

# Poduzetničke strategije u postizanju konkurentske prednosti u agrobiznisu

---

Šiser, Monika

Master's thesis / Diplomski rad

2024

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:*

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:151:212185>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**



Sveučilište Josipa Jurja  
Strossmayera u Osijeku

**Fakultet  
agrobiotehničkih  
znanosti Osijek**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Faculty of Agrobiotechnical  
Sciences Osijek - Repository of the Faculty of  
Agrobiotechnical Sciences Osijek](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK**

Monika Šiser

Sveučilišni diplomski studij Agroekonomika

**PODUZETNIČKE STRATEGIJE ZA POSTIZANJE  
KONKURENTSKE PREDNOSTI U AGROBIZNISU**

**Diplomski rad**

Osijek, 2024.

**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK**

Monika Šiser

Sveučilišni diplomski studij Agroekonomika

**PODUZETNIČKE STRATEGIJE ZA POSTIZANJE  
KONKURENTSKE PREDNOSTI U AGROBIZNISU**

**Diplomski rad**

Povjerenstvo za ocjenu i obranu diplomskog rada:

1. Prof.dr.sc. Ljubica Ranogajec, predsjednik
2. Prof.dr.sc. Jadranka Deže, mentor
3. Doc.dr.sc. Jelena Kristić, član

Osijek, 2024.

# Sadržaj

1. UVOD.....	1
2. PREGLED LITERATURE .....	2
3. MATERIJAL I METODE .....	4
4. REZULTATI .....	5
4.1. PEST/EL analiza tvrtke Agro-Herba d.o.o. ....	6
4.1.1. <i>Utjecaj političkih činitelja</i> .....	8
4.1.2. <i>Utjecaj ekonomskih činitelja</i> .....	9
4.1.3. <i>Utjecaj socijalnih činitelja</i> .....	10
4.1.4. <i>Utjecaj tehnoloških činitelja</i> .....	10
4.1.5. <i>Utjecaj okolišnih činitelja</i> .....	11
4.1.6. <i>Utjecaj legalnih činitelja</i> .....	12
4.2. Analiza dionika organizacije i njihovog međusobnog utjecaja .....	13
4.3. Porterov model konkurentske prednosti .....	16
4.3.1. <i>Prijetnja od supstituta</i> .....	17
4.3.2. <i>Prijetnja od novih konkurenata</i> .....	18
4.3.3. <i>Postojeći konkurenti</i> .....	18
4.3.4. <i>Pregovaračka moć supstituta</i> .....	19
4.3.5. <i>Pregovaračka moć kupaca</i> .....	19
4.4. Analiza internog okruženja organizacije .....	20
4.4.1. <i>Organizacijska struktura</i> .....	21
4.4.2. <i>Organizacijska kultura</i> .....	22
4.4.3. <i>Organizacijski resursi</i> .....	23
4.5. VRIO okvir .....	23
4.6. Banchmark analiza.....	25

4.7. SWOT analiza.....	27
5. RASPRAVA.....	31
6. ZAKLJUČAK.....	36
7. POPIS LITERATURE.....	38
8. SAŽETAK.....	40
9. SUMMARY .....	41
10. POPIS TABLICA.....	42
11. POPIS GRAFIKONA .....	43
12. POPIS SLIKA .....	44
TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA .....	45
BASIC DOCUMENTATION CARD .....	46

## 1. UVOD

Svako poduzeće na tržištu u kojemu djeluje susreće se s konkurentima, odnosno različitim industrijskim granama. Kako bi poduzeće ostvarilo značajnije rezultate koji donose uspjeh mora neprekidno ulagati napore u stvaranje i održavanje konkurentske prednosti. Konkurentska prednost predstavlja posjedovanje posebnosti, te vrijednosti koje poduzeće izdvaja i razlikuje na tržištu od konkurenata.

Poduzetničke strategije za postizanje konkurentske prednosti u agrobiznisu usmjerene su na inovacije, održivost, diversifikaciju, optimizaciju opskrbnog lanca i tržišnu diferencijaciju. Inovacija uključuje usvajanje naprednih tehnologija kao što su precizna poljoprivreda, biotehnologija i automatizacija za povećanje produktivnosti i učinkovitosti. Održivost se postiže praksama kao što su integrirano suzbijanje štetočina, poboljšanje zdravlja tla i učinkovito korištenje vode, koje ne samo da čuvaju resurse, već i privlače ekološki osviještene potrošače. Strategija diversifikacije uključuje širenje linija proizvoda, stvaranje proizvoda s dodatnom vrijednošću i istraživanje novih tržišta poput agroturizma kako bi se ublažili rizici i povećali tokovi prihoda. Optimizacija opskrbnog lanca uključuje vertikalnu integraciju i modele prodaje koji idu izravno potrošaču, također pomažu pri smanjenju troškova i poboljšanju kontrole kvalitete. Tržišna diferencijacija postiže se razvojem snažnog brendiranja, te ciljanjem na tržišne segmente i osiguranju kvalitete kroz certifikacije, što povećava pouzdanost proizvoda i lojalnost kupaca. Implementacijom ovih strategija, poljoprivredna poduzeća mogu se učinkovito nositi s izazovima, iskoristiti nove prilike i održati konkurentsku prednost u industriji. Provedbom ovih strategija, poljoprivredne tvrtke mogu se nositi s izazovima specifičnim za industriju, iskoristiti nove prilike i osigurati konkurentsku prednost na globalnom tržištu koje se brzo razvija.

Cilj ovog rada je prikazati proces stvaranja konkurentske prednosti u agrobiznisu te identificirati ključne komponente koje su važne za njezino postizanje i održavanje. Poseban naglasak stavljen je na prikaz i analizu poljoprivredne tvrtke Agro-Herba d.o.o., koja kontinuirano stvara i unaprijeđuje svoju konkurentnost kroz razvoj ključnih činitelja koji je čine konkurentnijom od ostalih tržišnih konkurenata.

## 2. PREGLED LITERATURE

Poduzetništvo u poljoprivredi igra ključnu ulogu u modernizaciji proizvodnih procesa, istraživanju novih tržišta i prilagodbi ekonomskim promjenama. Poduzetnici u poljoprivredi koriste inovacije kao što su digitalne tehnologije, ekološka proizvodnja i optimizacija opskrbnih lanaca kako bi smanjili troškove, povećali učinkovitost i diferencirali svoje proizvode na tržištu. Ove aktivnosti doprinose konkurentskoj prednosti i dugoročnoj održivosti poljoprivrednih poduzeća. Konkurentnost u poljoprivredi odnosi se na sposobnost poljoprivrednih poduzeća da uspješno djeluju na tržištu unatoč prisutnosti rivala. Ona se postiže kroz inovacije, održivost, diverzifikaciju, optimizaciju lanca opskrbe i tržišnu diferencijaciju. Poljoprivredne tvrtke koje primjenjuju ove strategije mogu ostvariti dugoročnu konkurentsku prednost i bolje se nositi s izazovima industrije. Strategije razvoja poslovanja u agrobiznisu uključuju vertikalnu integraciju, optimizaciju poslovnih procesa i diversifikaciju proizvoda. One omogućuju poljoprivrednicima da smanje rizike i povećaju prihode istražujući nova tržišta i proizvode s dodanom vrijednošću, što poboljšava održivost poslovanja i konkurentnost.

Celić (2021.) govori o deset najvećih hrvatskih proizvođača ljekovitog bilja, naglašavajući njihovu važnost u industriji. Opisuje njihove proizvode, metode uzgoja, te utjecaj na tržište i izvoz, ističući potencijal sektora za daljnji razvoj, s posebnim naglaskom na ekološku proizvodnju i važnost lokalnih zajednica.

Bruin L. (2016.) govori o PEST/EL analizi, strateškom alatu za procjenu makroekonomskih čimbenika koji utječu na organizacije. Objasnjava kako politički, ekonomski, socijalni, tehnološki, ekološki i pravni čimbenici oblikuju poslovne odluke te pomažu organizacijama u razumijevanju vanjskih rizika i prilika.

Nixon i Helm (2010.) pružaju pregled istraživanja o SWOT analizi tijekom prethodnih deset godina. Autori razmatraju njenu primjenu u poslovnim strategijama, ističu prednosti i slabosti te ukazuju na potrebu za modernizacijom kako bi SWOT analiza bolje odgovarala suvremenim izazovima. Također, analiziraju postojeće akademske radove i ukazuju na smjerove za buduća istraživanja.

Jurevicius (2023.) objašnjava Porterov model pet sila, koji pomaže u analizi konkurentске pozicije tvrtke na tržištu. Ovaj model uključuje prijatnju novih ulazaka, pregovaračku moć dobavljača, pregovaračku moć kupaca, prijatnju zamjenskih proizvoda ili usluga te intenzitet

konkurencije unutar industrije. Analiza ovih čimbenika pomaže razumjeti profitabilnost sektora i odrediti strateške poteze tvrtki.

Majstorović (2019.) analizira organizacijske strukture unutar poduzeća, istražujući različite tipove struktura, njihove prednosti i nedostatke, te njihovu primjenu u različitim poslovnim okruženjima. Naglašava kako pravilna organizacija i struktura mogu poboljšati učinkovitost i komunikaciju unutar tvrtke.

Kristić J. i sur., (2018.) govore o nedostatku interesa mladih za poljoprivredu u Hrvatskoj, navodeći glavne poteškoće poput financijskih ograničenja, nedostatka zemlje i podrške institucija. Glavni cilj je analizirati dobnu i spolnu strukturu poljoprivrednika, s posebnim naglaskom na mlade, te ispitati njihove stavove o izazovima u poduzetništvu. Istraživanje pokazuje da uvoz hrane nadmašuje izvoz, što dodatno demotivira mlade, iako mnogi pokazuju interes za samozapošljavanje, neovisnost i nužnost preživljavanja.

Kristić J. i sur., (2023.) istražuju percepcije studentske populacije, osobito one iz ruralnih područja, o karakteristikama poduzetnica i poduzetnika, te analiziraju razlike u stavovima ispitanika prema demografskim varijablama. Anketa je provedena na uzorku od 1.157 studenata u Hrvatskoj, koristeći deskriptivne i inferencijalne statističke metode, uključujući ANOVA i faktorsku analizu. Rezultati pokazuju razlike u stavovima prema poduzetništvu žena i muškaraca, pri čemu se pozitivni stavovi prema ženama poduzetnicama u ruralnim područjima ističu kao obećavajući za smanjenje nezaposlenosti žena.

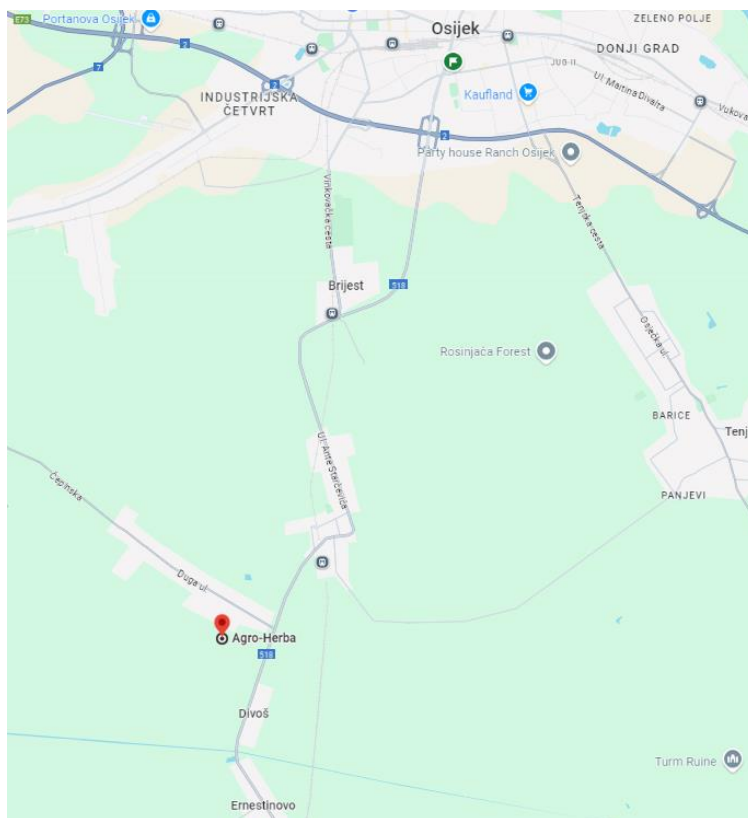


### **3. MATERIJAL I METODE**

Za izradu ovog rada korišteni su različiti sekundarni izvori podataka koji uključuju znanstvene članke, industrijska izvješća, statističke podatke, te stručnu literaturu koja proučava područja konkurentsku prednost u agrobiznisu. Analiza je provedena primjenom nekoliko strateških alata, među kojima su PEST/EL analiza, Porterov model pet sila, Benchmark analizu, VRIO okvir, te SWOT analiza. PEST/EL analiza korištena je za procjenu vanjskih činitelja koji utječu na poslovanje tvrtke Agro-Herba d.o.o. Pomoću ove analize identificirani su politički, ekonomski, socijalni, tehnološki, ekološki i pravni činitelji koji mogu imati utjecaj na konkurentsku prednost tvrtke. Za daljnju analizu konkurentskih utjecaja unutar industrije korišten je Porterov model pet sila, koji omogućuje prikaz utjecaja prijetnji od supstituta, moć dobavljača i kupaca, te intenzitet konkurencije. Benchmark analiza uključuje usporedbu poslovnih procesa tvrtke s konkurentima u sektoru ekološke proizvodnje ljekovitog bilja. Cilj je identificirati područja u kojima tvrtka može unaprijediti svoju konkurentnost. VRIO analiza omogućava proces procijene koji resursi Agro-Herba d.o.o. mogu predstavljati dugoročnu konkurentsku prednost, uzimajući u obzir njihovu vrijednost, rijetkost, neimitabilnost i mogućnost organizacijske eksploatacije. SWOT analiza predstavlja unutarnje snage i slabosti tvrtke, kao i vanjske prilike i prijetnje s kojima se suočava na tržištu na način da prikazuje razumijevanje resursa i sposobnosti koje mogu pomoći tvrtkama da ostvare održivu konkurentsku prednost.

