

# Značaj analize okruženja u procesu strateškog upravljanja organizacijom

---

**Blažević, Manuela**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:166436>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-05**



*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 Poduzetništvo

Manuela Blažević

**Značaj analize okruženja u procesu strateškog upravljanja  
organizacijom**

Završni rad

Osijek, 2023

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Manuela Blažević

**Značaj analize okruženja u procesu strateškog upravljanja  
organizacijom**

Završni rad

**Kolegij: Poduzetničke strategije**

JMBAG: 0010229509

e-mail: mblazevic@efos.hr

Mentor: izv. prof. dr. sc. Julia Perić

Osijek, 2023

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


Manuela Blažević

**The importance of environmental analysis in the process of  
strategic management of the organization**

Final paper

Osijek, 2023

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je ZAVRŠNI  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o 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 sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: MANUELA BLAŽEVIĆ

JMBAG: 0010229509

OIB: 86248002139

e-mail za kontakt: mblazevic@efos.hr

Naziv studija: SVEUČILIŠNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ PODUZETNIŠTVO

Naslov rada: ZNAČAJ ANALIZE OKRUŽENJA U PROCESU STRATEŠKOG  
UPRAVLJANJA ORGANIZACIJOM

Mentor/mentorica rada: IZV. PROF. DR. SC. JULIA PERIĆ

U Osijeku, 2023. godine

Potpis Manuela Blažević

# Značaj analize okruženja u procesu strateškog upravljanja organizacijom

## SAŽETAK

Strateško upravljanje organizacijom predstavlja proces planiranja, vođenja i kontroliranja aktivnosti kako bi se ostvarili ciljevi organizacije uzimajući u obzir njezine snage i slabosti, resurse s kojima raspolaže te vanjsko okruženje koje organizaciji nudi prilike ali i ukazuje na potencijalne prijetnje njenom razvoju. Vanjsko okruženje organizacije se sastoji od različitih faktora poput ekonomskih, društvenih, tehnoloških, političko-pravnih i ekoloških, a iako ih organizacija u pravilu ne može kontrolirati, mora ih uzeti u obzir pri formuliranju svoje strategije i planiranju poslovanja.

Svrha rada je naglasiti važnost kontinuiranog praćenja signala iz okruženja kako bi organizacija znala koju strategiju izabrati i na koji način ju implementirati u svoje poslovanje. Cilj rada je pobliže objasniti koliko okruženje može utjecati na uspješnost određenog poduzeća te kako dobra analiza okoline pomaže poduzeću da promišlja strateški. U radu će se naglasak staviti na različite alate koje poduzeća mogu koristiti u analiziranju utjecaja iz okruženja kao što su: PEST(EL) analiza, SWOT analiza i Porterov model pet konkurentskih snaga. Također će se obraditi tema strateškog upravljanja s naglaskom na sam proces i čimbenike koji mogu utjecati na njega. Koliki utjecaj okolina može imati na jedno poduzeće prikazat će se i kroz primjer poduzeća Erste banka.

**Ključne riječi:** strateško upravljanje, analiza okruženja, PEST(EL), SWOT, Porterov model pet konkurentskih snaga

# **The importance of environmental analysis in the process of strategic management of the organization**

## **ABSTRACT**

Strategic management of an organization represents the process of planning, leading and controlling activities in order to achieve the organization's goals, It considers the organization's strengths and weaknesses, available resources and the external environment which presents opportunities and potential threats to its development. The external environment consists of various factors such as economic, social, technological, political-legal and environmental. While the organization cannot control these factors, they must be considered when formulating strategy and business plans.

The purpose of the paper is to emphasize the importance of continuous monitoring of environmental signals to guide strategic decision making and implementation. The aim of the paper is to explain how the environment can significantly influence a company's performance and how a thorough analysis of the environment supports strategic thinking. The paper will highlight different analytical tools that companies can use to assess environmental influences, such as: PEST(EL) analysis, SWOT analysis and Porter's Five Forces model. Additionally, it will cover the topic of strategic management including the process itself and the factors that can impact it. To illustrate the influence of the environment on the company Erste bank it will be used as an example.

Keywords: strategic management, environmental analysis, PEST(EL), SWOT, Porter's model of five competitive forces

# Sadržaj

1. Uvod.....	2
2. Cilj, struktura i metodologija rada.....	3
3. Definicija i elementi okruženja poduzeća .....	4
3.1. Eksterna okolina .....	4
3.1.1. Opća ili socijalna okolina .....	5
3.1.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka.....	5
3.2. Interna okolina .....	7
4. Analiza poslovnog okruženja .....	8
4.1. Alati za izradu analize poslovnog okruženja .....	8
4.1.1. PEST(EL) analiza .....	9
4.1.2. SWOT analiza .....	10
4.1.3. Porterov model pet konkurentskih snaga .....	12
4.2. Prednosti i nedostaci analize okoline.....	13
5. Strateško upravljanje .....	15
5.1.1. Formulacija i provedba strategije .....	16
5.1.2. Interni i eksterni čimbenici koji utječu na strateško upravljanje.....	17
6. Analiza okruženja na primjeru Erste banke .....	20
6.1.1. SWOT analiza Erste banke .....	21
6.1.2. Analiza internog rejtinga klijenata Erste banke .....	23
6.1.3. Analiza okruženja Erste banke tijekom Covid-19 pandemije .....	23
6.1.3. Analiza okruženja Erste banke tijekom rata u Ukrajini .....	25
7. Zaključak.....	27
Literatura .....	28



## 1. Uvod

Strateško upravljanje podrazumijeva definiranje i provedbu glavnih ciljeva i inicijativa, a temelji se na procjeni dostupnih resursa te unutarnjeg i vanjskog okruženja u kojem organizacija djeluje. Bez jasne strategije i vizije, organizacija ne može postići održivi razvoj svog poslovanja. Strategija je vrlo bitna jer omogućava organizaciji da se pravovremeno i dobro nosi s izazovima tržišta, te da uspješno konkurira drugim poduzećima. Jasno definirana i razumljiva strategija povećava konkurentnost organizacije i pridonosi njenom uspjehu. Kada su načela strategije jasna svim zaposlenicima smanjuju se nesporazumi i nerazumijevanja ciljeva i zadataka, a motivacija i efikasnost zaposlenika se povećavaju.

Okruženje u kojem organizacija djeluje može donijeti mnoge prilike, ali i opasnosti za poslovanje. Analiza okruženja omogućuje organizaciji da se uspješno prilagodi izazovima tržišta te da zna prepoznati i iskoristiti prilike koje okruženje nudi, ali i odgovoriti na eventualne prijetnje koje se mogu pojaviti na tržištu. Analiza okruženja može se provesti korištenjem različitih metoda uključujući ključne analize poput PEST(EL) analize, SWOT analize i Porterovog modela pet konkurentskih snaga. Ove analize omogućuju organizacijama da bolje razumiju svoje okruženje i prilagode svoje strategije kako bi ostvarili konkurentsku prednost na tržištu.

Svrha rada je objasniti značaj svake od ove tri ključne analize i ukazati na važnost ali i principe njihove upotrebe.

## **2. Cilj, struktura i metodologija rada**

Rad „Značaj analize okruženja u procesu strateškog upravljanja organizacijom“ detaljno će opisati pojmove okolina i strateško upravljanje kao i moguće alate s kojima se poduzeće može koristiti pri analizi okruženja. Cilj ovog rada je prikazati povezanost između analize okruženja organizacije i odluke koje se donose pri strateškom upravljanju organizacije. Rad će također, ne samo teoretski, nego i kroz primjer dobre prakse pokušati prikazati povezanost analize okruženja i strateškog upravljanja. Rad se sastoji od sedam poglavlja. Prvih pet poglavlja predstavljaju teorijski okvir koji obuhvaća definiciju okruženja, komponente okruženja, dionike koji se nalaze u eksternoj i internoj okolini poduzeća, važnost analize utjecaja okoline na poduzeće, alate potrebne za provedbu kvalitetne analize poslovnog okruženja, koncept strateškog upravljanja, kao i povezanost analize okruženja s odlukama o strateškim pravcima poduzeća. U empirijskom dijelu rada prikazat će se povezanost analize okruženja u procesu strateškog upravljanja na primjeru poduzeća Erste banka.

Kroz rad su se u najvećoj mjeri koristile induktivna metoda, odnosno analiziranje pojedinih činjenica na temelju kojih su doneseni određeni zaključci te metoda analize kroz koju se istraživanje proučilo određene pojmove i došlo do određenih zaključaka i sudova.

