Analiza makrookoline poduzeća

Zgrablić, Marina

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:842623

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

MARINA ZGRABLIĆ

ANALIZA MAKROOKOLINE PODUZEĆA

Završni rad

Pula, 28. veljača 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

MARINA ZGRABLIĆ

ANALIZA MAKROOKOLINE PODUZEĆA

Završni rad

JMBAG: 22073, izvanredni student

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Menadžment

Znanstveno područje: Društvene znanosti
Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Menadžment i organizacija

Mentor: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac

Pula, 28. veljača 2017.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Marina Zgrablić, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera marketinško upravljanje ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

_____

U Puli, 28. veljače 2017. godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Marina Zgrablić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Analiza makrookoline poduzeća koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 28. veljače 2017. godine

Potpis

_____

Sadržaj:

1. Uvod 1
2. Odnos okoline i organizacije 3
3. Makrookolina poduzeća 10
3.1. Ekonomska okolina poduzeća 10
3.2.Tehnološka okolina poduzeća 11
3.3. Društvena okolina poduzeća 13
3.4. Kulturna okolina poduzeća 14
3.5. Politička okolina poduzeća 14
3.6. Pravna okolina poduzeća 15
3.7. Demografska okolina poduzeća 16
3.8. Međunarodna okolina poduzeća 17
4. Strateška analiza makrookoline poduzeća 18
4.1. PESTEL model analize 18
4.2. Izrada ETOP profila 21
4.3. Analiza i procjena ranjivosti 21
4.4. Analiza i procjena tehnologije 22
5. Analiza makrookoline Atlantic Grupe d.d. 24
5.1. Povijesni razvoj Atlantic grupe 24
5.2. Organizacijska struktura Atlantic Grupe 25
5.2.1. Operativno poslovanje 27
5.2.2. Korporativno upravljanje 27
5.3. Vlasnička struktura 28
5.4. Proizvodi i distribucija Atlantic Grupe 28
5.5 Utjecaj čimbenika makrookoline na Atlantic Grupu 31
6. Zaključak 37
Popis literature: 38
Knjige 38
Časopisi: 38
Internet: 39
Popis Tablica: 40
Popis slika 41
Popis grafova: 42
Sažetak 43
Summary 44

1. Uvod

Svako poduzeće je u podložno utjecajima iz okoline. Poduzeće i okolina djeluju jedan na drugoga , odnosno u stalnoj su interakciji. Okolina za poduzeće predstavlja izazov. Poduzeće mora dobro poznavati okolinu koja ga okružuje ukoliko želi uspješno poslovati i postizati pozitivne rezultate. Makrookolina poduzeća je dio vanjske okoline poduzeća koja je „daleko“ od poduzeća, za razliku od unutarnje okoline koja se nalazi u samom poduzeću.

Predmet istraživanja ovog završnog rada je makrookolina poduzeća. Također, cilj ovog rada je utvrđivanje koji čimbenici i na koji način utječu na makrookolinu poduzeća s osvrtom na poduzeće „Atlantic Grupa d.d.“

Atlantic Grupa je multinacionalna kompanija koja u svom poslovanju objedinjuje proizvodnju, prodaju i distribuciju robe široke potrošnje. Tvrtke i predstavništva nalaze su u 12 zemalja. Ujedno je i proizvođač prehrane za sportaše, lider u proizvodnji vitaminskih napitaka i dodataka prehrani, te proizvođač kozmetike i proizvoda za osobnu njegu. Unatoč gospodarskoj krizi koja je zahvatila i Atlantic Grupu i dalje bilježe snažan rast te su u 2015. godini zabilježili prihode od prodaje od 5,4 milijarde kuna.

Pri izradi završnog rada korištene su sljedeće metode istraživanja: metoda deskripcije, metoda komparacije, metode analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda generalizacije i specijalizacije, metoda klasifikacije, povijesna metoda, te statistička metoda.

Za teoretski dio rada koristila se literatura iz područja analize okoline. Empirijski dio rada obuhvaćaju informacije od kojih se sastoje godišnja izvješća Atlantic Grupe sa fokusom na izvješća iz 2015. godine.

Završni rad povezan je u šest logički povezanih cjelina. Prvo poglavlje predstavlja uvod. U uvodnom dijelu razmatraju se predmet i ciljevi istraživanja, prikazana je struktura rada i znanstvene metode koje su se koristile prilikom izrade rada.

U drugom poglavlju dan je osvrt na odnos okoline i poduzeća te podjelu okoline poduzeća.

Treće poglavlje, ujedno i sama tema završnog rada, bavi se analizom makrookoline poduzeća. U ovom poglavlju obraditi će se teorijski makrookolina poduzeća te će se analizirati čimbenici koji utječu na poslovanje poduzeća.

Četvrto poglavlje odnosi se na strateške analize makrookoline, sa naglaskom na PESTEL model analize makrookoline.

Peto poglavlje donosi podatke o poduzeću Atlantic Grupa, njegovu povijest, organizacijsku i vlasničku strukturu, proizvode i distribuciju. Nadalje, dio petog poglavlja bavi se utjecajem čimbenika makrookoline Atlantic Grupe. Želim naglasiti kako mi Atlantic Grupa nije bila u mogućnosti dati tražene podatke koji su vezani za temu ovog završnog rada, pa je utjecaj čimbenika makrookoline na Atlantic Grupu analiziran pomoću podataka analize Godišnjeg izvješća Atlantic Grupe za 2015. godinu, kao i PESTEL analiza makrookline Atlantic Grupe.

Za kraj je napisan zaključak koji se odnosi na cjelokupni završni rad temeljen na istraživanjima i saznanjima koja su napravljena u ovom radu.

2. Odnos okoline i organizacije

„Okolinu poduzeća moguće je definirati kao vanjski svijet, odnosno kao dio vanjskog svijeta s kojim menadžment dolazi u kontakt.“[1] U današnje vrijeme poduzeća posluju u turbulentnoj i dinamičnoj okolini koja je sklona stalnim promjenama. Promjene u okruženju mogu djelovati pozitivno ili negativno na poslovanje poduzeća. Ukoliko promjene djeluju pozitivno na poduzeće tada govorimo o prilikama za poduzeća, a ukoliko promjene djeluju negativno na poduzeće govorimo o prijetnjama za poduzeće. Stalne promjene u okruženju potiču menadžment na praćenje i predviđanje budućih poslovnih promjena jer se odluke moraju donijeti prije nego što nastupe promjene.

S obzirom na to da su poduzeće i okolina u stalnoj interakciji postavlja se pitanje kako okolina djeluje na poduzeće i kako poduzeće može odgovoriti na utjecaje iz okoline.

„Okolina kreira nesigurnost, a ta nesigurnost određuje stupanj promjenjivosti i stupanj složenosti okoline.“[2] Prema stupnju promjenjivosti okolina može biti dinamična i stabilna, a prema stupnju složenosti okolina može biti jednostavna i složena. Dinamičnu okolinu karakterizira nesigurnost, a stabilnu male promjene koje imaju neznatni utjecaj na poduzeće. Složenost i jednostavnost okoline određuje broj čimbenika ili faktora koji djeluju na poduzeće. Kod većeg broj čimbenika teže je kontrolirati okolinu. Možemo zaključiti da je lakše upravljati poduzećem u stabilnoj i jednostavnoj okolini nego u promjenjivoj i složenoj okolini. Odnos stabilnosti i nestabilnosti okoline te odnos jednostavnosti i složenosti okoline prikazan je na slici pod rednim brojem 1.

[1] P.Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 102.
[2] Ibidem, str.130.

Slika 1: Odnos stabilnosti i dinamičnosti te jednostavnosti i složenosti okoline

Stabilnost okoline	Jednostavna	Složenost okoline: Složena
Stabilna	MALA NESIGURNOST - postoji mali broj faktora okoline - faktori i sastavni dijelovi su međusobno slični - faktori ostaju u osnovi isti	UMJERENO MALA NESIGURNOST - postoje mnogobrojni faktori okoline - faktori i sastavni dijelovi su međusobno različiti - faktori ostaju u osnovi isti
Dinamična	UMJERENO VELIKA NESIGURNOST - postoji mali broj faktora okoline - faktori su međusobno slični - faktori se neprestano mijenjaju	VELIKA NESIGURNOST - postoje mnogobrojni faktori okoline - faktori su međusobno različiti - faktori se neprestano mijenjaju

Izvor: Izrada autora prema: P.Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 131.

Iz slike 1. vidiljivo je da se razina složenosti okoline dijeli na jednostavnu i složenu, a razina stabilnosti okoline na stabilnu i dinamičnu. Možemo iščitati da je najjednostavnija varijanta koju poduzeće može imati jednostavna, a u isto vrijeme i stabilna okolina jer u takvoj okolini djeluje manji broj faktora koji su međusobno slični. Za razlike od jednostavne, a stabilne razine okoline, za poduzeće je najgora opcija da je okolina složena, a dinamična iz razloga što postoji veliki broj faktora okoline koji su međusobno različiti i neprestano se mijenjaju. Za poduzeće je i na neki način dobra ona okolina koja je složena, ali stabilna. Iako kod ove razine postoji puno faktora koji su različiti, ali ostaju isti tj. ne mijenjaju se. Posljednja razina stabilnosti i složenosti okoline je ona u kojoj je okolina jednostavna, ali dinamična. Dakle, postoji mali broj faktora koji su međusobno slični, ali se neprestano mijenjaju. U svakom od ovih razina stabilnosti i složenosti okoline poduzeće tj. menadžment poduzeća uvijek mora biti spremno odgovoriti na svaku promjenu kako bi omogućio poduzeću što bolje poslovanje.

Međutim, u okolini poduzeća ponekada dolazi do promjena koje imaju velike utjecaje na poduzeće tj. razorno djeluju na poduzeće, a nazivaju se turbulencije ili turbulentnost okoline. „Turbulentnost okoline uobičajeno se opisuje kao česta

međurazdoblja obilježena nesigurnošću i nepredvidljivošću.“[3] Razlikujemo tri tendencije koje pridonose takvim promjenama: „1) organizacije rastu i stvaraju organizirane grupe, pa su akcije koje se provode dugotrajne i dovoljno jake da unose u okolinu interne procese, 2) ekonomske organizacije sve su više zapletene u mrežu zakona i društvenih propisa, odnosno postoji ovisnost ekonomskog plana i drugih planova društvene stvarnosti, 3) kako bi se suprostavilo konkurenciji poduzeće više ulaže u istraživanje i razvoj što dovodi do toga da je u okolini poduzeća stalno prisutan određeni pritisak u smjeru promjena.“[4] Navedene tendencije znače povećavanje neizvjesnosti poduzeća i uvlačenje poduzeća u razvoj koji postaje sve više nepredvidiv.

Menadžment mora neprestano nadzirati okolinu poduzeća te analizirati prijetnje i prilike koje proizlaze iz vanjske okoline te snage i slabosti koje proizlaze iz unutarnje okoline ukoliko želi ostvarenje ciljeva, opstanak i razvoj poduzeća. U tu je svrhu razvijena SWOT analiza, naziv koji je akronim pojmova Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats (snage, slabosti, prilike i prijetnje).

Analiza okoline poduzeća pomaže menadžmentu otkriti strateške faktore i njihove pritiske na poduzeće koji pomažu poduzeću u ostvarivanju njegovih ciljeva tj. prilika, odnosno otkriti faktore koji mogu onemogućiti ostvarenje ciljeva poduzeća što može dovesti do pitanja opstanka poduzeća i njegov razvitak tj. prijetnje. Isto tako utvrditi pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća, snage, i njegove unutarnje nesposobnosti koje onemogućuju ostvarenje utvrđenih ciljeva poduzeća tj. slabosti. Također, povezati prilike i prijetnje poduzeća sa snagama i slabostima poduzeća kako bi se poduzeće pozicioniralo u okolini. I na kraju formulirati strategije koje će poduzeću pomoći kako bi uspješno iskoristilo prilike i izbjegao prijetnje, a koristeći se svojim snagama i eliminirajući svoje slabosti.

U teoriji postoji više načina odgovora kako poduzeće odgovara na utjecaje iz okoline. Jedan od načina je izbor odgovarajućih strategija kojima se mijenja kontekst okoline u kojoj poduzeće djeluje. Kako navodi prof. Buble u svojoj knjizi Managaement

[3] Morić Milovanović B.*, Moderatorni utjecaj okoline na odnos između poduzetničke orijentacije i poslovne uspješnosti hrvatskih malih i srednjih proizvodnih poduzeća*, str. 14, dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=142453, (pristupljeno 18. veljače 2017.)
[4] Citirano prema: M. Buble, *Management,* Split,Ekonomski fakultet, 2000., str. 86

razlikujemo tri vrste strategije: nezavisna strategija, kooperativna strategija i strategija manevriranja.