#### 4. REZULTATI

Poljoprivredna zadruga Milk-Agro osnovana je 2003. godine u Osječko-baranjskoj županiji u Naselju Rudine 1, otprilike 10-12 km jugoistočno od Osijeka. Pristup je osiguran regionalnom cestom koja povezuje Osijek s Ivanovcem, omogućavajući nesmetan transport poljoprivredne mehanizacije i proizvoda. Naziv Milk-Agro dolazi od početne ideje koja je bila usmjerena na uzgoj krava za proizvodnju mlijeka. Nakon provedene analize tržišnih uvjeta i ekonomske isplativosti, poljoprivredna zadruga donosi odluku kako uzgoj krava za proizvodnju mlijeka za Osječko-baranjsku županiju ne bi bilo isplativo, te se odlučuju za proizvodnju žitarica.



Slika 1. Lokacija poljoprivredne tvrtke Agro-Herba

Izvor: <https://www.google.hr/maps>

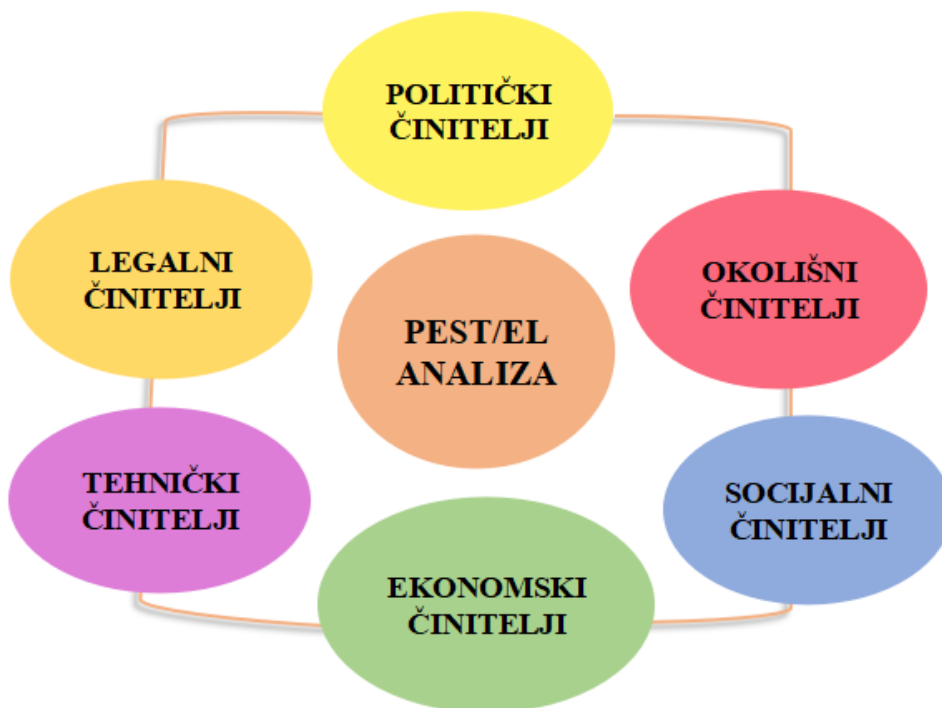
Tvrtka se 2022. odlučuje za promjenu poslovne strategije, te prelazi na ekološku poljoprivrednu proizvodnju odnosno specijaliziranu za uzgoj kamilice. Ekološka proizvodnja postaje sve važnija zbog sve većeg interesa na tržištu, a kamilica, kao jedna od najtraženijih ljekovitih biljaka, postala je glavna djelatnost tvrtke. U 2022. godini, tvrtka je promijenila naziv iz Milk-Agro u Agro-Herba, te je promijenila pravni oblik iz

poljoprivredne zadruge u društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.). Promjena imena i pravnog oblika omogućila im je veću fleksibilnost u poslovanju i prilagodbu tržišnim uvjetima (<https://www.poslovna.hr>).

Osim ekološke kamilice, Agro-Herba d.o.o. bavi se i uzgojem drugih ekoloških kultura, uključujući suncokret, heljdu, leguminozne smjese za zelenu gnojidbu, kao i različite vrste žitarica poput pšenice, kukuruza. Proizvodnja se obavlja na 100 hektara obradive površine, s naglaskom na održivost i pridržavanje ekoloških standarda. Tvrtku čine pet zaposlenika, koji sudjeluju u svim aspektima poslovanja, od upravljanja do proizvodnje. Tijekom sezone, kada je radna snaga najpotrebnija, zapošljava se oko 20 sezonskih radnika.

#### 4.1. PEST/EL analiza tvrtke Agro-Herba d.o.o.

PEST/EL analiza je strateška metoda koji se koristi za razumijevanje činitelja vanjskog makrookruženja koji mogu utjecati na organizaciju. Obuhvaća političke, ekonomske, socijalne, tehnološke, ekološke i pravne činitelje. Svaka od navedenih kategorija se analizira kako bi se razumio njihov potencijalni utjecaj na poslovni subjekt.



Grafikon 1. Ključni elementi PEST/EL analize

Izvor: autor izradio prema <https://www.business-to-you.com>

Za provođenje PEST/EL analize važno je identificirati relevantne činitelje unutar svake kategorije. Nakon prikupljanja potrebnih informacija analizira se da li ti činitelji djeluju pozitivno ili negativno i kako utječu na tvrtku, uzimajući u obzir i kratkoročne i dugoročne učinke (<https://www.cipd.org>).

Tablica 1. Pest/el analiza poljoprivredne tvrtke Agro-Herba

Činitelji poslovnog okruženja	Prilike	Prijetnje
<b>Politički činitelji</b>		
Pravna regulativa		✘
Politička stabilnost		✘
Restrikcije trgovine ili ulaska stranih tvrtke na domaće tržište		✘
<b>Ekonomski činitelji</b>		
Inflacija		✘
Oružani sukob u Europi		✘
Ekonomski trenovi u zemlji i svijetu		✘
Nezaposlenost	✓	
<b>Socijalni činitelji</b>		
Demografske promjene		✘
Razina obrazovanja	✓	
Stavovi kupaca	✓	
<b>Tehnološki činitelji</b>		
Razvoj novih tehnologija	✓	
Brzina tehnološkog transfera		✘
Tehnološka implementacija	✓	
<b>Okolišni činitelji</b>		
Globalno zatopljenje		✘
Pandemija		✘
Odlaganje otpada	✓	
Potrošnja energije		✘
<b>Legalni činitelji</b>		
Zakonska regulativa (zakoni o zaštiti prirode i okoliša)		✘

Izvor: autor

Prethodna tablica prikazuje činitelje kako utječu na poslovanje Agro-Herba d.o.o. Može se primjetiti kako na tvrtku činitelji više djeluju kao prijetnja nego kao prilika. Među prilikama su socijalni činitelji, poput smanjenja nezaposlenosti i demografskih promjena, koji mogu pozitivno utjecati na dostupnost radne snage i potražnju za proizvodima tvrtke. Ekonomski trendovi, poput rasta na domaćem i svjetskom tržištu, predstavljaju dodatne mogućnosti za proširenje poslovanja. Također, tehnološki činitelji, poput razvoja novih tehnologija i ubrzane tehnološke implementacije, omogućuju tvrtki da unaprijedi svoju učinkovitost i ostane konkurentna na tržištu. Tvrtka se suočava s nizom prijetnji, osobito u političkom i

ekonomskom okruženju. Politička nestabilnost, kao i restrikcije vezane uz ulazak stranih tvrtki na domaće tržište, predstavljaju izazove koji mogu ograničiti poslovne mogućnosti. Ekonomski činitelji, poput inflacije i oružanih sukoba u Europi, također mogu destabilizirati poslovanje i utjecati na troškove proizvodnje. Ekološke prijetnje, poput globalnog zatopljenja i pandemija, dodatno kompliciraju poslovno okruženje, zahtijevajući prilagodbu u smislu održivog poslovanja i osiguravanja kontinuiteta u kriznim vremenima.

#### *4.1.1. Utjecaj političkih činitelja*

Politički činitelji predstavljaju ključnu ulogu u poslovnom okruženju na način da utječu na odluke tvrtke o ulasku na određeno tržište. Tri važna politička činitelja su politička stabilnost, pravna regulativa i politika ulaska stranih konkurenata na domaće tržište. Politička stabilnost odnosi se na razinu predvidljivosti i sigurnosti u političkom okruženju neke zemlje. Kada je u nekoj zemlji politička situacija stabilna, to znači da duži niz godina u državi nije bilo političkih prevrata, protesta, građanskih nemira, te vojnih udara. Također, smanjuje rizik od naglih promjena koje bi mogle negativno utjecati na poslovanje, poput izmjena zakona ili poreza. Omogućavaju tvrtkama lakši ulaz na tržište zbog toga što su regulatorni okviri, zakonske i institucionalne norme stabilne i otporne na nagle promjene. Pravna regulativa obuhvaća zakone i propise koje definiraju poslovno okruženje unutar određene zemlje. Uključuje široki spektar pravnih normi, kao što su radno zakonodavstvo, zaštita intelektualnog vlasništva, zakoni o konkurenciji, okolišni propisi, porezne politike, te pravila o trgovini i investicijama. Pravna regulativa osigurava pravnu sigurnost na način da pruža tvrtkama stabilan i predvidljiv regulatorni okvir unutar kojeg mogu precizno identificirati svoje zakonske obveze te procijeniti pravne i poslovne rizike. Takva struktura omogućava tvrtkama optimalno upravljanje poslovnim operacijama i dugoročnim strateškim planiranjem, smanjujući pravnu neizvjesnost koja bi mogla ugroziti poslovne procese. Politike ulaska stranih tvrtki obuhvaćaju regulative i zakonske okvire koji definiraju uvjete pod kojima strane tvrtke mogu poslovati na domaćem tržištu. One uključuju procedure za dobivanje poslovnih dozvola, porezne olakšice, te obveze u vezi s uspostavljanjem lokalnih partnerstava.

Činitelji koji utječu na tržište od strane investicije su: pristup tržišta, zaštita domaće industrije i promicanje tehnologije i znanja. Pristup tržištu ovisi o razini restriktivnosti politika prema stranim tvrtkama. Restriktivne politike mogu ograničiti ulazak stranih poduzeća kroz složene administrativne zahtjeve, vlasnička ograničenja ili visoke poreze, dok

liberalnije politike nude poticaje kao što su porezne olakšice i jednostavnije regulatorne procedure. Zaštita domaće industrije često je cilj politike koje postavljaju ograničenja za strane tvrtke. Kroz vlasnička ograničenja ili zahtjeve za suradnju s lokalnim partnerima, države mogu štititi ključne sektore i omogućiti razvitak domaćih poduzeća prije nego što se izlože globalnoj konkurenciji. Promicanje tehnologije i znanja jedan je od razloga zbog kojih mnoge države donose pozitivne politike prema ulasku stranih tvrtki. Time se omogućuje prijenos tehnologije, inovacije i poslovne vještine s globalnog tržišta, što jača domaću ekonomiju i potiče konkurentnost lokalnih poduzeća. Politika ulaska stranih konkurenata izravno utječe na odluke investitora. Strane tvrtke preferiraju stabilna i predvidljiva politička okruženja s transparentnim regulatornim okvirima i politikama koje potiču investicije, što omogućava dugoročno planiranje i održiv rast poslovanja (Makos, 2024.).

#### *4.1.2. Utjecaj ekonomskih činitelja*

Ekonomski činitelji imaju veliki utjecaj na poslovanje tvrtke i na odluke o ulasku na tržište. Oni oblikuju gospodarsko okruženje u kojem tvrtke posluju i utječu na njihovu profitabilnost, planiranje i strategije. Važni ekonomski činitelji uključuju inflaciju, državne oružane sukobe, ekonomske trendove u zemlji i svijetu, te nezaposlenost. Inflacija predstavlja porast opće razine cijena dobara i usluga u ekonomiji kroz određeno vrijeme, što rezultira smanjenje kupovne moći novca. Visoka inflacija povećava troškove proizvodnje jer rastu cijene sirovina, rada i energije. To može ugroziti profitne marže, posebno ako tvrtke ne mogu prenijeti povećane troškove na potrošače kroz više cijene svojih proizvoda ili usluga. U takvim uvjetima tvrtkama postaje teško predvidjeti buduće troškove i prihode, što može otežati donošenje strateških odluka. Državni oružani sukobi, poput ratova ili unutarnjih sukoba, stvaraju dodatne izazove za tvrtke jer često rezultiraju uništavanjem ključne infrastrukture. Osim toga, sukobi povećavaju troškove osiguranja jer tvrtke moraju ulagati u zaštitu svojih zaposlenika i imovine. Ekonomski trendovi, kako na domaćem tako i na globalnom tržištu, također predstavljaju ključnu ulogu u poslovanju. Promjene u bruto domaćem proizvodu (BDP) odražavaju opće stanje ekonomije; u razdobljima ekonomskog rasta, potražnja za dobrima i uslugama raste, dok za vrijeme recesije smanjuje se potrošnja i investicije. Globalna ekonomska kretanja, poput promjena cijena nafte, globalnih financijskih kriza ili trgovinskih sporazuma, također mogu značajno utjecati na tvrtke, s obzirom na to da su moderne ekonomije visoko integrirane. Visoka razina nezaposlenosti često smanjuje raspoloživ dohodak kućanstava, što može dovesti do smanjenja potrošnje.

Kada ljudi imaju manje prihoda, smanjuje se njihova sposobnost kupovine proizvoda i usluga, što može negativno utjecati na potražnju prihode tvrtke (Buye, 2021.).

