a dijeli se na opću ili socijalnu te na poslovnu ili okolinu zadatka” (Buble 1997: 74). Temeljna obilježja makrookoline su da organizacije na nju ne mogu utjecati te da se moraju

svakodnevno prilagođavati i analizirati zahtjeve, izazove i prijetnje u makrookolini. U iznimnim slučajevima postoje organizacije koje zbog svoje veličine imaju utjecaj na makrookolinu ali samo na neke dijelove i to u maloj mjeri (Garača, 2014 prema Sikavica i sur., 2008).

Analizu eksterne okoline najjednostavnije je provesti putem PEST modela koji prikazuje utjecaje vanjskih faktora na koje organizacija ne može utjecati. Naziv je dobila od početnih slova glavnih dimenzija (eng. Political, Economic, Social i Technological). PEST-om se analizira okolina na tržištu i pruža pregled vanjske situacije (Bahtijarević Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008).

**Slika 1. Dijelovi makrookoline poduzeća**



*Izvor: izrada autora prema uzoru na Buble i sur. (2005): Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, str. 18.*

Na slici 1. su prikazani dijelovi poslovne okoline/okoline zadataka i opći/socijalni dijelovi makrookoline poduzeća. Ako gledamo makrookolinu kao sve ono što je izvan poduzeća možemo reći da je beskonačno bezgranična. Zbog takvog širokog raspona, poduzeću je teško analizirati baš sve dijelove makrookoline pa se bazira na one aspekte okoline koji najviše utječu i prijete njegovom razvoju (Buble, 2006).

Što su dijelovi makrookoline dalji od unutarnje okoline, tako je i utjecaj samog poduzeća na tu okolinu manji i obrnuto. Kako u pravilu poduzeća ne mogu utjecati na eksternu okolinu, može se zaključiti da makrookolina upravlja organizacijom. Iz tog razloga, zbog utjecaja koji okolina ima na organizaciju, nužna je analiza makrookoline kako bi se menadžment upoznao sa svim dijelovima te sebe i organizaciju prilagodio djelovanju okoline (Garača, 2014 prema Buble i sur., 1997).

Opća okolina predstavlja dio makrookoline koji je daleko izvan utjecaja samog poduzeća te se promatra kao:

- prirodno-ekološka okolina,
- znanstveno-tehnološka okolina,
- ekonomska okolina,
- političko-pravna okolina,
- socio-kulturna okolina (Smith, 2003).

Prirodno-ekološka okolina obuhvaća sve materijalne i demografske resurse počevši od sirovina, pa sve do ljudi. Ljudi su ključni pokretač svakog poduzeća te svojom kvalitetom i kvantitetom indirektno utječu na opstanak i razvoj poduzeća (Lozić, 2012).

Znanstveno-tehnološkom okolinom se prepoznaju slabosti u postojećim procesima pa se zatim unapređuju te se time smanjuju greške rada. Takva analiza okoline je iznimno važna za nova nastala poduzeća koja tek čekaju probijanje na tržište a igra veliku ulogu i za stara poduzeća gdje treba poraditi na inovacijama kako bih se stvorile nove prilike (Buble, 2013).

Ekonomska analiza okoline obuhvaća bogatstvo države i tržište na kojemu će se poduzeće usuditi iznijeti svoje proizvode i usluge. Takva se okolina preispituje i analizira, te se dolazi do informacija da li će se poslovati lagodno ili otežano jer ekonomski uvjeti utječu na dostupnost kapitala, troškove i potražnju (Smith, 2003).

Političko-pravnu okolinu treba analizirati kako bi se poduzeće moglo razviti unatoč propisanim zakonima, pravnim aktima i regulativama te kako bi se moglo snaći na nacionalnom, inozemnom i globalnom tržištu (Buble i sur. 2005).

Socio-kulturna analiza okoline se odnosi na demografske karakteristike. Kako bi se analizirali potencijalni potrošači i dao odgovor na pitanje što i za koga. Takve prikupljene

informacije putem analize okoline poduzeću daje jasne smjernice za područje na kojemu obavlja djelatnost ili tek misli poslovati (Meler, 1999).

Poslovnu okolinu/okolinu zadatka čine svi aspekti koji se nalaze u njenoj neposrednoj okolini. Poduzeća su u svakodnevnoj interakciji s poslovnom okolinom kako bi putem analize došli do saznanja i informacija, zato je menadžerima lakše vršiti analizu poslovne okoline nego opće/socijalne okoline. Radi toga su poduzeća usmjerene više na okolinu zadatka nego na opću okolinu. Svi modeli imaju različite elemente no zajedničko im je to drže naglasak nad potrošačima. Poslovna okolina/okolina zadatka se u najmanju ruku sastoji od:

- dobavljača,
- tržišta rada,
- kupca,
- konkurencije (Garača, 2014 prema Buble, 2006).

