ANALIZA EKSTERNE OKOLINE PODUZEĆA KRAŠ d.d.

Hrga, Petra

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:124:225588

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split







SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA EKSTERNE OKOLINE PODUZEĆA KRAŠ d.d.

Mentor: doc. dr. sc. Marina Lovrinčević

Studentica: Petra Hrga

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
1.1. Predmet istraživanja 1
1.2. Ciljevi istraživanja 1
1.3. Metode istraživanja 1
1.4. Struktura rada 2

2. ANALIZA EKSTERNE OKOLINE 3
2.1. Pojam eksterne okoline 4
2.2. Opća ili socijalna okolina 6
2.3. Poslovna ili okolina zadatka 7
2.4. Analiza vanjske okoline 12
2.5. Vrste analiza za identifikaciju prilika i prijetnji 13

3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU KRAŠ D.D. 25
3.1. Povijest poduzeća 25
3.2. Predmet poslovanja 27
3.3. Vlasnička i organizacijska struktura 28
3.4. Poslovanje poduzeća 31

4. ANALIZA EKSTERNE OKOLINE PODUZEĆA KRAŠ 34
4.1. Analiza opće ili socijalne okoline 34
4.2. Analiza poslovne okoline 41

5. ZAKLJUČAK 53

LITERATURA 55

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA 57

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

Okolina je višeznačni izraz koji označava sveukupnost pojava i čimbenika koji okružuju neki sustav ili organizam, a koji izravno ili neizravno utječu na njegovo djelovanje, njegovo ponašanje i njegov razvoj. Eksterna ili vanjska okolina obuhvaća one dimenzije ili dijelove okoline koji indirektno utječu na poduzeće. Upravo zbog važnosti koje ima okolina, te posebno eksterna okolina na poduzeće, ovo će se područje u ovom radu analizirati.

1.2. Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja utvrđuju kakav utjecaj promjene u eksternoj okolini, kojima su okruženi i imaju na strategiju poslovanja poduzeća Kraš d.d. o kojoj ujedno ovisi uspjeh na tržištu, opstanak i dugoročni razvoj. Osim toga, vidjeti će se na koji način okolina utječe na veliko poduzeće kao što je Kraš, te kako se ono prema određenim utjecajima odnosi.

1.3. Metode istraživanja

U radu su korištene različite vrste metoda istraživanja. Ovisno o vrsti i predmetu istraživanja koristile su se adekvatne metode. Metode koje će se koristiti u ovom radu su:[1]

- metoda komparacija u kojoj se traže sličnosti ili razlike između dvije ili više pojava, činjenica, predmeta, usporedba,
- metoda analize i sinteze – Raščlanjivanje složenih pojmova i zaključaka na jednostavnije sastavne dijelove, te analiza svakog dijela za sebe i u odnosu na druge se zove metoda analize. Spajanje dijelova ili elemenata u cjelinu, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenih u još složenije zove se metoda sinteze.
- induktivna i deduktivna metoda koristi se za objašnjavanje utvrđenih, te otkrivanje novih spoznaja i novih zakonitosti za dokazivanje postavljenih teza, za provjeravanje hipoteza i znanstvenih istraživanja.

[1] Zelenika, R.: Metodologija i tehnika izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000.

- metoda kompilacije je preuzimanje tuđih rezultata istraživanja, stavova, shvaćanja i sl.
- metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica u društvu bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.

1.4. Struktura rada

Rad se sastoji od pet dijelova. U prvom, uvodnom dijelu su prikazani predmet, ciljevi i metode istraživanja, te struktura rada. Drugi dio čini teorijsku obradu eksterne okoline. U tome je dijelu objašnjen pojam eksterne okoline, opća ili socijalna okolina, poslovna ili okolina zadatka, analiza vanjske okoline, te vrste analiza za identifikaciju vanjske okoline. Treći dio rada opisuje poduzeće Kraš čiju se eksternu okolinu analiziralo. U tom dijelu je prikazana povijest poduzeća, predmet njenog poslovanja, vlasnička i organizacijska struktura, te poslovanje poduzeća Kraš d.d.. To je podloga za četvrto poglavlje koje obrađuje eksternu okolinu poduzeća Kraš d.d.. Peti dio rada čini zaključak. Na kraju rada dani su popis korištene literature, te popis slika, tablica i grafova.

2. ANALIZA EKSTERNE OKOLINE

Poduzeća posluju u uvjetima na koja djeluje okolina na različite načine. Menadžment poduzeća treba pomno analizirati okolinu, te pri tome adekvatno definirati misije, ciljeve, strategije i poslovne odluke kako bi se prilagodili utjecajima određene okoline. Ali što je to okolina, odnosno točnije rečeno koja je to okolina koja utječe na poslovanje poduzeća?

Buble, Dulčić, Cingula i ostali navode kako je okolina organizacije dio vanjskog svijeta s kojim organizacija dolazi u dodir, pri čemu vanjski čimbenici utječu na organizaciju, na njezino oblikovanje i ponašanje, te na ponašanje njezinih članova.[2] Uz izraz okolina često su kao sinonimi poznati i izrazi okruženje i okružje.

Za Bublu je okolina višeznačni izraz koji označava sveukupnost pojava i čimbenika koji okružuju određeni sustav ili organizam, pri čemu utječu na njegovo djelovanje, njegovo ponašanje i njegov razvoj.[3] Sve to utječe na poslovanje poduzeća koje menadžment treba analizirati kako bi se donosile adekvatne poslovne odluke. Okolina pri tome stvara nove prilike, ali i nove opasnosti za poduzeće. Zbog toga neprestano treba istraživati i analizirati okolinu kako bi se pravodobno uočile trenutne i potencijalne prilike i prijetnje.

Analiza okoline poduzeća, prema Dulčiću, treba kako bi se istražile prilike i prijetnje u vanjskoj, te snage i slabosti u unutarnjoj okolini treba: [4]

- otkriti strateške čimbenike, njihove pritiske na poduzeće koji pomažu u ostvarivanju ciljeva (prilike), tj. koji mogu onemogućiti ostvarenje ciljeva, pa čak i dovesti u pitanje opstanak i razvoj (prijetnje),
- definirati pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća (snage) kao i unutarnje nesposobnosti koje uvelike ometaju ili potpuno onemogućuju ostvarenje definiranih ciljeva poduzeća (slabosti),
- povezati prilike i prijetnje sa snagama i slabostima sa SWOT analizom čime bi se poduzeće pozicioniralo u određenoj okolini,
- osigurati bazu za stvaranje strategije koju će voditi poduzeće kako bi uspješno iskoristilo prilike, a izbjeglo prijetnje, upotrebljavajući svoje snage i eliminirajući svoje slabosti.

[2] Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M. i ostali: Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str.93.
[3] Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str.142.
[4] Dulčić, Ž.: Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split, 1998., str.82.

Buble navodi slijedeće načine na koje poduzeće može reagirati na utjecaje koji dolaze iz njegove okoline:[5]

- "strateškim odgovorom"- mogućnošću da izabere odgovarajuću strategiju
- "organizacijskom promjenom"- preoblikovanje već postojeće i oblikovanje nove organizacijske strukture

Menadžment poduzeća ima zadatak što bolje se pripremiti na promjene i utjecaj iz okoline. U prvom redu potrebno je identificirati karakter i segmente okoline u kojoj poduzeće posluje, te nakon toga primijeniti odgovarajuću strategiju djelovanja prema određenoj okolini.

Okolina poduzeća se dijeli na unutrašnju i vanjsku okolinu. U ovom radu će se obrađivati isključivo vanjska okolina koja će se u nastavku rada teorijski opisati, a potom i na praktičnom poslovnom primjeru poduzeća Kraš d.d..

2.1. Pojam eksterne okoline

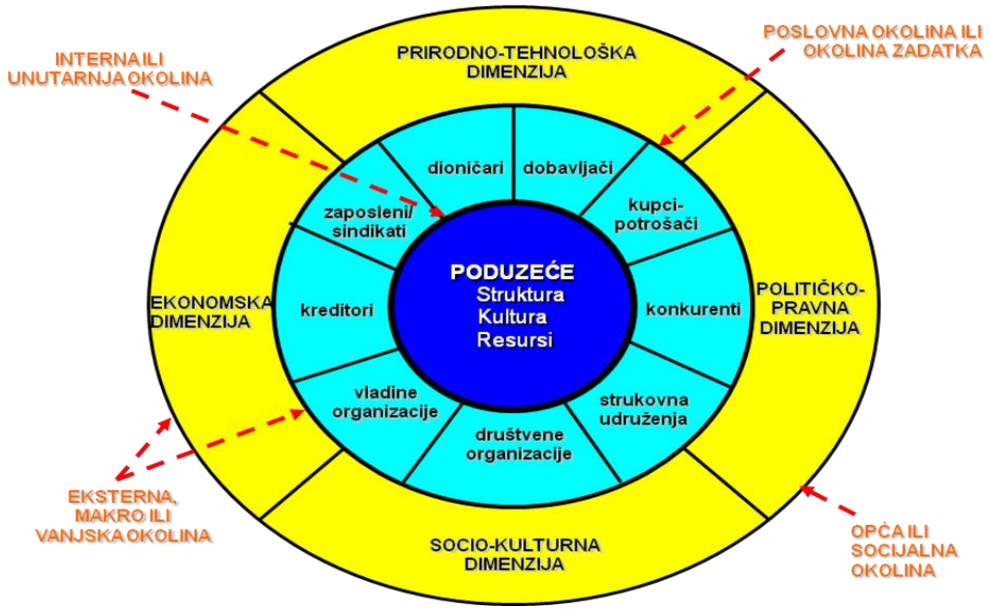
Poduzeća djeluju u eksternoj (vanjskoj) okolini koju čini mnogo različitih, dinamičnih, promjenjivih, te međusobno povezanih čimbenika i varijabli. Ovisno o tome utječu li čimbenici i varijable na sva poduzeća na tržištu ili je takvo djelovanje vezano uz specifično poduzeće, dijele se u dvije vrste, tj. u makrookolinu i mikrookolinu. Obuhvaća one dimenzije ili dijelove okoline koji indirektno utječu na poduzeće. Prema Sikavici i Novaku vanjska okolina može se podijeliti na dva područja:[6]

- opća ili socijalna okolina,
- poslovna ili okolina zadatka.

Dva navedena ključna segmenta eksterne okoline s pripadajućim dijelovima prikazani su slikom 1.

[5] Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str.69.
[6] Sikavica, P.; Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str.102.

Slika 1. Dijelovi eksterne okoline



Izvor: Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M. i ostali: Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str.94.

Temeljne karakteristike eksterne okoline su brze i neočekivane promjene koje, uz složenost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost kao glavne značajke današnje okoline poduzeća, najviše utječu na:[7]

- pojavu "organizacijskog darvinizma", gdje se opstanak poduzeća vezuje za njegovu sposobnost neprekidnog praćenja promjena i adekvatne prilagodbe promjenama
- razvitak poduzeća, koji se vezuje za sposobnost adaptacije poduzeća okolini i stupanj fleksibilnosti njegove organizacijske strukture.

Jedna od značajnih karakteristika eksterne okoline poduzeća je *kompleksnost ili složenost,* utvrđena je brojem sudionika i čimbenika u okolini poduzeća i intenzitetom njihove međusobne povezanosti.

Dinamičnost okoline jednako tako čini karakteristiku, a utvrđena je brojem i vrstom promjena, kao i karakterom, te predvidljivošću promjena. Odražava brzinu, stupanj i kvalitetu promjena okoline.

[7] Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M. i ostali: Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str.94.

Heterogenost izražava stupanj raznovrsnosti značajnih čimbenika okoline, koje treba stalno pratiti i realno promatrati, ali i pojedinih njezinih dijelova, te posebno tržišnog segmenta.

Neizvjesnost je važan čimbenik ili karakteristika okoline koja zahtijeva primjenu odgovarajuće strategije za "osmišljavanje budućnosti poduzeća".

Posebnu važnost za strateški menadžment čine dva pitanja koja se mogu postaviti:[8]

- Na koji način okolina utječe na poduzeće? Okolina na poduzeće u prvom redu utječe putem promjena i karakteristika određenih čimbenika. Ono se skoro svakog dana mijenja pod njihovim utjecajem.
- Na koji način poduzeće odgovara na utjecaje koji dolaze iz poduzeća prema određenoj okolini? Može se odgovoriti izborom odgovarajuće strategije ili "organizacijskom promjenom", tj. preoblikovanjem postojeće i oblikovanjem nove organizacijske strukture.

Eksterna okolina neizravno utječe na poduzeće. Prijetnja za jedno poduzeće može biti prilika za drugo. Zbog važnosti pravovremenog uočavanja prilika i prijetnji iz eksterne okoline svako poduzeće trebalo bi provoditi promatranje ili skeniranje okoline. Pojam skeniranja okoline je oštro i dubinsko promatranje određenog predmeta ili pojave.

Elementi vanjske okoline čine snažan i trajan utjecaj na poslovanje poduzeća, pozitivan ili negativan, koji se ostvaruju putem prilika i prijetnji. Zato menadžment svakog poduzeća treba donositi odluke koje će smanjiti negativan, tj. povećati pozitivan utjecaj dimenzija vanjske okoline na poslovanje poduzeća.

2.2. Opća ili socijalna okolina

Opću ih socijalnu okolinu (makrookolinu) čine snage koje poduzeće ne može kontrolirati zbog čega ih treba analizirati i na njih reagirati. Sikavica i Novak opću ili socijalnu okolinu (makrookolina) prikazuju je na slijedeći način:[9]

- *Prirodno-ekološka dimenzija* obuhvaća sve demografske i materijalne resurse, koji svojom kvalitetom i kvantitetom utječu na opstanak i razvoj poduzeća, kao i na njegovu unutrašnju organizaciju.

[8] Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M. i ostali: Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str.86.
[9] Sikavica, P.; Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str.103.

- *Znanstveno-tehnološka dimenzija* čini odgovarajuću razinu znanstvenih i tehničkih ostvarenja. Praćenje navedene dimenzije je temelj za ulaganje u istraživačko - razvojnu djelatnost kao i donošenje odluka koje su vezane uz uvođenje novih tehnologija u poduzeću.
- *Ekonomska dimenzija* se odnosi na cjelokupno zdravlje ekonomskog sustava u kojem poduzeće posluje. Iz te okoline vrlo su važni čimbenici poput inflacije, kamatnih stopa, nezaposlenosti, ali treba analizirati i ostale čimbenike npr. događaje u svjetskoj ekonomiji, ograničenost resursa i sl.
- *Političko-pravna dimenzija* regulira društveno-ekonomske odnose unutar političkog sustava u kojem poduzeće posluje. Institucionalni okviri utvrđuju opće zakonske okvire za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada poduzeća. Ova dimenzija također izravno uvjetuje u kojem će se smjeru odvijati poslovanje poduzeća, te njegov ostanak na određenom tržištu.
- *Socio-kulturna dimenzija* uključuje karakteristike i utjecaje društvenih slojeva, kao i individualne, te grupne obrasce ponašanja u poduzeću. Četiri su dimenzije socio - kulturne okoline, a to su: demografske promjene, vrijednosti i vjerovanja ljudi, stavovi prema radu i obrazovanje stanovništva.

Treba istaknuti kako prethodno navedene dimenzije vanjske okoline, odnosno opće ili socijalne okoline, Buble, Dulčić, Cingula i ostali još nazivaju "snagama" ili "utjecajima".[10]

2.3. Poslovna ili okolina zadatka

Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka (mikrookolinu) čine elementi u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da takvu okolinu opslužuje. Za razliku od opće okoline, na koju poduzeće u velikoj mjeri ne može utjecati, na poslovnu okolinu dijelom može. Zbog toga je i razumljivo što se poduzeća orijentiraju prema poslovnoj okolini s kojom su u stalnom dodiru i o kojoj imaju puno više informacija. Takve informacije menadžmentu služe kako bi lakše upravljale sa poslovnom, ali i s prethodno spomenutom općom okolinom.

[10] Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M. i ostali: Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str.108.

Buble razlikuje devet najvažnijih segmenata poslovne okoline:[11]

Dobavljači su pojedinci ili organizacije koji poduzeće opskrbljuju sirovinama, materijalom, energijom, novcem, kapitalom, radnom snagom i informacijama. Takvi su dobavljači najčešće u većem broju, zbog čega menadžment često ima problem da li se usmjeriti na manji broj dobavljača uz povoljnije uvjete nabave koji iz toga proizlaze, ali uz rizik koji može nastupiti, ili na veći broj uz disperziju rizika i nešto nepovoljnije uvjete isporuke. Poduzeća najčešće nastoje ostvariti dugoročne odnose s ključnim dobavljačima.