#### *4.1.3. Utjecaj socijalnih činitelja*

Socijalno-kulturni činitelji odnose se na društvene i kulturne karakteristike koje utječu na ponašanje potrošača i poslovne aktivnosti u određenom društvu. Ovi činitelji su važni jer oblikuju način na koji ljudi žive, rade, komuniciraju i donose odluke o potrošnji. Važni socijalno-kulturni činitelji uključuju demografske promjene, razinu obrazovanja i stavove kupaca. Demografske promjene, koje uključuju varijacije u starosnoj dobi, spolu, etničkoj pripadnosti, obrazovnoj razini, urbanizaciji i veličini kućanstava, imaju utjecaj na poslovanje i tržište. Na primjer, starenje populacije može značajno promijeniti potražnju za određenim proizvodima i uslugama. Starija populacija često povećava potrebu za zdravstvenim uslugama i proizvodima koji podržavaju kvalitetu života u starijoj dobi. S druge strane, mlađa populacija može potaknuti rast u sektorima kao što su obrazovanje, tehnologija i zabava, jer su mlađi potrošači skloniji inovacijama i novim trendovima. Razina obrazovanja stanovništva također ima značajan utjecaj na ekonomske prilike i potrošačke navike. Viša razina obrazovanja često dovodi do većeg interesa za kvalitetnije proizvode i usluge, jer obrazovaniji potrošači obično imaju veću svijest o kvaliteti i sigurnosti proizvoda. Osim toga, sposobnost razumijevanja i korištenja informacija može utjecati na način na koji potrošači donose odluke o kupnji, što znači da tvrtke moraju pružiti detaljne i precizne informacije kako bi zadovoljili potrebe obrazovanih kupaca. Stavovi kupaca, koji su oblikovani kulturnim, društvenim i osobnim činiteljima, također igraju ključnu ulogu u oblikovanju tržišta. Na primjer, rastuća svijest o ekološkim pitanjima i održivosti može utjecati na potrošačke odluke, što povećava potražnju za ekološki prihvatljivim proizvodima i uslugama. Stavovi prema markama, uključujući percepciju kvalitete i društvene odgovornosti, mogu utjecati na lojalnost kupaca i tržišni udio tvrtki (Buye, 2021.).

#### *4.1.4. Utjecaj tehnoloških činitelja*

Tehnološki činitelji značajno utječu na poslovno okruženje jer mogu transformirati industriju, mijenjati tržišne dinamike i uvoditi nove načine rada i interakcije sa potrošačima. Tri ključna tehnološka činitelja su razvoj novih tehnologija, brzina tehnološkog transfera i tehnološka implementacija. Razvoj novih tehnologija odnosi se na stvaranje i unapređenje tehnoloških rješenja koja imaju potencijala promijeniti način na koji tvrtke posluju i natječu

na tržištu. Ovaj aspekt uključuje inovacije u proizvodima, procesima, softveru i uslugama. Utjecaj novih tehnologija na poslovanje očituje se kroz nekoliko ključnih elemenata. Prije svega, nove tehnologije mogu značajno poboljšati učinkovitost poslovnih procesa, smanjujući troškove proizvodnje i povećanje profitabilnost tvrtke. Automatizacija i robotika, primjerice, omogućuju ubrzanje proizvodnje i smanjenje ljudskih grešaka. Razvoj novih tehnologija često vodi stvaranju novih proizvoda i usluga koje mogu zadovoljiti promjenjive potrebe potrošača ili otvoriti potpuno nova tržišta. Također, tehnološke inovacije omogućuju unapređenje korisničkog iskustva kroz personalizirane ponude, brže usluge i bolje platforme za komunikaciju s korisnicima, što zauzvrat može povećati lojalnost kupaca i njihovo zadovoljstvo. Brzina tehnološkog transfera odnosi se na tempo kojim se nove tehnologije prenose i primjenjuju u različitim sektorima i zemljama. Brz i efikasan tehnološki transfer može imati značajan utjecaj na konkurentnost i sposobnost prilagodbe promjena na tržištu. Tvrtke koje brzo usvajaju i prilagođavaju nove tehnologije mogu se učinkovitije nositi s tržišnim promjenama, čime ostaju konkurentne. Takav tehnološki transfer omogućuje pristup najsuvremenijim tehnologijama i praksama, što im pomaže u diferenciranju proizvoda i inovacije (Deže i sur., 2023.).

Tehnološka implementacija odnosi se na proces uvođenja i korištenja novih tehnologija unutar organizacije. Učinkovita implementacija zahtijeva prilagodbu poslovnih procesa, trening zaposlenika i promjene u organizacijskoj kulturi. Uvođenje novih tehnologija unutar organizacije može dovesti do operativnih poboljšanja u različitim procesima poput upravljanja zalihama proizvodnje, logistike i financija, čime se postižu značajne uštede i povećava produktivnost. Uspješna tehnološka implementacija često zahtijeva promjene u kulturi organizacije. Tvrtke koje učinkovito implementiraju nove tehnologije mogu zadržati ili poboljšati svoju konkurentsku prednost, jer su sposobne brže reagirati na promjene u potražnji i prilagoditi se novim tržišnim uvjetima (Buye, 2021.).

#### *4.1.5. Utjecaj okolišnih činitelja*

Okolišni činitelji predstavljaju sve važniju ulogu u poslovanju, jer značajno utječu na strategiju tvrtke, regulativu, troškove, te na percepciju i ponašanje potrošača. Okolišni činitelji koji utječu na poslovanje su globalno zatopljenje, pandemije, odlaganje otpada i potrošnja energije. Globalno zatopljenje predstavlja dugoročno povećanje prosječnih temperatura na Zemlji, prvenstveno zbog povećanja koncentracije stakleničkih plinova, poput ugljičnog dioksida u atmosferi. Vlada diljem svijeta uvodi strože ekološke regulative



kako bi smanjile utjecaj globalnog zatopljenja. Globalno zatopljenje može utjecati na opskrbne lance, budući da klimatske promjene, poput ekstremnih vremenskih uvjeta, mogu poremetiti proizvodnju, distribuciju i dostupnost sirovina. Osim toga, promjene u preferencijama potrošača postaju sve izraženije, s rastućom potražnjom za proizvodima i uslugama tvrtke koje smanjuju svoj ugljični otisak i aktivno doprinose očuvanju okoliša. Pandemije, kao što je pandemija COVID-19, također imaju snažan utjecaj na globalno poslovanje. One često dovode do poremećaja u opskrbnim lancima, zatvaranju tvornica, ograničenja u transportu i prekida u distribuciji, što rezultira smanjenjem proizvoda i povećanjem troškova. Tijekom pandemije, potrošači mijenjaju svoju potrošnju na način da povećaju potražnju za određenim proizvodima. Osim toga, pandemije uvode dodatne zdravstvene i sigurnosne zahtjeve, zbog čega poslodavci moraju ulagati u zaštitu zaposlenika i klijenata, što dodatno povećava operativne troškove (Bruin, 2016.).

Odlaganje otpada odnosi se na način na koji tvrtke upravljaju komercijalnim i industrijskim otpadom. Učinkovito upravljanje otpadom ključno je za smanjenje negativnog utjecaja na okoliš i javno zdravlje, a utječe i na poslovanje poduzeća. Mnoge zemlje imaju stroge propise upravljanja otpada. Iako odgovorno upravljanje otpadom može povećati troškove zbog reciklaže ili sigurnog odlaganja, dugoročno može smanjiti operativne troškove i poboljšati imidž poduzeća. Održivost postaje sve važnija kod potrošača, koji preferiraju tvrtke koje koriste održivu praksu upravljanja otpadom, što može pozitivno utjecati na lojalnost kupaca i imidž brenda. Potrošnja energije odnosi se na količinu energije koju tvrtke koriste u proizvodnji do transporta. Visoka potrošnja energije može značajno povećati operativne troškove, osobito u energetske intenzivnim industrijama. Smanjenje potrošnje energije i ulaganje u energetske učinkovitiju opremu može pomoći tvrtkama da optimiziraju svoje troškove. Ujedno, pritisak regulatora i potrošača na smanjenje emisija stakleničkih plinova dodatno motivira tvrtke da prelaze na obnovljive izvore energije, čime smanjuju svoj ugljični otisak. Korištenje obnovljivih izvora energije ne samo da pomaže u postizanju održivih ciljeva, već također može poboljšati imidž tvrtke i privući ekološki svjesne potrošače i investitore (Buye, 2021.).

#### *4.1.6. Utjecaj legalnih činitelja*

Legalni i pravni činitelji imaju važnu ulogu u oblikovanju poslovnog okruženja jer određuju pravila i standarde kojih se tvrtke moraju pridržavati. Ovi činitelji definiraju pravni okvir unutar kojeg tvrtke donose svoje poslovne odluke. Nepoštivanje zakonskih propisa može

rezultirati ozbiljnim posljedicama, uključujući novčane kazne, pravne tužbe i štetu po reputaciju tvrtki. Dva ključna pravna činitelja koja značajno utječu na poslovanje su zakonska regulativa i zakoni o zaštiti prirode i okoliša. Zakonska regulativa odnosi se na skup pravila i propisa koje vlade donose radi regulacije poslovnih aktivnosti. Ta pravila pokrivaju različite aspekte poslovanja, uključujući porezne zakone, radno pravo, zaštitu potrošača i intelektualnog vlasništva. Tvrtke su dužne pridržavati se poreznih zakona koji reguliraju izračun i plaćanje poreza, a promjene u poreznim zakonima mogu značajno utjecati na njihovu profitabilnost i financijsku strategiju. Tvrtke koje ne usklade svoje poslovanje s radnim zakonodavstvom riskiraju povećanje operativnih troškova, pravne sporove i poteškoće u upravljanju radnom snagom. Također, zakoni o zaštiti potrošača osiguravaju da proizvodi i usluge koje tvrtke plasiraju na tržište zadovolje sigurnosne standarde, čime se štiti zdravlje i prava potrošača. Neovlaštena upotreba tuđeg intelektualnog vlasništva može rezultirati ozbiljnim pravnim posljedicama, zbog čega je važno da tvrtke osiguraju zaštitu svojih inovacija i poštuju prava drugih. Zakoni o zaštiti prirode i okoliša usmjereni su na regulaciju načina na koji tvrtke upravljaju svojim utjecajem na okoliš kako bi se spriječilo zagađenje i očuvali prirodni resursi. Sve stroži zakoni o emisijama i zagađenju zahtijevaju od tvrtki da kontroliraju količinu tvari koje ispuštaju u zrak, vodu i tlo. Tvrtke su također obvezne pridržavati se propisa o gospodarenju otpada, što podrazumijeva primjenu odgovarajućih metoda recikliranja i zbrinjavanja otpada. Nepridržavanje ovih propisa može dovesti do kazni i povećanja operativnih troškova, iako usvajanje održive prakse također može dugoročno smanjiti troškove i poboljšati imidž tvrtke. Zakoni o zaštiti prirodnih resursa reguliraju način na koji tvrtke mogu koristiti resurse kao što su voda, šume i minerali (Buye, 2021.).

#### **4.2. Analiza dionika organizacije i njihovog međusobnog utjecaja**

Analiza dionika organizacije i njihovog međusobnog utjecaja uključuje identifikaciju različitih skupina koje imaju interes ili na koje organizacija utječe, razumijevanje njihovih potreba i očekivanja, te procjenu načina na koji ti dionici međusobno djeluju s organizacijom. Ova analiza je ključna za strateško planiranje, jer pomaže organizacijama da predvide reakcije dionika, učinkovito upravljaju odnosima i donose informirane odluke koje balansiraju različite interese. Teorija dionika sugerira da bi organizacije trebale uzeti u obzir interese svih dionika, a ne samo dioničara, u svojim procesima donošenja odluka. Ova teorija naglašava važnost etičkih razmatranja, društvene odgovornosti i dugoročnog stvaranja

vrijednosti. Vrste dionika uključuju kupce, dobavljače, kreditore, zaposlenike, vladine organizacije, kao i državne institucije te strukovna udruženja (<https://pjr.hr>).

Kupci mogu biti pojedinci ili organizacije koje kupuju i koriste proizvode ili usluge tvrtke. Oni su ključni dionici jer njihovo zadovoljstvo i lojalnost izravno utječu na prihod i rast organizacije (<https://hr.economy-pedia.com>).

Dobavljači su subjekti koji pružaju robu ili usluge potrebne za poslovanje organizacije. Oni mogu varirati od dobavljača sirovina do pružatelja usluga. Uloga dobavljača: utječu na cijenu, kvalitetu i dostupnost inputa, na način da utječu na proizvodni proces organizacije i ukupnu konkurentnost. Izgradnja čvrstih odnosa s pouzdanim dobavljačima može dovesti do boljih cijena i osiguranja kvalitete. Zajmodavci odnosno kreditori su pojedinci ili institucije koje posuđuju novac ili daju kredit organizaciji. Mogu uključivati banke, financijske institucije i vlasnike obveznica. Njihova uloga je da osiguravaju potrebna financijska sredstva za kapitalna ulaganja, širenje i poslovanje. Njihov je utjecaj značajan u praksi donošenja financijskih odluka i upravljanja rizicima. Konkurenti predstavljaju organizacije koje mogu djelovati u istoj industriji ili na tržištu koje nude slične proizvode ili usluge. Utječu na cjenovne strategije organizacije, razvoj proizvoda, marketinške napore i ukupno pozicioniranje na tržištu. Razumijevanje konkurentskih strategija ključno je za održavanje konkurentske prednosti. Zaposlenici su pojedinci koji rade za organizaciju, doprinoseći svojim vještinama i radom u postizanju njezinih ciljeva. Ključni su za provođenje strategije organizacije i održavanje operativne učinkovitosti. Njihov angažman, zadovoljstvo i produktivnost izravno su povezani s uspjehom organizacije. Vladine organizacije uključuju lokalna, regionalna i nacionalna državna tijela koja reguliraju i nadziru različite aspekte poslovanja putem zakona, propisa i politika. Utječu na organizacijske prakse kroz zakonodavstvo, oporezivanje, trgovinsku politiku i ekološke propise. Oni igraju ključnu ulogu u oblikovanju pravnog i gospodarskog okruženja u kojem organizacije djeluju. Društvene organizacije, kao što su nevladine organizacije, grupe u zajednici i organizacije za zagovaranje, zastupaju interese određenih zajednica ili društvenih ciljeva. Organizacije mogu utjecati na percepciju javnosti, politike korporativne društvene odgovornosti i prakse angažmana u zajednici. Strukovna udruženja su organizacije osnovane da zastupaju interese pojedinaca i tvrtki unutar određene industrije. Pružaju mogućnosti umrežavanja, profesionalnog razvoja i industrijskih standarda. Utječu na industrijske standarde, praksu i profesionalnu etiku. Također, nude podršku i zagovaranje na pitanja specifična za industriju, poboljšavajući profesionalni razvoj i vjerodostojnost svojih članova.

Tablica predstavlja kategoriju dionika koji su uključeni u proizvodnju i prodaju ljekovitog bilja. Razumijevanje i upravljanje odnosa sa svakom skupinom dionika ključno je za poslovni uspjeh. Također je važno prepoznati utjecaj svake grupe koje utječu na poslovanje, strategiju i održivost.

