ANALIZA POSLOVNOG OKRUŽENJA U PODUZEĆU HRVATSKA ELEKTRO PRIVREDA D.D., ZAGREB, POSLOVNA JEDINICA ELEKTRODALMACIJA, SPLIT

Prlić, Nikolina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

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:124:936824

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 POSLOVNOG OKRUŽENJA U PODUZEĆU HRVATSKA ELEKTRO PRIVREDA D.D., ZAGREB, POSLOVNA JEDINICA ELEKTRODALMACIJA, SPLIT

Mentor:

Izv. prof. dr. sc. Željko Mateljak

Student:

bacc.oec. Nikolina Prlić, 5190843

Split, rujan, 2021. godina

SADRŽAJ

SAŽETAK **4**

1. UVOD **5**

1.1. Predmet istraživanja **5**

1.2. Problem istraživanja **5**

1.3. Ciljevi istraživanja **5**

1.4. Metode istraživanja **5**

1.5. Struktura rada **6**

1. TEORIJSKE ODREDNICE POSLOVNOG OKRUŽENJA **7**

2.1. Pojam poslovnog okruženja **7**

2.2. Vanjska ili eksterna okolina **8**

2.2.1. Opća ili socijalna okolina **9**

2.2.1.1. Političko-pravna okolina **9**

2.2.1.2. Ekonomska okolina **10**

2.2.1.3. Socijalno-kulturna okolina **12**

2.2.1.4. Tehnološka okolina **13**

2.2.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka **13**

2.2.2.1. Konkurenti **14**

2.2.2.2. Kupci **14**

2.2.2.3. Dobavljači **15**

2.2.2.4. Regulatori **16**

2.2.2.5. Sindikati **16**

2.3. Interna okolina **17**

2.3.1. Organizacijska struktura **17**

2.3.2. Organizacijska kultura **18**

2.3.3. Organizacijski resursi **18**

2.4. Metode analize poslovnog okruženja **18**

2.4.1. PESTEL analiza **19**

2.4.2. Steakholder analiza **21**

2.4.3. BCG portfolio matrica **22**

2.4.4. SWOT analiza **23**

2.5. Odnos poduzeća i okoline **25**

2.5.1. Djelovanje okoline na poduzeće **26**

2.5.2. Odgovor poduzeća na okolinu **28**

2.5.2.1. Nezavisna strategija **29**

2.5.2.2. Kooperativna strategija **29**

2.5.2.3. Strategija maneviranja **30**

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU HRVATSKA ELEKTRO PRIVREDA D.D., ZAGREB, POSLOVNA JEDINICA ELEKTRODALMACIJA, SPLIT **31**

3.1. Općenito o poduzeću Hrvatska Elektro Privreda d.d. **31**

3.2. Korporativno upravljanje **32**

3.3. Financijski položaj i analiza poslovanja **32**

3.4. Distribucijsko područje Elektrodalmacija, Split **34**

4. ANALIZA EKSTERNE I INTERNE OKOLINE PODUZEĆA HRVATSKA ELEKTRO PRIVREDA D.D., ZAGREB, POSLOVNA JEDINICA ELEKTRODALMACIJA, SPLIT **36**

4.1. ANALIZA EKSTERNE OKOLINE PODUZEĆA **36**

4.1.1. Analiza opće ili socijalne okoline **36**

4.1.2. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka **38**

4.2. ANALIZA INTERNE OKOLINE **39**

4.2.1. Analiza organizacijske strukture **39**

4.2.2. Analiza organizacijske kulture **41**

4.2.3. Analiza organizacijskih resursa **42**

4.3. POVEZIVANJE FAKTORA EKSTERNE I INTERNE OKOLINE **44**

5. ZAKLJUČAK **46**

LITERATURA **47**

SUMMARY **49**

POPIS SLIKA **51**

SAŽETAK

Svaka organizacija djeluje u određenoj okolini. Te okoline, bile vanjske ili unutarnje značajno utječu na poslovanje. Zato je važno da menadžeri dobro analiziraju vanjsku i unutarnju okolinu poduzeća. Analiziranjem okoline sprječavaju se negativni učinci na poslovanje organizacije. Na primjeru poduzeća HEP d.d., poslovnu jedinicu Elektrodalmaciju Split analizirat ćemo putem PEST analize, te prikazati koliko i kako vanjsko okruženje ima utjecaj na poslovanje. Unutarnje okruženje prikazat će se putem fizičkih, ljudskih i informacijskih resursa. Povezivanje eksterne (vanjske) i interne (unutarnje) okoline prikazano je pomoću SWOT analize, koja nam prikazuje unutarnje snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje. Poduzeće ima dobro poslovanje, a glavni razlog je tradicija i dugogodišnje povjerenje.

Ključne riječi: planiranje, analiza poslovnog okruženja, HEP d.d., Elektrodalmacija Split

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

Na koji način se vrši analiza poslovnog okruženja u poslovnoj jedinici Elektrodalmacija Split i zašto ona predstavlja važnost za poduzeće. Koje metode se koriste i što rezultati prikazanih metoda predstavljaju za poduzeće.

U skladu s predmetom istraživanja dotaknut ćemo se i objasniti problem, ciljeve rada te metodu rada.

1.2. Problem istraživanja

Adekvatni plan ključan je za dobro poslovanje poduzeća. Korištenje svih raspoloživih resursa za analizu okruženja u kojem se poduzeće nalazi sprječava potencijalne probleme i neostvarenje ciljeva. Koje su prijetnje, a koje prilike u vanjskom okruženju ciljanog poduzeća, te na koji način unutarnje okruženje utječe na poslovanje.

1.3. Ciljevi istraživanja

Cilj rada je podijeljen na teorijski i praktični dio. U teorijskom dijelu opisani su pojmovi poslovne analize, kao i njena podjela. Objašnjeni su elementi vanjskog i unutarnjeg okruženja te spoj unutarnjih i vanjskih faktora. Praktični dio rada se odnosi na prikaz poslovnog okruženja Elektrodalmacije Split. Analiza se vršila putem PEST i SWOT tablice, te je objašnjeno koje su glavne prednosti i nedostaci odabranog poduzeća.

1.4. Metode istraživanja

U svrhu istraživanja rada koristit će se sljedeće metode:

- Metoda analize – razdvajanje složenijih pojmova na jednostavnije dijelove, u svrhu njihovog boljeg razumijevanja.
- Metoda sinteze – spajanje jednostavnijih pojmova u složenije, povezivanje elemenata u kompaktne cjeline.

- Metoda deskripcije - postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu.
- Metoda kompilacije - postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

1.5. Struktura rada

Završni rad podijeljen je u pet uzajamno povezanih cjelina.

U prvom dijelu definiran je predmet i problem rada, ciljevi te metode rada i prikazana je struktura rada.

Drugi dio sastavljen je od teorijskog dijela analize poslovnog okruženja. Navedene su i objašnjene teorijske smjernice. Za bolji prikaz korištene su tablice i slike. Teorijski dio započet je pojmom poslovnog okruženja, a na kraju se nalazi odnos poduzeća i okoline.

U trećem dijelu nalaze se osnovni podaci o poduzeću Hrvatska Elektro Privreda d.d., Zagreb, poslovna jedinica Elektrodalmacija, Split.

Četvrti dio sastoji se od praktičnog dijela. Pojedinačno je prikazana interna i eksterna okolina poduzeća, te povezivanje faktora jedne i druge okoline za bolju analizu.

Na kraju završnog rada prikazat će se korištena literatura, detaljan pregled korištenih tablica i slika te zaključak rada.

1. TEORIJSKE ODREDNICE POSLOVNOG OKRUŽENJA

2.1. Pojam poslovnog okruženja

Svako poduzeće, ali i organizacija od svog osnivanja postoji i djeluje u određenoj okolini, koju predstavljaju svi oni činitelji koji izravno ili neizravno utječu ili mogu utjecati u budućnosti na poslovanje organizacije, na realizaciju njezine misije i ciljeva, te na ostvarenje vizije.[1]

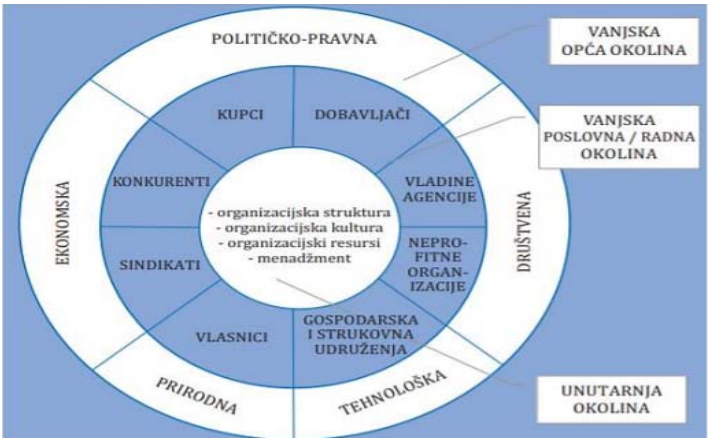
Okolina označava ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora respektirati prilikom donošenja odluka. Ona neprekidno stvara kako nove prilike tako i nove opasnosti za poduzeće. Odatle potreba neprekidnog motrenja okoline kako bi se na vrijeme uočile tekuće i potencijalne prilike i prijetnje, te pripremili adekvatni odgovori.[2]

Strategija jest odgovor organizacije na izazovne okoline, pa stoga ne čudi kako važan korak u formuliranju kvalitetne strategije čini njena analiza koja se suštinski može podijeliti na tri temeljne kategorije:[3]

1. Analiza vanjske okoline (mikro i makro)
2. Analiza unutarnje okoline
3. Integriranje vanjske i unutarnje analize

Na slici 1. Prikazana je okolina organizacije po svojim segmentima odnosno u dijelovima.

[1] Klepić Z., Alfirević N., Rahimić Z.: Menadžment, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, (2020.) str. 43
[2] Buble M: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split (2006)., str. 67.
[3] Sikavica, P., Bahitijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga d.d., Zagreb (2008.), str. 205



Slika 1. Okolina organizacije

Izvor: Klepić Z., Alfirević N., Rahimić Z.: Menadžment, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, (2020.) str. 45

Na slici 1. prikazana je vanjska okolina (opća, ili socijalna okolina i poslovna okolina) te unutarnja okolina. Svaka okolina sadrži segmente koji utječu na poslovanje poduzeća. U nastavku će se teorijski obraditi cjelokupna okolina organizacije.

2.2. Vanjska ili eksterna okolina

Vanjsko ili eksterno okruženje vrlo je kompleksno, podložno čestim i brojnim promjenama uvjetovanim, prije svega, brzim tehnološkim napretkom i neprekidno rastućom internacionalizacijom poslovanja. Varijabla eksternog okruženja ima mnogo, a poduzeće na većinu njih ne može utjecati svojim djelovanjem niti ih može kontrolirati. Eksterno se okruženje najčešće prati i analizira na dvjema razinama: kao makrookruženje i mikrookruženje.[4]

Makrookruženje se još naziva i vanjska opća okolina, dok se mikrookruženje naziva vanjska poslovna okolina.

[4] Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: Osnove marketinga, Zagreb, (2007.), str. 30.

