# ANALIZA EKSTERNE OKOLINE PODUZEĆA IMPOL – TLM d.o.o.

**Batinica, Daria**

**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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:184841

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-29**

*Repository / Repozitorij:*

REFST - Repository of Economics faculty in Split

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

# ANALIZA EKSTERNE OKOLINE PODUZEĆA IMPOL – TLM d.o.o.

**Mentor:**

**Doc.dr.sc. Anita Talaja**

**Student:**

**Daria Batinica**

**Split, rujan, 2018.**

## SADRŽAJ:


**1. UVOD……...3**

**1.1. Definiranje problema istraživanja…….....3**

**1.2. Ciljevi rada…….....4**

**1.3. Metode rada…….....4**

**1.4. Struktura ( sadržaj ) rada……....4**

**2. STRATEGIJA I STRATEŠKA ANALIZA.....6**

**2.1. Pojam strategija…….....6**

**2.2. Osnove analize okoline……7**

**2.3. Eksterna okolina……...8**

2.3.1. Opća ili socijalna okolina…….....9

2.3.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka……..10

**2.4. Interna okolina……....12**

**3. EKSTERNA ANALIZA PODUZEĆA……14**

**3.1. Opći podaci o poduzeću…….....14**

3.1.1. Povijest i razvoj poduzeća do danas……...14

3.1.2. Vrijednosti poduzeća kroz viziju, misiju i ciljeve.....16

3.1.3. Organizacija poduzeća.....18

3.1.4. Ljudski resursi i tržišta.....18

3.1.5. Proizvodi.....20

3.1.6. Financijski pokazatelji.....22

**3.2. Analiza opće ili socijalne okoline.....23**

3.2.1. Skeniranje ili oštro motrenje opće okoline.....23

**3.3. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka.....25**

3.3.1. Skeniranje poslovne okoline.....25

3.3.2. Analiza konkurencije.....27

3.3.3. Analiza zainteresiranih za poduzeće.....28

3.3.4. Analiza i procjena ranjivosti.....29

3.3.5. Analiza i procjena tehnologije.....31

**3.4. Povezivanje internih i eksternih čimbenika.....33**

**4. ZAKLJUČAK.....34**

**POPIS LITERATURE.....36**

Popis tablica.....37
Popis slika.....37
**SAŽETAK.....38**
**SUMMARY.....39**

# 1. UVOD

## 1.1. Definiranje problema

Problem istraživanja je okolina poduzeća, a da bi pobliže objasnili što je to točno okolina, trebamo prvenstveno definirati što je to menadžment i kakva je poveznica između njega i okoline.

Menadžment možemo definirati kao proces, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju ili funkciju u organizaciji, tj. nositelje određenih funkcija. [1] Menadžment kao vještinu treba shvatiti kao sposobnost da se, više ili manje uspješno obnašaju funkcije i uloge menadžmenta. Svatko tko u bilo kojoj organizaciji usmjerava posao drugih ljudi prema ostvarenju ciljeva organizacije može se zvati menadžerom. Koontz i Weihrich[2] menadžment definiraju kao proces oblikovanja i održavanja *okoline* u kojoj pojedinci radeći zajedno, efikasno ostvaruju izabrane ciljeve. Uspješnost menadžmenta u velikoj mjeri bit će određena čimbenicima okoline u kojoj menadžeri djeluju i ostvaruju menadžerske funkcije i uloge. Na taj način moći će se razlikovati aktivnosti i ponašanje menadžera u nestabilnoj u odnosu na stabilnu okolinu. Da bi menadžment mogao odgovoriti na izazove iz okoline, on ju mora dobro poznavati.

Okolina je vanjski svijet, područje u kojem se nalazi poduzeće, a s kojim menadžment dolazi u kontakt. Posao okoline jest da identificira sve interesno – utjecajne skupine organizacije, spoznati interese, utvrditi koliko je kritičan svaki pojedini član za odluke i aktivnosti organizacije i odgovoriti na pitanje kako upravljati. Smatra se strategijskim područjem, u kojem se odvija interakcija između poduzeća i njegove pripadajuće okoline. Strateška kontrola i evaluacija čine poseban tip organizacijske kontrole koji je usmjeren na monotoring i evaluaciju procesa strateškog menadžmenta u svrhu osiguranja njegove potpune funkcionalnosti i daljneg unaprijeđenja. To se postiže nadgledavanjem aktualnih performansi i njihovom komparacijom s utvrđenim standardima kako bi se mogla ustanoviti eventualna odstupanja i njihovi uzroci te poduzeti mjere za otklanjanje tih devijacija.[3]

Okolina je puna promjena, raznovrsna i dinamična, predstavlja ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje menadžer mora respektirati prilikom donošenja odluka.[4] Kad utjecaj okoline postane dominantan u odnosu prema utjecaju poduzeća na tu okolinu, tada poduzeće zapada u krizu iz koje je teško izaći. Poduzeću je bit da se pripremi za nastupajuće promjene i prilagodi nastalim promjenama. Prema tome, tu se okolina tretira kao set internih i eksternih faktora koji mogu utjecati na put poduzeća prema ostvarenju vlastitih ciljeva.

---

[1]Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str. 4. – 5.
[2]Weihrich, H., Koontz, H., Menadžment, 10. izdanje, Mate, Zagreb, 1994., str.4
[3]Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 1
[4] Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 2

U ovom slučaju, problem istraživanja odnosi se na mogućnost poduzeća Impol – TLM d.o.o. da postigne i zadrži konkurenstku prednost u okolini u kojoj posluje.

### 1.2. Ciljevi rada

Cilj ovog rada je prikupiti sve podatke koji će pomoći poduzeću da nadmaši konkurenciju. Podatke sagledavamo kroz analizu interne i eksterne okoline poduzeća, koji će poslužiti kao input za provođenje strateške analize s ciljem odlučivanja o tržišnom poslovanju, planiranja aktivnosti i kontrole poslovanja. Svrha analize okoline je ocjeniti način poslovanja koja je bitna samom menadžmentu kako bi mogao reagirati na nastalu situaciju, a time i povećanje izgleda za uspjeh poduzeća. Da bi se to dogodilo, predstavljamo prilike i prijetnje u eksternoj okolini koje su i bitne; te ukratko objasniti snage i slabosti u internoj okolini poduzeća.

### 1.3.Metoda rada

U teorijskom dijelu završnog rada koristiti će se metode analize, sinteze, eksplanacije, klasifikacije i komparacije, a u praktičnom dijelu rada metoda studije slučaja.

Metoda analize obuhvaća metodu eksterne i interne analize; njihova podijela i objašnjenje.

### 1.4.Struktura ( sadržaj ) rada

Rad se sastoji od četiri dijela.

U prvom; uvodnom dijelu predstavljam definiranje problema istraživanja, cilj rada, metodu rada, točnije kompleks sadržaja da se ukratko uvedemo u menadžment poduzeća.

Drugi dio predstavlja strategiju i stratešku analizu. Definiramo što je to točno strategija i na koji način se primjenjuje u poduzeću. Svakom poduzeću ključni faktori su interna i eksterna okolina, koja predstavlja ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća. Okolina neprestano stvara nove prilike, ali i nove opasnosti za poduzeće, te proizlazi potreba neprekidnog promatranja okoline kako bi se na vrijeme uočile potencijalne prilike i prijetnje, te pripremili adekvatne odgovore.

Treći dio predstavlja eksternu analizu, njenu podjelu na opći ili socijalnu okolinu i poslovnu okolinu ili okolinu zadatka. Što je to Impol – TLM i s čime se poduzeće bavi. Njihovo poslovanje koje je sagledano kroz ključne elemente ekonomije, te na koji način se bore da nadjačaju konkurenciju. Tko su konkurenti, kupci i što poduzimaju kako bi zadržali postojeće kupce i stvarili širi spektar proizvodnje i prodaje svojih proizvoda.

Četvrti dio; zaključak, popis literature ; popis tablica, popis slika, popis grafova i sažetak.

# 2. STRATEGIJA I STRATEŠKA ANALIZA

## 2.1. Pojam strategija

Strateški menadžment je kompleksan pojam koji se odnosi na grupu ljudi u poduzeću, menadžerski proces i znanstvenu disciplinu.[5] Pod grupom ljudi podrazumjevamo odgovorne menadžere, koji svojim ponašanjem, definiranjem svrhe poduzeća i pravim načinom rješavanja problema, utječu na samo poslovanje poduzeća. Time je dana mogućnost da menadžeri ovladaju disciplinom, koja je važna ne samo za teoriju, već i za praksu. Formuliranje i primjena strategije uvijek su bile ključne aktivnosti i funkcije menadžmenta, a strateška analiza neophodna je kako bi poduzeće spoznalo u kakvom okruženju posluje, koji set vanjskih i unutarnjih faktora mogu utjecati na njegov put prema ostvarenju zadanih ciljeva. Zaključno s tim, strateški menadžment predstavlja kontinuirani proces koji neprestano traje u poduzeću, bez obzira na to što neke aktivnosti dolaze više, neke manje do izražaja u promatranom trenutku.

Prema M. Bublu, najbitnije je da se može prosuditi brzo i točno prikazanu situaciju pomoću identificiranja temeljnih problema i/ili pitanja te procijeniti strategiju menadžmenta. Također, analizirati činjenice kako bi se identificirale prilike i prijetnje u okolini, snage i slabosti u poduzeću. Strategija predstavlja kako se boriti sa konkurencijom, a cilj svakog poduzeća je ostvariti profit, biti bolji od konkurencije i o čemu pri tome voditi računa.