Tablica 2. Dionici poljoprivredne tvrtke Agro-Herba

<b>Dobavljači</b>	Stočne hrane, opreme, serviseri postrojenja
<b>Kupci/potrošači</b>	Tvrtke za proizvodnju biljnih čajeva, farmaceutske i prehrambene industrije
<b>Konkurenti</b>	Drugi proizvođači ljekovitih bilja
<b>Zaposlenici</b>	Direktor, nadzornici, radnici u ratarstvu, terenski upravitelj, agronom, rukovoditelj strojeva, radnici na pakiranju, inspektor kontrole kvalitete, poljoprivredni radnici
<b>Kreditori</b>	Banke
<b>Vladine (državne) organizacije</b>	Vlada, Hrvatska poljoprivredna komora
<b>Društvene organizacije</b>	Poljoprivredne tvrtke, lokalne udruge, udruga proizvođača ljekovitog bilja
<b>Strukovna udruženja</b>	Hrvatska udruga proizvođača ljekovitog i aromatičnog bilja, Hrvatska udruga za ekološku poljoprivredu

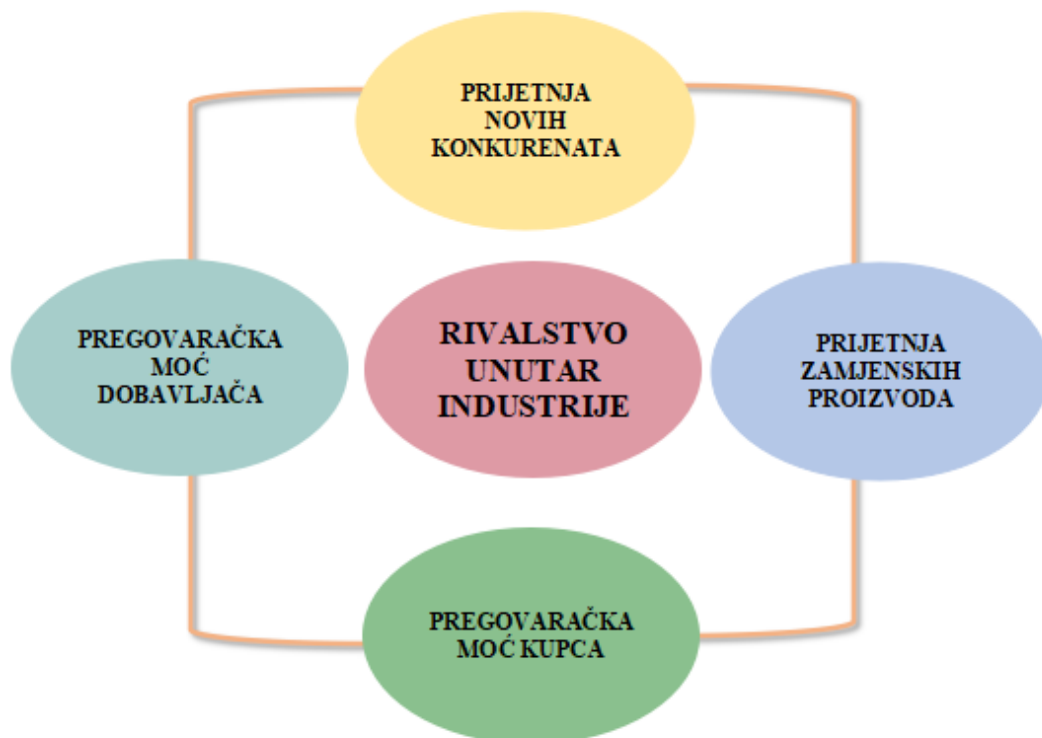
Izvor: autor

Dobavljači stočne hrane, opreme i usluga ključni su dionici jer osiguravaju neophodne inpute za proizvodnju. Održavanje dobrih odnosa s dobavljačima važno je za očuvanje kvalitete i isplativosti poslovanja. Kupci i potrošači, uključujući tvrtke koje proizvode biljne čajeve, farmaceutske proizvode i prehrambenu industriju, predstavljaju primarne kupce ljekovitog bilja. Razumijevanje njihovih potreba i preferencija važni su za tržišni uspjeh. Konkurenti, odnosno drugi proizvođači ljekovitog bilja, također igraju značajnu ulogu, a praćenje njihovih aktivnosti i strategija omogućuje održavanje konkurentnosti na tržištu. Zaposlenici, koji obuhvaćaju različite uloge poput direktora, nadzornika, poljoprivrednih radnika, upravitelja polja, operatera strojeva, radnika na pakiranju te inspektora kvalitete, bitni su za svakodnevno funkcioniranje poduzeća. Raznolika i kvalificirana radna snaga ključna je za održavanje produktivnosti i kvalitete. Kreditori, poput banaka i financijskih institucija, osiguravaju financijska sredstva potrebna za rad u kapitalno intenzivnim industrijama, što je

ključno za stabilno poslovanje. Vladine organizacije i Hrvatske poljoprivredne komore, imaju značajan utjecaj na poslovanje kroz regulative, subvencije i poljoprivrednu politiku. Društvene organizacije, kao što su poljoprivredne tvrtke, lokalne udruge i udruge proizvođača ljekovitog bilja, pružaju resurse i mogućnosti umrežavanja, što je značajno za pregovaranje i razvoj poslovanja. Strukovna udruženja, poput Hrvatske udruge proizvođača ljekovitog i aromatičnog bilja i Hrvatske udruge za ekološku poljoprivredu, omogućuju razmjenu znanja, postavljanje industrijskih standarda i zagovaranje interesa sektora, čime doprinose održavanju visokih standarda i promicanju sektora.

### 4.3. Porterov model konkurentske prednosti

Porterov model konkurentske prednosti, poznat i kao Porterovih pet sila, okvir je koji pomaže tvrtkama analizirati konkurentsku snagu koje oblikuju njihovu industriju. Model je dizajniran za prepoznavanje intenziteta konkurencije i profitabilnosti industrije, omogućujući tvrtkama da razviju strategiju za postizanje konkurentske prednosti.



Grafikon 2. Porterov model pet sila konkurentnosti

Izvor: autor izradio prema <https://strategicmanagementinsight.com>

Pet sila u Porterovom modelu su prijetnja od supstituta, prijetnja od novih konkurenata, postojeći konkurenti, pregovaračka snaga kupaca i pregovaračka snaga dobavljača. Prijetnja

od supstituta odnosi se na rizik od zamjenskih proizvoda ili usluga koje mogu zamijeniti trenutne proizvode industrije i na taj način smanjiti potražnju. Prijetnja od novih konkurenata označava mogućnost ulaska novih konkurenata na tržište, što povećava konkurenciju unutar industrije. Postojeći konkurenti predstavljaju rivalstvo među tvrtkama koje već posluju na tržištu i bore se za veću tržišnu poziciju. Pregovaračka snaga kupaca odnosi se na sposobnost kupaca da utječu na cijene i kvalitetu proizvoda, dok pregovaračka snaga dobavljača opisuje sposobnost dobavljača da kontrolira cijene i dostupnost sirovina potrebnih za proizvodnju proizvoda.

Tablica 3. Porterov model konkurentskih prednosti poljoprivredne tvrtke Agro-Herba.

Vrste prijetnje	Razina prijetnje		
	Niska	Umjerena	Visoka
1. Prijetnja od supstituta		✘	
2. Prijetnja od novih konkurenata		✘	
3. Postojeći konkurenti	✘		
4. Pregovaračka snaga kupaca			✘
5. Pregovaračka snaga dobavljača	✘		

Izvor: autor

Prethodna tablica prikazuje vrstu prijetnju s kojom se svaka tvrtka suočava. Prijetnja od supstituta i prijetnja od novih konkurenata je umjerena, dok su prijetnje od postojećih konkurenata i dobavljača niske. Međutim, najveću prijetnju predstavlja pregovaračka snaga kupca, jer kupci imaju veliku moć u određivanju cijena, uvjeta i kvalitetu proizvoda, što može negativno utjecati na profitabilnost i dugoročno poslovanje.

#### 4.3.1. Prijetnja od supstituta

Prijetnja od supstituta odnosi se na rizik da će potrošači zamijeniti proizvod ili uslugu zamjeniti s nekim drugim alternativnim proizvodima ili uslugama koji mogu zadovoljiti iste potrebe na drugačiji način. Ovisi o raznim činiteljima kao što su dostupnost supstituta, trošak promjene i kvaliteta i performanse supstituta. Dostupnost supstituta govori o tome ako na tržištu postoji veći broj supstituta koji mogu zadovoljiti iste potrebe potrošača, prijetnja je veća. Dok trošak promjene govori o tome da potrošači mogu lako i jeftino zamijeniti jedan proizvod drugim (niski troškovi promjene), prijetnja od supstituta je veća. Kvaliteta i performanse supstituta govore o tome da supstituti nude sličnu ili bolju kvalitetu, prijetnja je veća.

Tvrtka Agro-Herba d.o.o. orijentirana je prema ekološkom uzgoju kamilice, a prijetnja od supstituta je umjerena. Budući da postoje druga ljekovita bilja sličnih znanstvenih benefita poput metvice, lavande ili matičnjaka koje mogu poslužiti kao zamjena. Otkupne cijene kamilice mogu varirati o tome dolazi li u svježoj ili osušenoj masi. Osušeni cvjetovi kamilice mogu iznositi 2,50 - 4,00 eura po kilogramu, dok ekološka kamilica postiže više cijene od 5,00 - 7,00 eura po kilogramu. Trenutna prednost proizvodnje je ta što su orijentirani prema ekološkom uzgoju kamilice i na taj način ostvaruju prednost u odnosu na ostale istovrsne proizvođače.

#### *4.3.2. Prijetnja od novih konkurenata*

Prijetnja od novih konkurenata odnosi se na rizik od ulaska novih konkurenata u industriju, što može povećati konkurenciju i smanjiti profitabilnost postojećih konkurenata. Ova prijetnja ovisi o ulaznim barijerama, ekonomskoj skali, te pristupu distribucijskih kanala. Kada su ulazne barijere visoke, primjerice zbog visokih početnih troškova, prijetnja od novih konkurenata je smanjena. Industrije s velikim ekonomskim skalama gdje proizvodni troškovi opadaju s rastom proizvodnje, na taj način mogu omogućiti konkurencijama ulazak na tržište jer na taj način neće moći cijenovno konkurirati. Što se tiče distribucijskih kanala oni mogu biti ograničeni ili se mogu kontrolirati i na taj način će ulazak novih konkurenata biti otežan.

Prijetnja od novih konkurenata je umjerena zbog toga što zahtijeva određena ulaganja i znanja, te zbog visokog početnog ulaganja u strojeve. Agro-Herba može očekivati nove konkurente zbog subvencija i poticaja za poljoprivrednike u Hrvatskoj, što može privući manje proizvođače ili ekološke uzgajivače.

#### *4.3.3. Postojeći konkurenti*

Postojeći konkurenti predstavljaju razinu konkurencije među trenutno prisutnim konkurentima u industriji. Ako je konkurencija jaka, može smanjiti profitnu maržu i dovesti do različitih taktika kao što su snižavanje cijena, poboljšanje kvalitete i povećanje marketinških troškova. Činitelji koji utječu na konkurenciju među postojećim konkurentima su broj konkurenata i njihova snaga, stopa rasta industrije, te razlika u proizvodima.

Poznavanje trenutnih konkurenata važno za svako poduzeće jer oni utječu na količinu ostvarenog profita i stopu povrata investicija. Trenutni konkurenti poljoprivredne tvrtke Agro-Herba d.o.o. prema uzgoju ljekovitih bilja su: 1. DAM d.o.o., 2. Bioagrag d.o.o., 3.

Plantaže d.o.o., 4. PG Titanik d.o.o., 5. Atalia d.o.o. Petrijevcima, 6. Europlantaže d.d. za proizvodnju hrane i trgovinu, Brođanci, 7. Zora, vl. Darko Poslek, 8. Biofarma d.o.o., 9. OPG Kulešević Miroslav, Mrzović, 10. Tominac Josip-Juraj (<https://www.agroklub.com>).

Kako bi se tvrtka prilagodila većem broju konkurenata proizvodnja je proširena na uzgoj kamilice, žitarica, pšenice, suncokreta, šljiva, višanja, te proizvodnju i preradu ljekovitog bilja. Na taj način prošireno je tržište i omogućena je konkurentna prednost u odnosu na ostale tvrtke.

#### *4.3.4. Pregovaračka moć supstituta*

Pregovaračka snaga kupaca odnosi se na sposobnost kupaca da utječu na cijenu, kvalitetu i uvjete prodaje. Kada kupci imaju visoku pregovaračku snagu, mogu prisiliti tvrtke na snižavanje cijena ili poboljšanje kvalitete, što može smanjiti profitnu maržu. Pregovaračka snaga kupaca može biti veća u slučaju da su manji troškovi promjene i proizvodi su standardizirani.

Pregovaračka snaga kupaca predstavlja umjeren nivo prijetnje zbog toga jer se prepoznaje veliki broj konkurenata u kombinaciji s manjim brojem potencijalnih kupaca. I na taj način kupci imaju veliku snagu pri pregovaračkim procesima koji određuju otkupne cijene. U takvim uvjetima tvrtka mora organizirati proizvodnju sa što kvalitetnijim proizvodima uz niže proizvodne cijene kako bi bila konkurentnija u odnosu na istovrsne proizvođače.

#### *4.3.5. Pregovaračka moć kupaca*

Pregovaračka snaga dobavljača odnosi se na sposobnost dobavljača koji utječu na cijene i uvjete pod kojim tvrtke dobivaju resurse. Kada dobavljači imaju visoku pregovaračku snagu, mogu podići cijene sirovina ili smanjiti kvalitetu isporučenih proizvoda, što može povećati troškove tvrtke i smanjiti profitnu maržu. Pregovaračka snaga dobavljača bit će veća ukoliko postoje dobavljači jer će na taj način imati veću moć nad kupcima. Također, ako su visoki troškovi promjene dobavljača i ako dobavljači nude diferencirane proizvode tada dolazi do veće pregovaračke moći.

Broj dobavljača i mogućnosti povećanja cijena proizvoda utječu na njihovu pregovaračku snagu. Tvrtka posluje s manjim brojem dobavljača iako ima raznovrsne proizvode. Takva organizacija proizvodnje dovodi do manje pregovaračke moći dobavljača jer postoje interni izvori potrebnih resursa.