Dobavljači ljudskih resursa osiguravaju poduzeću potrebne kadrove kvalificirane za obavljanje odgovarajućih poslovnih zadataka. Najčešće ih obavljaju privatne ili javne agencije (zavodi za zapošljavanje) iako poduzeće u određenim situacijama samo neposredno sa kadrovima dogovara i provodi njihovo angažiranje. Bitno je pitanje kako dugoročno osigurati dostatan broj i strukturu kadrova, posebno onih kreativnih i menadžerskih.

Dobavljači financijskih sredstava su razni investitori, od kojih se ističu banke, dioničari, državne agencije i drugi investitori. Pri tome se često postavlja pitanje na koji način upotrebljavati najpovoljnije izvore financijskih sredstava.

Mnoga poduzeća ovise o određenim dobavljačima, zbog čega mogu dovesti poslovanje u probleme, posebno ukoliko takav dobavljač ima problema. Kako bi se osigurali, poduzeća trebaju izgrađivati pozitivne poslovne odnose sa više različitih dobavljača što je ponekad jako teško.

Dobavljači utječu na odabir strategije, zbog čega izbor odgovarajućeg dobavljača ima iznimno bitnu stratešku odluku. Razlog tome je dobavljači utječu na vrijeme trajanja radnog procesa, kvalitetu proizvoda, kao i razinu zaliha. Kako bi takve probleme minimalizirali, poduzeća se sve više usmjeravaju prema isporukama po sustavu *"just in time"*.

Kupci odnosno *potrošači* su pojedinci ili organizacije koje plaćaju novcem kako bi dobile proizvod ili uslugu. Oni najsnažnije utječu na poslovanje i ponašanje, opstanak kao i na razvoj poduzeća. Često je takav lanac uvelike složen. Obično se razlikuje finalni kupac od kupca posrednika. Finalni kupac je ona osoba ili domaćinstvo koji kupuje određeni proizvod ili uslugu zbog osobne potrošnje.[12] Ta se kupnja najčešće obavlja u maloprodaji.

[11] Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str.145.
[12] Weihrich, H.; Koontz, H.: Menedžment, Mate, Zagreb, 1998., str.178.

Kupac posrednik je organizacija (poduzeće, ustanova i drugo) koja kupuje proizvod ili uslugu s namjerom korištenja u proizvodnji dragih proizvoda ili usluga, tj. da ih preproda drugoj organizaciji ili pojedincu.

Može se zaključiti kako kupci mogu biti razne osobe i organizacije, što čini složenu mrežu subjekata kupovine. Danas je analiziranje kupaca sve složenije. Zbog toga je bitna koncepcija marketinga. Posebno je važna ona koja je usmjerena prema potrebama i željama kupaca. To u konačnici menadžmentu daje informacije o tome kako poduzeće treba isključivo proizvoditi što kupci traže, te tako ostvarivati dobrobiti potrošača, kao i ostvarivati za poduzeće odgovarajući profit.

Definirati želje i potrebe kupaca odgovoran je i kompliciran zadatak menadžmenta poduzeća zbog čega se takvo istraživanje treba kvalitetno organizirati. Kako bi se kupci pridobili, te zadržali, menadžment poduzeća mora odraditi razne aktivnosti među gdje je bitan servis kupaca. Tu se radi o brzini i pouzdanosti s kojom poduzeće može kupcima može ponuditi upravo one proizvode/usluge kakve oni to potražuju. U tome spada: brzina ispunjenja narudžbe, isporuka proizvoda pod odgovarajućim uvjetima, spremnost na povrat oštećenih proizvoda i ponovnu isporuku novih, raspoloživost servisne službe za popravak i dijelove, troškove servisa. Svakom je poduzeću ovaj odnos sa kupcima jedna od važnih strategijskih prednosti.

Kako bi se istražile i analizirale potrebe i želje kupaca, te stupanj njihova ispunjenja poduzeća prikupljaju informacije, oblikuju ih u odgovarajući marketinški informacijski sustav. Takav sustav je menadžerima za unaprjeđivanje planiranja, izvršenja i kontrole poslovanja poduzeća.

Konkurenti su druga poduzeća koja se natječu za resurse. Pri tome najvažniji resurs za koji se konkurenti natječu su upravo kupci. Buble smatra kako praćenje konkurencije ima za cilj utvrđivanje njezine prednosti i slabosti čime bi se takvu konkurenciju jednostavno moglo eliminirati, odnosno njihov utjecaj dodatno smanjiti.[13] Kako bi u toj "borbi" bili učinkoviti, konkurenti se prvo trebaju identificirati, potom pratiti, a zatim i nadmudriti kako bi se ostvarila konkurentska prednost.

[13] Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str.146.

Prema Weihrichu i Koontzu identifikacija konkurenata uključuje: prekomorske tvrtke među kojima se posebno ističu one koje nenametljivo ulaze u male tržišne niše (tradicionalna japanska taktika), male domaće tvrtke sa ulaskom u mala tržišta s jakom potražnjom, velika nova domaća poduzeća koja koriste nova tržišta, te jake regionalne konkurente i neuobičajene ulaske na tržište (TV shop i kataloška prodaja).[14]

Kako bi poduzeće ovladalo tržištem, ono mora stalno imati u obliku: kupca, kanala distribucije, konkurenciju i sebe samog. U promatranju konkurencije treba imati u vidu da se ona ne odvija samo na području plasmana proizvoda i usluga, nego i na području pribavljanja potrebnih inputa-radne snage, tehnologije, kapitala i drugih inputa. Osim toga u konkurentskoj borbi za neki od resursa ne sudjeluju samo poslovne, nego i druge organizacije. Sve to čini da su konkurentski odnosi vrlo složeni zbog čega menadžeri moraju biti oprezni prema tom segmentu poslovne okoline.

Dobiti informacije o konkurentima nije tako lako dobiti i nisu dostupna. Neke se informacije mogu dobiti vrlo lako, te takve informacije su često one osnovne informacije, dok one važnije informacije čine tzv. poslovnu tajnu. Poslovnom tajnom se mogu smatrati određeni rezultati o visini prodaje, ostvarene dobiti, ili npr. tehnički podaci nekog novog proizvoda koji se plasira na ciljno tržište. Do takvih informacija je često gotovo nemoguće doći, pri čemu pojedina poduzeća čak angažiraju određene detektivske službe kako bi do njih došli.

Dioničari, pojedinačno ili u okviru pojedinih upravljačkih organa u poduzeću, prema Bubli, Dulčiću, Cinguli i ostalima čine jedan od ključnih dijelova poslovne okoline, te njihov utjecaj na poduzeće stalno raste.[15] Oni zbog toga što imaju određeni udio u poduzeću, imaju i posebna očekivanja od samog poduzeća, pri čemu se izdvaja određena zarada koju mogu ostvariti.

Zaposlenici također čine važnu interesnu grupu u poduzeću jer izravno utječu na stvaranje i na provođenje strategije. Buble navodi kako se zaposlenici javljaju i kao članovi sindikata čime imaju utjecaj na čitavo poslovanje poduzeća.[16] Sindikat pri tome ima zadatak štititi članova od samovolje poslodavaca, osigurati provođenje kolektivnih ugovora, te se stalno boriti za boljitak radnih uvjeta članova i svih zaposlenih.

[14] Weihrich, H.; Koontz, H.: Menedžment, Mate, Zagreb, 1998., str.179.
[15] Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M. i ostali: Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str.198.
[16] Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str.146.

Ipak, treba navesti kako su sindikati dijelom vidljivi isključivo u velikim poduzećima. U manjim, te posebno privatnim sindikati se ne organiziraju, ali ipak se i u takvim poduzećima zaposlenici bore za svoja prava. Menadžment poduzeća koji prepoznaje važnost zaposlenika, vodi računa o njihovim uvjetima rada, te svim ostalim potrebama zaposlenika, postaje uspješni menadžment jer će upravo zadovoljni zaposlenici biti produktivni u pravom smislu riječi i učinkovitije obavljati povjerene im poslovne zadatke. Upravo zbog toga je posebno menadžmentu važno voditi računa o svojim zaposlenicima koji izravno utječu na poslovanje poduzeća.

Kreditori su područje poslovne okoline koji utječu na ostvarenje ciljeva poduzeća, osiguravajući im određena financijska sredstva koja im trebaju u razvoju i poslovanju u cjelini. Oni utječu na ostvarenje definiranih poslovnih ciljeva poduzeća, te se javljaju i u ulozi partnera koji s poduzećem rade na ostvarenju zajedničkog pothvata. Primjer za to su poduzeća koja rade na principu *"joint venturea"*.

Kao posebne dijelove eksterne okoline treba izdvojiti, *regulatore tj. vladine ili državne agencije, društvene organizacije* ih zajednice, te različita *strukovna udruženja*, među kojima su najčešća trgovačka udruženja. Takve organizacije ih udruženja odgovarajućom politikom i zakonskom regulativom u velikoj mjeri mogu utjecati na poduzeće, njegova strategijska predviđanja i strategijska postignuća.

Regulatore čine specifične organizacije u poslovnoj okolini koje mogu kontrolirati, regulirati ili utjecati na politiku i praksu poduzeća. Pri tome čine dio političko-pravne okoline koji je u neposrednoj okolini poduzeća. Buble razlikuje dvije vrste regulatora, i to: vladine agencije, te interesne grupe.[17]

Vladine agencije su organizacije koje organizira vlada neke države kako bi zaštitila javnost od moguće poslovne prakse ili zaštite poduzeća jedna od drugih. U razvijenim ekonomijama osnivaju se mnoge vladine agencije koje su se specijalizirala za određena područja zaštite, npr. agencije za zaštitu okoliša, agencije za patente, agencije za kontrolu kvalitete namirnica itd. Pri tome posjeduju službena ovlaštenja za provođenje ispitivanja, postavljanja standarda i normi, kao poduzimanja ostalih radnji prema poduzećima koja se ne pridržavaju takvih propisa. Vladine agencije mogu zaustaviti rad koji se ne odvija prema zdravstvenim standardima.

[17] Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str.147.

Interesne grupe su prema Bubli poseban oblik regulacije, te se organiziraju voljom svojih članova s namjerom na utjecanje na poslovnu praksu.[18] Takve grupe nisu vladine organizacije, niti mandat provoditi vladine mjere. Njihova moć izvire iz njihove javnosti rada, poštenog odnosa prema problemima koje rješavaju, ugledu njihovih članova i sl. Njih čine npr. grupe za zaštitu od pušača i druge. Iako im nedostaje službena moć kao vladinim agencijama, one mogu značajno utjecati na poslovnu praksu javnim djelovanjem upotrebljavajući raspoložive javne medije.

2.4. Analiza vanjske okoline

Iako se karakteristike okoline najčešće javljaju u parovima: jednostavnost - kompleksnost, stabilnost - dinamičnost, homogenost – heterogenost, te izvjesnost - neizvjesnost, danas se u poduzećima potvrđuje kako su upravo kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost iznimno važne karakteristike okoline. Takve karakteristike su vrlo važni čimbenici razumijevanja onoga što se događa u okolini suvremenog poduzeća. Zbog toga Buble postavlja dva vrlo važna pitanja koja su od iznimnog značaja za strategijski menadžment poduzeća:[19]

- Na koji način okolina utječe na poduzeće?
- Na koji način poduzeće odgovara na utjecaje iz okoline?

Okolina u prvom redu utječe na poduzeće preko promjena. Pod takvim utjecajem okolina poduzeća se neprekidno mijenja, dok takve dinamičke promjene utječu na poduzeće. Poduzeće ostvaruje promjene putem svojih organizacijskih struktura kao određene prilike ili prijetnje i na njih mogu reagirati. Pravodobno reagiranje na prilike i prijetnje od krucijalne je važnosti za uspješnost poslovanja poduzeća na ciljnom tržištu.

Poduzeće prema Bubli treba reagirati na utjecaje iz okoline na više načina, pri čemu navodi dva koja se najčešće koriste:[20]

- "strategijskim odgovorom", odnosno izborom odgovarajuće strategije, te
- "organizacijskom promjenom", preoblikovanjem postojeće i oblikovanjem nove organizacijske strukture.

[18] Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str.147.
[19] Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str.148.
[20] Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str.149.

Takve spoznaje čine početak analiziranja vanjske okoline. Iako se analizi vanjske okoline pristupa kao analizi važnih elemenata vanjske okoline, takvi elementi se mogu pojednostavljeno promatrati i kao određeni oblici okoline. Pri tome se može govoriti o analizi: fizičke, tehnološke, socijalne, demografske, ekonomske i političko - pravne okoline.

Analizi vanjske okoline se treba pristupiti na način da se svaki od spomenutih oblika okoline podijeli na vrlo važne komponente, nakon čega se promatra njihov utjecaj na poduzeće. Cilj je procijeniti je li njihov utjecaj prilika ili prijetnja za određeno poduzeće.

2.5. Vrste analiza za identifikaciju prilika i prijetnji

Kako bi se identificirale postojeće, ali i predvidjele buduće prilike i prijetnje u okolini, upotrebljavaju se različite vrste analiza koje su prema Weichrich i Koontzu usmjerene prema:[21]

- zainteresiranima za poduzeće,
- procjeni tehnologije,
- strukturama konkurencije,
- granama ili situacijama u djelatnosti,
- procjeni ranjivosti poduzeća,
- prilikama i prijetnjama.

Nekoliko je vrsta analize za identifikaciju prilika i prijetnji eksterne okoline poduzeća. One su podijeljene na:
analizu opće okoline

- skeniranje vanjske okoline,
- PEST analizu, te
- ETOP analiza,

analizu poslovne okoline

- stakeholder analiza,

[21] Weihrich, H.; Koontz, H.: Menadžment, Mate, Zagreb, 1994., str.60.

- analiza konkurencije.

Osim navedenih treba se spomenuti i SWOT analiza koja povezuje interne i eksterne čimbenike okoline poduzeća.

2.5.1. Skeniranje vanjske okoline

Buble, Dulčić, Cingula i ostali navode kako je skeniranje pojam koji označava dubinsko, detaljno ili oštro snimanje, tj. promatranje predmeta ili pojave.[22] Promatrajući skeniranje vanjske okoline ono se upotrebljava u smislu oštre analize okoline, kako bi se prepoznali strategijski čimbenici koji u velikoj mjeri mogu utjecati na poslovanje poduzeća, ali i na njegov opstanak i budući razvoj. Isti autori navode kako se skeniranju vanjske okoline može provesti na dva načina:[23]

- skeniranje opće ili socijalne okoline,
- skeniranje poslovne okoline ili okoline zadatka.

Skeniranje opće ili socijalne okoline, treba poslužiti kao slika poduzeću u otkrivanju i praćenju promjena u odgovarajućem području okoline. Metoda skeniranja upotrebljava šest područja analize: ekonomsko, konkurentsko, tehnološko, geografsko, političko i socijalno, pri čemu se za svako od prikazanih područja dodjeljuje određeni strategijski čimbenici koji se tada definiraju. Poslije identifikacije čimbenika, ocjenjuje se aspekt utjecaja strategijskih faktora (prijetnje se ocjenjuju ocjenama od -5 do 0, a prilike od 0 do +5), kao i s aspekta važnosti strategijskih faktora za poduzeće (izražava se ocjenama od 0 do +10).

Cilj skeniranja poslovne ili okoline zadatka je definiranje svih zahtjeva koje na poduzeće djeluje ovo područje vanjske okoline, na koje poduzeće treba odgovoriti i zadovoljiti na odgovarajući način. Promjene u okviru opće ili socijalne okoline odražava se na poduzeće putem određenih grupa iz okoline zadatka. Pri tome skeniranje okoline poduzeća obuhvaća analizu svih čimbenika iz poslovne okoline poput: interesnih grupa, resursa, položaja na tržištu, konkurenata, dobavljača i politike vlade.

[22] Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M. i ostali: Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str.110.
[23] Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M. i ostali: Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str.110.

Analiza najvažnijih elemenata poslovne okoline ili okoline zadatka ima za cilj identificirati i analizirati strategijske faktore koje je vrlo važno promatrati sa aspekta prilika i prijetnji za poduzeće.

