

STRATEŠKA ANALIZA P.T.O. „VINCEKOVIĆ“

Salaj, Josipa

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:171918>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-02**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

STRATEŠKA ANALIZA P.T.O. „VINCEKOVIĆ“

Mentor:

Izv.prof.dr.sc. Anita Talaja

Student:

Josipa Salaj

Split, srpanj, 2019.

SADRŽAJ:

1. UVOD	3
1.1. Predmet istraživanja	3
1.2. Ciljevi rada	3
1.3. Metode rada	3
1.4. Struktura rada	3
2. STRATEGIJA I METODE STRATEŠKE ANALIZE	4
2.1. Pojam strateškog menadžmenta	4
2.2. Opća ili socijalna okolina	6
2.2.1. Pojam	6
2.2.2. Metode i tehnike analize	7
2.3. Poslovna okolina ili okolina zadatka	10
2.3.1. Pojam	10
2.3.2. Metode i tehnike analize	11
2.4. Interna okolina	13
2.4.1. Pojam	13
2.4.2. Metode i tehnike analize	15
2.5. SWOT analiza	18
2.6. Formuliranje i implementacija strategije	19
2.6.1. Pojam strategije	19
2.6.2. Formuliranje strategije	21
2.6.3. Implementacija strategije	22
3. STRATEŠKA ANALIZA P.T.O. „Vinceković“	23
3.1. Općenito o poduzeću	23
3.1.1. Djelatnost	23
3.1.2. Organizacijska struktura	23
3.2. Analiza opće okoline	24

3.3. Analiza poslovne okoline	29
3.4. Analiza interne okoline	33
3.5. SWOT analiza	35
3.6. Formuliranje i implementacija strategije.....	35
4. ZAKLJUČAK	37
LITERATURA.....	39
POPIS SLIKA	39
POPIS TABLICA.....	40
PRILOZI.....	41
SAŽETAK.....	42
SUMMARY	43

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

Sva poduzeća danas posluju u izuzetno nestabilnim uvjetima na koje utječu razni elementi njihove okoline od kojih najveći utjecaj svakako ima konkurencija te stupanj inovativnosti poduzeća, no to ovisi i o industriji/grani u kojoj poduzeće posluje. S toga se predmet istraživanja ovog završnog rada odnosi na analizu utjecaja elemenata opće i poslovne okoline na poslovanje i mogućnost opstanka promatranog poduzeća na tržištu.

1.2. Ciljevi rada

Ciljevi rada obuhvaćaju analizu interne i eksterne okoline poduzeća, te na temelju provedenih analiza i dobivanih rezultata donošenje zaključaka i preporuka za formuliranje strategije i ciljeva.

1.3. Metode rada

U teorijskom dijelu završnog rada koristiti će se metode eksplanacije (razjašnjavanje pojmova i elemenata), klasifikacije (podjela općeg pojma na posebne, u granicama opsega pojma)¹ i komparacije (usporedba utjecajnih elemenata), dok će se u praktičnom dijelu rada koristiti metoda studije slučaja. Metoda studije slučaja je kvalitativna metoda koja se odnosi na promatranje stvarnih primjera tj. poduzeća, pojedinaca i sl. u svrhu proučavanja njihovog poslovanja te veza između pojedinih utjecajnih varijabli i odluka koje se donose na temelju njih.

1.4. Struktura rada

Struktura rada je definirana putem 4 poglavlja, prva dva poglavlja (uvod te strategija i metode strateške analize) se odnose na teorijski dio rada, dok se posljednja dva poglavlja (strateška analiza P.T.O. „Vinceković“ te zaključak) odnose na praktični dio rada.

¹ http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf - str: 16/32 - 26.06.2019.

2. STRATEGIJA I METODE STRATEŠKE ANALIZE

2.1. Pojam strateškog menadžmenta

Strateški menadžment se razvio u drugoj polovici 20.st. kao posljedica utjecaja eksterne okoline na proces donošenja dugoročnih planova i odluka poduzeća. To je kompleksan pojam koji se može promatrati s tri različita aspekta; može se promatrati kao grupa ljudi u poduzeću tj. kao skupina menadžera koji su odgovorni za donošenje odluka na strateškoj razini. Drugi aspekt s kojeg se može promatrati pojam strateškog menadžmenta je kao proces te se u tom smislu podrazumijeva kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća na prilagodbu u promjenjivoj okolini². Proces strateškog menadžmenta stoga uključuje sljedeće etape:



Slika 1: Etape u procesu strateškog menadžmenta

Izvor: Buble, M.(ur), 2005.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str: 8, Slika 1.3.

Analiza okoline obuhvaća analizu interne i eksterne okoline. Interna okolina je okolina poduzeća na koje ono može utjecati, dok eksterna okolina obuhvaća one elemente na koje poduzeće ne može utjecati, te razlikujemo poslovnu okolinu ili okolinu zadatka i opću ili socijalnu okolinu. Postavljanje usmjerenja organizacije se odnosi na formiranje misije, vizije te ciljeva organizacije. Misija je izjava o razlogu postojanja poduzeća tj. opisuje kakvo je poduzeće sada te se njom poduzeće želi razlikovati od ostalih sličnih poduzeća, može se definirati u užem ili širem smislu. Vizija je izjava koja se odnosi na budućnost poduzeća tj. navodi se ono što poduzeće želi postati, a putem nje se poduzeće obraća svim zainteresiranim skupinama, kao što su: zaposlenici, kupci, dioničari i sl. Ciljevi organizacije s obzirom na vrijeme mogu biti: kratkoročni (do godine dana), srednjoročni (od jedne do tri godine, ili do pet godina, ovisno o industriji i brzini promjena), te dugoročni (duži od tri, odnosno pet godina).

² Buble, M. (ur.), 2005.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 1.

Mogu se razlikovati i s obzirom na srž definiranja cilja, u tom smislu razlikujemo: općenitije i konkretnije ciljeve. Primjer općenitog cilja može biti porast prodaje, a konkretniji cilj može biti porast prodaje s 2% na 6% u sljedeće dvije godine ili do kraja 2020.godine. Formuliranje strategije je proces putem kojeg se definiraju dugoročni ciljevi poduzeća pomoću kojih se želi ostvariti efikasno upravljanje prilikama i prijetnjama s obzirom na snage i slabosti poduzeća, a uključuje strategiju i politiku poduzeća. Strategija poduzeća je plan koji se formira kako bi se ostvarila misija, vizija i ciljevi, razlikujemo: korporacijsku, poslovnu i funkcijsku strategiju. Korporacijska strategija se odnosi na cjelokupno poduzeće, poslovna strategija se odnosi na jednu poslovnu jedinicu, a funkcijska se odnosi na određenu funkciju u poduzeću. Politika poduzeća se definira za sva važna područja poslovanja poduzeća te se njom izražavaju stavovi, načela i principi prema kojima će se usmjeravati odluke u poduzeću. Implementacija strategije je proces putem kojeg se strategije i politike poduzeća stavljaju u funkciju. Kontrola i evaluacija strategije se odnosi na nadziranje performansi poduzeća te njihovo uspoređivanje s utvrđenim kriterijima.

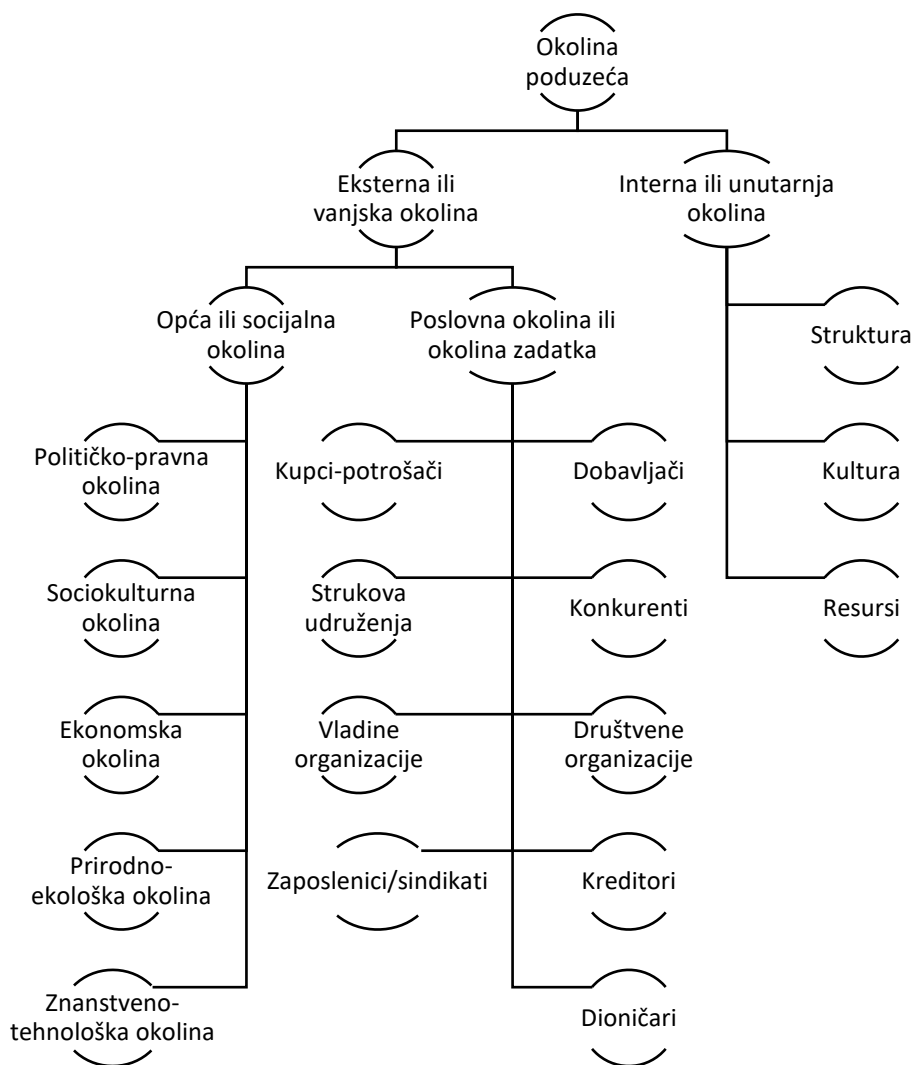
Treći aspekt s kojeg se može promatrati strateški menadžment je kao znanstvena disciplina te on obuhvaća set organiziranih znanja koja se prenose na analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijske strategije te provedbu strateške kontrole i evaluacije³.

