

# STRATEŠKA ANALIZA POSLOVNE OKOLINE PODUZEĆA AWT INTERNATIONAL D.O.O.

---

**Totić, Antonia**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:788775>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**STRATEŠKA ANALIZA POSLOVNE OKOLINE  
PODUZEĆA AWT INTERNATIONAL D.O.O.**

**Mentor: doc. dr. sc. Anita Talaja**

**Student: Antonia Totić  
Broj indeksa: 1165488**

**Split, rujan 2018.**

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	3
1.1. Predmet istraživanja .....	3
1.2. Ciljevi rada .....	3
1.3. Metode rada .....	4
1.4. Struktura rada .....	4
2. OKOLINA PODUZEĆA .....	5
2.1. Unutarnje ili interno okruženje poduzeća .....	8
2.1.1. Organizacijska kultura poduzeća .....	9
2.1.2. Organizacijska struktura poduzeća .....	13
2.1.3. Organizacijski resursi poduzeća .....	15
3. POSLOVNA OKOLINA PODUZEĆA.....	17
3.1. Definiranje poslovne okoline ili okolina zadatka.....	19
3.1. Definiranje opće ili socijalne okoline.....	22
4. ANALIZA POSLOVNE OKOLINE NA PRIMJERU PODUZEĆA AWT INTERNATIONAL .....	24
4.1. Opći podaci o poduzeću .....	24
4.2. Opis posla poduzeća AWT International d.o.o. ....	25
4.2. Poslovna okolina poduzeća AWT International d.o.o. ....	25
4.3. Opća okolina poduzeća AWT International d.o.o. ....	27
4.4. Sudionici poslovanja s poduzećem AWT International d.o.o. ....	29
4.5. Analiza i ocjena ranjivosti.....	32
4.6. Područje djelovanja poduzeća AWT International d.o.o. ....	33
4.7. Identifikacija profila sposobnosti.....	33
5. ZAKLJUČAK .....	36
LITERATURA .....	37
SAŽETAK.....	38

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet istraživanja**

Problem ovog rada je poslovno okruženje i to na primjeru poduzeća čiji je posao distribucija robe, definirat ćemo također čimbenike poslovnog okruženja koji utječu na poduzeće kao što je AWT International d.o.o. Također, u radu ćemo definirati sve čimbenike od kojih se sastoji ova vrsta posla te činiteljima tog procesa. AWT International d.o.o. kao poduzeće djeluje na području bivše Jugoslavije i ima udio od oko 23% udjela na tržištu što ga čini uspješnim poduzećem, uzevši u obzir da na tom području djeluje 6 poduzeća koja su registrirana za obavljanje iste djelatnosti.

U radu je osnovni predmet analiza poslovnog okruženja poduzeća AWT International d.o.o. Usredotočili smo se na definiranje samog pojma poslovnog okruženja s primjerom iz poduzeća AWT International d.o.o. Poslovno okruženje poduzeća je važan čimbenik u poslovanju te ćemo definirati i njegove glavne sastavnice koje utječu na poduzeće. Primjerom poduzeća AWT International d.o.o. ćemo dati i stvarni primjer iz prakse. Poduzeće AWT International d.o.o. već godinama uspješno vodi posao distribucije i trgovine proizvoda široke potrošnje.

## **1.2. Ciljevi rada**

Osnovni cilj ovog rada je pojmovno definirati poslovno okruženje i što ga tvori, te što on znači za poslovanje jednog poduzeća, a u ovom slučaju AWT International d.o.o. Definirat će se okruženje AWT International d.o.o. te predložiti podatci o tom poduzeću. AWT International d.o.o. je poduzeće koje je nastalo 1993. godine i bavi se trgovinom i distribucijom proizvoda široke potrošnje. U radu ćemo definirati cjelokupno poslovanje poduzeća AWT International d.o.o., odnosno što to poduzeće ima u svom poslovanju.

### **1.3. Metode rada**

U radu je korišteno nekoliko različitih metoda pomoću kojih je rad dovršen;

- deskripcija, opisivanje i ocrtavanje činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu,
- induktivna metoda, analizom pojedinačnih činjenica dolazi se do općih zaključaka,
- deduktivna metoda, na temelju općih sudova izvode se posebni i pojedinačni zaključci,
- metoda analize, raščlanjivanje složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente,
- metoda sinteze, povezivanje jednostavnih misaonih tvorevina u složenije,
- kompilacije, preuzimanje tuđih rezultata znanstveno - istraživačkog rada odnosno tuđih opažanja, zaključaka i spoznaja,
- klasifikacije, sistematska podjela općeg pojma na posebne,
- eksplanacije, objašnjenje osnovnih pojmova i relacija.

### **1.4. Struktura rada**

Struktura rada je definirana kroz pet poglavlja koja definiraju zadanu temu. Uvod nam služi kako bismo čitatelja upoznali s problemom i svrhom rada. U drugom poglavlju definira se pojmovno poslovno okruženje te činitelje koji tvore poslovno okruženje. U trećem dijelu rada pišu se osnovni podaci o poduzeću AWT International d.o.o. te njegovoj poslovnoj djelatnosti. Nadalje, na primjeru AWT International d.o.o. definira se poslovno okruženje te na kraju dajemo svoj osvrt na rad u vidu zaključka.

## 2. OKOLINA PODUZEĆA

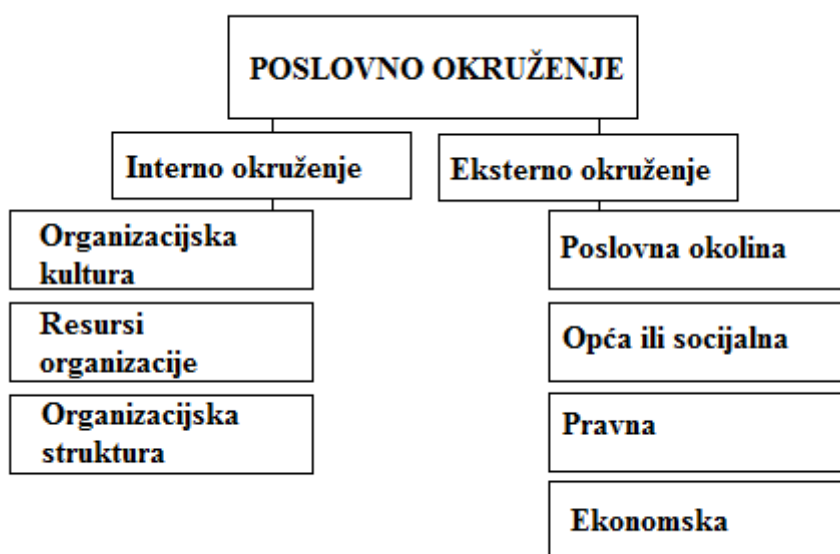
Kada se govori o poslovnom okruženju, možemo reći kako je do njega došlo uslijed globalizacije i stvaranja tržišnog natjecanja. Kako bi jedno poduzeće bilo uspješno u svom poslovanju ono mora analizirati vanjske čimbenike i unutarnje radi što boljeg detektiranja problema i rješavanja istih, odnosno kako bi predvidjeli određene čimbenike u unutarnjem okruženju i vanjskom.

„Poslovno okruženje se dijeli na“:<sup>1</sup>

- interno ili unutarnje okruženje,
- eksterno ili vanjsko okruženje.

Na sljedećoj slici se prikazuje poslovno okruženje poduzeća, što će se kasnije i teorijski definirati.

Slika 1: Prikaz poslovnog okruženja



Izvor: Samostalna izrada

Na slici su prikazani svi čimbenici koji tvore poslovno okruženje jednog poduzeća, a samim time i čimbenici koji utječu ili djeluju na samo poduzeće i njegovo poslovanje.

<sup>1</sup> Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Goran Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D., (ur):Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2005., str. 66.

Unutarnje okruženje, ali i vanjsko okruženje, je važno analizirati od strane vodstva, tj. menadžmenta kako bi poslovanje bilo uspješno.

„Okolina je višeznačni izraz koji predstavlja sveukupnost pojava i čimbenika koji okružuju neki sustav ili organizam, a koji izravno ili neizravno utječu na njegovo djelovanje, njegovo ponašanje i njegov razvitak. Uz izraz okolina često se kao sinonimi pojavljuju još i izrazi okruženje, okružje, ambijent i sredina, a vezano uz prirodni, odnosno ekološki aspekt još i izrazi okolica i okoliš. Ipak, od svih izraza koji se koriste u organizacijskoj teoriji i svakodnevnoj praksi najčešći su okolina organizacije i okruženje poduzeća. Tako se pod pojmom okolina podrazumijeva ukupnost vanjskih faktora koji utječu na organizaciju, na njeno oblikovanje i ponašanje, kao i na ponašanje njenih članova.“<sup>2</sup>

Poslovno okruženje poduzeća također može se definirati kao sve moguće aspekte s kojima poduzeće ima doticaj i s kojima posluje, počevši od unutarnjih čimbenika poduzeća do onih koje se nalaze u vanjskom okruženju poduzeća.

„Okolina označava ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje management mora respektirati prilikom donošenja odluka.“<sup>3</sup>

Kada se govori o poslovnom okruženju onda se može reći kako ono stalno poduzeću nudi nove prilike i prijetnje u vanjskom obliku, ali i unutarnjem. Poslovno okruženje je od velike važnosti za svako poduzeće i za njegovo poslovanje kojem se mora pridati velika pozornost. Vodstvo poduzeća mora konstantno pratiti i promatrati stanje u unutarnjem i vanjskom okruženju kako bi na vrijeme uočilo prijetnje i opasnosti i na vrijeme ih izbjeglo.

