

# Ključni pokazatelji poslovne okoline u kreiranju strategije poduzeća

---

**Kralj, Nives**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2025**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:357209>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-04-03**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



**POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB**

Stručni prijediplomski studij marketinga i komunikacija

Smjer manager marketinga

**KLJUČNI POKAZATELJI POSLOVNE  
OKOLINE U KREIRANJU**

završni rad

MENTOR

Predrag Čudina  
Prof., v.pred.

STUDENT

Nives Kralj

Zagreb, veljača, 2025.

## **Sažetak**

Poslovna strategija je plan poduzeća o tome kako poduzeće želi postići svoje ciljeve. Ovaj proces uključuje niz alata i analiza, među kojima su i SWOT analiza koja se izrađuje gotovo uvijek prilikom izrade strategije kako bi se procijenile jake i slabe snage unutar poduzeća, PESTLE analiza kojom se analizira vanjsko okruženje poduzeća i utjecaj različitih makroekonomskih čimbenika na poduzeće te analiza Porterovih pet sila kao snažan strateški alat menadžmenta i te elemente analizirat ćemo na primjeru „Plava laguna Poreč d.d.“.

Na kraju se donosi zaključak da bez pažljivog promatranja i prilagodbe, strategija se može susresti s poteškoćama prilikom ostvarenju svojih ciljeva ali isto tako i samom ostvarenju i poslovnom uspjehu.

**Ključne riječi:** strategija poslovanja, ključni pokazatelji

## Summary

A Business strategy is a company's plan for how the company wants to achieve its goals. This process includes a number of tools and analyses, including a SWOT analysis, which is almost always done when developing a strategy to assess the strengths and weaknesses within the company, a PESTLE analysis that analyzes the company's external environment and the impact of various macroeconomic factors on the company, and Porter's Five Forces analysis as a powerful strategic management tool, and we will analyze these elements using the example of "Plava laguna Poreč d.d."

In the end, the conclusion is that without careful observation and adjustment, the strategy may encounter difficulties in achieving its goals, but also in achieving and achieving business success.

**Keywords:** business strategy, key indicators

U Zagrebu, veljača 2025. godine

## IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

**Ključni pokazatelji poslovne okoline u kreiranju**

izradio/la samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora

Predrag Čudina prof., v. pred.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim prijediplomskim studijima i diplomskom radu na stručnim diplomskim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan.

Izjavljujem i da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

**Ključni pokazatelji poslovne okoline u kreiranju**

(naslov rada)

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

Ime i prezime studenta:  
**Nives Kralj**

OIB: **39055460491**

---

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i problem istraživanja.....	2
1.2. Ciljevi istraživanja.....	2
1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.4. Struktura završnog rada .....	3
2. POSLOVNA OKOLINA I STRATEGIJA PODUZEĆA .....	4
2.1. Poslovna okolina .....	4
2.2. Pokazatelji poslovne okoline.....	6
2.2.1 Vanjsko okruženje .....	6
2.2.2. Unutarnje okruženje.....	8
2.3. Strategija poduzeća .....	12
3. KLJUČNI POKAZATELJI POSLOVNE OKOLINE .....	17
4. UTJECAJ KLJUČNIH POKAZATELJA POSLOVNE OKOLINE NA KREIRANJE STRATEGIJE PODUZEĆA .....	23
4.1. Analiza ključnih pokazatelja poslovne okoline poduzeća .....	24
4.1.1. SWOT analiza .....	24
4.1.2. PESTLE analiza .....	25
4.1.3. Analiza konkurencije .....	28
4.1.4. Ankete i istraživanje tržišta.....	30
4.1.5. Porterov model pet sila .....	31
4.1.6. Ključni pokazatelji poslovne okoline.....	33
4.1.7. Ključni pokazatelji uspješnosti .....	35
4.2. Strategija poslovanja na temelju analize ključnih pokazatelja poslovne okoline.....	36
5. ZAKLJUČAK .....	39
6. LITERATURA.....	40
POPIS TABLICA.....	44

## 1. UVOD

Poslovna strategija je plan poduzeća o tome kako poduzeće želi postići svoje ciljeve. Strategija poduzeća sadrži niz ključnih načela koja ocrtavaju kojim će smjerom poduzeće ići kako bi postiglo željene poslovne rezultate, a identificirat će trendove i prilike u budućnosti. Također, ispituje šire promjene na tržištu kao što su političke, društvene i tehnološke promjene, promjene u preferencijama potrošača i promjene konkurencije kako bi poduzeće razvilo taktike pomoću kojih će razvijati svoje poslovanje u smjeru budućih promjena. Strategija poduzeća stvara viziju i smjer za cijelo poduzeće. Važno je da svi zaposlenici imaju jasne ciljeve i slijede smjernice, odnosno misiju poduzeća.

Iako sva poduzeća imaju za cilj ostvarenje dobiti, neki ekonomski pokazatelji mogu utjecati na uspjeh poduzeća. Hoće li poduzeće odoljeti promjenama i rasti ili će prestati poslovati ovisi o vanjskim, ali i unutarnjim okolnostima. Iako su čimbenici poput ekonomije, politike, zakonodavstva i tehnologije često izvan kontrole poduzeća, važno ih je razumjeti jer utječu na rast poduzeća te ih je ključno uvrstiti u strategiju poslovanja. U kreiranju i implementaciji strategije poslovanja važno je skeniranje okoline, odnosno, prikupljanje, analiza i distribucija informacija u svrhu razvoja strategije. Ovaj proces uključuje niz alata i analiza, među kojima su i SWOT analizu koja se izrađuje gotovo uvijek prilikom izrade strategije kako bi se procijenile jake i slabe snage unutar poduzeća, PESTLE analiza kojom se analizira vanjsko okruženje poduzeća i utjecaj različitih makroekonomskih čimbenika na poduzeće te analiza Porterovih pet sila kao snažan strateški alat menadžmenta kojim se analiziraju mogućnosti i prijetnje u vanjskom okruženju poduzeća te se mjeri konkurentnost industrije i njezina privlačnost ili potencijalna profitabilnost te analiza konkurentnosti kojom se analiziraju konkurenti i njihove snage, financijska snaga poduzeća, proizvodi i usluge koje poduzeće nudi, kupci, osoblje te marketing i prodaja.

Među ključne pokazatelje poslovne okoline ubrajaju se i ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) koji daju dublji uvid u financijsko zdravlje poduzeća i obuhvaćaju rezultate interakcije svih segmenata poslovanja poduzeća. Važni KPI su bilanca poduzeća koja daje podatke o financijskom stanju poduzeća, račun dobiti i gubitka koji daje informacije o financijskom prometu poduzeća te izvještaj o novčanom toku koji daje informacije o stanju novca kojim poduzeće raspolaže na određeni datum.

### **1.1. Predmet i problem istraživanja**

S obzirom na važnost strategije i razumijevanja poslovne okoline poduzeće za poslovnu uspješnost i ostvarivanje postavljenih ciljeva, predmet istraživanja ovog završnog rada su 1 čimbenici poslovne okoline koji utječu na oblikovanje strategije poslovanja poduzeća dok je problem istraživanja usmjeren na alate i analize koje poduzeća koriste kako bi razumjela svoju poslovnu okolinu: SWOT i PESLE analizu, Porterovih pet sila kao jedan od najvažnijih strateških alata koji koristi menadžment poduzeća te ključni pokazatelji poslovne okoline poduzeća, kao i ključni pokazatelji uspješnosti poduzeća koji daju dublji uvid u financijsko zdravlje poduzeća i imaju vrlo važnu ulogu u donošenju i implementaciji strategije poslovanja koja poduzeću donosi dugoročni plan djelovanja i način ostvarenja poslovnih ciljeva.

### **1.2. Ciljevi istraživanja**

Ciljevi istraživanja za potrebe ovog završnog rada su razumjeti poslovnu okolinu i čimbenike koji utječu na razvoj, oblikovanje i implementacije strategije poslovanja. Cilj je razumjeti poslovno okruženje koje pomaže poduzeću razumjeti i odrediti potrebe, ponašanje i preferencije potrošača, kao i tržišne trendove kako bi se razvili ili prilagodili proizvodi i usluge koji zadovoljavaju potrebe ciljne skupine potrošača, kao i razumjeti važnost praćenja konkurencije kako bi se odredile snage i slabosti konkurentne ponude što poduzeću olakšava donošenje strategije koje će ga razlikovati od drugih poduzeća na tržištu. Cilj ovog završnog rada je razumjeti važnost točne ocjene unutarnjih i vanjskih čimbenika okoline poduzeća u predviđanju gospodarskih trendova koji mogu utjecati na poduzeća i koji imaju ključnu ulogu u stjecanju ili zadržavanju konkurentnosti na tržištu.

### **1.3. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Za potrebe pisanja ovog završnog rada korišteni su sekundarni izvori podataka prikupljeni u relevantnoj stručnoj i znanstvenoj literaturi (knjigama i časopisima), kao i u relevantnim bazama podataka poput Science Direct, Elsevier, Springer, Google Scholar, EconPapers i drugima. Prikupljeni podaci predstavljaju teorijski okvir ovog završnog rada, a cilj ovog sekundarnog istraživanja je steći spoznaje o važnosti poslovne okoline i strategije poslovanja za poslovnu uspješnost poduzeća. Tijekom izrade ovog završnog rada korištene su znanstvene metode: deskripcije, analize, sinteze, induktivna i deduktivna metoda te metoda komparacije, kao i metode generalizacije i specijalizacije.



## 1.4. Struktura završnog rada

Ovaj završni rad sastoji se od pet poglavlja. Prvo poglavlje, „Uvod“ donosi uvodna razmatranja o poslovnoj okolini poduzeća i strategiji poslovanja, predmet i problem istraživanja, ciljeve istraživanja, izvore i metode prikupljanja podataka te strukturu završnog rada.

Drugo poglavlje, „Poslovna okolina i strategija poduzeća“ donosi teorijski okvir određenja pojma i sastavnih elemenata poslovne okoline te pokazatelja poslovne okoline, odnosno vanjskog i unutarnjeg okruženja koji čine pokazatelje poslovne okoline. Ovo poglavlje donosi i teorijski okvir strategije poduzeća i njezine važnosti u poslovanju poduzeća.

Treće poglavlje, „Ključni pokazatelji poslovne okoline“ posvećeno je onim ključnim pokazateljima poslovne okoline koju teorija prepoznaje kao ključne u poslovanju poduzeća: ekonomskoj stabilnosti, tržištu, tehnološkim čimbenicima, pravnom i regulatornom okviru, društvenim i kulturnim čimbenicima, ekološkim čimbenicima, politici, infrastrukturi, ljudskim resursima, konkurenciji te financijskim pokazateljima uspješnosti poslovanja poduzeća.

Četvrto poglavlje, „Analiza ključnih pokazatelja poslovne okoline poduzeća“ donosi teorijski okvir za analizu ovih pokazatelja: SWOT analize, PESTLE analize, analize konkurencije, anketa i istraživanja tržišta, Porterovog modela pet sila, ključnih pokazatelja poslovne okoline, te ključnih pokazatelja uspješnosti te samu analizu ovih pokazatelja na primjeru poduzeća Plava laguna d.d. Poreč. Ovo poglavlje donosi i prijedlog strategije poslovanja donesenu na temelju prethodno predstavljenog teorijskog okvira i analize ključnih pokazatelja poslovne okoline, također na primjeru istog poduzeća.

Peto poglavlje, „Zaključak“, donosi zaključna razmatranja i sumira teorijske i praktične spoznaje o važnosti ključnih pokazatelja poslovne okoline i strategije poslovanja za ostvarenje ciljeva i poslovne uspješnosti poduzeća.

## **2. POSLOVNA OKOLINA I STRATEGIJA PODUZEĆA**

Poslovna okolina i strategija poduzeća su dva ključna elementa koja utječu na dugoročni poslovni uspjeh poduzeća. Razumijevanje poslovne okoline omogućuje poduzeću prepoznavanje prilika i prijetnji koje dolaze iz vanjskog okruženja, kao i svoje unutarnje slabosti i snage. Poslovna okolina u modernom poslovanju prolazi kroz stalne promjene pa je za dugoročni poslovni uspjeh važno da poduzeća prate trendove u svojoj okolini i prilagođavaju im se. S tim ciljem donose strategije poslovanja, odnosno dugoročne planove djelovanja kojima određuju na koji način će ostvariti postavljene ciljeve. Ključna povezanost između poslovne okoline i strategije poduzeća je u sposobnosti poduzeća razumije informacije iz okoline i implementira ih u svoju strategiju te tako ostvare konkurentsku prednost na tržištu.

### **2.1. Poslovna okolina**

Poduzeće u obavljanju svoje djelatnosti provodi poslovne aktivnosti kako bi ostvarilo svoje poslovne ciljeve. Te aktivnosti mogu biti proizvodnja dobara ili pružanje usluga, a razlikuju se od poduzeća do poduzeća, ovisno o tome kojom djelatnošću i u kojoj industriji poduzeće posluje.

Prema Worthintonu i Brittonu (2006) poslovna aktivnost temeljna je i univerzalna karakteristika ljudskog postojanja, no pojam poslovanje teško je precizno definirati. Rječničke definicije obično ga opisuju kao bavljenje kupnjom i prodajom ili trgovinom i komercijalom, ili kao djelovanje poduzeća koje teže ostvarivanju dobiti, a sve ove definicije obuhvaćaju prihvaćeni pogled na poslovanje. Međutim, ovakav ograničen pristup isključio bi velik dio poslova vlade i njenih agencija, kao i aktivnosti neprofitnih organizacija, perspektivu koja bi bila teško održiva u klimi u kojoj se poslovne metode, vještine, stavovi i ciljevi sve više usvajaju u tim organizacijama. Većina poslovnih aktivnosti odvija se unutar organizacijskog konteksta, a čak i površno proučavanje poslovnog svijeta otkriva raznolikost uključenih poduzeća, od malih lokalnih dobavljača pojedinih proizvoda ili usluga do višemilijunskih međunarodnih ili multinacionalnih korporacija koje proizvode i trguju na globalnoj razini. S obzirom na ovu raznolikost organizacijsku raznolikost, većina promatrača poslovnog svijeta tendira razlikovati organizacije prema njihovoj veličini, vrsti proizvoda ili tržištu, načinu financiranja, opsegu operacija, pravnom statusu i tako dalje. Iako su takve razlike legitimne i informativne, mogu prikriti činjenicu da su sve poslovne organizacije konačno uključene u istu osnovnu aktivnost, a to je transformacija ulaznih resursa u izlazne proizvode ili usluge (Worthington i Britton, 2006).

