

STRATEŠKA ANALIZA OPĆE OKOLINE NA PRIMJERU PODUZEĆA OLIMP

Rudić, Toni

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:145:029413>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-21**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Toni Rudić

**STRATEŠKA ANALIZA OPĆE OKOLINE NA PRIMJERU
PODUZEĆA OLIMP**

Diplomski rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Menadžment

Toni Rudić

**STRATEŠKA ANALIZA OPĆE OKOLINE NA PRIMJERU
PODUZEĆA OLIMP**

Diplomski rad

Kolegij: Strateški menadžment

JMBAG: 0079058318

e-mail: tonirudic14@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics

Graduate study Management

Toni Rudić

**STRATEGIC ANALYSIS OF THE GENERAL ENVIRONMENT
ON THE EXAMPLE OF THE COMPANY OLIMP**

Graduate paper

Osijek, 2022

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

Ime i prezime studenta/studentice: Toni Rudić

JMBAG: 0079058318

OIB: 57888630013

e-mail za kontakt: tonirudic14@gmail.com

Naziv studija: Diplomski studij, Menadžment

Naslov rada: Strateška analiza opće okoline na primjeru poduzeća Olimp

Mentor/mentorica diplomskog rada: prof.dr.sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 15.09. 2022. godine

Potpis Toni Rudić

Sažetak

Cilj ovog rada bio je provesti stratešku analizu opće okoline s naglaskom na perspektivu malih poslovnih subjekata u pekarskoj industriji na primjeru pekarskog obrta Olimpa u Osijeku. Primjenjujući konceptijski okvir PESTEL analize sistematizirane su ključne komponente opće okoline, identificirani su trendovi u industriji te kritički valoriziran njihov potencijalan utjecaj na pekarski obrt Olimp. Najistaknutiji čimbenici koji utječu na područje političke, ekonomske, socijalne, tehnološke, ekološke i pravne sfere su kompleksna administracija i birokracija, korumpiranost i česta promjenjivost zakona i propisa. Ujedno, izazovna ekonomska situacija za Olimp znači povećanje troškova što će zahtijevati povećanje cijene proizvoda. Takva situacija je ključna za usmjeravanje strateškog razmišljanja i kreiranje strategija koja će Olimpu omogućiti prilagodbu te umanjene posljedica nepovoljnog ekonomskog okruženja. Strategije koje se predlažu sa upravljanje općom okolinom obrtima u pekarskoj industriji su lobiranje, utjecaj na kupce i/ili dobavljače te usvajanje i dosljedno provođenje odabrane generičke strategije. Izrađena strateška analiza donosi korisne informacije za poduzeće Olimp kao i za čitavu pekarsku industriju. Nadalje, rad je koristan poduzećima općenito jer ukazuje na trenutno stanje opće okoline koje može utjecati i na druge industrije.

Ključne riječi: strateška analiza, opća okolina, PESTEL, pekarski obrt

Abstract

The aim of this paper was to carry out a strategic analysis of the general environment with an emphasis on the perspective of small business entities in the bakery industry using the example of the Olimp bakery in Osijek. Applying the conceptual framework of the PESTEL analysis, the key components of the general environment were systematized, trends in the industry were identified, and their potential impact on the Olimp bakery industry was critically valued. The most prominent factors affecting the political, economic, social, technological, ecological and legal spheres are complex administration and bureaucracy, corruption and frequent changes in laws and regulations. At the same time, the challenging economic situation for Olimp means an increase in costs, which will require an increase in product prices. Such a situation is crucial for directing strategic thinking and creating strategies that will enable Olimp to adapt and reduce the consequences of an unfavourable economic environment. The strategies proposed for the management of the general environment of trades in the bakery industry are lobbying, influence on customers and/or suppliers, and the adoption and consistent implementation of the selected generic strategy. The prepared strategic analysis brings useful information for the company Olimp as well as for the entire bakery industry. Furthermore, the work is useful to businesses in general as it indicates the current state of the general environment that may affect other industries as well.

Keywords: strategic analysis, general environment, PESTEL, bakery trade

Sadržaj

1. Uvod	1
1.1. Predmet i cilj rada	1
1.2. Metodologija istraživanja	1
1.3. Struktura rada	2
2. Strateška analiza opće (makro) okoline organizacije.....	3
2.1. Definicije osnovnih pojmova	4
2.1.1. Skeniranje općeg okruženja	6
2.1.2. Praćenje općeg okruženja	8
2.1.3. Predviđanje općeg okruženja	9
2.1.4. Procjena općeg okruženja	11
2.2. Važnost i izazovi strateške analize opće (makro) okoline organizacija	12
3. Metode strateške analize opće okoline	15
3.1. PESTEL analiza.....	15
3.1.1. Politički čimbenici	16
3.1.2. Ekonomski čimbenici	17
3.1.3. Socijalni čimbenici.....	18
3.1.4. Tehnološki čimbenici	19
3.1.5. Ekološki čimbenici.....	20
3.1.6. Pravni čimbenici	21
3.2. Scenario analiza	23
3.3. Analiza trendova	24
3.4. Analiza ranih signala.....	25
4. Kontekstualni okvir – Pekarstvo u RH	27
4.1. Pojmovno određenje pekarske industrije	27
4.2. Trendovi u proizvodnji i prodaji pekarskih proizvoda.....	28
4.3. Pekarska industrija Republike Hrvatske	28
5. Strateška analiza opće okoline na primjeru poslovnog subjekta	31
5.1. O poduzeću.....	31
5.2. Rezultati istraživanja.....	35
5.2.1. Politički čimbenici	35
5.2.2. Ekonomski čimbenici	36
5.2.3. Socijalni čimbenici.....	38
5.2.4. Tehnološki čimbenici	39

5.2.5. Ekološki čimbenici.....	41
5.2.6. Pravni čimbenici	42
5.2.7. Vrednovanje utjecaja i važnosti PESTEL čimbenika na primjeru obrta Olimp.....	42
6. Diskusija	45
6.1. Preporuke za poslovne subjekte u pekarskoj industriji u RH	47
7. Zaključak	49
Literatura	51
Popis tablica	57
Popis grafikona	58
Popis slika.....	58
PRILOG – Zapisnik s intervjuom s vlasnikom	58

1. Uvod

Učinci globalizacije, tehnološke inovacije, nova tržišta koja se razvijaju i eliminiraju granice, povećavaju važnost koja se pridaje informacijama, a promjene u očekivanjima kupaca dovode organizacije do toga da budu bolje nego što su to bile jučer. Okruženje u kojem se nalaze organizacije je složeno, sklono brzim promjenama, a istovremeno je i konkurencija vrlo intenzivna. U takvom okruženju u kojem dominiraju neizvjesnosti, najvažniji resurs organizacija za upoznavanje potencijalnih prilika i prijetnji u korist organizacije su informacije.

Informacije su također jedinstveni resurs i za pojedince i za organizacije koje omogućuju stvaranje prilagodbe, učenje novih poslovnih oblika, rješavanje problema i stvaranje ključnih kompetencija. Prilagodba vanjskom okruženju i postizanje dugoročnog uspjeha ovisi o razvoju odgovarajućih strategija. Međutim, prije nego što razviju strategiju, organizacije moraju analizirati trenutno stanje na tržištu, industriji, a posebice ono u općoj okolini organizacije.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada je strateška analiza opće okoline organizacije. Primjenom tehnika strateške analize opće okoline postiže se bolje razumijevanje okruženja u kojem organizacija djeluje. Svrha ovog rada je sistematizirati metode analize opće okoline organizacije. Nadalje, cilj ovog rada je provesti stratešku analizu opće okoline na primjeru poduzeća Olimp sa naglaskom na PESTEL analizu. Dodatni ciljevi su identificiranje trendova u industriji te kreiranje preporuka za analizirano poduzeće i ostale pekarske obrte.

1.2. Metodologija istraživanja

Za potrebe izrade ovog rada provedeno je primarno i sekundarno istraživanje. Primarno istraživanje provedeno je pomoću intervjua sa vlasnikom poduzeća te metodom opažanja. Intervju je trajao 60 minuta te je održan 02. svibnja 2022. godine u Osijeku, putem *Zoom* video poziva. Sekundarno istraživanje provedeno je sabiranjem podataka iz relevantne domaće i strane stručne literature, stručnih članaka i časopisa, statističkih izvještaja i dosadašnjih istraživanja. Korištene metode za obradu sekundarnih podataka su analiza i sinteza, deskripcija, indukcija i dedukcija. Ujedno, PESTEL analiza provedena je temeljem prikupljenih sekundarnih i primarnih

podataka , te osobnom prosudbom važnosti i intenziteta utjecaja pojedinih čimbenika u skladu s standardnim postupkom opisanom u Buble i sur. (2005).

1.3. Struktura rada

Rad je strukturiran u ukupno pet poglavlja. Prvo poglavlje je uvodno te iznosi predmet, cilj i metodologiju istraživanja. Drugo poglavlje donosi pregled literature o osnovnim definicijama i konceptima strateške analize opće okoline organizacije, treće poglavlje iznosi činjenice o alatima strateške okoline opće okoline te je u četvrtom poglavlju provedena strateška analiza opće okoline poduzeća na primjeru poduzeća Olimp. Posljednje, zaključno poglavlje daje pregled glavnih zaključaka donesenih tijekom izrade rada i provedbe istraživanja.

2. Strateška analiza opće (makro) okoline organizacije

Jedan od elemenata uspješnosti poslovanja organizacije je određivanje strategije koja integrira poslovne modele i usmjerava djelovanje iste prema ostvarenju postavljenih ciljeva (Teece, 2010). Stoga ne čudi činjenica da je koncept poslovne strategije izrazito zanimljiv ekonomistima i istraživačima toga područja unutar stručne literature.

Ovaj fenomen prošao je kroz različite faze i semantičke kontekste. Tako je riječ strategija imala nekoliko značenja, ali nikada nije izgubila svoje semantičke korijene. U početku je strategija poprimila vojni značaj i predstavljala je djelovanje zapovijedanja ili vođenja vojski u vrijeme rata, odnosno vojnog pohoda (Ghemawat, 2005). Strategija je predstavljala način prevladavanja protivnika, oruđe pobjede u ratu, a tek potom se pojam primjenjivao na druge kontekste i polja ljudskih odnosa: politički, ekonomski, poslovni itd. (Stead i Stead, 2008). Nakon nekoliko faza proširenja značenja, koncept strategije evoluirao je u polje znanja u upravljanju - strateški menadžment (Dess i sur., 2007).

Strategija predstavlja važan alat za upravljanje poslovanjem na konkurentnom i turbulentnom tržištu, a glavni cilj strategije uključuje pripremu organizacije za suočavanje s trenutačnim neprijateljskim okruženjem te u tu svrhu sustavno i objektivno raspoređivanje vještina, kvalifikacija i internih resursa organizacije (Dess i sur., 2007). S druge strane, čini se da je koncept strategije još uvijek vrlo nejasan koncept i podložan različitim tumačenjima.

Ranije definiranje strategije Johnsona i sur. (2013) tvrdi da je strategija ključno pitanje buduće dobrobiti organizacija i da se smatra vrlo važnim elementom u uspjehu ili neuspjehu organizacije. Strategija, prema Johnsonu i sur., određuje kako odgovoriti na promjene, kako inovirati i kako rasti u konkurentskom okruženju. Štoviše, Johnson i sur. tvrde da sadašnji ili budući lideri moraju pravilno oblikovati, komunicirati i provoditi ove strategije kako bi osigurali organizacijski uspjeh.

Strategija je most između politike ili ciljeva visokog reda s jedne i taktike ili konkretnih akcija s druge strane. Ukratko, strategija je pojam koji se odnosi na složenu mrežu misli, ideja, uvida, iskustava, ciljeva, stručnosti, sjećanja, percepcija i očekivanja te pruža opće smjernice za specifične akcije u potrazi za određenim ciljevima (Nickols, 2016).

Menadžeri moraju izvršiti analizu postojećeg stanja u okolini po organizacije i na temelju dobivenih informacija definirati adekvatnu strategiju. Na temelju informacija o prilikama i rizicima, menadžeri definiraju novu stratešku odluku ili modificiraju postojeću. Taj proces naziva se strateška analiza. Strateška analiza je proces koji se sastoji od istraživanja postojećeg stanja općih i industrijskih elemenata okoline i ponovne evaluacije poslovnih elemenata u okruženju organizacije (Nickols, 2016). Glavna svrha strateške analize je spoznati svaku promjenu koja se događa u okolini organizacije prikupljanjem informacija o tim promjenama i razviti kulturnu ili strukturnu kompetenciju koja omogućuje prilagodbu istima (Adema i Roehl, 2010).

Budući da je okolina organizacije konceptijski veoma složen i širok pojam često se dijeli na dvije sastavnice: unutarnju (internu okolinu) i eksternu (vanjsku) okolinu, a sukladno tome i strateška analiza u fokusu interesa može imati čimbenike interne ili eksterne okoline. Analiza eksterne ili vanjske okoline organizacije je proces identificiranja i praćenja trendova koji dovode do poslovnih prilika i prijetnji i uključuje nekoliko odluka važnih za menadžere. Prema Okumusu (2004) skeniranje okoline smatra se bitnim menadžerskim alatom koji korištenjem procedura sustavnog skeniranja, organizacije mogu identificirati prilike i prijetnje, a zatim razviti uspješne planove.

Kako je proces strateškog menadžmenta ili strateškog planiranja vrlo širok, ovaj će se rad fokusirati samo na fazu strateške analize, a u okviru nje fokus će biti stavljen na analizu opće okoline organizacije. Ovo poglavlje daje pregled definicija osnovnih pojmova, dimenzija opće okoline, važnosti strateške analize opće okoline organizacije i dosadašnjih istraživanja.

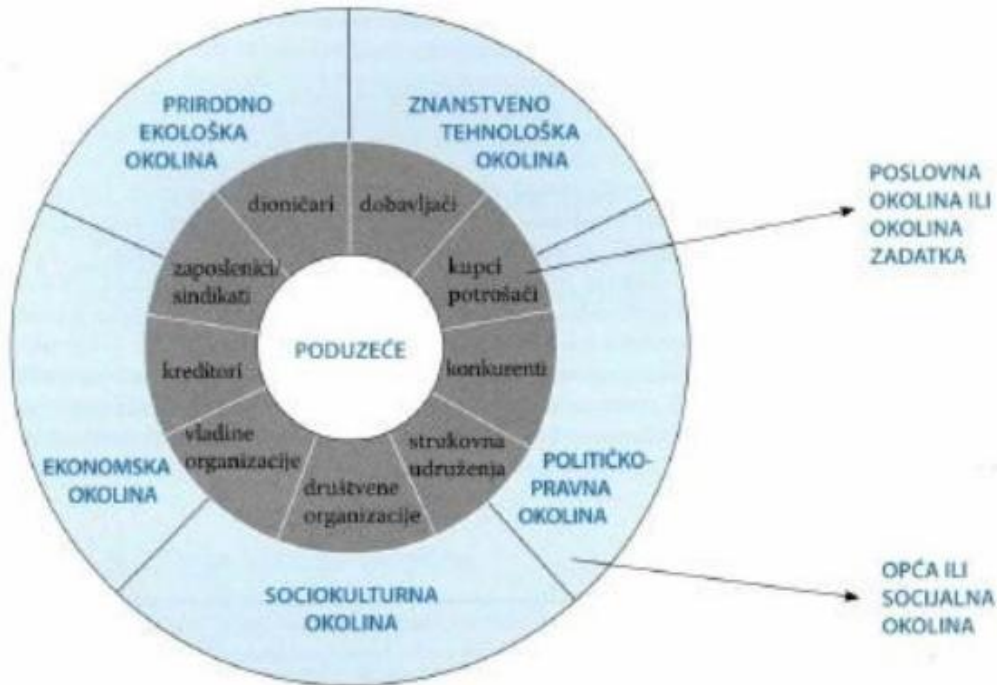
2.1. Definicije osnovnih pojmova

Opća okolina koja se često naziva i udaljena vanjska ili makro okolina uključuje udaljene čimbenike u vanjskoj okolini koji su opće ili uobičajene prirode. Opći čimbenici okoline uobičajeni su u smislu da utječu na sve organizacije u svim vrstama industrija, a ne samo određene organizacije u određenoj industriji (Kuznetsova, 2017). Opća okolina je dio eksterne okoline (Slika 1) na koju poduzeće ne može utjecati. U opću okolinu pripadaju:

- prirodno-ekološka,
- znanstveno- tehnološka,

- ekonomska,
- političko- pravna i
- sociokulturna okolina.

Slika 1. Eksterna okolina



Izvor: Buble M. i sur. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, str. 18

Fluktuacije lokalnog, nacionalnog i svjetskog gospodarstva povezane su na mnogo načina, ali je još uvijek važno napraviti zasebne procjene na temelju organizacijskog opsega, a lokalni uvjeti mogu ublažiti ili produbiti učinke nacionalnih ekonomskih trendova (Gupta, 2013).

Sve promjene koje se događaju u općoj okolini mogu utjecati na konkurentsko okruženje organizacije. Stoga je važno da organizacije skeniraju i nadziru svoju opću okolinu kako bi uočile slabe signale koji mogu utjecati ili iz temelja promijeniti industriju unutar koje se natječu. Provedbom analize vanjske okoline organizacija identificira kritične prijetnje i prilike u svom konkurentskom okruženju. Također ispituje kako će se konkurencija u ovom okruženju vjerojatno razvijati i kakve implikacije ta evolucija ima na prijetnje i prilike s kojima se organizacija suočava. U trenutnoj globalnoj ekonomiji, tehnološke promjene i kontinuirani rast sposobnosti prikupljanja i obrade informacija zahtijevaju pravodobnije i učinkovitije konkurentске akcije i odgovore (Gimeno i sur. 2005).

Organizacije ne mogu izravno kontrolirati segmente i elemente opće okoline. Međutim, uspješne organizacije prikupljaju informacije potrebne za razumijevanje svakog segmenta i njegovih implikacija za odabir i provedbu odgovarajućih strategija. Osim toga, nekoliko se izvora može koristiti za analizu opće okoline, uključujući široku paletu tiskanih materijala, sajmovi i dobavljača, kupaca i zaposlenika organizacija u javnom sektoru (Hitt i sur., 2007).

Kako bi se nosili s često dvosmislenim i nepotpunim podacima o okolini i kako bi poboljšali razumijevanje opće okoline, organizacije mogu provesti analizu vanjskog okoline. Kontinuirani proces uključuje četiri metodološka pristupa (Hitt i sur. 2007):

1. Skeniranje: prepoznavanje ranih signala promjena u okolini.
2. Praćenje: otkrivanje značenja kroz stalna promatranja promjena i trendova u okolini.
3. Predviđanje: izrada projekcija očekivanih ishoda na temelju praćenih promjena i trendova.
4. Procjena: određivanje vremena i važnosti promjene okoline i trendova za strategije organizacija i njihovo upravljanje.

2.1.1. Skeniranje općeg okruženja

Skeniranje podrazumijeva proučavanje svih segmenata u općoj okolini. Wheelen i Hunger (2012) definiraju skeniranje okoline kao praćenje, evaluaciju i širenje informacija iz vanjskog i unutarnjeg okruženja do ključnih ljudi unutar organizacije. Skeniranje okoline je proces prikupljanja, analiziranja i distribucije informacija i podataka u taktičke i strateške svrhe (Dess i sur. 2007).

