

# Strateška analiza poduzećana primjeru DC Beauty d.o.o.

---

Ljekaj, Denis

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:468162>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-13**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Denis Ljekaj

**STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA NA PRIMJERU**

**DCBEAUTY d.o.o.**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Preddiplomski studij Poduzetništvo

Denis Ljekaj

**STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA NA PRIMJERU  
DCBEAUTY d.o.o.**

Završni rad

**Kolegij: Poduzetničke strategije**

JMBAG: 0010221579

e-mail: [dljekaj@efos.hr](mailto:dljekaj@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

Komentor: dr.sc. Petra Mezulić Juric

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study Entrepreneurship

Denis Ljekaj

**STRATEGIC ANALYSIS OF THE COMPANY  
DCBEAUTY**

Final paper

Osijek, 2020

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Denis Ljekaj  
JMBAG: 0010221579  
OIB: 33927499438  
e-mail za kontakt: dljekaj@gmail.com  
Naziv studija: Preddiplomski studij  
Naslov rada: Strateška analiza poduzeća na primjeru DCBEAUTY d.o.o  
Mentor/mentorica rada: prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

U Osijeku, 15. rujna 2020 godine

Potpis Denis Ljekaj

## **Strateška analiza poduzeća na primjeru DCBEAUTY d.o.o.**

### **SAŽETAK**

Strategija svakog poduzeća uključuje definiranje ciljeva s obzirom na internu i eksternu okolinu. Poslovno okruženje svakog poduzeća je kompleksno i dinamično. Strateška analiza omogućuje detaljno analiziranje okoline i minimiziranje rizika koje mogu utjecati na poduzeće. Strateška analiza presudan je faktor za svako poduzeće jer otkriva vrijedne i esencijalne informacije koje su bitne prilikom odabira strategije poslovanja. Analiza se može izvršiti na temelju političkog, ekonomskog, tehnološkog i socijalnog aspekta, određivanjem snaga, slabosti, prilika i prijetnji za poduzeće, analizom konkurencije i ostalim metodama. Odabrana strategija poduzeća mora biti u skladu s misijom i vizijom poduzeća, odnosno u skladu s dugoročnim ciljevima poduzeća. U praktičnom dijelu prikazan je način primjene SWOT analize, PEST analize i Porterovog modela konkurentskih snaga na primjeru poduzeća DCBEAUTY d.o.o. DCBEAUTY d.o.o. je tvrtka koja već duže od 10 godina opskrbljuje tržište frizerskim i kozmetičkim proizvodima putem trgovine na veliko i malo.

Ključne riječi: Strateška analiza, misija i vizija, SWOT analiza, PEST analiza, Porterov model konkurentskih snaga

## **Strategic analysis of the company DCBEAUTY**

### **ABSTRACT**

The strategy of each company includes defining goals with regard to the internal and external environment. The business environment of any company is a complex and dynamic concept. The strategic analysis enables a detailed analysis of the environment and minimization the risks that may affect the company. Strategic analysis is a crucial factor for any business because it reveals valuable and essential information that is crucial when choosing a business strategy. The analysis can be performed on the basis of political, economic, technological and social aspects, by determining the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company, competition analysis and other methods. The chosen strategy of the company must be in accordance with the mission and vision of the company and in accordance with the long-term goals. In the practical part of the paper application of the methods such as SWOT analysis, PEST analysis and Porter's model of competitive forces is shown on the example of company DCBEAUTY. DCBEAUTY Ltd is a company that has been supplying the market with hairdressing and cosmetic products for more than 10 years and reselling them through wholesale and retail trading.

Keywords: Strategic analysis, mission and vision, SWOT analysis, PEST analysis, Porters five forces model

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| <b>1. Uvod</b> .....  | 1  |
| <b>2. Metodologija rada</b> .....   | 2  |
| <b>3. Pojmovno određenje strateške analize poduzeća</b> .....                               | 3  |
| <b>3.1. Strateški menadžment poduzeća</b> .....   | 3  |
| <b>3.2. Analiza okruženja poduzeća</b> .....  | 4  |
| 3.2.1. Analiza makro okruženja.....   | 5  |
| 3.2.2. Važnost praćenja trendova za poslovni uspjeh poduzeća.....                           | 7  |
| 3.2.3. Poslovna okolina poduzeća analizirana kroz Porterov model 5 konkurentskih snaga... 8 |    |
| 3.2.4. Interna okolina poduzeća.....  | 11 |
| 3.2.5. SWOT analiza.....  | 12 |
| <b>4. Strateška analiza poduzeća DCBEAUTY d.o.o.</b> .....                                  | 14 |
| <b>4.1. Strateško upravljanje poduzećem</b> .....   | 14 |
| <b>4.2. Misija i Vizija poduzeća</b> .....  | 15 |
| <b>4.3. Organizacijska struktura poduzeća DCBEAUTY d.o.o.</b> .....                         | 15 |
| <b>4.4. Analiza okruženja na primjeru poduzeća DCBEAUTY d.o.o.</b> .....                    | 17 |
| 4.4.1. PEST analiza poduzeća DCBEAUTY d.o.o.....  | 17 |
| 4.4.2. Porterov model konkurentskih snaga poduzeća DCBEAUTY d.o.o.....                      | 19 |
| 4.4.3. SWOT analiza poduzeća DCBEAUTY.....  | 21 |
| <b>5. Zaključak</b> .....   | 23 |
| <b>Literatura</b> .....   | 24 |
| <b>Popis slika</b> .....  | 25 |
| <b>Popis tablica</b> .....  | 26 |



## **1. Uvod**

Poduzeće u procesu ostvarivanja dobiti nailazi na brojne prepreke, neke mogu biti predvidive i na vrijeme spriječene, a neke neočekivane i neplanirane. Budući da su poduzeća dio okruženja kojeg čine konkurencija, kupci, dobavljači, zaposlenici, proizvođači itd., strategija poduzeća mora sadržavati detaljnu stratešku analizu okoline s kojom je u svakodnevnom kontaktu. Time se postiže minimiziranje eksternih rizika poduzeća i povećava šansa za ostvarivanjem konkurentske prednosti na tržištu. Postoje brojni alati pomoću kojih se formira strategija i identificiraju rizici, slabosti, snage, prilike, prijetnje i sve što može utjecati na poduzeće.

Završni rad podijeljen je u pet poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno poglavlje, dok drugo poglavlje predstavlja metodologiju rada. U trećem poglavlju teorijski se opisuje strateška analiza poduzeća kroz SWOT analizu, Porterov model konkurentskih snaga i PEST analizu. Četvrto poglavlje pokazuje implementaciju strateške analize na temelju poduzeća DCBEAUTY d.o.o. Šesto poglavlje predstavlja zaključak završnog rada.

## **2. Metodologija rada**

U ovom dijelu poglavlja prikazat će se metodologija završnog rada tj. predmet rada i cilj istraživanja, uključujući metode istraživanja i izvore podataka koji su korišteni pri izradi. Rad se sastoji od teorijskog i empirijskog dijela. Teorijski dio obuhvaća pojmovno određenje strateške analize i strateškog menadžmenta te analizu eksternog i internog okruženja. Empirijski dio sadrži analizu okruženja poduzeća DCBEAUTY d.o.o. Prilikom pisanja rada koristili su se primarni i sekundarni izvori podataka. U radu su korištene knjige, članci te internetski izvori iz teme rada, a kao primarni izvori podataka korištene su informacije dobivene iz razgovora s direktorom i djelatnicima poduzeća.

Predmet ovog rada je izrada analize poslovnog okruženja poduzeća korištenjem strateških alata – PEST analiza, SWOT analiza i Porterov model konkurentskih snaga. Cilj ovog istraživanja je olakšati razumijevanje o tome što je strateška analiza poduzeća, kako okolina utječe na poduzeće, kako poduzeće utječe na okolinu i kako koristiti stratešku analizu poduzeća kako bi se postigli određeni ciljevi.

