

# Utjecaj okruženja na upravljanje i rast u malim i srednjim poduzećima: primjer poduzeća Osilovac d.o.o.- vinarija Enosophia

---

**Bogdanić, Tomislav**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:391237>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-11**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Tomislav Bogdanić

**UTJECAJ OKRUŽENJA NA UPRAVLJANJE I RAST U  
MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA: PRIMJER PODUZEĆA  
OSILOVAC D.O.O. - VINARIJA ENOSOPHIA**

Završni rad

Osijek, 2024

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Tomislav Bogdanić

**UTJECAJ OKRUŽENJA NA UPRAVLJANJE I RAST U  
MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA: PRIMJER PODUZEĆA  
OSILOVAC D.O.O. - VINARIJA ENOSOPHIA**

Završni rad

Kolegij: Poduzetnički menadžment

JMBAG: 0010236141

e-mail: tbogdanic@efos.hr

Mentor: doc.dr.sc. Petra Mezulić Juric

Osijek, 2024

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study Programme Economics and Business


Tomislav Bogdanić

**THE INFLUENCE OF THE ENVIRONMENT ON THE  
MANAGING AND GROWING A SMALL AND MEDIUM-  
SIZED ENTERPRISE: THE EXAMPLE OF COMPANY  
OSILOVAC D.O.O. – ENOSOPHIA WINERY**

Final paper

Osijek, 2024

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni/diplomski/specijalistički/doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Tomislav Bogdanić

**JMBAG:** 0010236141

**OIB:** 78338286021

**e-mail za kontakt:** tomy.bogdanic@gmail.com

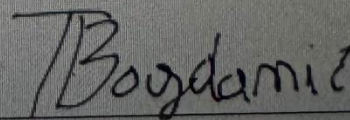
**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Utjecaj okruženja na upravljanje i rast u malim i srednjim poduzećima: primjer poduzeća Osilovac d.o.o. - Vinarija Enosophia

**Mentor/mentorica rada:** doc.dr.sc. Petra Mezulić Juric

U Osijeku, 15.9.2024. godine

Potpis \_\_\_\_\_



# **Utjecaj okruženja na upravljanje i rast u malim i srednjim poduzećima: primjer poduzeća Osilovac d.o.o. - Vinarija Enosophia**

## **SAŽETAK**

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, mala i srednja poduzeća (MSP) suočavaju se s brojnim izazovima i prilikama koje mogu značajno utjecati na njihov razvoj i konkurentnost. Njihova sposobnost prilagodbe i rasta često ovisi o vanjskim čimbenicima, uključujući političke, ekonomske, socijalne, tehnološke, pravne i ekološke aspekte. Ovaj završni rad istražuje utjecaj tih čimbenika na poslovanje i rast MSP-a, s posebnim fokusom na poduzeće Osilovac d.o.o., koje upravlja vinarijom Enosophia.

Kroz korištenje različitih analitičkih alata, poput PESTLE analize, SWOT analize te Porterovog modela pet konkurentskih sila, rad pruža detaljan pregled okruženja u kojem Enosophia posluje. PESTLE analiza omogućava razumijevanje šireg makrookruženja, sagledavajući političke odluke, ekonomske uvjete, društvene trendove, tehnološke inovacije, zakonodavne promjene i ekološke izazove koji mogu utjecati na poslovanje. SWOT analiza pomaže identificirati unutarnje snage i slabosti poduzeća, kao i vanjske prilike i prijetnje, dok Porterov model analizira konkurentne snage u industriji, uključujući prijetnju novih ulazaka na tržište, pregovaračku moć dobavljača i kupaca, prijetnju zamjenskim proizvodima te intenzitet tržišne konkurencije.

Zaključak rada nudi preporuke za proaktivno upravljanje vanjskim čimbenicima s ciljem osiguranja održivog rasta i dugoročne konkurentnosti poduzeća. Prijedlozi uključuju strateško planiranje i prilagodbu poslovnih modela kako bi se iskoristile nove prilike i minimizirale potencijalne prijetnje iz okruženja. Ovaj rad pruža ključne uvide u to kako vanjski čimbenici oblikuju poslovne odluke MSP-a i utječu na njihov uspjeh.

**Ključne riječi:** Mala i srednja poduzeća, okruženje, PESTLE analiza, SWOT analiza, Porterov model pet konkurentskih snaga.

# **The influence of the environment on the managing and growing a small and medium-sized enterprise: the example of company Osilovac d.o.o. – Enosophia winery**

## **ABSTRACT**

In today's dynamic business environment, small and medium-sized enterprises (SMEs) face numerous challenges and opportunities that can significantly impact their development and competitiveness. Their ability to adapt and grow often depends on external factors, including political, economic, social, technological, legal, and environmental aspects. This final paper explores the impact of these factors on the operations and growth of SMEs, with a particular focus on the company Osilovac d.o.o., which manages the winery Enosophia.

By utilizing various analytical tools, such as PESTLE analysis, SWOT analysis, and Porter's Five Forces model, the paper provides a detailed overview of the environment in which Enosophia operates. PESTLE analysis enables an understanding of the broader macro environment by examining political decisions, economic conditions, social trends, technological innovations, legislative changes, and environmental challenges that can influence business operations. SWOT analysis helps identify the company's internal strengths and weaknesses, as well as external opportunities and threats, while Porter's model analyzes competitive forces in the industry, including the threat of new market entrants, the bargaining power of suppliers and customers, the threat of substitute products, and the intensity of market competition.

The conclusion of the paper offers recommendations for proactively managing external factors to ensure sustainable growth and long-term competitiveness of the company. The suggestions include strategic planning and adapting business models to seize new opportunities and minimize potential threats from the environment. This paper provides key insights into how external factors shape business decisions for SMEs and influence their success.

**Keywords:** Small and medium-sized enterprises, environment, PESTLE analysis, SWOT analysis, Porter's Five Forces model.

# SADRŽAJ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. UVOD .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2. METODOLOGIJA RADA .....</b>  | <b>2</b>  |
| <b>3. MALA I SREDNJA PODUZEĆA I NJIHOVA VAŽNOST ZA GOSPODARSTVO 3</b>                          |           |
| 3.1    Pojmovno određenje malih i srednjih poduzeća .....                                      | 3         |
| 3.2    Obilježja i značaj malih i srednjih poduzeća za gospodarstvo Hrvatske i EU .....        | 5         |
| <b>4. DEFINICIJA I ELEMENTI OKRUŽENJA .....</b>  | <b>8</b>  |
| 4.1    Eksterna ili vanjska okolina.....   | 8         |
| 4.1.1    Opća ili socijalna okolina .....  | 9         |
| 4.1.2    Poslovna okolina ili okolina zadatka.....   | 11        |
| 4.2    Interna ili unutarnja okolina .....   | 13        |
| <b>5. ALATI ZA ANALIZU OKRUŽENJA .....</b>   | <b>15</b> |
| 5.1    PESTLE ili PESTEL analiza .....   | 15        |
| 5.2    Porterov model pet konkurentskih snaga .....  | 17        |
| 5.3    SWOT analiza.....   | 19        |
| <b>6. ANALIZA OKRUŽENJA NA PRIMJERU PODUZEĆA OSILOVAC D.O.O -<br/>VINARIJA ENOSOPHIA .....</b> | <b>22</b> |
| 6.1    Općenito o poduzeću.....  | 22        |
| 6.2    PESTLE analiza poduzeća .....   | 23        |
| 6.3    Porterov model pet konkurentskih snaga na primjeru poduzeća .....                       | 28        |
| 6.4    SWOT analiza poduzeća .....   | 30        |
| 6.5    Rasprava .....  | 34        |
| <b>7. ZAKLJUČAK.....</b>   | <b>36</b> |
| <b>LITERATURA .....</b>  | <b>37</b> |



## 1. UVOD

Poslovanje poduzeća ovisi o okolini u kojoj djeluje. S obzirom da se okolina jako brzo mijenja, potrebno je i da se poduzeća mijenjaju i prate što se događa na tržištu. Poduzeća trebaju razumjeti u kojem smjeru se razvija industrija u kojoj djeluju, kako se prilagoditi novitetima tržišta te kako te novitete pretvoriti u glavne prednosti u odnosu na konkurenciju.

Kontinuirano treba analizirati trenutne pozicije, gledati gdje je trenutno u odnosu na konkurenciju, tko su kupci, koji su njihovi zahtjevi, kakav je odnos s dobavljačima o kojima će ovisiti proizvodnja i cjelokupni troškovi poslovanja, te kako osigurati stabilno poslovanje, odnosno likvidnost poslovanja uz odgovarajuću solventnost bilance. Ovaj rad zamišljen je kao pregled i objašnjenje utjecaja različitih faktora iz okruženja na poslovanje poduzeća. Postoje alati koji služe za strateške analize i korisni su kod kreiranja strateških mogućnosti razvoja poduzeća. Najpoznatije i najčešće korištene su SWOT i PEST(LE) analize te Porterov model 5 konkurentskih sila koji će biti u nastavku ovog rada objašnjeni.

Uvodni dio teorijskog dijela rada obuhvaća definiranje sektora malih i srednjih poduzeća, te njihov značaj i ulogu u gospodarstvu Hrvatske i Europske Unije (EU). U nastavku, će se definirati okolina poduzeća koja se dijeli na unutarnju ili internu, te vanjsku ili eksternu, te već navedeni alati koju omogućuju kontinuirano praćenje trenutne pozicije poduzeća u okruženju i aktivnosti koje poduzeće treba učiniti kako bi poslovanje bilo dugoročno uspješnije.

Kroz istraživački dio rada na primjeru društva Osilovac d.o.o., vinarija Enosophia detaljno će se objasniti svaka od metoda, dati jasan pregled trenutne pozicije poduzeća u okruženju sa mogućnostima razvoja i smjera u kojem bi poduzeće trebalo ići kako bi se strateški bolje pozicioniralo i ojačalo svoju konkurentnost u odnosu na ostale u okruženju.

U završnom dijelu rada kroz raspravu će se dati prijedlozi za poboljšanje i daljnji razvoj vinarstva u društvu Osilovac d.o.o.

## 2. METODOLOGIJA RADA

Cilj ovog rada je detaljno analizirati kako vanjski čimbenici utječu na upravljanje, rast i strateško pozicioniranje poduzeća Osilovac d.o.o., koje upravlja vinarijom Enosophia. Rad će pružiti konkretne preporuke za unaprjeđenje konkurentne pozicije poduzeća na tržištu, uzimajući u obzir izazove i prilike u industriji.

Metodologija ovog rada temelji se na kombinaciji kvalitativnih i analitičkih metoda, s ciljem osiguranja sveobuhvatnog pregleda poslovnog okruženja te identifikacije optimalnih strategija za poduzeće. Prikupljanje primarnih podataka provedeno je metodom intervjuiranja, pri čemu su ključne osobe unutar poduzeća pružile uvid u poslovne procese, izazove i prilike. Analiza je praćena i vođena uz pomoć istraživanja koje su proveli Helms i Nixon (2010), koji su dali značajan doprinos u analizi SWOT metodologije i njezinoj primjeni u poslovnom planiranju.

Deduktivna metoda korištena je za testiranje teorijskih okvira i modela, kao što su PESTLE analiza, SWOT analiza i Porterov model pet konkurentskih sila. Ove analize omogućile su identifikaciju ključnih vanjskih čimbenika koji utječu na poslovanje, kao i unutarnjih snaga i slabosti poduzeća. SWOT analiza, u skladu s Helms i Nixon (2010), pružila je uvid u interne i eksterne čimbenike, dok je Porterov model korišten za dublje razumijevanje industrijske strukture i pozicioniranje poduzeća u odnosu na konkurente.

Uz navedene analize, korištene su i komparativna analiza za usporedbu prikupljenih podataka s industrijskim standardima te deskriptivna analiza za detaljno opisivanje i interpretaciju podataka. Ove metode omogućile su precizno ocjenjivanje trenutačne situacije poduzeća i pružanje informiranih preporuka za budući razvoj, usmjeren na jačanje konkurentnosti i postizanje održivog rasta.

### 3. MALA I SREDNJA PODUZEĆA I NJIHOVA VAŽNOST ZA GOSPODARSTVO

U ovom poglavlju analizirat će se sektor malih i srednjih poduzeća kroz njihovo pojmovno određenje i kriterije prema kojima se klasificiraju u Europskoj uniji i Hrvatskoj. Nadalje, govorit će se o njihovom značajnom utjecaju na gospodarski rast, uključujući podatke o broju zaposlenih, prihodima koji godišnje ostvaruju, doprinosu koji imaju na BDP zemlje te isto tako i izazovima s kojima se susreću prilikom faze pokretanja i izvora financiranja.