Informacije prikupljene u procesu skeniranja, uključujući događaje, trendove i odnose koji se nalaze izvan organizacije, daju se ključnim menadžerima unutar organizacije i koriste se za usmjeravanje menadžmenta u budućim planovima. Također se koriste za procjenu snaga i slabosti organizacije kao odgovora na vanjske prijetnje i prilike (Albright, 2004).

Sukladno tome, organizacija skeniranjem identificira rane signale potencijalnih promjena u općoj okolini i otkriva promjene koje su već u tijeku. Skeniranje poslovne okoline često otkriva dvosmislene, nepotpune ili nepovezane podatke i informacije (Kuratko i sur., 2001).

Svrha skeniranja okoline je pružiti stratešku inteligenciju procjenom potencijalno značajnih promjena i trendova u okolini. Drugim riječima, skeniranje okoline prenosi trenutni status okoline i način na koji mijenja trendove te tako omogućuje prilagodljivo planiranje prije nego što se ti trendovi pojave ili se u potpunosti razviju. U suštini, skeniranje okoline je metoda za identifikaciju, prikupljanje i prevođenje informacija o vanjskim utjecajima u korisne planove i odluke (Albright, 2004).

Skeniranje okoline omogućuje organizaciji da se pozabavi vanjskim konkurentskim, društvenim, gospodarskim i tehničkim pitanjima koja je teško identificirati i koja su trajna. Pomaže organizaciji da nauči o potencijalnim utjecajima iz vanjskog okruženja i kako može strateški odgovoriti na njih. Stoga je skeniranje prilika za organizaciju da otkrije slabe signale u općoj okolini prije nego što se spoje u vidljiv obrazac koji bi mogao utjecati na njezino konkurentsko okruženje. Na taj način, organizacija može odgovoriti na pravodobniji i učinkovitiji način (Albright, 2004).

Prema Oladele-u (2006) važnost skeniranja okoline proizlazi iz slijedećeg:

- okolina je dinamične prirode, stoga je skeniranje potrebno kako bi se pratile promjene,
- skeniranje otkriva elemente ili čimbenike koji predstavljaju prijetnje i priliku za sveukupne ciljeve organizacije,
- omogućuje praćenje aktivnosti konkurenata i postavljanje odgovarajuće strategije prodora na tržište i
- daje potrebne inpute za formuliranje i provedbu strategija.

Na primjer, menadžeri moraju razumjeti promjene koje se događaju u novim tehnologijama, poznavati pravnu, društvenu, političku i ekonomsku klimu kako bi bolje razumjeli što će i na koji način utjecati na percepcije i ponašanja klijenata, dobavljača i konkurencije. Razumijevanje trendova u navedenim područjima omogućuje uspješnije oblikovanje strateških odluka.

Postoje tri načina na koje organizacije skeniraju svoju okolinu (Kazmi, 2008):

- ad-hoc skeniranje - kratkoročni, rijetki pregledi obično pokrenuti krizom: organizacije skeniraju okolinu kao rezultat krize koja trenutno utječe na organizacije pase analizira situacija kako bi se utvrdilo je li problem unutarnji ili vanjski;

- redovito skeniranje - studije koje se provode po redovnom rasporedu (npr. jednom godišnje): većina vrlo svjesnih organizacija može vidjeti skeniranje okoline kao program koji bi se trebao provoditi redovito stoga većina takvih organizacija to radi svake godine;
- kontinuirano skeniranje (također nazvano kontinuirano učenje) - kontinuirano prikupljanje i obrada strukturiranih podataka o širokom rasponu čimbenika iz okoline.

Strateška neizvjesnost koja proizlazi iz čimbenika opće okoline tjera organizacije da traže informacije i pokušaju dijagnosticirati uvjete koji prevladavaju u okolini. Što je veća nesigurnost, to je veća količina vremena i resursa koje organizacije posvećuju skeniranju okoline (May i sur., 2000). Stoga, kako bi organizacije bile učinkovite u skeniranju okoline, treba slijediti odgovarajuće strategije skeniranja i koristiti specifične izvore informacija.

Strategija skeniranja općenito je klasificirana kao "predodređena", kada slijedi posebne metode za skeniranje u unaprijed određenim vremenskim razdobljima, "fleksibilna" kada slijedi fleksibilne metode za skeniranje u ne predodređenim vremenskim razdobljima, te "inovativnom", kada usvaja sve potrebne inovativne aktivnosti kako bi organizacija imala cjelovitu sliku okoline. Međutim, uočena strateška neizvjesnost navest će organizacije da slijede različite strategije skeniranja (May i sur., 2000).

2.1.2. Praćenje općeg okruženja

Analitičari promatraju promjene okoline kako bi vidjeli pojavljuje li se među onima uočenim skeniranjem neki trend koji bi mogao biti važan za organizaciju. Henry (2011) navodi da se praćenje može promatrati kao aktivnost koja identificira početne signale i prati ih kako prerastaju u jasnije uočljive obrasce. Praćenje u poslovanju opisuje procese i aktivnosti koje se trebaju odvijati kako bi se okarakterizirala i pratila kvaliteta i dinamičnost trendova u okolini.

Dess i sur. (2007) spominju da praćenje okoline prati evoluciju trendova, slijeda događaja ili tokova aktivnosti. Iako skeniranje okoline može povećati svijest o trendovima, oni i dalje zahtijevaju pomno praćenje. Stoga je ključno za uspješno praćenje sposobnost organizacije da otkrije značenje u različitim događajima i trendovima (Ireland i sur., 2009).

Praćenje takvih procesa radi uočavanja zanimljivih obrazaca ključno je za provođenje poslovnih politika i postizanje ciljeva učinkovitosti i pouzdanosti. Praćenjem trendova, organizacije mogu biti spremne uvesti nove proizvode i usluge u odgovarajuće vrijeme kako bi iskoristile

možnosti koje identificirani trendovi pružaju (Luo i Park, 2001). Praćenje omogućuje organizaciji da vidi kako će ovi opći trendovi utjecati na njezino konkurentsko okruženje (Henry, 2011).

Međutim, učinkovito praćenje zahtijeva od organizacije da identificira važne dionike iz svog vanjskog okruženja, stoga je korisno i uspješno skeniranje vitalna aktivnost organizacije i značajna pred aktivnost praćenju. Kao što Jawahar i Mclaughlin (2001) pokazuju, u bilo kojoj fazi životnog ciklusa organizacije određeni dionici će zbog svog potencijala da zadovolje kritične organizacijske potrebe, biti važniji od drugih. Važnost različitih dionika može biti različita tijekom životnog ciklusa organizacije pa se pažnja mora posvetiti potrebama organizacije i njezinim skupinama dionika tijekom vremena (Ireland i sur., 2009).

2.1.3. Predviđanje općeg okruženja

Strateško predviđanje se može promatrati kao način prihvaćanja onih vrsta dugoročnih prognoza koje su strateški bitne za organizaciju. Predviđanje prebacuje fokus korporativne strategije na područja koja se više bave makro, dugoročnim i strateškim perspektivama kako bi se stvorile inovacije i promjene. Konkretnije, može se definirati kao dio poslovne ekonomije koja se bavi proučavanjem i praktičnom primjenom metoda, teorija, modela i tehnika za dugoročnu analizu neproksimativnog okruženja organizacije u svrhu provođenja strateških promjena (Duus, 2013).

Stoga se strateško predviđanje može promatrati kao niz različitih pristupa razmišljanju o budućnosti, pristupa koji imaju korijene u različitim područjima unutar ekonomije, sociologije, statistike i drugih područja. No, točnije, to se također može promatrati kao način razmišljanja o budućnosti koji odstupa od tradicionalnijih pristupa (Duus, 2013).

Važno je naglasiti da se strateško predviđanje ne odnosi na predviđanje budućnosti, već na bolje razumijevanje budućnosti od konkurencije. Predviđanje u bilo kojem apsolutnom smislu je vrlo ambiciozan i možda nemoguć cilj, dok je dovoljno dobro razumijevanje budućnosti, da se prednjači u odnosu na konkurente, relativno izvedivo (Drucker, 2006).

Predviđanje je složena aktivnost zbog čimbenika kao što su tehnološke inovacije, kulturne promjene, novi proizvodi, poboljšane usluge, jači konkurenti, promjene u vladinim prioritetima, promjene društvenih vrijednosti, nestabilni ekonomski uvjeti i nepredviđeni događaji. Menadžeri

se često moraju oslanjati na objavljena predviđanja kako bi učinkovito identificirali ključne vanjske prilike i prijetnje (Yagan, 2011).

Kao što je ranije navedeno, daljnja karakteristika strateškog predviđanja je da se bavi općim uvjetima poslovanja, a ne uvjetima koji su interni ili u neposrednoj blizini organizacije. Strateško predviđanje se provodi isključivo analizom onih dijelova okoline organizacije na koje ono ima samo marginalni utjecaj. Ovo je makro i mezo okruženje, gdje su uvjeti poslovanja opće prirode i protežu se na više organizacija.

Ukratko rečeno strateško predviđanje bi idealno moglo:

- Usredotočiti se na analizu strukturnih promjena, a ne na ekstrapolaciju.
- Usredotočiti se na duge vremenske horizonte, a ne na kratke vremenske horizonte.
- Napraviti predviđanja "što ako" umjesto bezuvjetnih predviđanja.
- Koristiti ekonomsku teoriju i baze podataka za izradu pokazatelja u ključnim područjima.
- Kombinirati kvantitativne i kvalitativne metode.
- Pokušati razumjeti umjesto predvidjeti budućnost.
- Stvoriti znanje o budućnosti dostupnom svima u organizaciji.

Organizacije ponekad predviđaju/prognoziraju tržišni udio ili lojalnost kupaca u lokalnim područjima. Prilikom prognoziranja analitičari razvijaju izvedive projekcije onoga što bi se moglo dogoditi i koliko brzo, kao rezultat promjena i trendova otkrivenih skeniranjem i praćenjem (Ireland i sur., 2009). Prema Henryju(2011) svrha skeniranja i praćenja opće okoline je pomoći organizaciji u razvoju održivih prognoza budućih trendova prije nego što postanu prijetnja.

Predviđanje okoline uključuje razvoj uvjerljivih projekcija o smjeru, opsegu, brzini i intenzitetu promjene okoline. To je tehnika (statistička, nestatistička ili kvalitativna) kojom menadžeri pokušavaju predvidjeti buduće karakteristike opće okoline i stoga donijeti odluke danas koje će pomoći organizaciji da se nosi s okolinom sutrašnjice (Dess i sur., 2007). Međutim, točno predviđanje događaja i ishoda je izazovno i teško.

Današnje poslovne odluke su složene i sputane vremenskim i informacijskim ograničenjima, ali su i sve kritičnije za uspjeh organizacija. Složenost ovih odluka izravno se odražava na zahtjeve planiranja, koji su zauzvrat pojačali potrebu za predviđanjem kao potporom poslovnom

planiranju. Posljedično, u današnjem poslovnom okruženju brze promjene su prečeste. Stoga je za menadžere bitno izgraditi sposobnost organizacije da se suoči i prilagodi promjenama. Kako bi se pripremili za takve mogućnosti, menadžeri moraju dobro razumjeti udaljenu i neposrednu okolinu poslovanja i mehanizme promjena koje utječu na njihovu industriju ili organizaciju.

Strateški menadžeri moraju ne samo razumjeti trenutno stanje okoline i svoje industrije skeniranjem i procesom praćenja, već i biti u stanju predvidjeti njegova buduća stanja i tržišne trendove, pomoći organizacijama da izvrše prilagodbe u svom poslovanju koje odražavaju uočene ili očekivane promjene u poslovnoj okolini.

2.1.4. Procjena općeg okruženja

Kroz proces skeniranja, praćenja i predviđanja, analitičari mogu procijeniti opću okolinu. Ireland i sur. (2009) definiraju da je svrha procjene odrediti vrijeme i značaj učinaka promjena u okolini i trendova u strateškom upravljanju organizacijom. Procjena uključuje sastavljanje implikacija ili mogućeg utjecaja promjena okoline na organizaciju.

U procjeni, referentni okvir je razumijevanje okoline u fokusu skeniranja, praćenja i predviđanja kako bi se utvrdilo što to razumijevanje okoline znači za organizaciju. Sutcliffe i Weber (2003) naznačili su da organizacije ulažu sve više novca u prikupljanje i organiziranje informacija o svijetu u kojem posluju jer informacije poboljšavaju točnost, a točnost pomaže organizacijama da se brže i učinkovitije prilagode promjenjivom tržištu.

Procjena korporativne strategije ne samo da utječe na trenutnu misiju, ciljeve, strategiju, evaluaciju politike, već i na okolinu organizacije koja se analizira kako bi se identificirali ključni strateški elementi koji su prisutni. Stoga je uloga viših menadžera skeniranje vanjske okoline, praćenje nepredviđenih situacija i ograničenja te upotreba tog preciznog znanja i informacija za modificiranje strategije i organizacijskog dizajna organizacije kako bi se uklopili u nove zahtjeve konkurencije (Sutcliffe i Weber, 2003).

Ukratko, opća okolina organizacije neprestano se mijenja, a uspjeh i učinkovita analiza opće okoline vitalna su djelatnost organizacija. Prema Mintzbergu i sur. (2002), najučinkovitiji menadžeri sposobni su predvidjeti potrebu za velikom promjenom, prepoznati vanjske prijetnje i prilike i poduzeti korake da se učinkovito nose sa njima.

2.2. Važnost i izazovi strateške analize opće (makro) okoline organizacija

Primarni razlog zašto organizacija provodi analizu makro okoline je omogućavanje organizaciji da razvije strategije koje usklađuju njezine unutarnje resurse i sposobnosti s prilikama koje postoje u vanjskom okruženju (Grant, 2010). Cross (2000) navodi da je temeljita analiza interne i vanjske okoline prvi korak u razvoju poslovne strategije te čini temelj za strateško planiranje i donošenje odluka, a također usmjerava razvoj proizvoda i usluga. Grant (2010), Yuksel (2012) i Jeffs (2008) ističu kritičnu važnost analize makro okoline u identificiranju prilika i prijetnji s kojima se organizacija suočava.

Zbog brzog mijenjanja opće okoline te velikog broja i raspona vanjskih čimbenika koji bi mogli utjecati na poslovanje organizacije, skeniranje, praćenje i predviđanje trendova u okolini postaje sve važnije. Na temelju Henryja (2011), ono što se događa u općoj okolini važno je za organizaciju zato što promjene koje se događaju u općoj okolini mogu ukazivati na trendove koji mogu značajno utjecati na konkurentsko okruženje organizacije.

Barrella (2012) potvrđuje da su najdrastičnije organizacijske promjene obično rezultat značajnih promjena u vanjskoj okolini. Neki od ključnih trendova koji su doveli do dramatičnih promjena u načinu poslovanja i utjecale na sve organizacije i sve gospodarske sektore su na primjer: rast ekološke osviještenosti, globalizacija, računalna revolucija. Na primjer, 1970-ih je pokret za zaštitu okoliša izvršio ogroman pritisak na javne i privatne subjekte da se bave upravljanjem okolišem unutar svoje institucionalne strukture. U 1980-im i 1990-im, globalizacija se pojavila kao nova paradigma i prisilila organizacije da pomno ispituju mogu li i kako djeluju na međunarodnoj razini.

Mnoge organizacije danas se natječu na globalnom, a ne samo na domaćem tržištu. Promjene u tehnologiji i povećana sposobnost stjecanja i obrade informacija zahtijevaju brze reakcije, a konkurentski odgovori su sve brži i učinkovitiji. Brze sociološke promjene koje se događaju u mnogim zemljama utječu na zapošljavanje. Politike i zakoni koji utječu na vladu usmjeravaju izbor organizacije gdje i kako će se pokušati natjecati. Organizacije bi trebale biti budne i svjesne, a za menadžere je važno imati razumijevanje o konkurentskoj poziciji organizacije (Barrella, 2012).

Opće okruženje je i izvor prilika i prijetnji za organizaciju. Prilike su događaji i trendovi koji stvaraju šanse za poboljšanje razine uspješnosti organizacije, dok su prijetnje događaji i trendovi koji mogu potkopati učinak organizacije (Hogarth, 2013). Npr., krajem 1990-ih trendovi prema pretilosti u svijetu i potreba za zdravom prehranom pomogli su mnogim pekarama i tvornicama pekarskih proizvoda da se pozicioniraju kao zdrava alternativa tradicionalnim restoranima brze hrane predstavljanjem integralnih proizvoda, sendviča, salata i sl.

Menadžeri također moraju shvatiti da će gotovo svaki trend koji postoji u okolini vjerojatno stvoriti prilike za neke organizacije i prijetnje za druge (Hogarth, 2013). To vrijedi čak i u ekstremnim slučajevima poput pandemije Covid -19. Premda dramatični i izrazito negativni učinci pandemije Covid-19 (zatvaranje i prestanak rada mnogih malih poduzeća, kao i ograničavanje poslovanja i potkopavanje djelotvornosti velikih organizacija) ovi tragični događaji otvorili su i značajne nove mogućnosti za organizacije kao što su – tvornice medicinske opreme, privatne klinike, online trgovine, dostavne službe, proizvođače softvera, komunikacijskih platformi, itd.

Opća okolina oblikuje različite strateške odluke koje menadžeri donose dok pokušavaju dovesti svoje organizacije do uspjeha. Okolina često postavlja važna ograničenja na ciljeve organizacije, na primjer organizacija koja postavlja cilj povećanja godišnje prodaje za 50% mogla bi se boriti za postizanje tog cilja tijekom ekonomske recesije ili ako nekoliko novih konkurenata uđe na tržište (Gupta, 2013).

Uvjete okoline također treba uzeti u obzir kada se ispituje hoće li se započeti poslovanje u novoj zemlji, kupiti drugu organizaciju ili predstaviti inovativni proizvod (Hogarth, 2013). Na primjer organizacija želi proširiti svoje poslovanje u Poljskoj, u blizini Ukrajinske granice. Iako ratni sukobi nisu u Poljskoj, mora bit svjesna te mogućnosti i utjecaja tog događaja na tržište.

Međutim, neizvjesnost okoline prijetnja je strateškim menadžerima jer onemogućava njihovu sposobnost razvoja dugoročnih planova i donošenja strateških odluka kako bi organizaciju održali u ravnoteži sa općom okolinom. Većina industrija danas se suočava sa sve većom razinom neizvjesnosti okoline. Opća okolina postaje sve složenija i dinamičnija. Industrije koje su nekada bile multi-domaće postaju globalne (Gupta, 2013).

Kanali distribucije razlikuju se od zemlje do zemlje i svakodnevno se mijenjaju korištenjem sofisticiranih informacijskih sustava. Uspostavljaju se bliži odnosi s dobavljačima kako bi se smanjili troškovi, povećala kvaliteta i dobio pristup novoj tehnologiji. Organizacije uče brzo oponašati uspješne strategije tržišnih lidera i postaje teže dugo održavati bilo kakvu konkurentsku prednost. Slijedom toga, razina intenziteta konkurencije raste u većini industrija. U hiperkonkurentnim industrijama kao što su računalna, konkurentska prednost proizlazi iz suvremenog znanja o trendovima i konkurentskim aktivnostima zajedno sa spremnošću riskiranja trenutne prednosti za moguću novu prednost (Schoemaker i Day, 2009).

