

## **SWOT i PEST analiza Savezne Države Bavarske**

### *SWOT and PEST analysis of the Federal State of Bavaria*

<sup>1</sup>Marko Šarić, <sup>2</sup>Bojana Šprem

<sup>1</sup>Media dom d.o.o.

e-mail: <sup>1</sup>marko1saric@net.hr

**Sažetak:** *U radu će biti prikazane osnovne značajke SWOT i PEST analize na primjeru Savezne Države Bavarske. Slobodna Država Bavarska u mnogočemu je prva njemačka savezna zemlja. Vodeća je u korištenju biomase i solarne energije čemu je zasigurno pridonijela i dugačka tradicija osviještenosti u području obnovljivih izvora energije. Na samom je vrhu gospodarskog prosperiteta čemu svjedoči i podatak da se od deset najrazvijenijih regija u Njemačkoj sedam nalazi upravo u Bavarskoj. SWOT i PEST analizom iznova ćemo naglasiti snage i prijetnje bavarskoga gospodarstva, ali i istaknuti malobrojne, no, ipak, ozbiljne prijetnje i slabosti koje mogu utjecati na snažnu ulogu Bavarske u Njemačkoj i u Europi. Unatoč rijetkim istraživanjima vezanim uz slabosti i prijetnje za bavarsko gospodarstvo, prema TOWS matrici Mini-Maxi strategija na najbolji način koristi analizirane slabosti i prijetnje kako bi ih pretvorila u snage i prilike i tako dodatno osnažila Bavarsku u svojoj jakoj gospodarskoj ulozi.*

**Ključne riječi:** *Bavarska, SWOT, PEST analiza*

**Abstract:** *The paper presents the basic features of SWOT and PEST analysis of the Federal State of Bavaria. Bavaria, as a free state, is in many ways regarded as the first Federal German State. It is a leading state in using biomass and solar energy thanks to a long tradition of using renewable energy. Bavaria is the most prosperous German state, where there are seven out of ten most developed regions in Germany. SWOT and PEST analysis shall once again emphasize strengths and threats of the Bavarian economy, but it*

*shall also highlight a few serious threats and weaknesses, which can have a strong impact on Bavarian role in Germany and Europe. Despite the fact that little research has been done in relation to weaknesses and threats of the Bavarian economy, the Mini-Maxi strategy is, according to the TOWS matrix, the best to analyse weaknesses and threats and to turn them into strengths and opportunities and thus further strengthen Bavaria in its strong economic role.*

**Keywords:** *Bavaria, SWOT, PEST analysis*

## **1. Uvod**

Cilj je ovog rada sastaviti SWOT i PEST analizu Slobodne Savezne Države Bavarske. S obzirom na to da se radi o saveznoj zemlji, a ne tvrtki, analize će se provoditi na višoj razini od razine tvrtke. Unatoč tome što je Bavarska u mnogim područjima vodeća i to ne samo u Njemačkoj, već i u usporedbi s drugim zemljama, važno je istaknuti da i ona ima slabosti i prijetnje s kojima se suočava. U ovom ćemo radu iznijeti snage i prilike, ali i slabosti i prijetnje Bavarskoj. Isto tako bit će analizirano političko, ekonomsko, socijalno i tehnološko okruženje koje utječe na bavarsko poduzetništvo. Da bi bavarska gospodarsko-politička stabilnost bila još učinkovitija IFO institut iz Münchena objavljuje svake godine godišnje izvješće, u kojem se analiziraju svekolika društveno-ekonomska i tehničko-tehnološka te prometno-prostorna godišnja kretanja, pa iz toga možemo sagledati sve važne elemente swot i pest analize ([http://www.cesifo-group.de/portal/page/portal/DocBase\\_Service/ifo\\_Jahresbericht/db-ifo-Jahresbericht-2015/JB\\_2015\\_en.pdf](http://www.cesifo-group.de/portal/page/portal/DocBase_Service/ifo_Jahresbericht/db-ifo-Jahresbericht-2015/JB_2015_en.pdf)).