Poslovno okruženje poduzeća je vanjski i unutarnji čimbenik s kojim poduzeće svakodnevno u svom poslovanju dolazi u kontakt i interakciju, a svi ti čimbenici utječu na poslovanje poduzeća na svoj način. Također čimbenici iz poslovnog okruženja mogu djelovati i utjecati negativno ili pozitivno na poduzeće, odnosno mogu izravno djelovati na razvijanje poduzeća.

„C. Perrow je aktualizirao jednu novu tezu po kojoj je, uz praćenje utjecaja okoline na organizaciju, neophodno promatrati i utjecaj organizacija na okolinu, pogotovo kada je riječ o velikim i moćnim organizacijama koje su u stanju „kontrolirati okolinu“.“<sup>4</sup>

---

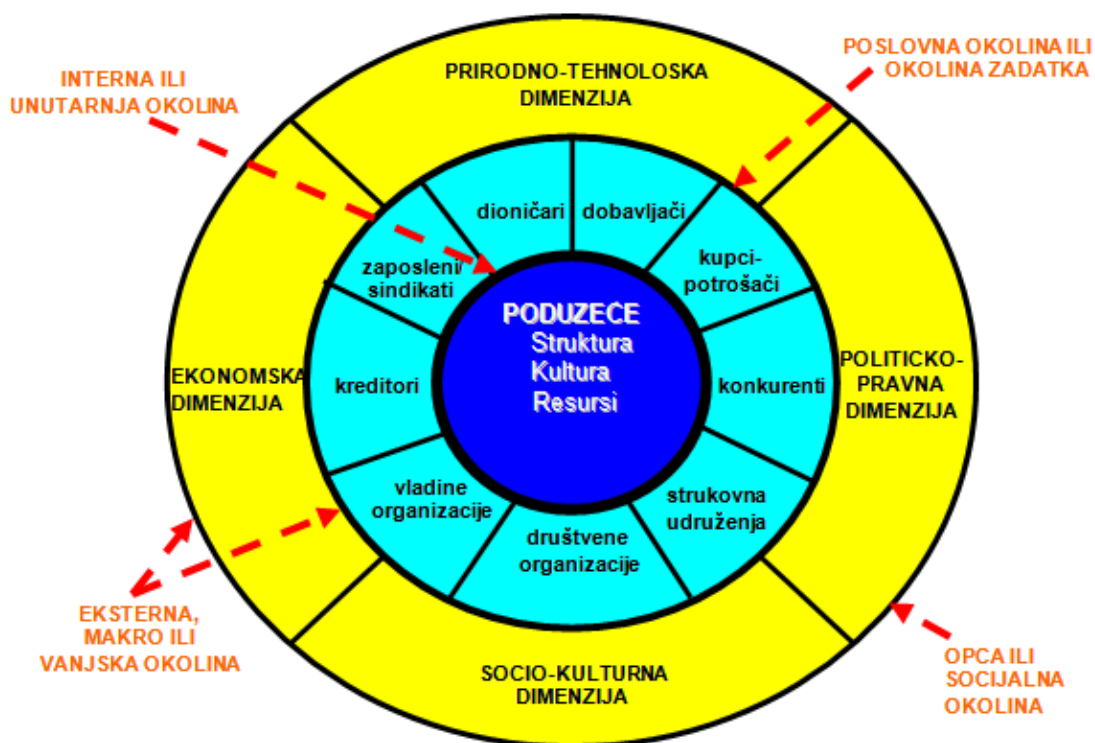
<sup>2</sup> Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Goran Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D., (ur):Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2005., str. 67.

<sup>3</sup> Buble, M.,(ur):Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000, str. 69.

Što se tiče poslovanja i tržišnih trendova u budućnosti, može se reći kako će dolaziti do još većih promatranja okoline poduzeća. Poslovno okruženje za poduzeće mora biti od velike važnosti jer negativne prijetnje u okruženju poduzeća mogu dovesti do problema u poslovanju i dovesti u pitanje opstanak poduzeća.

Na slici se prikazuju određeni čimbenici koji tvore unutarnje i vanjsko okruženje, a koji imaju utjecaj na poslovanje poduzeća.

Slika 2: Prikaz čimbenika unutarnjeg i vanjskog okruženja



Izvor: Dulčić, Ž. u: Buble, M. (ur): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str.18.

<sup>4</sup> Buble, M: op.cit., str. 72.



## 2.1. Unutarnje ili interno okruženje poduzeća

Definiranjem unutarnjeg okruženja prikazat ćemo unutarnje čimbenike koji iznutra djeluju na poduzeće i koji su važni za poslovanje poduzeća. Unutarnje poduzeće može se također nazvati "kralježnicom" jednog poduzeća jer su u njoj zahvaćeni svi čimbenici ustrojstva jednog poduzeća, hijerarhijski posloženo vodstvo koje definira ciljeve i zadatke podređenim razinama. Na unutarnje okruženje vodstvo menadžmenta može direktno utjecati i vršiti korekcije poslovanja, dok na vanjsko okruženje ne može djelovati kao na unutarnje.

„U tom internom okruženju resursi preuzeti iz vanjskog okruženja transformiraju se u proizvode i/ili usluge koje će se plasirati na tržište. Svako poduzeće tu transformaciju vrši na različite načine. Poduzeće će biti uspješno onda kada istovremeno posluje i efikasno (uz minimalne inpute postiže maksimalni rezultat) i učinkovito.“<sup>5</sup>

Interno okruženje kao pojam uvijek je okrenuto unutarnjoj organizaciji poslovanja poduzeća, svim čimbenicima jednog poduzeća koje je organizirano kroz razne razine u svojoj nutrini. Za unutarnje okruženje je važno da djeluje skladno i profesionalno kako bi ispunjavalo sve zadatke nametnute od vodstva, tj. menadžmenta poduzeća. Menadžment poduzeća mora biti na razini zadatka, pratiti i analizirati unutarnje stanje poduzeća te na vrijeme uočavati pogreške te ih korigirati ili u potpunosti ukloniti. Njihov primarni zadatak je da se ispune svi zadaci koji su postavljeni unaprijed radi ostvarivanja profita, ali i razvoja poduzeća. Vodstvo poduzeća mora prihvaćati promjene u poslovnom svijetu i prilagođavati svoje poslovanje svjetskim trendovima i standardima u poslovanju kako bi od poduzeća stvorilo respektabilni poslovni subjekt na tržištu.

„Elemente internog okruženja čine:“<sup>6</sup>

- organizacijska kultura,
- organizacijska struktura,
- organizacijski resursi.

---

<sup>5</sup> Drucker, P. F., (ur): Practice of management, Naklada Ljevak Zagreb, 2006., str. 55.

<sup>6</sup> Buble, M., et. al.: op. cit., str. 106.

„Interno ili unutarnje okruženje je mozak svakog poduzeća na koje mora djelovati menadžment kako bi poduzeće djelovalo sukladno postavljenim ciljevima, odnosno kako bi ispunili misiju i viziju svog djelovanja. U internom okruženju se zbivaju svi procesi koji su važni za proizvodnju ili poslovanje poduzeća, u unutarnjem okruženju menadžment mora imati na umu dvije osnovne sastavnice koje smo izvukli iz SWOT analize, a to su“:<sup>7</sup>

- slabosti i
- snage.

Menadžment treba prepoznati sve svoje slabosti kako bi ih se na vrijeme detektiralo i uklonilo i omogućilo nesmetan tijek u poslovanju. Snage poduzeća također menadžment mora prepoznati kako ih ne bi u suprotnom zanemario ili uopće ne uočio. I snage i slabosti su sastavni dio svakog unutarnjeg poslovanja, a zadatak menadžmenta je da ih uoči.

Interno okruženje je centar zbivanja svakog poduzeća, odnosno tu se odvijaju svi procesi i akcije važni za ostvarivanje ciljeva poduzeća i njegovog poslovanja. Samo interno okruženje može se definirati kroz SWOT analizu te opisati kroz dva čimbenika, a to su snage i slabosti dok eksterni zauzima prijetnje i prilike. Kada se govori o internom okruženju onda menadžment poduzeća mora stalno kontrolirati i nadzirati taj dio poduzeća kako bi ono ostvarivalo svoje ciljeve, misiju i viziju.

### **2.1.1. Organizacijska kultura poduzeća**

Organizacijska kultura se počela razvijati uslijed razvitka, napretka ekonomije i tržišnih trendova. Posljednjih 40-ak godina postaje neizostavni dio svakog poduzeća koje menadžment poduzeća treba oblikovati i nadzirati. Organizacijsku kulturu se može definirati kao unikatni način ponašanja unutarnjeg dijela poduzeća, oblikovanom od strane menadžmenta poduzeća.

---

<sup>7</sup> Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Goran Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D., (ur), Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2005., str. 67.

Kada bi trebalo izvoditi neku osnovnu definiciju za organizacijsku kulturu, to ne bi bilo moguće, ali ono što bi se moglo jest navesti nekoliko definicija koje određuju što je to u pravom smislu organizacijska kultura.