Strateška analiza predstavlja prvu etapu u procesu strateškog menadžmenta, to je skup analiza i metoda koje prethode formuliranju strategije. Strateška analiza predstavlja preduvjet i nužan analitički osmišljen proces prikupljanja podataka o vanjskom i unutrašnjem poslovnom okruženju. To je iznimno važan dio izrade strateškog plana jer daje informacije potrebne za SWOT analizu temeljem koje se odabire odgovarajuća strategija⁴.

Okolina poduzeća se može podijeliti na internu i eksternu koja se potom dijeli na poslovnu okolinu i okolinu zadatka. Kako bi se okolina poduzeća lakše razjasnila najbolje ju je prikazati grafički:

³ Ibid.

⁴ Vučemilović, V., Ključević T.: Strateška analiza unutarnjih čimbenika pri izradi strateškog marketing plana na primjeru Atlantic Grupe d.d., str: 149, dostupno na: <http://hcpm.agr.hr/docs/mplan-swot.pdf>



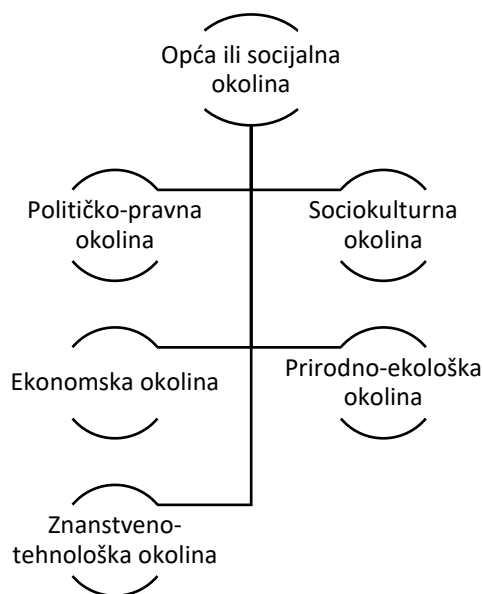
Slika 2: Okolina poduzeća

Izvor: Izrada autora prema: Hernaus, T. (ur.), Brčić, R. (ur.), 2018.: Koraci uspješnog organiziranja, Školska knjiga, Zagreb, str. 46 – 48, 55.

2.2. Opća ili socijalna okolina

2.2.1. Pojam

Opća okolina predstavlja dio eksterne okoline na koju poduzeće ne može utjecati, te obuhvaća elemente kako je prikazano na slici 3.



Slika 3: Opća okolina

Izvor: Izrada autora prema: Hernaus, T. (ur.), Brčić, R. (ur.), 2018.: Koraci uspješnog organiziranja, Školska knjiga, Zagreb, str. 47.

Političko-pravna okolina uređuje društveno-ekonomske odnose putem institucionalnih okvira (pr. zakonski okviri). Ekonomska okolina obuhvaća sve aspekte koji mogu utjecati na poduzeće, neki od njih su: zakon ponude i potražnje, politika zapošljavanja, oblik vlasništva, strategiju... Znanstveno-tehnološka okolina uključuje praćenje i poznavanje razine tehnoloških dostignuća te donošenje strateških odluka vezanih uz ulaganje u modernizaciju poduzeća. Sociokulturna okolina sadrži karakteristike i utjecaje društvenih slojeva te individualne i grupne obrasce ponašanja u poduzeću⁵. Prirodno-ekološka okolina obuhvaća sve resurse od materijalnih do ljudskih resursa, oni svojom kvalitetom i kvantitetom direktno utječu na poslovanje poduzeća.

2.2.2. Metode i tehnike analize

Najvažnije metode analize opće okoline su:

- Skeniranje opće ili socijalne okoline
- Izrada ETOP profila
- Analiza i procjena ranjivosti
- Analiza i procjena tehnologije

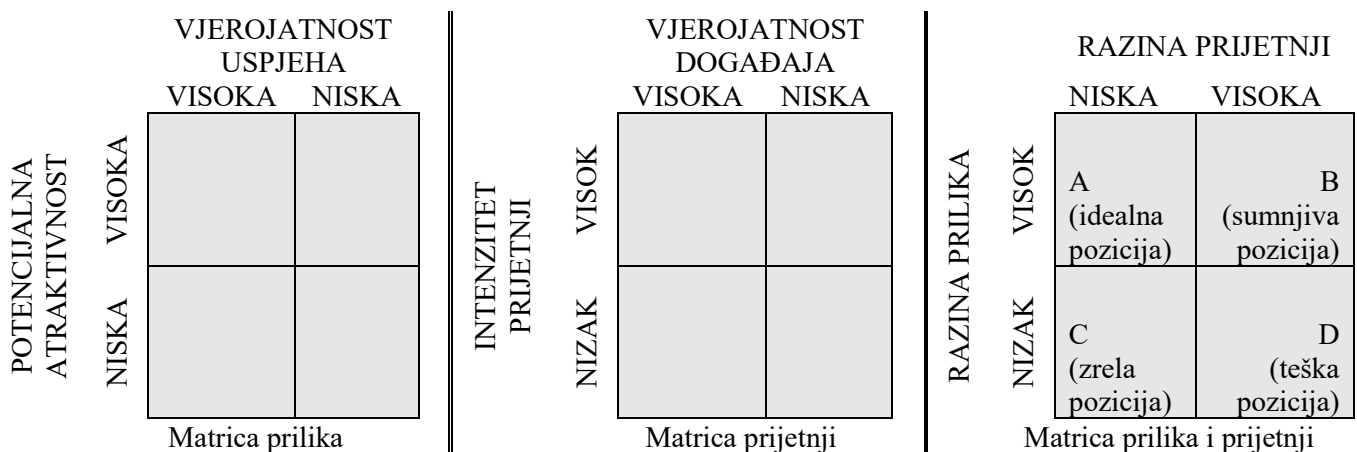
⁵ Buble, M. (ur.), 2005.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 19.

Skeniranje opće ili socijalne okoline je analitički postupak u kojem se analiziraju ključne dimenzije opće okoline. Svaka od dimenzija se može zasebno promatrati kako bi se lakše analizirala. Postupak provođenja uključuje, po redu:

1. Određivanje ključnih dimenzija opće okoline
2. Dodijeliti/odrediti svakoj dimenziji ključne karakteristike
3. Za svaku karakteristiku se određuje je li ona prilika ili prijetnja te se s obzirom na to se dodjeljuje predznak, prilika (+) i prijetnja (-)
4. Karakteristikama se dodjeljuje utjecaj od 0 do 5 te s obzirom na točku 3. dodjeljuje se i predznak, 0 znači nema utjecaja, a 5 ima presudan utjecaj
5. Karakteristikama se određuje važnost brojevima od 0 do 10, gdje je 0 znači nema važnosti, a 10 označava presudnu važnost.
6. Računa se težina na način da se pomnože utjecaj i važnost karakteristika
7. Sve težine je potrebno zbrojiti.

Navedena metoda se prikazuje tablično kako bi se dobila bolja preglednost podataka. A završni rezultat predstavlja „količinu“/značaj utjecaja koju ima opća okolina na poduzeće.

Izrada ETOP profila se odnosi na utvrđivanje položaja poduzeća s obzirom na prilike i prijetnje. Cilj analize je utvrditi prilike i prijetnje iz okoline na buduće i sadašnje poslovanje poduzeća. Provođi se putem matrice prilika i matrice prijetnji:



Slika 4: Prikaz matrica

Izvor: Izrada autora prema: Buble, M (ur.), 2005.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 30.

Komponente opće okoline se smještaju u navedene kvadrate te se na temelju ukupne matrice tj. matrice prilika i prijetnji dolazi do konačnog zaključka s obzirom na pozicije komponenti.

Analiza i procjena ranjivosti uzima u obzir elemente koji su podupirući za poduzeće i koji mu mogu naštetiti, a provodi se na sljedeći način:

1. Navode se svi podupirući elementi za poduzeće
2. Elementima se pridružuju moguće prijetnje
3. Elementima se pridružuju potencijalne posljedice, s obzirom na prijetnje
4. Svakom elementu se dodjeljuje utjecaj koji može poprimiti vrijednosti od 0 do 10, gdje 0 znači da nema utjecaja, a 10 da ima potpuni utjecaj
5. Svakom se elementu dodaje vjerojatnost događaja (može biti izražena u % ili kao decimalan broj)
6. Elementima se dodjeljuje mogućnost reakcije
7. Izračunava se procjena ranjivosti kao umnožak utjecaja i vjerojatnosti za svaki element zasebno
8. U zbirnom retku se prvo računaju utjecaj, vjerojatnost i reakcija kao prosjeci navedenih podataka, a potom se računa procjena ranjivosti kao umnožak prosjeka utjecaja i prosjeka vjerojatnosti.

Navedeni se podaci prikazuju u tablici zbog bolje preglednosti i jednostavnosti, a zbirni redak se koristi u prikazu kod matrice ranjivosti poduzeća. Te s obzirom na položaj poduzeća u matrici donosimo zaključak o ranjivosti odnosno o spremnosti na reagiranje na prijetnje.

		10		
Utjecaj prijetnji	VISOK	I BEZ ZAŠTITE	II OPASNO	
	NIZAK	III RANJIVO	IV SPREMNO	
		0		10
		NISKA	VISOKA	
Sposobnost uzvraćanja (reagiranja)				

Slika 5: Matrica ranjivosti poduzeća

Izvor: Izrada autora prema: Buble, M (ur.), 2005.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 33.

Analiza i procjena tehnologije se provodi na način da se poslovanje poduzeća podijeli na odgovarajuće cjeline te se za svaku od njih određuju prilike i prijetnje s obzirom na tri ključne komponente: tehnologija koju koristi poduzeće (vlastito/promatrano), tehnologija koju koristi konkurencija te nove/nadolazeće tehnologije. Temeljem navedenog poduzeće se stavlja u matricu temeljem koje se donose zaključci o tehnologiji u promatranom poduzeću.