2.5.2. PEST analiza

Analiza opće ili socijalne okoline najčešće se provodi pomoću PEST analize čiji je zadatak identificiranje prilika i prijetnji koje se stvaraju utjecajem političko-pravne (P), ekonomske (E), socijalno-kulturne (S) i tehnološke (T) okoline. Buble pod prilikama *(Opportunities)* podrazumijeva vanjske čimbenike i situacije koje pomažu poduzeću kako bi ostvario postavljene ciljeve.[24] To stvara određene prilike ili pogodnosti za poduzeće, koje su, na nesreću poduzeća puno rjeđe od prijetnji.

Za razliku od prilika, prijetnje *(Threats)* su oni vanjski čimbenici i situacije koje mogu u potpunosti kočiti ostvarivanje postavljenih ciljeva poduzeća, te dovesti u pitanje njegov opstanak i razvoj. Upravo zato one su opasnosti za poduzeće.

Pri ovoj analizi treba se analizirati ono što su danas povoljne prilike jer već sutra mogu postati ozbiljne prijetnje.

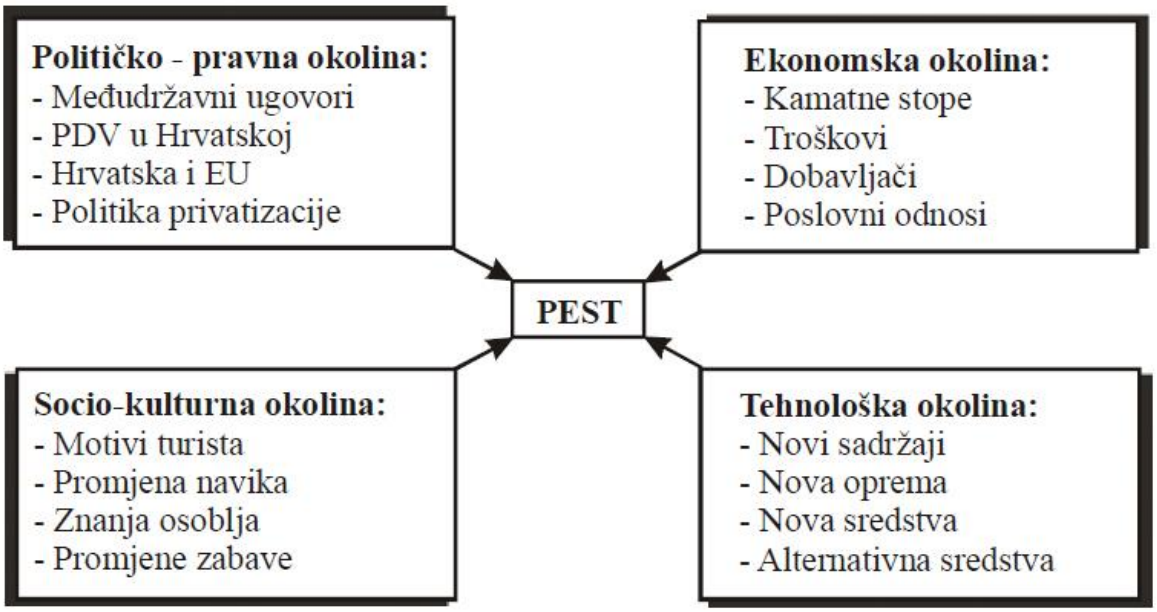
Prema Previšić i Ozretić Došen temeljne aktivnosti PEST analize su:[25]

- skeniranje okruženja, uočavanje promjena,
- praćenje specifičnih trendova i uzoraka,
- predviđanje budućih promjena,
- procjena utjecaja promjena u okruženju na poduzeće.

Prvi je korak PEST analize utvrđivanje glavnih faktora utjecaja kako je to napravljeno na jednom primjeru na slici 2.

[24] Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str.168.
[25] Previšić, J.; Ozretić Došen Đ.: Marketing, Adverta, Zagreb, 2004., str.24.

Slika 2. Identifikacija utjecaja okoline PEST analize



Izvor: Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str.175.

Kada su identificirani čimbenici utjecaja pristupa se njihovoj ocjeni i to s dva aspekta:

- s aspekta utjecaja odgovarajućih strategijskih faktora, koji se ocjenjuju tako da se prijetnje ocjenjuju ocjenama od -5 do 0, a prilike ocjenjuju ocjenama od 0 do +5, te
- s aspekta važnosti strategijskih faktora za poduzeće, koja se izražava ocjenama od 0 do +10.

Rezultati analize mogu se bolje prikazati tablično, na primjer kao što je prikazano u tablici 1.

Tablica 1. Prikaz rezultata skeniranja okoline

Okolina	**Utjecaj faktora**	**Važnost faktora**	**Prilika (+), Prijetnja (-)**
Političko-pravna	-2	5	-10
Ekonomska	2	10	20
Socio-kulturna	-1	2	-2
Tehnološka	-3	6	-18
UKUPNO	**-4**	**23**	**-10**

Izvor: Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str.175.

Negativne vrijednosti ili negativni zbrojevi označavaju prijetnje, a pozitivne vrijednosti i pozitivni zbrojevi označavaju prilike za poduzeće. U promatranoj tablici je vidljiv negativan utjecaj političko-pravnih, socio-kulturnih i tehnoloških faktora, koji čine i najveće prijetnje za poduzeće u promatranom slučaju.

2.5.3. Metoda izrade ETOP profila

ETOP je akronim riječi okoliš (engl. *Enviroment*), prijetnja (engl. *Threat*) i profil prilika (engl. *Opportunity Profile*).[26] Ta metoda je usmjerena na definiranje pozicije poduzeća u ovisnosti o intenzitetu prilika i prijetnji iz okoline koji djeluju sada, ali i koji će djelovati u budućnosti na poduzeće.

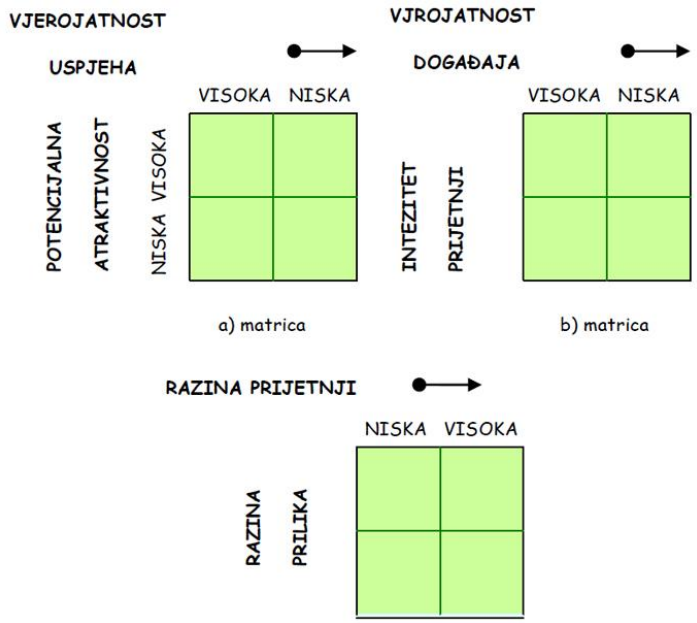
Analiziranje ETOP profila odvija se prema Bubli, Dulčiću, Cinguli i ostalima slijedećim putem:[27]

- Prilike se trebaju analizirati s aspekta vjerojatnosti uspjeha i aspekta potencijalne atraktivnosti. Zato se koristi matrica koja se sastoji od potencijalne atraktivnosti koja se mjeri visinom profita koji bi se ostvario i vjerojatnosti uspjeha koja je rezultat iskorištenih prilika.
- Prijetnje se trebaju promatrati s aspekta intenziteta prijetnji i vjerojatnosti događaja. Zato se koristi matrica koja se sastoji od intenziteta prijetnji koja čini gubitke do kojih bi došlo kad bi se prijetnje ostvarile i vjerojatnosti događaja kao vjerojatnost materijaliziranja prijetnji.
- Na kraju se trebaju prethodne dvije matrice integrirati u zajedničku matricu prilika i prijetnji, te odrediti poziciju određenog poduzeća na takvoj matrici. Matrica prilika i prijetnji sastoji se od razine prilika, te razine prijetnji, dok njena polja definiraju moguće pozicije poduzeća s obzirom na intenzitet prilika i prijetnji.

ETOP metoda svakom poduzeću pomaže kako bi se definirala karakteristična optimalna strategija, te kako bi se što učinkovitije iskoristile moguće prilike, ali i izbjegle prijetnje koje mogu poslovanje poduzeća ugroziti.

[26] Kotler, P.: Marketing Management, Prentice Hall, Millennium Edition, New Jersey, 2002., str.683.
[27] Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M. i ostali: Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str.30.

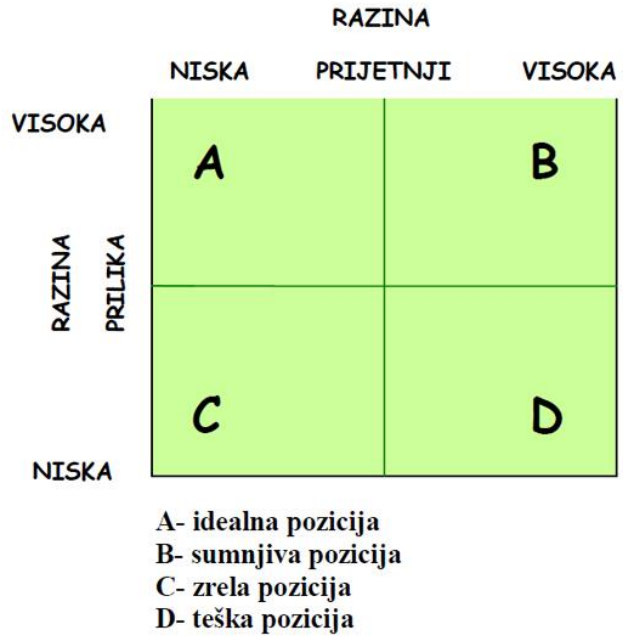
Slika 3. Matrica prilika i prijetnji



Izvor: Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M. i ostali: Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str.30.

Spajanjem matrice prilika i prijetnji poduzeća dobiva se matricu prilika i prijetnji, s kojom se može odrediti njegov položaj, analizirajući intenzitet prilika i prijetnji kako je vidljivo na slici 4.

Slika 4. Matrica prilika i prijetnji



Izvor: Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M. i ostali: Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str.31.

2.5.4. Stakeholder analiza

Sva poduzeća imaju širok spektar *stakeholdersa*, kako unutrašnjih, tako i vanjskih, te su njihovi interesi različiti i složeni. To je zato jer imaju svoje osobne stavove prema poduzeću, dok su im očekivanja od poduzeća različita, pa zbog toga sve to ima različitog utjecaja na poduzeće.

Stakeholder je osoba koja želi imati za uvid u financijske izvještaje nekog poduzetnika jer ga zanima uspješnost poslovanja tog promatranog poduzeća. Može se zanimati za poslovanje određenog poduzetnika zato jer ono može imati utjecaj na ponašanje i djelovanje te osobe. Matić, Pavić i Mateljak navode kako uz dioničare tj. udjeličare (engl. *shareholders*) to mogu biti npr. zaposlenici, vjerovnici i financijski investitori, dobavljači, kupci proizvoda, lokalna, regionalna ili šira društvena zajednica.[28]

Zaposlenici čine unutrašnje stakeholderse, te na okolinu utječu unutrašnjom kulturom koja utječe na menadžment. Tada se stvara tzv. "kulturalna mreža" u poduzeću koja čini složeni skup vrijednosti, vjerovanja i pretpostavki u poduzeću, njenoj unutrašnjoj strukturi i moći. Navedena kultura čini snažno sredstvo u stvaranju strategije poduzeća.

Vanjski stakeholdersi, dobavljači, financijeri, organi vlasti, dioničari i kupci, očekuju od poduzeća ostvarivanje njihovih interesa, zbog čega na različite načine žele utjecati na stvaranje strategije poduzeća. Mogu utjecati neposredno na menadžment u osobnom kontaktu ili indirektno upotrebljavajući razne oblike javnog komuniciranja.

Analiza poslovne okoline, osim očekivanja stakeholdersa, prema Bubli treba obuhvatiti i procjenu strategijske važnosti tih očekivanja, pri čemu se koriste *stakeholder mapping* u procjenjivanju:[29]

- očekivanja svake stakeholder grupe,
- moći, sposobnosti ili sredstva ostvarivanja tih očekivanja,
- mogućih efekta ovih očekivanja na buduće strategije.

[28] Matić I.; Pavić I.; Mateljak Ž.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009., str.44.
[29] Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str.176.

Tablica 2. Tablica mogućih očekivanja stakeholdersa

Stakeholders	Očekivanja
DIONIČARI	rast dividendi rast cijene dionica konzistentna isplata dionica rast neto vrijednosti aktive
DOBAVLJAČI	pravovremena isplata adekvatna likvidnost integritet i javni položaj direktora sposobnost pregovaranja
VLADA	efikasna uporaba energije pridržavanje zakona plaćanje poreza otvaranje novih radnih mjesta novac za javne fondove
KUPCI	politike povrata i nadomjestaka jamstva/garancije pouzdanost proizvoda isticanje kvalitetom
ZAPOSLENI	dobre kompenzacije i beneficije sigurnost posla smisao posla mogućnost osobnog razvoja
KREDITORI	likvidnost titula i položaj menadžmenta i poduzeća kvaliteta aktive mogućnost plaćanja kamata i glavnice

Izvor: Matić I.; Pavić I.; Mateljak Ž.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009., str.44.

Stakeholder mappingom se utvrđuje veličina i oblik moći, jer se temeljem analize takve moći može odrediti sposobnost utjecaja stakeholdera na strategiju poduzeća. Buble smatra kako je za ostvarenje svrhe poduzeća i njegovo preživljavanje važno uspostaviti ravnotežu interesa između poduzeća i stakeholdera, ali i ostvariti lojalnost svih "aktivnih" stakeholdera.[30] Ravnoteža između interesa poduzeća i stakeholdera dovodi do boljeg i uspješnijeg poslovanja poduzeća.

[30] Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str.177.

2.5.5. Analiza konkurentske okoline

Analiza konkurentske okoline usmjerena je na jedan specifični segment mikro razine. Njezin je zadatak utvrdili sposobnost poduzeća da efektivno djeluje na izabranom tržištu, tj. da ostvaruje rast profitabilnosti. Prema Porteru profitabilnost zavisi o dvije ključne varijable:[31]

- strukturi industrije u kojoj poduzeće operira,
- poziciji poduzeća ili odnosnoj performanci unutar te industrije.

Analiza ove dvije varijable omogućava poduzeću identificirati područje na kojemu ono ostvaruje svoje konkurentske prednosti. Zbog toga je Porter razvio model pet konkurentskih snaga koji osigurava okvir za analizu strukture industrije.

Cilj analize konkurentske okoline je procjena strategijskog utjecaja svake od analiziranih pet konkurentskih snaga, te izbor adekvatne strategije. Ta analiza može definirati razne utjecaje konkurentskih snaga. Kada se kumulira utjecaj svih snaga dolazi do najnepovoljnije, a kada se eliminira utjecaj ovih snaga nastupa najpovoljnija situacija za poduzeće.

Metoda analize strukture konkurencije, prema Bubli, Dulčiću, Cinguli i ostalima se promatra kroz analizu deset ključnih čimbenika:[32]

1. Potencijalna stopa rasta je procjena rasta industrije unutar koje se poduzeće nalazi. Procjena se radi temeljem stanja gospodarstva, gospodarskog ciklusa, životnog ciklusa proizvoda, podataka iz prethodnih razdoblja, itd.
2. Prijetnja ulaska novih poduzeća ovisi o prirodi industrije, njenoj potencijalnoj stopi rasta, gospodarskom ciklusu i mnogim drugim preprekama. Ukoliko je tržište novo, nezasićeno i ima visoku očekivanu stopu rasta, prijetnja ulaska novih konkurenata je veća nego kod stagnirajućeg ili čak opadajućeg tržišta. Visoki troškovi ulaska na tržište i potreba za velikim investicijama je prepreka za smanjenje mogućnosti ulaska novih konkurenata.
3. Intenzitet suparništva se mijenja ovisno o tome koliko je konkurenata prisutno na tržištu. Ukoliko je broj konkurenata mali, intenzitet suparništva je mnogo manji nego kad je konkurenata mnogo.