„Organizacijska kultura je ukupnost stavova, vrijednosti, normi, vjerovanja i pogleda koje dijeli većina zaposlenih u poduzeću. Ona usmjerava ponašanje zaposlenih. Oni usvajajući određeni sistem vrijednosti, prihvaćajući zadane norme ponašanja i poštujući odgovarajuće običaje i tradiciju, doprinose stvaranju organizacijske klime u poduzeću, kao i ostvarenju vizije, misije i ciljeva poduzeća.“<sup>8</sup>

„Organizacijsku kulturu kao relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju. Ona izražava specifičan način ponašanja i stil života organizacije i grupa unutar nje.“<sup>9</sup>

„Organizacijska kultura obuhvaća stavove, vrijednosti, norme, vjerovanja i poglede zajedničke većini zaposlenih u poduzeću. Svaki menadžer mora razvijati, unaprjeđivati i njegovati unikatnu organizacijsku kulturu u svom preduzeću koja će omogućiti stvaranje pozitivnog imidža poduzeća.“<sup>10</sup>

„Organizacijska kultura uključuje učenje i prenošenja znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblja, što znači da je organizacijska kultura prilično stabilna i da se ne mijenja brzo.“<sup>11</sup>

Na sljedećoj slici je prikazan korporacijski oblik organizacijske strukture koji se sastoji od nekoliko čimbenika važnih za poduzeće.

---

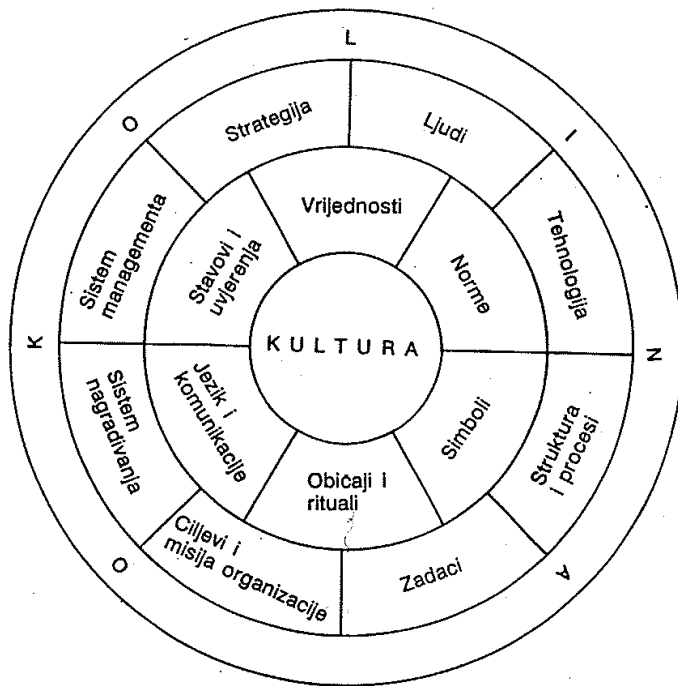
<sup>8</sup> Buble, M.: op.cit., str. 82.

<sup>9</sup> Bahtijarević - Šiber, F.,(ur): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 202.

<sup>10</sup> Šunje, A., (ur): Top menadžer, vizionar i strateg, Zagreb, 2003., str. 72.

<sup>11</sup> Weihrich, H., Koontz, H.,(ur), Menadžment, Deseto izdanje, MATE, Zagreb, 1994., str. 334.

Slika 3: Korporacijski prikaz organizacijske kulture



Izvor: Bahtijarević - Šiber, F., (ur): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991., str. 204

Na slici su definirani svi čimbenici organizacijske kulture koje jedno poduzeće posjeduje, odnosno trebalo bi posjedovati i primijenjivati u poslovanju poduzeća. Svi čimbenici moraju biti definirani unutar poduzeća od strane vodstva.

Kao što je gore navedeno nekoliko značajnih definicija organizacijske strukture, tako je moguće iz svih njih izvući neki zaključak. Organizacijska struktura je zapravo ključni dio poduzeća kojeg definira menadžment poduzeća i okviri ponašanja unutar samog poduzeća. Postavljanjem određenih standarda poduzeće zapravo diže razinu kulture na određen stupanj ispod kojeg se ne smije ići radi pozitivne atmosfere unutar poduzeća, ali i između zaposlenika tog poduzeća.

„Neke od važnijih funkcija organizacijske kulture su“:<sup>12</sup>

- usmjeravanje ukupnog razvitka poduzeća, ostvarivanje utjecaja na formuliranje i implementiranje odgovarajuće strategije,

<sup>12</sup> Buble, M.: op. cit., str.218-219.

- usmjeravanje energije svih zaposlenih u pravcu ostvarenja utvrđenih ciljeva i željenih rezultata,
- integriranje organizacijskih i individualnih ciljeva,
- stvaranje povoljne, stimulativne i podsticajne organizacijske klime,
- izgrađivanje prepoznatljivog imagea poduzeća,
- održavanje visoke razine motivacije zaposlenika,
- adaptiranje utjecajima koji dolaze iz interne i eksterne okoline poduzeća,
- upravljanje emocijama; zahvaljujući kulturi članovi organizacije koji posjeduju sposobnost kontroliranja emocija.

Svi nabrojeni čimbenici moraju biti implementirani od strane menadžmenta u poslovanje poduzeća kako bi se pozitivno odrazili na poslovanje.

„Prema značenju koje organizacijska kultura ima za svaku organizaciju, razlikujemo ove vrste organizacijskih kultura“:<sup>13</sup>

1. dominantna kultura i supkultura;
2. jaka i slaba kultura;
3. jasna i nejasna kultura;
4. izvrsna i užasna kultura;
5. postojana i prilagodljiva kultura;
6. participativna i
7. neparticipativna kultura.

Organizacijska kultura donosi neke nove norme koje svi zaposlenici moraju poštivati, kulturu svakog poduzeća mora definirati menadžment poduzeća, no ne treba sve ostati samo na

---

<sup>13</sup> Sikavica P., Novak M.,(ur): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str. 601.

definiranju i postavljanju organizacijske kulture, ona se mora u praksi provoditi i primijenjivati kako bi radnici dobili svijest o kulturi unutar poduzeća, a ne da ona samo postoji na papiru. Svaki ozbiljni poslovni subjekt mora održavati organizacijsku kulturu kao čimbenik pozitivnog djelovanja unutar samog poduzeća. Čest problem u poduzećima je nepoznavanje modernih trendova poslovanja što dovodi do čestih problema unutar poslovanja poduzeća.

### **2.1.2. Organizacijska struktura poduzeća**

Organizacijska struktura je jedna od važnijih čimbenika u poduzeću. Ona je "kičma" poduzeća, prikazuje primijenjeni koncept menadžmenta u hijerarhiji poduzeća. Ona prikazuje definiranu sliku podjele poduzeća na jedinice, ali i naredbovnu hijerarhiju.

„Organizacijska struktura predstavlja ukupnost veza i odnosa između svih elemenata poduzeća. U teoriji i praksi razlikuje se više tipova organizacijske strukture, a svaka od njih ima zadatak da omogući efikasno ostvarivanje ciljeva poduzeća – efikasnije od konkurencije. Dobra organizacijska struktura osigurat će poduzeću harmonično poslovanje.“<sup>14</sup>

Definiranjem same organizacijske strukture možemo reći kako je ona najvažniji koncept jednog poduzeća, bez kojeg poduzeće ne može sustavno djelovati i provoditi zadane ciljeve. Poduzeće je kroz organizacijsku strukturu raspoređeno i dobiva svoj zapovijedni lanac gdje se zna tko šta radi, tko može zadati, a tko provesti na terenu određenu odluku.

„Organizacijska struktura ima tri osnovne funkcije u svom djelovanju, a to su“:<sup>15</sup>

- prva funkcija bi trebala omogućiti poduzeću da smanji internu i eksternu neizvjesnost,
- druga funkcija je najvažnija i podrazumijeva osposobljavanje poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti, uz prilagodbu utjecajima okoline,
- treća funkcija se svodi na osiguranje uspješne koordinacije svih aktivnosti poduzeća.

---

<sup>14</sup> Bulat, V., (ur): Teorija organizacije, Informator, Zagreb, 1987., str. 57.

<sup>15</sup> Buble, M. et. al.: op. Cit., str. 106 .

Ona je hijarhijski koncept koji se sastoji od direktora, voditelja, voditelja odjela, raznih službi i radnika u zadnjem dijelu koncepta. Svrha postojanja organizacijske strukture se vidi u funkcioniranju poduzeća, jer da nema organizacijske strukture tada se ne bi znalo tko uopće kome naređuje, odnosno tko je kome nadređen, a tko podređen, što bi jednu organizaciju dovelo do velikih problema.

Organizacijska struktura je glavni element jednog poduzeća i kao takav tvori jednu cjelinu koja je od velike važnosti za svako poduzeće. Koncept organizacijske strukture ima svako poduzeće, ali naravno, razlikuju se u odabiru i primijeni same strukture. Da nema strukture, ne bi se mogli pravodobno ni uspješno provoditi određene akcije koje su unaprijed zadane. Organizacijska struktura je postavljena kroz strategijsko upravljanje te je njome definiran odnos između svakog odjela ili jedinice unutar jednog poduzeća. Organizacijska struktura po nekom viđenju treba biti harmonična, fleksibilna i definirana na način da ispunjava sve postavljene ciljeve iz strategijskog plana poduzeća.

Imaginarnim prikazom možemo je definirati kao piramidu i položaju određenih aktera od vrha do nizine piramide.

„Organizacijska struktura dijeli se na“:<sup>16</sup>

- funkcijska organizacijska struktura,
- divizijska organizacijska struktura,
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura i
- mješovita organizacijska struktura.

---

<sup>16</sup> Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Goran Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D., (ur): Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2005., str. 69.

