ANALIZA EKSTERNE OKOLINE „LTH METALNI LIJEV“ D.O.O., BENKOVAC

Bačić, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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:124:605096

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET U SPLITU

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA EKSTERNE OKOLINE

„LTH METALNI LIJEV“ D.O.O., BENKOVAC

Mentor: **Student:**

Prof.dr.sc.Nikša Alfirević **Ivan Bačić 1120433**

Split, rujan 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 4

1.1. Predmet rada 4

1.2. Problem rada 4

1.3. Ciljevi rada 4

1.4. Metode rada 4

1.5. Struktura rada 5

2. STRATEŠKA ANALIZA OKOLINE PODUZEĆA 6

2.1. Pojam i značaj strateške analize 6

2.2. Vrste strateške analize 6

2.3. Eksterna okolina poduzeća 6

2.3.1. Opća ili socijalna okolina 7

2.3.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka 14

2.4. Metode i tehnike analize opće okoline 18

2.4.1. Skeniranje opće ili socijalne okoline 18

2.4.2. Izrada ETOP profila 19

2.4.3. Analiza i procjena ranjivosti 20

2.4.4. Analiza i procjena tehnologije 20

2.5. Metode i tehnike analize poslovne okoline 21

2.5.1. Skeniranje poslovne okoline 21

2.5.2. Analiza konkurencije 22

2.5.3. Analiza zainteresiranih za poduzeće 24

2.5.4. Povezivanje analize eksternih i internih faktora 24

2.5.5. Ocjena procesa analize okoline 25

3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU „LTH METALNI LIJEV“ D.O.O., BENKOVAC 27

3.1. Nastanak poduzeća i osnovni podaci 27

3.1.1. Gospodarski razvoj 28

3.1.2. Djelatnost društva 28

3.1.2.1. Osnovne djelatnosti 29

3.1.2.2. Strateška orijentacija 29

3.1.2.3. Ključni proizvodi 29

3.2. AD Klaster 30

3.3. Eksterna analiza poduzeća LTH Metalni lijev d.o.o. 31

3.3.1. Analiza opće ili socijalne okoline LTH Metalni lijev d.o.o. 31

3.3.2. Analiza poslovne okoline LTH Metalni lijev d.o.o. 32

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA STRATEŠKE ANALIZE OKOLINE PODUZEĆA „LTH METALNI LIJEV“ D.O.O. 36

5. ZAKLJUČAK 37

SAŽETAK *38*

SUMMARY *38*

LITERATURA *39*

POPIS SLIKA *40*

POPIS TABLICA *41*

1. UVOD

1.1. Predmet rada

Predmet istraživanja završnog rada je analiza eksterne okoline poduzeća, s posebnim osvrtom na poduzeće „LTH Metalni lijev“ d.o.o., Benkovac. U aktualno vrijeme svaki segment upravljanja poduzećem je od enormne važnosti. Svaki od tih segmenata poduzeće mora razvijati paralelno kako ne bi izgubilo bitku s konkurencijom na tržištu. Eksterna okolina, kao jedan od važnih segmenata poduzeća bitno utječe na poslovanje poduzeća. Poduzeće mora znati kakve se prilike, a možda i prijetnje za njegovo poslovanje, kriju u općoj ili poslovnoj okolini. Praćenjem npr. zakonskih propisa poduzeće može izbjeći nepotrebne troškove u slučaju kazni zbog nepoštinanja pravnih regulativa. No, za razliku od opće okoline, poslovna okolina je ta na koju je poduzeće više orijentirano jer je „bliže“ samom poduzeću. Praćenjem konkurencije poduzeće se održava u koraku s novim načinima poslovanja kako ne bi izgubilo utrku na tržištu.

1.2. Problem rada

U radu se istražuje kako eksterna okolina utječe na poduzeće LTH Metalni lijev d.o.o., odakle mu dolaze prijetnje, a gdje se stvaraju prilike.

1.3. Ciljevi rada

Cilj rada je utvrditi koji sve faktori te na koji način utječu na eksternu okolinu poduzeća „LTH Metalni lijev“ d.o.o.. Kako bi došli do postavljenih ciljeva nužno je primjeniti određene metode istraživanja.

1.4. Metode rada

Pri izradi ovog rada korištene su analiza dokumentacije, intervjua i anketiranja, kao i kvalitativna analiza i prezentacija rezultata istraživanja.