Važnost tehnologije	VISOKA	A (visok položaj tehnologije poduzeća u tehnologiji visoke važnosti)	B (nizak položaj tehnologije u tehnologiji visoke važnosti)
	NISKA	C (visok položaj tehnologije u niskoj važnosti tehnologije)	D (nizak položaj tehnologije u niskoj važnosti tehnologije)
		VISOK (vodeći)	NIZAK (oponašajući)
		Položaj tehnologije	

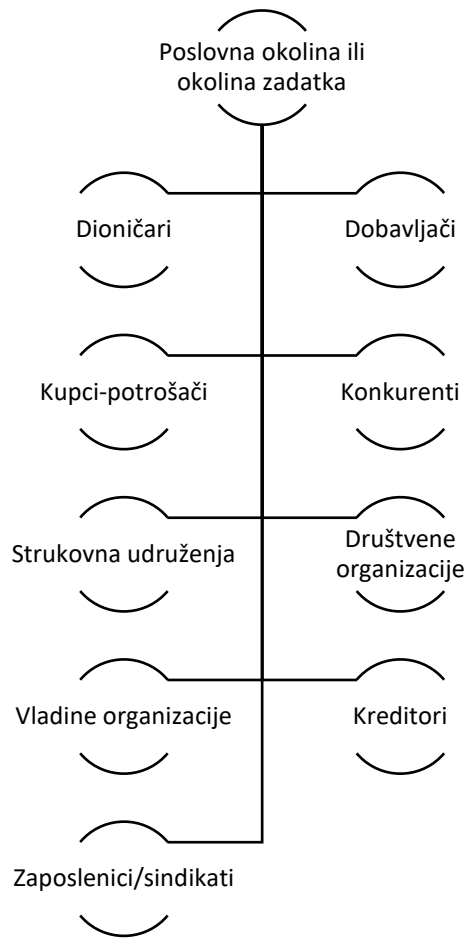
Slika 6: Matrica procjene tehnologije poduzeća

Izvor: Izrada autora prema: Buble, M (ur.), 2005.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 35.

2.3. Poslovna okolina ili okolina zadatka

2.3.1. Pojam

Poslovna okolina ili okolina zadatka je dio eksterne okoline, te obuhvaća elemente koji su navedeni na slici 7.



Slika 7: Poslovna okolina

Izvor: Izrada autora prema: Hernaus, T. (ur.), Brčić, R. (ur.), 2018.: Koraci uspješnog organiziranja, Školska knjiga, Zagreb, str. 48.

Od navedenih 9 elemenata, dobavljači, kupci-potrošači i konkurenti predstavljaju tržište proizvoda/usluga te predstavljaju jedno od najvažnijih dijelova poslovne okoline. Posebne dijelove poslovne okoline predstavljaju: strukovna udruženja, društvene organizacije te vladine organizacije koje politikama i zakonskom regulativom mogu utjecati na poslovanje poduzeća (njegova strateška predviđanja i postignuća).

2.3.2. Metode i tehnike analize

Kod analize poslovne okoline koriste se sljedeće metode:

1. Skeniranje poslovne okoline
2. Analiza konkurencije
3. Stakeholder analiza (analiza zainteresiranih za poduzeće)

Skeniranje poslovne okoline se provodi na način da se svaki od devet navedenih elemenata procjeni kao prilika ili prijetnja te se obzirom na to dodijeli predznak (+ ili -), potom se određuje utjecaj pojedinog elementa na poslovanje poduzeća je mu se dodjeljuju ocjene od 0 do 5 s pripadajućim predznakom. Sljedeća se određuje važnost pojedinog elementa s ocjenama od 0 do 10, gdje 0 znači da element nema važnosti, a 10 da ima presudnu važnost. Slijedi računanje pondera kao umnoška utjecaja i važnosti za svaki pojedini element poslovne okoline, a s obzirom na sumu pondera donosi se zaključak o utjecaju poslovne okoline na poslovanje poduzeća. Navedeni postupak se provodi putem tabličnog prikaza.

Analiza konkurencije se može provoditi na dva načina: skeniranje konkurencije i analiza strukture konkurencije. *Skeniranje konkurencije* se provodi na način da se definiraju temeljne karakteristike konkurenata te da se one procjene kao prilike ili prijetnje za poduzeće i posluže kao temelj za poduzimanje akcija u obliku preventivnih akcija. Postupak se može provesti kao i skeniranje poslovne okoline samo se u ovom slučaju skeniraju temeljne karakteristike konkurencije. *Analiza strukture konkurencije* se svodi na analizu 10 ključnih faktora⁶ kod kojih se poduzeće opredjeljuje za jednu ili drugu tvrdnju u sklopu faktora, kako je prikazano na slici 8.

1.	Potencijalna stopa rasta	Procjenjuje se na oko ___%		
2.	Prijetnja ulaska novih poduzeća	Nema barijera	— — — — — — — — — —	Postoje barijere
3.	Intenzitet rivalstva, suparništva	Konkurencija do krajnosti	— — — — — — — — — —	Nema konkurencije
4.	Pritisak zamjenskih proizvoda i supstituta	Dostupni mnogi supstituti	— — — — — — — — — —	Nema supstituta
5.	Ovisnost o dopunskim ili komplementarnim proizvodima	Jaka ovisnost	— — — — — — — — — —	Niska ovisnost

⁶ Ibid, str. 39.

6.	Snaga cjenkanja kupaca	Kupci određuju uvjete	— — — — — — — — — —	Prodavatelj određuje uvjete
7.	Snaga cjenkanja dobavljača	Dobavljači određuju uvjete	— — — — — — — — — —	Kupac određuje uvjete
8.	Stupanj tehnološke ovisnosti	Visoka razina tehnologije	— — — — — — — — — —	Niska razina tehnologije
9.	Postotak primjene inovacije	Visok postotak primjene	— — — — — — — — — —	Nizak postotak primjene
10.	Razina sposobnosti menadžmenta	Sposoban menadžment	— — — — — — — — — —	Nesposoban menadžment

Slika 8: Analiza struktura konkurencije

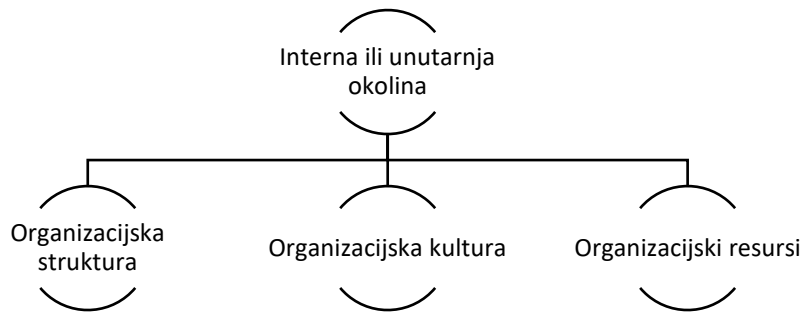
Izvor: Izrada autora prema: Buble, M (ur.), 2005.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 41.

Stakeholder analiza obuhvaća analizu svih zainteresiranih za poduzeće, najčešće su to: kupci, kooperanti, kreditori, dobavljači, javnost i sl. Za svaku od navedenih kategorija se navode grupe ili se imenuju poduzeća s kojima promatrano poduzeće posluje, pr. kupci: poslovni i individualni ili kreditori: Erste&Steiermärkische Bank d.d. i OTP Banka Hrvatska d.d. Te se za njih potom utvrđuju potporne i oprečne karakteristike, zatim se njima dodjeljuju važnosti i vjerojatnosti.

2.4. Interna okolina

2.4.1. Pojam

Interna okolina je okolina poduzeća na koje ono može utjecati. Postoje različiti pristupi pri određivanju elemenata interne okoline. Prema funkcijskom pristupu unutarnja okolina uključuje komponente kako je prikazano na slici 9.

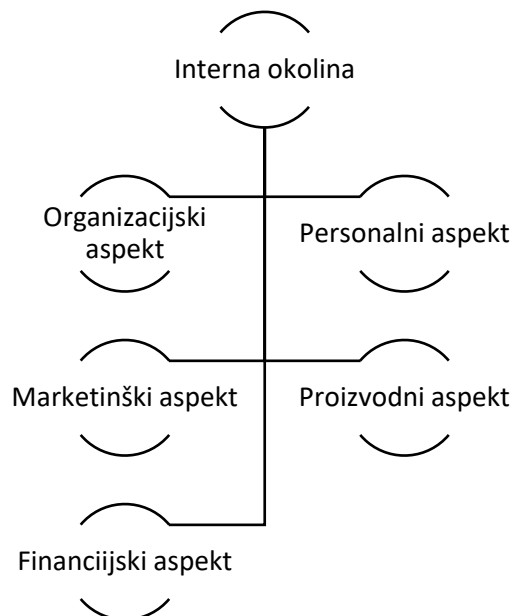


Slika 9: Funkcijski pristup

Izvor: Izrada autora prema: Hernaus, T. (ur.), Brčić, R. (ur.), 2018.: Koraci uspješnog organiziranja, Školska knjiga, Zagreb, str.55.

Organizacijska struktura obuhvaća način upravljanja poduzećem, organizacijska kultura se odnosi na vjerovanja, očekivanja i vrijednosti zaposlenih, te organizacijski resursi sadrže vještine, kompetencije i znanja zaposlenih.

Prema faktorskom pristupu, navode se faktori koji se mogu svrstati u pet aspekata, kako je prikazano na slici 10.



Slika 10: Faktorski pristup

Izvor: Izrada autora prema: Buble, M (ur.), 2005.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 25.

Organizacijski aspekti se obuhvaćaju unutarnju strukturu poduzeća kao što je komunikacijska mreža, politike procedure i sl.; personalni aspekti se odnose na sve vezano uz ljudske resurse, od zapošljavanja do plaća i programa obučavanja. Marketinški aspekt sadrži sve elemente vezane uz promociju i pozicioniranje proizvoda, proizvodni aspekt obuhvaća sve vezano uz

proizvodnju proizvoda i/ili usluga od zaliha do rasporeda opreme i postrojenja. Te financijski aspekt obuhvaća aktivnosti vezane uz novčana sredstva poduzeća.