Prilikom pisanja ovog završnog rada korištene su sljedeće metode: deskriptivna metoda koja se očituje kroz opisivanje i olakšani prikaz u obliku slika, deduktivna metoda za potrebe donošenja zaključka na temelju raspoloživih podataka, metoda kompilacije putem koje su preuzeti određeni dijelovi teksta iz članaka, internetskih stranica i znanstvene literature.

### **3. Pojmovno određenje strateške analize poduzeća**

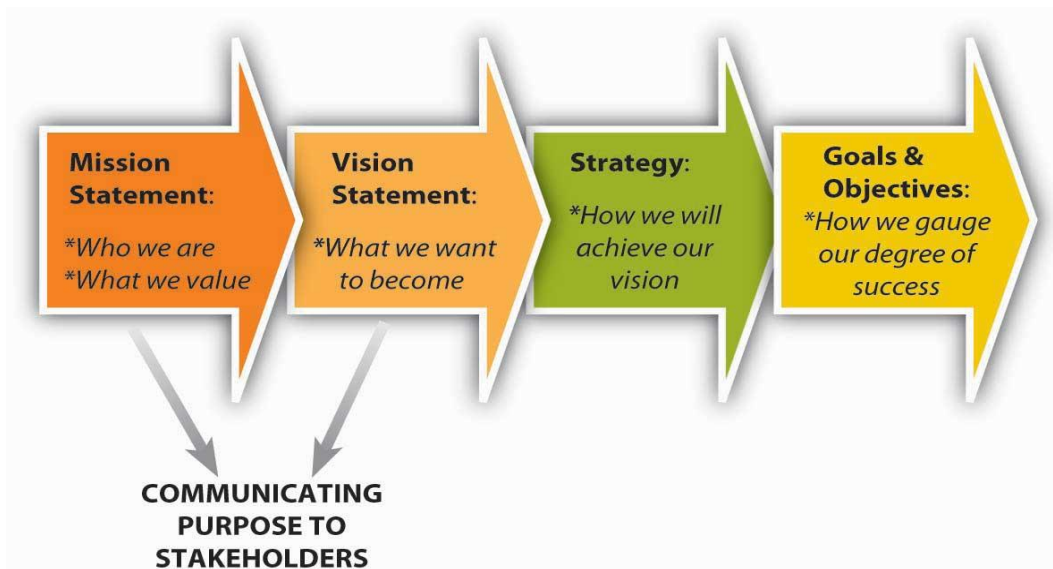
Svako poduzeće u bilo kojem trenutku treba znati odgovoriti na pitanje gdje je bilo, gdje želi biti, i kako će to postići te što i na koji način radi da bih ostvarila svoje ciljeve. Bitno je znati što utječe na poduzeće, a na što poduzeće utječe svojim djelovanjem, a to znači da poduzeće mora provesti stratešku analizu poslovanja.

#### **3.1. Strateški menadžment poduzeća**

Strategija svakog poduzeća uključuje definiranje ciljeva s obzirom na internu i eksternu okolinu. Poduzeću u privatnom sektoru cilj je ostvarenje profita i konkurentske prednosti na tržištu i u gospodarskoj grani u kojoj se nalazi. Ključno se pitanje postavlja da li je za poduzeće presudno da samo ostvaruje profit. Ostvarenje profita samo po sebi, ne može poduzeću donijeti prednost pred konkurencijom. Za poduzeće je bitno da djeluje drugačije od konkurencije u vidu načina poslovanja, proizvodnog asortimana kojeg nudi i troškovne i cjenovne diferencijacije na tržištu. Strateškim upravljanjem poduzeće prepoznaje svoje prednosti i nedostatke te način na koji će doći do realizacije u stvaranju konkurentske prednosti. Još jedan ključan čimbenik na koji poduzeća moraju obratiti pozornost o su dionici. Dionici su osobe, skupine ili organizacije koje utječu na poduzeće, ali i poduzeće utječe na njih svojim djelovanjem. Neki dionici utječu jače na poduzeće, neki slabije, kao što i poduzeće na neke utječe više, a na neke manje.

Dess i Lumpkin (2013) navode da organizacija mora shvatiti i djelovati na temelju interesa i želja dionika, a to mogu biti kupci, investitori, vlasnici i dobavljači. Svi oni imaju izravne ili neizravne koristi od poduzetničkog ponašanja poduzeća na tržištu, no bitno je znati granicu do koje oni imaju utjecaj na poduzeće što može biti ključna stavka kod postavljanja strateških ciljeva poduzeća. Kod definiranja ciljeva uvelike će pomoći sposobnost prepoznavanja i percipiranja ponašanja sudionika u poslovanju i predviđanja tijeka poslovanja i budućih poslovnih promjena. Strateško upravljanje započinje postavljanjem temeljnih pitanja koja ocjenjuju sadašnje i buduće željeno stanje poduzeća te način na koji će do toga stanja doći. Prvo pitanje koje poduzeće treba postaviti je „gdje smo sada?“, a na to pitanje poduzeće odgovara analizom okruženja te situacijskom analizom.

**Slika 1. Temeljna pitanja misije, vizije, strategije i ciljeva**



Izvor: <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/4-3-the-roles-of-mission-vision-and-values/>

Misija opisuje svrhu postojanja poduzeća i može se mijenjati u skladu s promjenama ciljeva kao rezultat turbulentne okoline. Vizija daje odgovor na pitanje gdje poduzeće želi biti i predstavlja buduće željeno stanje koje je vlasnik poduzeća postavio kao ono čemu će poduzeće stremiti. Na pitanje kako to ostvariti poduzeće odgovara odabirom najbolje strateške opcije. Gamble et al. (2020) ističu da pobjednička strategija mora biti odgovarajuća internoj i eksternoj okolini poduzeća, mora stvoriti održivi model kojim se dostiže konkurentska prednost na tržištu te mora poboljšati performance poduzeća. Bitno je da se poduzeće ne bazira samo na profit, jer je profit koji nema svrhu, bezvrijedan. Potrebno je profit preusmjeriti u stvaranje održivog modela i održive strategije koji poduzeće pretvara u živu, samostalnu i samoodrživu organizaciju.

### **3.2. Analiza okruženja poduzeća**

Provođenje strateške analize podrazumijeva određene pretpostavke kako bi se okolina poduzeća trebala kretati, uzimajući u obzir nemogućnost predviđanja svih aspekta turbulentne okoline. Bitno je odrediti jasan smjer kojim se kreće jer to poduzeću daje smisao i pomaže mu da se ne izgubi u dinamičnosti i nepredvidivosti okoline.

Prema Buble et.al.(2005). okolina poduzeća se dijeli na unutarnju i vanjsku okolinu. Vanjska okolina se sastoji od poslovne okoline i opće okoline. Poslovna okolina obuhvaća kupce, dobavljače, zaposlenike i organizacije koje su povezane sa poslovanjem poduzeća. Poduzeće ima veću moć utjecaja na elemente mikro okoline za razliku od elemenata makro okoline koji su izvan utjecaja poduzeća. Opća okolina obuhvaća ekonomske, političke, socijalne i tehnološke činitelje koji će dodatno biti analizirani kroz PEST/LE analizu.

Poduzeće će u prvom koraku definirati okruženje u kojem će djelovati, odrediti će se glavni utjecaj okruženja i geografski okvir u kojem će djelovati. Analizom okruženja prikupiti će se podaci s obzirom na okruženje te će te informacije interpretirati što će poduzeću stvoriti osnovu za strateško planiranje.

### 3.2.1. Analiza makro okruženja

PEST/LE analiza obuhvaća analiziranje utjecaja makro okoline na poduzeće i pomaže pri identifikaciji najrizičnijih čimbenika na koje poduzeće ne može utjecati. “Analiza općega okruženja najčešće se provodi temeljem PEST/LE modela koji kategorizira utjecaj varijabli opće okoline u glavne skupine. Radi se o modelu čiji naziv predstavlja akronim početnih slova glavnih dimenzija opće okoline (eng. **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological, **E**nvironmental and **L**egal Factors.)” (Jelavić i Brkić, 2016:67) PEST/EL utječe i definira njihovo ponašanje u okolini. *PEST/EL* analizom analizirat će se okolina poduzeća kroz političke, ekonomske, socijalne, tehnološke, okolišne i pravne čimbenike.