1.5. Struktura rada

Rad se sastoji od pet cjelina. Prvi dio rada je uvodni dio u kojem je ukratko objašnjena definicija problema rada, ciljevi rada, zatim metode rada i struktura rada. U drugom dijelu rada odnosno teorijskom dijelu bit će izneseni pojmovi, značenja i koncepti vezani uz stratešku analizu okoline odnosno eksternu analizu. U trećem dijelu će biti izneseni osnovni podaci o poduzeću "LTH Metalni lijev d.o.o, te analiza eksterne okoline u istoimenom poduzeću, a potom i rezultati istraživanja kao četvrti dio. U petom dijelu, odnosno zaključku će biti iznešen vlastiti komentar i mišljenje na stratešku analizu okoline promatranog poduzeća.

2. STRATEŠKA ANALIZA OKOLINE PODUZEĆA

2.1. Pojam i značaj strateške analize

U novije vrijeme strateška analiza je od krucijalne važnosti za menadžment. Bitna je u tom što omogućuje razumijevanje ključnih faktora unutarnje i vanjske okoline koje može dovesti do poželjnih strateških izbora za neko poduzeće. Ona zapravo daje odgovor kako se trebaju upotrebljavati pojedini resursi kako bi se iskoristile strateške prednosti koje bi dovele do postizanja željenog cilja.

2.2. Vrste strateške analize

Poduzeća u današnje vrijeme posjeduju karakteristike koje su pod utjecajem okoline koja je „bliže“ tom poduzeću. Okolina označuje ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora respektirati prilikom donošenja odluka. Ona neprekidno stvara i nove prilike i nove opasnosti za poduzeće. Razlikuju se dva temeljna segmenta okoline – eksterna i interna okolina.[1]

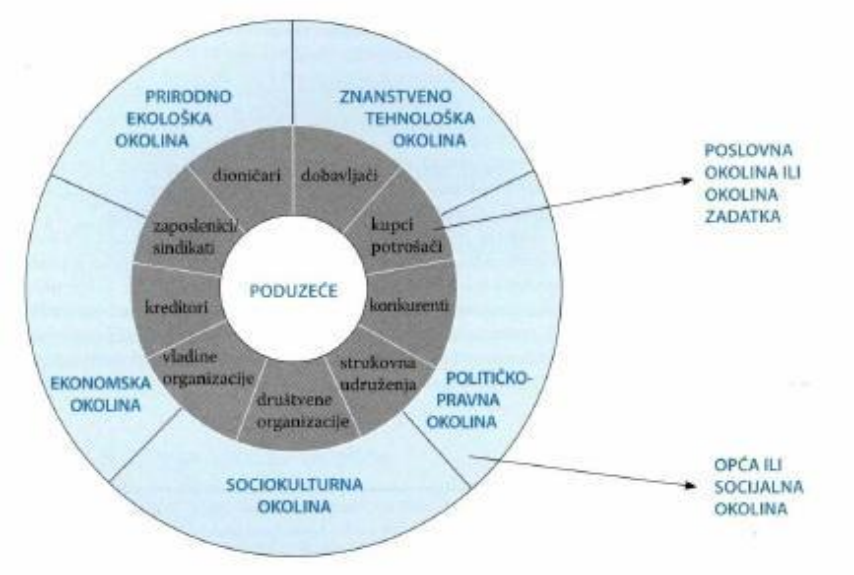
2.3. Eksterna okolina poduzeća

Prethodno smo spomenuli kako je eksterna okolina skupa s internom okolinom temeljni segment okoline poduzeća. Možemo reći kako u pravilu obuhvaća one dijelove poduzeća koji indirektno utječu na poslovanje poduzeća. Pri tom razlikujemo dva osnovna elementa te okoline:

- Opća ili socijalna okolina
- Poslovna okolina ili okolina zadatka

[1] Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006

Slika 1. Spomenuti segmenti eksterne analize poduzeća



Izvor: Buble, M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005. Sinergija. Str. 18.

2.3.1. Opća ili socijalna okolina

Opću ili socijalnu okolinu, odnosno makrookolinu čine snage koje nisu pod kontrolom poduzeća, pa ih stoga ono mora promatrati i na njih reagirati.[2] To su:

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

1) Političko- pravna okolina

Politika je umijeće ili znanost o javnom utjecaju i kontroli. Politička okolina je definirana nekim političkim sustavom koji provodi država i koji diktira tempo poduzeća, pod kojim se misli na ograničavanje ili omogućavanje razvoja poduzeća. Za razliku od političke, pravna

[2] Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 30.