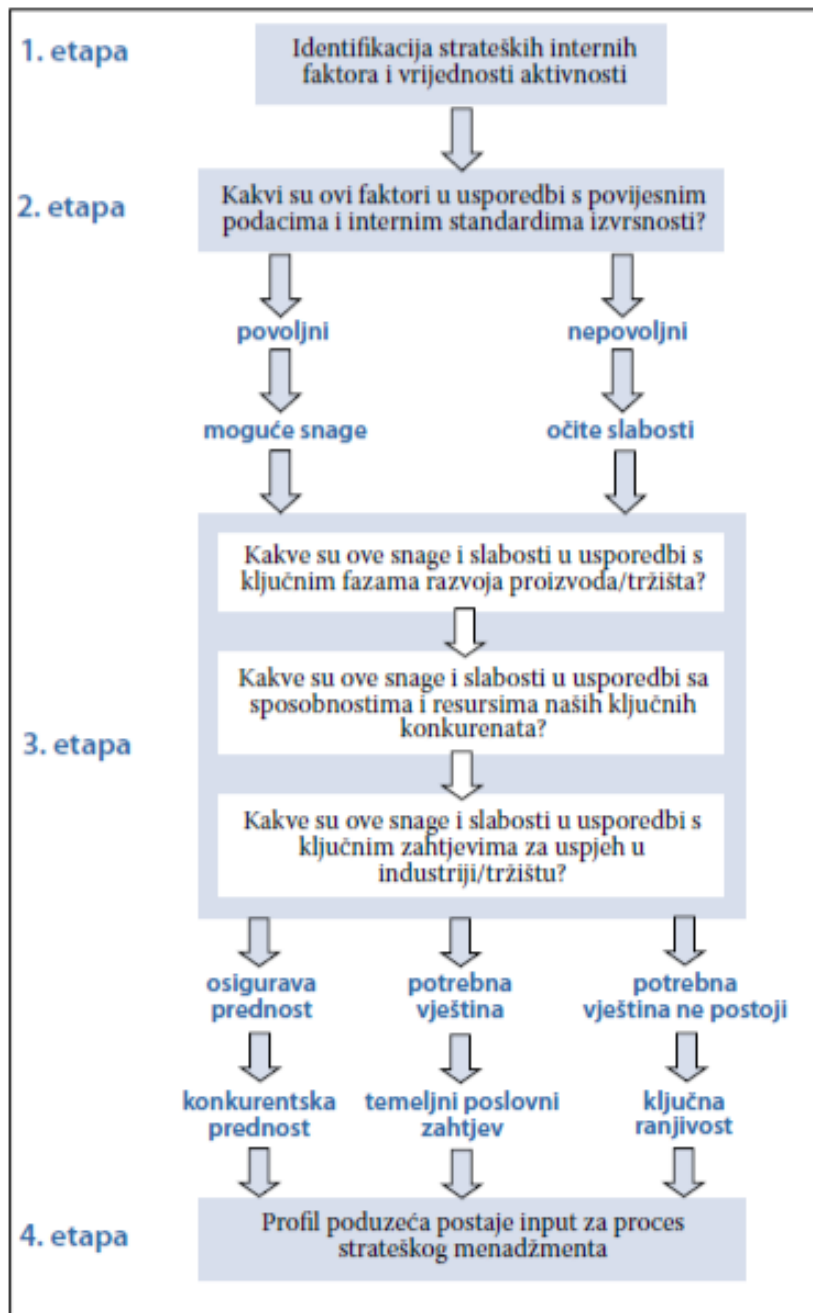
Resursni pristup razlikuje šest skupina resursa: ljudske resurse, fizičke resurse, financijske resurse, organizacijsku strukturu, menadžmentsku strukturu i sposobnost poduzeća.

2.4.2. Metode i tehnike analize

Za analizu interne okoline koriste se sljedeće metode:

- Izrada profila poduzeća
- Funkcijska analiza interne okoline
- Analiza lanca vrijednosti
- Analiza resursa
- Analiza performansi

Izrada profila poduzeća provodi se putem etapa kako je prikazano na slici 11., a služi kao temelj za formuliranje strategije poduzeća.



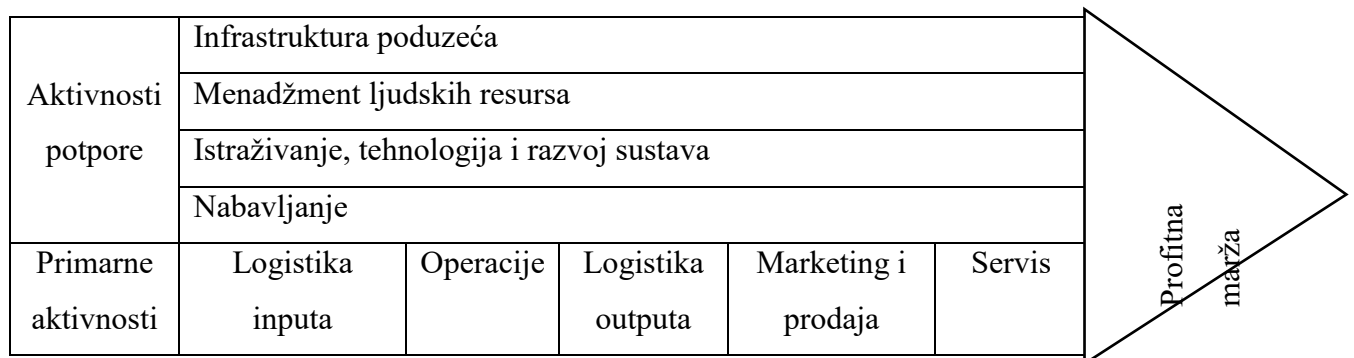
Slika 11: Etape u razvoju profila poduzeća

Izvor: Buble, M.(ur), 2005.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str: 48, Slika 2.8.

Funkcijska analiza interne okoline obuhvaća temeljne sposobnosti, ograničenja i karakteristike poduzeća koje se razlažu po funkcijskim područjima. Funkcijska područja obuhvaćaju: marketing, financije i računovodstvo, menadžment kvalitete, informacijske sustave, organizaciju i opći menadžment, proizvodnju te ljudske potencijale. Obzirom na različite djelatnosti i industrije, sva poduzeća neće raditi analizu za sva funkcijska područja već

samo za ona koja najviše utječu na njegovo poslovanje. Za ta područja će se navesti sve snage i slabosti te će se analizirati s obzirom na prošle podatke.

Analiza lanca vrijednosti se provodi kako bi se razumio proces stvaranja vrijednosti za kupca. Poduzeće mora analizirati sve aktivnosti u lancu vrijednosti te ih usporediti s konkurencijom na temelju tog stvara vrijednost za kupca. Lanac vrijednosti opisuje poslovni proces kao lanac aktivnosti koje transformiraju inpute u outpute kao vrijednosti za kupca.



Slika 12: Lanac vrijednosti

Izvor: Izrada autora prema: Buble, M (ur.), 2005.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 52.

Analiza resursa razlikuje tri vrste resursa: dodirljiva aktiva, nedodirljiva aktiva i organizacijske sposobnosti. Dodirljiva aktiva uključuje nekretnine, proizvodna postrojenja, opremu, financijske resurse, sirovine i materijale i sl.. Nedodirljiva aktiva se odnosi na brand, imidž poduzeća, patente, licence i sl. Organizacijske sposobnosti obuhvaćaju sposobnosti usklađivanja aktive, ljudi i procesa kojima se poduzeće koristi prilikom pretvaranja inputa u outpute. Potrebno je odrediti resurse i njihovu međusobnu povezanost te ključne resurse koji predstavljaju temelj za buduću konkurentsku prednost.

Analiza performansi se svodi na proučavanje poduzeća u sklopu četiri aspekta evaluacije poduzeća:

1. Komparacija s performansama iz prošlosti
2. Komparacija s fazama u industrijskoj evoluciji
3. Komparacija s konkurentima
4. Komparacija s faktorima uspjeha pripadajuće industrije

2.5. SWOT analiza

SWOT analiza pruža sistematičan pregled internih i eksternih faktora tj. prilika i prijetnji te snaga i slabosti. Sastoji se od četiri ključna faktora: S – strengths ili snage, W – weaknesses ili slabosti, O – opportunities ili prilike i T – threats ili prijetnje. Izrađuje se u obliku matrice s 4 kvadranta, pomoću nje je poduzeće svjesno svih svojih dobrih i loših strana, te ih može iskoristiti s obzirom na vlastite potrebe. Kako bi maksimalno koristila poduzeću SWOT matricu je potrebno usklađivati s obzirom na promjene na tržištu i u poduzeću⁷.

	Dobro za poduzeće	Štetno za poduzeće
Interni faktori	Snage (S)	Slabosti (W)
Eksterni faktori	Prilike (O)	Prijetnje (T)

Slika 13: SWOT matrica

Izvor: Izrada autora prema: Hernaus, T. (ur.), Brčić, R. (ur.), 2018.: Koraci uspješnog organiziranja, Školska knjiga, Zagreb, str. 54 - 55.

Ovisno o tome koji faktori prevladavaju poduzeće se može odlučiti za jednu od četiri kategorije strategija koje proizlaze iz SWOT analize⁸:

1. Maxi-Maxi strategija (SO) – maksimizirati snage da bi se maksimizirale prilike u okolini, to se može ostvariti nekom od sljedećih strategija: strategija koncentracije, diverzifikacije, vertikalne integracije.
2. Mini-Maxi strategija (WO) – minimizirati slabosti da bi se maksimizirale prilike u okolini, to se može ostvariti nekom od sljedećih strategija: strategija koncentracije, pripajanja i diverzifikacije.
3. Maxi-Mini strategija (ST) – maksimizirati snage da bi se minimizirale prijetnje u okolini, to se može ostvariti nekom od sljedećih strategija: strategija koncentracije, vertikalna integracija, diverzifikacija i akvizicija
4. Mini-Mini strategija (WT) – minimizirati slabosti da bi se minimizirale prijetnje u okolini, to se može ostvariti nekom od sljedećih strategija: strategijom stabilizacije ili napuštanjem djelatnosti/linije proizvoda.