#### 3.1 Pojmovno određenje malih i srednjih poduzeća

Poduzeće se prema Europskoj komisiji (2021) smatra svaki subjekt koji se bavi ekonomskom djelatnošću, bez obzira na njegov pravni oblik. U samoj definiciji treba više pozornosti dati ekonomskoj djelatnosti u odnosu na pravni oblik, jer to u praksi znači da se poduzećem mogu smatrati samozaposlene osobe, obiteljska poduzeća, partnerstva ili bilo koji subjekt koji se redovito bavi ekonomskom djelatnošću koja se odnosi na prodaju proizvoda ili usluga na određenom tržištu po određenoj cijeni. Zbog svoje jedinstvenosti i raznolikosti mala i srednja poduzeća (MSP) su više privukla pozornosti sveobuhvatnim istraživanjima u usporedbi s velikim poduzećima, što rezultira dubokim razumijevanjem njihovih specifičnih izazova i potreba. To je od ključne važnosti kako bismo mogli donositi pravovremene i efikasne politike i programe podrške usmjerenih na jačanje MSP – ova i postizanje njihova rasta i prosperiteta. Postoje različiti kriteriji prema kojima se klasificiraju poduzeća koje koriste različite zemlje u skladu sa svojim vlastitim zakonima. Stoga, ne može se utvrditi univerzalna definicija i klasifikacija podjele poduzeća, no kako sva poduzeća u Europskoj uniji djeluju na jedinstvom tržištu, njihova se klasifikacija temelji na kvantitativnim pokazateljima kao što su broj zaposlenih, godišnji promet i ukupna godišnja bilanca. Sama klasifikacija poduzeća prema Europskoj komisiji (2021) izgleda ovako:

- **mikro poduzeća** definiraju se kao poduzeća s manje od 10 zaposlenih i godišnjim prometom ili ukupnom godišnjom bilancom koja ne premašuje 2 milijuna eura;
- **mala poduzeća** definiraju se kao poduzeća s manje od 50 zaposlenika i godišnjim prometom ili ukupnom godišnjom bilancom koja ne premašuje 10 milijuna eura;

- **srednja poduzeća** definiraju se kao poduzeća s manje od 250 zaposlenika i godišnjim prometom koji ne premašuje 50 milijuna eura ili ukupnom godišnjom bilancom koja ne premašuje 43 milijuna eura

Važno je naglasiti kako da bi se poduzeće smatralo MSP mora ispunjavati kriterij broja zaposlenih i ima pravo birati hoće li zadovoljiti kriterij gornje granice godišnjeg prometa ili ukupne godišnje bilance. Mogućnost izbora zadovoljavanja jednog od dva kriterija napravljena je uzimajući u obzir specifičnosti različitih sektora gospodarstva. Primjerice, poduzeća u trgovini i distribuciji imaju po prirodi veći promet u usporedbi s proizvodnim tvrtkama. Stoga se, osim kriterija ukupne bilance koji odražava ukupno bogatstvo tvrtke, nudi i opcija odabira kriterija prometa. Na taj način se osigurava transparentnost i pravedan tretman prema svim MSP-ima, bez obzira na sektor djelatnosti. Kriterij broj zaposlenika smatra se prema najvažnijim i najpriznatijim kriterijem, a u njega su uključeni i zaposlenici s pola radnog vremena, zaposlenici sa punim radnim vremenom, privremeni i sezonski radnici. No, isto tako u njega nisu uključeni pravnici ili studenti koji se još obrazuju te zaposlenici na roditeljskom dopustu.

Europska komisija (2021) definira tri glavne kategorije malih i srednjih poduzeća (MSP): neovisna poduzeća, partnerska poduzeća i povezana poduzeća. Klasifikacija ovisi o udjelima koje poduzeće ima u drugim poduzećima. Neovisna poduzeća nemaju većinske udjele u drugim poduzećima, dok partnerska poduzeća imaju udjele između 25% i 50%. Povezana poduzeća, s druge strane, imaju udjele veće od 50% u drugim poduzećima. Nadalje, kriterij godišnji promet odnosi se na izračunavanje prihoda poduzeća u predmetnoj godini ostvaren prodajom proizvoda i pružanjem usluga u okviru uobičajenih djelatnosti poduzeća, nakon odbitka rabata, dok se ukupna godišnja bilanca odnosi se na vrijednost glavne imovine trgovačkog društva (Europska komisija, 2021).

U Republici Hrvatskoj, sama definicija malih i srednjih poduzeća je u skladu sa definicijom Europske unije, no klasifikaciju poduzeća kao i kriterije određuju Zakon o računovodstvu i Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva. Prema njima u sektor malih i srednjih poduzeća spadaju mikro, mala i srednja poduzeća koje se međusobno razlikuju prema kriterijima iz Zakona o računovodstvu iz 2023. godine, koji su vidljivi u tablici 1.

Tablica 1: Klasifikacija poduzeća prema kriterijima u RH

| Tip poduzeća            | Ukupna aktiva (EUR)   | Prihod (EUR)          | Prosječan broj radnika |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------|
| <b>Mikro poduzeća</b>   | do 350.000,00 eura    | do 700.000,00 eura    | do 10 radnika          |
| <b>Mala poduzeća</b>    | do 4.000.000,00 eura  | do 8.000.000,00 eura  | do 50 radnika          |
| <b>Srednja poduzeća</b> | do 20.000.000,00 eura | do 40.000.000,00 eura | do 250 radnika         |

Izvor: autor obradio prema Zakonu o računovodstvu 2023., dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> , [pristupljeno: 11.6.2024.]

Jednako kao u Europskoj uniji, kako bi se poduzeće klasificiralo u jednu od kategorija ono ne smije prelaziti granice u dva od tri kriterija, u Republici Hrvatskoj vrijedi isto. Dakle primjerice, mikro poduzeća ne smiju imati više od 10 zaposlenika, no imaju za pravo izabrati koji će od kriterija prihoda i ukupne aktive uspjeti zadovoljiti.

### 3.2 Obilježja i značaj malih i srednjih poduzeća za gospodarstvo Hrvatske i EU

Prema Vidučić (2005) mala i srednja poduzeća (MSP) djeluju kao motor modernog gospodarstva, usmjeravajući ga prema cilju postizanja konkurentnosti na globalnoj razini u području inovacija i konkurentnosti. Često se manji ekonomski subjekti odlikuju većom fleksibilnošću, jer ne postavljaju pravila igre na tržištu, već se bore za svoj udio na tržištu. Mala i srednja poduzeća uvelike utječu na generiranje novih radnih mjesta, što samim time povećava zaposlenost i proizvodnju, potiču ekonomski rast i konkurentnost kroz svoja inovativna rješenja, te doprinose održivoj društvenoj stabilnosti i razvoju lokalnih zajednica. No, isto tako, zbog svoje veličine imaju probleme u pristupu određenim izvorima financiranja. Kao glavni razlozi zbog kojih je malim i srednjim poduzećima teško osigurati pristup vanjskim izvorima financiranja navode se veća neizvjesnost i nepotpune informacije te nedostatak imovine za pokriće, odnosno vlastitog kapitala. Isaković (2015) ističe kako, iako fleksibilna, MSP za razliku od velikih poduzeća veoma su osjetljiva na nedostatak kapitala, zbog činjenice da znatno teže dolaze do kapitala na tržištu novca i ovaj nedostatak u najčešćim slučajevima MSP dovodi pred bankrot. To se može vidjeti na primjeru ekonomske krize 2008. godine u kojoj su MSP kontinuirano gubili radna mjesta sve do 2012. godine, dok su sa druge strane, velika poduzeća zaustavila gubljenje već nakon prvog ekonomskog udara. MSP se često oslanjaju na vlastita sredstva za financiranje, dok se manji dio financira iz vanjskih izvora, uglavnom putem

kreditiranja, iako Vidučić (2005) navodi kako banke više preferiraju kreditiranje velikih poduzeća. Kao glavni razlozi zbog kojih banke više preferiraju velika poduzeća, odnosno zašto MSP teško dolaze do kredita u EU, Vidučić (2005) navodi nedostatak dovoljnog kolaterala, nezadovoljstvo banke poslovnim rezultatima te nezadovoljstvo banke dostavljenim informacijama. Zbog toga su alternativni izvori financiranja poput *crowdfundinga* i fondova rizičnog kapitala postali ključni za MSP.

Podatci sa Eurostata za 2021. godinu ukazuju da je u Europskoj uniji poslovalo 31 milijun poduzeća koja su zapošljavala ukupno 156 milijuna osoba. Sektor mikro i malih poduzeća činio je čak 98%, odnosno 30,3 milijuna poduzeća pri čemu je svaki zapošljavao do 49 zaposlenih osoba. Mikro i mala poduzeća zapošljavala su ukupno 75,8 milijuna ljudi, odnosno 49% ukupnog broja zaposlenih u poduzećima, što govori o izvanrednom utjecaju tih poduzeća na generiranje novih radnih mjesta i zapošljavanje. Također su generirala 3,3 bilijuna eura dodane vrijednosti, što čini 35% od ukupne dodane vrijednosti koja iznosi 9,3 bilijuna eura. S druge strane, srednja poduzeća, kojih je bilo 240 000, činila su 0,8% svih poduzeća u EU. Unatoč relativno malom udjelu u broju, srednja poduzeća su zapošljavala znatnih 24 milijuna ljudi, te su svojim doprinosom dodanoj vrijednosti u iznosu od 1,8 bilijuna eura također igrala važnu ulogu u gospodarstvu EU.

Kako za Europsku uniju, tako i za Hrvatsku sektor malih i srednjih poduzeća, koji uključuje mikro, mala i srednja poduzeća ima krucijalnu ulogu u gospodarstvu. Prema izvještaju Centra za politiku malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR, 2021), mali i srednji poduzetnici u Hrvatskoj su 2020. godine doživjeli blagi pad u zaposlenosti i prihodima u usporedbi s prethodnom godinom. Iako su i dalje bili okosnica hrvatskog gospodarstva, zapošljavajući 72,1% radne snage i ostvarujući 58% ukupnih prihoda, ti su se udjeli neznatno smanjili u odnosu na 2019. godinu. Udio u izvozu je, međutim, ostao stabilan na 53%. Autori izvješća ovaj pad pripisuju utjecaju pandemije COVID-19.

Tablica 2: Financijski rezultati poslovanja poduzetnika Hrvatske u 2022. godini po veličini poduzetnika

| Opis                  | Ukupno  | Mikro   | Mali    | Srednji | Veliki  |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Broj poduzetnika      | 150.846 | 134.587 | 14.102  | 1.753   | 404     |
| Broj zaposlenih       | 996.213 | 273.576 | 266.262 | 186.708 | 269.667 |
| Ukupni prihodi u €    | 145.840 | 17.498  | 33.340  | 29.653  | 65.349  |
| Ukupni rashodi u €    | 137.838 | 17.376  | 30.855  | 27.274  | 62.333  |
| Dobit razdoblja u €   | 9.950   | 2.070   | 2.648   | 2.224   | 3.009   |
| Gubitak razdoblja u € | 3.728   | 2.173   | 639     | 217     | 699     |

Izvor: Obrada autora prema Fina (2023) Rezultati poslovanja poduzetnika u 2022. godini - razvrstani po veličini, dostupno na: [Rezultati poslovanja poduzetnika u 2022. godini - razvrstani po veličini - Fina](#), [pristupljeno: 12.6.2024.]

U tablici 2 mogu se vidjeti financijski rezultati poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj u 2022. godini razvrstani prema veličini na mikro, mala, srednja i velika poduzeća. Ukupno je evidentirano 150.846 poduzeća sa 996.213 zaposlenih osoba. Sektor malih i srednjih poduzeća zajedno obuhvaćaju čak 150.442 poduzeća što čini 99% svih poduzeća u Hrvatskoj. U 2022. godini, MSP - ovi su ostvarili ukupne prihode od 80.491 milijuna eura, što je više od polovice ukupnih prihoda svih poduzeća u Hrvatskoj, koji iznose 145.840 milijuna eura. Ukupno rashodi su iznosili 137.838 milijuna eura, od čega je sektor MSP - a ostvario 75.505 milijuna eura rashoda. Dobit MSP - a za razdoblje iznosi 6.942 milijuna eura, od kojih mikro poduzeća ostvaruju dobit od 2.070 milijuna eura, mala poduzeća 2.648 milijuna eura, a srednja poduzeća 2.224 milijuna eura. S druge strane, ukupni gubitak MSP - a je relativno manji i iznosi 3.028 milijuna eura. Navedeni podatci jasno pokazuju značajan utjecaj sektora MSP - a na hrvatsko gospodarstvo te da su oni nositelji ekonomskog rasta i stabilnosti u Hrvatskoj. Njihova uloga u daljnjem razvoju i prosperitetu hrvatskog gospodarstva ostaje neizostavna jer su oni okosnica ekonomije, stvaraju radna mjesta, potiču inovacije i pridonose izvozu i gospodarskom rastu zemlje. „Konkurentnost malih i srednjih poduzeća rezultat je produktivnosti, a produktivnost se temelji na inovativnosti. Novi načini provođenja aktivnosti, procedura i procesa, korištenja tehnologije, kreiranja poslovnog modela, omogućavaju poduzećima da budu produktivnija čime se izdvajaju od konkurencije i pronalaze svoje mjesto na tržištu“ (CEPOR, 2021:32). Također je važno istaknuti kako je globalna pandemija COVID 19 stavila mnoge i neočekivane izazove pred sva poduzeća, a upravo su se mikro, mala i srednja poduzeća uspješno borila s tim izazovima iskorištavajući svoj inovacijski potencijal te na taj način pronašla svoje prilike za rast i razvoj i u novim tržišnim uvjetima.

## 4. DEFINICIJA I ELEMENTI OKRUŽENJA

Ovo poglavlje uključuje definiranje i razumijevanje različitih aspekata, od unutarnjih odnosno internih, do vanjskih ili eksternih, koji utječu na organizaciju i pojedince. „*Okolina se može definirati kao sveukupnost pojava i čimbenika izvan poduzeća i unutar njega direktno i indirektno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i razvitak*“ (Buble et al. 2005:17). Iz definicije možemo zaključiti kako je okolina dinamičan sustav, odnosno kako se neprestano mijenja te da sama prilagodba na te promjene može biti od ključne važnosti za poslovanje i rast poduzeća. Također je važno napomenuti kako okolina nije homogena, već da se može podijeliti na eksternu ili vanjsku te internu ili unutarnju o kojima će se u nastavku nešto više reći.