okolina se odnosi na donošenje zakona i drugih zakonskih akata kao pravna regulativa koju provode odgovarajuće institucije u svrhu praćenja ponašanja odnosno poslovanja poduzeća.
Nažalost u Hrvatskoj je mana loša administracija i to što država ne podupire poduzeća. Npr. za dobivanje koncesije o legalnom poslovanju treba čekati i po nekoliko godina, dok s druge strane raste siva ekonomija što ima izrazito negativne efekte na gospodarstvo.
Djelovanje države na poduzeće manifestira se u sljedećem:[3]

- Utvrđivanje zakonskog okvira

Mnoštvo zakonskih propisa direktno ili indirektno utječu na poslovanje poduzeća, a mogu se podijeliti na opće i posebne.[4]

Opći zakonski propisi su oni koji se u istoj mjeri odnose na cjelokupan ili široki spektar poduzeća bez obzira na njihovu veličinu, djelatnost, lokaciju i ostaloo. Među tim zakonima su najvažniji: Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o radu, Zakon o porezu na dodanu vrijednost i brojni drugi.
Posebni zakonski propisi su u većem broju, a odnose se ili na vrstu poduzeća, ili na neku djelatnost, ili pak na neke specifične dijelove poslovanja. Takvi su Zakon o obrtu, Zakon o bankama, Zakon o ugostiteljstvu, Zakon o vanjskoj trgovini, Zakon o zdravstvenoj ispravnosti i zdravstvenom nadzoru nad namirnicama i predmetima opće uporabe i brojni drugi.

Poduzeća moraju poštivati zakonske okvire kako bi u prvom redu zaštitila svoje zaposlenike, kupce, a na kraju i same sebe. Npr. poduzeća koja se bave rudarstvom prema Zakonu o zaštiti na radu moraju imati vidljive znakove opasnosti koliko zaposleni moraju biti daleko od nekog stroja, spremne aparate za gašenje u slučaju požara ili neke nezgode, kacige za zaposlene kad su u samom rudniku, itd. Dakle, općenito sve te zakonske propise poduzeća moraju poštivati, u slučaju da im razne institucije poput carine ili inspektorata i drugih državnih tijela, kojima država kontrolira poduzeća, ne nađu neke neispravnosti te tako „opale“ velike kazne.

- Utjecaj na alokaciju resursa

[3] Samuelson, A.P., Nordhaus, W., Ekonomija, Mate, Zagreb, 1992., str. 301-303.
[4] Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 30.

Na alokaciju resursa utječe država koja svojim mjerama poboljšava ekonomsku efikasnost. Tri su glavna izazova državi da reagira:[5]

1) diskriminacija na tržištu radne snage
2) rušenje savršene konkurencije
3) postojanje znatnih eksternalija

U svim tim slučajevima država može intervenirati ili zabranama diskriminacije, donošenjem antitruskovskih zakona, kontrolom onečišćavanja okoline, ili poticajima ulaganja u znanost, itd.

- Preraspodjela dohotka

Što se tiče raspodjele dohotka države poduzimaju intervencije u cilju osiguranja socijalne sigurnosti. Iz tih sredstava se financiraju zdravstveno, mirovinsko, invalidsko osiguranje, školstvo, znanost, vojska.

- Makroekonomska stabilizacija

Glavni cilj države je postizanje pune zaposlenosti i stabilnosti cijena. Osnovna zadaća stabilizacijske politike je održavanje stabilne razine cijena održavanjem agregatne potražnje na nivou na kojem je približno jednaka agregatnoj ponudi, kod pune zaposlenosti. To postiže svojim instrumentima, odnosno fiskalnom te monetarnom politikom ili njihovom kombinacijom.

Menadžeri su često upleteni u probleme s jasnim političkim opredjeljenjem. Kreitner[6] navodi tri opća politička odgovora i četiri specifične političke strategije koje izvode menadžeri kao odgovor na političko-pravnu okolinu.

Opći politički odgovori koje izvode menadžeri mogu biti usmjereni: (1) na obranu postojećeg stanja- reaktivni, (2) „čekati i vidjeti“ – neutralni i (3) unapređenje performansi za svladavanje političkih napada i intervencija vlade – proaktivni odgovor.

[5] Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 31.
[6] Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 32.

