

# Interno i eksterno okruženje kao pretpostavka razvoja poduzetništva

---

**Magdić, Jurica**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*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:151:049460>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-07**



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

Jurica Magdić

Preddiplomski stručni studij Agrarno poduzetništvo

**Interno i eksterno okruženje kao pretpostavka razvoja  
poduzetništva**

Završni rad

Vinkovci, 2021.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK

Jurica Magdić

Preddiplomski stručni studij Agrarno poduzetništvo

**Interno i eksterno okruženje kao pretpostavka razvoja  
poduzetništva**

Završni rad

Povjerenstvo za ocjenu završnog rada:

1. doc. dr. sc. Jelena Kristić, mentor
2. prof. dr. sc. Jadranka Deže, član
3. izv. prof. dr. sc. Tihana Sudarić, član

Vinkovci, 2021.

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek  
Preddiplomski stručni studij Agrarno poduzetništvo

Završni rad

Jurica Magdić

### **Interno i eksterno okruženje kao pretpostavka razvoja poduzetništva**

#### **Sažetak:**

Priprema poslovnog plana može trajati danima, mjesecima nekad i godinama, sve je ovisno o iskustvu i znanju poduzetnika, kao i svrsi za koju izrađuje poslovni plan. Tu nam pomažu interna i eksterna analiza poduzeća. Interna analiza nam pokazuje događanja unutar okvira poduzeća i njegovoj neposrednoj okolini kao što su njegova struktura, kultura i resursi. Eksterna analiza nam pomaže u shvaćanju vanjskih pozitivnih i negativnih utjecaja kao što su socijalno, ekonomsko i političko okruženje. Razvoj poslovanja može se gledati kao rezultat vanjskih okolnosti u kojima djeluje voditelj poduzeća, ali i odraz internog razvoja cjelokupnog poduzeća.

**Ključne riječi:** eksterna i interna analiza, SWOT, benchmarking

20 stranica, 2 tablice, 6 slika, 12 literaturnih navoda

Završni rad je pohranjen u Knjižnici Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek i u digitalnom repozitoriju završnih i diplomskih radova Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek.

## BASIC DOCUMENTATION CARD

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek  
Professional study Agricultural entrepreneurship

Final work

### **Internal and external environment as a prerequisite for the development of entrepreneurship**

#### **Summary**

The preparation of a business plan can take days, months and sometimes years, which depends of the experience and knowledge of the entrepreneur, as well as the purpose for which he creates a business plan. For this reason, we have the internal and external analysis of the company. Internal analysis shows us events within the company and its immediate environment such as its structure, culture and resources. External analysis helps us to understand external positive and negative influences such as social, economic and political environment. We can observe business development as a result of the external circumstances in which the head of the company operates, but also a reflection of the hole development of the company from inside.

**Keywords:** external and internal analysis, SWOT, benchmarking

20 pages, 2 tables, 6 figures, 12 references

Final work is archived in the Library of Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek and in the digital repository of Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek.

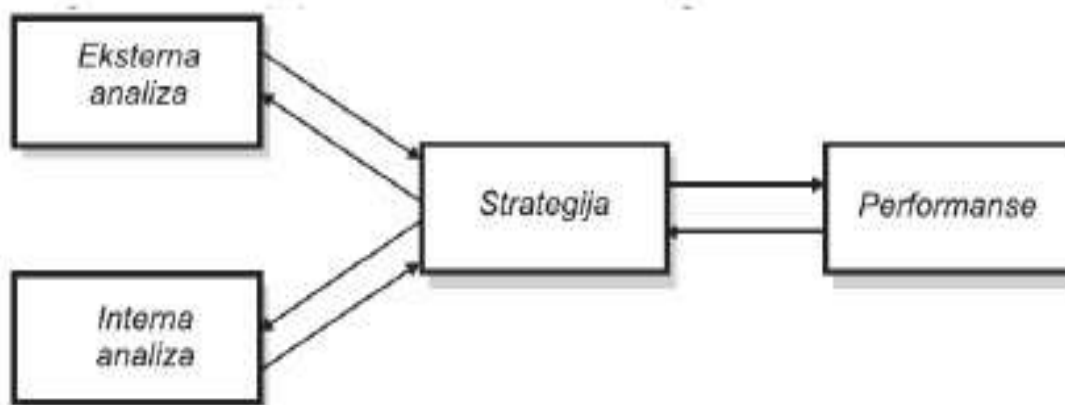
## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. ANALIZA PODUZEĆA.....	2
2.1. Interna (unutarnja) analiza poduzeća.....	2
2.1.1. Strukturalna organizacija .....	2
2.1.2. Organizacijska kultura.....	6
2.1.3. Organizacijski resursi .....	6
2.2. Eksterna analiza poduzeća .....	8
2.2.1. Analiza industrije .....	9
2.2.2. Makroekonomsko okruženje .....	11
3. SWOT ANALIZA .....	14
4. BENCHMARKING .....	16
5. ZAKLJUČAK .....	19
6. POPIS LITERATURE .....	20

## 1. UVOD

Poduzeće predstavlja sustav dinamike te cjelinu koja je u stalnoj korespondenciji s okolinom te je podložno njenim utjecajima. Poduzeće utječe na okolinu ili okolina utječe na poduzeće. Ako utjecaj okoline dođe u stanje kad previše utječe na poduzeće, zadaća je poduzeća da u tom trenutku nadzire okolinu kako bi prepoznalo, identificiralo te umanjilo eventualne prijetnje i utjecaje negativnog porijekla, proizašle iz vanjske okoline te iskoristilo pružene prilike.

Skup unutarnjih (internih) i vanjskih (eksternih) predstavljaju okolinu poduzeća. Prepoznavanje utjecaja iz okoline je bitno za uspjeh poduzeća.



Slika 1. Model strategije

Izvor: <http://www.maturski.org/>

Cilj ove analize je da na vrijeme reagira na utjecaje iz okoline s povećanjem izgleda za uspjeh poduzeća. Za uspješno provođenje analize okruženja potrebno je formirati sustav informacija, a čiji bi esencijalni zadatak bio osiguravanje svih neophodnih informacija proizašlih iz trenutnog eksternog stanja i kretanja.

Pod pojmom poslovnog okruženja u obzir uzimamo sve one stvari koje iskazuju svoj utjecaj na poslovanje nekog poduzeća, a koji su nezaobilazan faktor prilikom odlučivanja. Shodno navedenom, okolinu možemo podijeliti na internu i eksternu. Internu okolinu čine svi oni čimbenici koji utječu unutar njegovih okvira, a eksternu vanjski utjecaji.