#### **4.4. Analiza internog okruženja organizacije**

Analiza internog okruženja odnosi se na procjenu unutarnjih činitelja organizacije koji utječu na poslovanje i uspjeh tvrtke. Ovi činitelji obuhvaćaju resurse, sposobnosti, kulturu, procese i strukturu organizacije. Analiziraju snage i slabosti poduzeća, te daju procjenu kako organizacija koristi svoje resurse, kako bi ostvarila konkurentsku prednost. Resursi se odnose na imovinu koju organizacija posjeduje, kao što su financijski kapital, ljudski resursi, tehnologija i fizička imovina. Sposobnosti predstavljaju način na koji se ti resursi koriste za ostvarenje ciljeva, poput inovacija, operativnih učinkovitosti ili razvoja novih proizvoda. Kultura organizacije oblikuje način na koji zaposlenici surađuju i komuniciraju, te utječu na motivaciju u poduzeću. Interna analiza također uključuje ispitivanje organizacijske strukture, koja definira način upravljanja, donošenje odluka te stupanj centralizacije ili decentralizacije unutar tvrtke. Navedeni činitelji igraju ključnu ulogu u razumijevanju unutarnje dinamike poduzeća i njihovih mogućnosti da se nosi s vanjskim izazovima, te dugoročno održava uspješnost.

Tablica 4. Financijski podatci poljoprivredne tvrtke Agro-Herba

	2021.	2022.	2023.
Ukupni prihod	1.274.112,77	1.669.936,42	1.111.683,63
Ukupan rashod	1.233.255,80	1.543.227,02	1.248.095,46
Dobitak/gubitak	37.276,46	102.262,66	-136.411,83
Kapital	1.049.063,56	1.149.307,32	1.012.895,52
Sredstva	2.654.067,02	2.820.544,83	2.255.188,02
Kratkoročne obaveze	429.383,64	418.884,33	309.553,29
Dugoročne veze	1.051.846,41	1.252.353,31	932.739,21
Potraživanja od kupaca	273.153,06	77.666,87	114.917,66
Tekući omjer	1,59	1,64	1,22
Dani naplate potraživanja	123,43	28,30	72,60
Prosječna bruto plaća po zaposlenom	1.125,69	1.149,77	1.135,88
Broj zaposlenih	7,00	6,00	5,00

Izvor: autor izradio prema <https://www.companywall.hr>

Prethodna tablica predstavlja financijski pregled tvrtke Agro-Herba za tri uzastopne godine: 2021., 2022. i 2023. Prikazuje različita financijska sredstva kao što su ukupni prihodi, ukupni rashodi, dobit/gubitak, kapital, imovina, kratkoročne obaveze, dugoročne obaveze, potraživanja od kupaca, tekući koeficijent, dani naplate potraživanja, prosječna bruto plaća po zaposleniku i broj zaposlenih.

#### 4.4.1. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura opisuje odnose nadređenosti i podređenosti, te raspodjelu odgovornosti i zadataka unutar organizacije. Također, pruža okvir kroz koji se koordiniraju aktivnosti, na način da omogućavaju organizaciji da učinkovito postiže svoje ciljeve. Prva komponenta je hijerarhija, koja definira razine autoriteta i odgovornosti. U složenijim hijerarhijama postoji više razina menadžmenta, dok niže strukture karakterizira manji broj razina s većim rasponom kontrole nad svakom od njih. Unutar organizacije, također se

uspostavljaju različiti odjeli ili jedinice, poput odjela za marketing, financija, ljudskih resursa ili proizvodnje, od kojih svaki preuzima specifične odgovornosti i specijalizira se za određeno područja rada. Prijenos ovlasti i decentralizacija predstavljaju važan aspekt organizacijske strukture odnosno ovlast i odgovornost koje mogu biti centralizirane kod određenog broja menadžera ili distribuirane, što omogućava efikasnije donošenje odluka na nižim razinama organizacije. Također, važna je formalnost i standardizacija unutar organizacije koji definiraju koliko su zadaci i uloge jasno standardizirani i definirani (Majstorović, 2019.).

#### *4.4.2. Organizacijska kultura*

Organizacijska kultura odnosi se na skup vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji definiraju kako zaposlenici unutar organizacije međusobno djeluju i surađuju, te kako se odnose prema vanjskom okruženju. Utječe na ponašanje zaposlenika, stil vođenja, te donošenje odluka i ukupnu učinkovitost organizacije što doprinosi ostvarenju misije, vizije i ciljeva gospodarskog subjekta. Vrijednosti su temeljna uvjerenja koje organizacija smatra važnima, te usmjeravaju ponašanje članova organizacije. One održavaju ono što organizacija cijeni, poput integriteta, inovativnosti, timskog rada ili izvrsnosti. Vrijednosti su često izražene u misiji ili viziji organizacije i koriste se kao vodič u donošenju odluka. Vjerovanja su pretpostavke i uvjerenja koja dijele članovi organizacije o tome kako organizacija funkcionira i kako organizacija treba poslovati. Stavovi se odnose na emocionalne reakcije članova organizacije prema različitim aspektima njihovoga rada i organizacije u cjelini. Predstavljaju reakcije članova, odnosno jesu li članovi organizacije zadovoljni ili nezadovoljni, motivirani ili demotivirani, optimistični ili pesimistični. Norme su nepisana pravila ponašanja koja definiraju što je prihvatljivo, a što neprihvatljivo u organizaciji. One reguliraju interakcije među članovima organizacije i postavljaju očekivanja o tome kako se ljudi trebaju ponašati u različitim situacijama. Pogledi se odnose na zajedničke perspektive i mentalne modele koje članovi organizacije imaju o svijetu, industriji, konkurenciji i vlastitoj ulozi u tome. Oni oblikuju način na koji članovi organizacije interpretiraju događaje i situacije, te kako reagiraju na promjene. Pogledi također mogu utjecati na dugoročne strategije i ciljeve organizacije

#### 4.4.3. Organizacijski resursi

Organizacijski resursi odnose se na sve resurse koje organizacija ima na raspolaganju i koje koristi za ostvarivanje svojih ciljeva. To uključuje ljudske i financijske resurse, tehnologiju, informacije i fizičku imovinu. Upravljanje ovim resursima ključno je za postizanje efikasnosti unutar organizacije. Ljudski resursi predstavljaju zaposlenike organizacije, također i njihova znanja, vještine, iskustva i kreativnost. Upravljanje ljudskim resursima uključuje procese zapošljavanja, treninga, razvoja, ocjenjivanja performansi i motivacije zaposlenika. Ljudski resursi su često najvažniji resursi, jer znanje i sposobnosti zaposlenika izravno utječe na inovaciju i uspjeh organizacije. Financijski resursi uključuju kapital, prihod, zaduženja i ulaganja. Ovi resursi su ključni za financiranje poslovanja, proširenje, istraživanje i razvoj, te druge strateške inicijative. Upravljanje financijama uključuje planiranje budžeta, kontrolu troškova i financijsku analizu. Tehnološki resursi obuhvaćaju sustave i inovacije koje organizacija koristi za poboljšanje učinkovitosti i konkurentnosti. To može uključivati IT infrastrukturu, proizvodne tehnologije, baze podataka i digitalne platforme. Informacijski resursi označavaju podatke, analitiku, izvještaje i intelektualno vlasništvo. Upravljanje informacijama važno je za donošenje odluka, planiranje strategija i razumijevanje tržišta i konkurencije. Fizički resursi uključuju imovinu kao što su zgrade, strojevi, vozila i oprema. Održavanje i upravljanje ovim resursima važno je za osiguranje kontinuiranog poslovanja i sprječavanje gubitaka ili prekida u proizvodnji.

#### 4.5. VRIO okvir

VRIO okvir (*Value, Rarity, Imitability, Organization*) dolazi od četiri ključna kriterija: vrijednost, rijetkost, imitabilnost i organizacija. Predstavlja strateški alat koji se koristi za procjenu resursa i sposobnosti organizacije. Prvi kriterij, vrijednost, odnosi se na to koliko određeni resursi ili sposobnost omogućuje organizaciji povećanje učinkovitosti, iskorištavanje prilika ili bolje suočavanje s prijetnjama. Vrijedan resurs pridonosi konkurentskoj prednosti jer organizaciji omogućuje uspješnije poslovanje u odnosu na konkurente. Drugi kriterij, rijetkost, ispituje koliko je određeni resurs dostupan. Kada samo mali broj konkurenata posjeduje taj resurs, on postaje rijedak i stvara prednost na tržištu. Međutim, ako je resurs široko dostupan, organizacija neće moći postići značajnu prednost u odnosu na druge. Treći kriterij, imitabilnost, analizira koliko je teško kopirati resurs. Kada konkurenti mogu lako imitirati resurs, prednost je kratkotrajna. No, ako je resurs složen i povezan s jedinstvenim procesima ili zahtijeva specifična znanja, postaje teže imitabilan i

dugoročno pridonosi konkurentskoj prednosti. Posljednji kriterij, organizacija, odnosi se na sposobnost organizacije da učinkovito iskoristi svoj resurs. Čak i ako je resurs vrijedan, rijedak i teško imitabilan, organizacija mora biti dovoljno strukturirana da ga koristi na način koji maksimizira njegovu vrijednost. Kada je tvrtka dobro organizirana i ima potrebne procese i infrastrukturu, resurs će dugoročno pridonositi njenom uspjehu. Kombinacija ovih činitelja, organizacije mogu identificirati ključne resurse koje su bitne kako bi ostvarili konkurentsku jednakost/ravnopravnost ili dugoročnu konkurentsku prednost (<https://hr.economy-pedia.com>).

Tablica 5. VRIO okvir poljoprivredne tvrtke Agro-Herba

Resursi	Je li resurs vrijedan?	Je li resurs rijedak?	Je li resurs skupo imitirati?	Je li resurs iskorišten od organizacije	Rezultat
Prirodni	DA	NE	DA	DA	Konkurentska jednakost/ravnopravnost
Tehnološki	DA	NE	DA	DA	Konkurentska jednakost/ravnopravnost
Financijski	DA	NE	NE	DA	Konkurentska jednakost/ravnopravnost
Ljudski	DA	DA	DA	DA	Dugoročna konkurentska prednost

Izvor: izradio autor prema <https://hr.economy-pedia.com>

Zemljište predstavlja prirodan resurs koji je najvažniji resurs tvrtke, te im omogućava proizvodnju ekološke kamilice, žitarica, pšenice, kukuruza, šljiva i višanja. Budući da su orjentirani prema uzgoju kamilice koja može doprinijeti diversifikaciji poljoprivredne proizvodnje, što je značajno kod stabilizacije prihoda i iskorištavanja poljoprivrednog zemljišta. Ovaj resurs koristi se kako bi se zadovoljila potražnja na tržištu za ekološki prihvatljivim i prirodnim proizvodima. Resurs nije rijedak jer se tvrtka nalazi u području s velikim brojem obradivih površina na kojima je moguće uzgajati žitarice i ljekovito bilje. Također, proizvodnju u velikim količinama je skupo imitirati jer zahtjeva veliku obradivu površinu, te potrebne strojeve i sušare. Resurs je iskorišten od strane organizacije jer tvrtka iskorištava sve proizvode i nusproizvode koje nastaju u procesu proizvodnje. Tehnologija je vrijedan resurs jer je ona važna za proizvodnju u svim segmentima. Resurs nije rijedak je

postoje i druge tvrtke i OPG-ovi koji se bave sa sličnom proizvodnjom. Razina tehnologije potrebna je za proizvodnju što znači da zahtijeva značajna ulaganja, te iz tog razloga se smatra da ju je skupo imitirati. Razina korištenja takvog resursa je visoka, kako bi se ostvarila konkurentna prednost i zadržao korak s drugim tvrtkama koje imaju sličnu proizvodnju. Financijski resursi predstavljaju ključan resurs za tvrtku, jer svako strateško ulaganje i unapređenje poslovanja zahtijeva odgovarajuću financijsku potporu. Iako su ovi resursi neophodni i vrijedni, oni nisu rijetki zbog široke dostupnosti različitih oblika financiranja, poput kredita, poticaja i subvencija. Financijski resursi nisu skupi za imitiranje, jer gotovo svaka organizacija može pristupiti sličnim oblicima financiranja pod sličnim uvjetima. Tvrtka učinkovito koristi ovaj resurs kako bi financirala ulaganja u tehnologiju, infrastrukturu i proizvodne kapacitete, čime povećava svoju efikasnost i osigurava bolju proizvodnju. Ljudski resursi predstavljaju jedan od najvrjednijih resursa za svako poduzeće, a posebno za poljoprivrednu tvrtku gdje je kvaliteta i stručnost radne snage direktno utječu na uspjeh proizvodnje (Deže i sur., 2023.).

Ovaj resurs je rijedak, posebno kada se uzme u obzir razina stručnosti i specijalizacije koja je potrebna na tržištu rada u poljoprivrednom sektoru. Ljudske resurse je također teško imitirati, budući da specifične vještine, znanja i kompetencije radnika koje razvijaju tijekom svog rada. Tvrtka Agro-Herba maksimalno iskorištava potencijal svojih ljudskih resursa, osiguravajući visoku produktivnost i kvalitetu proizvodnje. Kao rezultat toga, tvrtka ostvaruje dugoročnu konkurentnu prednost na tržištu zahvaljujući svojoj visoko kvalificiranoj radnoj snazi.

#### **4.6. Banchmark analiza**

Benchmark analiza je proces u kojem organizacija uspoređuje svoje poslovne procese ili proizvode sa konkurentima koji obavljaju istu ili sličnu djelatnost. Cilj ove analize je identificirati područja u kojima organizacija može unaprijediti svoje poslovanje, na način da postigne veću učinkovitost ili poboljšava kvalitetu svojih proizvoda i usluga. Proces benchmarkinga uključuje nekoliko ključnih koraka. Prvo, organizacija identificira specifične aspekte poslovanja koje želi analizirati; troškove, produktivnost i zadovoljstvo kupaca. Nakon toga, prikupljaju se podaci o konkurentima koji se bave istim djelatnostima, s ciljem procjene kako tvrtke posluju u odnosu na konkurente. Nakon toga tvrtka mora napraviti analizu rezultata gdje tvrtka uspoređuje svoje rezultate u odnosu na konkurente. Na temelju dobivenih rezultata, tvrtka može kroz razne procese i strategije razviti planove i ciljeve za

poboljšanje poslovanja. Benchmarking predstavlja ključan alat tvrtkama kako bi kroz analize predvidjeli prednosti i nedostatke u poslovanju u odnosu na konkurente. Također, važan je i za poticanje inovacija i prilagodbu raznim promjenama na tržištima. Na taj način omogućavaju tvrtkama da postanu konkurentnije i učinkovitije kroz analizu poslovanja (Softić, 2019.).