2.2.1. Opća ili socijalna okolina

Opću ili socijalnu okolinu (makrookolinu) čine one snage koje nisu pod kontrolom poduzeća pa ih stoga ono mora promatrati i na njih reagirati. To su:[5]

1. Političko-pravna okolina
2. Ekonomska okolina
3. Socijalno-kulturna okolina
4. Tehnološka okolina

2.2.1.1. Političko-pravna okolina

Politička okolina, ako je promatramo kroz stavove i akcije političkih i državnih vođa i zakonodavaca mijenja se s društvenim zahtjevima i vrijednostima. Organizacija mora na vrijeme reagirati na političke promjene i zaokrete koji imaju utjecaja na nju i njezino poslovanje/rad. Organizacije i menadžeri okruženi su mrežom zakona, propisa i različitih odluka, koje reguliraju različita područja, a koje izravno ili neizravno utječu na poslovanje i razvoj organizacije, a koji čine pravnu okolinu.[6]

Politički sustav nastoji stvoriti ravnotežu između konkurentskih interesa na jedan opće prihvatljiv način. U tom sklopu posebnu ulogu ima država, djelovanje koje se na poduzeće manifestira u sljedećem:[7]

- Utvrđivanje zakonskog okvira – brojni propisi koji direktno ili indirektno reguliraju poslovanje poduzeća. Svi bi se oni mogli uvjetno podijeliti na opće i posebne. Najznačajniji među općim zakonima su:[8]

1. Zakon o trgovačkim društvima,
2. Zakon o radu,
3. Zakon o porezu na dodanu vrijednost

[5] Buble M.(2006.), op.cit., str. 68.
[6] Alfirević, N., Management, Nastavni materijali za akad.god. 2020./2021., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, slide broj: 12
[7] Samuelson, A.P., Nordhaus, W.: Ekonomija, Zagreb,MATE, (1992.), str. 301.
[8] Buble M.(2006.), op.cit., str. 68.

Posebnih je zakona više, među najvažnijima su:[9]

1. Zakon o obrtu,
2. Zakon o bankama,
3. Zakon o ugostiteljstvu,
4. Zakon o vanjskoj trgovini,
5. Zakon o zdravstvenoj ispravnosti

- Utjecaj na alokaciju resursa – država svojim mjerama utječe na alokaciju resursa kako bi se poboljšala ekonomska efikasnost. Tri su glavna izazova državi da reagira:[10]

1. Diskriminacija na tržištima radne snage
2. Rušenje savršene konkurencije
3. Postojanje značajnih ekstrenalija

- Preraspodjela dohotka - intervencije imaju za cilj osigurati odgovarajuću razinu socijalne skrbi. Porezima država financira potrebe kao što su:

1. Zdravstveno, mirovinsko i invalidsko osiguranje
2. Školstvo, kultura, znanost i drugo

- Makroekonomska stabilizacija – glavni cilj je sprječavanje nezaposlenosti, ekonomske stagnacije i inflacije cijena, te potaknuti gospodarski rast.

2.2.1.2. Ekonomska okolina

Ekonomska okolina podrazumijeva stav u kojem poduzeće djeluje. Kroz ovu dimenziju se, indirektno, prelamaju svi aspekti utjecaja na poduzeće (izabrana strategija, oblik vlasništva, politika zapošljavanja, zakon ponude i potražnje, mjere monetarno-kreditne politike).[11]

Četiri su aspekta razmatranja ekonomske okoline:

[9] Buble M.(2006.), op.cit., str. 68.
[10] Buble M.(2006.), op.cit., str. 69.
[11] Buble M., Dulčić Ž. i ostali,: Strateški management, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, (2005.), str.19

- Poslovni ciklusi - sastoji se od dvije glavne faze, kontrakcija ili recesija te ekspanzija ili oporavak. Ekspanzija je rastuća faza ciklusa a glavne karakteristike su rast potražnje za robama, uslugama i ljudskim resursima. Oporavak je prijelazna faza iz recesije u prosperitet. Recesija je opadajuća faza ciklusa i nju karakterizira smanjenje potrošnje, porast nezaposlenosti i pad profita u poduzećima.

- Globalna ekonomija – sve više se integrira, ruše se barijere između ekonomija pojedinih zemalja i stvaraju se različite ekonomske zajednice s težnjom k općoj globalizaciji ekonomije. Tako se umjesto domaćeg proizvoda sve više afirmira internacionalni proizvod.[12]

Suradnja s matičnom zemljom može se ostvariti na jedan od pet načina:[13]

1. Izvoz dobara i usluga
2. Ugovor o licenci za proizvodnju dobara u drugoj zemlji
3. Ugovor o upravljanju kojim matična korporacija pridonosi upravljanju korporacijom
4. Zajednički pothvat s tvrtkom iz zemlje domaćina
5. Osnivanje vlastitih podružnica ili ogranaka s proizvodnim objektima u zemlji domaćina

- Unapređenje proizvodnosti – proizvodnost je centralni izazov za menadžere u svim tipovima poduzeća. Bez obzira o kojim se resursima radi (financijskim, ljudskim ili materijalnim) cilj je izvući što više iz njih.

Organizacijska proizvodnost je odnos totalnog organizacijskog outputa prema totalnom inputu korigiranim za inflaciju u određenom vremenskom razdoblju.[14]

$$\text{Proizvodnost} = \frac{\text{output}}{\text{input}} = \frac{proizvedena\ dobra\ i\ usluge}{rad, kapital, materijal\ i\ energija}$$

- Upravljanje ograničenim resursima – to se posebno odnosi na energente štednja kojih se nameće kao imperativ koji proizlazi iz rapidnog rasta stanovništva. Stoga menadžment mora poticati racionalnije korištenje i štednju svih raspoloživih resursa.[15]

[12] Buble M. (2006.), op.cit., str. 71.
[13] Wehrich, H. Koontz, H.: Menadžment, MATE, Deseto izdanje, Zagreb, (1994.), str. 84.
[14] Buble M.(2006.), op.cit., str. 71.
[15] Buble M.(2006.), op.cit., str. 72.

2.2.1.3. Socijalno-kulturna okolina

Kotler navodi da društvo u kojem ljudi žive stvara njihova temeljna uvjerenja, vrijednosti i norme. Oni usvajaju, gotovo nesvjesno, pogled na svijet koji određuje njihov odnos prema njima samima, prema drugima, prema prirodi i prema svijetu.[16]

Društvo se promatra kao proizvod konstantnog sukoba između snaga stabilnosti i snaga promjena. Ono se temelji na sljedećim pretpostavkama:[17]

- Stabilnost i promjena su vlasništvo cijelog društva.
- Društva su organizirana, ali proces organizacije proizvodi konflikt.
- Društva su dinamički socijalni sustavi.
- Komplementarni interesi, konsenzus o kulturnim vrijednostima i prisila drže društva zajedno.

Suvremeno društvo uzima u obzir kooperaciju i konkurenciju iz čega rezultira određeni konsenzus. Iz tog konteksta ovdje su važne četiri dimenzije socijalne okoline, a to su:[18]

1. Demografske promjene – proučava se veličina, gustoća, lokacija i promjena populacije.

2. Vrijednosti i vjerovanja ljudi – uvjerenja, vrijednosti i norme važna su obilježja socijalne sredine. Ljudi usvajaju pogled na svijet koji određuje njihov odnos prema njima samima, prema drugima, prema institucijama, prema prirodi i prema svijetu.

3. Stavovi prema radu – organizacijska lojalnost i radna etika dvije su ključne točke odnosa prema radu.

4. Obrazovanje stanovništva – moderno gospodarstvo u kojem znanje postaje istinski kapital i primarni izvor proizvodnje bogatstva sve više važnosti pridaje obrazovanju.

[16] Kotler, P.: Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, (1988.), str. 70.
[17] Buble M: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split (2000.), str. 74.
[18] Buble M.(2006.), op.cit., str. 72.

2.2.1.4. Tehnološka okolina

Izraz tehnologija označuje sveukupno znanje koje imamo o načinu na koji se stvari obavljaju. To uključuje pronalaske, tehnike i nepreglednu zalihu organiziranog znanja o svemu, od aerodinamike do zoologije. No ona najviše utječe na način na koji se stvari rade, na to ako smišljamo, proizvodimo, distribuiramo i prodajemo dobra i usluge.[19]

Posebno su značajna dva aspekta tehnologije, koja imaju važne implikacije za menadžment, a to su: [20]

- Proces inovacija – sustavni razvoj i praktična aplikacija novih ideja. To je proces pretvaranja invencija (novog znanja) u nove postupke, tehnike, tehnološke procese, tehnologije, nove ili poboljšane proizvode.

- Razvoj mikroelektronike – neki razvoj mikroelektroničke tehnologije nazivaju novom industrijskom revolucijom. Mikrokompjutori i roboti doveli su ne samo do kompjutorski integrirane proizvodnje i automatiziranog ureda, već i do sasvim novog koncepta organizacije – virtualnog poduzeća. U neposrednoj proizvodnji roboti postaju dio automatiziranog sustava u tvornicama, koji zamjenjuju ljudski rad, naročito na repetitivnim opasnim i teškim poslovima.

2.2.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka

Poslovna okolina, radna okolina, specifična okolina ili mikrookolina predstavlja dio vanjske okoline, a čine je elementi ili dijelovi s kojim je organizacija odnosno poduzeće izravno u dodiru svojim svakodnevnim poslovanjem. To je onaj dio vanjske okoline menadžmenta koja je izravno u funkciji ostvarenja ciljeva organizacija. Čimbenici specifične okoline neposredno i svakodnevno utječu na odluke menadžmenta.[21]

Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka čine:[22]

- Konkurenti
- Kupci

[19] Wehrich, H. Koontz, H.(1994.), op.cit., str. 61.
[20] Buble M.(2006.), op.cit., str. 75.
[21] Klepić Z., Alfirević N., Rahimić Z.(2020.) op.cit., str.56
[22] Buble M.: Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Split, (2009.) str 76.

- Dobavljači
- Regulatori
- Sindikati
- Vlasnici
- Partneri

2.2.2.1. Konkurenti

Konkurencija je čimbenik okoline organizacije koji je nemoguće kontrolirati. Ona se ne najavljuje, nego se pojavljuje bez najave, iznenada i mimo naše volje. Konkurencija je danas gotovo na svim područjima veća nego ikada u povijesti. Organizacije se sve više moraju bavit konkurencijom odnosno moraju je analizirati, čak i špijunirati, kako bi imale odgovarajuće odgovore na njezine poteze. Najbolji je odgovor na izazove konkurencije strategija organizacije koja mora biti jedinstvena i neprepisiva. Samo se odgovarajućom strategijom može oduprijeti konkurenciji, ali pretpostavka za to kvaliteta proizvoda i konkurentna cijena u skladu s kvalitetom.[23]

U Porterovu modelu riječ je o ovim konkurentskim snagama:[24]

- Novi konkurenti koji mogu ući na tržište i konkurirati
- Zamjenski proizvodi i usluge koji mogu smanjiti udio organizacije na tržištu
- Pregovaračka moć dobavljača može biti veća ili manja ovisno o tome jeli ponuda tih proizvoda dostatna ili nedostatna sa stajališta potreba tržišta
- Pregovaračka moć kupca ovisit će o pojedinačnom udjelu organizacije u ukupnim potrebama kupaca
- Jakost sadašnjeg suparnika u toj djelatnosti gdje će organizacija morati mijenjati ili prilagoditi svoju organizaciju ovisno o tome kakva je snaga sadašnjeg suparništva

2.2.2.2. Kupci

Kupci su osobe ili organizacije koje plaćaju novcem da bi dobile proizvod ili uslugu. Međutim, u mnogo slučajeva lanac ove transakcije je mnogo kompleksniji. Obično se razlikuje finalni

[23] Sikavica P.: Organizacija, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, (2011.), str. 316.
[24] Sikavica P.:(2011.), op.cit., str. 317.

kupac od kupca posrednika. Finalni kupac je ona osoba ili domaćinstvo koji kupuje dotični proizvod ili uslugu radi osobne potrošnje. Za razliku od toga kupac posrednik je obično organizacija koja kupuje proizvod ili uslugu s namjerom da je koristi u proizvodnji drugih proizvoda ili usluga, odnosno da ih preproda drugoj organizaciji ili pojedincu.[25]

Da bi se kupci pridobili, a naročito zadržali, potrebno je izvršiti niz aktivnosti među koje je svakako važan tzv. servis kupaca. Riječ je o brzini i pouzdanosti s kojom poduzeće može isporučiti što kupci žele. On uključuje:[26]

- Brzinu ispunjenja narudžbe,
- Isporuku robe pod povoljnim uvjetima,
- Spremnost za povrat defektne robe i ponovnu isporuku nove,
- Raspoloživost servisne službe za popravak i dijelove,
- Troškove servisa.