## **2. ANALIZA PODUZEĆA**

### **2.1. Interna analiza poduzeća**

Poduzeće internom analizom može utjecati samo na ono što se nalazi unutar poduzeća u neposrednoj radnoj okolini.

U glavne dijelove interne analize ubrajamo:

- strukturu organizacije
- organizacijsku kulturu
- organizacijske resurse

#### **2.1.1. Struktura organizacije**

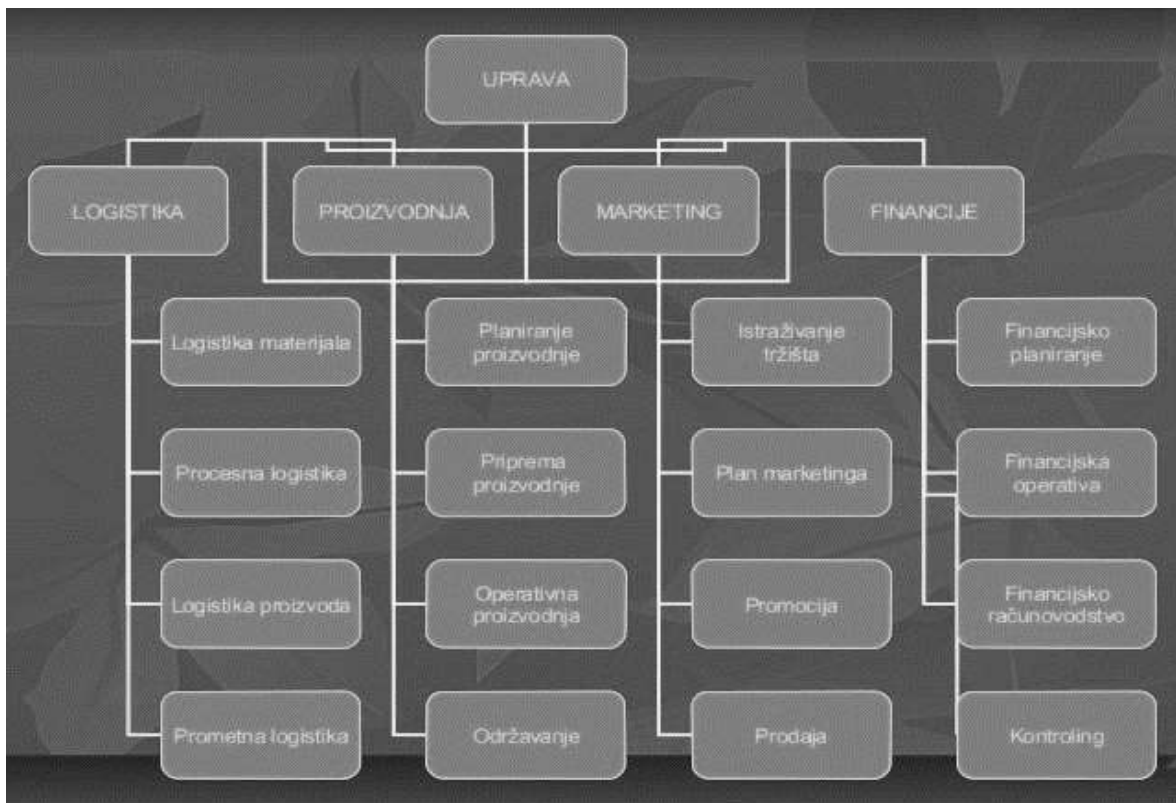
Pod ovim pojmom podrazumijevamo organizacijsku cjelinu koja omogućuje razvoj i organizaciju resursa. Uz pomoć nje se dogovaraju radne aktivnosti te odgovornosti članova radnog kolektiva. Utječe na jedinstvenost te prepoznatljivost slike poduzeća. Položaji članova poduzeća određuju se strukturom organizacije.

Organizacijska struktura treba biti odraz planova i ciljeva poduzeća. To je veza i odnos između unutarnjih resursa poduzeća.

Strukturu možemo podijeliti u 3 organizacijska modela:

1. funkcijski organizacijski model
2. divizijski organizacijski model
3. matrični organizacijski model

Glavne funkcije ove organizacije su proizvodnja, prodaja, razvoj i administracija. Na osnovi kompetencije odnosno skupu vještina i znanja koje osoba primjenjuje u praksi, zaposlenici funkcijske organizacije se grupiraju tako da postoje financijski stručnjaci i ekonomisti u financijama, inženjeri i tehničari u razvojnom području te znanstvenici u istraživačkom području.



Slika 2. Funkcijska organizacijska struktura

Izvor: <https://www.slideshare.net/koprek/organiziranje1>

Sposobni djelatnik u području prodaje će postati voditelj prodaje, a ukoliko je dobar ekonomist postaje direktorom računovodstva.

Tipične prednosti funkcijske organizacije su:

- **specijalizacija** - ljudi sa sličnim vještinama i znanjima te zajedničkim ciljevima su grupirani u jedinstveno funkcijsko područje,
- **prednost razmjera** - struktura funkcije stvara uvjete za primjenu ekonomije razmjera,
- **nizak stupanj unutarnjeg nadmetanja i dupliciranja rada** - nadmetanje među organizacijskim cjelinama pri rastu organizacije te grupiranje sličnih aktivnosti kako bi se ta vjerojatnost smanjila,
- **lakoća kontrole i ocjenjivanja uspješnosti** - uprava želi imati punu kontrolu nad svim dijelovima organizacije ako joj je funkcijska struktura prikladna.



Tipični nedostaci funkcijske organizacije su:

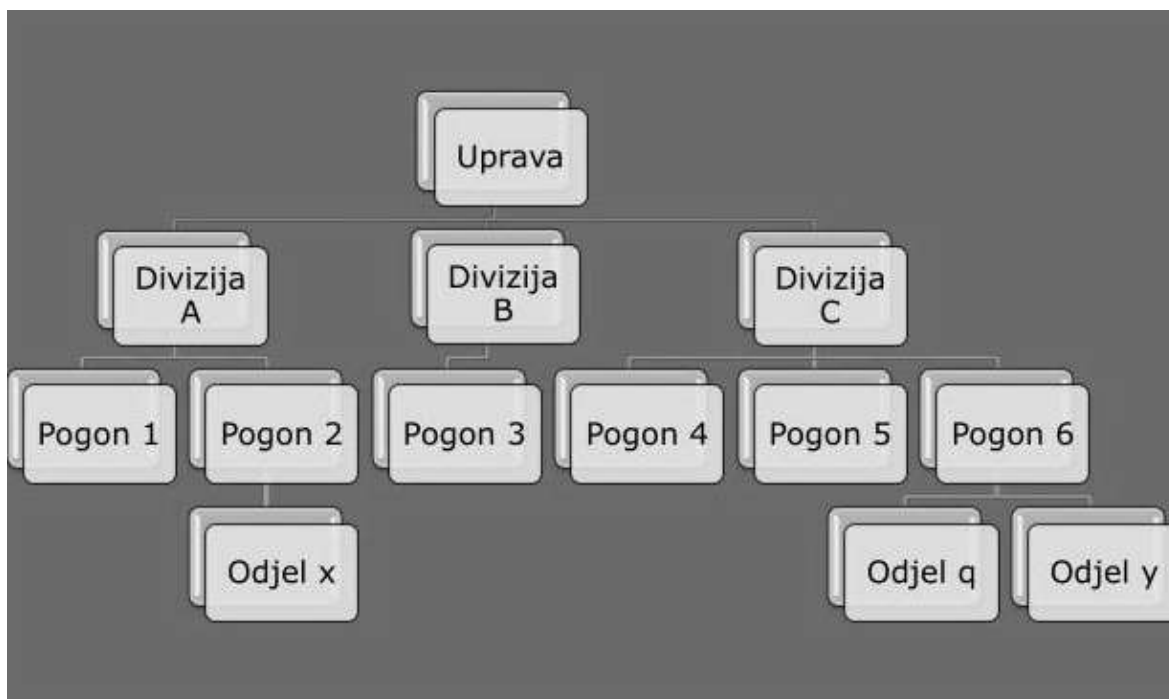
- **gubitak usmjerenja na klijente** - poteškoće prilikom isporuke proizvoda klijentima,
- **optimalnost na funkcijskoj razini** - pojedinačne cjeline u funkcijskoj razini nisu najbolje iskorištene,
- **kulturalne poteškoće** - težina izgradnje organizacijske kulture. Svaka cjelina u funkcijskoj organizaciji želi imati svoj skup vrijednosti i način rada neovisno o slici koju organizacija želi o sebi izgraditi,
- **nemogućnost određivanja odgovornosti za rezultat** - nije moguće odrediti odgovornost za ukupni rezultat organizacije čak i s postavljenim ciljevima pojedinačnih funkcija,
- **problem promocije u vrhovnu upravu** - problem razvoja karijere s ciljem dovođenja ljudi iz organizacija u izvršnu upravu. Promocija se završava unutar funkcijske cjeline zbog cjelokupnog poslovanja organizacije,
- **duga vremena prilagodbe** - zbog strukture organizacije okrenutoj prema internim funkcijama, teška je prilagodba promjenjivim uvjetima na tržištu.

Divizijski organizacijski model javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća. Razlikujemo dva tipa divizijskog oblika:

1. predmetni (tematski)
2. teritorijalni (lokacijski)

Predmetni (tematski) oblik divizijskog organizacijskog modela označava grupiranje pojedinačnih zadataka usmjerenih na proizvodnju i prodaju jednog odnosno više proizvoda. Broj organizacijskih jedinica odgovara broju proizvoda. Velika poduzeća imaju bolju fleksibilnost/adaptaciju.

Kao nedostatak ovoga oblika ističe se postojanje više predmetnih jedinica čime se umnožavaju poslovi, a što stvara problem u pogledu usklađivanja na tim područjima. Interno nadmetanje u ovom predmetnom obliku je još jedan nedostatak koji je pojava negativnog unutarnjeg nadmetanja (npr. dva različita proizvoda iste organizacije se nadmeću u istom krugu kupaca).



Slika 3. Divizijski organizacijski model

Izvor: <https://www.slideserve.com/belicia-romero/oblikovanje-organizacije>

Prednosti ovog oblika su veća decentralizacija to jest prenošenje ovlasti na druge hijerarhije, veća prilagodljivost promjenama, uska suradnja proizvodnog i prodajnog odjela pojedinih srodnih skupina proizvoda.

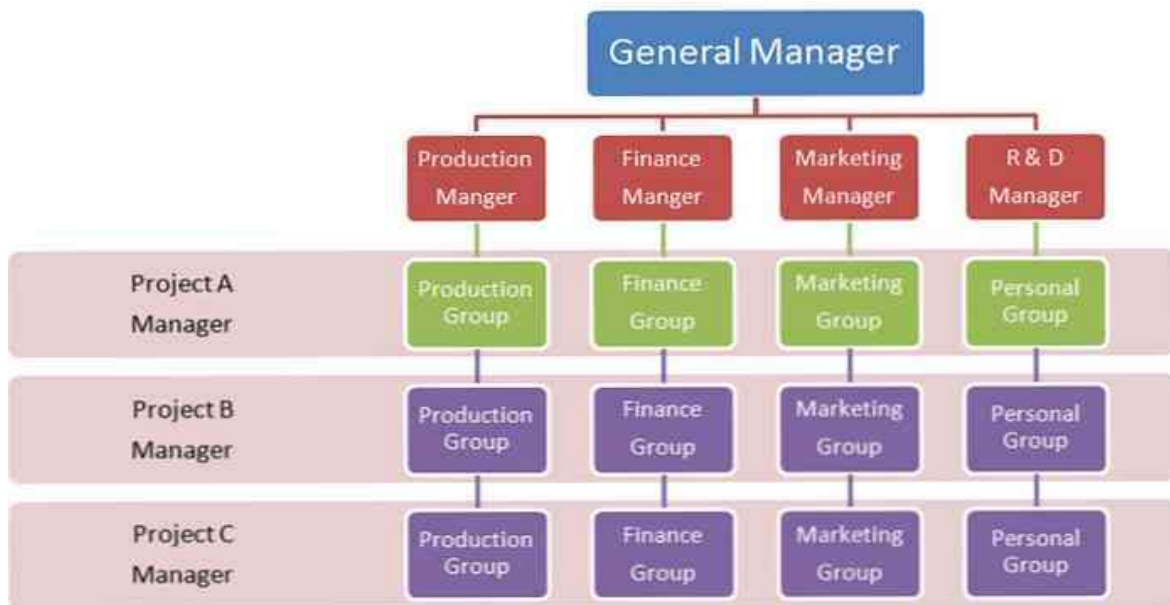
Matrična organizacija nastaje prilikom preklapanja više modela organizacije. To je križanje funkcijske i projektne strukture a njome se pokušava otkloniti negativne strane i povezati pozitivne strane funkcijske i projektne organizacijske strukture.