Tablica 6. Deset najvećih proizvođača ljekovitog bilja u Hrvatskoj u 2020. godini

Naziv tvrtke / subjekta	Površina pod ljekovitim biljem (ha)
DAM d.o.o.	195,86
Bioagrar d.o.o.	151,94
Plantaže d.o.o.	150,25
PG Titanik d.o.o.	144,52
Atalia d.o.o. Petrijevc	134,07
Europlantaže d.d. za proizvodnju hrane i trgovinu, Brođanci	125,5
Zora, vl. Darko Poslek	125,52
Biofarma d.o.o.	101,46
OPG Kulešević Miroslav, Mrzović	100,49
Tominac Josip Juraj	92,24

Izvor: autor izradio prema podacima s AgroKluba (2021.)

Poljoprivredna tvrtka suočava se s jakom konkurencijom na Hrvatskom tržištu ljekovitog bilja što se može primjetiti iz prethodne tablice. Obzirom navedenih konkurenta u tablici, tvrtka posjeduje obradivu površinu oko 100 hektara, što je značajno manje u usporedbi s ranije navedenim konkurentima. Prema podacima iz 2019. tvrtka DAM d.o.o. zapošljava 35 stalnih radnika te ostvaruje znatno veći prihod od 260.707,09 eura.

Obzirom na trenutnih 100 hektara obradive površine, tvrtka bi mogla razmotriti mogućnost proširenja svojih proizvodnih kapaciteta kako bi povećala konkurentnost na tržištu. Veće površine omogućile bi veću proizvodnju ljekovitog bilja, posebno kamilice, što bi omogućilo

tvrtki da bolje odgovori na tržišnu potražnju i postigne ekonomiju razmjera. Također, budući da zapošljavaju radnike samo sezonski mogli bi uzeti u obzir angažiranje dodatnih stalnih radnika, čime bi povećali efikasnost i smanjili oslanjanje na sezonsku radnu snagu. Kvalificirana i stalna radna snaga može povećati proizvodnu učinkovitost, kvalitetu proizvoda i omogućiti bržu prilagodbu na tržišne promjene. Također, kontinuirano usavršavanje radne snage potencijalno će rezultirati inovacijama i optimizacijom u proizvodnim procesima. Tvrtka trenutno upravlja manjim financijskim resursima u usporedbi s velikim proizvođačima, te bi trebali razmotriti mogućnost pristupa višim potporama i kreditima. Na primjer, tvrtka DAM d.o.o. je ostvarila pravo na 132.722,81 eura potpora, što im je omogućilo daljnja ulaganja u tehnologiju i ekološku proizvodnju. Tvrtka može ciljati na slične subvencije, posebno za ekološku poljoprivredu, kako bi unaprijedila tehnološku opremljenost i optimizirala troškove proizvodnje (<https://www.agroklub.com>).

Budući da se veliki proizvođači također fokusiraju na ekološki uzgoj kamilice, tvrtka može dodatno naglasiti svoj ekološki uzgoj kako bi privukli što više kupaca. Ekološka proizvodnja, posebno u kontekstu rastuće svijesti potrošača o zdravlju i održivosti, mogu omogućiti više cijene na tržištu. Tvrtka može dodatno razviti svoje brend kao proizvođač visokokvalitetnih ekoloških proizvoda, što će im omogućiti da se pozicioniraju u boljem segmentu tržišta.

#### **4.7. SWOT analiza**

SWOT analiza (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) je strateški alat metoda koja se koristi za procjenu organizacije na temeljene četiri ključna činitelja: snage, slabosti, prilike i prijetnje. Snage predstavljaju činitelje koji omogućuju prednost na tržištu kao što su dostupni resursi, tehnologija, vještine i stručnost. Navedeni činitelji osiguravaju sposobnost diferencijacije u odnosu na konkurente koji omogućuju učinkovitije iskorištenje resursa. Što se tiče slabosti, one predstavljaju unutarnje nedostatke koje mogu ograničiti poslovanje. Činitelji koji spadaju u slabosti su nedovoljni resursi, zastarjela tehnologija, te manjak stručnih radnika. Identifikacija i analiza slabosti omogućava tvrtkama da razviju strategije koje će umanjiti te nedostatke, bilo kroz interne promjene ili korištenjem vanjskih resursa (Wehrich i Koontz, 1994.).

Vanjski čimbenici u SWOT analizi obuhvaćaju prilike i prijetnje. Prilike su vanjske okolnosti koje tvrtka može iskoristiti za poboljšanje svog položaja ili rast poslovanja. One uključuju promjene u tržišnim trendovima, pojavu novih tehnologija, regulatorne promjene ili



promjene u ponašanju potrošača. Prepoznavanjem prilika, tvrtka može usmjeriti svoje resurse i sposobnosti na ostvarivanje bolje pozicije na tržištu. Prijetnje predstavljaju vanjske činitelje koji mogu negativno utjecati na poslovanje organizacije ili ugroziti ciljeve tvrtke. To mogu biti nova konkurencija, promjene u zakonskoj regulativi, ekonomska nestabilnost ili druge promjene na tržištu koje mogu smanjiti potražnju za proizvodima i uslugama organizacije. SWOT analiza omogućava planiranje, donošenje odluka, te prilagodbu strategija, na taj se način tvrtke mogu prilagoditi vanjskim promjenama, te ostvariti održiv rast i konkurentsku prednost na tržištu.

Tablica 7. SWOT analiza poljoprivredne tvrtke Agro-Herba

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raspoloživa tehnička oprema</li> <li>• Raspoloživo poljoprivredno zemljište</li> <li>• Znanje i iskustvo poduzetnika</li> <li>• Proizvodnja bez kemikalija</li> <li>• Poneblje pogodno za rast kamilice</li> <li>• Spremnost na korištenje novih tehnologija</li> <li>• Pogodna klima za uzgoj ljekovitog biljaka u Hrvatskoj</li> <li>• Geografski položaj Hrvatske olakšava izvoz u zemlje Europske unije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izloženost vremenskim nepogodama</li> <li>• Potreba za radnom snagom tokom sezone</li> <li>• Ograničena veličina poljoprivrednih gospodarstava</li> <li>• Nedostatak financijskih sredstava</li> <li>• Osciliranje u ponudi i potražnji</li> <li>• Nedostatak promocije</li> <li>• Slaba infrastruktura za distribuciju</li> <li>• Nedostatak kvalificirane radne snage</li> </ul>
Prilike	Prietnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekološka svijest potrošača</li> <li>• Sve veća potražnja za ljekovitim biljem</li> <li>• Mogućnost financiranja EU fondova</li> <li>• Certifikat i brendiranje proizvoda</li> <li>• Suradnja s farmaceutskom i prehrambenom industrijom</li> <li>• Razvoj ruralnog područja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurencija</li> <li>• Bolja promocija konkurenata</li> <li>• Klimatske nepogode</li> <li>• Česte promjene zakona u državi</li> <li>• Bolesti i štetnici</li> <li>• Promjene u zakonodavstvu</li> </ul>

Izvor: autor

Prethodnom analizom prepoznate su komparativne snage koje se temelje na internim resursima. Kao glavni interni resurs smatraju se raspoloživi strojevi, te zemljište koje služi za proizvodnju ekološke kamilice, žitarica, pšenice, kukuruza, suncokreta. Takav način proizvodnje je usklađen s ekološkim smjernicama Europske unije. Kako bi se smanjio utjecaj slabosti, pokrenuta je raznovrsna proizvodnja, povećala ponuda i ostvario stabilniji prihodi. Znanje i iskustvo poduzetnika predstavljaju značajnu prednost jer omogućuju strateško donošenje odluka i prilagodbu promjenama na tržištu. Otvorenost prema novim tehnologijama i pogodna klima za uzgoj ljekovitog bilja dodaju vrijednost proizvodnom procesu i smanjuju rizike. Slabosti s kojima se susreće tvrtka su izloženost vremenskim nepogodama koje mogu smanjiti prinos i narušit stabilnost poslovanja. Nedostatak sezonske radne snage predstavlja problem u poljoprivredi, a istovremeno ograničena veličina gospodarstva, te smanjuje ekonomiju obujma. Također, nedostatak financijskih sredstava i slabija tržišna promocija mogu usporiti rast i smanjiti konkurentnost. Što se tiče prilika, tržište se sve više okreće ekološkom uzgoju i održivim proizvodnim praksama, što omogućava ekološke certificirane proizvode. Budući da se tvrtka bavi ekološkim uzgojem, na taj način bi mogli ostvariti kontinuiranu proizvodnju i povećati prihode. EU fondovi predstavljaju značajan izvor financiranja za poljoprivredna gospodarstva, a suradnja s farmaceutskom i prehrambenom industrijom može dodatno povećati vrijednost proizvoda. Certificiranje i brendiranje proizvoda pomažu u izgradnji prepoznatljivosti i vjerodostojnosti na međunarodnom tržištu, dok razvoj ruralnih područja može otvoriti nove prilike za širenje poslovanja. Prijetnje su povezane s visokim stupnjem konkurencije na tržištu. Zakonodavne promjene, posebno one koje se odnose na subvencije i ekološke standarde, mogu stvoriti dodatne barijere ili nepredviđene troškove, što može otežati dugoročno planiranje i održavanje stabilnog poslovanja.

Na temelju provedene SWOT analize, strategija tvrtke je usmjerena na rast kroz diferencijaciju proizvoda i inovacije. Tvrtka raspolaže snagama kao što su znanje i iskustvo, ekološka proizvodnja, geografski položaj te poljoprivredna oprema i zemljište. Ekološka proizvodnja bez upotrebe kemikalija zadovoljava rastuću potražnju za ekološkim proizvodima, dok je spremnost na korištenje novih tehnologija dodatni čimbenik konkurentne prednosti. Obzirom na geografski položaj Hrvatske, koji olakšava izvoz u zemlje Europske unije, tvrtka može iskoristiti prilike za pristup novim tržištima. Međutim, kako bi ostala konkurentna, tvrtka se mora suočiti s određenim slabostima kao što su izloženost vremenskim nepogodama, sezonska potreba za radnom snagom i nedostatak

kvalificiranih radnika. Također, prijetnje poput konkurencije, moguće klimatske nepogode i promjena zakonske regulative zahtijevaju prilagodbu poslovnih procesa i strategija. U konačnici, tvrtka bi se trebala usredotočiti na jačanje snaga kroz daljnju modernizaciju tehnologije i povećavanje radne snage, dok istovremeno smanjuju slabosti i utjecaj prijetnje. Također, u poslovanju se koriste ST strategije (snage- max, prijetnje- min), usmjeravanjem vlastitih snaga prema prijetnjama iz vanjskog okruženja. Cilj tvrtke je maksimalizirati snage uz minimaliziranje prijetnji.

## 5. RASPRAVA

Politički činitelji predstavljaju značajnu prijetnju poljoprivrednoj tvrtki. Promjene u pravnoj regulativi, osobito one koje se odnose na ekološku poljoprivredu, mogu dodatno opteretiti poslovanje tvrtke. Ako država uvede strože zakone o ekološkim standardima ili složenije procedure za dobivanje certifikata, to bi moglo povećati administrativne troškove i otežati tvrtki usklađivanje s propisima. Nedostatak subvencija ili nepristupačnost državnih poticaja za ekološku proizvodnju mogla bi smanjiti konkurentnost tvrtke u odnosu na konvencionalne poljoprivrednike. U slučaju političke nestabilnosti, ekonomska nesigurnost može smanjiti investicije u poljoprivrednom sektoru, što bi moglo izložiti riziku smanjenog pristupa financijskim resursima. Velike međunarodne korporacije koje imaju veću financijsku moć i resurse za prilagodbu lokalnim regulativama, mogle bi maknuti manje lokalne tvrtke s tržišta. Ova kombinacija povećane konkurencije, složenih pravnih zahtjeva i potencijalne političke nestabilnosti stvara pritisak na tvrtku da održi svoju održivost i konkurentnost na tržištu.

Ekonomski činitelji također mogu imati značajan utjecaj na poslovanje. Povećanje cijena energenata i troškova transporta predstavlja prijetnju jer mogu značajno povećati operativne troškove, jer mogu negativno utjecati na ograničene financijske resurse. Inflacija, koja utječe na cijene potrošačkih dobara, također može smanjiti kupovnu moć potrošača, jer ekološki proizvodi poput kamilice mogu biti manje dostupni, zato što imaju višu cijenu u usporedbi s konvencionalnim proizvodima. Međutim, visoka nezaposlenost u zemlji stvara određenu priliku za tvrtku. Zbog toga što u uvjetima visoke nezaposlenosti, tvrtka može lakše pronaći radnu snagu po nižim troškovima, što može smanjiti operativne troškove i povećati produktivnost. Time se zadruzi omogućuje da zadrži konkurentnost, čak i u izazovnim ekonomskim uvjetima, iako mnogi ekonomski činitelji stvaraju izazove, visoka nezaposlenost pruža potencijalnu priliku za povećanje efikasnosti poslovanja.

Demografski činitelji, poput starenja populacije i iseljavanja mladih iz ruralnih krajeva Hrvatske, predstavljaju prijetnju za tvrtku. Kako se smanjuje broj radno sposobnog stanovništva u ruralnim područjima, Agro-Herba može se suočiti s nedostatkom radne snage, što otežava održavanje i proširenje proizvodnje. Uz to, smanjenje populacije može rezultirati manjom potražnjom na domaćem tržištu, čime se sužava mogućnost za plasman proizvoda unutar zemlje. S druge strane, razina obrazovanja i stavovi kupaca zdravom načinu života predstavljaju priliku za poljoprivrednu tvrtku. Sve veća svijest potrošača o važnosti zdravlja i ekološke proizvodnje dovodi do porasta potražnje za ekološkim proizvodima. Viša razina

obrazovanja potrošača često znači veću informiranost o ekološkim proizvodima, što može potaknuti veću potrošnju. Time se poljoprivrednoj tvrtki otvara prilika da proširi svoje tržište i poveća prodaju, oslanjajući se na promjenu preferencija kupaca prema zdravijim, prirodnim proizvodima. Činjenica da uvozimo više poljoprivredno- prehrambenih proizvoda nego što izvozimo nije motivirajuća, a vrlo često se mladima i ne dozvoljava da se upuste u poduzetničke vode, jer se smatra kako su neiskusni i nedovoljno zreli. Ipak, mladi poljoprivrednici imaju mnogo razloga za bavljenjem poduzetničkom aktivnosti kao što su samozapošljavanje, želja za neovisnošću te nužnost stjecanja prihoda zbog preživljavanja (Kristić i sur., 2018.).

