ANALIZA OKOLINE PODUZEĆA „KONZUM“ D.D.

Madunić, Ema

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:467907

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA OKOLINE PODUZEĆA „KONZUM“ D.D.

Mentor:

Doc.dr.sc. Anita Talaja

Student:

Ema Madunić

Split, lipanj, 2016.

SADRŽAJ:

1. UVOD.....2

1.1. Definiranje problema istraživanja.....2

1.2. Ciljevi rada.....2

1.3. Metode rada.....2

1.4. Struktura (sadržaj) rada.....3

2. STRATEGIJA I ANALIZA OKOLINE.....4

2.1. Pojam strategije.....4

2.2. Pojmovno određenje okoline.....4

2.2.1. Eksterna ili vanjska okolina.....6

2.2.2. Interna ili unutarnja okolina.....9

2.2.3. Povezivanje analize eksternih i internih faktora.....14

3. ANALIZA OKOLINE PODUZEĆA „KONZUM“ D.D.....16

3.1. Opći podaci o poduzeću.....16

3.1.1. Vizija i misija poduzeća.....16

3.1.2. Razvoj poduzeća kroz povijest.....17

3.1.3. Organizacijska struktura.....21

3.1.4. Vlasnička struktura.....21

3.2. Analiza opće ili socijalne okoline.....22

3.3. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka.....24

3.4. Analiza interne ili unutarnje okoline.....28

3.5. Povezivanje eksternih i internih faktora.....31

4. ZAKLJUČAK.....33

LITERATURA.....34

PRILOZI.....35

SAŽETAK.....36

SUMMARY.....36

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

Današnja poduzeća egzistiraju u izuzetno promjenjivoj okolini te je analiza i razumijevanje okoline poduzeća nužna za postizanje konkurentske predosti. Okolina se treba neprekidno motriti da bi se na vrijeme uočile tekuće i potencijalne prilike i prijetnje te pripremili adekvatni odgovori. Stoga su u ovom završnom radu objašnjeni pojmove okoline, zatim je okolina raščlanjena te je prikazan utjecaj okoline na poslovanje poduzeća.

1.2. Ciljevi rada

Cilj rada je provesti analizu okoline poduzeća KONZUM d.d., najvećeg maloprodajnog trgovačkog lanca. Dakle, najprije ve važno odrediti okolinu u kojoj se poduzeće nalazi, te na temelju rezultata analize unutarnje i vanjske okoline poduzeća oblikovati preporuke za formuliranje strategije poduzeća.

1.3. Metode rada

U teorijskom dijelu završnoga rada koristit će se metode analize, sinteze, eksplanacije, klasifikacije i komparacije, a u praktičnom dijelu rada metoda studije slučaja.

Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije dijelove i elemente.

Metoda sinteze je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti spajanjem jednostavnim tvorevina u složenije i složenih u još složenije, povezujući ih u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani.

Metoda eksplanacije se temelji na vezi između promatrane pojave kao ovisne varijable i faktora kao neovisne varijable koji utječu na tu pojavu.

Metoda klasifikacije je sistematska i potpuna podjela općih pojmova na posebne.

Metoda komparacije je postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, procesa i odnosa, omogućava da se dođe do novih zaključaka.[1]

Metoda studije slučaja sastoji se u sagledavanju svih važnijih aspekata jedne pojave ili situacije, uzimajući kao jedinicu analize u ovom slučaju poduzeće. Studija slučaja je zapravo kvalitativna metoda kojom se proučava određeni slučaj.[2]

1.4. Struktura (sadržaj) rada

Ovaj završni rad se sastoji od 4 dijela.

Prvi dio je uvodni, sadrži definiranje problema istraživanja, cilj rada, metode rada i strukturu (sadržaj) rada.

Drugi dio je definira strategiju i analizu okoline, pojmovno određuje okolinu koji dijeli na eksternu i internu okolinu. Zatim dijeli eksternu i internu okolinu na svoje djelove i analizira okolinu poduzeća.

Treći dio je analiza okoline poduzeća „Konzum“d.d. u kojem naprije navodimo podatke o poduzeću, zatim se pomno analizira okolina poduzeća Konzum opća, poslovna i interna okolina.

Četvrti dio je zaključak razmatranja.

Nakon završnog četvrtog dijela navodi se literatura, prilozi, te sažetak na hrvatskom i engeskom jeziku.

[1] http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf
[2] http://struna.ihjj.hr/naziv/studija-slucaja/20986/

2. STRATEGIJA I ANALIZA OKOLINE

2.1. Pojam strategije

Strategija je pojam koji potječe od riječi *strategus* iz starogrčkog jezika, a njeno značenje je pojedinac koji ima visok vojni čin. Sve do sredine druge polovine 18. stoljeća riječ strategija odnosila se na vojnu i političku vještinu vođenja ratova te način dolaska i zadržavanja vlasti. Ekonomisti su riječ preuzeli iz vojne terminologije i počeli koristiti tijekom tridesetih i četrdesetih godina prošlog stoljeća. Tako je razvijen strategijski pristup po kojem se poslovanje poduzeća ne može temelji samo na proizvodnim mogućnostima već i na poštivanju uvjeta koje stvara okolina.[3]

Strategiju čine četiri temeljne komponente:

- djelokrug
- razmještaj resursa
- specifične kompetencije i
- sinergija.[4]

Djelokrug predstavlja domenu, područje poslovanja. Razmještaj resursa određuje u koja će se područja investirati i koliko, a u koja će dezinvestirati. Specifične kompetencije predstavljaju ono po čemu se poduzeće razlikuje od konkurenata. Sinergija je očekivani rezultat od odluka o djelokrugu, ona pokazuje kako se različita područja poslovanja međusobno dopunjuju stvarajući dodatan efekt.[5]

2.2. Pojmovno određenje okoline

Okolinu predstavljaju utjecaji koji djeluju na poslovanje poduzeća i njih management mora respektirati prilikom donošenja odluka. Okolina stalno stvara nove prilike i opasnosti za

[3] Buble, M. (2003.): Management malog poduzeća, II.dio: Osnove managementa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 33.
[4] Buble, M. (2003.): Management malog poduzeća, II.dio: Osnove managementa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 35.
[5] Buble, M. (2003.): Management malog poduzeća, II.dio: Osnove managementa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 35.

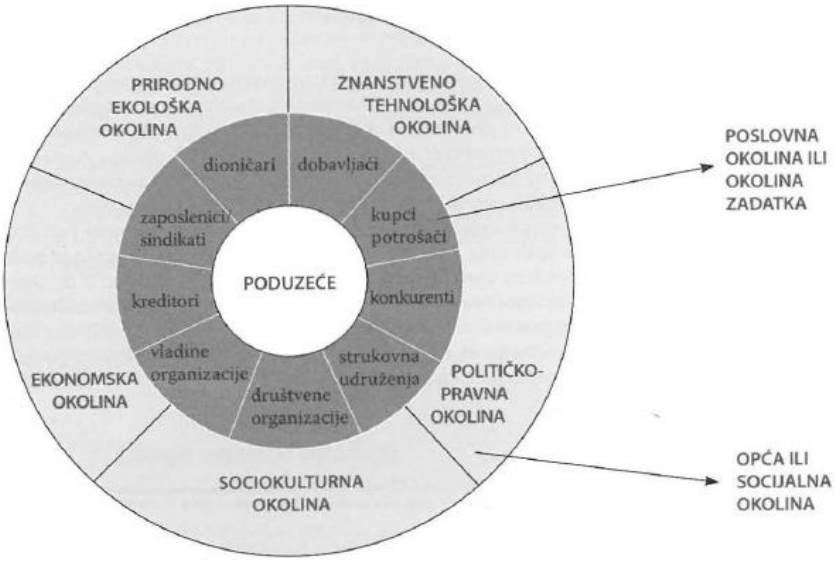
poduzeće. I zato je potrebno okolinu motriti i na vrijeme uočiti tekuće potencijalne prilike i prijetnje.[6]

S jedne strane poduzeće utječe na okolinu, a s druge strane okolina na poduzeće. Kada dominira utjecaj okoline u odnosu na poduzeće tada ono upada u krizu iz koje teško može izaći.[7]

Analiza okoline može igrati glavnu ulogu u poslovnom uspjehu poduzeća. Razlikuju se tri uloge:

- uloga orijentirana politici (najšira obuhvatom, ali najlabavije povezana s formalnim organizacijskim planiranjem.)
- uloga integrirajućeg strateškog planiranja (naglašava zatvorene odnose između analize okoline i formalnog organizacijskog planiranja.)
- uloga orijentirana funkcijski (najspecifičnije usmjerena na pojedina organizacijska pitanja.)[8]

Na sljedećoj slici prikazani su segmenti okoline poduzeća.