### 4.1 Eksterna ili vanjska okolina

Vanjska okolina uključuje sve one aspekte okruženja koji se nalaze izvan poduzeća i koji imaju indirektan utjecaj na njegovo poslovanje. Ova okolina je obilježena brzim, intenzivnim i nepredvidivim promjenama. Buble et al. (2005) smatra da su kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost glavne karakteristike današnjeg poslovnog okruženja te da one značajno utječu na:

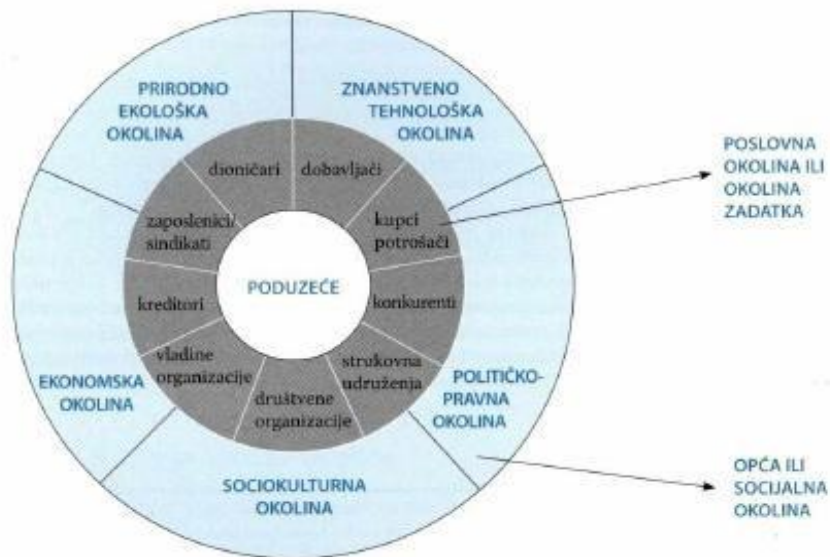
- pojavu „organizacijskog darvinizma“, prema kojem je opstanak poduzeća povezan s njegovom sposobnošću kontinuiranog praćenja i prilagodbe promjenama.
- razvoj poduzeća, koji ovisi o njegovoj sposobnosti prilagodbe okruženju i stupnju fleksibilnosti njegove organizacijske strukture.

Kompleksnost ili neizvjesnost smatra se jednim od najvažnijih karakteristika eksterne okoline poduzeća, a ona je određena brojem sudionika i elemenata unutar tog okruženja te intenzitetom njihove međusobne povezanosti. S druge strane dinamičnost okoline određena je brojem i vrstom promjena te karakterom i predvidljivošću promjena. Dinamičnost prvenstveno oslikava brzinu, intenzitet i kvalitetu tih promjena. Heterogenost predstavlja razinu raznovrsnosti bitnih komponenti okruženja, što zahtijeva kontinuirano praćenje i detaljno "skeniranje" okruženja, uključujući njegove pojedinačne dijelove, s posebnim naglaskom na tržišni segment. Kvaliteta i dostupnost informacija o budućim promjenama u okruženju također su bitne karakteristike okoline. Neizvjesnost koja iz toga proizlazi zahtijeva specifičnu strategiju za oblikovanje budućnosti tvrtke. Duboko razumijevanje svih ovih karakteristika okoline ključno je za moderna poduzeća koja žele uspješno poslovati u složenom i dinamičnom okruženju.



Prilagodljivost, praćenje trendova, upravljanje rizicima i kreiranje fleksibilnih strategija važni su faktori za dugoročnu održivost i daljnji rast poduzeća.

Slika 1: Dijelovi eksterne okoline



Izvor: Buble M. et al., (2005), Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, str.18

Slikom 1 prikazani su dijelovi eksterne okoline, koja se sastoje od:

- poslovne okoline ili okoline zadatka
- opća ili socijalna okolina.

#### 4.1.1 Opća ili socijalna okolina

Opća ili socijalna okolina često se naziva i udaljena okolina jer predstavlja dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća. Ona se sastoji od pet ključnih dimenzija ili tipova okoline. Tih pet tipova okoline prema Buble et al. (2005) su:

- prirodno-ekološka okolina,
- znanstveno-tehnološka okolina,
- ekonomska okolina,
- političko-pravna okolina
- sociokulturna okolina.

Prirodno-ekološka okolina uključuje sve materijalne i demografske resurse, od sirovina do ljudskih resursa. Prema Lozić (2012) ljudi su glavni faktor u funkcioniranju svakog poduzeća, a njihova kvaliteta i kvantiteta posredno utječu na održivost i napredak poduzeća.

Znanstveno-tehnološka okolina uključuje aktualne tehnološke trendove i promjene, kao što su znanstvena dostignuća, unapređenja i inovacije. Poduzeća trebaju pratiti tehnološki napredak i dostupnost novih tehnologija na tržištu, posebno u sferi informacijske tehnologije i tehnologije relevantne za njihovu djelatnost. Tehnološka okolina je od izuzetne važnosti u industrijama visokih tehnologija te isto tako i u mladim industrijama gdje je inovativnost vezana uz tehnološko vodstvo. Bez tehnološkog napretka u današnje vrijeme teško je zamisliti bilo kakav razvoj i napredak poduzeća. To je jedan od glavnih kriterija opstanka na tržištu. Što veća automatizacija, ne samo proizvodnog djela već i administrativnog i komercijalnog daju menadžerima svakog poduzeća mogućnost što bržeg i kvalitetnijeg donošenja odluka. Tome u svrhu postoje brojni poslovni alati koji automatiziraju obrađene podatke i brzo ih pretvaraju u gotove izvještaje, odnosno informacije koje su podloga za kvalitetno donošenje odluka.

Ekonomska okolina predstavlja sveobuhvatni okvir u kojem poduzeće posluje. Kontinuirano praćenje ekonomskih utjecaja koji neizravno utječu na poslovanje, od izrazite je važnosti za opstanak poduzeća i održavanje konkurentskih prednosti. Inflacija, kamatne stope, nezaposlenost, potražnja, globalni ekonomski odnosi i oskudica potrebnih resursa predstavljaju važne utjecaje iz ove okoline. Također, svi aspekti koji utječu na poduzeće, kao što su globalna strategija, oblik vlasništva, tržišni zakoni ponude i potražnje, politika zapošljavanja, te mjere monetarne i kreditne politike, indirektno se odražavaju kroz ovu dimenziju (Buble et al., 2005). Stoga je ključno pratiti i predviđati buduće trendove i promjene u ekonomskoj politici, jer će neadekvatno razumijevanje ili zanemarivanje ovih faktora negativno utjecati na poslovanje poduzeća.

Političko-pravna okolina poduzeća definirana je čimbenicima koji utječu na stabilnost zemlje i gospodarstva u kojoj posluje. Sundać (2016) govori kako ovaj sektor uključuje utjecaj države i njenih institucija na poduzeća, kao i pokušaje poduzeća da oblikuju odluke države i njenih institucija. Institucionalni okviri, oblikovani distribucijom političke moći i pravnim normama, postavljaju opće zakonske temelje za osnivanje, rad i prestanak poslovanja poduzeća. Utjecaj političko-pravnih odnosa vidljiv je kroz zakonske regulative koje ponekad ograničavaju gospodarsku aktivnost i autonomiju poduzeća. Makroekonomske politike usmjerene na stabilizaciju države i gospodarstva, utjecaj političkih stranaka i državne intervencije u raspodjeli

dohotka s ciljem osiguranja socijalne sigurnosti također igraju važnu ulogu. Buble et al. (2005) naglašavaju da analiza političko-pravnog okruženja treba biti usmjerena na dva ključna aspekta: političke odnose i pravnu regulativu. Politički odnosi uključuju proučavanje političkih odluka, stavova i interesa koji mogu utjecati na poslovanje poduzeća, posebno u kontekstu državnih intervencija. S druge strane, analiza pravne regulative se fokusira na proučavanje važećih zakona i propisa te njihov utjecaj na poslovne aktivnosti.

Sociokulturna okolina obuhvaća raznolike karakteristike i utjecaje društvenih slojeva te obrasce ponašanja pojedinaca i grupa. Sociokulturni uvjeti okoline predstavljaju splet društvenih i kulturnih čimbenika koji oblikuju našu svakodnevicu. To su, ukratko, sve one vrijednosti, norme, običaji, uvjerenja, stavovi i očekivanja koje dijele ljudi koji žive u određenom društvu ili zajednici. Kada govorimo o upravljanju, razumijevanje ovih uvjeta je ključno jer nam omogućuje da bolje spoznamo potrebe naših klijenata i prilagodimo im svoje usluge ili proizvode (Zekić 2007). Etička okolina koja uključuje skupine općenito prihvaćenih i provedenih standarda osobnoga ponašanja također se može smatrati elementom sociokulturne okoline. Sundać (2016) je identificirao nekoliko ključnih varijabli koje karakteriziraju društveno poslovno okruženje, a to uključuje kvalitetu obrazovnog sustava u odnosu na potrebe tržišta rada, razinu društvene odgovornosti poduzeća, ravnopravnost spolova na tržištu rada, odljev mozgova i razinu etičkog ponašanja u poslovanju.

#### 4.1.2 Poslovna okolina ili okolina zadatka

Prema Buble et al (2005), neposredna okolina u kojoj poduzeće posluje, odnosno njegova mikrookolina, sastoji se od svih čimbenika i subjekata koji izravno utječu na to kako poduzeće zadovoljava potrebe svojih kupaca i dionika. Suprotno općoj ili socijalnoj okolini koja je udaljena od poduzeća te stoga manje definirana i analizirana, poduzeća se prirodno više usmjeravaju prema poslovnoj okolini. Ovdje imaju pristup više informacija i dubljem razumijevanju, što olakšava menadžmentu donošenje odluka i upravljanje u usporedbi s općom okolinom. Poslovna okolina pruža specifične podatke o tržišnim trendovima, konkurenciji, tehnološkim inovacijama i regulatornim zahtjevima, što je ključno za prilagodbu strategija i resursa. S obzirom na to da poslovna okolina pruža konkretnije i dostupnije informacije, menadžeri se u njoj osjećaju sigurnije i učinkovitije donose odluke. Za razliku od opće okoline, koja je često nepredvidljiva i složena, poslovna okolina omogućava preciznije planiranje i prilagodbu poslovanja.

Poslovna okolinu se prema Buble et al. (2005) sastoji se od devet ključnih dijelova: dobavljači, kupci-potrošači, konkurenti, dioničari, zaposlenici/sindikati, kreditori, vladine organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja. Dobavljači, kupci-potrošači i konkurenti zajedno čine tržište proizvoda, odnosno tržište usluga koje se smatra jednim od najvažnijih dijelova poslovno okoline ili okoline zadatka.

Zekić (2007) govori o tome kako su kupci ključni elementi gospodarskog okruženja, bez kojih poduzeće ne bi moglo postojati. Poduzeće postoji kako bi zadovoljilo potrebe kupaca. Unutar poduzeća nema rezultata, već samo troškova. Kupac je taj koji donosi rezultate kupnjom proizvoda poduzeća i spremnošću da ih plati. Upravo kupac stvara vrijednost, stoga menadžment mora usmjeriti poslovanje prema njegovim potrebama i očekivanjima.

Za stvaranje ponude poduzeća ključni su resursi, poluproizvodi i usluge, što zahtijeva uspostavljanje odnosa s mrežom dobavljača. Bitno je osigurati pravovremenu isporuku inputa po prihvatljivoj cijeni i određenoj razini kvalitete kako bi se izbjegle prevelike zalihe, pri čemu neka poduzeća koriste koncept *just-in-time* koji funkcionira tako da se resursi dostavljaju točno kada su potrebni u proizvodnom procesu, smanjujući potrebu za skladištenjem i optimizirajući troškove.

Konkurenti su druga poduzeća koja se bore za iste resurse i kupce. Da bi bilo uspješno, poduzeće mora imati konkurentsku prednost, nešto što ga izdvaja od ostalih. Pratiti konkurenciju znači otkriti njene slabosti i snage. To može pomoći tvrtki da zauzme bolji položaj na tržištu.

Prema Buble et al. (2005), zaposlenici, zajedno s dioničarima ili vlasnicima, predstavljaju ključnu interesnu grupu unutar poduzeća. Oni ne samo da sudjeluju u oblikovanju strategije poduzeća, već i u njezinoj implementaciji. Osim svoje uloge unutar poduzeća, zaposlenici često djeluju i kao članovi sindikata, koristeći tu poziciju kako bi dodatno utjecali na odluke i aktivnosti unutar poduzeća. Sindikati im omogućuju da kolektivno zastupaju svoje interese, što može imati značajan utjecaj na sve aspekte poslovanja, od radnih uvjeta do strateških smjerova.

Kreditori su također važan dio poslovnog okruženja koji bitno doprinosi ostvarivanju ciljeva poduzeća. Njihova podrška omogućava poduzećima da učinkovitije posluju i donose važne odluke. Često se događa da poduzeće ne može pribaviti potrebne financijske resurse iz vlastitih izvora ili tekućeg poslovanja. U takvim slučajevima, kreditori se pojavljuju kao ključni partneri,

spremni pružiti potrebnu pomoć kako bi se olakšalo postizanje poslovnih ciljeva. Zajedničkim radom, kreditori i poduzeća surađuju na ostvarivanju zajedničkih projekata.