### 3. Definicija i elementi okruženja poduzeća

„Okruženje poduzeća čine svi elementi ( pojedinci, druge organizacije i institucije) i faktori (ekonomski, politički, pravni, tehnološki, sociokulturni i sl.) van granica poduzeća koji imaju utjecaj na poslovanje poduzeća.“ (Oberman, 2018:57, navedeno u Vučeta, 2019:29)

Okolina poduzeća sastoji se od skupa elemenata, vanjskih i unutarnjih čimbenika, koji utječu na poslovanje organizacije, a koje menadžment mora uzeti u obzir pri donošenju odluka u organizaciji. Okolinu poduzeća možemo podijeliti na eksternu i internu okolinu, a takva podjela pomaže u razumijevanju vanjskih utjecaja (kao što su gospodarski, društveni, tehnološki, političko-pravni i ekološki) i unutarnjih utjecaja (kao što su ljudski resursi, tehnologija, financije, operativni procesi, strukture organizacije...) na poslovanje organizacije. Obzirom na to da okolina poduzeća može biti dinamična i nepredvidljiva organizacija mora biti fleksibilna i pažljivo planirati svoje aktivnosti kako bi se prilagodila promjenama i izazovima i izgradila dobar odnos sa svojom okolinom.

#### 3.1. Eksterna okolina

Eksterna okolina je ona okolina koja obuhvaća segmente koji indirektno utječu na poslovanje organizacije. Podijeljena je na dva dijela, a čine ju poslovna okolina ili okolina zadatka i opća ili socijalna okolina (slika 1).



Slika 1. Segmenti okoline poduzeća. Izvor: Buble (2005.)

### 3.1.1. Opća ili socijalna okolina

Opća ili socijalna okolina (makrookolina) se sastoji od utjecaja okoline koji nisu pod kontrolom organizacije, zbog čega ih organizacija mora kontinuirano promatrati kako bi mogla na njih pravovremeno reagirati.

Buble (2006:29, navedeno u Alajbeg, 2016:5), dijeli opću ili socijalnu okolinu na:

1. **Političko-pravnu okolinu** – ova okolina obuhvaća mjere kojima država utječe na rad organizacije, a to su: mjere fiskalne i monetarne politike te zakonski propisi kojima utječu na ekonomsku stabilizaciju u državi.
2. **Ekonomsku okolinu** – ova okolina se odnose na temeljnu odrednicu djelovanja organizacije. Da bi organizacija uspješno poslovala, mora znati prepoznati i protumačiti ekonomske pokazatelje u državi, poput: inflacije, stope nezaposlenosti, bilancu uvoza i izvoza, dostupnost adekvatne radne snage, ostalih ekonomskih pokazatelja.
3. **Socijalno-kulturnu okolinu** - ovu okolinu sačinjavaju četiri važne dimenzije a to su: vrijednosti i vjerovanja ljudi, demografska obilježja i promjene, obrazovanje stanovnika i stavovi prema radu. Socijalno-kulturna okolina označava utjecaj društva na rad organizacije uzrokovan karakteristikama društvenih slojeva vođeni normama i pravilima društva.
4. **Tehnološku okolinu** – ova okolina predstavlja znanje (sposobnost) okoline u obavljanju određenih poslova što podrazumijeva stvaranje novih inovacija i tehnika, te sposobnost savlađivanja već postojećih tehnika u proizvodnji, prodaji i distribuciji proizvoda.

### 3.1.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka

*„Poslovna okolina ili okolina zadatka, kako je još brojni menadžeri zovi mikrookolina, predstavlja okolinu koju čine brojni akteri u neposrednoj okolini poduzeća, koji utječu na njegovu sposobnost.“* (Buble, 2005:19)

Mikro poslovno okruženje sačinjavaju vanjski i unutrašnji čimbenici koji utječu na poslovanje organizacije. Dionici se u ovoj okolini mogu također podijeliti na unutarnje i vanjske.

Pod **unutarnje** utjecajne dionike spadaju zaposlenici, vlasnici dionica, nadzorni ili upravni odbori i slični. Svaki od njih ima posebnu funkciju u organizaciji te je njihova uloga vrlo važna u poslovanju:

**Zaposlenici:** Štefan (2018) smatra da su zaposlenici najvažniji unutarnji dionici koji doprinose svakodnevnom radu i uspjehu organizacije. Oni obavljaju različite uloge i funkcije, poput izvršavanja zadataka, pružanja stručnosti i doprinosa inovacijama i rastu.

**Vlasnici/dioničari:** U organizaciji vlasnici/dioničari imaju financijski interes. Oni osiguravaju kapital i očekuju povrat svojih ulaganja od organizacije što im daje za pravo da organizaciju drže odgovornom za njezin financijski učinak te mogu imati ovlasti za donošenje odluka i utjecati na strateški smjer organizacije.

**Upravni odbor:** Upravni odbor nadzire upravljanje organizacijom i zastupa interese dioničara. Oni daju smjernice, odobravaju strateške odluke i osiguravaju usklađenost s pravnim i etičkim standardima. Upravni odbor igra ključnu ulogu u korporativnom upravljanju i upravljanju rizicima.

Pod **vanjske** utjecajne dionike svrstavaju se kupci, dobavljači, investitori i druge interesne skupine, država i regulatorna tijela, zajednica i društvo. (Bičić, 2015.)

**Kupci:** Kupci su ključni vanjski dionici koji koriste proizvode ili usluge od organizacije. Oni osiguravaju prihod i pokreću uspjeh organizacije. Razumijevanje potreba, preferencija i povratnih informacija kupaca ključno je za isporuku vrijednosti i održavanje zadovoljstva kupaca.

**Dobavljači:** Dobavljači osiguravaju organizaciji potrebne inpute, kao što su sirovine, komponente ili usluge. Oni igraju ključnu ulogu u opskrbnom lancu i mogu utjecati na kvalitetu, dostupnost i cijenu inputa. Izgradnja jakih odnosa s dobavljačima važna je za održavanje operativne učinkovitosti i osiguranje kvalitete proizvoda/usluge.

**Investitori i druge interesne skupine:** Vanjski investitori i druge skupine koje dijele interes u organizaciji osiguravaju kapital organizaciji u različitim oblicima, kao što su zajmovi, rizični kapital ili javna ulaganja. Investitori očekuju financijske povrate na svoja ulaganja i mogu utjecati na strateške odluke i financijsku politiku.

**Državna i regulatorna tijela:** Vladina tijela i regulatorna tijela uspostavljaju zakone, propise i politike kojih se organizacije moraju pridržavati. Imaju ulogu u osiguravanju poštenog tržišnog

natjecanja, zaštite potrošača i poštivanja pravnih i etičkih standarda. Organizacije moraju razumjeti i pridržavati se ovih zahtjeva kako bi djelovale unutar pravnog okvira.

Zajednica i društvo: Zajednica i društvo u kojem organizacija djeluje važni su vanjski dionici. Organizacije prema svojim zajednicama imaju društvene i ekološke odgovornosti. Za održavanje pozitivnog ugleda i dozvole od društva za rad organizacija mora izgraditi pozitivan odnos, rješavati društvene probleme i biti odgovorna prema okolišu.

### **3.2. Interna okolina**

Interna okolina se, prema Buble (2000), dijeli na tri dijela:

1. organizacijsku strukturu
2. organizacijsku kulturu
3. organizacijske resurse

Organizacijska struktura predstavlja građu organizacije, to jest sastav (od latinskog *struere* = graditi). Jedino obilježje koje je relativno trajno u organizaciji je struktura. Prema Buble (2000) struktura organizaciji daje obilježje, odnosno predodređuje poseban način funkcioniranja organizacije. Iz tog razloga, struktura organizacije čini temeljni mehanizam upravljanja djelovanjem organizacije.

Organizacijska kultura je sve ono što je organizacija prihvatila kao svoje vrijednosti (moral, zakoni, religija, književnost, običaji). „*Organizacije imaju osobnost kao što i pojedinci imaju osobnost*“ (Sikavica, 2011.) pa je organizacijska kultura među važnijim činiteljima poslovanja i napretka organizacije.

Organizacijski resursi prema Sikavica (2008:126) „*su sve komponente inputa koji ili pomoću kojih se, u procesu transformacije proizvode gotovi proizvodi ili usluge.*“, Predstavljaju resurse poput ljudskih vještina, financijskih resursa, proizvodnih resursa, inventara ili informacijske tehnologije (IT).

## **4. Analiza poslovnog okruženja**

Analiza poslovnog okruženja ključni je element strateškog upravljanja. Organizacija mora znati procijeniti različite unutarnje i vanjske čimbenike koji mogu imati i pozitivan i negativan utjecaj na uspješnost poslovanja. Provodeći sveobuhvatnu analizu svog okruženja, organizacija može identificirati potencijalne prijetnje i prilike te razviti učinkovite strategije za kapitaliziranje svojih snaga i ublažavanje svojih slabosti. U ovom poglavlju razmotrit će se važnost analize okruženja organizacije i identificirati različiti alati i okviri koji se koriste za provođenje analize okruženja. Kroz ove analize moći će se bolje razumjeti kako organizacije mogu učinkovito upravljati svojim okruženjem i postići održivi uspjeh.