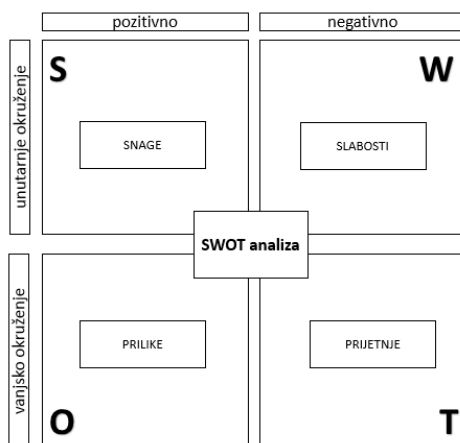
## **2. Model i objašnjenje SWOT i PEST analize**

Svoje idejno i jezično porijeklo SWOT analiza vuče iz američkog podneblja: Radi se o instrumentu strateškog planiranja koji se sastoji od analize snage (*engl. strengths*), slabosti (*engl. weaknesses*), prilika (*engl. chances*) i prijetnji (*engl. threats*), a upotrebljava se za pozicioniranje i razvoj strategije tvrtke ili organizacije. Najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici za budućnost poduzeća nazivaju se strateškim čimbenicima i sumiraju se u SWOT analizi. SWOT analiza predstavlja koristan alat za analizu trenutačne situacije poduzeća na tržištu i analizu resursa poduzeća, tzv. situacijsku analizu. Odgovore koji se dobiju analizom, potrebno je koristiti za donošenje važnih strateških odluka, budućih ciljeva i strategija pomoću kojih će se ostvariti postavljeni ciljevi (Buble, 2005.).

Unutarnje okruženje čine snage i slabosti, dok vanjsko okruženje čine prilike i prijetnje. U unutarnjem okruženju identificiraju se snage i slabosti. Snage se odnose na resurse poduzeća, koji se mogu iskoristiti kao osnova za razvijanje konkurentske prednosti, dok se slabosti odnose na nedostatak snaga. Vanjsko okruženje sastoji se od prilika i prijetnji koje su izvan poduzeća i obično nisu unutar kratkoročne kontrole menadžmenta. Te varijable čine kontekst unutar kojeg poduzeće posluje. Prilike su dio analize eksterne okoline poduzeća koje ukazuju na postojanje novih prilika za rast i ostvarivanje profita. Prijetnje su nepovoljan čimbenik za rast i razvoj poduzeća i njegov opstanak na tržištu.

Međutim, za donošenje odgovarajuće strategije nije dovoljno analizirati samo snage i slabosti tvrtke. Srž strategije leži u odluci o tome koje će se snage kombinirati s kojim prilikama tj. koje će se snage koristiti da se ostvare određene prilike. Uz određivanje mjera, potrebno je odrediti i budžet te brojeve koji će signalizirati napredak i uspjeh u provođenju mjera. Često je potrebno uz ovakve kombinacije prilika i snaga koristiti i strategiju transformacije tj. neutralizacije. Pritom se radi o tome da se slabosti pretvore u snage, a prijetnje u prilike, tj. da se neutraliziraju prijetnje i slabosti.

### Prikaz 1: SWOT analiza



*Izvor: Gamble i sur. (2008.)*

SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, pa je stoga i razvijena TOWS matrica kojom se razvijaju strategije po TOWS-u (odnosno strateške inicijative). One mogu biti izgrađene na snagama, mogu eliminirati slabosti, iskoristiti prilike ili se suočiti s prijetnjama.

