

# UTJECAJI IZ MARKETINŠKOG OKRUŽENJA NA GOSPODARSKI SUBJEKT U ENERGETSKOM SEKTORU

---

**Vukušić, Mario**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2021**

*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:145:880564>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-16**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Poslijediplomski specijalistički studij Marketing posebnih područja

MARIO VUKUŠIĆ

**UTJECAJI IZ MARKETINŠKOG OKRUŽENJA NA  
GOSPODARSKI SUBJEKT U ENERGETSKOM  
SEKTORU**

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Poslijediplomski specijalistički studij Marketing posebnih područja

MARIO VUKUŠIĆ

**UTJECAJI IZ MARKETINŠKOG OKRUŽENJA NA  
GOSPODARSKI SUBJEKT U ENERGETSKOM  
SEKTORU**

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

JMBAG: 1171

e-mail: mario.vukusic@psp.hr

Mentor: Prof.dr.sc. Marija Ham

Osijek, 2021

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Postgraduate Specialist Study Marketing special Areas

Mario Vukušić

**INFLUENCES FROM THE MARKETING ENVIRONMENT  
ON THE ECONOMIC ENTITY IN THE ENERGY SECTOR**

Postgraduate final paper

Osijek, 2021.

**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 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 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 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: Mario Vukušić**

**JMBAG: 1171**

**OIB: 58833641128**

**e-mail za kontakt: mario.vukusic@psp.hr**

**Naziv studija: Poslijediplomski specijalistički studij Marketing posebnih područja**

**Naslov rada: Utjecaji iz marketinškog okruženja na gospodarski subjekt u energetskom sektoru**

**Mentor/mentorica rada: Prof.dr.sc. Marija Ham**

U Osijeku, studeni 2021. godine

Potpis:



## **SAŽETAK:**

Dostatna i kontinuirana opskrba plinom predstavlja temelj funkcioniranja gospodarstva svake zemlje. Hrvatski plinski sustav sve se više oslanja na uvoz prirodnog plina zbog pada domaće proizvodnje. Trgovina prirodnim plinom odnosno zakup kapaciteta plina u plinskom sustavu je iznimno važna za svakog trgovca, dok su skladišta plina temelj sigurnosti i fleksibilnosti opskrbe plinom. Podzemna skladišta plina osiguravaju dobru sigurnost opskrbe plinom, a sa obzirom da je Podzemno skladište plina d.o.o. jedino podzemno skladište plina u Republici Hrvatskoj, njegova uloga je važna s ciljem pružanja sigurne i kvalitetne usluge skladištenja plina za gospodarstvo i privatna domaćinstva svih građana Republike Hrvatske. U tu svrhu, moderniziranjem vlastitog pogona i izgradnjom novog skladišta plina kojim se poboljšavaju tehnološki parametri rada skladišta i brzina isporuke plina prema potrebama i zahtjevima kupaca, Podzemno skladište plina d.o.o. (PSP) u budućnosti i dalje ima važnu ulogu u sigurnoj i kvalitetnoj usluzi isporuke i opskrbe plina iz skladišta za domaće tržište. U ovom radu obrađuje se i analizira marketinško okruženje s teorijskog aspekta i na primjeru nacionalnog operatora skladišnog sustava tvrtke Podzemno skladište plina d.o.o. (PSP). Također, obrađuje se i analizira vanjsko i unutarnje okruženje s teorijskog aspekta i na primjeru PSP-a, te se rezultati analiziraju i prikazuju pomoću SWOT matrice. Također, primjenom benchmarkinga, analiziraju se i relevantna obilježja drugih podzemnih skladišta plina u zemaljama u okruženju. Iz provedenih analiza izvode se implikacije i strateške smjernice za analizirano poduzeće, a koje mogu biti primjenjive i za slična poduzeća u sektoru energetike i izvan njega.

**Ključne riječi:** marketinško okruženje, mikrookruženje, makrookruženje, SWOT analiza, benchmarking, energetska sektor

## **ABSTRACT:**

Adequate and continuous gas supply is the foundation of the functioning of each country's economy. The Croatian gas system is increasingly relying on natural gas imports due to the decline in domestic production. Trade in natural gas, or the lease of gas capacity in the gas system, is extremely important for every trader, while gas storage facilities are the foundation of security and flexibility of gas supply. Underground gas storage ensures good security of gas supply, and since the Underground gas storage ltd. the only underground gas storage facility in the Republic of Croatia, its role is important with the aim of providing safe and quality gas storage services for the economy and private households of all citizens of the Republic of Croatia. For this purpose, by modernizing its own plant and building a new gas storage facility which improves the technological parameters of the storage facility and the speed of gas delivery according to the needs and requirements of customers, Underground gas storage ltd. in the future it still plays an important role in the safe and quality service of delivery and supply of gas from storage for the domestic market. This paper deals with and analyzes the marketing environment from a theoretical point of view and on the example of the national storage system operator of the company Underground gas storage ltd. (PSP). Also, the external and internal environment is processed and analyzed from the theoretical aspect and on the example of PSP, and the results are analyzed and presented using the SWOT matrix. Also, by applying benchmarking, the relevant characteristics of other underground storages facilities in the surrounding countries are analyzed. From the conducted analyzes, implications and strategic guidelines from the analyzed company are derived, which may be applicable to similar companies in the energy sector and beyond.

## **Keywords:**

Marketing environment, microenvironment, macroenvironment, SWOT analysis, benchmarking, energy sector

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Marketinško makrookruženje</b> .....	<b>6</b>
2.1. Demografsko okruženje .....	7
2.2. Gospodarsko okruženje .....	9
2.3. Socio-kulturno okruženje .....	9
2.4. Prirodno okruženje .....	11
2.5. Tehnološko okruženje.....	12
2.6. Pravno-političko okruženje.....	12
<b>3. Marketinško mikrookruženje</b> .....	<b>14</b>
3.1. Poduzeće .....	15
3.2. Dobavljači.....	15
3.3. Posrednici .....	16
3.4. Tržište .....	17
3.5. Konkurenti .....	18
3.6. Šira javnost .....	19
<b>4. Strateški alati za analizu djelovanja poduzeća u okruženju</b> .....	<b>21</b>
4.1. SWOT analiza.....	21
4.1.1. Unutarnje okruženje: snage i slabosti .....	22
4.1.2. Vanjsko okruženje: prijetnje i prilike .....	22
4.2. Benchmarking.....	24
4.3. Misija, vizija i ciljevi .....	25
<b>5. Analiza marketinškog okruženja na primjeru tvrtke Podzemno skladište plina d.o.o.</b> .....	<b>27</b>
5.1. Osnovni podaci o tržištu i gospodarskom subjektu PSP .....	27
5.2. Marketinško makrookruženje PSP-a .....	31
5.3. Marketinško mikrookruženje PSP-a .....	36
5.4. SWOT analiza PSP-a .....	39
5.5. Benchmarking .....	44
<b>6. Zaključak</b> .....	<b>53</b>
<b>7. LITERATURA:</b> .....	<b>56</b>



## 1. Uvod

Marketing, kao poslovna koncepcija gospodarskih subjekata, ima izraženo interaktivno djelovanje u odnosu na okruženje u kojem djeluje. Moguće je ustvrditi da mogućnost primjene i realizacije marketing-koncepcije nedvojbeno ovisi o konkretnom društvenom-ekonomskom okruženju. To znači da će i zadaće koje marketing treba izvršiti zajedno sa djelovanjem marketing-okruženja, determinirati i odgovarajuće promjene u procesu njegova funkcioniranja (Meler, 2005). S obzirom na heterogenost i brojnost čimbenika koji ostvaruju međudjelovanje s marketingom poduzeća, okruženje je moguće promatrati kroz različite dimenzije.

Najčešća podjela marketing-okruženja je ona na mikrookruženje i makrookruženje marketinga. Pri tome se mikrookruženje odnosi na onaj dio okruženja koji je blizak gospodarskom subjektu i predstavljen je čimbenicima na koje gospodarski subjekt može utjecati. Makrookruženje s druge strane predstavlja čimbenike na koje gospodarski subjekt ne može utjecati i koji su načelno jednaki za sve sudionike na određenom tržištu. Tu je riječ o političkim, ekonomskim, socijalnim, tehnološkim i ostalim čimbenicima.

Sve tvrtke moraju provoditi istraživanje makro i mikro okruženja kako bi bile uspješne i pripremljene na poslovne izazove i tržišne promjene.

Skladišni sustav plina u Republici Hrvatskoj prolazi važne promjene koje su započele liberalizacijom tržišta, koja podrazumijeva izmjenu zakona i usvajanje pravne stečevine Europske unije. Liberalizacija tržišta u dijelu koji se odnosi na skladištenje plinskih kapaciteta znači mogućnost zakupa skladišnih kapaciteta plina dijelom prema tržišnim principima. To znači da je moguće izabrati opskrbljivača energijom među više njih koji tu uslugu mogu ponuditi.

Republika Hrvatska usvajanjem i provođenjem liberalizacije tržišta ravnopravno sudjeluje s ostalim članicama EU u aktivnostima zakupa skladišnih kapaciteta plina. Podzemno skladište plina d.o.o. (PSP) kao jedino podzemno skladište plina u Hrvatskoj, ulazi u sastav Plinacro Grupe 2008. godine, te postaje nacionalni operator skladišnog sustava, zadužen za skladištenje prirodnog plina. Također je odgovoran i za održavanje i daljnje razvijanje skladištenja i to što učinkovitijeg, sigurnijeg i ekonomičnijeg. Stoga je za tvrtku važno, s obzirom na njenu ulogu i zahtjeve, provoditi kontinuirane aktivnosti u smislu analize poslovanja kroz marketinško mikro i makro okruženje, kao i analize strategija i praksi ostalih podzemnih skladišta u okruženju. Na taj način moguće je strateški se prilagoditi promjenama koje se tek imaju dogoditi i postići održivo poslovanje.

Sa tog polazišta, cilj i svrha ovog rada je analizirati različite dimenzije marketinškog okruženja s teorijskog aspekta i na primjeru PSP-a. Također, obrađuje se i analizira vanjsko i unutarnje okruženje s teorijskog aspekta i na primjeru PSP-a, te se rezultati analiziraju i prikazuju pomoću SWOT matrice. Također, primjenom benchmarkinga, analiziraju se i relevantna obilježja drugih podzemnih skladišta plina u zemaljama u okruženju. Iz provedenih analiza izvode se implikacije i strateške smjernice za analizirano poduzeće, a koje mogu biti primjenjive i za slična poduzeća u sektoru energetike i izvan njega.

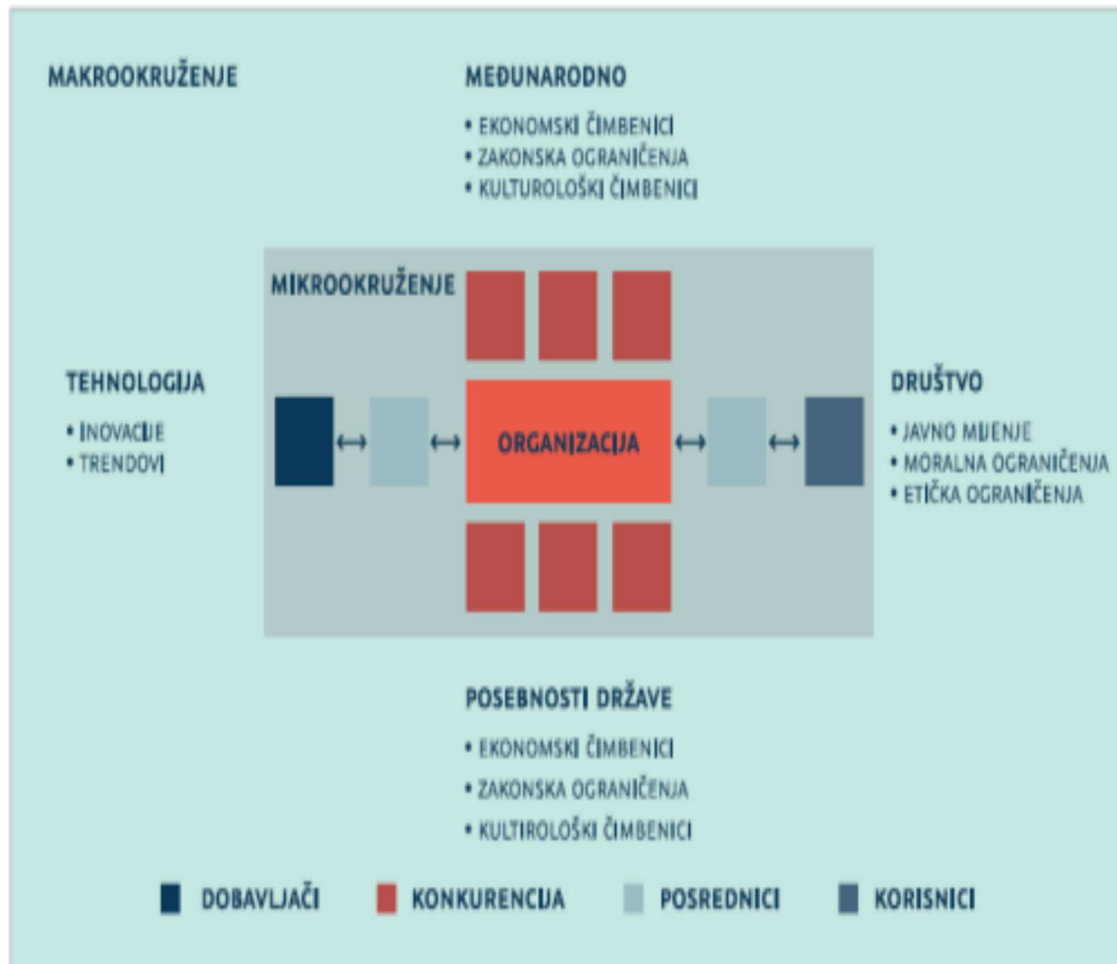
Za potrebe razrade teme i istraživanja definiranog problema korištene su metode: analize, sinteze, indukcije, dedukcije i komparativne analize.

Rad se sastoji od sedam poglavlja. Nakon uvoda, u drugom poglavlju analiziraju se s teorijskog aspekta čimbenici marketinškog makrookruženjakoji su prisutni oko svih sudionika mikrookruženja, te njihove karakteristike i utjecaje na sve sudionike. U trećem poglavlju se analiziraju također s teorijskog aspekta čimbenici marketinškog mikrookruženja, koji u okruženju poduzeća mogu utjecati na poslovnu filozofiju i profit istog.

U četvrtom poglavlju analizira se okruženje poduzeća SWOT analizom, i benchmarking s teorijskog aspekta, u kojoj se detaljno obrađuju svi strateški čimbenici koji mogu odrediti budućnost razvoja i poslovanja poduzeća, dok se u petom i šestom poglavlju analizira marketinško makro i mikro okruženje na primjeru tvrtke PSP, unutarnje i vanjsko okruženje SWOT analizom, daje se osvrt na podzemna skladišta plina zemalja u okruženju putem benchmarking- a, gdje se analizirajući performanse i način rada konkurencije, izvode određeni zaključci u formi strateških implikacija PSP-a koje s jedne strane potiču na korištenje snaga kako bi ublažili učinke prijetnji izvana, odnosno minimiziranje slabosti kako bi se što bolje iskoristilo prilike iz vanjskog okruženja.

## 2. Marketinško makrookruženje

U suvremenim uvjetima poslovanja, marketing kontinuirano dobiva na važnosti i u snažnoj je interaktivnoj vezi s okruženjem. Marketinško okruženje se uglavnom dijeli na vanjsko okruženje, odnosno šire društvene čimbenike koje nije moguće kontrolirati, i unutarnje okruženje ili čimbenike na koje poduzeće može utjecati u potpunosti.



Slika 1. Marketinško okruženje poduzeća

Izvor: Internetska stranica

<http://www.efos.unios.hr/e-marketing/wp-content/uploads/sites/5/2019/03/em-2018-19-10-stratesko-segmentacija.pdf> (08.09.2021.)

Slika 1. prikazuje odnos makrookruženja i mikrookruženja poduzeća i njihove čimbenike, koji se u nastavku rada obrađuju i opisuju.

U slučaju makrookruženja riječ je o ukupnosti eksternih činitelja koji djeluju na gospodarski subjekt i na koje on, kao uostalom i marketing inkorporiran u njemu, nije u mogućnosti izravno ili neizravno djelovati. Ovi eksterni činitelji koji se nerijetko nazivaju i vanjskim snagama, predstavljeni su zapravo društvenim snagama koje djeluju na mikrookruženje gospodarskog subjekta . To su ponajprije (Meler, 2005):

- demografske snage (stanovništvo i njegova obilježja – starosna dob, natalitet, mortalitet, spolna struktura, stupanj obrazovanja i sl.)
- ekonomske snage (kupovna moć stanovništva, razina kvaliteta života, opća razina cijena, inflacija, visina kamatnih stopa, stope rasta i sl.)
- političko-pravne snage (zakonska regulativa, mjere ekonomske politike, pravila, propisi i sl.)
- kulturne i društvene snage (sustav vrijednosti, etička i moralna načela, životni stil, raspoloživo slobodno vrijeme i sl.)
- tehnološke snage (utjecaj tehnologije, praćenje promjena, primjena novih dostignuća, stupanj inovativnosti i sl.)
- konkurentske snage (opći gospodarski uvjeti, domaća i inozemna konkurencija, učinci globalizacije i sl.)

Na gore nabrojane čimbenike poduzeće odnosno gospodarski subjekt nije u mogućnosti djelovati, niti ih mijenjati, pa je najvažnije iste analizirati i pokušati razvijati vlastite strategije u odnosu na gore navedene čimbenike kako bi im se prilagodio. Promjena svakog čimbenika zasebno uvjetuje i dovodi do promjene drugog, stoga su oni u međusobnoj povezanosti. Na primjer, ako se dogodi da se stopa nataliteta značajno poveća (tu je riječ o demografskom čimbeniku), to može rezultirati novim pravilima, propisima i regulativama (političko-pravni čimbenik), npr. zbog sve većeg korištenja prirodnih resursa i eventualnih zagađenja, a u konačnici i zbog novih tehnologija koje je potrebno razviti (tehnološki čimbenik) radi većeg broja stanovnika. To može rezultirati i promjenom stavova i sustava vrijednosti ljudi (kulturni i društveni čimbenici), a može utjecati i na životne stilove, moralna i etička načela i dr.