Prethodna istraživanja uloge i važnosti analize opće okoline organizacija indiciraju kako se većina organizacija susreće s brojnim problemima i izazovima pri njezinoj provedbi, kao što su odsustvo kontinuiteta u praćenju trendova u okolini, te neadekvatni resursi i/ili kompetencije za identificiranje prilika ili prijetnji i oblikovanje strateških reakcija. Na primjer, studija 140 korporativnih stratega pokazala je da je više od 65% njih bilo iznenađeno visokim utjecajem vanjskih događaja u narednih pet godina (Fuld, 2003). U drugoj studiji, manje od 20% globalnih organizacija ima odgovarajuće kapacitete za uočavanje, tumačenje i djelovanje na slabe signale novih prijetnji i prilika (Schoemaker i Day, 2009).

S obzirom na veliki značaj strateške analize opće okoline uz istovremenu neizvjesnost iste, menadžeri koriste razne modele i alate kao sredstva podrške tom procesu. Ti alati im pomažu u sabiranju i obradi podataka kako bi donijeli što bolje poslovne odluke. Najpoznatiji alat koji se koristi u tu svrhu je PESTEL analiza i tehnike predviđanja.

Sve organizacije moraju biti svjesne događaja u njihovoj općoj okolini i razumjeti kakav bi utjecaj oni mogli imati na njihovu industriju i tržišta. Promjene u općoj okolini mogu utjecati na način na koji se postojeće industrije natječu i uzrokovati nastanak novih industrija. Stoga postaje važno da organizacije skeniraju i nadziru svoju opću okolinu kako bi otkrile znakove promjene. Kao što je navedeno, slabi signali, koje je često teško otkriti, mogu djelovati kao preteča diskontinuitetu.

Ti diskontinuiteti mogu nastati kao rezultat koraka promjena u tehnologiji i predstavljaju strukturne promjene koje će imati utjecaj na industriju organizacije. Ako se organizacija želi nositi s prijelomnim točkama koje su neočekivane i nepredvidive, mora biti spremna razmišljati

izvan svojih uobičajenih parametara i očekivati neočekivano. Na taj način, iako organizacija ne može predvidjeti kada će nastupiti prijelomne točke, može barem naučiti kako ih očekivati.

U svrhu analize opće okoline organizacije razvijeni su brojni alati pomoću kojih menadžeri prikupljaju informacije koje im omogućavaju identifikaciju čimbenika iz tog okruženja koji su relevantni za poslovanje organizacije. Slijedeće poglavlje donosi detaljniji pregled literature o alatima strateške analize opće okoline

3. Metode strateške analize opće okoline

Kao što je već navedeno, menadžeri moraju pratiti trendove i događaje kako se razvijaju i pokušati predvidjeti implikacije tih trendova i događaja jer opća okolina često ima značajan utjecaj na razinu uspjeha organizacije. Ovo poglavlje donosi pregled literature o PESTEL analizi, te kratko opisuje i neke druge uobičajene metode analize opće okoline kao što su scenario tehnika, analiza trendova, analiza ranih signala.

3.1. PESTEL analiza

PESTEL analiza ocjenjuje se kao preduvjet/obavezna metoda koja omogućuje identificiranje čimbenika relevantnih za poslovnu opću okolinu. PESTEL pruža podatke i informacije koji omogućavaju organizacijama unutar analizirane okoline da predvide situaciju kako bi se prilagodile novim situacijama i razvijale konkurentnost (Walsh 2005).

PESTEL analiza je važan alat na koji se menadžeri mogu osloniti kako bi organizirali čimbenike unutar opće okoline i identificirali kako ti čimbenici utječu na industrije i organizacije unutar njih. PESTEL je akronim, što znači da je skraćenica nastala od početnih slova drugih riječi.

PESTEL odražava nazive šest segmenata opće okoline: (1) politički, (2) ekonomski, (3) sociokulturni, (4) tehnološki, (5) ekološki i (6) pravni (Walsh 2005).

3.1.1. Politički čimbenici

Politički segment usredotočuje se na ulogu vlada u oblikovanju poslovanja. Ovaj čimbenik razmatra način na koji na industriju i opću okolinu organizacije utječe praksa vlade, bilo na međunarodnoj, nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini. Razmatranja koja mogu utjecati na poslovne planove uključuju nadolazeće promjene vlade, prevladavajuću nestabilnost, politiku tržišnog natjecanja, režime potrošnje i poreza, poslovne i radne propise, poslovnu politiku i poticaje, vladin pristup trgovini i carinama i niz drugih kratkoročnih i dugotrajnih pitanja (Rudolph, 2005).

Drugачije rečeno, politički segment čini način na koji je država uključena u gospodarstvo ili industriju. Na primjer, imigracijska politika je aspekt političkog segmenta opće okoline koji nudi važne implikacije za mnoge različite organizacije. Kada multinacionalne organizacije djeluju preko međunarodnih granica, potrebno je uzeti u obzir stabilnost vlada i političkih sustava u tim zemljama. Te organizacije moraju biti uvjerenе da neće doći do naglih i štetnih promjena koje bi mogle ugroziti značajna ulaganja koja će uložiti. Sigurnost njihovog osoblja koje djeluje u tim zemljama bit će od najveće važnosti, kao i postojanje infrastrukture koja omogućuje učinkovit prijenos dobara i usluga, kao i financijske imovine (Rudolph, 2005).

Na primjer, vladina politika deregulacije ili privatizacije ima utjecaj na otvaranje tržišta konkurenciji. Stoga su organizacije unutar industrije prisiljene uvesti inovacije i smanjiti troškove kako bi ostale konkurentne. To je zato što će novi sudionici često ulaziti na tržište s nižim krivuljama troškova i inovativnijim proizvodima i uslugama zahvaljujući boljem korištenju tehnologije i jasnijem razumijevanju potreba potrošača. Kako ne bi bile iznenađene, organizacije moraju skenirati svoju opću okolinu u potrazi za znakovima promjena u vladinoj politici koje bi mogle utjecati na njihovu industriju (Crampton, 2003).

Nadalje, još jedan primjer je smanjenja emisije ugljičnog dioksida i novih standarda potrošnje goriva za automobile do kojih se došlo kao rezultat promjene međuvladinih propisa. To je pak rezultat raširene zabrinutosti potrošača i ekoloških skupina o klimatskim promjenama zbog

povećane razine stakleničkih plinova u atmosferi. Ovaj primjer također naglašava veze između društvenih trendova i političkih promjena (Crampton, 2003).

Međutim, državna regulativa ne mora biti nešto čega se organizacije moraju bojati. Na primjer ekološki propisi, kao što je smanjenje onečišćenja, mogu potaknuti konkurentske organizacije na inovacije i smanjiti troškove kako bi se suprotstavili povećanim troškovima regulacije. Dobar primjer takve situacije su američki proizvođači automobila koji su se borili protiv novih standarda potrošnje goriva u uzaludnoj nadi da će nestati, dok su japanski i njemački proizvođači automobila razvili lakše i štedljivije automobile (Levy, 2020).

Federalne, državne, lokalne i strane vlade su glavni regulatori, deregulatori, subvencioneri, poslodavci i kupci organizacija. Stoga politički, vladini i pravni čimbenici mogu predstavljati ključne prilike ili prijetnje za male i velike organizacije. Za industrije i organizacije koje uvelike ovise o državnim ugovorima ili subvencijama, političke prognoze mogu biti najvažniji dio strateške analize opće okoline organizacije. Promjene zakona o patentima, antimonopolskog zakonodavstva, poreznih stopa i aktivnosti lobiranja mogu značajno utjecati na organizacije. Sve veća globalna međuovisnost između gospodarstava, tržišta, vlada i organizacija čini imperativnim da organizacije razmotre mogući utjecaj političkih varijabli kod formuliranja i provedbe konkurentskih strategija (Yagan, 2011).

3.1.2. Ekonomski čimbenici

Ekonomski segment usredotočuje se na ekonomske uvjete unutar kojih organizacije djeluju. Uključuje elemente kao što su kamatne stope, stope inflacije, bruto domaći proizvod, stope nezaposlenosti, razine raspoloživog dohotka i opći rast ili pad gospodarstva (Perera, 2017). Tako je na primjer svjetska ekonomska kriza 2020. koju je stvorila pandemija bolesti Covid-19 imala ogroman negativan učinak na veliki broj organizacija.

Jačanje gospodarstva općenito će koristiti industrijama, ali opseg učinka će varirati ovisno o tome koji su ekonomski čimbenici najviše pogođeni. Na primjer, građevinska industrija i proizvodnja su najosjetljiviji na povećanje kamatnih stopa. Proizvodne organizacije koje izvoze robu u inozemstvo skenirat će opću okolinu u potrazi za znakovima uvažavanja deviznih tečajeva, čiji će učinak otežati prodaju robe u inozemstvu, ali relativno lakše uvoznicima prodati svoju robu na domaćem tržištu. Kako bi ostali konkurentni, proizvođači koji izvoze u

inozemstvo morat će povećati učinkovitost i uvesti inovacije kako bi mogli nadoknaditi nepovoljnu razmjenu stopa sa smanjenjem cijene ili povećanjem kvalitete (Fosher, 2018).

Organizacije pokušavaju kreirati strategije koje se mogu prilagođavati promjenama u ekonomskom okruženju i financijskim aspektima makroekonomskog okruženja. Na primjer gospodarstvo s rastućom inflacijom može negativno utjecati na cjenovnu politiku organizacije i kupovne sposobnosti kupaca. Također bi značajni čimbenici mogli biti stopa rasta ili povjerenje tržišta u gospodarstvo (Fosher, 2018).

Prilikom usporedbe različitih zemalja u pogledu atraktivnosti, organizacije koje se namjeravaju internacionalizirati moraju uzeti u obzir stabilnost nacionalne valute (devizni rizik), čije varijacije mogu imati značajan utjecaj na poslovanje podružnica i razinu državnih jamstava te zaštitu stranih ulaganja (Yagan, 2011).

Ekonomski čimbenici imaju izravan utjecaj na potencijalnu privlačnost različitih strategija. Na primjer, kada kamatne stope rastu, sredstva potrebna za proširenje kapitala postaju skuplja ili nedostupna. Također, kada cijene dionica rastu, povećava se i poželjnost kapitala kao izvora kapitala za razvoj tržišta. Isto tako, kada tržište raste, povećava se bogatstvo potrošača i poslovanja (Yagan, 2011).

3.1.3. Socijalni čimbenici

Treći čimbenik odnosi se na to kako kultura, norme, tradicije i vjerske vrijednosti u društvu mogu utjecati na industriju. Promjene društvenih čimbenika mogu imati pozitivne i negativne učinke na privatne i javne aktere. Primjer takve promjene je pozitivan stav koji su ljudi stekli u pogledu zaštite okoliša i etike. To je utjecalo na prilagodbu tržišta u različitim industrijama (Perera, 2017).

Društveni čimbenici igraju važnu ulogu na globalnim i međunarodnim tržištima. Poslovni uspjeh ovisit će o dubini istraživanja u ovoj sferi. Ovi čimbenici imaju posebno značenje jer imaju izravan utjecaj na to kako organizacije razumiju kupce. Svaka zemlja ima drugačiji jedinstveni način razmišljanja. Ovi načini razmišljanja utječu na poslovanje i prodaju proizvoda i usluga stoga PESTEL analiza uključuje i ove čimbenike. Društvena mobilnost, način života, obrazovanje i demografija su čimbenici koje organizacije proučavaju radi boljeg razumijevanja tržišta i potrošača (Fontaine, 2000).

Društveni čimbenici u PESTLE analizi su različiti i mogu se značajno razlikovati ovisno o industriji ili poslu o kojem je riječ. Dugoročni društveni čimbenici, kao što su demografski trendovi, uz kratkoročne društvene trendove, poput promjene ponašanja u vezi s društvenim medijima i kupovne prakse, svi utječu na uspješnost organizacije (Fontaine, 2000).

Reputacija je suštinski povezana s društvenim čimbenikom okvira PESTLE, a organizacije koje se suočavaju s potrošačima mogu se suočiti sa značajnom reputacijskom štetom ako učinkovito ne uzmu u obzir društvene i tržišne trendove. U konačnici, društveni čimbenici utječu na način na koji organizacija vodi poslovanje, a također mogu promijeniti načine na koje organizacije komunicira sa svojim klijentima (Fosher, 2018).

3.1.4. Tehnološki čimbenici

Različite tehnološke inovacije mogu doprinijeti promjenama u postojećim industrijama i nastanku novih industrija. Industrije također mogu zastarjeti uvođenjem nove tehnologije u društvo i tijekom vremena potpuno nestati. Uvođenje novih tehnoloških rješenja ima velik utjecaj na tržište rada, a pojava novih industrija zahtijeva nove vještine i može dovesti do strukturne nezaposlenosti. Da bi industrija opstala, potrebno je stalno prilagođavati poslovanje novoj tehnologiji. Danas je tehnologija postala vitalni dio poslovanja jer se većina operacija odvija putem tehnologije i interneta (Perera, 2017).

Bez sumnje, neke od glavnih promjena koje se događaju u općoj okolini koje utječu na konkurentsko okruženje su one tehnološke. Amazon i Dell koristili su internet kako bi promijenili tradicionalnu maloprodaju unutar svojih industrija. Na primjer, za malog trgovca koji posluje na udaljenoj lokaciji, financijski izdaci marketinga njegovog proizvoda kupcima diljem zemlje pokazali bi se previsokim. Međutim, s pojavom interneta, trgovac na malo može pristupiti tim potrošačima s osnovnom web-stranicom koja oglašava svoju robu diljem svijeta (Fosher, 2018).

Tehnološki čimbenici uključuju stope zastarjelosti, odnosno brzinu kojom nova tehnološka otkrića zamjenjuju etablirane tehnologije. Stopa promjena u tehnologiji i inovacijama uzrokuje pojavu novih industrija te također mijenja načine na koje se postojeće industrije natječu. Tehnološki napredak uključuje internet, korištenje sofisticiranog softvera (koji se sve više koristi u dizajnu i testiranju automobila), genetski inženjering i nanotehnologiju (Javaid i sur., 2022).

Brza stopa promjene tehnologije mijenja dinamiku industrija kao što su izdavanje novina, bankarstvo, financijske usluge i osiguranje. To je omogućilo novim sudionicima da uđu na tržište uz nižu cijenu od postojećih što im omogućuje stvaranje ponude proizvoda i usluga po konkurentnijim cijenama i stjecanje tržišnog udjela u tom procesu (Javaid i sur., 2022).

Tehnološke sile predstavljaju velike prilike i prijetnje koje se moraju uzeti u obzir pri formuliranju strategija. Tehnološki napredak može dramatično utjecati na proizvode, usluge, tržišta, dobavljače, distributere, konkurente, kupce, proizvodne procese, marketinške prakse i konkurentsku poziciju organizacije. Tehnološki napredak može stvoriti nova tržišta, rezultirati proliferacijom novih i poboljšanih proizvoda, promijeniti relativnu konkurentnu poziciju troškova u industriji i učiniti postojeće proizvode i usluge zastarjelima (Yagan, 2011).

Tehnološke promjene mogu smanjiti ili eliminirati troškovne barijere između organizacije, stvoriti kraće cikluse proizvodnje, stvoriti nedostatak tehničkih vještina i rezultirati promjenom vrijednosti i očekivanja zaposlenika, menadžera i kupaca. Tehnološki napredak može stvoriti nove konkurentske prednosti koje su snažnije od postojećih prednosti. Niti jedna organizacija ili industrija danas nije izolirana od novih tehnoloških razvoja. U visokotehnološkim industrijama prepoznavanje i procjena ključnih tehnoloških prilika i prijetnji može biti najvažniji dio strateške analize opće okoline organizacije. Organizacije koje tradicionalno imaju ograničene tehnološke izdatke na ono što mogu financirati nakon ispunjavanja marketinških i financijskih zahtjeva hitno trebaju preokret u razmišljanju (Yagan, 2011).

Tempo tehnoloških promjena se povećava i svakim danom doslovno briše organizacije sa tržišta. Sve veći konsenzus smatra da je upravljanje tehnologijom jedna od ključnih odgovornosti stratega. Organizacije bi trebale slijediti strategije koje iskorištavaju tehnološke prilike za postizanje održivih, konkurentskih prednosti na tržištu. U praksi se kritične odluke o tehnologiji prečesto delegiraju na niže organizacijske razine ili se donose bez razumijevanja njihovih strateških implikacija

3.1.5. Ekološki čimbenici

Ovaj faktor se sastoji od ukupnosti elemenata koji definiraju ponašanja organizacija ili pojedinaca usmjerenih na očuvanje prirodnog okoliša i osiguravanje održivog razvoja. Uključuje analizu sljedećih elemenata: kvaliteta okoliša, djelovanje na zaštiti i očuvanju biološke

raznolikosti, dostupnost prirodnih resursa, razvoj obnovljivih izvora energije, recikliranje rabljenih proizvoda, ekološka edukacija stanovništva, postojanje zaštićenih područja i zona. Elementi ovog faktora naglašavaju važnost ili nemar koje država daje okolišu. Ovaj čimbenik materijalizira se na razini svakog od ostalih čimbenika temeljenih na perspektivi održivog razvoja (Nicolae, 2018).

Ekološki čimbenici tiču se, na primjer, održivog razvoja, zagađenja i klimatskih promjena koje mogu utjecati na industriju. Razni tržišni igrači koriste ekološki trend za osnivanje novih industrija. Neke organizacije također koriste ekološki fokus kao faktor diferencijacije. Izazov za mnoge organizacije je držati korak i obratiti pozornost na aspekte okoliša, gdje vide samo skupe izazove, a ne prilike. Nadalje, uključuju sve one koji utječu ili su određeni okolnim okruženjem. Ekološki čimbenici poslovnog okruženja uključuju klimu, vrijeme, geografski položaj, globalne promjene klime, pomake u okolišu, uvjete tla, onečišćenje tla, obližnje izvore vode itd. (Rastogi i Trivedi, 2016).

3.1.6. Pravni čimbenici

Pravni čimbenici odnose se na propise, zakone, smjernice, pravila, načela i regulatorna ograničenja, na koja utječu sve ili većina industrija (Perera, 2017). Primjeri takvih pitanja mogu biti posebni porezni zakon ili zakon o tržišnom natjecanju koji sadrži odredbe o spajanjima i akvizicijama. Regulatorni čimbenici mogu biti promjene koje omogućuju sigurniji protok robe preko granica. Za organizacije je jednako važno pratiti nacionalne i međunarodne regulatorne promjene s obzirom da većina industrija posluje u otvorenom gospodarstvu (Rastogi i Trivedi, 2016).

Navedeni segmenti PESTEL analize često se i preklapaju stoga neki čimbenici ulaze u više područja analize. Na primjer porezni sustav može biti ekonomski i pravni čimbenik okruženja. Simões (2019) je to ilustrirao kako je prikazano Tablicom 1.