Gamble et al. (2020) navode da politički čimbenici uključuju pravila, zakone te razinu do koje vlada intervenira u vlastitoj ekonomiji. Tu je također uključena porezna politika, rad središnje banke. Poslovanje od ovog čimbenika ovisi najviše zbog restrikcija i dozvola koje mogu postojati na tržištu u okviru inozemnog poslovanja, ulaska novih konkurenata na tržište te sveukupne političke stabilnosti države. Ako će poduzeće proširiti poslovanje u druge države mora proučiti politiku države u kojem se nalazi ciljano tržište jer ako poduzeće zna kako tržište funkcionira pod takvim uvjetima, znat će pozicionirati na tome tržištu na najbolji mogući način. Zakonske regulative su čimbenik kojih se organizacije moraju pridržavati i poslovati u skladu s pravilima. Zakonski su definirane i propisane kazne za poslovanjem u neskladu sa zakonskim regulativama. Gamble et al. (2020) ističu sljedeće ključne ekonomske čimbenike: generalna ekonomska klima koja uključuje ekonomsko stanje zemlje u vidu BDP-a, kamatna stopa, tečaj valute i inflacija.

Poslovna djelatnost također ima utjecaj na poduzeće. Ako sa specifičnom poslovnom djelatnosti ulazimo na tržište, bitan je faktor da li je ta vrsta djelatnosti razvijena na tom tržištu, odnosno da li je pravo vrijeme za ulaza na to tržište.

“Socio-kulturni čimbenici se definiraju s demografskog i kulturnog aspekta makrookoline. Svijest ljudi na koje utječu različite religijske, karakterne, kupovne, modne razlike moraju predstavljati predmet proučavanja za poduzeće jer one utječu na stvaranje slike o poduzeću u dobrom ili lošem svijetlu.” (Gamble et al. 2020:40) Evidentan primjer je rapidno rastući trend za zdravijim načinom života koji sve više dolazi do izražaja u današnje vrijeme, što znači da poduzeća koja svoju ponudu i marketinške aktivnosti prilagode takvoj skupini potrošača, ostvaruju veću ekonomsku korist. Poduzeća koja se nisu prilagodila tome trendu, imaju smanjen tržišni udio i nedovoljno iskorišten potencijal tržišta ako ne redefiniiraju način pristupa takvoj skupini.

Kada se govori o tehnološkim čimbenicima često se misli na svu tehnologiju koja se koristi svakodnevno, no bitno je nadodati da je i sva tehnologija koja se koristi u proizvodnom procesu jednako bitna i presudna u osiguravanju kvalitete krajnjeg outputa. Tehnologija uključuje određivanje infrastrukture za razvoj IT-a, software, društvene mreže itd. Dess i Lumpkin (2003) naglašavaju nepredvidivost i učestalost varijabilnosti utjecaja interneta, inovacija i informacijske tehnologije koja se odrazila na globalnu ekonomiju u zadnjem stoljeću. Inovacije i tehnologija stalno se mijenjaju pa se tako i tržište svakodnevno mijenja i prilagođava.

Okolišni čimbenici u ovom stoljeću postale su važna stavka kod načina poslovanja. Da li je poduzeće društveno odgovorno, doprinosi li zaštiti čovjekovog okoliša, koje mjere poduzima kako bih okolinu potaknula na takvo djelovanje. Na primjer, genetski modificirana hrana se provukla ispod radara potrošača zbog ekonomije obujma, a sve u cilju smanjenja troškova i povećanja prodaje. Pandemije i bolesti mogu imati veliki utjecaj na ukupno gospodarstvo države, stoga se djelatnosti koje ne zadovoljavaju osnovne potrebe, mogu naći u velikim financijskim problemima ako država ne intervenira, a poduzeće ne promjeni način poslovanja pod takvim uvjetima.

### 3.2.2. Važnost praćenja trendova za poslovni uspjeh poduzeća

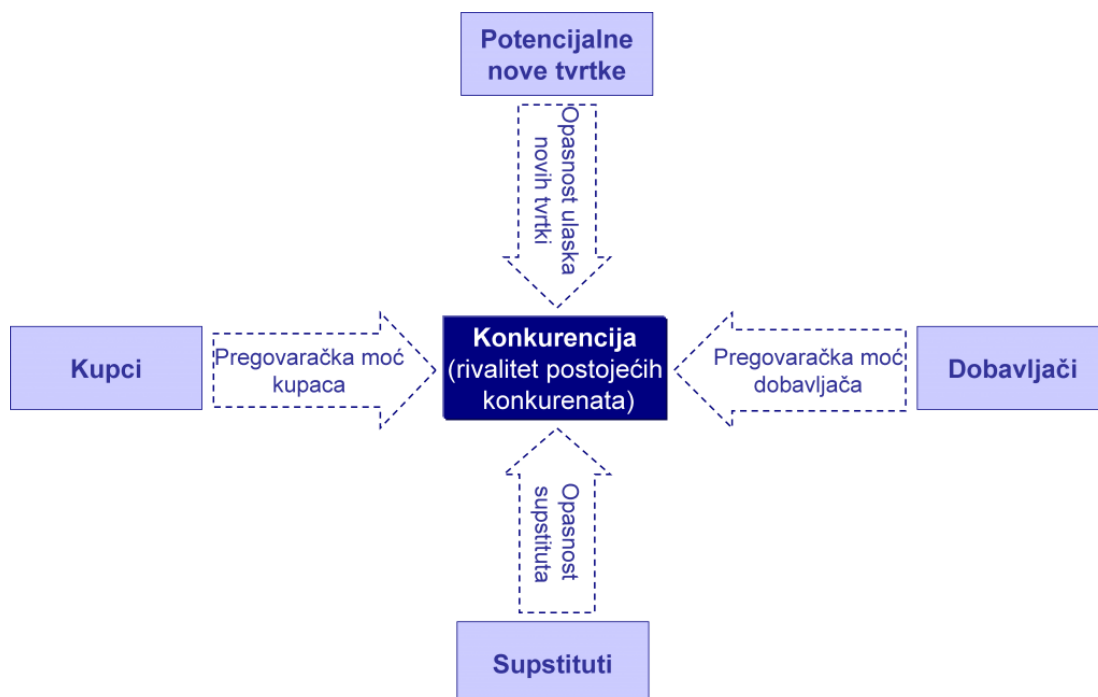
Trendove okruženja moguće je pratiti s obzirom na političke, ekonomske, tehnološke, političke i zakonske promjene u okruženju. Postavlja se pitanje da li je poduzeću potrebno praćenje trendova. Poduzeće koje ne prati trendove ne gleda prema budućnosti te postaje ranjivo na potencijalne eksterne rizike. Ako ciljevi poduzeća nisu definirani u skladu s budućim predviđanjima na tržištu znači da poduzeće nije okrenuto budućnosti i smanjuje vlastite šanse opstanka na tržištu. Jedan od nezaobilaznih trendova današnjice je fitness i ljepota koja sve više dobivaju na značaju te mijenjaju svijest potrošača, njegove kupovne navike i njegov način života. Weller (2019) navodi da je fitness industrija u 2019. godini uspjela generirati 94 milijardi dolara u odnosu na 2018. godinu kada je bilježila 87,2 milijarde dolara što predstavlja porast od 8,7%, a predviđa 106 milijardi dolara u 2020. Zašto je to tako? Razlozi koji su navedeni su oni koji su ovu industriju doveli na vrh, a to su konstantne inovacije u tehnologiji koja se koristi u fitnessu, utjecaj socijalnih mreža na mijenjanje svijesti potrošača, troškovi zdravstvenog osiguranja, porast u obolijevanju od kroničnih bolesti zbog sjedilačkog načina života i preventivna zdravstvena zaštita te sve veća svjesnost publike o zdravlju. Veliki utjecaj imaju i javne osobe na svijest potrošača koji žele svoj način života poistovjetiti sa životima onih koji su u tome uspješni. Telekomunikacije su jedna od najjačih industrija u svijetu, konstantna borba tvrtki s istoka i zapada u svim aspektima telekomunikacijske industrije dovela je do toga da se poslovanja u 21. stoljeću počinju bazirati samo na toj vrsti industrije koja znači svođenje troškova na minimum u odnosu na standardno vođena poslovanja koja moraju svoje poslovanje prilagoditi zahtjevima tržišta. Rad od kuće je u sve većem porastu zbog promjena koje se dešavaju u pogledu socio-kulturnih čimbenika. Prilagodba nadolazećim trendovima osigurava opstanak poduzeća budući da je tržišna potražnja vezana uz trendove na tržištu. Na primjer, trenutna epidemiološka situacija je eksponencijalno povećala obujam mobilne trgovine i potrebu za digitalizacijom poslovanja. Poduzeće koje je na vrijeme poduzelo mjere poboljšanja vlastite web trgovine i digitalizacije poslovanja je osiguralo svoju poziciju na tržištu i spriječilo potencijalne gubitke koji su mogli nastati.