U osnovi, sva poduzeća stječu resurse, uključujući radnu snagu, prostor, tehnologiju, financije, materijale – i pretvaraju te resurse u proizvode ili usluge potrebne njihovim kupcima. Iako će vrsta, količina i kombinacija resursa varirati prema potrebama svakog poduzeća i mogu se također mijenjati tijekom vremena, ovaj proces zajednički je svim vrstama poslovnih organizacija i pruža korisnu polazišnu točku za istraživanje poslovne aktivnosti i okoline u kojoj se odvija. Jedna od prednosti ovog pristupa je u tome što naglašava kako su poduzeća entiteti sastavljeni od međusobno povezanih dijelova koji su isprepleteni s vanjskim svijetom, odnosno vanjskog okruženja koje obuhvaća širok spektar utjecaja: ekonomske, demografske, socijalne, političke, pravne, tehnološke, koji na poslovnu aktivnost mogu utjecati na različite načine koji mogu utjecati na različite načine i koji mogu utjecati ne samo na sam proces transformacije, već i na proces stjecanja resursa, stvaranja i potrošnje izlaza (Worthington i Britton, 2006).

Osim vanjskog okruženja, poslovnu okolinu poduzeća čini i njegova unutarnja okolina. Prema Sikavici, Bahtijarevi-Šiber i Pološki Vokić (2008, str. 126) unutarnja okolina poduzeća predstavlja okolinu koja je u potpunosti pod kontrolom poduzeća i na koju poduzeće može direktno utjecati. Unutarnju okolinu poduzeća čine:

- a) Resursi poduzeća što uključuje zaposlenike i tehnologiju koju poduzeće posjeduje, a zaposlenici su ključni resurs jer obavljaju radne zadatke dok tehnologija omogućuje učinkovito obavljanje poslovnih aktivnosti.
- b) Organizacijska struktura koja povezuje sve resurse tijekom procesa transformacije. To znači da definira način na koji su resursi raspoređeni i kako komuniciraju međusobno u procesu stvaranja proizvoda i usluga.
- c) Menadžment ima ključnu ulogu jer koordinira aktivnosti zaposlenika i povezuje sve elemente unutarnje okoline tijekom procesa transformacije ulaznih resursa u izlazne proizvode ili usluge. Menadžment je odgovoran za usmjeravanje rada prema ciljevima poduzeća.
- d) Organizacijska kultura odnosi se na sustav vrijednosti, uvjerenja i normi koje dijele svi članovi poduzeća. Oblikuje način na koji zaposlenici razumiju svoj posao i kako se odnose prema radu, kolegama i klijentima.

Buble (2005) smatra kako okolina obuhvaća različite čimbenike i događaje koji okružuju određeni sustav ili organizam. Ti čimbenici, bilo izravno ili neizravno, imaju utjecaj na ponašanje, djelovanje i razvoj tog sustava ili organizma. Kada se govori o okolini poduzeća, misli se na skup vanjskih i unutarnjih čimbenika koji mogu oblikovati put poduzeća prema njegovim ciljevima. Razumijevanje okolne poduzeća ključno je za njegov uspjeh pa je važno

da menadžment kontinuirano prikuplja i analizira informacije o ključnim čimbenicima okoline. Pojam okoline može se podijeliti na dvije osnovne kategorije: internu, koja obuhvaća unutarnje čimbenike poduzeća, te eksternu, koja se odnosi na vanjske čimbenike (Buble, 2005).

## **2.2. Pokazatelji poslovne okoline**

### **2.2.1 Vanjsko okruženje**

Vanjsko okruženje poduzeća čine različite dimenzije vanjske poslovne okoline, odnosno politički, ekonomski, socijalno-kulturni, tehnološki, pravni i okolišni čimbenici koji se u modernom poslovanju najčešće analiziraju u okviru PESTLE analize. PESTLE analiza je snažan strateški i marketinški alat koji proučava ključne vanjske čimbenike koji utječu na poduzeće.

Prema Slomanu (2007, 12-13) ove čimbenike predstavljaju sljedeća obilježja:

- a) *Politički čimbenici.* Na poduzeća izravno utječu odluke vlade i drugi politički događajima. To mogu biti veliki događaji koji utječu na cijelu poslovnu zajednicu, poput promjene vlade ili rata s jedne strane, odnosno odluke koje utječu na samo jedan dio ekonomije. Tako, primjerice, zabrana pušenja u pubovima i restoranima utječe na industriju duhana.
- b) *Ekonomski čimbenici.* Poduzeća su pogođena cijelim nizom ekonomskih čimbenika, kao što su porast cijena sirovina, sniženje cijena od strane konkurenata, novi porezi ili promjene u kamatnim stopama ili deviznim tečajevima. Poduzeće mora stalno uzimati takve čimbenike u obzir prilikom razvijanja i provođenja svoje poslovne strategije. Uobičajeno je podijeliti ekonomsku okolinu u kojoj poduzeće posluje na dvije razine:
  - i. Mikroekonomska okolina koja uključuje sve ekonomske čimbenike specifične za određeno poduzeće koje djeluje na tržištu. Tako jedno poduzeće može poslovati na vrlo konkurentnom tržištu, dok drugo ne mora; jedno poduzeće može biti suočeno s brzim promjenama potrošačkih preferencija (na primjer, proizvođač odjeće visoke mode), dok drugo može biti suočeno s gotovo konstantnom potražnjom potrošača (na primjer, pekar); jedno poduzeće može imati brzi porast troškova, dok drugo može primijetiti da su troškovi konstantni ili padaju.
  - ii. Makroekonomska okolina. To je nacionalna i međunarodna ekonomska situacija u kojoj posluje cijela poslovna zajednica. Poslovanje će općenito biti uspješnije ako ekonomija raste nego ako je u recesiji. Proučavanjem makroekonomske okoline, također će se analizirati politike koje vlade usvajaju u nastojanju da usmjere

ekonomiju, budući da će ove politike, utječući na stvari poput oporezivanja, kamatnih stopa i deviznih tečajeva, imati veliki utjecaj na poduzeća.

- c) *Socijalno-kulturni čimbenici.* Ovaj aspekt poslovne okoline odnosi se na društvene stavove i vrijednosti. To uključuje stavove prema uvjetima rada i dužini radnog dana, jednake mogućnosti za različite skupine ljudi (bilo prema etničkoj pripadnosti, spolu, fizičkim osobinama itd.), očuvanju prirode i slikama koje se prikazuju u oglasima. Socijalno-kulturna okolina uključuje i društvene trendove, kao što su povećanje prosječne dobi stanovništva ili promjene u stavovima prema traženju plaćenog zaposlenja dok se odgajaju djeca. U posljednje vrijeme, razne etičke teme, posebno one koje se odnose na zaštitu okoliša, imaju veliki utjecaj na postupke poslovanja i sliku koju mnoga poduzeća nastoje predstaviti.
- d) *Tehnološki čimbenici.* U posljednjih 20 godina ubrzano se događaju tehnološke promjene. To je imalo veliki utjecaj ne samo na način na koji poduzeća proizvode, već i na organizaciju njihovog poslovanja. Upotreba robota i drugih oblika računalnog upravljanja proizvodnjom promijenila je prirodu posla za mnoge radnike. Također je stvorila širok raspon novih prilika za poslovanje, mnoge od kojih još nisu ostvarene. Revolucija informacijske tehnologije također omogućuje mnogo bržu komunikaciju i omogućava mnogim radnicima da obavljaju svoj posao kod kuće ili putujući, ili iz druge zemlje.
- e) *Pravni čimbenici.* Na poduzeća utječu pravni okviri kojih se pridržavaju u svom poslovanju. Primjeri uključuju zakonodavstvo o industrijskim odnosima, standarde sigurnosti proizvoda, propise koji reguliraju cijene u privatiziranim industrijama i zakone koji sprječavaju dogovaranje između poduzeća radi održavanja visokih cijena.
- f) *Etički čimbenici.* Poduzeća su sve više pod pritiskom usvajanja društveno odgovornijeg stava prema poslovanju. Korporativna odgovornost glavna je briga mnogih poduzeća, bilo u smislu uvjeta rada, sigurnosti i kvalitete njihovih proizvoda, istinitog oglašavanja, njihovih stavova prema okolišu, brige za lokalne stanovnike i općenito izbjegavanja onoga što bi se moglo smatrati "sumnjivim" poslovnim praksama (Sloman, 2007, str. 12-13).

Poduzeća često koriste PESTLE okvir za analizu vanjskog poslovnog okruženja i usmjeravanje svojih strategijskih pristupa poslovnim aktivnostima. Međutim, važno je uočiti kako postoji i međudjelovanje između ovih čimbenika. Zakoni i politike odražavaju društvene stavove, dok tehnološki čimbenici oblikuju ekonomske uvjete poput troškova i produktivnosti.

Često se tehnološki napredak motivira željom istraživača da zadovolje društvene ili ekološke potrebe. Kako bi poslovanje bilo uspješno, poduzeće se mora prilagoditi promjenama u poslovnom okruženju i, ako je moguće, iskoristiti ih. Što bolje menadžeri razumiju okolinu u kojoj posluju, to su veće šanse za uspjeh, bez obzira radi li se o iskorištavanju stalno promjenjivih prilika ili izbjegavanju potencijalnih katastrofa (Sloman, 2007).

### **2.2.2. Unutarnje okruženje**

Unutarnje okruženje poduzeća obuhvaća čimbenike koji unutar poduzeća utječu na postizanje poslovnog uspjeha poduzeća. Ovo okruženje uključuje strukturu poduzeća, kulturu poduzeća te resurse kojima poduzeće raspolaže.

Kako bi postigla svoje ciljeve i zadatke, poduzeća trebaju organizirati rad u segmente kojima se može upravljati i uskladiti ih tako da se pojedinačni naponi koordiniraju kako bi se postigla optimalna učinkovitost poduzeća. Prema Minzbergu (1979), organizacijska struktura predstavlja ukupnost načina na koje poduzeće raspoređuje svoj rad u različite zadatke, a zatim postiže koordinaciju između njih. Drugim riječima, organizacijska struktura predstavlja uzorak odnosa radne snage i njihovih relativnih položaja u organizaciji, odnosno pruža okvir za red i kontrolu putem kojih se mogu planirati, organizirati, usmjeravati i nadzirati aktivnosti poduzeća (Minzberg, 1979).

Prema Campbellu i Craigu (2005, str. 453), dizajn organizacijske strukture je proces tijekom kojeg menadžeri odlučuju o određenoj vrsti strukture koja će odražavati specifičnu situaciju svakog poduzeća. Čimbenici koji oblikuju organizacijsku strukturu su sljedeći:

- misija organizacije (npr. priroda poslovanja i njezini ciljevi);
- veličina i kompleksnost (npr. globalni konglomerat, više lokacija, širok raspon proizvoda, itd.);
- unutarnje okruženje (npr. poslovanje koje zahtijeva puno kapitala ili radne snage, napredna tehnologija, itd.);
- vanjsko okruženje (npr. relativna stabilnost ili dinamičnost i nestabilnost);
- kultura (tj. vrijednosti, uvjerenja, običaji i praksa);
- ljudi (npr. mješavina vještina, kompetencija, motivacija, itd.);
- priroda posla (npr. specijalističke funkcije, projekt ili serijska proizvodnja, itd.);
- aktivnosti (tj. osnovni zadaci koji isporučuju proizvode ili usluge) (Campbell i Craig, 2005, str. 453).

Organizacijska struktura način je na koji su ljudi, zadaci i resursi raspoređeni unutar organizacije kako bi se postigli ciljevi. Postoje različiti oblici organizacijske strukture, a svaki oblik ima svoje prednosti i nedostatke ovisno o vrsti organizacije i njezinim ciljevima. Uobičajeni oblici organizacijske strukture su (Society for Human Resource Management, 2023):

- Funkcionalna struktura: poduzeće je podijeljeno prema specifičnim funkcijama ili odjelima, kao što su proizvodnja, marketing, financije ili ljudski resursi. Ova struktura omogućuje specijalizaciju i fokusiranost, ali može dovesti do uskih pogleda i komunikacijskih problema između odjela.
- Linijska struktura: hijerarhija je jasno definirana nizom nadređenih i podređenih. Ova struktura omogućuje jasnu liniju autoriteta i odgovornosti, ali može biti spora u donošenju odluka i manje fleksibilna u suočavanju s promjenama.
- Matrična struktura: zaposlenici imaju dva nadređena: jednog prema funkcionalnoj podjeli (npr. marketing, financije) i drugog prema projektima ili proizvodima. Ova struktura omogućuje fleksibilnost i bolju koordinaciju, ali može doći do konfuzije zbog dvostrukih nadređenosti.
- Divizijska struktura: poduzeće je podijeljeno na različite divizije ili poslovne jedinice, svaka s vlastitim funkcijama i hijerarhijom. Ova struktura često se koristi u velikim korporacijama koje imaju različite proizvode ili usluge.
- Timska struktura: poduzeće se temelji na radu u timovima ili skupinama koji surađuju na projektima ili zadacima. Ova struktura potiče suradnju, inovacije i brze odluke, ali može biti izazovna u upravljanju većim poduzećima.
- Mrežna struktura: poduzeće surađuje s vanjskim partnerima, kao što su dobavljači, distributeri ili konzultantska poduzeća. Ova struktura omogućuje poduzeću da iskoristi ekspertizu i resurse partnera, ali zahtijeva dobru koordinaciju i upravljanje odnosima.
- Virtualna struktura: poduzeće djeluje putem interneta i komunikacijskih tehnologija, a zaposlenici rade na udaljenim lokacijama. Ova struktura omogućuje fleksibilnost i smanjuje troškove, ali zahtijeva učinkovite sustave komunikacije i upravljanja (Society for Human Resource Management, 2023).