Slika 1: Segmenti okoline poduzeća

Izvor: Buble, M.(2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb

[6] Buble, M. (2003.): Management malog poduzeća, II.dio: Osnove managementa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 39.
[7] Buble, M. (2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 14.
[8] Buble, M. (2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 16., 17.

Razlikujemo dva segmenta okoline:

- eksterna ili vanjska okolina
- interna ili unutarnja okolina

2.2.1. Eksterna ili vanjska okolina

Eksterna ili vanjska okolina se satoji od činitelja koji indirektno izvana utječu na poduzeće. Karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promjenama koje utječu na pojavu"organizacijskog darvinizma" gdje se opstanak poduzeća vezuje za njegovu sposobnost neprekidnog praćenja promjena i za razvitak poduzeća koji se vezuje za sposobnost adaptacije poduzeća okolini.[9]

Razlikuju se dva ključna segmenta:

- opća ili socijalna okolina
- poslovna okolina ili okolina zadatka[10]

Opću ili socijalnu okolinu čine snage koje nisu pod snagom poduzeća, pa njih trebamo promatrati i na njih reagirati. To su:

- političko-pravna okolina
- ekonomska okolina
- socijalno-kulturna okolina
- tehnološka okolina

Političko-pravnu okolinu se satoji od mjera kojima država utječe na poduzeće, to su: zakonski propisi, mjere monetarne i fiskalne politike kojima se utječe na ekonomsku stabilizaciju.

Ekonomska okolina je cjelokupan dio u kojemu poduzeće operira. S aspekta managementa to su faktori inflacije, kamatne stope, nezaposlenosti i potražnje.

Socijalno-kulturnu okolinu čine četiri važne dimenzije a to su: demografske promjene, vrijednosti i vjerovanja ljudi, stavovi prema radu i obrazovanje stanovništva.

[9] Buble, M.(2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 13.
[10] Buble, M.(2003.): Management malog poduzeća, II.dio: Osnove managementa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 40.

Tehnološka okolina su znanja o načinu na koji se stvari obavljaju. Te stvari uključuju pronalaske, tehnike i druga znanja koja se koriste u proizvodnji, distribuciji i prodaji proizvoda.

Provodi se pomoću PEST analize koja treba utvrditi prilike i prijetnje koje proizlaze iz djelovanja političko-pravne (P), ekonomske (E), socijalno-kulturne (S) i tehnološke (T) okoline.

Prvi korak je utvrđivanje glavnih faktora utjecaja, zatim se pristupa njihovoj ocjeni s dva aspekta:

1. s aspekta korespondirajućih faktora za poduzeće (prijetnje se ocjenjuju od -5 do 0, a prilike od 0 do +5);

2. s aspekta strategijskih faktora za poduzeće (ocjenjuje se ocjenama od 0 do +10).

Negativne vrijednosti ili negativni zbrojevi predstavljaju prijetnje, dok pozitivne vrijednosti i pozitivni zbrojevi predstavljaju prilike za poduzeće.[11]

Poslovna okolina ili okolina zadatka

Poslovnu okolina ili okolina zadatka se sastoji od aktera koji su u neposrednoj okolini poduzeća. Za razliku od opće okoline, poslovna okolina je u neposrednoj blizini poduzeća. Zbog toga su sva poduzeća više orijentirana na poslovnu okolinu.

Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka čine: konkurenti, kupci, dobavljači, vladine organizacije i interesne grupe, sindikati, vlasnici i partneri.

Provodi se na više načina:

- stakeholders analiza (analiza zainteresiranih grupa)
- analiza konkurentske okoline[12]

[11] Buble, M.(2003.): Management malog poduzeća, II.dio: Osnove managementa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 41.
[12] Buble, M.(2003.): Management malog poduzeća, II.dio: Osnove managementa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 43.

- Stakeholders analiza

Interne stakeholderse čine zaposlenici oni utječu pod sredstvom interne kulture, stvara se „kulturalna mreža“ koja predstavlja kompleksan produkt vrijednosti, vjerovanja i pretpostavki koje su sadržane u organizaciji odnosno u internoj strukturi.

Eksterni stakeholdersi su: dobavljači, financijeri, organi vlasti, dioničari i kupci, oni očekuju od poduzeća da osvari njihove interese i zato nastoje utjecati na formuliranje strategije poduzeća.

Svaka analiza poslovne okoline osim očekivanja stakeholdersa obuhvaća i procjenu strategijske važnosti tih očekivanja. Koristi se *stakeholders mapping* koji procjenjuje:

- očekivanja svake stakeholders grupe
- moć, sposobnost ili sredstva da ta očekivanja ostvare,
- vjerojatan (moguć) efekt ovih očekivanja na buduće strategije.

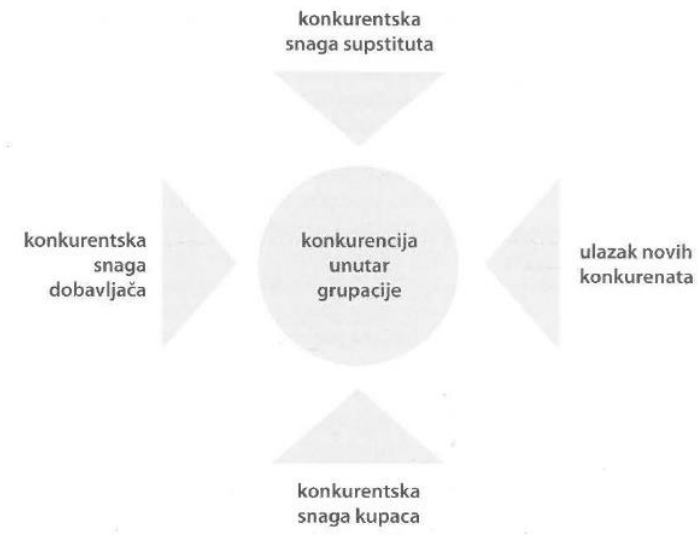
Za ostvarenje svrhe poduzeća i njegovo preživljavanje potrebno je uspostaviti ravnotežu interesa između poduzeća i stakeholdersa, te pridobiti lojalnost „aktivnih“ stakeholdersa.[13]

- Analiza konkurentske okoline

Ima za zadatak utvrditi sposobnost poduzeća da efektivno djeluje i da ostvaruje rast profitabilnosti. Prema Porteru[14] profitabilnost ovisi o dvije varijable:

- strukturi industrije u kojoj poduzeće operira
- poziciji poduzeća ili odnosnoj performansi unutar te industrije

[13] Buble, M.(2003.): Management malog poduzeća, II.dio: Osnove managementa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 43.
[14] Porter, M.(1985.), Competetive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York



➢

Slika 2: Porterov model pet konkurentskih snaga

Izvor: Porter, M.(1980.): Competitive Strategy, Techniques for Analysing Indrustries and Competitors, Free Press, New York

Cilj analize konkurentske okoline je procjena utjecaja svake od analiziranih pet konkurentskih snaga i izbor adekvatne strategije. Njezin rezultat može biti drugačiji od utjecaja navedenih konkurentskih snaga.[15]

2.2.2. Interna ili unutarnja okolina

Interna ili unutarnja okolina je dio ukupne okoline poduzeća koja se nalazi u njemu. Na nju poduzeće može u potpunosti utjecati, daje odgovore na pitanja:

- Proizvodi li poduzeće pravi proizvod?
- Je li moguće da njegova proizvodnja bude efektivna i efikasna?
- Koja obilježja poduzeća podupiru, odnosno priječe da ono slijedi svoje ciljeve i svoju strategiju?
- Što poduzeće može poboljšati?

[15] Buble, M.(2003.): Management malog poduzeća, II.dio: Osnove managementa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 44.

Pitanja daju odgovore jeli poduzeće sposobno te se treba sagledati i razumjeti prije nego se formulira neku od strategija ili se izvrši promjena postojeće strategije. Strategijska sposobnost ovisi o tri glavna faktora:

- raspoloživost resursa,
- kompetencija s kojima poduzeće slijedi svoje aktivnosti,
- balans resursa, aktivnosti i poslovnih jedinica u poduzeću

Postoji nekoliko pristupa utvrđivanja komponenata, dimenzija ili dijelova interne okoline. Najpoznatiji su: funkcijski, faktorski i resursni.

Prema funkcijskom pristupu u okviru interne okoline poduzeća razlikujemo ove dimenzije:

- organizacijska struktura (lanac zapovijedanja)
- organizacijska kultura (vjerovanja, očekivanja i vrijednosti)
- organizacijski resursi (aktiva, vještine, kompetencije i znanje)

Prema faktorskom pristupu navode se faktori koji utječu na dimenzije okoline, a pojavljuju se putem aspekata, a oni su:

- organizacijski aspekti
- personalni aspekti
- financijski aspekti
- marketinški aspekti
- proizvodni aspekti

Prema resursnom pristupu razlikuje se šest skupina resursa:

- ljudski resursi
- fizički resursi
- financijski resursi
- organizacijska struktura
- menadžmentska struktura
- sposobnosti poduzeća.[16]

Da bi se utvrdili ovi faktori postoji niz metoda i tehnika koje ukazuju na portfolijo analizu, analizu lanca vrijednosti i analizu performansi.[17]

[16] Buble, M.(2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 24.