Nezavisnom strategijom nazivamo reakciju poduzeća kojom ono mijenjajući svoje potrebe mijenja poslovnu okolinu. Na taj način se utjecaji iz okoline svode na najmanju mjeru i neizvjesnost koja je prijetila egzistenciji poduzeća se umanjuje. U uvjetima savršene konkurencije poduzeće može koristiti „konkurentni odgovor“, jedan od tipa nezavisne strategije, na način da se poduzeće upusti u natjecanje sa konkurencijom koristeći svoje prednosti i poduzimati aktivnosti za unaprijediti efikasnost poslovanja. Drugi tip nezavisne strategije je odgovor „putem odnosa sa javnošću“, gdje poduzeća različitim tehnikama uspostavljaju kontakt između poduzeće i njegove javnosti. Neke od tehnika su: lobiranje političara, razna pokroviteljstva i sponzorstva, različiti oblici promocije, korištenje usluga medija i drugo. Cilj ove strategije je da se stvori pozitivan imidž poduzeće prema okolini koja okružuje poduzeće. Treći tip nezavisne strategije je „dobrovoljan odgovor“ koji se odnosi na pitanja društvene odgovornosti poduzeća. Kako poduzeća djeluju unutar društva moraju imati društvenu ili socijalnu odgovornost te biti aktivni kod društvenih pitanja kao što su zdravlje, zaposlenost, uvjeti rada, obrazovanje, sigurnost zaposlenika i drugo.

Kooperativna strategija podrazumijeva način na koji poduzeće surađuje s drugim elementima u svojoj okolini. Ovu strategiju mogu koristiti dva ili više poduzeća za rješavanje zajedničkih problema na način da reduciraju svoje troškove i na taj način jača njihova moć. Kod ove strategije važno je da poduzeće zna koji elementi okoline utječu na njega, a isto tako koji elementi poduzeća utječu na okolinu. Spomenuti ćemo da postoje četiri tipa ove strategije, a to su: implicitna kooperacija, kontrakting, kooptacija i koalicija. Implicitna kooperacija koristi se kada na tržištu postoji manji broj konkurenata i kada postoji niska stopa promjena u okolini. Ukoliko se poveća stopa promjena u okolini tada poduzeća koriste kontrakting strategiju gdje je potrebna veća informiranost poduzeća o upravljanja okolinom. Kontrakting uključuje pregovaranje o npr. razmjeni dobara ili informacija i dvosmjernu komunikaciju nezavisnih strana kao što su npr. sindikati i menadžment. Ova strategija je skuplji oblik, a mora se koristiti kada su neizvjesnost i zavisnost velike te zahtijeva veći doprinos menadžmenta. Kooptacija je proces kojim se elementi poslovne okoline poduzeća uključuju u vodstvo, upravni odbor ili u neku drugu vodeću strukturu poduzeća. Provodi se na

različitim razinama poduzeća i što je razina poduzeća viša to će i utjecaj vanjskog člana poduzeća biti veći. Koalicija je strategija kojim dva ili više poduzeća djeluju zajednički u odnosu na neku skupinu pitanja u nekom vremenskom razdoblju radi ostvarenja nekog zajedničkog cilja, ali zadržavaju svoj vlastiti identitet. Kod ove strategije postoji ograničenje najvećeg stupnja individualnih akcija jer poduzeća moraju, prema ugovoru, djelovati zajedno odnosno ne mogu djelovati bez konzultacije sa drugim poduzećima sa kojima surađuju.

Poduzeća koriste startegiju manevriranja kada svjesno pokušavaju mijenjati granice svoje poslovne okoline jer nisu u stanju generirati potporu u poslovnoj okolini koja ih okružuje. Neki od načina manevriranja su: izbor područja djelovanja, diverzifikacija, integracija i divestitura. Pri osnutku poduzeća, poduzeće definira domenu svog poslovanja i u toj domeni posluje dok pritisak okoline ne postane snažan. Tada poduzeće može mijenjati domenu tj. područje djelovanja gdje nema tako snažnog pritiska okoline, a to su područja gdje postoji npr, mnogo kupaca i dobavljača, konkurencija je ograničena i postoji mali stupanj državne regulacije, tada govorimo o izboru područja djelovanja. Diverzifikacija je strategija koju koriste poduzeća kada okolina postane toliko zahtjevna da poduzeća moraju mijenjati svoju djelatnost. Ukoliko poduzeće odluči koristiti postojeću tehnologiju u proizvodnji novog proizvoda koji će biti namijenjen novoj skupini kupaca tada govorimo o koncentričnoj diverzifikaciji. Zatim, ukoliko poduzeće odluči proizvoditi novi proizvod, ali za postojeće kupce i primjenjuje novu tehnologiju govorimo o horizontalnoj diverzifikaciji. Kada poduzeće odluči proizvoditi nove proizvode za nove kupce novom tehnologijom tada govorimo o konglomeratskoj diverzifikaciji. Sljedeća strategija manevriranja je integracija koja se najčešće odnosi na jednostavniji ulazak poduzeća na nova tržišta. Ovom strategijom poduzeća se povezuju kako bi lakše odgovorili utjecajima iz okoline. Kada spajanjem dva ili više poduzeća nastaje novo poduzeće tada se takav oblik povezivanja naziva merger. „Takeover“ oblik povezivanja je kada jedno poduzeće kupuje drugo poduzeće i to kupljeno poduzeće prestaje postojati. Jedan od obilka povezivanja poduzeća je i akvizicija, koja se koristi kada jedno poduzeće preuzme drugo, a to preuzeto poduzeće postaje podružnica poduzeća koje ga je preuzelo. Četvrta strategija manevriranja je divestitura koja se koristi kada jedan ili više dijelova poduzeća ne mogu odgovoriti na utjecaje iz okoline, a ne postoji niti

jedna druga strategija, pa stoga poduzeće prodajom tog dijela poduzeća želi osigurati opstanak i daljnji razvoj poslovanja poduzeća.

Veći broj poduzeća ne može u cijelosti utjecati na okolinu već samo na neke aspekte okoline i to na način da odabere strategiju koja najviše odgovara trenutnoj situaciji i karakteristikama poduzeća te tipu okoline koja ga okružuje.

Poduzeće tretira okolinu kao splet vanjskih i unutarnjih faktora koji utječu na ciljeve i rezultate poslovanja poduzeća, pa prema tome okolinu poduzeća možemo podijeliti na:

- vanjsku okolinu
- unutarnju okolinu

„Vanjska okolina poduzeća odnosi se na sve vanjske snage, odnosno utjecaje izvan poduzeća koji djeluju na organizaciju i njezin menadžment.“[5] Vanjsku okolinu čine sile koje svojim djelovanjem utječu na poslovanje poduzeća na način da stvaraju prilike ili prijetnje za poduzeće. Kako je poduzeće stalno izloženo tim silama menadžment poduzeća mora stalno promatrati, ocijenjivati i odgovarati na njih.

Na vanjsku okolinu poduzeće može djelovati, ali samo u manjoj mjeri i zbog toga joj se mora prilagođavati i neprestano je nadzirati ukoliko želi svoj opstanak i razvoj.

Vanjsku okolinu djelimo na:

- Makrookolinu poduzeća
- Specifičnu okolinu poduzeća

Analizu makrookline poduzeća analizirati ćemo kasnije u tekstu. Specifična okolina poduzeća je dio vanjske okoline koja je izravno u funkciji ostvarenja ciljeva poduzeća. „Čimbenici specifične okoline neposredno i svakodnevno utječu na odluke menadžmenta, a to su: kupci, dobavljači, konkurencija i tržište rada.“[6]

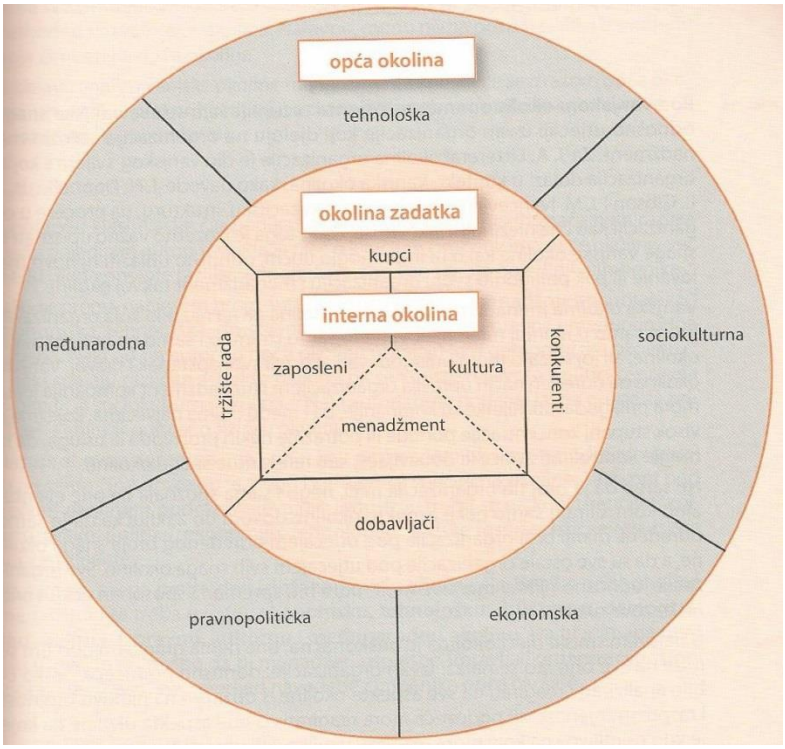
Unutarnja okolina poduzeća je sve ono što se nalazi unutar samog poduzeća odnosno radna okolina poduzeća koja se nalazi u njegovoj neposrednoj blizini. Čine je sile koje svojim djelovanjem utječu na poduzeće na način da stvaraju snage ili

[5] P.Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, op. cit., str.106
[6] Ibidem, str. 117.

slabosti za poduzeće. Čimbenici unutarnje okoline su: orgaizacijska struktura, menadžment, resursi i organizacijska kultura.

Na slici 2. možemo vidjeti da je najviša razina okoline makrookolina ili opća okolina, kako je nazivaju neki autori, zatim okolina bliža poduzeću je specifična (okolina zadataka) i unutarnja okolina koja se nalazi u samom poduzeću.

Slika 2: Podjela okoline



Izvor: P.Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 105

3. Makrookolina poduzeća

Makrookolina poduzeća je dio vanjske okoline poduzeća, a čine je čimbenici ili vanjske sile iz okruženja poduzeća na koje poduzeće nema nikakvog utjecaja. „Za vanjske čimbenike organizacije vrijedi zaključak da oni upravljaju poduzećem.“[7] Makrookolina djeluje na organizacijsku strukturu i procese unutar organizacije te na uspješnost poslovanja poduzeća. Mendžment poduzeća mora dobro poznavati vanjske sile kako bi mogao ublažiti ili se prilagoditi vanjskim silama koje utječu na poduzeće.

Mnogi autori koji su istraživali makrookolinu složili su se oko ključnih čimbenika okoline, ali razlike se javljaju u različitim nazivima i brojevima čimbenika okoline. Tako, Buble M. spaja različite aspekte okoline i dijeli ih na :“ političko-pravnu okolinu, ekonomsku okolinu, socijalno-kulturnu okolinu i tehnološku okolinu.“[8]

Isto tako, autori Samuel.C.Certo i S.Travis Certo, makrooklinu djeli na „ekonomske, društvene, političke, zakonodavne i tehnološke sastavnice.“[9]

Prema autorima Sikavica P., Bahtijarević Šiber F., i Pološki Vokić N., kao čimbenike makrookoline poduzeća ubrajajmo: „ekonomsku, tehnološku, društvenu, kulturnu, političku, demografsku, pravnu i međunarodnu okolinu.“[10] Po toj podjeli analizirati ćemo svaku okolinu zasebno.

3.1. Ekonomska okolina poduzeća

Ekonomska okolina kao složeni ekonomski sustav utječe na poslovanje poduzeća. Svako poduzeće je dio gospodarstva ili ekonomije države u kojoj se nalazi.