### Prikaz 2: TOWS matrica

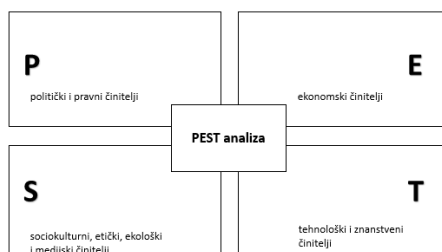
	SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
PRILIKE (O)	S-O strategija: <b>Maxi-Maxi</b>	W-O strategija: <b>Mini-Maxi</b>
PRIJETNJE (T)	S-T strategija: <b>Maxi-Mini</b>	W-T strategija: <b>Mini-Mini</b>

Izvor: *Gamble i sur. (2008.)*

Pomoću TOWS matrice ćemo na kraju rada doći do zaključka kojom bi se strategijom Savezna Država Bavarska trebala voditi. Maxi-maxi strategija koristi snage kako bi se iskoristile prilike. Mini-Maxi strategija prevladava slabosti kako bi se iskoristile prilike. Maxi-mini strategija koristi snage kako bi se suočilo s prijetnjama. Mini-Maxi strategija prevladava slabosti kako bi se obranilo od prijetnji ili ih se izbjeglo.

Tijesno povezana sa SWOT analizom je i PEST analiza. PEST analiza je proces ocjene i interpretacije informacija dobivenih istraživanjem političkih i pravnih (P), ekonomskih (E), sociokulturnih, ekoloških i medijskih (S) i tehnološko-znanstvenih (T) činitelja okoline poduzeća. Aktualna politička situacija uvelike utječe na razvoj tržišta u vidu postavljanja novih zakona i dostupnosti tržišta za domaće i strane investitore. Stabilno političko okruženje dovodi i do pozitivne ekonomske situacije. Socijalno okruženje obuhvaća društvene stavove i obrazovanje stanovništva. Ovi faktori također utječu na odluke investitora jer su povezani s dodatnim troškovima koji se mogu pojaviti. Troškovi nastaju i u slučaju loše infrastrukturne pokrivenosti (Hruška, 2013.). Tehnološki i znanstveni činitelji su ujedno i varijabla koji se stalno mijenja i zbog toga ju je potrebno kontinuirano pratiti. Cilj analize je prepoznati i ukazati na kritične činitelje koji bitno utječu na sadašnjost i budućnost poduzeća. Osim kategorizacije činitelja, zadatak PEST analize je i utvrđivanje njihova međusobnog utjecaja i međudjelovanja kako bi se kvalitetnije prepoznale prilike i prijetnje za poduzeće.

### Prikaz 3: Činitelji PEST analize



Izvor: *Gamble i sur. (2008.)*

### 3. Swot analiza Savezne zemlje Bavarske

Slobodna Država Bavarska (*njem. Freistaat Bayern*) je površinom najveća savezna država ('Bundesland') Njemačke, smještena na njezinom jugoistoku. Glavni grad pokrajine je München. Slobodna Država Bavarska ima, slično kao i druge njemačke savezne pokrajine svoju zakonodavnu vlast koja vrši pokrajinski parlament (*njem. Bayerischer Landtag*) s ukupno 180 zastupnika na mandat od pet godina (do 1998. svake četiri godine). Od 1966. do 2008. apsolutnu većinu zastupnika u parlamentu u kontinuitetu imala je Kršćansko-socijalna unija u Bavarskoj (Christlich-Soziale Union in Bayern), pa je prema tome sastavljala sve vlade. Izvršnu vlast čini bavarska državna vlada (Bayerische Staatsregierung), Na čelu vlade je ministar-predsjednik. Ministar-predsjednik vodi poslove vlade, određuje pravce politike, zastupa Bavarsku prema vani i imenuje državne ministre i državne tajnike. Upravna područja su Gornja Bavarska, Donja Bavarska, Gornja Falačka, Gornja Franačka, Središnja Franačka, Donja Franačka i Švapska. Upravnu vlast pojedinog kotara vrši Kotarska skupština koja se bira svakih 5 godina istodobna kada se održavaju i izbori za bavarski parlament. Službena internetska stranica Slobodne Države Bavarske (<http://www.bayern.de/politik/bayern-in-zahlen/standort-bayern/>).

Uzimajući u obzir sve bavarske strateške čimbenike za potrebe swot analize, analizirali smo najvažnije segmente i to: geoprometni položaj, prirodne resurse, komunalnu i prometnu infrastrukturu, društvene i gospodarske aktivnosti te demografsku sliku.