- Analiza lanca vrijednosti

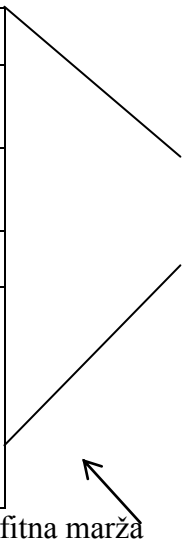
Lnaca vrijednosti je poslovni proces koji transformira inpute u outpute kao vrijednost za kupca. Ta se vrijednost izvodu u tri grupe aktivnosti:

- aktivnosti po kojima se jedan proizvod razlikuje od drugih istih proizvoda
- aktivnosti koje utječu na niže troškove tog proizvoda u odnosu prema drugom istom proizvodu
- aktivnosti koje omogućuju brzo ispunjavanje potreba kupaca

U sljedećoj tablici prikazan je lanac vrijednosti.

Tablica 1: Prikaz lanca vrijednosti

Aktivnosti potpore	infrastruktura poduzeća				
	menadžment ljudskih resursa				
	istraživanje, tehnologija i razvoj sustava				
	nabavljanje				
Primarne aktivnosti	logistika inputa	operacije	logistika outputa	marketing i prodaja	servis



Izvor: Buble, M.(2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb

Primarne aktivnosti se odnose direktno na proizvodnju ili isporuku usluga. Sadrže:

- logistiku inputa (odnose se na prijam, skladištenje, i izdavanje inputa, rukovanje materijalom, doprema do radnog mjesta, upravljanje zalihama.)
- operacije (aktivnosti s pretvaranjem inputa u o finalni oblik, odnose se na proizvodnju, montažu, testiranje, pakiranje, osiguranje kvalitete i zaštitu okoline.)
- logistika outputa (aktivnosti u vezi fizičke distribucije proizvoda kupcima, odnose se na skladištenje gotovih proizvoda, procesiranje narudžbi, isporuku.)

[17] Buble, M.(2003.): Management malog poduzeća, II.dio: Osnove managementa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 45.

- marketing i prodaja (aktivnosti koje se odnose na napore prodajnih snaga, reklamu i promociju, istraživanje tržišta i planiranje, te potpora distributerima.)
- servis (aktivnosti u vezi s osiguranjem pomoći kupcima, to su: instaliranje, isporuka rezervnih dijelova, održavanje i popravci, tehnička pomoć, pritužbe.)

Aktivnosti potpore uključuju infrastrukturu poduzeća koja pomaže da se primarne aktivnosti normalno odvijaju. Sadrže:

- infrastrukturu poduzeća (aktivnosti koje se odnose na menadžment, računovodstvo i financije, pravne poslove i druge režijske funkcije.)
- menadžment ljudskih resursa (aktivnosti u vezi s regrutiranjem, zapošljavanjem, obukom, razvojem i kompenzacijama svih tipova osoblja.)
- istraživanje, tehnologija i razvoj sustava (aktivnosti koje se odnose na istraživanje i razvoj proizvoda, istraživanje i razvoj procesa, oblikovanje opreme i alata, razvoj novih baza podataka.)
- opskrba (aktivnosti u vezi nabave, opskrbe sirovinama i materijalima, uslugama, strojevima i drugim inputima koji su potrebni za potporu poduzeću.)

Lanac vrijednosti uključuje i profitnu maržu koja je razliku između troškova aktivnosti i prodajne cijene.[18]

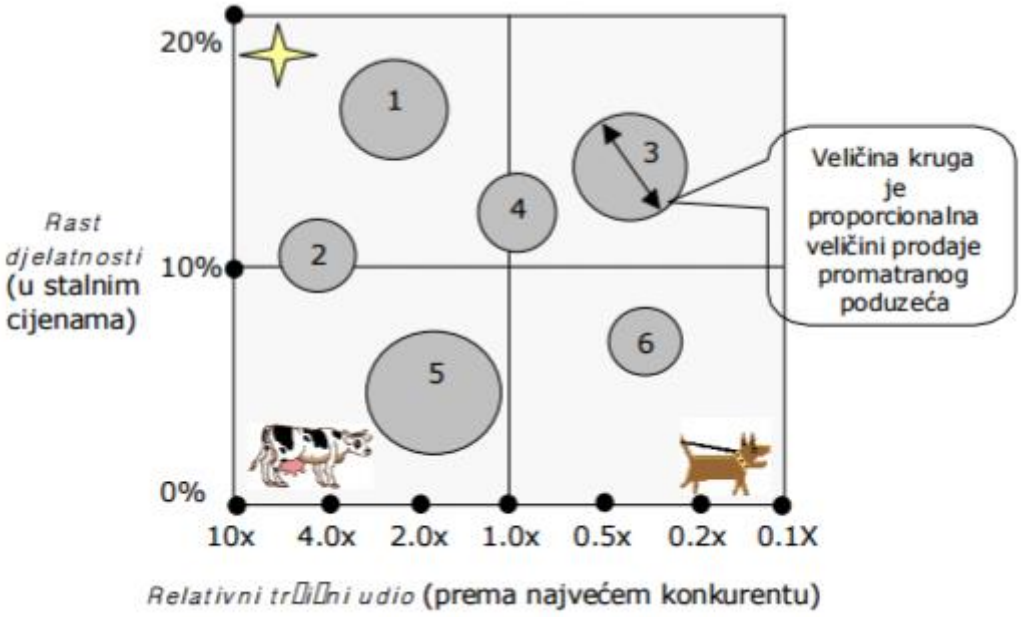
- Portfolio analiza

Sastoji se od skupa metoda i tehnika kojima se procjenjuje odabir strategije, dio je financijskih sredstava koje posjeduje pojedinac ili poduzeće. Kvantitativni izraz portfolijo modela je matrica koja iskazuje uzajamnu ovisnost budućih događaju koji su ključni za uspjeh poslovne strategije. Njena pretpostavka je da slabosti poduzeća ne moraju proizaći iz loše baze resursa ili problema u obavljanju pojedinih aktivnosti u proizvodnom procesu, već problem može proizaći i iz loše kombinacije tj. strukture proizvoda ili usluga koje poduzeće nudi na tržištu. Veliki je broj portfolio matrica koje se mogu primjenjiti, a one su: portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela (BCG), portfolio matrica industrijske privlačnosti

[18] Buble, M.(2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 53.

i poslovne snage (GE), portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja (ADL).[19]

Na sljedećoj slici prikazana je BCG matrica.



Slika 3: BCG matrica

Izvor: http://www.efst.unist.hr/~nalf/skripta2001.pdf

BCG matrica sastoji se od većeg broja samostalnih jedinica. Svaka od tih jedinica procjenjuje na temelju ostvarenog tržišnog udjela prema najvećem konkurentu (relativni tržišni udio) i prosječne stope rasta djelatnosti koju obavlja poslovna jedinica.

Relativni tržišni udio se dobije tako da se podijeli tržišni udio (u %) promatranog poduzeća, s tržišnim udjelom vodećeg poduzeća.

Stopa rasta djelatnosti opisuje atraktivnost djelatnosti kojom se poduzeće bavi, najčešće se za njezin izračun koristi prosječni rast prodaje u određenoj djelatnosti, pa se u obzir ne uzima rast cijena, već naturalni rast prodaje.[20]

[19] http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf
[20] http://www.efst.unist.hr/~nalf/skripta2001.pdf

- Analiza performansi

Prilikom interne analize koristi se subjektivnim standardima kad se ispituju interni resursi i aktivnosti koje stvaraju vrijednost. Najviše se koristi aspekt evaluacije položaja poduzeća i komparira s performansama iz prošlosti.