Vladine, društvene organizacije i zajednice mogu značajno utjecati na poduzeće kroz odgovarajuće politike i zakonske regulative. Sve navedene organizacije ili udruženja imaju moć kontrolirati, regulirati ili usmjeravati politike i prakse poduzeća, što utječe na donošenje odluka, strategija i njihovu implementaciju u poslovanju. Vladine i društvene organizacije razlikuju se po svojoj prirodi. Društvene organizacije predstavljaju interesne grupe formirane voljom članova kako bi utjecale na poslovnu praksu poduzeća. Primjeri takvih grupa su organizacije za zaštitu potrošača, skupine za prava nepušača i slične. S druge strane, vladine organizacije formira država s ciljem zaštite javnosti i poduzeća putem provođenja odgovarajućih politika i zakonskih regulativa.

#### **4.2 Interna ili unutarnja okolina**

„Interna okolina obuhvaća čimbenike koji se nalaze unutar organizacijskih granica. Radi se o čimbenicima koji kroz svakodnevne operacije izravno i u potpunosti utječu na poslovanje poduzeća“ (Rupčić 2021:98). Analiza interne okoline fokusirana je na utvrđivanje strateških snaga koje su usmjerene na postizanje strateških ciljeva i konkurentskih prednosti, te isto tako i strateških slabosti koje ometaju ili potpuno onemogućuju postizanje istih. Prema Buble et al. (2006), glavne snage poduzeća uključuju jasno definiranu stratešku viziju i dosljednu poslovnu strategiju. Također, ključne su stručnost i osposobljenost kadra, adekvatna organizacijska struktura, te duboko poznavanje tržišta i okoline. Pored toga, visoka razina tehničke i tehnološke opremljenosti, ulaganje u istraživanje i razvoj, te kvaliteta i prepoznatljivost proizvoda ili usluga dodatno osnažuju konkurentski položaj poduzeća. Što se tiče mogućih slabosti poduzeća Buble et al. (2005) ističe: nedostatak stručnog kadra, neodgovarajuća tehnološka opremljenost, nedostatak financijskih sredstava, neizgrađenost organizacijske kulture, te nepostojanje odgovarajuće poslovne filozofije i strateške vizije.

Temeljene sastavnice internog okruženja svake organizacije prema Bubleu (2000) su organizacijska struktura, kultura i resursi.

Prema Bubleu (2000), organizacijska struktura predstavlja okvir koji definira međuovisnosti i interakcije unutar poduzeća. Drugim riječima, ona opisuje kako su različiti elementi organizacije povezani i kako zajedno doprinose ostvarenju ciljeva. Ovaj okvir je ključan za učinkovito funkcioniranje poduzeća jer omogućuje jasnu podjelu rada i koordinaciju aktivnosti.

Djelotvorna organizacijska struktura omogućuje učinkovit rad menadžmenta organizacije. Ona jasno definira odnose, uloge, odgovornosti, razinu autoriteta i nadzora. Pregledom organizacijske strukture, menadžeri mogu procijeniti dostupne ljudske, financijske i tehničke resurse te ih optimalno rasporediti. Također, mogu identificirati nedostatak resursa potrebnih za uspješno poslovanje poduzeća.

Organizacijska kultura, kako je definirao Rupčić (2021), predstavlja temelj na kojem se gradi identitet organizacije. Ona oblikuje ponašanje zaposlenika, njihovu motivaciju i lojalnost prema organizaciji. Buble (2000) dodaje da organizacijska kultura utječe na sve aspekte organizacijskog života, od načina donošenja odluka do stila vođenja. Snažna i pozitivna organizacijska kultura može biti ključni čimbenik koji doprinosi konkurentnosti i dugoročnom uspjehu organizacije.

Organizacijski resursi su sve ono što tvrtka koristi za izradu i prodaju svojih proizvoda ili usluga. To uključuje stvari poput materijala, alata, vještina ljudi i znanja koje tvrtka prikuplja kako bi bila uspješna u prodaji svojih proizvoda. Buble (2000) navodi kako se organizacijski resursi mogu podijeliti u četiri skupe:

- Fizički resursi - obuhvaćaju sve materijalne stvari koje organizacija posjeduje i koristi, od zgrada i strojeva do sirovina.
- Ljudski resursi - odnose se na profesionalne i kvalifikacijske profile zaposlenika u organizaciji koji su ključni za poslovanje i postizanje konkurentskih prednosti.
- Informacijski resursi - uključuju sve podatke i znanja koja organizacija posjeduje i koristi za donošenje odluka.
- Financijski resursi - uključuju dostupna financijska sredstva koja su neophodna za bezbrižno poslovanje poduzeća. Svako poduzeće nastoji osigurati što veći udio tih sredstava iz vlastitih izvora kako bi smanjilo teret duga i time povećalo svoju likvidnost i solventnost.

## 5. ALATI ZA ANALIZU OKRUŽENJA

Svijest o promjenjivom okruženju i njegovom utjecaju na uspjeh poduzeća postaje sve izraženija. Poduzeća koja žele ostati konkurentna moraju kontinuirano pratiti i analizirati svoje okruženje. Upravo zato je analiza okruženja jedan od ključnih elemenata strateškog upravljanja. U ovom poglavlju će biti istaknuti neki od najčešće korištenih alata, kao što su PESTLE analiza, Porterov model pet konkurentskih snaga i SWOT analiza. Svaka od ovih metoda pruža drugačiji pogled na poslovno okruženje te omogućava identifikaciju potencijalnih prilika i prijetnji.

### 5.1 PESTLE ili PESTEL analiza

PESTLE analiza smatra se ključnom metodom za identifikaciju čimbenika koji su relevantni za opću odnosno socijalnu okolinu. Prema Walshu (2005) PESTLE pruža informacije i podatke koji omogućuju organizacijama unutar analiziranog okruženja da predvide promjene i prilagode se novim uvjetima, čime povećavaju svoju konkurentnost. PESTLE analiza je akronim koji se odnosi na ključne elemente opće okoline: političke, ekonomske, društvene, tehnološke, ekološke i pravne čimbenike (eng. *Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal Factors*). Newton (2023) ističe da postoji niz varijacija PESTEL analize koje se koriste u različitim kontekstima. Neke od najčešćih varijacija uključuju ETPS, STEP, STEPE, PEST, STEEPLE, PESTLIED i STEEPLED. Svaka od ovih varijacija naglašava različite kombinacije političkih, ekonomskih, socijalnih, tehnoloških, pravnih, okolišnih, etičkih, međunarodnih, demografskih i obrazovnih faktora koji mogu utjecati na organizaciju. Važno je napomenuti da su sve ove varijacije samo različiti pristupi istom analitičkom alatu, odnosno da je osnovna metoda je ista u svim slučajevima. Analiza PESTLE pruža okvir za istraživanje vanjskog okruženja postavljanjem pitanja za svaki faktor i raspravom o mogućim učincima na poduzeće. No, svakako nije presudno da li se primjerice, predstojeće državno reguliranje uvrštava pod političko ili pravno pitanje, već da ga se prepozna kao potencijalno važan faktor koji bi mogao utjecati na organizaciju. Gupta (2013) ističe da analiza vanjskog okruženja uključuje prikupljanje, praćenje i osiguravanje relevantnih podataka, predviđanje budućih događaja te njihovo tumačenje kako bi se informacije pretvorile u korisne smjernice za strateško planiranje. Prednosti PESTLE analize svakako su pružanje dubljeg razumijevanja poslovnog okruženja, stjecanje konkurentne prednosti te smanjenje mogućnosti za propuštanje prilika. Što se tiče nedostataka ističe se kompleksnost u provedbi, što znači da zahtjeva veliku stručnost na različitim područjima (ekonomija, pravo, tehnologija), no isto tako postoji i rizik da se tvrtka može preplaviti s previše informacija, što dovodi do težeg donošenja jasnih i konkretnih odluka.

U nastavku će biti objašnjeni čimbenici PESTLE analize.

*Politički čimbenici* odnose se na sredstva i stupanj do kojeg vlada može intervenirati u gospodarstvu zemlje ili poduzeću. To su primjerice: stav vlade prema zaposlenosti, zaštiti potrošača, ekologiji, oporezivanju, trgovinskim ograničenjima i društvenim reformama. Također se uzimaju u obzir administrativno opterećenje i razina korupcije u državi. Stvaranje globalnih tijela poput Europske unije dovelo je do uvođenja zakonodavstva u zemljama članicama koje može utjecati na poslovanje vaše organizacije. Na primjer, slobodno kretanje robe i usluga unutar EU omogućuje organizacijama poslovanje u 27 različitih zemalja s relativno malo ograničenja.

*Ekonomski čimbenici* uključuju procjenu potencijalnih promjena u inflacijskoj stopi gospodarstva, porezima, kamatnim stopama, tečajevima, trgovinskim regulativama i trošarinama (Newton 2016). Tu se također ubrajaju i stopa nezaposlenosti, bruto domaći proizvod (BDP), krediti, globalizacija, razina vještina, dostupnost stručnosti, plaće i slično.

*Socijalni faktori* uključuju demografske aspekte poput starosne strukture stanovništva, stope rasta populacije, razine zaposlenosti i prihoda, te obrazovnih i karijernih trendova. Ovi faktori utječu na to kako poduzeće može uspješno poslovati na određenom tržištu. Pored toga, vjerovanja, kulturne norme i stavovi prema pitanjima poput zdravlja i karijere također igraju važnu ulogu, posebno kada je riječ o međunarodnom poslovanju gdje je međukulturna komunikacija ključna za postizanje poslovnog uspjeha (Newton, 2005).

U današnjem svijetu, *tehnološki čimbenici* su postali ključni za organizacije u procjeni i identificiranju pitanja koja bi mogla utjecati na njihovo poslovanje i dugoročnu održivost. Brzina tehnoloških promjena se ubrzava, a promjene koje utječu na tržište mogu doći iz neočekivanih izvora. Primjeri tehnoloških inovacija poput umjetne inteligencije (AI), *Internet of Things* (IoT) i *blockchain* tehnologije dramatično su transformirali načine na koje tvrtke upravljaju zadacima, analiziraju podatke i komuniciraju s korisnicima. Umjetna inteligencija omogućila je automatizaciju procesa, personalizaciju usluga i preciznije prognoze, dok IoT povećava povezanost uređaja i omogućava stalno prikupljanje podataka za bolje donošenje odluka. *Blockchain* tehnologija, s druge strane, unaprijedila je sigurnost i transparentnost transakcija te promijenila načine financijskih i logističkih operacija. Ove tehnologije ne samo da otvaraju nova tržišta i poslovne modele, već i postavljaju izazove i potrebu za brзом prilagodbom kako bi se iskoristile sve prednosti koje donose.



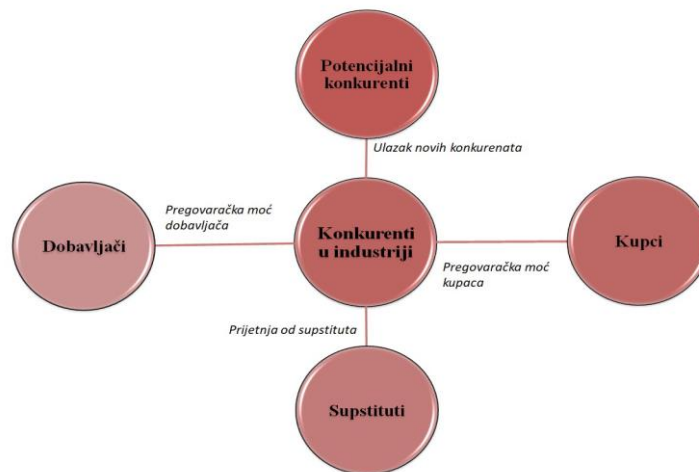
*Ekološki čimbenici* obuhvaćaju pitanja poput održivog razvoja, zagađenja okoliša i klimatskih promjena koje mogu značajno utjecati na različite industrije. Jedan od sve važnijih faktora s kojim se organizacije suočavaju je pakovanje i odlaganje otpada, te njihove posljedice po životnu sredinu. Primjerice, širom Europe svi dobavljači električne opreme po zakonu su dužni platiti državnu naknadu temeljenu na volumenu prodaje. Svrha ovako prikupljenih sredstava je financiranje programa recikliranja i smanjenja negativnog utjecaja na okoliš zastarjelih proizvoda (Newton 2016).

Prema Perera (2017) *pravni čimbenici* odnose se na propise, zakone, smjernice, pravila, načela i regulatorna ograničenja koja utječu na sve ili većinu industrija. Pravni čimbenici su na neki način povezani s političkim čimbenicima, koji uključuju regulative poput zakona o zapošljavanju, radnog zakona, zakona o zaštiti potrošača, zakona o patentima i autorskim pravima, zakona o trgovačkim društvima, zakona o zdravlju i sigurnosti te zakona o zaštiti okoliša (Simões 2019). Temeljem toga organizacija mora biti svjesna i pratiti takve zakone kako bi svoje poslovanje provodila zakonito i etično.