Da bi se saznale potrebe i želje kupaca, poduzeća moraju prikupiti potrebne informacije.

2.2.2.3. Dobavljači

Dobavljači su pojedinci i organizacije koje poduzeće opskrbljuju potrebnim resursima – fizičkim, ljudskim, financijskim i informacijskim:[27]

Prema Bubli[28], dobavljači ljudskih resursa osiguravaju poduzeću potrebne kadrove kvalificirane da obavljaju točno određene poslove. To obično čine javne ili privatne agencije iako poduzeće u određenim slučajevima samo neposredno u dodiru s potrebnim kadrovima dogovara i sprovodi njihovo angažiranje.

Dobavljači financijskih institucija su različiti investitori, među kojima se posebno ističu banke, dioničari, državne agencije i drugi investitori.

Da bi uspješno poslovalo, poduzeću su nužne i odgovarajuće informacije koje se odnose na različite aspekte poslovanja. Neke ono samo prikuplja i obrađuje, a neke kupuje kao gotove produkte.

[25] Buble M.:(2009.), op.cit., str. 77.
[26] Buble M.:(2009.), op.cit. ,str.77.
[27] Buble M.:(2006.), op.cit., str. 77.
[28] Buble M.:(2006), op.cit., str.78.

Dobavljači utječu na izbor strategije poduzeća, pa stoga izbor pravog dobavljača predstavlja važnu stratešku odluku.[29]

2.2.2.4. Regulatori

Regulatori su specifične organizacije u poslovnoj okolini koje imaju moć da kontroliraju, reguliraju ili utječu na praksu poduzeća. Obično se razlikuju dvije vrste regulatora, a to su:[30]

- Vladine agencije – organizacije koje formira vlada sa zadatkom da štite javnost od izvjesne poslovne prakse ili pak da štite poduzeća jedna od drugih. U razvijenim ekonomijama osnivaju se brojne takve agencije specijalizirane za pojedina područja zaštite. Kao što su agencije za patente, agencije za zaštitu okoline i sl. Sve one imaju službena ovlaštenja da provode ispitivanja, postavljaju standarde i norme, te poduzimaju druge akcije prema poduzećima koji se ne pridržavaju propisa.

- Interesne grupe – poseban oblik regulacije, a formiraju se voljom svojih članova s namjerom da utječu na poslovnu praksu. To nisu vladine organizacije, niti imaju mandat provoditi vladine mjere. Njihova moć izvire iz njihove javnosti rada, poštenog odnosa prema problemima koje brzo rješavaju i ugledu članova. Kao što su grupe za zaštitu kupaca, grupe za zaštitu pušača i sl. Iako im nedostaje službena moć, oni ipak mogu jako utjecati na poslovnu praksu javnim djelovanjem koristeći raspoložive medije.

2.2.2.5. Sindikati

Danas su u mnogim poduzećima zaposlenici ujedno i članovi sindikata, što znači da je sindikalna organizacija veoma obuhvatna po broju svojih članova. Zadatak je sindikata da štiti svoje članove od samovolje poslodavca, te da osigura provođenje zaključenih kolektivnih ugovora, i da se stalno bori za poboljšanje radnih uvjeta svojih članova i svih zaposlenih. Njihov utjecaj na poduzeće ostvaruje se na više načina, od kojih su dva najznačajnija:[31]

Prvi način je kolektivno pregovaranje u kojem sindikati neposredno sudjeluju pa mogu visinom plaća, trajanjem radnog vremena zaštitom na radu i drugim bitno utjecati na visinu troškova rada, a to znači i na ukupne troškove poslovanja.

[29] Buble M.(2006.), op.cit., str. 78.
[30] Buble M.(2006.), op.cit., str. 78.
[31] Buble M: (2000.),op.cit., str. 81.

Drugo, sindikati svojim akcijama (štrajkovi, bojkoti i sl.), na koje imaju zakonito pravo mogu utjecati na kvalitetu rada u poduzeću.[32]

2.3. Interna okolina

Unutarnja (interna) okolina označava okolinu koja je prisutna, postoji u samom poduzeću, unutar njegovih definiranih granica. Ova okolina, koju se prvenstveno može promatrati kroz strukturu, kulturu i resurse koje poduzeće posjeduje, je pod potpunim utjecajem poduzeća te ono mijenjanjem ove okoline (svojom vlastitom prilagodbom) najčešće odgovara na promjene u preostala dva segmenta okoline. Interna okolina je dakako najvažniji od svih segmenata okoline poduzeća te je njen utjecaj presudan za njegovo poslovanje.[33]

Kao i eksterna, tako i interna okolina ima svoje ključne dijelove, a to su: [34]

1. Organizacijska struktura
2. Organizacijska kultura
3. Organizacijski resursi

2.3.1. Organizacijska struktura

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.[35]

U ostvarivanju navedenih, kao i drugih funkcija, poduzeće treba izabirati odgovarajući tip organizacijske strukture koji će mu omogućiti ostvarivanje postavljenih ciljeva. U tu mu svrhu stoje na raspolaganju pet osnovnih tipova organizacijskih struktura, a to su:[36]

- Funkcijske organizacijske strukture,
- Divizijske organizacijske strukture,

[32] Buble M.(2000.), op.cit., str. 81.
[33] Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž.,: Menadžment: Priručnik za nastavu, Sveučilište u Splitu, Split, (2009.), str. 12.
[34] Buble M.(2006.), op.cit., str. 79.
[35] Bulat, V., Teorija organizacije, Informator, Zagreb, (1987.), str. 57.
[36] Buble M.(2009.), op.cit., str. 79.

- Matrične organizacijske strukture,
- Procesne organizacijske strukture,
- Mrežne organizacijske strukture

Koji će od tipova organizacijskih struktura odabrati, ovisi najčešće o četiri ključna faktora.

2.3.2. Organizacijska kultura

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 poduzeću koja će omogućiti stvaranje pozitivnog imidža poduzeća..[37]

Aktivnosti menadžera moraju biti usmjerene na razvijanje unikatne kulture, koja doprinosi stvaranju pozitivnog imidža poduzeća. Zbog svog dobrog imidža mnoga poduzeća postaju poznata i u svjetskim razmjerima. To je razlog zbog kojeg pridajemo organizacijskoj kulturi veliku važnost.[38]

2.3.3. Organizacijski resursi

Organizacijski resursi su svi materijalni, financijski informacijski i ljudski resursi kojima organizacija raspolaže i koje može angažirati i koristiti u realizaciji svojih ciljeva i misije organizacije. Kod neprofitnih organizacija također postoji jedna specifičnost, a to je da organizacija može koristiti resurse i koji nisu u njezinom vlasništvu (materijalne i financijske), te ljudske resurse koji nisu u radnom ili ugovornom odnosu u organizaciji. Metode i tehnike koje se najčešće koriste za analizu unutarnje okoline su: analiza resursa, funkcijska analiza, analiza lanca vrijednosti, analiza kompetencija i analiza performansi.[39]

2.4. Metode analize poslovnog okruženja

Za analizu okoline koriste se različite metode i tehnike. Tako su za analizu opće ili socijalne kulture (vanjske makrookoline) najvažnije:[40]

- Skeniranje opće ili socijalne okoline (PESTEL analiza)

[37] Šunje, A., Top menadžer, vizionar i strateg, Zagreb, (2003)., str. 72.
[38] Buble M.(2006.), op.cit., str. 81.
[39] Klepić Z.: Menadžment neprofitnih organizacija, Sveučilište u Mostaru, Mostar (2014.), str. 115.
[40] Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž.,(2009.), op.cit., str. 41.

- Izrada ETOP profila
- Analiza i procjena ranjivosti
- Analiza i procjena tehnologije

Za analizu poslovne okoline (vanjske mikrookoline) koriste se:

- Skeniranje poslovne okoline
- Analiza konkurentske sile
- Stakeholder analiza (analiza zainteresiranih za organizaciju)

Za analizu interne okoline poduzeća korist se sljedeće metode i tehnike:

- Izrada profila poduzeća
- Funkcija analiza interne okoline
- Analiza lanca vrijednosti
- Analiza resursa
- Analiza kompetencija
- Portfelj modeli
- Analiza performansi poduzeća

Kod integracije vanjske i unutarnje analize u cilju usklađivanja temeljnih karakteristika organizacije sa zahtjevima okruženja među najpoznatijim jest SWOT metoda.

2.4.1. PESTEL analiza

Pestel analiza klasificira utjecaje iz opće ili socijalne okoline u šest temeljnih skupina čimbenika sa zadatkom utvrđivanja prilika i prijetnji koji proizlaze njihovim djelovanjem.[41]

PESTEL je akronim za:

- P - političko-pravna okolina
- E - ekonomska okolina
- S - socijalna okolina
- T - tehnološka okolina
- E - ekološka okolina

[41] Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž.,(2009), op.cit., str. 41.

- L - zakonska okolina (eng. legal)

Pod prilikama se podrazumijevaju vanjski čimbenici i situacije koje pomažu poduzeću pri ostvarenju njegovih ciljeva. Prijetnje predstavljaju oni čimbenici i situacije koje mogu potpuno onemogućiti ostvarenje ciljeva poduzeća, pa čak i dovesti i pitanje njegovog opstanka.

Nakon što su identificirani faktori utjecaja pristupa se njihovoj ocijeni i to s dva aspekta:[42]

1. S aspekta utjecaja korespondirajućih strateških faktora, koji se ocjenjuju tako da se
   - prijetnje ocjenjuju ocjenama od -5 do 0,
   - prilike ocjenjuju ocjenama od 0 do +5

2. S aspekta važnosti strateških faktora za poduzeće, koji se izračunava s ocjenama od 0 do 10.

U tablici broj 1. prikazan je hipotetski primjer.

Tablica 1. Prikaz rezultata skeniranja okoline

OKOLINA	*UTJECAJ FAKTORA*	*VAŽNOST FAKTORA*	*PRILIKA (+) PRIJETNJA (-)*
Političko-pravna	-2	5	-10
Ekonomska	2	10	20
Socio-kulturna	-1	2	-2
Tehnološka	-1	6	-6
Ekološka	-3	3	-9
Zakonska	1	4	-4
			-31

Izvor: studentska obrada podataka prema Buble M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, (2006.), str. 168.

I dok negativne vrijednosti ili negativni zbrojevi simboliziraju prijetnje, pozitivne vrijednosti i pozitivni zbrojevi simboliziraju prilike za poduzeće. Iz tablice je vidljiv negativan utjecaj političko-pravnih, socio-kulturnih, tehnoloških i ekoloških faktora, koji predstavljaju najveće prijetnje za ovaj hipotetski slučaj.

[42] Buble M.(2006.), op.cit.,str.168.

2.4.2. Steakholder analiza

Sva poduzeća imaju širok spektar stakeholdera, kako internih, tako i eksternih, interes kojih je različit i često konfliktan. Ovo je stoga što oni imaju vlastite poglede na poduzeće, a očekivanja od poduzeća su im različita, pa zbog toga sve to ima različitog utjecaja na poduzeće. Eksterni stakeholdersi (dobavljači,financijeri,dioničari i dr.) očekuju od poduzeća da ostvari njihove interese, pa stoga nastoje na različite načine utjecati na formuliranje strategije poduzeća.[43]

Na slici broj 2. Prikazano je koji su eksterni stakeholderi koji djeluju na poduzeće.