Provodi se u četiri osnovne etape:

1) utvrđivanja razdoblja za koje će se provesti komparacija (to razdoblje je najčešće je protekla godina i poteklo trogodišnje razdoblje. Komparacije s dužim vremenskim intervalima su veoma važne jer pokazuju što se dogodilo s izabranim performansama u promatranom vremenskom intervalu.)
2) izbor performansi koje će se uspoređivati (tri su ključne performanse: efikasnost, efektivnost i rezultat. Efikasnosti su orijentirana na proces, tretira odnos utrošenih i potrebnih resursa, efektivnost je orijentirana na output tretira sposobnost procesa da se isporuči proizvod ili usluga, a rezultat je sposobnost outputa da zadovolji potrebe kupaca.)
3) izvođenja određenih proračuna (mjerila performansi se mogu promatrati s dva aspekta: s aspekta mjesta i s aspekta njihova izražavanja. S aspekta mjesta razikuju se mjerila eksternih i mjerila internih performansi, a s aspekta načina izražavanja financijska i operacionalna mjerila performansi.)
4) donošenja zaključaka (zaključuje se o smjeru kretanja performansi iz prošlosti u odnosu na sadašnje stanje.)[21]

2.2.3. Povezivanje analize eksternih i internih faktora

Temeljna svrha analize okoline je ocjena okoline koja služi menadžmentu za promptno reagiranje, a i za povećanje izgleda za uspjeh poduzeća.[22] Poduzeće preživljava u uvjetima eksterne i interne okoline. Potrebno je sagledati opasnosti i povoljne prilike i slabosti i prednosti. U sagledavanju se odabire odgovarajuća strategiju čiri rezultat omogućava da poduzeće iskoristi sve svoje prednosti i povoljne okoline kako bi egzistiralo u okolini. Najpoznatija metoda je SWOT (TOWS) analiza.

[21] Buble, M.(2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 59.
[22] Buble, M.(2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 30.

U sljedećoj tablici prikazana je swot matrica za formiranje strategije.

Tablica 2: Swot matrica za formiranje strategije

SWOT	Interne prednosti (S)	Interne slabosti (W)
Eksterne prilike (O)	SO strategija Maxi-maxi	WO strategija Mini-maxi
Eksterne prijetnje (T)	ST strategija Maxi-mini	WT strategija Mini-mini

Izvor: Buble, M.(2003.): Management, Sveučilište u Splitu, Split, str. 45.

SWOT analiza stavlja u omjer internih prednosti (S-Strenghts) i slabosti (W-Weaknesses) i eksternih povoljnih prilika (O-Opportunities) i prijetnji (T-Threats).

Iz Tablice 2 se mogu analizirati četiri alternativne strategije:

1. WT strategija minimalizira i interne slabosti i eksterne prijetnje.

2. WO strategija minimalizira interne slabosti i maksimizira eksterne prilike.

3. ST strategija maksimizira interne prednosti uz minimaliziranje eksternih prijetnji.

4. SO strategija je najpoželjnija, poduzeće upotrebljava svoje prednosti da iskoristi prilike u eksternoj okolini.[23]

[23] Buble, M.(2003.): Management malog poduzeća, II.dio: Osnove managementa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 46.

3. ANALIZA OKOLINE PODUZEĆA „KONZUM“ D.D.

3.1. Opći podaci o poduzeću

Poduzeće „KONZUM“ d.d., punog naziva KONZUM trgovina na veliko i malo dioničko društvo osnovano je 1957. godine sa sjedištem u Zagrebu, Marijana Čavića 1a.

Holding tvrtka: Agrokor d.d.

Divizije: Velpro, Idea.

Osnovna djelatnost po Nacionalnoj klasifikaciji: Trgovina na veliko i malo (52110).

Slogan: „Konzum s Vama kroz život.“

Upisan u Trgovačkom sudu u Zagrebu, s temeljnim kapitalom poduzeća u iznosu od 227.028.600,00 kn koji je uplaćen u cijelosti.

Matični broj subjekta: 080000926.

U lipnju 2010. godine uspješno certifirao Sustav upravljanja okolišem prema normi **ISO 14001:2004** i tako postao prvi trgovački lanac u Republici Hrvatskoj s ovim vrijednim međunarodnim certifikatom.[24]

3.1.1. Vizija i misija poduzeća

Vizija poduzeća

„Biti najbolji trgovački lanac u regiji koji će biti standard i mjerilo kvalitete i profesionalnosti u svim segmentima poslovanja – kupcima prvi izbor pri kupnji, zaposlenima poželjan poslodavac, poslovnim subjektima pouzdan partner i društveno odgovorna kompanija. Vrijednosti na kojima temeljimo naš uspjeh su kvaliteta, uslužnost, povjerenje, inovativnost i razumijevanje potreba naših kupaca.“[25]

[24] Podatak dobiven sa službene web stranice Konzuma (osnovni podaci o kompaniji)
[25] https://www.konzum.hr/O-konzumu/O-nama/Misija-i-vizija

Misija poduzeća

„Naša je misija pružiti svakom kupcu najbolju vrijednost za novac kroz vrhunsku uslugu i zadovoljstvo kupnje te pomno odabran asortiman kvalitetnih roba s naglaskom na svježe, zdravo i domaće.“[26]

3.1.2. Razvoj poduzeća kroz povijest

- 1957. godine Konzum otvara prvu samoposlugu u Zagrebu.
- 1970. godine Osnovan Unikonzum udruživanjem četiriju maloprodajnih lanaca trgovina: Črnomerec, Konzum, Moslavka i Slavonija.
- 1992. godine Usklađivanjem sa zakonom Unikonzum postaje dioničko društvo.
- 1994. godine u srpnju Agrokor preuzima kontrolni paket dionica i postaje većinski vlasnik.
- 1995. godine ime Unikonzum mijenja se u Konzum; restuktuiranje poslovanja prema projektu konzulatanta i uvođenje EPOS aplikacije.
  U prosincu otvoren Super Konzum – prvi supermarket po zapadnoeuropskim standardima u Hrvatskoj.
- 1996. godine preuređene su prodavaonice, modernizacija imidža, u suradnji sa konzultantima.
- 1997. godine otvorena prva diskontna trgovina pod nazivom PIN (plati i nosi).
- 2000. godine dolazi do proširenja izvan zagrebačkog područja na teritorij čitave Hrvatske – Pulu, Crikveničku rivijeru, Split, Bjelovar, Varaždin, Karlovac... Otvara se i logističko-distributivni centar u Zagrebu
- 2001. godine uvodi se privatna marka K Plus, također otvaraju i 4 Super Konzuma – 2 u Zagrebu, 1 u Poreču i 1 u Splitu.
- 2002. godine uvodi se loyality program, ponovo proširenje, s naglaskom na Dalmaciju i otvorenje Super Konzuma u Rijeci.
- 2003. godine ostvaren je rast prometa od 45% i intezivno širenje ukupne prodajne površine s čak 70 prodajnih mjesta
  Ukupan broj zaposlenih porastao je sa 5.000 u 2002. godini na 7.000 u 2003. godini.
  VELPRO je novi brand u veleprodajnom segmentu poslovanja

[26] https://www.konzum.hr/O-konzumu/O-nama/Misija-i-vizija

- 2004. godine Konzum je prisutan u svim hrvatskim županijama, kupcima nudi kontinuitet i standardizaciju ponude i usluge diljem cijele Hrvatske.
  Konzum otvara Super Konzum prodavaonice u Makarskoj, Šibeniku i Dubrovniku, Konzum maxi prodavaonicu u Hvaru, kao i prodajna mjesta u Humu na Sutli, Krki, Jelsi na Hvaru, Malom Lošinju Vodnjanu, Novalji, Slavonskom Brodu, Požegi, Viskovu, Vukovaru, Ludbregu, Stubičkim toplicama, Vrbovcu te Mariji Bistrici.
  Konzum uvodi novi vizualni identitet prema uzoru na najviše svjetske maloprodajne standarde.
- 2005. godine Konzumove prodavaonice otvorene su diljem cijele Hrvatske.
  Konzum je donirao više od 700 novih računala osnovnim školama u Hrvatskoj.
  Otvoren Super Konzum Črnomerec kao najbolji i najveći Super Konzum u Hrvatskoj.
- 2006. godine otvorena je najveća Konzumova prodavaonica u Hrvatskoj – Super Konzum Tower Centar u Rijeci na 5.877m^2 prodajne površine i ponudom s više od 40.000 artikala.
  U prosincu je potpisan Sporazum o strateškom partnerstvu i poslovnoj suradnji između Hrvatske obrtničke komore (HOK) kao predstavnika 20.000 obrtnika – trgovaca, Konzumove veleprodaje – VELPRO-a i vodećih hrvatskih proizvođačkih tvrtki s ciljem jačanja položaja malih trgovaca čime je počeo projekt PLUS market partnerstva.
- 2007. godina je obilježena daljnim učvršćivanjem vodeće pozicije na tržištu uz otvorenje 67 novih prodajnih mjesta među kojima je istaknuto 6 Super Konzum prodavaonica (Velika Gorica, Zadar, Gajnice, Novi Zagreb – Avenue Mall, Metković, Čazma). Započet je projekt „Vratimo djeci igrališta“.
- 2008. godine otvorene su Super Konzum prodavaonice u Senju i Garešnici. Maxi Konzum Dugo Selo nakon preuređenja postaje Super Konzum. Otvorene su Kozmo drogerije u Varaždinu i Vodicama.
- 2009. godine Konzum otvara devet Super Konzum prodavaonica, izgrađen je i novi distributivni centar s dodatnih 36.000m^2 skladišnog prostora i napravljena su značajna ulaganja u unapređenju svih procesa i usklađivanja poslovanja sa najboljom svjetskom praksom. Ukupna vrijednost investicija iznosi više od milijardu kuna.
- 2010. godine nastavljeno je sa kontinuiranim ulaganjem u nove prodajne prostore i tako je otvoreno 40 novih prodajnih mjesta od čega 4 Super Konzum prodavaonice i završena je izgradnja logističko-distributivnog centra u Zagrebu.