### 3.2.3. Poslovna okolina poduzeća analizirana kroz Porterov model 5 konkurentskih snaga

Znati tko sve sudjeluje u poslovnoj okolini može se saznati korištenjem Porterovog modela - 5 konkurentskih snaga poduzeća koja pomaže poduzeću da proanalizira gospodarsku granu u kojoj djeluje. Dess i Lumpkin (2003) definiraju 5 sila po modelu Michael E. Portera koja se redovno koristi u analizi konkurentskog okruženja. Opisuje okruženje kroz 5 osnovnih konkurentskih snaga:

1. Postojeća konkurencija
2. Pregovaračka snaga dobavljača
3. Pregovarača snaga kupaca
4. Snaga supstituta
5. Prijetnja ulaska novih konkurenata

**Slika 2. Porterov model konkurentskih snaga**



Izvor: Cvijanović, Marović, Sruk: Financiranje malih i srednjih poduzeća, 2008.



Novi konkurenti svakodnevno se pojavljuju u svakoj grani industrije, no razliku čini ona konkurencija koja zapravo uspije zaobići barijere ulaska u željenu industriju. Neke od barijera ulaska u industriju s kojima se novi konkurenti suočavaju su:

- Ekonomija obujma
- Diferencijacija proizvoda
- Kapitalna ulaganja
- Troškovi promijene dobavljača
- Pristup kanalima distribucije
- Patenti, licence i zakoni.

Pregovaračka moć dobavljača očituje se kroz ovisnost poduzeća o broju dobavljača s kojima posluje. Svakom poduzeću u cilju je smanjiti pregovaračku moć dobavljača te zato mora znati što povećava, a što smanjuje njihovu moć.

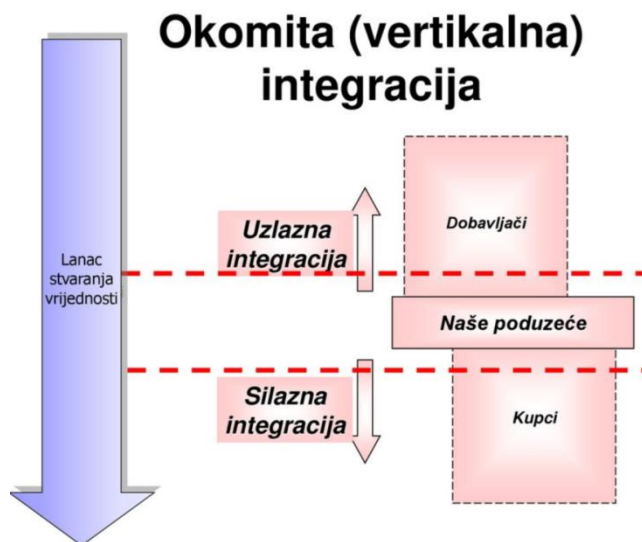
**Tablica 1. Očitovanje snaga i slabosti dobavljača**

| Dobavljačeva snaga vidljiva je:   | Dobavljačeva slabost vidljiva je:   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• kod visokih troškova promjene dobavljača</li> <li>• kada kupac nema dovoljne zalihe, pa dobavljač može diktirati cijenu</li> <li>• kada dobavljač posjeduje input koji smanjuje troškove proizvodnje, povećava količinu i kvalitetu outputa</li> <li>• kada postoji mali broj dobavljača specifičnog inputa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kod robe koja se kontinuirano prodaje i koja je lako dostupna na tržištu</li> <li>• kada postoji jeftiniji i kvalitetniji supstitut za robu koja se prodaje</li> </ul> |

Izvor: Izrada autora na temelju podataka iz Gamble et al. (2020)

Dobavljačeve snage i slabosti očitovane su kroz ponašanje poduzeća kao kupca i njegovog dobavljača. No, postoji opcija koja može biti i prijetnja ili prilika za poduzeće.

Slika 3. Okomita vertikalna integracija



Izvor slike: Tipurić, D. (2018) Strateški menadžment

Tomac (2019) ističe da za poduzeće ova strategija može predstavljati prijetnju ako se dobavljači odluče na silaznu vertikalnu integraciju. Silazna vertikalna integracija znači da će dobavljač kako bi povećao kontrolu ciljati na preuzimanje sljedećeg lanca vrijednosti kako bi povećao svoj udio na tržištu. Pogotovo ako poduzeće ne posluje redovito te je dobavljačeva moć snažnija, postoji rizik integracije. Gledano sa strane poduzeća, silazna integracija može biti i njegova strateška opcija, u vidu preuzimanja kupaca koji se nalaze sljedeći u lancu vrijednosti. Uzlazna putanja za poduzeća koja ne prodaju inpute imaju manju mogućnost za vertikalnom integracijom dobavljača kako bi smanjile troškove no i to je jedna od mogućnosti ako postoji financijska snaga za takvim pothvatom.

Svakom poduzeću cilj je smanjiti pregovaračku snagu kupaca kako ne bi bio ovisan o njima. Kupac ima veću snagu ako kupuje supstitute ili brendove koji su jeftiniji od domaćih proizvoda na tržištu, to jest kaže se da je kupac nelojalan marki proizvoda, veliki kupci mogu zahtijevati popuste na proizvode koje kupuje, ako naručuje velike količine, potražnja od strane kupaca je mala ili u opadanju informiranost kupaca je veća i slično. S druge strane, snaga kupca je manja kada je njegova nabava od dobavljača neredovna i u malim količinama te kada je cijena supstituta veća u odnosu na domaću cijenu. Opcija poduzeća za vertikalnom integracijom s kupcem je moguća ako se pojavljuju novi igrači, te je potrebno povećati kontrolu tržišta povećanjem udjela u tržištu.