Poduzeća često kombiniraju različite elemente ovih struktura, stvarajući tako hibridne ili prilagođene oblike organizacijske strukture koji odgovaraju njihovim specifičnim potrebama i ciljevima.

Drugi važan čimbenik unutarnjeg okruženja poduzeća je organizacijska kultura. Prema Alverssonu (2002), organizacijska kultura jedno je od glavnih pitanja u akademskim istraživanjima i obrazovanju, u teoriji organizacije, kao i u upravljačkoj praksi jer je kulturna dimenzija ključna u svim aspektima života poduzeća. Palmer i Hardy (2000) smatraju kako se pojam kulture čini prikladnim za vrlo različite svrhe kao što je kolektivno dijeljenje forme, na primjer ideja i spoznaja, simbola i značenja, vrijednosti i ideologije, pravila i normi, emocija i izražavanja, obrazaca ponašanja, strukture i prakse, itd., svi oni mogu biti predmetom proučavanja, no kultura nije jedinstvena na ovaj način već su svi značajni koncepti u proučavanju organizacije u društvenim znanostima često popraćeni različitim značenjima i definicijama. Frost i sur. (1985, str. 17) navode kako „razgovarati o organizacijskoj kulturi čini se znači razgovarati o važnosti simbolizma za ljude – rituala, mitova, priča, legendi, i o tumačenju događaja, ideja i iskustava koje utječu i oblikuju grupe unutar kojih žive“. Iz navedenog se može uočiti kako je kultura jedan od nekoliko čimbenika koji čine poduzeće, a organizacijska kultura izražava se u formalnim organizacijskim strukturama, strateškim planovima, administrativnim sustavima i slično.

Prema Campbellu i Craigu (2005, str. 490) učinak različitih utjecaja na poduzeće tijekom vremena oblikuje njegovu kulturu. Popis ovih učinaka teško je upotpuniti, no neki od najvažnijih su:

- Filozofija osnivača poduzeća može biti utjecajna, iako poduzeće može biti relativno staro.
- Priroda aktivnosti u poslovanju značajno će razlikovati kulturu sveučilišta od kulture u rudniku ugljena ili poduzeću u prerađivačkoj industriji.
- Priroda međuljudskih odnosa i stupanj prijateljstva u poduzeću. U nekim poduzećima osoblje prirodno uspostavi odnos, dok u drugima to nije slučaj što uvelike ovisi o funkciji osobnosti u poduzeću.
- Uvedeni stil upravljanja i vrste kontrolnih mehanizama. Neka poduzeća usvajaju strogi način kontrole, dok druge imaju labaviji način kontrole. Slično tome, stil upravljanja varira od diktatorskog i autokratskog pristupa do onog koji je više suglasan i demokratski.
- Utjecaji iz vanjskog okruženja koji mogu utjecati na percepciju zaposlenika o njihovoj sigurnosti na poslu ili osobnoj ekonomskoj i socijalnoj budućnosti. U vrijeme recesije, primjerice, „osjećaj“ u poduzeću bit će drugačiji u odnosu na razdoblje ekonomskog prosperiteta (Campbell i Craig, 2005, str. 490).



Prema Scheinu (2004), organizacijsku kulturu treba razmotriti na tri razine:

1. Vrijednosti: često zapisane kao izjave o misiji ili ciljevima poduzeća, ali mogu biti neodređene, poput "ekološki prihvatljivo".
2. Vjerovanja: konkretnija od izjava o vrijednostima, usmjerena na pitanja o kojima ljudi mogu raspravljati, poput odluke o ne trgovini s određenim stranim zemljama iz etičkih ili moralnih razloga.
3. Podrazumijevane pretpostavke: stvarna srž organizacijske kulture. To su aspekti organizacijskog života koje ljudi teško prepoznaju i objasne, poznati kao organizacijska paradigma. Paradigma organizacije je skup pretpostavki koje se zajednički podrazumijevaju u poduzeću i manifestiraju se u normama i oblicima prihvatljivih misli i ponašanja u tom poduzeću (Schein, 2004).

Osim strukture i kulture poduzeća, resursi kojima poduzeće raspolaže imaju ključnu ulogu u ostvarenom uspjehu. U kontekstu poslovanja i ekonomije, resurs je svaki čimbenik koji je potreban za postizanje cilja ili izvršenje aktivnosti. Resursi poduzeća mogu se podijeliti u nekoliko različitih vrsta. Neke od najčešće korištenih su (Sloman, 2007):

- Radna snaga: gotovo svako poduzeće zahtijeva ljudski rad kako bi prošlo kroz radni dan. Radna snaga obuhvaća sve ljude koji rade u poduzeću i poslove koje obavljaju.
- Upravljanje: bez vođe mnoga bi poduzeća postigla vrlo malo. Zato su upravljačke vještine i izvršenje ključni resurs za mnoga poduzeća.
- Stručnost: da bi stvarno pomogla poduzeću da se istakne, radna snaga i upravljanje moraju biti izvedeni stručno. Poznavanje domene i prakse koje pomažu poduzeću da uspiju su ključni.
- Oprema: većina poslovanja zahtijeva specijalizirane alate za obavljanje posla, bilo da se radi o posebnoj opremi, jedinstvenom komadu softvera ili stroju dizajniranom za određeni zadatak.
- Financije: omogućuju poduzeću korištenje mnogih drugih resursa. To može uključivati isplatu plaća, kupovinu opreme ili najam radnog prostora.
- Energija: u 21. stoljeću teško je voditi posao bez korištenja energije, bilo da se radi o gorivu za pokretanje flote kamiona ili električnoj energiji za održavanje ureda s računalima u pogonu.
- Zemljište: izuzetno je važno kao resurs jer ga nije potrebno proizvoditi. Umjesto toga, može se prilagoditi određenim potrebama poduzeća.

- Vrijeme: budući da nijedno poduzeće ne može trenutačno postići svoje ciljeve, mora smatrati vrijeme resursom. Budući da se cijena vremena mjeri u drugim resursima, vrijeme često treba uzeti u obzir zajedno s resursima kao što su radna snaga, energija i zemljište (Sloman, 2007).

Ovo su samo neki od resursa koje mnoga poduzeća koriste svakodnevno, a svako poduzeće ima svoje jedinstvene potrebe.

Resursi koje poduzeće koristi mogu se podijeliti u različite vrste. Upravljanje resursima je proces dodjele resursa kako bi poduzeće što učinkovitije završilo svoj posao. Na menadžeru ili vlasniku poduzeća odluka je o tome kako najbolje koristiti resurse koje ima raspolaganju, otkriti koje dodatne resurse poduzeće možda treba i odrediti gdje se resursi rasipaju u poslovnom modelu poduzeća. Upravljanje resursima nužnost je za svako poduzeće koje želi ostati konkurentno.

### **2.3. Strategija poduzeća**

Strategija poduzeća predstavlja dugoročni plan djelovanja koji je poduzeće usvojilo kako bi ostvarilo svoje ciljeve. Postoji nekoliko uobičajenih poslovnih strategija koje tvrtke često koriste kako bi postigle svoje ciljeve i ostale konkurentne na tržištu. Ove strategije variraju ovisno o industriji, tržišnim uvjetima i organizacijskim ciljevima. Neke od najčešćih poslovnih strategija su:

- *Strategija troškovnog vodstva:* koriste je poduzeća kada smanjuju trošak proizvoda kako bi se dobilo veće tržište i profit. Troškovno vodstvo je jedna od onih strategija koje poduzeća koriste za proizvodnju visokokvalitetnih i standardnih proizvoda i njihovu prodaju po nižoj cijeni od konkurenata. Kako popularnost proizvoda raste među potrošačima, profitna marža poduzeća raste. Kada poduzeće proizvodi i prodaje kvalitetne proizvode po nižim cijenama, povećava prihod i profit, ali i širi svoje poslovanje. Prema tome, prednosti ove strategije su: (i) rast tržišta jer poduzeće ne samo da ostvaruje profit, već i širi tržište za određeni proizvod; (ii) povećanje poslovne održivosti jer niži troškovi poslovanja smanjuju financijske prijetnje za poduzeće. Ako dođe do kolapsa tržišta za određeni proizvod, poduzeća koja implementiraju strategiju troškovnog vodstva ostat će na sigurnom jer nemaju velikih gubitaka; (iii) rast profitne marže jer se ova strategija uglavnom primjenjuje za povećanje profitabilnosti poduzeća jer kada se prepoznatljivost i popularnost proizvoda povećaju zbog niske cijene, poduzeće će ostvariti prihod veći od očekivanog te će se tako trošak proizvodnje

proizvoda također smanjiti zbog pristupačnosti resursa, a sve to rezultirat će povećanjem profitne marže poduzeća; (iv) smanjenje konkurencije jer ova strategija otežava poslovanje novim sudionicima u industriji pa će poduzeća koja je slijede stvoriti uspješno tržište, a rast broja potrošača i profita smanjit će broj konkurenata (Akkannavar, 2019).

- *Strategija diverzifikacije* uključuje ulazak na nova tržišta ili u nove industrije novim proizvodima ili uslugama. Prema Buble, Cingula, Dujanić, Dulčić, Goanan Božac i sur. (2005, str. 116-117) postoje dvije osnovne vrste diverzifikacije: (i) koncentrirana (povezana) diverzifikacija koja uključuje proširenje na proizvode koji mogu koristiti iste prodajne kanale i ekspertizu, a ova strategija uključuje i ulazak u sektore gdje postoji mogućnost smanjenja troškova, povezivanja aktivnosti ili efikasnije koordinacije što može uključivati i ulazak u sektore koji omogućuju sinergiju nabave, proizvodnih tehnologija i operacija, kao i suočavanje s usporedivim ili sličnom izazovima upravljanja; (ii) konglomeratska (nepovezana) diversifikacija koja uključuje ulazak u potpuno različite sektore od postojećeg poslovanja poduzeća, a može biti potaknuta različitim motivima, uključujući iskorištavanje atraktivnih razvojnih prilika, raspodjelu rizika putem poslovanja na nekoliko različitih tržišta, poboljšanje ukupne profitabilnosti i fleksibilnosti poduzeća prelaskom u industrije s boljim ekonomskim uvjetima. Također može omogućiti bolji pristup tržištima kapitala, povećanje cijene dionica i ostvarivanje koristi od sinergije. Ove strategije diverzifikacije omogućuju poduzeću da se razvija u različitim smjerovima, prilagođavajući se tržištu i iskorištavajući različite poslovne prilike (Buble i sur., 2005, str. 116-117).
- *Strategija diferencijacije* uključuje ulazak na nova tržišta ili u nove industrije s novim proizvodima ili uslugama, a može pomoći u smanjenju rizika i ovisnosti o jednom tržištu. U strategiji diferencijacije poduzeće nastoji biti jedinstveno u svojoj industriji prema nekim dimenzijama koje kupci jako cijene. Odabire jedan ili više atributa koje mnogi kupci u industriji smatraju važnima i jedinstveno se pozicionira kako bi zadovoljio te potrebe. Za svoju jedinstvenost nagrađen je vrhunskom cijenom (Cambridge University, 2023).
- *Strategija fokusa* temelji se na izboru uskog konkurentskog opsega unutar industrije. Poduzeće odabire segment ili skupinu segmenata u industriji i kreira svoju strategiju s ciljem isključenja konkurenata. Strategija fokusa ima dvije varijante: (i) fokus na troškove kada poduzeće traži troškovnu prednost u svom ciljanom segmentu, te (ii) fokus na diferencijaciju kada poduzeće traži diferencijaciju u svom ciljanom segmentu.

Obje varijante strategije fokusiranja počivaju na razlikama između ciljnog segmenta fokusiranog subjekta i ostalih segmenata u industriji. Ciljni segmenti moraju ili imati kupce s neuobičajenim potrebama ili se pak sustav proizvodnje i isporuke koji najbolje služi ciljnom segmentu mora razlikovati od ostalih segmenata industrije. Fokus na troškove iskorištava razlike u ponašanju troškova u nekim segmentima, dok fokus na diferencijaciju iskorištava posebne potrebe kupaca u određenim segmentima (Cambridge University, 2023).

- *Strategija usmjerena na kupca.* Od 1990-ih, paradigmatički pomak od transakcijskog marketinga do marketinga odnosa otkrio je važnost poznavanja kupaca i interakcije u stvaranju poslovne vrijednosti. Međutim, stvaranje profitabilnih odnosa s kupcima često podrazumijeva potrebu za svestranijim informacijama o kupcima nego što ih može pružiti tradicionalni transakcijski marketing (Rollins, Bellenger i Johnston, 2012). Orijentacija na kupca može se smatrati rutinom pretraživanja koja uključuje očekivanja i preferencije kupaca u razvoju novih proizvoda i modifikacijama proizvoda (ponude) (tj. inovativnosti). Također promiče bližu interakciju s kupcima, poboljšavajući inkrementalna poboljšanja koja pomiču proizvode prema optimalnim razinama kvalitete, značajki i troškova (Voss i Voss, 2008). Odnosi poduzeća s kupcima stoga imaju inovacijske i izviđačke funkcije koje im pomažu u razvoju inovacija procesa i proizvoda dobivanjem ideja od kupaca i pristupom informacijama o tome kako se tržišta razvijaju (Walter i Gemünden, 2001).
- *Strategija inovacije.* Bez inovacijske strategije, napori za poboljšanje inovacija lako mogu postati samo hvaljene najbolje prakse: podjela istraživanja i razvoja na decentralizirane autonomne timove, stvaranje internih poduzetničkih pothvata, uspostavljanje korporativnih podružnica rizičnog kapitala, traženje vanjskih saveza, prihvaćanje otvorenih inovacija i *crowdsourcing*, suradnja s kupcima i implementacija brze izrade prototipova, neki su od njih. Nema ništa loše ni u jednoj od tih praksi, no problem je u tome što sposobnost poduzeća za inovacije proizlazi iz inovacijskog sustava: koherentnog skupa međuovisnih procesa i struktura koji diktira kako poduzeće traži nove probleme i rješenja, sintetizira ideje u poslovni koncept i dizajn proizvoda te odabire koji će projekti biti financirani. Usvajanje određene prakse općenito zahtijeva mnoštvo komplementarnih promjena inovacijskog sustava poduzeća. Poduzeće bez inovacijske strategije neće moći donositi kompromisne odluke i odabrati sve elemente inovacijskog sustava (Harvard Business Review, 2015).