Konkurentska prednost se ostvaruje strateškim upravljanjem. Strateško upravljanje definira proces s kojim organizacija određuje vlastitu svrhu, ciljeve i željeni nivo performance, načine s kojima želi ostvariti navede ciljeve u određenim vremenskim rokovima i promjenjivom okruženju. Zahtjev za strateškom analizom prolazi od tvrdnje da menadžer u kratkom razdoblju ne može utjecati na vanjsku okolinu, već joj se mora prilagoditi te je sagledati kroz viziju, misiju i ciljeve. Posao menadžmenta nije utvrditi što poduzeće je, nego ono što može biti. To objašnjava činjenica da, strategijski menadžment zahtjeva od menadžera da prošire svoje horizonte i preusmjere pozornost sa sadašnjosti na budućnost, s kratkoročnih na dugoročne ciljeve i rezultate.[6]

[5]Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 1
[6]Buble, M. Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 106.

## 2.2. Osnove analize okoline

Današnje poduzeće ima karakteristike otvorenog poduzeća, što znači da je podložan utjecajima iz okoline s kojom je u stalnoj interakciji. Okolina poduzeća tretira se kao set vanjskih i unutarnjih faktora koji utječu na put poduzeća prema ostvarenju vlastitih ciljeva. Poduzuće može svojim snagama djelovati na okolinu, kao što okolina može djelovati na poslovanje poduzeća. Ukoliko je okolina dominantnija od poduzeća, ono zapada u krizu iz koje je teško izaći. Stoga je spoznaja okoline poduzeća vitalna za njegov uspjeh, pa menadžment treba konstantno prikupljati i razmatrati implikacije koje se odnose na važne faktore okoline.[7]

Temeljna svrha analize okoline je ocjena okoline koja treba poslužiti menadžmentu za promptno reagiranje, a time i povećanju izgleda za uspjeh poduzeća. Analiza okoline ustanovljava prilike i prijetnje u eksternoj te snage i slabosti u internoj okolini, a analiza koja je razvijena je SWOT analiza o kojoj ćemo više, dalje u nastavku.[8]

Uloga analize je trojaka[9]:

1. Uloga orijentiranja politici - Glavna svrha je unaprijeđivanje organizacijskih performansi i to tako da se vrhovni menadžment stalno drži informiranim o glavnim trendovima koji izviru iz okoline.
2. Uloga integrirajućeg strateškog planiranja - Glavna svrha je unaprijeđenje organizacijskih performansi pomoću djelovanja vrhovnog menadžmenta i divizijskih menadžera.
3. Uloga orijentirana funkcijski – Glavna svrha je unaprijeđenje organizacijskih performansi pomoću osiguranja informacija okoline koji se odnose na efektivne performanse specifičnih organizacijskih funkcija.

Cjelokupna okolina poduzeća može se podijeliti na:

1. eksternu ili vanjsku i
2. internu ili unutarnju

[7] Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 5
[8] Buble, M. Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str.29.
[9] http://fmpe.edu.ba/images/nastava/973/Strateski-drugo_predavanje.pdf

## 2.3. Eksterna okolina

Poduzeća u svakom trenutku trebaju biti sposobna i spremna amortizirati udarce budući da okolina kao vanjski čimbenik organizacije, djeluje bez najave pa i onda kada to poduzeće najmanje očekuje, zato odgovor treba biti brz i bez suvišnog čekanja.[10]

Eksterna ili vanjska okolina obuhvaća one segmente okoline koji indirektno utječu na poduzeće, odnosno razumijevaju sve vanjske snage te utjecaje izvan organizacije koji na nju djeluju.[11] Kako okolina nema granica, točnije ona je beskonačna, teško je analizirati i reagirati na sve aspekte okoline s obzirom na njezinu brojnost i rasprostranjenost. Dijeli se na dva segmenta, poslovna okolina ili okolina zadatka i opća ili socijalna okolina.[12]

**Slika 1. Analiza okoline, segmenti eksterne okoline poduzeća**

Izvor: Web stranica

[10]Sikavica, P., Novak, M., Poslovne organizacije, Informator, Zagreb, 1999., str. 68.
[11]Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006, str. 29
[12]Sikirica P., Bahtijarević – Šiber F., Pološki – Vokić N., Školska knjiha, Zagreb, 2005., str.106.

Eksterna okolina karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promjenama, koje uz kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost kao glavne značajke današnje okoline poduzeća, presudno utječu na razvitak poduzeća. Temeljna pitanja svakog poduzeća su:

- 'Kako okolina utječe na poduzeće?',
- 'Kako poduzeće odgovara na utjecaje koji dolaze iz poduzeću priopadajuće okoline?'

### 2.3.1. Opća ili socijalna okolina

Opća ili socijalna okolina označuje onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća pa stoga poduzeće na nju može teško utjecati.[13] Prezentirana je s pet ključnih dimenzija ili tipova okoline, a to su:[14]

**1. Prirodna – ekološka okolina** - obuhvaća sve materijalne i demografske resurse, počevši od sirovina do ljudi kao ključnih resursa svakog poduzeća

**2. Znanstveno – socijalna okolina** – odgovarajuća razina znanstvenih i tehnoloških dostignuća. Moderni sociolozi promatraju društvo kao proizvod konstantnog sukoba između snaga slabosti i snaga promjena. Suvremeno društvo uzima u obzir i kooperaciju i konkurenciju iz čega se rezultira određeni konsenzus. Četiri su bitne karakteristike ove podjele okoline: demografske promjene, vrijednosti i vjerovanja ljudi, stavovi prema radu, obrazovanje stanovništva.

**3. Ekonomska okolina** – temeljni okvir za djelovanje poduzeća. Svako poduzeće je dio gospodarstva, odnosno ekonomije neke zemlje u kojoj djeluje. Da bi poduzeće bilo uspješno, menadžment poduzeća mora dobro poznavati ekonomske pokazatelje u zemlji, odnosno u okruženju u kojem poduzeće posluje. Stoga se u okviru ekonomske okoline mora voditi briga o bruto nacionalnom dohotku, stopi nezaposlenosti, inflaciji, dostupnosti adekvatne radne snage, bilanci izvoza i uvoza i ostalih ekonomskih čimbenika. Četiri su čimbenika koja se prate djelovanjem ekonomske okoline, a to su: poslovni ciklusi, globalna ekonomija, unaprijeđenje proizvodnosti, upravljanje ograničenim resursima.

**4. Političko – pravna okolina** – regulira društveno – ekonomske odnose unutar političkog sustava u sklopu kojega poduzeće djeluje. U tom sklopu posebnu ulogu ima država, čije se djelovanje manifestira kroz utvrđivanje zakonskih okvira, utjecaj na alokaciju resursa, preraspodjela dohotka i

[13]Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 18
[14]Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 19

makroekonomska stabilizacija. Politički sustav nastoji stvoriti ravnotežu između konkurenstkih interesa na opće prihvatljiv način.

**5. Sociokulturna okolina** – uključuje mnoge karakteristike i utjecaje društvenih slojeva te individualne i grupne obrasce ponašanja u poduzeću. Predstavlja dimenziju koja se temeli na odgovarajućim sustavima vrijednosti, čine norme i pravila ponašanja te vrijednosti i demografska obilježja društva u kojem poduzeće egzistira.

### 2.3.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka

Poslovna okolina ili okolina zadatka, kako je još brojni menadžeri zovi mikrookolina, predstavlja okolinu koju čine brojni akteri u neposrednoj okolini poduzeća, koji utječu na njegovu sposobnost.[15]

Poduzeća su u svakodnevnom kontaktu sa poslovnom okolinom, te o njoj imaju mnogo informacija i saznanja. Poslovnu okolinu čine: kupci, konkurenti, dobavljači, Vladine i druge interesne organizacije, sindikati, tržište rada.

Svaki od njih ima određenu funkciju koja je jako važna za svako poduzeće.[16]

**Konkurenti** su druga poduzeća koja se natječu za resurse. Moraju se identificirati, pratiti, nadmudriti, te se njihovim praćenjem mogu utvrditi njezine prednosti i nedostaci.

**Kupci** su osobe ili organizacije koje plaćaju za proizvod ili uslugu koje im se nude. Da bi se saznale želje i potrebe kupaca, poduzeća prikupljaju odgovarajuće informacije. Informacijski sustav djeluje na način da menadžeri postavljaju temelj za donošenje odluka, odnosno za poboljšanje svojih marketinških planova, izvršenje i kontrolu.

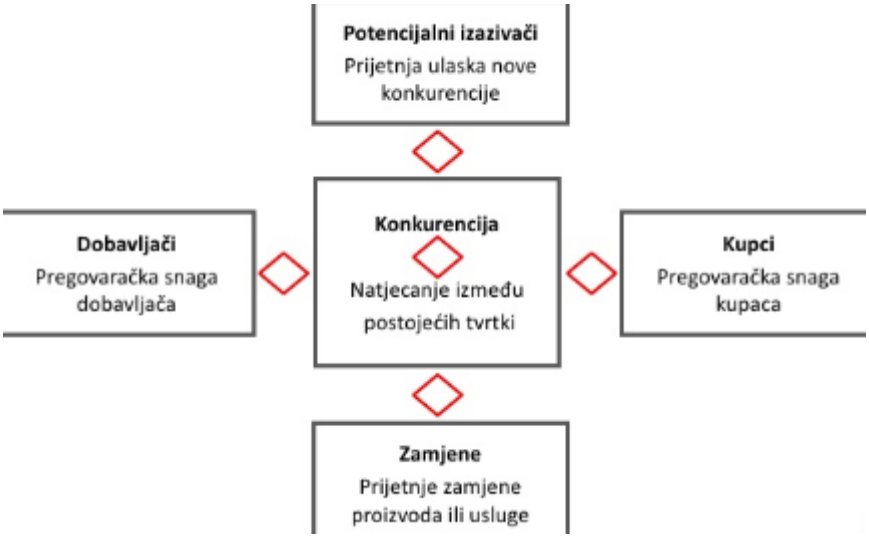
**Dobavljači** su pojedinci ili organizacije koje opskrbljuju poduzeće potrebnim resursima ( fizičkim, financijskim, ljudskim i informacijskim resursima ).