Za menadžment poduzeća važno je poznavati ekonomski sustav, te raspolagati s relavantnim činjenicama o ekonomskom razvoju zemlje u kojoj djeluje poduzeće. Što se tiče ekonomskog sustava za menadžment je važno da zna koji tip ekonomije i koji tip vlasništva postoje u zemlji u kojoj posluje poduzeće. Poznato je da postoje dva tipa ekonomije, tržišna i planska ekonomija. Tržišnu ekonomiju karakterizira slobodno odlučivanje o proizvodnji, profitima, cijenama, itd., dok plansku ekonomiju karaketerizira uplitanje države u ekonomiju tj., država ima vodeću ulogu u donošenju važnih odluka o alokaciji resursa. Danas, većina država ima mješovitu ekonomiju,

[7] P.Sikavica, *Organizacija*, Zagreb, 2011., str. 278
[8] M. Buble, op.cit., str. 69.
[9] S.C.Certo, S.T. Certo, *Moderni menadžment*, Mate, 10. Izdanje, str. 180
[10] P.Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, op.cit., str.107.

koja se sastoji od tržišne i planske ekonomije gdje se alokacija resursa provodi u skladu sa zakonima i uz određenu intervenciju vlade. Isto tako danas u većini država postoji mješovito vlasništvo, a čine ga privatno i javno vlasništvo. Privatnim vlasništvom upravljaju pojedinici ili grupe, a javnim vlasništvom država.

Svaka država ima osnovne ekonomske pokazatelje koji određuju poslovanje, rast i razvoj poduzeća. Neki od ekonomskih pokazatelja su: bruto domaći proizvod i njegova godišnja stopa rasta, dohodak *per capita*[11], kupovna moć stanovništva, stopa nezaposlenosti, monetarna i fiskalna politika, razina cijena, stopa inflacije, kamatne stope i sl.

Bruto domaći proizvod (BDP) je makroekonomski indikator koji pokazuje vrijednost finalnih dobara i usluga koje su proizvedene u zemlji tijekom jedne godine i mjerilo je ekonomske veličine države. Ukoliko stopa rasta BDP-a raste tada postoji brzo rastuće tržište i omogućava menadžmentu da realnije planira svoje poslovanje. Veličina BDP-a je važan indikator poduzećima, ali potrebno je sagledati i veličinu dohotka *per capita*. Kupovna moć stanovništva ili privatna potrošnja pokazuju način na koji potrošači alociraju svoj raspoloživi dohodak. Visoka stopa nezaposlenosti dovodi do manje potrošnje stanovništva, a visoka stopa inflacije do rasta cijena dobara i usluga.

Također, „kroz ovu dimenziju indirektno se prelamaju svi aspekti utjecaja na poduzeće počevši od utvrđene globalne i izabrane strategije, preko oblika vlasništva, zakona ponude i potražnje, politike zapošljavanja i mjera monetarno-kreditne politike.“[12] Stabilnost i sigurnost ekonomske okoline ima velik utjecaj na stablinost i sigurnost poduzeća. Ukoliko dođe do bilo kakve promjene mjera ekonomske politike to utječe na sadašnje i buduće uvjete poslovanja poduzeća. Stoga menadžment poduzeća mora dobro poznavati ekonomsku okolinu, analizirati je i predviđati trendove kako bi uspješno odgovorio na promjene koje su nastale.

3.2.Tehnološka okolina poduzeća

U današnje vrijeme tehnologija je važan čimbenik poduzeća koja obuhvaća opći tehnološki i znanstveni razvoj bez kojega ne bi bilo niti općeg gospodarskog razvoja,

[11] dohodak po glavi stanovnika
[12] M.Buble, M. Cingula, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeiffer, D. Tipurić, *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija, 2005., str. 19.

a odnosi se na razvoj tehnike, tehnologije i unaprijeđenja uvjeta rada. Tehnološka okolina poduzeća zahtjeva od menadžmeta brzu prilagodbu i prihvaćanje svih dostignuća u znanosti i tehnici i da što prije implementira ta dostignuća u svoje poduzeće, te sposobnost menadžmenta inoviranja tehnologije kako bi poduzeće ostvarilo profit i osiguralo konkurentnost na tržištu. Ukoliko to menadžment ne učini postoji mogućnost da će ga druga konkurentna poduzeća eliminirati sa tržišta jer neće biti konkurentan sa svojim proizvodima na tržištu. Poduzeća se danas nalaze pred tehnološkim izazovima gdje postoji visoka tehnološka nesigurnost koja zahtjeva praćenje tehnoloških novina Tehnološki napredak stvara nove proizvodne tehnike, nove proizvode, te nove načine upravljanja i komuniciranja.

Promjene u tehnologiji dovele su do stvaranja globalnog tehnološkog društva, ubrzanog razvoja informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Jedno takvo tehnološko dostignuće je E-poslovanje koje se odnosi na razmjenu informacija na način da se koriste informacijske i komunikacijske tehnologije. „E-poslovanje je integracija sustava, procesa, organizacija, lanca vrijednosti i cijelih tržišta uporabom tehnologija i koncepata zasnovanih na internetu.“[13] Jedna od djelatnosti E-poslovanja je E-trgovina koja omogućava elektroničku kupnju preko računala koja u posljednjih nekoliko godina neprestano raste.

Govoreći o tehnološkom napretku dobro je spomenuti i biotehnologiju, zajedničko djelovanje biokemije, mikrobiologije i inženjerskih metoda sa ciljem tehnološke primjene u područjima agrokulture, medicine i industrije, zatim nanotehnologiju koja uključuje mnoge znanosti kao što su fizika, kemija, biologija, nauke o materijalima, kao i širok skup inženjerskih disciplina. Nanotehnologija bi mogla u budućnosti stvoriti mnogo novih materijala i uređaja s ogromnim rasponom primjena, kao na primjer u medicini, elektronici, biomaterijalima i proizvodnji energije, građevinarstvu, poljoprivredi i drugim područjima.

Danas menadžment poduzeća uz tehnologiju svoje osnovne djelatnosti mora pratiti i tehnologije koje će njegove proizvode učiniti dostupne svim kupcima. Tehnološke promjene nisu se zadržale samo u domeni sektora proizvodnje, tu mislimo na

[13] M. Buble, *Međunarodni menadžment*, Zagreb, Lares plus, 2009., str.36.

strojeve u proizvodnji već su se proširile i na sektor usluga. „Tako danas sve više prostora u bankarskom poslovanju ima internetsko bankarstvo.“[14]

3.3. Društvena okolina poduzeća

„Pod društvenom okolinom se razumijevaju stavovi, želje, očekivanja, stupanj inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaji ljudi u određenoj skupini ili društvu.“[15] Međutim, u društvu postoji raznovrsnost stavova i vrijednosti u smislu da stanovnici neke države (mladi, stari, siromašni, bogati, nezaposleni, zaposleni, studenti, radnici, poslodavci, stanovnici sela, stanovnici grada, samohrani roditelji, oženjeni...) imaju različite stavove, očekivanja, vjerovanja i vrijednosti, što dovodi do problema kako odgovoriti na te čimbenike iz okruženja. Mendžment nema izbora nego uzeti u obzir stavove i vrijednosti prilikom donošenja odluka. Poznato je da svaka država, odnosno društvo ima određeni sustav vrijednosti. Sustav vrijednosti koji je prisutan tj. dominantan u određenom društvu određuje načine ponašanja poduzeća i menadžmenta koji djeluje u poduzeću. Svako poduzeće se treba društveno odgovorono ponašati te takvo ponašanje uskladiti sa menadžerskom etikom i poslovnom etikom poduzeća.

U današnje vrijeme, menadžera poduzeća karakterizira odgovorno i etično ponašanje. Etika se odnosi na načine ponašanja u određenim situacijama i na sustav temeljnih vrijednosti, pravila i kriterija pomoću kojih menadžeri donose odluke, vodeći računa da posljedice ili efekti tih odluka imaju pozitivan ili ispravan utjecaj na druge aktere kako u poslovnom tako i u društvenom okruženju. Zatim, određuje utjecaje između moralnih činjenica i drugih područja društvenog života, moralnu odgovornost prema pojedincima unutar i izvan poduzeća. Također, postoji velika društvena odgovornost menadžera u vođenju poduzeća, a cilj je da se očuvaju društvene vrijednosti koje su prisutne u određenom društvu u kojem djeluje to poduzeće. Menadžment ima obvezu da njegove ekonomske odluke djeluju pozitivno na poduzeće, ali i na dobrobit i interese društva, te da usklađuje interese poduzeća sa interesima društva u kojem poduzeće posluje.

[14] P.Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, op.cit., str.109.
[15] ibidem., str. 110.

3.4. Kulturna okolina poduzeća

„Kulturu možemo definirati kao sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera.“[16] Kultura određuje način života, utječe na mendžerske poglede i ideologiju tj. ima veliki utjecaj na sve aspekte menadžmenta. Kako bi menadžment bio uspješan u vođenju poduzeća mora dobro poznavati lokalnu i nacinalnu kulturu zajednice u kojoj posluje.

Kulturne vrijednosti uče se cijeloga života i svaka kultura sastoji se od specifičnih karakteristika koje kao vrijednosti razlikuju neko društvo ili članove unutar društva, stoga menadžment mora uvažavati i odnositi se sa poštovanjem prema vrijednostima različitih kultura.

Globalizacija tržišta i poslovanja poduzeća izvan matične zemlje još više naglašava potrebu uvažavanja kulturne okoline, te je dovela do suradnje različitih kultura pa menadžment mora uvažavati različite kulturne običaje i ponašati se u skladu s njima. Kako bi podzueće uspješno međunarodno poslovalo potrebno je poznavanje etičkih stavova zemlje s kojom se posluje kao i etiku potrošača koji su glavni sudionoci poslovnog procesa, te se na taj način dolazi do uspješne međusobne suradnje i poslovanja.

Također, kao posljedica globalizacije tržišta i poslovnja i suradnje poduzeća sa poduzećima izvan matične zemlje uz kulturu zemlje sa kojom poduzeće dolazi u kontakt, javlja se i organizacijska kultura, odnosno kultura organizacije, koja čini unutarnju kulturnu okolinu tog poduzeća. U takvom su poduzeću zaposleni ljudi različitih kultura, vjera, jezika, nacionalnosti, a zadatak menadžmenta je da sve te različitosti spoji u korporativnu kulturu poduzeća koja se nalazi unutar poduzeća.

Poduzeća koja posluju u zemljama sa sličnim kulturnim običajima lakše i uspješnije surađuju i uspostavljaju poslovne odnose.

3.5. Politička okolina poduzeća

Politička okolina definirana je političkim sustavom. Politički sustav neke države određuje oblik društvenog uređenja, pitanje je da li u društvu vlada demokracija, diktatura ili monarhija. Politički sustavi u velikoj mjeri mogu određivati djelovanje poslovanja poduzeća, te omogućavati ili neomogućavati razvoj poduzeća. Primjer

[16] Ibidem, str. 114.

toga su demokratska društva koja pogoduju menadžerima da razvijaju poduzeće i ostvare pozitivne rezultate. Država promiče gospodrske aktivnosti na način da potiče gospodarsku aktivnost kroz porezne olakšice, subvencije, podržavajući istraživanja i razvitak novih tehnologija. „Država kao institucija određuje političku okolinu i utječe na poduzeća i sve aspekte života, te promiče ili ograničava gospodarske aktivnosti u skladu sa gospodarskom politikom.“[17]

Politički sustav tj. država djeluje na poduzeće kroz alokaciju resursa kako bi se povećala ekonomska efikasnost društva, preraspodjelu dohotka sa ciljem da se osigura odgovarajuća razina socijalne sigurnosti te financiranje različitih društvenih potreba i makrooekonomsku stabilizaciju instrumentima monetarne i fiskalne politike kako bi se spriječila nezaposlenost, inflacija cijena, ekonomska stagnacija i poticanje gospodarskog rasta.

Važani aspekti političke okoline su stabilnost vlade s aspekta mogućnosti da se stabilnost vlade održi s obzirom na opoziciju ili oporbu i s aspekta na njezinu politiku prema gospodrarstvu tj. biznisu i politički rizici koji ugrožavaju poslovanje poduzeća. Posljedica političkog rizika je politička nesigurnost, a tu ubrajamo revolucije, državne udare, promjene političkog uređenja i sl.

Također, na menadžment poduzeća utječu i političke stranke što dovodi do politizacije menadžmenta, pa su menadžeri na neki način prisiljeni biti upleteni u politička pitanja, odnosno pod pritiskom su političke okoline. Odgovor menadžmenta na politička pitanja je korištenje različitih političkih strategija, a jedna od njih je lobiranje, „pokušaj utjecaja na odluke Vlade na način da se Vladi prezentiraju informacije o posljedicama zakona koji namjeravaju donijeti.“[18] Drugim riječima rečeno, lobiranjem poduzeća pogoduju vlastitim interesima.