2) Ekonomska okolina

Svako poduzeće je segment ekonomije tj. gospodarstva neke zemlje u kojoj djeluje. Menadžment poduzeća mora poznavati ekonomsku okolinu, jer je to temeljni okvir za djelovanje poduzeća. Kad kažemo poznavati mislimo na brojne ekonomske pokazatelje kao što su: bruto – društveni proizvod, dohodak per capita, stopa nezaposlenosti, kupovna moć stanovništva, kamatne stope, stopa inflacije, itd. Međutim, pri tom ne treba zanemariti ni druge faktore ekonomske okoline, kao što su zbivanja u svjetskoj ekonomiji, ograničenost resursa i drugi. U tom se kontekstu nameće potreba razmatranja četiri aspekta ekonomske okoline:[7]

1. Poslovni ciklusi
2. Globalna ekonomija
3. Unapređenje proizvodnosti
4. Upravljanje ograničenim resursima

1. Poslovni ciklus je određeni zaokret u ukupnom nacionalnom outputu, dohotku i zaposlenosti, obično traje između 2 i 10 godina, a obilježava ga široka ekspanzija ili kontrakcija u mnogim sektorima gospodarstva.[8]
   Utječe na četiri determinante, a to su: potrošnja, potražnja za radnom snagom, cijene i profit.
2. Svijet zapravo postaje jedna ekonomska cjelina bez granica. Poduzeća su orijentirana ne samo na domaće nego i na svjetsko tržište, te tako i plasiraju svoje proizvode na svjetska tržišta, razvijaju nova prodajna tržišta, itd. Sve to uključuje brojne posljedice globalizacije, kao što su brži rast obujma svjetske trgovine od rasta svjetske proizvodnje, porast uloge FDI, odnosno direktnih inozemnih investicija, penetracija uvoza u najveće svjetske ekonomije, itd.[9]

[7] Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 33.
[8] Samuelson, A. P., Nordhaus, W., op. cit., str. 556.
[9] Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 34.

3. Proizvodnost je najveći izazov za menadžere poduzeća. Svako poduzeće teži tom da bude što efikasnije i rentabilnije. Primarni cilj je izvući što više iz svih raspoloživih resursa-ljudskih, materijalnih, financijskih, informacijskih i dr.
   Proizvodnost bi se mogla izraziti sljedećim obrascem:

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

Također, može se povećati kroz uloženi kapital, ljudske potencijale, vladine mjere i inovaciju.

4. Upravljanje ograničenim resursima je aspekt koji govori kako su resursi u današnje vrijeme poprilično ograničeni ili su u opadanju, od zaliha čiste vode, sigurne hrane, ekonomske sigurnosti i dr. Od krucijalne je važnosti problem njihova efikasnog korištenja. To se prvenstveno odnosi na energente i to u prvom redu na zadatak reciklaže otpada, redizajniranje proizvoda i produženje njihova životnog vijeka itd. Tome se naravno treba stati na kraj kako bi se potaklo na racionalnije korištenje i štednju svih raspoloživih resursa.

U pogledu upravljanja resursima nameću se dva temeljna pitanja:
1. Globalna perspektiva resursa
2. Strategija njihova upravljanja

Što se tiče globalne perspektive resursa, postavlja se pitanje njihova efikasnog korištenja, dok se u slučaju strategije njihova upravljanja resursima orijentira na one resurse koji su preostali, a ne na one kojih više nema.

3) Socijalna okolina

Socijalna okolina poduzeća obuhvaća društvene stavove, vrijednosti i vjerovanja koje poduzeće mora imati u vidu. Zašto? Pa upravo zato što proces globalizacije zahtjeva od menadžera da respektira kulturne različitosti i vrijednosti današnjeg poslovnog svijeta. Moderni sociolozi promatraju društvo kao proizvod konstantnog sukoba između snaga stabilnosti i snaga promjena koje se manifestiraju u sljedećim konzekvencama:[10]

[10] Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 36.

1. Stabilnost i promjena su vlasništvo cijelog društva
2. Društva su organizirana, ali proces organizacije proizvodi konflikt
3. Društva su dinamični socijalni sustavi
4. Komplementarni interesi, konsenzus o kulturnim vrijednostima i prisila drže društva zajedno
5. Socijalna promjena može biti postupna ili nagla, ali sva društva imaju iskustva u stalnoj socijalnoj promjeni.

Važne su četiri dimenzije socijalne okoline:

1. Demografske promjene

Demografija je znanost o stanovništvu. Istražuje zakonitosti u kretanju stanovništva, utvrđuje međusobne odnose kretanja stanovništva s drugim društvenim i gospodarskim pojavama, itd. Kao znanost o dinamici stanovništva prvenstveno proučava veličinu stanovništva, njegovu geografsku rasprostranjenost, gustoću, trendove kretanja, starosnu strukturu, stopu nataliteta i mortaliteta, zatim rasnu, etičku i vjersku strukturu. U današnje vrijeme vidljive su brojne demografske promjene kao što je to da radna snaga postaje sve starija, sve više žena radi te se zapošljava u raznoraznim organizacijama ili institucijama, urbanizacija i dr. Za menadžment je od iznimne važnosti jer recimo rast stanovništva može utjecati na rast ljudskih potreba, ali isto tako i na rast troškova ukoliko je rast stanovništva brži od raspoloživih izvora i zaliha hrane. Dakle, menadžeri moraju dobro promatrati demografske promjene kako bi putem marketinga promovirali i plasirali svoje proizvode na tržište.