**Tablica 1** Swot analiza: GEOPROMETNI POLOŽAJ, PRIRODNI RESURSI, KOMUNALNA I PROMETNA INFRASTRUKTURA BAVARSKE

<b>GEOPROMETNI POLOŽAJ, PRIRODNI RESURSI, KOMUNALNA I PROMETNA INFRASTRUKTURA</b>	
<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
- 365.000 hektara poljoprivredno obrađenih površina	- nedovoljno iskorišten potencijal obnovljivih izvora energije
- visoka razina industrijalizacije i digitalizacije i stalna modernizacija infrastrukture i ulaganja u daljnji razvoj i izgradnju	- sigurnosne manjkavosti vodne i pomorske infrastrukture

- ušteda energije kombinacijom različitih novih tehnologija i uređaja u velikim tvrtkama	- mali broj stambenih prostora u urbanim područjima
- visoka razina iskorištenosti obnovljivih izvora energije (tendencija prema proizvodnji struje iz obnovljivih izvora energije)	
- dobro razvijen sustav za nadzor zaštite okoliša i resursa te pozitivni učinci mjera za održavanje okoliša i poljoprivrednih površina na biološku raznolikost i zaštitu resursa	
- velik broj savjetodavnih institucija u području proizvodnje svake vrste	
- priznate istraživačke institucije i dobra povezanost između uzgajivača i klastera/istraživačkih institucija radi brže i učinkovitije razmjene podataka	
- brojne tržnice i organizacije za unaprijeđenje regionalno razvijenih poljoprivrednih dobara	
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
+ jačanje regionalnog razvoja daljnjom optimizacijom infrastrukture	- propadanje investicija i povlačenje tvrtki u slučaju daljnjeg rasta troškova održavanja
+ zaštita okoliša ekstenzivnim uzgojem stoke	- reforma sigurnosti vodnog i pomorskog prometa
+ daljnja mogućnost uštede energije modernizacijom procesa proizvodnje	- loše organizirani stambeni prostori u urbanim područjima

+ pojačano korištenje ostataka iz industrije za proizvodnju energije iz biorazgradivog otpada i bioplina	
--	--

*Izvor: izrada autora prema: Ingenieurmangel vor allem in Süddeutschland; Službena internetska stranica Slobodne Države Bavarske; Stuempfing, M. Besuch Asylbewerberheim in der Naglerstraße und „Runder Tisch Asyl“ in Ansbach; Von Delhaes-Guenther, A. Kurs auf Vollbeschäftigung*

**Tablica 2** Swot analiza: DRUŠTVENE DJELATNOSTI I STANOVNIŠTVO BAVARSKE

<b>DRUŠTVENE DJELATNOSTI I STANOVNIŠTVO</b>	
<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
+ najviša zaposlenost u usporedbi s ostalim saveznom zemljama (stopa zaposlenih 2014. iznosila je 77,4 %)	- nedostatak kompetentne radne snage
+ velik broj atraktivnih radnih mjesta (proteklih 10 godina otvoreno je 800.000 novih radnih mjesta što je Bavarsku lansiralo u sam vrh novootvorenih radnih mjesta u Njemačkoj) i mogućnost daljnjeg školovanja i usavršavanja u velikim tvrtkama	- visoke stope poreza za samce
+ najniža stopa nezaposlenosti (2014. g. nezaposlenost je iznosila 3,8 % što je daleko ispod njemačkog prosjeka od 6,7 %)	- zatvorenost i djelomična radikalizacija spram stanovnika i stranaca muslimanskih svjetonazora
+ povoljnija dobna struktura stanovništva u odnosu na ostale savezne zemlje Njemačke	- nedovoljno razvijen sustav zbrinjavanja izbjeglica i azilanata i manjkava priprema socijalnih radnika i centra za zapošljavanje azilanata i izbjeglica
+ pozitivan demografski razvoj u odnosu na ostale savezne zemlje	