**Sindikati** su organizacije djelatnika koje štite svoje članove od samovolje poslodavca, osiguravaju provođenje zaključnih kolektivnih ugovora te se bore za poboljšanje radnih uvjeta svojih članova i svih zaposlenih. Moć sindikata izvire iz njegove legitimnosti, a na poslovanje poduzeća utječu kolektivnim pregovaranjem te akcijama – štrajkovima.

[15]Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005, str.19.
[16]Sikavica P., Bahtijarević – Šiber F., Pološki Vokić N., Školska knjiga, Zagreb, 2007., str.118. – 124.

**Tržište rada** odnosi se na ljudski potencijal u vanjskoj okolini poduzeća iz koje organizacija može dobiti potrebne zaposlenike. O kvaliteti ljudskog potencijala, znanju, sposobnosti, u najvećoj mjeri ovisi uspjeh organizacije. Kvalitetni i sposobni zaposlenici, a posebice menadžment, uspješno će odgovoriti na sve izazove iz okoline.

Za poslovnu okolinu bitna je *industrijska okolina*[17] koja se sastoji od pet konkurentskih snaga. Za početak imamo konkurente u grupaciji, pojava novih konkurenata, konkurentska snaga nadomjestaka ili supstituta, konkurenstka snaga dobavljača , konkurentska snaga kupca.




**Slika 2. Porterov model pet konkurentskih snaga**

Izvor: Web stranica

Model pet konkurenstkih snaga izgrađen je za takve situacije u okolini poduzeća koje se mogu smatrati normalnim, bez obzira na njegovu složenost. U takvim slučajevima poduzeće može proučavati sve te snage i oblikovati odgovarajuće planove kojima će djelovati u danoj okolini.[18]

[17]Buble, M.,Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str.92.-93.
[18]Pusić, E., Problemi upravljanja, Naprijed, Zagreb, 1971., str.251.

## 2.4. Interna okolina

Interna okolina poduzeća predstavlja dio ukupne okoline poduzeća koja se nalazi u samom poduzeću te se stoga na nju može upotpunosti djelovati. Kada govorimo o internoj okolini, tada se misli na dio okoline u kojoj se odvijaju ključni procesi koji su bitni za razvoj poduzeća. Treba istaknuti, da se prije znatno više pažnje poklanjalo internoj okolini poduzeća, njezinim značajkama i ključnim komponentama.[19]

Smatralo se da upravo unutarnje snage poduzeća bitno utječu na uspješnost njegova poslovanja i budući razvitak. Međutim, kako je došlo do porasta dinamičnosti, kompleksnosti, heterogenosti i neizvjesnosti okoline, eksterna okolina je ta koja je zamijenila prvo mjesto problematike. Koncept poslovne politike zamijenio je konceptom strateškog menadžmenta.[20]

Prihvaćanje koncepta strateškog menadžmenta kao koncepta planiranja i poslovanja okrenutog budućnosti nije značilo da je interna okolina potisnuta u drugi plan. Novi koncept je više podcrtao značenje pojedinih dimenzija ili dijelova interne okoline, te upozorio na međuovisnost interne i eksterne okoline.

Za M. Bublu[21] elementi interne okoline su organizacijska stukruta, kultura i organizacijski resursi. Dok, s druge strane u elemenete interne okoline se ubrajaju zaposlenici, menadžment i korporacijska kultura koji se smatraju ključnima za internu okolinu, a definiraju ponašanje zaposlenika u internoj okolini kao i to kako će se organizacija prilagoditi vanjskoj okolini.

Integrirajući sve klasifikacije možemo reći da interna okolina nebadžmenta obuhvaća:[22]

- Organizacijske resurse – To su zaposlenici i tehnologija, ali i drugi resursi koji čine komponente inputa. Svi se resursi mogu svrstati u četiri temeljne skupine, a to su: fizički resursi, ljudski resursi, informacijski resursi, financijski resursi.
- Organizacisjka struktura – U procesu transformacije povezuje sve resurse. Svaki menadžer bi se trebao fokusirati na organizacijsku strukturu, jer efektivma organizacijska struktura olakšava rad menadžeru organizacije i razrješava odnose i uloge. Uvidom u organizacijsku strukturu, bilo bi moguće saznati koji su resursi dostupni, te koji su resursi u manjku, a potrebni su poduzeću.
- Menadžment – Aktivnostima drugih ljudi povezuje sve elemente interne okoline u procesu tranformacije inputa u output.

[19] Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 22.
[20]Ibid., str.22
[21]Buble, M.,Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005, str. 79
[22]Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 45. – 48.

- Organizacijska kultura – Čini ju sustav vrijednosti, vjerovanja i normi koje dijele svi članovi organizacije, te daje identitet organizaciji. Organizacijska kultura je sustav koji usmjerava aktivnosti odnosno ponašanje zaposlenih u skladu s misijom i vizijom poduzeća. Zaposlenici tako usvajaju određene norme, tradiciju i običaje te doprinose stvaranju i održavanju organizacijske kulture. Postoje četiri tipa organizacijske, a to su: kultura moći ( paukova struktura ), kultura uloga ( birokratska struktura ), kultura zadatka ( matrična struktura ), kultura osoba ( grozd struktura).

' Da bi se, svi organizacijski dijelovi poduzeća mogli usklađeno i homogeno dijelovati, **moraju biti međusobno povezani i integrirani.** Taj jednostavni sustav svih organizacijskih dijelova poduzeća nazivamo organizacijskom strukturom.'[23] Upravo je tu zadaća menadžmenta da poveže sve u jednu cijelinu.

Prema faktorskom pristupu navode se faktori koji utječu na dimenzije okoline, a pojavljuju se putem aspekata, a oni su:

- organizacijski aspekti
- personalni aspekti
- financijski aspekti
- marketinški aspekti
- proizvodni aspekti

Da bi se utvrdili ovi faktori postoji niz metoda i tehnika koje ukazuju na portfolijo analizu, analizu lanca vrijednosti i analizu performansi. [24]

[23]Drucker, P., prema Braut, R., Jaeger, A., Novak, M., Priručnik o organizaciji poduzeća, Informator, Zagreb, 1962., str. 125.
[24]Buble, M.(2003.): Management malog poduzeća, II.dio: Osnove managementa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 45.

# 3. EKSTERNA ANALIZA PODUZEĆA

## 3.1. Opći podaci

### 3.1.1. Povijest i razvoj poduzeća do danas

Impol – TLM je fleksibilna, inovativna i na razvoj usmjerena tvrtka koja se bavi preradom aluminija u visoke međuproizvode. Oni predstavljaju širok spektar ponude i uspješno zadovoljavaju potrebe različitih industrija. Impol je tvornica iz Slovenske Bistrice koja slavi 191 godinu postojanja,a na tlo Republike Hrvatske, točnije u Šibensko – kninsku županiju stupila je početkom ožujka 2016. godine, kada je i započela s proizvodnjom nakon duge stanke nekadašnjeg TLM – a ( Tvornice lakih metala). TLM Aluminum je u zadnjih 25 godina proživljavao teške trenutke, a veliki broj radnika za vrijeme njegove vladavine ostao je bez posla. Sama tvrka otišla je u stečaj, a spas za nju pronašao je Impol koji je riješio sve dugove koji su ostali iza nekadašnje tvornice lakih metala.

**Slika 3. Logo poduzeća Impol – TLM**

Izvor :Web stranica poduzeća

Temeljna konkurentska prednost je prilagodljivost i svestranost, jer zadovoljavaju različite potrebe i želje kupaca, s kojima predano surađuju u razvoju slitina i proizvoda. Svoju budućnost grade na temeljima društvene odgovarnosti, i predanosti brizi za svoje zaposlenike.

Temeljne vrijednosti na kojima se temelji njihov odnos prema zaposlenicima, poslovnim partnerima, kupcima su:

**I**novativnost - s kupcima razvijaju proizvode za zadovoljavanje njihovih potreba, brinu se za inovativnost i stalno obrazovanje zaposlenika.

**M**arljivost – timskim radom osiguravaju suradnju svih zaposlenika i time ostvaruju povjerenje u Impol

**P**rilagodljivost – obilježavaju je brzina, učinkovitost i transparentnost

**O**dličnost – osiguravaju kvalitetu, kreiraju ideje i obavljaju prodajne aktivnosti

**L**ojalnost – prema tvrtki, vlasnicima, okruženju, suradnicima i okolišu.

Svoje aktivnosti usmjeravaju na minimaliziranje štetnih utjecaja na okoliš i pospješivanje suživota sa prirodom, dok samo poslovanje je organizirano u skladu s Kodeksom poslovnih pravila Impola koji određuje njihove temeljne vrijednosti, način rada, očekivanja prema zaposlenicima i definira pravila suradnje između tvrtka grupe Impol.

### 3.1.2. Vrijednost poduzeća kroz viziju, misiju, ciljeve

Svaka vrijednost poduzeća polazi od dobrog planiranja i postavljanja određenog cilja.

Planiranje je proces definiranja onoga što neka organizacija želi postići, njezini ciljevi, i način na koji to želi ostvariti, a koji započinje određivanjem trenutačnog položaja organizacije.[25] Budućnost se predviđa u svrhu anticipiranja budućih prilika i prijetnji.