Započela je dostava Konzum Internet prodavaonice na širem području Splita i po prvi put uvedena usluga plaćanja računa s 2d bar kodom.

Uspješno je certificiran sustav upravljanja okolišem prema normi ISO 14001:2004 i Konzum je tako postao prvi trgovački lanac sa ovim međunarodnim certifikatom. Otvoren je i Centar za selekciju i edukaciju u sklopu Konzum maxi trgovačkog centra u Sopotu koji omogućava inovativne oblike regrutiranja novih i edukacije postojećih zaposlenika.

Započeo je MultiPlusCard – prvi koalicijski program nagrađivanja vjernosti koji u suradnji s renomiranim partnerima proširuje mogućnosti sakupljanja i korištenja nagradnih bodova.

- 2011. godine započeti su radovi logističko-distributivnog centra u Dugopolju na ukupnoj površini od 85.000m^2, koji je najveći i najmoderniji takav centar u regiji. Otvorene su nove Super Konzum prodavaonice u Hrvatskoj u Osijeku i Sesvetama koja je ujedno i jubilarna tisućita prodavaonica Konzuma u regiji. Nastavljeno je uvođenje inovativnih usluga i tehnologija pa je tako Konzum Internet prodavaonica ponudila uslugu PoKuPi gdje korisnici Konzum Internet prodavaonice osobno preuzimaju unaprijed naručenu kupnju u Super Konzumu, kao i uslugu Konzum Express koja kupcima omogućava još bržu i efikasniju kupnju koju obavljaju sami.
- 2012. godine Konzum je otvorio pet Super Konzum prodavaonica u Delnicama, Novoj Gradišci, Splitu, Karlovcu i Našicama, čime je omogućeno zapošljavanje više od 400 zaposlenika. Uz velike prodavaonice, u toku godine otvoreno je i 28 manjih prodavaonica.

  Konzum je postao prvi trgovački lanac u Hrvatskoj koji je uveo uslugu samonaplatnih benzinskih postaja. Trenutno je Konzum benz na raspologanju korisnicima na četiri lokacije: u Zagrebu, Sesvetama, Ivanić Gradu i Sisku.

  U suradnji s Hrvatskom Lutrijom razvijena dodatna usluga Hoću Jackpot u svim Super i Maxi Konzum prodavaonicama.
- 2013. godine otvoren Konzum Maxi Vukovar u sklopu trgovačkog centra Golubica Mall.

  U suradnji sa Zagrebačkom bankom kupcima je ponuđena dodatna usluga podizanja gotovine na blagajnama svojih prodajnih mjesta. Cilj je brza, jednostavna i sigurna isplata novca u gotovini korisnicima debitnih i kreditnih kartica koristeći dostupnost široke mreže Konzum prodavaonica.

- 2014. godine nastavljeno je širenje prodajne mreže otvorenjem Super Konzuma Stenjevec, Gračani, Križevci i Omišalj, Konzuma Maxiprodavaonice u Krapini, a otvoren je i novi Velpro centar u Zadru.

  Zaključenim procesom kupnje većinskog udjela Poslovnog sistema Mercator Konzumova prodajna mreža u Hrvatskoj povećana je za 75 prodavaonica, a broj zaposlenih uvećan je za 1.500 novih djelatnika.
- 2015. godine Kozmo postaje sastavni dio Konzuma.

  Predstavljen je Konzum klik – unaprjeđena Konzum internet prodavaonica.

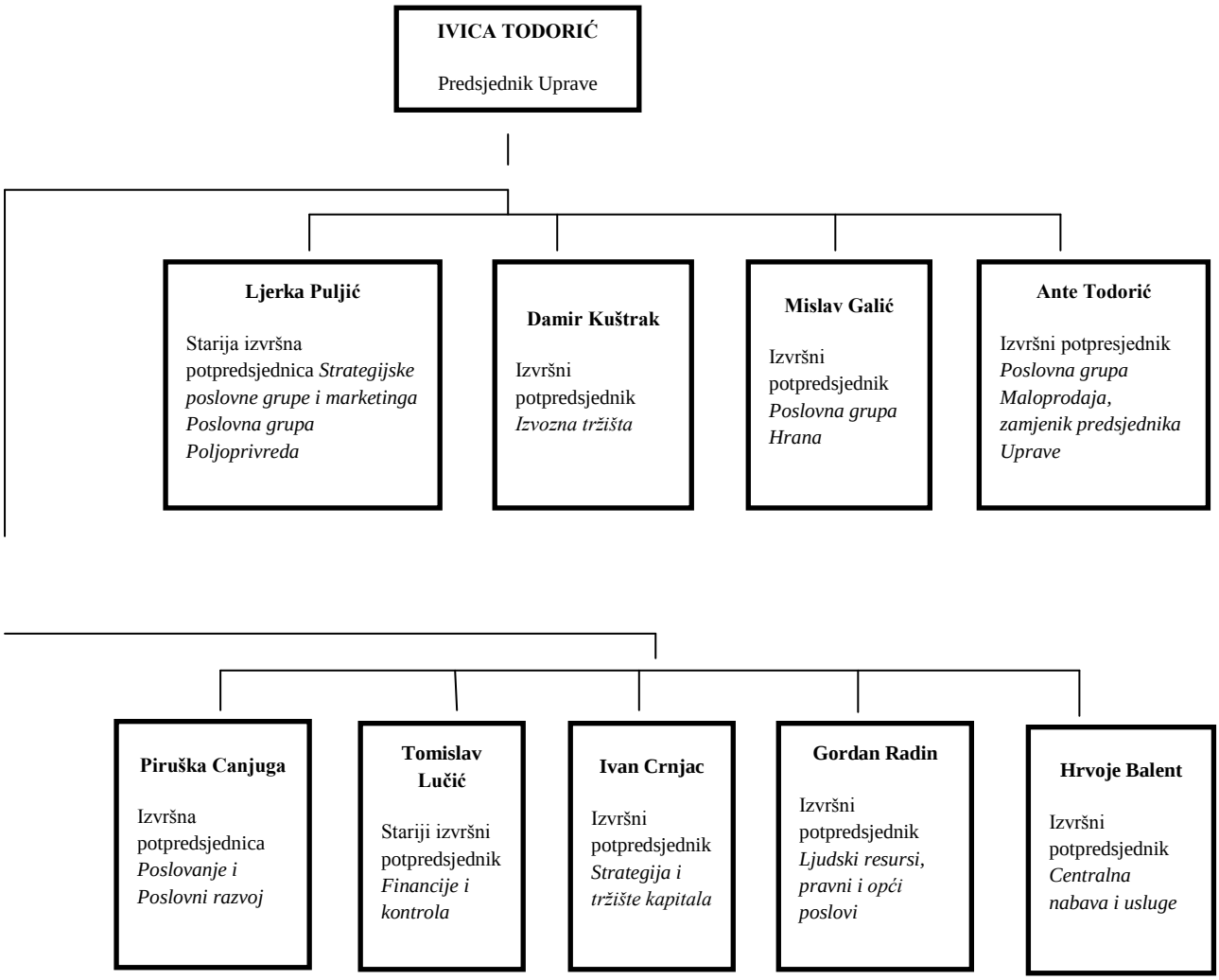
  Uz preuređenje svih Mercatorovih prodavaonica, otvorene su i nove Super Konzum prodavaonice u Kaštelima, Kukuljanovu i Dubrovniku.

  Otvoren je Super Konzum Radnička.[27]

[27] https://www.konzum.hr/O-Konzumu/O-nama/Povijest-razvoja

3.1.3. Organizacijska struktura

Na sljedećem grafikonu je prikazana organizacijska struktura poduzeća Konzum d.d.



Grafikon 1: Organizacijska struktura poduzeća „Konzum d.d.“

Izvor: Podatak dobiven sa službene stranice poduzeća Konzum

3.1.4. Vlasnička struktura

Većinski vlasnik Konzuma d.d. je Agrokor d.d. koji u svom vlasništvu ima 96,92% dionica.

3.2. Analiza opće ili socijalne okoline

U sljedećoj tablici je prikazana analiza opće ili socijalne okoline poduzeća Konzum d.d.