## **5.2 Porterov model pet konkurentskih snaga**

Porterov model pet konkurentskih snaga, kako je prikazano na slici 2, služi za analizu konkurentске pozicije poduzeća unutar industrije. Ovaj model je razvijen od strane Michaela E. Portera, a sastoji se od pet ključnih snaga: prijetnja postojećeg konkurencije, odnosno intenzitet rivalstva među tvrtkama u industriji, prijetnja supstituta, prijetnja ulaska novih konkurenata, pregovaračka moć dobavljača i pregovaračka moć kupaca (Porter, 1980). Cilj ovog modela je pomoći poduzećima u prepoznavanju svojih snaga i slabosti u odnosu na konkurente te u formuliranju odgovarajućih strategija za lakšu uspostavu konkurentskih prednosti.

Slika 2: Porterov model pet konkurentskih snaga



Izvor: Porter, M. E. (1980.), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, NY, str. 4.

Intenzitet rivalstva među tvrtkama u industriji predstavlja ključnu konkurentsku snagu u Porterovom modelu pet sila. Ovo suparništvo značajno utječe na strateške odluke poduzeća, koje bi trebale biti usmjerene na postizanje tržišnog uspjeha i zauzimanje što bolje tržišne pozicije. U savršenom tržišnom natjecanju, gdje su ulazne barijere niske, dugoročni profiti su također niski jer je lako ući na tržište. Nasuprot tome, gdje su ulazne barijere visoke, dugoročni profiti su veći. Suparništvo je u pravilu jače kad: potražnja kupca sporo raste, broj konkurenata koji su gotovo jednakih veličina i konkurentskih sposobnosti raste, proizvodi suparničkih prodavača su nediferencirani te ako su troškovi prijelaza kupaca na novu robnu marku niski. (Thompson et al., 2008). Nasuprot tome, suparništvo je slabije kada potražnja kupaca ubrzano raste, troškovi prijelaza kupaca na novu marku su visoki, a proizvodi konkurentskih prodavača diferencirani.

Prijetnja novih sudionika odnosi se na mogućnost da novi konkurenti uđu u industriju i smanje profitne marže postojećih tvrtki. Kada poduzeća u industriji ostvaruju visoke profite koji znatno premašuju njihov trošak kapitala, postoji veća vjerojatnost da će industrija privući nove sudionike. Problem mnogih industrija je lakoća ulaska novih sudionika - što je ulazak lakši, to je veći višak kapaciteta i intenzivnija konkurencija (Thompson et al., 2006).

Supstitut je proizvod drugih tvrtki s sličnim karakteristikama koji zadovoljava iste potrebe kupaca na alternativni način. Njihova konkurentska snaga također značajno utječe na rast i održivost poduzeća. Prema Thompsonu et al. (2008), prisutnost supstituta značajno povećava pregovaračku moć potrošača. Kada potrošači imaju širok izbor alternativa, mogu lakše pronaći

proizvode koji zadovoljavaju njihove potrebe po povoljnijoj cijeni. To prisiljava poduzeća da budu osjetljivija na potrebe i želje svojih kupaca.

Konkurentska snaga dobavljača važna je jer mogu značajno utjecati na položaj poduzeća koje opskrbljuju, utječući na proizvodni proces kvalitetom materijala, cijenom i poštivanjem rokova isporuke. Dobavljači su moćniji od poduzeća u industriji ako među njima dominira nekoliko velikih tvrtki s većom koncentracijom, ako nude diferencirane ili jedinstvene proizvode, ne moraju konkurirati zamjenskim proizvodima, te ako njihov proizvod predstavlja ključan input koji utječe na poslovni uspjeh i kvalitetu krajnjih proizvoda poduzeća.

Posljednja snaga u Porterovom modelu pet konkurentskih snaga odnosi se na pregovaračku moć kupaca koja raste u skladu sa rastom njihove sposobnosti da traže niže cijene, kvalitetnije proizvode ili usluge te povoljnije uvjete poslovanja. Buble et al. (2005) ističe da kupci postižu najpovoljnije pregovaračke pozicije kada imaju visoku moć u cjenjkanju. To se često događa kada manji broj kupaca kupuje velike količine robe, kada je riječ o ključnom ili dominantnom kupcu na tržištu, te kada postoji mogućnost istovremene kupnje od više različitih proizvođača. U takvim okolnostima, kupci efikasno iskorištavaju svoju pregovaračku snagu i konkurentsku prednost.

### **5.3 SWOT analiza**

Rupčić (2021) ističe da je SWOT analiza ključni alat za razvoj strategije na svim razinama. Ova metoda, čiji naziv se sastoji od početnih slova engleskih riječi za snage, slabosti, prilike i prijetnje, temelji se na sveobuhvatnom pregledu kako unutarnjih, tako i vanjskih čimbenika koji utječu na organizaciju. Drugim riječima, SWOT analiza nam pomaže da sistematski identificiramo i analiziramo naše prednosti i nedostatke, kao i mogućnosti i izazove u našem okruženju. Kroz vanjsku analizu, organizacija prepoznaje ključne prilike i prijetnje unutar svog konkurentskog okruženja. Osim toga, ova analiza omogućuje procjenu potencijalnog razvoja konkurencije i njegovih posljedica na prijetnje i prilike (Simões 2019). Drugim riječima, vanjska analiza uključuje prepoznavanje prijetnji i prilika. S druge strane, unutarnja analiza je od suštinske važnosti za identifikaciju snaga i slabosti unutar organizacije. Također, vanjska analiza kao dio SWOT evaluacije pomaže organizaciji da shvati resurse i sposobnosti koje mogu biti korisne u konkurentskoj borbi (Simões 2019). SWOT pomaže organizaciji da se fokusira na svoje snage, minimizira prijetnje i kroz kvalitetnu strategiju najbolje iskoristi dostupne prilike kako bi osigurala konkurentsku prednost.

Slika 3: Swot analiza



Izvor: Schooley, S. (2019). SWOT analiza: Što je i kada je koristiti? Dostupno na: <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html> , [pristupljeno: 25.6.2024.]

Buble et al. (2005) ističu da su snage poduzeća često povezane s njegovim resursima, kako materijalnim tako i nematerijalnim. Materijalni resursi uključuju opipljive elemente poput opreme i zgrada, dok nematerijalni resursi obuhvaćaju nevidljive elemente poput organizacijske kulture, struktura, strategija i intelektualnog kapitala. Upravo ti resursi, doprinose povećanju konkurentnosti poduzeća. Thompson et al. (2008) navodi kako su slabosti ili konkurentski nedostatak ono što poduzeću nedostaje ili nešto u čemu je neuspješno, ili uvjet koji uzrokuje nepovoljan položaj na tržištu. Tu se prije svega odnosi na inferiornu ili nedokazanu vještinu, znanje, intelektualni kapital, te nedostatke u konkurentskim važnim materijalnim, organizacijskim ili nematerijalnim sredstvima. Prilike dolaze iz okoline i tržišta u kojima organizacije djeluju i imaju vanjski utjecaj, poput ekonomskih uvjeta, političko-društvenih promjena, novih tehnologija, novih trendova i materijala te drugih čimbenika. Te prilike omogućuju organizaciji da poboljša svoje pozicioniranje i poveća konkurentsku prednost. Prijetnje predstavljaju nepovoljne situacije u okolini organizacije koje stvaraju prepreke za postizanje željene pozicije i mogu ugroziti njezinu sposobnost da ostane konkurentna. To mogu biti pojava novih tehnologija, uvođenje novih poboljšanih proizvoda konkurenata, niži troškovi ulaska inozemnih konkurenata na tržište, nepovoljne demografske promjene, rast kamatnih stopa, nepovoljne izmjene deviznog tečaja i dr. (Thompson et al. 2008).

Božac (2008) ističe da je SWOT analiza nezaobilazan alat u procesu strateškog planiranja, pomažući organizacijama da usklade svoje unutarnje snage s vanjskim prilikama i prijetnjama.

Međutim, unatoč svojoj širokoj prihvaćenosti, SWOT analiza se suočava s određenim ograničenjima. Prema Mintzbergu (1994), ova metoda može biti subjektivna i ograničena trenutnim percepcijama unutar organizacije, što može dovesti do zanemarivanja važnih čimbenika. Nadalje, poduzeća i menadžeri često se suočavaju s izazovom kako učinkovito iskoristiti rezultate SWOT analize za donošenje konkretnih strateških odluka. Iako SWOT analiza pruža vrijedne uvide u trenutnu situaciju organizacije, ona nije dovoljno preskriptivna da bi sama po sebi pružila sve odgovore. Stoga je potrebno kombinirati SWOT analizu s drugim alatima i tehnikama kako bi se razvila robusna strategija.

## 6. ANALIZA OKRUŽENJA NA PRIMJERU PODUZEĆA OSILOVAC D.O.O - VINARIJA ENOSOPHIA

U dinamičnom i konkurentnom tržištu vinarske industrije, razumijevanje i analiza poslovnog okruženja ključni su za dugoročni uspjeh i održivost poduzeća. Ovo poglavlje posvećeno je detaljnoj analizi okruženja vinarije Enosophia, koja posluje unutar poduzeća Osilovac d.o.o. Kako bi se dobila jasna slika poslovnog okruženja vinarije Enosophia, provedena je sveobuhvatna analiza na temelju intervjua s menadžerom tvrtke. Korištene su sljedeće analitičke metode: PESTLE analiza, Porterov model pet konkurentskih snaga i SWOT analiza.

### 6.1 Općenito o poduzeću

Osilovac d.o.o. - vinarija Enosophia osnovana je 1998. godine pod imenom Feravino. Vinarija je 2018. godine rebrendirana u Enosophia, što na grčkom jeziku znači "mudrost vina". Vinarija je poznata po svojim inovativnim vinogradarskim i vinarskim tehnikama, uključujući kontroliranu fermentaciju u *inox* posudama i starenje u francuskim hrastovima *barriqueima*.

Prema informacijama dobivenim iz primarnog izvora kroz intervju s vodstvom poduzeća, uzgoj vinove loze u Feričancima ima dugu tradiciju. Tome je posebno pogodovao geografski položaj naselja na sjevernom gorju Krndije, gdje su vinogradi smješteni južno od njega, na osunčanim padinama brežuljaka. U cilju optimalnog iskorištavanja potencijala slavonskog teritorija, poduzeće istodobno ulaže u nove vinograde i u razvoj podruma, koji se danas ubraja među tehnološki najnaprednije podruma u Slavoniji. Poduzeće u svom vlasništvu ima zasađeno približno 169 hektara vinove loze, s godišnjom proizvodnjom vina do 1 milijun litara.

Enosophia je novi vinski brend slavonske vinarije iz Feričanaca, čiji podrumi datiraju još iz 1804. godine. Ovaj brend predstavlja evoluciju i napredak prethodnog brenda Feravino, s ciljem pružanja dodatne vrijednosti potrošačima. Ideja izgradnje novog brenda obuhvaća puno širi kontekst od same proizvodnje vina. Sa željom nastavka bogate tradicije proizvodnje vrhunskih vina na području Feričanaca brend teži i mijenjanju percepcije kako vlastite vinarije tako i Slavonije kao vinske regije u cjelini. Velikim ulaganjima, promjenom pristupa u proizvodnji, razvojem novih i inovativnih proizvoda te stvaranjem i aktiviranjem komplementarnih djelatnosti (turizam) žele pozitivno utjecati na svoju okolinu. Misija i vizija brenda tvrdi da žele biti „najbolji u stvaranju“ a svojim djelovanjem to stvaranje prelazi okvire same klasične proizvodnje vina. Prva dva vina koja su predstavljena pod ovim brendom su graševina TRS No. 5 i rosé Matarouge. U skladu s brend strategijom i s ciljem edukacije, posebno mlađih potrošača,

ova vina su prva u Hrvatskoj koja koriste interaktivne etikete s proširenom stvarnošću (AR). Putem mobilne aplikacije, skeniranjem etikete TRS No. 5, korisnici mogu slušati glazbu skladanu posebno za poboljšanje okusa vina. Skeniranjem etikete Matarouge, korisnici mogu saznati više o najpoznatijim svjetskim regijama koje proizvode rosé vina.

Slika 4: TRS no.5 sa inovativnom etiketom



Izvor: Bruketa&Žinić&Grey. (2021). Enosophia: prvi vinski brend u Hrvatskoj s interaktivnom AR etiketom. Dostupno na: <https://bruketazinic.com/hr/2021/07/14/enosophia-prvi-vinski-brend-u-hrvatskoj-s-interaktivnom-ar-etiketom/> [Pristupljeno: 26.6.2024.].

Enosophia je osvojila brojne nagrade i priznanja na prestižnim međunarodnim natjecanjima, što svjedoči o izvanrednoj kvaliteti njihovih vina. Njihova vina su dostupna u izabranim trgovinama i restoranima diljem svijeta, a vinarija je popularna destinacija za ljubitelje vina koji žele iskusiti jedinstvenu atmosferu i uživati u degustaciji vrhunskih vina.

Prema najnovijim podacima FINA-e za 2023. godinu, društvo Osilovac d.o.o., ostvarilo je ukupne prihode u iznosu od 14,83 mil. eura, uz ostvarenu operativnu dobit EBTDA-u u iznosu od 1,88 mil. eura te neto dobit od 264 tis. eura. Prosječan broj zaposlenih tijekom 2023. godine iznosio je 150.

## 6.2 PESTLE analiza poduzeća

PESTEL analiza je alat koji omogućuje analizu vanjskih makroekonomskih čimbenika koji mogu utjecati na poslovanje vinarije Enosophia. Ova analiza uključuje političke, ekonomske, socijalne, tehnološke, ekološke i legalne čimbenike koji su objašnjeni u nastavku.