## **2.1. Demografsko okruženje**

Kako bi bilo jasnije što demografsko okruženje predstavlja, potrebno je definirati značenje demografije kao znanosti.

Demografija je društvena znanost koja obuhvaća proučavanje broja i prostornog razmještaja stanovništva, prirodnog i mehaničkoga (migracijskoga) kretanja stanovništva i promjene u

demografskim socio-ekonomskim i ostalim strukturama stanovništva. Osnovni je cilj demografije spoznaja zakonitosti razvoja stanovništva u određenim društveno-ekonomskim uvjetima (Hrvatska enciklopedija, 2021).

Demografski razvoj često se kreće razmjerno predvidivim tempom. Osnovni pokazatelj koji marketinški stručnjaci prate jest populacija, uključujući veličinu i stopu porasta populacije u gradovima, regijama i državama; dobnu distribuciju i etnički sastav; stupnjeve obrazovanja; modele kućanstava; te regionalne značajke i kretanja (Kotler, Keller i Martinović, 2014).

Jedna od promjena u demografskom okruženju jest rast stanovništva. Rastom stanovništva raste i potražnja za robama i uslugama ukoliko raste i ukupna kupovna moć, a ukoliko to nije slučaj, ne znači da će rasti i potražnja za robama i uslugama. Smanjenjem broja stanovnika odnosno smanjivanjem stope nataliteta smanjuje se potražnja za određenim robama i uslugama, te je i manji broj mladih koji na tržištu rada zamjenjuju ljude koji odlaze u mirovinu. Promjene u sastavu stanovništva kao promjene u demografskom okruženju mogu karakterizirati određene promjene u potražnji npr. prehrambenih i odjevnih predmeta i određenih usluga, a što za poduzeća koja nude svoje proizvode i usluge mogu biti okidači za usavršavanje svojih postojećih ili novih proizvoda i marketinških aktivnosti.

Obrazovna struktura je također jedan od čimbenika važan za poduzeća koja nude svoje proizvode i usluge na tržištu. Na tržištima s većim brojem fakultetski obrazovanih građana, stvara se veća potražnja za određenim kategorijama proizvoda kao što su npr. putovanja, knjige, časopisi i sl. Također na tržištu gdje ima dovoljno obrazovanih radnika, lakše se i jeftinije dolazi do potrebnih kadrova za obavljanje nužnih poslova.

Modeli kućanstva su također važni za poduzeća po pitanju potreba i potrošačkih navika pojedinaca ili obitelji. Netradicionalna kućanstva sudjeluju u sve većem broju u odnosu na tradicionalna (suprug, supruga, djeca), te se njihove potrebe i navike također analiziraju od strane tržišta. Naravno, mijenjaju se i navike i potrebe u tradicionalnim kućanstvima, gdje npr. očevi više sudjeluju u odgoju i razvoju djece pa samim tim i kupovini. Zbog migracija stanovništva otvaraju se nova i povećavaju postojeća tržišta radne snage na kojima onda i posljedično brže rastu poduzeća. Kako bi poduzeća što bolje donosila odluke o svojim proizvodima i uslugama, njihovom smanjenju ili povećanju odnosno obujmu, potrebno je što kvalitetnije analizirati demografsko okruženje s ciljem veće produktivnosti i pružanja kvalitetnije usluge a samim time i povećanjem dobiti poduzeća. Kvalitetnom i sveobuhvatnom analizom demografskog okruženja, poduzeća mogu u velikoj mjeri razumjeti i predvidjeti potrebe potrošača te pravovremeno ponuditi svoje proizvode i usluge.

## **2.2. Gospodarsko okruženje**

Gospodarsko ili ekonomsko okruženje je okruženje na koje poduzeće ne može direktno utjecati i različito je od države do države. Ekonomsko okruženje ima važan značaj jer daje uvid u makroekonomske podatke.

Obilježja ekonomskog okruženja određuju privlačnost zemlje kao destinacije za inozemne proizvode, usluge i/ili ulaganja (Previšić i Ozretić Došen, 2000).

Raspoloživa kupovna moć u nekom gospodarstvu ovisi o postojećim prihodima, cijenama, ušteđevinama, dugovima i dostupnosti kredita (Kotler, Keller i Martinović, 2014).

Gospodarsko okruženje poduzeća, shvaćeno u makroekonomskom smislu, predstavlja svakako važan činitelj u organiziranju i provedbi marketinga. Tu, prije svega mislimo na opću gospodarsku situaciju: kakva je gospodarska situacija u zemlji i svijetu, u kakvoj se poziciji nalazi poslovna konjunktura (jer poslovni ciklusi imaju svoje uspone i padove), kakva je financijska situacija, jeli valuta stabilna ili pokazuje inflatorne tendencije, kako se kreću kamatne stope itd (Rocco, 2000).

Ekonomsko okruženje je važan čimbenik za poduzeće jer analizom istog može dobiti uvid u ekonomska kretanja i trendove po pitanju poslovne i financijske situacije tržišta zemlje, stabilnosti valute, kamatnih stopa, raspoloživosti dohotka i visine štednje. Gospodarsko stanje je u izravnoj vezi s potrošnjom u društvu, a za poduzeća ono može značiti razliku između isplativosti i neisplativosti poslovanja. Ekonomsko okruženje bitno utječe i na marketinške strategije poduzeća čiji je cilj što jača tržišna pozicija i veći profit.

Nakon što monetarna vlast države poveća ponudu novca, krediti postaju jeftiniji, a ulazak novih poduzetnika na tržište lakši. Veća je kupovna moć stanovništva, te ujedno i veća raspoloživost dohotka. Također se i povećavaju štedni ulogi, dok su kamatne stope niže. S druge strane, povećanjem kamatnih stopa na kredite, smanjivanjem štednih uloga, odnosno smanjenjem kupovne moći potrošača, smanjuje se potražnja za kreditima, investicije i proizvodnja opadaju. Poduzeća u takvim situacijama ostvaruju manje profite, investicije u razvoj i poboljšanje starih i novih proizvoda su u padu, kao i u marketinške strategije i aktivnosti. Moguće je zaključiti da marketing poduzeća mora stalno pratiti gore navedena kretanja u gospodarstvu.

## **2.3. Socio-kulturno okruženje**

U osnovi, kultura uključuje naučena znanja i vrijednosti koje se prenose, a što ih pojedinac usvaja razmjenom iskustva tijekom života u zajednici. Koncept kulture je kompleksan. Kultura nije statična niti nepromjenjiva, iako su promjene vrlo spore i u svom tijeku teško zamjetljive.

Razlike u kulturi bitno utječu na marketinško ponašanje. Više od bilo koje druge poslovne aktivnosti, marketing je osjetljiv na tzv. kulturalnu pogrešku. Osim toga, poslovna kultura, kao dio kulturnog okruženja, definira pravila ponašanja, granicu između etičnog i neetičnog. Stoga je nužno poznavati kulturno okruženje na svakom tržištu na kojem se želi poslovati (Previšić i Ozretić Došen, 2000).

Neki od čimbenika su jezik, simboli, vrijednosti i uvjerenja, religija, odnosi između ljudi u zajednici. Ti čimbenici se mijenjaju s razvojem društva i nisu kao takvi zacrtani zauvijek. Nekad tradicionalne vrijednosti poput uloga spolova i obavljanja poslova prema spolu, neupitno vjerovanje institucijama i državi, industrijski rast (primarni sektor), patriotizam i vjerovanje da se živi zbog rada, danas više ne vrijede u tolikoj mjeri, već su zamijenjene nekim novim vrijednostima i načinom življenja. Ljudi rade da bi što kvalitetnije živjeli, manje su okrenuti nacionalizmu (zapadni svijet) a više tolerantiji prema drugim i drugačijim pogledima na društvo. Sve je veća zastupljenost žena na poslovima koji su nekad bili "rezervirani" samo za muškarce, dok isti obavljaju poslove nekad "rezervirane" samo za pripadnice ženskog spola. Marketing je u gotovo svim svojim dimenzijama snažno obilježen socio-kulturnim okruženjem.. To je ujedno i razlog zašto se prilikom izlaska na nova tržišta, nerijetko angažiraju vanjski stručnjaci koji dobro poznaju socio-kulturne prilike specifičnog područja.

Socijalni odnosi utječu na obrasce ponašanja, usvojene vrijednosti i oćenito na sve sfere života. S aspekta marketinga, u svjetlu socijalne uloge i statusa pojedinca u društvu, ključno je otkriti i definirati utjecaj pojedinca i njegovog mišljenja na potrošačko ponašanje, te shvatiti tko ima glavnu ulogu u odlučivanju o kupnji u obitelji (Previšić i Ozretić Došen, 2000). U smislu socio-kulturnog okruženja važnu ulogu ima i religija na temelju koje su definirana pravila ponašanja, vrijednosti i stavovi ljudi i zajednice. Imajući to u vidu, marketing poduzeća mora razumijeti i upoznati na tržištu na kojem djeluje i te aspekte i uvažavati ih s ciljem ponude svojih proizvoda i/ili usluga. Jezik je također važan element okruženja, jer se jezičnim razlikama mogu stvoriti određeni komunikacijski nesporazumi, a time i "šum" u komunikaciji.

Aspekti jezika jesu verbalni i neverbalni. Smisao i značenje poruke nisu samo u riječima, jer boja glasa i ton izgovorenog, geste i govor tijela u pravilu imaju važan utjecaj. Jezik je glavni posrednik u socijalizaciji pojedinca, njime se kultura prenosi s jedne generacije na drugu. Zbog toga se nerijetko kaže da je jezik ogledalo kulture. Dobro poznavanje stranog jezika smanjuje mnoge probleme pri susretu sa stranom kulturom (Previšić i Ozretić Došen, 2000).

Socio-kulturno okruženje ima najsnažniji utjecaj na strategije marketinške komunikacije, ali i na oblikovanje samih poruka. Jednako tako, utječe i na ulazne tijekomve informacija koje se prikupljaju putem istraživanja tržišta.

#### **2.4. Prirodno okruženje**

Prirodno okruženje u današnje vrijeme znatno dobiva na važnosti kako u marketingu i marketinškim aktivnostima, tako i u ostalim djelatnostima vezanima uz prodaju i trgovanje i općenito uz svaki aspekt života. Naime, u prošlosti su se nekontrolirano koristili prirodni resursi u cilju ostvarivanja što većeg profita što za posljedicu ima visoko zagađenje okoliša i samim time smanjenu kvalitetu života stanovnika zemlje.

Isto tako, nekontroliranim i preobilnim iskorištavanjem prirodnih resursa smanjuje se mogućnost daljnjeg razvoja i proizvodnje dobara koja su uvjet razvoja društva općenito. S obzirom na sve veću pozornost koja se u marketingu posvećuje upravo prirodnom okruženju, danas možemo reći da postoji zasebna marketinška subdisciplina koja se zove Održivi marketing. Nedvojbeno je kako potrošači, ali i drugi sudionici opskrbnog lanca, sve više zahtijevaju održive poslovne i marketinške prakse te je jasno kako će ugradnja održivosti u dugoročne marketinške strategije postati u budućnosti uvjet opstanka na tržištu.

Briga za očuvanje i zaštitu okoline poprimila je globalne razmjere, a broj zakona orijentiranih na problematiku čovjekove okoline u stalnom je porastu. Temeljna se briga iskazuje u odnosu prema pakiranju proizvoda, mogućnostima gospodarenja otpadom i proizvodima prijateljsima okoliša (Previšić i Ozretić Došen, 2000).

Posebnu grupu proizvoda čine proizvodi prijatelji okoliša kojima se dodjeljuje odgovarajuća „eko – etiketa“. Ovi proizvodi odgovaraju određenim kriterijima koji ih čine pogodnijima u odnosu prema potrebama očuvanja i zaštite okoliša, a specifična etika služi kao znak raspoznavanja i obavijest potrošaču o specifičnoj vrsti proizvoda (Previšić i Ozretić Došen, 2000). Promjene u prirodnom okruženju nastale kao posljedica prevelikog zagađivanja i nebrige za okoliš izravno utječu na promjene u tehnološkom okruženju, koji se obrađuje u nastavku. Ovdje je važno naglasiti da je obaveza bogatih i razvijenih zemalja pomagati siromašnim zemljama koje nisu u mogućnosti istim intenzitetom voditi računa o okolini i okolišu, prvenstveno svojim primjerom i određenim financijskim i ostalim sredstvima. Isto tako vrijedi i za svako poduzeće koje sudjeluje na tržištu. Investicijama u obnovljive izvore energije, recikliranje, smanjivanje emisije stakleničkih plinova prilikom proizvodnje i sl., poduzeća pokazuju kako su svjesni problema vezanih uz okoliš i zagađenje i samim time odgovorni prema svojim kupcima.



## 2.5. Tehnološko okruženje

Tehnologija pokazuje sve ubrzaniji ritam razvoja, a time i utjecaja na gospodarski rast i rast životnog standarda. Industrijske revolucije, kako obično nazivamo skokovite faze tehnološkog procesa, izravno utječu ne samo na način proizvodnje, već i na način potrošnje. Automatika, elektronika, robotika i informatika odredile su naš stil života. Kao dio marketinškog okruženja, tehnologija ima prvorazredno značenje (Rocco, 2000).

Suština je tržišnog kapitalizma da bude dinamičan i tolerira kreativnu destruktivnost tehnologije kao cijene napretka (Kotler, Keller i Martinović, 2014). Pod pojmom kreativne destruktivnosti tehnologije misli se na tehnologije kojima se poduzeća i ljudi općenito više koriste u odnosu na druge. Konkretni primjer je sveprisutno korištenje interneta od strane poduzeća i ljudi a pri čemu se smanjuje korištenje nekih drugih tehnologija kao npr. televizije ili tiskovina.

Internet važan utjecaj ima i u djelu online promocije koja je u današnje vrijeme najzastupljenija, stvaranju novih kanala prodaje (društvenih mreža), distribucije i sl. Tehnološko okruženje i razvoj tehnologije kao posljedica zagađenja okoliša i brige za održivi razvoj, danas je od iznimnog značaja. Poduzeća koja prepoznaju gore navedene čimbenike mogu se orijentirati na proizvode i usluge s tim u vezi, te tako ostvarivati profit i biti uspješne. Informatika i robotika su iznimno važne grane gospodarstva u današnje vrijeme i upravo u toj djelatnosti poduzeća ostvaruju izvrsne poslovne rezultate. S druge strane, brzim i stalnim razvojem i upotrebom novih tehnologija događaju se i poslovni propusti i neuspjesi. Poduzeća moraju pratiti trendove u razvoju tehnologija i inovacija, u cilju minimiziranja pogrešnih poslovnih odluka koje mogu ozbiljno naštetiti poslovanju poduzeća. Naravno, u današnje vrijeme nije moguće potpuno predvidjeti (upravo zbog vremena u kojem živimo – brzi rast i razvoj tehnologija) posljedice razvoja novih ideja i inovativnih proizvoda, ali upravo u tome „leži“ ekstra profit za poduzeća naravno ukoliko je razvijen i ponuđen proizvod za kojim je velika potražnja na tržištu.

U svakom slučaju izazov nije samo tehničke, već i komercijalne prirode, to jest, traži se razvoj praktično ostvarivih verzija tih proizvoda (Kotler, 1999).

## 2.6. Pravno-političko okruženje

Pravno-političko okruženje promatra se da dva aspekta. Jedan je pravni (zakoni, propisi, pravila), dok je drugi politički (državna politika i politička stabilnost). Političko okruženje i stabilnost ključno je za svaku zemlju i poduzeće koje posluje, jer nestabilnost i nesigurnost povećavaju rizike poslovanja i djelovanja na tržištu.

Paralelno s promjenama u političkom okruženju, prilike i mogućnosti za uspješno poslovanje mogu nestati, pogoršati se, poboljšati ili čak iznova nastati (Previšić i Ozretić Došen, 2000). Političko okruženje specifično je u svakoj zemlji. Na prvi pogled bogato inozemno tržište ne mora jamčiti uspjeh ukoliko je politička situacija u zemlji nesigurna i nestabilna. Ovo okruženje nije statično. Često se političke promjene događaju nakon što je poduzeće već nastupilo, odnosno za vrijeme njegovog djelovanja na dotičnom tržištu (Previšić i Ozretić Došen, 2000). U takvim situacijama poduzeća moraju zaustavljati svoja poslovanja ili u velikoj mjeri smanjiti obujam rada a što rezultira negativnim poslovanjem i mogućnošću zatvaranja rada uopće. Stoga je političko okruženje i stabilna politika ključan čimbenik za rad poduzeća na tržištu jer stvara osnovne pretpostavke i mogućnosti kontinuiranog poslovanja. S druge strane zakonodavno odnosno pravno okruženje jedne zemlje sa zakonima, propisima i pravilima jasno određuju pravila ponašanja i rada na takvom tržištu kako za sama poduzeća tako i za njihove konkurente. Svi elementi koji se nalaze propisani u zakonima, pravilima i propisima poput npr. zakona o radu, obveznim odnosima, moralnom odnosno etičnom poslovanju, kaznenom zakonu, zakonu o trgovini i ostalim propisima i uzancama moraju biti uzeti u obzir i biti primjenjivi u poduzećima kako bi se izbjegli rizici koji mogu nastati neprimjenom istih te u konačnici rezultirati lošim i pogubnim poslovnim odlukama. Za takve odluke marketinških stručnjaka, upravo je važno dobro poznavanje zakonskog i političkog okruženja, te usklađenost poslovanja sa zakonima.

Zaštita intelektualnog ili industrijskog vlasništva kao najvrjednije imovine poduzeća treba spriječiti mogućnost kopiranja i krađa svih onih znanja o proizvodima, procesima, formulama, markama, itd. koja čine prednosti u odnosu prema konkurenciji. Konačno, uz tarife, antidamping, restriktivne trgovinske zakone i zakon o stranim ulaganjima, potrebno je upoznati, uočiti i pravilno interpretirati zakone koji se tiču marketinških aktivnosti u okviru razvoja proizvoda, promocije, označavanja proizvoda, određivanje cijene, prodaje i distribucije te zaštite okoline (Previšić i Ozretić Došen, 2000). Bez stalnog provođenja analize političko-pravnog okruženja, poduzeće ne može uspješno djelovati i poslovati na tržištu, te prilagođavati i provoditi određene marketinške aktivnosti.