[31] Dulčić, Ž.: Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split, 1998., str.177.
[32] Buble, M.; Dulčić, Ž. i ostali: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2000., str.39.

4. Pritisak zamjenskih proizvoda (supstituta) raste sa brojem prisutnih istorodnih proizvoda na tržištu. Poduzeće treba analizirati svoje konkurentske prednosti i iskoristiti ih kako bi ostvarilo prednost i ublažilo negativan utjecaj ovog čimbenika.
5. Ovisnost o dopunskim ili komplementarnim proizvodima ovisi o tome je li se određeni proizvod upotrebljava sam za sebe ili treba uz njega upotrebljavati još neke proizvode kako bi bio upotrebljiv. Na primjer cipele su proizvod koji ne ovisi o komplementarnim proizvodima. Nadopuna njihovoj upotrebi su sredstva za održavanje i čišćenje, te potražnja za cipelama neće padati ukoliko ti komplementi poskupe ili ih nema na tržištu. Za razliku od cipela, DVD je proizvod koji potpuno ovisi o komplementima. Za korištenje DVD-a treba imati DVD player i izvor električne energije. Ukoliko cijene tih komplemenata rastu, utjecat će i na potražnju DVD-ova.
6. Snaga cjenkanja kupaca se određuje ovisno o broju konkurenata koji su u mogućnosti opslužiti iste kupce, platežnoj moći kupaca, veličini kupnje itd.
7. Snaga cjenkanja dobavljača ovisi o konkurenciji među dobavljačima. Ukoliko je mnogo dobavljača na tržištu koji nude isti ili sličan proizvod, snaga cjenkanja je jako mala. Kupac može birati kod kojeg će dobavljača uzimati robu. Najčešće će kupovati od dobavljača koji ima nižu cijenu, bolje uvjete plaćanja, bržu isporuku, bolju kvalitetu proizvoda itd. Dobavljač se treba prilagoditi zahtjevima kupaca ukoliko želi prodati robu.
8. Stupanj tehnološke ovisnosti pokazuje koliko je određeno poduzeće ovisno o tehnologiji. Ukoliko je tehnologija faktor koji odlučuje o konkurentskoj prednosti poduzeća, koja se može ogledati u kvaliteti proizvoda, brzini rada i radnih procesa, nižoj cijeni ili većoj funkcionalnosti itd., tada je ovisnost o tehnologiji velika.
9. Postotak primjene investicija pokazuje kolikom se brzinom događaju promjene u tehnologiji, radnim procesima itd. Proizvođači stalno mijenjaju asortiman, uvode nove proizvode i mijenjaju stare. Promjene zahtijevaju neprekidne investicije u razvoj. U pojedinim se industrijama ovaj proces odvija brže, a u drugom sporije.

10. Razina sposobnosti menadžmenta ima veliki utjecaj na poduzeće. O menadžmentu ovisi do kakvih će promjena dolaziti, na koji će se način gospodariti resursima poduzeća, kakva će biti radna atmosfera u poduzeću, koji će ciljevi biti postavljeni, koji će se napori zahtijevati od zaposlenika itd.

Analiza konkurencije ima za cilj definirati i ocijeniti strateške utjecaje od strane konkurencije. Istraživanje i analiza daje odgovore na sva prethodno spomenute čimbenike. Najnepovoljnija situacija bi bila kada bi pet sila predstavljale nepovoljan utjecaj na poduzeće. Suprotno tome, bili bi slabi utjecaji Porterovih sila koji bi poduzeću otvarali prilike, a faktori analize bi redom bili pozitivno ocijenjeni. Najvažnije je da poduzeće poznaje vlastite prednosti, iskoristi ih i umanji nepovoljne utjecaje konkurencije. Navedeno se ostvaruje kvalitetnim izborom strategije, koja na kraju dovodi i do ostvarivanja planiranih poslovnih ciljeva.

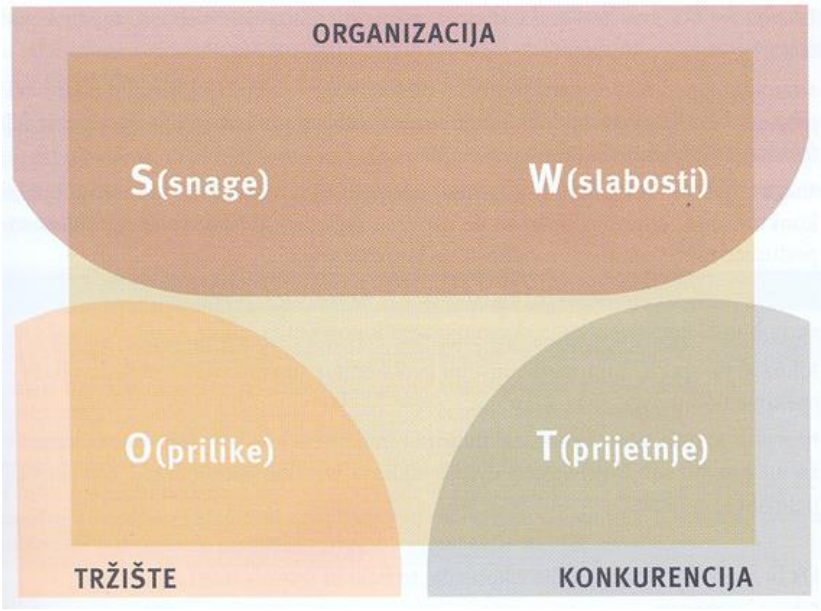
2.5.6. SWOT analiza

Brze, dinamične i neočekivane promjene osnovno su obilježje ne samo današnje okoline nego i vremena u kojem živimo. Poduzeće zato treba koristiti povoljne prilike koje mu omogućava određena okolina i izbjegavati negativne utjecaje, tj. prijetnje. Identifikacija prilika i prijetnji u okolini osnovni je dio strategijske analize kao instrumenta koji se najčešće upotrebljava u procesu strategijskog managementa. Strategijska analiza se provodi pomoću SWOT analize.

SWOT analiza je prema Renko analitički okvir menadžmenta za identifikaciju određenih informacija poduzeća o sebi i okolini u kojoj djeluje sada i u budućnosti. Važnost SWOT analize u oblikovanju odgovarajuće strategije poslovanja i značajna usmjerena je na tri vrlo važna područja (slika 5.).[33]

[33] Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Lijevak, Zagreb, 2005., str.63.

Slika 5. Tri područja na koja se usmjerava SWOT analiza



Izvor: Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Lijevak, Zagreb, 2005., str.63.

Ukoliko se kvalitetno provede, SWOT analiza može pokrenuti proces stvaranja strategije poslovanja poduzeća. Renko navodi kako se SWOT analiza koristi u otkrivanju konkurentskih prednosti poduzeća koje se mogu ugraditi u buduću strategiju poslovanja.[34]

Prilike (*Opportunities*) su vanjski čimbenici i situacije koje pomažu poduzeću u ostvarivanju njegovih ciljeva. One čine odgovarajuće prilike ili pogodnosti za poduzeće.

Prijetnje (*Threats*) su oni čimbenici i situacije koje mogu potpuno onemogućiti ostvarenje ciljeva poduzećem, te dovesti u pitanje njegov opstanak i razvoj zbog čega su opasnost za poduzeće.

Identifikacija prilika i prijetnji u okolini ponajprije je usmjerena na otkrivanje strategijskih čimbenika i strategijskih pritisaka. Uključuju analizu kupaca, dobavljača, konkurenata i analizu grane.

U postupku identificiranja sadašnjih, ali i budućih prilika i prijetnji mogu se upotrebljavati razni oblici analiza, kao što su: analiza zainteresiranih za poduzeće, analiza i procjena tehnologije, analiza strukture konkurencije, analiza grane ili situacije u djelatnosti, analiza i procjena ranjivosti poduzeća, analiza prilika i prijetnji te analiza profila prilika i prijetnji.

[34] Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Lijevak, Zagreb, 2005., str.62.

3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU KRAŠ D.D.

U ovom dijelu rada će se dati osnovni podaci o poduzeću Kraš. Pri tome će se pokazati povijest poduzeća, predmet poslovanja, vlasnička i organizacijska struktura, te poslovni uspjeh iz financijskog izvješća za 2015. godinu.

3.1. Povijest poduzeća

Kraš d.d. Zagreb jedan je od najvećih proizvođača konditorskih proizvoda u jugoistočnoj Europi, koji tržištu nudi bogati i kvalitetni asortiman. Kraš je utemeljen 1911. godine u Zagrebu.

Slika 6. Logo poduzeća Kraš d.d.

Izvor: Kraš d.d., www.kras.hr, 10.07.2016.

Te daleke 1911. godine tvornica Union počela je s radom kao prvi industrijski proizvođač čokolade u jugoistočnoj Europi. Od samog početka, slastice proizvedene u Unionu dobivaju najveće priznanje - UNION postaje carski i kraljevski dobavljač bečkog dvora. Godine 1923. u Zagrebu, na Savskoj cesti, tvrtka Bizjak počinje proizvodnju dvopeka, keksa i vafla. Zbog umješnosti vlasnika, tvrtka je ubrzo postala poznata po svojim domaćim keksima na tržištu šire regije.[35]

Sredinom 20 stoljeća dolazi do ujedinjenja Uniona, Bizjaka, te ostalih manjih proizvođača konditorskih proizvoda iz Zagreba, kada tvrtka dobiva ime Josip Kraš prema antifašističkom borcu i istaknutom rukovoditelju tadašnjeg sindikalnog pokreta.[36] Tada se ulaže u modernizaciju proizvodnje, primjenjuju se nova znanja u proizvodni slastica, na kojima te temelji ponuda asortimana i zadržava vodeća pozicija na prostoru regije.

[35] Kraš d.d., www.kras.hr, 10.07.2016.
[36] Kraš d.d., www.kras.hr, 10.07.2016.

Od 1967. do 1989. godine Kraš dominira tržištem tadašnje Jugoslavije, s udjelom od oko 25% u ukupnoj konditorskoj proizvodnji, među tada 51 registriranim proizvođačem. [37]

Krajem 20 stoljeća počinje novo povijesno razdoblje u razvoju Kraša, koje karakteriziraju tranzicijske promjene pretvorba društvenog vlasništva u privatno, napuštanje tadašnjeg socijalističkog i izgradnja gospodarskog sustava na tržišnim načelima.

Krajem 1992. godine društveno poduzeće Kraš transformira se u dioničko društvo. Od tada do 1995. godine Krašev menadžment i stručnjaci vlastitim snagama provode temeljito restrukturiranje, u kojem koriste iskustva domaćih i svjetskih konzultantskih kuća kako bi unaprijedili efikasnosti poslovanja, te prilagodili organizaciju i upravljanja novim uvjetima.

Kraš danas posluje kao tržišno orijentirana kompanija. Godišnja proizvodnja Kraša je veća od 33.000 tona konditorskih proizvoda, od kojih se polovica izvozi na sva svjetska tržišta. Razvojni planovi su orijentirani prema snažnom izvozu, uz jačanje vodeće pozicije na tržištima regije, gdje Kraš posluje preko vlastitih komercijalnih podružnica. Kraš je vlasnik i dviju tvornica, Mire - najveće tvornice keksa i vafla u Prijedoru i Karoline tvornice za proizvodnju keksa, vafla i slanica, u Osijeku. Visoka očekivanja kod ostvarivanja postavljenih ciljeva temelje se na bogatom iskustvu i visoko motiviranim zaposlenicima, kreativno usmjerenim na razvoj Kraša. Poslovanje se razvija korištenjem etičkih načela i odgovornog poslovanja na ciljnom tržištu.

Misija Kraša

Stvaraju originalne brandove visoke kvalitete koji svojim okusom povezuju generacije potrošača. Njihova najveća vrijednost su zaposlenici i iskustvo stoljetne tradicije. Poslovanje razvijaju putem samostalnog razvoja kompanije i transparentnim odnosom s poslovnim partnerima i zajednicama s kojima posluju.[38]

[37] Kraš d.d., www.kras.hr, 10.07.2016.
[38] Kraš d.d., www.kras.hr, 10.07.2016.

Vizija Kraša

Kraš d.d. će u srednjoročnom razdoblju zadržati vodeću poziciju na tržištu regije jačanjem vlastitih brandova kroz razvoj i rast kompanije, strateške saveze i akvizicije, te učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u cilju osiguranja pretežno radničkog vlasništva.[39]

3.2. Predmet poslovanja

Proizvodni asortiman Kraša obuhvaća sve tri grupe konditorskih proizvoda: kakao proizvode, brašneno konditorske proizvode i bombonske proizvode.

Kroz programe razvoja proizvoda formirane su strateške krovne marke: Dorina, Čoksa, Napolitanke, Životinjsko carstvo Ki-Ki, Vic, Super Vic, Bajadera, Griotte, Bananko, Pettit Beure i dijetalni asortiman. U cilju prezentacije i zastupljenosti proizvoda, kao i neposrednih kontakata s kupcima i potrošačima, prema modernim europskim marketinškim trendovima u tijeku su projekti: profiliranja imidža postojećih krovnih marki, razvoja novih krovnih marki, i osvježenje korporativnog identiteta kompanije.

Slika 7. Proizvodi Kraša



Izvor: Kraš d.d., www.kras.hr, 10.07.2016.

Svjetski poznate marke Kraševih proizvoda prvi su nosioci znakova Hrvatske gospodarske komore: BAJADERA izvorno Hrvatsko u 1998. godini i GRIOTTE - hrvatska kvaliteta u 1999. godini. Dugogodišnju tradiciju i originalnu kvalitetu svojih proizvoda Kraš je potvrdio uvođenjem sustava osiguranja kvalitete prema normi ISO 9001. i dobivanjem certifikata 1997. godine, te ponovnom potvrdom sukladnosti sustava u 2000. godini od strane priznate kuće *Lloyd's Register Quality Assurance* iz Londona.

[39] Kraš d.d., www.kras.hr, 10.07.2016.

U cilju osiguranja zdravstvene ispravnosti proizvoda kao jamstva zaštite svojih potrošača, Kraš je u 2001. godini usvojio HACCP koncept i kontinuirano radi na primjeni i korištenju novih metoda nadzora nad mikrobiološkim, kemijskim i fizikalnim opasnostima. Primjerena kontrola odvija se u svim fazama "prehrambenog lanca", od odabira ugradbenih materijala do isporuke gotovog proizvoda. Sustav HACCP implementiran je u sustav upravljanja kvalitete ISO 9001 i jamstvo je ispunjenja očekivanja kupaca i osiguranja visokog povjerenja potrošača u proizvode Kraš.

3.3. Vlasnička i organizacijska struktura

U tablici 3 je prikazana vlasnička struktura dioničara Kraš d.d. krajem poslovne 2015. godine.

Tablica 3. Vlasnička struktura dioničara Kraš d.d. na dan 31.12.2015.

Dioničar	**Broj dionica kom**	**Udio u temeljnom kapitalu** %
Fizičke osobe	632.050	46,01%
Kraš - ESOP d.o.o.	271.441	19,76%
Ostale pravne osobe	402.649	29,31%
Trezor Kraš d.d. Zagreb	67.462	4,91%
Republika Hrvatska - CERP	19	0,00%
UKUPNO	**1.373.621**	**100,00%**

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2015., Kraš d.d., Zagreb, 2016. www.rgfi.hr, 10.07.2016.

Iz prikazane tablice je vidljivo kako najveći broj dionica imaju fizičke osobe (46,01%). Treba spomenuti kako ostale pravne osobe posjeduju 29,31%, dok Kraš – ESOP d.o.o. posjeduje 19,76% udjela u temeljnom kapital.

U tablici 4 je prikazana vlasnička struktura prvih deset dioničara krajem poslovne 2015. godine.

Tablica 4. Vlasnička struktura prvih deset dioničara na dan 31.12.2015.

Dioničar	**Broj dionica kom**	**Udio u temeljnom kapitalu** %
Kraš - ESOP d.o.o.	271.441	19,76%
Mesna industrija Braća Pivac d.o.o.	261.823	19,06%
HPB d.d. / Kapitalni fond d.d.	93.772	6,83%
Kraš d.d. Zagreb - trezorski račun	67.462	4,91%
HPB, d.d. Zagreb	14.500	1,06%
Zagrebačka banka d.d./Zbirni skrbnički račun na ime STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY, BOSTON	7.448	0,54%
Radišić Darko	9.704	0,71%
OTP Banka d.d./Skrbnički račun pod zaporkom INS	6.867	0,50%
Gobec Janez	6.500	0,47%
Bujanović Zvonimir	6.023	0,44%
UKUPNO	**745.540**	**54,28%**

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2015., Kraš d.d., Zagreb, 2016. www.rgfi.hr, 10.07.2016.