### **4.1. Alati za izradu analize poslovnog okruženja**

Alati za provođenje analize poslovnog okruženja ključni su kako bi tvrtke ostale konkurentne na današnjem vrlo promjenjivom, dinamičnom tržištu. Ovi alati pomažu organizacijama da prepoznaju potencijalne prilike i prijetnje u svom okruženju, omogućujući im donošenje odluka na temelju potrebnih informacija koje potiču rast i uspjeh.

Zgrablić (2017) navodi PEST(EL) analizu kao jednu od najčešće korištenog alata za analizu eksternog okruženja. Ovaj okvir razmatra političke, ekonomske, društvene, tehnološke, ekološki prihvatljive i pravne čimbenike koji mogu utjecati na poslovanje organizacije. Ispitivanjem svakog od ovih čimbenika, poduzeća mogu steći cjelovito razumijevanje makrookoline u kojoj posluju.

Bašić (2016) navodi SWOT analizu kao, također, vrlo popularni alat koji se koristi za analizu vanjskih i unutarnjih čimbenika koji mogu utjecati na uspješnost organizacije. Ovaj alat pomaže organizacijama u prepoznavanju svojih snaga, slabosti, prilika i prijetnji, omogućavajući im razvoj učinkovite strategije pomoću kojih će uspješno iskoristiti svoje snage i umanjiti slabosti.

Još jedan široko korišten alat za analizu konkurentskog okruženja u kojem organizacija posluje je Porterov model pet konkurentskih snaga. Porterov model pet snaga predstavlja konkurentsku dinamiku unutar industrije. Model je razvio Michael Porter, jedan od vodećih stručnjaka u području ekonomije i poslovnih strategija. Ovaj model pomaže u analizi intenziteta konkurencije i atraktivnosti industrije. Prema Kusanić (2019) ovaj okvir uzima u obzir prijetnju

novih sudionika na tržištu, pregovaračku moć dobavljača, pregovaračku moć kupaca, prijeljnu supstituta i intenzitet konkurencije između već postojećih konkurenata. U nastavku će biti detaljnije objašnjena svaka od navedenih analiza.

#### **4.1.1. PEST(EL) analiza**

Prema Rastogi i Trivedi (2016) PESTEL je analitičko sredstvo za strateško planiranje vanjskih utjecaja na poslovanje ili projekt.

Akronim PESTEL je skraćena za političke, ekonomske, društvene, tehnološke, ekološke i pravne čimbenike. Organizacije koje provode PEST(EL) analizu i uključuju rezultate analize u svoj proces strateškog planiranja mogu postići konkurentsku prednost i dugoročan uspjeh na tržištu.

Čimbenici PEST(EL) analize (Post, 2023):

##### **1. Politički čimbenici**

Politički čimbenici odnose se na vladine politike, propise i političku stabilnost. „*Pitanja koja se moraju uzeti u obzir uključuju porezne smjernice, zaštitu autorskih prava i vlasništva, političku stabilnost, trgovinske propise, socijalnu politiku i politiku zaštite okoliša, zakone o zapošljavanju i sigurnosne propise.*“ Post (2023). Organizacije moraju uzeti u obzir i razumjeti političko okruženje u kojem posluju te razviti strategije koje će im pomoći da iskoriste potencijalne političke prilike ali i da budu spremne na rizike.

##### **2. Ekonomski čimbenici**

Ekonomski čimbenici uključuju ekonomske pokazatelje kao što su inflacija, stope nezaposlenosti i kamatne stope. Organizacije moraju poznavati gospodarske trendove kako bi znale identificirati potencijalne prilike i prijeljne u svojoj okolini.

##### **3. Društveni čimbenici**

„*Među stavkama koje bi trebalo analizirati su demografija, stopa rasta stanovništva, dobne skupine, stavovi prema poslu i trendovi na tržištu rada.*“ Post (2023). Organizacije moraju razumjeti promjene u ponašanju potrošača i društvene trendove kako bi ostale bitne na tržištu.



#### 4. Tehnološke čimbenike

Tehnološki čimbenici označavaju inovacije i tehnološki napredak koji utječe na industriju u kojoj se organizacija nalazi. Organizacije moraju ići u korak s novim tehnologijama ukoliko žele ostati konkurentne. Najčešći primjer današnjice je uspon digitalnih tehnologija i e-trgovine koji je poremetio tradicionalne fizičke maloprodajne poslove tako što potrošači više ne moraju fizički otići u trgovinu, već im roba bude dostavljena na kućnu adresu. S uvođenjem takvih e-trgovina poduzeće može bolje konkurirati na tržištu.

#### 5. Ekološki čimbenici

Ekološki čimbenici uključuju pitanja održivosti, klimatske promjene i ekološke propise. Kako bi ostale društveno odgovorne organizacije moraju preispitati svoj utjecaj na okoliš i riješiti pitanja održivosti. Na primjer, organizacije koje posluju u industriji nafte i plina suočavaju se sa sve većim pritiskom da primjene održive prakse rada i smanje svoj ugljični otisak.

#### 6. Pravne čimbenike

Pravni čimbenici obuhvaćaju propise i zakone koji utječu na poslovanje organizacije. Prema Rastogi i Trivedi (2016) ovaj faktor podrazumijeva sve pravne segmente kao – zapošljavanje, poreze, uvoz i izvoz materijala/proizvoda. Poduzeća moraju obratiti pozornost na zakonodavstvo i izvršavati poslove uz redovitu provjeru novosti unutar njihove grane poslovanja. Na primjer, organizacije koje posluju u zdravstvu i financijama koje su visoko regulirane industrije moraju se voditi unutar strogih propisa kako bi izbjegle potencijalne pravne prepreke i zadovoljile zakonske obveze.

#### **4.1.2. SWOT analiza**

SWOT analiza poznati je pomoćni alat pri strateškom planiranju u organizacijama. Koristi se kako bi organizacija znala prepoznati svoje unutrašnje snage i slabosti i vanjske prilike i prijetnje. Takav alat u organizaciji može pokriti različite poslovne situacije. Može se koristiti za procjenu snaga i slabosti organizacije, za izradu strateškog plana organizacije, procjenu novih poslovnih prilika te analizu položaja poduzeća na tržištu. „*Ova analiza usmjerena je na faktore koji imaju utjecaj na poslovanje, ali iz bližeg (mikro) okruženja u odnosu na makro okruženje.*“ (Mihailović, Marjanović i Spasić, 2018: 64 navedeno u Lančić, 2021.)

SWOT analizu poželjno je koristiti u kombinaciji sa drugim alatima za strateško planiranje poput PEST(EL) analize kako bi organizacija u potpunosti razumijevala svoju unutarnju i vanjsku okolinu.

SWOT analizom se razmatraju unutrašnji i vanjski utjecaji na organizaciju (Tablica 1).

Tablica 1. SWOT analiza

	SNAGE	SLABOSTI
Unutarnji čimbenici	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Kvalitetni ljudski potencijali</li> <li>-Dokazano uspješan menadžment</li> <li>-Tehnološke vještine</li> <li>-Vodeći brendovi</li> <li>-Provjerena kvaliteta proizvodnje</li> <li>-Povjerenje potrošača i izgrađeni odnosi</li> <li>-Razvijena prodaja i distribucijski kanali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Slab menadžment</li> <li>-Nedostatak kvalitetnog osoblja</li> <li>-Nerazvijene tehničke vještine</li> <li>-Nedostatak poznatih brendova</li> <li>- Problematična kvaliteta proizvoda</li> <li>-Nepovjerenje potrošača</li> <li>-Nerazvijeni distribucijski kanali</li> </ul>
	PRILIKE	PRIJETNJE
Vanjski čimbenici	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promjena ukusa potrošača</li> <li>-Otvaranje novih tržišta</li> <li>-Povećanje potražnje</li> <li>-Promjena poreznih stopa</li> <li>-Tehnološki napredak</li> <li>-Novi distribucijski kanali</li> <li>-Promjena demografske strukture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promjena ukusa potrošača</li> <li>-Odumiranje pojedinih tržišta</li> <li>-Smanjenje ukupne potražnje</li> <li>-Promjena poreznih stopa</li> <li>-Tehnološki napredak</li> <li>-Novi distribucijski kanali</li> <li>-Promjena demografske strukture</li> </ul>

Izvor: Lozić, (2012)

### **Unutarnji čimbenici ili snage i slabosti organizacije:**

Unutarnji čimbenici su organizacijske slabosti i snage. Što se tiče snaga, one pridonose uspjehu poduzeća, a kao što se može uočiti u tablici 1, mogu se odnositi na dobar imidž, brend, učinkovite proizvodne procese, talentiranu radnu snagu ili jedinstvenu prodajnu ponudu. Kako bi organizacije mogle iskoristiti prednost pred konkurentima, trebaju znati identificirati svoje snage.