### 3. Marketinško mikrookruženje

U slučaju mikrookruženja marketinga riječ o ukupnosti internih, i uvjetno rečeno bliskih eksternih činitelja koji djeluju na gospodarski subjekt i na koje je on, kao uostalom i marketing inkorporiran u njemu, u mogućnosti izravno ili neizravno djelovati. Ovdje se ponajprije misli na vlastite zaposlenike, dobavljače, kupce, posrednike, kao i druge gospodarske subjekte, konkurentske prije svega, te na javnost (Meler, 2005).

Iz navedenog je jasno kako se radi o čimbenicima koji su različiti za svakog od sudionika na tržištu. Stoga je iznimno važno provođenje analize mikrookruženja prije donošenja poslovne odluke, koja utječe na uspješnost poslovanja u budućnosti, te prije donošenja bilo kakvih korporativnih strategija koje ne obuhvaćaju samo analize iz makrookruženja. Analiza svih čimbenika mikrookruženja poduzeća ima za cilj vjerodostojno, istinito, potpuno i objektivno prikazati stanje okruženja poduzeća, s ciljem što uspješnijeg i učinkovitijeg rada i uspjeha u poslovanju. Na marketinško mikrookruženje moguće je utjecati za razliku od čimbenika makrookruženja koje je moguće samo analizirati i prilagođavati mu se.

Marketinške odluke u međuzavisnosti su s navedenim dionicima što znači da postoji snažan međusobni utjecaj. Kvalitetnom analizom poduzeća i svih njegovih jedinica i odjela koji funkcioniraju s ciljem dugoročno održivog poslovanja, uspješnosti u poslovnoj suradnji sa dobavljačima i posrednicima, koji imaju veliki marketinški utjecaj, poduzeće može uspješno poslovati na tržištu koje je ključno mjesto za poduzeće i za sve marketinške aktivnosti i analize. Konačno, tržište je mjesto susreta ponude i potražnje i svi naponi poduzeća usmjereni su u postizanju cilja u stvaranju potražnje za proizvodom ili uslugom istog. Kvalitetnom analizom tržišta moguće je dobiti odgovor je li moguće na istom ostvariti ekstra profit ili ne, te koji su trendovi. Konkurenti odnosno konkurencija također utječe na uspješnost rada poduzeća i neophodna je za rast i stalno poboljšanje rada poduzeća na tržištu. Analizom konkurencije poduzeće prati njezine ciljeve i strategije. I šira javnost kao zadnje nabrojani element mikrookruženja ima svoju važnost i ulogu u uspješnosti poslovanja poduzeća s obzirom na sve dionike koji se mogu naći u njoj, a mogu biti ključni za uspješnost ili eventualnu neuspješnost marketinških aktivnosti odnosno strategije.

Strategija mora biti ako želi biti uspješna, okrenuta prema tržištu odnosno temeljena na marketinškim načelima. Ona, dakle, mora biti marketinška strategija, odnosno strategija marketinga (Renko, Delić i Škrtić, 1999). Zato je važno kvalitetno i uspješno analizirati sve čimbenike mikrookruženja, koji se u ovom radu navode u nastavku.

### **3.1. Poduzeće**

Direktori marketinga moraju usko surađivati i s ostalim funkcionalnim odjeljenjima (Kotler, 1999). Integracijska funkcija marketinga od velike je važnosti, a u suvremenim uvjetima dobiva sve više na značenju.

Nakon što uprava razvije koncept proizvoda i marketinšku strategiju, ona može procijeniti poslovnu privlačnost prijedloga. Uprava mora pripremiti projekcije prodaje, troškova i profita da bi utvrdila zadovoljavaju li ciljeve poduzeća (Kotler, Keller i Martinović, 2014).

Financijska uprava brine o raspoloživim financijskim sredstvima za izvršenje marketinškog plana, o uspješnoj alokaciji tih sredstava na različite proizvode, marke i marketinške aktivnosti, o odgovarajućim stopama prinosa što će se ostvariti i o razini rizika u predviđenoj prodaji i marketinškim planovima. Uprava za istraživanje i razvoj usredotočuje se na istraživanje i razvoj pogodnih novih poduzeća. Nabava se brine za pribavljanje dovoljnih zaliha sirovina (kakao, šećer itd), kao i za druge proizvodne inpute što zahtijeva proizvodnja kompanije (Kotler, 1999). Najčešće korišteni pokazatelji uspješnosti rada poduzeća jesu mjerenje prodaje profitabilnosti. Ako poduzeće više prodaje vlastite proizvode i/ili usluge to znači da ima više kupaca koji su zadovoljni i lojalni, dok se u suprotnom smanjuje broj kupaca/potrošača i profita. Profitabilnost poduzeća se mjeri povratom od sredstava (ROA), koji se dobiva razlikom neto profita i ukupno utrošenih sredstava.

Povrat od sredstava (ROA) kao jedna od osnovnih mjera profitabilnosti ovisi o prodajnoj cijeni i strukturi troškova, te o kontroli zaliha i korištenju sredstava (Renko, Delić i Škrtić, 1999). Poduzeće, na promjene u okruženju može odgovoriti na nekoliko načina. Promatranjem promjena i prilagođavanjem organizacije tim promjenama, i/ili aktivnim sudjelovanjem i pokušajima usklađivanja rada poduzeća s nastalim promjenama. Bez obzira na pristup suočavanju s promjenama u okruženju, spoznavanje i kontinuirano prikupljanje informacija o okruženju, nužni su uvjet opstanka na dinamičnom tržištu.

### **3.2. Dobavljači**

U nastavku se obrađuje čimbenik marketinškog mikrookruženja za kojeg se može reći da je jedan od glavnih čimbenika okruženja s obzirom na njegov intenzivan i direktan poslovan odnos s poduzećem. Naime, dobavljači nabavljaju i opskrbljuju poduzeće s resursima koji su im potrebni za razvoj i rad. Kvaliteta isporučenih resursa od strane dobavljača uvelike određuje kvalitetu isporučene robe i/ili usluge poduzeća na tržištu.

Ako su dobavljači u mogućnosti utjecati na razinu cijene, reduciranje kvalitete kupljenih proizvoda, odnosno usluga to znači da je njihova i snaga pregovaranja u kupoprodajnim ugovorima velika. Ovakve situacije javljaju se pod određenim uvjetima (Renko, Delić i Škrtić, 1999):

- ako je mali broj dobavljača, pa su u mogućnosti da postavljaju uvjete na tržištu
- ako su proizvodi dobavljača posebni, odnosno jedinstveni, konkurencija je nadvladana, te kupci nemaju izbora nego kupuju samo od jednog dobavljača
- ako proizvod dobavljača ne konkuriira s drugim proizvodima na tržištu, odnosno ako ga kupci kupuju u velikoj količini
- ako dobavljači pokazuju da bi se mogli integrirati unaprijed („forward integration“), odnosno kupiti kompaniju koja koristi njihove proizvode i time će ojačati svoju konkurentsku poziciju,
- ako dobavljači ne smatraju svoje kupce važnima u smislu njihove veličine i volumena koji kupuju, tada je pregovaračka snaga dobavljača veća od njihovih kupaca.

Iz gore navedenog vidljiva je važnost uspješne i učinkovite poslovne suradnje poduzeća sa svojim dobavljačima, te u kojoj mjeri odnos sa dobavljačem može utjecati na proizvod, njegovu kvalitetu, cijenu, dostupnost i sl. Iz pozicije marketinga, važno je istaknuti i da kupci danas smatraju odgovornim poduzeće koji je vlasnik određenog brenda za sve poslovne prakse njegovih dobavljača te je o tome izrazito važno voditi računa. Kupcima nije prihvatljivo da je poslovna praksa dobavljača poduzeća čiji proizvod koriste u suprotnosti s poslovnim praksom poduzeća jer tako šalju dvosmislene poruke koje nisu dobrodošle i na koje kupci reagiraju s nepovjerenjem i odbijanjem kupovine i korištenja takvih proizvoda i usluga. U današnje vrijeme dostupnost informacija je sveprisutna, najviše zbog globalizacije. To je također jedan od razloga zbog čega poduzeća izrazito pažljivo i oprezno surađuju sa „provjerenim“ dobavljačima prisutnima na tržištu. Najvažniji alat pomoću kojeg kupci mogu saznati za gore eventualne prakse jest internet odnosno dostupnost informacijama uslijed informatičkih tehnologija.

### **3.3. Posrednici**

Definicija posrednika u marketingu podrazumijeva davanje izravne pomoći poduzeću u provedbi određenih marketinških aktivnosti, prije svega na promociju i distribuciju dobara do kupaca.

Prema Kotleru (1999) *marketinški posrednici su tvrtke koje pomažu kompaniji u promociji, prodaji i distribuciji njezinih roba do krajnjih kupaca. To su posrednici u trgovini, tvrtke za fizičku distribuciju, agencije za usluge u marketingu te financijski posrednici.*

Trgovački posrednici dijele se na trgovačke zastupnike, koji pronalaze kupce i sklapaju ugovore, ali ne posjeduju robu za razliku od trgovačkih posrednika. Transportne tvrtke u proizvodnim poduzećima dostavljaju proizvod od proizvođača do potrošača, ako poduzeće nema vlastiti vozni park i ljude za tu uslugu, te pružaju uslugu skladištenja (tvrtke za uskladištenje) do otpreme na krajnju destinaciju. Agencije za usluge u marketingu su posrednici koji pomažu poduzeću u formuliranju i implementaciji marketinške strategije i taktike. To mogu biti PR agencije, agencije za oglašavanje i sl.

Financijski posrednici obuhvaćaju banke, kreditne kompanije, osiguravajuće kompanije i druge kompanije što pomažu financiranje i/ili osiguravaju rizik koji je u vezi s kupnjom i prodajom roba (Kotler, 1999). Uloga financijskih institucija kroz djelovanje posrednika od bitne je važnosti za poduzeće i njegovo redovito poslovanje te investicije. Snaga i odnos s financijskim posrednicima može se usporediti s pregovaračkom moći dobavljača i to u dijelu:

- ako je mali broj financijskih posrednika, mogu postavljati uvjete financiranja (visoke kamate, kratki rokovi kreditiranja i sl.)
- ako financijski posrednici ne smatraju svoje kupce važnima u smislu njihove veličine i volumena koji financiraju, tada je pregovaračka snaga posrednika veća od njihovih kupaca.

U svijetu, a postupno i u nas, ali za sada tek na tržištu kapitala, pojavljuju se i specifični posrednici – agenti i brokери, čija je zadaća povezivanja prodavatelja (dobavljača) i kupaca, za određenu novčanu protunaknadu. Razlika između agenata je u činjenici što su agenti stalni zaposlenici proizvođačkih gospodarskih subjekata, dok su brokери zaposlenici samostalnih brokerskih tvrtki ili samostalni pojedinci, koji povremeno obavljaju povjereni im posao (Meler, 2005). Posrednici često dolaze u izravan kontakt s potrošačima te oni predstavljaju ključan čimbenik marketinške strategije zbog iznimno važne uloge u dvosmjernom prenošenju informacija i poruka - od poduzeća potrošaču, ali i obrnuto.

### **3.4. Tržište**

Najvažniji dio okruženja gospodarskog subjekta, kojeg je on zapravo i sastavnicom jest nedvojbeno tržište. S motrišta marketinga, tržište je polazna, ali ujedno i završna točka svih marketing-napora gospodarskog subjekta (Meler, 2005). Kako je već bilo navedeno, tržište je

mjesto susreta ponude i potražnje i svi napori poduzeća usmjereni su u postizanju cilja u stvaranju potražnje za proizvodom ili uslugom istog. Tržište kao mjesto susreta ponude i potražnje primjenom i razvojem tehnologije nije i ne mora biti točno određeno mjesto. Tržište se smatra najpouzdanijim kontrolnim mehanizmom poslovanja poduzeća. Kvalitetnom analizom tržišta moguće je dobiti odgovor je li moguće na istom ostvariti ekstra profit ili ne, te koji su trendovi. Pri analizi tržišta uzima se u razmatranje analiza veličine tržišta, koja se može evidentirati iz više izvora.

Veličina se tržišta u pravilu može procijeniti na osnovi podataka iz statističkih ureda, publiciranih od vladinih institucija, trgovačkih udruženja, samih kupaca ili konkurencije. Konačno, može se utvrditi i ispitivanjem potrošača. Uz određivanje postojeće veličine tržišta trebalo bi predvidjeti i potencijalne mogućnosti tržišta, jer će odluka o budućoj planiranoj strategiji veoma mnogo ovisiti o ovim podacima (Renko, Delić i Škrtić, 1999).

Utvrđivanje veličine tržišta ispitivanjem potrošača može biti manje ekonomično i vremenski duže u slučaju odabira pogrešne metodologije za ispitivanje, stoga se preporučuje analiza prikupljanjem sekundarnih podataka. Isto tako vrijedi i za utvrđivanje potencijalnih mogućnosti tržišta čija se analiza može dobiti prikupljanjem podataka iz raznih studija i projekata. Osim analize i utvrđivanja veličine i utvrđivanja potencijalnih mogućnosti tržišta, potrebno je analizirati i profitabilnost tržišta.

Profitabilnost tržišta pokazuje da li je na nekom tržištu moguće ostvariti iznad ili ispodprosječne profite. Neka tržišta su veoma profitabilna dok druga uopće nisu (Renko, Delić i Škrtić, 1999). Prema Porterovom modelu „pet konkurentskih snaga“ koje su između ostalih i pregovaračka moć dobavljača, jačina konkurencije i mogućnost pojavljivanja nove konkurencije uslijed ostvarivanja visokih profita na tržištu, upravo je analiza gore navedenog čimbenika mikrookruženja odnosno tržišta jedna od najvažnijih i potrebnih. Snaga i prisutnost konkurenata na tržištu kao važnog čimbenika marketinškog mikrookruženja obrazlaže se u nastavku u kojem se analizira utjecaj konkurencije na potražnju tržišta i njeno praćenje u cilju utvrđivanja konkurentске prednosti poduzeća, kreiranja ponude novih proizvoda ili poboljšanja već postojećih.

### **3.5. Konkurenti**

Konkurenciju na međunarodnom tržištu mogu predstavljati lokalni (domaći) proizvođači, proizvođači iz zemlje porijekla konkurentnog poduzeća te proizvođači iz trećih zemalja (Previšić, Ozretić Došen, 2000).

Postoji nekoliko važnih razloga zbog kojih je nužno poznavati konkurenciju. Poznavanje snaga i slabosti konkurencije može pokazati povoljne prilike, ali i prijetnje na koje će kompanija morati odgovoriti. Osim toga, poznavanje slabosti i snaga budućih strategija konkurenata može pomoći u predviđanju povoljnih prilika i prijetnji (Renko, Delić i Škrtić, 1999). Poznavanje konkurencije podrazumijeva utvrđivanje konkurentne prednosti poduzeća, što nije jednostavan zadatak. Kako bi poduzeće moglo uopće pristupiti utvrđivanju konkurentskih prednosti, mora raspolagati s informacijama kao što su: sadašnji konkurenti i oni koji mogu tek postati u budućnosti, koja su im obilježja, koje su prednosti i snage konkurencije ( odnos s potrošačima, image, dizajn, promocija, troškovna cijena proizvodnje, odnos sa zaposlenicima i sl.). Ukoliko se polazi sa stajališta da nas konkurenti svojom prisutnošću na tržištu stalno podsjećaju da su aktivni i inovativni s ciljem uzimanja što većeg tržišnog kolača, onda se može zaključiti da je postojanje konkurencije izrazito pozitivan aspekt ekonomije pogotovo za krajnje kupce jer oni tako mogu kupiti proizvode i usluge po nižim cijenama, kvalitetnijim i novim uslugama. Isto tako važno je utvrditi i slabosti konkurencije prilikom analize, jer su upravo slabosti konkurencije prilika za definiranje marketinške strategije poduzeća. Isto tako, ako poduzeće raspolaže s informacijama o uspješnim ili neuspješnim strategijama konkurencije u prošlosti, može logično zaključiti o ponovnom korištenju istih ili odbacivanju onih koje su pokazale neuspješnima.

Ovaj element ima najistaknutiji i najintenzivniji utjecaj na marketing poduzeća. Tome treba pridodati i činjenicu da je riječ o izravnom utjecaju, a kako bi isti bio adekvatno procijenjen i spoznat važno je kontinuirano i detaljno provoditi analizu konkurencije ovisno o vrsti potražnje (Stojaković, 2018). Ovo posebno vrijedi za najuspješnija poduzeća na tržištu.

Analizi konkurencije posebnu pozornost pridaju međunarodna poduzeća koja ulažu velike napore u proces otkrivanja i upoznavanja situacije i razloga koji su doveli do uspješnosti onih poduzeća koja su se afirmirala kao vodeća ili lideri na tržištu. Takva metoda analize konkurencije i utvrđivanja vlastitih konkurentskih prednosti i nedostatak poznata je pod nazivom benchmarking (Previšić, Ozretić Došen, 2000). O benchmarkingu će biti više riječi u nastavku ovog rada.

### **3.6. Šira javnost**

Javnost je svaka grupa što ima aktualni odnosno potencijalni interes ili utjecaj na sposobnost kompanije da ostvari svoje ciljeve (Kotler, 1999). Specifične skupine koje pripadaju domeni šire javnosti poput medija, financijske javnosti, lokalnog stanovništva i vlastitih zaposlenika



mogu biti također ključne za uspjeh ili neuspjeh marketinške strategije i kao takve ih je potrebno kontinuirano analizirati i pratiti. Stavovi lokalne javnosti odnosno stanovništva vezani uz poslovanje poduzeća u čijem okruženju posluje važni su za sam rad i uspješnost poduzeća. Percepcija, stavovi i ponašanje kako lokalnog stanovništva tako i vlastitih zaposlenika daju poduzeću uvid u ispravnost i prihvaćanje poslovnih aktivnosti te odobravanje. Iako gore navedene skupine nisu možda direktno tržište kojemu se poduzeće svojim marketinškim aktivnostima obraća, svakako imaju značaj za rad poduzeća kroz prihvaćanje određenih investicija, odnosa prema okolišu i na dobrobit šire zajednice.