2. Vrijednosti i vjerovanja ljudi

Etika je jako bitna stavka za uspjeh poduzeća. Pojedinac koji poštuje neke društvene norme u privatnom i poslovnom životu utječe na poboljšanje uspjeha nekog poduzeća. Osim maksimiziranja dobiti kojima teži svaki menadžer pa i poduzeće, važno je da pojedinac ne misli samo na to, nego da teži sigurnosti nezagađivanja, poštuje zapošljavanje žena i pripadnika druge vjere ili religije, itd., kao moguća pojava u poslovanju poduzeća.

3. Stavovi prema radu

Dvije temeljne determinante odnosa prema radu su privrzenost prema poduzeću i radna etika. Lojalnost prema poduzeću se malo izgubila jer svi vole ići tamo gdje im je bolje. Ljudi obično traže posao u struci, ali ukoliko ga ne mogu tu naći, ili idu izvan zemlje, ili su primorani raditi bilo što drugo. Mnogi se zapošljavaju na neodređeno, npr. sezonski rad, jer pogotovo mladi žele zaraditi što više.

4. Obrazovanje stanovništva

Znanje je najveće bogatstvo, ono što nitko ne može kupiti. Aktualno je kako živimo u vremenu u kojem dominira društvo znanja u kojemu ubrzano raste broj svih vrsta stručnjaka. Poznavanje barem jednog stranog jezika je već nešto što djeca trebaju postići tijekom svog školovanja. Porast opće razine obrazovanja ne utječe samo na potražnju, već i na poslovnu orijentaciju poduzeća gdje ona može razvijati različite programe ovisno o tome da li može angažirati ljude s potrebnim znanjima.

4) Tehnološka okolina

Iz dana u dan tehnologija se sve više razvija te se mnogi pitaju može li više od ovog što imamo danas. Tehnološka ekspanzija započeta već prošlog stoljeća donijela je brojne tehnološke, informacijske i komunikacijske revolucije koje dostižu svoj maksimum svaki dan. Ono što zahtjeva ovaj tip eksterne okoline je da poduzeća prate tehnološke inovacije kako bi pratile korak u odnosu na konkurenciju i plasirale proizvod što većem broju kupaca, a to ne mogu bez da osiguraju što bolju tehnologiju. Uz to treba pratiti i razvoj drugih tehnologija, a ne samo razvoj tehnologije svoje djelatnosti jer često razvoj jedne tehnologije dovodi do razvoja niza drugih tehnologija.

Posebno su važna dva aspekta tehnologije koja imaju bitne implikacije za menadžment, a to su:

1. Proces inovacija

Inovacija, riječ nastala od latinske riječi *innovare* što znači napraviti nešto novo. Menadžment inovacija odnosi se na sve vrste i oblike inovacija, inovacionih procesa i inovativnosti. To je

zapravo proces pretvaranja invencija u nove postupke, tehnike, tehnologije, nove proizvode. Sukladno ekspanziji tehnologije dolazi do sve većeg broja inovacija.

2. Razvoj mikroelektronike

Razvoj mikroelektroničke tehnologije neki nazivaju novom industrijskom revolucijom. Mikroelektronika je tehnologija proizvođenja, transformacija i transmisija informacija te se smatra baznom tehnologijom. Za poduzeće je važan ubrzani tempo tehnoloških promjena, neograničena mogućnost inovacija kao i visoki budžet za istraživanje i razvoj, veća koncentracija na manja poboljšanja nego na velike pronalaske, te povećanje broja propisa o tehnološkim promjenama.[11]

2.3.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka

Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje. Za razliku od opće okoline koja je „daleko“ od poduzeća te stoga i slabije definirana, poslovna je okolina u njegovoj neposrednoj blizini. Iz tog razloga su poduzeća više orijentirana na poslovnu okolinu s kojom su u svakodnevnom dodiru i o kojoj imaju puno više informacija i saznanja. Tako je u menadžmentu znatno lakše operirati s poslovnom nego s općom okolinom.
Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka čine: konkurenti, kupci, dobavljači, regulatori, sindikati, vlasnici i partneri.