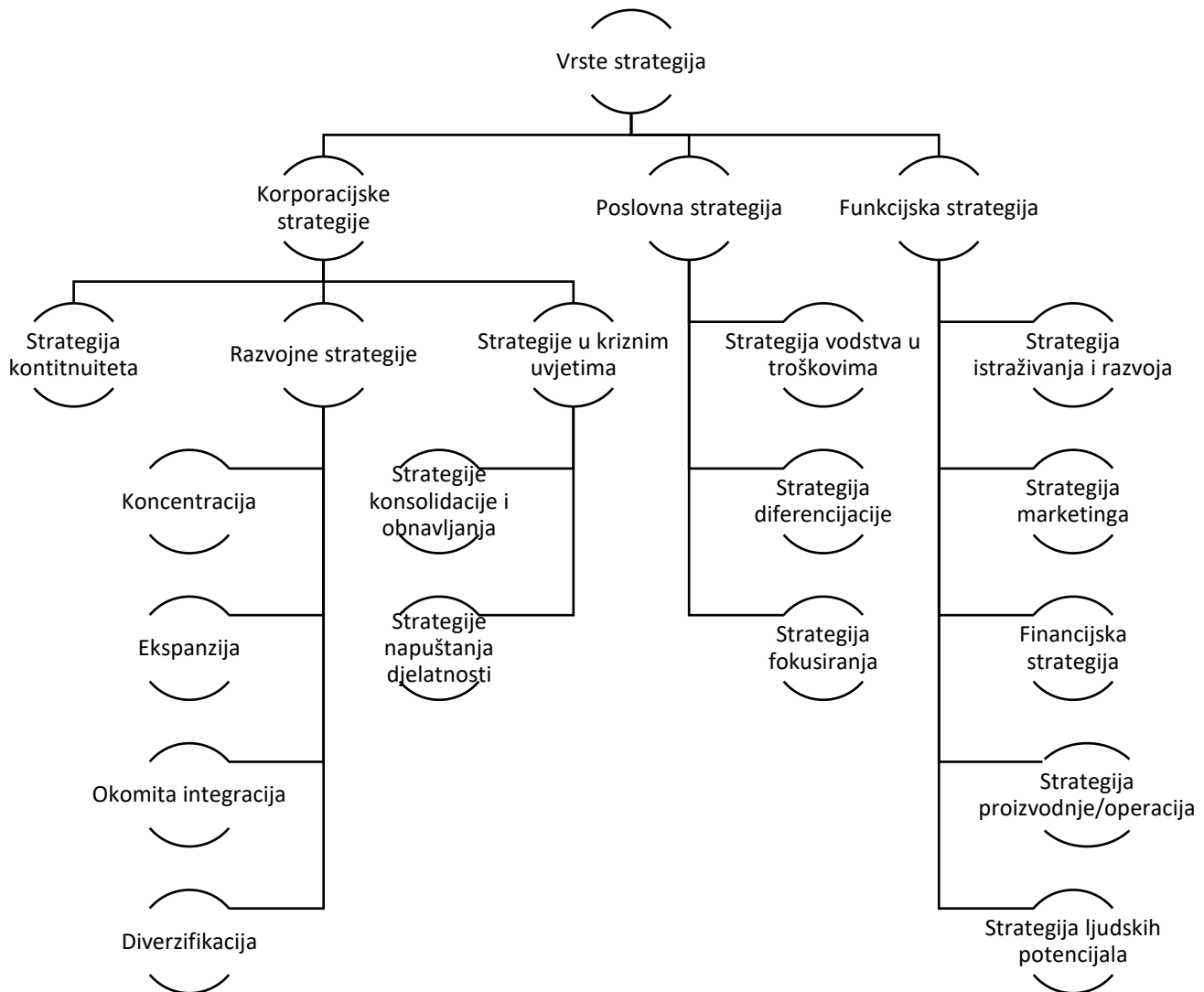
⁷ Ibid, str. 67 – 69.

⁸ Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str: 181.

2.6. Formuliranje i implementacija strategije

2.6.1. Pojam strategije

Strategija poduzeća je plan koji se formira kako bi se ostvarila misija, vizija i ciljevi, razlikujemo: korporacijsku, poslovnu i funkcijsku strategiju. Korporacijska strategija se odnosi na cjelokupno poduzeće, poslovna strategija se odnosi na jednu poslovnu jedinicu, a funkcijska se odnosi na određenu funkciju u poduzeću. Svaka od navedenih strategija ima različite oblike strategija koji su navedeni na slici 14.



Slika 14: Vrste strategija

Izvor: Izrada autora prema: Buble, M (ur.), 2005.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 109-125; 144-153; 167-192.

Ovisno o industriji u kojoj poduzeće posluje te njegovim karakteristikama i ciljevima koje želi postići poduzeća mogu izabrati različite vrste strategija, a ponekad i njihove kombinacije.

Strategija kontinuiteta se koristi kada je poduzeće zadovoljno dosadašnjim postignućima i poslovnim rezultatom te odlučuje nastaviti u istom smjeru.

Razvojne strategije koriste ih poduzeća koja na temelju provedenih analiza dolaze do zaključka da kako bi opstali moraju se razvijati i održavati konkurentski položaj. Razlikuje se nekoliko razvojnih strategija. Koncentracijsku strategiju poduzeće koristi kako bi s postojećim proizvodima povećalo udio na tržištu te time ostvarilo bolji konkurentski položaj. Ekspanzijsku strategiju koristi poduzeće koje produbljuje proizvodne linije te se širi na tržišta (u geografskom smislu) na kojima do tada nije poslovalo. Okomita integracija se provodi putem lanca vrijednosti da bi se povećala vrijednost za kupca, npr. proizvođač može biti dobavljač i prodavatelj. Diverzifikaciju poduzeće koristi s ciljem ulaska na nova tržišta tj. nove djelatnosti.

Strategije u kriznim uvjetima se koriste kada je poduzeće u nekoj vrsti opasnosti koja ugrožava njegov opstanak. Strategija konsolidacije i obnavljanja se koristi kada poduzeće nema stabilan trenutačni položaj te treba trenutačno promijeniti način poslovanja. Strategija napuštanja djelatnosti se koristi kada se za određenu granu ili proizvod koji proizvodi poduzeće ustanovi da nema budućnosti, postoji više načina napuštanja djelatnosti, neka od njih su: prodaja, gašenje ili preorijentacija.

Strategija vodstva u troškovima temelji se na nižim troškovima poslovanja u odnosu na konkurenciju, najčešće je koriste poduzeća koja proizvode standardizirane proizvode i/ili usluge te je potražnja za proizvodima elastična.

Strategija diferencijacije se koristi kako bi se poduzeće bolje pozicioniralo na tržištu u sklopu toga provodi određene aktivnosti kao što su: prilagodba asortimana, prilagodba poslovnog procesa i sl.

Strategija fokusiranja se koristi na način da se poduzeće fokusira na točno određen segment proizvoda i/ili tržišta kako bi na njemu ostvarilo iznadprosječne rezultate.

Strategija istraživanja i razvoja se zasniva na temelju podupirućeg stava menadžmenta prema istraživanju i razvoju proizvoda i/ili usluga, svako poduzeće orijentirano I&R-u zna da njegova konkurentska prednost, položaj na tržištu i opstanak leži u orijentaciji na istraživanje i razvoj.

Strategija marketinga obuhvaća analizu tržišnih prilika, odabir tržišta, razvoj marketinškog spleta i upravljanje marketingom te uspješnom provedbom navedenih elemenata se poduzeću osigurava ispunjavanje ciljeva, a samim tim i opstanak, rast i razvoj poduzeća na tržištu.

Financijska strategija se odnosi na to da je poduzeću krajnji cilj ostvariti profit, da bi se to ostvarilo potrebno je provoditi strategiju na više razina, kroz više poslovnih funkcija, na različite načine i sa različitih stajališta. Najvažnija polja financijske strategije su: financijska struktura poduzeća, akvizicije, alokacije kapitala te upravljanje dividendama.

Strategija proizvodnje/operacija se sastoji od 4 komponente: misije, specifičnih sposobnosti, ciljeva i politika. Misija proizvodnje predstavlja svrhu proizvodnje. Specifične sposobnosti su obilježja proizvodnje po kojima se poduzeće razlikuje od konkurencije. Ciljevi proizvodnje su kvantitativni i mjerljivi rezultati za koje se očekuje da će ih poduzeće ispuniti kroz određeni vremenski period. Proizvodne politike su smjernice za ostvarivanje ciljeva proizvodnje, razvijaju se za pet temeljnih kategorija proizvodnje: proces, kvalitetu, radnu snagu, zalihe i kapacitete. Uspješnim spajanjem navedenih komponenti poduzeće ostvaruje proizvodne ciljeve, a samim tim i ciljeve poduzeća.

Strategija ljudskih potencijala se odnosi na planiranje potreba, privlačenje i zapošljavanje stručne odnosno kvalificirane radne snage sa potrebnim znanjima i iskustvom, kasnije njihova usavršavanja i zadržavanja.

2.6.2. Formuliranje strategije

Formuliranje strategije je proces putem kojeg se definiraju dugoročni ciljevi poduzeća pomoću kojih se želi ostvariti efikasno upravljanje prilikama i prijetnjama s obzirom na snage i slabosti poduzeća, a uključuje strategiju te politiku poduzeća. Politika poduzeća se definira za sva važna područja poslovanja poduzeća te se njom izražavaju stavovi, načela i principi prema kojima će se usmjeravati odluke u poduzeću. U ovoj fazi se donose poslovne i korporacijske strategije. Formuliranje strategije se provodi primjenom strateške analize i strateškog izbora. Strateška analiza je proces kojim se istražuje interna i eksterna okolina promatranog poduzeća u svrhu formiranja strategije. Strateški izbor je proces kojim se odabire najbolja strategija, a provodi se kroz tri faze: traganje za mogućnostima, vrednovanje mogućnosti i izbor mogućnosti.

Da bi se uspješno formulirala strategija potrebno je provoditi sljedeće aktivnosti⁹:

- Ocjenjivanje tekuće situacije i strategije (SWOT)
- Određivanje željenih promjena ciljeva i strategija
- Traženje i izbor optimalnih pravaca i akcija

⁹ Buble, M. (ur.), 2005.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 105.

- Implementacija promjena
- Praćenje napretka, ocjenjivanje u tijeku

Temeljne aktivnosti prilikom formuliranja strategije su¹⁰:

- Identificiranje prilika i prijetnji u okolini poduzeća
- Procjena rizika za raspoznane alternative
- Pronalaženje tzv. ekonomske strategije kao strateške alternative koja rezultira sukobljavanjem prilika i mogućnosti na prihvatljivoj razini

2.6.3. Implementacija strategije

Implementacija strategije je proces putem kojeg se strategije i politike poduzeća stavljaju u funkciju, te se usklađuju korporacijske i/ili poslovne strategije s funkcijskim strategijama.

Proces implementacije može uključivati promjene unutar cijelog poduzeća ali obično ga provode srednja i niža razina menadžmenta, a viši menadžment vrši nadgledanje provođenja implementacije. Implementacija često uključuje svakodnevno donošenje odluka o alokaciji resursa što zahtijeva korištenje operativnog planiranja¹¹.