### 2.1.3. Organizacijski resursi poduzeća

Kada se govori o organizacijskim resursima, onda možemo reći kako ona predstavlja zapravo sve resurse i čimbenike unutar poduzeća koji mogu donijeti dimenziju više za svako poduzeće.

Organizacijske resurse također se može definirati kao sve prirodne čimbenike, proizvodne stvari i alate, znanja i vještine ljudi, sposobnosti zaposlenika, razna sredstva koja nam pomažu pri proizvodnji određenih proizvoda u našem poduzeću itd.. Opstanak u kompleksnoj i dinamičnoj okolini ovisit će o uspješno osiguranim i optimalno upotrijebljenim raspoloživim resursima.

Vodstvo poduzeća, kako bi nesmetano imalo proizvodni proces unutar poduzeća, mora sve resurse na vrijeme osigurati kako ne bi imalo problema u poslovanju. Također, mora zadovoljiti potrebe za resursima u budućim procesima kako ne bi došlo do toga da se prekida ili obustavlja proizvodni proces što može donijeti financijske probleme poduzeću. Nadalje, poduzeće mora imati kvalitetan ljudski potencijal što se može ogledati u sposobnim ljudima na određenim funkcijama. Kvalitetan i školovan kadar je važan pri postizanju određenih učinaka u svakom poduzeću i bez kojeg poduzeće ne može djelovati.

„Organizacijske resurse dijelimo na“:<sup>17</sup>

- ljudske resurse,
- fizičke resurse,
- financijske resurse,
- informacijske resurse.

Pod ljudske resurse može se definirati ljudski kadar unutar poduzeća koji je potreban poduzeću za pozitivno i uspješno poslovanje. Razni službenici na raznim odjelima moraju biti sposobni i školovani za stvari na kojima rade, bez kvalitetnih ljudi i vodstva nema ni ozbiljnog poduzeća.

---

<sup>17</sup> Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Goran Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D.,(ur): Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2005., str. 73.



Fizičke resurse se može definirati kao sredstva koja su potrebna za održavanje proizvodnih procesa u poduzeću: struja, voda, kemikalije, itd.

Financijski resursi su jedni od najvažnijih jer se tiču samoopstanka poduzeća. Iz čistog primjera možemo vidjeti kako na poduzeće djeluje neisplaćivanje plaća radnicima i obustava proizvodnog procesa koje odmah donosi gubitak. Važnost svakog vodstva ili menadžmenta je osigurati solventno i likvidno poslovanje.

Kroz informacijske resurse se može definirati sva tehnologija i tehnološka dostignuća s kojima jedno poduzeće djeluje kako bi imalo nesmetano poslovanje unutar poduzeća.

### 3. POSLOVNA OKOLINA PODUZEĆA

„Vanjsko okruženje se može definirati kao okruženje koje se nalazi izvan našeg poduzeća i na koje se ne može izravno utjecati, ali se može promatrati kako bi se pravovremeno djelovalo. Eksterna ili vanjska okolina obuhvaća one dimenzije ili dijelove okoline koji se nalaze izvan poduzeća, a koji indirektno utječu na poduzeće“.<sup>18</sup>

Vanjska okolina je u današnjem poslovnom svijetu od velike važnosti, ali je također karakteriziraju i nagle promjene na koje ne možemo utjecati. Vanjski utjecaj svako poduzeće mora shvatiti ozbiljno kako bi na njega djelovalo.

„Vanjsko okruženje se sastoji od nekoliko sastavnica“:<sup>19</sup>

- KOMPLEKSNOŠT, je određena brojem sudionika i komponenata u okolini poduzeća, te ovisi o stupnju njihove međusobne povezanosti.
- DINAMIČNOŠT, u prvom redu odražava brzinu, stupanj i kvalitetu promjena.
- HETEROGENOŠT, podrazumijeva raznovrsnost komponenata eksterne okoline, što zahtijeva stalno praćenje i skeniranje okoline, ali i njenih zasebnih dijelova.
- NEIZVJESNOŠT, je povezana s raspoloživošću i kvalitetom informacija o budućim promjenama u okolini. Upravo je neizvjesnost od velike važnosti za strateški management, budući da ona određuje primjenu odgovarajuće strategije za osmišljavanje budućnosti poduzeća.

Vodstvo poduzeća, odnosno menadžment, danas nastoji unaprijed preduhitriti stanje koje se može dogoditi u bližoj okolini poduzeća. U okruženju pronalazimo također sve veću konkurenciju te se tržište iz dana u dan sve više mijenja.

Poduzeća i menadžment često mora raditi na izmjenama planova i strategijama, kako bi se na pravi način prilagodile novonastaloj situaciji, a sve u cilju da poduzeće opstane u takvoj okolini i pod takvim okolnostima. Poduzeće koje ne pristane na to da se stalno usavršava,

---

<sup>18</sup> Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Božanac, M.G., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005), (ur):Strateški menadžment, Zagreb : Sinergija, str. 15.

<sup>19</sup> Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Božanac, M.G., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. :op.cit. 19.

mijenja te prilagođava tržištu, može ugroziti vlastito poslovanje, ali i opstanak. Gledano u povijest, mnoga poduzeća su propala zbog neozbiljnog i nesposobnog menadžmenta koji nije bio u stanju prihvatiti promjene u okolini te primijeniti suvremene trendove poslovnog svijeta i tržišta.

„Eksternu ili vanjsku okolinu možemo podijeliti na“:<sup>20</sup>

- opća ili socijalna okolina, te
- poslovna okolina ili okolina zadatka.

Na slici su prikazane četiri sastavnice vanjskog okruženja koji ima utjecaj na poduzeće.

Slika 4: Shematski prikaz vanjskog okruženja.

Političko-pravni	Ekonomski
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vladine zabrane</li> <li>• Stalni rast cijena               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zakoni</li> </ul> </li> <li>• Zakonodavstvo</li> <li>• Ulazak u EU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pad BDP-a</li> <li>• Nezaposlenost</li> <li>• Izvoz derivata</li> <li>• Niske plaće</li> <li>• Visoka cijena energenata               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurencija</li> </ul> </li> </ul>
Socijalni	Tehnološki
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvaliteta života               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Štednja</li> </ul> </li> <li>• Životne navike               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediji</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardi poslovanja</li> <li>• Istraživanje i razvoj               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehnologija</li> <li>• Poboljšanja</li> </ul> </li> </ul>

Izvor: <http://image.slidesharecdn.com/ina-131119013046-phpapp01/95/ina-strateka-analiza-poduzea-3-638.jpg?cb=1384825163> (posjećeno 14.8.2018.)

Na slici se vide četiri čimbenika u okruženju jednog poduzeća pa se političko pravni tiče zakonskih okvira jedne države, ali i zajednice u kojoj djeluje. Poduzeće i menadžment mora biti upoznato sa zakonima i propisima određene države.

<sup>20</sup> Buble, M.,: op.cit., str. 75.

Ekonomski faktor se gleda kroz BDP, nezaposlenost, standard određene države, cijene energenata i drugih faktora koji su bitni za proizvodnju.

Socijalni čimbenik predstavlja samo stanje države gdje poduzetnik djeluje, odnosno kvaliteta življenja, životne navike jednog naroda te medijski čimbenik.

Tehnologija danas predstavlja jednu od najvažnijih stvari kada govorimo o poslovanju jer bez tehnologije i svih dostignuća koje ona donosi, teško bi jedno poduzeće danas poslovalo na ovakav način na koji smo navikli.

### **3.1. Definiranje poslovne okoline ili okolina zadatka**

Poslovnu okolinu možemo definirati kao okolinu koju čine svi akteri koji se nalaze u neposrednom okruženju poduzeća, a svi ti akteri i čimbenici utječu na poslovanje i poduzeće. Neposredna okolina zapravo oblikuje poduzeće, a menadžment poduzeća je primoran da prati trendove i događanja u okolini.

Kada se definiraju opća ili poslovna okolina onda se može reći kako je lakše definirati poslovnu, jer poslovna okolina se nalazi u neposrednoj blizini poduzeća, pa je stoga i lakše definirati. Upravo je to razlog što su poduzeća više orijentirana na poslovnu okolinu s kojom su u dnevnom dodiru i o kojoj imaju puno više informacija i saznanja.

„Poslovna okolina se sastoji od ovih dijelova“:<sup>21</sup>

- dobavljači,
- potrošači,
- konkurenti,
- dioničari,
- vladine ili državne organizacije,
- društvene organizacije,

---

<sup>21</sup> Buble, M.,: op.cit., str. 76.

- strukovna udruženja,
- zaposlenici i sindikati,
- kreditori.

Dobavljače definiramo kao dio vanjske okoline o kojima jedno poduzeće nabavlja svoje sirovine, sredstva i materijale za proizvodnju. Za svako poduzeće je važno imati ozbiljnog dobavljača radi neprekidnog poslovanja i pravodobnog opskrbljivanja sredstvima koja su potrebna za poduzeće. Također, odabir pravog dobavljača predstavlja za poduzeće važnu poslovnu odliku, s obzirom da oni mogu utjecati na vrijeme trajanja radnog procesa, kvalitetu konačnog proizvoda i količinu zaliha.

„Dobavljače se može definirati na dva dijela a to su: “<sup>22</sup>

- dobavljači fizičkih resursa,
- dobavljača ljudskih resursa.