Iako kompanije moraju uložiti svoju glavnu energiju na djelotvorno uspostavljanje odnosa sa svojim kupcima, prodavačima i dobavljačima, na njihov će uspjeh utjecati i mišljenje ostale javnosti u društvu o njihovoj aktivnosti (Kotler, 1999). Stoga je vrijeme utrošeno za analizu cjelokupne javnosti i obostranu suradnju više nego opravdano i korisno za poduzeće.

## 4. Strateški alati za analizu djelovanja poduzeća u okruženju

### 4.1. SWOT analiza

SWOT analiza je relativno jednostavna ali konkretna analiza kojom se prikupljaju podaci vezani uz poduzeće odnosno kao pomoć pri definiranju i provođenju uspješne i učinkovite marketinške strategije poduzeća.

Zasluga za osmišljavanje SWOT analize pripisuje se istraživačkom timu u sastavu: Albert Humprey, Marion Doshier, Otis Benepe, Birger Lie, koji je na Sveučilištu Stanford u 1960-im i 1970-im godinama, koristeći podatke Fortune 500 koja je i financirala projekt, imao za cilj utvrditi što je s korporativnim planiranjem krenulo krivim smjerom kao i kreirati novi sustav za menadžment promjene. Započeli su pitajući se: „Što je dobro, a što loše u operacijama?“. Zatim su postavili pitanje: „Što je dobro, a što loše u sadašnjosti i budućnosti?“. Ono što je dobro u sadašnjosti nazvali su zadovoljavajućim (Satisfactory), dobro u budućnosti nazvali su prilikom (Opportunity), loše u sadašnjosti – krivnjom (Fault), a loše u budućnosti – prijetnjom (Threat). Akronim je glasio S-O-F-T. On je kasnije promijenjen u SWOT (Autry i sur., 2004 navedeno u Gonan Božac, 2008).

Vanjsko okruženje podrazumijeva prilike i prijetnje izvana, dok unutarnje okruženje podrazumijeva snage i slabosti u poduzeću odnosno poduzeća. Ta dva okruženja (vanjsko i unutarnje) važna su za daljnje poslovanje poduzeća i njegov rast na tržištu.

<b>Unutarnje okruženje</b>	<b>Snage</b> (dobro u sadašnjosti)	<b>Slabosti</b> (loše u sadašnjosti)
<b>Vanjsko okruženje</b>	<b>Prilike</b> (dobro u budućnosti)	<b>Prijetnje</b> (loše u budućnosti)

Slika 2. Shema SWOT analize

Slika 3. prikazuje čimbenike unutarnjeg i vanjskog okruženja s odgovorima na pitanja „Što je dobro, a što loše u sadašnjosti i budućnosti?“ koje je potrebno dobiti prilikom izrade same analize. Prilikom same izrade SWOT analize moguće je evidentirati sve čimbenike neovisno o tome mogu li biti mjerljivi ili ne. To znači da je moguće i potrebno zabilježiti i one čimbenike koji su samo načelno navedeni a nisu mjerljivi u tom trenutku, te ju je stoga potrebno

kontinuirano izrađivati i uspoređivati. Prednost izrada SWOT analiza leži u činjenici da ju je moguće napraviti u relativno kratkom vremenu s relativno malim financijskim sredstvima.

#### 4.1.1. Unutarnje okruženje: snage i slabosti

Snage i slabosti unutarnjeg okruženja razlikuju se od poduzeća do poduzeća i njegovih odijela. Prilikom određivanja snaga i slabosti za potrebe izrade SWOT analize potrebno je koristiti se određenim elementima poduzeća poput, strategije, tehnoloških kapaciteta, veličine poduzeća, zaposlenika, proizvoda/usluga i sl. Neka od pitanja koja valja postaviti kako bi poduzeće moglo odrediti snage tiču se:

- eventualnih prednosti poduzeća za razliku od njegovih konkurenata,
- razloge biranja konkretnog poduzeća u odnosu na druge konkurente,
- postojanje istih proizvoda ili usluga koje se nalazi u konkurentskim poduzećima.

Kvalitetnom evaluacijom prednosti poduzeća od konkurencije te utvrđenom analizom o postojanju identičnih proizvoda na tržištu i njihove kupovine, utvrđuju se snage unutarnjeg okruženja. Za utvrđivanje slabosti unutarnjeg okruženja poduzeće mora biti dovoljno objektivno i iskreno ih navesti, kako bi se iste što je kvalitetnije moguće mogle u budućnosti korigirati i minimizirati. Neka od najjednostavnijih pitanja prilikom utvrđivanja slabosti mogu biti:

- Radi li nešto konkurencija bolje u odnosu na promatrano poduzeće?
- Što radi i kako to uspijeva napraviti?
- Koliki udio tržišta konkurencija trenutno ima, a koliki udio želi imati u budućnosti?
- Jesu li troškovi rada poduzeća previsoki?

Ispipavajući primjere vlastite snage i slabosti, jasno je da u određenom poslu ne treba ispravljati sve njegove slabosti (neke su nevažne) ili naslađivati se primjerima svoje snage ) i opet – neki su nevažni). Veliko je pitanje treba li određeni posao ograničiti na one mogućnosti za koje već raspolaže potrebnom snagom ili pak valja razmotriti eventualne bolje mogućnosti u kojima bi se mogla postići ili razviti stanovita snaga (Kotler, 1999). O odgovorima na ova pitanja odlučuje uprava sa svim ključnim zaposlenicima u poduzeću.

#### 4.1.2. Vanjsko okruženje: prijetnje i prilike

U analizi vanjskog okruženja moraju se uzeti u obzir mnogi različiti čimbenici. Ti se čimbenici, koji mogu biti ili prijetnje ili prilike, mogu grupirati u sljedeće kategorije: ekonomski, društveni,

političko-pravni, tehnološki, ekološki, etički i ostali. Najvažniji dio vanjskog okruženja je industrijsko okruženje (kupci, dobavljači, konkurencija) (Gonan Božac, 2008). Kao i kod utvrđivanja snaga i slabosti, kvalitetnom evaluacijom i postavljenim pitanjima moguće je utvrditi prilike i prijetnje iz okruženja. Za utvrđivanje prilika vanjskog okruženja mogu se postaviti neka od pitanja koja se tiču novih spoznaja i trendova na tržištu te prilikama. Neka od najjednostavnijih pitanja prilikom utvrđivanja prijetnji mogu biti vezana uz promjenu tehnologija poduzeća, konkurencije i sl. Poduzeće mora biti spremno nositi se s prijetnjama ali i prilikama koje valja iskoristiti u cilju ostvarenja profita i zadovoljstva internih korisnika.

Sagledavanjem glavnih prijetnji i mogućnosti s kojima se susreće određeni posao, nemoguće je prikazati bitne karakteristike njegove ukupne privlačnosti. Moguća su četiri ishoda: *Idealni posao* je onaj što ima mnogo velikih mogućnosti, a malo velikih prijetnji. *Nesiguran posao* je onaj u kojem se javljaju i velike mogućnosti i velike prijetnje. *Sazrio posao* nema ni velikih mogućnosti niti velikih prijetnji. Konačno, *problematican posao* obilježavaju slabe mogućnosti i velike prijetnje (Kotler, 1999). Poduzeće se zasigurno neće odlučiti za poslovnu aktivnost ako se analizom pokaže da uvođenje npr. novog proizvoda na tržištu obilježavaju slabe mogućnosti i velike prijetnje. Međutim ukoliko za isti postoje i velike mogućnosti i velike prijetnje potrebno je sagledati i ostale čimbenike obuhvaćene analizom kako bi se minimizirali eventualni rizici takve odluke. Kako bi poduzeće što preciznije i kvalitetnije primijenilo dobivenu SWOT analizu na tržištu, prilikom izrade iste, rizici i nedostaci trebaju biti minimizirani. SWOT analiza ima određene prednosti kao i nedostatke. Neke od prednosti su te što može poslužiti kao baza podataka prilikom izrade i formuliranja marketinške strategije poduzeća te je široko prepoznata i korištena u marketingu. Nedostatak SWOT analize najviše se očituje u nemogućnosti projekcije za planiranje, odnosno prilikom njene izrade naglasak se stavlja u sadašnjem vremenu i sadašnjim omjerima snaga i slabosti, dok se manje pažnje daje projekcijama u budućnosti. Neka od pitanja koja mogu pomoći u izradi dobre SWOT analize kad je riječ o snagama i slabostima jesu: Što poduzeće radi kvalitetno? Koje prednosti poduzeće ostvaruje od konkurenata? Posjeduje li poduzeće vlastitu tehnologiju? Jesu li odnosi s kupcima dobri? Što poduzeće ne radi dobro odnosno čini loše? Kakva je reputacija poduzeća u odnosu na kupce i dobavljače? S kojim marketinškim vještinama poduzeće raspolaže?

Pitanja poput: Mogućnost otvaranja novih tržišta? Postoje li prilike za razvoj novih tehnologija? Prijete li određene zakonske promjene koje mogu naštetiti radu poduzeća? Postoji li prijetnja ulaska nove konkurencije na tržište? mogu pomoći pri analizi i definiranju prilika i prijetnji iz vanjskog okruženja.

## 4.2. Benchmarking

Benchmarking je strateški alat koji pomaže boljem poslovanju poduzeća, a u novije je vrijeme široko rasprostranjen i korišten.

To je moćno sredstvo koje kompaniji daje smjernice kako bi se njezini problemi i poslovni procesi, tehnička rješenja i funkcije mogli unaprijediti. Benchmarking pokazuje neophodnost prekida s dosadašnjim načinom poslovanja i orijentaciju k novim ili modificiranim postupcima. On istodobno pokazuje više stupnjeve na kojima posluju druge kompanije i time usmjerava kompaniju k agresivnijim ciljevima (Renko, Delić i Škrtić, 1999). Benchmarking služi kako bi poduzeće imalo veći uspjeh u poslovanju u odnosu na druga poduzeća, bolji odnos s kupcima, veći profit i zadovoljne zaposlenike. Velika dostupnost informacija o konkurenciji do koje je danas relativno jednostavno doći čine ovaj strateški alat zanimljivim i često korištenim.

Postoji nekoliko tipova benchmarking procesa, a svaki je od njih definiran ciljem i objektom koji istražuje. U osnovi ga možemo podijeliti na (Renko, Delić i Škrtić, 1999):

- interni benchmarking
- eksterni benchmarking

Eksterni benchmarking se dalje dijeli na;

- eksterni konkurentni benchmarking
- eksterni industrijski ili funkcionalni benchmarking
- eksterni generički benchmarking

Poduzeća provode interni benchmarking u svojim poslovnim jedinicama, odjelima i službama s ciljem analize rada svake jedinice pojedinačno. One jedinice koje rade učinkovitije i bolje u odnosu na druge služe kao referentno polazište dobiveno internim benchmarkingom, te ih poduzeće koristi u implementaciji na ostale manje uspješne. Eksterni konkurentni benchmarking podrazumijeva usporedbu poduzeća i njemu konkurentnog s istom djelatnosti. Eksterni industrijski ili funkcionalni benchmarking podrazumijeva usporedbu proizvoda i usluga poduzeća s drugim svjetski uspješnim poduzećima neovisno o djelatnosti s kojom se bave. Prema Renko, Delić i Škrtić (1999) Eksterni generički benchmarking još se naziva i transindustrijski benchmarking. On proširuje područje primjene benchmarking procesa izvan granica određene organizacije i privredne grane kojoj pripada.

Danas se najviše koristi primjena internog i eksternog benchmarkinga u isto vrijeme jer daje najbolje rezultate prilikom analize.

Benchmarking koji se koristi i primjenjuje u području strategija marketinga naziva se još i strateški benchmarking. Njegov je osnovni cilj osvajanje uspješnih strategija najboljih kompanija u industrijama diljem svijeta (Renko, Delić i Škrtić, 1999). Benchmarking može pomoći u definiranju same strategije marketinga, koja se provodi s ciljem ostvarenja iznad prosječnog tržišnog rezultata kvalitetnijim proizvodima i/ili uslugama od konkurencije, odnosno konkurentne prednosti. Porterovih pet konkurentskih snaga utvrđuje jačinu konkurencije na nekom tržištu i profitabilnost iste. Te konkurentne snage su: prijetnja od ulaska novih konkurenata, pregovaračka snaga kupaca, pregovaračka moć dobavljača, postojanje supstitucijskih (zamjenskih) proizvoda i snaga konkurencije.

Benchmarking omogućuje širi pogled na strategiju marketinga, jer se koristi podacima iz različitih industrija. Time se, osim toga eliminira „vizija tunela“ koju daje analiza samo jedne industrije u kojoj kompanija djeluje (Renko, Delić i Škrtić, 1999). Benchmarking je primjenjiv u raznim industrijama, može se primjenjivati i u upravljanju troškovima proizvodnje, marketinga, nabave kao i u privatnom životu u čestim „životnim“ situacijama pojedinaca i društva. U novije vrijeme upotreba i primjena benchmarkinga očigledna je i u javnom sektoru. Povećanoj primjeni benchmarkinga doprinosi i sve veća transparentnost suvremenog tržišta i lakša dostupnost informacija putem interneta. U nastavku primjenjuje se eksterni konkurentski benchmarking na odabranom primjeru odnosno poduzeću.

### **4.3. Misija, vizija i ciljevi**

Misiju poduzeća nije jednostavno definirati. To je dugotrajan proces u čije je razvijanje uključeno više čimbenika, ne samo uprava i zaposlenici, već u nekim slučajevima i potrošači i dobavljači.

Misiju kompanije izražava pet elemenata. Prvi element je razvoj. Svaka kompanija ima svoj razvoj ciljeva, politike i dostignuća. Drugi element su tekuće preferencije posloводства i vlasnika. Oni koji upravljaju kompanijom imaju svoje osobne ciljeve i vizije. Treće, tržišna okolina utječe na misiju organizacije. Tržišna okolina određuje glavne mogućnosti i prijetnje što se moraju uzeti u obzir. Četvrti, sredstva organizacije određuju koje su misije moguće, i konačno organizacija bi trebala temeljiti svoj izbor cilja i na vlastitoj specifičnoj osposobljenosti. Za definiranje kvalitetne i realne misije potrebno je odvojiti dosta vremena, znanja i novca jer se ne radi o pukom stavljanju riječi na papir. Prilikom definiranja misije potrebno je obuhvatiti određeni i limitiran broj ciljeva. Sadržaj poput npr. „Pružamo uslugu

najviše razine, po najnižim cijenama uz najbolji omjer uloženog-dobivenog“ nije realan i sadrži previše toga neodređenog (Kotler, 1999).

Misija bi trebala biti motivirajuća i obećavajuća, te važna kako za kupce tako i za zaposlenike poduzeća. Misija bi trebala trajati dulje vrijeme i ne mijenjati se s obzirom na nove trendove na tržištu. Ona se mijenja onda kada izgubi kredibilitet a pokazatelj za to je neadekvatan rad poduzeća u skladu s misijom.

U sadržaju misije korporacije valja naglasiti osnovnu politiku koju kompanija namjerava poštovati. Politika definira na koji se način zaposleni moraju odnositi prema kupcima, dobavljačima, distributerima, konkurentima i ostalim važnim grupama. Politika ograničava djelokrug individualnog razmišljanja, tako da zaposleni, u glavnim pitanjima, skladno djeluju (Kotler, 1999).

## **5. Analiza marketinškog okruženja na primjeru tvrtke Podzemno skladište plina d.o.o.**

U suvremenom globaliziranom gospodarstvu energija zasigurno ima strateški karakter. Specifičnost djelatnosti skladištenja plina nameće specifičan pristup marketingu, odnosno istraživanju marketinškog okruženja. U okviru djelatnosti skladištenja plina i njenih specifičnosti, poduzeća koja se bave navedenom uslugom, moraju uzeti u obzir i analizirati sve elemente marketinškog okruženja.

Nakon analiziranja teorije u vezi marketinškog okruženja, koje su prikazane u prethodnim poglavljima, u ovom poglavlju iste se primjenjuju na primjeru tvrtke Podzemno skladište plina d.o.o. (PSP).

### **5.1. Osnovni podaci o tržištu i gospodarskom subjektu PSP**

Plin kao energent je pri vrhu po količini i distribuciji te korištenju u gospodarstvu. U prošlosti se upotrebljavao na lokalnom ili nacionalnom nivou, dok se danas koristi na globalnom, zbog velikih investicija u izgradnji međunarodnih i transkontinentalnih plinovoda, kao i nafta. Za razliku od pretpostavke kako tržišni mehanizmi rješavaju opskrbne pravce, cijene i sve ostalo oko opskrbe, porast potražnje za naftom i politička destabilizacija Bliskog istoka doveli su do neravnoteže ponude i potražnje te porasta cijene nafte, te kao rezultat i promjene energetske strategije u Europskoj uniji. Porastom cijena nafte nakon 2004. godine, te porastom uloge plina u opskrbi Europske unije kao i najavama Ruske Federacije o povećanju geopolitičke uloge plina, otvorene su nove dileme što se tiče zajedničke europske energetske strategije i politike.

Prema Karasalihović Sedlar i Jukić (2017) “nafta i plin su i dalje nositelji globalne ekonomije te sudjeluju s više od 50% u globalnoj potrošnji energije. Ovisnost Europe o uvozu energenata, ponajprije plina, čini Europu osjetljivom na geopolitičke događaje pa je tako glavna prekretnica u energetske politici zemalja Europske unije zasigurno Rusko – ukrajinska plinska kriza koja je u više navrata kulminirala prekidom opskrbe plinom. Do spomenute krize europska energetska politika oslanjala se na fosilne izvore u proizvodnji primarne energije, a nakon krize Europska unija sve više razmatra povećanje udjela obnovljivih izvora energije uz razmatranje novih dobavnih pravaca nafte i plina iz Rusije, ali i izgradnju novih terminala za ukapljeni prirodni plin.“



Skladištenje prirodnog plina ima važnu ulogu u svakom plinskom sustavu jer podzemna skladišta plina osiguravaju dobru sigurnost opskrbe. (Putnik, 2016).