Kako bi se strategija što je bolje moguće implementirala potrebno je odrediti ciljeve postizanja željenih rezultata, te postepeno uvoditi promjene sve do postizanja tih željenih rezultata. Kako bi se postigli željeni rezultati, poslovna strategija mora biti transformirana u niz pažljivo proučenih aktivnosti¹²:

- Strategija mora poslužiti kao putokaz za svakoga pojedinačnog zaposlenika
- Strategija i organizacija se moraju stopiti u jedno, tj. sustav organizacije i njezin ustroj moraju poduprijeti realizaciju odabrane strategije
- U samoj implementaciji menadžeri moraju nadzirati aktivnosti i njihove rezultate, poduzimajući korektivne mjere kad god je to u interesu ostvarivanja strateških ciljeva

¹⁰ Ibid, str. 106.

¹¹ Ibid, str. 12.

¹² Ibid, str. 160.

3. STRATEŠKA ANALIZA P.T.O. „Vinceković“

3.1. Općenito o poduzeću

3.1.1. Djelatnost

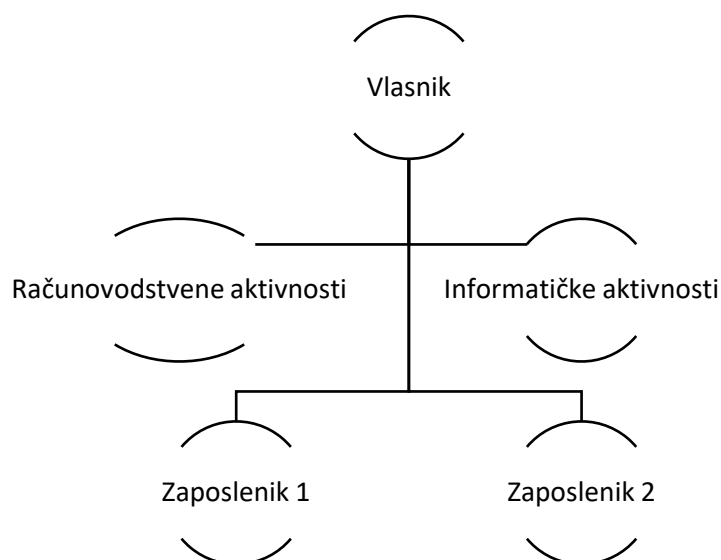
Poljoprivredno trgovački obrt „Vinceković“ Vl. Franjo Vinceković je osnovan 2011. godine sjedište mu je u Vagovini (Vagovina 145, 43240 Čazma – Bjelovarsko-bilogorska županija).

Poljoprivredno trgovački obrt „Vinceković“ je registriran kao djelatnost 0150 tj. mješovita proizvodnja sa sljedećim registriranim djelatnostima: 47.71 - trgovina na malo odjećom u specijaliziranim prodavaonicama; 47.72 - trgovina na malo obućom i proizvodima od kože; 1.50 - mješovita proizvodnja; 47.76 - trgovina na malo cvijećem, sadnicama, sjemenjem, gnojivom, kućnim ljubimcima i hranom za kućne ljubimce u specijaliziranim prodavaonicama; 47.78 - ostala trgovina na malo novom robom u specijaliziranim prodavaonicama; 46.90 - nespecijalizirana trgovina na veliko; 45.32 - trgovina na malo dijelovima i priborom za motorna vozila; 47.52 - trgovina na malo željeznom robom, bojama i staklom u specijaliziranim prodavaonicama; 47.30 - trgovina na malo motornim gorivima i mazivima u specijaliziranim prodavaonicama.

Od navedenih registriranih djelatnosti trenutno se bavi sljedećim: 47.76 – trgovina na malo cvijećem, sadnicama, sjemenjem, gnojivom, kućnim ljubimcima i hranom za kućne ljubimce u specijaliziranim prodavaonicama; 45.32 – trgovina na malo dijelovima i priborom za motorna vozila; 47.52 – trgovina na malo željeznom robom, bojama i staklom u specijaliziranim prodavaonicama te 47.30 – trgovina na malo motornim gorivima i mazivima u specijaliziranim prodavaonicama. I postoje sklopljeni ugovori sa određenim dobavljačima za koje se rade određeni servisi. Trgovina također zbrinjava (odnosno otkupljuje) određene dijelove mehanizacije.

3.1.2. Organizacijska struktura

Obzirom na to da je poduzeće malo (ima do 3 zaposlenika) i posluje na jednoj lokaciji, organizacijska struktura mu je vrlo jednostavna. Računovodstvene aktivnosti i aktivnosti vezane uz informatičku/informacijsku podršku su organizirane putem outsourcinga, kako poduzeće ne bi imalo nepotrebnih troškova.



Slika 15: Organizacijska struktura

Izvor: Izrada autora prema podacima poduzeća

3.2. Analiza opće okoline

Opća ili socijalna okolina se sastoji, kako je već prije navedeno, od: političko-pravne okoline, sociokulturne okoline, ekonomske okoline, prirodno-ekološke okoline, znanstveno-tehnološke okoline. Promatrat će se sve dimenzije ove okoline putem nekoliko metoda.

Skeniranje opće okoline

Ova analiza će se provesti putem tabličnog prikaza kako bi se dobilo na preglednosti. Ključne dimenzije opće okoline za ovo poduzeće su sve navedene dimenzije (znanstveno-tehnološka okolina, sociokulturna okolina, ekonomska okolina, političko-pravna okolina i prirodno-ekološka okolina).

Tablica 1: Skeniranje opće okoline

	Dimenzije opće okoline	Prilike (+) ili Prijetnje (-)	Utjecaj	Važnost	Težina prilika i prijetnji
1.	<i>Prirodno-ekološka okolina</i>				
	• Prirodni uvjeti	+	+5	5	+25
	• Ekološki uvjeti	+	+3	8	+24
	• Raspoloživa prirodna bogatstva	+	+2	5	+10
2.	<i>Ekonomska okolina</i>				
	• Tržišni faktori	-	-4	9	-36
	• Financijski faktori	-	-3	7	-21
	• Ekonomski faktori	-	-2	5	-10
	• Faktori ekonomske politike	-	-2	3	-6
3.	<i>Znanstveno-tehnološka okolina</i>				
	• Tehnički faktori	+	+4	4	+16
	• Tehnološki faktori	+	+3	7	+21
	• Tehno-ekonomski faktori	+	+2	3	+6
4.	<i>Političko-pravna okolina</i>				
	• Politički odnosi	-	-3	3	-9
	• Pravna regulativa	+	+3	4	+12
5.	<i>Socio-kulturna okolina</i>				
	• Kulturne karakteristike	+	+2	4	+8
	• Socijalni trendovi	+	+4	4	+16
	• Demografski faktori	-	-3	3	-9
	• Povijesni faktori	+	+2	2	+4
	<i>Ukupno:</i>				+51

Izvor: Izrada autora

Temeljem skeniranja opće okoline i rezultata od +51/233 može se zaključiti da opća okolina ne predstavlja prijetnju za poduzeće. Najveću prijetnju za poduzeće predstavlja ekonomska okolina s rezultatom od -73. A najveću priliku prirodno-ekološka okolina s rezultatom od +59.

Izrada ETOP profila

Izradit će se matrica prilika i prijetnji temeljem rezultata skeniranja opće okoline, svaka od navedenih dimenzija opće okoline će se pozicionirati unutar matrice.

		Razina prijetnji	
		Niska	Visoka
Razina prilika	Visoka	1. 3. 5.	
	Niska	4.	2.

Slika 16: Matrica prilika i prijetnji

Izvor: Izrada autora

Prema ovoj analizi pozicija poduzeća je dobra, s obzirom na to da su tri elementa okoline u idealnoj poziciji, jedan u teškoj poziciji, a jedan u zreloj poziciji. Posebnu pažnju u planiranju budućeg razvoja poduzeća treba pružiti ekonomskoj okolini.

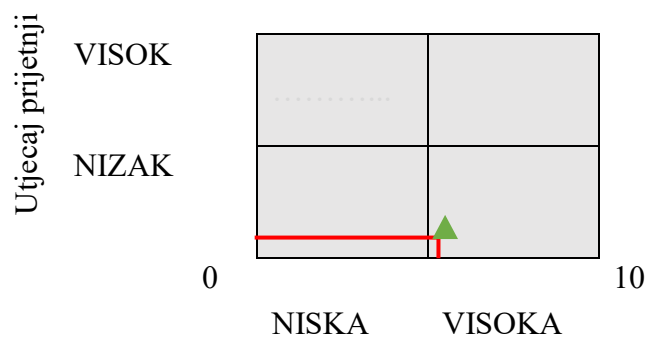
Analiza i procjena ranjivosti

Tablica 2: Procjena ranjivosti

Kategorija	Potencijalne prijetnje	Potencijalne posljedice	Utjecaj	Vjerojatnost %	Reakcija	Procjena ranjivosti
Tržište	- nova konkurencija - postojeća konkurencija	- smanjenje cijena - smanjenje udjela na tržištu	8	35	7	2,45
Ljudski resursi	- nedovoljna stručnost zaposlenika - manjak radne snage	- niska stopa povrata - nemogućnost otvaranja dodatnih trgovina	9	30	6	1,8
Ekonomске politike	- rast poreza	- smanjenje dobiti ili gubitak tržišta/kupaca	7	20	3	0,6
Ukupno			8	28,33	5,33	1,51

Izvor: Izrada autora

10



Sposobnost uzvraćanja (reagiranja)

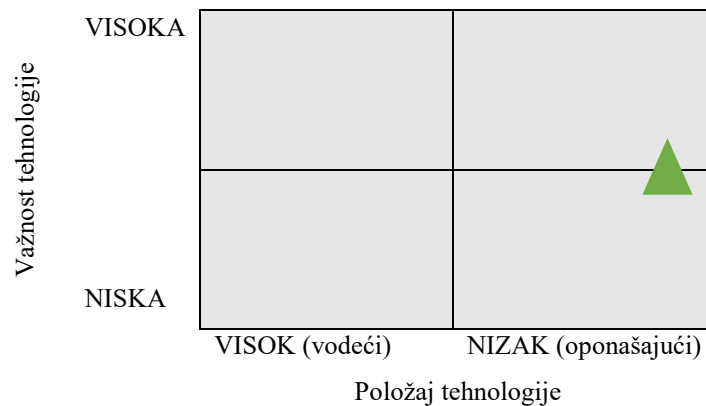
Slika 17: Matrica ranjivosti poduzeća

Izvor: Izrada autora

Temeljem slike 17. može se zaključiti kako se poduzeće nalazi u kvadrantu spremno, što znači da je spremno reagirati na prijetnje koje se mogu pojaviti u poslovanju.