+ veći prihodi u odnosu na ostatak Njemačke	
+ atraktivne mogućnosti za obrazovanje u većini gospodarski jakih industrijskih grana	
+ najniža razina siromaštva (11,3 % 2013. godine u usporedbi s ostalim saveznim zemljama)	
+ usmjerenost na obiteljski život (za svako novorođeno dijete osigurano mjesto u vrtiću)	
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
+ unaprjeđenje visokoškolskog obrazovanja i umreženosti visokoškolskih ustanova	- rastući troškovi života, a posebno stanovanja
+ poticanje istraživačkih centara	- porast broja izbjeglica i azilanata
+ gradnja vrtića i ustanova za predškolski odgoj	- porast stanovništva koje ne pripada kršćanskom svjetonazoru
	- netolerancija prema „novim“ stilovima života (homoseksualnost) i slobodnijim radnim navikama kakve prakticiraju startaperi

*Izvor: izrada autora prema: Ingenieurmangel vor allem in Süddeutschland; Službena internetska stranica Slobodne države Bavarske; Stuempfing, M. Besuch Asylbewerberheim in der Naglerstraße und „Runder Tisch Asyl“ in Ansbach; Von Delhaes-Guenther, A. Kurs auf Vollbeschäftigung*



**Tablica 3** Swot analiza: GOSPODARSTVO BAVARSKE

<b>GOSPODARSTVO</b>	
<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
+ bavarske tvrtke integrirane u svjetsko tržište i konkurentne na međunarodnom tržištu (51,2 % bavarskih tvrtki orijentirano je na inozemstvo)	- rastući trend uvoza (uvoz je porastao za 2,3 % tj. 150,2 mlrd. eura)
+ stabilno i brzo rastuće gospodarstvo (od krizne 2008. do 2015. godine bavarski BDP bilježi stalan rast od ukupno 5,9 % čime prednjači nad svim ostalim saveznim zemljama)	- propadanje investicija i povlačenje tvrtki u slučaju daljnjeg rasta troškova održavanja
+ imidž Bavarske kao ekonomski snažne zemlje	- visoki infrastrukturni troškovi struje i održavanja za tvrtke
+ čvrsti poslovni odnosi i poslovanje s drugim zemljama	
+ kreditni rejting AAA (već 16. godina u nizu kreditna rejting-agencija S&P Bavarskoj dodjeljuje najviši kreditni rejting)	
+ financijski najimućnija savezna zemlja (2015. godine BDP je porastao za 2,1 % što je daleko iznad njemačkog prosjeka od 1,6 %)	
+ stup njemačkog gospodarstva (Bavarska svojim BDP-om ostvaruje 18 % ukupnog njemačkog BDP-a)	
+ najniža zaduženost po glavi stanovnika u cijeloj Njemačkoj	
+ nezaposlenost gotovo na nuli (u tri bavarske regije nezaposlenost je ispod 3 %)	

+ pozitivni trendovi u izvozu: 2014. g. izvoz je zabilježio rast od 1,5 % (168,9 mlrd.)	
+ bavarske tvrtke integrirane u svjetsko tržište i konkurentne na međunarodnom tržištu (51,2 % bavarskih tvrtki orijentirano je na inozemstvo)	
+ atraktivna poslovna destinacija: 2014. godine otvoren je najveći broj novih tvrtki u Njemačkoj: ukupno 13.372 nove tvrtke	
+ privlačno za investitore ( 2014. godine završena su 102 investicijska projekta iz 30 zemalja diljem svijeta)	
+ velik broj inovacija (2014. godine Bavarska je prijavila najveći broj patenata u Njemačkoj – 32) i iznadprosječna ulaganje u inovativnost i razvoj	
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
+ korištenje gospodarskog regionalnog potencijala ponudom novih usluga iz područja sporta, turizma, biološkog uzgoja namirnica	- centralizacija investicija u velike gradove
+ razvoj u području proizvodnje hrane poticanjem konkurentnosti lokalnih proizvođača	- gospodarska nejednakost pojedinih posebno seoskih regija u Bavarskoj
+ dodatno poticanje kooperacije s tvrtkama pri primjeni projekata inovativnog karaktera	- globalna financijska kriza poput one iz 2008. godine
+ intenzivnije savjetovanje i informiranje poduzetnika u području zaštite resursa, razvoja poduzeća i proizvodnje	- moguća gospodarska nestabilnost uzrokovana promjenom vlade na parlamentarnim izborima 2017. god.