Transportnim sustavom Republike Hrvatske upravlja tvrtka Plinacro d.o.o. Transportni sustav čine plinovodi, ulazne i izlazne mjerne stanice, plinski čvorovi, blokadne stanice te drugi sustavi (komunikacijski, računalni i sl.). Transportni sustav s prikazanim plinovodom i kapacitetima prikazan je na slici 3.



Slika 3. Plinska mreža RH

Izvor: Internetska stranica Plinacro, <https://www.plinacro.hr/default.aspx?id=394C> 10.6.2021)

Dominantna uloga skladišta je u smanjenju povremenog zagušenja transportnog sustava i osiguravanje stabilnosti istog. Kako opskrba i potražnja za prirodnim plinom nije uvijek ista, već oscilira, broj skladišta plina se u svijetu povećava, posebice nakon nestabilnosti koje se javljaju na tržištu energenata.

Podzemno skladištenje plina je ključna tehnološka i poslovna djelatnost svakog plinskog sustava. U plinskoj povijesti Republike Hrvatske može se razlučiti važna vremenska razdjelnica, a to je 1987. godina koja je godina puštanja u rad prvog podzemnog skladišta plina u Okolima. Za povijest PSP-a važna je i 1962. godina kada je deset kilometara zapadno od mjesta Popovača otkriveno polje Okoli, prvo veće plinsko polje u Hrvatskoj. Hrvatska je tada imala izgrađeno samo 112 kilometara plinovoda, a godišnja potrošnja tog energenta iznosila je 64 milijuna prostornih metara. U razdoblju od 1964. – 1978. plinski sustav Republike Hrvatske se razvija pa je tako izgrađen plinovod Ivanić Grad – Zagreb, a 1968. godine u potrošnju se uključuje Tvornica mineralnih gnojiva Kutina. Sredinom 1978. godine počeo je uvoz plina iz Rusije. U razdoblju 1978. – 1987. godine domaća proizvodnja i potrošnja plina se udvostručila, a uvoz utrostručio. Hrvatska tada ima oko 1300 km plinovoda, a potrošnja plina je na razini od oko 1,8 milijardi prostornih metara plina na godinu. Nakon što je 1977. proizvedena prva milijarda kubika na godinu i prve interkonekcije – početka uvoza plina iz SSSR-a 1978., uz uobičajnu klauzulu „uzmi ili plati“ i „prevozi ili plati“, a s obzirom na nepovoljan odnos ljetne i zimske potrošnje, bilo je jasno da se tijekom ljeta neće moći održati optimalna proizvodnja iz domaćih plinskih polja i preuzeti uvozni plin, a istodobno tijekom zimskih mjeseci, zbog velike potražnje plina neće biti dovoljno za sve potrošače. To su glavni razlozi koji su utjecali na odluku INA-Naftaplinove uprave da se u djelomično iscrpljenim ležištima plinskog polja Okoli, pokrene gradnja plinskog podzemnog skladišta plina u RH. Skladište je 1987. godine pušteno u probni rad, a 1988. godine je započeo rad prvim ciklusom utiskivanja plina (Krklec, 2018). U tablici 1. prikazane su današnje tehničke karakteristike Podzemnog skladišta plina Okoli.

Tablica 1. Tehničke karakteristike PSP-a Okoli

Radni volumen skladišta	553 mil.m3
Maksimalni kapacitet utiskivanja	3,84 mil.m3/dan
Maksimalni kapacitet povlačenja	5,76 mil.m3/dan
Tehnološki proces se odvija u dva ciklusa:	
Ciklus utiskivanja (travanj - listopad)	
Minimalni kapacitet	30 000 m3/h
Maksimalni kapacitet	160 000 m3/h
Ciklus povlačenja (listopad - travanj)	
Minimalni kapacitet	20 000 m3/h
Maksimalni kapacitet	240 000 m3/h

*Izvor: izrada autora*

PSP je u 100%-om vlasništvu operatora transportnog sustava Plinacro d.o.o. Skladište ima 35 bušotina, od kojih su 24 bušotine radne, 9 bušotina je mjernih, odnosno one prate stanje ležišta, te su dvije utisne koje služe za povratno utiskivanje ležišne vode. Podzemno skladište plina trenutno ima 76 zaposlenih radnika, od kojih čak 45 radi u Sektoru tehnološkog upravljanja, i to unutar dvije poslovne jedinice, službe rudarske i procesne tehnologije te službe održavanja (PSP, 2021).

Potrošnja prirodnog plina u RH uvjetovana je dinamikom razvoja gospodarstva, gdje povećanje gospodarskog razvitka uvjetuje i povećanje potrošnje energije pa i plina u svim sektorima potrošnje. Potrošnja prirodnog plina u Hrvatskoj u svim sektorima potrošnje rasla je do krize 2009./2010. godine, zbog koje je došlo do višegodišnjeg pada potrošnje prirodnog plina sve do 2014. godine. Nakon 2014.godine potrošnja plina postupno se oporavlja pozitivnim trendom rasta od oko 3,19% godišnje. Rast potrošnje plina u razdoblju od 2020. do 2030. godine glavnim bi dijelom bio uzrokovan postupnim rastom potrošnje kod kupaca na distribucijskim sustavima i industrijskih potrošača na transportnom sustavu čija bi potrošnja rasla 1 odnosno 2,5% godišnje. Zbog smanjenja potrošnje plina za energetske transformacije u drugom dijelu planskog razdoblja, kroz cijelo plansko razdoblje potrošnja plina blago će rasti niskom stopom od 0,35% godišnje. Premda se u planskom razdoblju ne očekuje značajnije povećanje ukupne potrošnje plina, domaća proizvodnja plina značajno će se smanjiti tako da će uvozna ovisnost

porasti sa 76% iz 2020. godine na 96% u 2030. godini na kraju planskog razdoblja. Sve to upućuje na nužnost uključivanja Republike Hrvatske u europske tokove tržišta prirodnog plina, što joj omogućava njezin povoljan geostrateški položaj (Bošnjak, 2020).

PSP odnosno Republika Hrvatska ima samo jedno skladište a s obzirom na potrebe vezane uz potrošnju i tehničke mogućnosti skladišta, potrebno je osigurati dodatne skladišne kapacitete.

U tom smislu, pristupilo se istražnim radovima na polju Grubišno Polje s namjerom eksploatacije plina te zatim izgradnjom vršnog/rezervnog skladišta plina. Projekt izgradnje podzemnog skladišta prirodnog plina na eksploatacijskom polju Grubišno Polje započeto je u prosincu 2011. godine ishodom Rješenja Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta, kojim je odobreno istraživanje mineralnih sirovina – dodatni istražni radovi u cilju utvrđivanja mogućnosti skladištenja ugljikovodika u geološkim strukturama na eksploatacijskom polju ugljikovodika „Grubišno Polje“. Plinsko polje Grubišno Polje proteže se na južnom obronku Bilogore sjeverno i istočno od grada Grubišno Polje. Na području Grubišnog polja istraživanje nafte i plina započelo je 40-ih godina prošlog stoljeća. Prva bušotina izrađena je 1940.-1941. godine, a kako njome nisu otkriveni ugljikovodici, radovi su obustavljeni. Nastavak radova uslijedio je 20-ak godina poslije, te su utvrđene količine i rezerve prirodnog plina na dvije bušotine.

Ekonomska je isplativost ključni faktor prilikom odluke o investiranju. Koristeći metode procjene isplativosti projekata, investitor donosi odluku o prihvatanju ili odbijanju investicijskog projekta (Vlahinić Lenz, Žiković i Gržeta, 2019). U cilju osiguranja dodatnih skladišnih kapaciteta kao i što kvalitetnijeg rada PSP-a potrebno je obraditi i utvrditi čimbenike utjecaja iz makro i mikrokruženje.

## **5.2. Marketinško makrokruženje PSP-a**

U nastavku se daje osvrt i procjena čimbenika makrokruženja tvrtke PSP, koje je potrebno obraditi i analizirati u cilju sagledavanja svih utjecaja koji su prisutni u njegovoj okolini. Najprije se donosi procjena snage utjecaja pojedine skupine čimbenika, a potom i obrazloženje smjera utjecaja. Čimbenici marketinškog makrokruženja PSP-a i snaga njihovog utjecaja mogu se opisati kako slijedi:

- Demografsko okruženje – srednji utjecaj
- Gospodarsko okruženje – jak utjecaj
- Socio-kulturno okruženje – srednji utjecaj

- Prirodno okruženje – srednji utjecaj
- Tehnološko okruženje – jak utjecaj
- Pravno-političko okruženje - jak utjecaj

Kontinuiranim smanjenjem broja stanovnika u Republici Hrvatskoj demografsko okruženje je već dugi niz godina nepovoljno, te se smanjuje potražnja za robama i uslugama kao i raspoloživost manjeg broja mladih ljudi na tržištu rada koji mogu zamijeniti ljude na odlasku u mirovinu. S obzirom na to da je potražnja za plinom kao energentom u kućanstvima i samom gospodarstvu ipak konstantna a posljedično tome i usluga skladištenja istog od strane PSP-a, ovaj aspekt demografskog makrookruženja (smanjenje potražnje zbog smanjenja broja stanovnika) nije toliko bitan. U analizi demografskog okruženja, prepoznaje se važnost raspoloživosti radne snage. Republika Hrvatska se suočava s nedostatkom radne snage posebno kad je riječ o specifičnim djelatnostima i strukama. Nedostatak stručnog kadra za obavljanje specifičnih poslova za pojedina radna mjesta, sve je očitiji problem ne samo za djelatnosti poput ugostiteljstva i turizma, građevine i sl., već i za ostale među kojima je i djelatnost u energetske sektoru. PSP prepoznaje važnost u kontinuiranom profesionalnom usavršavanju i osposobljavanju svojih djelatnika kako bi se unaprijedila kvaliteta, povećala učinkovitost, potakla kreativnost i inovativnost, budući da su za obavljanje poslova potrebna specifična stručna znanja. Kompetentni, educirani i stručni djelatnici najvažniji su čimbenik uspješnosti. Stanje u gospodarstvu je u izravnoj korelaciji s potrošnjom u društvu. Kad je riječ o ekonomskom/gospodarskom okruženju, PSP posluje na domaćem tržištu koje je vrlo osjetljivo na gospodarska zbivanja u svijetu te se prenosi na domaće tržište. Kada na svjetskom tržištu dođe do povećanja ili smanjenje ponude novca, situacija se prelijeva i na hrvatsko tržište te se povećava ili smanjuje kupovna moć stanovnika i samim time raste ili pada potražnja za uslugom koju PSP pruža. Isto tako, prilikom smanjivanja kamatnih stopa na kredite povećava se obujam investicija koji se onda ogleda i u pozitivnim promjenama tehnološkog okruženja.

Jezik, simboli, vrijednosti uvjerenja, religija te odnosi među ljudima čimbenici su socio-kulturnog okruženja. Za uspješan rad i poslovanje PSP-a osobito je važan čimbenik odnos među ljudima odnosno s lokalnom zajednicom. To se očituje u njegovanju stilova života, normi, njegovanju različitih vrijednosti na primjeru zaposlenika PSP-a, lokalne zajednice i ostalih dionika. PSP se predstavlja kao društveno odgovorna kompanija koja prepoznaje važnost ulaganja i pomoći lokalnoj zajednici, kao i u pogledu sponzorstva i donacija. Tako gradi svoj image održive tvrtke i odnos lojalnosti s lokalnom zajednicom i ostalim dionicima.

Razvijanje i održavanje dobrih odnosa s lokalnom zajednicom u kojoj djeluje poseban je segment poslovanja tvrtke. PSP je u svrhu raznih naknada i poreza, najveći pojedinačni uplatitelj u proračun male moslavačke općine Velika Ludina, gdje se nedaleko od naselja Okoli nalazi prvo i zasad jedino hrvatsko skladište. PSP svojim redovitim donacijama aktivno pomaže opremanje Osnovne škole Ludina, kao i održavanje ostalih društvenih aktivnosti u mjestu. U pogonu PSP Okoli uglavnom rade ljudi koji žive u bližoj okolici, a i na poslovima održavanja nastoji se zaposliti što više domaćih ljudi. Podzemno skladište plina na osobit način poštuje i Svetu Barbaru - zaštitnicu rudara, groma i vatre te time odaje dužnu počast višestoljetnoj tradiciji rudarstva, ali i očuvanja narodnih običaja i predaja koje su u ubrzanom svijetu globalizacije pred velikim izazovom (PSP, 2021).

PSP djeluje na dvije lokacije. Jedna lokacija u Zagrebu, odnosi se na sjedište uprave i administracije, dok je druga lokacija na Okolima, Velika Ludina, gdje se nalazi postrojenje tvrtke s platformama. Na lokaciji PSP Okoli, skladištenje se obavlja na eksploatacijskom polju ugljikovodika iz zemlje, koje za posljedicu ima određene ekološke efekte i onečišćenje. Trajna opredijeljenost tvrtke PSP za uspostavljeni sustav upravljanja kvalitetom očituje se stalnim ispunjavanjem svih primjenjivih načela i zahtjeva međunarodno priznatih normi ISO 9001:2015, ISO: 14001:2015 i ISO: 45001:2018 i to:

- pažljivim upravljanjem poslovnim procesima uz maksimalno poštivanje zahtjeva sigurnosti, zaštite okoliša i održivog razvoja te zakonskih i ostalih propisa;
- stalnim održavanjem visoke kvalitete usluge radi postizanja dugoročnog zadovoljstva vlasnika, svih zaposlenika tvrtke, korisnika usluga sustava skladištenja plina, lokalnih zajednica u kojima tvrtka djeluje, poslovnih partnera i suradnika;
- neprekidnim poboljšanjem učinkovitosti pri ispunjavanju zahtjeva korisnika, sprječavanju ozljeda i bolesti zaposlenika te onečišćenja okoliša implementacijom najsuvremenijih tehnologija i njihovom primjenom;
- kontinuiranim obrazovanjem zaposlenika radi trajnog podizanja svijesti, pristupa i odgovornosti pri primjeni i poboljšanju djelotvornosti uspostavljenih sustava upravljanja kvalitetom, zaštitom okoliša te upravljanja zdravljem i sigurnosti na radu (PSP, 2021).

Gore navedeni standardi koji se primjenjuju, nisu samo u funkciji unapređenja kvalitete i lojalnosti dionika, već i unapređenja konkurentnosti poduzeća, pa se uočava povezanost ove okoline s ostalim elementima makro i mikrookruženja PSP-a. Tehnološko okruženje, odnosno tehnologija, znatno utječe na poslovanje i koncept razvoja poduzeća. PSP prepoznaje važnost

ulaganja u tehnologiju i korištenje novih tehnoloških rješenja, kao i razvoja sustava skladišta plina RH. Glavne odrednice razvojnog plana sustava skladišta plina jesu (PSP, 2021).

- Otvaranje tržišta plina (dostupnost svim sudionicima koji na temelju vrijedećih zakonskih akata imaju pravo pristupa skladišnim kapacitetima)
- Povećanje kapaciteta utiskivanja plina u skladište i osiguranje rezervnih kapaciteta utiskivanja uz smanjenje negativnih utjecaja na okoliš
- Povećanje sigurnosti i pouzdanosti rada postojećeg skladišta plina PSP Okoli
- Smanjenje troškova pogonskoga goriva i troškova tekućeg održavanja
- Izgradnja novih skladišnih kapaciteta

Glavna aktivnost u ostvarenju razvojnog plana je završetak projekta rekonstrukcije i dogradnje motokompresornice na PSP Okoli i dovršetak projekta izrade integriranoga računalnog modela PSP Okoli s pomoću kojeg se definira razvojna mogućnost i daljnja strategija razvoja PSP Okoli, osobito u vezi s povećanjem izlaznih kapaciteta koji se mogu ponuditi tržištu. Izgradnja novih skladišnih kapaciteta podrazumijeva izgradnju novoga podzemnog skladišta plina na lokaciji eksploatacijskog polja ugljikovodika Grubišno Polje. To je ujedno najvažniji projekt od strateškog interesa za PSP. Primarna namjena PSP-a Grubišno Polje je pokrivanje vršnih potreba za plinom u plinskom sustavu RH, ali i omogućavanje i optimalnog iskorištavanja PSP-a Okoli te povećanje fleksibilnosti cijeloga plinskog sustava, kao i sigurnosti opskrbe plinom Republike Hrvatske (Bošnjak, 2020).

S gore navedenim potvrđuje se jak utjecaj tehnološkog okruženja/okoline na poslovanje tvrtke PSP. Pravno-političko okruženje ima važan značaj u kontekstu makrookruženja marketinga, pa i na primjeru PSP-a. Ono, u biti određuje uvjete i način rada poduzeća i o njima ovise odluke koje donose marketinški stručnjaci i vlasnici. Na rad i poslovanje PSP-a snažno utječu Zakonski i podzakonski akti RH, ali i Europske uredbe i direktive vezane uz liberalizaciju tržišta plina i skladištenja, te inicijative poput Europskog zelenog plana (tzv. Dekarbonizacijski paket) koji najavljuje set zakonskih prijedloga, strategija i planova.

Europske direktive reguliraju tržište prirodnog plina, koje je posebno važno kako bi se postigla veća efikasnost u proizvodnji, transportu i distribuciji energije te konkurentnost europskog gospodarskog prostora (Vlahinić Lenz, Žiković i Gržeta, 2019). PSP, kao operator sustava skladišta plina, prema odredbama Zakona o tržištu plina (NN 18/18, 23/20), odgovoran je za rad, održavanje i razvoj sustava skladišta plina. Obavlja energetske djelatnosti kao javnu uslugu,

dostupnu svim kupcima i energetske subjektima, po reguliranoj cijeni i prema reguliranim uvjetima pristupa.

U prosincu 2016. godine Hrvatska energetska regulatorna agencija (HERA) odobrila je petogodišnji plan poslovanja i investicijskih ulaganja za razdoblje 2017.–2021. godine, koji je temelj za godišnje planove poslovanja PSP-a, a i na temelju kojega je HERA donijela Odluku o iznosu tarifnih stavki za skladištenje plina (NN 122/16) za drugo regulacijsko razdoblje (HERA, 2021). Gore navedeno objašnjava jak utjecaj pravno-političkog okruženja samo poduzeća jer njegovo poslovanje i uspješnost iznimno ovisi o ovom čimbeniku. PSP je kao nacionalni operator skladištenja plina donio Izmjene i dopune Pravila korištenja sustava skladišta plina (NN 58/21), u kojima je propisan model i način raspodjela skladišnih kapaciteta putem aukcija.