3.6. Pravna okolina poduzeća

„Pod pravnom okolinom razumijevaju se svi zakoni, propisi i drugi zakonski i podzakonski akti koje donosi zakonodavna vlast svake zemlje.“[19] Djelovanje pravne okoline poduzeća odnosi se na utvrđivanje zakonskog okvira. Zakonske propise možemo podijeliti na opće i posebne zakonske propise. Opći zakonski propisi odnose

[17] Ibidem, str. 113.
[18] Loc.cit.
[19] Ibidem, str. 114.

se na sva poduzeća bez obzira na njihove karakteristike npr. veličinu poduzeća ili djelatnost poduzeća i dr., dok se posebni zakonski propisi odnose na specifične karakteristike poduzeća tj. na vrstu ili djelatnost poduzeća. Neki opći zakoni su: Zakon o porezu na dodanu vrijednost, Zakon o porezu na dobit, Zakon o porezu na potrošnju i dr,. a neki specifični porezi jesu: Zakon o obrtu, Zakon o vanjskoj trgovini, Zakon o bankama.

Državna struktura ima više razina i na svakoj razini se uspostavlja zakonodavna vlast koja donosi zakone i propise koji se tiču svih poslovnih subjekata u državi, što dovodi do veće složenosti pravne okoline i većih problema za menadžment poduzeća.

Od menadžera se očekuje poznavanje zakona i propisa koji se tiču poslovanja poduzeća kojim upravlja što dovodi do problema jer menadžeri nisu u mogućnosti pratiti zakone i propise zbog obima svojeg redovitog posla, pa koriste pomoć pravnih stručnjaka kada donose odluke, također u poduzećima postoje pravne službe koje su specijalizirane za praćenje zakona i propisa.

Za svako poduzeće je bitno da je pravna okolina stabilna i da nije podložna čestim promjenama kako bi poduzeća mogla planirati ulaganja i očekivati pozitive rezultate u svom poslovanju.

3.7. Demografska okolina poduzeća

„Demografija označava statističke karakteristike populacije i te karakteristike uključuju promjene u broju ljudi i distribuciji prihoda među različitim segmentima populacije. “[20] Vrlo je važno za menadžment poduzeća poznavati demografski profil stanovništva zemlje u kojoj poduzeće posluje. Demografska slika svijeta se mijenja i menadžeri moraju biti u korak sa promjenama koje nastaju i „pratiti demografske trendove te iz njih iščitati svoje tekuće i buduće strategije i ciljeve.“[21] Menadžeri moraju pratiti stope nataliteta i mortaliteta, prosječnu starost stanovništva, migracije stanovništva, promjene načina života stanovništva, veličinu stanovništva, spolnu strukturu stanovništva i dr.

Različitost dobnih struktura stanovništva usko je povezano s potražnjom za određenim proizvodima, stoga zemlje koje imaju više mladog stanovništva u odnosu

[20] S.C.Certo, S.T. Certo, op.cit., str.182.
[21] P.Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, op.cit., str.111.

na staro stanovništvo više će ulagati u obrazovanje ili neki drugi segment za koji postoji potražnja, a tiče se mlađeg stanovništva. Ne postoji veliki broj proizvoda ili usluga koji su namijenjeni svim strukturama stanovništva, pa je za menadžment važno da identificira koja struktura stanovništva je spremnija kupiti određeni proizvod ili uslugu.

Također, migracije stanovništva, iseljavanje ljudi iz sela u grad, iz jedne države u drugu, sve to dovodi do promjena koje utječu na poslovanje poduzeća.

Isto tako danas postoji sve veća potreba za obrazovanjem, poznavanjem stranih jezika i informacijska pismenost. Menadžeri moraju znati uočiti te trendove i ponašati se u skladu s njima ukoliko žele pozitivne rezultate poslovanja poduzeća.

3.8. Međunarodna okolina poduzeća

„Međunarodna okolina je okolina gospodarskih subjekata koji posluju izvan matične zemlje.“[22] Ukoliko poduzeće posluje sa poduzećima tj. dobavljačima iz drugih država mora poznavati međunarodnu okolinu.

Poduzeće koje posluje izvan matične zemlje pod utjecajem je čimbenika okoline i to opće i specifične okoline tih zemalja u kojima posluje. Čimbenici okoline ostaju jednaki samo je razlika u tržištu države ili zemlje u kojoj poduzeće posluje. Poduzeće koje posluje na međunarodnom tržištu susreće se sa različitim okolinama koje su kakakteristične za svaku državu. Menadžment mora birati poslovne strategije koje će odgovarati utjecajima tih okolina.

[22] Ibidem, str. 115.

4. Strateška analiza makrookoline poduzeća

Strateška analiza okoline poduzeća podrazumijeva istraživanje vanjskog i unutarnjeg okruženja koje utječe na poduzeće. Sastoji se od analize vanjske i unutarnje okoline, te integriranja vanjske i unutarnje okoline. Analiza vanjske okoline određuje prilike i prijetnje koje se javljaju u okruženju poduzeća.

Za stratešku analizu makrookoline koriste se različite metode ili analize. Neke od njih spomenuti ćemo u nastavku, sa naglaskom na PESTEL model analizu.

4.1. PESTEL model analize

Analiza makrookoline je potrebna kako bi poduzeće odredilo sadašnje i buduće pozitivne i negativne trendove. Pestel model analize makrookline je jedan od modela za analizu makrookoline. „Radi se o modelu čiji naziv predstavlja akronim početnih slova glavnih dimenzija makrookoline (eng. Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal Factors).[23]

Prva inačica PESTEL modela bio je PEST model kojeg je razvio Aguilar 1967. godine, a sastojao se od četiri čimbenika makrookline, političkog, ekonomskog, socijalnog i tehnološkog čimbenika. U literaturi postoje različite inačice PEST modela kao što su STEP, SEPT, ETPS i dr. što ovisi o načinima strukturiranja i uključivanja važnih čimbenika makrookline. Naknadno su dodani novi čimbenici okoline, zakonski i ekološki što je dovelo do proširenja PEST anlize u PESTEL analizu kakvu poznajemo danas.

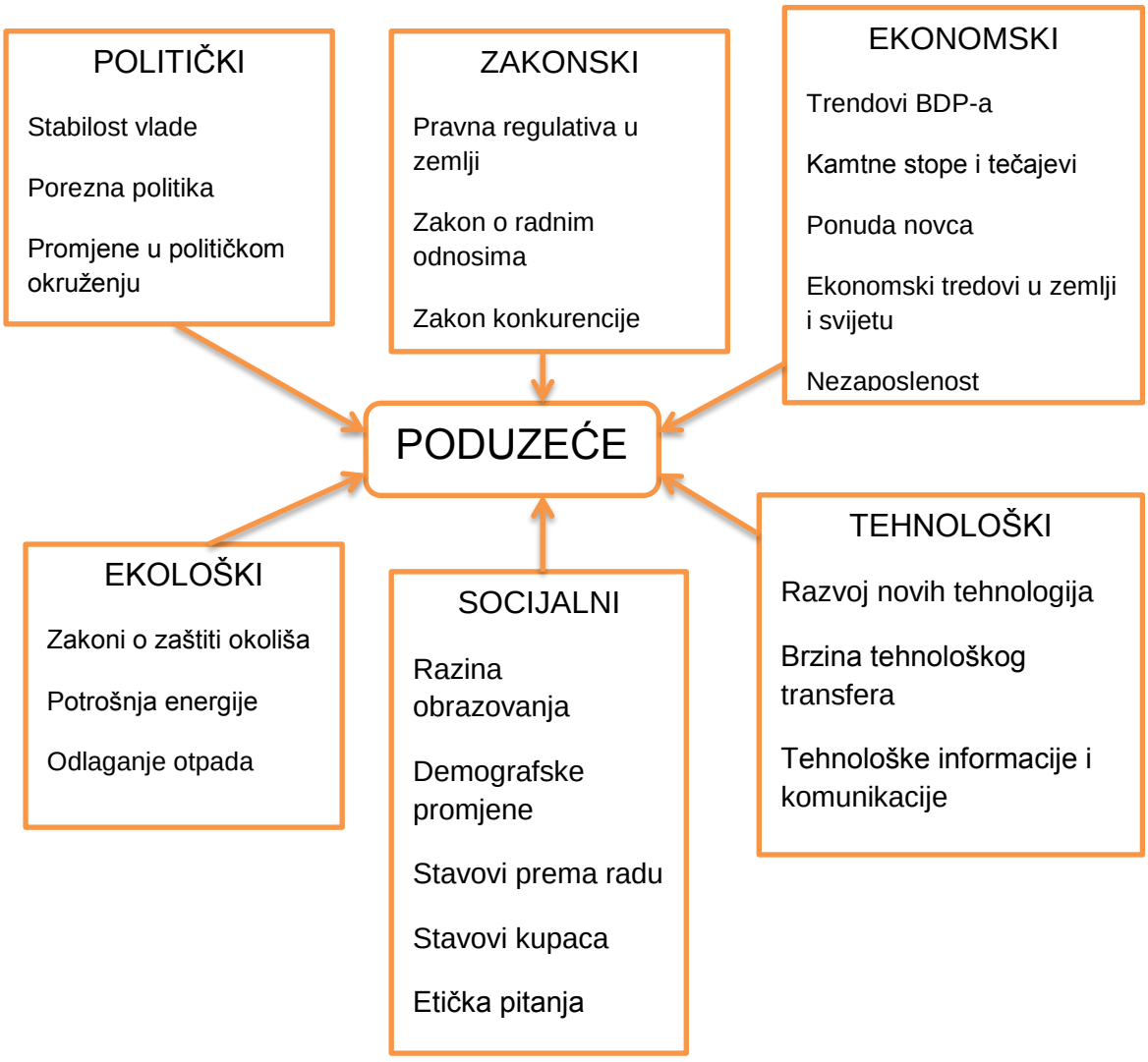
Proširena varijanta PESTEL analize je LONGPEST analiza koju koriste globalne i multinacionalne tvrtke koje obavljaju više djelatnosti na različitim tržištima, a obuhvaćaju dimenzije lokalno, nacionalno i globalno. Nakon primjene PESTEL analize, poduzeće može provesti i LONGPEST analizu za dijelove poslovanja gdje postoje različiti lokalni, nacionalni i globalni utjecaji na poduzeće.

„PESTEL analiza predstavlja sveobuhvatnu analizu najznačajnijih čimbenika opće okoline ili šireg okruženja.“[24] „ Analitički je okvir koji klasificira okolne utjecaje u šest

[23] S.Rašić Jelavić, I. Brkić, *PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj*, str 67. dostupno na: http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=238813, (pristupljeno 10. studenog 2016.)
[24] M. Gonan Božac, *Swot analiza i Tows matrica- sličnosti i razlike*, dostupno na: http://hrcak.srce.hr/21453, (pristupljeno 10. studenog 2016.)

skupina čimbenika: politički, ekonomski, socijalni, tehnološki, ekološki i zakonski.“[25] Pomoć pri analizi okoline PESTEL modelom može se izvršiti tako da se postave neka ključna pitanja koja se odnose na čimbenike okoline., a to su: koje su moguće promjene u zakonima?, kako će vladine odluke djelovati na poduzeće?, kakve su ekonomske prilike u državi?, kako demografski trendovi utječu na tržište?, koji su najvažniji kulturni aspekti?, koji tehnološki trendovi utječu na industriju? i druga pitanja. Cilj ove tehnike je identificirati što je više moguće čimbenika okoline.

Slika 3: Faktori koji utječu na poduzeće



Izvor: izrada autora

[25] S.Rašić Jelavić, I. Brkić, op.cit., str.67. (pristupljeno 10.studenog 2016.)

Cilj PESTEL analize je da se utvrde prilike i prijetnje koje proizlaze iz djelovanja čimbenika okoline. Prilike možemo definirati kao vanjske čimbenike i situacije koje doprinose poduzeću u ostvarivanju njegovih ciljeva. Pod prijetnjama možemo definirati situacije koje mogu u potpunosti onemogućiti ostvarivanje ciljeva poduzeća i time dovesti u pitanje razvoj poduzeća, a na kraju krajeva i sam opstanak poduzeća. Kod PESTLE analize u obzir se mora uzeti da postoji mogućnost da današnja prilika sutra može postati prijetnja i da današnja prijetnja sutra može postati prilika.

„PESTLE analiza koristi se: prilikom lansiranja novog proizvoda ili usluge na tržište, kod ulaska na novo tržište, za razmatranje novih koraka na postojećem tržištu, u radu sa strateškim projektnim timom[26].