+ povećanje broja informacija dostupnih putem interneta i modernih komunikacijskih kanala	- zasićenost tržišta
	- velika tržišna konkurencija

*Izvor: izrada autora prema: Ingenieurmangel vor allem in Süddeutschland; Službena internetska stranica Slobodne države Bavarske; Stuempfing, M. Besuch Asylbewerberheim in der Naglerstraße und „Runder Tisch Asyl“ in Ansbach; Von Delhaes-Guenther, A. Kurs auf Vollbeschäftigung*

#### **4. Pest analiza Savezne Države Bavarske**

Političko-ekonomski čimbenici važni su jer utječu na zakonski okvir poslovanja. Dugotrajna politička stabilnost i kontinuitet provođenja javnih politika u Bavarskoj, već dugih niz godina održava vladajuća Kršćansko-socijalna unija Bavarske (CSU, njem. *Christlich-Soziale Union in Bayern*), koja je kršćansko-konzervativna stranka. U njemačkom Bundestagu tvori zajednički Klub zastupnika (frakcija) sa sestrinskom strankom Kršćansko-demokratskom unijom (CDU, njem. *Christlich-Demokratische Union*). Od 1957. neprekidno je vladajuća stranka u Bavarskoj. Kao takva smatra se najuspješnijom demokratskom strankom u ([//www.csu.de/politik/themen-werte/bayern/](http://www.csu.de/politik/themen-werte/bayern/)). Nakon Drugoga svjetskoga rata Bavarska je bila pretežito poljoprivredna zemlja i najsiromašnija pokrajina u Njemačkoj, danas je najbogatija industrijska pokrajina s visokom tehnologijom. Mnogi multi-nacionalni koncerni imaju svoje sjedište u Bavarskoj (primjer: BMW). U tom smislu važna je i Pest analiza, uzimajući u obzir političko-pravni, ekonomski, te socijalno-tehnološki aspekt.

**Tablica 4.** Pest analiza: POLITIČKO, PRAVNO I EKONOMSKO OKRUŽENJE  
BAVARSKE

<b>POLITIČKO I PRAVNO OKRUŽENJE</b>	<b>EKONOMSKO OKRUŽENJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>politički faktori s povoljnim utjecajem:</b></li> <li>✓ stabilna politička situacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ekonomski faktori s povoljnim utjecajem:</b></li> <li>✓ sigurna i promišljena gospodarska politika</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ tendencija povećanja učinkovitosti državne uprave i administrativnih poslova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ financijski najimućnija savezna zemlja</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ visoki BDP po glavi stanovnika</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nezaposlenost gotovo na nuli</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ pozitivni trendovi u izvozu</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ niska razina zaduženosti stanovništva</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ velik broj ulaganja</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ jaka i raznolika industrijalizacija</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ dobra integriranost i konkurentnost na svjetskom tržištu</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ domaća gospodarska situacija</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>politički faktori s nepovoljnim utjecajem:</b></li> <li>✓ višegodišnja dominacija jedne stranke u političkom okruženju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ekonomski faktori s nepovoljnim utjecajem:</b></li> <li>✓ visoka cijena radne snage i posljedično velik broj doseljenika, te odlazak domaćih poslodavaca</li> </ul>

*Izvor: izrada autora prema intervjuu s Christopherom Schleiderom (projektni menadžment, BMW München) i Leom Talijančić (konzultantica u BridgingIT GmbH, München)*