Prednosti su povećana fleksibilnost proizvodnje racionalizacijom troškova (prilagođavanje troškovima s raspoloživim prihodima uz povećanje proizvodnosti u nekoj djelatnosti). Karakteristika ove organizacije je dvostruka odgovornost pripadnika projektne tima – odgovornost projektom menadžeru te menadžeru poslovne funkcije.

Nedostaci su povećana mogućnost razmirica zbog dvostruke nadređenosti, a to vodi do sporijeg donošenja odluka zbog povećanih potreba za usklađivanjem.

Tri su uvjeta formiranja matričnog organizacijskog modela:

1. postojanje pritiska podjele nedostatnih resursa između dvije ili više linija proizvoda,
2. postojanje pritiska okoline na dva ili više kritičnih outputa,
3. istodobno kompleksno i neizvjesno okruženje poduzeća.



Slika 4. Matrična organizacijska struktura

Izvor: <https://hr.thpanorama.com/articles/trabajo/qu-es-la-organizacin-matricial-caractersticas-ms-importantes.html>

### 2.1.2. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura obuhvaća stavove, vrijednosti, norme, vjerovanja i poglede zajedničke većini zaposlenih u poduzeću. Svaki menadžer mora razvijati, unaprjeđivati i njegovati unikatnu organizacijsku kulturu u svom poduzeću koja će omogućiti stvaranje pozitivnog imidža poduzeća (Šunje, 2003.).

Najbolji način da se utječe na stav zaposlenika je organizacijskom kulturom jer ona predstavlja skup vjerovanja i vrijednosti koji oblikuju ponašanje zaposlenika te stav organizacijskih članova.

### 2.1.3. Organizacijski resursi

Odgovarajući inputi koji imaju karakter čimbenika proizvodnje su:

1. financijski resursi
2. materijalni resursi
3. ljudski resursi

Financijski resursi obuhvaćaju svu novčanu imovinu poduzeća koja se kao takva ulaže i u druge pojavne oblike imovine. Raspolaganje financijskim sredstvima je uvjet za odvijanje poslovnog pothvata jer svaki poslovni pothvat započinje i završava novcem. Počeci poslovnog pothvata su uvjetovani određenim ulaganjima kroz npr. usluge i ljudski rad. Solventno poduzeće je poduzeće koje je u stanju podmiriti svoje dospjele obveze u roku dospijeca, a za poduzeće koje nije u stanju podmiriti obveze kažemo da je insolventno.

Za insolventno poduzeće koje nije u mogućnosti da podmiri svoje dugove može biti otvoren stečajni postupak to jest unovčenje imovine poduzeća i njegova prodaja kako bi se podmirile dospjele obveze. Kako do toga ne bi došlo, sva poduzeća imaju obvezu brinuti se o solventnosti poduzeća prilikom potrebe podmirenja dospjelih obveza.

Ocjena financijskih resursa poduzeća vrši se pomoću različitih indikatora, od kojih su najpoznatiji sljedeći (Buble i Kružić, 2006.):

- odnos duga i glavnice,
- odnos gotovine i kapitalnih ulaganja,
- eksterni kreditni položaj poduzeća.

Financijski resursi su ključni kada se poduzetnik odluči započeti neki biznis. Oni omogućuju poduzeću da posluje s nižim troškovima, da proizvodi i ostvaruje prihod. Bez financijskih resursa poduzeće ne može stići daleko.

Za svakog je poduzetnika važno pitanje jesu li financijski resursi dostupni ili nisu. Odgovor nije jednoznačan jer to ovisi o nizu čimbenika među kojima su tri ključna (Buble i Kružić, 2006.) :

1. kreditna sposobnost poduzeća,
2. obujam potrebnih financijskih resursa,
3. mjere ekonomske politike vlade.

Svoj životni ciklus malo poduzeće počinje s vrlo malo raspoloživih financijskih resursa/sredstava, ali s mnogo napornog rada. Štednjom, efikasnim radom te investiranjem stvara sebi uvjete rasta i tako polako s vremenom postaje privlačno vanjskim investitorima da ulože svoj novac.

Materijalni resursi predstavljaju vidljivu i nevidljivu imovinu koja se koristi u poslovanju. Razlikujemo:

1. materijalnu imovinu - prirodni resursi, oprema, nekretnine, sirovine i materijali,

## 2. nematerijalnu imovinu - patenti, licence, kapital, goodwill, itd.

Ljudski resursi su čimbenik izbora šire lokacije s obzirom na njihove kvantitativne (količine) i kvalitativne (kvaliteta) raspoloživosti. Nedostatak ovog resursa iziskivalo bi gradnju zasebnih stambenih infrastruktura ili osiguranje prijevoza u slučaju da je taj objekt izvan dometa javnih prometnih sredstava (Buble i Kružić, 2006.). To će zahtijevati povećano investiranje, što ujedno i može utjecati na poskupljenje proizvoda.

Nakon identifikacije resursa poduzeća postavlja se pitanje koji od resursa s kojima poduzeće raspolaže čini snagu ili slabost. Resursni pristup daje ključne smjernice koje određuju što čini vrijedne resursa, a one su (Pearce i Robbins, 2000.):