„Dobavljači fizičkih resursa opskrbljuju poduzeće sirovinama i materijalima, opremom, rezervnim dijelovima i drugim materijalnim resursima. Ovi dobavljači su obično i najbrojniji, a poduzeće se nalazi u stalnoj dilemi između dvije alternative, oslanjanje na manji broj njih uz povoljnije uvjete nabavke, ali uz rizik da npr. ne dobiju sirovine na vrijeme, te da zbog toga dođe do zastoja u proizvodnji, ili pak na veći broj njih uz niži stupanj rizika, ali i nešto nepovoljnije uvjete isporuke. Poduzeća obično nastoje izgraditi dugoročne odnose s ključnim dobavljačima. Dobavljači ljudskih resursa osiguravaju poduzeću potrebne kadrove kvalificirane za određene poslove, odnosno zadatke. Iako to obično čine privatne ili javne agencije (zavodi za zapošljavanje), poduzeća u nekim slučajevima i sama neposredno u dodiru s potrebnim kadrovima provode njihovo angažiranje. Dobavljači financijskih sredstava različiti su investitori koji osiguravaju poduzeću novac, odnosno kapital. Dobavljači informacija su brojne organizacije koje poduzeću dostavljaju razne poslovne prognoze, analize tržišta i procjene boniteta.“<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Goran Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D.(ur): Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2005., str. 88.

<sup>23</sup> Buble, M.,: op.cit., str. 89.

„Potrošači ili kupci koji djeluju izvan poduzeća su od velike važnosti za poduzeće, kroz njih se plasiraju proizvodi ili usluge poduzeća te na taj način se ostvaruje profit. No važno je i privući kupce raznim marketinškim akcijama i djelovanjima. Kako bi pridobili kupce, a naročito zadržali, od važnijih taktika je da naša usluga bude brza i efikasna, tako da na taj način zadovoljimo potrebe kupaca. Takav način poslovanja ili odnosa prema kupcima može se definirati kroz:“<sup>24</sup>

- brzinu ispunjenja narudžbe,
- isporuku robe pod povoljnim uvjetima,
- spremnost za povrat oštećene robe i ponovnu isporuku nove,
- te trošak servisa.

Što se tiče konkurencije, ona je prisutna u okolini poduzeća i menadžment poduzeća treba pratiti korake konkurenata. Također od njih učiti ako imaju pozitivne elemente i standardne koje možemo primijeniti u našem poslovanju.

Dioničari su zapravo vlasnici poduzeća, koji svojim vlasničkim udjelima imaju određena prava uvjetovana propisima i zakonom. Dioničari zapravo sa svojim paketom dionica upravljaju ili odlučuju o smjerovima akcija i djelovanja unutar jednog poduzeća.

Zaposlenici i ljudski kadar za poduzeće ima veliki značaj. Svi zaposlenici se kroz sindikate udružuju i zapravo štite svoja prava da vlasnik, tj. poduzetnik ne bi počeo zloupotrebjavati svoj položaj nad njima. Zaposlenici svoja prava znaju izraziti kroz štrajk i slične akcije koje donose određene promjene.

Kreditore se definira kao one čimbenike koje u danom trenutku daju poduzeću određeni iznos novca kojeg poduzeće nema a potrebno mu je za poslovanje.

Državne službe definiraju razne propise, kao i trgovački sud, koji ima najviše utjecaja na poduzeća.

---

<sup>24</sup> Sikavica, P., Novak, M., (ur): Poslovna organizacija, Zagreb, Informator, 1993, str. 56.

### **3.1. Definiranje opće ili socijalne okoline**

Kada se definira opća, tj. socijalna okolina onda se može reći kako je ona udaljenija od samog poduzeća i na nju poduzeće teško može djelovati jer nije u neposrednoj okolini.

„Opća ili socijalna okolina se sastoji od“:<sup>25</sup>

- prirodno-ekološke okoline,
- političko-pravne okoline,
- socijalno-kulturne okoline,
- znanstveno-tehnološke okoline,
- ekonomske okoline.

Kada se definira prirodno-ekološka okolina, onda ona obuhvaća nekoliko čimbenika koji se ogledavaju kroz razne resurse, pa tako možemo reći za fizičke resurse kao što su sirovine potrebne za poslovanje poduzeća, zatim ljudski kadar koji je važan za poslovanje poduzeća i bez kojih ne može poduzeće uopće djelovati. Kvalitetan i sposoban ljudski kadar je jedan od najvažnijih čimbenika za jedno poduzeće jer, kao što smo rekli, nesposobno vodstvo je često znalo biti pogubno za pojedina poduzeća.

Znanstveno-tehnološka okolina se može definirati kao sva tehnološka dostignuća koja su važna za jedno poduzeće u samom poslovanju, bez određenih tehničkih dostignuća teško bi mogli zamisliti suvremeni način poslovanja. Teško je i zamisliti danas da poduzeće funkcionira bez naprednih strojeva, telefona, računala i drugih pomagala.

Ekonomska okolina se definira kao osnova za djelovanje jednog poduzeća te se sastoji od dosta čimbenika koje često diktira tržište. Ponuda i potražnja na tržištu, nezaposlenost, stanje jedne ekonomije itd., su čimbenici koji utječu i definiraju jedno poduzeće.

Političko-pravna okolina je okvir jedne države ili mjesta u kojem poduzeće djeluje, poduzeće treba poznavati sve zakone i propise s kojim je definirano poslovanje određenog poduzeća u određenoj gospodarskoj grani.

---

<sup>25</sup> Buble, M.,: op.cit., str. 75.

Socijalna kultura se ogledava kroz nekoliko čimbenika, pa tako možemo navesti sredinu u kojoj poduzeće djeluje, navike tih ljudi i tradiciju. Također, menadžment mora voditi brigu o takvim činjenicama kako ne bi donijelo krive odluke.



## 4. ANALIZA POSLOVNE OKOLINE NA PRIMJERU PODUZEĆA AWT INTERNATIONAL

### 4.1. Opći podaci o poduzeću

„AWT International d.o.o. je poduzeće čija je osnovna djelatnost uvoz i distribucija robe široke potrošnje. Na području republike Hrvatske asortiman koji ovo poduzeće distribuira sastoji se od proizvoda sljedećih proizvođača: Nestle (hrana, dječja hrana, napitci, čokolade), Henkel: deterdženti (Persil, Silan, Perwol, Pur, Clin, Bref, Somat), kozmetika (Fa, Taft, Vademecum, Schwarzkopf), Kotanyi (kuhinjski začini), Frutek (dječja hrana), Mars (hrana za kućne ljubimce, program snack čokolada), Barilla (tjestenina, umaci, keksi), Schneekoppe (program zdrave hrane), Zewa (toaletni papir, papirnate maramice), Libresse (higijenski ulošci), Chipita (program Croissanta), Colgate Palmolive: sredstva za čišćenje (Ajax), kozmetika (sredstva za osobnu higijenu), Vileda (program za čišćenje i pospremanje), Pepsico, Jaffa, Leggo (dječje igračke)“.<sup>26</sup>

„AWT International d.o.o tvrtka koja se bavi isključivo distribucijom robe široke potrošnje, a logistički potencijal tvrtke jednostavno je prikazati s podacima koji su direktno vezani za organizaciju poslovanja a odnose se na kapacitet tvrtke i broj zaposlenih. AWT International d.o.o. raspolaže s sljedećim kapacitetima 370 zaposlenih, 6 skladišta (37.400 m<sup>2</sup>), 36.500 paletnih mjesta u regalima, 2.400 dnevni promet u paletama, direktna dostava u 5.500 lokacija, 42 dostavnih vozila, 127 automobila, 5 motocikala, te oko 125 različitih unajmljenih vozila.“<sup>27</sup>

Nabava: 12.800 paleta mjesečno, 43.200 dokumenta, 355.000 stavaka,

Prodaja: 17.100 paleta mjesečno, 1.240.000 kartona, 60.400 dokumenata, 516.600 stavaka.

---

<sup>26</sup> Izvor: <http://www.awt.hr/naslovna/o-nama>, (Pristupljeno 23.08.2018.)

<sup>27</sup> Ibid.

## **4.2. Opis posla poduzeća AWT International**

„Obujam poslovanja tvrtke je veoma širok, a politika tvrtke je da se distribucijom robe pokriva cjelokupan teritorij Republike Hrvatske, odnosno da ostvaruje direktnu suradnju i isporuku robe od najmanjih do najvećih prodajnih mjesta na cjelokupnom području. Da bi isto bili u mogućnosti i ostvariti i zadovoljiti standarde tržišta, tvrtka koristi najsuvremenije računalne programe, kao i educirano i visoko kvalificirano radno osoblje. Suvremenim informacijskim tehnologijama, kojim se ovo poduzeće koristi, omogućeni su razni uvidi i izvještaji vezani za kontrolu i praćenje svih procesa koji se događaju pri distribuciji robe. Tehnički procesi odnose se na stanje i praćenje zaliha robe na skladištu, status pošiljki pri otpremi, dopremi robe te tehnički elementi distribucije (stupanj distribucije, gustoća distribucije).“<sup>28</sup>

Organizacijski procesi odnose se na informacijske izvještaje koji kontroliraju odvijanja logističkih procesa i prate uspješnost rada i realizaciju postavljenih ciljeva pojedinca i organizacije, a razvrstani su prema razinama odgovornosti. Ovi izvještaji se formuliraju i razvrstani su sukladno potrebama pojedinaca koji obavljaju određeni dio djelatnosti. Organizacijska struktura poduzeća sastoji se od službe prodaje i marketinga, službe računovodstva i financija, službe ljudskih potencijala, službe informatike te službe operative, odnosno logistike. Službu operative čine servis kupaca, skladište, transport i nabava. Upravljački dio i organizacijska struktura poduzeća kategorizirana je prema razinama odgovornosti a čine je strateški menadžment, srednji menadžment i operativni menadžment. Svaka od navedenih razina ima svoje područje odgovornosti.