Borba s konkurencijom pretpostavka je za napredovanje kako se svako poduzeće bori za zauzimanjem što većeg udjela u grani industrije. Proučavanjem konkurencije se dobiva prilika diferencijacije vlastite ponude i iskorištavanja slabosti konkurencije u vlastite svrhe. Ključno je znati kako posluju, koji su im budući planovi, koju razvojnu strategiju koriste, predviđanje idućeg koraka donosi razliku u ostvarivanju konkurentne prednosti. Poduzeće će analizom ponašanja na tržištu, informacijama od kupaca, analizom propagandnog materijala, razgovorom s bivšim zaposlenici pokušati doznati informacije o konkurenciji kako bi oformila način borbe s njom. Zato je ključno znati kada je konkurencija jača i slabija na tržištu. Prema Gamble et al. (2020) Konkurencija je jača na tržištu kada imaju diferenciranu i unikatnu ponudu, kada se povećava broj konkurencije koja je po mogućnostima i veličini slična te kada su preveliki troškovi izlaska iz industrije. Tipično „oružje“ u borbi s postojećom konkurencijom su niske cijene, veća ili drugačija ponuda, bolja performansa proizvoda, bolja kvaliteta, veća mreža dionika, financiranje niskim kamata, bolje pružena usluga, mogućnost prilagodbe proizvoda, viši budžet oglašavanja i ostalo. Supstituti su oni proizvodi koji obavljaju istu funkciju za kupca, ali na drugačiji način. Za tržište to znači borbu za isti dio budžeta kupca kao i kod čimbenika, snaga supstituta može se povećati i smanjiti. Porast snage supstituta je vidna kada su oni uvijek dostupni i stalno zastupljeni, atraktivne su cijene, kupcima predstavlja nizak trošak kod prebacivanja na supstitute, obavlja bolju performansu te su kupci zadovoljni s njihovim korištenjem. Slabljenje snage supstituta vidljiva je kada količinski supstitut nije raspoloživ ili uopće ne postoji, imaju veću cijenu od drugih te su visoki troškovi kod promijene na postojeće supstitute.

#### 3.2.4. Interna okolina poduzeća

Provođenjem analize interne okoline definira se financijsko stanje, resursi poduzeća, organizacijska struktura, kadrove poduzeća te kultura poslovanja poduzeća. „Cilj analize unutarnjih čimbenika je stvaranje informacijske osnove koja će biti podloga za utvrđivanje snaga i slabosti poduzeća.“ (Vučemilović, Ključević, 2015:153) Kada se analizom utvrde sve značajke, poduzeće dobiva potrebne informacije te kao rezultat interpretiranja navedenih informacija, stvara se jasna slika poslovne strategije kojom poduzeće može ostvariti svoj puni potencijal.

Prema Kenton (2020) organizacijska struktura kao široko definiran pojam predstavlja „kostur“ poduzeća koje ono samo definira s ciljem razvoja vlastitih resursa, prikazom istih na

jednostavniji i strukturiran način. Koordinacija u obavljanju poslovnih aktivnosti je uspješnija kada se u poduzeću odredi djelovanje svih sudionika i tko je kome podređen u strukturi poslovanja. Korištenje organizacijske strukture optimizirano je za korištenje resursa koje je u ekonomskom poslovanju vrlo bitno i presudno. Također, poduzeće ima brže i efikasnije reakcije na promjene u internoj i eksternoj okolini kada brzo može doći do informacija o problemu. Korištenje organizacijske strukture definiraju se zadatci koje treba obaviti, radna mjesta koja će biti popunjena, funkcije koje treba obavljati, tehnološki procesi i grupe proizvoda koje treba proizvesti. Elementi organizacije prikazuju radna mjesta, grupirane slične djelatnosti u odjele radi veće efikasnosti i smanjenja troškova kod obavljanja poslova sličnih poslova, raspon djelatnika koji su pod menadžerskom kontrolom, način donošenja odluka u vidu centraliziranosti vlasti, standardiziranost u obavljanju poslova. Mateljak (2016) naglašava neupitnu povezanost tehnologije i tipa organizacijske strukture, posebno danas kada su poduzeća tehnološki sve bolje i uspješnije opremljena. Prema Kenton (2020) tipovi struktura koje se koriste u poduzeću su funkcijska, divizijska, matrična, procesna i mrežna organizacijska struktura. Odabir strukture ovisi o veličini poduzeća, ostvarenom prometu i broju zaposlenika s kojima raspolaže. „Sve zavisi od poduzetnika ili vlasnika posla. On odlučuje i samo obavlja neke poslove, a drugi mu služe da obave neke specijalizirane zadatke.“ (Knego, 1992:160) Opće je poznato da mala poduzeća zauzimaju sve veći udio na tržištu pa se tako i struktura organizacije ne razlikuje puno i pretpostavlja se da je jednostavna zbog relativno malog broja komponenti koje se nalaze u njoj. Shodno tome, trgovačka poduzeća najčešće koriste funkcionalnu strukturu organizacije koja se nerijetko razlikuje po rasponu na istoj razini hijerarhije.

### 3.2.5. SWOT analiza

“SWOT analiza predstavlja korisno pomagalo za analizu trenutačne situacije poduzeća na tržištu i analizu resursa poduzeća tzv. situacijsku analizu poduzeća. Takva nam analiza omogućuje shvatiti kakve su nam šanse kao organizaciji unutar nje, ali i izvan nje.” (Kadlec, 2013:4) SWOT je akronim za snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća. Sljedeća slika pokazuje koja su temeljna pitanja u izradi SWOT analize.

Prema Gamble et al. (2020) SWOT analiza obuhvaća dva glavna koraka:

- Donošenje zaključaka o izvršenoj analizi i identificiranje direktnog utjecaja svakog elementa na poslovanje poduzeća.
- Pretvaranje navedenih zaključaka u smjernice za kreiranje strategije poduzeća. To uključuje maksimaliziranje snaga i prilika poduzeća, minimiziranje i korigiranje slabosti poduzeća te pravodobno ograđivanje od potencijalnih prijetnji poduzeća.

SWOT analizom poduzeće definira snage i slabosti koje ima, gledajući na djelovanje u internoj okolini, a njegove prilike i prijetnje definirane su utjecajem eksterne okoline na poduzeće. Može se reći da je obuhvatan i jednostavan pregled stanja poduzeća, s čime raspolaže i može raspolagati te što mu predstavlja smetnju i potencijalan problem u poslovanju.

## **4. Strateška analiza poduzeća DCBEAUTY d.o.o.**

DCBEAUTY d.o.o. opskrbljuje tržište frizerskim i kozmetičkim proizvodima putem trgovine na veliko i malo. Poduzeće je aktivno na tržištu preko 10 godina i bilježi rast potražnje iz godine u godinu. U ovom poglavlju bit će strateški analizirano poduzeće DCBEAUTY d.o.o., način na koji je poduzeće upravljano te interna i eksterna okolina poduzeća kroz poznate modele analize okruženja organizacije.

### **4.1. Strateško upravljanje poduzećem**

DCBEAUTY d.o.o. poduzeće se nalazi među prvim poduzećima koje je počelo uvoziti kozmetičke i frizerske proizvode na tržište hrvatske. Preparativna i dekorativna kozmetika koju poduzeće nudi obuhvaća kozmetiku za šminkanje, muške i ženske proizvode za njegu, dodatke za kosu i salonski namještaj. Poduzeće se prilikom osnivanja obvezalo na pružanje isključivo visokokvalitetnih kozmetičkih proizvoda na području Republike Hrvatske. Cilj svakog poduzeća je stvoriti održivo poslovanje pa tako poduzeće nastoji proizvodima koje nudi stvoriti dodanu vrijednost ne samo kupcima koji zadovoljavaju osobne potrebe nego i drugim poduzećima koji koriste preparativne i dekorativne proizvode kao što su kozmetički i frizerski saloni koji posluju na području cijele Hrvatske. Poduzeće pored brendova s kojima posluje ima i vlastiti brend koji nastoji pozicionirati unutar svoje obuhvatne i raznovrsne ponude. Veliki problem predstavlja konkurentno tržište jer u dotičnoj djelatnosti postoji česti prodor novih konkurenata, što će biti analizirano Porterovim modelom snaga konkurentnosti. Za poduzeće je vrlo značajna cjenovna i troškovna diferencijacija kako bi se što bolje pozicionirala u početnoj fazi uvođenja brenda.