1) Konkurenti

Konkurenti su druga poduzeća koja se natječu za resurse, a najbitniji resurs za koji se bore su kupci. Uvelike ovise jedni o drugima jer povećanje konkurentnosti jednog, u većini slučajeva rezultira i povećanjem konkurentnosti drugog poduzeća. Konkurentnost je zapravo važan aspekt jer poduzeća tako uvijek nastoje biti što bolja i superiornija nad konkurentom,

[11] Kotler, P., Upravljanje marketingom 1 i 2, Informator, Zagreb, 1989., str. 101-113.

međusobno se natječu čime poboljšavaju svoj proizvodni proces i svoje proizvode, šire svoja tržišta itd. Identifikacija konkurenata prema Petersu uključuje:[12]

1) prekomorske tvrtke, posebno one koje nenametljivo ulaze u male tržišne niše (tradicionalna japanska taktika),
2) male domaće tvrtke, posebno njihov ulazak u mala tržišta s jakom potražnjom,
3) velika nova domaća poduzeća koja iskorištavaju nova tržišta,
4) jake regionalne konkurente,
5) neuobičajene ulaske na tržište (TV shopping i kataloška prodaja).

Uzrok konkurencije može biti suprotstavljanje između postojećih poduzeća, pregovaračka snaga dobavljača, pregovaračka snaga kupaca, ulazak novih poduzeća na tržište itd.

2) Kupci

Kupci su fizičke ili pravne osobe koje kupuju neki željeni proizvod ili uslugu. To su zapravo osobe koje diktiraju koje i kakve proizvode i usluge trebaju. Oni utječu na poslovanje nekog poduzeća u vidu snižavanja cijena, kvalitete proizvoda, ponude proizvoda itd. Razlikujemo finalnog kupca koji kupuje određeni proizvod ili uslugu radi krajnje potrošnje i kupca posrednika koji kupuje proizvod ili uslugu za daljnju proizvodnju ili preprodaju drugoj organizaciji ili pojedincu. Danas je bavljenje kupcima sve složenije te se ističe važnost marketinga koji je orijentiran na potrebe i želje kupca, a to znači da poduzeće treba proizvoditi ono što žele kupci i na taj način pridonositi dobrobiti potrošača, a istodobno ostvarivati profit.[13] Da bi se kupci pridobili, a naročito zadržali, potrebno je izvršiti niz aktivnosti među kojima je važan *servis kupaca* koji označava brzinu i pouzdanost s kojom poduzeće može isporučiti ono što kupci žele, a uključuje:[14]

- brzinu ispunjenja narudžbe,
- isporuku robe pod povoljnim uvjetima,
- spremnost za povrat defektne robe i ponovnu isporuku nove,
- raspoloživost servisne službe za popravak i dijelove

[12] Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 41.
[13] Kotler, P., op. cit., str. 22.
[14] Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str.42.

- troškove servisa

3) Dobavljači

Dobavljač je proizvođač ili poduzetnik kod kojega se nabavlja roba za daljnju prodaju odnosno reprodukciju ili krajnju uporabu. Može raditi u svoje ime i za svoj račun ili za tuđi račun. To su ujedno pojedinci i organizacije koji poduzeće opskrbljuju potrebnim resursima – fizičkim, ljudskim, financijskim i informacijskim. Mnoga poduzeća ovise o pojedinim dobavljačima još više ako ih je mali broj, a postoji veliki broj konkurenata. Uz to, mogu postati i prijetnja za poduzeće u obliku konkurenta ukoliko se udruže s proizvođačima od kojih nabavljaju robu.

Dobavljači fizičkih resursa su najbrojniji, a ti resursi se u prvom redu odnose na sirovine i materijale, opremu, alate, rezervne dijelove i druge materijalne resurse.

Ljudski resursi se odnose na radnu snagu. Upravljanje ljudskim resursima veže neke aktivnosti poput planiranja ponude poslova i traženja ljudskih resursa, selekcije prijavljenih kandidata, obuke i razvoja zaposlenih, motiviranja i slično. Dobavljači tih resursa osiguravaju poduzeću radnu snagu koja je kvalificirana da obavlja točno određene poslove koje poduzeće treba. Ono što je cilj upravljanja ljudskih resursa jest postizanje uspjeha kroz zaposlenike. U tu svrhu djeluju i neke institucije, odnosno zavodi za zapošljavanje kao što su privatne ili javne agencije.