## **4.2. Poslovna okolina poduzeća AWT International d.o.o.**

Poslovno okruženje poduzeća AWT International d.o.o. je turbulentno i dinamično, kao i za svako poduzeće koje se bavi ovom vrstom posla gdje je glavna problematika u procesu poslovanja, trgovina i distribucija proizvoda široke potrošnje.

U samom okruženju u vidu dobavljača, poduzeće surađuje s nekoliko poduzeća s kojima dobavlja materijale, sirovine, robe i proizvode široke potrošnje. Pa tako se navodi kako poduzeće surađuje s nekoliko velikih poduzeća s kojima trguje i distribuira proizvode, a to su poduzeća kao što je: Nestle (hrana, dječja hrana, napitci, čokolade), Henkel: deterdženti

---

<sup>28</sup> Izvor: <http://www.awt.hr/naslovna/o-nama>, (Pristupljeno 23.08.2018.)

(Persil, Silan, Perwol, Pur, Clin, Bref, Somat), kozmetika (Fa, Taft, Vademecum, Schwarzkopf), Kotanyi (kuhinjski začini), Frutek (dječja hrana), Mars (hrana za kućne ljubimce, program snack čokolada), Barilla (tjestenina, umaci, keksi), Schneekoppe (program zdrave hrane), Zewa (toaletni papir, papirnate maramice), Libresse (higijenski ulošci), Chipita (program Croissanta), Colgate Palmolive: sredstva za čišćenje (Ajax), kozmetika (sredstva za osobnu higijenu), Vileda (program za čišćenje i pospremanje), Pepsico, Jaffa, Leggo (dječje igračke).

Tablica 1: Prikaz poslovne okoline AWT-a.

Dimenzije poslovne okoline	Prilike	Prijetnje	Utjecaj	Važnost	Ocjena
a) Dobavljači	+		+4	9	+36
b) Kupci	+		+5	10	+50
c) Konkurenti		-	-5	8	-40
d) Dioničari		-	-2	6	-12
e) Sindikati		-	-3	3	-9
f) Kreditori	+		+3	7	+21
g) Vladine (državne) organizacije	+		+1	1	+1
h) Društvene organizacije (zajednice)	+		+1	2	+2
i) Strukovna udruženja	+		+2	3	+6
<b>Ukupno</b>					<b>+55</b>

Kad proučavamo ovu tablicu gdje je analizirana okolina, može se reći kako su na najzadovoljavajućem mjestu iskazali se kupci, koji su bitan faktor u poslovanju i stvaranju zarade. Također, važnost se iščitava i kroz kvalitetne i pravovremene dobavljače. Opasnost, naravno, predstavljaju konkurentni u okruženju.

U svom okruženju AWT International d.o.o. ima nekoliko konkurenata. Jedan od najvećih Agrokor doživio je brodolom, no sada se i on vraća na tržište. Udio AWT International-a na tržištu je 23%.

Vanjske suradnike poduzeća AWT International d.o.o. možemo definirati kroz nekoliko aktera:

- Poduzeća s kojima trguje (navedeni gore),
- Poduzeća kojima prodaje i distribuira robu (Tommy, Kaufland, Lidl, Plodine, Interspar),

- Domarski obrti (vodoinstalaterski obrt, građevinarski, električarski itd.),
- deratizacijski obrt prilikom skladištenja,
- obrt za servis kamiona i automobila,
- razni inspektorati.

Najvažniji suradnici su praktički kompanije od kojih preuzimaju i kupuju robu i proizvode široke potrošnje, ostali navedeni su vezani praktički uz održavanje infrastrukture i vozila.

#### 4.3. Opća okolina poduzeća AWT International d.o.o.

AWT International d.o.o. je registrirano kao poduzeće koje se bavi trgovinom i distribucijom proizvoda i robe široke potrošnje. Cijelo poslovanje je uvjetovano i ograničeno zakonskim propisima za tu djelatnost. Što se tiče odnosa u poslu, poduzeće je usmjereno prema trgovačkim lancima koji otkupljuju navedene proizvode.

Tablica 2: Opća okolina AWT-a.

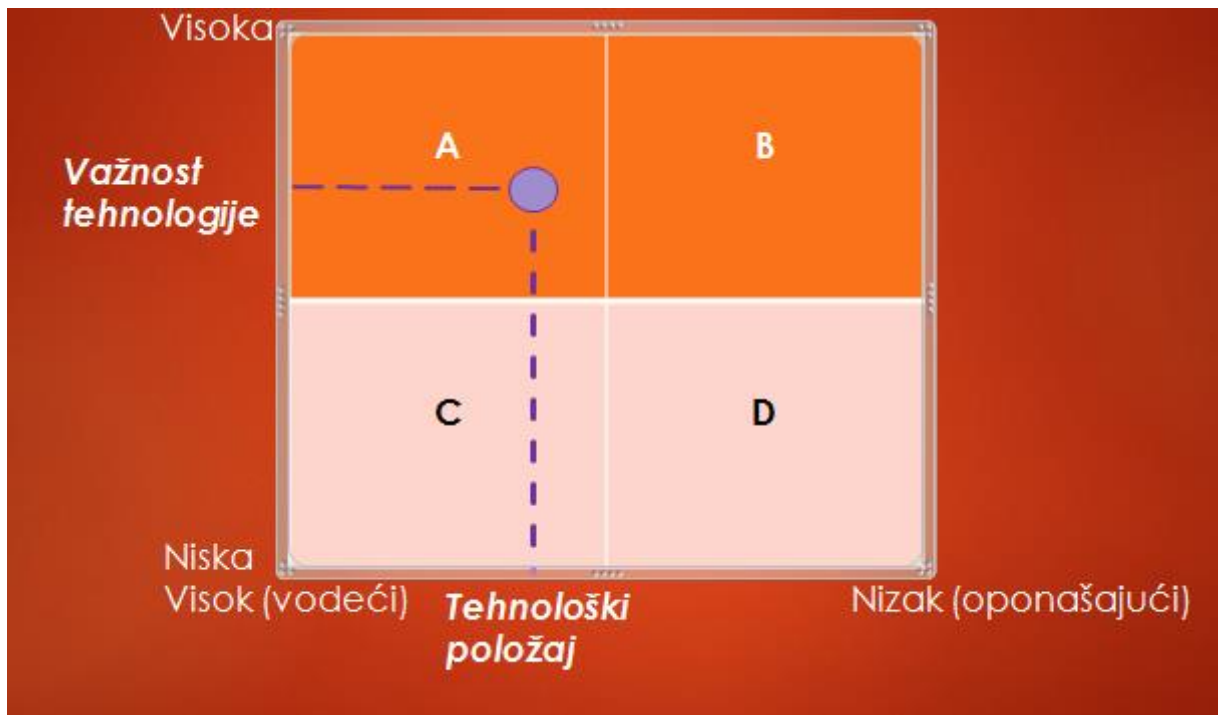
Dimenzije opće okoline	Prilike (+)	Prijetnje (-)	Utjecaj	Važnost	Prilike (+) Prijetnje (-)
<b>a) Prirodna ili fizička okolina</b>					
• Prirodni uvjeti	+		+2	4	+8
• Ekološki uvjeti	+		+3	5	+15
• Raspoloživa prirodna bogatstva		-	+1	7	+7
<b>b) Ekonomska okolina</b>					
• Tržišni faktor	+		-3	8	-24
• Ekonomski faktor	+		+4	6	+24
<b>c) Znanstveno – tehnička okolina</b>					
• Tehnički faktor	+		+3	5	+15
• Tehnološki faktor	+		+5	9	+45
• Tehno – ekonomski faktor	+		+4	9	+36
<b>d) Političko – pravna okolina</b>					
• Politički odnosi	+		+1	1	+1
• Pravna regulativa	+		+2	3	+6
<b>e) Socio – kulturna okolina</b>					
• Kulturne karakteristike		-	-1	4	-4
<b>f) Demografska okolina</b>					
• Demografski faktori	+		+4	5	+20
Ukupno:					149

Pod analizom opće okoline ustvrdili smo što to utječe na rad i poslovanje samog poduzeća AWT International d.o.o. pa je iz tablice vidljivo da su glavne prilike vezane uz tehnološke resurse, tehnološko-ekonomski faktor, uz demografska kretanja, dok je najveći stupanj prijetnji u okolini poduzeća tržišni faktor.

Poduzeće posluje te distribuira proizvode široke potrošnje u cilju da zadovolji potrebe i želje svojih klijenata, odnosno trgovinskih lanaca poput: Tommy, Interspar, Kaufland, Lidl i drugi. Ekonomska situacija je prije nekoliko godina napravila ogromnu financijsku štetu samoj organizaciji jer je došlo do smanjenja potražnje za robom i proizvodima široke potrošnje uslijed nastana krize. Nadalje, poduzeće je ulaskom Republike Hrvatske u Europsku Uniju napredovalo, kako poslovno, tako i organizacijski jer je došlo do olakšanja trgovine i prijevoza same robe.

Tablica 3: Prikaz tehnologije u okolini.

	Tehnologija koju koristi AWT	Tehnologija koju koriste konkurenti	Nove tehnologije na vidiku
Prilike	Nove tehnologije koje osiguravaju visoku razinu proizvodnosti rada i kvalitete proizvoda.		Nove su tehnologije na vidiku.
Prijetnje		Nove tehnologije koje osiguravaju visoku razinu proizvodnosti rada i kvalitete proizvoda.	