## **4.2. Misija i Vizija poduzeća**

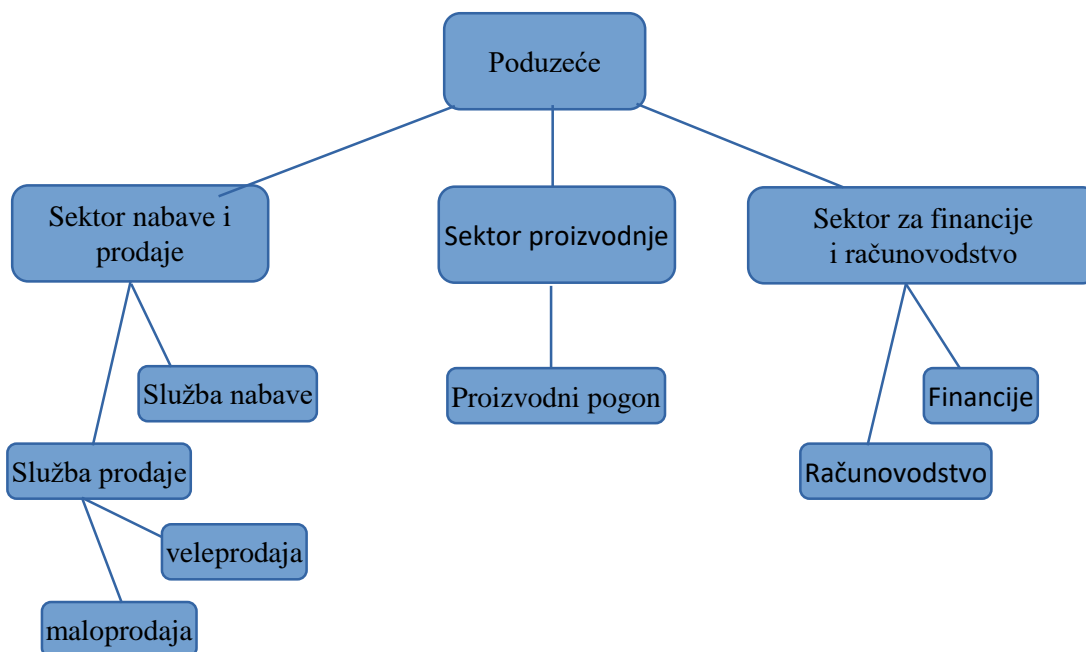
Misija poduzeća DCBEAUTY d.o.o je „biti prepoznatljiv brend za kozmetiku koja svojom kvalitetom, efikasnošću i dostupnošću postiže dokazane rezultate.“ (Izjava vlasnika, 2020)

Misija poduzeća treba se mijenjati sukladno promjenama u okolini i pokazuje čime se poduzeće bavi u sadašnjosti. Vizija poduzeća je „predanim radom, i najboljom ponudom biti poduzeće koje u potpunosti zadovoljava potrebe tržišta kozmetičke industrije te svojim načinom poslovanja predstavlja primjer drugima.“ (Izjava vlasnika, 2020) Vizija opisuje željeno stanje poduzeća te se u potpunosti slaže s dugoročnim ciljevima poduzeća. Kada su definirani svi ciljevi poduzeća, pretpostavka je da se moraju formirati i strategije koje će poduzeću omogućiti ostvarenje navedenih ciljeva. Cilj poduzeća je proširiti ponudu kozmetike s brendovima koji dostižu postavljene visoke standarde i koji su ustanovili svoju reputaciju na tržištu. Zajedno sa ostalom ponudom, dio strategije je i prodavati proizvode veledrogerijama te ostalim preprodavačima i kupcima po povoljnim cijena te će naglasak biti na povoljnom omjeru kvalitete i cijene. Spremnost na reagiranje promjenom cijena proizvoda ubire se „veći dio kolača” te je to reaktivna mjera na zasićenost u navedenoj djelatnosti. Navedena strategija može biti dugoročno neodrživa za hrvatsko tržište zbog visoke razine oporezivanja, koja u kombinaciji s niskom profitnom maržom može uzrokovati nisku razinu obrtnog kapitala potrebnog za financiranje poslovanja. Iz navedenog razloga je potrebno pažljivo konkurirati s optimalno niskim cijenama te kompenzirati dodatnu vrijednost s razvojem brenda, cjelokupne ponude i kvalitete iste.

## **4.3. Organizacijska struktura poduzeća DCBEAUTY d.o.o.**

DCBEAUTY d.o.o. posjeduje najjednostavniju i najčešću vrstu organizacijske strukture – funkcijsku organizacijsku strukturu. Aktivnosti unutar poduzeća su temeljene oko ključnih funkcija – prodaje, nabave, proizvodnje i financija. U sljedećoj slici je opisan pojednostavljeni prikaz funkcijske organizacijske strukture poduzeća.

**Slika 4. Funkcijska organizacijska struktura poduzeća DCBEAUTY d.o.o.**



Izvor: Izrada autora

Prikazani organizacijski sustav doprinosi većoj efikasnosti specijalizacije i koordinacije unutar različitih funkcija. Ujedno se osigurava održavanje standarda i izbjegava dupliciranje poslova. DCBEAUTY obavlja prodaju putem maloprodaje i veleprodaje kroz komercijalni sektor prodaje. Zaseban sektor nabave i sektor proizvodnje osigurava bolju iskorištenost prodajnog potencijala kroz formiranje ponude uz vlastiti brendirani proizvod u kombinaciji s ponudom popularnih supstitutskih i komplementarnih proizvoda. Potrebno je naglasiti da poduzeće nema vlastiti proizvodni pogon već delegira proizvodnju inozemnim proizvođačima što enormno olakšava logistiku i organizaciju ljudskih resursa.

Financijski odjel služi za evidentiranje naplate potraživanja, izvršavanje isplata dobavljačima, za izvršavanje isplata i formiranje plana financiranja odgovoran je direktor poduzeća. Ostali administrativni zaposlenici odgovorni su za obračun plaća, izradu izvještaja, evidentiranje poslovnih događaja itd. Financijski odjel je jedan od najvažnijih sektora poduzeća jer planira i osigurava financijski tok svih projekata u kompaniji. Sikavica (2011) opisuje funkcijsku organizacijsku strukturu kao vrstu kod koje se podjela rada, te grupiranje organizacijskih jedinica, obavlja s obzirom na odgovarajuće poslovne funkcije. U tako formiranoj funkcijskoj



organizacijskoj jedinici je pripojeno obavljanje srodnih li sličnih poslova koji pripadaju toj poslovnoj funkciji.

#### 4.4. Analiza okruženja na primjeru poduzeća DCBEAUTY d.o.o.

Strateška analiza bit će opisana kroz izradu PEST analize, Porterovog modela 5 konkurentskih snaga i SWOT analize poduzeća DCBEAUTY d.o.o.

##### 4.4.1. PEST analiza poduzeća DCBEAUTY d.o.o.

U sljedećoj tablici analizirane su stavke koje imaju direktan utjecaj na poslovanje poduzeća kroz određivanje prilika i prijetnji poduzeća.

**Tablica 2. PEST analiza poduzeća DCBEAUTY d.o.o.**

| Dimenzije okoline                     | Prilike + | Prijetnje - |
|---------------------------------------|-----------|-------------|
| <b>1. Političko pravni aspekt</b>     |           |             |
| Stabilnost vlade u državi             |           | -           |
| Pravna regulativa                     | +         |             |
| Varijabilnost politike                |           | -           |
| <b>2. Ekonomski aspekt</b>            |           |             |
| Ekonomsko I gospodarsko stanje države |           | -           |
| Naklonost stranih investitora         |           | -           |
| Konkurencija                          |           | -           |
| <b>3. Socijalni aspekt</b>            |           |             |
| Životni trendovi i navike             | +         |             |
| Demografski podaci                    |           | -           |
| Stavovi kupaca i potrošača            | +         |             |
| <b>4. Tehnološki aspekt</b>           |           |             |
| Tehnološka implementacija             |           | -           |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Praćenje tehnoloških trendova | + |
| Internet trgovina             | + |

Izvor: Izrada autora

Političko pravni aspekti imaju veliki utjecaj na poduzeće, stabilnost vlade i varijabilnost politike predstavlja prijetnju za poduzeće jer direktno utječe na tok poslovanja i uvjete rada. Loša stabilnost vlade i varijabilnost politike su karakteristike političko pravnog uređenja Hrvatske koja narušava efikasnost i profitabilnost poduzeća što se očituje kroz učestalo mijenjanje zakona i neadekvatne fiskalne politike koja uključuje visoke porezne stope.