Analiza i procjena tehnologije

Obzirom da se poduzeće trenutno bavi prodajom na malo povezanih vrsta proizvoda, razmatrat će se općenito samo segment prodaje te tehnologije koja se koristi.



Slika 18: Matrica procjene tehnologije

Izvor: Izrada autora

Poduzeće ne koristi neku posebnu tehnologiju, koristi klasičnu uredsku opremu kao što su: računala, printeri, fax, telefon i sl., no isto tako se bez računala i printera ne može odviti proces prodaje. Te se zbog toga tehnologija koju koristi poduzeće nalazi između drugog i četvrtog kvadranta. U drugom kvadrantu je visoka važnost tehnologije, a u četvrtom niska važnost tehnologije. Položaj tehnologije je nizak jer se ne koriste nikakvi specijalizirani uređaji.

3.3. Analiza poslovne okoline

Poslovna okolina sadrži mnoge elemente, no ovo poduzeće nema sve elemente. Elementi koji se nalaze u poslovnoj okolini ovog poduzeća su: dobavljači, zaposlenici, kupci-potrošači, konkurenti.

Skeniranje poslovne okoline

Tablica 3: Skeniranje poslovne okoline

	Akteri u poslovnoj okolini	Utjecaj	Važnost	Ponder
1.	Dobavljači	+4	7	+28
2.	Zaposlenici	-5	6	-30
3.	Kupci-potrošači	+5	9	+45
4.	Konkurenti	-3	5	-15
	Ukupno:			+28

Izvor: Izrada autora

Temeljem rezultata +28/118 može se zaključiti da poslovna okolina ne predstavlja prijetnju poduzeću, najveću priliku poduzeće ima u odnosu prema kupcima, dok mu najveću prijetnju predstavljaju zaposlenici odnosno manjak zaposlenika te nedostatak znanja istih.

Analiza konkurencije

Tablica 4: Analiza struktura konkurencije

1.	Potencijalna stopa rasta	Procjenjuje se na oko 7%		
2.	Prijetnja ulaska novih poduzeća	Nema barijera	--- X ---	Postoje barijere
3.	Intenzitet rivalstva, suparništva	Konkurencija do krajnosti	X ---	Nema konkurencije
4.	Pritisak zamjenskih proizvoda i supstituta	Dostupni mnogi supstituti	--- X ---	Nema supstituta
5.	Ovisnost o dopunskim ili komplementarnim proizvodima	Jaka ovisnost	--- X ---	Niska ovisnost
6.	Snaga cjenkanja kupaca	Kupci određuju uvjete	--- X ---	Prodavatelj određuje uvjete
7.	Snaga cjenkanja dobavljača	Dobavljači određuju uvjete	X ---	Kupac određuje uvjete
8.	Stupanj tehnološke ovisnosti	Visoka razina tehnologije	--- X ---	Niska razina tehnologije
9.	Postotak primjene inovacije	Visok postotak primjene	--- X ---	Nizak postotak primjene
10.	Razina sposobnosti menadžmenta	Sposoban menadžment	--- X ---	Nesposoban menadžment

Izvor: Izrada autora

Stakeholder analiza

Tablica 5: Zainteresirani za poduzeće

Zainteresirani za poduzeće	Pretpostavke	Procjena pretpostavki	
		Važnosti	Vjerojatnosti
Dobavljači			
• Domaći	Podupiruće		
	a) Asortiman	8	8
	b) Kvaliteta	8	8
	c) Sigurnost	9	8
	d) Poštivanje ugovora	9	8
	Opiruće		
• Inozemni	Podupiruće		
	a) Asortiman	8	9
	b) Kvaliteta	8	9
	c) Sigurnost	9	9
	d) Poštivanje ugovora	9	9
	e) Cijena	8	9
Kupci			
• Poslovni	Podupiruće		
	a) Sigurnost	8	9
	Opiruće		
	b) Cijene	7	7
	c) Plaćanje	9	6
	d) Poštivanje ugovorenih obveza	7	6
• Krajnji potrošači	Podupiruće		
	a) Cijene	8	9
	b) Plaćanje	7	9
	Opiruće		
	c) Sigurnost	7	6

Konkurenti			
- Lokalni (BBŽ)	Opiruće		
	a) Niže cijene	9	8
	b) Asortiman proizvoda	9	8
	c) Dodatne usluge	7	8
- Na širem geografskom području	Opiruće		
	a) Niže cijene	7	9
	b) Asortiman proizvoda	7	9
	c) Dodatne usluge	5	9

Izvor: Izrada autora

Zainteresirani za poduzeće	Pretpostavke																		
	Podupiruće										Opiruće								
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Dobavljači																			
- Domaći	a)	████████████████████																	
	b)	████████████████████																	
	c)	████████████████████																	
	d)	████████████████████																	
	e)											████████████████████							
- Inozemni	a)	████████████████████																	
	b)	████████████████████																	
	c)	████████████████████																	
	d)	████████████████████																	
	e)	████████████████████																	
Kupci																			
- Poslovni	a)	████████████████████																	
	b)											████████████████████							
	c)											████████████████████							
	d)											████████████████████							
- Krajnji potrošači	a)	████████████████████																	
	b)	████████████████████																	
	c)											████████████████████							

Konkurenti																						
- Lokalni (BBŽ)	a)																					
	b)																					
	c)																					
- Na širem geografskom području	a)																					
	b)																					
	c)																					

Slika 19: Grafički prikaz vrijednosti podupirućih i opirućih pretpostavki zainteresiranih za poduzeće

Izvor: Izrada autora

Temeljem grafičkog prikaza vrijednosti podupirućih i opirućih pretpostavki zainteresiranih za poduzeće može se zaključiti da dobavljači predstavljaju podupiruću komponentu za poduzeće, isto kao i krajnji potrošači. Poslovni kupci jednim dijelom predstavljaju opiruću komponentu za poduzeće jer primarno ne vrše svi plaćanja na vrijeme. Konkurenti predstavljaju opiruću komponentu jer svojim cijenama i širim asortimanom proizvoda predstavljaju opasnost za poduzeće.

3.4. Analiza interne okoline

Interna okolina obuhvaća: strukturu, kulturu i resurse. Navedeni elementi se mogu promatrati putem nekoliko metoda, ovdje će se koristiti analiza resurs.

Analiza resursa

Procijenit će se resursi prema sljedećim kriterijima:

- Konkurentna superiornost – poduzeće svojim resursima bolje ispunjava potrebe kupaca u odnosu na konkurenciju
- Rijetkost resursa – ogleda se u resursima koje poduzeće posjeduje, a konkurencija ne
- Nemogućnost oponašanja – resursi koje konkurencija ne može imati u posjedu npr. resursi koji su teško dostupni
- Prisvojenost – resursi koji stvaraju vrijednost
- Trajnost – trošenje resursa

- Zamjenjivost - mogućnost zamjene jednog resursa drugim, npr. u automobilskoj industriji robotske ruke su zamijenile ljude u procesu sastavljanja automobila

Tablica 6: Baza resursa

Resursi:	Evaluacija					
	Konkurentska superiornost	Rijetkost resursa	Nemogućnost oponašanja	Prisvojenost	Trajnost	Zamjenjivost
<i>Dodirljiva aktiva:</i>						
• Poslovni prostor					+	+
• Računalna oprema						+
• Zalihe proizvoda	+		+			+
<i>Nedodirljiva aktiva</i>						
• Radna snaga						
<i>Organizacijske sposobnosti</i>						
• Vještine kombiniranja aktive, ljudi i proces ¹³	+		+	+	+	

Izvor: Izrada autora prema podacima dostavljenim iz poduzeća

¹³ Ibid, str. 57.

3.5. SWOT analiza

SWOT analiza je akronim engleskih izraza: strenghts (S), weaknesses (W), opportunities (O) i threats (T), što u prijevodu znači snage, slabosti, prilike i prijetnje. Namijenjena je vrednovanju usklađenosti sposobnosti poduzeća s uvjetima u okolini poduzeća¹⁴.

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none">- Raznolik prodajni asortiman- Kvalitetni proizvodi- Laka dostupnost- Dobri odnosi s kupcima na krajnjem tržištu- Povećanje prodajnog asortimana	<ul style="list-style-type: none">- Niske kompetencije zaposlenih- Nedostatak zaposlenih- Ne redovita plaćanja pojedinih poslovnih kupaca- Ulaganje u marketing
Prilike	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none">- Promjene zakonskih regulativa- Povećanje potražnje za proizvodima u sezoni- Nova tržišta	<ul style="list-style-type: none">- Pojava novih konkurenata- Pad kupovne moći

Slika 20: SWOT analiza

Izvor: Izrada autora

Prema ovoj analizi interni elementi, snage i slabosti su izjednačeni, odnosno ima ih jednak broj no neke su snage značajnije od slabosti i obrnuto. Kod eksternih elemenata prednjače prilike no prijetnje koje se javljaju iako ih je manje mogu značajno utjecati na poduzeće.

3.6. Formuliranje i implementacija strategije

Prethodno provedene metode i analize predstavljaju polaznu točku u formuliranju strategije. Potrebno je još odrediti ciljeve, općeniti cilj je opstanak promatranog poduzeća na tržištu. Konkretni ciljevi kako bi se to postiglo su: ojačati položaj na tržištu – povećati tržišni udio kroz sljedeće dvije godine, poboljšati konkurentnost poduzeća na tržištu rada, u periodu od jedne godine, Kako bi se navedeni ciljevi ostvarili potrebno je formulirati strategiju ili nekoliko njih.

¹⁴ Ibid, str. 67.

Preporučene strategije za ovo poduzeće obzirom na dobivene rezultate metoda te SWOT analize su sljedeće:

- Strategija fokusiranja
- Strategija marketinga
- Strategija ljudskih potencijala

Strategija fokusiranja je prikladna za ovo poduzeće zbog toga što ona omogućuje poduzeću da ojača svoj položaj u postojećoj djelatnosti. Može se provoditi na načine da se otvore podružnice odnosno proširenjem na nova zemljopisna tržišta, pružanjem određenih pratećih usluga npr. servisa ili zamjene dijelova, proširenjem proizvodnih linija i sl.