## **POLITIČKI ČIMBENICI**

Temeljem primarnih podataka prikupljenih kroz strukturirani intervju s vodstvom poduzeća i analize interne dokumentacije, identificirani su sljedeći ključni politički čimbenici:

- **Vladina politika:** Usmjeravanje proračunskih sredstava i sredstava EU u projekte razvoja vinarskog sektora, s naglaskom na Nacionalne programe pomoći, posebice u području vinskog turizma, može potencijalno doprinijeti rastu i jačanju vinarskog sektora.
- **Politička stabilnost:** Promjene u političkom vodstvu mogu utjecati na dinamiku implementacije projekata i povlačenje sredstava iz EU fondova u vinarski sektor. Trenutne projekcije sugeriraju relativnu stabilnost političke situacije u regiji, što bi moglo pogodovati kontinuiranom razvoju vinarskog sektora.
- **Porezna politika:** Porezni sustav se percipira kao stabilan, s postojanjem zakonskih okvira za poticanje ulaganja u svim promatranim zemljama. Međutim, relativna razina poreznog opterećenja u Hrvatskoj u usporedbi s okolnim zemljama mogla bi utjecati na investicijske odluke.
- **Trgovinska ograničenja:** Aktivni trgovinski sporazumi unutar i izvan EU trenutno ne predstavljaju značajna ograničenja za sektor.

## **EKONOMSKI ČIMBENICI**

Naknadno, temeljem primarnih podataka prikupljenih također kroz strukturirani intervju s vodstvom poduzeća, analize interne dokumentacije te DZS-a, identificirani su sljedeći ključni ekonomski čimbenici:

- **Bruto domaći proizvod (BDP):** Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (DZS), hrvatski BDP u 2023. godini bilježi rast od 2,8%, s posebno izraženim porastom od 4,3% u četvrtom tromjesečju. Ovi pokazatelji sugeriraju potencijal za nastavak pozitivnog trenda u narednom razdoblju.
- **Kamatne stope i izvori financiranja:** Uočava se trend usporavanja rasta kamatnih stopa iz 2022. i 2023. godine. Istodobno, primjećuje se pomak u fokusu investitora prema "zelenim" industrijama, uz povećane zahtjeve za osiguranjem u visokoenergetskim sektorima, što može utjecati na troškove zaduživanja za poduzeća koja ne implementiraju "zelene" prakse.



- Stopa inflacije: Nakon razdoblja rasta tijekom 2022. i 2023. godine, stopa inflacije pokazuje znakove stabilizacije na razini od približno 4% do 5% godišnje. Ovo bi moglo implicirati postupno usporavanje rasta cijena energenata i proizvodnih sirovina, potencijalno vodeći ka stabilizaciji troškova u nadolazećem periodu.
- Osobna potrošnja: Analiza podataka DZS-a ukazuje na osobnu potrošnju i investicije kao glavne pokretače rasta BDP-a, što se pripisuje kontinuiranom rastu plaća. Povećana kupovna moć mogla bi pozitivno utjecati na potražnju u vinskom sektoru.

## **SOCIJALNI ČIMBENICI**

Nastavljajući analizu, temeljem primarnih podataka prikupljenih kroz strukturirani intervju s vodstvom poduzeća i analize interne dokumentacije, identificirani su sljedeći ključni socijalni čimbenici:

- Demografski trendovi: Analiza ukazuje na trend smanjenja broja stanovnika, posebno izražen u Slavoniji, Baniji i Lici. Istovremeno, primjećuje se značajno smanjenje mlade populacije (0-40 godina) za više od 160.000 stanovnika. Ovi demografski pomaci potencijalno utječu na smanjenje potražnje i dostupnost stručne radne snage. Slični trendovi uočeni su i u drugim državama regije. Kao odgovor na ove izazove, primjećuje se trend uvoza radne snage iz manje razvijenih zemalja, što bi u budućnosti moglo dovesti do promjena u obrascima potrošnje i radnim navikama.
- Kulturološki aspekti konzumacije vina: Vino je evoluiralo kao integralni dio života, kulture i prehrane kroz povijest. Njegova uloga kao kulturnog simbola transformirala se tijekom vremena, prelazeći s primarno prehrambene funkcije na ulogu kulturne dopune hrani i društvenim okupljanjima. Umjetnost vinogradarstva i vinarstva također je doživjela evoluciju, pri čemu su neke vinske regije stekle priznanje UNESCO-a kao svjetska baština, što dodatno naglašava kulturnu važnost vina.

## **TEHNOLOŠKI ČIMBENICI**

Nastavljajući analizu, identificirani su sljedeći ključni tehnološki čimbenici:

- Tehnološki napredak - napredak u tehnologiji i primjena digitalnih alata u vinogradarstvu i vinarstvu omogućuju vinogradarima da brže reagiraju na promijene. Ugradnja senzora za praćenje temperature, promijene vremena, brzine i smjera vjetra, stanje tla i vinove loze, roboti u berbi - strojno branje, softveri za praćenje prinosa, utroška goriva, gnojiva zaštitnih sredstava.

- Inovacije - inovacije u vidu kupovine traktora za strojno branje grožđa uvelike smanjuju troškove rada, odnosno berbe grožđa koja je dosad ovisila o dostupnosti i broju berača koji su u što kraćem vremenu trebali odraditi berbu na velikim površinama i različitim lokacijama. Strojno branje grožđa maksimalno skraćuje vrijeme berbe, omogućuje noćno branje na nižim temperaturama što pospješuje daljnju preradu grožđa i poboljšava buduću kvalitetu proizvoda.
- Digitalizacija - vinarstvo sve više usvaja digitalna rješenja u cijeloj shemi, ne samo da bi podržali automatizaciju i kontrolu procesa, već i da bi se što više približili kupcu što je u ovoj vrsti industrije, velike konkurentnosti jedan od ključnih čimbenika uspjeha. Digitalizacija na boci vina gdje putem mobitela i učitavanjem bar koda kupac dobiva puno više informacija o samom vinu kojeg pije, od lokacije, vinogorja odakle je grožđe došlo, do samo konzumacije vina, uz koju vrstu jela najbolje ide odabrano vino.

## **PRAVNI ČIMBENICI**

Nastavljajući analizu, identificirani su sljedeći ključni pravni čimbenici:

- Zakon o radu - zakoni o radu u regiji uređuju odnose između poslodavaca i zaposlenika i ne djeluju negativno na poslovanje. Međutim, ne odgovora na sve veću fleksibilnost tržišta rada i ne omogućava poslodavcu da organizira svoje procese prema potrebama poslovanja (radno vrijeme). Fleksibilno radno vrijeme omogućava zaposlenicima da biraju kada će započeti i završiti radni dan, pod uvjetom da su prisutni tokom određenog vremenskog perioda (npr. između 10 i 15 sati). Dolazak i odlazak su prilagodljivi, a zaposlenici mogu raspodijeliti svoje radne sate prema osobnim preferencijama, sve dok ispunjavaju mjesečni radni fond sati. Ovo je naročito vidljivo i u vinarstvo odnosno vinogradarstvu kada postoje razdoblja u godini, recimo berba grožđa, kada poslodavac može dati mogućnost da se u tom periodu radi duže dnevno radno vrijeme, ali da se ono u razdobljima manjeg intenziteta rada može iskoristiti kraćim radnim vremenom.
- Zakon o zaštiti potrošača - zakon o zaštiti potrošača u cijeloj regiji ima tendenciju strožih odredbi koje idu u korist sve jače zaštite potrošača. U području poljoprivrednih proizvoda, prije svega je naglasak na sigurnosti proizvoda tijekom uporabe te minimalizaciji rizika pri stavljanju proizvoda na tržište.
- Zakon o zdravlju i sigurnosti - vidljiv je trend strožih zakonskih normi ovog tipa, koje na taj način nameću dodatne troškove poslodavcima, a radnike štite od ozljeda na radu i nastanka profesionalnih bolesti. Društvo Osilovac d.o.o. kontinuirano prati i provodi

visoke standarde zaštite na radu i brige o zdravlju zaposlenika, što osigurava usklađenost s novim zakonskim normama. Time ne samo da pokazuje odgovornost prema zaposlenicima, nego dugoročno smanjuje i rizik od izvanrednih troškova povezanih s ozljedama na radu. Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu postaju strateški prioriteti u suvremenom poslovanju, jer se dokazalo da ulaganje u prevenciju nesreća na radnom mjestu vodi ka višoj produktivnosti i manjem broju radnih sati izgubljenih zbog bolovanja.

## OKOLIŠNI ČIMBENICI

- Klimatske promjene - klimatske promijene imaju veliku ulogu u bilo kojoj poljoprivrednoj grani pa tako i u vinogradarstvu. O tome kakve je bila klimatska godina uvelike će ovisiti količina i kvaliteta berbe grožđa, a kasnije i na kvalitetu vina. Vinova loza najbolje uspijeva u umjerenim klimatskim uvjetima gdje prosječne godišnje temperature variraju između 10 i 20°C. Ove temperaturne vrijednosti podržavaju stabilan razvoj biljke, dok visoke temperature mogu ubrzati cvjetanje i sazrijevanje grožđa, ali prekomjerne vrućine iznad 35°C mogu uzrokovati probleme u fotosintezi i dehidraciju loze (Agro Info Net, n.d.; Hrvatska enciklopedija, n.d.). Međutim, prekomjerna vrućina može negativno utjecati na kvalitetu grožđa, a samim time i na okus vina. Kada su temperature visoke tijekom dozrijevanja grožđa, u njemu se povećava količina šećera, smanjuje količina kiselina. To dovodi do vina s visokim udjelom alkohola, ali i s manje izraženom kiselinom, što može negativno utjecati na njihovu harmoniju. Učestali toplinski valovi i ekstremno visoke temperature mogu oštetiti grožđe, pa čak i lišće vinove loze. Sunčeve opekotine na bobicama smanjuju urod i mogu dovesti do pojave neugodnih okusa u vinu
- Ekološka proizvodnja - Ekološka proizvodnja vina predstavlja način uzgoja vinove loze koji se oslanja na prirodne procese, a izbjegava upotrebu umjetnih gnojiva i pesticida. Umjesto toga, koriste se organska gnojiva i biološki pesticidi kako bi se zaštitila loza od bolesti i štetnika. Cilj je stvoriti zdrav i održiv ekosustav u vinogradu, koji će pozitivno utjecati na okoliš i kvalitetu vina. Ovakav način proizvodnje reguliran je strogim propisima koji određuju koje se metode i sredstva smiju koristiti. Proizvodi dobiveni ekološkom proizvodnjom nose poseban znak koji jamči potrošačima da su proizvedeni na način koji poštuje okoliš. Iako ekološka proizvodnja obično rezultira manjim prinosima u odnosu na konvencionalnu, ona nudi brojne prednosti. Vina proizvedena na ovaj način su visoke kvalitete, imaju bogatiji okus i aromu, a

istovremeno su i zdravija za potrošače. Sve veća svijest o važnosti očuvanja okoliša i zdrave prehrane dovodi do sve veće potražnje za ekološkim proizvodima, uključujući i vino.

### **6.3 Porterov model pet konkurentskih snaga na primjeru poduzeća**

Porterov model pet konkurentskih snaga predstavlja alat za analizu konkurentskog okruženja vinarije Enosophia, pomažući u razumijevanju snaga koje oblikuju industriju vina. Model uključuje prijetnje ulaska novih konkurenata, prijetnje postojeće konkurencije, pregovaračku moć kupaca, pregovaračku moć dobavljača, te prijetnje supstituta.

#### **Prijetnje ulaska novih konkurenata**

Prijetnja ulaska novih konkurenata u vinsku industriju je relativno ograničena, ali ipak postoje određeni faktori koji mogu otežati ulazak novih igrača. Iako su prepreke za ulazak u smislu osnovnog pokretanja proizvodnje niže, novi proizvođači suočavaju se s visokim početnim ulaganjima u tehnologiju, opremu, i stručnost potrebnu za postizanje kvalitete koja bi im omogućila konkurentnost. Brendiranje i prepoznatljivost također su važni faktori u industriji, što dodatno otežava novim igračima da dostignu etablirane vinare na tržištu. Posebno je izazovno uspješno se pozicionirati na kanalima poput HoReCa sektora (hoteli, restorani, barovi), gdje veće vinarije imaju prednost zbog većih kapaciteta i bolje prepoznatljivosti kod kupaca.

#### **Pregovaračka moć kupaca**

Kupci u vinskoj industriji imaju umjerenu do visoku pregovaračku moć. S obzirom na široku ponudu vina na tržištu, kupci mogu lako prebaciti lojalnost prema drugim proizvođačima. No, Enosophia može smanjiti ovu prijetnju kroz snažno brendiranje, visoku kvalitetu proizvoda i lojalnost potrošača. Organiziranje događanja poput vinskih degustacija i tura može dodatno ojačati odnos s kupcima i smanjiti njihovu pregovaračku moć.