Vrijedi ponoviti kako se markookolina sastoji od elemenata koje u organizaciji stvaraju marže i rizike u poslovanju. Zato se elementi odnose na okruženje u okviru kojega organizacije posluju te zato eksterna okolina upravlja organizacijom. Menadžment mora biti informiran i svjestan svih dijelova eksterne okoline kako bi organizaciju prilagodio takvom djelovanju (Garača, 2014 prema Sikavica i sur., 2008).

Pri izradi analize potrebno se voditi smjernicama koje daju odgovor na ključna pitanja:

- kakva je stabilnost vlade, porezna politika i promjene u političkom okruženju,
- kakva je pravna regulativa u zemlji, pravni odnosi i zakoni o konkurenciji,
- kako se kreće BDP, kamatna stopa, tečajevi, ekonomski trendovi i nezaposlenost u zemlji,
- koji su zakoni o zaštiti okoliša, potrošnji energije i odlaganju otpada,
- kakve stavove imaju potrošači, kako utječu demografske promjene i etička pitanja,
- da li su informacije i komunikacije vjerodostojne, brzina transfera valjana i razvoji tehnologije poželjan (Smith, 2003).

### **3.2. Analiza industrije**

Karakteristike industrijske proizvodnje su ulaganje u proizvodne procese kako bi se proizvod što brže i jednostavnije izradio sa što manje grešaka i što većom performansom finalnog serijskog proizvoda. Na taj način su se formirala obilježja industrije sve do danas. Promatrajući postojeće vrste industrije uočavaju se razlike u profitnim izgledima, ekonomskim

obilježjima i konkurentskim karakterima. Ekonomska obilježja i konkurentski uvjeti dijele profitne izgleda na slabe, prosječne i izvrsne (Buble, 2000).

Kako bi se analiziralo konkurentsko okruženje, potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

- koja su ekonomska obilježja industrije dominantna u okruženju u kojemu poduzeće posluje?
- Koliko su jake i s kojim se konkurentskim silama suočavaju članovi industrije?
- Koje sile utječu na promjene u industriji?
- U kakvoj su poziciji konkurenti? Koji konkurent je dobro pozicioniran, a koji nije?
- Koji su sljedeći mogući potezi konkurenata?
- Koji su čimbenici ključni za budući konkurentski uspjeh?
- Kakvi su izgledi industrije za uspjeh i jesu li dovoljno atraktivni? (Thompson, Stickland, Gamble, 2008).

Analizom industrije se može uočiti kako ona utječe na gospodarski razvoj a utječe tako što pospješuje nove vrste djelatnosti i doprinosi promjeni strukture u zemlji. Ubrzani razvoj industrije nakon nekog vremena „prelijeva“ se na sve aspekte života i rada ljudi te ubrzava razvoj svih djelatnosti i pospješuje nove.<sup>1</sup>

Razvoj industrije u određenoj ekonomiji moguće je podijeliti u 5 faza, a one su:

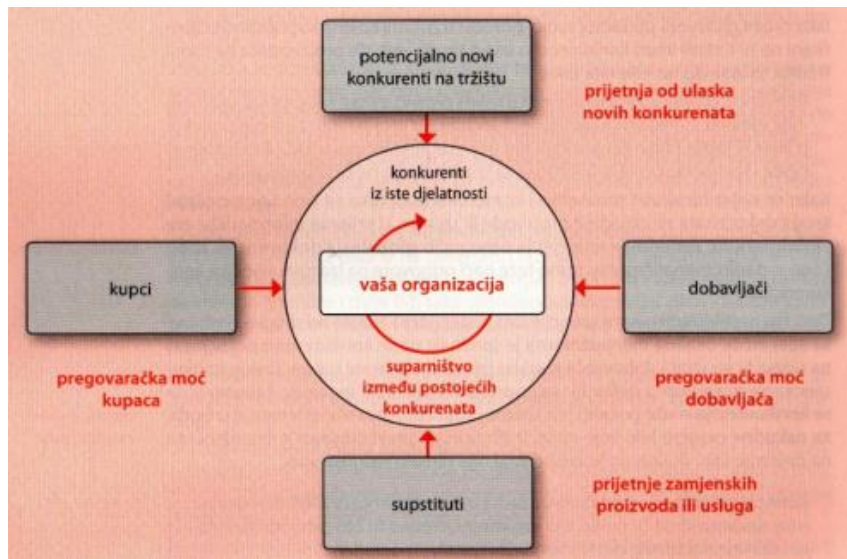
- početna industrijalizacija s osnovnim ciljem povećanja proizvodnje radi zapošljavanja,
- kvantitativna ekspanzija,
- balansiranje razvoja s većim uključivanjem u međunarodnu podjelu rada,
- specijalizacija tijekom koje se postiže povećanje efikasnosti,
- međusektorska diversifikacija (Bahtijarević Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008).

Stupanj konkurencije u nekoj grani industrije kao i njezinu profitabilnost najbolje je opisao Michael Porter modelom „pet konkurentskih snaga“. Za poduzeće je važno da shvati važnost utjecaja i da razumije svih pet konkurentskih snaga kako bi bilo uspješno u određenoj grani (Renko, 2009. prema Porteru, 1979).