Planiranje odgovara na tri osnovna pitanja:

- Gdje smo sada?
- Kamo želimo stići?
- Kako to želimo postići?

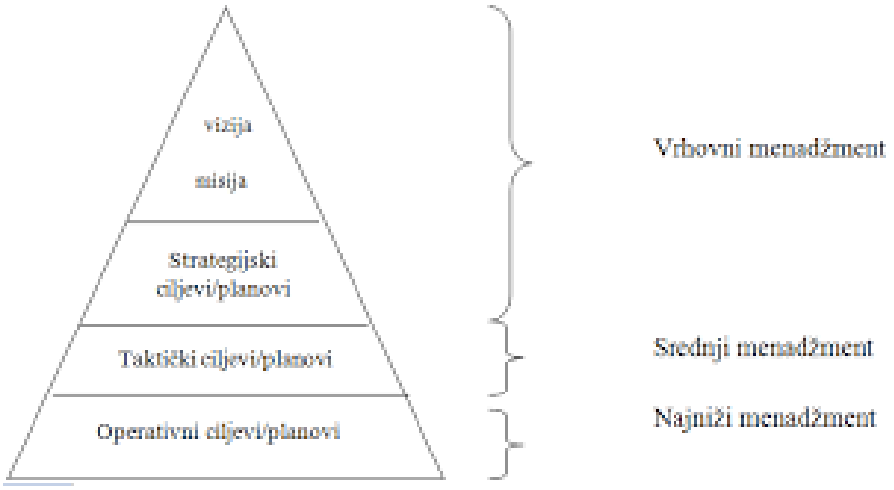
**Slika 4. Proces planiranja**

Izvor: Web stranica

Proces planiranja je složen i zahtjevan, a sastoji se od više faza koje možemo vidjeti na slici 4. Proces planiranja započinje analizom okoline organizacije kako bi se želje organizacije uklopile u stvarno stanje na tržištu. Zatim je definiraju organizacijska vizija i misija, izjave koje usmjeravaju organizaciju. Uspostave se ciljevi uz pomoć kojih se namjerava ostvariti organizacijska vizija i misija.

Sljedeći koraci su definiranje strategije koja je ključna za ostvarenje ciljeva, slijedi je razrada planova te posljednje faze implementacija i evaluacija rezultata.

[25]Sikavica, P., Bahtijarević – Šibet, F., Pološki Vokić, N., Školska knjiga, Zagreb, 2008, str.139.




**Slika 5. Razine planiranja**

Izvor: Web stranica

Vizija, misija, ciljevi prikazuju se kroz tri razine planiranja koje prikazuje slika. Strategijska razina (vrhovni menadžment) prikazuje organizaciju u cijelini, zadužena za prikaz vizije, misije i ciljeva poduzeća. Taktička razina (srednji menadžment) prikazuje taktične ciljeve/planove i najniži menadžment ili operativna razina zadužena za odjele, radne grupe i pojedince jer najbolje razumiju svakodnevnu problematiku.

Vizija poduzeća je cjelovita predodžba o budućoj slici organizacije i putovima njezina ostvarenja.[26] Odgovara na pitanje 'Što želimo postati?', dakle što neka organizacija želi postići, odnosno biti u budućnosti.

Vizija poduzeća Impol – TLM proizvoditi proizvode od aluminija uz neprestano povećavanje stupnja prerade i dorade.

Misija je razlog postojanja neke organizacije, a razlog zašto poduzeće Impol – TLM postoji je prerada aluminija u proizvode koji kupcima osiguravaju za njih najveću moguću vrijednost i time zadovoljavaju potrebe kupaca, zaposlenika i okoliša.

Nakon što je poznata vizija, postavljena misija organizacije, definiraju se ciljevi koje je potrebno ostvariti kako bi se vizija i misija realizirale. Cilj je željeno stanje, pozicija ili rezultat zadovoljstva pojedinca ili grupe. I ovom poduzeću za cilj je zadovoljstvo kupaca, razvoj kvalitetnih i pouzdanih proizvoda, te rast poslovanja, dugoročna financijska sigurnost i rast dodane vrijednosti po zaposleniku.

[26]Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. (ur.), Leksikon menadžmenta, Zagreb, , str.643.

Misija i vizija poduzeća se trebaju razvijati u tandemu kako bi se iskoristila mogućnost komplementarnosti i međusobnog utjecaja jedne na druge. Te upravo zbog toga, vizija, misija, ciljevi i strategija istodobno su vrlo povezani i prikazuju kako međusobno utječu jedni na druge.

### 3.1.3. Organizacija poduzeća

Impol-TLM organiziran je unutar grupe Impol, čije je sjedište u Slovenskoj Bistrici, dok u Šibeniku društvo Impol – TLM na čelu ima direktora te rukovoditelj proizvodnje i rukovoditelj poslovne potpore.

Ostali organizacijske jedinice Impol – TLM Šibenik obuhvaćaju područja:

Financija, Ljevaonice, Tople valjaonice, Hladne valjaonice, Valjaonice folija, Nadzora kvalitete, integrirana sustava kvalitete i zaštite okoliša, Energetike, Održavanja, Planiranja i operativne tehnologije, Informatike, Aplikativnog razvoja i Zaštite na radu.

### 3.1.4. Ljudski resursi i tržišta

Impol – TLM pruža matičnoj kompaniji mogućnosti za širenje poslovanja i njezin prodor na europsko tržište kao najznačajnijeg proizvođača valjanih proizvoda. U planu im je prodor na automobilsku industriju, čiji pogon planiraju otvoriti upravo u Šibeniku. Računaju na tržišta europske unije, ponajprije na Njemačku, Francusku, zemlje Beneluxa, Italiju, istočnu Europu, Češku i Slovačku. Kako bi ostvarili cilj, trebaju uspostaviti hrvatski opskbljeni lanac od Mostara, preko TLM – a i Aluflexpacka do Podravke i Kraša.

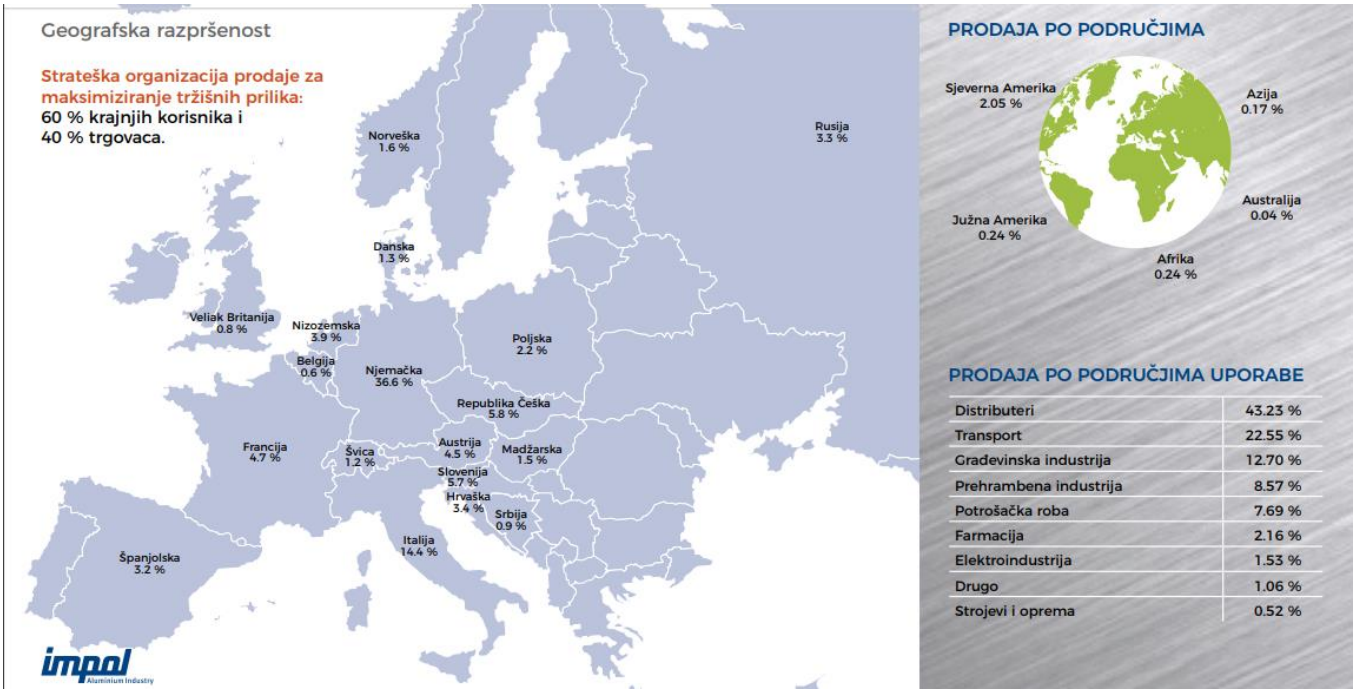
Ostala tržišta na kojima djeluju i doprinose prihodu su : prehrambena industrija, farmaceutska industrija, transportna industrija, elektroindustrija te građevinarska industrija.

Grupa Impol je uspješna zbog različitog programa koji kupac može dobiti na jednom mjestu. U sistemu nude veliki broj različitih legura, a toplu valjaonicu nekadašnjeg TLM – a u Šibeniku, Impol će iskoristiti kao odličnu osnovu za programe koje dosad nisu bili u mogućnosti raditi. No, da nemaju obućeni radni kadar, ništa ovo nebi bilo moguće.

Cijela Impol grupa bilježi oko 2500 zaposlenih i to unutar četiri lokacije. Unutar Impol – TLM Šibenik zaposleno je oko 400 radnika, s tim da su svoj ulazak na prostor nekadašnjeg TLM – a obilježili sa samo 200 radnika unutar tvornice.