### 5.3. Marketinško mikrookruženje PSP-a

Analizirajući elemente i specifičnosti čimbenika marketinškog mikrookruženja na primjeru tvrtke PSP, u nastavku se daje pregled i opis te procjena snage utjecaja, a što je prikazano u tablici 2.

Tablica 2. Analiza marketinškog mikrookruženja tvrtke PSP

ČIMBENIK	OPIS	UTJECAJ
DOBAVLJAČI	Proizvodi – specifični, zahtjevni, visoka vrijednost, kompleksnost izrade	Vrlo jak
	Dobavljači – tvrtke iz cijele Hrvatske, Europe i svijeta.	
	Točnost i ispravnost prilikom isporuke roba i usluga su od presudne važnosti	
	U bitnom određuju tijek rada skladišta	
MARKETINŠKI POSREDNICI	Posrednici u trgovini, tvrtke za fizičku distribuciju, agencije za usluge u marketingu, financijski posrednici	Srednji
	Tvrtke koje pružaju pomoć u promociji i distribuciji	
TRŽIŠTE	Domaće tržište	Srednji
	Relativno zahtjevno, predvidivo, nije sklono čestim promjenama	
	Regulirana djelatnost	
	Relativna neosjetljivost na promjene na financijskim tržištima	
KONKURENTI	Jedino podzemno skladište prirodnog plina	Nizak
	Potencijalna konkurencija – LNG terminal	
ŠIRA JAVNOST	Lokalno stanovništvo	Srednji
	Lokalna zajednica – veza uz PSP – identitet, tradicija, suradnja	
	Povezanost sa lokalnom zajednicom – zapošljavanje, donacije, potpore, subvencije	
	Image i prepoznatljivost	

*Izvor: Izrada autora*

Analizom čimbenika mikrookruženja utvrđeno je da vrlo jak utjecaj imaju dobavljači, velikim dijelom zbog specifične djelatnosti usluge skladištenja plina, a njihov utjecaj proizlazi iz nužnosti nabave i ugradnje proizvoda koji su kompleksni i jedinstveni. Dobavljači s kojima radi

PSP su većinom renomirane hrvatske tvrtke specijalizirane u energetske djelatnosti INA, Croscos, S.C.A.N., HEP – opskrba, Plinacro, Prvo plinarsko društvo, KONČAR - Elektroindustrija, Siemens zatim razna sveučilišta i instituti (RNG, Institut Ivo Pilar, Inženjering za naftu i plin, Geodetski fakultet), informatičke tvrtke poput IN2, Blink, Geoquest system, Hoerbiger, Petroleum experts i sl. Važnost rada s renomiranim dobavljačima, podmirivanje redovnih obveza i dugoročna suradnja, preduvjet su za normalan i siguran rad samog skladišnog postrojenja. Točnost i ispravnost prilikom isporuke roba i usluga su od presudne važnosti za sigurno i pouzdano funkcioniranje skladišta, jer se time umanjuju rizici od nepredviđenih događaja na koje je potrebno i moguće uspješno reagirati. Pregovaračke moći dobavljača pojedinih roba i usluga mogu biti velike zbog nepostojanja drugih koji obavljaju iste usluge na tržištu. Zbog takvih okolnosti PSP mora uz minimalne rizike biti u stanju pravovremeno nabavljati robu i usluge za svoje potrebe te tako sklapa npr. okvirne sporazume a ne pojedinačne ugovore samo s jednim dobavljačem. Stoga Služba nabave i ugovaranja PSP-a u svojim postupcima nabave ima veliku ulogu u smanjenju rizika od takvih događaja.

Utjecaj marketinških posrednika kao čimbenika na PSP je srednjeg intenziteta. Naime, PSP je tvrtka koja se bavi reguliranom djelatnošću, i kao jedino podzemno skladište plina u RH, ima regulirane i osigurane prihode, stoga je utjecaj financijskih posrednika jedino važan u pogledu novih investicijskih ciklusa, s ciljem što kvalitetnije usluge po pitanju financijskih zaduženja i otplate kredita. I u ovom slučaju je potrebno obratiti pozornost na pregovaračku moć dobavljača. Tu se ponajprije misli na cijenu novca odnosno visinu kamata prilikom zaduživanja na financijskom tržištu te sredstvima osiguranja. PSP djeluje na domaćem tržištu i regulirane je djelatnosti te je relativno neosjetljiv na promjene na financijskom tržištu. Ono što predstavlja izazov kad je riječ o osiguranju imovine tvrtke jest upravo struktura tvrtke u tehničkom smislu (nadzemlje i postrojenje, te podzemlje i količina plina koja se skladišti). Stoga je tu uloga posrednika u osiguranju nešto veća i važnija od ostalih. Međutim, PSP ima kao potencijalni kupac veliku pregovaračku moć s obzirom na likvidnost i veličinu kompanije te sredstva osiguranja kad je riječ o povratu zaduženja iz investicija. Često je riječ o davanju garancija od strane vlasnika koji je 100-postotno državno poduzeće pa je rizik od nemogućnosti vraćanja duga minimalan. Svi raspoloživi skladišni kapaciteti su rasprodani za razdoblje 2021. - 2026., a kako je izgradnja i puštanje u rad LNG terminala, jedino prepoznato kao moguća konkurencija ( ne u punom smislu, jer se ne radi o istoj vrsti skladištenja i proizvodu) u smislu formiranja cijena usluga u budućnosti, PSP mora voditi računa o odnosima s dobavljačima i širom javnosti. Dobar i uspješan odnos s lokalnom zajednicom gradi se kroz sudjelovanje tvrtke

PSP u životu i radu županije i njezinih dionika. U PSP-u je moguće obavljanje stručne prakse studenata iz cijele države što je nezamjenjivo iskustvo s obzirom na to da je jedino postrojenje takvog tipa. Kroz donacije i sponzorstva vezana uz opremanje osnovne škole, vatrogasne zajednice, nogometnih škola za djecu, potpora vezanih uz organizaciju studentskih manifestacija i kongresa, te kao jedina tvrtka u Hrvatskoj koja se bavi podzemnim skladištenjem plina, PSP gradi svoj image i prepoznatljivost te odnos s lokalnom zajednicom. Isto tako, odnos s medijima podrazumijeva pružanje pravovremenih, istinitih i objektivnih informacija o samom poduzeću i aktivnostima koje se događaju, a s obzirom na vlasničku strukturu upravo je komunikacija s medijima vrlo izražena. Tržište je potpuno poznato i potrebna su minimalna sredstva za eventualne analize veličine tržišta i njegove potencijalne mogućnosti. PSP je poduzeće koje se bavi reguliranom djelatnošću, gdje planirani dozvoljeni prihod pokriva opravdane troškove poslovanja ostvarene pri obavljanju energetske djelatnosti skladištenja plina, stoga analiza profitabilnosti odnosno mogućnosti ostvarivanja iznadprosječnih profita nije potrebna.

#### 5.4. SWOT analiza PSP-a

U nastavku se primjenjuje SWOT analiza, u kojoj se prepoznaju i evaluiraju čimbenici unutarnjeg i vanjskog okruženja tvrtke PSP.

Tablica 3. SWOT analiza PSP

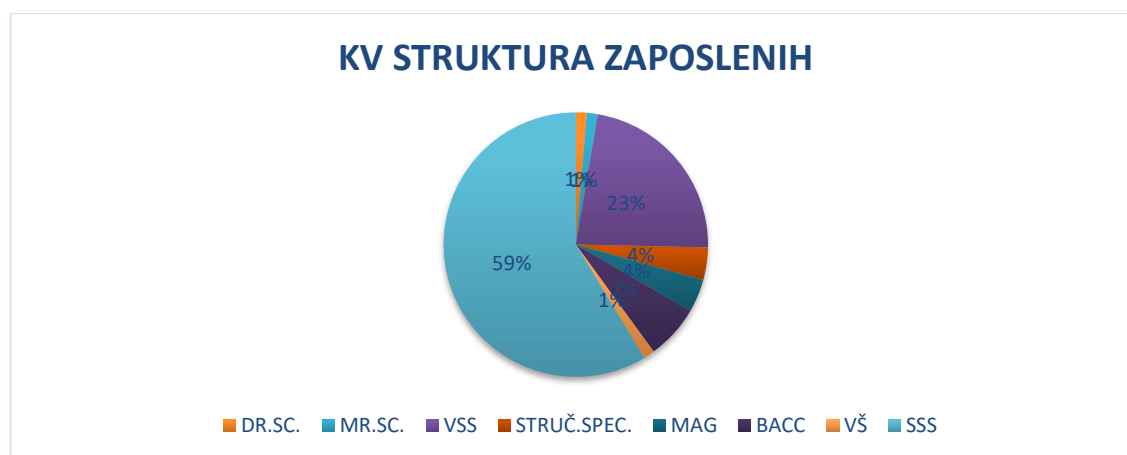
<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
Monopolist na hrvatskom tržištu	Ograničeni skladišni kapaciteti zakupa
Vlasnička struktura	Visoki troškovi redovnog održavanja pogona
Ljudski potencijal, kadrovi	Nisko ulaganje u istraživanje i razvoj
Mogućnost prilagodbe	Vlasnička struktura
Fleksibilnost skladišnog kapaciteta	Alternativna strategija
Etički kodeks - Društveno odgovorno ponašanje	Nedostatak primjene integrirane marketinške komunikacije
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
Rast novih kupaca	Konkurencija skladištenja - LNG
Rast konkurentnosti	Smanjenje potražnje za plinom ( klimatske promjene)
Jačanje uloge PSP-a u energetsom sektoru	Rast troškova tehnologije skladištenja
Oснаživanje istraživanja i razvoja	Nastavak liberalizacije energetsog sektora (EU) te promjena razvojne strategije u energetsom sektoru

*Izvor: Izrada autor*

### 5.4.1. SNAGE I SLABOSTI

Poduzeće Podzemno skladište plina u svojoj viziji i misiji naglašava povećanje sigurnosti i pouzdanosti sustava skladištenja plina te povećanje energetske učinkovitosti uz smanjenje negativnih utjecaja za okoliš. Kroz održavanje i razvoj postojećih te korištenje novih tehnologija, redovnih zakonskih propisanih ispitivanja i postupanja sukladno stručnim normama i pravilima, vodi se računa o sigurnosti i pouzdanosti cjelokupnog sustava. Društvo je završetkom Projekta za povratno utiskivanje slojne vode na PSP Okoli započeto 2010. godine a dovršeno 2019. godine, u bitnom dijelu utjecalo na smanjenje negativnih utjecaja i brige za ljude i okoliš. Uz redovna godišnja laboratorijska ispitivanja, zbrinjavanje slojnih voda, projekte tehnološkog rješenja zbrinjavanja plinovitih i cikličkih ugljikovodika, mjerenja emisija onečišćujućih tvari u zrak, vodi se kontinuirano briga za okoliš, radnike, ljude i zajednicu u kojoj poduzeće djeluje, te je u ovoj SWOT analizi prepoznata kao snaga poduzeća. Podzemno skladište plina je jedino podzemno skladište prirodnog plina u Republici Hrvatskoj, u 100%-om je vlasništvu društva Plinacro d.o.o. koji je u vlasništvu Republike Hrvatske. Transportnim sustavom Republike Hrvatske upravlja Plinacro d.o.o., te se snaga poduzeća ogleda i u tom aspektu, kad je riječ o podršci vlasnika u cilju što učinkovitijeg poduzeća sa sigurnosnog aspekta, pouzdanosti opskrbe i skladišta plinom, te njihovim kontinuitetom rada. S tog aspekta je PSP i monopolist na hrvatskom tržištu skladištenja prirodnog plina, te je u SWOT analizi taj čimbenik prepoznat kao snaga samog poduzeća.

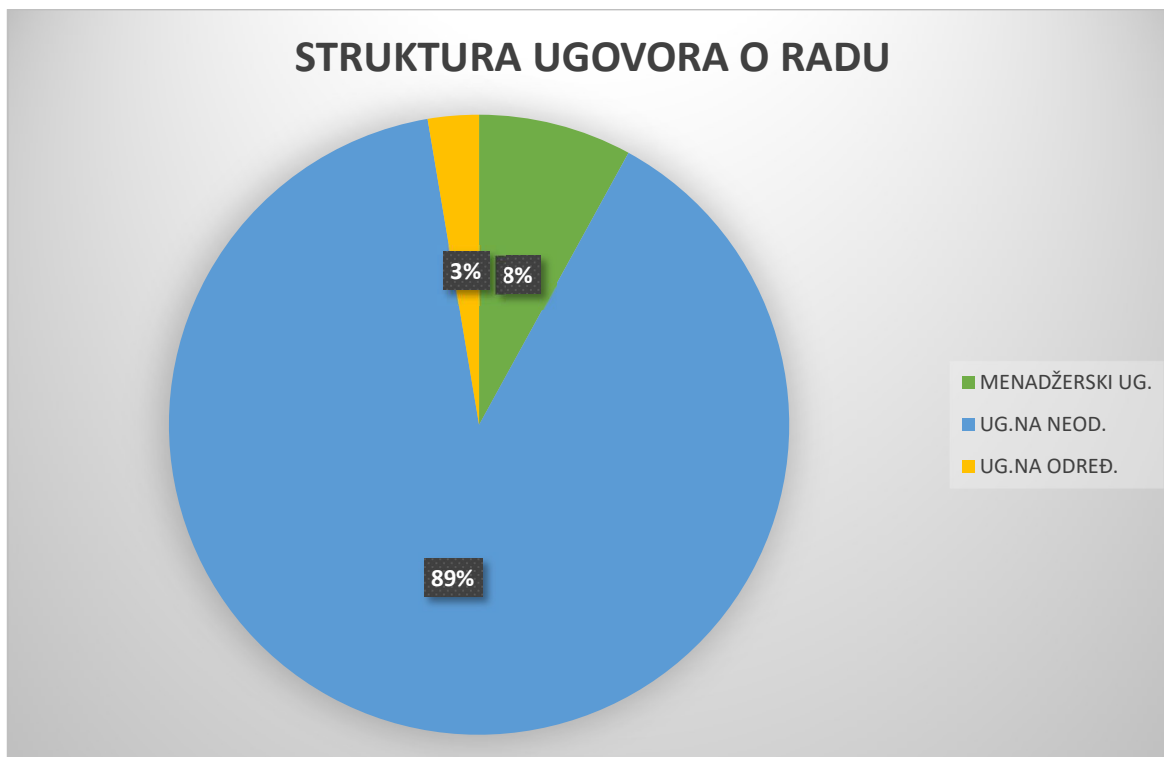
Iskustvo i obrazovani kadar preduvjeti su za normalni rad skladišta i sigurnost u radu. PSP trenutno ima 75 zaposlenika, a KV struktura je prikazana na grafikonu 1.



Grafikon 1. KV struktura zaposlenih

Izvor: izrada autora

Društvo PSP ima ukupno 75 zaposlenih djelatnika sa sljedećom stručnom spremom: DR.SC – 1 djelatnik, MR.SC – 1 djelatnik, VSS – 17 djelatnika, STRUČ.SPEC. – 3 djelatnika, MAG – 3 djelatnika, BACC – 5 djelatnika, VŠ – 1 djelatnik, SSS – 44 djelatnika, sa strukturom ugovora o radu koja je prikazana na grafikonu 2.



Grafikon 2. Struktura ugovora o radu

Izvor: izrada autora

Struktura ugovora o radu je sljedeća: 6 managerskih ugovora, 67 ugovora na neodređeno vrijeme, te 2 ugovora na određeno vrijeme, iz čega se jasno vidi opredijeljenost i snaga tvrtke kad je riječ o vlastitom kadru.

Briga za ljude jedna je od navedenih snaga politike poslovanja PSP-a, koja se ogleda u materijalnim i nematerijalnim pravima radnika ( kolektivni ugovori, ugovorene dodatne i dopunske zdravstvene police osiguranja i preglede za radnike, i dr.), te u stjecanjima uvjeta za unapređenja, nagrađivanja i sl.

Društveno odgovorno poslovanje utkano je u srž poslovanja tvrtke Podzemno skladište plina jer upravo o njezinu uspješnom i odgovornom poslovanju zimi ovisi grijanje domova naših građana, ali i poslovanje velikih industrijskih subjekata. A realizacijom razvojnih planova izgradnje vršnog skladišta plina u Grubišnom Polju i novoga strateškog podzemnog skladišta

plina, PSP d.o.o. omogućit će veću sigurnost potrošačima u zimskim mjesecima, kao i stratešku prednost te energetske neovisnosti Republike Hrvatske (PSP, 2021).

PSP je nositelj certifikata upravljanja sustavom kvalitete ISO 9001:2008, ISO 14001 i OHSAS 18001 kao potvrde visokih standarda u zaštiti zdravlja i sigurnosti zaposlenika.

Razvijanje i održavanje dobrih odnosa s lokalnom zajednicom u kojoj djeluje poseban je segment poslovanja tvrtke Podzemno skladište plina. To se ne odnosi samo na činjenicu da je PSP d.o.o., u svrhu raznih naknada i poreza, najveći pojedinačni uplatitelj u proračun male moslavačke općine Velika Ludina, gdje se nedaleko od naselja Okoli nalazi prvo i zasad jedino hrvatsko podzemno skladište plina, već i na činjenicu da naselje Okoli, općina Velika Ludina i tvrtka PSP žive u skladnom suživotu (PSP, 2021).

Također, kao jedino poduzeće u RH koje se bavi skladištenjem plina, omogućava budućim mladim stručnjacima iz cijele zemlje obavljanje stručne prakse u svom postrojenju, što je nezamjenjivo iskustvo važno za ostatak cijele njihove karijere.

Kad je riječ o slabostima prepoznaju se neke poput ograničenih skladišnih kapaciteta zakupa, visokih troškova redovnog održavanja pogona kao rezultat korištenja zastarjele tehnologije – uređaja, te nedovoljno prepoznate važnosti marketinške komunikacije prema van koja podrazumijeva suradnju s lokalnom zajednicom, donacije i sponzorstva te ulaganja u sportske i zdravstvene aktivnosti šire zajednice, poslovna okupljanja, stipendiranje studenata i dr.