- *Strateški savez i partnerstvo.* Savez se može definirati kao međusobno dogovoreno udruživanje dviju ili više strana u cilju promicanja zajedničkog interesa strana (Roberts i Wallace, 2011). Triplett (2013) navodi kako se strateški savez definira kao formalni ili neformalni sporazum između dva ili više pojedinaca ili entiteta radi postizanja zajedničkog cilja. Yoshino i Rangan (1995, str. 5) ustvrdili su kako strateški savez uključuje najmanje dva partnerska poduzeća koja: (i) ostaju pravno neovisna nakon formiranja saveza, (ii) dijele koristi i upravljačku kontrolu nad izvođenjem dodijeljenih zadataka i (iii) stalno doprinose u jednom ili više strateških područja, kao što su tehnologija ili proizvodi. Steckel i Boyson, (2003, str. 6) strateški savez su definirali kao obostrano koristan i dobro definiran dugoročni odnos u koji ulaze dva ili više poduzeća kako bi postigla zajednički definirane zajedničke ciljeve, a preduvjeti za uspješni savez uključuju predanost, uspješnu suradnju, rad prema „win-win“ modelu kojem sve strane unutar partnerstva, uključujući i potrošače, dobivaju više nego što mogu dati.

Razvijanje održivih partnerstava važna je strategija za poduzeća i poduzetnike koji pokušavaju ispuniti svoje ciljeve. Partnerstvo je pojam koji se često koristi, a može se definirati kao odnos, bilo ugovorno podržan ili na drugi način, između dviju ili više strana, od kojih svaka dijeli zajedničke i pojedinačne odgovornosti za radnje cjeline (Roberts i Wallace, 2010). Partnerstvo se definira kao dobrovoljni sporazum o suradnji između dviju ili više strana u kojem se svi sudionici slažu raditi zajedno kako bi postigli zajedničku svrhu ili poduzeli određeni zadatak te dijeliti rizike, odgovornosti, resurse, kompetencije i koristi (Rein, Stott, Yambayamba, Hardman i Reid, (2005), Uspješno partnerstvo povećava učinak i učinkovitost bilo koje akcije kroz kombiniranu i učinkovitiju upotrebu resursa. Promiče inovacije i ističe se snažnom predanošću svakog partnera (Brandsetter, de Brujin, Byrne, Deslauriers, Förschner i sur., 2006).

- *Spajanje i akvizicija.* Spajanje dvaju ili više trgovačkih društava u jedno, npr. tako da jedno društvo stekne dionice u dva ili više drugih društava, a dioničarima društava čije su dionice stečene izdaje se primjeren broj dionica u novom društvu. Porezni propisi općenito propisuju porezno oslobođenje za transakcije nastale poslovnim spajanjima. Primjeri takvih pogodnosti su prijenosi imovine između spojenih društava po sniženoj poreznoj vrijednosti, zajedno s odgodom poreza na kapitalne dobitke i prijenos gubitaka u trgovini s jednog društva na drugo. Spajanje društava obuhvaća razmjenu dionica po osnovi "papir za papir", i takva je transakcija uobičajeno osnova za odgodu poreza na

kapitalne dobitke. Nekim poreznim propisima unaprijed se zahtijeva odobrenje poreznih vlasti za određene transakcije (Moj-Bankar.hr, 2023).

Akvizicija poduzeća poseban je oblik poslovne kombinacije, formalno ili neformalno spajanje dviju ili više poslovnih jedinica u jednu. U najširem smislu, označava svako stjecanje drugog poduzeća ili značajnijeg udjela u vlasničkoj glavnici drugog poduzeća od strane tzv. akviziterskog poduzeća, bez obzira je li stjecanje ostvareno kupnjom imovine ili vlasničkog udjela akviriranog poduzeća ili udruživanjem vlasničkih interesa. Pri tome je svejedno prestaje li akviriranom poduzeću kontinuitet poslovanja ili nastavlja poslovanje pod svojim poduzećem, ali pod kontrolom akviziterskog poduzeća. U užem smislu, označava stjecanje nekog poduzeća od strane drugog poduzeća kupnjom njegove cjelokupne imovine ili kupnjom vlasničke glavnice, odnosno većinskog udjela u vlasničkoj glavnici. Prilikom kupnje cjelokupne imovine akviriranom poduzeću prestaje kontinuitet poslovanja, odnosno legalno se likvidira (Moj-Bankar.hr, 2023a).

Poduzeća često kombiniraju različite strategije ili ih prilagođavaju na temelju promjenjivih tržišnih uvjeta i potreba poslovanja, a najučinkovitija strategija ovisi o specifičnom kontekstu i ciljevima poslovanja.

### 3. KLJUČNI POKAZATELJI POSLOVNE OKOLINE

Donošenje odluka i upravljanje složenim pitanjima zahtijeva primjenu metoda kojima se složena pitanja pretvaraju u jednostavne mjerne jedinice koje se nazivaju pokazateljima. Te mjerne jedinice predstavljaju sažete informacije koje su ključne u donošenju odluka unutar poduzeća. Poslovna okolina je složen skup čimbenika koji imaju utjecaj na poslovanje. Pokazatelji poslovne okoline su različiti parametri čimbenici i trendovi koji se koriste za analiziranje okoline u kojoj poduzeće posluje, a pomažu poduzećima u razumijevanju njihove poslovne okoline, prepoznavanju poslovnih prilika i prijetnji što je vrlo važno za donošenje informiranih poslovnih odluka.

Među ključne pokazatelje poslovne okoline ubrajaju se:

#### a) *Ekonomska stabilnost*

Ekonomska stabilnost je stanje u kojem se ekonomija održava u ravnoteži bez velikih fluktuacija ili ekstremnih varijacija u ključnim ekonomskim pokazateljima, a podrazumijeva stabilne stope inflacije, nisku nezaposlenost, uravnoteženu trgovinsku bilancu, stabilne cijene dobara i usluga i stabilne stope rasta gospodarstva. Postizanje ekonomske stabilnosti često je cilj gospodarske politike vlada, a kako bi se ovaj cilj ostvario koriste se instrumenti monetarne politike poput kontrole kamatnih stopa kako bi se održala stabilna inflacija i potaknuo se gospodarski rast, zatim instrumenti fiskalne politike poput poreza i upravljanja javnim rashodima kako bi se održala ravnoteža prihoda i rashoda i spriječila se prevelika zaduženost, zatim regulacija financijskog sektora postavljanjem regulatornih okvira za financijske institucije čime se sprječavaju financijske krize i osigurava se stabilnost bankarskog sektora te upravljanje javnim dugom što je važno za sprječavanje poremećaja u gospodarstvu te utjecaj na politiku zapošljavanja, odnosno poticanje stvaranja novih radnih mjesta i osiguranje stabilnosti tržišta rada što je vrlo važno za smanjenje nezaposlenosti i povećanje osobne potrošnje (Sloman, 2007).

#### b) *Tržište*

Tržište je mjesto ili okruženje gdje se susreću trgovci i kupci kako bi izvršili razmjenu dobara i usluga. Na tržištu trgovci prodaju robu ili usluge dok ih kupci kupuju pa se tako tržište dijeli na dva osnovna tipa: (i) tržište roba na kojem se fizički proizvodi razmjenjuju za novac i (ii) tržište usluga na kojem se nude različite usluge koje kupci plaćaju novcem. Tržište se može analizirati i razumjeti kroz različite varijable: potražnju (koliko potrošači

žele kupiti), ponudu (koliko proizvođača ili trgovaca nudi proizvode ili usluge), cijene (po kojoj cijeni se robe ili usluge prodaju), konkurenciju (broj i snagu konkurenata na tržištu) te ponašanje i preferencije potrošača. Tržište je vrlo dinamično i kontinuirano se mijenja zbog promjena u potrebama i željama potrošača, brzih tehnoloških inovacija, ekonomskih uvjeta i drugih čimbenika (The Economic Times, 2023).

*c) Tehnološki čimbenici*

Tehnologija pomaže povećati učinkovitost sustava, proizvoda i usluga te pridonosi pojednostavljenju procesa i izvođenja svakodnevnih zadataka u poduzeću. Na taj način povećava učinkovitost u radu i pomaže u smanjenju troškova. Tehnološki čimbenici utječu na poslovanje na mnogo razina. Kad je zaposlenik učinkovit raste i njegova produktivnost. Osim toga, kada je poduzeće više u kontaktu sa svojim sadašnjim i potencijalnim kupcima, veća je mogućnost izgradnje snažne baze lojalnosti kupaca. Napredak tehnologije to može omogućiti pa strateški vođe neprestano traže razvoj i ažuriranja unutar tehnološkog okruženja. Tako ne samo da unaprjeđuju svoje poslovanje, već i postižu poslovnu transformaciju i razvijaju revolucionarne strategije za eksponencijalni rast. Tehnološko okruženje promijenilo je način na koji poduzeća funkcioniraju te je također uveo i digitalne marketinške strategije putem kojih poduzeća mogu prodavati svoje proizvode i usluge. Tehnologija je donijela transformaciju kroz način prikupljanja, bilježenja, dohvaćanja i korištenja podataka koji im također pomaže u osmišljavanju revolucionarnih poslovnih strategija. Zahvaljujući razvoju informacijske tehnologije, poduzeća mogu razumjeti ponašanje potrošača i provesti analizu okruženja te u skladu time razviti strategije poslovanja. S većim fokusom na kupce, poslovne strategije su učinkovitije u smislu postizanja uspjeha poduzeća (MarketingTutor.net, 2023).

*d) Pravni i regulatorni okvir*

Zbog brojnih doprinosa poduzeća gospodarstvu, učinci pravnog i regulatornog okvira na ukupnu ekonomsku izvedbu privukli su pozornost kreatora politika i drugih ključnih dionika (Mabonga i Daniel, 2015). Propis se može definirati kao instrument kojim vlade, njihova pomoćna tijela i nadnacionalna tijela (kao što su EU ili WTO) postavljaju zahtjeve građanima i poduzećima koji imaju pravnu snagu (OECD, 2010). Pojam stoga može obuhvatiti širok raspon instrumenata iz primarnog zakona i sekundarnih propisa za provedbu primarnih zakona, podređenih pravila, administrativnih formalnosti i odluka koje provode propise na visokoj razini (na primjer, dodjela dozvola ili licenciranja) i standarde



(OECD, 2010). Fatoki (2014) navodi kako se načini regulacije znatno razlikuju od zemlje do zemlje i od industrije do industrije, a cilj im je poboljšati promjene ponašanja pojedinca ili poduzeća na način koji generira pozitivne rezultate u smislu rješavanja društvenih i ekonomskih pitanja ili izazova. Autor smatra kako propisi, zajedno s otvorenom trgovinskom politikom, doprinose većem stupnju dovršenosti, nižim cijenama i većem izboru potrošača.

*e) Društveni i kulturni čimbenici*

Iako društvo i kultura nisu izravno uključeni u poslovne operacije, neizravno se pojavljuju kao ključni elementi u oblikovanju načina upravljanja poslovanjem, od toga koja se roba proizvodi te kako i na koji način će se prodavati, do uspostave upravljačkog i operativnog sustava. Slijedom toga, poduzeća, a osobito multinacionalna poduzeća, trebaju biti svjesna prevladavajućih stavova, vrijednosti i uvjerenja u svakoj zemlji domaćinu u kojoj su odlučile širiti svoje poslovne aktivnosti (Ajami, Cool, Goddard i Khambata, 2006). Postoje različiti sociokulturni čimbenici koji značajno utječu na gospodarsku aktivnost kao i na uspješnost poslovanja poduzeća, a prema Trehan i Trehan (2009) ključni su: kultura, jezik, vjera, stupanj obrazovanja, preferencije kupaca, odnos društva prema stranim robama i uslugama.

*f) Ekološki čimbenici*

Ekološki čimbenici u današnjem poslovanju igraju vrlo važnu ulogu u poslovnoj okolini jer imaju značajan utjecaj na poslovanje poduzeća. Važni su za poduzeća iz različitih razloga, uključujući zakonodavne zahtjeve, društven odgovornost, održivost, kao i zadovoljenje potreba i očekivanja ekološki osviještenih kupaca. Među najvažnijim ekološkim čimbenicima koji se koriste kao pokazatelji poslovne okoline su: (i) odgovorno upravljanje resursima što se odnosi na praćenje potrošnje energije, vode i sirovina te razvoj strategija za učinkovito korištenje tih resursa; (ii) smanjenje otpada i štetnih emisija što se odnosi na recikliranje otpada, smanjenje štetnih emisija, korištenje obnovljivih izvora energija i implementaciju drugih ekoloških standarda koji utječu na poslovanje organizacija, (iii) održiva proizvodnja što se odnosi na razvoj proizvodnih procesa koji minimiziraju negativan utjecaj na okoliš, kao što su ekološki prihvatljivi materijali i recikliranje, (iv) ekološki certifikati i standardi kojima poduzeće potvrđuje svoju posvećenost održivom poslovanju, (v) praćenje ekološkog utjecaja lanca opskrbe, odnosno proizvodnje, distribucije i potrošnje proizvoda tijekom cijelog lanca opskrbe te (vi) praćenje promjena u

stavovima i preferencama potrošača prema ekološkim proizvodima i uslugama (MarketingTutor.net, 2023a).

g) *Politika*

Politika može imati ogroman utjecaj na poslovanje. Primjerice, regionalni zakoni i propisi mogu odrediti način poslovanja poduzeća ili hoće li poduzeće imati koristi od međunarodnog širenja. Vlade zemalja imaju četiri osnovne funkcije: zaštititi građane od vanjskih prijetnji, zaštititi građane od unutarnjih prijetnji, zaštititi vlasnička prava te stvoriti okvir za rješavanje sporova. Način na koji vlade obavljaju ove odgovornosti znatno utječe na poslovanje. Primjerice, kako bi zaštitile dobrobit građana i osigurale minimalnu plaću, vlade mogu nametnuti minimalnu plaću. Zaštita vlasničkih prava građana također ima značajan utjecaj na poslovanje. Oni koji žene osnovati poduzeća moraju biti uvjereni da imaju prava na svoje proizvode. Iz tog razloga, vlade donose zakone o autorskim pravima i žigovima kako bi osigurale da poduzeća zadrže vlasništvo nad svojim proizvodima ili markama. Također, stvaranje vrijednosti u ekonomiji odnosi se na proces stvaranja dobara i usluga koji vrijede više nego resursi korišteni za njihovu proizvodnju. Vlade mogu stvarati vrijednosti na jednak način kao i poduzeća, kupujući resurse poput rada i sirovine i koristeći ih za proizvodnju dobara ili usluga veće vrijednosti. U usporedbi s poduzećima, vlade imaju veću moć pa tako, primjerice, mogu prisiliti pojedince i poduzeća na plaćanje poreza bez obzira na to hoće li to stvarati vrijednost (Boyles, 2022).