---

<sup>1</sup> Analiza relativne efikasnosti industrije osiguranja europskih zemalja korištenjem analize omeđivanja podataka, <https://hrcak.srce.hr/154691>, (13.08.2023)

**Slika 2. Porterov model pet konkurentskih snaga**



*Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević Šiber F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, str. 122.*

Na slici 2. je prikazan model Porterovih pet snaga koje predstavljaju oblik poslovne analize koja pomaže objasniti zašto industrije ostvaruju različitu razinu profita. Koristi se u analizi industrijske strukture i strategije poduzeća. Porter je identificirao pet snaga koje sudjeluju u oblikovanju svakog tržišta i industrije u svijetu a omogućava procjenu intenziteta konkurentnosti, atraktivnosti i profitabilnosti industrije ili tržišta (Buble, 2005).

Prva od pet snaga odnosi se na broj konkurenata i njihovu sposobnost da oslabe afirmirano poduzeće. Što je veći broj konkurenata, kao i ekvivalentnih proizvoda i usluga koje oni nude, to je manja snaga poduzeća. Potrošači će odabrat konkurentsku tvrtku ako im ona nudi bolje uvjete ili niže cijene (Bahtijarević Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008).

Na moć poduzeća utječe i snaga novih sudionika na tržištu. Što je manje vremena i novca potrebno konkurentima da uđu na tržište i konkuriraju, to su više pozicija poduzeća upitne. Industrija s jakim ulaznim zaprekama idealna je za postojeća poduzeća jer mogu određivati cijene i pregovarati po boljim uvjetima (Buble, 2000).

Sljedeća snaga Porterovog modela ukazuje na sposobnost dobavljača kod povećavanja troškova inputa. To će ovisiti o broju dobavljača ključnih inputa proizvoda ili usluge. Što je manje dobavljača u poduzeću to će ono više ovisiti o postojećim dobavljačima. Kao rezultat toga, dobavljač ima veću moć i može povećati troškove nabave. S druge strane, kada postoji veći broj dobavljača ili su troškovi prelaska drugom dobavljaču niski, poduzeće može smanjiti ulazne troškove i povećati svoju dobit (Bahtijarević Šiber, Sikavica, Pološki Vokić, 2008).



Sljedeća snagu predstavlja sposobnost potrošača kod sniženja tržišne cijene ili tržišne moći poduzeća. Na to će utjecati broj potrošača te koliko bi koštao prelazak na novo tržište. Tvrtka koja ima poprilično dosta neovisnih kupaca lakše će naplatiti višu cijenu i tako povećati svoju profitabilnost (Buble, 2005).

Posljednja snaga Porterovog modela se odnosi na supstitute. Supstituti robe ili usluge koje se mogu koristiti umjesto proizvoda ili usluga predstavljaju prijetnju. Tvrtke koje proizvode robu ili usluge za koje nema sličnih supstituta, imati će povlaštene uvijete i veću moć kod određivanja cijene. Kada su dostupni slični supstituti, kupci imaju pravo na odabir te tako slabi moć poduzeća (Lozić, 2012).

### **3.3. Analiza konkurenata i potrošača**

Kako bi se uočile organizacijske prednosti, potrebno je dobro procijeniti sposobnosti konkurencije, te si tako olakšati pozicioniranje na tržištu. Konkurencija se treba shvaćati kao natjecanje na međunarodnom tržištu potrošača u pogledu kvalitete, kvantitete, cijene, distribucije i promocije, također konkurencija treba predstavljati izazove i motivaciju za poduzeća. Sve organizacije mogu sudjelovati u tržišnom natjecanju, ponekad je za to potrebno odbacivanje zastarjelih navika i metoda te okret k inovacijama utemeljenih na novim znanjima i vještinama koje se uklapaju u globalne trendove. U današnje vrijeme je lakše postići konkurentsku prednost jer organizacije imaju pristup globalnom tržištu te roba i novac lako cirkuliraju iz ruke u ruku (Samuelson i Nordhaus, 2000).

Danas, kada su poduzeća širom svijeta suočena sa sve većom globalnom konkurencijom i sve sporijim rastom, važnost konkurentnosti i pronalaženja potencijalnih izvora konkurentne prednosti je prioritetna (Lozić, 2012). „Industrije postaju manje ili više privlačne s vremenom, a konkurentna pozicija održava bitku među konkurencijom koja nikad ne prestaje. Čak i dulja razdoblja stabilnosti mogu naprasno završiti nekim potezom konkurencije“ (Porter, 2008:21).

„Analiza konkurencije podrazumijeva istraživanje konkurenata, njihovih snaga i slabosti radi implementiranja učinkovitog marketinga. Štoviše, potrebno je poznavati konkurenciju bolje od sebe, iskoristiti nedostatke konkurencije te ih pretvoriti u vlastite prednosti radi diferencijacije i prepoznatljivosti kod potrošača“ (Ribić i Pleša Puljić, 2020:158).