Tablica 1. Segmenti PESTEL analize

Vrsta čimbenika	Čimbenici
Politički	<ul style="list-style-type: none"> • Vladine politike • Politike financiranja • Izbori • Trgovinske politike • Sukobi

Ekonomski	<ul style="list-style-type: none"> • Gospodarski trendovi • Ekonomski status • Globalna ekonomska kretanja • Oporezivanje • Tržišni i trgovinski ciklusi • Tržišni putevi i trendovi distribucije • Raspoloživ dohodak • Rast radnih mjesta/nezaposlenost • Inflacija • Kamatne stope • Tečajevi
Društveni	<ul style="list-style-type: none"> • Demografija • Promjene u načinu života • Etički problemi • Obrazovanje • Raznolikost • Imigracija/emigracija • Slobodne aktivnosti • Zdravlje • Životni standardi • Medijski pogledi/uloge • Stavovi i mišljenja potrošača
Tehnološki	<ul style="list-style-type: none"> • Povezane/ovisne tehnologije • Zrelost tehnologije • Istraživanje • Konkurentni razvoji • Stavovi potrošača i obrasci kupnje • Potencijal • Energetska pitanja • Poboljšanja proizvodnje • Internet
Ekološki	<ul style="list-style-type: none"> • Bioekološki • Ekološki • Stavovi i mišljenja • Kampanja i zagovaranje • EU čimbenici • Globalni čimbenici • Problemi s proizvodnjom/materijalima • Lokalna, nacionalna, europska i globalna pitanja • Inovacije
Pravni	<ul style="list-style-type: none"> • Domaće zakonodavstvo • Europsko zakonodavstvo • Međunarodno zakonodavstvo • Regulatorna tijela i procesi • Regulatorni zahtjevi • Zaštita potrošača • Zaštita podataka • Zakonodavstvo specifično za industriju

Izvor: izrada autora prema Simões (2019).

Kao što je moguće iščitati iz Tablice 1. rubni čimbenici svake kategorije mogli bi se svrstati u narednu kategoriju ili u nekoliko njih. Stoga je važno provesti analizu u cjelini i sagledati isti čimbenik iz više perspektiva, a PESTEL analiza pokriva sve one relevantne za poslovanje organizacije.

3.2. Scenario analiza

Schoemaker (2009) navodi da je scenario analiza disciplinirana metoda zamišljanja moguće budućnosti. Scenariji su samo priče, a te priče promiču raspravu o mogućnostima izvan one najvjerojatnije i potiču organizaciju da razmotri pitanja 'što ako'. Stoga se scenarij može promatrati kao izazovan, uvjerljiv i interno dosljedan pogled na to što bi budućnost mogla biti. Scenariji nisu prognoze, međutim, bave se budućnošću i pružaju alat za analizu za organizaciju kako bi strukturirala višak informacija sadržanih u sadašnjosti (Gladwell, 2000).

Konkretno, scenariji pomažu organizacijama da prepoznaju slabe signale koji upućuju na promjene u općoj okolini. Upravo ovi slabi signali koji prethode diskontinuitetima u okruženju ili strateškim prijelomnim točkama pomažu u oblikovanju konkurentskog okruženja. Ako organizacija želi ostati proaktivna u svom konkurentskom okruženju, ne smije dopustiti da se pravila igre mijenjaju na svoju štetu, odnosno, mora biti sposobna nositi se s prijelomnom točkom, neočekivanim i nepredvidivim događajem koji ima veliki utjecaj na okolinu organizacije (Gladwell, 2000).

Proces scenario analize trebao bi imati za cilj pozitivan utjecaj na strategiju organizacije. To zahtijeva da osmišljeni scenariji protežu maštu menadžmenta, a da pritom ostanu uvjerljivi. Kako bi se to postiglo, organizacije moraju biti spremne uložiti sredstva u obrazovanje menadžera kako bi im se pomoglo da najbolje iskoriste scenarij analizu. Moraju shvatiti da razvoj scenario analize zahtijeva vrijeme i da je najučinkovitija kada su u interakciji menadžeri iz različitih dijelova poslovanja (Daberko, 2019).

Ona dijeli znanje na dva područja: (1) stvari o kojima mislimo da nešto znamo i (2) stvari koje smatramo nesigurnima ili nepoznatljivima. Prvo područje temelji se na prošlosti i kontinuitetu. Na primjer, organizacija može napraviti prilično sigurne pretpostavke o smjeru demografskog profila zemlje. Neizvjesni elementi uključuju stvari kao što su buduće cijene nafte, kamatne stope i ishodi političkih izbora (Daberko, 2019).

Dakle, scenariji nisu namijenjeni predviđanju budućnosti. Osmišljeni su kako bi pomogli menadžerima da se nose s vrlo neizvjesnim i dinamičnim okruženjem. Scenariji su alat za analizu koji ispituje utjecaj neizvjesnosti na organizacije i industrije s eksplicitnim identificiranjem nekih ključnih neizvjesnosti. Da bi scenariji bili učinkoviti, moraju poticati stvaranje robusnih strategija koje odgovaraju ograničenim resursima organizacije s beskrajnim izazovima u vanjskom okruženju.

3.3. Analiza trendova

Analiza trenda pretpostavlja da je budućnost logičan nastavak prošlosti i stoga se može precizno matematički prikazati. Pristup zahtijeva da su svi značajni utjecaji i način na koji su povezani poznati i da se mogu izraziti u matematičkom obliku. Primarne metodologije koje se koriste su modeli temeljeni na analizi vremenskih serija, ekstrapolaciji i uklapanju krivulja te modeli usvajanja (Qehaja, 2017).

Po definiciji, ovaj se pristup primjenjuje na predviđanje tržišta koja već postoje i koja su u poznatim fazama procesa usvajanja tehnologije, uključujući kraj životnog vijeka. Iako se ovaj pristup prvenstveno temelji na povijesnim podacima, modeli dopuštaju inteligentnu intervenciju ako drugačiji pristupi dovode u pitanje temeljne pretpostavke o utjecajima i odnosima (Qehaja, 2017).

Predviđanja temeljena na pristupima analize trendova prvenstveno se koriste za potporu odlukama i povezanim upotrebama koje se tiču marketinške strategije i raspodjele resursa, kao i općeg tekućeg taktičkog poslovnog planiranja. Dugoročna istraživanja i razvoj te odluke o strateškom planiranju koje se tiču saveza, spajanja i akvizicija, ili ulaska na tržište ili postoje, također mogu zahtijevati prognozu analize trenda, ali se ne oslanjaju samo na njih (Darrell i Bilodeau, 2007).

Od posebne važnosti je razumjeti točnu prirodu trendova. Općenito, postoje dvije definicije trendova. Jedna je "klasičnija" definicija, koja percipira trend kao stalnu, temeljnu društvenu promjenu tijekom duljeg razdoblja. Definicija "moderne" tendencije tretira trend kao kratkotrajni fenomen, npr. u modi ili glazbi (Schwarz, 2005).

Ekstrapolacija prošlih trendova u budućnost uobičajena je tehnika koju ekonomski prognostičari koriste dugi niz godina. Međutim, prognostičar mora biti oprezan s mogućim poteškoćama i

zamkama u ovoj tehnici. Potrebna je značajna prosudba kako u odabiru tako i u korištenju podataka. Pogrešan izbor će sigurno dovesti do pogrešnog zaključka (Darrell i Bilodeau, 2007)

Jedan od najtežih problema u ekstrapolaciji trenda javlja se zbog odsutnosti ili neadekvatnosti podataka za previđanje. Dok ekonomski prognostičar ima pouzdane statistike za korištenje, to je rijetko slučaj s povijesnom tehnološkim podacima. Pitanja gdje su podaci dobiveni i kako su dobiveni su stoga izrazito relevantni. Ako se takva pitanja ne riješe, prilagodba krivulje može biti teška, a ucrtani podaci neće biti usporedivi (Qehaja, 2017).

Stoga će većina prognostičara napraviti nekoliko projekcija koristeći različite tehnike prilagođavanja krivulje koje menadžeru mogu ponuditi malo korisnih smjernica za donošenje odluka. Kao menadžer koji se suočava s neadekvatnim ili malo upotrebljivim podacima, potrebno je uspostaviti sustav za prikupljanje i bilježenje podataka kako bi se točnost predviđanja mogla stalno poboljšavati. Unatoč poteškoćama točne ekstrapolacije trenda, to je jedna od najčešće korištenih tehnika koje se danas koriste. Međutim, povjerenje će se smanjiti tijekom dugog vremena predviđanja i ova tehnika ima najveću vrijednost u kratkom roku.

3.4. Analiza ranih signala

Temeljna pretpostavka analize ranih signala je da se diskontinuiteti ne pojavljuju bez upozorenja. Ovi znakovi upozorenja mogu se opisati kao rani ili slabi signali. Koncept ranih signala ima za cilj rano otkrivanje onih signala koji bi mogli dovesti do strateških iznenađenja i događaja koji imaju potencijal da ugroze strategiju organizacije (Schwarz, 2005).

Otkrivanje ranih signala postiže se skeniranjem organizacijske okoline. Koncept skeniranja okoline opisuje proces u kojem se okruženje u kojem organizacija djeluje sustavno skenira u potrazi za relevantnim informacijama. Svrha je identificirati rane signale mogućih promjena okoliša i otkriti promjene okoliša koje su već u tijeku (Boutout, 2020).

Međutim, što su zapravo rani signali? Trendovi i razna druga pitanja vezana uz strateško upravljanje mogu se smatrati temeljnim ranim signalima u organizacijskom okruženju. Trendovi se također mogu smatrati pretečom problema. Ipak, dok su trendovi koje karakterizira novost, pitanja više karakteriziraju društveni sukobi i mobilizacija društvenih snaga. Strateška pitanja definiraju se kao novi razvoji za koje donositelji odluka smatraju da će imati značajan utjecaj na organizacije u ovom trenutku ili u budućnosti (Schwarz i sur., 2014).

Nakon opisa temelja analize ranih signala, važno je analizirati idealan proces takvih sustava, čime se uspostavlja referentna točka za analizu nalaza studije slučaja. Idealni proces izveden je iz Liebla (2000) koji opisuje tri faze. Prvu fazu karakterizira prikupljanje informacija o ranim signalima, odnosno trendovima i problemima. Samo skeniranje prvenstveno se oslanja na ispitivanje različitih medijskih izvora i tehniku analize sadržaja. Aktivnost skeniranja nadopunjena je praćenjem trendova i problema koji su već privukli pozornost.

Druga faza je faza dijagnoze koju karakteriziraju tri koraka. Prvi korak sadrži dubinsku analizu trenda ili problema, ispitujući srž i različite kontekste ovog fenomena. Cilj je steći dojam o mogućem potencijalnom razvoju problema ili trenda. Drugi korak ima nekoliko ciljeva. Prvo, treba pokušati kreativno razmišljati o tome kako bi se određeni trend ili problem mogao razvijati (Liebl, 2000). Drugo, prirodu konteksta potrebno je ispitati kako bi se grupiralo nekoliko trendova ili problema, čime bi se omogućilo razumijevanje međusobnih utjecaja na trendove i probleme. U završnom koraku faze dijagnoze važno je, zbog ograničenih resursa u svakoj organizaciji, identificirati i odabrati one trendove i probleme koji su posebno relevantni.

Konačno, treća faza analize ranih signala opisuje formulaciju odgovarajuće strategije za reagiranje na trendove i probleme koji su identificirani i označeni kao relevantni (Liebl, 2000).

4. Kontekstualni okvir – Pekarstvo u RH

Pekarstvo je važna sastavnica prehrambene industrije RH koja je pod utjecajem tehnološkog napretka doživjela značajne promjene. Osim tehnoloških promjena došlo je i do promjena u nabavi sirovina. Životni stil stanovništva se promijenio, s fokusom sve veće znanje o nutricionističkim vrijednostima hrane i zdravi način života, što je rezultiralo povećanjem asortimana proizvoda. Sve to značajno utječe na strateške odluke organizacija unutar ove industrije. Ovo poglavlje pojmovno određuje pekarstvo u RH, prikazuje trenutne trendove u proizvodnji i prodaji pekarskih proizvoda kao i analizu stanja pekarske industrije RH.

4.1. Pojmovno određenje pekarske industrije

Proizvodnja i prodaja pekarskih proizvoda zajedno čine pekarsku djelatnost. Kategorizacija pekarskih proizvoda sastoji se od sljedećih kategorija:

- kruh
- peciva
- ostali pekarski proizvodi.

Proizvodnja pekarskih proizvoda zahtjeva primjenu za to specijalizirane tehnologije i tehnološkog postupka. Glavne sirovine za proizvodnju pekarskih proizvoda su brašno od žitarica, voda, kvasac i sol. Međutim, u proizvodnji se nerijetko koriste i dodatni sastojci kao što je šećer, sjemenke, ulje, mast, nežitarična brašna i sl. (Narodne novine, 2016).

Nacionalna klasifikacija djelatnosti (NKD) pekarsku djelatnost navodi kao prerađivačku industriju i svrstava u skupinu NKD 10.7, proizvodnju pekarskih i brašeno-konditorskih proizvoda u razred NKD 10.71 kao i proizvodnju kruha, svježih peciva, slastičarskih proizvoda i kolača (NKD, 2007).

Proizvodnjom i prodajom pekarskih proizvoda mogu se baviti fizičke i pravne osobe. Za obavljanje pekarske djelatnosti potrebna je srednja stručna sprema u trogodišnjem trajanju za zanimanje pekar. Fizičke osobe mogu istu obavljati u sklopu pravnog oblika obrt, a pravne osobe u sklopu dioničkog društva, društva s ograničenom odgovornošću i jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću (Vranar, 2016).

4.2. Trendovi u proizvodnji i prodaji pekarskih proizvoda

Percepcija kruha mijenjala se kroz povijest. Tako je na primjer u prošlosti crni kruh bio kruh siromašnih, a danas ga konzumiraju pojedinci orijentirani na zdravu prehranu, zbog veće nutritivne vrijednosti, ali je i skuplji. Promijenila se i percepcija bijelog kruha koji je danas simbol lošijih prehrambenih navika. Razvojem društva i napretkom gospodarstva, kao i sposobnosti korištenja i distribucije informacija, zahtjevi i interesi potrošača postaju ključni problem za poduzeća.

Suvremeni prehrambeni trendovi posvećuju više pozornosti proizvodima s nižim udjelom masti i šećera te proizvodima obogaćenim proteinima koji imaju dodatnu zdravstvenu korist za potrošače. Pratiti ovaj trend veliki je izazov za pekarsku industriju, budući da su tradicionalni pekarski proizvodi bogati ugljikohidratima i mastima. Osim toga, pšenični proteini imaju nižu biološku vrijednost od proteina životinjskog podrijetla, te mogu uzrokovati određene zdravstvene probleme kod svojih potrošača kao što su: alergije, celijakija i intolerancija na gluten (Flambeau i Respondek, 2017).

Ujedno, u pekarskoj industriji zamjetan je trend izbjegavanja životinjskih proizvoda kao što su mlijeko i mliječni proizvodi i jaja. Nadalje, velika pozornost je i na takozvanoj super hrani. Radi se o sastojcima koji sadrže visoki udio minerala kao što su cink, kalij i magnezij. Ovi minerali dodaju se u pekarske proizvode jer potrošači današnjice traže hranu koja podupire rad mozak i zdravlje živčanog sustava.

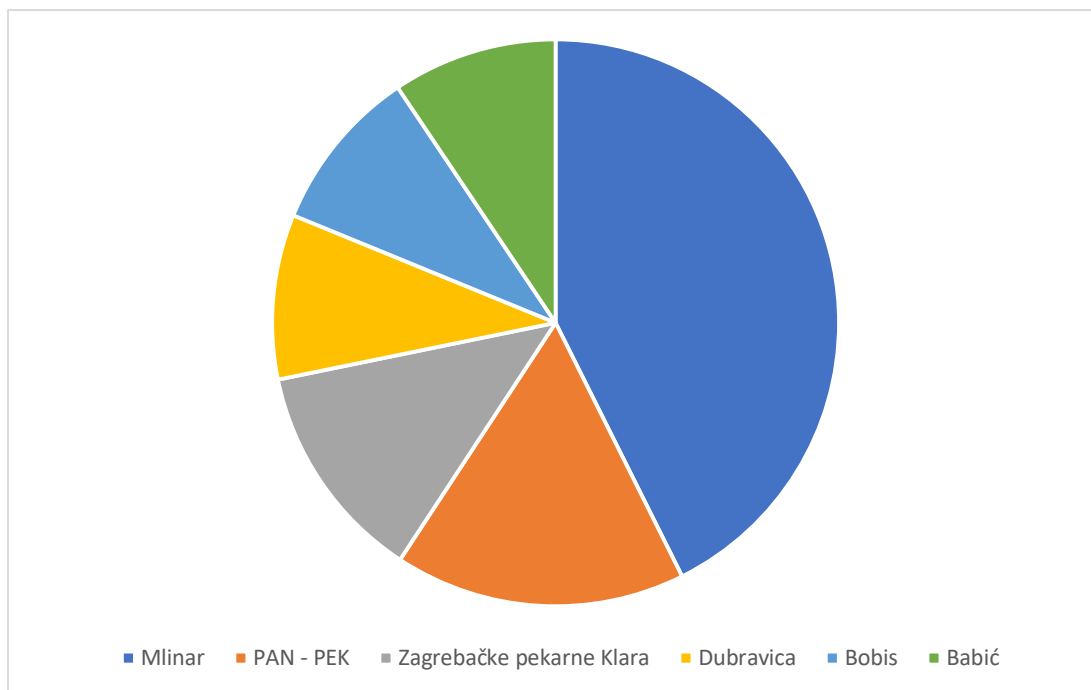
Sve popularnije su i pekarnice koje kruh i peciva pripremaju na tradicionalan način i sa osnovnim tradicionalnim sastojcima bez aditiva koji utječu na trajnost okusa i sl. Takve pekarnice zovu se *craft*pekarnice, a nude specifične proizvode koji su zdraviji, lakše probavljiviji te drukčije arome i okusa u odnosu na prosječne proizvode iz klasičnih pekarna.

4.3. Pekarska industrija Republike Hrvatske

Prije pandemije pekarska je industrija zapošljavala najmanje 16 tisuća ljudi i radila s čistom dobiti većom od 140 milijuna kuna (Kult Plave Kamenice, 2021). Na tržištu RH djeluje veliki broj manjih obrta koji obavljaju pekarsku djelatnost. Najznačajniji igrači ovog sektora u RH su

Mlinar d.d., PAN-PEK, Zagrebačke pekarnice Klara, Dubravica, Bobis i Babić. Grafikon u nastavku prikazuje tržišne dijelove navedenih poduzeća ostvarene u 2017. godini.

Grafikon 1. Tržišni udjeli najvećih pekarskih poduzeća u RH



Izvor: izrada autora prema Fininfo (2022).

Kao što je vidljivo iz grafikona, vodeće poduzeće je Mlinar d.d. Mlinar je 2017. godine ostvario prihod od 615 milijuna kn. Trenutno poslije u više od 230 poslovnica. Pretežito je fokusiran na tržište RH, a u 2018. godini zapošljava 2000 zaposlenika.

PAN-PEK je drugi najveći prodajni lanac u pekarskoj djelatnosti RH. U 2017. godini postigli su prihod od 240 milijuna kn. Posluju u 48 prodajnih lokacija te zapošljavaju 626 zaposlenika te također djeluju isključivo na području RH.

Slijedeća pekarska kompanija po veličini su Zagrebačke pekarnice Klara. Ostvarili su prihod od 185 milijuna kn u 2017. te zapošljavaju u prosjeku 644 zaposlenika. Posjeduju 13 prodavaonica, a 2018 godine su krenuli s promicanjem novog branda Klara Premium Line, specijaliziranih prodavaonica premium pekarskih i zdravih proizvoda.