h) *Infrastruktura*

Infrastruktura je okvir sustava i objekata koji služe gradu, državi ili zemlji. Infrastruktura uključuje ceste, mostove, sustave javnog prijevoza, energiju, širokopojasni internet, zračne i morske luke. Snažna i zdrava infrastruktura ne samo da omogućava dobru kvalitetu života već je također je ključna za rad svakog poduzeća. Da bi bila učinkovita, infrastruktura zahtijeva kontinuirano održavanje i novu izgradnju. Infrastruktura je ključni čimbenik rasta poslovanja. U odnosu na poslovanje, infrastruktura se odnosi na bitne objekte i strukture koje su neophodne za potpuno funkcioniranje poslovanja. Primjer vrste poslovne infrastrukture je poslovna zgrada u kojoj poduzeće posluje. Stoga se pri razvoju strategija mora dati prioritet utjecaju infrastrukture na poslovanje. U političkom ili državnom smislu, infrastruktura se odnosi na ceste, luke, prijevoz, opskrbu električnom energijom i vodom, telefonske tornjeve, internet, zgrade poput bolnica, policijskih postaja, vatrogasnih postaja

i svih ostalih osnovnih objekata. Ove vrste infrastrukture vitalni su sustavi koji igraju važnu ulogu u gospodarskom razvoju i rastu poslovanja (U.S. Chamber of Commerce, 2021).

*i) Ljudski resursi*

Ljudski resursi su pojam koji se u poslovanju odnosi na radnu snagu. U današnjem poslovanju ljudski resursi imaju izuzetnu važnost u poslovnom okruženju poduzeća. Prema Priceu (2023) pet ključnih razloga zašto su ljudski resursi važni za poduzeće i kako mogu pozitivno utjecati na poslovanje su: (i) privlačenje i zadržavanje vrhunskih talenata što je ključno za rast i uspjeh svakog poslovanja, a dobar regrutacijski pristup može rezultirati 3,5 puta većim rastom prihoda dok je diversificirana i stručna radna snaga ključna za suočavanje s izazovima poslovne okoline koja se brzo mijenja, (ii) izgradnja pozitivne radne kulture što poboljšava angažman zaposlenika i poboljšava zadovoljstvo kupaca, a kreiranjem okoline povjerenja, poštovanja i inkluzivnosti poduzeća mogu privući vrhunske talente, (iii) upravljanje i smanjenje rizika što je ključno za stabilnost i dugoročni uspjeh poduzeća, (iv) vođenje poslovne strategije jer je usklađivanje ljudskih resursa s poslovnim ciljevima ključno za postizanje dugoročne konkurentnosti, (v) povećanje učinkovitosti poduzeća budući da učinkovito upravljanje i motiviranje zaposlenika, implementacija sustava za mjerenje i poboljšanje učinkovitosti te pružanje razvojnih prilika pomaže poduzećima da poboljšaju produktivnost i prihode i ostvare ciljeve poduzeća. Ljudski resursi su tako pokretač rasta i konkurentnosti svakog poduzeća (Price, 2023).

*j) Konkurencija*

Zdravo tržišno natjecanje temeljno je za dobro funkcioniranje gospodarstva. Osnovna ekonomska teorija pokazuje da kada se poduzeća moraju natjecati za kupce, to dovodi do nižih cijena, veće kvalitete roba i usluga, veće raznolikosti i više inovacija. Konkurencija je kritična ne samo na tržištima proizvoda, već i na tržištima rada. Kada se poduzeća natječu kako bi privukla radnike, moraju povećati naknade i poboljšati uvjete rada. Kada nema dovoljno konkurencije, dominantna poduzeća mogu iskoristiti svoju tržišnu moć da naplaćuju više cijene, ponude smanjenu kvalitetu i blokiraju potencijalne konkurente da uđu na tržište, što znači da poduzetnici i mala poduzeća ne mogu sudjelovati pod jednakim uvjetima i nove ideje ne mogu postati nova roba i usluge. Istraživanja su također povezala tržišnu moć s nejednakošću. U gospodarstvu bez odgovarajuće konkurencije cijene i profiti poduzeća rastu, dok se plaće radnika smanjuju. To znači da velike korporacije i njihovi

dioničari stječu bogatstvo, dok potrošači i radnici plaćaju troškove (Boushey i Knudsen, 2021).

*k) Financijski pokazatelji*

Financijski pokazatelji su mjera koliko dobro poduzeće može koristiti sredstva iz svog primarnog načina poslovanja i ostvariti prihode. Izraz se također koristi kao opća mjera ukupnog financijskog zdravlja poduzeća u određenom razdoblju. Analitičari i investitori koriste financijske pokazatelje za usporedbu sličnih poduzeća u istoj industriji ili za usporedbu industrija ili sektora u cjelini. Postoji mnogo dionika u poduzeću, uključujući trgovinske vjerovnike, vlasnike obveznica, investitore, zaposlenike i menadžment. Svaka grupa ima interes u praćenju financijske uspješnosti poduzeća. Financijska izvedba identificira koliko dobro poduzeće stvara prihode i upravlja svojom imovinom, obvezama i financijskim interesima svojih dionika i dioničara. Postoji mnogo načina za mjerenje financijskog učinka, ali sve mjere treba uzeti u zbiru. Mogu se koristiti stavke kao što su prihod od poslovanja, prihod od poslovanja ili novčani tok od poslovanja, kao i ukupna prodaja jedinica. Nadalje, analitičar ili investitor možda će htjeti dublje pogledati financijska izvješća i potražiti stope rasta marže ili bilo kakav dug u opadanju (Kenton, 2023).

Analiza ovih pokazatelja pomaže poduzećima u razvoju strategije koja je usklađena s poslovnim okruženjem poduzeća na način da poduzeće minimizira rizike i iskoristi prilike koje se nude na tržištu na kojem poduzeće posluje.

## 4. UTJECAJ KLJUČNIH POKAZATELJA POSLOVNE OKOLINE NA KREIRANJE STRATEGIJE PODUZEĆA

Ključni pokazatelji poslovne okoline imaju ključnu ulogu u kreiranju strategije poduzeća. Poslovna okolina uključuje sve vanjske i unutarnje čimbenike koji mogu utjecati na poslovanje poduzeća. Analiza poslovne okoline je jedna od najvažnijih aktivnosti svakog poduzeća jer pomaže u razumijevanju ključnih pokazatelja poslovne okoline i čimbenika koji mogu utjecati na poslovanje. U analizi utjecaja ključnih pokazatelja poslovne okoline na poslovanje poduzeća i kreiranje strategije poduzeća koriste se različiti alati i tehnike, a najčešće:

- *SWOT analiza* uključuje analizu unutarnjih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji koje mogu utjecati na poslovanje poduzeća. Ova analiza pomaže poduzećima u prepoznavanju njihovih konkurentskih prednosti i slabosti.
- *PESTLE analiza* koja uključuje analizu utjecaja političkih, ekonomskih, socijalnih, tehnoloških, pravnih i ekoloških čimbenika na poslovanje poduzeća. Ova analiza jedna je od najčešće korištenih alat u prepoznavanju ključnih vanjskih utjecaja i njihovog razumijevanja za poslovanje poduzeća.
- *Analiza konkurencije* koja uključuje proučavanje konkurenata unutar industrije u kojoj poduzeće posluje kako bi se razumjela strategija konkurencije, njihove snage i slabosti, kao i tržišne trendove. Ova analiza uključuje praćenje ponude i cijena konkurenata, praćenje marketinških strategija i inovacija.
- *Ankete i istraživanje tržišta* su metode kojima se prikupljaju kvantitativni podaci o stavovima i ponašanju potrošača što pridonosi boljem razumijevanju tržišnih trendova i preferencija potrošača.
- *Porterov model pet sila* koji analizira snage kupaca, snage dobavljača, prijetnje ulaska novih konkurenata na tržište, prijetnje supstituta proizvoda ili usluga, te međusobnu konkurenciju između postojećih konkurenata na tržištu. Ova analiza pomaže poduzećima u razumijevanju atraktivnosti određene industrije.
- *Analiza ključnih pokazatelja poslovne okoline (KPPO)* koja uključuje analizu važnih čimbenika ili indikatora koji utječu na poslovanje poduzeća i imaju značajan utjecaj na proces donošenja poslovne strategije. Među ključnim pokazateljima poslovne okoline su rast bruto domaćeg proizvoda (BDP-a), stopa inflacije, stopa nezaposlenosti i razina osobne potrošnje.

- *Analiza ključnih pokazatelja uspješnosti (KPI)* koja daje podatke o financijskom zdravlju poduzeća i obuhvaća rezultate interakcije svih segmenata poslovanja poduzeća. Važni KPI su bilanca poduzeća koja daje podatke o financijskom stanju poduzeća, račun dobiti i gubitka koji daje informacije o financijskom prometu poduzeća te izvještaj o novčanom toku koji daje informacije o stanju novca kojim poduzeće raspolaže na određeni datum.

Primjena kombinacije ovih metoda i alata pruža poduzeću sveobuhvatnu sliku njegove poslovne okoline te omogućuje donošenje informiranih poslovnih odluka i strategije poslovanja. U nastavku će biti prikazan način provedbe navedenih analiza kroz primjere i njihov utjecaj na strateške odluke i donošenje strategije poslovanja.

#### **4.1. Analiza ključnih pokazatelja poslovne okoline poduzeća**

##### **4.1.1. SWOT analiza**

SWOT analiza je metoda koja pomaže poduzećima prepoznati svoje unutarnje snage (**eng. Strengths**), slabosti (**eng. Weaknesses**), te vanjske prilike (**eng. Opportunities**) i prijetnje (**eng. Threats**). U prvom koraku provedbe SWOT analize određuje se što se ovom analizom želi postići. Zatim se u drugom koraku prepoznaju unutarnje snage poduzeća, odnosno ono u čemu je poduzeće dobro, kojim resursima raspolaže, koji su ključni resursi, vještine i prednosti poduzeća. U trećem koraku se prepoznaju unutarnje slabosti poduzeća, odnosno gdje je poduzeće ranjivo, koji resursi poduzeću nedostaju te koje su glavne slabosti poduzeća u odnosu na konkurenciju. U četvrtom koraku analize prepoznaju se vanjske prilike poduzeća, odnosno koje tržišne prilike poduzeće ima na tržištu na kojem posluje, koje tehnološke promjene mogu koristiti poslovanju poduzeća te koji trendovi i promjene na tržištu bi mogli biti korisni za poduzeće. Peti korak analize je prepoznavanje vanjskih prijetnji, odnosno prepoznavanje glavnih konkurenata i što rade, zatim prepoznavanje regulatornih i zakonodavnih izazova te prepoznavanje promjena na tržištu koje mogu predstavljati prijetnje za poslovanje poduzeća. Nakon ovih koraka, treba organizirati prepoznate čimbenike u odgovarajuće kategorije (snage, slabosti, prilike i prijetnje te se zatim prepoznaju ključne veze među ovim čimbenicima, odnosno kako snage poduzeća mogu iskoristiti prilike ili kako slabosti mogu doprinijeti prijetnjama. Na ovaj način SWOT analiza može se koristiti za razvoj strategije poslovanja te u implementaciji i praćenju strategije, odnosno kako se poduzeće ponaša u odnosu na SWOT analizu (Community Tool Box, 2023).

U nastavku je prikazana SWOT analiza poduzeća Plava laguna d.d. Poreč

**Tablica 1.** SWOT analiza, Plava laguna d.d. Poreč

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- prepoznatljiva marka u Istri</li> <li>- ponuda smještajnih kapaciteta, usluga i aktivnosti različitih kategorizacija (od dvije do pet zvjezdica)</li> <li>- različit tip smještaja prilagođen preferencijama gostiju (hoteli, apartmani, resorti)</li> <li>- vlastiti sustav primanja rezervacija i rezervacije preko svjetski poznatih sustava, npr. Booking.com</li> <li>- pozicioniranost u najsnažnijim turističkim odredištima u Istri i Kvarneru (Poreč, Umag, Rijeka)</li> <li>- posebne ponude (povoljniji odmor za obitelji, popusti uz CRO karticu)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- smještajni kapaciteti geografski ograničeni na Istru i Rijeku</li> <li>- sezonalnost poslovanja</li> <li>- visoki troškovi održavanja izvan sezone jer je veliki broj smještajnih jedinica zimi zatvoren</li> <li>- nedostatak kvalitetne radne snage</li> <li>- sezonski radnici</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mogućnost širenja poslovanja na druge dijelove Hrvatske</li> <li>- izgradnja cestovne infrastrukture (bolja pristupačnost)</li> <li>- ulazak niskobudžetnih avio kompanija (veći broj dolazaka stranih gostiju)</li> <li>- vikend putovanja</li> <li>- eko-turizam</li> <li>- blizina Aquaparka Istralandia (mogućnost organizacije izleta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- razvoj turizma u drugim dijelovima Hrvatske u kojima poduzeće nije prisutno</li> <li>- gospodarska kriza i recesija</li> <li>- epidemije i pandemije („lockdown“)</li> <li>- sezonalnost</li> <li>- nedostatak radne snage</li> <li>- rast konkurentskih poduzeća</li> <li>- rast potražnje za privatnim smještajnim kapacitetima</li> </ul>

Izvor: izrada autorice

Iz prikazane SWOT analize poduzeća Plava laguna d.d. Poreč, može se uočiti kako je SWOT analiza koristan alat za oblikovanje poslovne strategije i daje realnu sliku o poduzeću i okruženju u kojem poduzeće posluje.