Uspjeh organizacije leži u otkrivanju slabosti organizacije. Slabostima se smatraju oni unutarnji čimbenici koji ometaju uspjeh organizacije poput loše prakse upravljanja organizacijom, zastarjele tehnologije, nedostatak inovacija ili fluktuacije zaposlenika.

### **Vanjski čimbenici ili prilike i prijetnje organizacije:**

Vanjskim čimbenicima pripadaju prilike i prijetnje iz okruženja. Pa iako organizacije nemaju kontrolu nad ovim čimbenicima, jako je važno da ih budu svjesni i da se pokušaju pripremiti na njih. Prilike mogu imati pozitivan utjecaj na rezultate organizacije, a neke od njih su, prema Loziću (2012.) promjene u ponašanju potrošača, tehnološki napredak i tržišta u razvoju.

Prijetnje negativno utječu na rezultate organizacije, a najčešće se očituju u promjenama regulative, mogućnostima ulaska novih konkurenata, gospodarskim i drugim krizama iz okruženja. Razumijevanje potencijalnih prijetnji i sposobnost razvijanja strategija za njihovo ublažavanje ključni su faktori za postizanje organizacijskog uspjeha u budućnosti.

#### **4.1.3. Porterov model pet konkurentskih snaga**

Porterov model pet konkurentskih snaga je okvir za analizu konkurentске dinamiku industrije u kojoj se organizacija nalazi. Kusanić (2019) navodi da ovaj model služi kao alat za analizu prijetnje od novih sudionika, pregovaračke moći dobavljača i kupaca, prijetnje od zamjenskih proizvoda ili usluga i konkurenciju između već postojećih konkurenata. Pomoću ovog modela organizacija može razviti učinkovitu strategiju kako bi ostala konkurentna i stekla tržišni udio.

*„Ovih pet sila određuje profitabilnost industrije zašto što one utječu na cijene, troškove, i potrebne investicije u tvrtki u industriji – elemente povrata na investicije.“ (Porter, 2008:24)*

Organizacije koje uključe Porterov model pet snaga u svoj proces strateškog planiranja mogu donositi odluke formirane na povratnim informacijama okoline te učinkovito raspodijeliti resurse i prilagoditi se promjenjivom poslovnom okruženju.

Pet snaga o kojima Porter govori su, a detaljnije će biti objašnjene u radu su: (Harvard Business Review, 2008)

1) ***Rivalstvo među postojećim konkurentima*** - Konkuriranje između već postojećim organizacijama odnosi se na intenzitet konkurencije na tržištu u kojem se nalazi organizacija. *„Suparništvo među postojećim konkurentima poprima mnoge poznate oblike, uključujući sniženje cijena, novo predstavljanje proizvoda, reklamne kampanje, i poboljšanja usluge. Visoke granice rivalstva ograničavaju profitabilnost industrije. Stupanj do koje rivalstvo*

*smanjuje potencijalni profit industrije ovisi, prvo, o intenzitetu sa koje se tvrtke natječu i, drugo, na osnovu na kojoj se natječu.“*

2) **Snaga kupaca** - Pod pregovaračku moć kupaca spada sposobnost kupaca da utječu na kvalitetu i cijenu robe ili usluge. *„Kupac može ostvariti veću vrijednost snižavanjem cijena, zahtijevajući bolju kvalitetu ili više usluga (povećavajući trošak organizacije) i općenito pokušaj da sudionici industrije se natječu jedni protiv drugih, a sve na račun profitabilnosti industrije. Kupci su moćni ako imaju pregovaračku moć u odnosu na sudionike u industriji, osobito ako su cjenovno osjetljivi, koristeći svoju moć prvenstveno za pritisak sniženja cijena.“*

3) **Snaga dobavljača** - Pregovaračka moć dobavljača odnosi se na sposobnost dobavljača da utječu na kvalitetu i cijenu robe ili usluga. *„Moćni dobavljači mogu stvoriti višu vrijednost na tržištu za sebe naplaćivanjem viših cijena, ograničavanjem kvalitete ili usluga ili prebacivanje troškova na sudionike u industriji.“*

4) **Prijetnja ulaska** - Prijetnja novih konkurenata na tržištu odnosi se na vjerojatnost ulaska novih konkurenata na tržište. Elementi koji utječu na ovu prijetnju uključuju prepreke ulasku kao što su državni propisi, ekonomija razmjera i visoki kapitalni zahtjevi.

5) **Prijetnja supstituta** - Snaga supstituta ili prijetnja zamjenskih proizvoda ili usluga odnosi se na mogući rizik prelaska kupaca na drugi proizvod ili uslugu koji zadovoljava njihove potrebe. Elementi koji utječu na ovu prijetnju su: dostupnost supstituta, cijena i kvaliteta supstituta te razina diferencijacije među proizvodima ili uslugama.

## **4.2. Prednosti i nedostaci analize okoline**

Analiza poslovne okoline bitan je dio strateškog planiranja za organizacije. Alajbeg (2016) smatra da iako analiza pruža vrijedne uvide u elemente koji mogu utjecati na izvedbu organizacije, postoje i prednosti i nedostaci provođenja analize okoline organizacije.

### **Prednosti:**

- **Pomaže u prepoznavanju prilika i prijetnji.** Analiza poslovne okoline pomaže organizacijama kako bi prepoznale potencijalne prilike i prijetnje koje mogu utjecati na njihov rad. Dobivene informacije mogu se koristiti za razvoj učinkovitih strategija koje ublažavaju utjecaj prijetnji i kapitaliziraju prilike.

- **Poboljšava donošenje odluka.** Analizirajući poslovnu okolinu, organizacije mogu donositi informirane odluke na temelju razumijevanja unutarnjih i vanjskih čimbenika koji imaju utjecaj na njihovo poslovanje.
- **Olakšava dugoročno planiranje.** Analiza poslovne okoline pruža cjelovito razumijevanje tržišta i konkurentskog okruženja, što može pomoći organizacijama da razviju dugoročnije planove i strategije za uspjeh organizacije u budućnosti.
- **Povećava konkurentnost.** Analizom poslovnog okruženja, organizacije imaju priliku steći konkurentsku prednost razumijevanjem snaga i slabosti tržišta i svojih konkurenata na njemu.

### Nedostaci:

- **Troškovi i dugotrajnost.** Analiza poslovne okoline može zahtijevati puno vremena i koštati organizaciju dosta novaca, s obzirom da analize i istraživanja mogu biti opsežna i trajati dugo vremena.
- **Kompleksnost i nestabilnost.** Poslovna okolina je vrlo dinamična te se neprestano mijenja, a predviđanje budućih trendova i razvoja može biti teško, što zna predstavljati izazov za razvoj točnih i pouzdanih analiza.
- **Ograničeni opseg analiziranja:** Analiza poslovne okoline možda neće moći obuhvatiti sve elemente koji utječu na izvedbu organizacije, kao što su promjene u ponašanju potrošača ili tehnološki napredak.
- **Pretjerano oslanjanje na analizu.** Pretjerano oslanjanje na analizu može dovesti do "paralize analize", gdje organizacije ne poduzimaju nikakve mjere po pitanju rada organizacije nego provode previše vremena analizirajući okolinu.

Analiza okoline organizaciji pruža vrijedne informacije koje joj mogu pomoći da donosi ispravne odluke, razvije učinkovite strategije i ostane konkurentna na tržištu. Međutim analiza okoline ima i svojih nedostataka, uključujući trošak i vremensko ograničenje, neizvjesnost i kompleksnost, ograničen opseg i pretjerano oslanjanje na analizu. Organizacije koje nastoje ostvariti dugoročni uspjeh moraju znati iskoristiti prednosti i smanjiti nedostatke svih alata strateške analize koje želi koristiti.

## 5. Strateško upravljanje

Poglavlje „Strateško upravljanje“ pokriti će teme vezane uz strateško upravljanje u organizacijama, poput definicije i koncepta strateškog upravljanja, procesa razvoja poslovnih strategija, internih i eksternih čimbenika koji utječu na strateško upravljanje i povezanosti analize okruženja i strateškog upravljanja.

*„Strateško upravljanje obuhvaća formuliranje i provedbu glavnih ciljeva i inicijativa od uprave tvrtki, bazirano na razmatranju sredstava i procjenu unutarnjeg i vanjskog okruženja u kojem se tvrtka natječe. Kada je strategija definirana, različiti ciljevi i mjere mogu se prikazati na dijagramu toka organizacije, uz mjerenje performansi i kontrolu provedbe strategije.“*  
(IMPACTA, 2023.)