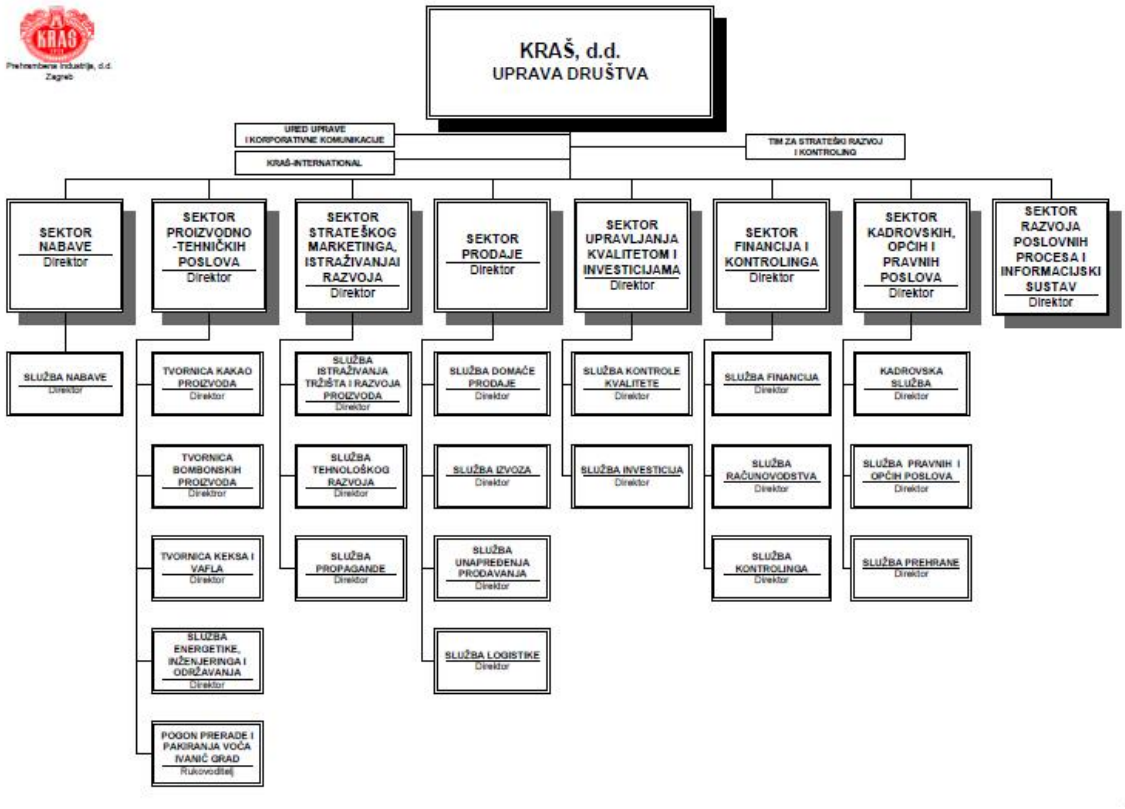
Promatrajući vlasničku strukturu Kraša prvih deset dioničara vidljivo je kako najveći udio u temeljnom kapitalu posjeduje Kraš ESOP d.o.o. (19,76%), te Mesna industrija Braća Pivac (19,06%). Ostali dioničari imaju udjele manje od 10%.

Organizacijska struktura ustrojena je od osam Sektora, i to:

1. nabave
2. proizvodno-tehnički poslovi
3. strateškog marketinga, istraživanja i razvoja
4. prodaje
5. upravljanje kvalitetom i investicijama
6. financije i kontroling
7. kadrovski, opći i pravni poslovi
8. razvoj poslovnih procesa i IS

Organizacijska struktura Kraša prikazana je na slici 8.

Slika 8. Organizacijska struktura Kraša d.d.



Izvor: Hernaus T.: Dizajniranje organizacijske strukture (II.dio), Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2015., preuzeto sa: https://www.fer.unizg.hr/_download/repository/5._Dizajniranje_organizacijske_strukture_-_II._dio_FER_2015-2016.pdf, 10.07.2016.

Organizacija na funkcionalnom pristupu jasno i prepoznatljivo ukazuje na važne procese i procese podrške i nadzora kao i doprinose razgraničenju nadležnosti i odgovornosti kako bi se ostvarila što veća učinkovitost poslovanja.

Nadzorni odbor Društva čine predsjednik, zamjenik predsjednika i četiri člana. U Upravi Društva, pored predsjednika djeluju i dva člana. Uprava Društva, adekvatno poslovnoj politici i politici kvalitete i ostvarenju strateških, glavnih i operativnih ciljeva, vodi računa o daljnjim potrebnim mjerama za ostvarenje optimalizacije organizacijske i kadrovske strukture i poboljšanja u području efikasnosti.

Osim spomenutih sektora u sastavu Kraš Matice nalaze se Ured Uprave društva i Eko park Kraš - Bratina.

3.4. Poslovanje poduzeća

Poslovanje poduzeća Kraš d.d. prema Godišnjem financijskom izvješću u 2015. godini bilo je usmjereno na razvoj i jačanje tržišnog pozicioniranja brandova. Rastom marketinških aktivnosti i ulaganja u tržište rezultirao je i rastom obujma prodaje na domaćem, ali i na izvoznim tržištima. Udio izvoza u ukupnoj prodaji je ostvario rast na 47%, te se izvozi u 37 zemalja svijeta (tablica 5.).[40] U 2015. godini rast izvoza je ostvaren na prekomorskim tržištima: Saudijska Arabija i Australija, te na tržištima: Austrije, Švedske, Švicarske, Slovenije, Srbije i Crne Gore.

Cilj u razvojnim aktivnostima Kraša je stavljanje naglaska na komparativne prednosti samog poduzeća i proizvoda po kojima je Kraš jedinstven i prepoznatljiv u odnosu na konkurenciju. Na tržište je plasirano 2015. godine nekoliko novih proizvoda, od kojih se posebno ističe Bajadera Amarus i paleta novih čokolada Dorina Domaćica i Dorina Napolitanka kao co-branding sa vodećim Kraševim brandovima.

Tablica 5. Pokazatelji poslovanja poduzeća Kraš d.d. u 2015. u odnosu na 2014. godinu

		2015.	**2014.**	**Indeks 2015./2014.**
PROIZVODNJA - KRAŠ GRUPA	**tone**	**34.883**	**33.682**	**103,6**
PRODAJA - UKUPNO - KRAŠ GRUPA	**tone**	**34.686**	**34.207**	**101,4**
- TRŽIŠTE HRVATSKE	tone	18.572	18.376	101,1
- INOZEMNO TRŽIŠTE	tone	16.114	15.831	101,8
BROJ RADNIKA - KRAŠ MATICA (stanje 31.12.)		1.578	1.540	102,5
BROJ RADNIKA - KRAŠ GRUPA (stanje 31.12.)		2.508	2.431	103,2
POSLOVNI PRIHODI	000 kn	1.023.661	1.019.068	100,5
NETO DOBIT	**000 kn**	**13.952**	**13.995**	**99,7**
UKUPNA IMOVINA	000 kn	1.197.688	1.172.239	102,2
KAPITAL 1 REZERVE	000 kn	607.682	613.527	99,0

Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2015., Kraš d.d., Zagreb, 2016. www.rgfi.hr, 10.07.2016.

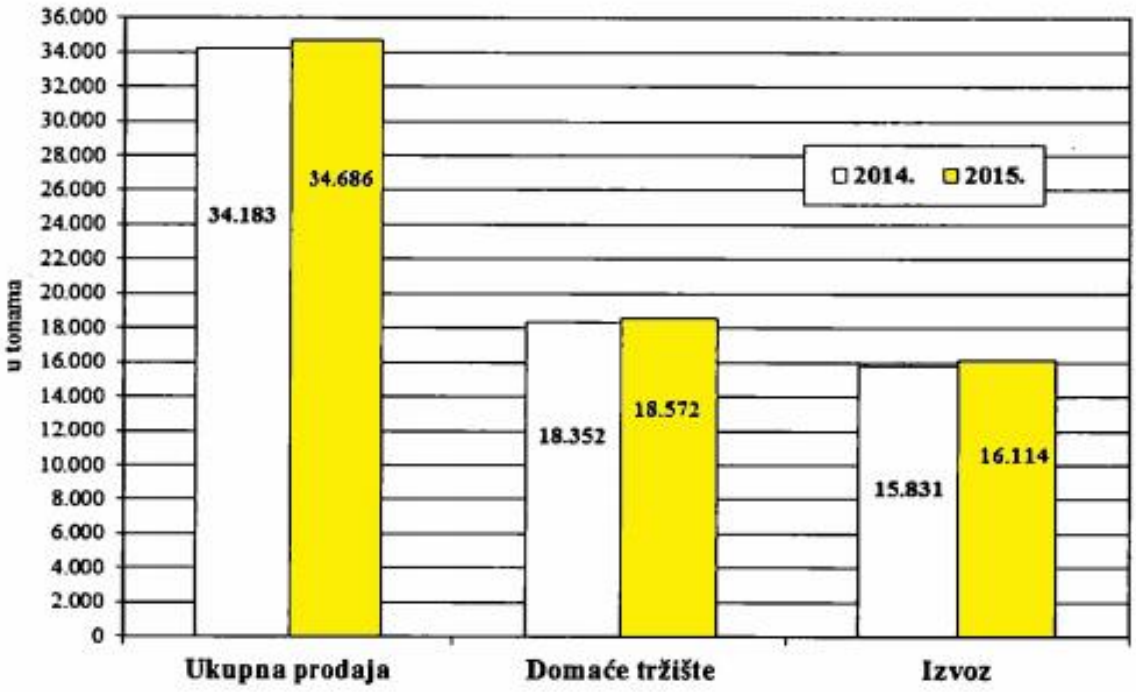
[40] Godišnje financijsko izvješće za 2015., Kraš d.d., Zagreb, 2016. www.rgfi.hr, 10.07.2016.

U 2015. godini ukupno je prodano 34.697 tona proizvoda, što je 1,5% više nego 2014. godine. Proizvodnja je ostvarena u ukupnom opsegu od 34.883 tone, što je za 1.200 tona ili 3,6% više od ostvarene proizvodnje u 2014. godini.

Prema planovima i strategiji daljnjeg razvoja, u 2015. godini ostvareni su značajni investicijski projekti modernizacije proizvodnih pogona kako na lokaciji u Zagrebu, tako i u članicama Kraš Grupe: Karolini d.o.o. iz Osijeka i Miri a.d. Prijedor iz BiH.

Kraš grupa je u poslovnoj 2015. godini ostvarila ukupne prihode od 1.029,1 milijuna kuna. U ukupnim prihodima prihodi od prodaje su 1.002,7 milijuna kuna, gdje su prihodi od prodaje na domaćem tržištu iznosili 554,3 milijuna kuna. Izvozni prihodi ostvareni su u iznosu od 448,4 milijun kuna što je 44,7% ukupnih prihoda od prodaje.[41]

Graf 1. Prodaja Kraš grupe



Izvor: Godišnje financijsko izvješće za 2015., Kraš d.d., Zagreb, 2016. www.rgfi.hr, 10.07.2016.

Ukupni konsolidirani rashodi u poslovnoj 2015. godini ostvareni su u iznosu od 1.009,8 milijuna kuna. U odnosu na 2014. godinu ukupni prihodi veći su za 0,6%, dok su ukupni rashodi veći za 0,9%. Na povećane rashode najveći utjecaj imao je rast nabavnih cijena osnovnih sirovina ponajviše: kakaovca i prerađevina od kakaovca, te posebno visokog rasta cijene koštuničavog voća - lješnjaka i badema.

[41] Godišnje financijsko izvješće za 2015., Kraš d.d., Zagreb, 2016. www.rgfi.hr, 10.07.2016.

Bruto dobit Kraš grupe iznosila je u 2015. godini 338,3 milijuna kuna, gdje je ostvarena bruto marža na razini od 33,74%. Ostvarena EBITDA u 2015. godini je iznosila 74,6 milijuna kuna gdje je EBITDA marža 7,29%.[42]

Kraš grupa je u poslovnoj 2015. godini, poslije pokrića ukupnih rashoda poslovanja, ostvarila dobit prije oporezivanja u iznosu od 19,3 milijuna kuna, dok neto dobit razdoblja iznosi 14,8 milijuna kuna, što je za 5,9% više u odnosu na 2014. godinu.

[42] Godišnje financijsko izvješće za 2015., Kraš d.d., Zagreb, 2016. www.rgfi.hr, 10.07.2016.

4. ANALIZA EKSTERNE OKOLINE PODUZEĆA KRAŠ

Iz prethodno navedenih općih podataka o poduzeću Kraš, te posebno iz financijskih podataka za 2015. godinu, vidljivo je kako se radi o značajnom izvozniku. Osim što ostvaruje značajne poslovne rezultate na stranom tržištu, jednako je tako prepoznatljiv i na domaćem tržištu. Na takvo složeno i dinamičko poslovanje svakako utječe eksterna okolina o kojem Kraš svakako na određeni način vodi računa prilikom definiranja poslovnih strategija. Kraš na određenu vanjsku okolinu dijelom može utjecati, dok na određenu ne može. Ipak, bez obzira na to, menadžment Kraša nastoji što više minimalizirati prijetnje i slabosti poduzeća, te maksimizirati svoje prilike i snage.

4.1. Analiza opće ili socijalne okoline

Kako je već u teorijskom dijelu navedeno, opću ili socijalnu okolinu čine one snage koje nisu pod kontrolom poduzeća zbog čega ih menadžment poduzeća treba promatrati i na njih reagirati, a čine ih: političko-pravna okolina, ekonomska okolina, socijalno-kulturna okolina, te prirodno-tehnološka okolina.

Politička i gospodarska situacija posljednjih skoro deset godina nije niti malo pozitivna za poduzetnike. Posebno je globalna gospodarska kriza zahvatila sva gospodarska područja u čemu ni Kraš nije izuzet. Ovdje će se samo prikazati pojedini politički i ekonomski podaci iz 2015., te za polovicu 2016. godine kako bi prikazali takvu okolinu u kojoj Kraš posluje.

Prema podacima HGK[43] nakon nešto više od šest godina pada BDP-a, na kraju 2015. godine ostvaren je rast od 1,6% koji je ponajviše pridonio rastom izvoza. Pri tome je najviše utjecao rast osobne potrošnje kao i oporavak investicija u fiksni kapital. BDP najviši rast ostvaruje u području djelatnosti koju čine trgovina, prijevoz, skladištenje i ugostiteljstvom kao i prerađivačka industrija.

[43] Hrvatska gospodarska komora, http://www.hgk.hr/sektor-centar/centar-makroekonomija/hrvatsko-gospodarstvo-krajem-2015-godine, 11.07.2016.

Graf 2. Hrvatski BDP od 2008. do 2015.



Izvor: HGK: Hrvatsko gospodarstvo krajem 2015. godine, http://www.hgk.hr/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/hrvatsko_gospodarstvo_krajem_2015._godine_17.12.201576.pdf, 11.07.2016.

Rast BDP-a je nastavljen i u 2016. godini. Pri tome je prema podacima Državnog zavoda za statistiku, u prvom tromjesečju 2016. godine BDP je bio veći za 2,2% u odnosu na isto razdoblje 2015. godine tj. bio je 2,7%.

Poslije pet godina pada, u 2015. godini je ostvaren rast industrijske proizvodnje, kojoj Kraš pripada. U prvih deset mjeseci 2015. godine industrijska proizvodnja bila je 2,7% veća u odnosu na isto razdoblje 2014. godine, a u odnosu na isto razdoblje 2008. godine manja za čak 15%.

Graf 3. Godišnje stope rasta industrije



Izvor: HGK: Hrvatsko gospodarstvo krajem 2015. godine, http://www.hgk.hr/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/hrvatsko_gospodarstvo_krajem_2015._godine_17.12.201576.pdf, 11.07.2016.

Zbog rasta proizvodnje kao i sve veće zaposlenosti došlo je do rasta od 3,2% proizvodnosti rada u industriji. Takav rast je dijelom nastao zbog poboljšanih kretanja robnog izvoza, te posebno kretanja u rudarstvu i vađenju, te prerađivačkoj industriji.