Kupci u kanalu trgovine (trgovački lanci) imaju relativno veliku pregovaračku moć međutim to najviše ovisi o snazi svakog pojedinog brenda. Vrlo je teško s polica izbaciti proizvode koje tržište traži i koji imaju velik obrtaj. Moguće su određene supstitucije (s proizvodima konkurentskih velikih vinarija), međutim ni lanci nisu skloni takvim potezima. S druge strane, u HoReCa kanalu (hoteli, restorani, kafići), situacija je nešto drugačija. Ovdje vlada znatno

veća konkurencija, jer se manji, manje poznati brendovi bore za prostor na vinskim kartama i policama. Zbog toga je pregovaračka moć kupaca u ovom kanalu znatno veća, posebno kada je riječ o novim ili manje poznatim proizvođačima. Ipak, za proizvode koji su se već dokazali na tržištu i imaju dobru reputaciju, ovaj odnos se mijenja u korist proizvođača. Kupci u HoReCa kanalu često preferiraju poznate brendove koji su popularni među njihovim gostima, što smanjuje njihovu spremnost na promjene i daje prednost proizvođačima s vjerodostojnim proizvodima.

### **Pregovaračka moć dobavljača**

Pregovaračka moć dobavljača može varirati ovisno o specifičnim sirovinama i resursima koje vinarija koristi. U slučaju Enosophia, ključni dobavljači uključuju one koji opskrbljuju grožđe, boce, etikete i druge proizvodne materijale. Ako su ti dobavljači specijalizirani ili postoji ograničena konkurencija među njima, njihova pregovaračka moć može biti visoka. No, Enosophia može ublažiti ovu moć diversifikacijom dobavljača i uspostavljanjem dugoročnih ugovora.

Kod nabavke repromaterijala za proizvodnju vina ovisi o samoj vrsti materijala. Kod boca primjerice ne postoji velika konkurencija i pregovaračka moć vinarije je vrlo mala. Kod ostalog repromaterijala postoji veća ponuda (kutije, čepovi i etikete) i samim time je veća pregovaračka moć vinarije. Budući da Enosophia proizvodi gotovo svo grožđe u vlastitim vinogradima a mali dio grožđa otkupljuje ima relativno visoku pregovaračku moć kod otkupa. Također, kod nabave ostalih repromaterijala za proizvodnju grožđa i vina (gnojivo, zaštita, enologija) postoji veća konkurencija i samim time je i veća pregovaračka moć vinarije.

### **Prijetnje supstituta**

Prijetnje supstituta za vino uključuju druga alkoholna pića poput piva, žestokih pića i koktela. Povećana popularnost *craft* piva i raznih koktela može utjecati na potražnju za vinom. Enosophia može odgovoriti na ovu prijetnju kroz inovacije u proizvodnji i marketingu, nudeći jedinstvene vinske okuse i promičući zdravstvene benefite umjerene konzumacije vina. Također, fokusiranje na jedinstvene karakteristike i povijest vinograda može stvoriti dodatnu vrijednost koju drugi proizvodi teško mogu zamijeniti.

Prijetnje supstitucije za vino dolaze od drugih vrsta alkoholnih pića, poput piva i žestokih pića, koja uživaju rastuću popularnost zbog fleksibilnosti i mogućnosti brze prilagodbe novim trendovima. Posebno se ističu *craft* piva i kokteli, koji privlače sve veći broj potrošača, čime se

smanjuje potražnja za vinom. Ipak, industrija vina odgovara na ove izazove inovacijama u proizvodnji, ponudi novih okusa, te naglašavanjem povijesti i tradicije vinograda, čime stvara jedinstvenu vrijednost koju drugi proizvodi teško mogu zamijeniti (Hrvatska enciklopedija, n.d.; Novi List, 2024).

### **Konkurentsko rivalstvo**

Konkurentsko rivalstvo u vinskoj industriji je izrazito visoko. Na tržištu postoji mnogo domaćih i međunarodnih proizvođača vina koji se natječu za udio na tržištu. Enosophia se suočava s konkurencijom ne samo od drugih hrvatskih vinara, već i od poznatih svjetskih marki. Za održavanje konkurentске prednosti, Enosophia se mora fokusirati na stalno poboljšanje kvalitete, inovativne marketinške strategije i održavanje snažnog brenda. Suradnja s distributerima, turističkim agencijama i gastronomskim sektorom može dodatno pomoći u jačanju prisutnosti na tržištu i smanjenju pritiska konkurentskog rivalstva.

Prijetnja konkurencije je konstantno prisutna međutim u kanalu trgovine ona se svodi na nekoliko najvećih vinarija iz Slavonije (Kutjevo, Belje, Iločki podrumi, PP Orahovica, Erdutski vinogradi, itd.), međutim svaka od tih vinarija ima svoje potrošače koji nekada ne žele supstituit. U HoReCa kanalu ta je konkurencija znatno veća jer uz navedene tu je i cijeli niz malih vinara (Galić, Adžić, Josić, itd.) kao i velika ponuda vina iz uvoza. Ključna stvar je zapravo izgradnja prepoznatljivog brenda i stvaranje lojalnih potrošača jer samim tim jačate vlastitu tržišnu poziciju i pregovaračku moć.

### **6.4 SWOT analiza poduzeća**

SWOT analiza je alat koji omogućava pregled ključnih unutarnjih snaga i slabosti poduzeća, kao i vanjskih prilika i prijetnji iz poslovnog okruženja. Analiza je posebno korisna za razumijevanje položaja vinarije Enosophia u vinskoj industriji, sagledavajući njene strateške prednosti, ali i potencijalne rizike koji bi mogli utjecati na poslovanje. U nastavku slijedi detaljan prikaz snaga, slabosti, prilika i prijetnji za ovu vinariju.

Tablica 3: SWOT analiza vinarije Enosophia

| <b>SNAGE</b>   | <b>SLABOSTI</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetna i visokorangirana vina</li> <li>• Povoljan položaj vinograda</li> <li>• Brendiranje i marketing</li> <li>• Mlad, stručan i ambiciozan kadar</li> <li>• Nove tehnologije</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoki troškovi proizvodnje</li> <li>• Nedostatak zaposlenih koji rade na osvajanju inozemnih tržišta</li> </ul>  |
| <b>PRILIKE</b>   | <b>PRIJETNJE</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vinski turizam</li> <li>• Ekološka svijest</li> <li>• Mogućnost financiranja sredstvima iz fondova (mjere u poljoprivredi)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimatske promjene</li> <li>• Velika konkurencija u kvalitetnim vinima</li> <li>• Ovisnost o vanjskim izvorima financiranja</li> <li>• Ograničena dostupnost tržištima</li> </ul> |

Izvor: Izrada autora prema provedenom intervju

SWOT analiza vinarije Enosophia pruža uvid u ključne aspekte njezinog poslovanja, identificirajući snage, slabosti, prilike i prijetnje s kojima se suočava.

Enosophia se ističe kvalitetnim i visokorangiranim vinima, što je rezultat povoljnog položaja vinograda i primjene novih tehnologija. Njihov brend i marketing su snažni, a mladi, stručni i ambiciozni kadar doprinosi inovativnosti i rastu poduzeća. Vinarija je prepoznata po svojoj predanosti kvaliteti, što osigurava lojalnost kupaca i pozitivnu reputaciju na tržištu. Rezultat je to višegodišnjeg ulaganja kako u vinograde tako i u proizvodnju vina gdje se osim tehnološkom razvoju velika pažnja posvetila i vlastitom razvoju ljudskih potencijala kroz stručna obrazovanja te posjete ne samo domaćim već i stranim priznatim vinogradarima, gdje su ti mladi stručnjaci imali prilike vidjeti i čuti iskustava poznatih i uspješnih vinogradara. Sve to dovelo je do velikog zaokreta u proizvodnji vina, napuštanjem bivšeg brenda Feravina i stvaranju novog brenda Enosophia koja je sa sobom donio neka nova vina prilagođena novim zahtjevima tržišta. Ta su vina sada aromatičnija, bogatija okusima pristupačnija širem spektru potrošača. Osim muškoj uvelike je već sad prihvaćeno i u ženskoj populaciji. Dokaz tome su i nagrade koje društvo osvaja u zadnjih godinu, dvije na svjetski priznatim natjecanjima. Na ovogodišnjem izdanju najprestižnijeg svjetskog vinskog natjecanja, Decanter World Wine Awards, Vinarija Enosophia iz Feričanaca osvojila je pet srebrnih medalja. Ovaj uspjeh

ostvaren je u konkurenciji koja je obuhvatila više od 18.000 uzoraka vina iz cijelog svijeta, uključujući preko 600 vina iz Hrvatske.

Slika 5: 5 srebrnih medalja - Decanter 2024.



Izvor: Jutarnji list (2023) 'Sjajan uspjeh Enosophie na Decanter World Wine Awards', Dobra Hrana, 1. srpnja. Dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/dobrahrana/promo/sjajan-uspjeh-enosophie-na-decanter-world-wine-awards-15473242> [Pristupljeno: 1.7.2024.]

Prema izvještaju Jutarnjeg lista (2023), vinarija Enosophia postigla je značajan uspjeh na Decanter World Wine Awards, osvojivši više srebrnih medalja za svoja vina, uključujući pjenušac Memoria Brut Nature. Međutim, unatoč ovom uspjehu, vinarija se suočava s nekoliko izazova. Visoki troškovi proizvodnje i ograničena distribucija predstavljaju prepreke u zadovoljavanju rastuće potražnje. Dodatno, ovisnost o vanjskim izvorima financiranja povećava rizik za stabilnost poslovanja. Ti troškovi proizvodnje, koji su dijelom rezultat kontinuiranih ulaganja u proširenje i modernizaciju, utječu na rast ukupnih troškova proizvodnje, uključujući amortizaciju opreme, što rezultira višim cijenama proizvoda i smanjenjem profitabilnosti.

Unatoč tome, visoka kvaliteta grožđa i korištenje suvremene tehnologije omogućuju vinariji povećanje prodajnih cijena uz održavanje vrhunske kvalitete vina, što se dodatno podupire snažnim marketinškim strategijama. Daljnje smanjenje troškova rada u vinogradima može se očekivati uvođenjem strojnog branja grožđa, što će značajno ubrzati proces berbe i smanjiti rizik od nepovoljnih vremenskih uvjeta tijekom dužih perioda berbe. Također, mogućnost noćnog branja grožđa pri nižim temperaturama može poboljšati kvalitetu konačnog proizvoda.

Osim rješavanja unutarnjih izazova, Enosophia ima priliku iskoristiti rastući interes za vinski turizam. Proširenje ponude kroz organizirane ture i degustacije može privući novu bazu kupaca.



Suradnja s lokalnim turističkim zajednicama i investicija u izgradnju restorana Goveđa glava, čije se otvaranje očekuje krajem ljeta, dodatno će proširiti ponudu i omogućiti vinariji privlačenje većeg broja posjetitelja.

Slika 6: Restoran Goveđa glava



Izvor: Frangen, J. (2020) 'Kamo za weekend: U Feričance na dane otvorenih podruma', dostupno na: <https://juliofrangenfoto.com/2020/06/18/kamo-za-weekend-u-fericance-na-dane-otvorenih-podruma/> [Pristupljeno: 1.7.2024.]

Prema Frangenu (2020), restoran smješten u vinogradima na brežuljku Goveđa glava pruža mogućnost jedinstvenog pogleda na vinograde i okolne prirodne ljepote, čime se stvara poseban ambijent za uživanje u vinima. Međutim, ekološki trendovi među potrošačima predstavljaju važnu priliku za promociju održivih praksi u proizvodnji i distribuciji vina. Istovremeno, dostupnost sredstava iz fondova, osobito kroz poljoprivredne mjere, može biti ključna za daljnji razvoj vinarije i provođenje novih investicija.

Unatoč mogućnostima za rast, Enosophia se suočava s izazovima koje predstavljaju klimatske promjene. Negativan utjecaj klimatskih promjena na uzgoj grožđa može rezultirati smanjenjem kvalitete i količine uroda. Nadalje, rast konkurencije na domaćem i međunarodnom tržištu vina stvara pritisak na tržišni udio i profitabilnost. Promjene u zakonodavstvu koje se odnose na proizvodnju i distribuciju vina mogu dodatno povećati operativne troškove i otežati pristup tržištima. Ekonomske krize također mogu negativno utjecati na potražnju za vinima smanjenjem kupovne moći potrošača, dok promjene u preferencijama potrošača mogu dodatno ugroziti potražnju za specifičnim proizvodima vinarije. SWOT analiza omogućuje vinariji Enosophia da identificira ključne čimbenike koji utječu na njeno poslovanje. Ona pomaže u razvijanju strategija za iskorištavanje prilika, kao i u minimiziranju rizika i slabosti, što dugoročno osigurava održiv rast i uspjeh na tržištu

## 6.5 Rasprava

Kroz ovaj rad analizirani su utjecaji vanjskog okruženja na upravljanje i rast malih i srednjih poduzeća, s posebnim naglaskom na primjeru poduzeća Osilovac d.o.o. – Vinarija Enosophia.

Analiza vanjskog okruženja putem PESTLE metode ukazala je na nekoliko ključnih faktora koji značajno utječu na poslovanje vinarije. Politički čimbenici, poput usmjeravanja proračunskih sredstava i EU fondova u razvoj vinarskog sektora, predstavljaju priliku za rast i jačanje industrije. Međutim, nestabilnost političke situacije može usporiti implementaciju projekata i povlačenje sredstava. Ekonomski faktori, uključujući rast BDP-a i osobne potrošnje, pružaju optimistične izgleda za vinarski sektor, iako inflacijski pritisci i promjene u izvorima financiranja zahtijevaju oprez.

Socijalni čimbenici, posebice demografski trendovi i promjene u navikama potrošnje vina, predstavljaju izazov, ali i priliku za inovacije u marketingu i razvoju proizvoda. Tehnološki napredak, osobito u području automatizacije berbe i digitalizacije proizvodnih procesa, otvara mogućnosti za povećanje efikasnosti i kvalitete proizvoda.