Strateško upravljanje je važan proces za organizacija u postizanju njihovih dugoročnih ciljeva i stjecanju konkurentske prednosti na tržištu. Pomaže u usklađivanju unutarnjih resursa s vanjskim prilikama te maksimizira snage organizacije uz ublažavanje slabosti. Uključuje elemente poput strateške analize, formulacije strategije, provedbe strategije i procjene strategije koje su u skladu s korporativnim ciljevima.

U današnjem dinamičnom i konkurentnom poslovnom okruženju, organizacije trebaju sustavan pristup za razvoj učinkovitih poslovnih strategija. Ovo se poglavlje bavi procesom razvoja poslovnih strategija, ocrtavajući ključne faze i uključena razmatranja. Razumijevanjem ovog procesa, organizacije mogu poboljšati svoje strateško donošenje odluka, uskladiti svoje resurse i iskoristiti prilike za rast i uspjeh.

Strateška analiza se dijeli na eksternu i internu analizu okoline. Analiza eksterne okoline uključuje procjenu vanjskih čimbenika koji utječu na organizaciju, kao što su industrijski trendovi, tržišna dinamika, tehnološki napredak i regulatorne promjene. Svaki od navedenih faktora se u današnjici mijenja velikom brzinom iz mjeseca u mjesec, te je potrebno ostati u „trendu“ jer u protivnome tvrtka može osjetiti gubitke u poslovanju ne uzimajući u obzir stalne adaptacije i razvoj konkurencije. Alati poput PESTEL analize, Porterovog modela pet snaga i SWOT analize su analize koje pomažu u boljem razumijevanju eksternog okruženja. Navedene analize pomažu u praćenju poteškoća i mogućnosti s kojima se poduzeće suočava, ali ih ne primjećuje dok ne istraži „dublje“ faktore navedenih analiza. Interna analiza usmjerena je na procjenu resursa, sposobnosti i temeljnih kompetencija unutar organizacije. Kroz nju se

analiziraju čimbenici kao što su organizacijska struktura, kultura, ljudski resursi i financijska izvedba kako bi se identificirale snage i slabosti. Organizacijska struktura se razlikuje od tvrtke do tvrtke, unutar nje postoje različiti sektori, kao npr. sektor za IT, sektor nabave, prodaje i sl. Potrebno je obratiti pozornost na slabosti unutar pojedinih sektora. Isto tako ovisno o djelatnosti poduzeća, neke sektore koji su od ključne važnosti za poduzeće potrebno je analizirati detaljnije, istražiti potencijalne rizike i prijetnje koje predstavljaju problem poduzeću. Nadalje, ljudski resursi su temelj poslovanja, potrebno je ulagati u njihov razvoj, slušati prijedloge iz njihovog ugla i upotrijebiti ih za poboljšanje poslovanja.

### **5.1.1. Formulacija i provedba strategije**

*"Dobri poslovni lideri stvaraju viziju, artikuliraju viziju, strastveno posjeduju viziju i nemilosrdno je vode do kraja."* (Jack Welch)

Strateško upravljanje počinje definiranjem vizije, misije i ciljeva organizacije. Vizija daje dugoročni smjer, a prema Puškarić (2021) vizija menadžmenta slikovito prikazuje buduće stanje tvrtke, stvarnu, vjerodostojnu i poželjnu budućnost za navedenu tvrtku. Daje prostor za motivaciju menadžmentu kako bi uspješno pripremio poduzeće za buduće događaje uz idealnu sliku položaja gdje bi ono moglo biti uz ispravno vođenje i usmjeravanje zaposlenika. Uspjeh je i u odabiru ispravne vizije koja će biti jasna i motivirati okruženje za postizanje rezultata. S druge strane, misija definira svrhu organizacije. Prema Puškarić (2021) misija predstavlja pretpostavku uspjeha i svrhu postojanja tvrtke, ujedno i odgovara na pitanje gdje se vidimo u budućem razdoblju. Kao pomoć u usmjeravanju pri donošenju strateških odluka služe SMART ciljevi prema Cvitanović Jovanić (2023) to su specifični, mjerljivi, dostižni, realistični, vremenski ograničeni ciljevi. Uzimajući u obzir koncept SMART cilja postiže se kvalitetno odabran i detaljno analiziran cilj kojim se moguće voditi, služi kao motivacija i vodi ka rješenju strateškog cilja. Razvoj strategije uključuje stvaranje i procjenu strateških opcija za postizanje ciljeva organizacije. To uključuje odabir odgovarajućeg tržišnog pozicioniranja, prepoznavanje konkurentskih prednosti i razmatranje strategija rasta, poput širenja tržišta, diverzifikacije ili akvizicija.

*"Strategija bez izvršenja je halucinacija."* (Thomas Edison)

Provedba strategije može se podijeliti na dva dijela, alokacija resursa i organizacijsko usklađenje. Provedba strategije uključuje učinkovitu alokaciju resursa za podršku odabranim strategijama. Alokacija resursa može pogoditi sve tipove resursa uključujući financijske resurse, ljudske resurse, tehnologiju i infrastrukturu. Učinkovita raspodjela resursa osigurava

izvršenje strateških inicijativa, dok uspješna implementacija strategije zahtijeva usklađivanje strukture, procesa i kulture organizacije s odabranim strategijama. To uključuje učinkovitu komunikaciju, upravljanje promjenama i razvoj poticajne organizacijske kulture. Prema Bičić (2015) nakon provedbe strategije slijedi procjena kvalitete strategije, evaluaciju procesa da bi se osigurala funkcionalnost. Procjenu strategije možemo obaviti kroz mjerenje učinkovitosti ili prikupljanjem povratnih informacija i prilagodbe. Procjena strategije uključuje praćenje i mjerenje uspješnosti organizacije u odnosu na njene strateške ciljeve. Strateško upravljanje zahtijeva kontinuirano učenje i prilagodbu. Povratne informacije iz procjene učinka i promjena u okruženju pomažu u prepoznavanju potrebe za prilagodbama, poboljšanjima ili čak strateškim promjenama kako bi se osigurao dugoročni uspjeh.

### **5.1.2. Interni i eksterni čimbenici koji utječu na strateško upravljanje**

Strateško upravljanje uključuje formuliranje, provedbu i evaluaciju strategija za postizanje organizacijskih ciljeva. Međutim, na učinkovitost strateškog upravljanja utječu različiti unutarnji i vanjski čimbenici. Razumijevanje ovih čimbenika omogućuje organizacijama da prilagode svoje strategije, iskoriste prilike i ublaže potencijalne rizike.

Alajbeg (2016) navodi da su **unutarnji čimbenici**: organizacijska kultura, resursi i mogućnosti i vodstvo i menadžment

#### **Organizacijska kultura**

Prema Alajbeg, A. (2016) organizacijska kultura igra vitalnu ulogu u oblikovanju strateškog upravljanja. Kultura koja potiče inovacije, suradnju i prilagodljivost promiče učinkovito formuliranje i provedbu strategije. Suprotno tome, kultura koja je otporna na promjene ili joj nedostaje jasan strateški fokus može spriječiti napredak.

*"Bitno je da u sustavu vrijednosti prevladavaju elementi koji su pozitivno orijentirani prema promjenama, kako bi otpori njihovoj provedbi bili svedeni na najmanju moguću mjeru. Ukoliko to nije slučaj, menadžer mora inicirati promjenu dominantnih vrijednosti da bi one bile usklađene sa željenim novim organizacijskim kontekstom."* (Šapić et al., 2009:407).



## **Resursi i mogućnosti**

*"Ne radi se o tome da imate prave resurse; već o tome da resurse iskoristite na pravi način."*

(Mark Zuckerberg, suosnivač Facebooka)

Dostupnost i raspodjela internih resursa i sposobnosti značajno utječu na strateško upravljanje. Organizacije s obilnim financijskim resursima, kvalificiranom radnom snagom, naprednim tehnologijama i robusnom infrastrukturom imaju konkurentsku prednost u provedbi strategija. Nasuprot tome, ograničenja resursa ili nesposobnost iskorištavanja resursa mogu zahtijevati strateške prilagodbe ili nabavu resursa.

## **Vodstvo i menadžment**

Na strateški menadžment utječu kompetentnost i učinkovitost vodstva i menadžmenta. Snažno vodstvo koje daje jasnu stratešku viziju, donosi informirane odluke i njeguje poticajnu organizacijsku klimu poboljšava formuliranje i izvršenje strategije. Učinkovite prakse upravljanja, kao što su usklađivanje ciljeva, mjerenje učinka i komunikacija, osiguravaju uspješnu implementaciju strateških inicijativa.