Slika 2. Primjer mogućih očekivanja stakeholdera

Izvor: Studentska obrada podataka prema Buble M.(2009): Osnove menagmenta, Sveučilište u Splitu, Split, str. 170.

Svaki od navedenih stakeholdera ima i drugačija očekivanja od poduzeća. Dioničari očekuju rast dividendi, rast cijene dionica i rast neto vrijednosti aktive. Kupci očekuju da im poduzeće uvijek pruži konkurentnu cijenu, da je proizvod pouzdan te da na njega dobivaju garanciju. Dobavljači žele pravovremenu isplatu, adekvatnu likvidnost i sposobnost pregovaranja menadžera nabave. Zaposlenima poduzeće mora pružiti dobre kompenzacije i beneficije, sigurnost posla, smisao i svrhovitost posla te mogućnost osobnog razvitka. Vlada od poduzeća

[43] Buble M.(2009.), op.cit.,str.170.

zahtjeva efikasnu uporabu energije, pridržavanje zakona i plaćanje poreza. Kreditori očekuju da je poduzeće likvidno, kvalitetu aktive te mogućnost plaćanja kamata i glavnice.

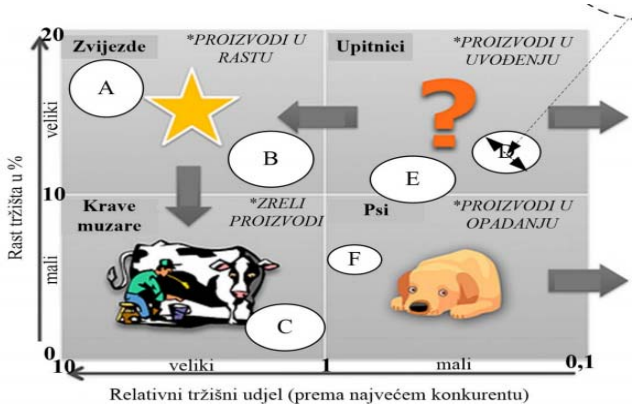
Svaka analiza poslovne okoline mora, pored očekivanja stakeholdersa, obuhvatiti i procjenu strateške važnosti tih očekivanja. U tu se svrhu koristi stakeholder mapping koja procjenjuje:[44]

- Očekivanja svake stakeholder grupe
- moć, sposobnost ili sredstva da se ta očekivanja ostvare,
- vjerojatan efekt ovih očekivanja na buduće strategije

2.4.3. BCG portfolio matrica

BCG portfolio matrica se naziva i matricom industrijskog rasta i tržišnog udjela. Dobila je ime po Boston Consulting Group, američkoj konzultantskoj tvrtci koja ju je, 60-ih godina prošlog stoljeća osmislila i praktički valorizirala.[45]

BCG matrica prikazuje veze između stope rasta i konkurentskog položaja poduzeća, kao što je prikazano na slici broj 2.



Slika 3. BCG matrica

Izvor: Alfirević, N., Management, Nastavni materijali za akad.god. 2020./2021., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, slide broj: 1.

[44] Buble M.(2009.), op.cit.,str.170.
[45] Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž.,(2009), op.cit., str. 47.

„Upitnici“ pokazuju da poduzeće ima slabo poziciju na tržištu i veliku stopu rasta. To znači da takvo poduzeće zahtijeva ulaganja kojima bi poboljšalo svoju poziciju na tržištu.

„Zvijezde“ ukazuju na situaciju u kojoj poduzeće ima jaku poziciju na tržištu i visoku stopu rasta, što mu omogućava rast profita,a time i daljnje očuvanje te pozicije.

„Krave muzare“ ukazuju da poduzeće ima jaku poziciju na tržištu i nisku stopu rasta. To znači da takvo poduzeće ostvaruje višak priliva nad odlivima gotovine, što mu omogućava da ulaže u atraktivne programe (npr. u „upitnike“).

„Psi“ pokazuju poduzeće koje ima slabu poziciju na tržištu i nisku stopu rasta. Stoga je takvo poduzeće neprofitabilno i prijeti mu opasnost likvidacije.[46]

Izračunava se tržišni udjel za svaki proizvod, segment tržišta, ili poslovnu jedinicu, a zatim to dijele s udjelima svog najbližeg konkurenta. Tako dobivaju relativni tržišni udjel proizvoda, segmenta ili posla. Ako je relativni udjel veći od 1, poduzeće je dominantno na tržištu. Ako je relativni udjel manji od 1, poduzeće je slabo u pogledu konkurentnih mogućnosti.[47]

2.4.4. SWOT analiza

Najpoznatija, najstarija, najotpornija i najčešće korištena analitička metoda strateške analize vanjske (poslovne) i unutarnje okoline organizacije je SWOT analiza. Ona jest analitički okvir koji je neophodan za dobivanje odlučujućih informacija o samoj sebi i okolini u kojoj djeluje sada i u kojoj će djelovati u budućnosti.[48]

Glavne koristi od swot analize su:[49]

- Jednostavnost, fleksibilnost i relativno niski troškovi - za korištenje nisu potrebni specijalni seminari ili edukacije nego dobro poznavanje poduzeća i industrije u kojoj posluje.
- Integracija i suradnja- swot ima mogućnost integriranja različutuh izvora informacija i potiče suradnju između menadžera.

[46] Buble M.(2006.), op.cit., str. 176.
[47] Stacey, R. D.: Strateški menadžment i organizacijska dinamika, (hrv.izdanje) MATE d.o.o., Zagreb, (1993.), str. 48.
[48] Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž.,(2009), op.cit., str. 43.
[49] Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, (2009.),str. 115.

- Uporaba na različitim organizacijskim razinama.

SWOT analiza predstavlja akronim engleskih riječi za snage (strengths), slabosti (weaknesses), prilike (opportunities) i prijetnje (threats):[50]

- Snage su oni čimbenici koji organizaciju čine konkurentnijom na tržištu u odnosu na druge organizacije. Snage nastaju iz posjedovanja jedinstvenih resursa i kompetencija koje organizacija ima, način njihove upotrebe i upravljanja u svrhu postizanja ciljeva.
- Slabosti su nedostatci i/ili ograničenja u jednom ili više područja organizacije, njezinim resursima i kompetencijama koje umanjuju mogućnost postizanja dobrih rezultata i čine organizaciju manje konkurentnom u odnosu na druge organizacije čime ugrožavaju njezinu opstojnost i razvitak, tj. budućnost.
- Prilike su povoljne situacije i okolnosti koje se događaju i pojavljuju u vanjskoj okolini organizacije koje joj omogućuju da održi i ojača svoju konkurentsku sposobnost na tržištu. Okolina neprekidno pruža prilike samo je mali broj onih koji prepoznaju te prilike i spremni su na odgovarajući način reagirati na njih.
- Prijetnje su nepovoljne situacije i okolnosti u okolini koje mogu ugroziti ili usporiti ostvarenje ciljeva organizacije ili umanjiti njezinu konkurentsku sposobnost i poziciju na tržištu. Vrlo često prijetnje iz okoline, koje organizacija ne uoči na vrijeme ili ne odgovori na odgovarajući način na njih, ugroze rad i ostvarenje misije, ali i opstanak organizacije, tako da se veliki broj organizacija gasi i prestane postojati.

Različite kombinacije vanjskih i unutarnjih faktora zahtijevaju različite strategije. U tablici broj 2. Prikazane su temeljne strateške opcije.

Tablica 2. SWOT matrica za formiranje strategije

	Interne prednosti (S)	**Interne slabosti (W)**
Eksterne prilike (O)	SO STRATEGIJA *Maxi-maxi*	WO STRATEGIJA *Mini-maxi*
Eksterne prijetnje (T)	ST STRATEGIJA *Maxi-mini*	WT STRATEGIJA *Mini-mini*

[50] Klepić Z., Alfirević N., Rahimić Z.(2020.) op.cit., str.83.

Izvor: Buble M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split 2006.godina. str. 181.

U tablici su prikazane četiri alternativne strategije i to:[51]

- WT strategija usmjerena je na minimiziranje i internih slabosti i eksternih prijetnji. Može, na primjer, zahtijevati zajednički pothvat, smanjivanje ili čak likvidaciju poduzeća.

- WO strategija pokušava minimizirati interne slabosti i maksimizirati eksterne prilike. Poduzeće s određenim internim slabostima u nekim područjima može ili razviti ta područja unutar sebe ili pribaviti izvan potrebne sposobnosti (tehnologiju ili osobe s odgovarajućim vještinama), čime joj postaje moguće iskorištavanje prilika u eksternoj okolini.

- ST strategija se zasniva na internim prednostima poduzeća kojima će se nositi s prijetnjama iz eksterne okoline. Cilj je maksimizirati interne prednosti uz minimiziranje eksternih prijetnji. Na primjer, poduzeće može koristiti svoje tehnološke, financijske, menadžerske ili marketinške prednosti u bavljenju opasnostima koje nastaju kada konkurencija uvede na tržište novi proizvod.

- SO strategija je najpoželjnija, u njoj poduzeće upotrebljava svoje prednosti da bi iskoristilo prilike. U stvari, cilj je poduzeća prijeći iz ostalih na ovaj položaj u matrici. Ako poduzeća imaju slabosti, nastojat će ih prevladati i pretvoriti u prednost. Ako se suočavaju s prijetnjama, borit će se s njima kako bi se mogli usmjeriti na prilike.

2.5. Odnos poduzeća i okoline

Naprijed su identificirane i opisane različite dimenzije okoline poduzeća. To je stoga jer je poduzeće otvoren sustav koji se nalazi u stalnoj interakciji s ovim dimenzijama na mnogo različitih načina. Stoga se postavljaju dva ključna pitanja, i to:[52]

1. Kako okolina djeluje na poduzeće?
2. Kako poduzeće odgovara na utjecaje iz okoline?

[51] Buble M.(2006.), op.cit., str. 181.
[52] Buble M.(2009.), op.cit.,str.80.

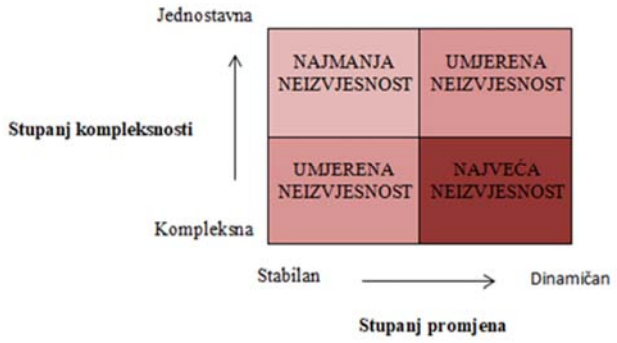
2.5.1. Djelovanje okoline na poduzeće

Da bi se opisao utjecaj okoline na poduzeće, moguće je koristiti tri temeljna okvirna načela:[53]

1. Promjene okoline i kompleksnost,
2. Konkurentske snage,
3. Turbulentnost okoline.

Prema Thompsonu organizacijska okolina se može promatrati kroz dvije dimenzije: stupanj promjene i stupanj homogenosti. Stupanj promjene je veličina po kojoj je okolina relativno stabilna ili relativno dinamična. Stupanj homogenosti je veličina po kojoj je okolina relativno jednostavna ili relativno kompleksna. Kao rezultanta ovih dviju dimenzija proizlazi neizvjesnost koja je ključna varijabla u procesu odlučivanja.

Na slici 4. Prikazan je jednostavan pregled četiri razine neizvjesnosti definirane različitim razinama homogenosti promjena.



Slika 4. Promjena okoline, kompleksnost i neizvjesnost

Izvor: Buble M: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split (2000.), str. 84.