**Tablica 5** Pest analiza: SOCIJALNO I TEHNOLOŠKO OKRUŽENJE BAVARSKE

SOCIJALNO OKRUŽENJE	TEHNOLOŠKO OKRUŽENJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>socijalni faktori s povoljnim utjecajem:</b></li> <li>✓ stabilno i pozitivno tržište rada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>tehnološki faktori s povoljnim utjecajem:</b></li> <li>✓ raspoloživost nove tehnologije</li> </ul>
✓ visoko obrazovano stanovništvo	✓ iznadprosječna usmjerenost prema inovativnosti i razvijenosti
✓ pozitivan demografski razvoj	✓ visoka razina industrijalizacije i digitalizacije
✓ orijentacija na obiteljski život	✓ stalna modernizacija infrastrukture i ulaganja u daljnji razvoj i izvedbu
✓ stalna briga za djecu, starije i nemoćne	✓ razvijeni mehanizmi za zaštitu okoliša
✓ najniža razina siromaštva	✓ visoka razina iskorištenosti obnovljivih izvora energije
✓ ekološka osviještenost građana	✓ dobro razvijena prometna infrastruktura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>socijalni faktori s nepovoljnim utjecajem:</b></li> <li>✓ dominacija kršćanskog svjetonazora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>tehnološki faktori s nepovoljnim utjecajem:</b></li> <li>✓ visoki troškovi energetske infrastrukture</li> </ul>
✓ usmjerenost na tradicionalne vrijednosti	
✓ zatvorenost i netolerancija spram novim oblicima suživota	
✓ štedne navike stanovništva	
✓ starenje stanovništva i sve manje kompetentne radne snage	

*Izvor: izrada autora prema intervjuu s Christopherom Schleiderom (projektni menadžment, BMW München) i Leom Talijančić (konzultantica u BridgingIT GmbH, München)*

## 5. Zaključak

Slobodna država Bavarska u mnogočemu je zauzela prvo mjesto: vodeća je u korištenju biomase i solarne energije čemu je zasigurno pridonijela i dugačka tradicija osviještenosti u području obnovljivih izvora energije. Na samom je vrhu gospodarskog prosperiteta čemu svjedoči i podatak da se od deset najrazvijenijih regija u Njemačkoj sedam nalazi upravo u Bavarskoj. Visoka razina industrijalizacije i iskorištenosti obnovljivih izvora energije, dobro razvijen sustav za nadzor zaštite okoliša i resursa te pozitivni učinci tog sustava, ušteda energije kombinacijom novih tehnologija, te velik broj savjetodavnih i istraživačkih institucija, Bavarsku čine vrlo atraktivnom regijom za život i poslovanje. Bavarska vlada ne potiče, naime, samo poduzetništvo, razvoj digitalizacije i industriju 4.0, već se intenzivno bavi i razvojem znanosti i visokoškolskog sustava.

Međutim, svaka medalja ima dvije strane: Iako je u Bavarskoj nezaposlenost gotovo na nuli, prevladava nedostatak kompetentne radne snage, potencijal obnovljivih izvora energije i dalje nije dovoljno iskorišten, broj stambenih prostora u urbanim područjima je nedovoljan, trend uvoza i dalje se povećava, investicije propadaju te se tvrtke povlače zbog visokih infrastrukturnih troškova. Slabosti su prisutne i u sustavu zbrinjavanja izbjeglica i azilanta što rezultira radikalizacijom svjetonazora. Stanovništvo je koncentrirano u urbanim područjima zbog čega ruralni prostor pomalo gospodarski zaostaje. Uz loša stambena rješenja mogući problem za Bavarsku predstavlja i intenzivna dugogodišnja dominacija kršćanskog svjetonazora koji se često suprotstavlja novim oblicima suživota i „modernim“ radnih navika.