Alajbeg, A. (2016) navodi da su **vanjski čimbenici**: industrija i konkurentsko okruženje, ekonomski čimbenici, tehnološki napredak i socio-kulturni čimbenici.

### **Industrija i konkurentsko okruženje:**

Industrija u kojoj organizacija djeluje i konkurentska dinamika unutar nje značajno oblikuju strateški menadžment. Čimbenici kao što su potražnja na tržištu, rast industrije, konkurentsko suparništvo, ulazne barijere i moć dobavljača utječu na strateške odluke. Razumijevanje trendova u industriji i konkurentskih snaga presudno je za učinkovito formuliranje strategije i pozicioniranje.

### **Ekonomski čimbenici:**

Ekonomski uvjeti, kao što su rast BDP-a, stope inflacije, kamatne stope i potrošačka potrošnja, utječu na strateško upravljanje. Organizacije moraju procijeniti ekonomske trendove i prilagoditi svoje strategije u skladu s njima. Na primjer, tijekom gospodarske krize, mjere za smanjenje troškova ili strategije diverzifikacije mogu biti potrebne za održavanje konkurentnosti.

### **Pravno i regulatorno okruženje:**

Pravni i regulatorni okvir u kojem organizacije djeluju utječe na strateški menadžment. Zakoni koji se odnose na rad, intelektualno vlasništvo, zaštitu potrošača, održivost okoliša i propisi specifični za industriju mogu oblikovati strateške odluke. Usklađenost sa zakonskim zahtjevima i predviđanje regulatornih promjena ključni su za dugoročni uspjeh.

### **Tehnološki napredak:**

*"Jedini način da ostanemo ispred je stalna inovacija i prihvaćanje novih tehnologija."* (Eric Schmidt, bivši CEO, Google)

Brzi tehnološki napredak i inovacije remete industrije i utječu na strateško upravljanje. Organizacije moraju prihvatiti nove tehnologije, iskoristiti digitalnu transformaciju i razmotriti utjecaj tehnologije na poslovne modele. Prilagodba tehnološkim promjenama i njihova integracija u strateške inicijative mogu osigurati konkurentsku prednost.

### **Socio-kulturni čimbenici:**

Socio-kulturni čimbenici, uključujući demografske promjene, preferencije potrošača, društvene vrijednosti i trendove, utječu na strateško upravljanje. Razumijevanje društvenih promjena i kulturnih nijansi pomaže organizacijama da usklade svoje strategije s potrebama i preferencijama kupaca. Prilagodba proizvoda, usluga i komunikacijskih strategija promjenjivoj društvenoj dinamici povećava tržišnu relevantnost.

Uspjeh strateškog upravljanja ovisi o sveobuhvatnom razumijevanju poslovnog okruženja. Analiza okoliša pruža okvir za procjenu unutarnjih i vanjskih čimbenika koji oblikuju strateške odluke organizacije.

Analiza okoliša i strateško upravljanje međusobno su povezani procesi koji se oslanjaju jedni na druge za uspjeh. Analiza okoliša pruža temelj za formuliranje strategije, usmjeravajući organizacije da prepoznaju prilike, riješe prijetnje i iskoriste svoje interne sposobnosti. Podržava provedbu strategija usklađujući ih s vanjskim okruženjem i olakšavajući prilagodljivost. Osim toga, analiza okoliša pruža vrijedne povratne informacije za usavršavanje strategija i poboljšanje organizacijske izvedbe. Prepoznavanjem simbioze između odnosa analize okoline i strateškog upravljanja, organizacije mogu jasno i pouzdano upravljati složenošću poslovnog okruženja, pozicionirajući se za održivi uspjeh.

## 6. Analiza okruženja na primjeru Erste banke

Kao primjer dobre prakse u analizi okruženja i strateškog upravljanja na temelju rezultata analize, odabrana je Erste banka. Erste banka je poznata hrvatskom tržištu i ima širok obujam poslovanja. Erste banka je tijekom godina poslovanja postala simbol kvalitete i prilagođavanju potrebama i trendovima potrošača na tržištu.

Erstebank.hr (2023) navodi kako današnja *Erste&Steiermärkische Bank d.d.* ima korijene u snažnim regionalnim bankama, kao što su Riječka banka, Bjelovarska banka, Trgovačka banka i Čakovečka banka. Od 1. kolovoza 2003. godine posluje pod ovim imenom. Danas je to inovativna banka koja je i dio Erste međunarodne grupe, jedne od najvećih grupa u pružanju financijskih usluga diljem srednje i istočne Europe. Ono što Erste banku čini posebnom su njeni djelatnici, praćenje trendova, kvaliteta rada i posvećenost svakome klijentu.

Iz godine u godinu niže visoke rezultate, stalnim ulaganjem u razvijanje digitalizacije, čime omogućuje inovativnost u pristupu klijentu. Praćenjem građana i njihovih financijskih potreba, podržavanjem profitabilnih projekata poduzeća koji dodaju vrijednost rastu zapošljavanja stvarnog sektora, banka se trudi aktivno poticati opći razvoj gospodarstva. Svaka institucija voljna napredovanja mora pažljivo analizirati svoje okruženje kako bi uspješno implementirala svoju strategiju, pa tako i banke. Erste banka je primjer banke koja vodi računa o svojoj okolini i utjecaju iste na vlastito poslovanje. Naime, u proteklih par godina svjedočilo se raznim nepovoljnim situacijama za građanstvo, pa tako i za institucije. Neke od njih koje će biti tema ovog poglavlja su – COVID-19, rat u Ukrajini te gubitak prihoda građana i tvrtki, što može utjecati na kreditni rizik.

Erste banka vodi računa o dionicima i shodno tome vodi brigu i analizira različite faktore koje dionici socijalno-kulturne okoline smatraju bitnima i utjecajnim. Neke od tema koje pronalaze mjesto u analizi su: odgovornost u poslovanju, zadovoljstvo klijenta, raznolikost i jednakost među zaposlenicima. U tablici 1, vidljivi su dionici Erste banke, teme prema GRI standardima koji su nastali kako bi zadovoljili potrebe donositelja odluka, teme materijalne analize koju Erste smatra relevantnom korisnicima, investitorima i tržištu, točnije, vanjskim dionicima.

Tablica 1.: Materijalna analiza dioničara kroz GRI standarde i nefinancijske izvještaje

Dioničari	TEME MATERIJALNE ANALIZE	TEME MATERIJALNE ANALIZE PREMA GRI STANDARDIMA	POGLAVLJE U NEFINANCIJSKOM IZVJEŠTAJU
Klijenti	Odgovornost u poslovanju	Antikorupcija (GRI 205-3)	Antikorupcija i porezna transparentnost
	Zadovoljstvo klijenta		Proizvodi i usluge
	Pravo na zaštitu osobnih podataka	Zadovoljstvo klijenta (dodatna materijalna tema)	Iskustvo klijenta i kontakt centar, Pravo na zaštitu osobnih podataka
Zaposlenici	Raznolikost i jednakost	Raznolikost i jednakost (GRI 401-3, 405-1)	Raznolikost i jednakost te sprječavanje diskriminacije
	Edukacije i razvoj kompetencija	Edukacije i obrazovanje (GRI 404-1)	Edukacije i obrazovanje
	Ravnoteža poslovnog i privatnog života te zdravlje zaposlenika	Promocija zdravlja (GRI 403-1, 403-3, 403-5), Fleksibilnost na radnom mjestu	Ravnoteža poslovnog i privatnog života te zdravlje zaposlenika
Društvo	Društveno bankarstvo		Dijalog s lokalnom zajednicom
	Financijska pismenost	Antikorupcija (GRI 205-3)	Škola pametnih financija
	Društvena odgovornost	Program financijske pismenosti (dodatna materijalna tema)	Sponzorstva i donacije te humanitarne akcije
Investitori		Ekonomski rezultati	Emisije
Okoliš	Učinkovito upravljanje utjecajima na okoliš	Emisije (GRI 305-5)	Zbrinjavanje otpada
Dobavljači	Odgovornost u odabiru dobavljača	Odgovoran odabir dobavljača (GRI 308-2)	Odgovornost dobavljača

Izvor: Erste banka

### 6.1.1. SWOT analiza Erste banke

SWOT analiza će poslužiti za bolje shvaćanje načina poslovanja Erste banke, te kako analiza okruženja utječe na strateško upravljanje unutar banke. SWOT analiza omogućuje uvid u snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje organizacije.