Prioritet im je povećati proizvodnju, a s povećanjem proizvodnje dolazi i veći broj radnih mjesta koje trebaju popuniti. Predani su stvaranju dobrih radnih uvjeta za zaposlenike, očuvanju njihova zdravlja i sigurnosti, te im je bitno da uspostave dobar i pošteni odnos sa suradnikom, te poticati motivaciju i posvećenost poslu.

Usmjereni su na minimaliziranje štetnih i nepovoljnih utjecaja na okoliš, pospješivanje suživota s prirodom. Zato i planiraju krenuti s automobilskom industrijom, odnosno smanjenje težine vozila što bi značilo smanjenje emisija stakleničkih plinova, kao što je Co2 i potrošnje fosilnih goriva.




**Slika 6. Strateško pozicioniranje na tržištu**

Izvor: http://www.impol-tlm.hr/

Besprijekoran materijal sa zdravstvenog aspekta koji omogućava ponovnu upotrebu recikliranjem, i dugotrajan je. Njegova niska specifična težina, omogućuje u transportnoj industriji veće uštede na gorivu zbog manje težine vozila, plovila, letjelica. Sadrži otpornost na atmosferske utjecaje (jer proizvodi od aluminija ne korodiraju, što smanjuje troškove obnove); izvrsna električna provodljivost (aluminij i njegove slitine jedini su upotrebljivi materijal za prijenos električne energije visokog

napona); specifična mehanička svojstva omogućuju relativno dobru sposobnost oblikovanja i preoblikovanja.

### 3.1.5. Proizvodi

Četiri su vrste proizvoda koje nude tržištu: folije, limovi, hladno valjane trake, toplo valjane trake.

*Aluminijska folija*

Aluminijska folija je jedan od najvažnijih i najčešće korištenih hladno valjanih proizvoda od aluminija i aluminijske legure. Uglavnom se koristi u proizvodima široke potrošnje. Trajnost, niska cijena i jedinstvena kombinacija svojstava su dodatni argumenti u prilog koristi aluminijske folije za razna područja primjene. Štoviše, aluminijske folije su odlične za okoliš jer se može reciklirati i ponovo upotrijebiti. Koristi se u domaćinstvu, pakiranje ambalaže hrane i pića, ambalaža za pakiranje farmaceutskih proizvoda, ima tehničku upotrebu, izrada cijevi.

*Limovi*

**Tablica 1. Vrste limova u proizvodnji**

| Vrste limova | Karakteristike | Debljina | Širina | Dužina |
|---|---|---|---|---|
| Neobojeni | Hladno valjani, millfinish, ivičeni, istegnuti, ravnani, eloksalkvalitet | 0.5 - 2.0 istegnuti i ravnani<br>2.1 – 5.0 neistegnuti | 600 – 1600 | 600 – 6000 |
| Obojeni | Hladno valjani, ivičeni, ravnani, istegnuti, ton karta RAL | 0.5 - 1.5 | 600 – 1500 | 600 – 6000 |
| Embosirani | Hladno valjani, ivičeni, ravnani, istegnuti, bojeni, nebojeni, reljef STUCCO D2010 | 0.5 – 1.2<br>1.2 – 1.5 Al (1050) | 600 – 1500<br>800 – 1000 | 600 – 6000 |
| Orebreni | Hladno valjani, neivičeni, reljef duet i kvintet | 1.5/2.0 – 5.0/6.5 | 1000 – 1500 | 600 – 6000 |

Izvor : http://www.impol-tlm.hr/

Limovi se proizvode od hladno valjanih traka na integriranoj liniji na kojoj se ostvaruju sljedeće tehnološke operacije: ivičenje traka, ravnanje trake na valjkastoj ravnici, udvajanje traka sa papirom ili / i specijalnim plastičnim folijama, slaganje limova u pakete i pakiranje.

Kupcima se mogu ponuditi proizvodi kvalitete u skladu sa zahtjevima odgovarajućeg standarda ili pak u skladu zahtjeva kupaca.

*Toplo valjane trake*

**Tablica 2. Vrste toplo valjanih traka u proizvodnji**

| Debljina | Širina | Promjer Di/Do | Težina | Namjena |
|---|---|---|---|---|
| 6.0-10.0 za Al- 1050<br>6.5-8.0 za legure | 900-1650 zavisno od legure i debljine | 600/1500 | Maks 7 | Daljnja prerada |

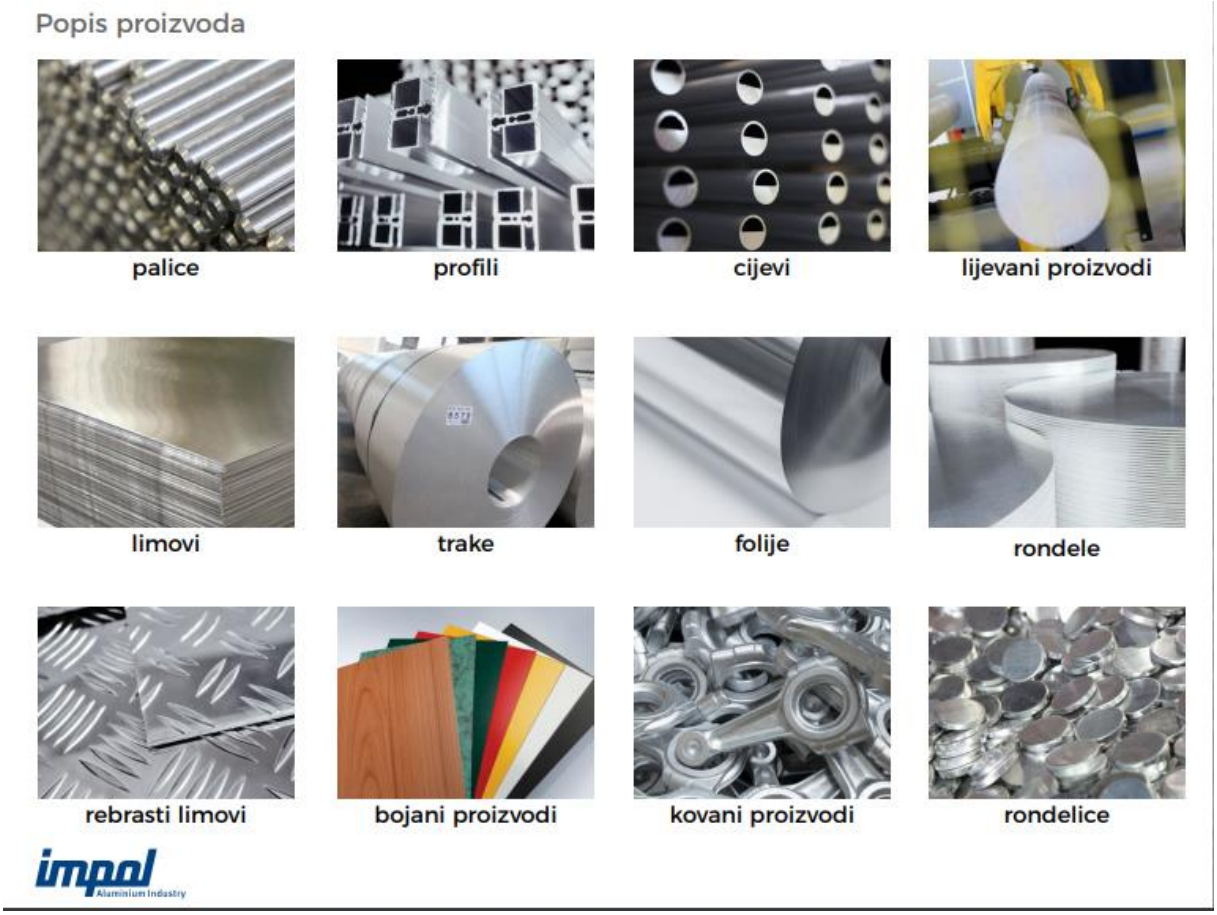
Izvor: http://www.impol-tlm.hr/

Jedan od proizvoda Impol – TLM Šibenik je također valjani lijevani blok koji je zagrijan na određenoj temperaturi.

*Hladno valjane trake*

Tehnologija proizvodnje ovih proizvoda ogledaju se kroz proizvodnju na kvarto valjačkim stanovima za hladno valjanje, pri čemu je broj prolaza u direktnoj funkcijizahtjevaane debljine trake. Trake se nakon hladnog valjanja upućuju na jednu ili više dopunskih operacija: žarenje, ivičenje, rasjecanje, odmašćivanje, ravnanje, embosiranje, bojanje i rezanje limova. Izbor operacija ovisi o zahtjevu same isporuke.

Također, kombinacijom kemijskih sastava i izborom odgovarajućeg termodinamičnog režima prerade u stanju su proizvesti trake standardne kvalitete, ali i odgovoriti specifičnim zahtjevima kupaca.




**Slika 7. Proizvodi Impol – TLM**

Izvor: http://www.impol-tlm.hr/

### 3.1.6. Financijski pokazatelji

Grupa Impol planira sustavni rast proizvodnje u šibenskom Impol – TLM-u s početnih 27 046 tona, koliko je ostvareno 2016. godine, te 71 000 tona koliko je proizvedeno 2017. godine na 222 000 tona do 2025. godine.

Strateški cilj grupe Impol do 2025. godine je rast prodaje aluminijskih proizvoda u vrijednosti 1 000 000 000 eura i dosega proizvodnje do čak 350 000 tona godišnje, od kojih se veliki dio planira napraviti upravo u Šibeniku, točnije riječ je od oko 150 000 tona aluminijskog proizvoda. Da bi cilj bio ostvaren, grupa Impol predviđa ulaganje u dugotrajnu imovinu u iznosu od 80 000 eura, a do 2025. Planiraju uložiti još dodatnih 180 milijuna eura u financiranje proizvoda.