Ekonomski aspekti u cjelini predstavljaju prijetnju za poduzeće zbog lošeg ekonomskog i gospodarskog stanja u državi uz veliku razinu konkurencije. Kao posljedica toga, loša poduzetnička klima demotivira potencijalne investitore zbog visokih poreznih stopa te tromе i isprepletene administracije i birokracije. Ekonomski aspekti zbog svega navedenog zahtijevaju odgovarajuću strategiju i pažnju kako bi se minimalizirali mogući rizici i negativni učinci visokog udjela konkurencije i ekonomskog stanja. Navedene stavke negativno utječu na poduzeće DCBEAUTY d.o.o. iz više razloga. Povećan broj konkurencije snižava cijene proizvoda, što čini profitnu maržu manjom. Recesija u državi ima negativan utjecaj na poduzeće kroz visoke troškove poslovanja - troškovi carine i špedicije, administrativni troškovi, visok PDV i oporezivanje rada. Socijalni aspekt poduzeća ima najveću ocjenu i predstavlja najutjecajni aspekt uspješnosti poduzeća. Tržišni trendovi i navike kupaca prema visokokvalitetnim i organskim proizvodima za njegu i kozmetičkim proizvodima imaju pozitivan utjecaj na poduzeće i slažu se uz ponudu proizvoda prilagođenim današnjim visokim ekološkim i zdravstvenim standardima. Prihodi poduzeća se konstantno povećavaju svake godine što pokazuje sve veće povjerenje i pozitivno mišljenje kupaca.

Tehnološki aspekt predstavlja istodobno priliku i prijetnju. Prijetnja se odnosi na manjak ili nedostatak tehnološke implementacije unutar poduzeća u usporedbi s dijelom konkurencije, no kompenzaciju predstavljaju prilike u vidu digitalne implementacije i korištenje web trgovine uz društvene mreže radi uspostavljanja komunikacije sa sadašnjim i potencijalnim kupcima.

Dolazi se do zaključka da je za poduzeće potrebno detaljnije istraživanje tržišta i tehnologije radi osiguravanja tržišnog položaja. Socijalni aspekt posjeduje najviše prilika i ključ je uspjeha poduzeća.

#### 4.4.2. Porterov model konkurentskih snaga poduzeća DCBEAUTY d.o.o.

Porterov model je vrlo važan alat koji omogućuje bolje razumijevanje konkurentskog okruženja i pronalazak vlastite komparativne prednosti. Ujedno pomaže u formiranju strategije koja će omogućiti postizanje ciljeva poduzeća. DCBEAUTY kao uspješno poduzeće osigurava kvalitetnu strategiju s proučavanjem svake sastavnice modela konkurentskih snaga:

- Postojeća konkurencija – Poduzeće bilježi veliki broj konkurencije što je u inverznom odnosu s prosječnom profitabilnošću i atraktivnošću industrije. Drugim riječima, zbog velikog broja konkurenata cijena proizvoda opada kao posljedica povećanja ponude na tržištu. Kao posljedica toga, tržišno natjecanje brojne konkurencije dodatno snižava cijene. Iz tog razloga naglasak se stavlja na potrebu diferenciranja vlastitih proizvoda i brenda uz odvajanje većeg budžeta za marketinške kampanje. Time se diferencirani proizvod može razlikovati od proizvoda konkurencije i stvoriti monopolistički učinak.
- Pregovaračka moć dobavljača – određena je brojem dobavljača i njihovom mogućnosti za dizanjem cijena proizvoda. Poduzeće posluje s većim brojem dobavljača zbog svoje raznovrsne ponude, što dovodi do manje pregovaračke moći dobavljača budući da postoje alternativna rješenja za nabavu traženih proizvoda. Veći broj dobavljača kozmetičkih i preparativnih proizvoda u industriji pozitivno utječe na profitabilnost poduzeća. Prema internim dokumentima poduzeća (2020) neki od istaknutih globalnih dobavljača s kojima poduzeće posluje su: American International Industries, Kiepe s.r.l., BRONX Colors, Anastasia Beverly Hills i Revuele Ltd.
- Pregovaračka moć kupaca – veliki broj konkurencije u kombinaciji s velikim brojem potencijalnih kupaca povećava pregovaračku moć kupaca. Time kupci imaju veliki utjecaj na formiranje cijena proizvoda. U takvim uvjetima poduzeće mora osigurati efikasan sustav povratne informacije u kojima se dobivaju razni podaci, mišljenja i stavovi potrošača, čime se dodatno definira strategija i smjer kretanja poduzeća. Kupci poduzeća DCBEAUTY su fizičke osobe ako se radi o trgovini na malo, a pravne osobe ako se radi o trgovini na veliko. Trgovina na veliko obuhvaća prodaju veledrogerijama, frizerskim salonima i kozmetičkim salonima.

Pregovaračka moć kupaca kao fizičkih i pravnih osoba je vrlo visoka zbog velikog broja konkurencije u smislu maloprodajnih lanaca i broja dobavljača unutar dotične industrije. Poduzeće ima podjednak udio prodaje na veliko i malo, te ovdje postoji područje za poboljšanje strategije poduzeća. Potrebno je povećati prodaju putem trgovine na malo kroz web trgovinu jer su profitne marže znatno veće zbog izbjegavanja značajnih troškova. Maloprodajne lokacije iziskuju visoke troškove rada, najamnine i ostalih ovisnih troškova. U prodaji na veliko poduzeće ostvaruje manju profitnu maržu budući da kupci kao pravne osobe ostvaruju nižu cijenu zbog većih narudžbi.

- Snaga supstituta – Zbog velikog broja konkurencije, posljedično dolazi do većeg izražaja snage supstituta. Na tržištu svaki konkurent i poduzeće u istoj djelatnosti ima relativno obuhvatnu ponudu koja može privući kupce. Poduzeće DCBEAUTY se ističe kao poduzeće koje nudi najpovoljniji omjer cijene i kvalitete proizvoda. U ponudi postoje proizvodi iste namjene u više cjenovnih rangova kako bi se izvršila efikasna prilagodba prema svim segmentima potražnje. Poduzeće ima raznovrsnu ponudu svih proizvoda za njegu lica i tijela. Proizvodi za njegu lica su različite vrste krema, pilinga, gelova i ulja. Proizvodi za njegu tijela su mnogobrojne vrste losiona i pilinga, anticelulitnih krema, krema za ruke, ulja i gelova za tuširanje. Posebnu kategoriju proizvoda su voskovi i kozmetika za depilaciju te unikatna pedikerska oprema. Raznovrsna ponuda je primjetna i u ponudi raznih vrsta umjetnih trepavica, sprejeva i boja za kosu, lakova za nokte, pribora za manikuru i njegu noktiju. Kozmetika za muškarce su različiti proizvodi za njegu brade (puder, ulje ili gel za bradu), voskovi za brkove, razne vrste tonika za kosu i ostalih proizvoda za njegu kose i tijela. Poduzeće u ponudi ujedno ima aparate i opremu za frizerske i kozmetičke salone.
- Prijetnja ulaska novih konkurenata- budući da se radi o kompetitivnoj djelatnosti, postoji veliki rizik ulaska novih konkurenata što potencijalno oslabljuje poziciju poduzeća. Barijera ulaska u tržište nije visoka što svakodnevno privlači potencijalnu konkurenciju.

#### 4.4.3. SWOT analiza poduzeća DCBEAUTY

Prilikom formiranja strategije potrebno je obaviti situacijsku analizu poduzeća, odnosno potrebno je dati odgovor na pitanje „gdje smo sada?” SWOT analizom poduzeća objašnjene su snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća DCBEAUTY d.o.o.