Osim što je prisutna na tržištu kod kupnje proizvoda i supstituta što se podrazumijeva, konkurencija je moguća i na strani procesa u borbi za oskudne resurse. S obzirom da svaka organizacija, osim u slučaju monopola, ima svoju konkurenciju, zadatak menadžmenta je

poduzimati odgovarajuće mjere da odgovori na izazove konkurencije (Thompson, Stickland, Gamble, 2008).

„Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke. Ona također određuje prikladnost aktivnosti tvrtke koje pridonose njenoj izvedbi, kao što su inovativnost, kohezijska organizacijska kultura ili dobra implementacija“ (Porter, 2008:21).

Konkurencijom se smatraju sve organizacije koje posluju pod istom djelatnosti te ih je nemoguće kontrolirati ili predvidjeti, pojavljuju se na tržištu bez najave. Nagli razvoj tehnologije omogućio je internetsku prodaju gdje se konkurenti mogu pojaviti sa suprotnih strana svijeta te sudjelovati u tržišnom natjecanju, to predstavlja velike izazove za menadžment i provođenje konkurencijske analize. „Industrije postaju manje ili više privlačne s vremenom a konkurentna pozicija održava bitku među konkurentima koja nikada ne prestaje. Čak i dulja razdoblja stabilnosti mogu naprasno završiti nekim potezom konkurencije“ (Porter, 2008:21).

Različiti autori različito navode vrste konkurentskih prednosti, pa tako prema prvom podijeli postoji deset konkurentskih prednosti, a one su:

- proizvodnja proizvoda vrhunske kvalitete,
- superiornost usluga/brzina u odnosu na konkurenciju,
- prepoznatljivost i originalnost,
- prodavanje po nižim cijenama,
- prodajne lokacije,
- proizvod koji najbolje ostvaruje sve svoje funkcije,
- proizvodnja sigurnijih i trajnijih proizvoda,
- ponuda najbolje vrijednosti za novac,
- natprosječno visoka informiranost o trendovima na tržištu i konkurenciji,
- novi poslovni model (Thompson, Stickland, Gamble, 2008).

O opstanku poduzeća na tržištu ovise potrošači koji su od iznimne važnosti jer svojom odlukom na kupnju svjesno ili nesvjesno podržavaju poduzeće k sadašnjem ili budućem plasiranju proizvoda na tržište. Ono čemu sve organizacije teže je lojalnost potrošača što nije nimalo jednostavno postignuti jer je ponašanje potrošača izrazito kompleksno te ga nije nimalo jednostavno analizirati. Potrebno je analizirati njihovo ponašanje i voditi računa o željama i potrebama kako bi pravi proizvod stigao u prave ruke (Schiffman i Kanuk, 2004).

Ponašanje potrošača bilo da se radi o pojedincu ili skupini ljudi podložno je promjenama jer na njihov izbor o kupovini utječu osobni čimbenici poput:

- stavova, motiva i motivacija,
- stilova života, osobnih vrijednosti, percepcija,

- znanja, kvaliteta, vrijednosti, osobnosti.

Razni društveni čimbenici koji imaju utjecaj na potrošača:

- kultura,
- društvo i društveni staleži,
- grupacije društva,
- obitelj,
- situacijski čimbenici.

Konačni presudni raspoloživi resursi koji potiču ili obustavljaju:

- novac,
- vrijeme,
- procesuiranje informacija (Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Sikavica, 2008).

Predmet analize ponašanja potrošača su njihove reakcije tijekom procesa koje se vežu uz razmjenu i zadovoljavanje njihovih potreba. “Ponašanje potrošača je proučavanje načina na koji pojedinci, skupine i organizacije odabiru, kupuju, koriste i raspolažu robom, uslugama, idejama ili iskustvima kako bi zadovoljili vlastite potrebe i želje” (Kotler i Keller 2008:173). Organizacije za cilj analize potrošača imaju razumijevanje i predviđanje sklonosti potrošača, kako bi se utvrdile jasne regulativne politike s ciljem zaštite potrošača u društvu, zatim otkrivanje uzorak efekata relacija koje uvjetuju informiranje i interes potrošača (Renko, 2009).

Vrijedi ponoviti da su čimbenici ponašanja potrošača osobni, društveni i psihološki (Kotler i Keller 2008). Tako možemo jednostavnije podijeliti načela ponašanja potrošača u kojima:

- je potrošač suveren,
- se motivi ponašanja potrošača mogu identificirati,
- se na ponašanje potrošača ne može utjecati,
- utjecaji na ponašanja potrošača moraju biti društveno prihvatljivi,
- je ponašanje potrošača dinamičan proces (Renko, 2009).

Potrošnja i kupnja nisu dovoljna pokazala u procesu analize nego je potrebno analizirati primarno ponašanje u procesu kupnje, korištenja, odbacivanja proizvoda pa čak i iskustva koja dobivaju tijekom korištenja koje prenose drugim potencijalnim potrošačima. Zato takvo ponašanje definiramo kao proces odlučivanja i fizičke aktivnosti u kojemu se pojedinci angažiraju kada ocjenjuju, stječu, raspolažu i koriste dobra i usluge (Lozić, 2012).