Strategija marketinga je potrebna ovom poduzeću s obzirom da se ulažu minimalna sredstva u razvoj istoga. Poduzeće ima ciljno tržište i dobro posluje na njemu no, to ciljno tržište se može povećati odnosno proširiti, poduzeće to radi jednim dijelom sudjelovanjem na sajmovima no to se može postići i nekim drugim marketinškim alatima (a ne nužno otvaranjem novih poslovnica). Trebalo bi odrediti kratkoročne ciljeve koji se žele ostvariti, potom razviti marketinški splet te način pozicioniranja proizvoda. Strategija marketinga se može provesti putem korištenja izravnih komunikacijskih kanala kao što je web stranica ili web shop.

Strategija ljudskih potencijala se odnosi, kako je već navedeno, na planiranje potreba, privlačenje i zapošljavanje stručne odnosno kvalificirane radne snage sa potrebnim znanjima i iskustvom, kasnije njihova usavršavanja i zadržavanja. Ova strategija je potrebna poduzeću jer se poduzeće konstantno bori s pronalaženjem kompetentne radne snage te s njenim zadržavanjem. Način provođenja strategije ovisi jesu li potrebe za kadrovima trenutne ili se odnose na buduće potrebe, ukoliko su trenutne, zaposlenike je najlakše privući putem dobrih kompenzacijskih paketa. Kompenzacijski paketi obuhvaćaju: osnovnu plaću, dodatke na plaću, naknade plaće, stimulativne dijelove plaće i druge oblike stimulativnog plaćanja (npr. % od prodaje) te beneficije. Ukoliko se one odnose na buduće potrebe tada imamo mogućnost privući zaposlenike pomoću ugleda poduzeća, nuđenjem boljih uvjeta zaposlenicima u odnosu na konkurenciju i sl.

4. ZAKLJUČAK

Tema ovog rada se odnosila na stratešku analizu na primjeru poduzeća, kako bi se strateška analiza provela, prvo je potrebno objasniti što je to strateška analiza, što obuhvaća i na koje načine odnosno putem kojih se sve metoda može provoditi.

Strateška analiza je prva etapa u procesu strateškog menadžmenta, to je skup analiza i metoda koje proučavaju okolinu poduzeća, a prethode formuliranju strategije. Strateški menadžment je znanstvena disciplina te obuhvaća set organiziranih znanja koja se prenose na analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijske strategije te provedbu strateške kontrole i evaluacije¹⁵. Okolina poduzeća se može podijeliti na eksternu i internu okolinu. Interna okolina je ona okolina na koju poduzeće može utjecati, a obuhvaća strukturu, resurse i kulturu poduzeća. Eksterna okolina je ona na koju ne može utjecati poduzeće, već ta okolina utječe na poduzeće. Razlikujemo 2 dimenzije eksterne okoline; okolina zadatka i opća okolina. Opća okolina obuhvaća: političko-pravnu okolinu, sociokulturnu okolinu, ekonomsku okolinu, prirodno-ekološku okolinu, te znanstveno-tehnološku okolinu. Okolina zadatka u drugu ruku sadrži sljedeće elemente: dioničari, dobavljači, kupci-potrošači, konkurenti, strukovna udruženja, društvene organizacije, vladine organizacije, kreditori, zaposlenici-sindikati. Za svaku od okolina postoji nekoliko metoda i analiza koje se mogu provoditi.

Ovdje su se koristile sljedeće metode; za opću okolinu: skeniranje opće okoline, izrada ETOP profila, analiza i procjena ranjivosti, analiza i procjena tehnologije. Kod poslovne okoline: skeniranje poslovne okoline, analiza konkurencije i stakeholder analiza. A kod analize interne okoline: analiza resursa i analiza performansi – komparacija s performansama iz prošlosti.

Temeljem provedenih metoda i dobivenih rezultata poduzeću se preporučaju 3 strategije: strategija fokusiranja, strategija marketinga i strategija ljudskih potencijala. Strategija koncentracije je prikladna za ovo poduzeće zbog toga što ona omogućuje poduzeću da ojača svoj položaj u postojećoj djelatnosti. Strategija marketinga je potrebna ovom poduzeću s obzirom da se ulažu minimalna sredstva u razvoj istoga. Poduzeće ima ciljno tržište i dobro posluje na njemu no, to ciljno tržište se može povećati odnosno proširiti, poduzeće to radi jednim dijelom sudjelovanjem na sajmovima no to se može postići i nekim drugim marketinškim alatima. Strategija ljudskih potencijala se odnosi na planiranje potreba,

¹⁵ Ibid, str. 1.

privlačenje i zapošljavanje stručne odnosno kvalificirane radne snage sa potrebnim znanjima i iskustvom, kasnije njihova usavršavanja i zadržavanja. Ova strategija je potrebna poduzeću jer se poduzeće konstantno bori s pronalaženjem kompetentne radne snage te s njenim zadržavanjem.

LITERATURA

Knjige:

1. Alfirević, N. (ur.), (2017): Management – Journal of Contemporary Management Issues, EFST, Split, Vol. 22.
2. Bobek, S. et al., (1991): Strateški menadžment i projekti, Informator, Zagreb.
3. Buble, M., (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split.
4. Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.
5. Hernaus, T. (ur.), Brčić, R. (ur.), (2018) : Koraci uspješnog organiziranja, Školska knjiga, Zagreb.
6. Sikavica, P., Novak, M. (1999.): Poslovne organizacije, Informator, Zagreb.

Internet stranice:

1. <http://hcpm.agr.hr/docs/mplan-swot.pdf> - 29.06.2019.
2. <http://hjp.znanje.hr/index.php?show=main> - 26.06.2019.
3. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf - 26.06.2019.

POPIS SLIKA

Slika 1: Etape u procesu strateškog menadžmenta.....	4
Slika 2: Okolina poduzeća.....	5
Slika 3: Opća okolina	7
Slika 4: Prikaz matrica	8
Slika 5: Matrica ranjivosti poduzeća	9
Slika 6: Matrica procjene tehnologije poduzeća .. Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.	
Slika 7: Poslovna okolina.....	11
Slika 8: Analiza struktura konkurencije	13
Slika 9: Funkcijski pristup.....	14
Slika 10: Faktorski pristup	14

Slika 11: Etape u razvoju profila poduzeća.....	16
Slika 12: Lanac vrijednosti.....	17
Slika 13: SWOT matrica	18
Slika 14: Vrste strategija	19
Slika 15: Organizacijska struktura	24
Slika 16: Matrica prilika i prijetnji	26
Slika 17: Matrica ranjivosti poduzeća.....	27
Slika 18: Matrica procjene tehnologije	28
Slika 19: Grafički prikaz vrijednosti podupirućih i opirućih pretpostavki zainteresiranih za poduzeće.....	33
Slika 20: SWOT analiza.....	35

POPIS TABLICA

Tablica 1: Skeniranje opće okoline	25
Tablica 2: Procjena ranjivosti.....	27
Tablica 3: Skeniranje poslovne okoline	29
Tablica 4: Analiza struktura konkurencije	30
Tablica 5: Zainteresirani za poduzeće	31
Tablica 6: Baza resursa	34

PRILOZI

Prilog 1.: Suglasnost



Sveučilište u Splitu
EKONOMSKI FAKULTET

_____ P.T.O. „Vinceković“ _____, OIB/MBO: _____
(naziv subjekta)

kojeg zastupa _____
Franjo Vinceković
(ime i prezime ovlaštene osobe subjekta)

SUGLASNOST

za provedbu istraživanja u svrhu izrade rada i korištenje podataka (interno prikupljenih u subjektu) pri izradi rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu.

Rezultati se mogu objaviti (zaokružiti):

- a) uz navođenje naziva subjekta
 b) bez navođenja naziva subjekta

Suglasnost se izdaje u svrhu izrade _____
Završnog rada
(vrsta rada)
za studenta/studenticu Ekonomskog fakulteta u Splitu:

Ime i prezime studenta/studentice Josipa Salaj

Matični broj studenta/studentice 4185668

U Splitu, _____
30.06.2019
(datum)

Vlastoručni potpis ovlaštene osobe subjekta

POLJOPRIVREDNO TRGOVAČKI OBRT
»VINCEKOVIĆ«
vl. Franjo Vinceković
43240 Čazma, Vagovina 145
OIB 31602883851

SAŽETAK

Ovaj rad se temelji na primjeni metoda strateške analize. Strateška analiza je prva etapa u procesu strateškog menadžmenta, to je skup analiza i metoda koje proučavaju okolinu poduzeća, a prethode formuliranju strategije. Strateški menadžment je kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća na prilagodbu u promjenjivoj okolini¹⁶. Okolina poduzeća se može promatrati u dvije odnosno tri dimenzije, kao interna i eksterna okolina, odnosno kao interna okolina, okolina zadatka i opća okolina. Poduzeće može utjecati na internu okolinu i ona obuhvaća strukturu, kulturu i resurse poduzeća. Na eksternu okolinu poduzeće ne može utjecati već joj se mora prilagoditi. Pri analizi okoline se mogu koristiti razne metode, neke od njih su korištene u ovom radu i to su: skeniranje opće okoline, izrada ETOP profila, analiza i procjena ranjivosti, analiza i procjena tehnologije, skeniranje poslovne okoline, analiza konkurencije, stakeholder analiza i analiza resursa. Temeljem dobivenih rezultata provedenih analiza i metoda poduzeću su preporučene određene strategije kako bi bolje poslovalo odnosno opstalo na vrlo konkurentnom tržištu.

Ključne riječi: Strateška analiza, Okolina poduzeća, Eksterna okolina, Interna okolina

¹⁶ Ibid.

SUMMARY

This work is based on the application of strategic analysis methods. Strategic analysis is a set of analyses and methods that study the company's environment and precede the formulation of the strategy. Strategic management is a continuous, iterative process aimed at creating a company's readiness to adapt to a changing environment. The environment of a company can be observed in two or three dimensions, as an internal and external environment, or as an internal environment, a task environment and a general business environment. The company can affect the internal environment and it encompasses the structure, culture and resources of the company. An external environment cannot be affected by the company and the company must adapt to it if the company wants to survive in this highly competitive environment. In the analysis of the environment can be used various methods, some of them are used in this work and these are: scanning of general environment, ETOP analysis, vulnerability assessment analysis, technology assessment analysis, scanning of business environment, competitive analysis, Stakeholder analysis and resource analysis. Based on the results of the analyses and methods the company is recommended certain strategies for better business results and for easier survival in a highly competitive market.

Key words: Strategic analysis, Business environment, External business environment, Internal business environment.