Složenost poslovnog okruženja i trendovi u hrvatskom gospodarstvu odražavaju se na stanje konditorskog tržišta i poslovanje domaće konditorske industrije. Domaća konditorska industrija je u proteklom razdoblju bila snažno izložena krizi, ograničenoj potrošnji na domaćem tržištu i u regiji, te stalnom rastu uvoza. Uz ograničenu potrošnju, pogoršan je ekonomski položaj konditorskih proizvođača zbog povećanja cijena većine strateških sirovina, većih troškova poslovanja i ulaganja u tržište.

Potrošnja konditorskih proizvoda u Hrvatskoj u 2015. godini je rasla i to primarno zbog jačanja uvoza, koji prema podacima Državne statistike čini oko tri četvrtine potrošnje. Kraš u svom Godišnjem financijskom izvješću za 2015. godinu navodi kako su u 2015. godini praline, keksi i čajna peciva ostvarili blagi rast dok su ostale kategorije ostvarile pad prodaje.

U takvom poslovnom okruženju, Kraš se uspješno prilagodio kretanjima kako na domaćem tržištu tako i svjetskim trendovima. Dugogodišnja usmjerenost prema proizvodnji originalnih, visokokvalitetnih proizvoda i ispunjavanju želja i potreba potrošača osigurala su Krašu vodeću poziciju konditorskog proizvođača u regiji. Vlastitim razvojem, uz akvizicije tvornica keksa Mira a.d. Prijedor, BiH i Karoline d.o.o. Osijek, Kraš je najveća regionalna konditorska kompanija, dok su njegovi brandovi i dalje među vodećim u svojim kategorijama. Uspjeh Kraša se temelji na učinkovitoj poslovnoj strategiji koja kombinira razvoj snažnih brandova sa neprekidnim ulaganjem u kvalitetu proizvodnje i praćenje gospodarskih trendova.

Kraš čvrsto provodi strateško opredjeljenje o povećanju izvoza u ukupnoj prodaji što se postiže značajnim rastom izvoza na regionalna tržišta, a posebno na prekomorska tržišta. Iako je potrošnja čokolada u Hrvatskoj smanjena, prodaja Kraševih čokolada rasla je na razini godine, te posebno u zadnjem dvomjesečju. Na takav rast su najviše utjecale nove čokolade Dorina Domaćica i Dorina Napolitanke, rezultat co-brandinga Kraševih jakih brendova koji svojim imidžom i prodajnim rezultatima desetljećima dominiraju hrvatskim tržištem. Osim tih jedinstvenih okusa privlačnost čokoladama dala je i atraktivna ambalaža, hologramska folija i metalizirani etui idealni za darivanje.

Ono što svakako zabrinjava je politička situacija koja pozitivno ne utječe na poslovanje poduzeća. Sada već bivša vlast je trajala samo pola godine, te su se samo produbili određeni problemi. Takvi problemi se odražavaju i na zaduživanje poduzeća kako bi dodatno unaprjeđivali svoj razvoj i osvajali nova tržišta.

Poduzeće Kraš je kroz svoje poslovanje izložen sljedećim financijskim rizicima:

- kreditni rizik,
- fer vrijednost novčanog toka ili kamatni rizik,
- valutni rizik,
- tržišni rizik,
- rizik likvidnosti.

Društvo i ovisna društva upravljaju svojim kapitalom na način da osiguraju kontinuitet poslovanja, uz maksimiziranje povrata dioničarima kroz optimizaciju salda dugovanja i kapitala. Struktura kapitala Kraša i ovisnih društava sastoji se od dugovanja, koje uključuje kredite i zajmove, novca i novčanih ekvivalenata, te vlasničke glavnice koja uključuje upisani kapital i zadržanu dobit.

Kraš je izložen međunarodnom tržištu, tj. podložan je utjecaju promjena cijena glavnih sirovina na svjetskom tržištu koje ovise o kretanju tečaja stranih valuta, te je značajno izložena utjecaju tečajnih razlika. Financijski rizici uključuju tržišni rizik (uključujući valutni rizik i rizik cijena), kreditni rizik, rizik likvidnosti i rizik novčanog toka kamata.

Aktivnosti izlažu Kraš i ovisna društva ponajprije financijskim rizicima zbog promjene tečaja stranih valuta, kamatnih stopa, te promjene cijena sirovina na svjetskom tržištu. Kraš ne ulazi u različite derivativne financijske instrumente kako bi upravljalo izloženošću kamatnom i tečajnom riziku.

Kraš i ovisna društva su izložena tečajnom riziku kod kupnje sirovina i uzimanja zajmova denominiranih u drugim valutama, te kod prodaje na inozemnom tržištu. Valuta koja podliježe rizicima je u prvom redu eur i usd. Kraš trenutno nema posebnih instrumenata zaštite, nego je isto djelomično osigurano kroz valutnu usklađenost imovine i obveza.

Trgovinsku statistiku Zagrebačke burze za 2015. godinu obilježio je oko 10% manji promet unutar knjige ponuda (- 11,5% dionice, a -9% ukupni promet), iako se trgovalo dosta aktivno ukoliko se uzme u obzir porast volumena unutar knjige ponuda (ukupno +50%).[44]

CROBEX je korigiran -3,2%, dok je prosjek deset najlikvidnijih dionica iskazan indeksom CROBEX10 zabilježio nešto bolji rezultat (-1,8%). Kako je ipak bilo solidnih investicijskih prilika, svjedoče CROBEXindustija (+6%) i CROBEXturist (+23,7), a gledajući najviše razine koje su dosegnuli tijekom 2015., svi su indeksi bili iznad svojih vrijednosti na kraju 2014. godine.

Tržišna kapitalizacija ukupno je porasla +3,3%. Najznačajniji rast dogodio se u segmentu strukturiranih proizvoda (+180%), no ukupno gledano tržišna kapitalizacija i dalje je koncentrirana u malom broju dionica: najvećih pet dionica nosi otprilike polovicu vrijednosti tržišta, dok je u prvih pet dionica s najvećom free float kapitalizacijom sumirano 44% ukupne tržišne kapitalizacije.

Najlikvidnija dionica i u 2015. bila je ona Hrvatskog telekoma d.d., a nosila je 15% ukupnog prometa (u 2014. radilo se o 23% udjela u prometu), dok je pet najtrgovanijih dionica zaslužno za 46% prometa (HT-R-A, ADRS-P-A, RIVP-R-A, PODR-R-A i ADRS-R-A).[45]

U 2015. godini dionicama Kraša trgovalo se na uređenom tržištu kojim upravlja Zagrebačka burza u segmentu Redovito tržište i neposredno između prodavatelja i kupaca. Ukupni volumen trgovanja Kraševim dionicama na Zagrebačkoj burzi u 2015. godini iznosio je 80.102 dionica što predstavlja 5,83% temeljnog kapitala Društva. Tijekom godine tržišna cijena po dionici kretala se u rasponu od najniže 367,00 kuna do najviše 500,00 kuna. U zadnjoj transakciji na kraju 2015. godine na Zagrebačkoj burzi, tržišna cijena iznosila je 495,00 kuna. Tržišna kapitalizacija na dan 31.12.2015. godine iznosila je 679,94 milijuna kuna.

[44] Zagrebačka burza, Godišnje financijsko izvješće 2015., Zagreb, 2015., http://www.zse.hr/userdocsimages/Financijska-izvjesca-Burze/GodisnjeFinIzvj-ZSE-2015.pdf, 11.07.2016.
[45] Zagrebačka burza, Godišnje financijsko izvješće 2015., Zagreb, 2015., http://www.zse.hr/userdocsimages/Financijska-izvjesca-Burze/GodisnjeFinIzvj-ZSE-2015.pdf, 11.07.2016.

Značajne probleme hrvatskoj konditorskoj proizvodnji čini visoki udio uvoznih konditorskih proizvoda. Udio domaćih proizvoda kreće se oko jedne trećine, dok ostatak čine inozemni konditorski proizvodi. Pri tome često takvi uvozni proizvodi nisu legalna i pozitivna konkurencija. Pri tome je i sustav plaćanja drugačiji jer se njima plaća avansom, dok se domaćim proizvođačima plaća poslije 80 do 120 dana čime se financira uvoz.

Na područje proizvodnje sve izraženije utječe razvoj novih tehničko-tehnoloških procesa i sustava u kojima robotika ima poseban značaj. Upravo se na taj način ostvaruje značajna ušteda na troškovima poslovanja, te povećavaju proizvodni kapaciteti. Naravno u prehrambenoj industriji kojoj pripada i Kraš, dolazi do velikih problema kod nabave sirovina po povoljnim cijenama zbog čega se proces može kvalitetno planirati niti realizirati. Poseban je problem visokih cijena domaćih sirovina (šećer, brašno, biljna mast, mlijeko i mliječne prerađevine itd.) i koje su 30-50% skuplje od cijena na svjetskom tržištu, dok su u uvoznim proizvodima korištene one značajno jeftinije zbog čega mogu snižavati cijene. Carinska zaštita kod uvoza gotovih konditorskih proizvoda ne može pokriti razliku u takvih troškova pa su oni jeftiniji. To dovodi do stvaranja nelojalne konkurencije koja svakako utječe na poslovanje hrvatskih poduzeća iz područja konditorske industrije.

Ono što svakako zabrinjava, a o čemu mjerodavni političari u Hrvatskoj samo deklarativno, tu i tamo spominju, je demografska slika. Naime, Hrvatska sve više i više stari, a kada se pri tome dodaju oni koji iz Hrvatske odlaze "trbuhom za kruhom" dolazi se do pitanja tko će ovdje raditi, na koji način će država preživjeti. Svako poduzeće treba radnike, ali ukoliko nema radnika, nema niti poduzeća, niti proizvodnje. U Hrvatskoj se prvi put pojavio slučaj nedostatka radnika za rad u turističkoj sezoni. Naravno, u tome je mnogo različitih razloga. Prvi se odnosi na same radnike koji radije biraju odlazak u npr. Njemačku i Irsku gdje će u odnosu na Hrvatsku bit bolje plaćeni, ali će i imati koliko toliko bolji odnos sa poslodavcem. U Hrvatskoj, u turističkoj sezoni, poslodavci često izrabljuju radnike, plaćajući im samo osnovicu za rad, a onda se žale kako ne mogu naći kvalitetne radnike. Kvalitetnog radnika treba adekvatni i platiti za rad. S druge strane, ni poslodavcima nije lako zbog brojnih nameta koje država neprestano mijenja i zbog koje su troškovi zaposlenika najveći uteg poslovanja, a ne npr. troškovi sirovina. Sve to stvara "začarani krug" u kojemu osim izrazito loše demografske slike i iseljavanja stanovništva dovodi gospodarstvo u probleme iz kojih se teško može izvući.

Takva okolina utječe i na Kraš jer se ne mogu pronaći kvalitetni zaposlenici. To je posebno vezano uz one koji žele raditi na zemlji jer Kraš posjeduje, ali i radi sa kooperantima, na nasadima sirovina. Mnoge to ne zanima, ili nisu dovoljno potaknuti za takav oblik rada.

Poslije identifikacije relevantnih činitelja opće okoline, ona će se ocijeniti pomoću PEST analize. Pri tome se došlo se do ocjena i definiranja prilika ili prijetnji. Njih se ocjenjivalo prema skali utjecaja od 0 do 5 pri čemu:

- 0 označava nema utjecaj,
- 1 neznatan utjecaj,
- 2 mali utjecaj,
- 3 značajni utjecaj,
- 4 veliki utjecaj,
- 5 presudni utjecaj.

Poslije ocjene utjecaja ocjenjivala se važnost čimbenika, koja se ocjenjivala prema skali od 0 do 10, u kojoj 0 označava činitelj koji nema važnosti dok 10 označava onaj od presudne važnosti.

Tablica 6. PEST analiza opće okoline Kraša

DIMENZIJE OPĆE OKOLINE	**UTJECAJ ČINITELJA**	**VAŽNOST ČINITELJA**	**PRILIKA/PRIJETNJA**
PRIRODNO-EKOLOŠKA	4	9	prilika i prijetnja
ZNANSTVENO-TEHNOLOŠKA	5	10	prilika i prijetnja
EKONOMSKA	5	10	prilika
POLITIČKO-PRAVNA	5	10	prijetnja
SOCIOKULTURNA OKOLINA	3	8	prilika

Izvor: autorica

Kada se promatra PESTE analiza opće okoline Kraša, vidljivo je kako prirodno-ekološka, te znanstveno-tehnološka okolina predstavljaju ujedno priliku i prijetnju. S druge strane prilike predstavljaju ekonomska i sociokulturna okolina, dok prijetnju predstavlja političko-pravna okolina.

Političko-pravna okolina trenutno predstavlja prijetnju jer duže vremena postoji kriza vlasti u Hrvatskoj, ali i loše upravljanje gospodarstvom u cjelini koje se odražava i na poslovanje Kraša. Koliko će nova vlast promijeniti smjer kretanja gospodarstva i ustaliti određene zakone vezane uz poslovanje poduzeća, vrijeme će pokazati, ali neprestane promjene u poreznim i ostalim sustavima, posebno na način na koji se rade u Hrvatskoj, svakako ne predstavljaju priliku, nego više prijetnje u poslovanju svih poduzeća, pa tako i Kraša.

4.2. Analiza poslovne okoline

Kako je u teorijskom dijelu spomenuto, poslovnu okolinu čine dobavljači, kupci, konkurenti, regulatori i vladine organizacije, kreditori, sindikati i dioničari. Svaki od njih na poseban način utječe na poslovanje Kraša, te o kojima menadžment poduzeća treba voditi posebnu pažnju. Problemi koji se mogu pojaviti samo sa jednim od ovih područja može negativno utjecati na poslovanje Kraša.

Dobavljači sirovina su oni bez kojih Kraš ne može uopće planirati niti obavljati proces proizvodnje. S većinom dobavljača Kraš ima dugogodišnje poslovne odnose. Dio njih su sa domaćeg tržišta, ali značajan dio je iz inozemstva. Vrlo važnu sirovinu za proizvodnju, kakaovac, Kraš kupuje na Londonskoj burzi, pri čemu često tu sirovinu znaju plaćati nešto više nego od onih proizvođača koji je kupuju direktno od proizvođača. Zbog toga obavljaju burzovne kupnje u trenutcima niske cijene kakaovca na burzi. Takvim troškovima Krašev menadžment jako dobro upravlja, zbog iskustva koje posjeduju u kupovini putem burze.

Iako relativno skupi kakaovac trebaju uvoziti, 60% sirovina se nabavlja od domaćih proizvođača šećera, biljne masnoće, mlijeka i mliječne masnoće, te brašna. Nažalost, zbog poznatih proizvođačkih problema u Hrvatskoj, gdje se proizvodnja samo deklarativno potiče, takve sirovine su ponekad čak i do 30% skuplje od onih što konkurencija plaća u inozemstvu. K tome treba napomenuti kako i državne institucije vrlo lako daju uvozne kvote koje uvelike utječu na domaću proizvodnju koja ne može biti konkurenta.

Osim Londonske burze značajan dobavljač je i Viro šećerana s kojima Kraš ima dugogodišnju poslovnu suradnju. Proizvodnja u Viro tvornici šećera se temelji na domaćoj proizvodnji. Pri tome surađuju sa mnoštvom domaćih OPG, poljoprivrednih zadruga, te velikih proizvođača šećerne repe kao što su Belje, Fermopromet i sl. Na taj način osiguravaju dostatnu domaću proizvodnju koja je uvelike potrebna Krašu za proizvodne sirovine.

Ono što treba napomenuti su dobavljači koji posluju unutar Kraš Grupe, poput Karoline iz Osijeka koja posjeduje poljoprivredni proizvodni pogon na površini od 120 ha. Karolini je početkom 2013. godine pripojen Kraš-Centar d.o.o. sa proizvodnjom višnje i voćnih sadnica na vlastitim plantažama. U 2015. godini je počela i eko proizvodnja višnje, te je obavljen i otkup specijalni sorti bajama za vlastitu proizvodnju. Također se investira u proizvodnu opremu, automatizirane silose i transport brašna i šećera, te pakericu na liniji Jadra, čime Kraš olakšava nabavu potrebitih sirovina unutar vlastite Grupe.