Tablica 3: Prikaz ocjena utjecaja pojedinih dimenzija opće ili socijalne okoline na poduzeće „Konzum d.d.“

Dimenzije opće ili socijalne okoline	Prilika – prijetnja	Utjecaj faktora	Važnost faktora	Težina prilika - prijetnji
1. Prirodna ili fizička okolina				
- prirodni uvjeti	-	-3	7	-21
- ekološki uvjeti	+	+3	6	+18
- raspoloživa prirodna bogatstva	+	+2	4	+8
2. Ekonomska okolina				
- tržišni faktori	+	+4	8	+32
- financijski faktori	+	+2	5	+10
- ekonomski faktori	+	+3	6	+18
- faktori ekonomske politike	+	+2	7	+14
3. Znanstveno-tehnološka okolina				
- tehnički faktori	+	+3	8	+24
- tehnološki faktori	+	+4	9	+36
- tehno-ekonomski faktori	+	+2	6	+12
4. Političko-pravna okolina				
- politički odnosi	+	+2	4	+8
- pravna regulativa	+	+2	3	+6

5. Socijalno-kulturna okolina				
- **kulturne karakteristike**	+	+4	4	+16
- **socijalni trendovi**	+	+1	5	+5
6. Demografska okolina				
- **demografski faktori**	+	+4	8	+32
- **povijesni faktori**	+	+3	7	+21
UKUPNO:				+233

Izvor: Istraživanje i zaključak autora

Ocjenama i rezultatima važnosti vidljivo je da u poduzeću postoji pozitivan utjecaj okoline (+233). Iz tablice je uočljivo koji elementi čine priliku, a koji prijetnju za poslovanje poduzeća Konzum d.d. Najveći utjecaj ima ekonomska okolina i znanstveno-tehnološka okolina koje su zapravo i najvažnije u poslovanju poduzeća, poduzeće se lako nosi s gospodarskom situacijom u zemlji, svi ekonomski faktori su zadovoljeni, poduzeće se također lako nosi i s razvojem novih tehnologija koje znatno utječu na poslovanje poduzeća. Najveću prijetnju, ali ne i preveliku predstavlja prirodna ili fizička okolina o kojoj ovisi distribucija proizvoda koja je otežana u vremenskim neprilikama.

3.3. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka

U sljedećoj tablici je prikazana analiza opće okoline ili okoline zadatka poduzeća Konzum d.d.

Tablica 4: Prikaz zbirnih ocjena utjecaja temeljnih skupina aktera poslovne okoline poduzeća „Konzum d.d."

Akteri poslovne okoline	Utjecaj	Važnost	Ponder
1. dobavljači	+5	8	+40
2. kupci/korisnici usluga	+4	9	+36
3. konkurenti	-2	7	-14
4. dioničari	+2	6	+12
5. zaposlenici	+4	6	+24
6. sindikati	+2	3	+6
7. kreditori	-2	4	-8
8. vladine (državne) organizacije	+4	5	+20
9. društvene organizacije (zajednice)	+2	7	+14
10. strukovna udruženja	+3	5	+15
UKUPNO:			+145

Izvor: Istraživanje i zaključak autora

Ocjenama i rezultatima važnosti vidljivo je da najveću priliku za poduzeće predstavljaju dobavljači i kupci/korisnici usluga, dok najveću prijetnju za poduzeće predstavljaju konkurenti i kreditori. Dobavljači i kupci su najbitniji segmenti i o njima najviše ovisi uspješnost poslovanja. Konkurenti i kreditori su također jako bitni, ali kada se poduzeće uspješno nosi s njima oni su zanemarivi, ali ih je potrebno i dalje pratiti. Iz rezultata (+145) je vidljivo da prevladavaju prilike nad prijetnjama.

U sljedećoj tablici je prikazana analiza zainteresiranih poduzeća za Konzum d.d.

Tablica 5: Prikaz zainteresiranih grupa poduzeća „Konzum d.d.“

ZAINTERESIRANE GRUPE	PRETPOSTAVKA	PROCJENA VAŽNOSTI	PROCJENA VJEROJATNOSTI
DOBAVLJAČI (Zvijezda, Pik, Ledo,...)	PODUPIRUĆE:		
	- kvaliteta	8	8
	- asortiman	6	7
	- poštivanje ugovornih obveza	8	8
	OPIRUĆE:		
	- visoke cijene	4	5
KUPCI (Velpro, individualni kupci)	PODUPIRUĆE:		
	- asortiman	7	7
	- kakvoća	8	7
	OPIRUĆE:		
	- cijena	8	8
	- konkurencija	7	5
KONKURENTI (Lidl, Tommy, Kaufland,..)	PODUPIRUĆE:		
	- zajednički interesi	8	8
	OPIRUĆE:		
	- niske cijene	7	6
ZAPOSLENICI	PODUPIRUĆE		
	- ispunjavanje radnih	8	9

	obveza		
	OPIRUĆE:		
	- česta uzimanja bolovanja	2	4

Izvor: Istraživanje i zaključak autora

U sljedećoj tablici su prikazani podupirući i opirući elementi poduzeća Konzum d.d.

Tablica 6: Podupirući i opirući elementi poduzeća „Konzum d.d.“

ZAINTERESIRANE GRUPE	PRETPOSTAVKE	
	PODUPIRUĆE	OPIRUĆE
	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0	1 2 3 4 5 6 7 8 9
DOBAVLJAČI	++++++++++++++++++	----------
KUPCI	++++++++++++++++++	----------
KONKURENTI	++++++++++++++++++	----------
ZAPOSLENICI	++++++++++++++++++++	---------

Izvor: Istraživanje i zaključak autora

Na temelju podataka iz tablice vidljivo je da poduzeće najviše problema ima s kupcima zbog utjecaja cijena i konkurencije. Kupci kod konkurencije traže povoljnije proizvode nižih cijena. Poduzeće najmanje problema ima sa zaposlenicima upravo zbog marljivog rada i ispunjavanja radnih obveza. Kada su zaposlenici zadovoljni i obavljaju svoj posao onda je veliki dio posla obavljen kako treba.

U sljedećoj tablici je prikazana analiza konkurencije poduzeća Konzum d.d.

Tablica 7: Analiza konkurencije poduzeća „Konzum d.d.“

1. Potencijalna stopa rasta			
2. Prijetnja ulaska novih poduzeća	nema prepreka	x ----------	postoje prepreke
3. Intenzitet rivalstva, odnosno suparništva	velika konkurencija	x ----------	nema konkurencije
4. Pritisak zamjenskih proizvoda i supstituta	raspoloživi supstituti	x ----------	nema supstituta
5. Ovisnost o dopunskim ili komplementarnim proizvodima	jaka ovisnost	x ----------	niska ovisnost
6. Snaga cjenkanja kupaca	kupci određuju uvjete	x ----------	dobavljači određuju uvjete
7. Snaga cjenkanja dobavljača	dobavljači određuju uvjete	x ----------	kupac određuje uvjete
8. Stupanj tehnološke ovisnosti	visoka razina tehnologije	x ----------	niska razina tehnologije
9. Postotak primjene inovacija	visok postotak primjene	x ----------	nizak postotak primjene
10. Razina sposobnosti m.	sposoban menadžment	x ----------	nesposoban menadžment

Izvor: Istraživanje i zaključak autora

Iz analize konkurencije poduzeća Konzum d.d. je vidljivo da je konkurencija prisutna i da postoje prepreke, ali nisu utjecajne. Poduzeće treba stalno pratiti stanje konkurencije da se ne bih prepreke postale utjecajnije. Visok stupanj je tehnološke ovisnosti, ali uz niži postotak primjena inovacija. Poduzeće sve to izdržava uz sposobni menadžment.

3.4. Analiza interne ili unutarnje okoline

U sljedećoj tablici su prikazani troškovi aktivnosti lanca vrijednosti poduzeća Konzum d.d.

Tablica 8: Prikaz troškova aktivnosti lanca vrijednosti poduzeća „Konzum d.d."

Tradicionalno knjigovodstvo		**ABC metoda**	
materijal	**7.617.361**	zaprimanje robe na skladište	**8.452.672**
plaće	**24.112.978**	kontrola pristigle robe	**4.231.790**
amortizacija	**380.860**	transport robe	**3.876.544**
ostali troškovi	**1.066.495**	isporuka robe	**2.153.854**
		prodaja robe	**11.765.922**
		interna administracija	**2.696.912**
Ukupno:	**33.177.694**	**Ukupno:**	**33.177.694**

Izvor: Podaci prikupljeni sa stranice poduzeća „Konzum d.d."

Iz tablice je vidljivo kako poduzeće veliki iznos novca troši na materijal, zaposlenike i na transport robe. Poduzeće Konzum d.d. je veliki dobavljač robe i zbog toga je ovakav iznos troška normalan i očekivan. Zaposlenika ima jako mnogo i zbog toga je visok iznos plaća, a poduzeće posluje unutar cijele države i zbog toga su i cijene transporta veće.