Financijski resursi predstavljaju novčanu imovinu poduzeća odnosno njen kapital. Početak poslovanja uvjetuje i neka početna novčana ulaganja u opremu, ljude, usluge i sl. Prilikom nabavljanja tih sredstava menadžeri snose rizik koji i koliko sredstava uzeti s obzirom na njihovu raspoloživost, cijenu i sl. Dobavljači financijskih resursa su investitori među kojima se ističu banke, dioničari, državne agencije i drugi investitori.

Informacijski resursi su iznimno bitni u današnje vrijeme s različitih aspekata poslovanja poduzeća. Neke od tih poduzeće samo prikuplja i obrađuje, a neke kupuje kao gotove outpute. Brojne organizacije kao što su poslovne prognoze, analize tržišta, procjene boniteta, itd., hrane poduzeća potrebnim informacijama.

4) Regulatori

Regulatori su organizacije u poslovnoj okolini koje mogu kontrolirati, regulirati ili utjecati na politiku i praksu poduzeća.
Razlikujemo dvije vrste regulatora:

- Vladine agencije
- Interesne grupe

1. Vladine agencije formiraju se sa zadatkom da štite javnost od izvjesne poslovne prakse ili pak da štite poduzeća jedna od drugih. Posjeduju službena ovlaštenja provoditi ispitivanja, postavljati standarde i norme te poduzimati akcije prema poduzećima koja se ne pridržavaju propisa. U takve spadaju: agencije za zaštitu okoliša, agencije za patente, agencije za kontrolu kvalitete namirnica i proizvoda, itd.[15]

2. Interesne grupe su specifičan oblik regulacije, a formiraju se voljom svojih članova s namjerom da utječu na poslovnu praksu. Njihova moć proizlazi iz javnosti rada, poštenog odnosa prema problemima koje rješavaju, ugledu njihovih članova i sl. Takve su grupe za zaštitu potrošača, grupe protiv uporabe alkohola, grupe za zaštitu od pušača i druge. Iako nisu na nivou kao vladine agencije, isto mogu jako utjecati na poslovnu praksu javnim djelovanjem koristeći raspoložive javne medije.[16]

5) Sindikati

Sindikati su organizacije koje stvaraju zaposlenici. Uspostavlja se kako bi zaposlenici održali ili poboljšali svoje plaće, naknade odnosno radne uvjete. Isto tako može dobiti status pravne osobe pa stoga imaju određena zakonska prava, od kojih je najvažnije pravo kolektivnih ugovora s poslodavcem. To znači da kad dogovaraju uvjete iz ugovora o radu, odluke donose jednoglasno. Ukoliko nemaju takva prava i ovlasti onda u većini slučajeva prijete štrajkom ili ostalim akcijama kojima vrše pritisak na poslodavca.

Dva su najznačajnija načina na koji utječu na poduzeće:

[15] Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 44.
[16] Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 44.

1. Kolektivno pregovaranje – pregovaranje u kojemu sindikati sudjeluju s poslodavcem u dogovaranju visine plaća, trajanju radnog vremena, zaštite na radu i drugim stvarima na koje mogu bitno utjecati na visinu troškova rada i na ukupne troškove poslovanja.

2. Sindikati svojim akcijama kao što su štrajkovi, bojkoti, pasivni otpor i sl., na koje imaju zakonsko pravo, mogu utjecati na kvalitetu rada u poduzeću. Ono što je važno istaknuti je to da sindikat uvijek može pomoći, čak ukoliko zaposlenik i nije član sindikata.

2.4. Metode i tehnike analize opće okoline

Za analizu opće okoline nekog poduzeća koriste se sljedeće metode:[17]

1. skeniranje opće ili socijalne okoline
2. izrada ETOP profila
3. analiza i procjena ranjivosti
4. analiza i procjena tehnologije

2.4.1. Skeniranje opće ili socijalne okoline

Metoda skeniranja opće ili socijalne okoline je postupak u kojemu se na ključnim segmentima opće okoline vrši analiza. Ti segmenti odnose se na prirodno – ekološke faktore, znanstveno – tehnološke faktore, ekonomske faktore, političko – pravne faktore te sociokulturne faktore. Svrha ove analize je utvrditi koji od elemenata predstavlja priliku za poduzeće, a koji na poduzeće djeluje kao prijetnja.[18]

Analiza prirodne ili fizičke okoline uključuje procjenu trenutačnih i potencijalnih utjecaja prirodnih uvjeta, ekoloških uvjeta te raspoloživih prirodnih resursa.

Analiza znanstveno – tehnološke okoline uključuje procjenu trenutačnih i potencijalnih utjecaja tehničkih faktora, tehnoloških faktora te tehničko – ekonomskih faktora.

[17] Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 26.
[18] Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 26.