Brzina tehnološkog transfera predstavlja prijetnju za zadrugu jer mnoge strane tvrtke i konkurenti imaju pristup naprednim tehnologijama brže od lokalnih proizvođača. Kada tvrtka ne može pratiti brzinu tehnoloških promjena, postoji rizik da će zaostajati u efikasnosti proizvodnje, kvalitete proizvoda ili kapaciteta za inovaciju. Ovaj zaostatak može negativno utjecati na konkurentnost tvrtke na domaćem i međunarodnom tržištu. S druge strane, razvoj nove tehnologije i njena implementacija predstavljaju priliku za poljoprivrednu zadrugu. Uvođenjem novih tehnoloških rješenja u proizvodne procese, poput automatizacije u uzgoju ili naprednih sustava za upravljanje ekološkom poljoprivredom, tvrtka može povećati svoju produktivnost i smanjiti troškove. Tehnološki napredak može omogućiti bolju kontrolu kvalitete, učinkovito korištenje resursa, te bržu i precizniju proizvodnju, što tvrtki daje priliku da unaprijedi svoje poslovanje i poveća konkurentsku prednost na tržištu ekoloških proizvoda.

Okolišni činitelji predstavljaju ključnu ulogu u poslovanju tvrtke Agro-Herba, a neki od njih predstavljaju ozbiljne prijetnje. Globalno zatopljenje donosi promjene u klimatskim uvjetima koje mogu nepovoljno utjecati na uzgoj ekološke kamilice. Ekstremni vremenski uvjeti, poput suša ili poplava, mogu smanjiti prinose i povećati rizik od štetnika, čime se otežava stabilna i kvalitetna proizvodnja. Pandemije, poput COVID-19, također predstavljaju prijetnju jer narušavaju globalne lance opskrbe, otežavaju radnu snagu i mogu smanjiti potražnju zbog ekonomske nesigurnosti potrošača. Potrošnja energije je dodatni činitelj jer Agro-Herba d.o.o., poput ostalih poljoprivrednih proizvođača, ovisi o energiji za održavanje svojih procesa.

Odlaganje otpada predstavlja priliku za poljoprivrednu tvrtku, obzirom na to da je ekološka proizvodnja usmjerena na održivo poslovanje, tvrtka može iskoristiti svoje zelene prakse za odlaganje ili recikliranje otpada. Učinkovito upravljanje otpadom može smanjiti troškove,

poboljšati održivost poslovanja i ojačati imidž tvrtke kao ekološki odgovornu organizaciju. Jedan od ključnih aspekata su strogi zakonski propisi vezani uz ekološku proizvodnju. Ekološka poljoprivreda zahtijeva poštivanje strogih standarda i certificiranja, a promjene u zakonskoj regulativi, poput novih zahtjeva za certifikaciju ili dodatnih inspekcija, mogu povećati troškove poslovanja i stvoriti administrativne prepreke. Također, promjene u poreznoj politici, poput uvođenja novih poreza ili ukidanja olakšica za ekološku poljoprivredu, mogle bi smanjiti financijsku stabilnost tvrtke. Također, može suočiti s izazovima ako međunarodni trgovinski sporazumi ili carinske regulative postanu strožije, što bi otežalo izvoz ili uvoz sirovina i gotovih proizvoda. Pravni sporovi s potrošačima, dobavljačima ili regulatornim tijelima također predstavljaju rizik, jer mogu rezultirati financijskim gubicima i ugroziti reputaciju tvrtke na tržištu (Crnčan i sur., 2022.).

Organizacijska struktura Agro-Herba d.o.o. sastoji se od pet stalno zaposlenih radnika koji su ključni dionici u radu tvrtkem i zajedno upravljaju poslovanjem, no formalne odluke donosi direktor. Direktor igra važnu ulogu u svakodnevnom upravljanju, a odluke koje se tiču strategije ili važnih operativnih pitanja donosi uz suglasnost tvrtke. Osim toga, direktor kvartalno obavještava sve sudionike o trenutnom stanju i napredovanju poslovanja. U njihovom sustavu djeluju i kooperateri, koji surađuju s Agro-Herbom na operativnim i proizvodnim razinama. Također, organizacija osigurava koordinaciju između zaposlenika, kooperatera i direktora, čime se postiže razlika poslovanja između obiteljskog vođenja i profesionalnog upravljanja.

Tvrtka naglašava važnost suradnje među članovima, pri čemu se odluke donose zajednički, a resursi su ravnomjerno dostupni svima, čime se potiče zajedništvo unutar tvrtke. Uspjeh tvrtke ovisi o aktivnom doprinosu svakog člana, jer svaki zaposlenik predstavlja ključnu ulogu u postizanju zajedničkih ciljeva. Uzgoj kamilice usklađen je s ekološkim principima, a tvrtka je orijentirana prema održivoj proizvodnji. Njihov cilj je smanjenje upotrebe pesticida i kemikalija, te očuvati biološku raznolikost i zaštitu okoliša. Također, prate kontinuirani razvoj znanja, modernu poljoprivredu, te ekološku praksu kako bi povećali svoje proizvodne kapacitete. Tvrtka aktivno potiče inovacije unutar poslovanja kako bi ostala konkurentna na tržištu. Primjenom novih tehnologija u uzgoju, preradi i distribuciji kamilice, te razvojem novih proizvoda, tvrtka se prilagođava promjenama na tržištu i odgovara na rastuće zahtjeve potrošača.

Organizacijske resurse moguće je podijeliti na: fizičke (prirodni resursi), ljudske (ljudski potencijali), informacijske i financijske resurse (kapital).

- a) Fizički (prirodni) resursi: obradiva površina 100 hektara namjenjena za uzgoj ekološke kamilice te ostalih žitarica, dvije sušare, traktor, dva stroja za branje kamilice, prostor za skladištenje, dva viličara, nadstrešnica za mehanizaciju, dva utovarivača, tri prikolice, sijačicu, opremu za preradu i pakiranje, laboratorij za testiranje kamilice, alat za rad na polju.
- b) Ljudski: na farmi prema tablici 4, registrirano je da rade 5 članova i svi članovi dolaze iz obitelji. Tijekom sezonskih poslova zapošljavaju oko 15-20 radnika, što su oko 15 muških, te 5 ženskih osoba.
- c) Informacijski resursi: koriste linije za sušenje biljaka, te sustavi za kompjuterizirano praćenje proizvodnje i prodaje ljekovitog bilja.
- d) Financijski resursi: prema tablici 4., ukupni prihodi 2023. godine iznosili su 1.111.683,63 eura, te kapital 1.012.895,52 eura. Također, kratkoročne obveze iznosile su 309.553,29 eura, dok su dugoročne obveze iznosile 932.739,21 eura.

VRIO analiza poljoprivredne tvrtke Agro-Herba d.o.o. omogućuje procjenu njenih resursa i sposobnosti u kontekstu stvaranja dugoročne konkurentske prednosti. Ova metoda analizira vrijednost, rijetkost, neimitabilnost i organizacijsku sposobnost resursa i sposobnosti tvrtke. Resursi poput ekološkog zemljišta i moderne opreme za uzgoj i preradu kamilice, pružaju vrijednost jer omogućavaju efikasnu proizvodnju visokokvalitetnih proizvoda koji zadovoljavaju sve veću potražnju za ekološkim proizvodima. Što se tiče neimitabilnosti, tehnička opremljenost i ekološki certifikati koje tvrtka posjeduje pružaju dodatnu zaštitu od imitacije. Iako bi konkurenti mogli kopirati proizvodne procese, dugogodišnje iskustvo i posvećenost ekološkim standardima teško je replicirati bez značajnih ulaganja u tehnologiju i ljudski kapital. Na kraju, organizacijska sposobnost tvrtke omogućuje da se ovi resursi učinkovito koriste. Organizacija tvrtke, koja uključuje obiteljsku strukturu i sustav donošenja odluka, osigurava da se svi resursi koriste maksimalno učinkovito i prilagode tržišnim promjenama.

U Benchmark analizi napravljena je usporedba Agro-Herba s konkurentima na Hrvatskom tržištu. Ova analiza govori o tome kako, unatoč manjim financijskim resursima i ograničenoj radnoj snazi, tvrtka uspijeva ostati konkurentna zahvaljujući specijalizaciji u ekološkoj poljoprivredi. Usporedba s većim konkurentima u industriji pokazuje područja u kojima Agro-Herba d.o.o. može unaprijediti svoje poslovanje. Posebna pažnja trebala bi biti usmjerena na povećanje produktivnosti, smanjenje troškova te optimizaciju financijskih

performansi kako bi se postigla dugoročna stabilnost. Osim toga, implementacija novih tehnologija može pomoći u održavanju konkurentnosti na tržištu i pružiti dodatnu vrijednost proizvodima.

SWOT analiza pruža sveobuhvatan pregled unutarnjih snaga i slabosti, kao i prilika i prijetnji s kojima se tvrtka suočava. Među glavnim snagama izdvaja se ekološka poljoprivreda koja se temelji na suvremenoj tehnologiji, te stručnost i iskustvo zaposlenika. Ova prednost omogućava tvrtki diferenciranje na tržištu, posebno u kontekstu sve veće potražnje za ekološkim proizvodima. Međutim, tvrtka se suočava s određenim slabostima, kao što su ograničeni financijski resursi i ovisnost o sezonskoj radnoj snazi. Ove slabosti predstavljaju prepreke koje mogu usporiti rast i otežati daljnje širenje proizvodnje. Prilike za rast poslovanja odražava se kroz interes za ekološkim proizvodima, posebno kamilice, te mogućnosti financiranja putem fondova Europske unije. S druge strane, prijetnje dolaze od konkurencije, ali i od potencijalnih promjena u zakonskim regulativama koje bi mogle utjecati na ekološku poljoprivredu, povećati administrativne troškove, te otežati poslovanje tvrtke. SWOT analiza jasno pokazuje potrebu za daljnjim razvojem strategija koje će omogućiti zadruzi da iskoristi prilike i ublaži negativne učinke prijetnji i slabosti. Strategija ST (snaga + prijetnja) temelji se na iskorištavanju snage tvrtke kako bi se minimalizirale ili neutralizirale prijetnje. Tvrtka bi trebala iskoristiti svoju dostupnu tehničku opremu i poljoprivredno zemljište, te proizvodnju bez kemikalija kako bi se diferencirala od konkurencije, posebno u ekološki svjesnom tržištu. Spremnost za korištenje novih tehnologija može pomoći u prilagodbi promjenama zakona i klimatskim nepogodama. Također, strateška suradnja s farmaceutskom industrijom i certificiranje proizvoda može osnažiti tržišnu poziciju u borbi protiv konkurencije i klimatskih izazova.



## 6. ZAKLJUČAK

Analizirane su poduzetničke strategije za postizanje konkurentske prednosti u agrobiznisu, s naglaskom na tvrtku Agro-Herba d.o.o. Kroz detaljne analize poput PEST/EL analize, Porterovog modela pet sila, VRIO okvir, Benchmark i SWOT analiza, identificirani su ključni izazovi i prilike s kojima se tvrtka suočava. Inovacije i održivost prepoznate su kao dugoročni uspjeh poduzeća. Tvrtka je prepoznala ekološku poljoprivredu kao priliku i specijalizirala se za uzgoj kamilice, što se pokazalo isplativim. Orijentacija na ekološku proizvodnju privukla je ekološki osviještene potrošače, osiguravajući dugoročnu konkurentsku prednost.

PEST/EL analiza pokazala je da politički, ekonomski, socijalni i tehnološki trendovi značajno utječu na poslovanje. Politička stabilnost i poticaji za ekološku poljoprivredu omogućuju tvrtki daljnji rast, dok ekonomski izazovi, poput rasta cijena energenata, otežavaju optimizaciju troškova. Porterov model pet sila govori o tome da iako tvrtka ima umjerenu prijetnju od supstituta i novih konkurenata, prijetnja od postojećih konkurenata i pregovaračka moć kupaca predstavljaju prijetnju poslovanju. Zbog toga se tvrtka odlučuje na proširenje asortimana kako bi zadovoljili zahtjeve kupaca. Benchmark analiza pokazala je da tvrtka raspolaže manjim proizvodnim kapacitetima u odnosu na konkurente, kao što je manji broj zaposleni, te manja obradiva površina. Ipak, tvrtka ima značajan potencijal za unapređenje konkurentske pozicije kroz strateška ulaganja u proširenje kapaciteta, optimizaciju radne snage, te iskorištavanje dostupnih financijskih potpora i subvencija. Prepoznata poduzetnička strategija Agro-Herba d.o.o. temelji se na ekološkoj poljoprivredi, diversifikaciji proizvoda. Ova strategija omogućava rastuću potražnju za ekološkim proizvodima, te način kako da se istakne u odnosu na konkurenciju i osigura dugoročnu konkurentsku prednost. Također VRIO okvir pokazao je da ljudski resursi, uključujući specijalizirano znanje o ekološkoj poljoprivredi, predstavljaju dugoročnu konkurentsku prednost tvrtke. Prirodni resursi, poput ekološkog zemljišta, također su značajni, no budući da ih je moguće replicirati, oni pružaju samo kratkoročnu konkurentsku jednakost. Tehnološki resursi, iako vrijedan aspekt poslovanja, zahtijevaju dodatna ulaganja kako bi se održala konkurentska prednost. SWOT analiza ističe ključne prednosti tvrtke, posebno specijalizaciju u ekološkoj proizvodnji kamilice, koja je značajna diferencijacijska prednost na tržištu. S druge strane, tvrtka se suočava s izazovima poput ograničenih financijskih resursa i nedostatka kvalificirane radne snage, što može usporiti njezin daljnji rast. Međutim, rastući interes za ekološke proizvode pruža priliku za širenje poslovanja, dok rast

konkurencije i potencijalne promjene zakonodavstva predstavljaju ključne prijetnje. Analizom se identificiraju snage koje omogućuju tvrtki da iskoristi prilike, a ujedno i ublaži prijetnje i slabosti kako bi zadržala konkurentsku prednost. Na temelju SWOT analize razvijena je ST strategija (snaga + prijetnja) koja naglašava kako tvrtka može iskoristiti svoje snage kako bi ublažila prijetnje. U slučaju Agro-Herbe, specijalizacija u ekološkoj proizvodnji kamilice postaje ključna snaga koja tvrtki omogućuje diferencijaciju na tržištu visoke potražnje za ekološkim proizvodima. Ova prednost može biti ključna u suočavanju s rastućom konkurencijom, jer tvrtka svojim iskustvom i stručnosti u ekološkoj proizvodnji može osigurati prepoznatljivost i povjerenje potrošača. ST strategija sugerira daljnje jačanje pozicije u ekološkoj poljoprivredi kako bi se tvrtka zaštitila od prijetnji, poput intenzivnije konkurencije i promjena u zakonodavstvu. Kroz dodatno pozicioniranje kao lidera u proizvodnji ekološke kamilice te diversifikaciju ponude proizvoda, Agro-Herba može ojačati lojalnost potrošača i osigurati stabilnost poslovanja. Analizom se utvrdilo kako tvrtka može učinkovito upravljati vanjskim prijetnjama jačanjem svojih unutarnjih snaga. Kroz usmjerenu primjenu ST strategije, Agro-Herba d.o.o. ima potencijal za daljnje jačanje konkurentске prednosti i dugoročnu stabilnost na tržištu ekoloških proizvoda.