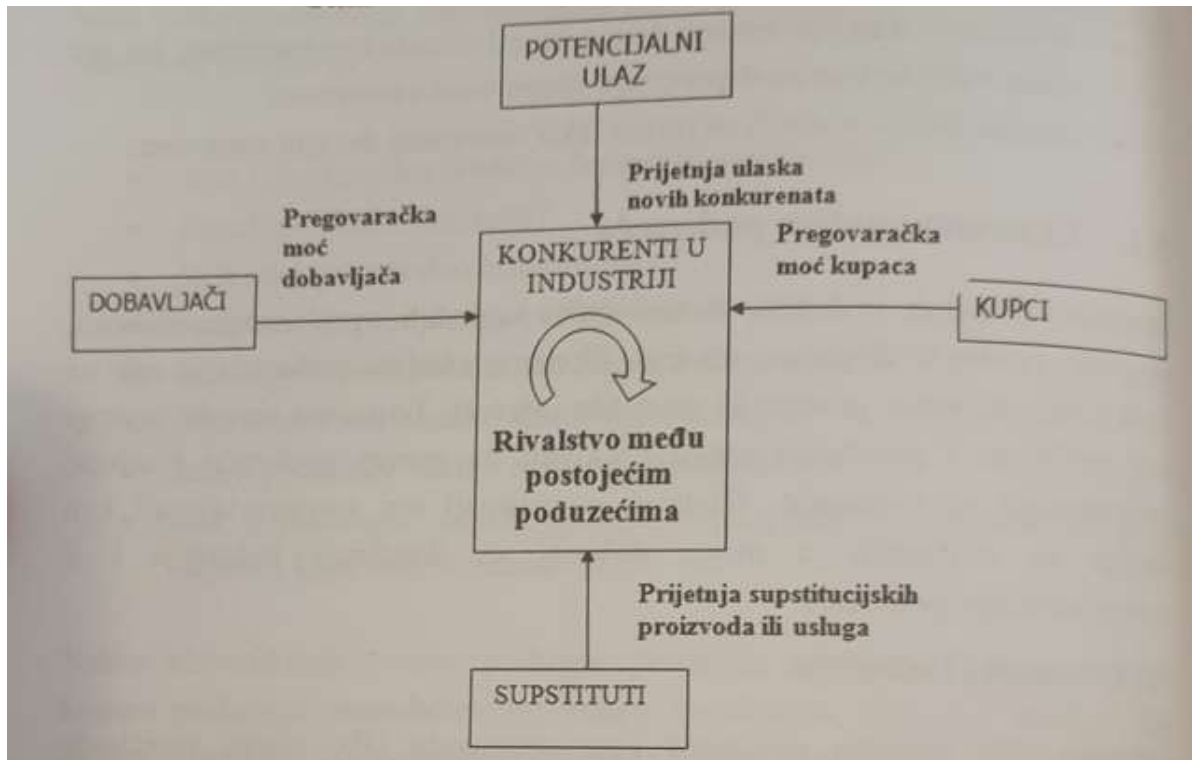
- konkurentna superiornost - kada poduzeće bolje iskorištava raspoložive resurse od svoje konkurencije te na taj način iskorištava potrebe kupca bolje od svojih konkurenata,
- rijetkost resursa - kada poduzeće posjeduje resurse koje njegova konkurencija ne posjeduje ili im je teško doći do njih,
- nemogućnost oponašanja - nije vječna. Resursi koje konkurent može lagano kopirati mogu stvoriti samo privremenu vrijednost. Resursi koji se teško mogu oponašati i jedinstveni su mogu biti: jedinstvena lokacija, rudno bogatstvo, patenti i sl.,
- prisvojenost - karakteristika resursa koja upućuje tko prisvaja profit koji se stvara angažiranjem tih resursa. Smatra se da više vrijede resursi koje netko stvara i kontrolira od resursa koji se jednostavno mogu kupiti, prodati ili premješati iz jednog poduzeća u drugo,
- trajnost - trajnost resursa jedna je od bitnih karakteristika jer oni resursi koji se sporije depreciraju imaju veću vrijednost,
- zamjenjivost - može li se resurs lako zamijeniti drugim resursom.

### 2.2. Eksterna analiza poduzeća

Eksterna okolina poduzeća obuhvaća sve vanjske utjecaje koji mogu kako pozitivno, tako i negativno utjecati na razvoj poduzeća te na utjecaj konkurencije poduzeća. Utjecaji mogu dolaziti iz okruženja industrije te iz makro-okruženja poduzeća. Pomoću kvalitetne socijalne, ekonomske i političke pomoći moguće je izgraditi sistem koji za sve one koji imaju poduzetničke ideje može djelovati motivirajuće.

### 2.2.1. Analiza industrije

Industriju predstavlja skupina poduzeća koja proizvodi dosta slične proizvode. Industrije se mogu međusobno razlikovati po ekonomskim obilježjima, izgledima u profitu te karakteristikama konkurencije. U svrhu lakše analize konkurentskog i industrijskog okruženja, potrebno je za početak odrediti glavna ekonomska obilježja. Promatrajući izgled konkurencije, sve industrije imaju različit karakter.



Slika 5. Pet Porterovih konkurentskih sila

Izvor: Thompson i Gamble, 2009.

Najčešće korištena analiza za analiziranje pritiska konkurencije na poduzeće na određenom tržištu je Porterov model 5 konkurentskih sila. Prema Porteru svaka industrija nosi određene ekonomske i tehničke karakteristike, a koje im omogućavaju stvaranje vlastitih konkurentskih prednosti.

Prijetnja ulaska je jedan od 5 Porterovih sila. Novopristigla poduzeća na tržištu stvaraju svoj novi tržišni kapacitet, s namjerom ostvarenja udjela na istom. Takva vrsta poduzeća nerijetko posjeduje supstitucijske ili zamjenske proizvode, koji dovode do pada cijena te smanjenje profitabilnosti. Ulazak novog poduzeća u industriju je popriječen barijerama i reakciji

postojećih poduzeća. Svako poduzeće bi u teoriji trebalo ući i izaći sa tržišta, ali zbog te slobode bi isto tako i njihovi profiti trebali biti minimalni.

Realnost je da industrija štiti visoke profite poduzeća zastupljenih na tržištu te onemogućuje konkurentima proboj do njihovog dijela tržišta. Što je prepreka ulaska na tržište viša, manje su prijetnje ulaska na to tržište. Ukoliko je profit na nekom tržištu u trenutnom rastu, onda na ta tržišta dolaze nova poduzeća koja očekuju korist od tih rastućih profita, ali prevelikom ulaskom novih tržišta, profit se drastično smanjuje. Nakon smanjenja profita, određeni broj poduzeća napusti industriju.

Druga stavka je suparništvo među konkurentnim prodavačima. Suparništvo među već postojećim konkurentima podrazumijeva nadmetanje cijenama, oglašavanjima, uvođenju novih proizvoda, izgradnji trgovačkih mreža, te razvijanju i usvajanju potrebnih znanja i vještina. Suparništvo nastaje kada jedan ili više konkurenata uvide mogućnost poboljšati svoju poziciju. Takva vrsta poteza potiče konkurente da na takvu situaciju reagiraju napadačkim ili obrambenim protupotezima.

Treća stavka je opasnost od supstituta. Supstituti su zapravo zamjenski proizvodi (npr. korištenje smeđeg umjesto bijelog šećera). Primamljiva i dostupna cijena supstituta stvorit će konkurenciji pritisak prilikom formiranja maksimalne cijene proizvoda, a da pritom ne utječu na kupce u pogledu kupovine supstitucijskih proizvoda. Supstituti ovise o potrošačevoj potrebi, o cijeni nabave, ali i o troškovima promjene proizvoda. Uglavnom treba se voditi računa o zadovoljstvu svojih kupaca.