Najmanje neizvjesna okolina je karakteristična za poduzeća sa stabilnom i jednostavnom okolinom. Nju karakterizira mali broj sličnih faktora i komponenti koje ostaju bazično iste i nisu promjenjive.

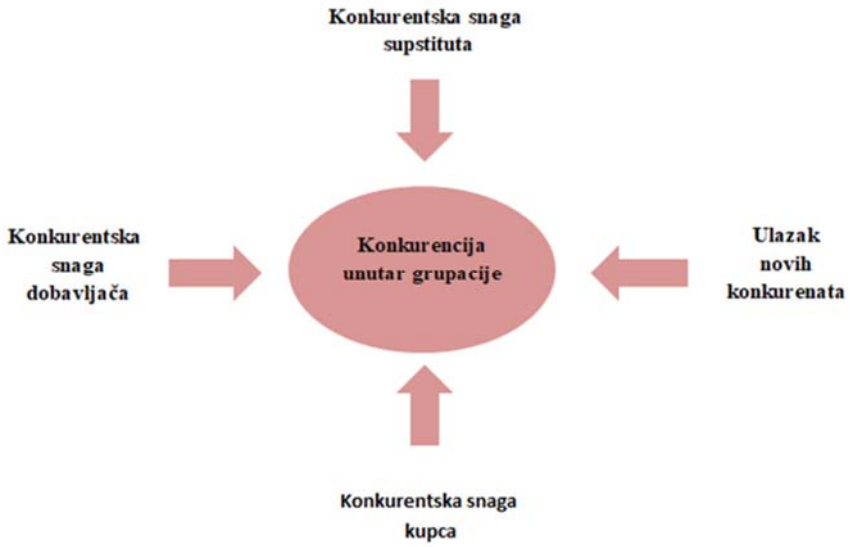
[53] Buble M.(2000.), op.cit.,str.83.

Poduzeća s dinamičnom, ali jednostavnom okolinom, imaju umjereni stupanj neizvjesnosti koju karakterizira mali broj sličnih faktora i komponenti koje su u kontinuiranom procesu promjena.

Umjerena neizvjesnost rezultira se iz stabilne i kompleksne okoline koju karakterizira veliki broj različitih faktora i komponenti koje ostaju bazično iste. U toj okolini poduzeća moraju djelovati s bezbroj dobavljača, regulatora, grupa kupaca i konkurenata.

Vrlo dinamična i kompleksna okolina rezultira visokim stupnjem neizvjesnosti, koji je karakterističan po velikom broju različitih faktora i komponenti koje su u kontinuiranom procesu promjena.

Iako Thompsonova klasifikacija okoline daje koristi u temeljnim pogledima na okolinu, manageri zahtijevaju više. ~~Porter~~ Prema Bubli,~~sugerira~~ koncept pet konkurentskih snaga kako je prikazano na slici broj 5.



Slika 5. Porterov model pet konkurentskih snaga

Izvor: Buble M.: Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Split, (2009.), str 82.

Porterovih 5 konkurentskih snaga:[54]

- Konkurenti u grupaciji ili rivalstvo među postojećim poduzećima najvažnija je konkurentska snaga koja je upravo zbog toga i smještena u središte modela. Ona

[54] Buble M.(2009.), op.cit.,str.83.

determinira i izbor konkurentske strategije poduzeća temeljni cilj koje bi se mogao izraziti kao težnja k postizanju tržišnog uspjeha, uz zauzimanje što bolje pozicije poduzeća u okviru izabranog tržišnog segmenta.

- Pojava novih konkurenata ili ulazak novih poduzeća u grupaciju očituje se kao prijetnja za postojeća poduzeća, jer pojava novih konkurenata izaziva poremećaje na konkurentskom tržištu. Da li će se i u kojoj mjeri ta prijetnja ostvarit, ovisit će u najvećoj mjeri o karakteru ulaznih barijera, te i o pravovremenoj i domišljenoj reakciji ugroženih poduzeća.
- Konkurentska snaga nadomjestaka ili supstituta utječe na konkurentsku situaciju na više načina. U slučaju da je zamjenski proizvod dostupan na tržištu, tada njegova cijena, u odnosu na cijenu primarnog proizvoda, igra bitnu ulogu. Pojava, u pravili jeftinijih, zamjenskih proizvoda supstituta zahtijeva od proizvođača primarnog proizvoda odgovarajuću diferencijaciju proizvoda, poboljšanje kvalitete, a u određenim situacijama i sniženje cijene.
- Konkurentska snaga dobavljača jedna je od ključnih konkurentskih sila. Dobavljači značajno utječu na konkurentski položaj onih koje opskrbljuju. Kvalitetom svojih materijala i sirovina koje nude, cijenom i pridržavanjem dogovorenih rokova isporuke dobavljači izravno utječu na odvijanje proizvodnog procesa i kvalitetu finalnog proizvoda svojih opskrbljivača, a samim tim i na njegovu prodajnu cijenu.
- Konkurentska snaga kupca u skeniranju konkurencije zauzima posebno mjesto. Utjecaj kupaca rase u skladu s jačanjem njihove pregovaračke snage. Najbolja pregovaračka pozicija kupaca je ona koja nastaje kao rezultat cjenkanja kupaca. Tome odgovara situacija na tržištu kada mali broj kupaca kupuje velike količine robe, kada je riječ o najvećem ili pretežitom kupcu, te kada postoji mogućnost istovremene kupnje od više proizvođača.

2.5.2. Odgovor poduzeća na okolinu

Kako poduzeće treba reagirati na izazove svoje okoline? U odgovoru na ovo pitanje razvijena je filozofija upravljanja okolinom po kojoj svakom poduzeću stoje na raspolaganju potencijalne opcije reagiranja na utjecaje iz okoline. Riječ je o tzv. proaktivnim strategijama koje su

usmjerene na promjenu konteksta okoline u kojoj poduzeće djeluje. Razlikuju se tri temeljna tipa ovih strategija, a to su:[55]

1. Nezavisna strategija,
2. Kooperativna strategija,
3. Strategija manevriranja

2.5.2.1. Nezavisna strategija

Na utjecaje okoline poduzeće može reagirati tako da mijenjajući svoje potrebe mijenja i poslovnu okolinu. Pritom ono zadržava svoju anatomiju s obzirom da se utjecaji okoline tek minimalno ili indirektno uključuju u proces njegova odlučivanja. Tako da ono reducira neizvjesnost i/ili ovisnost koja mu je inače prijetnja egzistenciji.

Tri su osnovna tipa ove strategije:[56]

- Konkurentni odgovor je prvi odgovor poduzeća na neizvjesnost u okolini je da se upusti u natjecanje s konkurencijom. U tu svrhu ono koristi svoje specifične prednosti ili poduzima aktivnosti za unapređenje interne efikasnosti.
- Odgovor putem odnosa s javnošću pod kojim se podrazumijeva namjeran, planiran trajan napor u cilju uspostavljanja i održavanja obostranog razumijevanja između poduzeća i njegove javnosti.
- Dobrovoljan odgovor koji predstavlja upravljanje obvezama prema različitim interesnim grupama, uzrocima i socijalnim problemima.

2.5.2.2. Kooperativna strategija

Kooperativna strategija je način na koji poduzeće implicitno ili eksplicitno kooperira s drugim elementima u svojoj okolini. Ovu strategiju poduzeća zauzimaju u dva slučaja, a to su:[57]

1. kada će se poduzimanjem zajedničke akcije reducirati njihovi troškovi i rizik,
2. kada će kooperacijom porasti njihova moć.

[55] Buble M.(2000.), op.cit.,str.83.
[56] Buble M.(2009.), op.cit., str. 85.
[57] Buble M.(2000.), op.cit., str. 88.

Riječ je, dakle o koordinaciji akcija dva ili više poduzeća, ustanova ili drugih organizacija u rješavanju zajedničkih problema. Pri izboru ove strategije poduzeće mora znati koji su to elementi koji zavise od njega. Četiri tipa ove strategije su:[58]

- implicitna kooperacija
- kontrakting
- kooptacija
- Koalicija

2.5.2.3. Strategija maneviranja

Kada poduzeće nije u stanju generirati dovoljnu potporu u poslovnoj okolini ili može to učiniti samo sa znatnim troškovima, ono može pokušati mijenjati ili alternatirati poslovnu okolinu. U tom se smislu strategija maneviranja definira kao svjestan napor poduzeća da mijenja granice svoje poslovne okoline. To ono može na brojne načine u ovisnosti o domišljatosti menadžmenta. Obično se ipak razlikuju četiri tipa ove strategija, a to su:[59]

- Izbor područja djelovanja,
- Diversifikacija,
- Integracija,
- Divestitura.

Svaki od tipova ima svojih prednosti i nedostataka, pa im je stoga nužno pokloniti adekvatnu pozornost.

[58] Buble M.(2000.), op.cit., str. 88.
[59] Buble M.(2009.), op.cit.,str.88.

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU HRVATSKA ELEKTRO PRIVREDA D.D., ZAGREB, POSLOVNA JEDINICA ELEKTRODALMACIJA, SPLIT

3.1. Općenito o poduzeću Hrvatska Elektro Privreda d.d.

Hrvatska elektroprivreda (HEP) je hrvatska nacionalna elektroenergetska tvrtka, koja se više od jednog stoljeća bavi proizvodnjom, prijenosom i distribucijom električne energije, a u posljednjih nekoliko desetljeća i opskrbom kupaca toplinom i distribucijom plina. U vlasništvu je hrvatske države. Dan Hrvatske elektroprivrede obilježava se 28. kolovoza, u spomen na taj dan 1895. godine, kada je u pogon puštena Hidroelektrana Krka te je proradio prvi cjeloviti elektroprivredni sustav na tlu Hrvatske.[60]

Na slici broj 6. Prikazana su društva HEP grupe.



Slika 6. Društva HEP grupe

Izvor: Studentska obrada podaka prema : https://www.hep.hr/drustva-hep-grupe/29 (26.travnja.2021.)

HEP d.d. (HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA d.d.) vladajuće je društvo HEP grupe u isključivom državnom vlasništvu, osnivač je i jedini (stopostotni) vlasnik osnovanih društava. Objedinjuje vođenje ovisnih društava HEP grupe koja su prikazana na slici. Neka društva se nalaze u zajedničkom vlasništvu, a to su: Nuklearna elektrana Krško d.o.o., LNG Hrvatska

[60] https://www.hep.hr/ (23.rujna,2021.)

d.o.o. i Novenerg d.o.o.

3.2. Korporativno upravljanje

U skladu s korporativnim modelom upravljanja HEP grupom, HEP d.d. upravlja poslovima i obavlja dio poslova iz područja korporativnih funkcija te usmjerava, koordinira i prati djelatnosti u ovisnim društvima. Svaki član Uprave izvršno upravlja pojedinim korporativnim funkcijama. Osnovna unutrašnja organizacija HEP-a d.d. slijedi pristup korporativnog upravljanja i ovlasti Društva za pojedine djelatnosti.[61]

- Uprava društva

Predsjednika i članove Uprave imenuje i opoziva Nadzorni odbor Društva. Mandat predsjednika i članova Uprave traje 4 godine. Uprava Društva sastoji se do šest članova, od kojih se jedan imenuje predsjednikom Uprave

- Nadzorni odbor

Nadzorni odbor može imati najviše 7 članova od kojih 6 bira Glavna skupština a jednog Radničko vijeće temeljem odredaba Zakona o radu. Odluka Glavne skupštine o izboru i opozivu članova Nadzornog odbora stupa na snagu danom donošenja.