Temeljem analize odlučili smo se pristupiti Mini-Maxi strategiji s kojom prevladavamo slabosti kako bi iskoristili prilike. Kao što je iz SWOT analize vidljivo Bavarska se ističe brojim snagama te je cilj bio malobrojne slabosti pretvoriti u snage i time dodatno ojačati bavarsku poziciju u gospodarskom svijetu. Intenziviranjem obnovljivih izvora energije u regionalnim područjima gospodarski bi se ojačao razvoj spomenutih dijelova Bavorske i optimizirala infrastruktura što bi dovelo do povećane proizvodnje i ponude novih usluga iz područja sporta, turizma i ekološkog uzgoja, te time posljedično smanjenja uvoza. Prilika koju pruža poticanje konkurentnosti lokalnih proizvođača dodatno bi dala doprinos regionalnom razvoju. Propadanje investicija i povlačenje tvrtki zbog visokih energetske troškova rješivo je pojačanim korištenjem ostataka iz industrije za proizvodnju energije iz biorazgradivog otpada i bioplina. Takav bi slijed povećanja atraktivnosti ruralnog područja doveo i do rasta broja stambenih jedinica u tim područjima koji bi zbog bolje infrastrukture postali atraktivniji za život i rasteretili urbana područja te smanjili pritisak rasta cijena u njima. Nedostatak

kompetentne radne snage rješiv je unaprjeđenjem visokoškolskog sustava te boljom umreženosti visokoškolskih ustanova. Bolje obrazovanje doseljenika pospješio bi njihovu asimilaciju i smanjio otpor tradicionalnog lokalnog stanovništva koje bi time svjesnije spoznalo dodatnu vrijednost doseljenika u društvu.

Iako u području društvene djelatnosti i socijalnog okruženja postoje prostori za poboljšanje, Bavarska je svakako najrazvijenija njemačka savezna zemlja koja bi trebala služiti kao uzor mnogim drugim regijama u Njemačkoj, ali i zemljama u Europi i šire.

## Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N.; Sikavica, P. (2008). Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga
2. Gamble, J. E.; Strickland, A. J.; Thompson, A. A. (2008). Strateški menadžment. 14. izd. Zagreb, Mate d.o.o.
3. Hruška, T. (2013). Materijali za nastavu: Strateški menadžment. Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb.
4. Ingenieurmangel vor allem in Süddeutschland.  
<http://www.marktundmittelstand.de/themen/nutzfahrzeuge/ingenieurmangel-vor-allem-in-sueddeutschland-1216581/> (23.10.2016)
5. Intervju s Christopherom Schleiderom, projektni menadžment, BMW München
6. Intervju s Leom Talijančić, konzultantica u BridgingIT GmbH, München
7. Mencer, I. Strateški menadžment upravljanje razvojem poduzeća TEB Poslovno savjetovanje d.o.o. Zagreb. <http://hrcak.srce.hr/85279>. (24.10.2016.)
8. Pfeifer i sur. (2005). Strateški menadžment. Zagreb, Sinergija d.o.o.
9. Službena internetska stranica Slobodne države Bavorske.  
<http://www.bayern.de/politik/bayern-in-zahlen/standort-bayern/> (20.10.2016.)
10. Stuempfing, M. Besuch Asylbewerberheim in der Naglerstraße und „Runder Tisch Asyl“ in Ansbach. [http://www.martin-stuempfig.de/ms\\_aktuelles.html?&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=6694&cHash=a70e2db11e5c79f130bbabe8857837f1](http://www.martin-stuempfig.de/ms_aktuelles.html?&tx_ttnews%5Btt_news%5D=6694&cHash=a70e2db11e5c79f130bbabe8857837f1) (23.10.2016.)
11. Von Delhaes-Guenther, A. Kurs auf Vollbeschäftigung.  
<https://www.bayernkurier.de/wirtschaft/2410-kurs-auf-vollbeschaeftigung> (23.10.2016.)
12. <http://www.csu.de/politik/themen-werte/bayern/>(15.5.2017).
13. [http://www.cesifogroup.de/portal/page/portal/DocBase\\_Service/ifo\\_Jahresbericht/db-ifo-Jahresbericht-2015/JB\\_2015\\_en.pdf](http://www.cesifogroup.de/portal/page/portal/DocBase_Service/ifo_Jahresbericht/db-ifo-Jahresbericht-2015/JB_2015_en.pdf). (15.5.2017.)