**Tablica 3. SWOT analiza poduzeća DCBEAUTY d.o.o.**

| SNAGE   | SLABOSTI  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Ponuda poduzeća uključuje svjetski prepoznate brendove</li><li>• Cjenovno i kvalitetno vrlo pouzdani na tržištu</li><li>• Ponuda koja svojom raznovrsnošću udovoljava svim segmentima potražnje na tržištu</li><li>• Poslovanje s nekim od prepoznatljivih tvrtki u Hrvatskoj</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Slaba marketinška aktivnost na domaćem tržištu</li><li>• Neadekvatna razina resursa i kapitala za detaljno istraživanje i širenje poslovanja na istočno tržište</li></ul>                                   |
| PRILIKE   | PRIJETNJE   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Uvođenje asortimana u zemlje Europe u kojima proizvodi nisu dostupni</li><li>• Uvođenje vlastitog brenda</li><li>• Poslovanje s veletrgovnicama</li><li>• Jeftine marketinške opcije</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Postojeći i potencijalni konkurenti</li><li>• Rast pregovaračke snage dobavljača</li><li>• Pregovaračka snaga veletrgovnika kao kupaca</li><li>• Cjenovna turbulentnost zbog dostupnih supstituta</li></ul> |

Izvor: izrada autora

Analizom poduzeća dobivene su informacije kojima tvrtka trenutno raspolaže kroz njegove snage. Poduzeće je svoje snage utemeljilo dugoročnim i predanim radom, no postoje prijetnje koje umanjuju tu snagu a to su prevelika ovisnost od dobavljača svjetskih brendova koji imaju utjecaj na cijenu proizvoda i kreditora koji to financiraju. Slaba marketinška aktivnost onemogućuje

daljnje širenje poslovanja jer domaće tržište mora biti u stalnom kontaktu s tvrtkom te poduzeće mora prikupljati informacije o performansi proizvoda te moguće izmjene u marketinškoj kampanji koja proizvod prezentira tržištu. Kroz prilike vidljivi su načini kako se može održavati i unaprijediti pozicioniranost na domaćem i inozemnom tržištu preparativne i dekorativne kozmetike. Širenje u zemlje istočne Europe je veliki pothvat i potrebna je velika financijska snaga koja taj pothvat može pokriti. Uvođenje proizvoda u veletrgovine kao što su BIPA, DM Hrvatska, Müller i ostale drogerije koje imaju svoje poslovnice na prostoru Hrvatske i Istočne Europe je konstantna strategija poduzeća. Jedna od opcija kako svoje proizvode predstaviti tržištu i potaknuti kupce na komunikaciju i interakciju s proizvodom i poduzećem su društvene mreže, internet trgovina i oglašavanje putem interneta koje još uvijek za neke tvrtke, koje su relativno dugo na tržištu, predstavlja prepreku no ustvari može biti jako bitan čimbenik napretka poduzeća. Velika prijetnja poduzeća su nova poduzeća koja ulaze na isto tržište. Tržište je otvoreno za sve i njena dinamičnost i turbulentnost je konstantna. Poduzeću je u strateškom upravljanju cilj održati tu prednost i ne dopustiti novim igračima da uzmu „dio kolača“. Kontinuirani protok novih konkurenata značajno povećava potrebu poduzeća za implementiranjem novih strategija i proizvoda. Proučavanjem konkurencije se lako uočavaju nove prilike i ujedno predstavlja poticaj za stalnim napretkom. Prepreka poduzeću DCBEAUTY d.o.o. su konkurenti koji prodaju svoje proizvode po povoljnijoj cijeni jer se proizvodi šalju direktno konzumentu te im nisu potrebni distribucijski kanali. Pregovaračka snaga dobavljača i kupaca u distribucijskim kanalima može predstavljati i određenu razinu rizika jer količina robe koja se razmjenjuje postaje bitan čimbenik uspješnosti, jer ako negdje postoji zastoje u distribuciji, to uvelike utječe na performansu dobavljača i kupaca.

## 5. Zaključak

U radu je analizirana okolina poduzeća kao dio strateške analize poduzeća. Analiza okruženja je obrađena u teoretskom i praktičnom smislu. U teorijskom dijelu je opisan pojam okruženja, te alati za analizu tog okruženja - PEST analiza, i Porterov model pet konkurentskih snaga i SWOT analiza. Opisana je važnost misije i vizije poduzeća, koje predstavljaju osnovu za formuliranje strategije koje su u skladu s dugoročnim ciljevima poduzeća i koja poduzeće može dovesti do poslovnog uspjeha. U praktičnom dijelu je prikazana implementacija SWOT analize, PEST analize i Porterovog modela konkurentskih snaga u malom poduzeću DCBEAUTY, koje se bavi prodajom kozmetičkih proizvoda. Kako bi poduzeće uspješno konkuriralo na međunarodnom tržištu, potrebno je analizirati okruženje, te na temelju toga odabrati poslovnu strategiju i implementirati je. Kroz analizu poduzeća DCBEAUTY d.o.o. može se zaključiti kako je proces analize eksterne okoline obavezan element poslovanja poduzeća jer ukazuje na određene rizike i potencijalne probleme na koje poduzeće može na vrijeme reagirati i osigurati konkurentsku prednost i uspjeh na tržištu. i. Pri tome, poduzeće stalno treba biti spremno na promjene, u skladu s promjenama, izazovima i trendovima iz okruženja, jer poduzeće koje nije spremno na promjene ne može opstati na tržištu.

## Literatura

1. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S. & Tipurić, D. (2005) *Strateški menadžment*. Zagreb, Sinergija.
2. Dess, G. G., Lumpkin, G. T. (2003). *STRATEGIC MANAGEMENT: CREATING COMPETITIVE ADVANTAGES*. New York: John E. Biernat, McGraw-Hill Higher Education.
3. Knego, N. (1992). *Ekonomska misao i praksa*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
4. Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Thompson, J. A. (2020). *The Three Tests of a Winning Strategy*. New York: McGraw-Hill Education.
5. Kadlec, Ž. (2013). *Strateški menadžment vs. strateško planiranje*. Preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/>: <https://hrcak.srce.hr/104881>
6. Mateljak, Ž. (2016). *Organizacija tvrtke; Analiza iznutra i izvana alfa je i omega uspjeha*. Preuzeto sa: [https://moodle.srce.hr/2019-2020/pluginfile.php/3713467/mod\\_resource/content/1/Organizacija-tvrtke.pdf](https://moodle.srce.hr/2019-2020/pluginfile.php/3713467/mod_resource/content/1/Organizacija-tvrtke.pdf)
7. Jelavić, S., Brkić I. (2016). *PEST/LE ANALIZA OPĆE OKOLINE CEMENTNE INDUSTRIJE U HRVATSKOJ*. Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.
8. Sikavica, P. (2011). *Organizacija, Školska knjiga*, Zagreb, 2011
9. Vučemilović, V., Ključević, T. (2015). *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih radova*. Preuzeto iz Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih radova: <https://hrcak.srce.hr/204364>
10. Weller, J. (2019). *Why The Fitness Industry is Growing*. Preuzeto sa: <https://www.glofox.com/blog/fitness-industry/>



## **Popis slika**

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Temeljna pitanja misije, vizije, strategije i ciljeva.....       | 4  |
| Slika 2. Porterov model konkurentskih snaga.....                          | 8  |
| Slika 3. Okomita vertikalna integracija.....                              | 10 |
| Slika 4. Funkcijska organizacijska struktura poduzeća DCBEAUTY d.o.o..... | 16 |

## **Popis tablica**

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1. Očitovanje snaga i slabosti dobavljača..... | 9  |
| Tablica 2. PEST analiza poduzeća DCBEAUTY d.o.o.....   | 17 |
| Tablica 3. SWOT analiza poduzeća DCBEAUTY d.o.o.....   | 21 |