Dubravica, je na 4. mjestu. Dubravica ima 34 prodavaonice i prosječno 451 zaposlenog. Prihodi ostvareni u 2017. godini iznosili su 139 milijuna kn. Bobis i Babić su splitski pekarsko prodajni

lanci. Bobis 2018. godine ostvaruje profit od 138, a Babić 123 milijuna kn. Bobis zapošljava 702 zaposlenika, a Babić nešto preko 400.

Dakle, iako postoji nekoliko kompanija koje pokrivaju tržište RH, mali udio pekarskih proizvoda prodanih u RH je tamo i proizveden. Naime, većina pekarskih proizvoda se uvozi iz Poljske, Italije i Slovenije. Dobra posljedica su niske cijene. Međutim, sve pekarnice i supermarketi prodaju iste kruhove i peciva, što znači veću konkurenciju i teško postizanje diferencijacije za pekarska poduzeća.

Analizom trenutnog stanja na tržištu moguće je uvidjeti poslovne prilike i prepoznati opasnosti. Tako na primjer Olimp može prepoznati priliku za isticanjem na tržištu ponudom svježih proizvoda te može prepoznati opasnost snižavanja cijena zbog uvezenih gotovih proizvoda. Stoga slijedeće poglavlje predstavlja stratešku analizu opće okoline na primjeru poslovanja poduzeća Olimp sa fokusom na PESTEL analizu.

5. Strateška analiza opće okoline na primjeru poslovnog subjekta

Cilj je ovog diplomskog rada provesti stratešku analizu opće okoline na primjeru malog poslovnog subjekta - pekarskog obrta Olimp, Osijek s naglaskom na PESTEL analizu. Dodatni ciljevi su identificiranje trendova u industriji te kreiranje preporuka za analizirano poduzeće i ostale pekarske obrte.

5.1. O poduzeću

Obiteljski pekarski obrt Olimp, osnovan je 2012 u Osijeku. Olimp se bavi proizvodnjom kruha, svježih peciva, slastičarskih proizvoda i kolača. Trenutni vlasnici obrta su tri brata koja su obrt naslijedila od svog oca. Pekarski obrt Olimp u Osijeku posluje s 4 poslovnice, te su također vlasnici i Caffeterie Exclusive.

Registrirane djelatnosti Olimpa su kako slijedi (prema Fininfo 2022¹):

- ostala trgovina na malo izvan prodavaonica, štandova i tržnica
- ostala trgovina na malo prehrambenim proizvodima u specijaliziranim prodavaonicama
- trgovina na malo duhanskim proizvodima u specijaliziranim prodavaonicama
- trgovina na malo kruhom, pecivom, kolačima, tjesteninama, bombonima i slatkišima u specijaliziranim prodavaonicama
- trgovina na malo pićima u specijaliziranim prodavaonicama
- proizvodnja kruha
- proizvodnja svježih peciva, slastičarskih proizvoda i kolača

Tablica 2 prikazuje kretanje poslovnih prihoda obrta Olimp u periodu od 2017. do 2020. godine.

Tablica 2. Kretanje poslovnih prihoda pekarskog obrta Olimp (2017.-2020.)

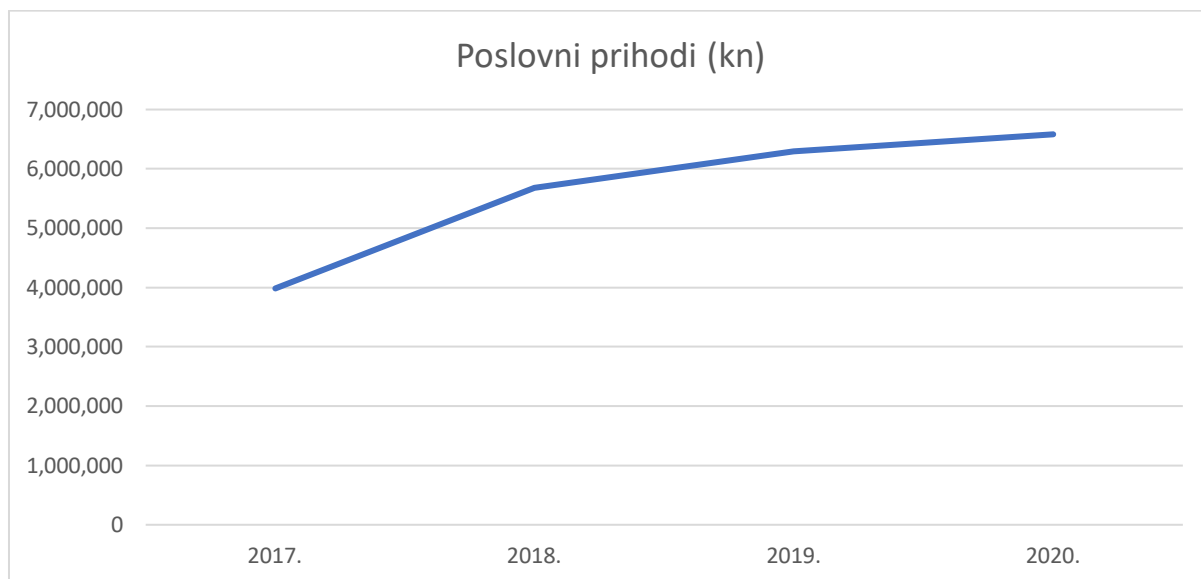
Godina	2017.	2018.	2019.	2020.
Poslovni prihodi (kn)	3.984.159	5.682.994	6.297.672	6.582.406

Izvor: izrada autora prema Fininfo (2022).

¹ Mrežno sjedište Fininfo: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/olimp-pekarski-obrt-vl-ambroz-djeveljekaj/Detaljno/373413> (preuzeto 4.7.2022.)

Iz Tablice 2. je vidljivo da su najveći poslovni rezultati ostvareni 2020. godine, odnosno ostvaren je poslovni prihod preko 6,5 milijuna kuna. Štoviše u čitavom promatranom periodu, pekarski obrt Olimp pokazuje kontinuirani rast prihoda. Najintenzivniji rast primjećuje se u 2018. godini kada je ostvaren porast prihoda za 1.698.835 kuna. Kretanje prihoda prikazano je i grafički u nastavku.

Grafikon 2. Kretanje poslovnih prihoda pekarskog obrta Olimp (2017.-2020.)



Izvor: izrada autora prema Fininfo (2022).

Grafikon 2 jasno pokazuje trend rasta poslovnih prihoda pekarskog obrta Olimp u razdoblju od 2017. do 2020. godine. Vidljivo je i da je rast nije ostvaren jednakim intenzitetom u promatranom razdoblju već usporava sa godinama. Stoga Tablica 3 prikazuje kretanje stope rasta poslovnih prihoda pekarskog obrta Olimp u tom istom razdoblju.

Tablica 3. Stopa rasta poslovnih prihoda pekarskog obrta Olimp (2017.-2020.)

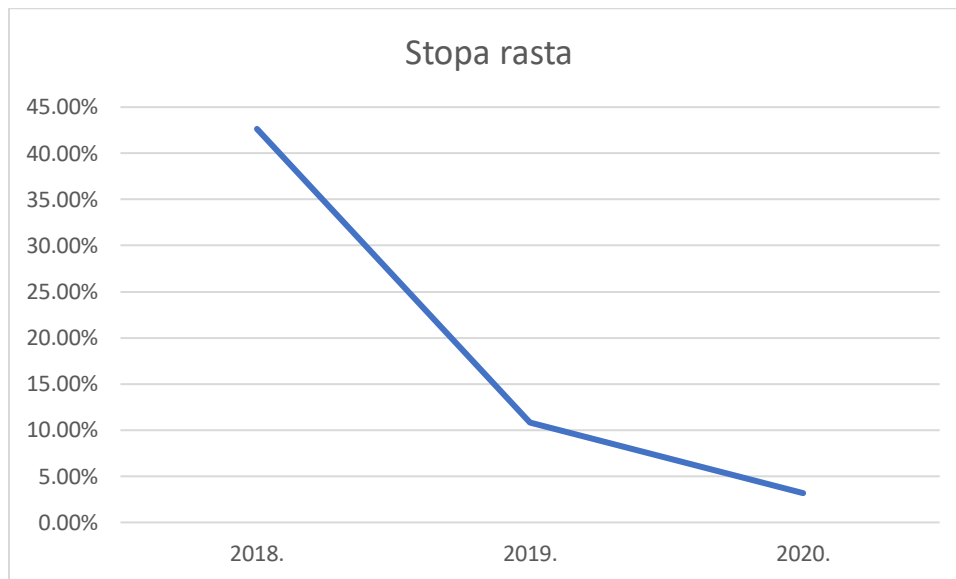
Godina	2017.	2018.	2019.	2020.
Stopa rasta poslovnih prihoda (%)	-	42,64	10,82	4,52

Izvor: izrada autora prema Fininfo (2022).

Tablica 3 ukazuje na neujednačenu stopu rasta poslovnih prihoda koja ukazuje na padajući trend rasta prihoda. Naime, u 2018. godini, poslovni prihodi su porasli za 42,64 % u odnosu na prethodnu, 2017. godinu. Već sljedeće godine rast poslovnih prihoda sveden je na četvrtinu

ostvarene stope u 2018., odnosno iznosi 10,82%. Dok je rast ostvaren u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu u porastu od 4,52% što je gotovo desetina rasta ostvarenog u 2018. godini. Grafikon 3 slikovito prikazuje na pad stope rasta poslovnih prihoda pekarskog obrta Olimp.

Grafikon 3. Stopa rasta poslovnih prihoda pekarskog obrta Olimp (2018.-2020.)



Izvor: izrada autora prema Fininfo (2022).

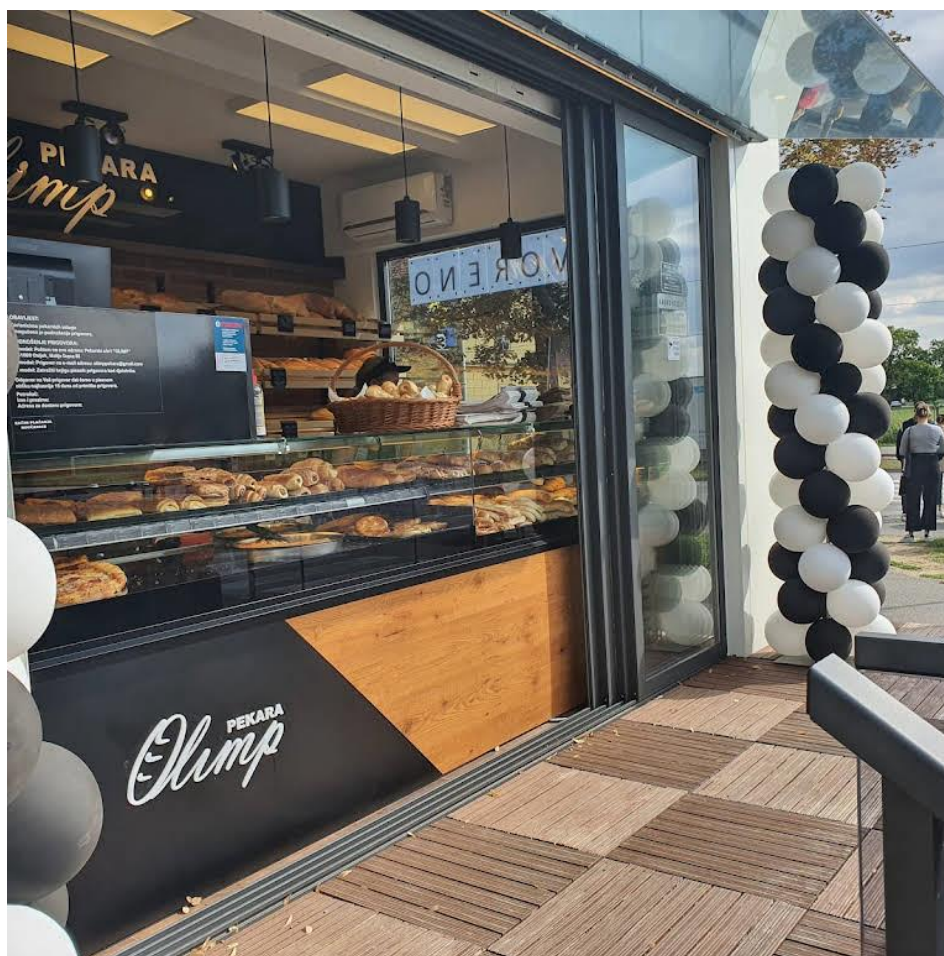
Trend kretanja stope rasta poslovnih prihoda vidljiv je iz priloženog grafikona. Dakle, Olimp doživljava vrhunac kretanja stope rasta poslovnih prihoda za ovo poduzeće u 2018. godini. Nakon 2018. godine stopa rasta počinje padati te postiže najmanju vrijednost u posljednjoj godini promatranog razdoblja, odnosno 2020. godine.

Olimp nudi široki asortiman proizvoda. Ponuda se može kategorizirati u slijedeće grupe proizvoda:

- Kruh
- Slana peciva
- Slatka peciva
- Mliječni proizvodi
- Topli napitci
- Hladni napitci

Asortiman se po kategorijama proizvoda ne ističe u odnosu na konkurenciju, no individualni proizvodi se ističu po jedinstvenoj recepturi i prepoznatljivoj kvaliteti. Olimp ima raznovrsnu ponudu kruha od beskvasnog kruha sa sjemenkama do bijelog kruha. Nadalje, u slana peciva su uključena peciva sa dodacima sira, sjemenki, suhomesnatih proizvoda, pizza i sendviči. Slatka peciva uključuju peciva sa dodacima voća, džemova, čokolade, pudinga te kolačiće. Također nudi mliječne proizvode koji su komplementarni konzumaciji pekarskih proizvoda kao što su mlijeko i jogurt. Topli napitci su kava, kapučino i čaj dok se u ostala pića ubraja raznovrsna ponuda slatkih gaziranih i negaziranih piće i vode. Slike u nastavku prikazuju izgled Olimp poslovnica.

Slika 2. Poslovnica pekarnice Olimp



Izvor: <https://pekara-olimp-bakery-shop.business.site/>

Kako je već navedeno ranije, organizacije provode analizu makro okoline jer im omogućuje da razviju strategije koje usklađuju njezine unutarnje resurse i sposobnosti s prilikama koje postoje

u vanjskom okruženju (Grant, 2010). Stoga je u nastavku prikaz PESTEL analize općeg okoline pekarskog obrta Olimp.

5.2. Rezultati istraživanja

Ovo poglavlje prikazuje rezultate spomenute PESTEL analize. Opća okolina promatranog poduzeća analizirana je u kontekstu političkih, ekonomskih, socijalnih, tehnoloških, ekoloških i pravnih čimbenika.

5.2.1. Politički čimbenici

Kao što je navedeno u Tablici 1, u političke čimbenike ubrajaju se vladine politike, politike financiranja, izbori, trgovinske politike, sukobi, terorizam i vladine strukture. Glavna komponenta iz ove dimenzije za Hrvatsku je pristup novcu gdje poduzetnicima nedostaju izvori kapitala za ulaganje u poslovanje. Glavni razlog zašto ljudi napuštaju poduzetničku aktivnost je neadekvatna profitabilnost koja je usko povezana s državnim politikama i okvirom niske institucionalne potpore (Ploh, 2020).

Izvješće o globalnoj konkurentnosti, koje provodi Svjetski gospodarski forum, mjeri nacionalnu konkurentnost zemalja definiranih kao skup institucija, politika i čimbenika koji određuju razinu produktivnosti i razinu blagostanja građana. Izvješće o globalnoj konkurentnosti 2021. pozicionira Hrvatsku na 68. mjesto (s ocjenom 60,1 od mogućih 100 bodova) od 140 zemalja. Prema institucionalnoj učinkovitosti (kategorija Poticajno okruženje) Hrvatska je ostvarila samo 52 boda od mogućih 100. Razlog tome su uglavnom loše ocijenjene potkategorije društvenog kapitala, neovisnosti i učinkovitosti pravosuđa, opterećenja državne regulative i imovinskih prava (Nacionalno vijeće za konkurentnost, 2021).

Institucionalna potpora važna je za analizirano poduzeće jer se radi o malom obiteljskom poduzeću koje je izloženije i manje otporno na učinke negativnih faktora u okruženju. Da bi ovo poduzeće dugoročno opstalo na tržištu, potrebna je naklonost državnih politika koje reguliraju uvjete rada poput stvaranja barijera za ulazak konkurentima, poticanje poduzetništva, ulaganje u sektor malih i srednjih poduzeća i sl. (Ploh, 2020).

Drugi ključni čimbenik razvoja kroz poduzetništvo i sektor malog i srednjeg poduzetništva je spora provedba planiranih aktivnosti koja se vraća u institucionalni okvir u kojem birokracija

može biti spora i često previše izazovna za ljude da uđu u poduzetništvo i/ili sektor MSP-a (malih i srednjih poduzeća – MSP). Neučinkoviti birokratski procesi demotiviraju i otežavaju daljnji razvoj Olimpa. Tome je tako jer postupci poput otvaranja nove poslovnice zahtijevaju mnogobrojne administrativne procese koji su vremenski i financijski izdašni (Rajsman i Petričević, 2013).

Dakle, u Hrvatskoj najčešće prepreke razvoju sektora malog i srednjeg poduzetništva su administrativne prepreke, nedostatnost pravosuđa, dugotrajni postupci registracije vlasništva, neadekvatnost obrazovnih programa za izgradnju poduzetničkih kompetencija na svim razinama obrazovanja, te nerazvijenost neformalnih oblika financiranja pokretanja i rasta poslovnih pothvata. Samo dvije komponente (fizička infrastruktura i dinamika promjena na domaćem tržištu) djeluju stimulatивно na poduzetničku aktivnost (Rajsman i Petričević, 2013).

5.2.2. Ekonomski čimbenici

Pandemija i dva razorna potresa doveli su do pada aktivnosti čitavog gospodarstva, odražavajući nižu domaću i vanjsku potražnju. Ogromna podrška fiskalne i monetarne politike, zajedno s odgovarajućim popuštanjem nadzornih zahtjeva, pomogla je u obuzdavanju učinaka pandemije. Financijski položaj države donekle je ublažen EU fondovima (kreditima, transferima) koji su financirali većinu mjera fiskalne potpore (The World Bank, 2022).

Nakon smanjenja od 8 posto u 2020., realni BDP u Hrvatskoj porastao je za 10,4 posto u 2021. Privatna potrošnja i investicijska aktivnost pružile su snažnu potporu ukupnom rastu, potkrijepljenom povoljnim uvjetima financiranja i priljevom fondova EU-a. Međutim, domaća potražnja je u posljednjem tromjesečju godine djelomično izgubila na snazi, dijelom zbog pogoršanja epidemiološke situacije i jačanja inflatornih pritisaka. Povoljna gospodarska kretanja pratio je rast zaposlenosti i plaća. Inflacija se intenzivirala krajem 2021., potaknuta cijenama hrane i energije, dosegnuvši 6,3 posto u veljači 2022 (The World Bank, 2022).