Kako bi organizacije imale što veću moć i utjecaj, one putem analize prepoznaju i razumiju na koji se način odvijaju promjene stavova i ponašanja kod potrošača. Zato psihološki

procesu imaju najveći utjecaj na potrošače te ih obuhvaćaju procesi prerade informacija, komunikacija u grupi, osobni utjecaji te promjena stavova i ponašanja (Buble, 2006).

### **3.4. Analiza unutarnje okoline**

Svi elementi koji se nalaze unutar organizacije tumače se kao unutarnja okolina. Unutarnja/interna okolina se odnosi na sve inpute koje uđu u organizaciju, zatim proces pretvorbe inputa u outpute, kao i outpute prije samog plasiranja na tržište. Uzimajući u obzir razne podjele unutarnje okoline, integriranjem se dolazi do zaključka da unutarnja okolina menadžmenta sadrži:

- organizacijske resurse,
- organizacijsku strukturu,
- menadžment,
- organizacijsku kulturu (Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Sikavica, 2008).

Glavna karakteristika unutarnje okoline je da predstavlja onaj dio poduzeća koji se u potpunosti nalazi pod njegovim utjecajem. Dakle govori se o neposrednoj okolini poduzeća u kojoj se zbivaju svi ključni procesi i događaji bitni za egzistenciju i razvitak poduzeća. Zato je iznimno važno vršiti analize kako bi ih menadžment dobro sagledao. Osim snaga i slabosti poduzeća potrebno je biti svjestan i potencijalnih marži koje se mogu pojaviti u budućem razdoblju. Unutarnja okolina poduzeća sastoji se od unutarnjih varijabli na koje menadžment može utjecati. Te varijable formiraju kontekst u kojem se odvija poslovanje, a uključuju: organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijske resurse (Lozić, 2012).

Interna ili unutarnja okolina naziva se i okolinom organizacije jer se u potpunosti nalazi pod utjecajem organizacije. Interna okolina predstavlja neposredno radno okruženje organizacije u kojoj se zbivaju svi ključni procesi i događaji važni za opstanak i razvoj organizacije (Buble, 1997).

“Interna okolina predstavlja onaj dio ukupne okoline organizacije koja se nalazi u njoj te stoga organizacija može na nju u potpunosti utjecati” (Garača, 2014:53 prema Buble, 2006). Utjecajni elementi predstavljaju izvor stvarnih organizacijskih snaga i slabosti. Nad tim elementima menadžment u kratkoročnom razdoblju nema kontrolu jer su ti elementi realne i temeljne pretpostavke svih aktivnosti i očekivanih organizacijskih učinaka. Promatrajući obje okoline na ovaj način, njihova međusobna povezanost još više dolazi do izražaja (Buble, 1997).

## 4. SWOT ANALIZA

SWOT analiza definira se „kao jednostavan ali moćan alat za vrednovanje resursnih sposobnosti i nedostataka, tržišnih prilika i vanjskih prijetnji budućem blagostanju poduzeća“ (Thompson, Stickland, Gamble, 2008:89).

SWOT analiza se promatra kao interno-eksterna analiza zbog svoje otpornosti i pouzdanosti. Vremenom se dokazala kao pouzdana i trajna tehnika te se zbog svojih kvalitetnih karakteristika koristi i dan danas. Najpoznatija je metoda koja se primjenjuje u analizi i prepoznavanju ključnih problema na koje poduzeće nailazi u okolini poslovanjem te strategijskih sposobnosti organizacije s potencijalnim prilikama na razvoj strategije (Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Sikavica, 2008).

“SWOT analiza popularna je iz razloga što je jednostavna za primjenu te nije potreban velik broj resursa prilikom njenog provođenja. Osnovna ideja SWOT analize je prikupljanje podataka o internim snagama i slabostima te prilikama i prijetnjama organizacije s kojima se suočavaju u svom poslovanju” (Garača, 2014: 148).

SWOT se s engleskog jezika prevodi kao snage (strengths), slabosti (weaknesses), prilike (opportunities) i prijetnje (threats). Menadžment se njome koristi kada želi kreirati strategiju jer su u njoj prikazane snage, slabosti, prilike i prijetnje određenih pojava koje se događaju u organizaciji i izvan nje. Za svaku organizaciju je iznimno bitno da vodi računa o unutrašnjem i vanjskom okruženju kako bi bili svjesni okolnosti u kojima se nalaze.

“SWOT analiza obavljena je više ili manje u analizi internih i eksternih čimbenika, no služi i za strukturiranje tih podataka, zbog čega se često naziva i promatra kao integriranje analiza interne i eksterne okoline” (Garača, 2014: 148).

SWOT strategiju tumačimo kao prikaz unutrašnjih snaga i slabosti organizacije i vanjskih prilika i prijetnji s kojima se organizacija suočava. Ona pomaže organizaciji da se fokusira na svoje snage, minimizira prijetnje i kroz kvalitetnu strategiju najbolje upotrijebi prilike koje su joj dostupne kako bi osigurala konkurentsku prednost (Lozić, 2012).