Prema analizi tehnologije koji je prikazan na datoj slici, vidljivo je kako je važnost tehnologije poduzeća AWT International d.o.o. na visokoj razini, kao i trenutni njezin položaj. Poduzeće AWT International d.o.o. može biti zadovoljan stupnjem razvijenosti same tehnologije koju koristi.

#### **4.4. Sudionici poslovanja s poduzećem AWT International d.o.o.**

U poslu kao što je trgovina i distribucija proizvoda široke potrošnje, javlja se nekoliko sudionika:

- AWT International d.o.o. poduzeće za trgovinu i distribuciju proizvoda,
- Kompanije od kojih AWT International d.o.o. nabavlja robu i proizvode,
- Trgovački lanci koji otkupljuju proizvode od AWT International d.o.o. poduzeća,
- Zakonski organi koji kontroliraju prijevoz, skladištenje, trgovinu i distribuciju.

AWT International d.o.o. brine i odgovara za svoju logistiku i infrastrukturu koja mu je potrebna za samo poslovanje, tj. trgovanje i distribuciju. U tom procesu poštuju zakonske norme. Također, oni u procesu distribucije i trgovanja proizvodima robu preuzimaju te distribuiraju prema gore navedenim poduzećima i ostvaruju profit. Njihov glavni i osnovni cilj jest prijevoz i skladištenje proizvoda od točke A, do točke B.

Poduzeća od kojih AWT International d.o.o. preuzima robu su zapravo proizvođači te vrste proizvoda za široku potrošnju. Svojim prijevoznim sredstvima organiziraju preuzimanje i prijevoz do određene i željene destinacije.

Trgovački lanci su akteri koji od AWT International-a naručuju određenu robu koja im je potrebna u cjelokupnom poslovanju u svojim centrima. Putem svojih prijevoznih sredstava oni tu robu prevoze od proizvođača do trgovačkih lanaca ili velikih centara. U tom cjelokupnom procesu treba zadovoljiti još i zakonske norme i okvire, inspekcije i druge čimbenike koji imaju posao praćenja cjelokupnog procesa i zadovoljenja propisa od strane države.

Tablica 3: Prikaz zainteresiranih.

Zainteresirani	Važnije pretpostavke	Procjena važnosti	Izvjernost
<b>KUPCI</b>			
➤ Domaći	Podupiruće: a) dobra suradnja b) vodeći brandovi u svojim kategorijama proizvoda c) obveze se podmiruju na vrijeme	9 9 9	8 9 8
➤ Strani	Podupiruće: a) dobra suradnja b) vodeći brandovi u svojim kategorijama proizvoda c) obveze se podmiruju na vrijeme	9 9 9	8 9 8
<b>DOBAVLJAČI</b>			
➤ Domaći	Podupiruće: a) isporučuju robu na vrijeme b) dugoročni ugovori c) podmiruju obveze na vrijeme	9 9 9	8 8 7
➤ Strani	Podupiruće: a) isporučuju robu na vrijeme b) dugoročni ugovori c) podmiruju obveze na vrijeme	9 9 9	8 8 7
<b>KONKURENTI</b>			
	Opiruće: a) sadrže vodeće brandove drugih kategorija proizvoda	7	7
<b>ZAPOSLENI</b>			
➤ Logistika	Podupiruće: a) velik broj zaposlenih b) vrhunska tehnologija	9 8	9 9
➤ Komercijala	Podupiruće: a) dobar ljudski potencijal b) velik broj zaposlenih	7 9	8 9
➤ Administracija	Podupiruće: a) dobar ljudski potencijal Opiruće: a) mali broj zaposlenih	7 7	8 6

		Podupiruće	Opiruće																				
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
KUPCI	domaći	a)	-----																				
		b)	-----																				
		c)	-----																				
	strani	a)	-----																				
		b)	-----																				
		c)	-----																				
DOBAVLJAČI	domaći	a)	-----																				
		b)	-----																				
		c)	-----																				
	strani	a)	-----																				
		b)	-----																				
		c)	-----																				
KONKURENTI												-----										a)	
ZAPOSLENI	logistika	a)	-----																				
		b)	-----																				
	komercijala	a)	-----																				
		b)	-----																				
	administracija	a)	-----										-----										a)

Iz analize svog okruženja, kupaca i dobavljača vidimo kako je njihova razina jako visoka, odnosno poduzeće je zadovoljno poslovanjem s kupcima, kao i s dobavljačima. Što se tiče konkurencije, ona nije na visokoj razini kao što su njihovi suradnici i također moramo



napomenuti da je indeksom ukazano na malo manje zadovoljavajuće stanje među zaposlenima.

#### 4.5. Analiza i ocjena ranjivosti

Tablica 4: Analiza i ocjena ranjivosti.

Kategorija podupiranja	Potencijalne prijetnje i njihove posljedice		Utjecaj	Vjerojatnost	Utjecaj x vrijednosti	Reakcija	Procjena ranjivosti
	Prijetnje	Posljedice					
<b>Financijski</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o kriza</li> <li>o niska likvidnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o neizvršenje obveza</li> <li>o slaba naplata potraživanja</li> </ul>	<b>7</b>	40%	2,8	6	Spremno
<b>Ekonomске politike</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o rast poreza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o smanjenje dobiti</li> </ul>	<b>8</b>	50%	4,0	4	Ranjivo
<b>Menadžment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o neiskustvo vođenja u ovoj djelatnosti</li> <li>o neadekvatan stil vođenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o gubitak ugleda na tržištu</li> <li>o pad profita poduzeća</li> </ul>	<b>7</b>	70%	4,9	7	Spremno
<b>Konkurencija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o ponuda brandova ostalih kategorija proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o smanjenje tržišnog udjela i dobiti</li> </ul>	<b>9</b>	90%	8,1	6	Opasno
					<b>4,95</b>	<b>6</b>	<b>Spremno</b>



Prema analizi ocjenje ranjivosti možemo reći kako su nam četiri parametra spremna, odnosno zadovoljavajuća, dok se problem javlja kod parametra ekonomske politike. Sveukupna ocjena je ta da je poduzeće na spremnoj razini.

#### 4.6. Područje djelovanja poduzeća AWT International

AWT International d.o.o. je vodeći distributer robe široke potrošnje koji djeluje na tržištima Slovenije, Hrvatske, Srbije, Bosne i Hercegovine, Makedonije i Bugarske. Uglavnom je baziran na zemlje iz bivše države uz izuzetak Bugarske.

Marke i proizvodi koji se distribuiraju su različite pa izdvajamo: od čokolade i tjestenine do hrane za kućne ljubimce, do proizvoda za čišćenje i toaletnog papira. Poduzeće pokriva sve tržišne segmente - međunarodne i lokalne lance i neovisnu trgovinu širom zemlje. Posjeduju specijalizirane prodajne timove za benzinske postaje i HoReCa kanal. Također, navedeni proizvodi se prodaju u trgovinama za kućne ljubimce, kioscima, ljekarnama, lukama, frizerskim salonima i samoposlužnim aparatima.

Sveukupni proces sastoji se od 6 država, 14 distribucijskih centara i skladišta, preko 1500 radnika te 20 000 prodajnih mjesta na kojima dostavljaju navedenu robu diljem zemalja koje smo nabrojili u gornjem dijelu rada.

#### 4.7. Identifikacija profila sposobnosti

Tablica 5: Profil sposobnosti menadžera.

Obilježja profila	Vrlo velika (3)	Velika (2)	Dovoljna (1)	Normalna (0)	Nedovoljna (-1)	Slaba (-2)	Vrlo slaba (-3)
1. Sposobnost osmišljavanja vizije budućeg razvitka poduzeća.	3	2	1	0	-1	-2	-3
2. Sposobnost predviđanja budućnosti poduzeća.	3	2	1	0	-1	-2	-3
3. Sposobnost jasnog utvrđivanja ciljeva.	3	2	1	0	-1	-2	-3
4. Sposobnost kreiranja strategije budućeg razvitka poduzeća.	3	2	1	0	-1	-2	-3
5. Sposobnost organiziranja.	3	2	1	0	-1	-2	-3
6. Sposobnost angažiranja kvalitetnih kadrova.	3	2	1	0	-1	-2	-3
7. Sposobnost zadržavanja postojećeg kadra.	3	2	1	0	-1	-2	-3
8. Sposobnost timskog rada.	3	2	1	0	-1	-2	-3
9. Sposobnost vođenja i motiviranja.	3	2	1	0	-1	-2	-3
10. Sposobnost učinkovitog delegiranja ovlasti.	3	2	1	0	-1	-2	-3
11. Sposobnost komuniciranja s okolinom.	3	2	1	0	-1	-2	-3
12. Sposobnost brzog i djelotvornog odlučivanja.	3	2	1	0	-1	-2	-3
13. Sposobnost uspješnog rješavanja konflikata.	3	2	1	0	-1	-2	-3
14. Sposobnost kontroliranja radnog procesa.	3	2	1	0	-1	-2	-3
15. Sposobnost procjenjivanja okoline.	3	2	1	0	-1	-2	-3

U ovom dijelu analize menadžerske sposobnosti možemo reći kako je poduzeće na visokoj razini jer je većina ocjena bila na velikoj razini. Dovoljna ocjena je primjećena od 5 parametara, dok niti jedna stavka nije ocijenjena nezadovoljavajuće ili slabo.

Tablica 6: Profil konkurentske sposobnosti.