Nadalje, prema standardizaciji međunarodne usporedbe GEM (engl. Global Entrepreneurship Monitor – GEM) koja koristi dva kriterija: geografski i razvojni, i to na temelju definicija Ujedinjenih naroda (svjetske makro geografske regije)² i Svjetske banke (dohodovne grupe)

²Svjetske makro geografske regije <https://unstats.un.org/unsd/methodology/m49/>

(Tablica 4), Hrvatska je od 2008. godine u grupi zemalja s visokim bruto domaćim dohotkom po stanovniku (osim u 2016. godini)(Singer i sur., 2022).

Tablica 4. Kategorije bruto domaćeg dohotka*- 2021.

Prag	Bruto domaći dohodak po stanovniku (tekuća vrijednost USD)	GEM kategorije
Niski dohodak	< 1,046	
Donji srednji dohodak	1,046 – 4,095	Niski dohodak
Gornji srednji dohodak	4,096 - 12,695	Srednji dohodak
Visoki dohodak	> 12,695	Visoki dohodak

*Bruto domaći dohodak (GNI - Gross National Income) je vrijednost bruto domaćeg proizvoda korigirana za tzv. faktorske dohotke (npr. rezultat aktivnosti izvan zemlje).

Izvor: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD>, 12. travnja 2022.

U 2021. godini Hrvatska je imala USD 14 530 bruto domaćeg dohotka po stanovniku (Singer i sur., 2022). BDP po stanovniku jedan je od pokazatelja životnog standarda stoga se ovakav rezultat može smatrati prilikom za pekaru Olimp. Viši životni standard stanovnika označava priliku za postavljanje viših cijena, ali i za proširenje asortimana i kvalitete proizvoda.

U ožujku 2022. stopa inflacije po **HICP-u** u Hrvatskoj se ubrzala na 7,3% (u usporedbi sa 7,8% u EU i 7,4% u eurozoni), pri čemu su najjači doprinos dale cijene energije. Slična kretanja očekuju se i u narednim mjesecima. Vlada je reagirala ublažavanjem inflatornog utjecaja povećanih cijena energenata tako što je privremeno ograničila cijenu benzina i dizela, zatim privremenim smanjenjem trošarina na te proizvode (Europska komisija, 2022).

Rastuća inflacija predstavlja prijetnju poslovanju, posebice zbog porasta troškova energija i sirovina. Nadalje, očekuje se da će rastuća inflacija utjecati na potrošnju, ali stabilna kretanja na tržištu rada, trendovi potrošačkog kreditiranja i očekivana solidna turistička sezona sugeriraju da će potrošnja zadržati solidan doprinos rastu BDP-a (European Central Bank, 2022).

Ukupni porezni prihodi iznosili su 37% BDP-a u 2020. u usporedbi s prosjekom EU od 40,1%. Hrvatska se oslanja na prihod od poreza na potrošnju u iznosu od 18,2% BDP-a u 2020. u odnosu na prosjek EU-a od 10,8%, dok su prihodi od poreza na rad i kapital manji. Porezna reforma, koja je na snazi od 1. siječnja 2021., uključuje daljnja smanjenja stopa poreza na dohodak, kao i oporezivanje poduzeća i dividende(Europska komisija, 2022). Smanjenje

poreznog opterećenja od velikog je značaja za mala i srednja poduzeća kojima se odriču velikog dijela dobiti da bi ostali likvidni.

Porezno opterećenje Hrvatske na rad blizu je prosjeku EU-a za različite razine plaća u distribuciji dohotka. Istodobno, sposobnost sustava poreznih olakšica da smanji nejednakost dohotka (mjereno GINI koeficijentom) bila je ispod prosjeka EU 2020, što ukazuje da bi sustav mogao postati još progresivniji (Europska komisija, 2022).

Nema formalnih ograničenja za potpuno funkcioniranje slobodnog, konkurentnog tržišta. Međutim, kao što je već navedeno, domaća i međunarodna poduzeća koja posluju u zemlji žale se na sporu javnu upravu, prekomjernu birokraciju i neravnomjernu provedbu poreznih i drugih zakonskih propisa koji se odnose na gospodarske djelatnosti (Europska komisija, 2022).

U 2021. godini, stope zaposlenosti niskokvalificiranih i srednje kvalificiranih radnika (odnosno 42,1% i 67,1% prema 54,9% i 72,8% u EU) znatno zaostaju za visokokvalificiranim radnicima (84,1% naspram 85% u EU), a svi su jasno niži od prosjeka EU. To naglašava važnost jačanja mjera za dokvalifikaciju i prekvalifikaciju, kako bi se smanjila neusklađenost vještina koja rezultira ozbiljnim nedostatkom radne snage (Europska komisija, 2022). Za rad u pekarni potrebna je niža ili srednja razina obrazovanja, međutim, zbog slabe potražnje za tom razinom kvalifikacije, razina nadnice je relativno niska, što uzrokuje migraciju takvih zaposlenika u druge zemlje EU-a.

Pristup financiranju poboljšan je zahvaljujući uspješnim kreditnim programima Hrvatske banke za obnovu i razvitak, te kooperativnom projektu s Europskim investicijskim fondom kojim se osniva novi fond rizičnog kapitala. Međutim, pristup vlasničkom kapitalu i dalje je ograničen, posebno za mala i srednja poduzeća (0,06 u usporedbi s 0,18 za EU) (Europska komisija, 2022). Ovi uvjeti otežavaju razvoj pekari Olimp. Kao što je navedeno ranije, zbog slabe institucionalne potpore i neučinkovite birokracije, mala i srednja poduzeća imaju poteškoća u pristupanju kapitalu potrebnom za razvoj.

5.2.3. Socijalni čimbenici

Negativna demografska situacija u zemlji, koja je dovela do nedostatka radne snage i sve većeg broja umirovljenika kontinuirano ostaje strukturni problem za Hrvatsku. Iseljavanje mladih, obrazovanih pojedinaca kao i cijelih obitelji dovelo je do značajnog odljeva mozgova.

Pandemija COVID-19 također je snažno utjecala na zapošljavanje mladih. Stopa neobrazovanja, zapošljavanja i osposobljavanja (NEET) još uvijek je iznad prosjeka EU (14,9% u odnosu na 12,3% u EU 2021. u dobnoj skupini 15-29), kao i razlika u zapošljavanju osoba s invaliditetom (32,9% prema 24,5% u EU 2020.). U 2021. godini, stopa nezaposlenosti neznatno je porasla na 7,6%, 1 postotni bod iznad najniže vrijednosti svih vremena dosegnute 2019. i više prosjek EU-a od 7% (Eurostat, 2022).

Zaposlenost je važna za rad pekare. Osim što nezaposlenost znači smanjenje dohotka potrošača, označava i smanjenje frekvencije potrošača koji obično konzumiraju pekarske proizvode kao praktičnu soluciju za doručak, užinu ili ručak tijekom radnog dana.

Također postoje praznine u pristupu socijalnoj zaštiti, na što ukazuju niski udjeli radnika na određeno vrijeme (5,3% u odnosu na prosjek EU-a od 40,9% u 2019.) i samozaposlenih (4% u odnosu na 12,9% u EU-u 2019.) koji primaju naknade kada su u opasnosti od siromaštva. Postoji prostor za jačanje pružanja socijalnih usluga i dugotrajne skrbi jer one ne dopiru do mnogih onih kojima je potrebna (Eurostat, 2022).

Hrvatska se suočava s vrlo brzim demografskim starenjem, također povezanim s kontinuiranim iseljavanjem, što će rezultirati izazovima za mirovinski, zdravstveni i sustav dugotrajne skrbi. Rješavanjem ovih izazova Hrvatska će pridonijeti postizanju glavnog cilja EU-a do 2030. za smanjenje broja ljudi koji su u opasnosti od siromaštva ili socijalne isključenosti (NN 13/2021, 2021).

Međutim, u Osijeku i lokalnim gradovima, pekarski proizvodi izrađeni prema tradicionalnim recepturama i metodama te sa pomoću sastojaka uzgojenih na poljima domaćih proizvođača, dio su tradicije, povijesti i kulture. Stoga je Olimp, kao obiteljsko poduzeće, prepoznato kao poduzeće koje njeguje tradiciju i koje je pratilo povijest razvoja Osijeka kroz naraštaje obitelji u čijem je vlasništvu.

5.2.4. Tehnološki čimbenici

Hrvatska je na 19. mjestu od 27 država članica EU-a u Indeksu digitalnog gospodarstva i društva (DESI) za 2021. godinu. Hrvatska se ocjena povećala zahvaljujući poboljšanoj izvedbi u nekim mjerenim DESI dimenzijama. Iako Hrvatska ima dobru pokrivenost brzom širokopojasnom

mrežom (86% na nacionalnom i 39% ruralnom području), njezino ukupno korištenje fiksnog širokopojasnog pristupa nešto je ispod prosjeka EU-a (Europska komisija, 2022).

Jedan od pozitivnih pomaka u povezivanju je dodjela harmoniziranog spektra za 5G u kolovozu 2021. Ovo je odskočna daska za daljnje ubrzanje digitalne transformacije i donosi prednosti i organizacijama i pojedincima. Razina barem osnovnih digitalnih vještina i dalje je niska u usporedbi s prosjekom EU-a (Europska komisija, 2022).

Obrazovanje, znanost i istraživanje odražavaju se u nacionalnom planu oporavka i otpornosti za koji se očekuje da će dati daljnji poticaj digitalnoj transformaciji visokog obrazovanja, digitalizaciji istraživačkih i inovacijskih aktivnosti i konačno za daljnji razvoj digitalnih vještina. Hrvatska poduzeća nastavila su iskorištavati mogućnosti koje nude digitalne tehnologije. Aktivno sudjeluju u internetskoj trgovini, pri čemu 30% malih i srednjih poduzeća prodaje online, a 10% prodaje preko granica u druge zemlje EU-a (Europska komisija, 2022).

Nagli porast popularnosti e-računa u Hrvatskoj, s povećanjem korištenja poduzeća s 12% u 2018. na 43% u 2020. godini, povezan je s izmjenom Zakona o javnoj nabavi kojom su e-računi postali obvezni za poduzeća. Hrvatska je također vrlo predana promicanju i ulaganju u digitalne tehnologije kroz različite programe koje koordinira EU (Europska komisija, 2022).

U izradi su i Strategija pametne specijalizacije 2021-2029 (Ministarstvo znanosti i obrazovanja, 2022) i Nacionalni plan razvoja umjetne inteligencije. Plan oporavka i otpornosti uključuje digitalna ulaganja s ukupnim udjelom od 20,4%. Velik dio ovih digitalnih ulaganja usmjeren je na digitalizaciju javne uprave kako bi se povećala ponuda i kvaliteta digitalnih javnih usluga (Vlada Republike Hrvatske, 2022).

Također postoje reforme i ulaganja u području povezivanja s namjenskim mjerama za pružanje pristupa mrežama vrlo visokog kapaciteta u ruralnim područjima. Hrvatska poduzeća imaju dobre rezultate u integraciji digitalne tehnologije. Međutim, udio malih i srednjih poduzeća s barem osnovnom razinom digitalnog intenziteta je još uvijek ispod prosjeka EU-a. S druge strane, upotreba umjetne inteligencije i oblaka su iznad prosjeka EU-a, dok je upotreba velikih podataka dosegla istu razinu kao i prosjek EU-a. No, Hrvatska još uvijek ne uspijeva u digitalnim javnim uslugama u pogledu dostupnosti i korištenja digitalnih online usluga, kako za građane, tako i za poduzeća (Vlada Republike Hrvatske, 2022). Korištenje digitalnih javnih

usluga za građane i za poduzeća iznosi 69% (EU prosjek od 75%) i 68% (EU prosjek od 82%). (Europska komisija, 2022).

Digitalizacija i razvoj tehnologije uvelike olakšavaju odvijanje poslovanja pekari Olimp. Inovativna rješenja mogu smanjiti troškove i ubrzati proizvodnju te pridonijeti pružanju kvalitetnije usluge. Međutim, potrebna su osnovna znanja upravljanja tehnologijom kako bi se inovacije mogle implementirati. Nadalje, rast digitalizacije predstavlja priliku za nove modele i širi raspon oglašavanja te promoviranja proizvoda i usluga Olimpa. Sve navedeno smanjuje troškove poslovanja.

5.2.5. Ekološki čimbenici

Hrvatska je ispunila svoj europski cilj smanjenja stakleničkih plinova (GHG) za 2020. i trebala bi postići trenutni cilj za 2030. Do 2020. ukupne emisije stakleničkih plinova u zemlji znatno su se smanjile u odnosu na 1990. godinu, no intenzitet stakleničkih plinova i dalje je znatno veći od prosjeka EU (Europski parlament, 2022).

Ključni izazovi za zelenu tranziciju uključuju smanjenje broja regulatornih i administrativnih prepreka za veće korištenje obnovljivih izvora energije i brzo povećanje energetske učinkovitosti građevinskog fonda. Reforme i ulaganja imaju za cilj promicanje energetske učinkovitosti i obnovljive energije, uključujući vodik, održivu mobilnost, kružno gospodarstvo, zaštitu biološke raznolikosti i ekosustava te učinkovito upravljanje vodama (Europski parlament, 2022).

Očuvanje okoliša i zdravih ekoloških uvjeta ključno je za usjeve koji predstavljaju osnovne resurse potrebne za proizvodnju pekarskih proizvoda. U suprotnom, uzgoj žitarica zahtijevao bi značajna ulaganja ili bi se iste trebale uvoziti što bi dalje uvelike povećalo troškove proizvodnje i cijene pekarskih proizvoda.

S druge strane, Osijek i okolni gradovi i naselja karakteristični su po uzgoju žitarica nužnih za proizvodnju pekarskih proizvoda. Hrvatska još uvijek obiluje mnogim prirodnim bogatstvima kao što su čista voda, šume, čist zrak itd. Takvi uvjeti su izuzetno povoljni za pekaru Olimp jer se može osloniti na domaće dobavljače.

5.2.6. Pravni čimbenici

Hrvatska ima trostupanjski pravosudni sustav koji se sastoji od Vrhovnog suda, Županijskih sudova i Općinskih sudova. Ustavni sud odlučuje o stvarima u vezi s Ustavom. Za provođenje zakona u Hrvatskoj nadležna je hrvatska policija koja je pod kontrolom Ministarstva unutarnjih poslova. Hrvatski pravni sustav pod snažnim je utjecajem pravne baštine Austro-Ugarske, to jest Institucionalni okvir je izgrađen na temelju austrijskih institucija. Međutim, danas je gotovo u potpunosti usklađen s onim u Europskoj uniji (NN 130/2020, 2020).

Hrvatska udruga poslodavaca (HUP) u svojim mjesečnim izvješćima o stanju u gospodarstvu uočila je nedostatak pravne stabilnosti (npr. česte izmjene zakona i propisa, što šteti dugoročnom planiranju poslovanja), kao i potrebu za fleksibilnost i sigurnost tržišta rada, smanjenje nepotrebne papirologije za pokretanje i vođenje poduzeća, daljnje digitalizacije te veće transparentnosti i predvidljivosti u postupcima javne uprave (Europski parlament, 2022a)

Unatoč značajnim poboljšanjima prema temeljitijim implementacija načela ‘prvo misli na male’, Hrvatska još uvijek treba u potpunosti riješiti neke od svojih temeljnih pravnih aspekata. Specifični interesi malih i srednjih poduzeća još uvijek nisu u potpunosti uzeti u obzir prilikom izrade nacrtu novih zakona, unatoč dobrom napretku kroz implementaciju online sustava e-savjetovanja.

5.2.7. Vrednovanje utjecaja i važnosti PESTEL čimbenika na primjeru obrta Olimp

Utjecaj i važnost PESTEL čimbenika izražuje se pomoću tabličnog prikaza. Tablica se sastoji od ključnih dimenzija opće okoline kojima je potrebno dodijeliti karakteristiku prijetnje/prilike. Zatim se svakoj dodjeljuje utjecaj koji se kreće u rasponu od 0 do 5 (0- nema utjecaja, 5 – presudan utjecaj). Nakon toga potrebno je odrediti i važnost koja se kreće u rasponu od 0 do 10 (0- nije važna, 10 – presudna važnost). Posljednji korak je množenje stupca utjecaja i važnosti te zbrajanje svih dobivenih vrijednosti. Tablica 5 ukazuje na procjenu utjecaja navedenih faktora uočenih PESTEL analizom te njihovu važnosti ukupnu težinu.

Tablica 5. Procjena težine prilika i prijetnji PESTEL analize

Dimenzije opće okoline	Prilika(+)/p rijetnja(-)	Utjecaj faktora	Važnost faktora	Težina prilika/pr
------------------------	-----------------------------	--------------------	--------------------	----------------------

				ijetnji
Politička	-			-42
• niska institucionalna potpora	-	-4	5	-20
• dugotrajni postupci registracije vlasništva	-	-3	4	-12
• neadekvatnost obrazovnih programa za izgradnju poduzetničkih kompetencija	-	-2	3	-6
• nerazvijenost neformalnih oblika financiranja pokretanja i rasta poslovnih pothvata	-	-4	4	-16
• stabilni politički i geopolitički odnosi	+	2	6	12
Ekonomska	-			-3
• visoka inflacija	-	-5	5	-25
• slobodno, konkurentno tržište	+	5	5	25
• niske stope zaposlenosti niskokvalificiranih i srednje kvalificiranih radnika	-	-4	3	-12
• niža domaća i vanjska potražnja	-	-3	2	-6
• povećane cijene energenata	-	-5	5	-25
• smanjenje poreznog opterećenja	+	5	4	20
• visoki BDP/stanovniku	+	5	4	20
Socijalna	+			10
• negativna demografska situacija	-	-4	5	-20
• povijesni faktori i tradicija	+	5	6	30
Tehnološka	+			112
• 19/27 DESI indeks	+	2	4	8
• dobra pokrivenost brzom širokopojasnom mrežom	+	5	6	30
• 5G	+	5	5	25
• niska razina osnovnih digitalnih vještina	-	-4	5	-20
• nacionalni plan oporavka i otpornosti	+	2	3	6
• poduzeća aktivno sudjeluju u internetskoj trgovini	+	2	4	8
• e-računi obvezni za poduzeća	+	5	5	25

<ul style="list-style-type: none"> • reforme i ulaganja u pružanje pristupa mrežama vrlo visokog kapaciteta u ruralnim područjima 	+	5	6	30
Ekološka	+			27
<ul style="list-style-type: none"> • intenzitet stakleničkih plinova veći od prosjeka EU 	-	-4	5	-20
<ul style="list-style-type: none"> • smanjenje broja regulatornih i administrativnih prepreka za veće korištenje obnovljivih izvora energije 	-	-4	4	-16
<ul style="list-style-type: none"> • Raspoloživa prirodna bogatstva 	+	4	7	28
<ul style="list-style-type: none"> • Pogodno područje za uzgoj nužnih sirovina 	+	5	7	35
Pravna	-			-66
<ul style="list-style-type: none"> • česte izmjene zakona i propisa 	-	-4	5	-20
<ul style="list-style-type: none"> • slaba fleksibilnost i sigurnost tržišta rada 	-	-4	4	-16
<ul style="list-style-type: none"> • zanemarivanje malih poduzeća pri izradi novih zakona 	-	-5	6	-30
UKUPNO				38

Izvor: izrada autora prema Buble i sur., (2005).

Iz prikazanog je vidljivo da je ukupni pokazatelj stanja opće okoline za poduzeće Olimp pozitivan te iznosi 38. Najistaknutija dimenzija je tehnološka koja je uglavnom pozitivna (112) dok je pravna okolina pokazala najveću težinu prijetnji u analizi (-66).