Četvrta stavka je pregovaračka snaga kupaca. Time oni zahtijevaju sniženje cijena te ujedno i veću kvalitetu usluga ili proizvoda. U dobroj poziciji bivaju ukoliko postoje uvjeti kupnje određenog proizvoda u većem opsegu u odnosu na mogućnosti prodavatelja. Prodavaču će veliki dio prodaje ostvaren od strane jednog kupca povećati ostvarivanje poslovnih rezultata. U prilog kupcima ide ako industrija raspolaže s fiksnim troškovima ili troškovima po dogovoru i ako njihova kupovina održava kapacitet proizvodnje ponuđača. U prijevodu ako se proizvod uspješno prodaje, prodavatelj povećava proizvodnju tog proizvoda.

Peta stavka je pregovaračka snaga dobavljača. Dobavljači svoju moć nad cijenama proizvoda mogu dokazivati prijetnjom ili povećanjem cijena odnosno smanjenjem kvalitete proizvedenih dobara ili usluga. Njihov je položaj povoljan jer su oni ti koji odlučuju kako se cijena i kvaliteta robe kreće na tržištu.

## 2.2.2. Makroekonomsko okruženje

Za analizu makroekonomskog okruženja poduzeća koristi se PEST analiza (Tablica 1). PEST analiza prikazuje četiri glavna makroekonomska čimbenika koji utječu na poduzeće, a to su (Bolfek i Sigurnjak, 2011.) :

- P (political) – političko-pravno okruženje
- E (economic) – ekonomsko okruženje
- S (social) – društveno okruženje
- T (technological) – tehnološko okruženje

Tablica 1. PEST analiza

<b>P</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>T</b>
- fiskalna politika	- stopa BDP-a	- demografija	- nove
- monetarna politika	- rast BDP-a	- socijalna	tehnologije
- porezi	- valutni tečaj	stabilnost	- novi materijali
- zakoni	- stopa nezaposlenosti	- potrošnja	- informacijske
- vlasnička prava	- stupanj edukacije	- moda/trendovi	tehnologije
- obveznice	- infrastruktura	- vjerovanja	- energetika
- državna sigurnost	- zdravstveno	- običaji	
	osiguranje	- ekologija	
		- kultura	

Izvor: Buble i Kružić, 2006.

Političko-pravno okruženje predstavlja državu sa svim političkim i državnim akcijama. Čine ju zakoni, vladine institucije i političke stranke. Državni utjecaj se očituje kako u opsegu djelovanja njenog stanovništva, tako i u pogledu svih poduzeća na njezinom teritoriju. Svaka organizacija unutar granica podložna je zakonskoj regulativi države u kojoj se nalazi.

Promjene vjerovanja i društvenih zahtjeva utječu i na promjene okruženja u politici. Država kada promiče ili ograničava privredne aktivnosti društva najviše utječe na poduzeća u tim mjerama. Državno-pravni sustav je od izrazite važnosti u pogledu međunarodnog poslovanja.

Podrška države u poslovnim aktivnostima očituje se u pogledu:

- ekspanzije (povećanja),



- razvitka,
- davanju subvencija,
- poreznih olakšica,
- poticanju istraživanja i razvoja te sl.

Također ih može i ograničiti:

- porezima,
- kvotama,
- embargom i sl. (zabrana uvoza ili izvoza robe).

Ekonomsko okruženje uključuje ne samo poduzeće koje se bavi proizvodnjom i distribucijom dobara, nego i druge organizacije koje obavljaju usluge koje javnost želi. Značajne stavke koje predstavljaju ovo okruženje su kapital, rad, variranje cijena, raspoloživi kapital, politika države, kretanje BDP-a, kretanje kamatnih stopa, stopa štednje, te kupci koji su jedan od najvažnijih čimbenika poduzeća. Kroz ekonomske čimbenike se otkriva stanje ekonomije koje ima utjecaj na ciljeve organizacije i njihovo postizanje. Ekonomsko okruženje uzima u obzir ekonomsku situaciju u zemlji kako bi pravilno prilagodila njihovu politiku. U ekonomiji društva se spominje izraz mješovita ekonomija. To je ekonomija koja sadrži karakteristike tržišne i planske ekonomije. Suvremena gospodarstva su savršen primjer mješovite ekonomije.

Društveno okruženje povezano je s političkim i etičkim okruženjem. Obuhvaća tradiciju, vjerovanje i životne vrijednosti koje prevladaju u društvu. Potrebe društva zadovoljavaju se na različite načine, ovisno o sredinama. Osnovni postulati svakog poduzeća moraju biti društvena odgovornost i poštovanje sredine u kojoj se nalazi. Društvo definiramo kao zajednicu ljudi koja dijeli zajedničke vrijednosti i norme, a povezani su istom kulturom.

Može sadržavati jednu ili više kultura unutar jedne države. Veza između kulture i zemlje usko je vezana. Kulture često imaju više podgrupa koje su jako različite. Za primjer uzмимо Francuze koji pripadaju francuskoj kulturi, dok Kanađani imaju najmanje tri kulture: englesku, francusku i američku. Najčešće ne možemo okarakterizirati neku zemlju kao monokulturu gdje je samo jedna kultura u primjeni.

Tehnološko okruženje je čimbenik koji je najviše rasprostranjen te se njime prikazuje sveukupno znanje ljudi koji posjeduju vještine načina obavljanja stvari, inoviranja, proizvodnje i prodaje. Znanost nam pruža znanje, a tehnologijom znanje iskorištavamo.

Promjena u tehnologiji mijenja način razmišljanja čovjeka, odnose u poslovnim procesima, te ponašanje pojedinca, ali potiče i na timski način rada.

Promjene u tehnologiji donose nove proizvode, kao i njihove metode organiziranja proizvodnje, kvalitativne promjene proizvoda, nove načine skladištenja, te nova ulaganja u tehnologiju. Tehnologija je rezultat razvoja znanosti.