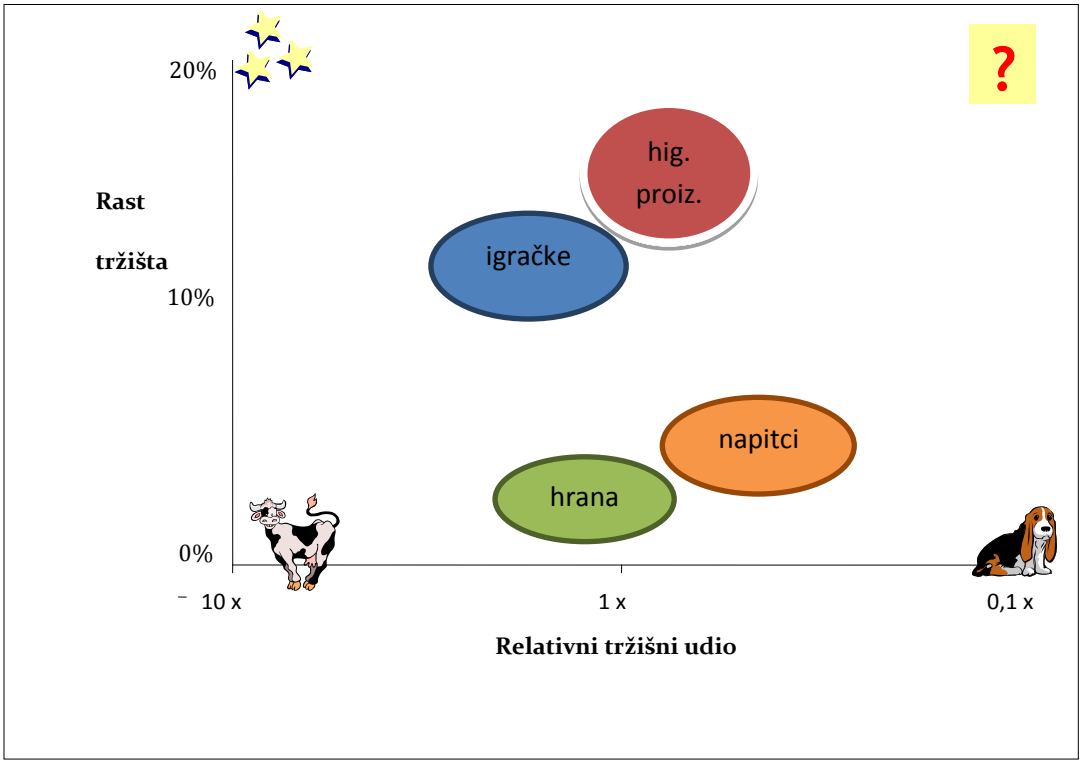
U sljedećoj tablici je prikazana kategorija proizvoda za crtanje BCG matrice.

Tablica 9: Prikaz kategorija proizvoda za crtanje BCG matrice

KATEGORIJA PROIZVODA	STRATEŠKA POSLOVNA JEDINICA		REL. TRŽ. UDIO	TRŽ. RAST
	KONZUM	NAJJAČI KONKURENT		
igračke	30%	22%	1,36%	11%
hrana	32%	28%	1,14%	3,7%
napitci	19%	23%	0,82%	4%
higijenski proizvodi	18,5%	18%	1,02%	13%

Izvor: Podaci prikupljeni od strane poduzeća „Konzum d.d.“

Na sljedećem grafikonu je prikazana BCG matrica poduzeća Konzum d.d.



Grafikon 2: BCG matrica poduzeća „Konzum d.d.“

Izvor: Podaci prikupljeni od strane poduzeća „Konzum d.d.“

Iz BCG matrice je vidljivo kako poduzeće ima hranu u kategoriji krava muzara, odnosno u njih se se još treba ulagati. Igračke su u kategoriji zvijezda koje osiguravaju Konzumu svijetlu budućnosti, odnosno konkurentnost u kratkom i srednjem roku. Higijenski proizvodi su u kategoriji upitnika, omogućavaju dugoročnu konkurentnost. Napitci su u kategoriji psa, imaju slab tržišni položaj, ali stvaraju novac koji se može uložiti u proizvode na rastućim tržištima. Kad njihov saldo bude negativan potrebno je razmotriti njihovu eliminaciju.

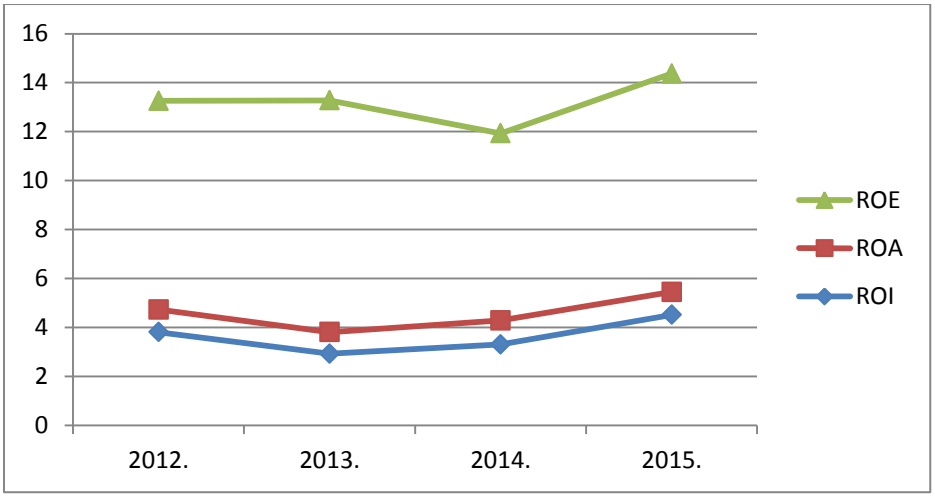
U sljedećoj tablici je prikazana analiza performansi poduzeća Konzum d.d.

Tablica 10: Analiza performansi poduzeća „Konzum d.d.“

GODINA / POKAZATELJ	2012.	2013.	2014.	2015.
ROI (u %)	3,81	2,93	3,31	4,52
ROA (u %)	0,92	0,88	0,98	0,93
ROE (u %)	8,53	9,47	7,64	8,92

Izvor: Podatak dobiven od strane poduzeća „Konzum d.d.“

Na sljedećem grafikonu je prikazana analiza performansi poduzeća Konzum d.d.



Grafikon 3: Grafički prikaz analize performansi

Izvor: Podatak dobiven od strane poduzeća „Konzum d.d.“

Iz analize performansi prikazano je kretanje pokazatelja od 2012.g – 2015.g. ROI (povrat na investirano) prikazuje kako je povrat na uloženi ukupni kapital u 2013.g. u odnosu na 2012.g. pao, zatim rastao u 2014.g. i nastavio rasti u 2015.g. ROA (povrat na imovinu) prikazuje kako je povrat od uložene imovine u 2013.g u odnosu na 2012.g. pao, zatim u 2014.g. rastao, da bi ponovo u 2015.g. pao. ROE (povrat na korišteni kapital) prikazuje kako povrat od uloženog vlastitog kapitala u 2013.g. u donosu na 2012. raste, da bi u 2014.g. pao i zatim ponovo u 2015.g. rastao. Svi pokazatelji su iz prve godine gledanja u odnosu na posljednju godinu gledanja narasli i to je dobar pokazatelj kako poduzeće dobro posluje i ostvaruje povrat u odnosu na uloženo.

3.5. Analiza povezivanja eksternih i internih faktora

U sljedećoj tablici je prikazana swot analiza poduzeća Konzum d.d.

Tablica 11: Swot analiza poduzeća „Konzum d.d.“

SWOT ANALIZA	
SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
- **kvalitetni proizvodi** - **izvrsnost u organizacijskim procesima** - **dobri kontakti s dobavljačima** - **dobri kontakti s kupcima** - **dobar tržišni položaj** - **iskusni management**	- nedostatna oprema - zastarjela oprema
PRILIKE (O)	PRIJETNJE (T)
- **porast potražnje za proizvodima** - **trendovi u svijetu** - **nove tehnološke mogućnosti** - **širenje proizvodne linije**	- pojava novih konkurenata - visoka razina vladinih mjera i regulative

Izvor: Istraživanje i zaključak autora

Iz swot analize vidljivo je kako poduzeće Konzum d.d. ima više internih snaga u odnosu na interne slabosti. Unatoč nedostatne i zastarjele opreme poduzeće rezultira kvalitetnim proizvodima, dobrim kontaktima s dobavljačima i kupcima i dobrim tržišnim položajem. Poduzeće ista tako ima više eksternih prilika u odnosu na eksterne prijetnje. Unatoč pojavi novih konkurenata i visokoj razini vladinih mjera i regulative u poduzeću dolazi do porasta potražnje za proizvodima, širenja proizvodne linije i novih tehnoloških mogućnosti.