6. Diskusija

Opću okolinu čini skup čimbenika na koje poduzeće najčešće ne može utjecati, te mu se stoga uglavnom prilagođava. Olimp je kao mali pekarski tradicijski obrt stoga u poziciji da prati i prilagođava svoje strateške ili taktičke odluke trendovima u eksternoj okolini poduzeća, te kontinuirano prati opće stanje u Hrvatskoj. Najistaknutiji čimbenik koji prožima sve aspekte opće okoline te utječe na područje političke, ekonomske, socijalne, tehnološke, ekološke i pravne sfere je kompleksna administracija i birokracija, korumpiranost i česta promjenjivost zakona i propisa. Naime, upravljačke institucije na taj način nastoje upravljati državom i usmjeravati je prema rastu i razvoju, ne vodeći previše računa o stvaranju pogodne klime za mala i srednja poduzeća koja čine temelj njena gospodarstva. Ovakvo okruženje zahtjeva od Olimpa ulaganje više vremena i truda za provedbu osnovnih administrativnih aktivnosti i demotivira na inovativnost, širenje tržišta ili razmatranje novih poduzetničkih poteza.

Trenutno se globalno ekonomske stanje prelijeva i na hrvatsko gospodarstvo. Post-pandemijska recesija u kombinaciji sa geopolitičkim sukobom Ukrajine i Rusije uzrokovale su rast inflacije. Za Olimp to znači povećanje troškova što će zahtijevati povećanje cijene proizvoda. Međutim, ako želi nastaviti rast poslovnih prihoda i zadržati većinu kupaca, upitno je da li je moguće povećati cijene u razmjeru sa povećanjem troškova, to jest postoji mogućnost da će zbog velikog povećanja cijene sirovina i ostalih troškova, Olimp izgubiti veliki dio profitne marže čak i uz povećanje cijena proizvoda. Takva situacija je ključna za usmjeravanje strateškog razmišljanja i kreiranje strategija koja će Olimpu omogućiti prilagodbu te umanjenje posljedica nepovoljnog ekonomskog okruženja.

S druge strane, industrijsko okruženje ima određenih prednosti. Pekarski obrt Olimp prodaje osnovne proizvode, odnosno kruh i pojedini mliječne artikle, te je za pretpostaviti kao ovakav asortiman proizvoda ima stabilnu potražnju. Međutim, postoji značajan broj sličnih obrta u okruženju čiji proizvodi predstavljaju direktnu konkurenciju ili dobar supstitut ponudi Olimpa, stoga treba pažljivo promišljati učinak povećanja cijena na ukupne rezultate poslovanja. Ujedno, pozitivan učinak na poslovanje ima i pozicioniranost Olimpa na istočnom dijelu Hrvatske koji obiluje potrebnim resursima za izradu proizvoda pekarskog obrta. To Olimpu omogućuje izbor

između više dobavljača te pregovaračku moć u određivanju uvjeta poslovanja. Može odabrati dobavljače koji omogućuju niže cijene resursa i umanjiti troškove poslovanja.

Intervju sa vlasnikom ukazao je na značajan pad prihoda tijekom pandemije no vlasnik također ističe kako je oporavak bio brz i da je još u tijeku, a očekuje se i rast prihoda u odnosu na pred-pandemijske rezultate. Međutim, vlasnik nije otvoren na velike promjene i digitalizaciju poslovanja. Zanimljivo je primijetiti da se baš to područje ukazalo kao najveća prilika za ovo poduzeće što potvrđuje značaj analize opće okoline poduzeća. Vlasnik planira nastaviti s radom kao što je naučio od svog oca te po vlastitom navođenju, nudeći proizvode tradicionalne recepture po cijenama koje mu omogućuju pokrivanje troškova i ostvarenje dostatne dobiti.

Može se zaključiti da se vlasnik prema strateškom menadžmentu odnosi na temelju osobne prosudbe. Međutim, kao što je analiza prikazala, zbog tog pristupa propušta vidjeti poslovne prilike. Ukazana je prilika u razvoju u području digitalizacije, no vlasnik pokazuje visok otpor promjenama i odbojnost prema digitalizaciji poslovanja. Prihvaća samo ono što mu se nameće kao obvezno. Visoka odbojnost prema uvođenju novih tehnologija ili promjena u poslovanju predstavlja izvor strateškog sljepila koje dovodi u pitanje dugoročnu održivost ovakvog koncepta. S obzirom da su poslovni rezultati i stagnacija u napredovanju većine malih pekarnica na istoj poziciji, pretpostavlja se da većina vlasnika istih preuzima ovaj stav i izlaže se velikom riziku od propasti u dugom roku.

Po svemu sudeći, Olimp, kao i čitavo gospodarstvo čeka izazovna godina. Iako je oporavak gospodarstva najavljen do kraja godine te je nastavak rasta predviđan u 2023. godini, to nije mali period da se izdrže oscilacije koje se svakodnevno događaju u općoj okolini, posebice po pitanju rasta cijena. Strateški menadžment koji prakticira vlasnik ove pekara odražava pristup većine vlasnika malih pekarnica što nije strateški opravdano jer ne ukazuje na održivost. Preporučuje se fokus na smanjenja troškova kako bi se iskoristila mogućnost povećanja cijena i ostvarila konkurentska prednost na tržištu u kratkom roku, no, u dugom roku nužna je prilagodba aktualnim trendovima, promjena strateškog pristupa sa fokusom na želje i potrebe potrošača, a ne na vlastite stavove. Pojedinci ponekad nisu otvoreni na promjene, no vođenje vlastitog poslovanja to kontinuirano zahtjeva te je nužno za održivost poslovanja. Stoga se preporuča digitalizacija poslovanja u kojem god je segmentu to trenutno moguće i traženo od strane kupaca. Olimp može digitalizirati svoje poslovanje izradom interaktivne web stranice,

pridruživanjem na platforme društvenih mreža i u dostavljачke organizacije što bi povećalo doseg kupaca i stavilo pekarnicu na mapu visoko konkurentnog tržišta.

6.1. Preporuke za poslovne subjekte u pekarskoj industriji u RH

Prikupljanje podataka i informacija te analiza opće okoline, nužno je za poznavanje i razumijevanje svakog segmenta i implikacija iste, kako bi se izradile odgovarajuće strategije. Poznavanje okoline pomaže menadžerima identificirati smjer u kojem trebaju nastaviti, izolirati one čimbenike, posebno u vanjskom okruženju, koji su od posebnog interesa za organizaciju te pripremiti se za suočavanje s predviđenom krizom u bilo kojem čimbeniku u okruženju. Ključ za postizanje organizacijske učinkovitosti je razumijevanje okruženja u kojem organizacija vodi svoje poslovanje. Neznanje ili neadekvatno znanje vrlo vjerojatno će dovesti menadžere do neučinkovitosti.

Poslovna organizacija može upotrijebiti nekoliko strategija da odgovori na izazove iz opće okoline uočene prikazanim analizama:

1. Lobiranje: Tvrtke mogu angažirati jake lobiste za pregovaranje sa regulatorima s ciljem promijene zakona ili ih spriječiti u donošenju novog zakona koji bi mogao negativno utjecati na poslovne aktivnosti. Što se tiče pekarskih obrta, mogu se udružiti i ujediniti sa Hrvatskom udrugom proizvođača pekarskih i slastičarskih proizvoda čiji je cilj sudjelovati u davanju prijedloga promjena zakona i pravilnika vezanih uz proizvodnju i promet pekarskih i slastičarskih proizvoda te formuliranje zajedničkih stavova o načinima zaštite domaće proizvodnje.³

2. Utjecaj na kupce: Organizacije mogu utjecati na svoje kupce na različite načine. Menadžeri mogu osmisliti nove namjene proizvoda. Menadžeri mogu kreirati novi set proizvoda. Oni mogu stvoriti novi skup kupaca za proizvode ili usmjeravaju svoje napore prema odvajanju kupaca od konkurenata. Upravlja i time što im je potrebno uvjeravajući ih da im treba nešto novo. Već su navedeni trendovi u pekarskoj industriji koji se mogu iskoristiti kako bi se utjecalo na kupce. Mnoga poduzeća već su prepoznala tu priliku te se uz ponudu tradicionalnih pekarskih proizvoda, specijaliziraju za ponudu veganskih proizvoda, proizvoda bez glutena, bez kvasca i sl.

³Profitiraj.hr (2013). Osnovana Hrvatska udruga proizvođača pekarskih i slastičarskih proizvoda. Dostupno na: <https://profitiraj.hr/osnovana-hrvatska-udruga-proizvodaca-pekarskih-i-slasticarskih-proizvoda/>

3. Utjecaj na dobavljače: Jedan od načina izravnog utjecaja na okolinu je uspostavljanje dugotrajnog odnosa s dobavljačima. Organizacije to mogu učiniti potpisivanjem dugoročnih ugovora s fiksnim cijenama. Ovakav postupak pomogao bi pekarskim obrtima da se zaštite od inflacije. Organizacije se također mogu zaštititi od krize opskrbe uspostavljanjem povratne veze, odnosno proizvodnjom vlastitih materijala. Na primjer, pekarska poduzeća mogla bi uzgajati vlastite žitarice i izrađivati brašno samostalno.

4. Strateški odgovor: Tvrtka može promijeniti svoju osnovnu poslovnu strategiju kako bi se nosila s promjenama u općoj okolini. Promjena strategije može biti mala promjena u strategiji, usvajanje potpuno nove strategije ili održavanje statusa quo, koji će bolje zadovoljiti zahtjeve konkurentskog okruženja što ovisi o situacijama koje se prevladavaju.

Porter predlaže tri generičke strategije (1985):

- Strategiju troškovnog vodstva (efikasnost) – pekarski obrti odabirom ove strategije u fokus stavljaju smanjenje troškova. Dobra strategija za pekarske obrte je koristiti blagodati ekonomije opsega. Drugim riječima, pomoću istih sirovina i operacija mogu proizvesti različite proizvode.
- Strategiju diferencijacije (stvaranje jedinstveno poželjnih proizvoda i usluga). Pekarski obrti trebaju pomno pratiti trendove i štoviše, kreirati nove, jedinstvene proizvode koji će potaknuti trendove u industriji. Trend zdravog načina života je u punom zamahu, a poznato je da se pekarski proizvodi većinom ne svrstavaju u kategorije zdrave hrane. Međutim, taj trend predstavlja i pravu priliku za isticanje u odnosu na druge konkurente primjerice ponudom proizvoda koji ne sadrže mliječne proizvode ili jaja, gluten, kvasac i sl. Mogu ponuditi popis namirnica te nutritivne vrijednosti i proširiti svoju ponudu sa primjerice zdravim napicima i sl.
- Strategiju fokusiranja (nuđenje specijalizirane usluge u tržišnoj niši). Obrti se mogu specijalizirati za pružanje usluga *cateringa* ili opskrbe pekarskim proizvoda i druge pekare, trgovine i sl. Strategija fokusiranja odnosi se na usmjerenost samo na jedan segment kupaca i/ili jedno tržište, npr. Craft pekare specijalizirale su se za izradu pekarskih proizvoda na tradicionalan način od svih takvih sastojaka, dakle bez aditiva, smrzavanja, brze pripreme i sl.

7. Zaključak

Cilj ovog rada bio je provesti stratešku analizu opće okoline s naglaskom na perspektivu malih poslovnih subjekata u pekarskoj industriji. Pekarski obrt Olimp, Osijek, identificiran je kao tipičan predstavnik takvih malih poslovnih subjekata u pekarstvu. Olimp je tradicionalni obiteljski obrt koji se bavi proizvodnjom kruha, svježih peciva, slastičarskih proizvoda i kolača. Primjenjujući konceptijski okvir PESTEL analize sistematizirane su ključne komponente opće okoline, identificirani su trendovi u industriji te kritički valoriziran njihov potencijalan utjecaj na pekarski obrt Olimp.

Jedan od elemenata uspješnosti poslovanja organizacije je određivanje strategije koja integrira poslovne modele i usmjerava djelovanje organizacije prema ostvarenju postavljenih ciljeva. Opće okruženje koje se često naziva i udaljeno vanjsko ili makro okruženje uključuje čimbenike u vanjskom okruženju koji su opće prirode. Provođenjem analize općeg okruženja organizacije identificira kritične prijetnje i prilike u svom konkurentskom okruženju. Proces analize općeg okruženja uključuje skeniranje, praćenje, predviđanje i procjenu, a PESTEL analiza i predviđanja su dva ključna alata za provođenje iste.

PESTEL analiza je važan alat na koji se menadžeri mogu osloniti kako bi organizirali čimbenike unutar općeg okruženja i identificirali kako ti čimbenici utječu na industrije i poduzeća unutar njih. PESTEL je skraćenica nastala od početnih slova šest segmenata općeg okruženja kao što su: (1) politički, (2) ekonomski, (3) sociokulturni, (4) tehnološki, (5) ekološki i (6) pravni. S druge strane, predviđanje se bavi proučavanjem i praktičnom primjenom metoda, teorija, modela i tehnika za dugoročnu analizu općeg okruženja poduzeća u svrhu provođenja strateških promjena (scenario analiza, analiza trendova, analiza ranih signala).

Najistaknutiji čimbenici koji utječu na područje političke, ekonomske, socijalne, tehnološke, ekološke i pravne sfere je kompleksna administracija i birokracija, korumpiranost i česta promjenjivost zakona i propisa. Ujedno, izazovna ekonomska situacija za Olimp znači povećanje troškova što će zahtijevati povećanje cijene proizvoda. Takva situacija je ključna za usmjeravanje strateškog razmišljanja i kreiranje strategija koja će Olimpu omogućiti prilagodbu te umanjeње posljedica nepovoljnog ekonomskog okruženja. Preporučuje se smanjenje troškova

kroz ponovno pregovaranje uvjeta poslovanja sa dobavljačima kako bi se iskoristila mogućnost povećanja cijena i ostvarila konkurentska prednost na tržištu.

Ograničenja ovog rada odnose se na reprezentativnost podataka. Naime, PESTEL analiza je izrađena pretraživanjem sekundarnih podataka, a vrijednosti i utjecaj pojedinih faktora su subjektivno određeni. Stoga vrijednosti mogu varirati u praksi ili za pojedine subjekte. Međutim, rad donosi okvirni pregled procesa strateške analize opće okoline te naglašava važnost iste. Izrađena strateška analiza donosi korisne informacije za poduzeće Olimp kao i za poslovne subjekte u pekarskoj industriji. Nadalje, rad je koristan poduzećima općenito jer ukazuje na trenutno stanje opće okoline koje može utjecati i na druge industrije.

Literatura

1. Adema, K. L. i Roehl, W. S. (2010). Environmental Scanning the Future Event Design. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 199-207.
2. Albright, K.S. (2004). Environmental scanning: Radar for success. *Information Management Journal*, 38(3), 38-45.
3. Arendt, E. K. (2004). Recent advances in the formulation of gluten free cereal based product. *Trend food science and technology*, 15(3), 143-152.
4. Barrella E. M. (2012). Strategic planning for a sustainable transportation system: A SWOT-based frame work for assessment and implementation guidance for transportation agencies. *Dissertation Abstracts International*, 74(3), 15-26.
5. Boutout, A. (2020). *Weak Signals Interpretation to prevent strategic surprises: a literature review*. Laboratory of Research in Finance, Audit and Governance of Organisations.
6. Buble M., Cingula, M. i Dujanić, M. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija
7. Campos, H. (2009). Technology Strategy and New Technology Based Firms. *Journal of technology management & innovation*, 4(4), 649-672.
8. Choo, W.J. (2014). *Environmental scanning as information seeking and organizational learning*. Toronto: University of Toronto.
9. Crampton, P. (2003). Competition And Efficiency as Organising Principles for All Economic and Regulatory Policy making. *Latin American Competition Forum* 7(8), 42-85.
10. Cross, L. (2000). Analysis Under pins an Effective Plan. *Graphic Arts Monthly*, 72 (4), 117.
11. Daberko, T. (2019). How to Use Scenario Analysis to Manage in Uncertain Times. Dostupno na: <https://www.asisonline.org/security-management-magazine/articles/2019/10/how-to-use-scenario-analysis-to-manage-in-uncertain-times/> [pristup: 07.6.2022.].
12. Darrell, R. i Bilodeau, B. (2007). Bain's Global 2007 Management Tools and Trends Survey. *Strategy & Leadership*, 35(5), 9–16.

13. Dess, G., Lumpkin, G. i Eisner, A. (2007). *Strategic management. 3rded.* New York: McGraw-Hill.
14. Dincer, O. (2004). *Strateško upravljanje i poslovna politika, 7. izdanje.* Istanbul: Beta publications.
15. Drucker, P. F. (2006). *Innovation and Entrepreneurship – Practice and Principles.* New York: Harper Business.
16. Duus, H.J. (2013). Strategic Forecasting: The Management Perspective. *Management Research Review*, 39(9), 998-1015.
17. European Central Bank (2022). Update on economic, financial and monetary developments – Croatia. *Economic Bulletin*, 3(3), 11-19.
18. Flambeau, M. i Respondek, F. (2017). *Proteins From Wheat: Sustainable Production and New Developments in Nutrition-Based and Functional Applications.* London, UK: Elsevier Inc.
19. Fontaine, K. R. (2000). Physical activity improves mental health. *The Physician and Sports medicine*, 28(1), 83-84.
20. Fosher, H. (2018). *Understanding the Marketing and Management of trails using PESTEL Analysis.* New Hampshire: University of New Hampshire.
21. Fuld, L. (2003). Be prepared. *Harvard Business Review*, 81(11), 20-21.
22. Gallagher, E., Gormley, T.R. i Arendt, E.K.(2003) . Recent advances in the formulation of gluten-free cereal-based products. *Trends in Food Science & Technology*, 15(3),143-152.
23. Ghemawat, P. (2005). *Strategy and the business landscape: Core concepts. 2nd ed.* Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall.
24. Gimeno J., Hoskisson R. E., Beal B. D. i Wan W. P. (2005). Explaining the clustering of international expansion moves: A critical test in the U.S. telecommunications industry. *Academy of Management journal*, 48(2), 297-319.
25. Gladwell, M. (2000). *The tipping point: How little things can make a big difference.* London: Abacus.
26. Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis.* West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.

27. Gupta, A. (2013). Environmental and pest analysis: An approach to external business environment. *Journal of Art, Social Science and Humanities*, 1(2), 13-17
28. Henry A. E. (2011). *Understanding Strategic Management. Second Ed.* New York: Oxford.
29. Hitt A. M., Ireland D. R. i Hoskisson E. R. (2007). *Strategic Management: Concepts and Cases. Seventh Ed.* Australia: South-Western.
30. Hoff (2016). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016726811600007X>
31. Hogarth, A.J. (2013). The End of Motion: John Donne and the Final Cause in Natural and Moral Philosophy. Strathclyde: University of Strathclyde.
32. Ireland R. D., Hoskisson R. E. i Hitt M. A. (2009). Choo. United States: South-Western Cengage Learning.
33. Javaid, M., Haleem, A., Singh, R., Suman, R., Gonzalez, E. (2022). Understanding the adoption of Industry 4.0 technologies in improving environmental sustainability. *Sustainable Operations and Computers*, 3(2), 203-217.
34. Jawahar, I. M. i McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of management review*, 26(3), 397-414.
35. Jeffs, C. (2008). Strategic Management. SAGE Publications Ltd. Dostupno na: <http://knowledge.sagepub.com/view/strategicmanagement/n7.xml>. (08.05.2022.)
36. Johnson, G., Melin, L. i Whittington, R. (2003). Guest Editor's Introduction. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22.
37. Kazmi, A. (2008). *Strategic Management and Business Policy 3rd ed.* New Delhi, Tata: McGraw Hill Publishing Company Limited.
38. Kuratko, D., Hornsby, J., Bott, J. i Shepherd, D. (2001). Managers' Corporate Entrepreneurial Actions: Examining Perception and Position. *Journal of Business Venturing* 24(3), 236-247.
39. Kuznetsova, N.V., Muhametovna, L., Gafurova, V., Simakov, D., Georgievna Zinovyeva, E. I Andreevna Ivanova, L. (2017). External Environment as a Factor of Ensuring the Competitiveness of Organizations in the Regional Market of Medical Services. *European Research Studies Journal*, 10(4), 308-322.