## 3.2. Analiza opće ili socijalne okoline

### 3.2.1. Skeniranje ili oštro motrenje opće ili socijalne okoline

Skeniranje ili oštro motrenje opće okoline takav je analitički postupak u kojem se podvrgavaju analizi ključne dimenzije opće okoline. [27] Te se dimenzije mogu, radi lakše analize, pojednostavljeno promatrati. Postoji šest analiza koje promatramo: analiza prirodne ili fizicke okoline, analiza znanstveno – tehnološke okoline, analiza cocijalno – kulturbe okoline, analiza demografske okoline, ekonomska okolina i analiza političko – pravne okoline.[28]

Iz tablice 3. Je uočljivo koji elementi čine priliku, a koji prijetnju za poslovanje poduzeća Impol – TLM d.o.o. Šibenik.

Za poduzeće jedini negativni utjecaji, odnosno prijetnje za poduzeće predstavljaju :

- Faktori ekonomske politike koji obuhvaćaju utjecaj mjera monetarno – kreditne i fiskalne politike, te efekti vanjskotrgovinskog poslovanja na ključne aspekte poslovanja poduzeća.
- Socijalni trendovi kao utjecaj povezanih s politikom zapošljavanja, politikom plaća i socijalnom politikom na poduzeće i njegovu socijalnu komponentu.
- Ekološki uvjeti pod kojim se misle određeni zahtjevi i ograničenja koja im ona postavljaju.

Svi ostali faktori za ovo poduzeće prestavljaju priliku koju sa svojim radom i trudom koje ulažu u njega, želeći ga podići na veći nivo poslovanja i same proizvodnje i prodaje svojih proizvoda.

[27]Buble, M. Strateški mensdžment, Sinergija, Zagreb, 2005, str. 26
[28]Buble, M. Strateški mensdžment, Sinergija, Zagreb, 2005, str. 27

**Tablica 3. Prilike i prijetnje poduzeća Impol – TLM d.o.o.**

| Redni broj | Dimenzije opće ili socijalne okoline | Prilike / Prijetnje za poduzeće | Utjecaj faktora | Važnost faktora | Težina – prilika i prijetnji |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | **Prirodna ili fizička okolina** | | | | |
| | Prirodni uvjeti | + | +4 | +10 | +40 |
| | Ekološki uvjeti | - | -4 | +7 | -28 |
| | Rapoloživost prirodnih bogatstva | + | +3 | +9 | +27 |
| 2. | **Ekonomska okolina** | | | | |
| | Tržišni faktori | + | +4 | +7 | +28 |
| | Financijski faktori | + | +4 | +8 | +32 |
| | Ekonomski faktori | + | +4 | +7 | +28 |
| | Faktori ekonomske politike | - | -3 | +2 | -6 |
| 3. | **Znanstveno – tehnološka okolina** | | | | |
| | Tehnički faktori | + | +3 | +5 | +15 |
| | Tehnološki faktori | + | +4 | +5 | +20 |
| | Tehnoekonomski faktori | + | +4 | +5 | +20 |
| 4. | **Političko – pravna okolina** | | | | |
| | Politički odnosi | + | +4 | +6 | +24 |
| | Pravna regulativa | + | +4 | +7 | +28 |
| 5. | **Socijalno – kulturna okolina** | | | | |
| | Kulturne karakteristike | + | +2 | +4 | +8 |
| | Socijalni trendovi | - | -3 | +6 | -18 |
| 6. | **Demografska okolina** | | | | |
| | Demografski faktori | + | +3 | +4 | +12 |
| | Povijesni faktori | + | +4 | +8 | +32 |
| UKUPNO: | | | | | +262 |

Izvor: Autor

Iz tablice je uočljivo koji elementi čine priliku, a koji prijetnju za poduzeće Impol – TLM, Šibenik, te koji je njihov utjecaj i važnost za poduzeće. Na ovaj način se može zaključiti kako u cjelini dominiraju prilike za poduzeće.

## 3.3. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka

### 3.3.1. Skeniranje poslovne okoline

Poslovna okolina je najvažniji segment vanjske ili eksterne okoline poduzeća. Činu je brojni akteri, a svi se mogu razvrstati u deset temeljnih skupina.

Međutim, kako svako poduzeće posluje u njemu specifičnoj okolini, to je i razumljivo da se unutar svake od deset skupina nalazi još i podskupina. U ovakvoj okolini, događaju se brze, burne i neočekivane promjene. Da bi poduzeća opstala i razvijala se u takvoj okolini, poduzeća trebaju znati iskoristiti prilike koje im se pružaju i izbjegavati negativne utjecaje, odnosno prijetnje koje dolaze iz okoline.

Poslovna okolina ili okolina zadatka Impol – TLM Šibenik sagledava se kroz:

a) **Konkurenti:** u samom segmentu proizvodnje gotovih proizvoda koje proizvodi Impol-TLM na užem području ne postoji konkurencija sa sličnim proizvodima.
b) **Zaposleni:** Čine značajan potencijal poduzeća pa samim time mogu i znatno utjecati na ostvarivanje ciljeva i zadataka poduzeća.
c) **Vladine** ( državne ) **agencije :** Nemaju većeg utjecaja nad poduzećem i njegovom poslovnom politikom.
d) **Društvene organizacije** (zajednice) : Također ne utječu znatnije na poduzeće.

**Tablica 4. Prikaz zbirnih ocjena utjecaja temeljnih skupina aktera poslovne okoline poduzeća Impol – TLM d.o.o.**

| Redni broj | Dimenzije poslovne okoline | Prilike | Prijetnje | Utjecaj | Važnost | Ocjena |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Dobavljači | + | | 4 | 8 | +32 |
| 2. | Kupci | + | | 5 | 9 | +45 |
| 3. | Konkurenti | | - | -1 | 5 | -5 |
| 4. | Dioničari | / | / | / | / | / |
| 5. | Sindikati | | - | -2 | 6 | -12 |
| 6. | Kreditori | + | | 1 | 5 | +5 |
| 7. | Vladine organizacije | / | / | / | / | / |
| 8. | Društvene organizacije | + | | 2 | 3 | +6 |
| 9. | Strukovna udruženja | + | | 1 | 4 | +4 |
| UKUPNO: | | | | | | +75 |

Izvor: Autor

Ocjenama i rezultatima važnosti vidljivo je da najveću priliku za poduzeće predstavljaju dobavljači i kupci/korisnici usluga, dok najveću prijetnju za poduzeće predstavljaju konkurenti i sindikati. Dobavljači i kupci su najbitniji segmenti i o njima najviše ovisi uspješnost poslovanja. Konkurenti i sindikati su također jako bitni, ali kada se poduzeće uspješno nosi s njima oni su zanemarivi, ali ih je potrebno i dalje pratiti. Iz rezultata (+75) je vidljivo da prevladavaju prilike nad prijetnjama.

### 3.3.2. Analiza konkurencije

Polazimo od činjenice da su konkurenti jedna od tri najvažnije skupine aktera u poslovnoj okolini.

Analizirat ćemo konkurenciju poduzeća Impol – TLM kroz nekoliko bitnih koraka:

1. Potencijalna stopa rasta industrije

Brz rast _ _ _ +_ _ _ _ _ _ Spor rast

2. Prijetnja ulaska novoga poduzeća

Nema barijera _ _ _ _ _ _ _ _ _+ praktički nemoguće

3. Intenzitet konkurencije

Konkurencija do krajnosti _ +_ _ _ _ _ _ _ _skoro nema konkurencije

4. Pritisak zamjenskih proizvoda

Raspoložive mnoge zamjene _ _ + _ _ _ _ _ _ _nema raspoloživih zamjena

5. Zavisnost o dopunskim proizvodima

Jaka zavisnost _ _ _ _ _ +_ _ _ _ praktički nezavisan proizvod

6. Snaga cjenkanja kupaca

Kupci određuju uvjete _ _ _ _ + _ _ _ _ _prodavatelji određuju uvjete

7. Snaga cjenkanja dobavljača

Dobavljači određuju uvjete _ _ + _ _ _ _ _ _ _ kupci određuju uvjete

8. Tehnološka zavisnost poduzeća

Visoka razina tehnologije _ _ _ _ +_ _ _ _ _ niska razina tehnologije

9. Poslovne inovacije ili promjene

Vrlo brze promjene _ _ _ _ +_ _ _ _ _ skoro nema promjena

10. Managerska sposobnost

Mnogo sposobnih managera _ +_ _ _ _ _ _ _ _ malo sposobnih managera

Ovakva bodovna skala i metoda, ispitaniku omogućuje da se relativno brzo opredjeli između dva suprostavljena stava, a korisniku analize pruža brzi uvid u strukturu konkurencije. Iz predloženog, može se vidjeti kako poduzeće ne strahuje od ulaska novog poduzeća na tržište. Brzim poslovnim promjenama i dobrom tehnologijom mogu prevladati prijetnje iz okruženja.