Tablica 2.: SWOT analiza Erste banke

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Briga o okruženju</li> <li>- Visok kreditni rejting banke</li> <li>- Briga o klijentima (razvoj kanala komunikacije)</li> <li>- Erste banka – dobitnik nagrade za najbolju banku u 2022. godini, nositelji certifikata Poslodavac partner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Napad na sustav banke</li> <li>- <i>Phishing</i>, lažni e-mailovi i poruke</li> <li>- Poskupljenje kredita zbog većih kamatnih stopa</li> </ul>
Mogućnosti	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rast poslovnih rezultata (operativna dobit)</li> <li>- Porast korištenja mobilne aplikacije</li> <li>- Uvođenje eura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ratovi, pandemije, potresi</li> <li>- Konkurencija (cijena, kvaliteta)</li> </ul>

Izvor: vlastita izrada na temelju istraživanja stranica Erste banke

U tablici 2 navedene su snage Erste banke, a odnose se na brigu o okruženju kroz društveno odgovorno poslovanje, edukacije zaposlenika i zadovoljstvo klijenata. Visok kreditni rejting banke kojim je ocijenjena od strane renomirane međunarodne bonitetne agencije, uz nagradu za najbolju banku u 2022. godini čime ulijeva povjerenje svojim dionicima. Uzimajući u obzir mogućnosti, Erste banka ima porast poslovnih rezultata koji mogu pomoći u daljnjim ulaganjima, uz to, primijećen je i porast korištenja mobilne aplikacije čime se popularizira digitalizacija, a uvođenje eura predstavlja prednost u razvijanju banke i smanjuje troškove konverzije. Prijetnje Erste banci predstavljaju ratovi i različite nepogode s kojima se Erste banka imala prilike susresti u proteklih par godina. Uz navedeno, sveprisutna je i konkurencija koja Erste banci postavlja izazove kako bi bila kvalitetnija, nastavila s trudom ili pak smanjila cijenu usluga.

### **6.1.2. Analiza internog rejtinga klijenata Erste banke**

Jedan od najboljih primjera analize poslovanja je analiza internog rejtinga klijenata. Prema Erstabank.hr (2023) analiza daje na raspolaganje informacije potrebne za procjenu rizika klijentovog (poslovne okoline) ulaska u status neispunjenja obveza prema banci. Cilj provjere je pravovremeno uočavanje pogoršanja u kreditnom portfelju, čime banka može doživjeti gubitke, stoga je ovo jedna od ključnih provjera prilikom pružanja takve usluge. Nadalje, analiziranjem metodom ranog prepoznavanja povećanja kreditnog rizika, Erste banka ima za cilj povećati uspješnost naplate. Isto tako, u Erste banci postoji proces redovnih re-odobrenja, čime dolaze do važnih informacija o statusu dužnika i kvaliteti portfelja, ali i kao dodatna mjera optimizacije izloženosti kreditnom riziku. Praćenjem uvjeta na tržištu, promjena u rejtingu, i kašnjenja, banka pospješuje svoje strateško djelovanje na tržištu.

Nadalje, u Erste banci postoji tzv. testiranje otpornosti na stres, čijim se modelom uzimaju ozbiljni i stresni scenariji čime se obogaćuje sustav mjerenja i upravljanja rizicima. Neke od aktivnosti koje Erstabank.hr navodi da se nalaze u testu su efekti na razne vrste rizika – operativni, tržišni, kreditni, likvidnosni, osjetljivost dobiti i gubitka te testovi kojima se ispituje kvaliteta postojećeg poslovnog modela.

Erste banka postavlja sigurnost poslovanja na prvo mjesto i dolazi do važnih podataka za daljnji nastavak ili odustajanje od suradnje s klijentom. Iz tog razloga je vrlo važno obaviti interni rejting klijenta, jer se poslovanje Erste banke temelji na obostranoj sigurnosti klijenta i pružatelja usluge, a samim time i manjih/većih gubitaka za tvrtku zbog informacija o (ne)sigurnosti otplate koju analiza internog rejtinga pruža.

Osim različitih važnih provjera i analiza koje provodi, Erste banka je i „*dobitnik vrijednog priznanja za najbolje makro prognoze u Hrvatskoj tijekom 2020. godine, koje dodjeljuje britanski Focus Economics, vodeći pružatelj ekonomskih analiza i prognoza.*“ Erstabank.hr (2021.)

### **6.1.3. Analiza okruženja Erste banke tijekom Covid-19 pandemije**

Prema godišnjem izvještaju Erstabank.hr (2023) pandemija Covid-19 je utjecala na promjenu načina bankarskog poslovanja i komuniciranja s klijentima, s naglaskom na digitalnim kanalima i sigurnosti. Banke su igrale bitnu ulogu u podršci ekonomiji tijekom krize, pružanjem

financijske pomoći i likvidnosti. Mjere od strane vlade su dovele do usporavanja ekonomije i pada u većini industrija, a država je uvela brojne pomoći (kreditni za likvidnost, državne garancije) kako bi se pomoglo građanima i tvrtkama. Tim mjerama država je umanjila negativne efekte u ekonomiji, ali otežala pravovremenu identifikaciju poteškoća u otplati za banke. Iz tog razloga, sektori upravljanja rizicima, su od ožujka 2020. pokrenuli zajedničke inicijative unutar Erste Grupe. Za vrijeme trajanja Covid-19 industrije i poluindustrije bile su ocijenjene prema razinama rizika – kritičan, visok, srednji ili nizak rizik, uzimajući u obzir predviđeni utjecaj pandemije. Ocjena se temeljila na istraživačkim materijalima, povratnim informacijama dobivenih tijekom konzultacija s klijentima te pojedinačnim analizama. Uz to, Europska bankarska agencija objavila je smjernice za primjenu javnih i privatnih moratorija za servisiranje kreditnih obveza kao odgovor na pandemiju, a Vlada RH je uvela privatni moratorij kako bi pomogla građanima i tvrtkama pogođenima pandemijom. Osim navedenog, uvedene su i druge mjere za ublažavanje negativnih učinaka – *stand-still*<sup>1</sup> aranžmani, odobravanje sredstava za likvidnost i radni kapital s rokom povrata do 3 godine, kao i odgode povrata postojećih kredita. Erste banka je redovno ažurirala podatke kategorizacije prema riziku svojim 12-mjesečnim prognozama kako bi se pratio razvoj situacije. Prema godišnjem izvješću Erste banke (2022) mjere koje su donesene su trajale i u 2021., a revizijom u listopadu 2022. donesena je odluka za prestankom kategorizacije radi sveukupne stabilizacije pandemijske situacije i popratnih efekata.

Iz primjera je vidljivo kako je Erste banka redovnom analizom vodila računa o stabilnosti i likvidnosti poslovanja, s težnjom da se sve što prije vrati u normalne uvjete poslovanja, bez gubitaka. Erste banka je imala pod kontrolom čitavu situaciju zbog različitih analiza, postavljenih kriterija, izrade scenarija. Scenariji (osnovni, povoljniji i nepovoljni) su Erste banci poslužili kao parametar vjerojatnosti nastanka nepovoljne situacije po razinama. Uprava Erste banke je uspješno odgovorila na poteškoće programima podrške, edukacijom zaposlenika o krizi, metodama za nošenje s krizom te ublažavanju njihovih posljedica. „Erste banka je u prvoj polovici 2021. očuvala stabilnost operativnog poslovanja, primijećeni su pozitivni trendovi u segmentu ukupnih kredita i depozita, uz kontinuiranu podršku dionicima Erste banke.“ Erstebank.hr (2021).

---

<sup>1</sup> stand-still aranžman predviđa mirovanje, odnosno isključuje naplatu starih potraživanja, ali redovitu naplatu novih.

Vidljivo je iz poslovnih rezultata kako je Erste banka unatoč poteškoćama koje su tvrtke imale tijekom pandemije, pronaći put prema uspjehu i daljnjem rastu. Veliku ulogu su vodile analize koje je banka vodila te sastavljanje različitih scenarija koji su predstavljali moguće rizike za tvrtku.

U 2022. su krediti klijentima porasli za 12%, omjer nenaplativih kredita je na najnižoj razini od 2,0%, operativni rezultat 16,3% viši, uz solidne financijske izgleda radi otpornosti SIE regije. Erstabank.hr (2023).

Erste banka je i uspješno odgovorila i na zahtjeve bankarstva u polju tehnologije, izradom aplikacije *George*. Prema Erstabank.hr (2023) digitalno rješenje Erste banke nastavlja trend rasta i u prvoj polovici 2023 godine, sa 10% više korisnika aplikacije u odnosu na kraj 2022. Isto tako ukupni volumen transakcija je 34% veći, oko 2,9 milijardi eura, s obzirom na isto razdoblje prethodnu godinu.