- Glavna skupština

Glavnu Skupštinu čine dioničari, odnosno njihovi punomoćnici. Skupština odlučuje o pitanjima koja su utvrđena zakonom i Statutom.[62]

3.3. Financijski položaj i analiza poslovanja

Prema revidiranim financijskim izvješćima HEP grupa (Hrvatska elektroprivreda d.d. zajedno s ovisnim društvima) je 2020. godine ostvarila konsolidiranu neto dobit od 1.463,8 milijuna kuna, što je u odnosu na 2019. godinu 61,1 milijuna kuna više. Dobit iz poslovanja ostvarena je u iznosu od 2.158,8 milijuna kuna, te je povećana za 464,5 milijun kuna. Ostvaren je gubitak

[61] https://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti//HEP_izvjesce_poslovanje_odrzivost_2019.pdf (19.svibnja,2021.)
)
[62] https://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti//HEP_izvjesce_poslovanje_odrzivost_2019.pdf (19.svibnja,2021.)

iz financijskih aktivnosti u iznosu od 344,4 milijuna kuna, dok je u 2019. godini ostvarena dobit iz financijskih aktivnosti od 24,0 milijuna kuna.

Na poslovanje HEP grupe utjecale su poduzete epidemiološke mjere u cilju sprječavanja širenja novog koronavirusa (COVID-19), koje su dovele do zaustavljanja dijela gospodarskih aktivnosti, te posljedično smanjenja potrošnje električne energije kupaca poduzetništva i promjena u strukturi potrošnje. Ukupna potrošnja električne energije u Hrvatskoj iznosila je 15.384 GWh, uz manju obračunatu električnu energiju kupcima kategorije kućanstvo za 45 GWh te manju kupcima poduzetništva za 889 GWh. Ukupna prodaja opskrbljivača HEP grupe u RH smanjena je za 1,0 TWh (6,8%) u odnosu na 2019. godinu i iznosi 13.904 GWh (90,4% tržišta). Prodaja HEP Opskrbe iznosila je 7.823 GWh te je smanjena za 820 GWh, a udio na tržištu smanjen je s 53,0% na 50,9% u odnosu na 2019. godinu. Prodaja HEP Elektre iznosila je 6.081 GWh te je smanjena za 191 GWh dok je tržišni udjel povećan s 38,4% na 39,5%.[63]

U tablici broj 3. prikazani su godišnji financijski podaci temeljem revidiranih konsolidiranih financijskih izvještaja za zadnje tri godine.

Tablica 3. Godišnji financijski podaci

	2018.	**2019.**	**2020.**
- 000 HRK -			
Poslovni prihodi	15.198.300	15.515.243	14.372.587
Poslovni rashodi	13.539.843	13.820.941	12.213.812
Neto profit	1.364.752	1.402.645	1.463.775
EBITDA	3.876.800	3.967.000	4.369.984
EBIT	1.658.457	1.694.302	2.158.775
Ukupna imovina	40.349.629	42.558.011	44.639.466
- U GWh -			
Prodaja električne energije*	17.462	18.256	16.049
Prodaja topline	1.823	1.783	1.878
Prodaja plina – veleprodaja	5.918	5.810	3.138

[63] https://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/finizvj/konsolidirana/2020//HEP_grupa_FY_2020_HRV.pdf (24.svibnja,2021.)

Prodaja plina – maloprodaja	1.398	1.458	1.825
Proizvodnja iz HE	6.939	5.849	5.339
Proizvodnja iz TE	3.206	3.709	4.073
Proizvodnja iz NE Krško	2.745	2.766	3.020
Nabava električne energije	6.982	8.258	6.151
Proizvodnja topline	2.255	2.223	2.307

* Prodaja električne energije u RH i inozemstvu

Izvor: Studentska obrada podataka prema: https://www.hep.hr/investitori/financijski-podaci/21 (24.svibnja,2021.)

U tablici je vidljivo smanjenje poslovnih prihoda u 2020. godini u odnosu na prethodne dvije godine, ali kao što je već navedeno neto profit je bio najveći prošle godine i iznosi 1 463,8 milijuna kuna. Prodaja električne energije se smanjila u prethodnoj godini u odnosu na 2018. i 2019. godinu.

3.4. Distribucijsko područje Elektrodalmacija, Split

Sjedište distribucijskog područja je Split, a ono se sastoji od:

1. Ureda direktora koji se sastoji od dva odjela:
    - Odjel za zajedničke poslove
    - Odjel za informatičku potporu
2. Odjela za opskrbu
2. 6 službi
    - Služba za razvoj i investicije,
    - Služba za vođenje pogona,
    - Služba za održavanje,
    - Služba za mjerenje u obračun,
    - Služba za potporne poslove, i
    - Služba za izgradnju

Terenske jedinice se nalaze se u Omišu, Trogiru, Pločama, Makarskoj, Metkoviću, Vrgorcu, Imotskom, Metkoviću, Sinju, Braču, Hvaru i Visu.

Osnovni pokazatelji distribucijske mreže:[64]

- Broj obračunskih mjernih mjesta: 303.144
- Duljina mreže: 13.043,8 km
- Broj transformatorskih stanica: 2.780
- Instalirana snaga transformacije: 3.313,6 MVA
- Broj priključenih distribuiranih izvora: 85
- Priključna snaga distribuiranih izvora: 21.606 kW
- Broj radnika: 763

Distribucijsko područje Elektrodalmacija nema uobičajene financijske izvještaje te ono samo sastavlja Izvješće o poslovanju koje se dalje šalje u maticu HEP d.d.

[64] file:///C:/Users/Asus/Downloads/godisnje2019%20(1)%20(1).pdf (02.srpnja.2021.)

4. ANALIZA EKSTERNE I INTERNE OKOLINE PODUZEĆA HRVATSKA ELEKTRO PRIVREDA D.D., ZAGREB, POSLOVNA JEDINICA ELEKTRODALMACIJA, SPLIT

4.1. ANALIZA EKSTERNE OKOLINE PODUZEĆA

Eksternu okolinu čine varijable koje su izvan poduzeća i obično nisu pod utjecajem vrhovnog menadžmenta. Te varijable formiraju kontekst u kojem poduzeće egzistira, a mogu biti opće snage i trendovi u cjelokupnoj socijalnoj okolini ili specifični faktori koji operiraju u specifičnoj okolini zadatka organizacije – često nazvanoj njegovom industrijom.[65]

U nastavku poglavlja, u okviru analize eksterne okoline poduzeća HEP Elektrodalmacija Split analizira se opća ili socijalna okolina poduzeća, te poslovna okolina ili okolina zadatka. Naglasak je stavljen na opću ili socijalnu okolinu i više će biti obrađen, kako je riječ o poduzeću koje je monopolističko, te je u državnom vlasništvu.

4.1.1. Analiza opće ili socijalne okoline

Analizirati opću ili socijalnu okolinu poduzeća znači postaviti polazišnu točku za daljnje sagledavanje ukupne okoline poduzeća, pri tome se upotrebljavaju različite metode. Najpopularnija metoda za analizu okoline je PEST metoda u kojoj se analiziraju prilike i prijetnje poduzeća koje utječu na poduzeće iz vanjske okoline. U ovom slučaju govori se o pravno-političkom, ekonomskom, socijalno-kulturnom i tehnološkom djelovanju okoline na promatrano poduzeće. Navedena okolina može se proširiti na još neke faktore koji mogu imati utjecaj na poduzeće, kao što su prirodna ili fizička okolina i socijalna okolina.

U konkretnom primjeru poduzeća HEP Elektrodalmacija Split za analizu opće ili socijalne okoline korištena je proširena PEST metoda skeniranja ili oštrog motrenja opće ili socijalne okoline. Navedena metoda predstavlja analitički postupak u kojemu se promatranjem analiziraju ključne dimenzije opće okoline, koje se mogu pojednostavnjeno promatrati i kao pojedini tipovi okoline, pa se analizira: prirodna ili fizička okolina, znanstveno-tehnološka okolina, socijalno-kulturna okolina, demografska okolina, ekonomska okolina i političko pravna okolina.[66]

[65] Buble M., Dulčić Ž. i ostali:(2005.), op.cit.,str. 9.
[66] Buble M., Dulčić Ž. i ostali:(2005.), op.cit.,str. 26

Konkretni primjer proširene PEST analize prikazan je u tablici 4. Iz prikazanog je vidljivo koji elementi čine priliku, a koji čine prijetnju za poslovanje poduzeća, te koji je njihov utjecaj i važnost na cjelokupno poslovanje.

Tablica 4. Analiza dimenzija i elemenata opće okoline poduzeća HEP - Elektrodalmacija Split

Dimenzije opće ili socijalne okoline	Prilika - prijetnja	Utjecaj faktora	Važnost faktora	Težina prilika - prijetnji
1. Prirodna ili fizička okolina				
a) prirodni uvjeti	-	-2	4	-8
b) ekološki uvjeti	+	+4	6	+24
c) raspoloživa prirodna bogatstva	+	+4	8	+32
2. Ekonomska okolina				
a) tržišni faktori	+	+3	6	+18
b) financijski faktori	+	+3	8	+24
c) ekonomski faktori	-	-3	8	-24
d) faktori ekonomske politike	-	-3	5	-15
3. Znanstveno-tehnološka okolina				
a) tehnički faktori	-	-2	6	-12
b) tehnološki faktori	+	+5	9	+45
c) tehnoekonomski faktori	-	-2	7	-14
4. Političko-pravna okolina				
a) politički odnosi	-	-3	5	-15
b) pravna regulativa	+	+3	6	+18
5. a) Socijalno-kulturna okolina				
a) kulturne karakteristike	-	-2	4	-8
b) socijalni trendovi	-	-3	6	-18
6. Demografska okolina				
a) demografski faktori	-	-3	4	-12
b) povijesni faktori	+	+3	8	+24
UKUPNO:				**+23**

Izvor: Izrada autora

Iz prikazanog se vidi da su elementi prilika i prijetnji podijeljeni po dimenzijama, no da su sveukupni podaci analize okoline (+23) povoljni za poduzeće. Kao prilike ističu se ekološki uvjeti i prirodna bogatstva, zatim povijesni i financijski faktori, te kao najveća prilika ističu se tehnološki faktori, što je i za pretpostaviti, s obzirom da je riječ o državnom poduzeću koje ima monopol na tržištu, pa tako i u okolini u kojoj posluje. Kao najveća prijetnja ističu se faktori ekonomske politike i ekonomske faktori, kao i politički i demografski faktori.

4.1.2. Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka

Analizirati poslovnu okolinu ili okolinu zadataka poduzeća odnosi se na analizu aktera koji djeluju u neposrednoj okolini poduzeća, te svojim djelovanjem utječu na njegovu sposobnost da obavlja poslovnu djelatnost u toj okolini.

Za razliku od opće okoline koja je „daleko“ od samog poduzeća te stoga i slabije definira, poslovna okolina je u njegovoj neposrednoj blizini i direktno utječe na poslovanje. Poslovna okolina ili okolina zadatka sastoji se od devet ključnih dijelova. To su: kupci-potrošači, konkurenti, dioničari, zaposleni i sindikati, kreditori, vladine (državne) organizacije, društvene organizacije (zajednice) i strukovna udruženja. U okviru poslovne okoline posebno se ističe industrijska okolina, koja se, s obzirom na važnost, često izdvaja kao poseban dio eksterne okoline. [67]

Industrijsku okolinu može prikazati Porterov model pet konkurentskih sila koji obuhvaća: konkurentsku snagu supstituta, konkurentsku snagu dobavljača, ulazak novih konkurenata, konkurentsku snagu kupaca i konkurenciju unutar grupacije.