Ograničeni skladišni kapaciteti su prvenstveno prepoznati kao potencijalna slabost samog poduzeća, s obzirom na trendove kretanja potrošnje i skladištenja prirodnog plina u Europi i svijetu.

U podzemnom skladištu plina Okoli može se uskladištiti 553 mil m<sup>3</sup> prirodnog plina, za što se koriste tri iscrpljena plinska ležišta koja se nalaze na dubini od 1900 metara, dok se za utiskivanje i povlačenje plina koriste 22 tzv. radne bušotine. Nažalost, zbog prirodnih karakteristika i ograničenosti izlaznih kapaciteta skladišta u Okolima u danima povećane potrošnje nije moguće povući dovoljne količine plina: efektivno se svake godine u prosjeku raspolaze s tek oko 350 milijuna prostornih metara plina. Iako su dogradnjom i rekonstrukcijom postojećeg skladišta Okoli ostvareni preduvjeti za povećanje njegovih izlaznih kapaciteta do 20%, zbog geoloških svojstava iscrpljenih plinskih ležišta u kojima se plin skladišti, tehnološki se nedostaci skladišta u Okolima ekonomski opravdanom dogradnjom mogu ublažiti, ali ne i u cijelosti riješiti (PSP, 2021).

Stoga je nisko ulaganje u istraživanje i razvoj eventualnih novih tehnologija također jedna od slabosti prepoznata i navedena u SWOT analizi. U ovom trenutku poduzeće ne djeluje u pravcu razmišljanja i djelovanja prema alternativnim strategijama upravo zbog monopolističkog statusa na tržištu i vlasničke strukture koja u čestim slučajevima zna biti čimbenik prepoznat kao snaga ali ujedno i slabost jednog poduzeća, upravo zbog relativne neosjetljivost na promjene koje se događaju na svjetskim tržištima i trendovima.

Jedna od prepoznatih slabosti PSP-a navedenih u SWOT analizi jest i trenutna marketinška komunikacija odnosno može se reći, nedostatak primjene integrirane marketinške komunikacije.

Prema Kesić, (2003) cilj je integrirane marketinške komunikacije utjecati ili izravno usmjeriti ponašanje odabrane publike. Integrirana marketinška organizacija obuhvaća sve marke ili poslovne subjekte za kojima potrošači ili potencijalni kupci imaju potrebu ili iskazuju interes, te proizvode ili usluge kao potencijalne nositelje budućih poruka. Također, integrirana marketinška komunikacija koristi sve oblike komunikacije koji su značajni za potrošače i potencijalne kupce, za koje se smatra da su prihvatljivi (Golob, 2016).

Kako PSP koristi jedino vlastitu web stranicu kao alat u komunikaciji s javnošću, za pretpostaviti je da bi jačanju komunikacije poduzeća uvelike doprinijelo uvođenje drugih elektroničkih medija, društvenih mreža, na čijim platformama postoji tehnička/tehnološka mogućnost dvosmjernih komunikacija, u cilju kvalitetnije i uspješnije marketinške komunikacije.

#### **5.4.2. PRILIKE I PRIJETNJE**

Čimbenici navedeni kao prilike iz SWOT analize poput rasta novih kupaca, rasta konkurentnosti, jačanja same uloge i važnosti PSP-a u ukupnom energetsom sektoru te osnaživanje istraživanja i razvoja opravdavaju napore i trud uprave i radnika za investiranjem novih tehnologija i funkcionalnosti u poduzeću.

Prema Planu razvoja sustava skladišta plina (2021) „stručnjaci Sektora razvoja investicija PSP-a su izradili novi plan razvoja sustava skladišta plina čije se glavne odrednice temelje na dodatnom povećanju kapaciteta, sigurnosti i pouzdanosti rada postojećeg skladišta plina u Okolima, uz smanjenje negativnih utjecaja na okoliš te na izgradnji novih skladišnih kapaciteta radi povećanja sigurnosti i fleksibilnosti opskrbe Republike Hrvatske prirodnim plinom. Razvoj sustava skladišta plina planira se realizirati kroz tri faze: dogradnju postojećega podzemnog



skladišta plina u Okolima, izgradnju vršnoga skladišta u Grubišnom Polju te izgradnju novoga sezonskog podzemnog skladišta plina. Prva faza razvoja skladišnog sustava već je u tijeku pa su tako u protekle 3 godine stručnjaci PSP-a izvršili djelomičnu rekonstrukciju i dogradnju skladišta Okoli, čime su stvoreni preduvjeti za povećanje njegovih izlaznih kapaciteta do 20% (ovisno o tlaku/količini plina u skladištu) te je povećana sigurnost i pouzdanost rada skladišta uz minimalan utjecaj na okoliš.“

Kako je Podzemno skladište plina d.o.o. ne samo tvrtka koja ima za ulogu skladištiti plin u RH, već je i nacionalni operator sustava skladištenja plina, u SWOT analizi moguće je izgradnju skladišta plina te samim tim i povećanje kapaciteta (pogotovo vršnoga) plina gledati i promatrati kao prilike iz vanjskog okruženja. Stoga se nameće zaključak da će i uloga PSP-a u energetske sektoru biti sve jača i važnija kod budućih analiza i strategija na nivou RH. Rast konkurentnosti može se promatrati u kontekstu odnosa PSP-a i LNG terminala u dijelu cijena usluga skladištenja i fleksibilnosti i brzine isporuke robe odnosno u ovom slučaju plina, a onda se i posljedično, povećanje broja korisnika može promatrati kao prilika za samo poduzeće.

Kao prijetnje iz vanjskog okruženja za promatrano poduzeće nameću se trendovi na održivoj energiji – zelena energija, trendovi skladištenja tekućeg plina – LNG terminali, te zakonska regulativa odnosno liberalizacija plinskog tržišta RH u skladu sa svjetskim regulativama, tj. promjene na hrvatskom tržištu plina.

U današnje doba svjetska gospodarstva otvaraju pitanja i planiraju korištenje na tržištu niskougljičnu energiju. Korištenjem obnovljivih izvora energije smanjuje se zagađenje okoliša i ublažuju negativne klimatske promjene. Stoga se smanjenje potražnje za plinom u budućnosti prepoznaje kao prijetnja iz vanjskog okruženja, na koju poduzeće ne može svojim djelovanjem utjecati, kao ni rastom troškova tehnologije skladištenja. Na gore navedene čimbenike snažno utječu globalni trendovi i svjetska ekonomija te sklonost prema razvoju niskougljičnog gospodarstva.

## **5.5. Benchmarking**

Provedenim eksternim benchmarkingom na primjerima skladišta u Mađarskoj, Austriji i Slovačkoj, u nastavku su analizirana i opisana podzemna skladišta, s ukupnim skladišnim kapacitetima. Skladišni kapaciteti članica Europske unije (EU) predstavljaju 21% godišnje europske potrošnje plina. Skladištenje plina ima pozitivan utjecaj na ubrzanje razvoja

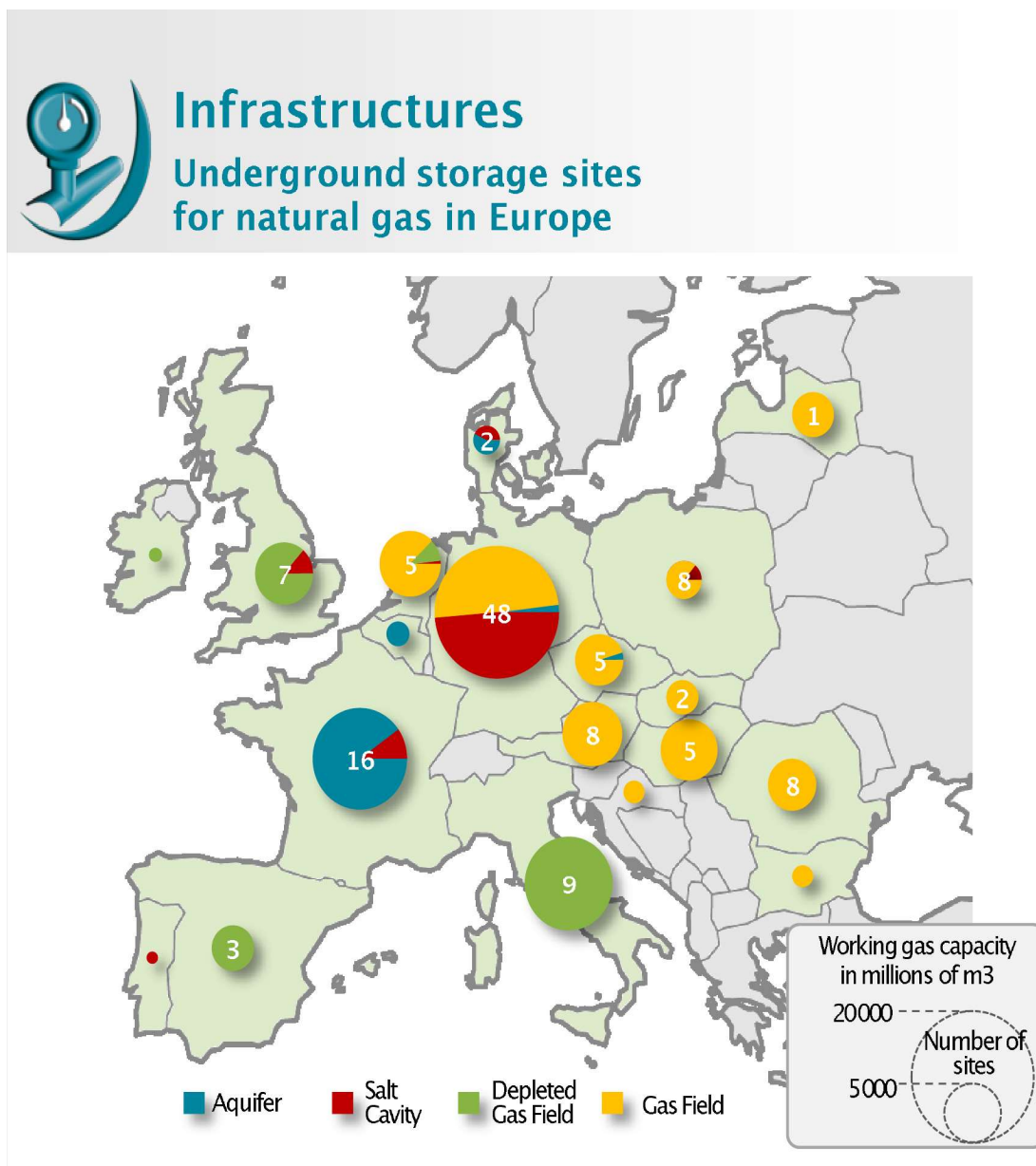
obnovljivih izvora energije u integriranom energetsom sustavu. Prema podacima Gas Infrastructure Europe, sa 156 skladišta prirodnog plina upravlja 69 Operatora. Prema podacima GIE danas ukupna količina radnog volumena podzemnih skladišta plina u EU iznosi 1 148 TWh. Njemačka ima najveće kapacitete od svih država članica EU-28 s preko 260,5 TWh a u Europi najveći kapacitet ima Ukrajina sa 327,9 TWh plina. U tablici 4. prikazani su tehnički radni kapaciteti u različitim tipovima skladišta u zemljama Europe iz koje se vidi da se najviše koriste iscrpljena ležišta kao skladišta prirodnog plina. Skladišta u Mađarskoj, Austriji i Slovačkoj uzeta su u obzir pri izradi ove analize, zbog geostrateškog položaja odnosno važnosti na samo skladište PSP u smislu sustava plinovoda u Republici Hrvatskoj.

Tablica 4. Tehnički radni kapaciteti skladišta plina u zemljama Europe ( u TWh)

Država	Radni volumen	U igradnji	Planirani	Ukupno
Austrija	95,2			95,2
Belgija	9,0			9,0
Bugarska	5,8		4,8	10,6
Hrvatska	5,2		0,3	5,5
Češka	43,1	0,8	0,4	44,4
Danska	10,5			10,5
Francuska	132,3		4,1	136,4
Njemačka	260,5		5,9	266,4
Grčka			3,9	3,9
Mađarska	69,6			69,6
Italija	195,4	8,6	40,7	244,7
Latvija	24,2			24,2
Nizozemska	144,6			144,6
Poljska	38,4	1,7	9,0	49,1
Portugal	3,6	0,0		3,6
Rumunjska	33,0		12,5	45,5
Slovačka	43,4		3,6	47,1
Španjolska	34,2			34,2
Švedska	0,1			0,1
<b>EU</b>	<b>1148,2</b>	<b>11,1</b>	<b>85,2</b>	<b>1244,5</b>
Bjelorusija	15,3	5,5		20,8
Ruska Federacija	23,8			23,8
Srbija	4,5			4,5
Turska	35,0		43,2	78,3
Ukrajina	327,9			327,9
Ujedinjeno kraljevstvo	17,5	0,4	35,3	53,2
<b>Total non EU</b>	<b>424,1</b>	<b>5,9</b>	<b>78,6</b>	<b>508,6</b>
<b>Ukupno</b>	<b>1572,2</b>	<b>17,0</b>	<b>163,8</b>	<b>1753,0</b>

Izvor: izrada autora prema: <https://www.gie.eu/transparency/databases/storage-database/>  
(27.07.2021.)

Austrija ima ukupno 5 podzemnih skladišta plina ( Astora, GSA, OMV Gas Storage, RAG Energy Storage i Uniper Energy Storage ukupno skladišnog kapaciteta 95.4801 TWh. Mađarska ima 2 skladišta plina ( HEXUM i Magyar Földgáztároló) ukupno kapaciteta 69.8514 TWh, dok Slovačka raspolaže s također 2 podzemna skladišta plina (Nafta i Pozagas) ukupnog kapaciteta 42.5476 TWh.



Slika 4. Podzemna skladišta plina u Europi

Izvor: Internetska stranica, <http://dev-gasinfocus.lateos.com/en/indicator/underground-storage-sites-for-natural-gas-in-europe/> (15.07.2021.)

Slika 4. pokazuje položaj i broj skladišta zemalja u okruženju koje su obuhvaćene ovom analizom u odnosu na skladište u Hrvatskoj.

Određivanje smjera razvoja ovisi o više faktora, ali najviše o okruženju u kojem posluje odnosno njegovoj konkurentnosti na tržištu. PSP mora pratiti trendove na tržištu u svrhu što bolje konkurentnosti u odnosu na skladišta zemalja u okruženju, čiji se opisi i performanse daju u nastavku. U nastavku je u tablicama 5. i 6. prikazana usporedba tehničkih parametara (radni volumen, kapacitet utiskivanja, kapacitet povlačenja) za sva podzemna skladišta plina na području Republike Hrvatske, Austrije, Mađarske i Slovačke.

Tablica 5. Radni volumen postojećih skladišta u okruženju

Skladišta	Radni volumen (TWh)
1. PSP Okoli	5.2164
<b>Republika Hrvatska ukupno</b>	<b>5.2164</b>
1. Astora	11.3451
2. GSA	21.3189
3. OMV Gas Storage	25.2665
4. RAG Energy Storage	20.0810
5. Uniper Energy Storage	17.4685
<b>Austrija ukupno</b>	<b>95.4801</b>
1. HEXUM	20.1129
2. Magyar Földgáztároló	49.7385
<b>Mađarska ukupno</b>	<b>69.8514</b>
1. Nafta	35.6000
2. Pozagas	6.9476
<b>Slovačka ukupno</b>	<b>42.5476</b>

Izvor: izrada autora prema <https://agsi.gie.eu/#/> (27.07.2021.)

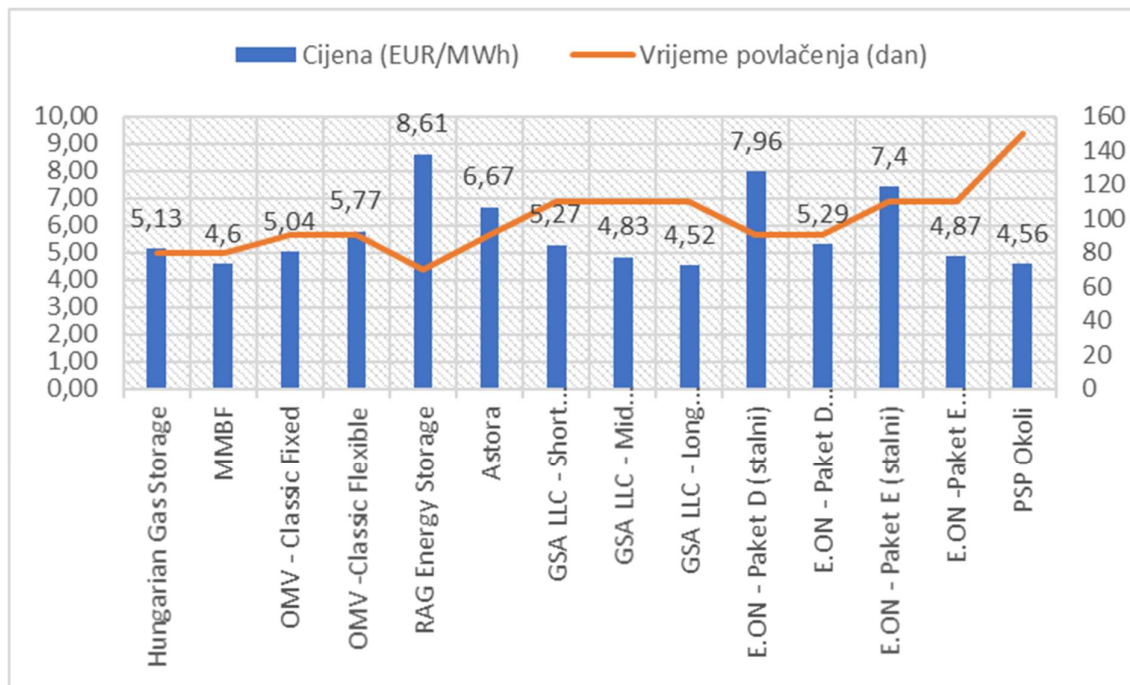
Tablica 6. Maksimalni dnevni kapaciteti utiskivanja i povlačenja postojećih skladišta u okruženju

Skladišta	Maks. dnevni kapacitet utiskivanja (GWh/d)	Maks. dnevni kapacitet povlačenja (GWh/d)
1. PSP Okoli	42.28	56.37
<b>Republika Hrvatska ukupno</b>	<b>42.28</b>	<b>56.37</b>
1. Astora	99.18	104.59
2. GSA	184.66	208.98
3. OMV Gas Storage	210.37	304.01
4. RAG Energy Storage	201.41	223.01
5. Uniper Energy Storage	145.96	218.94
<b>Austrija ukupno</b>	<b>841.57</b>	<b>1059.53</b>
1. HEXUM	134.06	263.90
2. Magyar Földgáztároló	354.08	575.81
<b>Mađarska ukupno</b>	<b>488.14</b>	<b>839.71</b>
1. Nafta	338.30	418.90
2. Pozagas	72.66	72.66
<b>Slovačka ukupno</b>	<b>410.96</b>	<b>491.56</b>

Izvor: izrada autora prema <https://agsi.gie.eu/#/> (27.07.2021.)