### **6.1.3. Analiza okruženja Erste banke tijekom rata u Ukrajini**

Rat u Ukrajini još je jedna od kriza koja je Europu navela na prilagodbu situaciji. Sukob je započeo još 2014. godine, a u prosincu 2021.- siječnja 2022. porast koncentracije ruskih vojnih snaga duž rusko-ukrajinske granice izazvao je zabrinutost zbog moguće ruske vojne intervencije u Ukrajini. Krajem veljače 2022., sukob se eskalirao, što je rezultiralo proglašenjem izvanrednog stanja u Ukrajini. Od ožujka su mnoge zapadne zemlje uvele sankcije Rusiji kao odgovor na ozbiljne povrede suvereniteta i teritorijalnog integriteta Ukrajine. Važno je napomenuti da razvoj situacije između Rusije i Ukrajine ne utječe izravno na Erste Grupu i Erste banku. U suradnji s Erste Grupom, Erste banka aktivno prati situaciju između Rusije i Ukrajine nekoliko mjeseci te nema direktnu izloženost ni prema državi niti prema subjektima iz Ukrajine i Rusije. Limiti prema ruskim bankama za koje ne postoji izloženost grupi niti Erste banci su zaustavljeni (uključujući lokalne podružnice ruskih banaka), a Erste banka se pobrinula provesti identifikaciju klijenata na koje situacija može indirektno više utjecati i uočila da ne postoje značajnije izloženosti. Erste banka vodi računa o okruženju njihovog poslovanja kao što je vidljivo iz ove situacije. Potrebno je istražiti i one manje vjerojatne scenarije, kako bi banka imala veću sigurnost i slobodno djelovala na tržištu uz minimalne rizike.



Erste banka je poduzeće koje kontinuirano vodi brigu o procesima koji se odvijaju u okruženju, pravovremeno reagira na njih, svaku situaciju analizira kao potencijalni rizik i pristupa s najvećom dozom opreza kako bi rješenje bilo kvalitetnije, ali istovremeno da i okolina, unutarnji i vanjski dionici budu zadovoljni.

## 7. Zaključak

Strateško upravljanje organizacijom znači da ima jasno postavljene ciljeve koje razumiju svi njeni interni i eksterni dionici. Bez jasne strategije poduzeća teško je ostati konkurentan i voditi računa o izazovima tržišta. U definiranju jasne strategije pomažu analize poslovnog okruženja, a neki od najkorištenijih alata te analize su: SWOT analiza, PEST(EL) analiza te Porterov model konkurentskih snaga. Analize pomažu u istraživanju unutarnjih i vanjskih prijetnji organizaciji, dinamike industrije i slično. Primjer Erste banke je naveden iz razloga što je poduzeće pristupila svakom izazovu koji se pronašao u prethodnim godinama vrlo osobno i individualno. Svaki izazov je analiziran sa više strana, kroz različite moguće scenarije koje je tvrtka izrađivala radi lakše projekcije i donošenja odluke, analiziranja okruženja, čak i u situacijama kada izazov na tvrtku ne utječe izravno, kao npr. rat u Ukrajini. Isto tako, naveden je primjer analize kreditnog rejtinga koji je jedan od osnova koje Erste banka poduzima kako bi stupila u poslovni odnos s klijentom. Analiza pruža informacije o mogućnosti otplate, a ta informacija je relevantna za odabir/odbijanje klijenta. Uzevši u obzir razorne efekte Covid-19 pandemije na poduzeća proteklih par godina, Erste banka je iz pandemije izvukla najbolje moguće, suočila se s problemima koji su dolazili i uz pomoć tehnika analiziranja ublažila efekte pandemije. Vidljivo je iz rezultata kako je analiza važan dio procesa strateškog planiranja jer može spriječiti ogromne gubitke, od kupaca i dobavljača pa sve do gubitka poslovanja. Potrebno je istražiti snage i slabosti poduzeća kako bi se snage mogle unaprjeđivati, a slabosti smanjiti ili barem ih držati pod kontrolom.

## Literatura

1. Alajbeg, A. (2016). 'Analiza poslovnog okruženja tvrtke Pro Integris Inženjering D.O.O., Split : završni rad', Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, citirano: 14.09.2023., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:854939>
2. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Goran Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005.) (ur):Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 19
3. Bašić, I. (2016). Identificiranje poslovnog okruženja primjenom SWOT analize u hotelu Olympia d.d. Vodice : završni rad', Završni rad, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, citirano: 16.09.2023., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:717451>
4. Cvitanović Jovanić, A. (2023.), Kako postaviti ciljeve? Dostupno na <https://poduzetnik.biz/produktivnost/smart-kako-postaviti-ciljeve-u-poduzecu/> [Datum pristupanja: 14.09.2023.]
5. Erstabank (2023.), Focus economics proglasio ersteove makro analitičare najboljim u hrvatskoj. Dostupno na <https://www.erstabank.hr/hr/press/priopcenja-za-medije/2021/6/1/focus-economics-proglasio-ersteove-makro-analiticare-najboljima-u-hrvatskoj-u-2020> [Datum pristupanja: 14.09.2023.]
6. Erstabank (2023.), Erste banka u prvoj polovici 2021 zadržala stabilnost i pozitivne pokazatelje poslovanja. Dostupno na <https://www.erstabank.hr/hr/press/priopcenja-za-medije/2021/7/30/erste-banka-u-prvoj-polovici-2021-zadrzala-stabilnost-i-pozitivne-pokazatelje-poslovanja> [Datum pristupanja: 14.09.2023.]
7. Erstabank (2023.), Snažan operativni rezultat u 2022 održava nastavak potražnje za kreditima. Dostupno na <https://www.erstabank.hr/hr/press/priopcenja-za-medije/2023/2/28/snazan-operativni-rezultat-u-2022-odrazava-nastavak-potraznje-za-kreditima> [Datum pristupanja: 14.09.2023.]
8. Erstabank (2023.), Financijska izvješća, prezentacije i obavijesti. Dostupno na <https://www.erstabank.hr/hr/o-nama/financijska-izvjesca> [Datum pristupanja: 14.09.2023.]
9. Erstabank (2023.), O nama. Dostupno na <https://www.erstabank.hr/hr/o-nama> [Datum pristupanja: 14.09.2023.]
10. Impacta (2023.), Strateško upravljanje. Dostupno na <https://www.impacta.hr/portfolio-twocolumns.php> [Datum pristupanja: 14.09.2023.]

11. Institut za društveno odgovorno ponašanje (2023.), GRI standardi. Dostupno na <https://idop.hr/gri-standardi-novi-standard-nefinancijskog-izvjestavanja/> [Datum pristupanja: 14.09.2023.]
12. Kusanić, M. (2019). 'Porterov model pet sila u funkciji analize i planiranja : Diplomski rad', Specijalistički diplomski stručni, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, citirano: 02.09.2023., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:995126>
13. Lančić, M. (2021.), Proces strateškog menadžmenta kao temelj uspješnog poslovanja organizacije: završni rad, Sveučilište Sjever; citirano: 14.09.2023 <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A4260/datastream/PDF/view>
14. Poduzetnik (2023.), Porterovih pet sila. Dostupno na <https://poduzetnik.biz/produktivnost/porterovih-pet-sila/> [Datum pristupanja: 14.09.2023.]
15. Post, J. (2020), Što je pest analiza?, Poduzetnik biz, citirano 13.09.2023., <https://poduzetnik.biz/produktivnost/sto-je-pest-analiza/>
16. Post, J. (2023.), Što je PEST analiza? Dostupno na <https://poduzetnik.biz/produktivnost/sto-je-pest-analiza/> [Datum pristupanja: 14.09.2023.]
17. Puškarić, Ž. (2021.), Vizija, misija i ciljevi u poduzetničkom procesu (Završni rad). Dostupno na <https://zir.nsk.hr/islandora/object/bak%3A1151/datastream/PDF/view> [Datum pristupanja: 14.09.2023.]
18. Rastogi, N., Triverdi, M.K. (2016.). Pestle technique – a tool to identify external risks in construction projects. International Research Journal of Engineering and Technology Dostupno na <https://www.irjet.net/archives/V3/i1/IRJET-V3I165.pdf> [Datum pristupanja: 14.09.2023.]
19. Sikavica, P., Novak, M., (ur): Suvremeni menadžment : vještine, sustavi i izazovi, Zagreb : Školska knjiga, 2008.
20. Štefan, J. (2018). 'Kreiranje motivirajućeg okruženja za zaposlenike u poslovnoj organizaciji', Diplomski rad, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, citirano: 16.09.2023., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:400075>
21. Vučeta, E. (2019). 'Analiza poslovnog okruženja : Završni rad', Završni rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, citirano: 14.09.2023., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:724375>
22. Zgrablić, M. (2017). 'Analiza makrookoline poduzeća', Završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, citirano: 15.09.2023., <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:842623>