Poduzeće Elektrodalmacija Split je državno poduzeće koje ima monopol na tržištu električne energije na distribucijskom području Dalmacije. Upravo zbog te činjenice, konkurentska snaga supstituta nema preveliko značenje. Tome u prilog ide i to da poduzeće zadovoljava sve potrebne potrebe kupaca na tom području. S obzirom da je riječ o visokim ulaznim troškovima, velikim ulaganjima i visoko postavljenim standardima za ulazak na tržište električne energije, ulazak novih konkurenata ne predstavlja prijetnju. Pregovaračka moć kupaca također ne predstavlja prijetnju, s obzirom da se radi o monopolskom poduzeću. Konkurencija unutar

[67] Buble M., Dulčić Ž. i ostali:(2005.), op.cit.,str. 19.

grupacije postoji, no poduzeću ne predstavlja prijetnju. Konkurenti su RWE Hrvatska d.o.o., Korlea d.o.o. o. i Enzyme d.o.o., no nemaju prevelik tržišni udio.

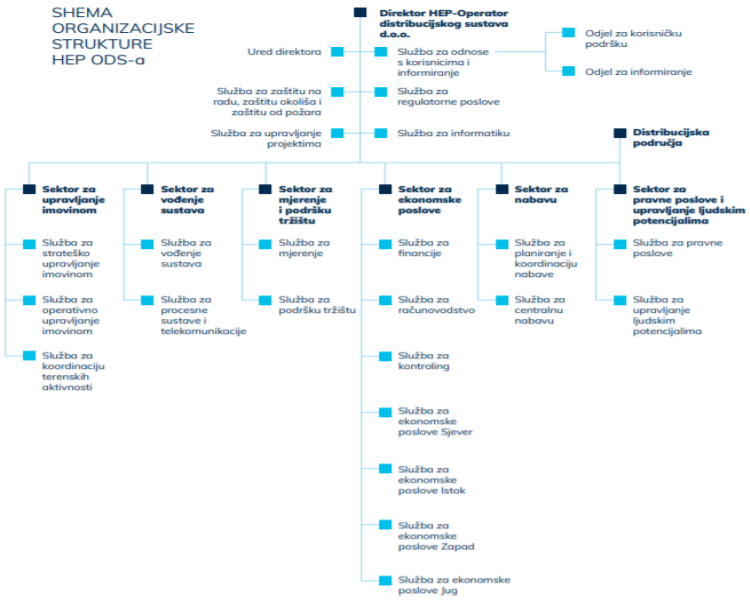
4.2. ANALIZA INTERNE OKOLINE

Interna ili unutarnja okolina, odnosno kako se još naziva i „okolina poduzeća“, je za razliku od eksterne okoline, pod potpunim utjecajem samog poduzeća, te upravo iz nje proizlaze unutarnje snage poduzeća koje imaju utjecaj na uspješnost poslovanja i budući razvoj. U nastavku poglavlja definira se i analizira organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi poduzeća HEP Elektrodalmacija Split.

4.2.1. Analiza organizacijske strukture

Hrvatska elektroprivreda (HEP grupa) organizirana je u obliku koncerna kao grupacija povezanih društava, čija je sastavnica i HEP ODS-Operator distribucijskog sustava d.o.o. HEP ODS najveće je društvo unutar HEP grupe, a odnosi između društava su povezani vlasničkom i upravljačkom strukturom.[68]

Slika 7. prikazuje organizacijsku strukturu HEP ODS-a.



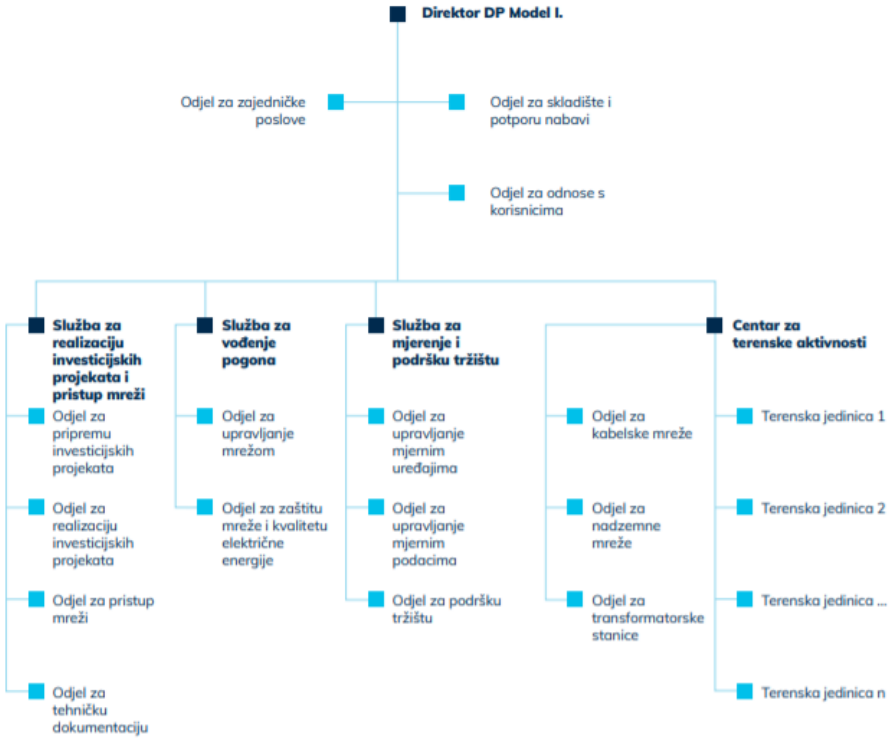
Slika 7. Organizacijska struktura HEP ODS-a

Izvor: https://www.hep.hr/ods/UserDocsImages//publikacije/godisnje_izvjesce//godisnje2020.pdf (18.rujna.2021.)

[68] https://www.hep.hr/ods/UserDocsImages//publikacije/godisnje_izvjesce//godisnje2020.pdf (18.rujna.2021.)

Iz prikazanog je vidljivo kako je tip organizacijske strukture poduzeća HEP ODS linijski, za koji je karakteristični da su odnosi neposredno podređeni svih nižih zaposlenika svojim nadređenima. Ovo je bitno za istaknuti, jer je HEP ODS krovno poduzeće Elektrodalmacije Split, koja je njegova tvrtka kćer, pa je stoga, kao organizacijska jedinica podređen HEP ODS-u, odnosno njegovom vodstvu.

Nadalje, iz organizacijske strukture Elektrodalmacije Split, prikazane na slici 8. vidljivo je kako je riječ o sličnoj organizacijskoj strukturi, linijskog tipa. Na čelu organizacije je direktor, ispod kojega su hijerarhijski glavne zajedničke organizacijske jedinice: Odjel za zajedničke poslove, Odjel za skladište i potporu nabavi i Odjel za odnose s korisnicima. Ispod navedenih jedinica nalaze se organizacijske jedinice: Služba za realizaciju investicijskih projekata i pristup mreži, Služba za vođenje pogona, Služba za mjerenje i podršku tržištu i Služba za terenske aktivnosti. Ispod njih strukturno se nalazi još jedna razina organizacijskih jedinica.



Slika 8. Organizacijska struktura Elektrodalmacije Split

Izvor: https://www.hep.hr/ods/UserDocsImages//publikacije/godisnje_izvjesce//godisnje2020.pdf (18.rujna.2021.)

4.2.2. Analiza organizacijske kulture

Organizacijska kultura kao polaznu točku korporativnog upravljanja u misiji i viziji korporacije, te u navedenim organizacijskim vrijednostima: odgovornost, inovativnost i ponos, kroz pronalazak humanosti u vremenima ubrzanog razvoja te društveno odgovoran stav kroz ravnotežu javnih interesa i korporativne dobiti.

Kako je navedeno u službenom izvješću, pod odgovornosti se smatra „pružanje usluge distribucije električne energije korisnicima mreže, vjerodostojnost prema poslovnim partnerima, brižnost prema svojim radnicima, posvećenost očuvanju okoliša, čime se dokazuje profesionalnost, tako i socijalna odgovornost.[69]

Inovativnost je vrlo bitna kao reakcija na promjenu paradigme globalnog energetskog tržišta, i u tom kontekstu poduzeće HEP ODS osigurava nove pokretače rasta za budućnost u inovacijama, istraživanju i razvoju, te ulaganjima u nova znanja, čime se stvara održiva vrijednost koja donosi korist zajednici i društvu u cijelosti.

Sinergijom tradicije i tehnološkog napretka poduzeće HEP podržava trendove za iskorak u budućnost. Poduzeće navodi kako je osobito „ponosno na stvoreni osjećaj pripadnosti radnika velikoj i uspješnoj tvrtki, uz svjesnost da prije svega njima duguje zahvalnost na takvoj uspješnosti, odličnoj poziciji i velikom ugledu tvrtke.[70]

S obzirom da je riječ o državnom i monopolskom poduzeću, treba uzeti u obzir i činjenice koje ne idu u korist korporativnoj kulturi, kao što su korupcija, nepotizam, vladajuća struktura i ostalo što je povezano sa političkim kadrovima i segmentom vladajućih stranaka. Upravo iz tih razloga, treba više staviti naglasak na organizacijsku kulturu i posvetiti još više pažnje kako bi poduzeće imalo tržišni položaj i kako bi zaposlenici sudjelovali konkurentno na tržišnoj utakmici.

Organizacijskoj kulturi je potrebno posvetiti mnogo pažnje kako bi se stvorila jedinstvena i pozitivna kultura poduzeća koja predstavlja imidž poduzeća, koji uz sve navedeno treba i dalje njegovati i raditi na njemu, kako bi poslovanje poduzeća i dalje nastavilo poslovati uspješno i profitabilno, uz sve nadolazeće tehnologije.

[69] https://www.hep.hr/ods/UserDocsImages//publikacije/godisnje_izvjesce//godisnje2020.pdf (18.rujna.2021)
[70] https://www.hep.hr/ods/UserDocsImages//publikacije/godisnje_izvjesce//godisnje2020.pdf (18.rujna.2021.)

4.2.3. Analiza organizacijskih resursa

Organizacijski resursi poduzeća obuhvaćaju:

- Fizičke resurse
- Ljudske resurse
- Informacijske resusre
- Financijske resurse

U nastavku ćemo pojedinačno obraditi pojedine organizacijske resurse.

4.2.3.1. Analiza fizičkih resursa

Fizički resursi se odnose na sva sredstva koja su raspoloživa poduzeću za obavljanje poslovne djelatnosti, u što se uključuje materijalna imovinu poduzeća, i dugotrajna i kratkotrajna. U ovu kategoriju resursa ubrajamo zemljišta, zgrade, pogone, infrastrukturu potrebnu za rad, opremu, materijale, opremljenost, inventare, uredsku opremu, ostalu opremu i uređaje za rad, službena vozila, rasvjete, sisteme za grijanje i hlađenje, itd.

4.2.3.2. Analiza ljudskih resursa

Ljudski resursi obuhvaćaju sve zaposlene u poduzeću koji svojim radom doprinose poslovanju poduzeća i utječu na kreiranje organizacijske kulture. Ljudski resursi obuhvaćaju sve djelatnike poduzeća, od direktora, menadžera, poslovođa, radnika, i svih ostalih koji sudjeluju u hijerarhiji, odnosno koji imaju neku poslovnu aktivnost u poduzeću.

Elektrodalmacija Split zapošljava 791 radnika, koji su raspoređeni na raznim pozicijama u poduzeću. Kako konkretniji podaci o zaposlenicima nisu javno dostupni, broj zaposlenih je jedini podatak koji je dobiven na promatranje, odnosno ovu analizu, te analiza ne sadržava ostale bitne podatke o ljudskim resursima, kao što su omjer zaposlenih po spolu, dobnim skupinama, obrazovanju, dužini trajanja zaposlenja, kategorizacija radnih mjesta, kao i financijski pokazatelji za određena radna mjesta.