#### **4.1.2. PESTLE analiza**

PESTLE analiza je alat koji poduzećima pomaže razumjeti vanjske čimbenike koji mogu utjecati na njihovo poslovanje. Ova analiza prepoznaje sljedeće čimbenike: političke (**eng. Political**), ekonomske (**eng. Economic**), socijalne (**eng. Social**), tehnološke (**eng. Technological**), pravne (**eng. Legal**) i ekološke (**eng. Environmental**). Svaki od ovih čimbenika predstavlja skup utjecaja koji se mogu odraziti na poslovanje poduzeća. U prvom koraku PESTLE analize identificiraju se čimbenici: politički čimbenici koji mogu utjecati na poslovanje kao što je politička stabilnost zemlje, porezi te politike koje su na snazi; ekonomski čimbenici kao što su inflacija, kamatne stope, valutna fluktuacija i opća ekonomska stabilnost; socijalni čimbenici poput društvenih trendova, demografske strukture stanovništva na području na kojem poduzeće posluje te potrošačke navike; tehnološke čimbenike poput inovacija, istraživanja i razvoja, automatizacije i internetskih trendova u industriji u kojoj poduzeće djeluje; pravni čimbenici poput zakonskih regulativa i propisa koji se odnose na poslovanje poduzeća, uključujući radno pravo, zaštitu potrošača, zaštitu intelektualnog vlasništva, itd.; te okolišni čimbenici poput održivosti, klimatskih promjena, politike zaštite okoliša i ekološke svijesti potrošača (PESTLE analysis.com, 2023).

Nakon što su prikupljeni pouzdani podaci i informacije vrši se procjena mogućeg utjecaja svakog čimbenika na poslovanje poduzeća te se određuju oni čimbenici koji imaju najveću važnost za poduzeće, te koji predstavljaju najveći izazov za poduzeće. Potom se razvija strategija upravljanja prepoznatim čimbenicima, odnosno prilagođava se postojeća strategija kako bi se maksimizirale prilike ili smanjile prijetnje. Iz navedenog se može reći kako PESTLE analiza pomaže poduzećima da budu svjesna vanjskih čimbenika koji ih okružuju, a koji mogu uvelike utjecati na njihovo poslovanje i ostvarenje postavljenih poslovnih ciljeva. Razumijevanje ovih čimbenika omogućuje poduzećima razvijanje strategije koja se prilagođuje vanjskim uvjetima, smanjuje rizike poslovanja i iskorištava prilike za rast i razvoj

U nastavku je prikazana PESTLE analiza poduzeća Plava laguna d.d. Poreč.

**Tablica 2.** PESTLE analiza poduzeća Plava laguna Poreč d.d.

*Politički čimbenici*

Glavni politički čimbenik koji utječe na poslovanje poduzeća su prostorni planovi županija koji određuju širenje turističkih kapaciteta, a time i smještajnih kapaciteta poduzeća.



Regulatorni pritisci u nadzoru poslovnih procesa i zapošljavanju stranih radnika utječu na poslovanje poduzeća. Uz to, porezna politika i lokalni porezi i prirezi mogu imati ograničavajuću ulogu u poslovanju, osobito kod poreznog opterećenja vezanog za negativni utjecaj na okoliš. Vladine mjere koje potiču implementaciju održivih poslovnih rješenja u turizmu mogu potaknuti pozitivne trendove u industriji, kao i poticajni programi Vlade za razvoj turizma, uključujući i infrastrukturne projekte (poput izgradnje druge cijevi tunela Učka).

#### *Ekonomski čimbenici*

Globalne krize i recesije, epidemije i pandemije zadnjih su se godina pokazale kao glavni vanjski ekonomski čimbenici koji utječu na poslovanje poduzeća. Ovi čimbenici odražavaju se na profitabilnost poduzeća, kao i na rast troškova rada i operativnih troškova. Visoka stopa inflacije također je značajan ekonomski čimbenik u poslovanju, dok uvođenje eura kao službene valute u Republici Hrvatskoj predstavlja pozitivan ekonomski čimbenik jer se smanjuju tečajne razlike i dodatno se potiču izravna strana ulaganja u poduzeće. Dostupnost EU financiranja također predstavlja pozitivan ekonomski čimbenik koji može potaknuti daljnji razvoj proizvoda i usluga poduzeća na tržištu, ali i širenje na nova tržišta. Ekonomski rast može povećati domaću potrošnju i potražnju za turističkim uslugama i odraziti se na poslovni uspjeh poduzeća.

#### *Socijalni čimbenici*

Stil života gostiju koji odmaraju u smještajnim kapacitetima poduzeća, njihove potrošačke navike i obiteljska struktura među najvažnijim su socijalnim čimbenicima koji imaju utjecaj na poslovanje. Također, stavovi o štednji i ulaganju u sadržajan i kvalitetan odmor utječu na oblikovanje ponude proizvoda i usluga poduzeća, kao i dob gostiju i preferencije u pogledu aktivnog ili manje aktivnog odmora. Zadnjih desetljeća posebno je važno pažnju posvetiti gostima koji su orijentirani prema ekološkom načinu života i ekološkom turizmu i sve više prilagođavati ponudu željama tih gostiju jer je zamjetna rastuća popularnost održivog turizma i „eco-friendly“ putovanja.

#### *Tehnološki čimbenici*

Brz tehnološki razvoj, kao i razvoj Internetskog poslovanja glavni su tehnološki čimbenici koji utječu na poslovanje poduzeća. Razvoj online platformi za primanje i upravljanje rezervacijama, kao i mobilnih aplikacija uvelike unaprjeđuje poslovne procese poduzeća, među kojima i one usmjerene ka regrutiranju kvalitetne radne snage te informiranju

javnosti o svim zakonom propisanim segmentima iz poslovanja poduzeća, uključujući i financijska izvješća.

#### *Pravni čimbenici*

Česte izmjene zakona i drugih propisa koji uređuju poslovanje vrlo su važan čimbenik u pravnoj okolini poduzeća te značajno utječu i na investicije i odluku investitora u ulaganju u poduzeće. Zakoni koji reguliraju turističku industriju, uključujući smještaj, ugostiteljstvo i sigurnost gostiju, kao i zakoni koji štite prava potrošača u turističkim transakcijama imaju veliku ulogu u poslovanju.

#### *Ekološki čimbenici*

Raspoloživi prirodni resursi (šume, obala, rijeke jezera) koji zadovoljavaju potrebe gostiju kako za mirnim, tako i za aktivnim odmorom, i njihovo očuvanje, jedan su od najvažnijih ekoloških čimbenika koji utječu na poslovanje poduzeća. Inicijative koje potiču očuvanje okoliša i održivi turizam stvaraju pozitivnu sliku u javnosti i pozitivno se odražavaju na poslovanje. Također, treba sve veću pažnju posvećivati klimatskim promjenama i njihovom utjecaju na turističku infrastrukturu i sigurnost te prilagođavati proizvode i usluge novim uvjetima.

Izvor: izrada autorice

Iz prikazane PESTLE analize poduzeća Plava laguna d.d. Poreč, može se uočiti kako PESTLE analiza poduzećima pomaže u boljem razumijevanju okoline u kojoj posluju prilagodbi svojih strategija poslovanja vanjskim uvjetima. Redovito ažuriranje PESTLE analize poduzećima omogućuje dugoročnu konkurentsku prednost u dinamičnom i promjenjivom poslovnom okruženju.

### **4.1.3. Analiza konkurencije**

Analiza konkurencije je istraživanje i procjena konkurentskog okruženja poduzeća, a cilj ove analize je razumjeti snage i slabosti konkurenata kako bi se identificirale prilike za rast i prepoznale prijetnje koje mogu utjecati na poslovni rezultat poduzeća. Ova analiza uključuje:

prepoznavanje konkurenata na tržištu, zatim prikupljanje podataka o konkurentima, uključujući proizvode i usluge, cijene, marketinške kampanje i zadovoljstvo kupaca. Zatim se analiziraju snage i slabosti konkurenata i ocjenjuju prilike prijetnje koje mogu utjecati na konkurenciju, kao i strategija poslovanja konkurenata. Na kraju se prikupljaju povratne informacije od kupaca kako bi se razvila strategija koja se temelji na analizi konkurencije, odnosno kako bi poduzeće iskoristilo prilike i savladalo prijetnje (Fairlie, 2023). U nastavku je prikazana analiza glavnog konkurenta poduzeća Plava laguna d.d. Poreč.

Plava laguna d.d. Poreč kao svog glavnog konkurenta prepoznaje poduzeće Valamar Riviera d.d., najveće turističko poduzeće u Hrvatskoj koje raspolaže smještajnim kapacitetima od Istre do Dubrovnika. U Istri i na Kvarneru, Valamar Riviera d.d. nudi smještajne kapacitete u Poreču i Rapcu te na otoku Krku. U ovim destinacijama, Valamar Riviera d.d. nudi smještaj u hotelima, resortima i kampovima dok Plava laguna d.d. Poreč svojim gostima nudi smještaj u hotelima, apartmanima, vilama i resortima pa se može zaključiti kako su oba poduzeća usmjerena na privlačenje svih kategorija gostiju, od samaca do obitelji, od onih srednje platežne moći do onih visoke platežne moći koji će si priuštiti odmor u vilama. Valamar Riviera d.d. nudi i smještaj u kampovima za one koji žele istražiti netaknutu prirodu i uživati u bujnoj vegetaciji unutar i oko kampa. U skladu sa željama i potrebama gostiju, kao i odabranom smještaju, oba poduzeća gostima nude i dodatne sadržaje poput bazena u sklopu hotelskog smještaja, blizine plaže, sportova i zabave, restorana i barova i mogućnosti izleta u obližnje destinacije. Također, i Plava laguna d.d. Poreč, kao i Valamar Riviera d.d. u promociji svojih proizvoda i usluga koriste online alate, od mrežnih stranica do platforma za rezervaciju smještaja poput Booking.com, a recenzije i ocjene gostiju prate putem platformi kao što je TripAdvisor. Osim toga, konkurentska prednost Plave lagune d.d. Poreč je i u više desetljeća iskustva u MICE segmentu pa tako poduzeće u Umagu ima u ponudi ima konferencijsku dvoranu koja prima do 300 sudionika, kao i banquet salu kapaciteta do 300 sudionika dok je u Poreču na raspolaganju konferencijska dvorana kapaciteta do 450 sudionika.

Snage glavnog konkurenta Valamar Riviere d.d. su, kao i snage poduzeća Plava laguna d.d. Poreč u bogatoj kulturnoj baštini destinacija u kojima posluju dok je pri tome prednost Valamar Riviera d.d. u tome što ima smještajne objekte duž cijele obale, a ne samo u Istri i na Kvarner kao Plava laguna d.d. Poreč. Također, snage Valamar Riviere su u tome što nudi raznolike aktivnosti poput organizacije izleta, ronjenja, planinarenja, kulturnih tura, najma

bicikla i električnih romobila i slično, a uz to ima snažne partnerske odnose s lokalnim pružateljima drugih turističkih usluga. S druge strane, slabosti konkurenta su u višim cijenama smještaja, hrane i aktivnosti što odbija ekonomski osjetljive turiste, a to je ujedno i prilika za Plavu lagunu d.d. Poreč. Velika snaga Valamar Riviere d.d. je i u fokusu na održivo eko ljetovanje s punim poštovanjem prema destinaciji što privlači ekološki svjesne turiste.

Iz prikazane analize konkurenta Valamar Riviera d.d. može se zaključiti kako poduzeće nudi proizvode i usluge po višim cijenama od Plave lagune d.d., no uz to nudi i visoku kvalitetu usluga što je njihova ključna strategija. Uz to usmjereni su na obitelji s djecom i ekološki svjesne turiste te kroz suradnju s lokalnim turističkim poduzetnicima kreiraju povoljne pakete za turiste. Povratne informacije konkurent prikuplja putem online recenzija na različitim platformama i tako procjenjuje što turiste cijene i što smatraju nedostacima, te provodi ankete i upitnike među gostima koji su posjetili i konkurentske destinacije kako bi dobili dublje uvide u preferencije i želje gostiju.

Prema navedenom, analiza konkurencije pomaže poduzeću razumjeti svoju konkurenciju te prilagoditi svoje strategije poboljšanju svojih usluga i privlačenju ciljane publike.

#### **4.1.4. Ankete i istraživanje tržišta**

Ankete i istraživanje tržišta imaju važnu ulogu u turističkoj djelatnosti jer omogućuju poduzećima u turizmu dobivanje izravnih povratnih informacija od gostiju o njihovim iskustvima tijekom boravka u odabranom smještajnom objektu. Na temelju tih podataka hoteli, restorani i drugi poslovni subjekti u turizmu prepoznaju slabosti u svojoj usluzi i prilagođavaju svoju ponudu preferencijama gostiju te potiču izgradnju lojalnosti s gostima.

Također, pomoću anketa poduzeća u turističkoj djelatnosti mogu pratiti kvalitetu svojih usluga tijekom vremena jer redovita povratna informacija od gostiju omogućuje poduzećima dugoročnu konkurentnost kroz stalno unaprjeđenje poslovanja. Isto tako, na temelju anketa i istraživanja tržišta poduzeća planiraju svoje marketinške aktivnosti i tako ujedno umanjuju mogućnost negativnih recenzija.

U nastavku je primjer ankete koju osoblje hotela može uputiti gostima kako bi ispitalo zadovoljstvo iskustvom boravka u odabranom hotelu.