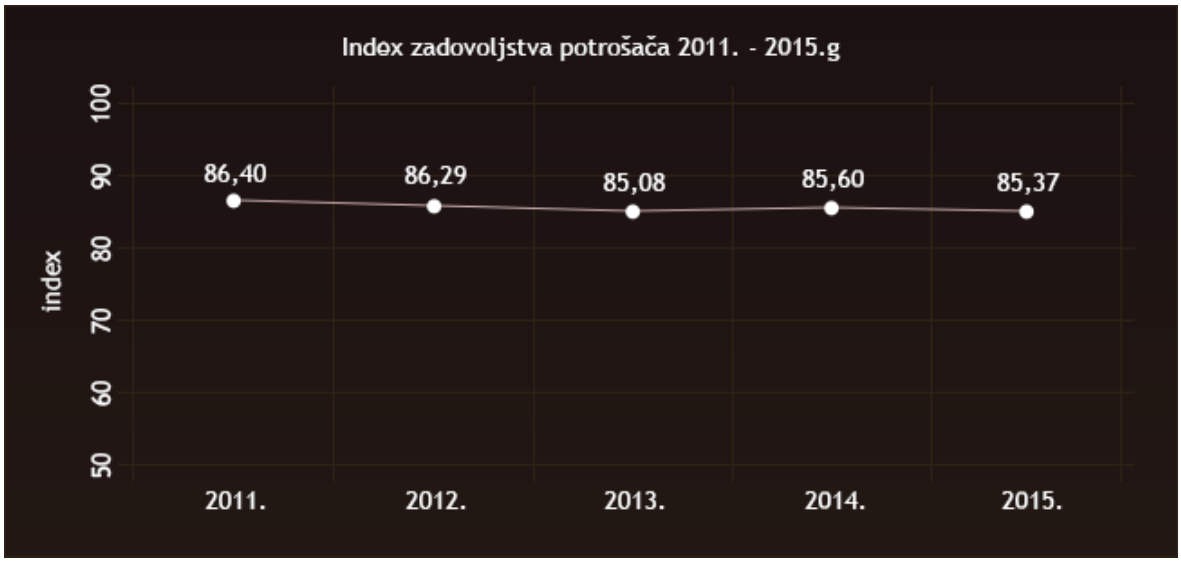
Kupci su jedan od važnih segmenata na koje menadžment Kraša svakodnevno vodi računa. Upravo su kupci ti koji Kraš navode na svakodnevni razvoj i plasiranje novih proizvoda, te bez kojih Kraš ne bi mogao ostvariti ovako dugogodišnje i uspješno poslovanje. Osluškujući potrebe i želje kupaca, stvara se poseban proizvodni asortiman koji prethodno prolazi brojne analize planiranja, kontrole, te procjene prodajnih rezultata.

Kraš ima različite kupce. Oni se sastoje od onih poslovnih (trgovački lanci, trgovine, trafike i sl.), do onih kupaca u samim Kraševim trgovinama. Takva raširenost Kraševih proizvoda omogućava im i ostvarivanje značajnih prodajnih prihoda.

Poseban značaj pridaje se istraživanju potreba i želja kupaca na temelju kojih se stvaraju proizvodi koji će ostvarivati što veće poslovne prihode poduzeću. Pri tome se vodi računa i o samom tržištu, pri čemu se trebaju pridržavati određenih načela i pravila. U tome u prilog idu i certifikati kvalitete poput ISO 9001, certifikat kosher (kosher proizvodi proizvedeni su od dozvoljenih sastojaka i na strojevima koji udovoljavaju zahtjevima Toraha, te su kao takvi dozvoljeni i ispravni za konzumaciju pripadnika židovske vjerske zajednice), te certifikat halal (proizvodi koji su proizvedeni na način da su dopušteni potrošačima hrane islamske vjeroispovijesti). Ovakvi certifikati označavaju kupcima kvalitetu proizvoda kakve Kraš proizvodi.

Kraš je u svom poslovanju vrlo brzo uočio prednosti praćenja zadovoljstva kupaca i potrošača. Zbog toga već dugi niz godina prate njihovo zadovoljstvo kako bi mogli kvalitetno i učinkovito reagirati na promjene na ovom tržištu.

Graf 4. Indeks zadovoljstva Kraševih kupaca/potrošača



Izvor: Kraš d.d., www.kras.hr, 12.07.2016.

Prema posljednjim dostupnim podacima indeksa zadovoljstva potrošača, vidljivo je kako je indeks zadovoljstva vrlo visok i kreće se oko 85%. To označava visok imidž poduzeća u očima kupaca njihovih proizvoda.

Konkurencija na području konditorske industrije je izrazito snažna. Mnoga su domaća, ali i strana poduzeća koja na hrvatskom tržištu prodaju svoje konditorske proizvode. Posebno je snažna strana konkurencija koja svojim proizvodima (zbog jeftinije proizvodnje i sirovina) u pojedinim elementima čini i nelojalnu konkurenciju. Često se zbog uvoznih kvota pogoduje inozemnim proizvođačima, čime se domaće proizvođače stavlja u nepovoljni položaj. Kako bi odgovorili na jaku uvoznu konkurenciju Kraš svoj fokus aktivnosti usmjerava na inovativnost i kvalitetu svojih proizvoda.

Konkurencija je za Kraš uvijek dobrodošla, jer menadžment i ostale zaposlenike motivira na inovativnost i povećanje učinkovitosti. Tako se stvaraju ne samo novi proizvodi, nego i održavaju prepoznatljivi brendovi.

Strani konditorski proizvođači su snažna konkurencija na domaćem tržištu kako zbog mišljenja kako su strani proizvodi kvalitetniji, ali i zbog spomenutih uvoznih kvota koje pogoduju stranim proizvođačima. Ulaskom Hrvatske u EU strani konditorski proizvodi dobili su dodatni impuls snažnijeg ulaska na hrvatsko tržište, ali i domaći proizvođači koji mogu proizvode plasirati na veliko tržište EU.

Već se prethodno naveli kako država carinskom politikom stimulira uvoz čime direktno pogoduje stranoj konkurenciji, ali i trgovci žele prodavati jeftinije proizvode na koje bi dobivali veće marže nego domaće koji su, u odnosu na strane dijelom skuplji. Čak strani konditorski proizvodi ostvaruju više od 70% ukupne konditorske prodaje, dok u EU je taj postotak oko 30%. Prema tome ispada kako su domaći konditorski proizvodi izvan Hrvatske prepoznatljivi, dok ih na domaćem tržištu uništava strana konkurencija. Takva konkurencija svakako utječe na poslovanje Kraša, čiji menadžment nastoji takve negativne posljedice smanjiti na najmanju moguću mjeru.

Domaće direktne konkurente čine Zvečevo, Kandit, Koestlin, dok strane direktne konkurente čine Mars, Nestle, Kraft Foods, Ferrero i Swisslions. Postoje još mnogi drugi, poput domaće Podravke i Cedevite, ali su spomenuti najizraženiji.

Mars je jedan od najvećih svjetskih proizvođača koji posluje u više od 65 zemalja, čiji se proizvodni asortiman sastoji od konditorskih proizvoda, proizvoda za njegu i prehranu kućnih ljubimaca, te pića. U svim tim područjima su svjetski lider.

Slika 9. Marsovi proizvodi



Izvor: Mars Inc., http://www.mars.com/global, 12.07.2016.

Mars Inc u Hrvatskoj je od 1993. godine gdje posluje kao Mars Hrvatska d.o.o.. Temeljna djelatnost Mars Hrvatske su promotivne i ostale aktivnosti u svrhu promoviranja MARS brandova. Na Hrvatskom tržištu su lider u kategoriji čokoladnih prutića prepoznatljivih brendova: Snickers, Twix, Mars, Bounty, M&M's i Milky Way.

Navedeni Marsove brendovi prepoznatljivi su osim po kvaliteti i prama posebnim pakiranjima, tako osim "običnih" pakiranja prutića (od 42 do 57g), uvedena su i tzv. "2pack" dupla pakiranja, kao i obiteljska pakiranja. Gotovo nema hrvatskog potrošača koji barem jednom nije kupio i konzumirao Snickers, Twix ili Mars čokoladne prutiće, nalazimo ih na policama raznih trgovina, te je njihova snaga i u njihovoj dostupnosti.

Mars se desetljećima osim neprekidnog oglašavanja putem televizije, radija i sl., upotrebljava i vanjsko oglašavanje, kina, fakultete čime prati i istražuje životne stilove i navike potrošača pri čemu je marketinška komunikacija usmjerena prema mlađoj populaciji (16 do 25 godina). Sve više se usmjeravaju i na komunikaciju putem Interneta što uvelike utječe na jačanje njihove prepoznatljivosti.

Nestle je slijedeći snažni inozemni Krašev konkurent. Na Hrvatskom tržištu su prisutni od 1996. godine kada otvaraju svoja predstavništva na području bivše Jugoslavije. Nestle je u Hrvatskoj prisutan još iz vremena kad je Hrvatska bila u Kraljevini SHS. Tada su im osnovni uvozni proizvodi bili dječje brašno, danas poznatije kao zamjensko mlijeko za novorođenčad, i čokolada. Krajem 2003. godine u Zagrebu je osnovana Nestle Adriatic d.o.o., kao središnji ured za čitavu regiju, koji je objedinio sva dotadašnja predstavništva.[46]

Slika 10. Nestle proizvodi



Izvor: http://www.icemart.com.ng/wp-content/uploads/2015/07/Nestle-Banner.png, 12.07.2016.

[46] Nestle Adriatic, http://www.nestle.hr/aboutus/nestl%C3%A9-adriatic, 12.07.2016.

Sa tradicijom dužom od 150 godina, te prepoznatljivošću svojih proizvoda Nestle je snažan konkurenta na području konditorskih proizvođača. Širina proizvoda koje nude, kao i kvaliteta svakako su primamljivi potrošačima. Treba napomenuti kako su u sklopu Nestle korporacije kozmetičke kompanije poput L'Oreal, Garnier, Maybelline, te proizvođači hrane za kućne ljubimce Purina, Friskis, itd., koji pokazuju kako u kompaniji nisu vezani isključivo na slatkiše nego i mnoga druga područja. Tako formirana kompanija je izuzetni konkurent svim poduzećima koji posluju na ovom području.

Kraft Foods je kompanija za proizvodnju hrane iz SAD. Nakon Nestlea su druga u svijetu po proizvodnji. Razvili su velike lance prehrane, dok se njihov proizvodni asortiman sastoji od raznih proizvoda poput čokolade, sira, tjestenine, kave, sokova i sl. Najpoznatiji njihovi brendovi su Velveeta i Milka.

Slika 11. Milka brend Kraft Fooda



Izvor: https://nutristo.com/photo/show/879, 12.07.2016.

Kraft Foods je danas svjetski prepoznatljiv brend Milka otkupio 1990. godine kada Milka rijetko gdje prodavala. Danas se prodaje u 22 države i ima godišnju prodaju od oko 1 milijarde funti. Milku kao brend je stvorio Švicarac Philippe Suchard 1901. godine. Ime "Milka" je napravio od početnih slova glavnih sastojaka mlijeka i kakaa.

Ono zbog čaga je brend Milka posebno jaka na tržištu je što Kraft Foods izgrađuje ovaj brend putem inovacija u pakiranju, okusima, te putem komunikacije sa svojim potrošačima. Pakiranje Milka čokolada se vremenom mijenja što također utječe i na rast potražnje (čime se dodatno čuva okus čokolade) kao i prepoznatljivost brenda.

Posebnim pakiranjem kojim se utječe na očuvanje same čokolade, kao i dizajnom ova čokolada postaje sve atraktivnija potrošačima. Tako osim za konzumaciju se sve više koriste i kao originalne poklone čime se nastoji pokriti široki dijapazon potreba potrošača.

Kompanija Ferrero je utemeljena 1946. godine u Italiji. Pietro Ferrero napravio je "Pasta Gianduja" ili "Giandujot", preteču današnje Nutelle. U 50-tim godinama 20.st. se vrlo brzo šire izvan granica Italije, dok u 90-tim godinama Ferrero utvrđuje svoju lidersku poziciju u Italiji, Njemačkoj i Francuskoj. Ferrero nastavlja svoj rast, potvrđujući svoj međunarodni uspjeh brojnim nagradama. Danas je Ferrero jedna od vodećih svjetskih kompanija u segmentu proizvodnje konditorskih proizvoda s globalno jakim robnim markama i modernom, učinkovitom industrijskom organizacijom. Robna marka Nutella stvorena je 1964. godine. Danas je jedan od vodećih proizvoda Ferrera i godišnje se u cijelom svijetu proda oko 200.000 tona. Ferrero Rocher je plasiran na tržište 1982. godine. Danas je vodeća svjetska pralina u svojoj kategoriji, i čini oko 12% prihoda Ferrero Grupe. Ferrero Rocher proizvodi se u Italiji, Brazilu i Njemačkoj. Kinder je krovna robna marka Ferrera kreirana 60-tih godina 20. stoljeća kao dio specifične poslovne strategije. Kad je "baby boom" stigao do Italije i Europe, Ferrero je predstavio Kinder diviziju (Kinder Chocolate, Kinder Surprise i Kinder Bueno), liniju proizvoda kreiranu isključivo za djecu. Tic Tac je postao najpopularniji mint bombon u svijetu. Dajući svježinu u samo 2 kalorije, Tic Tac je ubrzo postao vrlo važnim proizvodom Ferrera.[47]

Tvrtka Zvečevo d.d. Požega započela je s radom kao tvornica *"Stock cognac Medicinal"*, 20. listopada 1921. godine, proizvodeći voćne rakije, vinjak i domaći brandy. Švicarska tvrtka Nestlé 1934. godine nudi ugovor Stocku za najam postrojenja, kako bi proizvodili čokolade i bombone, na punih 10 godina. Ponudu su odobrili Ministarstvo i Kraljevska banska uprava u Zagrebu, te Nestlé 1936. godine dobiva dozvolu za početak proizvodnje čokolade i čokoladnih proizvoda. Nakon 10 godina, 1946. godine, proizvodnja je nastavljena u nacionaliziranoj tvornici, a pod imenom "Zvečevo" tvornica počinje poslovati od 1951. godine.[48] Proizvodnja se koncentrira oko proizvodnje kakao proizvoda, jakih alkoholnih pića i preradu mlijeka u mliječni prah.

[47] Atlantic Grupa, http://www.atlantic.hr/hr/distribucija/brandovi/ferrero/, 12.07.2016.
[48] Zvečevo, http://www.zvecevo.hr/zvecevo-grupa/povijest/, 12.07.2016.

Nekoliko entuzijasta, direktora, majstora i radnica osmislili su 1963/64. godine prvu čokoladu s rižom u svijetu. To je bila ekspandirana riža i 90% mliječna čokolada, od mlijeka iz vlastite mljekare. Sinonim za čokoladu s rižom bio je Mikado japanski ovozemaljski i nebeski vladar; hrana ljudi i bogova.

Slika 12. Mikado



Izvor: Zvečevo, http://www.zvecevo.hr/wp-content/uploads/2013/06/mikado-w3.jpg, 12.07.2016.

Od kasnih 60-ih i ranih 70-ih 20. st. dolazi do moderniziranja i rekonstruiranja procesa, te povećanja proizvodnje i zaposlenosti. Nestle i Zvečevo sklapaju ugovor o dugoročnoj poslovnoj suradnji 1970. godine, te Zvečevo osvaja domaće i inozemno tržište. Krajem 80-tih godina Zvečevo pokreće i proizvodnju na bazi brašna – vafel proizvode, a od 1994. godine posluje kao dioničko društvo. Mikado, čokolada s rižom i danas je obavezan poklon kad se odlazi u goste.

Zvečevo je na domaćem i na tržištu susjednih zemalja izgradio čvrstu poziciju, sa svojim brendovima čokolade i alkoholnih pića. Dokaz vrhunske kvalitete Zvečevo proizvoda su mnoge nagrade, priznanja u zemlji i inozemstvu, medalje i odlikovanja za kvalitetu proizvoda, te više zlatnih medalja svjetske institucije za ocjenjivanje kvalitete – Monde Selection, Bruxelles. Proizvodi Clementina i Barun nose znak Hrvatska kvaliteta, dok Mikado i vinjak Trenk znak Izvorno hrvatsko.