Iz promatranih tehničkih parametara može se zaključiti da PSP ima najslabije radne karakteristike od promatranih skladišta. Slabi radni parametri djelomično su rezultat upravljanja sa skladištem s najmanjim radnim volumenom, ali i posljedica nepovoljnih ležišnih parametara na koje se ne može utjecati. Cjenovna konkurentnost PSP prikazana je kroz daljnju analizu cijena (standardnih i pojedinačnih usluga) navedenih skladišta. Standardne usluge skladištenja uglavnom se baziraju na standardnim paketima skladišnog kapaciteta (SBU- eng. Standard bundled unit) koji su ponuđeni kao stalna usluga operatora sustava skladišta plina. U državama iz područja analize, ponuđene usluge nisu svugdje jednake te postoje značajne razlike među pojedinim operatorima s obzirom na tip usluga, tehničke karakteristike i cijene. Paketi skladišnog kapaciteta najčešće su ponuđeni s definiranim iznosom radnog volumena te kapaciteta povlačenja i utiskivanja, međutim kod nekih ti podaci nisu točno definirani te su

prepušteni korisniku da ih proizvoljno odabere prema svojim potrebama. Paketi skladišnog kapaciteta su kod nekih operatora ponuđeni na fiksnoj ili fleksibilnoj razini. Fiksni skladišni kapaciteti podrazumijevaju točno određene periode povlačenja i utiskivanja, dok fleksibilni omogućuju povlačenje i utiskivanje u bilo kojem danu, neovisno o sezoni. Paketi mogu biti ponuđeni i na mjesečnoj, godišnjoj ili višegodišnjoj razini. Na grafikonu 3. se daje uspoređan prikaz cijena skladištenja pojedinih operatora izraženih u EUR/MWh te vremena potrebnog za povlačenje plina.



Grafikon 3. Usporedba cijena skladištenja odabranih operatora izraženih u EUR/MWh te vremena potrebnog za povlačenje plina

Izvor: izrada autora prema Planu razvoja sustava skladišta plina, 2021.

Analizom prikazanoga može se primijetiti da je, što se tiče cijene skladištenja PSP Okoli vrlo konkurentno te nudi jednu od najnižih tarifa skladištenja među promatranim operatorima skladišta prirodnog plina. S druge strane, također se može jasno uočiti da je kod skladišta plina Okoli uvjerljivo najduže vrijeme potrebno za povlačenje plina iz skladišta što je rezultat ograničenosti izlaznih kapaciteta prirodnih karakteristika samog skladišta.

## 5.6. Misija, vizija i ciljevi

Temeljne vrijednosti poduzeća sadržane su u viziji PSP-a, gdje se naglašava sigurnosni aspekt, utjecaj na okoliš i zdravlje radnika, te pouzdanosti cijelog sustava skladištenja plina uz razvoj.

„Vizija poduzeća PSP jest povećanje sigurnosti i pouzdanosti sustava skladištenja plina te njegov kontinuirani razvoj, povećanje energetske učinkovitosti uz smanjenje negativnih utjecaja na okoliš, stalno unapređenje kvalitete poslovanja, povećanja stupnja sigurnosti na radu te poboljšanje zaštite zdravlja radnika.“ (izvor: <https://psp.hr/misija-vizija-ciljevi>, (28.02.2021.)).

Može se reći kako je vizija poduzeća širokog obuhvata i odnosi se na različite aspekte poslovanja. U postojeću viziju moguće je sukladno suvremenim trendovima dodati i naglasak na pozitivan utjecaj na razvoj lokalne zajednice te privlačenje najkvalitetnijih kadrova kroz učinkovit i kontinuirano unapređivan sustav motiviranja i osnaživanja te osobnog razvoja zaposlenika i povećanja zadovoljstva poslom.

Ostvarenju dugoročne vizije kao temeljna svrha poslovanja, doprinosi misija poduzeća koja glasi: Podzemno skladište plina (PSP) d.o.o. je kao operator plinskog skladišnog sustava nadležan za vođenje, održavanje i razvijanje sigurnog, pouzdanog i učinkovitog sustava skladištenja plina. Također, društvo PSP zaduženo je za osiguranje dugoročne sposobnosti skladišnog sustava da udovolji zahtjevima korisnika i ostalih zainteresiranih strana te da primjenjuje regulativu i ostale primjenjive pozitivne propise.“ (izvor: <https://psp.hr/misija-vizija-ciljevi>, (28.02.2021.)).

Može se reći da PSP u izjavi o misiji uzima u obzir sve elemente kako bi ista bila jednostavna, razumljiva svim zainteresiranim stranama, strateški pozicionirana, te se u njoj opisuju standardi ponašanja koji služe kao orijentir strategiji i vrijednostima. Kako misija predstavlja temeljnu svrhu poslovanja, nije ju dobro prečesto mijenjati, ali ju je svakako dobro povremeno revidirati, osobito kada se dogode neke bitne promjene u okruženju.

„Kontinuiranom provedbom politike kvalitete, zaštite okoliša, zdravlja i sigurnosti te analize rizika i poboljšanja sustava radi održavanja visoke razine pružanja usluge skladištenja plina, Uprava društva donosi opće ciljeve sustava upravljanja poslovanjem, vodeći računa o poštivanju zakonskih i ostalih propisa, tehnoloških i financijskih mogućnosti, kao i stavova zainteresiranih strana. Na temelju općih ciljeva na primjerenim funkcijama i razinama društva PSP donose se pojedinačno mjerljivi ciljevi i programi, čija se realizacija prati i ocjenjuje u definiranim vremenskim razmacima.“ (izvor: <https://psp.hr/misija-vizija-ciljevi>, (28.02.2021.)).



Prema gore navedenom, može se zaključiti o opredjeljenosti poduzeća u smislu postavljanja općih i konkretnih ciljeva i poduzimanja svih radnji potrebnih za njihovo ostvarenje, neovisno o veličini i specifičnosti istih. PSP kao skladište plina i operator skladišnog sustava RH, prvenstveno ima ulogu i funkciju skladištiti plin, te na taj način osigurati sigurnost opskrbe plinom svih privatnih i poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj. S obzirom da je skladištenje plina regulirana djelatnost, u kojoj su određeni odnosno dozvoljeni maksimalni prihodi na temelju iskazanih potreba poslovanja i redovnih troškova održavanja i investicija, PSP je potrebno promatrati ne samo kroz financijske poslovne rezultate već i kao čimbenik dugoročne održivosti cjelokupnog plinskog sustava RH, čiji je nezaobilazan i važan dio.

## 6. Zaključak

Uporaba prirodnog plina danas je široko rasprostranjena: počevši od industrije, gdje se rabi i kao energent i kao sirovina, upotrebe za energetske transformacije, a ponajprije za proizvodnju električne energije, zatim u cestovnom i brodskom prometu kao stlačeni i ukapljeni prirodni plin pa do uporabe u kućanstvima za grijanje, hlađenje i pripremu tople vode. S tim u vezi, gospodarski subjekti u energetske sektoru poput proizvođača, operatora transportnog sustava, operatora skladišnog sustava i krajnjih potrošača, čine sve aktivnosti neophodne za potpuno funkcioniranje vlastitih organizacija i tržišta plina generalno. Donošenjem Zakona o tržištu plina (NN 18/18, 23/20), tržište plina prolazi dodatnu transformaciju prema liberaliziranom tržištu plina, što je u skladu s obvezama prema Europskoj uniji. Regulatorni okvir Republike Hrvatske kao i njezini gospodarski subjekti na tržištu trebali bi krajnjem kupcu osigurati optimalnu cijenu, kvalitetu usluge i sigurnost opskrbe. Potreba za predmetnom transformacijom tržišta plina ne proizlazi samo iz obveza i propisa Europske unije i Republike Hrvatske, nego i od potreba i zahtjeva samih tržišnih sudionika. Stoga, analiza marketinškog okruženja i marketinškog djelovanja svakog gospodarskog subjekta u energetske sektoru poprima sve veći značaj i ulogu u radu samog subjekta ( poduzeća). Strateške odrednice i planovi RH vezane uz energetske politiku, snažno definiraju i utječu na sve poslovne aktivnosti poduzeća PSP-a, a koje su posljedica svjetskih i europskih pravila, uredbi i trendova.

Analizirajući marketinško mikro i makrookruženje PSP-a, zaključuje se, da je pravno-političko okruženje najvažniji čimbenik utjecaja iz makrookruženja. Veliki utjecaj iz marketinškog makrookruženja na PSP ima i tehnološko okruženje. Kako bi poduzeće moglo provoditi planove razvoja, zakonskih uredbi i strategija, potrebno je ulagati u razvoj i korištenje novih tehnologija i tehnoloških rješenja, čija primjena omogućuje povećanje pouzdanosti rada skladišta i konkurentnosti. Potrebe za skladištenjem vezane su uz potrošnju prirodnog plina i meteorološke uvjete uz određene komercijalne aktivnosti korisnika. Kad su zime hladnije korisnici povlače više plina iz skladišta, odnosno manje kad su zime toplije. Ukupna količina plina koju je moguće povući iz skladišta u sezoni određena je radnim volumenom skladišta. Izgradnja novih skladišnih kapaciteta podrazumijeva izgradnju novoga podzemnog skladišta plina na lokaciji eksploatacijskog polja ugljikovodika Grubišno Polje. Podzemno skladište plina Grubišno Polje planirano je kao skladište malog radnog volumena (oko 100 milijuna prostornih metara), ali relativno velikih ulazno/izlaznih kapaciteta Primarna namjena PSP-a Grubišno Polje bit će pokrivanje vršnih potreba za plinom u plinskom sustavu RH, ali ono će omogućiti

i optimalno iskorištavanje PSP-a Okoli te će povećati fleksibilnost cijeloga plinskog sustava, kao i sigurnost opskrbe plinom Republike Hrvatske.

Dobavljači kao čimbenici marketinškog mikrookruženja imaju jak utjecaj na rad PSP-a. S obzirom na specifičnost i vrijednost proizvoda kao i kompleksnost održavanja postrojenja, osobito je važna kvalitetna i profesionalna suradnja s dobavljačima koja u bitnom određuje tijek rada samog skladišta. Pravovremene i ispravne isporuke roba i usluga preduvjet su normalnog i neometanog rada postrojenja, a osim s domaćim dobavljačima, PSP uspješno posluje i s tvrtkama iz Europe i cijelog svijeta. Odnos sa širom javnosti za PSP je također od važnog značaja, koji gradi kroz sudjelovanje u životu i radu lokalne zajednice te stvaranju image-a i prepoznatljivosti. Evaluacijom čimbenika unutarnjeg i vanjskog okruženja tvrtke PSP, prepoznati su čimbenici koje PSP treba marketinškim aktivnostima u svom radu maksimalno iskoristiti. Najveća snaga PSP-a trenutno je vlasnička struktura, odnosno činjenica da je PSP trenutno jedino podzemno skladište plina u vlasništvu Republike Hrvatske, s iskusnim i obrazovnim kadrom. Stoga se prilike prepoznaju u smislu jačanju uloge PSP-a kao nacionalnog operatora skladišnog sustava u cjelokupnom energetsom sektoru, te osnaživanja razvoja i investicija kroz izgradnju novog vršnog skladišta i rekonstrukcije starog odnosno postojećeg skladišta. S druge strane, zbog trenutno tehnološki ograničenih skladišnih kapaciteta zakupa i visokih troškova redovnog održavanja postojećeg pogona, može dodatno ugroziti konkurencija skladištenja plina (LNG terminal), te promjena razvojne strategije u energetsom sektoru, gdje se prvenstveno misli na usvojenu Strategiju niskougljičnog razvoja i dekarbonizaciju (potpuna promjena razvojne, energetske i industrijske paradigme), gdje tzv. zeleni vodik – potpuno ugljično neutralan energent postaje cilj Europe i dijela svijeta.

Važnu ulogu na tržištu u Republici Hrvatskoj, ali i u regiji ima izgradnja i puštanje u rad LNG terminala na otoku Krku, čime se promijenio fizički smjer kretanja prirodnog plina kroz hrvatski plinski transportni sustav. Hrvatska prestaje biti samo krajnja destinacija uglavnom ruskog prirodnog plina te postaje i moguća izvorišna točka iz koje novoprimitljeni plin iz LNG terminala ulazi u europski plinski sustav. Dovršetkom projekta spoja na Južni plinski koridor omogućuje se dodatni razvoj plinskog tržišta i njegovih gospodarskih subjekata. U takvom odnosu snaga postojeće skladište PSP, kao i eventualna nova plinska skladišta u Republici Hrvatskoj, bila bi najbliža skladišta izvoru novog plina što u pogledu transportnih troškova čini važnu komparativnu prednost. Utjecaji iz marketinškog okruženja na operatora skladišnog sustava postoje u velikoj mjeri, naročito u smislu tehnološkog i političko-pravnog okruženja. PSP kao gospodarski subjekt u energetsom sektoru radi na ulaganjima i razvoju te upotrebi

novih tehnologija u skladu sa zakonskim propisima i potrebama na tržištu plina, kako bi postigao veću fleksibilnost, ekonomičnost i efikasnost u radu sustava skladišta, te ponudio nove usluge potencijalnim korisnicima te time povećao tržišnu konkurentnost.

## 7. LITERATURA:

1. Bošnjak, R. (2020). *Desetogodišnji plan razvoja transportnog sustava Republike Hrvatske*  
<https://www.plinacro.hr/UserDocsImages/dokumenti/Desetogodi%C5%A1nji%20plan%20razvoja%20PTS%202021-2030.pdf> (09.09.2021.)
2. Golob, M. (2016). *MOBILNI MARKETING KAO SASTAVNI DIO INTEGRIRANE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE*. Zbornik Veleučilišta u Rijeci. 4(1), str. 147-158.  
<https://hrcak.srce.hr/160239> (09.09.2021.)
3. Gonan Božac, M. (2008). *'SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA – SLIČNOSTI I RAZLIKE*, Economic research - Ekonomska istraživanja 21(1). str. 19-34. <https://hrcak.srce.hr/21453> (08.09.2021.)
4. Hrvatska enciklopedija, <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=14510> (10.09.2021.)
5. Karasalihović Sedlar, D., i Jukić, L. (2017). *Utjecaj Strategije niskougličnog razvoja Republike Hrvatske na energetske sektor nafte i plina*. Nafta i Plin, 37.(152.), str. 36-46.  
<https://hrcak.srce.hr/193767> (09.09.2021.)
6. Kotler, Ph., (1999). *Upravljanje marketingom Analiza, planiranje, primjena i kontrola*. Zagreb: Informator.
7. Kotler, Ph., Koller, K. L. i Martinović, M. (2014). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate d.o.o.
8. Meler, M. (2005). *Osnove marketinga*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.  
<http://www.efos.unios.hr/marketing/wp-content/uploads/sites/259/2019/02/Osnove-marketinga-knjiga.pdf> (08.09.2021.)
9. Podzemno skladište plina d.o.o. (2021). *Plan razvoja sustava skladišta plina*. Zagreb:PSP (16.09.2021.)
10. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2000). *Osnove međunarodnog marketinga*. Zagreb: Masmedia.
11. Putnik, A. (2016). *Uloga skladišta prirodnog plina u plinskom sustavu*. Završni rad, Sveučilište u Zagrebu. Fakultet kemijskog inženjerstva i tehnologije,  
<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:149:362122> (16.09.2021.)
12. Renko, N., Delić, S. i Škrčić, M. (1999). *Benchmarking u strategiji marketinga*. Zagreb: Mate d.o.o.
13. Rocco, F. (2000). *Marketinško upravljanje*. Zagreb: Školska knjiga.

14. Stojaković, D. (2018). *Analiza marketinškog okruženja na primjeru Uljanik grupe*.  
Završni rad. Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:964001>  
(16.09.2021.)
15. Vlahinć Lenz, N., Žiković, S. i Gržeta, I. (2019). *Novi izazovi u energetici: Ekonomska  
perspektiva*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
16. [www.dev-gasinfocus.com](http://www.dev-gasinfocus.com)
17. [www.efos.unios.hr](http://www.efos.unios.hr)
18. [www.gie.eu](http://www.gie.eu)
19. [www.hera.hr](http://www.hera.hr)
20. [www.plinacro.hr](http://www.plinacro.hr)
21. [www.psp.hr](http://www.psp.hr)

## **POPIS TABLICA I SLIKA:**

Tablica 1. Tehničke karakteristike PSP-a Okoli

Tablica 2. Analiza marketinškog mikrookruženja tvrtke PSP

Tablica 3. SWOT analiza PSP

Tablica 4. Tehnički radni kapaciteti skladišta plina u zemljama Europe ( u TWh)

Tablica 5. Radni volumen postojećih skladišta u okruženju

Tablica 6. Maksimalni dnevni kapaciteti utiskivanja i povlačenja postojećih skladišta u okruženju

Slika 1. Marketinško okruženje poduzeća

Slika 2. Shema SWOT analize

Slika 3. Plinska mreža RH

Slika 4. Podzemna skladišta plina u Europi

Grafikon 1. KV struktura zaposlenih

Grafikon 2. Struktura ugovora o radu

Grafikon 3. Usporedba cijena skladištenja odabranih operatora izraženih u EUR/MWh te vremena potrebnog za povlačenje plina