4.2.3.3. Analiza informacijskih resursa

Informacijski resursi se odnose na protok informacija u poduzeću, koje su podloga za poslovno upravljanje odnosno, iz kojih proizlazi temelj za buduće poslovne odluke, organizaciju,

predviđanje rješenja za strateška i operativna pitanja. Informacije predstavljaju glavno obilježje da bi poduzeće moglo uspješno funkcionirati. Poduzeće mora raspolagati pravodobnim informacijama kako bi s njima moglo postupati bez zastoja. Zbog toga je potrebno da je izgrađena informacijska mreža i sustav koji će omogućiti da se informacije kreću bez mogućnosti zastoja te da na taj način na vrijeme dođu do zaposlenika.

U ovom kontekstu, Elektrodalmacija Split ima izgrađenu mrežu informacijskih resursa koja omogućuje nesmetan protok informacija, što se ponajprije odnosi na telefone, mobilne mreže, Internet, e-mailove, mrežne sisteme koji obuhvaćaju informacijske sustave putem kojih se prati sve vezano za električnu energiju, od proizvodnje, distribucije, potrošnje, tarifne modele, brojila i slično.

Također, navedeni informacijski resursi su integrirani u zajednički sustav putem kojega zaposlenici poduzeća mogu biti na usluzi građanima za davanje informacija, prikupljanje reklamacija i slično, kao služba za korisnike.

4.2.3.4. Analiza financijskih resursa

Financijski resursi odnose se na financijska sredstva i njihove izvore. U ovom kontekstu, zadaća menadžmenta je da poduzeće posluje likvidno i da ima dinamične novčane tokove. Cilj svakog poduzeća je da se financira iz vlastitih izvora. U konkretnom slučaju, u tablici 5. je prikazana skraćena konsolidirana bilanca HEP Grupe iz koje je vidljiva ukupna vrijednost imovine.

Iz prikazanog je vidljiva vrijednost ukupne imovine HEP Grupe, koja je krajem 2019. godine iznosila 42,6 milijardi kuna, te je u sljedećoj godini povećana za 2,2 milijarde kuna. Dugotrajna imovina čini 81% vrijednosti imovine Grupe i u 2019. godini je povećana za 1,4 milijarde kuna, odnosno 4,1%, što se odnosi na povećanje fizičke imovine, odnosno nekretnina, postrojenja i opreme. Kratkotrajna imovina je u 2019. godini povećana za 844,3 milijuna kuna u odnosu na prethodnu godinu, što je povećanje od 11,6 %, zahvaljujući povećanju novca i novčanih ekvivalenata.

Kapital i rezerve na kraju 2019. godine iznosile su 25,6 milijardi kuna s povećanjem od 5,1% u odnosu na prethodnu godinu, zbog povećanja zadržane dobiti. U 2019. godini povećana su dugoročna rezerviranja za 12%, kao i kratkoročne obveze za 22,9%.

Tablica 5. Skraćena verzija konsolidirane bilance HEP grupe

Konsolidirana bilanca	31. prosinca 2018		31. prosinca 2019.		%2019./2018.
	mil. kn	**udjel**	**mil.kn**	**udjel**	
Dugotrajna imovina	33.041,60	82%	34.405,60	81%	4,10%
Kratkotrajna imovina	7.308,10	18%	8.152,40	19%	11,60%
Ukupna imovina	**40.349,60**	**100%**	**42.558,00**	**100%**	**5,50%**
Kapital i rezerve	24.369,40	60%	25.610,30	60%	5,10%
Dugoročna rezerviranja	1.067,50	3%	1.195,40	3%	12,00%
Dugoročne obveze	11.112,00	28%	11.080,60	26%	-0,30%
Kratkoročne obveze	3.800,80	9%	4.671,80	11%	22,90%
Ukupno kapital i obveze	**40.349,60**	**100%**	**42.558,00**	**100%**	**5,50%**

Izvor: https://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti//HEP_izvjesce_poslovanje_odrzivost_2019.pdf (20.rujna.2021.)

4.3. POVEZIVANJE FAKTORA EKSTERNE I INTERNE OKOLINE

Kako bi se povezali interni i eksterni faktori poduzeća, te kako bi poduzeće imalo temelj za formiranje određene strategije poslovanja koristi se SWOT analiza. SWOT analiza prikazuje povezanost vanjskih, odnosno eksternih čimbenika i unutarnjih, odnosno internih čimbenika poduzeća. Njena glavna karakteristika je da daje pregled snaga, slabosti, prilika i prijetnji za poduzeće.

Nakon analize vanjske i interne okoline poduzeća Elektrodalmacija Split, prikazana je SWOT analiza poduzeća u tablici 6. u kojoj je spojena analiza eksternih i internih faktora na jednom mjestu.

Tablica 6. SWOT analiza poduzeća Elektrodalmacija Split

SNAGE	SLABOSTI
Monopolski položaj na tržištu	Organizacijska kultura
Tradicija i duga povijest	Tržišni i ekonomski faktori
Financijski faktori	Nedovoljno dobri organizacijski procesi
PRILIKE	**PRIJETNJE**
Raspoloživa prirodna bogatstva	Trendovi u svijetu
Pojava novih segemenata kupaca	Prijetnja supstitucijskih proizvoda

Izvor: Izrada autora

Iz prikazanog je vidljivo kako su najistaknutije snage poduzeća Elektrodalmacija Split monopolski položaj na tržištu, tradicija i duga povijest i financijski faktori, su slabosti poduzeća organizacijska kultura, tržišni i ekonomski faktori i nedovoljno dobro organizirani procesi. Kao prilika poduzeća navedena su raspoloživa prirodna bogatstva i pojava novih segmenata kupaca, dok su prijetnje trendovi u svijetu i prijetnja supstitucijskih proizvoda, odnosno proizvoda koji su više ekološki održivi.

5. ZAKLJUČAK

U 21. stoljeću u kojem se iz dana u dan otvaraju nova poduzeća različitih djelatnosti, planiranje je ključan proces za opstanak istih. Istraživanje poslovne okoline dovodi menadžere u prednost, te im daje mogućnost predviđanja potencijalnih problema. Dobra strategija je odgovor poduzeća na nepredvidljivu okolinu, a važan korak u formuliranju kvalitetne strategije čini njena analiza koja se dijeli na tri kategorije.

Glavni predmet istraživanja ovog rada je analiza poslovnog okruženja u poduzeću Hrvatska Elektro Privreda d.d., Zagreb, poslovna jedinica Elektrodalmacija, Split.

Na primjeru poduzeća obrađene su tri kategorije analize. Vanjska okolina pomoću PEST tablice, iz koje je vidljivo da je analiza okoline povoljna za poduzeće. Unutarnja okolina prikazana je kroz fizičke, ljudske, informacijske i financijske resurse. Na kraju prikazana je SWOT analiza poduzeća u kojoj je spojena analiza unutarnjih i vanjskih faktora na jednom mjestu.

Možemo zaključiti da poduzeće ostvaruje dobre financijske rezultate, te da je njegova glavna prednost odnosno snaga na tržištu, monopolski položaj. Međutim ulazak novog supstitucijskog konkurenta na tržište bi mogao promijeniti dosadašnje poslovanje. Veća pozornost trebala bi se obratiti na trendove u svijetu i ekološki prihvatljivije poslovanje.

Key words: planning, business environment analysis, HEP d.d., Elektrodalmacija Split

LITERATURA

Knjige:

1. Alfirević, N., Management, Nastavni materijali za akad.god. 2020./2021., Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
2. Buble M: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split (2000.)
3. Buble M: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split (2006.)
4. Buble M.: Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Split, (2009.)
5. Buble M., Dulčić Ž. i ostali,: Strateški management, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, (2005.)
6. Bulat, V., Teorija organizacije, Informator, Zagreb, (1987.)
7. Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž.,: Menadžment: Priručnik za nastavu, Sveučilište u Splitu, Split, (2009.)
8. Klepić Z.: Menadžment neprofitnih organizacija, Sveučilište u Mostaru, Mostar (2014.)
9. Klepić Z., Alfirević N., Rahimić Z.: Menadžment, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, (2020.)
10. Kotler, P.: Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, (1988.)
11. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: Osnove marketinga, Zagreb, (2007.)
12. Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, (2009.)
13. Samuelson, A.P., Nordhaus, W.: Ekonomija, Zagreb (MATE), (1992.)
14. Sikavica P.: Organizacija, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, (2011.)
15. Sikavica, P., Bahitijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga d.d., Zagreb (2008.)
16. Stacey, R. D.: Strateški menadžment i organizacijska dinamika, (hrv.izdanje) MATE d.o.o., Zagreb, (1993.)
17. Šunje, A., Top menadžer, vizionar i strateg, Zagreb, (2003).
18. Wehrich, H. Koontz, H.: Menadžment, MATE, Deseto izdanje, Zagreb, (1994.)

Internet izvori:

1. https://www.hep.hr/drustva-hep-grupe/29 (26.travnja.2021.)
2. https://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti//HEP_izvjesce_poslovanje_odrzivost_2019.pdf (19.svibnja,2021.)

3. https://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/finizvj/konsolidirana/2020//HEP_grupa_FY_2020_HRV.pdf (24.svibnja,2021.)
4. https://www.hep.hr/investitori/financijski-podaci/21 (24.svibnja,2021.)
5. file:///C:/Users/Asus/Downloads/godisnje2019%20(1)%20(1).pdf (02.srpnja.2021.)
6. https://www.hep.hr/ods/UserDocsImages//publikacije/godisnje_izvjesce//godisnje2020.pdf (18.rujna.2021.)
7. https://www.hep.hr/UserDocsImages//dokumenti/Izvjesce%20o%20odrzivosti//HEP_izvjesce_poslovanje_odrzivost_2019.pdf (20.rujna,2021.)
8. https://www.hep.hr (23.rujna,2021.9

SUMMARY

In the 21st century, in which new companies of various industries are opening day by day, planning is a key process for their survival. Researching the business environment brings managers an advantage, and gives them the ability to anticipate potential problems. A good strategy is a company's response to an unpredictable environment, and an important step in formulating a quality strategy is its analysis, which is divided into three categories.

The main subject of this paper is the analysis of the business environment in the company Hrvatska Elektro Privreda d.d., Zagreb, business unit Elektrodalmacija, Split.

Three categories of analysis are processed on the example of a company. External environment using the PEST table, which shows that the environmental analysis is favorable for the company.

The internal environment is presented through physical, human, informational and financial resources. Finally, a SWOT analysis of the company is presented, in which the analysis of internal and external factors is combined in one place.We can conclude that the company achieves good financial results, and that its main advantage or strength in the market is a monopoly position. However, the entry of a new substitute competitor into the market could change the current business. Greater attention should be paid to global trends and more environmentally friendly business.

Key words: planning, analyzing business environment, HEP, Elektrodalmacija Split

POPIS TABLICA

Tablica 1. Prikaz rezultata skeniranja okoline 20
Tablica 2. SWOT matrica za formiranje strategije 24
Tablica 3. Godišnji financijski podaci..... 33
Tablica 4. Analiza dimenzija i elemenata opće okoline poduzeća HEP - Elektrodalmacija Split 37
Tablica 5. Skraćena verzija konsolidirane bilance HEP grupe 44
Tablica 6. SWOT analiza poduzeća Elektrodalmacija Split 45

POPIS SLIKA

Slika 1. Okolina organizacije 8
Slika 2. Primjer mogućih očekivanja stakeholdera 21
Slika 3. BCG matrica 22
Slika 4. Promjena okoline, kompleksnost i neizvjesnost 26
Slika 5. Porterov model pet konkurentskih snaga 27
Slika 6. Društva HEP grupe 31
Slika 7. Organizacijska struktura HEP ODS-a 39
Slika 8. Organizacijska struktura Elektrodalmacije Split 40