Prilikom izrade PESTLE analize potrebno je da se utvrde ključni faktori s aspekta utjecaja na poduzeće i ključni faktori s aspekta važnosti faktora koji utječu na poduzeće. Analizu možemo provesti tako da odaberemo najutjecajnije faktore iz svakog područja PESTEL analize.

- Aspekt utjecaja na poduzeće: prijetnja se ocjenjuje s ocjenom od -5 do 0, a prilika s ocjenom od 0 do +5
- Aspekt važnosti faktora ocjenjuje se ocjenom od 0 do +10.

„Množenjem utjecaja čimbenika i važnosti čimbenika dobiva se ocjena čimbenika, a zbroj svih ocjena čimbenika daje ukupnu ocjenu utjecaja okoline.“[27]

Nedostaci PESTLE analize su da korisnici mogu previše pojednostaviti informaciju koja služi za donošenje odluka. Često poduzeća ne provode pravilno PESTEL analizu pa dobiveni rezultati nisu efektivni. Korisnici ne smiju podleći paralizi analize gdje dobiju puno informacija i zaborave da je namjera ovog alata identifikacija faktora kako bi se mogle poduzeti akcije. Poduzeća često ograničavaju tko je uključen u analizu zbog vremena i troškova. To ograničava tehničku djelotvornost, te može nedostajati rasprava. Korisnički pristup kvalitetnoj eksternoj informaciji je često ograničen zbog troškova i vremena koji su potrebni za usporedbu.Pretpostavke često

[26] Pestle Analysis, dostupno na: http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf, str. 8, (pristupljeno 03.prosinca 2016.)
[27] S. Rašić Jelavić, I. Brkić op. cit., str.67. (pristupljeno 10. studenog 2016.)

čine osnovu za većinu podataka koji se koriste, donošenje bilo kakve odluke izrađene na temelju takvih podataka je subjektivno.

Neke od prednosti PESTLE analize su da pruža jednostavan okvir za analizu. Zatim, unakrsno uključuje funkcionalne vještine i znanje. Pomaže smanjiti utjecaj i efekte potencijalnih prijetnji poduzeću. Razvija strateškog razmišljanje unutar poduzeća. Pruža mehanizam koji omogućuje poduzeću identifikaciju i istraživanje novih prilika. Omogućuje poduzeću procjenu utjecaja ulaska na novo tržište.

4.2. Izrada ETOP profila

Autor ETOP profila je P. Kotler, a naziv ETOP profila je akronim riječi Enviroment, Treath and Oportunity Profile. Njegova zadaća je da utvrdi poziciju poduzeća u odnosu na intenzitet prilika i prijetnji iz okoline, te kako će prilike i prijetnje utjecati na sadašnje i buduće poslovanje. Ovaj model karakterizira izradu dvije matrice, matricu prilika i matricu prijetnji koje se ako je to potrebno mogu integrirati u jednu matricu, matricu prilika i prijetnji.

ETOP analiza provodi su u tri koraka. U prvom koraku prilike se analiziraju s dva aspekta, aspekta vjerojatnosti uspjeha koji nastaje kao rezultat iskorištenih prilika i aspekta potencijalnih atraktivnosti koji se mjeri visinom profita. U drugom koraku analiziraju se prijetnje, također s dva aspekta kao i prilike. Prvi aspekt je aspekt intenziteta prijetnji koji pokazuje veličinu gubitka za poduzeće ukoliko se prijetnje ostvare. Drugi aspekt je aspekt vjerojatnosti događaja, kao vjerojatnost materijaliziranja prijetnji. U trećem koraku matricu prilika i matricu prijetnji integrira se u jednu zajedničku matricu koja se temelji na koordinatama razina prilika i razina prijetnji koje mogu biti visoke i niske te se na taj način određuje pozicija poduzeća.

4.3. Analiza i procjena ranjivosti

„Analiza i procjena ranjivosti pomaže u otkrivanju sljedećih aspekata“[28]:

- podupirućih elemenata o kojima ovisi poduzeće
- sila koje mogu razoriti podupiruće elemente
- prijetnji koje mogu ugroziti obrambenu sposobnost poduzeća

[28] M.Buble, M. Cingula, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeiffer, D. Tipurić, op.cit., str. 32.

- sposobnosti poduzeća da reagira na štetne utjecaje.

Najvažniji korak ove analize je identificirati prijetnje, ali prije toga je potrebno evidentirati elemente o kojima ovisi poduzeće. Sljedeći korak je procijeniti posljedice u slučaju ako se prijetnja ostvari i rangirati utjecaj prijetnji te procijeniti vjerojatnost da će prijetnja biti smanjena. Cilj analize je ocijeniti sposobnost poduzeća da na pravi način odgovori na prijetnje iz okoline.

„Dobiveni rezultati prezentiraju se u tablici i u matrici. Tablica se sastoji od sedam elemenata: kategorije podupiranja, potencijalnih prijetnji, potencijalnih posljedica, utjecaja, vjerojatnosti, reakcija i procjena ranjivosti. Matrica se sastoji od četiri kvadranta i svaki kvadrant opisuje moguća stanja poduzeća, u prvom kvadrantu „bez zaštite“, u drugom kvadrantu „opasno“, u trećem kvadrantu „ranjivo“ i u četvrtom kvadrantu „spremno“. Dva su elementa koja se nalaze na apscisi i ordinati matrice. Na apscisi se nalazi sposobnost uzvraćanja koja se ocjenjuje ocjenama od 0 do 10 sa rasponom od niske do visoke sposobnosti uzvraćanja. Na osi ordinata nalazi se element utjecaj prijetnji koji se kao i element sposobnost uzvraćananja ocjenjuje ocjenama od 0 do 10 sa rasponom od niskog do visokog utjecaja prijetnji. Zatim se u matricu unosi ponderirana vrijednost ordinate, umnožak utjecaja i vjerojatnosti ,a na apscisu prosječna vrijednost apscise, tj. element reakcije iz tablice koja je prethodno obrađena. Procjena ranjivosti dobije se kao presjecište vrijednosti ordinate i apscise“.[29]

4.4. Analiza i procjena tehnologije

Kako je tehnologija jedan od čimbenika okoline analiza tehnologije može dovesti do stvaranja povoljnih prilika za poduzeće. Isto tako može donijeti i prijetnje koje mogu štetiti razvitku poduzeća. Analiza se provodi kroz dva koraka. Prvi korak je skeniranje ili oštro motrenje tehnologije dok je drugi korak procjena tehnologije.

„Prvi korak, skeniranje tehnologije odnosi se na podjelu cjelokupnog poslovanja poduzeća na odgovarajuće tehnološki zaokružene strateške cjeline. Za svaku stratešku poslovnu jedinicu potrebno je utvrditi sljedeće, te se dobivene odgovore može objediniti u tablici:

[29] Citirano prema: M.Buble, M. Cingula, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeiffer, D. Tipurić, ibidem, str. 33.

- koje se prilike i prijetnje mogu pojaviti na osnovi tehnologije koje koristi poduzeće
- koje prilike i prijetnje mogu nastati vezano za tehnologiju koju upotrebljavaju konkurenti
- koje se prilike i prijetnje mogu očekivati ukoliko se pojave nove tehnologije.“[30]

Drugi korak, procjena tehnologije, provodi se pomoću matrice koja se sastoji od četiri kvadranta (kvadrant A, B, C i D). Kvadrant A označava visok položaj tehnologije poduzeća u tehnologiji visoke važnosti, dok kvadrant B označava nizak položaj tehnologije poduzeća u tehnologiji visoke važnosti, pa je potrebno ulaganje sredstava kako bi se unaprijedila postojeća tehnlogija. Kvadranti C i D označavaju nisku važnost tehnologije, ali kvdrant C označava visok položaj tehnologije poduzeća, a kvadrant D nizak položaj tehnologije što vodi k preorijentaciji ili likvidaciji poduzeća.

[30] Citirano prema: M.Buble, M. Cingula, M. Dujanić, Ž. Dulčić, M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeiffer, D. Tipurić, ibidem, str. 35.

5. Analiza makrookoline Atlantic Grupe d.d.

Atlantic grupa jedna je od vodećih prehrambenih kompanija u regiji. Osnovana je u ranim 1990-ima, pod nazivom Atlantic Trade d.o.o. za distribuciju robe široke potrošnje, od kada je provodila strategiju razvoja temeljenu na kombinaciji organskog rasta i akvizicija koja je kulminirala najvećom akvizicijom u povijesti grupe i to, akvizicijom društva Droga Kolinska 2010. godine.[31] U samo 23 godine ostvaren je izniman rast, a kompanija je postala jedna od najvećih hrvatskih kompanija. „Atlantic Grupa“ posluje kao vertikalno integrirana multinacionalna kompanija čije poslovne aktivnosti uključuju istraživanje i razvoj, proizvodnju te distribuciju robe široke potrošnje u Jugoistočnoj Europi, europskim tržištima te Rusiji i ZND-u.“[32] U svom asortimanu raspolaže sa poznatim regionalnim robnim markama, te uz asortiman vanjskih partnera podržava vlastiti sustav distribucije u regiji. Zapošljava oko 5300 ljudi. Sjedište kompanije je u Zagrebu, proizvodni pogoni se nalaze u Hrvatskoj, Njemačkoj, Sloveniji, BiH, Srbiji i Makedoniji, a tvrtke i predstavništva u 12 zemalja.

5.1. Povijesni razvoj Atlantic grupe

Širenje na tržište Republike Hrvatske Atlantic Grupa započela je 1992. godine kada je otvoren prvi distributivni centar u Splitu, a dvije godine kasnije i u Osijeku i Rijeci. Tijekom devedesetih godina ostvaruje suradnju s mnogim svjetskim kompanijama kao što su Ferrero, Wrigley, Procter & Gamble, Johnson & Johnson i dr. 1997. godine započinje širenje izvan teritorija Hrvatske i to ulaganjem u distributivni sustav Ataco u Bosni i Hercegovini.

Atlantic Grupa nastavila je širenje svog poslovanja i u druge zemlje otvaranjem vlastitih kompanija za distribuciju, u Srbiji 2001. godine, a dvije godine kasnije u Makedoniji, Sloveniji i Italiji. Također, 2001. godine akvizicijom kompanije Cedevita d.o.o. postala je i proizvodna kompanija. 2002. godine osnovana je Atlantic Grupa. U narednim godinama slijedile su akvizicije kompanija Neva, 2003. godine i 2004. godine kompanije Interchem Zagreb, proizvođača kozmetičkih proizvoda u Hrvatskoj.

[31] Atlantic Grupa Godišnje izvješće 2015., dostupno na: http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Godisnje-izvjesce-2015/GODISNJE%20IZVJESCE_2015_HR.pdf, str. 8.,(pristupljeno 04. prosinca 2016.)
[32] Loc.cit.

2005. godine Atlantic Grupa postaje međunarodna kompanija akvizicijom njemačke kompanije Haleka, današnji brend Multipower. 2006. godine transformira se u dioničko društvo i preuzima tvrtku Sports Direct u Velikoj Britaniji, te slijedeće godine uvrštava svoje dionice na tržište Zagrebačke burze. Te iste godine, 2007. dolazi do akvizicija kompanija Vičiški komerc iz Makedonije, Multivita iz Srbije i Dietpharma, proizvođača vitamina i dodatne prehrane u Hrvatskoj. 2010. godinu obilježila je akvizicija slovenske kompanije Droga Kolinska d.d. koja je imala već razvijene brendove iz vlastitog proizvodng programa i tržišne pozicije na regionalnim tržištima. Te iste godine dolazi do akvizicije kompanije Kalnička voda Bio Natura. 2013. godine Atlantic Grupa započinje suradnju sa tvrtkom Unilever, a početkom 2015. godine pruzima tvrtku Foodland d.o.o. čiji je poznati brend Bakina tajna. Te iste godine dovršena je izgradnja tvornice i puštena u pogon tvornica energetskih pločica Atlantic Multipower Hrvatska u Novoj Gradišci.