Kandit je poznata konditorska tvrtka sa dugom tradicijom proizvodnje, koja je započela 20-tih godina 20. st. U dinamičnoj tržišnoj utakmici, konkurentnost Kandita ostvaruje se samo kontinuiranom brigom o svakom području poslovanja, praćenjem i analizom vlastitog rada kao i osluškivanjem tržišnih mogućnosti.

Slika 13. Kandit čokolade



Izvor: Kandit, http://www.kandit.hr, 12.07.2016.

Kandit je kroz svoju povijest imao širok asortiman proizvoda koji se je prilagođavao željama i potrebama potrošača, dok su neki postali konstanta i sinonim imena, kvalitete i okusa Kandit, kao što su bomboni Mentol zeleni, Čokolada za kuhanje i Rum pločica.[49] Danas uvode nove proizvode na temelju potražnje potrošača čime nastavljaju dugogodišnju tradiciju proizvodnje konditorskih proizvoda.

Koestlin je tvornica sa stoljetnom tradicijom proizvodnje slastica. Osnovana je 1905. godine i od tadašnje male manufakturne radionice peciva razvila se u velikog industrijskog proizvođača keksa i vafla poznatog i priznatog u mnogim zemljama svijeta. Osnivač tvornice bio je Dragutin Wolf čije je ime tvornica nosila do 1932. godine.[50]

[49] Kandit, http://www.kandit.hr, 12.07.2016.
[50] Koestlin, http://www.koestlin.hr/o-nama, 12.07.2016.

Slika 14. Koestlin proizvodi



Izvor: Koestlin, http://www.koestlin.hr, 12.07.2016.

Od 1919. do 1927. godine tvornica se ubrzano razvija. Počinju se proizvoditi keksi i vafli, pri čemu se tvornica mehanizira, te dnevno proizvodi 500 kg proizvoda. Poslije Drugog svjetskog rata povećava se obujam proizvodnje. Do kraja 80-tih godina 20.st. proizvodnja se penje na 15 000 t godišnje.

Od 31.12.1992. godine Koestlin je dioničko društvo, dok proizvodnja ostvaruje rast i pad zbog gubitka djela tržišta i Domovinskog rata koji je tada posebno zahvatio i Osijek. U ožujku 2002 godine većinski vlasnik postaje tvrtka Mepas iz Širokog Brijega, BiH. Ulaskom svježeg kapitala kao i novih ideja Koestlin širi tržište, povećava broj zaposlenika, dok prodaja i proizvodnja premašuju 70t dnevno. Koestlinovi proizvodi izlaze na zapadno tržište gdje su prepoznati kao proizvodi vrlo dobre kvalitete i tradicije.

Vidljivo je kako Kraš ima mnogo konkurenata koji su prema poslovanju i tradiciji vrlo slični. Upravo je povijest i prepoznatljivost njihovih brendova zajednička crta svih spomenutih poduzeća sa Krašem.

Glavni kreditor Kraša je HBOR putem kojeg se poduzeće što povoljnije nastoji financirati. Sa kreditima se financira modernizacija proizvodnje ili neki drugi projekti kojima Kraš može realizirati potencijalne prilike na tržištu. Osim toga zbog udjela koji imaju u Krašu posluje se sa HPB, ZABA i OTP bankama.

Većinu dioničara Kraša čine fizičke osobe (46,01%), ostale pravne osobe posjeduju 29,31%, dok Kraš – ESOP d.o.o. posjeduje 19,76%, te Mesna industrija Braća Pivac sa 19,06% udjela u temeljnom kapitalu. Ostali dioničari imaju udjele manje od 10%.

Na poslovanje Kraša djeluje, osim zakona koji reguliraju proizvodnju i poslovanje, te HANFA (Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga). HANFA pri tome regulira provođenje financijskog nadzora i ispravnosti poslovanja u svrhu zaštite zainteresiranih strana. Od ostalih interesnih grupa najvažnija je Društvo za zaštitu potrošača.

Nakon analize poslovne okoline Kraša napravljena je PEST analiza poslovne okoline (tablica 7.).

Tablica 7. PEST analiza poslovne okoline Kraša

DIMENZIJE POSLOVNE OKOLINE	PRILIKA	PRIJETNJA
Dobavljači	+	
Kupci	+	
Konkurenti	+	-
Dioničari	+	
Kreditori	+	-
Regulatori		-

Izvor: autorica

Promatrajući PEST analizu poslovne okoline Kraša vidljivo je kako postoji mnogo prilika, ali i prijetnji. Zbog sve većeg broja različitih dobavljača, javlja se prilika za stvaranjem boljih poslovnih odnosa sa trenutnim, ali i potencijalnim dobavljačima. Također, prilika čini sve veći broja postojećih i potencijalnih kupaca zbog toga što Kraš svoje poslovanje širi na zapadnoeuropske zemlje, SAD, te zemlje Dalekog istoka. Na taj način dolazi do većeg broja potencijalnih kupaca pri čemu istražuje i njihove različite potrebe i želje koje u konačnici dovode do stvaranja novih proizvoda. Konkurencija je na ovom području velika i snažna. Mnogo je konkurentskih poduzeća koja imaju dugogodišnju tradiciju i prepoznatljivost u svjetskim razmjerima. Ipak, iako oni predstavljaju prijetnju, također predstavljaju i priliku jer dodatno motiviraju menadžment Kraša na iznalaženje novih poslovnih mogućnosti, razvoj novih proizvoda i sl. Konkurencija ne treba uvijek biti prijetnja, ali menadžment treba uvijek pratiti što konkurencija radi i prema tome planirati, pripremati, uvoditi i kontrolirati odgovore na takvu prijetnju. Tako se prijetnja vrlo brzo pretvara u priliku čijom se realizacijom otklanjaju prijetnje konkurenata.

Dok se utjecaj dioničara može smatrati prilikom jer svojim kontaktima i radom dodatno osnažuju poduzeće, kreditori čine kako prilike tako i prijetnje. Tržište je danas jako dinamično, složeno, te se promjene događaju gotovo svaki trenutak. Tako i kreditori mogu ponekad davati povoljne kredite za financiranje određenih poslovnih projekata, ali opet u Hrvatskoj je kreditiranje poduzeća relativno skupo u odnosu na kreditiranja u razvijenim zemljama EU. To je ponajviše razlog zbog još uvijek loše gospodarske situacije, te slabe investicijske krize u Hrvatskoj. Kreditori zato nude nepovoljnije kredite, u odnosu na neke druge zemlje u okruženju.

Možda najveću prijetnju čine regulatori. Među njima se ubraja i sama država koja dugi niz godina samo deklarativno vodi računa o poduzetništvu, pri tome ne vodeći računa o problemima koji poduzetnike prate. Problemi se većinom prebacuju na stranačka "prepucavanja" dok se njihovo rješavanje ostavlja samim poduzećima koja to ne mogu napraviti. Tako npr. država treba rješavati uvozne kvote konditorskih proizvoda kako se ne bi događala situacija da se više od 70% konditorskih proizvoda uvozi iako postoji kvalitetna domaća proizvodnja koja može adekvatno servisirati domaću potražnju, te i izvoziti na istražena i prihvatljiva strana tržišta.

5. ZAKLJUČAK

Okolina poduzeća uvelike utječe na njeno poslovanje. Zbog toga menadžment poduzeća treba voditi računa o mnogim njihovim čimbenicima kod donošenja određenih poslovnih odluka i definiranja odgovarajućih poslovnih strategija.

Dvije su osnovne grupe okoline, interna i eksterna. Internu okolinu čine elementi koji djeluju unutar samog poduzeća stvarajući trenutne ili potencijalne snage i slabosti. Zato što se nalaze u neposrednoj okolini poduzeća lako ih je definirati, te tako i utjecati na njih. Eksternu okolinu čine one sile koje djeluju na poduzeće izvana stvarajući za njega potencijalne prilike i prijetnje. Za razliku od internih sila, nije ih lako definirati i menadžment može vrlo malo učiniti na njihovoj promijeni, ali ih ipak treba analizirati i odgovoriti na njih.

Utjecaj okoline na poduzeće ostvaruje se putem promjena okoline poduzeća koja se mijenja iz dana u dan što snažno utječe na poslovanje poduzeća. Poduzeće takve promjene u okolini doživljava kao određene prijetnje ili opasnosti koje treba ublažiti ili eliminirati, ali i kao prilike ili pogodnosti koje treba iskoristiti. Menadžment poduzeća treba pravodobno reagirati pri čemu je potreban brz i djelotvoran odgovor na takve novonastale prilike i prijetnje okoline.

Poduzeće Kraš d.d. je jedno od najznačajnijih i poznatijih konditorskih poduzeća na ovom području. Sa tradicijom dugom preko 100 godina, poduzeće je prolazilo kroz razna turbulentna vremena. U tom razdoblju bilo je mnogih uspona i padova, ali se poduzeće vrlo dobro odnosilo prema utjecajima okoline. Posebno su snažni utjecaji bili iz eksterne okoline na koju poduzeće nije moglo, te ne može, u potpunosti utjecati. Upravo je eksterna okolina bila tema ovoga rada. Promatrajući opću odnosno socijalnu okolinu prirodno-ekološka, te znanstveno tehnološka dimenzija ove okoline čine za Kraš istodobno priliku i prijetnju. Naime, poduzeće ne može utjecati npr. na nova tehnološka rješenja u proizvodnji, ali može sudjelovati u njenom razvoju, te istu implementirati u proizvodnju čime moguću prijetnju pretvara u priliku za poslovanje.

Kao prilike u općoj okolini su izražene u ekonomskoj i socio-kulturnoj okolini. Poslovanje Kraša se zbog globalizacije širi na različita područja što otvara velike prilike za poduzeće koje nije prepoznatljivo samo na domaćem tržištu. Takve prilike Kraš kvalitetno koristi, ali će vrlo vjerojatno i koristiti u budućnosti. Jedina prijetnja za poslovanje Kraša je političko-pravna dimenzija opće okoline. U tome posebnu ulogu ima trenutna politička situacija, te ne postojanje jasne i kvalitetne strategije odnosa prema poduzetnicima. Stalne promjene u poreznim politikama loše utječe na dodatno investiranje poduzeća i širenja proizvodnje.

Poslovnu okolinu Kraša čine dobavljači, kupci, konkurenti, regulatori i vladine organizacije, kreditori, sindikati i dioničari. Svaki od njih na poseban način utječe na poslovanje Kraša. Prilike su vidljive u odnosima sa dobavljačima, kupcima, te dioničarima. Danas se na tržištu mogu pronaći mnogi dobavljači koji nude razne proizvode i usluge. U "moru" dobavljača često nije lako odabrati onoga pravoga, ali menadžment Kraša u tome svakako ima iskustva jer biraju isključivo provjerene dobavljače. Kupci su odavna prepoznali kvalitetu Kraševih proizvoda. Upravo su oni segment koji već stotinjak godina "održavaju" Kraš na tržištu. Stalnim praćenjem potreba i želja kupaca stvaraju se novi proizvodi i time osigurava poduzeću rast proizvodnje i profitabilnosti. Priliku i prijetnju za Kraš čine konkurenti i kreditori. Na tržištu proizvodnje konditorskih proizvoda postoji snažna konkurencija. Sama konkurencija ne bi trebala biti prijetnja ukoliko će Kraš nastaviti sa uspješnom strategijom razvoja novih proizvoda, ulaganja u unaprjeđenju proizvodnje i sl. U tome posebnu ulogu bi trebali imati i kreditori koji bi pratili takva ulaganja. Problem je što često kreditori ne prepoznaju važnost i profitabilnost određenih projekata. Najveća prijetnja se vidi kod utjecaja regulatora i vladinih organizacija. Najčešće su one pod utjecajem politike i privatnih interesa zbog čega se ne mogu ostvariti mogući pozitivni efekti. Također, postoje razni lobiji, kao što je uvozni, na koje Kraš ne može kvalitetno utjecati.

Može se zaključiti kako s obzirom na prilike i prijetnje koje stvara eksterna okolina Kraš uspješno odgovara na njihov utjecaj. Dok se prilike nastoje što kvalitetnije iskoristiti, prijetnje se minimaliziruju ili u potpunosti neutraliziraju. Ipak, Kraš ne posluje 105 godina samo zbog toga jer mogu, nego jer su sposobni iskoristiti prilike i neutralizirati prijetnje iz eksterne okoline.

LITERATURA

Knjige i članci:

1. Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
2. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006.
3. Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M. i ostali: Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.
4. Dulčić, Ž.: Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split, 1998.
5. Hernaus T.: Dizajniranje organizacijske strukture (II.dio), Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2015., preuzeto sa: https://www.fer.unizg.hr/_download/repository/5._Dizajniranje_organizacijske_struktura_-_II._dio_FER_2015-2016.pdf, 10.07.2016.
6. Kotler, P.: Marketing Management, Prentice Hall, Millennium Edition, New Jersey, 2002.
7. Matić I.; Pavić I.; Mateljak Ž.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009.
8. Previšić, J.; Ozretić Došen Đ.: Marketing, Adverta, Zagreb, 2004.
9. Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Lijevak, Zagreb, 2005.
10. Sikavica, P.; Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
11. Weihrich, H.; Koontz, H.: Menedžment, Mate, Zagreb, 1998.
12. Zelenika, R.: Metodologija i tehnika izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000.

Ostali izvor:

1. Kraš d.d., www.kras.hr, 10.07.2016.
2. Godišnje financijsko izvješće za 2015., Kraš d.d., Zagreb, 2016. www.rgfi.hr, 10.07.2016.
3. Hrvatska gospodarska komora, http://www.hgk.hr/sektor-centar/centar-makroekonomija/hrvatsko-gospodarstvo-krajem-2015-godine, 11.07.2016.
4. Zagrebačka burza, Godišnje financijsko izvješće 2015., Zagreb, 2015., http://www.zse.hr/userdocsimages/Financijska-izvjesca-Burze/GodisnjeFinIzvj-ZSE-2015.pdf, 11.07.2016.
5. Mars Inc., http://www.mars.com/global, 12.07.2016.
6. http://www.icemart.com.ng/wp-content/uploads/2015/07/Nestle-Banner.png, 12.07.2016.
7. Nestle Adriatic, http://www.nestle.hr/aboutus/nestl%C3%A9-adriatic, 12.07.2016.
8. https://nutristo.com/photo/show/879, 12.07.2016.
9. Atlantic Grupa, http://www.atlantic.hr/hr/distribucija/brandovi/ferrero/, 12.07.2016.
10. Zvečevo, http://www.zvecevo.hr/zvecevo-grupa/povijest/, 12.07.2016.
11. Zvečevo, http://www.zvecevo.hr/wp-content/uploads/2013/06/mikado-w3.jpg, 12.07.2016.
12. Kandit, http://www.kandit.hr, 12.07.2016.
13. Koestlin, http://www.koestlin.hr, 12.07.2016.

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA

Slike:

Slika 1. Dijelovi eksterne okoline 5

Slika 2. Identifikacija utjecaja okoline PEST analize 16

Slika 3. Matrica prilika i prijetnji 18

Slika 4. Matrica prilika i prijetnji 18

Slika 5. Tri područja na koja se usmjerava SWOT analiza 24

Slika 6. Logo poduzeća Kraš d.d. 25

Slika 7. Proizvodi Kraša 27

Slika 8. Organizacijska struktura Kraša d.d. 30

Slika 9. Marsovi proizvodi 44

Slika 10. Nestle proizvodi 45

Slika 11. Milka brend Kraft Fooda 46

Slika 12. Mikado 48

Slika 13. Kandit čokolade 49

Slika 14. Koestlin proizvodi 50

Tablice:

Tablica 1. Prikaz rezultata skeniranja okoline 16

Tablica 2. Tablica mogućih očekivanja stakeholdersa 20

Tablica 3. Vlasnička struktura dioničara Kraš d.d. na dan 31.12.2015. 28

Tablica 4. Vlasnička struktura prvih deset dioničara na dan 31.12.2015. 29

Tablica 5. Pokazatelji poslovanja poduzeća Kraš d.d. u 2015. u odnosu na 2014. godinu 31

Tablica 6. PEST analiza opće okoline Kraša 40

Tablica 7. PEST analiza poslovne okoline Kraša 51

Grafovi:

Graf 1. Prodaja Kraš grupe 32

Graf 2. Hrvatski BDP od 2008. do 2015. 35

Graf 3. Godišnje stope rasta industrije 35

Graf 4. Indeks zadovoljstva Kraševih kupaca/potrošača 43