Kroz posljednjih 15 godina dolazi do bitnog napretka u razvoju tehnologije, što se osobito očituje u području informatičke tehnologije. Razvoj informatičke tehnologije ima velikih utjecaja na poslovanje poduzeća u gotovo svim područjima poslovne aktivnosti, na primjer (Škrtić i Mikić, 2011.):

- administracija - u većini poduzeća, čime su iza sebe ostavili fizičko arhiviranje i mnoge nepotrebne procedure-
- komunikacija - moderne tehnologije (faks, elektronička pošta i videokonferencija) dovodi do znatne promjene u poslovanju i međusobnoj komunikaciji poduzeća na domaćoj i međunarodnoj razini; na primjer, videokonferencije su omogućile održavanje sastanaka bez obzira na lokaciju sudionika, čime su bitno smanjeni troškovi putovanja, dnevnica, smještaja i potrebno vrijeme,
- proizvodnja - uporaba računalnog dizajna skratila je fazu dizajniranja i planiranja proizvoda,
- skladištenje i distribucija - kompjutorizacija sustava upravljanja inventarom i zalihama omogućila je uvođenje suvremenih sustava upravljanja zalihama kao što su *Just in time*, što je dovelo do smanjenja potrebe poduzeća za skladišnim prostorom,
- elektroničko plaćanje - uporaba debitnih kartica, odnosno direktan transfer novčanih sredstava na račun prodavatelja bez uporabe gotovine, donijela je promjene u trgovini i omogućila znatne uštede (smanjen rizik od krađe, gubitka, utrška, itd.),
- internet - dovodi do revolucije u poslovanju poduzeća, od njegove primjene u trgovini, oglašavanju, informiranju, pa sve do njegova korištenja kao strategije širenja na strana tržišta. Internet je u korijenu promijenio poslovanje poduzetnika.

### 3. SWOT ANALIZA

SWOT analizu još nazivamo analizom situacije (Tablica 2). Poduzeće dobro posluje ako je usklađeno sa snagama i slabostima resursa te ako je usmjereno na najbolje tržišne mogućnosti, ali i obranu od vanjskih prijetnji. Analiza se koristi s ciljem da se poduzeće na nekom tržištu najbolje pozicionira i razvija, na način da se iskoristavaju snage, a minimaliziraju slabosti, da se iskoriste ponuđene prilike i minimaliziraju prijetnje.

Tablica 2. SWOT analiza poduzeća

<b>S (engl. strenghts)</b>	<b>W (engl. weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- snažno financijsko stanje,</li> <li>- patentirana tehnologija,</li> <li>- troškovna prednost nad konkurentima,</li> <li>- fizički resursi, ljudski resursi, neopipljivi resursi, organizacijski resursi,</li> <li>- suradnja sa partnerima,</li> <li>- visoka efikasnost,</li> <li>- kvalitetni proizvodi,</li> <li>- vrijedna oprema,</li> <li>- dobar odnos s kupcima,</li> <li>- snažno oglašavanje i promidžba,</li> <li>- široka geografska pokrivenost.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedovoljna stručnost,</li> <li>- proizvod s prosječnim svojstvima,</li> <li>- preveliki dugovi,</li> <li>- slab imidž,</li> <li>- niska efikasnost,</li> <li>- nekvalitetni proizvodi,</li> <li>- niska kompetentnost ljudi,</li> <li>- nedostatak opreme i drugih resursa,</li> <li>- loši organizacijski procesi,</li> <li>- loš kontakt s kupcima.</li> </ul>
<b>O (engl. opportunities)</b>	<b>T (engl. threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- širenje na nova geografska područja,</li> <li>- novi kupci i tržišni segmenti,</li> <li>- on-line prodaja,</li> <li>- porast potražnje za proizvodima,</li> <li>- mogućnost iskorištenja tehnologija u nastajanju,</li> <li>- rušenje trgovačkih barijera na inozemnim tržištima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zastoj u rastu tržišta,</li> <li>- mogući ulazak novih konkurenata,</li> <li>- pad potražnje za proizvodima,</li> <li>- preokret u kupčevim željama,</li> <li>- restriktivne trgovačke politike inozemnih zemalja,</li> <li>- nepovoljne demografske promjene,</li> <li>- rastuća pregovaračka moć kupca.</li> </ul>

Izvor: Thompson i Strickland, 2001.

SWOT analiza predstavlja tehniku procjene uspješnosti, konkurencije, rizika i potencijala poduzeća, kao i dijela poslovanja poput linije proizvoda ili odjela, industrije ili nekog drugog subjekta.

Elemente ove analize dijelimo na interne i eksterne. Pod internim su elementima snage (engl. strenghts) i slabosti (engl. weaknesses), a pod eksternim prilike (engl. oportinities) i prijetnje (engl. threats). Interni elementi SWOT analize omogućuju poduzeću da ostvari svoju stratešku prednost, a slabosti su nesposobnost poduzeća koji nema određeni cilj.

Eksterni element SWOT analize prilika koristi poduzetnik za ostvarivanje svojih ciljeva, dok prijetnje su promjene negativnog stava koje stvaraju prepreke da poduzeće ostvari svoje ciljeve.

Koristeći interne (unutarnje) i eksterne (vanjske) podatke, ova tehnika posjeduje mogućnost usmjeravanja poduzeća prema onim strategijama za koje postoji vjerojatnost uspješnog ishoda. SWOT analiza je osmišljena kako bi omogućila realističan, temeljen na činjenicama ili podacima uvid u prednosti i slabosti organizacije.

Organizacija mora držati analizu točnom izbjegavajući unaprijed zamišljena uvjerenja ili sive zone te se umjesto navedenog usredotočiti na koncept stvarnosti. Primjena bi trebala biti isključivo u orijentacijske svrhe.

Cilj SWOT analize bio bi donošenje zaključka o sveukupnoj situaciji poduzeća te djelovanje sukladno donesenim zaključcima. Na taj način bi se lakše razvoj poduzeća i poslovanje uskladilo sa snagama i prilikama, te bi se slabosti otklonile i poduzeće bi se obranilo od vanjskih prijetnji.

## 4. BENCHMARKING

Definira se kao proces mjerenja proizvoda, usluga i procesa u odnosu na one organizacije za koje je poznato da su voditelji u jednom ili više aspekata svog poslovanja. Benchmarking pruža potrebne uvide kao pomoć jednoj organizaciji u komparaciji sa sličnim organizacijama, neovisno bave li se drugim poslom ili imaju drugu skupinu kupaca.

Radi se o kontinuiranom procesu identifikacije, razumijevanja te prilagođavanja proizvodima, uslugama, opremi i postupcima kompanije s najboljom praksom u svrhu unapređenja vlastitog poslovanja. Također pomaže pri usmjerenju tvrtki na okolinu koja ih okružuje i povećanju efikasnost vlastitih poslovanja.

Nedvojbeno je to kako si nitko nije u mogućnosti priuštiti ponašanje koje nije u skladu sa okolišem. Prije nego organizacija može postići sve prednosti benchmarkinga, njezini vlastiti procesi moraju biti jasno shvaćeni i pod kontrolom.