„U prvih devet mjeseci 2016. godine Atlantic Grupa osnovala je distribucijske kompanije u Njemačkoj i Austriji. Kod ključnih kupaca u Njemačkoj radilo se na ulistanju Argete, Donata Mg, Cedevite i Bakine tajne te na kvalitetnijem pozicioniranju Multipowera i Champa. U Austriji, navedeni brendovi već su od ranije prisutni na tržištu, pa je naglasak stavljen na kvalitetniju distribuciju. Također, nastavlja se rad na akviriranju novih principala. “[33]

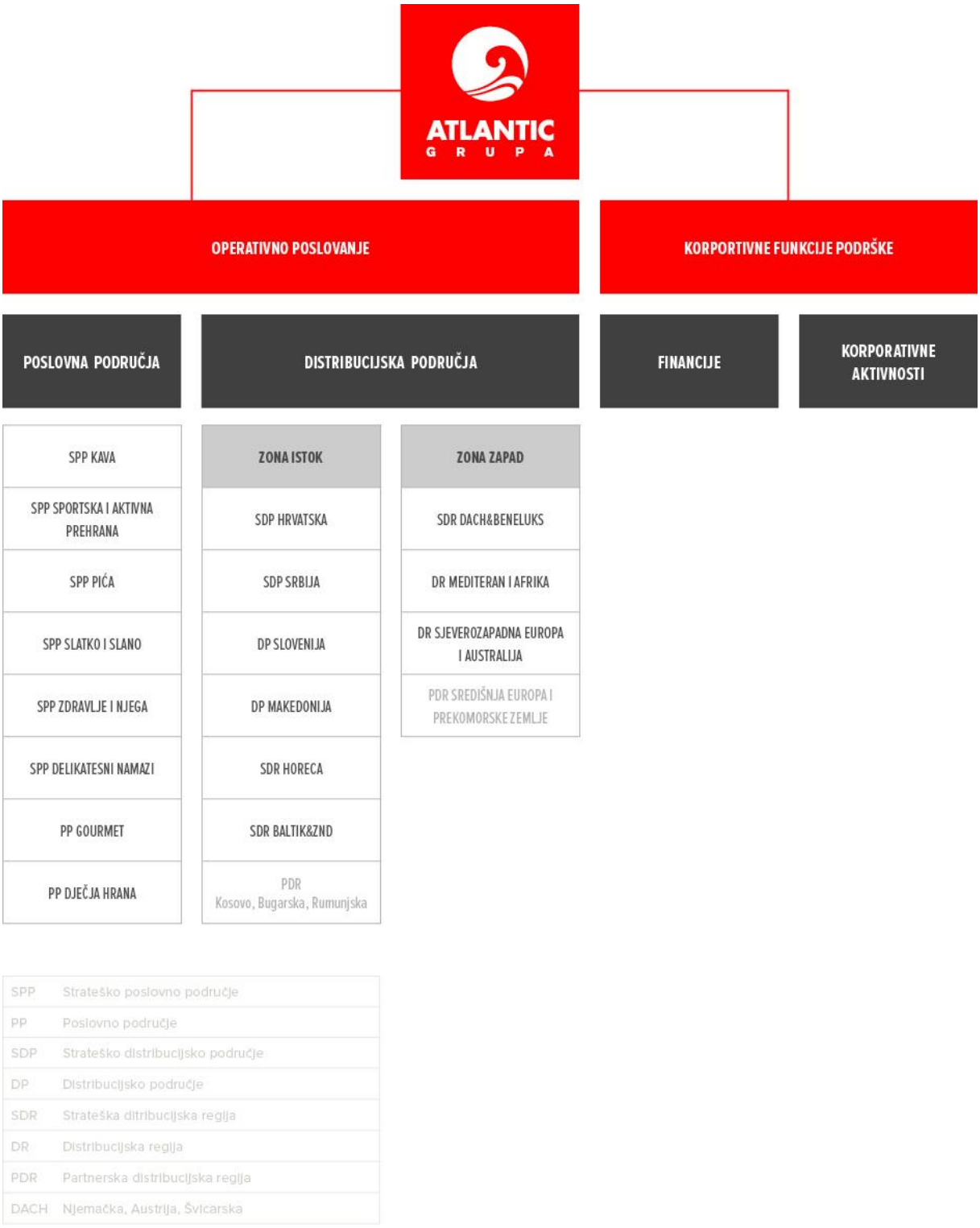
5.2. Organizacijska struktura Atlantic Grupe

Organizacijska struktura Atlantic Grupe sastoji se od:

- Operativnog poslovanja i
- Korporativnih funkcija podrške,

[33] Citirano prema: Konsolidirani nerevidirani financijski rezultati Atlantic Grupe u prvih devet mjeseci 2016., dostupno na: http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Konsolidirani-nerevidirani-financijski-rezultati-Atlantic-Grupe-u-prvih-devet-mjeseci-2016-godine/Konsolidirani%20nerevidirani%20financijski%20rezultati%20Atlantic, str. 2, (pristupljeno 04. prosinca 2016.)

Slika 4.: Organizacijske strukture Atlantic Grupe



Izvor: http://www.atlantic.hr/hr/o-nama/organizacijska-struktura/organizacija/, pristupljeno 05.prosinca 2016.

5.2.1. Operativno poslovanje

Poslovanje Atlantic Grupe organizirano je kroz šest Strateških poslovnih područja (SPP Pića, SPP Kava, SPP Slatko i Slano, SPP Delikatesni namazi, SPP Sportska i aktivna prehrana, SPP Zdravlje i njega) te dva Poslovna područja (PP Dječja hrana i PP Gourmet). Distribucijska područja organizirana su na dvije zone ili regije, Zona istok i Zona zapad.

Navedena poslovna područja sadrže internu organizacijsku strukturu koja se sastoji od organizacijskih cjelina (poslovne jedinice, organizacijske jedinice i odjela) ovisno o djelatnosti i opsegu poslovanja. Također, Operativno poslovanje kompanije obuhvaća i funkcije Centralne nabave, Centralnog marketinga i Korporativnog upravljanja kvalitetom. Razlog tome je uspostavljanje jedinstvenih standarda na razini cijele Grupe na način da se iskoriste sve sinergije unutar sustava i osigura učinkovita koordinacija poslova u nabavi, marketingu i osiguranju kvalitete.

5.2.2. Korporativno upravljanje

Korporativno upravljanje ima funkciju podrške u ukupnom poslovanju i razvoju Atlantic Grupe, a sastoji se od Financija i Korporativnih aktivnosti.

Korporativne aktivnosti obuhvaćaju odjele Ljudskih resursa, Korporativne komunikacije, Pravne poslove, Investicije i upravljanja imovinom i Korporativne sigurnosti.

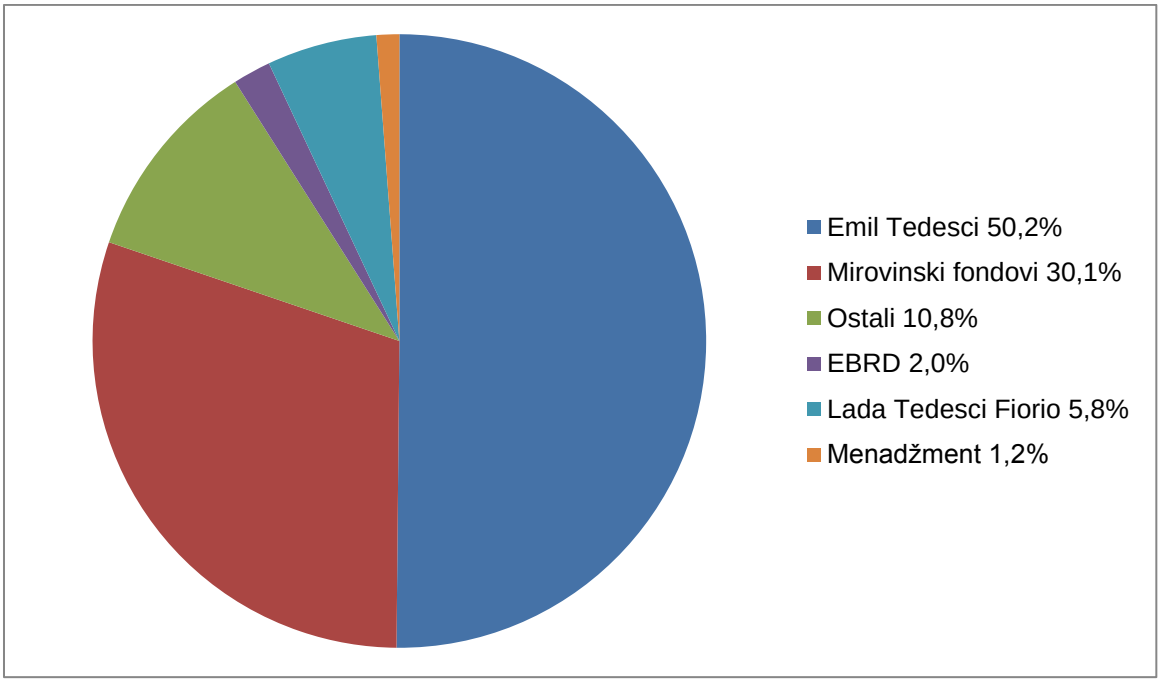
Financije obuhvaćaju područja Korporativnog izvještavanja i konsolidacije, Korporativnog kontrolinga, Korporativnih poreza, Korporativne riznice i Odnosa s investitorima. Unutar organizacije djeluje i Odjel Poslovnog razvoja, strategije i informacijske tehnologije zadužen za pružanje podrške Upravi Društva. Njegova zadaća je određivanje strateških inicijativa, provođenje dugoročne razvojne strategije i poslovnog razvoja, a odnosi se na na spajanja, akvizicije i strateška partnerstva. Isto tako njegova zadaća je upravljanje Informacijsko-komunikacijskom tehnologijom koja služi za održavanje i unapređenje poslovanja, razina usluga i konkurentnosti Atlantic Grupe.

Također, organizacijska struktura Atlantic Grupe sadrži i funkciju Interne revizije. Ona je neovisna funkcija koja je za svoj rad odgovorna Nadzornom odboru Društva.

Upravu Atlantic Grupe čine četiri člana, predsjednik Uprave koji je ujedno i osnivač i većinski vlasnik Atlantic Grupe, stariji potpredsjednik za Operativno poslovanje, Potpredsjednik za Korporativne aktivnosti i potpredsjednik za Financije. Također je formirano Strateško poslovno vijeće koje predstavlja multifunkcijsko tijelo, a njegova zadaća je da raspravlja o vitalnim strateškim i operativnim korporativnim pitanjima. Nadzorni odbor se sastoji od sedam članova.

5.3. Vlasnička struktura

Graf 1.: Vlasnička struktura Atlantic Grupe na dan 30. rujna 2016.



Izvor: izrada autora prema podacima: http://www.atlantic.hr/hr/investitori/dionice-i-obveznice/dionice/, pristupljeno 05. prosinca 2016.

Kako se može iščitati iz grafa, Emil Tedesci je vlasnik 50,2% dionica, na Mirovinske fondove otpada 30,1% dionica, zatim Ekonomska banka za obnovu i razvitak u svom vlasništvu posjeduje 2,0% dionica, Lada Tedesci Fiorio posjeduje 5,8% dionica, dok ostalima pripada 10,8% i menadžmentu 1,2% dionica

5.4. Proizvodi i distribucija Atlantic Grupe

Kao što je ranije navedeno proizvodi Atlantic Grupe raspoređeni su u šest kategorija tj. šest Strateških poslovnih područja: kava, pića, sportska i aktivna prehrana, slatko i

slano, delikatesni proizvodi, zdravlje i njega, te dva Poslovna područja gourmet i dječja hrana.

„Atlantic Grupa vodeći je proizvođač i tržišni lider kave u regiji sa dominacijom potrošnje turske kave. Vodeći brendovi kave Atlantic Grupe su Barcaffè, Grand Kafa i Bonito. Strateško poslovno područje Kava je najveće poslovno područje Atlantic Grupe koje je ostvarenilo 1.084 milijuna kuna prihoda prodaje što predstavlja ukupno 20% prometa grupe.“[34]

„Atlantic Grupa istaknuti je regionalni proizvođač kroz Strateško poslovno područje Pića u kategorijama: vitaminskih instant napitaka (Cedevita i Multivita), šumećih tableta (Multivita), bezalkoholnih pića (Cockta i Jupi), gaziranih mineralnih voda bogatih magnezijom (Donat Mg), te negaziranih i gaziranih mineralnih i izvorskih voda (Kala, Kalnička, Tempel i Karađorđe). SPP Pića je u 2015. godini ostvarilo vrijednost prodaje u iznosu od 666,1 milijuna kuna i rast prodaje od 4,3% u odnosu na godinu ranije.“[35]

„Sportska i aktivna prehrana u 2015. godini ostvarila je 768 milijuna kuna prihoda od prodaje.“[36] Proizvodi sportske i aktivne prehrane specijalizirani su za razvoj, proizvodnju i prodaju prehrane za sportaše i proizvoda za gubljenje tjelesne težine pod brendovima Multipower i Champ.