“Podjela SWOT analize je na unutarnju SW analizu (snaga i slabosti koje se nalaze u organizaciji) te vanjsku OT analizu (prilike i prijetnje koje se nalaze u vanjskom okruženju). Važnost SWOT analize i dalje je velika zbog činjenice da se usmjerava na analizu organizacije, tržišta i konkurencije” (Renko, 2009:115).

SWOT analiza se može smatrati situacijskom analizom vezanom uz spoznavanje trenutačne pozicije organizacije, no ima za cilj utvrđivanje perspektiva budućih djelovanja. Takvom se primjenom mogu utvrditi karakteristike položaja u kojem se organizacija trenutačno

nalazi ali i usmjeriti te predviđati budući položaj. Popularnost i široka prihvaćenost SWOT analize u velikoj mjeri proizlazi iz njezine jednostavnosti i niskih troškova primjene (Buble, 2010:19).

“Nakon situacijske analize performansi organizacija, okoline i dijagnosticiranja kapaciteta organizacija za ostvarivanje misije i ciljeva potrebno je obaviti povezivanje prilika i opasnosti sa snagama i slabostima organizacije za što se upotrebljavaju alternativni oblici, politike i strategije organizacije” (Buble, 1997:154).

Snage su „organizacijski čimbenici koji je čine konkurentnijom na tržištu od drugih organizacija“ (Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Sikavica, 2008:228). Ako organizacija posjeduje ključne resursne, već onda ima predispozicije za uspjeh na tržištu. Slabosti su nešto što nije jača strana organizacije odnosno nešto u čemu je manje uspješna u usporedbi s konkurencijom (Thompson, Stickland, Gamble, 2008). Prilike proizlaze iz okolina i tržišta na kojima organizacije posluju te utječu izvana kao ekonomski uvjeti, političko društvene promjene, nove tehnologije, novi trendovi i materijali te razne druge. One organizaciji omogućuju da poveća svoje pozicioniranje i konkurentsku prednost. Prijetnje predstavljaju komplikacije i zapreke za željeno pozicioniranje i ugrožavaju sposobnost konkuriranja. Prijetnje mogu biti sve što može nanijeti štetu organizaciji (Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Sikavica, 2008).

## **5. INA d.d.**

Srednje velika europska naftna kompanija INA d.d. osnovana je 1. siječnja 1964. spajanjem rafinerija u Rijeci i Sisku s Naftaplinom. Dioničko je društvo čiji su najveći dioničari naftna kompanija MOL i Republika Hrvatska, dok se manji dio odnosi na dionice koje se nalaze u vlasništvu privatnih i institucionalnih investitora. Vodeća je naftna kompanija u Hrvatskoj dok u regiji prednjači s istraživanjem, proizvodnjom nafte i plina, preradom nafte te distribucijom nafte i naftnih derivata. Upravlja bogatom regionalnom mrežom od otprilike 500 benzinskih postaja u Hrvatskoj i u susjednim zemljama. INA je opredijeljena za poslovanje u skladu s održivim razvojem, što znači da teži integraciji gospodarskih, okolišnih i društvenih čimbenika u svakodnevnom poslovanju. Nastoji energiju učiniti dostupnom i želi biti pokretač

društvenog i gospodarskog razvoja, vodeći brigu o ljudima i okolišu, njegujući odgovorno poslovanje i lokalna partnerstva.<sup>2</sup>

**Tablica 1. SWOT analiza kompanije INA d.d.**

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ državno vlasništvo</li> <li>➤ briga za ljude</li> <li>➤ briga prema okolišu</li> <li>➤ jasno definirani ciljevi, misija i vizija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zastarjela tehnologija i pogoni</li> <li>➤ kriva percepcija potrošača</li> <li>➤ variranje cijena</li> </ul>
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ EU fondovi</li> <li>➤ ekološka reputacija</li> <li>➤ društveno odgovorno poslovanje</li> <li>➤ etično i moralno poslovanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ konkurenti</li> <li>➤ zakonska regulativa</li> <li>➤ neobnovljivi izvori</li> </ul>

*Izvor: INA d.d., <https://www.ina.hr> (21.08.2023)*

Tablica 1. prikazuje SWOT analizu u kojoj se promatraju interno-eksterni čimbenici u okolini kako bi se uočile snage, slabosti, prilike i prijetnje kompanije. INA d.d. daje na važnosti o brizi i zaštiti prema okolišu i ljudima. Državno vlasništvo u kojemu se kompanija nalazi pruža snagu u postizanju jasno definiranih ciljeva, misije i vizije kojima se strogo vodi. Slabe strane kompanije se primjećuju u zastarjeloj tehnologiji i pogonima koji su slijedeće na redu za obnovu i pretvaranje slabosti u prilike. Variranjem cijena na koje kompanija nema utjecaj iskrivljuje se slika u očima potrošača i stvara dodatna slabost. INA d.d. poslovne prilike nalazi u mogućnostima koje pruža Europska unija te u društveno odgovornom poslovanju koje se bazira na etičkim i moralnim vrijednostima. Kako je tržište otvoreno svima, kompanija se u svakodnevnom poslovanju susreće i s prijetnjama koje stvara konkurencija. Neobnovljivi izvori energije kompaniji stvaraju poteškoće u planiranja i stabilnom budućem djelovanju. Regulativne granice promatraju se kao slabost jer postavljaju okvir u poslovanju te na taj način ograničavaju postizanje maksimalnog potencijala kompanije koja već primjenjuje društveno odgovorno poslovanje. Prema izvještajima INA d.d. unutar poduzeća dijele četiri temeljne vrijednosti:

---

<sup>2</sup> Market research, <https://www.marketresearch.com/GlobalData-v3648/Industrija-nafte-dd-INA-Financial-34680467/>, (21.08.2023)

- ljude: ljudi su nam na prvom mjestu,
- kupce: sve za kupca i za kupca sve,
- odgovornost: naša kompanija, naša odgovornost,
- agilnost: predvodimo promjene koje će oblikovati našu budućnost.<sup>3</sup>

Pod analizom interne okoline INA d.d. provodi funkcijsku analiza poduzeća, analiza resursa te analiza lanaca vrijednosti.

**Tablica 2. Makrookolina kompanije INA d.d.**

Političko - pravna	Ekonomska
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ stalni rast cijena</li> <li>➤ vladine zabrane</li> <li>➤ ulazak u EU</li> <li>➤ zakonodavstvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ pad BDP-a</li> <li>➤ niske plaće</li> <li>➤ skupoća energenata</li> <li>➤ nezaposlenost</li> <li>➤ konkurencija</li> <li>➤ izvori derivata</li> </ul>
Socijalna	Tehnološka
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ životne navike</li> <li>➤ štednja</li> <li>➤ kvaliteta života</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ tehnologija</li> <li>➤ standardi poslovanja</li> <li>➤ istraživanje i razvoj</li> <li>➤ unaprjeđenja</li> </ul>

*Izvor: INA d.d., <https://www.ina.hr> (21.08.2023)*

Tablica 2. prikazuje makrookolinu kompanije INA d.d. koja obuhvaća dimenzije i dijelove okoline koje indirektno utječu na nju. Dijeli ih na politično- pravnu okolinu koja je krivac u iskrivljenoj percepciji potrošača radi stalnog rasta cijena, vladinih zabrana i zakonodavstva koje su se pooštrile ulaskom u EU. Ekonomskoj dimenziji kompanija pridaje najveći značaj radi bitnih dijelova koji u velikoj razini utječu na poslovanje. Kompanija pokušava zaštititi svoju budućnost što u ekonomskoj okolini nije niti malo jednostavno jer se radi o pitanju derivata, konkurencije i BDP-a na koje kompanija nema direktan utjecaj. Analizom socijalne okoline INA d.d. ima uvid u životne navike svojih potrošača te se pokušava orijentirati prema njihovim mogućnostima kako bi poboljšala štednju, standard i kvalitetu u svom poslovanju ali i u životu potrošača. Kompanija kroz tehnološku dimenziju postavlja

<sup>3</sup>INA d.d., <https://www.ina.hr>, (21.08.2023)



standarde poslovanja u kojima unaprjeđuje zastarjele tehnologije i pogone te ulaže u istraživanje i razvoj. INA d.d. je uspostavila novi odjel koji se bavi uslugom kupcima i maloprodaje s ciljem da se postojeća maloprodajna mreža iskoristi kao platforma za pružanje poboljšanih i kvalitetnijih proizvoda i uslugama potrošačima. Osnovana je i organizacijska jedinica koja se bavi upravljanjem i poboljšanjem odnosa s potrošačima.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> INA d.d., <https://www.ina.hr>, (21.08.2023)

## 6. ZAKLJUČAK

Kako bi u današnje vrijeme poduzeća uspješno poslovala u okolini koju karakteriziraju neočekivane i burne promjene iznimno je važna spremnost menadžera na primjenu odgovarajuće strategije i njihovo shvaćanje i provedbu strategijske analize okoline. Proces strategijskog menadžmenta omogućuje bolje razumijevanje promjenjivih okolnosti u makrookolini i unutarnjoj okolini. Promjene u okolini mogu za posljedicu imati pozitivan i negativan učinak na poduzeće i zato menadžment mora stalno pratiti i predviđati buduće poslovne promjene analizom makrookoline i unutarnje okoline.