40. Levy, M. (2020). When industry support for stricter regulation's good business: Considering the car rules and methane standards. Dostupno na: <https://eelp.law.harvard.edu/2020/04/when-industry-support-for-stricter-regulation-is-good-business-considering-the-car-rules-and-methane-standards/> [pristup 08.06.2022.].
41. Liebl, F. (2000). *Der Schock des Neuen: Entstehung und Management von Issues und Trends*. München :Gerling Akademie Verlag.
42. May, R.C., Stewart, Jr. W.H. i Sweo, R. (2000). Environmental scanning behaviour in a transitional economy: evidence from Russia. *Academy of Management Journal*, 43(3), 403-427.
43. Mintzberg H., Lampel J., Quinn J. B. i Ghoshal S. (2002). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Case. 4th Ed.* New Jersey: Pearson Education.
44. Neves Simões, E.M. (2019). *Competitive Intelligence Algorithm for PESTLE Analysis*. Lisabon: NOVA Information Management School.
45. Nickols, F. (2016). Strategy – Definitions & Meanings. Dostupno na: https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf [07.5.2022.].
46. Nicolae, P. (2018). Use of the PESTEL Model in the Management of the Tourism Branch of the Republic of Moldova. *Economic Sciences*, 1(1), 370-375.
47. Okumus, F. (2004). Potentials challenges of employing a formal environmental scanning approach in hospitality organizations. *Hospitality Management*, 23(1), 123-143.
48. Oladele, O. (2006). *Essentials of Marketing Management*. Reved Mushin: Lagos Niyak Print and publications.
49. OLIMP pekarski obrt - Poslovni prihodi. Dostupno na: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/olimp-pekarski-obrt-vl-ambroz-djeveljekaj/Detaljno/373413> [pristup: 11.06.2022.].
50. Perera, R. (2017). *The PESTLE Analysis*. New York: Independently published.
51. Ploh, M.(2020). Ograničenja i mogućnosti financiranja malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/185842>, [pristup: 30.07.2022.].
52. Porter, M. E.(1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
53. Qehaja, B. (2017). Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. *Croatian Economic Survey*,19(1), 67-99

54. Rajsman, M. i Petričević, N. (2013). Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski vjesnik*, 13(1), 254-261.
55. Rastogi, N. i Trivedi, K. M. (2016). Pestle Technique—A Tool to Identify External Risks in Construction Projects. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 3(1), 384-388.
56. Rudolph, C. (2005). Sovereignty and Territorial Borders in a Global Age. *International Studies Review*, 7(1), 1-20.
57. Schoemaker, P.J.H. i Day, G.S. (2009). Why we miss the signs. *MIT Sloan Management Review*, 50(2), 43-44.
58. Schwarz, E.J. (2005). Strategic planning in smaller enterprises- new empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334-344.
59. Schwarz, J. O., Kroehl, R., i von der Gracht, H. A. (2014). Novels and novelty in trend research – Using novels to perceive weak signals and transfer frames of reference. *Technological Forecasting and Social Change*, 84(6), 66–73.
60. 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> [pristup: 07.06.2022.].
61. Stead, J. i Stead, W. (2008). Sustainable strategic management: An evolutionary perspective. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 1(1), 62-81.
62. Sutcliffe, K. i Weber, K. (2003). The high cost of accurate knowledge. *Harvard Business Review*, 81(5):74-82.
63. UN (2020). World Social Report 2020. Dostupno na: <https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/01/World-Social-Report-2020-FullReport.pdf>[pristup: 17.06.2022.].
64. Vranar, K. (2016). Poslovanje obrtnika pekara. Dostupno na: https://www.racunovodstvo-porezi.hr/sites/default/files/casopisprivitak/ripup_07-2016-043.pdf[pristup: 17.06.2022.].
65. Walsh, P. (2005). Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation., *Management Decision* 43(1), 113-122.

66. Wheelen, T. L. i Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13th ed.)*. London: Pearson.
67. Yagan, S. (2011). *Strategic Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
68. Yuksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7 (24), 52-66.

Internetski izvori

1. Europska komisija (2022). Indeks gospodarske i društvene digitalizacije (DESI) za 2021. Hrvatska (2022). Dostupno na: https://www.carnet.hr/wp-content/uploads/2021/11/DESI_2021_Croatia_hr.pdf[pristup: 29.07.2022.].
2. Europski parlament (2022). Napredak u ostvarenju klimatskih ciljeva. Dostupno na: <https://www.europarl.europa.eu/news/hr/headlines/society/20180706STO07407/napredak-eu-a-u-ostvarenju-klimatskih-ciljeva-za-2020>[pristup: 28.07.2022.].
3. Europski parlament (2022a) . The employment and social situation in Croatia. Dostupno na: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/642345/IPOL_STU\(2019\)642345_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/642345/IPOL_STU(2019)642345_EN.pdf)[pristup: 28.07.2022.].
4. Eurostat (2022). Statistika o mladim ljudima koji nisu niti zaposleni, niti su u obrazovanju ili obuci. Dostupno na: <https://translate.google.hr/?hl=hr&sl=en&tl=hr&text=Statistics%20on%20young%20people%20neither%20in%20employment%20nor%20in%20education%20or%20training&op=translate>[pristup: 29.07.2022.].
5. Fininfo (2022). OLIMP pekarski obrt, vl. Ambroz Djeveljekaj. Dostupno na: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/olimp-pekarski-obrt-vl-ambroz-djeveljekaj/Detaljno/373413> [pristup: 19.06.2022.].
6. Kult Plave Kamenice (2021). Zašto kruh u Hrvatskoj ne valja? Zato što ga već godinama nitko ne peče. Dostupno na: <https://plavakamenica.hr/2021/11/02/zasto-kruh-u-hrvatskoj-ne-valja-zato-sto-ga-vec-godinama-nitko-ne-pece/> [pristup: 18.06.2022.].
7. Ministarstvo znanosti i obrazovanja (2022). Početak izrade strategije pametne specijalizacije Republike Hrvatske i doprinos tematskih inovacijskih vijeća. Dostupno na:

- <https://mzo.gov.hr/vijesti/pocetak-izrade-strategije-pametne-specijalizacije-republike-hrvatske-i-doprinos-tematskih-inovacijskih-vijeca/4513>[pristup: 28.07.2022.].
8. Nacionalna klasifikacija djelatnosti (NIK) (2007). Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007. – NKD 2007. Dostupno na: https://web.dzs.hr/App/NKD_Browser/assets/docs/NKD_2007_struktura.pdf[pristup: 07.6.2022.].
 9. Nacionalno vijeće za konkurentnost (2021). IMD – Svjetska ljestvica digitalne konkurentnosti 2021. Dostupno na: <http://konkurentnost.hr/imd-svjetska-ljestvica-digitalne-konkurentnosti-2021/>[pristup: 30.07.2022.].
 10. Narodne novine (2016). Pravilnik o žitaricama i proizvodima od žitarica. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_09_81_1823.html[pristup: 07.06.2022.].
 11. NN 13/ 2021 (2021). Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html[pristup: 29.07.2022.].
 12. NN 130/2020 (2020). Ustavni sud Republike Hrvatske. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_11_130_2484.html[pristup: 28.07.2022.].
 13. The World Bank (2022). The World Bank in Croatia. Dostupno na: <https://www.worldbank.org/en/country/croatia/overview>[pristup: 29.07.2022.].
 14. Vlada Republike Hrvatske (2022). Nacionalni program reformi. Dostupno na: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/nrp_2022_croatia_en_0.pdf[pristup: 28.07.2022.].

Popis tablica

Tablica 1. Segmenti PESTEL analize.....	21
Tablica 2. Kretanje poslovnih prihoda pekarskog obrta Olimp (2017.-2020.)	31
Tablica 3. Stopa rasta poslovnih prihoda pekarskog obrta Olimp (2017.-2020.).....	32
Tablica 4. Kategorije bruto domaćeg dohotka*- 2021.	37
Tablica 5. Procjena težine prilika i prijatnji PESTEL analize.....	42

Popis grafikona

Grafikon 1. Tržišni udjeli najvećih pekarskih poduzeća u RH	29
Grafikon 2. Kretanje poslovnih prihoda pekarskog obrta Olimp (2017.-2020.)	32
Grafikon 3. Stopa rasta poslovnih prihoda pekarskog obrta Olimp (2018.-2020.)	33

Popis slika

Slika 1. Eksterna okolina	5
Slika 2. Poslovnica pekarnice Olimp	34

PRILOG – Zapisnik s intervjuja s vlasnikom

1. Kakav je Vaš pristup donošenju strategija?

Naša strategija se već desetljećima temelji na tradicionalnoj recepturi i načinu pripreme proizvoda koje nudimo. To je dio našeg branda i prema tome smo prepoznatljivi. Stoga se može reći da je osnovna strategija poslovanja uglavnom uvijek ista, međutim u slučaju nekih kriznih situacija potrebno je prilagoditi neke elemente.

2. Na temelju čega najčešće ili najradije donosite odluke? Je li to istraživanje i prikupljanje informacija, vlastito iskustvo, savjetovanje sa drugima, osjećaju ili nešto drugo?

Osobno sam u ovom poslu otkad znam za sebe tako da je vjerojatno presudni faktor za donošenje odluka kod mene iskustvo, no, također se vodim prema vlastitom osjećaju i intuiciji za koje vjerujem da su urođeni u svakom poduzetniku.

3. Jeste li ikad u svrhu donošenja odluka ili strategija izradili Vi ili ste uposlili nekog drugog da napravi analizu tržišta, trenutnog stanja ili nešto slično?

Ne. Pratim što se događa u svijetu i na području na kojem djelujem i na temelju toga donosim odluke.

4. Da li izrađujete konkretne strateške planove za kratkoročnu/dugoročnu budućnost ili se prilagođavate nadolazećim događajima te se njima vodite?

Izrađujem okvirne planove i za kratkoročnu i za dugoročnu budućnost no planovi su vodilje aktivnosti, a ne pravilo. Ako uslijedi neočekivana situacija, poput pandemije recimo, morate se prilagoditi ili zatvoriti poduzeće, nema treće.

5. Što se promijenilo u Vašoj strategiji uslijed pandemije?

Osobno, smatram da ja tu nisam imao puno prostora za djelovanje te da nisam mogao predvidjeti ili se ikako pripremiti za tu situaciju. Moja sreća je u tome što nudim osnovne proizvode pa sam dugo mogao držati poslovnice otvorenima uz primjenu mjere društvene udaljenosti i dezinfekcije ruku.

6. Imate li ambicije za pokretanje srodnog posla ili proširenje trenutnog?

Volio bi proširiti trenutni posao i volio bi da se tradicija vođenje pekarnice nastavlja u mojoj obitelji baš kako sam i ja nastavio. Međutim, za proširenje posla potrebno je mnogo vremena i napora. Osim što su potrebna financijska sredstva, u našoj državi nije jednostavno dobiti sve potrebne dozvole.

7. Kako se nosite sa utjecajima iz vaše vanjske okoline na koje ne možete utjecati?

Takve situacije su dio svakidašnjice i sa njima se treba suočiti. Koliko god naizgled bile zahtjevne mogu se riješiti samo ako se ne odustaje u toj naumi. Ja uvijek nastojim probleme sagledati iz različitih perspektiva dok ne nađem način kako ih riješiti.

8. Smatrate li da je bolje konstantno uvoditi inovacije ili je bolje biti stabilan i konstantan u svom poslovanju, ponudi i sl.?

U mojem poslu smatram da je bolje pokazati kontinuitet kvalitete i omogućiti kupcima da mogu računati da će uvijek imati na raspolaganju ono na što su već navikli. To je temelj našeg brenda, tradicija na koju kupci mogu računati i kojoj mogu vjerovati da će ostati vjerna svojim načinima.

9. Pratite li trendove u pekarskoj industriji?

Pratim trendove međutim, smatram da su oni prolazni. Ljudi se uvijek vraćaju klasicima i onom što se prodaje već dugi niz godina. Stoga nastojim uvoditi što manje promjena.

10. Planirate li u budućnosti podići razinu digitalizacije u svojem poslovanju?

U ovoj vrsti posla nema mnogo prostora za digitalizaciju. Koristimo e-bankarstvo, fiskalne blagajne, digitalne vage i neke još alate. U svakom slučaju potrebna mi je ljudska radna snaga i nisam u mogućnosti u potpunosti digitalizirati ili automatizirati svoje poslovanje, a i sam se baš ne razumijem u to.

11. Kako se nosite sa konkurencijom? Pratite li što rade?

Najveći konkurenti su mi veliki igrači poput Dubravice i Pan Pek-a. No, oni imaju sve proizvode industrijski proizvedene te zaleđene. Smatram da se kvaliteta proizvoda ne može mjeriti sa onom u manjim pekarama.

12. Na koji način doznajete informacije o konkurenciji?

Pratim njihove postupke u medijima, istražujem ih na internetu i vidim što rade u praksi. Na temelju tog donosim zaključke.

13. Na koji način dobivate informacije o političkoj situaciji u državi?

Uglavnom preko medija; vijesti, novine i internetski članci.

14. Kako aktualni politički uvjeti utječu na Vaše poslovanje?

Politika uvijek favorizira velike igrače jer oni donose veće iznose državnom proračunu tako da smo mi mali u njihovoj sjeni. S druge strane, ne mogu reći da sam iskusio neka negativna iskustva u vidu ograničenja poslovanja. Po meni bi porez trebao biti manji te bi nam se trebalo omogućiti povoljnije dobivanje kredita za daljnja ulaganja. Mala poduzeća ne donose dobiti koliko i velika, ali i dalje zapošljavaju ljude i doprinose dobrobiti društva.

15. Kako se nosite s nepovoljnim utjecajima politike na Vaše poslovanje?

Ja sam tu bespomoćan. Naše malo poslovanje samostalno ne može utjecati na promjene tih utjecaja. Kako god bilo, moram to prihvatiti i prilagoditi, u suprotnom, mogu zatvoriti vrata svojeg poduzeća.

16. Kakvi su po Vašem mišljenju ekonomski uvjeti za rad?

Osobno mislim da je ekonomska situacija bila izvrsna prije pandemije. Sada je došlo do poskupljenja svega-porasli su troškovi proizvodnje, plaća, energenata i pribijavamo se konačnog

rezultata. Ponovo, mislim da je kruh nešto što će ljudi uvijek kupovati i da neće doseći neku abnormalno visoku cijenu. No, moramo se pripremiti na manje prihode i veće troškove.

17. Kako se nosite sa nepovoljnim utjecajima ekonomskih čimbenika na Vaše poslovanje?

Kao i svako drugo poduzeće, koristim zalihe finansijskih sredstava za pokrivanje troškova ukoliko ih trenutni prihodi ne pokrivaju. Sve ostalo je rezultat mnogih faktora na koje ne mogu imati puno utjecaja. Dobra strategija pripreme je štednja u slučaju dugotrajne recesije.

18. Kakvo je Vaše mišljenje o društvenoj/socijalnoj situaciji u državi?

Trenutna situacija je jako loša. Mladi čim navrše punoljetnu dob, bježe iz istočne Hrvatske u druge krajeve ili izvan države općenito. Nezadovoljni su uvjetima i ne žele živjeti u siromaštvu. Djelatnosti koje preživljavaju u Hrvatskoj poput poljoprivrede ih ne zanimaju, a za ono za što su zainteresirani, nisu dovoljno plaćeni. Imamo mnogo umirovljenika čije su mirovine također strahovito niske.

19. Koje strategije koristite za upravljanje tim uvjetima?

Kao što sam već rekao, nastojim uštediti za svoju starost. Nastojim pomoći kome mogu, održati ovaj posao i razviti ga da mi djeca nisu primorana izlaziti u inozemstvo 'trbuhom za kruhom'. Međutim, nemam konkretne strategije koju bi mogao navesti kao rješenje tih problema.

20. Kakvo je Vaše mišljenje o tehnološkim čimbenicima u Hrvatskoj?

Mislim da Hrvatska prati razvoj tehnologije i da zaista radi na tome da se primjenjuju najnovija tehnološka dostignuća. Recimo bankarstvo je dana moguće obavljati u potpunosti od kuće sa mobilnog telefona ili računala. Također, poduzeća su obvezna imati e-račune i digitalne blagajne. Smatram da je to pozitivno i znak da se zemlja razvija i prati ostale zemlje u EU i šire.

21. Koje su Vaše strategije u pogledu tehnologije?

Ja se sam ne razumijem previše u tehnologiju. Kao što sam rekao ranije, nema potrebe pretjerivati u digitalizaciji ove vrste poslovanja. Međutim, razumno je da velike tvornice moraju imati višu razinu digitalizacije u proizvodnji. To bi narušilo kvalitetu ponude koje trenutno nudimo.

22. Što mislite o ekološkoj situaciji u zemlji?

Hrvatska posjeduje bezbrojna prirodna bogatstva. Plodno tlo, čista voda i zrak je nešto što ne cijenimo dovoljno, a kroz ova poskupljenja uvoza ćemo itekako naučiti cijeliti. Smatram da Hrvati i nisu tako veliki zagađivači u usporedbi sa većim industrijskim zemljama. Međutim, sve više šuma i polja postaje parkiralište, građevinsko tlo ili nešto slično što je veliki gubitak.

23. Koje su Vaše ekološke strategije?

Ja svoj doprinos dajem korištenjem papirnate i kartonske ambalaže, ne proizvodimo neplanirane i prevelike količine proizvoda koje bi trebali kasnije baciti te moje poslovnice nisu veliki potrošači energenata. U slučaju loših ekoloških uvjeta, moje bi poslovanje bilo zaista ugroženo. Naime, brašno nabavljamo od lokalnih dobavljača i o njihovim usjevima ovise troškovi inputa proizvodnje. Dosad nismo imali nekih problema, pa nismo ni razvili strategiju nošenja sa istima.

24. Kakvo je Vaše mišljenje o pravnim čimbenicima u državi?

Smatram da pravni sustav naše države je izuzetno nepravedan i odiše korumpiranošću. Kada iskusim neku nepravdu u životu, ne pada mi napamet da se obratim pravnom sustavu jer smatram da neću postići pravedan ishod.

25. Kako se nositi sa nepravednim pravnim sustavom?

Nemoguće se nositi sa nepravednim pravnim sustavom. Ni za to nemam neke strategije. Ovisno o situaciji, nastojim se snaći, no moram biti spreman prihvatiti da neke stvari neće biti pravedne.