### 3.3.3. Analiza zainteresiranih za poduzeće

**Tablica 5. Podupirući i opirući elementi**

| Zainteresirani | Važne pretpostavke | Procjena važnosti |
|---|---|---|
| Kupci | Podupiruće: cijena, poštivanje ugovorenih obveza Opiruće: nesigurnost | 5 |
| Dobavljači | Podupiruće: asortiman robe, cijena proizvoda, isporuka na vrijeme, dugogodišnja suradnja Opiruće: mogućnost monopola | 5 |
| Konkurenti | Podupiruće: tradicija, tržišni udio Opiruće: preuzimanje dijela tržišta | 4 |
| Kreditori | Podupiruće: dobra suradnja Opiruće: visoke kamate, visoki rizik | 4 |
| Zaposleni | Podupiruće: motiviranost u radu Opiruće: manjak stručnog kadra za specifične poslove | 5 |

Izvor: Autor

Na temelju podataka iz tablice vidljivo je kako poduzeće najviše problema ima sa manjkom stručnog kadra, te s kreditorima zbog visokog rizika ulaganja. S druge strane, taj mali dio kadra zaposlenog u poduzeću ima visoki stupanj motiviranosti u radu, koji mu omogućavaju nadređeni.

### 3.3.4. Analiza i procjena ranjivosti

Analiza i procjena ranjivosti poduzeća može poslužiti u identificiranju prilika i prijetnji.

Ona pomaže u otkrivanju sljedećih aspekata: [29]

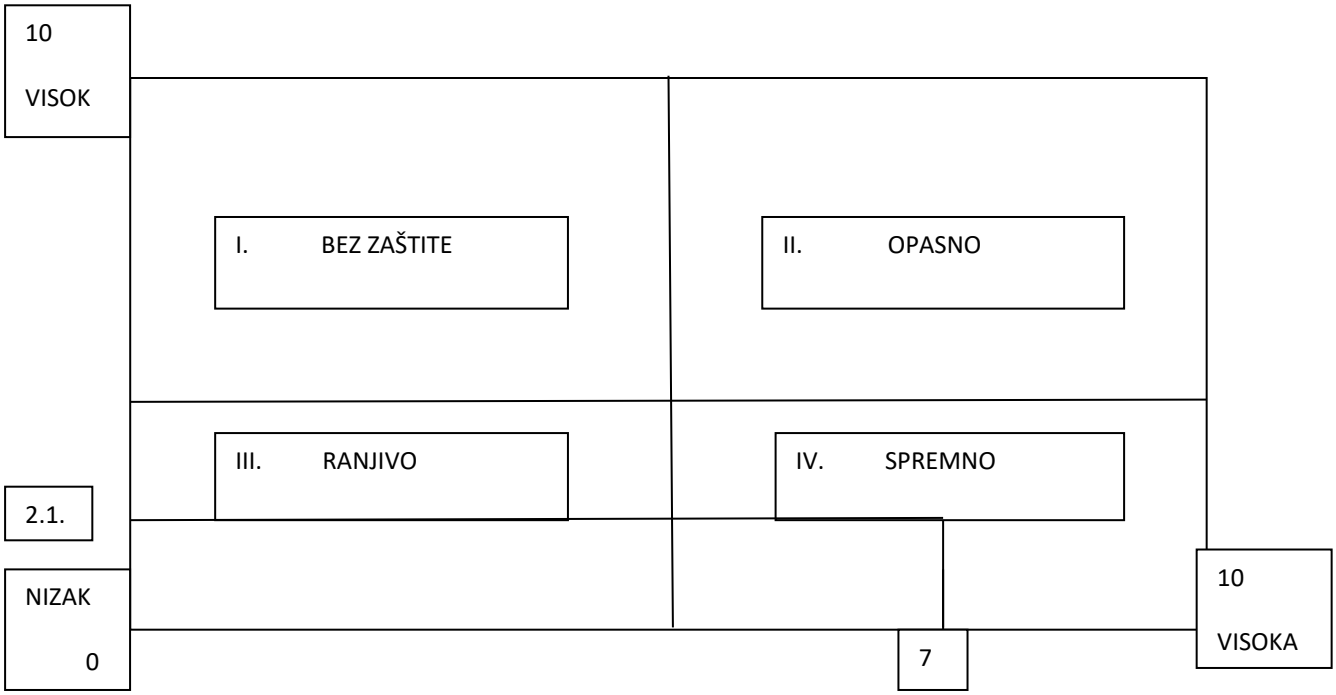
- Podupirućih elemenata o kojima ovisi poduzeće
- Sila koje mogu razoriti podupiruće elemente
- Prijetnji koje mogu ugroziti obrambenu sposobnost poduzeća
- Sposobnost poduzeća da reagira na štetne utjecaje

**Tablica 6. Analiza i procjena ranjivosti**

| Kategorija podupiranja | Potencijalne prijetnje i njihove posljedice | | Utjecaj | Vjerojatnost (%) | Utjecaj * vjerojatnost | Reakcija |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Prijetnje | Posljedice | | | | |
| Tržište | Pad kupovne moći kupaca | Pad prihoda | 8 | 0.4 | 3.2 | 8 |
| Proizvodni troškovi | Novi nameti | Povećanje troškova | 5 | 0.3 | 1.5 | 6 |
| Reference poduzeća | Napredak i zauzimanje tržišnog udjela udjela | Pad prodaje i gubitak | 4 | 0.4 | 1.6 | 7 |
| Ukupno: | | | 5.67 | 0.37 | 2.1 | 7 |

Izvor: Autor

[29]Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2008, str. 32.




**Slika 8. Matrica ranjivosti poduzeća Impol – TLM**

Izvor: Autor

Iz slike 8. se može vidjeti da je poduzeće je spremno reagirati na prijetnje u poslovanju, kontrolirati njihov mogući utjecaj te efikasno uzvratiti na potencijalne prijetnje.

### 3.3.5. Analiza i procjena tehnologije

Analiza i procjena tehnologije kao još jedna u nizu procjena koja je odlična za identificiranje prilika i prijetnji iz okoline unutar koje postuje dva osnovna koraka[30]:

- Skeniranje ili oštro motrenje tehnologije i
- Procjena tehnologije

Tehnologija koju koriste u Impol – TLM –u je izuzetno jedinstvena, izrazite vrijednosti i jedinstvenosti. Njihov cilj je modernizirati postojeću i nabaviti novu koja će im pomoći pri proizvodnji, pogotovo kada je riječ o automobilskoj industriji.

S tim projektom, nekadašnja 'tvornica lakih metala'dobiva na važnosti, može se reći slobodnog duha 'ponovno se budi'. Proizvodnju planiraju pokreniti krajem ove godine, a taj događaj će za TLM značiti novu i svijetliju budućnost.

Automobilska industrija uglavnom zahtijeva trake debljine od 1 do 6 mm, a kako bi zadovoljili njihove potrebe, Impol će uložiti u trakovno-formatnu liniju (slitting line). Njihov cilje je da s tim proizvodima pridobiju kupce automobilske industrije koji traže proizvode izrađene od legura koje oni koriste, koje su pogodne za konstrukcijske dijelove za automobile.

Najavljuje i ulaganje u potisnu peć za homogenizaciju, što će povećati volumen proizvodnje toplo valjanih traka, no za tu realizaciju Impol TLM mora se dodatno opremiti.

[30]Buble, M. Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str,33-34

**Tablica 7. Procjena tehnologije**

| | Tehnologija koju koristi Impol - TLM | Tehnologija koju koristi konkurencija | Nova tehnologija |
|---|---|---|---|
| PRILIKE | Jedinstvena tehnologija, pojedini strojevi izrazite vrijednosti i jedinstvenosti | Slična tehnologija, ali razlika u određenim strojevima | Modernizacija postojećih strojeva i nabavka novih |
| PRIJETNJE | Nedostatak dijelova za određene jedinstvene stroje u slučaju kvara i zastoja; nedovoljna obučenost za rad na određenim strojevima | Bolja i veća učinkovitost za određene zadatke | Poteškoće pri pokretanju novih tehnologija te usklađivanje rada sa postojećom jedinstvenom opremom i strojevima |

Izvor: http://www.impol-tlm.hr/

### 3.4. Povezivanje internih i eksternih čimbenika

SWOT analiza je akronim engleskih izraza: strenghts (S), weaknesses (W), opportunities (O) i threats (T). Namjenjena je vrednovanju usklađenosti sposobnosti poduzeća s uvjetima u okolini poduzeća. [31]

Ovom analizom koriste se brojni menadžeri, poduzetnici, analitičari, konzultanti i mi studenti i svi oni koji trebaju oblikovati strategiju.

**Tablica 8. Primjer snage i slabosti, prilika i prijetnji u poduzeću**

| Snage | Slabosti |
|---|---|
| - Vrijedna oprema<br>- Jedinstvenost na tržištu<br>- Duga tradicija<br>- Motiviranost radnika<br>- Izvrsnost u organizacijskim procesima | - Nedostatak adekvatne radne snage na užem području |
| **Prilike** | **Prijetnje** |
| - Mala konkurencija na domaćem tržištu<br>- Razvoj tehnologije<br>- Unaprijeđivanje proizvodnih resursa<br>- Nova tržišta<br>- Porast potražnje za proizvodima<br>- Pojava novih kupaca | - Pad kupovne moći<br>- Jačanje konkurencije<br>- Povećanje poreza i doprinosa<br>- Prijetnja supstitucijskih proizvoda |

Izvor : http://www.impol-tlm.hr/

Kriterij za identifikaciju eksternog ili internog karaktera elemenata u SWOT analizi je najčešće mogućnost kontrole i upravljanja pojedinim elementom. Ima li poduzeće relativnu kontrolu nad pojedinim elementom, tada se taj element smatra internim čimbenikom i interpretira se kao snaga ili kao slabost. Ako element nije pod kontrolom poduzeća, smatra se nekontrolabilnim odnosno eksternim čimbenikom u SWOT analizi.

Prema ovom poduzeće raspolaže s više internih snaga u odnosu na interne slabosti, te s više eksternih prilika, u odnosu na eksterne prijetnje.