Kada utjecaj postane dominantan u odnosu na utjecaj samog poduzeća, tada poduzeće upada u krizu iz koje teško može izaći. Zato je iznimno važno neprestano analizirati okolinu i identificirati prilike i prijetnje u vanjskoj, te snage i slabosti u unutarnjoj okolini. Temeljna obilježja makrookoline su da organizacije na nju ne mogu utjecati te da se moraju svakodnevno prilagođavati i analizirati zahtjeve u makrookolini. Analizu eksterne okoline najjednostavnije je provesti putem PEST modela koji prikazuje utjecaje vanjskih faktora. Za razliku od makrookoline, glavna karakteristika unutarnje okoline je da predstavlja onaj dio poduzeća koji se u potpunosti nalazi pod utjecajem poduzeća. Odnosi se na okolini poduzeća u kojoj se zbivaju svi ključni procesi i događaji bitni za egzistenciju i razvitak poduzeća. Osim snaga i slabosti poduzeća potrebno je biti svjestan i potencijalnih marži koje se mogu pojaviti u budućem razdoblju.

Analizom industrije se može uočiti kako ona utječe na gospodarski razvoj a utječe tako što pospješuje nove vrste djelatnosti i doprinosi promjeni strukture u zemlji. Kako bi se postigla dominacija na tržištu, potrebno je detaljno analizirati sposobnosti konkurencije, te na taj način olakšati pozicioniranje na tržištu. Također je potrebno analiziranje ponašanja potrošača i njihovih reakcija tijekom procesa koji se vežu uz razmjenu i zadovoljavanje njihovih potreba. Interno-eksternom SWOT analizom se dolazi do odgovora pomoću promatranja. Najučestalija je u analizi zbog svoje otpornosti i pouzdanosti. Vremenom se dokazala kao pouzdana i trajna tehnika te se zbog svojih kvalitetnih karakteristika koristi i dan danas.

## 7. POPIS LITERATURE

### *Knjige:*

1. Armstrong, M. (2003): *Kompletna menadžerska znanja*. Zagreb: M.E.P. Consult
2. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga
3. Buble M., Cingula M., Dujanić M., Dulčić Ž., Gonan Božac M., Galetić L., Ljubić F., Pfeifer S., Tipurić D. (2005): *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
4. Buble, M. (1997): *Strategijski menadžment*. Split: Ekonomski fakultet
5. Buble, M. (2005): *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija
6. Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija
7. Buble, M. (2000): *Management*. Split: Ekonomski fakultet
8. Buble, M. (2013): *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija
9. Certo, S.C., Certo, S.T. (2009): *Moderni menadžment 10. izdanje*. Zagreb: MATE d.o.o.
10. Garača, N. (2014): *1,2,3,4... Menadžment*. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
11. Kotler, P., Keler, K. L. (2008): *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate d.o.o.
12. Lozić, J. (2012): *Osnove menadžmenta*. Split: Sveučilište u Splitu
13. Meler, M. (1999): *Marketing*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
14. Porter, M. (2008): *Konkurentska prednost- postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia
15. Renko, N. (2009): *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak
16. Ribić D., Pleša Puljić N. (2020): *Osnove poduzetništva*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
17. Samuelson, P., Nordhaus, W. (2011): *Ekonomija*. Zagreb: Mate d.o.o.
18. Sikavica, P., Bahtijarević Šiber F., Pološki Vokić, N. (2008): *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga
19. Smith, S. (2003): *Suvremeni strateški menadžment u svjetskoj praksi*. Zagreb: M.E.P. CONSULT
20. Stacey, R.D. (1997): *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*. Zagreb: MATE d.o.o.

21. Thompson, A. A., Strickland, A. J. III., Gamble, J. E. (2008): *Strateški menadžment*. Zagreb: MATE d.o.o.

***Radovi objavljeni na internetskim stranicama:***

1. Škrinjarić, T., (2016): Analiza relativne efikasnosti industrije osiguranja europskih zemalja korištenjem analize omeđivanja podataka, <https://hrcak.srce.hr/154691> (13.08.2023)

***Mrežna stranica:***

1. INA, d.d. <https://www.ina.hr> (21.08.2023)
2. Market research. <https://www.marketresearch.com/GlobalData-v3648/Industrija-nafted-INA-Financial-34680467/> (21.08.2023)

## 8. POPIS ILUSTRACIJA

### *Slike:*

1. Slika 1. Dijelovi makrookoline poduzeća
2. Slika 2. Porterov model pet konkurentskih snaga

### *Tablice:*

- 3, Tablica 1. SWOT analiza kompanije INA d.d.
- 4, Tablica 2. Makrookolina kompanije INA d.d.

**OBRAZAC 5**

**IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, Ozana Krajačić

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

Strateška analiza okoline

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**





**OBRAZAC 6**

**ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA U  
DIGITALNOM REPOZITORIJU**

**Ja Ozana Krajačić**

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici sadržanom u Dabar (Digitalni akademski arhivi i repozitoriji) te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 58. stavka 5., odnosno članka 59. stavka 4. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22).

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 na sljedeći način:

- a) Rad u otvorenom pristupu
- b) Rad dostupan nakon: \_\_\_\_\_ (upisati datum nakon kojeg želite da rad bude dostupan)
- c) Pristup svim korisnicima iz sustava znanosti i visokog obrazovanja RH
- d) Pristup korisnicima matične ustanove
- e) Rad nije dostupan (*u slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev*).

Potpis studenta/ice