Zadaci benchmarkinga su (Renko i sur., 1999.):

- pomoć kompaniji pri učenju iz iskustva drugih. Niti jedna kompanija ne raspolaže viškom slobodnog vremena ili dostupnih sredstava kako bi proučavala vlastite pogreške u poslovanju,
- ukazati kompaniji gdje se rezultatski nalazi u usporedbi s najboljima,
- približiti vlastite i konkurentske pozicije na tržištu, a kao konačni rezultat omogućiti veće zadovoljstvo potrošača,
- pomoći u otkrivanju i stavljanju naglaska na najvažnije aktivnosti u procesu poboljšanja tržišnog nastupa,
- pomoći u detektiranju prilika u svrhu poboljšanja postojećih aktivnosti u poslovanju, eliminaciji nepotrebnih i uvođenju novih ili modificiranih proizvoda ili usluga,
- omogućiti dostupnost dokazano ispravnog plana akcije,
- ustanoviti slabost i snage kompanije.



Slika 6. Procesi benchmarkinga

Izvor: <https://facilityissues.com/main/benchmarking-process/>

Procesi benchmarkinga su opisani Slikom 6. Treba postaviti ciljeve kako bi se razjasnilo što se želi postići. Nakon toga prikupiti, sastaviti i normalizirati svoje podatke. Usporediti svoje podatke s ciljnom skupinom ili grupom. Identificirati najbolji način za razumijevanje na koji druge organizacije rade slične poslove uz manje troškove. Potom odabrati promjene koje se žele isprobati. Nakon svega pratiti svoj napredak i ponoviti ciklus procesa benchmarkinga.

Prije nego kompanija/tvrtka počne s provođenjem benchmarking procesa, ona mora odrediti točno na šta želi biti fokusirana benchmarking aktivnost.

Pomoću internog benchmarkinga kompanija dobiva uvid u svoje poslovanje, jake strane, ali i slabosti svih svojih odjela te načina poslovanja svakog od njih. Dobivene podatke od benchmarkinga za svoju kompaniju koristi kao polaznu točku. Neće se pokazati neke revolucionarne promjene u poslovanju, ali zato će se omogućiti analiza poslovanja, postavljanje pitanja, te pravljenje početničkih pogrešaka u okolini koja nam je prijateljska.

U internom benchmarkingu uspoređuju se stvari unutar organizacije kao što su funkcija nabave, proizvodnje dobara, prodaje, marketinga, različitih vrsta troškova i sl. Većina poslovnih kompanija koristi ovu metodu benchmarkinga zbog niskih troškova.

Kod eksternog konkurentnog benchmarkinga uspoređuje se više kompanija koje obavljaju istu djelatnost. Cilj konkurentnog benchmarkinga leži u dobivanju važnih specifičnih podataka o poslovanju drugih konkurenata, stanju njihovih proizvoda i usluga koje nude

svojim potrošačima te o postignutim poslovnim rezultatima, u svrhu komparacije s vlastitim rezultatima.

Eksterni funkcionalni benchmarking uspoređuje proizvode, usluge i poslovne procese s istim aktivnostima kompanije svjetske klase to jest s najboljim organizacijama. Svrha ovog benchmarkinga je da se utvrdi idealno ponašanje u poslovanju bez obzira gdje se to nalazilo. Omogućuje uvid u novija znanja koja mogu dovesti do dubljih promjena u našem poslovanju.

Uloga eksternog generičkog benchmarkinga je širenje djelokruga benchmarkinga izvan svih granica pojedine organizacije i privredne grane kojoj pripada. Uspoređujući različite grane, nalazimo dosta sličnosti među poslovnim procesima i time dobivamo značajan uvid u one podatke koji su vezani za one koji potječu iz industrijskih grana koje nisu u međusobnoj korelaciji.

## 5. ZAKLJUČAK

U ovom radu smo definirali interne i eksterne činitelje u poslovanju poduzeća. Svaki od tih činitelja je važan čimbenik kojim bi lakše implementirali našu poduzetničku ideju i njen rast i razvoj. SWOT analiza koja se koristi u radu značajno je pomogla prilikom strateškog planiranja, pošto se radi o brzom, efikasnom i jednostavnom načinu sagledavanja sveukupne organizacijske aktivnosti. Iz prikupljenih podataka vidljivi su brojni segmenti funkcioniranja jednog poduzeća u pogledu njegovih dobrih strana, slabosti na koje treba obratiti pozornost, postojećih prilika koje bi bilo uputno iskoristiti te naravno ukazuje i na prijetnje koje dolaze od strane eksternih utjecaja (čimbenika).

Poduzeće kao odgovoran poslovni subjekt svakako treba biti svjesno podložnosti promjenama u poslovanju te provesti planiranu i sveobuhvatnu analizu stanja, kako svoje interne (unutarnje) tako i eksterne (vanjske) okoline, čime bi na adekvatan način moglo uspješno odgovoriti svim izazovima koje mu predstoje u poslovnim okvirima, diktiranim upravo od strane navedenih okruženja.



## 6. POPIS LITERATURE

1. Bolfek, B., Sigurnjak, L. (2011.): Analiza okoline poduzeća. U: Lacković, I., Poduzetništvo. Biblioteka Veleučilišta. Slavonski brod, 103-120.
2. Buble, M., Kružić, D. (2006.): Poslovanje malog poduzeća. U: Brkanić, V., Poduzetništvo - realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. RRif-plus d.o.o., Split, 237-245.
3. Pearce, A.J., Robbins, Jr. B.R. (2000.): Formulation, Implementation, and Control of Competitive strategy, Seventh Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 195-199.
4. Renko, N., Delić, S., Škrtić, M. (1999.): Benchmarking u strategiji marketinga. Mate, Zagreb.
5. Škrtić, M., Mikić, M. (2011.): Opće okruženje razvoja poduzetništva. U: Paunović, A. Z., Poduzetništvo. Sinergija. Zagreb, 46-54.
6. Šunje, A.(2003.): Strategijska analiza. U: Muratović, H., Čičić, M., Top – Menadžer vizionar i strateg. Tirada. Sarajevo, 72.
7. Thompson, A.A., Gamble, J.E. (2009.): Essentials of Strategic Management, MCGraw - Hill/Irwin, New York, 62.
8. Thompson, A.A., Strickland, S.J. (2001.): Strategic Management, Twelfth Edition, McGraw - Hill/Irwin, New York, 95.
9. <https://facilityissues.com/main/benchmarking-process/> (pristup 14.9.2021.)
10. <http://www.maturski.org/STRATEGIJSKI%20MENADZMENT/StrategijskaAnaliza.html> (pristup 2.9.2021.)
11. <https://www.slideserve.com/belicia-romero/oblikovanje-organizacije> (pristup 13.9.2021.)
12. <https://www.slideshare.net/koprek/organiziranje1> (pristup 2.9.2021.)