[31]Buble, M. Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str.40.

# 4. ZAKLJUČAK

Menadžment svakog poduzeća treba osigurati trajno i uspješno poslovanje, te je zbog toga okruženje poduzeća nešto na što se treba najviše obratiti pozornosti jer djeluje na poslovanje poduzeća. U ovom radu raspravljalo se o analizi eksterne okoline poduzeća Impol – TLM u Šibeniku. Okolina je sama po sebi kompleksan pojam, koju obilježavaju pojave i procesi u poduzeću i izvan samog poduzeća koji na direktan ili indirektan način djeluje na poslovanje poduzeća. Upravo zato se okolina poduzeća podijelila na internu ili unutarnju i eksternu ili vanjsku okolinu.

Interna ili unutarnja okolina specifična je potome što je čine: organizacijska kultura, organizacijska struktura i resursi, dok eksterna ili vanjska okolina dijeli se na poslovnu okolinu ili okolinu zadatka i opću ili socijalnu okolinu. Opću ili socijalnu okolinu čine: prirodno-ekološka, znanstveno-tehnološka, ekonomska, političko-pravna te sociokulturna okolina, a poslovnu ili okolinu zadatka čine: kupci, dobavljači, konkurenti, dioničari, zaposlenici, kreditori te vladine organizacije, društvene organizacije te strukovna udruženja.Najpoznatija i najjednostavnije metoda kojom se utvrđuje trenutno stanje poduzeća je SWOT analiza kojom se definiraju unutarnje snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje.

Prema SWOT analizi poduzeće Impol – TLM u Šibeniku, ima više internih snaga, nego internih slabosti, kao i više eksternih prilika od eksternih prijetnji. Prema tome, zaključiti se može da je ovo poduzeće izrazito stabilno što se tiće poslovanja, jer sa svojim kadrom, koji se nalazi unutar poduzeća, može brzo i sigurno reagirati na sve probleme koje može izazvati eksterna okolina. Njihov cilj je boriti se sa vanjskim svijetom, točnije konkurencijom, nadjačati ih i biti bolji od njih.

*„Put do uspjeha nije niti brz niti lak.“ Impol*

Neprestanim razvojem potiču inovacije, te time povećavaju svoju prednost pred konkurencijom.

Što ovo poduzeće želi postati, odnosno gdje se želi nalaziti u budućnosti odgovor će dati vizija, misija i ciljevi poduzeća. Vizija poduzeća Impol – TLM proizvoditi proizvode od aluminija uz neprestano povećavanje stupnja prerade i dorade.Misija je razlog postojanja neke organizacije, a razlog zašto poduzeće Impol – TLM postoji je prerada aluminija u proizvode koji kupcima osiguravaju za njih najveću moguću vrijednost i time zadovoljavaju potrebe kupaca, zaposlenika, okoliša i vlasnika. Cilj je željeno stanje, pozicija ili rezultat zadovoljstva pojedinca ili grupe. I ovom poduzeću za cilj je zadovoljstvo kupaca, razvoj kvalitetnih i pouzdanih proizvoda, te rast poslovanja, dugoročna financijska sigurnost i rast dodane vrijednosti po zaposleniku.

Poduzeće se lako nosi s gospodarskom situacijom u zemlji, svi su ekonomski faktori zadovoljeni, te se poduzeće lako nosi s razvojem novih tehnologija koje utječu na poslovanje.Najveću prijetnju, ali ne i preveliku predstavljaju prirodna ili fizička okolina i socijalno – kulturna okolina o kojoj ovisi distribucija proizvoda koja je otežana u vremenskim neprilikama. Analizom poslovne okoline utvrđeno je kako najveći problem za poduzeće predstavljaju konkurenti i sindikati. Dobavljači i kupci su najbitniji segmenti i o njima najviše ovisi uspješnost poslovanja. Konkurenti i sindikati su također jako bitni, ali kada se poduzeće uspješno nosi s njima oni su zanemarivi, ali ih je potrebno i dalje pratiti.

Impol – TLM kao *nova tvornica* na *starom prostoru* pokušava neumornim radom ispraviti dugogodišnje pogreške nekadašnjeg TLM –a ( tvornice lakih metala). Zapošljava nove radnike kako bi riješila problem manjka stručnog kadra te pokušava pokrenuti proizvodnju i odrediti nove ciljeve.

## POPIS LITRATURE:

**Knjige:**


1. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P. (ur.), Leksikon menadžmenta
2. Buble, M., Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2006.
3. Buble M., Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2006.
4. Drucker, P., prema Braut, R., Jaeger, A., Novak, M., Priručnik o organizaciji poduzeća, Informator, Zagreb, 1962.
5. Pusić, E., Problemi upravljanja, Naprijed, Zagreb
6. Sikavica, P., Novak, M., Poslovne organizacije, Informator, Zagreb, 1999.
7. Weihrich, H. (1994.), Koontz, H., Menadžment, 10. izdanje, Mate, Zagreb


**Izvor s Internet:**


8. http://www.impol-tlm.hr/
9. http://fmpe.edu.ba/images/nastava/973/Strateski-drugo_predavanje.pdf

Popis tablica:

Tablica 1. Vrste limova u proizvodnji .....21
Tablica 2. Vrste toplo valjanih traka u proizvodnji .....22
Tablica 3. Prilike i prijetnje poduzeća Impol – TLM d.o.o. .....25
Tablica 4. Prikaz zbirnih ocjena utjecaja temeljnih skupina aktera poslovne okoline poduzeća.....27
Tablica 5. Podupirući i opirući elementi .....29
Tablica 6: Analiza i procjena ranjivosti.....30
Tablica 7. Procjena tehnologije.....33
Tablica 8. Primjer snaga slabosti, prilika i prijetnji.....34

Popis slika:

Slika 1. Analiza okoline, segmenti eksterne okoline poduzeća .....9
Slika 2. Porterov model pet konkurentskih snaga .....12
Slika 3. Logo poduzeća Impol – TLM .....15
Slika 4. Proces planiranja .....17
Slika 5. Razine planiranja .....18
Slika 6. Strateško pozicioniranje na tržištu.....20
Slika 7. Proizvodi Impol – TLM.....23
Slika 8. Matrica ranjivosti .....31

## SAŽETAK:

U ovome radu obrađena je tema analize okoline poduzeća „Impol – TLM d.o.o.“ Da bi pobliže objasnili što je to točno okolina, trebamo prvenstveno definirati što je to menadžment i kakva je poveznica između njega i okoline. Menadžment možemo definirati kao proces, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju ili funkciju u organizaciji, tj. nositelje određenih funkcija. Menadžment kao vještinu treba shvatiti kao sposobnost da se, više ili manje uspješno, obnašaju funkcije i uloge menadžmenta. Svatko tko u bilo kojoj organizaciji usmjerava posao drugih ljudi prema ostvarenju ciljeva organizacije može se zvati menadžerom.

Okolina poduzeća je kompleksan pojam koji sadrži eksternu i internu okolinu. Eksternu okolinu poduzeća čine činitelji koji izvana utječu na poduzeće. Dijeli se na opću ili socijalnu okolinu i poslovnu okolinu ili okolinu zadatka. Opću ili socijalnu okolinu čine snage koje nisu pod utjecajem poduzeća, a trebamo ih promatrati i na njih reagirati. Poslovnu okolinu čine svi koji se nalaze u neposrednoj okolini poduzeća, a povezani su s njim.

Poduzeće Impol – TLM se kroz ekonomska gledišta lako nosi s gospodarskom situacijom u zemlji, svi su ekonomski faktori zadovoljeni, te se poduzeće lako nosi s razvojem novih tehnologija koje utječu na poslovanje.Najveću prijetnju, ali ne i preveliku predstavljaju prirodna ili fizička okolina i socijalno – kulturna okolina o kojoj ovisi distribucija proizvoda koja je otežana u vremenskim neprilikama. Analizom poslovne okoline utvrđeno je kako najveći problem za poduzeće predstavljaju konkurenti i sindikati. Dobavljači i kupci su najbitniji segmenti i o njima najviše ovisi uspješnost poslovanja. SWOT analizom, došli smo do rezultata da poduzeće ima izražajnije interne snage i eksterne prilike u odnosu na interne slabosti i eksterne prijetnje.


Ključne riječi: Impol – TLM, eksterna okolina, interna okolina

## SUMMARY:

In this Bachelor Thesis, the Environmental Analysis of the company Impol-TLM d.o.o. has been processed. At first glance, we should define management so that the reader can better understand the term of environment itself. Management can be defined as the process, skill, science discipline, profession, or function within an organization, also known as “Holder of certain functions”. Management from a skill perspective should be considered as an aptitude observation of the functions and parts of the management. A manager can be proclaimed by any person that manages and leads other people’s business.

Company environment is a complex term which contains both the external and internal einvironments. The external environment holds factors that have an impact on a company from the outside. It is divided in general or social environments, and business environment or environment of the tasks. General (or social) environement constitutes strengths that are not under supervision of the company, but should rather be observed and reacted by us in the most appropriate way. Business environment consists of any factor that is near proximity to the company and is related to it.

Impol-TLM has been well surrounded by the economic situation of the country. All economic factors have been fullfilled and the company follows upcoming technologies that are related to its business. The biggest threat presents natural/or physical and socio-cultural environment which has an impact on distribution. The conclusion has been defined by the analysis of the business environment. The biggest problem for the company presents competition and trade unions. Suppliers and customers are the most important part, and because of them the success of the company is tenable. The SWOT analysis has provided results that show the company has more reliable internal strengths and external opportunities than the internal weaknesses and external threats.

Keywords: Impol – TLM, externalenvironment, internalenvironment