Tijekom 2015. godine ostvaren je prihod od 632 milijuna kuna u Strateško poslovnom području Slatko i Slano. U kategoriju Slatko i Slano uvrštavaju čokoladne proizvode, kekse, čajna peciva, vefle, flips te slane štapiće.

Poznati brendovi Strateškog poslovnog područje Delikatesni namazi (SPP Delikatesni namazi) jesu namaz pašteta Argeta i Montana, sendvič produžene trajnosti, koji su u 2015. godini ostvarili rast prihoda od 14,2%.

[34] Citirano prema: Atlantic Grupa godišnje izvješće 2015., dostupno na: http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Godisnje-izvjesc-2015/GODISNJE%20IZVJESCE_2015_HR.pdf, str. 59., (pristupljeno 04. prosinca 2016.)
[35] Citirano prema: Alantic Grupa godišnje izvješće 2015, dostupno na: .http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Godisnje-izvjesce-2015/GODISNJE%20IZVJESCE_2015_HR.pdf, str. 53., (pristupljeno 04. prosinca 2016.)
[36] Atlantic Grupa godišnje izvješće 2015.,dostupno na: http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Godisnje-izvjesce-2015/GODISNJE%20IZVJESCE_2015_HR.pdf, str. 74, (pristupljeno 04. prosinca 2016.)

„Otvaranjem brojnih ljekarni i specijaliziranih prodavaonica medicinskih proizvoda, pod zajedničkim imenom Farmacia, Atlantic Grupa zauzima vodeće mjesto u segmentu ljekarničnog poslovanja u Hrvatskoj. Najznačajniji proizvodi su sljedeće robne marke: Dietpharm dodaci prehrani i proizvodi medicinske namjene, zubne paste Plidenta, kozmetika za njegu lica i tijela Rosal, stickovi za njegu usana Lip Balm te univerzalna zaštitna krema Melem koji su u 2015. godini ostvarili 510 milijuna kuna prihoda od prodaje.“[37]

Poslovno područje Gourmet u 2015. godini je ostvarilo 42 milijuna kuna prihoda od prodaje. „U prihodima od prodaje 90% prodaje odnosi se na vlastite robne marke Bakina tajna i Amfissa (od čega Bakina tajna donosi dvije, a Amfissa jednu trećinu prihoda), dok je ostalih 10% prihoda došlo od proizvodnje privatne robne marke.“[38]

„Poslovno područje Dječja hrana pokazuje pozitivna kretanja na tržištu Rusije. Dobri rezultati su najvidljiviji posebno u kategoriji dječjih žitnih pahuljica, gdje je sačuvano četvrto mjesto na tržištu s 9% vrijednosnog tržišnog udjela.“[39] Bebi proizvodi dostupni su u trima kategorijama: žitarice, instant mliječne formule (IMF) i pripremljena hrana.

Tablica 1.: Top 10 proizvoda u regiji

Top 10 proizvoda u regiji
1. Milka
2. Coca -Cola
3. Vegeta
4. Cedevita
5. Smoki
6. Argeta
7. Orbit
8. Cokta
9. Nivea
10. Jana

Izvor: izrada autora prema Valicon istraživanju, dostupno na: www.atlantic.hr

[37] Citirano prema: Atlantic Grupa godišnje izvješće 2015., dostupno na: http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Godisnje-izvjesc-2015/GODISNJE%20IZVJESCE_2015_HR.pdf, str. 67., (pristupljeno 04. prosinca 2016.)
[38] Atlantic Grupa godišnje izvješće 2015., dostupno na: http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Godisnje-izvjesc-2015/GODISNJE%20IZVJESCE_2015_HR.pdf, str. 80., (pristupljeno 04. prosinca 2016.)
[39] Atlantic Grupa godišnje izvješće 2015., dostupno na: http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Godisnje-izvjesc-2015/GODISNJE%20IZVJESCE_2015_HR.pdf, str. 83., (pristupljeno 04. prosinca 2016.)

Tablica 2.: Tržišni udjeli top proizvoda Atlantic grupe

Tržišni udio	Barcaffe/Grand kava		Argeta		Smoki		Cedevita	
Vrijednosni udio	2015.	2014.	2015.	2014.	2015.	2014.	2015.	2014.
Hrvatska	13,3%	10,4%	23,1%	17,35%	18,2%	17,2%	79,7%	79,7%
Srbija	52,0%	51,3%	20,4%	19,3%	57,4%	56,7%	73,0%	72,2%
Slovenija	75,9%	76,3%	41,0%	41,8%	41,6%	43,0%	84,7%	80,9%
Bosna i Hercegovina	-	-	50,3%	50,1%	39,1%	39,1%	77,4%	79,3%

Izvor: izrada autora prema Nielsen Panel Maloprodaje period za kategorije prehrane i neprehrane: siječanj - studeni 2015., dostupno na: www.atlantic.hr

„Najveći utjecaj na pozitivan efekt prodajnih rezultata u prvih devet mjeseci 2006. godine dolaze od strateških poslovnih područja Delikatesni namazi, Zdravlje i njega, Slano i slatko, te strateške disrtibucijske regije HoReCa i strateško distribucijskog područja Hrvatska.“[40] „Također, rast prihoda u istom razdoblju, zabilježili su i principalski brendovi (Ferrero, Rauch i Unilever) sa 775,6 milijuna kuna.“[41]

5.5 Utjecaj čimbenika makrookoline na Atlantic Grupu

Kao što je ranije spomenuto u samom uvodu ovog završnog rada, u ovom potpoglavlju analizirati ćemo utjecaj čimbenika makrookoline na Atlantic Grupu i prikazati PESTEL analizu makrookoline Atlantic Grupe.

- Politički čimbenici makrookoline

Za svako poduzeće, pa tako i za Atlantic Grupu, važno je u kojem političkom sustavu posluje poduzeće. Atlantic Grupa posluje u političkom sustavu parlamentarne demokracije što znači da bi takav politički sustav trebao pozitivno utjecati na razvijanje i poslovanje poduzeća. Također, za pozitivno poslovanje poduzeća važno je da u državi u kojoj posluje postoji stabilnost vlade. Priključivanje Hrvatske Europskoj Uniji 1. srpnja 2013. godine i usklađivanje njenog zakonodavstva sa zakonodavstvom Europske Unije postavili su se novi standardi i norme. Također se

[40] Citirano prema Atlantic Grupa godišnje izvješće 2015, dostupno na: http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Konsolidirani-nerevidirani-financijski-rezultati-Atlantic-Grupe-u-prvih-devet-mjeseci-2016-godine/Konsolidirani%20nerevidirani%20financijski%20rezultati%20Atlantic%20Grupe%20za%209M%202016.%20godine.pdf, str.5, (pristupljeno 05.veljače 2017.)

[41] Citirano prema: Atlantic Grupa godišnje izvješće 2015, dostupno na: http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Konsolidirani-nerevidirani-financijski-rezultati-Atlantic-Grupe-u-prvih-devet-mjeseci-2016-godine/Konsolidirani%20nerevidirani%20financijski%20rezultati%20Atlantic%20Grupe%20za%209M%202016.%20godine.pdf, str. 11, (pristupljeno 05. veljače 2017.)

je na taj način stvorila mogućnost novih poslovnih prilika na inozemnom tržištu. Takvi pozitivni politički čimbenici okoline predstavljaju prilike za Atlantic Grupu.

- Ekonomski čimbenici makrookoline

Usporena gospodrska aktivnost, smanjena osobna potrošnja, nepovoljna kretanja tečajeva, te porast cijene sirove kave na globalnim tržištima uvelike je utjecalo na profitabilnost poslovanja Atlantic Grupe. Nepovoljna kretanja tečajeva očituju se kroz prosječnu deprecijaciju ruske rublje od 33,7% i prosječnu deprecijaciju srpskog dinara od 3,3%. Također 2015. godinu obilježilo je rast sirove kave na globalnim tržištima što je uvelike utjecalo na profitabilnost poslovanja Atlantic Grupe. Takvi negativni ekonomski čimbenici okoline predstavljaju prijetnje za poslovanje poduzeća. „Kontinuiranim hedžiranjem Atlantic Grupa je u većoj mjeri izbjegla negativan efekt povećanja cijena sirove kave na globalnim tržištima roba u svojim rezultatima.“[42] U 2016. godini očekuju nižu prosječnu cijenu sirove kave na globalnim tržištima u odnosu na 2015. godinu. Također, kretanje BDP-a u Hrvatskoj imalo je pozitivan tijek u 2015. godini, a nastavio se i na 2016. godinu.

- Socijalni čimbenici makrookoline

Nezaposlenost te demografske promjene mogu imati negativan utjecaj na poslovanje Atlantic Grupe. Nezaposlenost smanjuje kupovnu moć građana, a to dovodi do mogućeg smanjenja prihoda Atlantic Grupe. Broj nezaposlenih osoba je u Hrvatskoj 2015. godine iznosio 285 906 nezaposlene osobe, dok se u 2016. godini smanjio na 243 344 nezaposlene osobe, a broj zaposlenih je iznosio nešto manje od 1,34 milijuna zaposlenih prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje i Državnog zavoda za statistiku. Također, na poslovanje poduzeća utječu i demografske promjene. Iseljavanje radno sposobnog stanovništva i mladih, migracijska kriza koja je zahvatila cijelu Europsku Uniju, te starenje stanovništva koje nije radno sposobno. Svi ti faktoru utječu na gospodarstvo cijele Hrvatske, a samim time i na svako poduzeće zasebno.

[42] Atlantic Grupa godišnje izvješće 2015., dostupno na: http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Godisnje-izvjesce-2015/GODISNJE%20IZVJESCE_2015_HR.pdf, str.111. (pristupljeno 04. prosinca 2016.)

- Tehnološki čimbenici makrookoline

Poslovanje Atlantic Grupe bazira se na proizvodnji i prodaji, a sama proizvodnja zahtjeva softicirane tehnologije koje se unaprijeđuju i razvijaju, a rezultat su proizvodi vrhunske kvalitete te niski troškovi proizvodnje.

U smislu prihvaćanja promjena iz tehnološkog okruženja, 2014. godine Atlantic Grupa je u svoj tehnološki sustav implementirala SharePoint 2013. platformu tvrtke Microsoft. „SharePoint tehnologija ima široke mogućnosti primjene - od organizacije rada, suradnje na izradi dokumenata, izvještaja, dijeljenja znanja i bliske suradnje u uvjetima dislociranih timova te je, kao takva, izniman alat pogodan velikim sustavima poput Atlanticovog“, rekao je Zoran Stanković, potpredsjednik Grupe za Financije i Informacijsku tehnologiju u Atlantic Grupi.“ [43]

Atlantic grupa već nekoliko godina radi na sustavu kontrole kvalitete proizvoda što je 2015. godine dovelo do smanjanja ukupnog broja reklamacija za više od 6% u odnosu na 2014. godinu i smanjenje broja opravdanih reklamacija u odnosu na 2014. godinu za više od 15%

- Ekološki čimbenici makrookline

Atlantic Grupa razvija ekološke standarde prema zakonima Hrvatske i Europske Unije, te „se nastoji bazirati na dobro promišljenom i ekonomičnom korištenju prirodnih resursa, upotrebi ekološko prihvatljivih tehnologija u proizvodnji, smanjivanjem otpada i racionalnom potrošnjom energije i vode.“[44]

Ekološke vrijednosti saželi su u projekt „Zeleni Atlantic“, a neke od aktivnosti ovog projekta jesu:

1) Ekološki otoci – odvojeno sakupljanje otpada

2) Sadnja drveća – sadnja drveća na proizvodnim lokacijama

3) Ekološki automobil – korištenje električnog autobomila

[43] Atlantic Grupa implementirala Microsoft SharePoint, dostupno na:http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/atlantic-grupa-implementirala-microsoft-sharepoint-2013-269475, (pristupljeno 06. Prosinac 2016.)

[44] Atlantic Grupa godišnje izvješće 2015., dostupno na: http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Godisnje-izvjesce-2015/GODISNJE%20IZVJESCE_2015_HR.pdf, str. 59, (pristupljeno 04.prosinac 2016.)

4) Promjena rasvjete – zamjenjena je postojeća rasvjeta sa LED rasvjetom u svim uredima

5) Aktivnosti smanjenja potrošnje energije i vode

Sustav održivog upravljanja okolišem Atlantic Grupe temelji se na dobro promišljenoj i ekonomičnoj upotrebi prirodnih izvora. Također, koriste ekološki prihvatljivije tehnologije u proizvodnji, smanjenju otpada i manjoj potrošnji energije i vode. Također posjeduju i Međunarodni certifikat o upravljanju okolišem ISO 1400.