*Poštovani gosti,*

*Hvala vam što ste odabrali naš hotel za svoj odmor. Vaša povratna informacija nam je vrlo važna kako bismo poboljšali svoje usluge i iskustvo gostiju. Molimo vas da odvojite nekoliko minuta kako biste podijelili svoje mišljenje o boravku našem hotelu. Vaši odgovori ostat će anonimni. Molimo da svoje zadovoljstvo ocijenite ocjenama na skali od 1 do 5 na kojoj 1 znači kako uopće niste zadovoljni, a 5 kako ste izuzetno zadovoljni.*

*1. Molimo ocijenite svoje opće zadovoljstvo boravkom u našem hotelu.*

*1      2      3      4      5*

*2. Kako biste ocijenili čistoću i udobnost sobe?*

*1      2      3      4      5*

*3. Kako biste ocijenili ljubaznost i profesionalnost našeg osoblja?*

*1      2      3      4      5*

*4. Ako ste koristili usluge našeg bara ili restorana, kako biste ocijenili kvalitetu hrane, pića i usluge?*

*1      2      3      4      5*

*Hvala vam na izdvojenom vremenu i dijeljenju svojeg iskustva s nama.*

*Hotel Plava laguna*

Izvor: izrada autorice

Iz prikazanog se može zaključiti kako su ankete u turističkoj djelatnosti alat za istraživanje tržišta, a cilj im je pomoći poduzeću u razumijevanju aktualnih trendova i potreba gostiju te u prilagodbi svojih proizvoda i usluga tim trendovima. Ankete, zahvaljujući prikupljenim mišljenjima i dobivenim povratnim informacijama od strane gostiju, pomažu poduzećima u turizmu u postizanju i zadržavanju konkurentnosti, poboljšanju usluge i osiguravanju zadovoljstva gostiju kroz zadovoljavanje njihovih potreba i želja.

#### **4.1.5. Porterov model pet sila**

Porterov model pet sila identificira i analizira pet konkurentskih sila koje oblikuju svaku industriju i pomaže u određivanju slabosti i snage industrije. Analiza pet sila često se koristi za prepoznavanje strukture industrije kako bi se odredila korporativna strategija. Ovaj model može se primijeniti na bilo koji segment gospodarstva kako bi se razumjela razina konkurencija unutar industrije i povećala dugoročna profitabilnost poduzeća. Porterovih pet sila su: (i)

konkurencija, (ii) prijetnja novih ulazaka, (iii) pregovaračka snaga dobavljača, (iv) pregovaračka snaga kupaca, (v) prijetnja zamjenskih proizvoda (Porter, 1980).

U nastavku je prikazan model analize Porterovih pet sila za poduzeće Plava laguna d.d. Poreč:

- *Konkurencija.* Poduzeće Plava laguna d.d. Poreč, geografski gledano, ima snažnog konkurenta u poduzeću Valamar Riviera d.d. koji na području Istre nudi podjednako atraktivne smještajne kapacitete i druge turističke usluge kao i poduzeće Plava laguna d.d. Poreč. U segmentu turističkog smještaja, ova dva poduzeća, kao i drugi manji konkurenti, natječu se za iste tržišne segmente. Ipak, zahvaljujući svojoj konkurentskoj strategiji grupiranja hotela na turistima atraktivnim destinacijama i lokacijama, te stalnom diferencijacijom svojih proizvoda i usluga, poduzeće Plava laguna Poreč d.d. odolijeva konkurenciji. Diferencijaciju proizvoda i usluga poduzeće Plava laguna Poreč d.d. ostvarilo je pripajanjem umaškog poduzeća Istraturist d.d. čime je obogaćena ponuda smještajnih i MICE kapaciteta. Isto tako, inovativne usluge poput bazena s grijanom morskom vodom, wellness usluga, besplatnog Wi-Fi-ja i slično pridonose jačanju konkurentne pozicije na ciljanim tržištima.
- *Prijetnja novih ulazaka.* U Hrvatskoj kao turističkoj zemlji, prijetnja ulazaka novih konkurenata na tržište je velika. No, osim Valamar Riviere d.d. i Maistra Hotela d.d. koji posluju na području Istre, nema stvarnih konkurenata Plavoj laguni d.d. Poreč, gledano prema veličini smještajnih kapaciteta i ponudama proizvoda i uslugama. Kako bi novi konkurenti postali prijetnja, trebaju znatno povećati smještajne kapacitete što predstavlja visoke ulazne troškove za kupnju pa zatim i opremanje hotela i drugih smještajnih kapaciteta, dobivanje potrebnih dozvola i poštivanje zakonskih i drugih regulativa. Osim mogućih okrupnjavanja više hotela u novu grupaciju, kao mogući potencijalni konkurenti mogu se javiti inozemni ulagači, poput lanca hotela Hilton koji već posjeduje luksuzni Hilton Costabella Beach Resort and Spa s pet zvjezdica u blizini Rijeke i Opatije.
- *Pregovaračka snaga dobavljača.* Plava laguna d.d. Poreč raspolaže velikim brojem smještajnih kapaciteta i nudi različite usluge i aktivnosti kako bi svakodnevno zadovoljila sve potrebe i želje gostiju i kako bi zadržala atraktivnost svoje ponude na tržištu. Poduzeće razvija odnose s lokalnim dobavljačima hrane i drugih potrepština, a

njihova je pregovaračka snaga relativno slaba budući da je Plava laguna d.d. Poreč jedan od njihovih najvećih kupaca, a svoje obveze podmiruje na vrijeme čime potiče gospodarske aktivnosti i razvoj lokalne zajednice. Također, uzevši u obzir nedostatak radne snage u svim granama industrije, i Plava laguna Poreč d.d. u poziciji je niže pregovaračke moći kako ne bi ugrozila relativno niske troškove nabave hrane i drugih potreština za svoje kapacitete.

- *Pregovaračka snaga kupaca.* Gosti su ključna snaga u turističkoj djelatnosti. S obzirom na to da turistička sezona u Hrvatskoj nakon pandemije COVID-19 bilježi rekordne rezultate može se zaključiti kako je pregovaračka snaga kupaca vrlo niska. Uz to, budući da Plava laguna d.d. Poreč raspolaže smještajnim kapacitetima kategorizacija od dvije do pet zvijezda, ovako diversificirana ponuda privlači goste svih platežnih moći, a loyalty program Plava laguna klub donosi dodatne pogodnosti gostima i tako utječe na rast njihove pregovaračke moći.
- *Prijetnja zamjenskih proizvoda.* Supstituti koji su prijetnja ponudi Plave lagune d.d. Poreč je oporavak turističkih tržišta diljem Mediterana nakon COVID-19 pandemije. Također i sve veća potražnja za aktivnim i zdravijim oblicima odmora u skladu s prirodom predstavlja prijetnju ponudi tradicionalnog odmora uz more kakav nudi poduzeće. S obzirom na promjenjive preferencije gostiju, Plava laguna d.d. Poreč sve se više okreće specifičnim zahtjevima gostiju i obogaćuje svoju ponudu proizvoda i usluga.

Iz prikazanog se može zaključiti kako ovih pet sila u međusobnom djelovanju oblikuju konkurentsku poziciju unutar hotelske industrije pa ih treba pažljivo analizirati i razviti strategije poslovanja koje će zadržati postojeće goste i privući nove kako bi se ostvarili ciljevi održivog rasta i održivog poslovanja.

#### **4.1.6. Ključni pokazatelji poslovne okoline**

Ključni pokazatelji poslovne okoline važni su aspekti koje poduzeća prate kako bi razumjela svoje okruženje i donosila informirane odluke te prilagodila svoje strategije poslovanja. Ovi pokazatelji pomažu poduzećima prepoznati trendove, procijeniti rizike i

prepoznati prilike za rast. Među ovim pokazateljima, najvažniji su rast bruto domaćeg proizvoda (BDP-a), stopa inflacije, stopa nezaposlenosti i razina osobne potrošnje.

U nastavku su prikazani glavni ekonomski indikatori Republike Hrvatske u razdoblju od 2018. do 2022. godine.

**Tablica 3.** Glavni ekonomski indikatori, Republika Hrvatska, 2018. – 2022.

	<b>2018.</b>	<b>2019.</b>	<b>2020.</b>	<b>2021.</b>	<b>2022.</b>
Broj stanovnika (u mil.)	4,088	4,065	4,048	3,879	3,854
BDP po stanovniku (u EUR)	12.704	13.476	12.471	15.015	17.486
BDP - realna godišnja stopa promjene (u %)	2,8	3,4	-8,5	13,1	6,2
Prosječna godišnja stopa inflacije – Harmonizirani indeks potrošačkih cijena (HIPC)	1,6	0,8	0,0	2,7	10,7
Prosječna godišnja stopa inflacije – Indeks potrošačkih cijena (IPC)	1,5	0,8	0,1	2,6	10,8
Dug opće države (u % BDP-a) <sup>e</sup>	73,2	71,0	86,9	78,3	68,8
Stopa nezaposlenosti (prema definiciji ILO-a, stanovništvo starije od 15 god.)	8,4	6,6	7,5	7,6	7,00
Stopa zaposlenosti (prema definiciji ILO-a, stanovništvo starije od 15 god.)	46,9	47,7	47,2	47,8	48,7

Izvor: <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori> (25.09.2023)

Iz podataka prikazanih u tablici 3. može se uočiti kako u promatranom razdoblju broj stanovnika u Hrvatskoj bilježi kontinuirani pad dok BDP po stanovniku (u EUR) raste u svim godinama, osim u 2020. godini koju je obilježila pandemija bolesti COVID-19. Isto tako, uočava se značajan pad realne godišnje stope rasta BDP-a u 2020. godini (-8,5%) dok u 2021. bilježi rast od 13% što ukazuje na gospodarski oporavak nakon pandemije. Isto tako u 2022. godini se uočava značajan rast stope inflacije (od 8% u odnosu na prethodnu godinu), kao i smanjenje duga opće države, pad stope nezaposlenosti i rast stope zaposlenosti za manje od 1%.

Prikazani podaci ukazuju na to kako poslovna strategija poduzeća, pa tako i poduzeća Plava laguna d.d. Poreč, treba svoju poslovnu strategiju, osobito u pogledu ponude proizvoda i



usluga uskladiti s glavnim ekonomskim indikatorima, odnosno osobito voditi računa kako smanjenje broja stanovnika znači i dodatne probleme u pronalasku i zapošljavanju kvalificirane radne snage te kako visoka stopa inflacije ukazuje na pad osobne potrošnje jer će i dosadašnji i budući gosti uštede ostvarivati upravo na troškovima vezanima uz putovanja i odmore. Strategija diferencijacije proizvoda i usluga temeljena na cijenama tako je prijedlog za ostvarenje pozitivnih poslovnih rezultata i u narednom poslovnom razdoblju.

#### 4.1.7. Ključni pokazatelji uspješnosti

Ključni pokazatelji uspješnosti (KPI) su mjerljivi pokazatelji koji se koriste u praćenju performansi poduzeća, a važni su jer pomažu poduzeću u razumijevanju koliko dobro ostvaruju ciljeve i na koji način mogu poboljšati svoje poslovanje. U nastavku će biti prikazani ključni pokazatelji uspješnosti poduzeća Plava laguna d.d. Poreč na temelju financijskog izvještaja poduzeća.

**Tablica 4.** Financijski KPI, Plava laguna d.d. Poreč, 2021.-2022.

	<b>2021.</b>	<b>2022.</b>
Prihod od prodaje usluga ('000 HRK)	943.354	1.347.373
Dobit iz poslovanja ('000 HRK)	178.136	271.075
Financijski prihodi	3.284	323.961
Financijski rashodi	14.581	13.657
Financijski prihodi/(rashodi) - neto	11.297	310.304
Dobit prije oporezivanja	166.839	581.379
Porez na dobit	21.717	110.663
Dobit za godinu	145.122	470.716

Izvor: <https://biz.plavalaguna.hr/hr/korporativne-informacije/plava-laguna/financijska-izvjesca> (30.09.2023).

Iz podataka prikazanih u tablici 4 može se zaključiti kako poduzeće posluje stabilno što ukazuje na uspješan odgovor na poslovanje u uvjetima nakon COVID-19 krize koja je u 2020. godini zatvorila vrata smještajnih kapaciteta poduzeća.

**Tablica 5.** Financijski pokazatelji Plave lagune d.d. Poreč, 2021.-2022.

	<b>2021.</b>	<b>2022.</b>
Dugotrajna imovina	2.583.612	2.684.921

Kratkotrajna imovina	748.677	1.105.924
Ukupna imovina	3.332.289	3.790.845
Ukupan kapital i rezerve	2.364.060	2.616.591
Dugoročne obveze	584.600	686.459
Kratkoročne obveze	383.629	487.795
Ukupne obveze	968.229	1.174.254
Ukupan kapital i obveze	3.332.289	3.790.845

Izvor: <https://biz.plavalaguna.hr/hr/korporativne-informacije/plava-laguna/financijska-izvjesca> (30.09.2023).

Podaci prikazani u tablici 5. ukazuju na financijsko zdravlje i stabilnost poduzeća Plava laguna d.d. Poreč. Imovina i obveze su dvije ključne komponente bilance stanja, financijskog izvještaja koji prikazuje financijski položaj poduzeća u određenom trenutku.

Prema podacima prikazanim u financijskim izvještajima, u 2022. godini, Plava laguna d.d. Poreč je ostvarila izuzetno pozitivne poslovne rezultate u usporedbi s prethodnom godinom, ali i u odnosu na razdoblje prije pandemije 2019. godine. Ovaj uspjeh dolazi nakon dvije godine pandemije, kada su restrikcije povezane s COVID-19 gotovo potpuno ukinute, što je rezultiralo potpunim oporavkom turističkog sektora. Međutim, visoka stopa inflacije utjecala je na značajan porast operativnih troškova. Važno je napomenuti da geopolitička situacija, posebno rat u Ukrajini, nije značajno utjecala na poslovanje poduzeća. Poduzeće je tijekom proteklih godina uložila značajna sredstva u unapređenje svojih objekata i usluga. Ovaj trend nastavljen je i tijekom poslovne sezone 2022. godine, gdje su ulaganja u nove i poboljšane sadržaje za goste dosegla iznos od preko 204 milijuna kuna. Ova ulaganja imaju za cilj podizanje razine kvalitete i zadovoljstva gostiju, što je postalo ključno za uspjeh poduzeća.

#### **4.2. Strategija poslovanja na temelju analize ključnih pokazatelja poslovne okoline**

Na temelju prethodno prikazanog teorijskog okvira i primjera iz prakse, u nastavku se donosi prijedlog strategije poslovanja hotela u sastavu poduzeća Plava laguna Poreč d.d. koji se usmjerava na pružanje vrhunske usluge gostiju kako bi se ostvario cilj visoke razine zadovoljstva gostiju s ciljem zadržavanja postojećih i generiranja novih gostiju.