Obilježja profila	Vrlo velika (3)	Velika (2)	Dovoljna (1)	Normalna (0)	Nedovoljna (-1)	Slaba (-2)	Vrlo slaba (-3)
1. Kvaliteta proizvoda.	3	2	1	0	-1	-2	-3
2. Udjel na tržištu.	3	2	1	0	-1	-2	-3
3. Zadovoljstvo i privrženost kupaca.	3	2	1	0	-1	-2	-3
4. Snaga i podobnost dobavljača.	3	2	1	0	-1	-2	-3
5. Mogući položaj na potencijalnim tržištima.	3	2	1	0	-1	-2	-3
6. Ulaganje u istraživanje i razvoj.	3	2	1	0	-1	-2	-3
7. Sposobnost praćenja strategijskih namjera konkurencije.	3	2	1	0	-1	-2	-3
8. Jakost strategija promjena konkurencije.	3	2	1	0	-1	-2	-3
9. Cijena proizvoda kao konkurentska prednost.	3	2	1	0	-1	-2	-3
10. Konkurentska prednost u troškovima.	3	2	1	0	-1	-2	-3
11. Sposobnost reagiranja na aktivnost konkurencije.	3	2	1	0	-1	-2	-3
12. Sposobnost primjene odgovarajućih konkurentnih strategija.	3	2	1	0	-1	-2	-3
13. Sposobnost razvijanja novog asortimana proizvoda.	3	2	1	0	-1	-2	-3
14. Orijentacija na kupce kao dio poslovne filozofije.	3	2	1	0	-1	-2	-3

Također, kroz analizu profila konkurentske sposobnosti utvrdili smo da je konkurencija na zadovoljavajućoj razini, pa su joj parametri ocijenjeni najviše ocjenama 2 i 1, odnosno velikom ocjenom i dovoljnom.

Tablica 7: Profil financijske sposobnosti.

Obilježja profila	Vrlo velika (3)	Velika (2)	Dovoljna (1)	Normalna (0)	Nedovoljna (-1)	Slaba (-2)	Vrlo slaba (-3)
1. Ocijenite stupanj financijske sposobnosti.	3	2	1	0	-1	-2	-3
2. Ocijenite stupanj likvidnosti.	3	2	1	0	-1	-2	-3
3. Ocijenite stupanj kreditne zaduženosti.	3	2	1	0	-1	-2	-3
4. Ocijenite stupanj cjenovne konkurencije.	3	2	1	0	-1	-2	-3
5. Elastičnost cijena u odnosu na potražnju.	3	2	1	0	-1	-2	-3
6. Ocijenite stupanj troškovne stabilnosti.	3	2	1	0	-1	-2	-3
7. Ocijenite razinu plaća i naknada.	3	2	1	0	-1	-2	-3
8. Ocijenite sposobnost pribavljanja financijskih sredstava.	3	2	1	0	-1	-2	-3
9. Ocijenite sposobnost investiranja.	3	2	1	0	-1	-2	-3
10. Ocijenite uspješnost poslovanja.	3	2	1	0	-1	-2	-3
11. Ocijenite lakoći izlaska na tržište.	3	2	1	0	-1	-2	-3

Prema analizi financijske sposobnosti vidljivo je kako su ocjene u ovom slučaju analize nešto slabije, ali to ne znači da nisu zadovoljavajuće. Većina parametara i stavki je ocijenjena

dovoljnim ili normalnim, dok niti jedan parametar nije pokazao slabost ili nezadovoljavajuću razinu.

Tablica 8: Prikaz tehničko-tehnološke osposobljenosti.

Obilježja profila	Vrlo velika (3)	Velika (2)	Dovoljna (1)	Normalna (0)	Nedovoljna (-1)	Slaba (-2)	Vrlo slaba (-3)
1. Ocijenite stupanj tehničko – tehnološke opremljenosti.	3	2	1	0	-1	-2	-3
2. Ocijenite razinu tehnologije rada.	3	2	1	0	-1	-2	-3
3. Ocijenite razinu informacijske tehnologije.	3	2	1	0	-1	-2	-3
4. Ocijenite efikasnost primjene informacijske tehnologije.	3	2	1	0	-1	-2	-3
5. Ocijenite razinu tehnološke opremljenosti zaposlenih.	3	2	1	0	-1	-2	-3
6. Ocijenite stupanj iskorištenja kapaciteta.	3	2	1	0	-1	-2	-3
7. Ocijenite stupanj iskorištenja opreme.	3	2	1	0	-1	-2	-3
8. Ocijenite suvremenost opreme.	3	2	1	0	-1	-2	-3
9. Ocijenite potrebu nabavke nove opreme.	3	2	1	0	-1	-2	-3
10. Ocijenite starost uređaja i opreme.	3	2	1	0	-1	-2	-3
11. Ocijenite mogućnost nabavka nove opreme.	3	2	1	0	-1	-2	-3

U analizi tehnološke osposobljenosti možemo reći kako je poduzeće na zadovoljavajućoj razini, odnosno većina parametara je ocijenjena velikom ocjenom (2), dok je manji dio ocijenjen dovoljnom ocjenom, zaključno se može reći kako je poduzeće na visokoj razini tehnološko-tehničke osposobljenosti.

## 5. ZAKLJUČAK

U ovom radu se definiralo poslovno okruženje jednog poduzeća i što ono znači za njega. Može se reći kako je odlika današnjeg poslovanja vrlo promjenjiva i stalno je treba pratiti kako bi tvrtka na pravo vrijeme reagirala. Poduzeća djeluju u uvjetima u kojima su neprekidno izložena novim kompleksnim situacijama i problemima. Današnju okolinu poduzeća karakteriziraju dinamičnost, heterogenost, kompleksnost, neizvjesnost i dolazak novih konkurenata. Također, definirali smo cjelokupnu problematiku poslovanja poduzeća kao što je AWT International d.o.o., koje u svom procesu ima cilj preuzimanje robe od točke A do točke B, odnosno definira se proces distribucije i prijevoza robe i proizvoda široke potrošnje prema trgovačkim centrima i lancima.

Analizom poslovne okoline na primjeru logističko-distribucijskog poduzeća AWT International d.o.o. vidljivi su novi trendovi koji upućuju na nove mogućnosti vezano za razvoj ove djelatnosti. Suvremene informacijske tehnologije s naprednim bazama podataka omogućuju praćenje odvijanja logističkih aktivnosti i detaljan uvid u sve segmente odvijanja logističkih procesa. Istraživanja na primjeru ovog poduzeća ukazuju na cjelokupnu problematiku vezanu uz proces trgovanja i distribucije proizvoda široke potrošnje.

Poduzeće sve to treba promatrati kako bi moglo djelovati na vrijeme. Za poslovanje je odgovaran menadžment koji mora provoditi dobru politiku poduzeća kako bi na vrijeme reagirao. Na primjeru poduzeća AWT International d.o.o. smo pokazali praktični primjer poslovnog okruženja i djelovanja poduzeća u takvom okruženju. Svako poduzeće treba primijenjivati suvremene trendove i uočavati pogreške u svojoj okolini koje će na vrijeme otkloniti. U procesu trgovine i distribucije proizvoda, poduzeće AWT International d.o.o. surađuje s nekoliko poslovnih partnera, ali i usklađuje cjelokupan proces sa zakonskim okvirom i propisima.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bahtijarević - Šiber, F.,(ur): Organizacijska teorija, Informator, Zagreb, 1991.
2. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Božanac, M.G., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D., (ur): Strateški menadžment, Zagreb : Sinergija, 2005.
3. Buble, M., (ur): Management, Split : Ekonomski fakultet, 2000.
4. Buble, M.,(ur) Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split, 1997.
5. Jeager, A.,(ur): Problemi rukovođenja u privrednim poduzećima, Informator, Zagreb, 1962.
6. Mintzberg, H., (ur): Mintzberg on Management: Inside our strange World of Organizations, The Free Press, New York; Collier Macmillan Publishers, London, 1989.
7. Pusić, E., (ur): Problemi upravljanja, Naprijed, Zagreb 1971.
8. Sikavica, P., Novak, M., (ur): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb 1996.

### Internet izvori:

1. [www.awtinternational.com](http://www.awtinternational.com) (Posjećeno 15.08.2018.)
2. [www.limun.hr](http://www.limun.hr) (Posjećeno 9.8.2018)

## SAŽETAK

U ovom radu definirao se problem, odnosno analiza poslovne okoline poduzeća AWT International d.o.o. Poslovno okruženje je važan čimbenik za svako poduzeće, pa tako i za AWT International d.o.o. te je u radu definiran pojmovno i teorijski. AWT International d.o.o. je poduzeće koje se bavi trgovinom i distribucijom robe široke potrošnje. Struktura rada je sastavljena od pet poglavlja: uvoda u kojem se definira tema rada, zatim definira se pojam poslovnog okruženja, navodimo osnovne podatke o poduzeću AWT International d.o.o. i definira njegovo poslovno okruženje te se na kraju daje zaključak.

**Ključne riječi:** Poslovno okruženje, poduzeće, poslovanje, distribucija, AWT International d.o.o.

## **ABSTRACT**

This paper defines the problem, in the analysis of the business environment of AWT International Ltd. The business environment is an important factor for every company and also for AWT International Ltd., and it is defined conceptually and theoretically. AWT International Ltd. is an enterprise engaged in the trade and distribution of consumer goods. The structure of the work is composed of five chapters; an introduction defining the topic of work, then defining the term business environment, explaining basic information about AWT International Ltd. and defining its business environment, and finally giving a conclusion.

**Keywords:** Business Environment, Enterprise, Business, Distribution, AWT International Ltd.