4. ZAKLJUČAK

Menadžment svakog poduzeća treba osigurati trajno i uspješno poslovanje, te je zbog toga okruženje poduzeća nešto na što se treba najviše obratiti pozornosti jer djeluje na poslovanje poduzeća. Promjene u okruženju mogu djelovati pozitivno i negativno na poslovanje poduzeća i zato menadžment stalno prati i predviđa buduće poslovne promjene analizom eksterne i interne okoline.

Analizom opće okoline utvrđeno je kako najveće utjecaje na poduzeće imaju ekonomska okolina i znanstveno-tehnološka okolina. Poduzeće se lako nosi s gospodarskom situacijom u zemlji, svi su ekonomski faktori zadovoljeni, te se poduzeće lako nosi s razvojem novih tehnologija koje utječu na poslovanje. Najveću prijetnju, ali ne i preveliku predstavlja prirodna ili fizička okolina o kojoj ovisi distribucija proizvoda koja je otežana u vremenskim neprilikama. Analizom poslovne okoline utvrđeno je kako najveći problem za poduzeće predstavljaju kupci zbog cijena i konkurencije, dok je najmanji problem sa zaposlenicima koji rade marljivo i ispunjavaju radne obveze. Analizom konkurencije utvrđeno je kako je konkurencija prisutna i da je visok stupanj tehnološke ovisnosti uz niži postotak primjena inovacija. Analizom lanca vrijednosti prikazane su aktivnosti u poduzeću odnosno put koji roba prijeđe prije nego bude na raspolaganju kupcima. BCG matricom utvrđeno je kako je dugoročna konkurentnost poduzeća omogućena prodajom higijenskih proizvoda, dok je za prodaju igračaka potrebno ulaganje. Analizom performansi korišteni su pokazatelji ROI, ROA i ROE koji su razmatrani u razdoblju od 2012.g do 2015.g. Od 2012.g njihova se vrijednost mijenjala, ali sva tri pokazatelja su u 2015.g u odnosu na 2012.g. porasli. Swot analizom utvrđeno je kako u poduzeću prevladavaju interne snage i eksterne prilike u odnosu na interne slabosti i eksterne prijetnje. Unatoč pojavi novih konkurenata i visokoj razini vladinih mjera i regulative u poduzeću, dolazi do porasta potražnje za proizvodima, širenju proizvodne linije i novih tehnoloških mogućnosti.

Poduzeće „Konzum d.d.“ sa brojem zaposlenika od 14.500 je jedan od najvećih poduzeća koje pruža usluge prodaje robe na veliko i malo. To što je već 59 godina na tržištu od osnutka prve trgovine. Poduzeće neprestalno radi i kako bi udovoljilo svim aspektima koji kupce zadovoljavaju i to je njegova tajna uspjeha za dugoročno poslovanje što je ovim radom i dokazano, zbog toga što je u svim segmentima zaključeno kako ima pozitivan rezultat poslovanja.

LITERATURA

1. Buble, M.(2003.): Management malog poduzeća, II. dio: Osnove managementa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
2. Buble, M.(2005.): Strateški Menadžment, Sinergija, Zagreb
3. http://struna.ihjj.hr/naziv/studija-slucaja/20986/
4. http://www.efst.unist.hr/~nalf/skripta2001.pdf
5. http://www.konzum.hr
6. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf
7. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_08.pdf
8. Porter, M.(1985.), Competetive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York
9. Porter, M.(1980.): Competitive Strategy, Techniques for Analysing Indrustries and Competitors, Free Press, New York

PRILOZI

Popis grafikona:

Grafikon 1: Organizacijska struktura poduzeća „Konzum d.d.“.....21

Grafikon 2: BCG matrica poduzeća „Konzum d.d.“.....29

Grafikon 3: Grafički prikaz analize performansi.....30

Popis slika:

Slika 1: Segmenti okoline poduzeća.....5

Slika 2: Porterov model pet konkurentskih snaga.....9

Slika 3: BCG matrica.....13

Popis tablica:

Tablica 1: Prikaz lanca vrijednosti.....11

Tablica 2: Swot matrica za formiranje strategije.....15

Tablica 3: Prikaz ocjena utjecaja pojedinih dimenzija opće ili socijalne okoline na poduzeće „Konzum d.d.“.....22

Tablica 4: Prikaz zbirnih ocjena utjecaja temeljnih skupina aktera poslovne okoline poduzeća „Konzum d.d.“.....24

Tablica 5: Prikaz zainteresiranih grupa poduzeća „Konzum d.d.“.....25

Tablica 6: Podupirući i opirući elementi poduzeća „Konzum d.d.“.....26

Tablica 7: Analiza konkurencije poduzeća „Konzum d.d.“.....27

Tablica 8: Prikaz troškova aktivnosti lanca vrijednosti poduzeća „Konzum d.d.“.....28

Tablica 9: Prikaz kategorija proizvoda za crtanje BCG matrice.....29

Tablica 10: Analiza performansi poduzeća „Konzum d.d.“.....30

Tablica 11: Swot analiza poduzeća „Konzum d.d.“.....31

SAŽETAK

U ovome radu obrađena je tema analize okoline poduzeća „Konzum d.d.“. Okolina sadrži eksternu i internu okolinu. Eksternu okolinu poduzeća čine činitelji koji izvana utječu na poduzeće. Dijeli se na opću ili socijalnu okolinu i poslovnu okolinu ili okolinu zadatka. Opću ili socijalnu okolinu čine snage koje nisu pod utjecajem poduzeća, a trebamo ih promatrati i na njih reagirati. Opću okolinu čine političko-pravna okolina, ekonomska okolina, socijalno-kulturna okolina i tehnološka okolina. Poslovnu okolinu čine svi koji se nalaze u neposrednoj okolini poduzeća, a povezani su s njim. To su: konkurenti, kupci, dobavljači, vladine organizacije i interesne grupe, sindikati, vlasnici i partneri. Opća okolina analizirana je pomoću PEST analize, dok je poslovna okolina analizirana prikazom utjecaja temeljnih skupina aktera u poslovnoj okolini, analizom zainteresiranih grupa i analizom konkurenata poduzeća. Najveć utjecaj ima eknomska okolina i znanstevno-tehnološka okolina, dok je najveća prijetnja prirodna ili fizička okolina. Poduzeće najveći problem ima s kupcima, dok najmanji ima sa zaposlenicima. Interna okolina poduzeća je dio ukupne okoline poduzeća koja se nalazi u njemu i na nju može u potpunosti utjecati. Analizom lanca vrijednosti prikazane su aktivnosti u poduzeću. BCG matricom utvrđuje se koji proizvodi omogućuju poduzeću dugoročnu konkurentnost, a u koje je potrebno dodatno ulagati. Analizom performansi, pokazateljima ROI, ROA i ROE se pokazuje koliki je ostvaren povrat u odnosu na uloženo. Poduzeću dugoročnu konkurentnost omogućavaju higijenski proizvodi, dok je u igračke potrebno ulaganje. Svi pokazatelji su u zadnjoj godini promatranja u odnosu na početnu godinu porasli. Swot analiza je analiza eksternih prilika i prijetnji i internih snaga i slabosti. Poduzeće ima izražajnije interne snage i eksterne prilike u odnosu na interne slabosti i eksterne prijetnje.

SUMMARY

This paper deals with the analysis of the environment of the company "Konzum dd". Environment includes external and internal environment. External environment companies makes factors that outside influence on the company. It is divided into general or social environment and business environment or environmental task. General or social environment make forces that are not influenced by the company, and should be to observe and react. The general environment Cine political and legal environment, economic environment, socio-

cultural environment and technological environment. The business environment consists of all located in the immediate vicinity of the company and are associated with it.They are: competitors, customers, suppliers, government organizations I interest option, trade unions, owners and partners. The general environment is analyzed using PEST analysis, while the business environment is analyzed showing the effect of the fundamental group of actors in the business environment, analysis of interested groups and analysis of competitors' businesses. Maximum impact IMA's economic environment and the Science-technological environment, while the biggest threat to natural or physical environment. Company has biggest problem with customers, while the smallest has with employees. The internal environment of the company is part of the overall environmental companies that are in it, and it can affect fully. Value chain analysis shows the activities of the company. BCG matrix is determined Which products enable the company long-term competitiveness, and in which should be further invest. The analysis of performance indicators, ROI, ROA and ROE shows how a total return in relation to invested. The company long-term competitiveness provide hygiene products, and toys in the necessary investment. All indications are in the final year of observations in relation to the initial age of age increased. SWOT analysis provides external opportunity and threats and internal strengths and weaknesses. The enterprise has the expressive power of internal and external circumstances in relation to the internal weaknesses and external threats.