*Naziv hotela:* Blue Lagoon Resort & Spa

*Vizija:* Postati vodeći hotel u Istri u gostoljubivosti, inovacijama i održivosti

*Misija:* Pružiti nezaboravno iskustvo gostima kroz vrhunsku uslugu, vrhunsku udobnost, očuvanje prirode i okoliša i aktivnu podršku gospodarskim aktivnostima lokalne zajednice.

*Ciljevi:* Vrhunska gostoljubivost; postizanje ocjene zadovoljstva gostiju veću od 9 od mogućih 10 na relevantnim online platformama za ocjenjivanje; održati stopu ponovnih dolazaka gostiju od najmanje 70% godišnje.

*Održivost i okoliš:* steći certifikat za održivost u naredne dvije godine; smanjiti potrošnju energije za najmanje 20% u idućih pet godina implementiranjem obnovljivih izvora energije i energetske učinkovitosti.

*Lokalna uključenost:* širenje suradnje s lokalnim poljoprivrednicima i proizvođačima hrane za nabavu lokalno uzgojenih namirnica za hotelsku kuhinju; organizirati mjesečne volonterske aktivnosti za zaposlenike hotela u lokalnoj zajednici.

*Inovacije i tehnologija:* implementirati pametne tehnologije u hotelske sobe i omogućiti gostima jednostavnu kontrolu svih aspekata njihova boravka u hotelu; razviti mobilnu aplikaciju koja omogućuje brzu rezervaciju, prilagodbu boravka i davanje povratnih informacija.

*Zaposlenici:* ulaganje u kontinuirano usavršavanje zaposlenika kroz treninge i radionice o gostoprimstvu, održivosti i upravljanju stresom; težiti cjelogodišnjem, a ne sezonskom zapošljavanju za najmanje 85% zaposlenih i isplata pravednih plaća, rado vrijeme prilagođeno radnom okruženju, pružanje mogućnosti za razvoj karijere.

*Strategijski pristup:* izvrsna gostoljubivost kroz pružanje vrhunske usluge; personalizacija iskustva kroz personalizirane usluge prilagođene potrebama i željama svakog gosta; kontinuirano unaprjeđenje kroz programe treninga i usavršavanja za osoblje kako bi se unaprijedile komunikacijske vještine.

*Održivost i okoliš:* implementacija solarnih panela i drugih alata za korištenje obnovljivih izvora energije za smanjenje utjecaja na okoliš. Još veći napor u smanjenju količine otpada kroz recikliranje i suradnju s reciklažnim poduzećima.

*Lokalna uključenost:* pružanje podrške lokalnoj zajednici kroz organizaciju raznih događanja u koje su uključeni lokalni poljoprivrednici, gospodarstvenici, obrtnici i umjetnici kako bi se podržala lokalna gastronomija, kultura i umjetnost. Partnerstvo s lokalnim dobrotvornim organizacijama i udrugama za društveno koristan rad.

*Inovacije i tehnologija:* aktivno praćenje najnovijih tehnoloških trendova u turizmu i ugostiteljstvu i implementacija tehnoloških rješenja koje poboljšavaju iskustvo gostiju. Suradnja sa softverskim razvojnim timom za kreiranje intuitivne i funkcionalne mobilne aplikacije za goste.

*Zaposlenici i radno okruženje:* osmišljavanje i implementacija programa poticaja, uključujući bonuse za izvrsnost i mogućnost napredovanja kako bi se povećala motivacija i radna učinkovitost zaposlenika. Stvaranje poticajnog radnog okruženja usmjerenog na postizanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života svakog zaposlenika.

Ovaj primjer strategije poslovanja prikazuje cjeloviti pristup hotelskom poslovanju na temelju provedenih analiza poslovnog okruženja koji uključuje gostoljubivost, održivost, inovaciju, lokalnu uključenost i brigu o zaposlenicima kako bi se postigla dugoročna konkurentna prednost i održiva poslovna praksa. Također, predložena strategija poslovanja kombinira nekoliko osnovnih strategija: strategiju troškovnog vodstva kako bi se privukli gosti svih platežnih skupina, strategija diferencijacije i strategija inovacije u razvoju novih usluga temeljenih na zadovoljenju personaliziranih potreba i želja svakog gosta i principima održivosti te strategija usmjerena na kupca koja ima za cilj zadovoljiti sve potrebe i želje svakog gosta koji za svoj odmor ili poslovno putovanje odabire ponudu Plave lagune d.d. Poreč.

## 5. ZAKLJUČAK

Poslovna okolina i strategija poduzeća predstavljaju ključne čimbenike poduzeća na njegovom putu prema ostvarenju postavljenih ciljeva i poslovnom uspjehu. Poslovna okolina, obuhvaćajući sve vanjske čimbenike kao što su ekonomija, politika, društveni trendovi i tehnološke inovacije, predstavlja dinamičko i nepredvidljivo područje koje poduzeće mora pažljivo proučiti jer razumijevanje ovih čimbenika omogućuje poduzeću prepoznavanje prilika za rast i razvoj te, istovremeno, i prepoznavanje prijetnji koje mogu ugroziti poslovanje.

S druge strane, strategija poduzeća predstavlja planiran smjer kojim poduzeće želi postići svoje ciljeve. Strategija poslovanja nije samo skup pravila i planova, već strateški dokument koji prati promjene na tržištu i u preferencijama potrošača i zato ga treba kontinuirano neprestano prilagođavati promjenama u poslovnoj okolini. Pravilno oblikovana strategija ne samo da postavlja ciljeve, već također pruža smjernice o tome kako te ciljeve postići. To uključuje definiranje konkurentske prednosti i poticanje inovacija unutar poduzeća.

Uspjeh poduzeća ne dolazi odvojeno od ovih dviju komponenti već proizlazi iz njihove usklađenosti i međusobnog utjecaja. Razumjeti poslovnu okolinu omogućuje poduzeću oblikovanje strategije koja je ne samo relevantna, već i prilagodljiva brzim i dinamičnim promjenama koje karakteriziraju današnje poslovanje. Na ovaj način, poduzeće može razvijati održive modele poslovanja, izgrađivati jaku prisutnost na tržištu, pridobivati lojalne kupce i dugoročno prosperirati.

Poslovna okolina i strategija poduzeća su tako dva ključna čimbenika u postizanju poslovnog uspjeha. Bez obzira na to koliko je poduzeće inovativno i prepoznato od strane potrošača, bez pažljivog promatranja okoline i prilagodbe strategije, može se susresti s poteškoćama prilikom ostvarenja svojih ciljeva. Razumijevanje poslovnog okruženja i promišljena strategija nije samo poslovna odluka već je ulaganje u dugoročni uspjeh poduzeća na dinamičnom i promjenjivom tržištu.

## 6. LITERATURA

### Knjige

1. Ajami, A.R., Cool, K., Goddard, J.G., Khambata, D. (2006). *International Business: Theory and Practice, 2nd Edition*. New York: M. E. Sharpe, Inc
2. Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications Ltd.
3. Buble, M. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
4. 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.
5. Campbell, D., Craig, T. (2005). *Organisations and the Business Environment, Second Edition*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
6. Frost, P.J. (1985). *Organizational Culture*. Newbury Park: Sage.
7. Minzberg, H. (1979). *The Structuring of Organisations – a Synthesis of the Research*. London: Prentice-Hall.
8. Palmer, I., Hardy, C. (2000). *Thinking about Management*. London: SAGE Publications Ltd.
9. Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership, 3rd Edition*. London: Pfeiffer Wiley.
10. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
11. Sloman, J. (2007). *Economics and the Business Environment, Second Edition*. London: Prentice Hall.
12. Trehan, M., Trehan, R. (2009), *Government and Business*, V. K. Enterprises, New Delhi, p. 53;
13. Worthington, I., Britton, C. (2006). *The Business Environment, Fifth Edition*. London: Prentice Hall.
14. Yoshino, M.Y., Srinivasa, R. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Cambridge: Harvard University Press.

## Članci

1. Fatoki, O. (2014). The financial literacy of Micro Entrepreneurs in South Africa, *Journal of Social Sciences*, 40(20), 151-158.
2. Mabonga, E., Daniel, M., (2015). Accounting Information Management and Performance of Small Business Enterprises in Mbale Municipality, *International Journal of Empirical Finance*, 4(1), 53-58
3. Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*, Dostupno na: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496175>
4. Rollins, M., Bellenger, D.N. and Johnston, W.J. (2012). Customer information utilization in business-to-business markets: muddling through process?, *Journal of Business Research*, 65(6), 758-764.
5. Voss, G.B., Voss, Z.G. (2008). Competitive density and the customer acquisition–retention trade-off, *Journal of Marketing*, 72(6), 3-18.
6. Walter, A., Ritter, T., Gemünden, H.G. (2001). Value creation in buyer-seller relationships – theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective, *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365-377.

## Internetske stranice

1. Akkannavar, T.A. (2019). What Are The Benefits Of Cost Leadership Strategy?. Dostupno na: <https://www.consultantsreview.com/news/what-are-the-benefits-of-cost-leadership-strategy-nwid-1138.html> (19.09.2023).
2. Boushey, H., Knudsen, H. (2021). The Importance of Competition for the American Economy. Dostupno na: <https://www.whitehouse.gov/cea/written-materials/2021/07/09/the-importance-of-competition-for-the-american-economy/> (22.09.2023).
3. Boyles, M. (2022). Understanding how politics can affect your business. Dostupno na: <https://online.hbs.edu/blog/post/politics-and-business> (22.09.2023).

4. Brandstetter, R., de Bruijn, H., Byrne, M., Deslauriers, H., Förschner, M., Macháčová, J., ... Scoppetta, A. (2006). Successful partnerships a guide. OECD LEED Forum for Partnerships and Local Governance Retrieved from <https://www.oecd.org/cfe/leed/36279186.pdf>
5. Cambridge Universtiy (2023). Porter's Generic Competitive Strategies (ways of cmpeting). Dostupno na: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-generic-competitive-strategies/> (17.09.2023).
6. Community Tool Box (2023). Section 14. SWOT Analysis: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats. Dostupno na: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main> (25.09.2023).
7. Fairlie, M. (2023). How to Do a Competitive Analysis. Dostupno na: <https://www.businessnewsdaily.com/15737-business-competitor-analysis.html> (25.09.2023).
8. Harvard Business Review (2015). You Need and Innovation Strategy. Dostupno na: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy> (17.09.2023).
9. Hrvatska narodna banka (2023). Glavni makroekonomski indikatori. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/glavni-makroekonomski-indikatori> (25.09.2023)
10. Kenton, W. (2023). Financial Performance: Definition, How it Works, and Example. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/f/financialperformance.asp> (22.09.2023).
11. M., Stott, L., Yambayamba, K., Hardman, S. & Reid, S. (2005). Working Together: A Critical Analysis of Cross-Sector Partnerships in Southern Africa. United Kingdom: The University of Cambridge Programme for Industry. Retrieved from <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08c5ced915d622c0012c9/CrossSectorPartnershipsFinalReport.pdf>
12. Marketing Tutor (2023). Technological Factors Affect Business Environment. Dostupno na: <https://www.marketingtutor.net/technological-factors-affect-business/> (20.09.2023).
13. Marketing Tutor (2023a). Environmental Factors Affect Buesiness Environment. Dostupno na: <https://www.marketingtutor.net/environmental-factors-affect-business/> (20.09.2023).



14. Moj bankar (2023). Spajanje poduzeća. Dostupno na: <https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/S/Spajanje-poduzeca> (19.09.2023).
15. Moj bankar (2023a). Akvizicija poduzeća. Dostupno na: <https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/A/Akvizicija-poduzeca> (19.09.2023).
16. The Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) (2010). Dostupno na: <https://www.oecd.org/regreform/policyconference/46270065.pdf> (23.09.2023).
17. PESTLE Analysis (2023). PESTLE analysis. Dostupno na: <https://pestleanalysis.com/> (25.09.2023).
18. Plava laguna Poreč d.d. (2023). Financijska izvješća. Dostupno na: <https://biz.plavalaguna.hr/hr/korporativne-informacije/plava-laguna/financijska-izvjesca> (30.09.2023).
19. Price, J. (2023). Why HR Is Key To Executive Success: How The Human Resources Function Impacts Business Growth Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2023/02/08/why-hr-is-key-to-executive-success-how-the-human-resources-function-impacts-business-growth/?sh=5bc0a5ba3f08> (22.09.2023).
20. Roberts, A., Wallace, W. (2011). Alliances and Partnerships. Edinburgh Business School. Retrieved from <https://ebs.online.hw.ac.uk/EBS/media/EBS/PDFs/Alliances-Partnerships-Course-Taster.pdf> (27.09.2023).
21. Society for Human Resource Management (2023). Understanding Organizational Structures. Dostupno na: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understanding-organizational-structures.aspx> (17.09.2023).
22. Steckel, R., Boyson, J. (2003). Creating Social Enterprises through Strategic Alliances: A Tool Kit for NGOs. International Youth Foundation. Dostupno na: <https://iyfglobal.org/library/creating-social-enterprises-through-strategic-alliances-toolkit-ngos> (27.09.2023).
23. The Economic Times (2023). What is 'Markets'. Dostupno na: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/markets> (20.09.2023).
24. Triplett, J. (2013) Partner or Strategic Alliance? Business Success Center. Dostupno na: <http://ownersview.com/partner-vs-strategic-alliance-strategy/> (27.09.2023).
25. U.S. Chamber of Commerce (2021). How Infrastructure Impacts Busienss. Dostupno na: <https://www.uschamber.com/infrastructure/business-guide-infrastructure> (22.09.2023).

## **POPIS TABLICA**

<b>Tablica 1.</b> SWOT analiza, Plava laguna d.d. Poreč	24
<b>Tablica 2.</b> PESTLE analiza poduzeća Plava laguna Poreč d.d.	26
<b>Tablica 3.</b> Glavni ekonomski indikatori, Republika Hrvatska, 2018. – 2022.	33
<b>Tablica 4.</b> Financijski KPI, Plava laguna d.d. Poreč, 2021.-2022.	34
<b>Tablica 5.</b> Financijski pokazatelji Plave lagune d.d. Poreč, 2021.-2022.	35