Porterov model pet konkurentskih snaga otkrio je intenzivno rivalstvo u industriji, s umjerenom do visokom pregovaračkom moći kupaca. Prijetnja ulaska novih konkurenata je relativno niska zbog visokih početnih ulaganja, što daje prednost etabliranim proizvođačima poput Enosophije. Pregovaračka moć dobavljača varira ovisno o vrsti inputa, dok prijetnja supstituta postoji u obliku drugih alkoholnih pića.

SWOT analiza identificirala je ključne snage Enosophije, uključujući kvalitetu proizvoda, povoljan položaj vinograda i snažan brend. Slabosti poput visokih troškova proizvodnje i ograničene dostupnosti predstavljaju područja za potencijalno unapređenje. Prilike za rast leže u razvoju vinskog turizma i ekološkoj proizvodnji, dok klimatske promjene i regulatorne promjene predstavljaju značajne prijetnje.

Ovi nalazi sugeriraju da Enosophia ima snažnu poziciju na tržištu, ali se suočava s izazovima koji zahtijevaju strateški pristup. Ulaganje u tehnologiju i inovacije moglo bi pomoći u adresiranju izazova poput klimatskih promjena i rastućih troškova proizvodnje. Razvoj vinskog turizma i jačanje brenda kroz marketing i edukaciju potrošača predstavljaju važne prilike za diferencijaciju i rast.

Nadalje, fokus na održivu proizvodnju i ekološke prakse mogao bi ne samo odgovoriti na rastuću ekološku svijest potrošača, već i pomoći u ublažavanju nekih rizika povezanih s

klimatskim promjenama. Diversifikacija proizvoda i tržišta mogla bi smanjiti ovisnost o pojedinim segmentima i povećati otpornost na tržišne fluktuacije.

Važno je napomenuti da, iako analiza pruža vrijedan uvid u trenutno stanje i potencijalne smjerove razvoja, dinamična priroda industrije zahtijeva kontinuirano praćenje i prilagodbu strategija. Budući uspjeh Enosophije ovisit će o njejoj sposobnosti da balansira između iskorištavanja svojih trenutnih snaga i prilagodbe novim tržišnim realnostima.

U kontekstu šireg sektora malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, iskustvo Enosophije ilustrira važnost inovacija, brendiranja i prilagodbe tržišnim trendovima. Istovremeno, naglašava potrebu za podrškom na razini politika i regulativa koje bi olakšale pristup financiranju, poticale tehnološki napredak i podržavale održivi razvoj u sektoru vinarstva i šire.

Zaključno, analiza ukazuje na kompleksnost okruženja u kojem posluju mala i srednja poduzeća u vinarskoj industriji, te naglašava važnost strateškog planiranja, fleksibilnosti i inovacija u održavanju konkurentnosti i poticanju rasta.

## 7. ZAKLJUČAK

U teorijskom dijelu rada ustanovljeno je da mala i srednja poduzeća (MSP) imaju ključnu ulogu u gospodarstvu, kako u Europskoj uniji, tako i u Hrvatskoj. Ona čine 99% svih poduzeća, značajno doprinose zapošljavanju i generiranju prihoda. Međutim, MSP se suočavaju s izazovima poput ograničenog pristupa financiranju i osjetljivosti na eksterne šokove. Analiza okruženja pokazala se ključnom za strateško upravljanje i održivi rast ovih poduzeća.

Empirijski dio rada, fokusiran na Vinariju Enosophia, pružio je dubinski uvid u specifičnosti vinarske industrije i izazove s kojima se suočavaju MSP u ovom sektoru. PESTLE analiza identificirala je ključne faktore koji oblikuju poslovno okruženje, uključujući političke inicijative za razvoj vinarskog sektora, ekonomske trendove poput rasta BDP-a i osobne potrošnje, demografske promjene, tehnološke inovacije u proizvodnji vina, te sve strože ekološke zahtjeve.

Porterov model pet konkurentskih snaga otkrio je intenzivno rivalstvo u industriji, umjerenu do visoku pregovaračku moć kupaca, te relativno niske prijetnje od ulaska novih konkurenata zbog visokih početnih ulaganja. SWOT analiza istaknula je snage Enosophije poput kvalitete proizvoda i snažnog brenda, ali i slabosti u vidu visokih troškova proizvodnje. Prilike za rast identificirane su u razvoju vinskog turizma i ekološkoj proizvodnji, dok klimatske promjene predstavljaju značajnu prijetnju.

Zaključno, analiza je pokazala da je za uspješno upravljanje i rast MSP-ova u vinarskoj industriji, kao i u drugim sektorima, ključno kontinuirano praćenje i analiza okruženja. Ovo omogućava pravovremeno prepoznavanje prilika i prijetnji te prilagodbu strategija. Iskustvo Vinarije Enosophia ilustrira važnost balansiranja između tradicije i inovacije, te između lokalnog fokusa i globalnih trendova.

Rad također ističe potrebu za podrškom na razini politika koje bi olakšale pristup financiranju, poticale tehnološki napredak i podržavale održivi razvoj MSP-ova. Buduća istraživanja mogla bi se usmjeriti na detaljniju analizu utjecaja klimatskih promjena na vinsku industriju te na razvoj strategija za ublažavanje tih utjecaja.

Ovaj rad doprinosi boljem razumijevanju izazova i prilika s kojima se suočavaju MSP-ovi u specifičnom kontekstu hrvatske vinarske industrije, pružajući uvide koji mogu biti korisni kako za menadžere u industriji, tako i za kreatore politika usmjerenih na podršku razvoju MSP sektora.

## LITERATURA

1. Agro Info Net. (n.d.). Vinograd temperatura i njen uticaj tokom godine. Preuzeto s <https://agroinfonet.com>
2. Agroklub. (2024) Domaće vinogradarstvo u slobodnom je padu – evo gdje smo s proizvodnjom. Dostupno na: <https://www.agroklub.com/vinogradarstvo/domace-vinogradarstvo-u-slobodnom-je-padu-evo-gdje-smo-s-proizvodnjom/91396/> [Pristupljeno: 19.8.2024.]
3. Bruketa&Žinić&Grey. (2021). Enosophia: prvi vinski brend u Hrvatskoj s interaktivnom AR etiketom. Dostupno na: <https://bruketazinic.com/hr/2021/07/14/enosophia-prvi-vinski-brend-u-hrvatskoj-sinteraktivnom-ar-etiketom/> [Pristupljeno: 24.6.2024.]
4. Buble, M. (2000.), Management, Split: Ekonomski fakultet Split
5. Buble, M., Cingula M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005). Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija nakladništvo
6. Europska Komisija. (2020). Vodič za korisnike o definiciji mali i srednjih poduzeća. Dostupno na: <https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/06/Vodiczakorisnikeodefinicijimalihisrednjihpoduzeca.pdf> [Pristupljeno: 20.5.2024.]
7. Europski strukturni i investicijski fondovi. (2014). COSME. Dostupno na: [Europski strukturni i investicijski fondovi \(strukturnifondovi.hr\)](https://strukturnifondovi.hr) [Pristupljeno: 27.5.2024.]
8. Eurostat (2023) 2021: EU micro & small businesses employed 75.8 million. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231109-2> [Pristupljeno: 25.5.2024.]
9. FINA. (2023). Rezultati poslovanja poduzetnika u 2022. godini. Dostupno na: <https://www.fina.hr/novosti/rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2022.-godinirazvrstani-po-velicini> [Pristupljeno: 27.5.2024.]
10. Frangen, J. (2020) 'Kamo za weekend: U Feričance na dane otvorenih podruma', Dostupno na: <https://juliofrangefoto.com/2020/06/18/kamo-za-weekend-u-fericance-na-dane-otvorenih-podruma/> [Pristupljeno: 1.7.2024.]

11. Gonan Božac, M. (2008). 'SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA – SLIČNOSTI I RAZLIKE', *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 21(1), str. 19-34. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/21453>, [Pristupljeno: 24.6.2024.]
12. Gupta, A. (2013). Environmental and pest analysis: An approach to external business environment. *Journal of Art, Social Science and Humanities*, Dostupno na: <https://old.meritresearchjournals.org/assh/Content/2013/June/Gupta.pdf>, [Pristupljeno: 10.6.2024]
13. Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). *Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade*. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251. Dostupno na: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17554251011064837/full/html> [Pristupljeno: 1.7.2024.]
14. Hrvatska enciklopedija. (n.d.). Alkoholna pića. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/1825>. [Pristupljeno: 10.7.2024.]
15. Hrvatska enciklopedija. (n.d.). Vinogradarstvo. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr> [Pristupljeno: 10.7.2024.]
16. Infobiz, 2024. Osilovac d.o.o. dostupno na: <https://infobiz.fina.hr/tvrtka/osilovac-d-o-o/OIB-54035700225> [Pristupljeno: 26.6.2024]
17. Isaković, Suvad (2015). Menadžment malih i srednjih poduzeća, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici. Dostupno na: <https://suvadisakovic.ba/knjige/menadzment-malih-i-srednjih-preduzeca.pdf> , [Pristupljeno: 25.5.2024.]
18. Jutarnji list (2023) 'Sjajan uspjeh Enosophie na Decanter World Wine Awards', *Dobra Hrana*, 1. srpnja. Dostupno na: <https://www.jutarnji.hr/dobrahrana/promo/sjajan-uspjeh-enosophie-na-decanter-world-wine-awards-15473242> [Pristupljeno: 1.7.2024.]
19. Lozić, J. (2012): *Osnove menadžmenta*. Split: Sveučilište u Splitu
20. Newton, P. (2023). Što je PESTLE analiza? Dostupno na: <https://www.studocu.com/en-gb/document/university-of-west-london/strategic-marketing/what-is-the-pestle-analysis/45181697> [Pristupljeno 20.6.2024.]
21. Novi List. (2024). Jaka alkoholna pića uskoro nadmašuju vino po globalnoj prodaji. Evo zašto je to važno. Preuzeto s <https://www.novilist.hr>.
22. Perera, R. (2017). *The PESTLE Analysis*. New York: Independently published.
23. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. Dostupno na: <https://s3.us-east->

- [1.amazonaws.com/storage.thanksforthehelp.com/qfile/porter-michael-e-1980-extract-competitive-strategy-vyr2a2bw.pdf](https://1.amazonaws.com/storage.thanksforthehelp.com/qfile/porter-michael-e-1980-extract-competitive-strategy-vyr2a2bw.pdf) [Pristupljeno: 20.6.2024.].
24. Porter, M. E. (1980.), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*
25. Post, J. (2020) 'Što je PEST analiza?', *Poduzetnik*. Dostupno na: <https://poduzetnik.biz/produktivnost/sto-je-pest-analiza/> [Pristupljeno: 10.6.2024.].
26. Rašić Jelavić, S., i Brkić, I. (2016). 'PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj', *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 14(1), str. 65-86. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/162010> [Pristupljeno: 20.6.2024]
27. Rupčić, N. (2021) *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*. Dostupno na: [Suvremeni menadžment : teorija i praksa | Repozitorij Ekonomskog fakulteta Rijeka \(uniri.hr\)](https://www.uniri.hr/Repozitorij_Ekonomskog_fakulteta_Rijeka) [Pristupljeno: 20.6.2024]
28. Schooley, S. (2019). *SWOT analiza: Što je i kada je koristiti?* Dostupno na: <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>, [Pristupljeno: 25.6.2024]
29. Scott, G. (2020). *Porterovih 5 sila*. Dostupno na: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp> [Pristupljeno: 20.6.2024]
30. Simões, E. N. (2020). *A decision support system application module-for PESTLE analysis-competitive intelligence algorithm (Doctoral dissertation)*. Dostupno na: <http://hdl.handle.net/10362/94985>, [Pristupljeno: 25.6.2024.]
31. Sundać, D., Škalamera Alilović, D. i Babić, M. (2016) *Poslovno okruženje i intelektualni kapital*. [online] Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:140160> (Pristupljeno: 25.6.2024.).
32. Thompson A., Strickland A.J., Gamble J., (2006.), *Strateški menadžment, u potrazi za konkurentskom prednošću*, Mate, Zagreb
33. Vidučić, L. (2005) *Mala i srednja poduzeća: financijski, računovodstveni i pravni aspekti osnivanja i poslovanja*. Split: Ekonomski fakultet.
34. Zakon.hr (2023) *Zakon o računovodstvu*. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> [Pristupljeno: 20.5.2024.]
35. Zekić, Z. (2007) *Menadžment - poduzetnička tehnologija*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:106946> [Pristupljeno: 20.6.2024.].

## **Popis slika**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1: Dijelovi eksterne okoline.....              | 9  |
| Slika 2: Porterov model pet konkurentskih snaga..... | 18 |
| Slika 3: Swot analiza.....                           | 20 |
| Slika 4: TRS no.5 sa inovativnom etiketom.....       | 23 |
| Slika 5: 5 srebrnih medalja - Decanter 2024. ....    | 32 |
| Slika 6: Restoran Goveda glava.....                  | 33 |



## **Popis tablica**

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1: Klasifikacija poduzeća prema kriterijima u RH .....  | 5  |
| Tablica 2: Financijski rezultati poslovanja poduzetnika Hrvatske u 2022. godini po veličini poduzetnika ..... | 7  |
| Tablica 3: SWOT analiza vinarije Enosophia.....   | 31 |