## 7. POPIS LITERATURE

1. Buye R. (2021.): Critical examination of the PESTEL Analysis Model, 2-12. Preuzeto s <https://www.researchgate.net>
2. Bruin L. (2016.): Scanning the Environment. PESTEL Analysis. <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>. Datum pristupa 06.04.2024.
3. Celić (2021.):Deset najvećih hrvatskih proizvođača ljekovitog bilja. <https://www.agroklub.com/hortikultura/tko-su-deset-najvecih-hrvatskih-proizvodaca-ljekovitog-bilja/66971/>. Datum pristupa: 09.08.2024.
4. Crnčan A., Sudarić T., Kristić J., Rukavina M. (2022.): Stanje i perspektiva razvoja ekološke poljoprivredne proizvodnje u Republici Hrvatskoj, 25-31. Preuzeto s <https://www.croris.hr>. Datum pristupa: 24.09.2024.
5. Deže J., Sudarić T., Ranogajec Lj., Agri-Entrepreneurship: Measurement and Evaluation of Intellectual Capital Potential. Central European Business Review (2023), 1-22. Preuzeto s <https://www.croris.hr/crosb>. Datum pristupa: 24.09.2024.
6. Deže J., Sudarić T., Tolić S., (2023.): Social Innovations for the Achievement of Competitive Agriculture and the Sustainable Development of Peripheral Rural Areas, 1-24. Preuzeto s <https://www.croris.hr>. Datum pristupa: 24.09.2024.
7. Financijski sažetak PZ MilkAgro. <https://www.companywall.hr/tvrtka/pz-milk-agro/MMqN6hC>. Datum pristupa: 15.05.2024.
8. Jurevicius O. (2023.): Porter's Five Forces. <https://strategicmanagementinsight.com/tools/porters-five-forces/>. Datum pristupa: 06.04.2024.
9. Kristić J., Fosić I., Štefanić I. (2023.): Characteristics of women and men entrepreneurs according to student population in Croatia, 101-112. Preuzeto s <https://doi.org/10.51680/ev.36.1.8>. Datum pristupa: 24.09.2024.
10. Kristić J., Deže J., Bjelobradić M., Mladi poljoprivrednici - mladi poduzetnici, Zbornik radova sa znanstvenog skupa "Globalizacija i regionalni identitet 2018." na temu "Sudbina otvorenih granica", Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku - Filozofski

fakultet Osijek, (2018.), 184-198. Preuzeto s <https://www.croris.hr>. Datum pristupa: 24.09.2024.

11. Majstorović M. (2019.): Organizacijska struktura. [https://vevu.hr/upload/kol\\_76/509.%20Organizacijska%20struktura.pdf](https://vevu.hr/upload/kol_76/509.%20Organizacijska%20struktura.pdf). Datum pristupa: 06.04.2024.

12. Makos J. (2024.): PEST Analysis: Examples and Meaning in Business. <https://pestleanalysis.com/pest-analysis/>. Datum pristupa 19.09.2024.

13. Moja djelatnost. <https://www.moja-djelatnost.hr/Uzgoj-zitarica-psenice-kukuruza-suncokreta-sljiva-visanja-proizvodnja-prerada-ljekovitog-bilja-kamilice/POLJOPRIVREDNA-ZADRUGA-MILK---AGRO/MMxLIC27>. Datum pristupa: 15.06.2024.

14. Nixon J., Helms M., (2010.): Exploring SWOT analysis. Preuzeto s <https://members.bestbusinesscoach.ca>. Datum pristupa 05.07.2024

15. Peterdy K. (2023.): Corporate Finance Institute. PESTEL Analysis. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/pestel-analysis/>. Datum pristupa: 06.04.2024.

16. Projekt jednako razvoj (2011.): Analiza dionika. <https://www.pjr.hr/analiza-dionika/>. Datum pristupa: 05.07.2024.

17. Potencijalni konkurent. <https://hr.economy-pedia.com/11031007-potential-competitor>. Datum pristupa: 17.06.2024.

18. Pestel Analysis Factsheet. <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/pestle-analysis-factsheet/>. Datum pristupa 25.08.2024.

19. Softić L., Benchmarking (2015.): Ljudski potencijali i benchmarking. <http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2015/03/Ljudski-potencijali-i-benchmarking.pdf>. Datum pristupa: 09.09.2024.

20. VRIO okvir. <https://hr.economy-pedia.com/11040593-vrio-analysis>. Datum pristupa: 19.07.2024.

21. Weihrich H. i Koontz H. (1994.): Menadžment. Ekonomski fakultet u Zagreb.

## 8. SAŽETAK

U radu su analizirane poduzetničke strategije poljoprivredne tvrtke Agro-Herba za postizanje konkurentske prednosti u agrobiznisu. PEST/EL analiza identificirala je ključne vanjske čimbenike koji utječu na poslovanje, uključujući političke regulative, tehnološke prilike te prijetnje poput inflacije i globalne nestabilnosti. Porterov model pet sila istaknuo je visoku konkurenciju i pregovaračku moć kupaca kao ključne izazove za poslovanje. VRIO analiza ocijenila je ljudske resurse kao dugoročnu konkurentsku prednost, dok su prirodni resursi i tehnologija ocijenjeni kao kratkoročno dostupni, ali mogući za imitaciju. Benchmark analiza pokazala je da tvrtka, unatoč manjim financijskim resursima i broju zaposlenika u odnosu na konkurente, održava konkurentnost kroz specijalizaciju u ekološkoj proizvodnji, s potencijalom za daljnji rast putem ulaganja u tehnologiju i optimizaciju. SWOT analiza pokazala je da su glavne snage tvrtke njena specijalizacija u ekološkoj proizvodnji kamilice, uz dobro razvijenu organizacijsku strukturu i raspoložive resurse. S druge strane, slabosti se odnose na ograničene financijske resurse i manjak kvalificirane radne snage. Analiza ističe da ekološka poljoprivreda, osobito rastući interes za njom, predstavlja veliku priliku za širenje poslovanja. Međutim, tvrtka se suočava s prijetnjama iz sektora konkurencije i tržišnih oscilacija. Strateška analiza omogućuje tvrtki da identificira ključna područja za poboljšanje, na način da iskoristavaju svoje snage i prilike, te ojačaju svoju konkurentsku poziciju na tržištu.

**Ključne riječi:** poduzetničke strategije, konkurentska prednost, agrobiznis

## **9. SUMMARY**

The paper analyzes the entrepreneurial strategies of the agricultural company Agro-Herba for achieving a competitive advantage in agribusiness. A PEST/EL analysis identified key external factors affecting business, including political regulations, technological opportunities, and threats such as inflation and global instability. Porter's five forces model highlighted high competition and the bargaining power of customers as key challenges for business. The VRIO analysis assessed human resources as a long-term competitive advantage, while natural resources and technology were assessed as available in the short term but possible for imitation. Benchmark analysis showed that the company, despite smaller financial resources and number of employees compared to competitors, maintains competitiveness through specialization in ecological production, with the potential for further growth through investment in technology and optimization. The SWOT analysis showed that the main strengths of the company are its specialization in organic production of chamomile, along with a well-developed organizational structure and available resources. On the other hand, weaknesses relate to limited financial resources and a lack of qualified labor. The analysis points out that organic agriculture, especially the growing interest in it, represents a great opportunity for business expansion. However, the company faces threats from the competition sector and market fluctuations. Strategic analysis allows a company to identify key areas for improvement, in a way that they can take advantage of their strengths and opportunities, and strengthen their competitive position in the market.

**Keywords:** entrepreneurial strategies, competitive advantage, agribusiness

## 10. POPIS TABLICA

Tablica 1. Pest/el analiza poljoprivredne tvrtke Agro-Herba .....	7
Tablica 2. Dionici poljoprivredne tvrtke Agro-Herba .....	15
Tablica 3. Porterov model konkurentskih prednosti poljoprivredne tvrtke Agro-Herba. ...	17
Tablica 4. Financijski podatci poljoprivredne tvrtke Agro-Herba .....	21
Tablica 5. VRIO okvir poljoprivredne tvrtke Agro-Herba.....	24
Tablica 6. Deset najvećih proizvođača ljekovitog bilja u Hrvatskoj u 2020. godini.....	26
Tablica 7. SWOT analiza poljoprivredne tvrtke Agro-Herba .....	28

## **11. POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Ključni elementi PEST/EL analize .....	6
Grafikon 2. Porterov model pet sila konkurentnosti .....	16



## **12. POPIS SLIKA**

Slika 1. Lokacija poljoprivredne tvrtke Agro-Herba.....	5
---	---

# TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek  
Sveučilišni diplomski studij, Agroekonomika

Diplomski rad

## Poduzetničke strategije za postizanje konkurentske prednosti u agrobiznisu

Monika Šiser

### Sažetak:

U radu su analizirane poduzetničke strategije poljoprivredne tvrtke Agro-Herba za postizanje konkurentske prednosti u agrobiznisu. PEST/EL analiza identificirala je ključne vanjske čimbenike koji utječu na poslovanje, uključujući političke regulative, tehnološke prilike te prijetnje poput inflacije i globalne nestabilnosti. Porterov model pet sila istaknuo je visoku konkurenciju i pregovaračku moć kupaca kao ključne izazove za poslovanje. VRIO analiza ocijenila je ljudske resurse kao dugoročnu konkurentsku prednost, dok su prirodni resursi i tehnologija ocijenjeni kao kratkoročno dostupni, ali mogući za imitaciju. Benchmark analiza pokazala je da tvrtka, unatoč manjim financijskim resursima i broju zaposlenika u odnosu na konkurente, održava konkurentnost kroz specijalizaciju u ekološkoj proizvodnji, s potencijalom za daljnji rast putem ulaganja u tehnologiju i optimizaciju. SWOT analiza pokazala je da su glavne snage tvrtke njena specijalizacija u ekološkoj proizvodnji kamilice, uz dobro razvijenu organizacijsku strukturu i raspoložive resurse. S druge strane, slabosti se odnose na ograničene financijske resurse i manjak kvalificirane radne snage. Analiza ističe da ekološka poljoprivreda, osobito rastući interes za njom, predstavlja veliku priliku za širenje poslovanja. Međutim, tvrtka se suočava s prijetnjama iz sektora konkurencije i tržišnih oscilacija. Strateška analiza omogućuje tvrtki da identificira ključna područja za poboljšanje, na način da iskorištavaju svoje snage i prilike, te ojačaju svoju konkurentsku poziciju na tržištu.

**Rad je izrađen na:** Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek

**Mentor:** prof.dr.sc. Jadranka Deže

**Broj stranica:** 46

**Broj grafikona i slika:** 3

**Broj tablica:** 7

**Broj literaturnih navoda:** 21

**Jezik izvornika:** hrvatski

**Ključne riječi:** poduzetničke strategije, konkurentska prednost, agrobiznis

**Datum obrane:** 26.09.2024.

### Stručno povjerenstvo za obranu:

Prof.dr.sc. Ljubica Ranogajec, predsjednik

Prof.dr.sc. Jadranka Deže, mentor

Doc.dr.sc. Jelena Kristić, član

**Rad je pohranjen u:** u Knjižnici Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek i u digitalnom repozitoriju završnih i diplomskih radova Fakulteta agrobiotehničkih znanosti u Osijeku

Entrepreneurial strategies to achieve  
competitive advantage in agribusiness

Monika Šiser

**Summary:**

The paper analyzes the entrepreneurial strategies of the agricultural company Agro-Herba for achieving a competitive advantage in agribusiness. A PEST/EL analysis identified key external factors affecting business, including political regulations, technological opportunities, and threats such as inflation and global instability. Porter's five forces model highlighted high competition and the bargaining power of customers as key challenges for business. The VRIO analysis assessed human resources as a long-term competitive advantage, while natural resources and technology were assessed as available in the short term but possible for imitation. Benchmark analysis showed that the company, despite smaller financial resources and number of employees compared to competitors, maintains competitiveness through specialization in ecological production, with the potential for further growth through investment in technology and optimization. The SWOT analysis showed that the main strengths of the company are its specialization in organic production of chamomile, along with a well-developed organizational structure and available resources. On the other hand, weaknesses relate to limited financial resources and a lack of qualified labor. The analysis points out that organic agriculture, especially the growing interest in it, represents a great opportunity for business expansion. However, the company faces threats from the competition sector and market fluctuations. Strategic analysis allows a company to identify key areas for improvement, in a way that they can take advantage of their strengths and opportunities, and strengthen their competitive position in the market.

**Thesis performed at:** Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek

**Mentor:** Ph.D. Jadranka Deže, Full Professor

**Number of pages:** 46

**Number of figures:** 3

**Number of tables:** 7

**Number of references:** 21

**Original in:** Croatian

**Key words:** entrepreneurial strategies, competitive advantage, agribusiness

**Thesis defended on date:** 26.09.2024.

**Reviewers:**

Ph.D. Ljubica Ranogajec, Full profesor, president

Ph.D. Jadranka Deže, Full profesor, mentor

Ph.D. Jelena Kristić, Associate professor, member

**Thesis deposited at:** Library of Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek and in digital repository of Faculty of Agrobiotechnical Sciences in Osijek