- Zakonski čimbenici makrookline

„Atlantic grupa posluje prema zakonu, aktima Društva i odlukama Glavne skuštine što je potvrđeno u Izvješću o obavljenom nadzoru vođenja poslova društva za 2015. godinu Atlantic Grupe.“[45] U smislu usklađivanja sa zakonskim okruženjem 2006. godine donesen je Kodeks korporativnog upravljanja. Na taj način unaprijeđeni su standardi transparentnosti poslovanja. Kodeks korporativnog upravljanja u skladu je sa direktivama Europske Unije. Također, Atlantic Grupa potpisuje i kodeks etike u poslovanju čije su osnovne smjernice etičkog ponašanja poslovnih subjekata u u okviru gospodarstva u Hrvatskoj. Tvorac ovog kodeksa je Hrvatska gospodraska komora.

U tablici 3. prikazana je PESTEL analiza Atlantic Grupe. Ograničenje ove PESTEL analize je izrada od strane autorice ovog rada isključivo na temelju objavljenog Godišnjeg izvješća Atlantic Grupe za 2015. godinu budući da informacije nisu bile dostupne direktno od Atlantic Grupe. U tablici je navedeno šest čimbenika okoline koji utječu na poduzeće, te njihov utjecaj i važnost kojima su dodjeljene ocjene od 1-5 za utjecaj čimbenika, a od 1-10 za važnost čimbenika. Ukoliko navedeni faktor predstavlja prijetnju za poduzeće, ocjeni od 1-5 dodijeljen je predznak minus. Množenjem utjecaja čimbenika i važnosti čimbenika dobivena je ocjena čimbenika, u ovom primjeru je to podsuma, a zbrojem svih čimbenika dobivena je ukupna ocjena utjecaja okoline na Atlantic Grupu.

[45] Izvješće o obavljenom nadzoru vođenja poslovanja društva za 2015. godinu, dostupno na: www.atlantic.hr, (pristupljeno: 06. veljače 2017.)

Tablica 3.: PESTEL analiza makrookoline Atlantic Grupe

ČIMBENICI OKOLINE	UTJECAJ FAKTORA	VAŽNOST FAKTORA	PRILIKA + PRIJETNJA -
POLITIČKI			
* stabilnost vlade	3	7	21
* ulazak u EU	4	6	24
PODSUMA			45
EKONOMSKI			
* kretanje BDP-a	3	8	24
* kretanja tečaja	-1	6	-6
* promjene cijena	-1	7	-7
PODSUMA			11
SOCIJALNI			
* nezaposlenost	-2	9	-18
* demografske promjene	-1	7	-7
PODSUMA			-25
TEHNOLOŠKI			
* nove tehnologije	4	7	28
* kontrola kvalitete proizvoda	4	8	32
PODSUMA			60
EKOLOŠKI			
* smanjenje otpada	3	7	21
* smanjenje potrošnje energije	3	7	21
PODSUMA			42
ZAKONSKI			
* pravna regulativa	4	9	36
PODSUMA			36
UKUPNO			169

Izvor: izrada autora

Ukupan rezultat analize okoline Atlantic Grupe u Tablici 3. iznosi + 169 i vidljivo je da okolina ima pozitivan utjecaj na Atlantic Grupu. Također, iz tablice možemo iščitati da svi čimbenici okoline predstavljaju prilike za Atlantic Grupu osim socijalnih čimbenika koji predstavljaju prijetnju.

Analizom makrookoline Atlantic Grupe možemo zaključiti kako su Atlantic Grupi najveća prijetnja socijalni čimbenici, i to nezaposlenost i demografske promjene. Velika nezaposlenost dovodi do smanjenja kupovne moći stanovništva, a to može dovesti do smanjenja prihoda samog poduzeća. Također, demografske promjene,

starenje stanovništva, nedovoljno radno sposobnog stanovništva, sve su to faktori koji ne pridonose jačanjem gospodarstva općenito, a samim time imaju utjecaj i na Atlantic Grupu. Najveću priliku Atlantic grupi predstavljaju tehnološki čimbenici. Poslovanje Atlantic Grupe bazira se na proizvodnji i prodaji, a sama proizvodnja zahtjeva softicirane tehnologije koje se unaprijeđuju i razvijaju, a rezultat su proizvodi vrhunske kvalitete te niski troškovi proizvodnje.

Bilo bi dobro ponovno spomenuti i ekonomske utjecaje, deprecijacija ruske rublje i srpskog dinara, smanjenje osobne potrošnje, rast cijene sirove kave na globalnom tržištu, nije imalo velikog utjecaja na Atlantic Grupu koja je završila 2015. godinu sa prihodima od prodaje od 5,4 milijarde kuna.

6. Zaključak

Poduzeće tretira okolinu kao splet vanjskih i unutarnjih faktora koji utječu na ciljeve i rezultate poslovanja poduzeća. Analizom makrookoline poduzeća u ovom završnom radu možemo zaključiti kako makrookolina, koja se nalazi dalje od poduzeća, ima veliki utjecaj na poduzeće, a poduzeće na tu okolinu nema utjecaj.

Menadžment mora neprestano nadzirati makrookolinu poduzeća te analizirati prijetnje i prilike koje proizlaze iz okoline i prilagođavati se utjecajima koje donosi makrookolina. Također, odgovor mendžmenta na utjecaje iz okoline može biti izbor odgovarajuće strategije kojom se mijenja kontekst okoline i to strategija koja najviše u tom trenutku odgovara poduzeću.

Analizom čimbenika makrookoline, poduzeća pridonose uspješnom poslovanju budući da poduzeće tako može usmjeriti svoje napore k izbjegavanju prijetnji i prihvaćanju prilika koje dolaze iz vanjskog okruženja. Kako je ranije u radu navedeno čimbenici okoline jesu: ekonomski, tehnološki, društveni, kulturni, politički, demografski, pravni te međunarodni čimbenici odnosno međunarodna okolina. Svaki od tih čimbenika ima utjecaj na poslovanje poduzeća.

U ovom radu prikazana je analiza makrookoline na primjeru poduzeća Atlantic Grupe. Atlantic Grupa je hrvatska multinacionalna kompanija koja u svojem poslovanju objedinjuje proizvodnju, prodaju i distribuciju robe široke potrošnje. Unatoč gospodarskoj krizi koja je zahvatila i Atlantic Grupu i dalje bilježe snažan rast.

Popis literature:

Knjige:

1. Buble, M., *Management*, Split,Ekonomski fakultet, 2000.

2. Buble, M., *Međunarodni menadžment*, Zagreb, Lares plus, 2009.

3. Buble, M., et al., *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija, 2005.

4. Certo, S.C., S.T. Certo, *Moderni menadžment*, Mate, 10. Izdanje.

5. Sikavica, P., , *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2011.

6. Sikavica, P. i F. Bahtijarević-Šiber i N. Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.

Časopisi:

1. Gonan Božac M., *Swot analiza i Tows matrica- sličnosti i razlike*, Ekonomska istraživanja,vol. 21, no.1 ožujak 2008.,

http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33766 (pristupljeno 10. studeni 2016.)

2. Morić Milovanović B., *Moderatorni utjecaj okoline na odnos između poduzetničke orijentacije i poslovne uspješnosti hrvatskih malih i srednjih proizvodnih poduzeća*, Poslovna izvrsnost: Znanstveni časopis za promicanje kulture kvaliete i poslovne izvrsnosti, vol. 6, no. 2 prosinac 2012.,

http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=142453 (pristupljeno 18.veljača 2017.)

3. Rašić Jelavić, S. i. I. Brkić, *PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj*, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, vol. 14, no. 1 srpanj 2016., http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=238813, (pristupljeno 10. studeni 2016.)

Internet:

1.http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf, (pristupljeno 03. prosinac 2016,)

2. http://www.atlantic.hr/hr/investitori/financijski-izvjestaji/, (pristupljeno 04. prosinac 2016.)

3.http://www.atlantic.hr/hr/o-nama/organizacijska-struktura/organizacija/, (pristupljeno 04.prosinac 2016.)

4.http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Godisnje-izvjesce-2015/16-03-30_AG_GODISNJE-IZVJESCE_2015_HR.pdf, (pristupljeno 04. Prosinac 2016.)

5.http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Godisnje-izvjesce-2015/16-03-30_AG_GODISNJE-IZVJESCE_2015_HR.pdf, (pristupljeno 04. prosinac 2016)

6.http://www.atlantic.hr/media/files/fileitem/Konsolidirani-nerevidirani-financijski-rezultati-Atlantic-Grupe-u-prvih-devet-mjeseci-2016-godine/Konsolidirani%20nerevidirani%20financijski%20rezultati%20Atlantic%20Grupe%20za%209M%202016.%20godine.pdf, (pristupljeno 06. Prosinac 2016)

7. http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/atlantic-grupa-implementirala-microsoft-sharepoint-2013-269475, (pristupljeno 06. prosinac 2016.)

8. www.hzz.hr, (pristupljeno 06. prosinac 2016.)

9. www.dzs.hr, (pristupljeno 06. prosinac 2016.)

Popis tablica:

Tablica 1.: Top 10 proizvoda u regiji

Tablica 2.: Tržišni udjeli proizvoda Atlantic Grupe

Tablica 3: PESTEL analiza makrookoline Atlantic Grupe

Popis slika

Slika 1.: Odnos stabilnosti i dinamičnosti te jednostavnosti i složenosti okoline

Slika 2.: Podjela okline

Slika 3.: Faktori koji utječu na poduzeće

Slika 4.: Organizacijska struktura Atlantic Grupe

Popis grafova:

Graf 1.: Vlasnička struktura Atlantic Grupe na dan 30. rujna 2016.

Sažetak

Poduzeća danas posluju u dinamičnoj, složenoj, turbulentnoj okolini. Okolina utječe na poduzeće, ali i poduzeće ima utjecaja na okolinu. Okolina se dijeli na vanjsku i unutarnju okolinu. Analiza vanjske okoline odnosi se na analizu prilika i prijetnji, dok se analiza unutarnje okoline usmjerava na analizu snaga i slabosti poduzeća. Makrookolina poduzeća je dio vanjske okoline poduzeća, a čine je čimbenici ili vanjske sile iz okruženja poduzeća na koje poduzeće nema nikakvog utjecaja. Makrookolina djeluje na organizacijsku strukturu i procese unutar organizacije te na uspješnost poslovanja poduzeća. U čimbenike makrookoline poduzeća ubrajajmo: ekonomsku, tehnološku, društvenu, kulturnu, političku, demografsku, pravnu i međunarodnu okolinu. Za analizu makrookoline koriste se različite metode ili analize. Potrebno je spomenuti PESTLE analizu makrookoline koja se koristi za analizu makrookoline. Cilj PESTEL analize je da se utvrde prilike i prijetnje koje proizlaze iz djelovanja čimbenika okoline. Atlantic grupa jedna je od vodećih prehrambenih kompanija u regiji. Analizom utjecaja makrookoline na Atlantic Grupu, najveća prijetnja Atlantic Grupi su socijalni čimbenici, i to nezaposlenost i demografske promjene. Najveću priliku Atlantic grupi predstavljaju tehnološki čimbenici.

Ključne riječi: okolina poduzeća, makrooklina poduzeća, čimbenici okoline poduzeća, analize makrookoline poduzeća

Summary

Today companies operate in a dynamic, complex and turbulent environment. The environment influences the companies, but the companies have an impact on the environment as well. The environment can be divided into its exterior and interior counterpart. Exterior environmental analysis refers to the analysis of opportunities and threats, while interior environmental analysis focuses on the analysis of the strengths and weaknesses of a company. A company's macro-environment is part of the exterior area of the company, made up of factors or outside forces surrounding the company's environment, to which the company itself has no influence at all. Macro-environment influences the organizational structure and processes within a company as well as the success of its business operations. Key factors of a company's macro-environment consist of its economic, technological, social, cultural, political, demographic, legal and international environment. Different methods or analyses are used in the analysis of a macro-environment. The one that needs to be mentioned is PESTEL macro-environment analysis. The aim of PESTEL analysis is to define the opportunities and threats resulting from the impact of environmental key factors. The Atlantic group is one of the leading food companies in the region. The analysis of the impact of the macro-environment on the Atlantic group shows that its biggest threats are social factors, namely the unemployment and demographic changes. The biggest opportunity for the Atlantic group lies in the technological factors.

Key words: company's environment, macro-environment, environmental key factors, macro-environment analyses of a company