Analiza socijalno – kulturne okoline uključuje procjenu trenutačnih i potencijalnih utjecaja kulturnih karakteristika i socijalnih trendova.

Analiza demografske okoline uključuje procjenu trenutačnih i potencijalnih utjecaja demografskih faktora i povijesnih faktora.

Analiza ekonomske okoline uključuje procjenu trenutačnih i potencijalnih utjecaja tržišnih faktora, financijskih faktora, ekonomskih faktora te faktora ekonomske politike.

Analiza političko pravne okoline uključuje procjenu trenutačnih i potencijalnih utjecaja političkih odnosa i pravne regulative.

Cilj analize opće ili socijalne okoline je uočiti kritične faktore poduzeća koji mogu utjecati na budućnost poduzeća.

2.4.2. Izrada ETOP profila

ETOP analiza odnosno analiza profila prilika i prijetnji se koristi u programiranju razvoja poduzeća. Ovu metodu najčešće koriste menadžeri za strateško predviđanje poduzeća. Prvenstveno je orijentiran na utvrđivanje pozicije poduzeća u ovisnosti o prilikama i prijetnjama. Cilj analize je procijeniti implikacije prilika i prijetnji iz okoline na sadašnje i buduće poslovanje poduzeća.[19]

[19] Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 30.

2.4.3. Analiza i procjena ranjivosti

Analiza i procjena ranjivosti je analiza koja se primjenjuje u otkrivanju prilika i prijetnji poduzeća, isto kao i ETOP analiza. Ona pomaže u otkrivanju sljedećih aspekata:[20]

1. podupirućih elemenata o kojima ovisi poduzeće,
2. sila koje mogu razoriti podupiruće elemente,
3. prijetnji koje mogu ugroziti obrambenu sposobnost poduzeća,
4. sposobnost poduzeća da reagira na štetne utjecaje.

Analiza započinje evidencijom podupirućih elemenata, odnosno onima koji podupiru poduzeće, a nastavlja se identifikacijom prijetnji koje mogu srušiti te elemente. Identifikacija prijetnji je zapravo najbitnija jer o njoj sve ovisi. U slučaju da se promatrana prijetnja ostvari, važno je procijeniti posljedice koje ona snosi. Na kraju spomenutog, analiza završava ocjenom sposobnosti poduzeća da na pravi način odgovori na uočene prijetnje.

2.4.4. Analiza i procjena tehnologije

Analiza i procjena tehnologije također je jedna od analiza koja pridonosi identifikaciji prilika i prijetnji iz okoline. Analiza se temelji na postupku procjene tehnologije koji ima dva osnovna koraka:[21]

1. skeniranje ili oštro motrenje tehnologije
2. procjenu tehnologije.

Skeniranje ili oštro motrenje tehnologije provodi se na način da se ukupno poslovanje podijeli na strateške cjeline koje se poslije analiziraju zasebno. Tada za svaku stratešku poslovnu jedinicu treba utvrditi sljedeće:[22]

1. koje se prilike i prijetnje mogu pojaviti na osnovi tehnologije koje već koristi poduzeće u svom proizvodnom procesu,
2. koje prilike i prijetnje mogu nastati na osnovi tehnologije koju upotrebljavaju konkurenti,

[20] Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 32.
[21] Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 33.
[22] Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 34.

3. koje se prilike i prijetnje mogu očekivati s obzirom na pojavu novih tehnologija odnosno „tehnologija na vidiku“.

Procjena tehnologije poduzeća provodi se pomoću matrice s četiri kvadranta pri čemu se na apscisi prikazuje važnost tehnologije, a na ordinati položaj tehnologije.

2.5. Metode i tehnike analize poslovne okoline

Poslovna okolina je okolina koja ima najviše utjecaja na poduzeće pa tako u njoj nailazimo na brojne aktere. U svrhu toga, poduzeće mora dobro promatrati koji mu se faktori iz okoline mogu pokazati kao prilike, a koji kao prijetnje. Opstanak i razvoj poduzeća ovisi o načinu iskorištavanja povoljnih prilika okoline i izbjegavanju prijetnji koje dolaze iz okoline.

Kod analize poslovne okoline poduzeća upotrebljavaju se sljedeće metode:[23]

1) skeniranje poslovne okoline,
2) analiza konkurencije,
3) stakeholder analiza ili analiza zainteresiranih za poduzeće.

Analiza poslovne okoline daje odgovore na pitanja koja su presudna za formiranje strategija kao što su sljedeća:[24]

- koje su glavne ekonomske karakteristike i trendovi u društvu i industriji?
- koje su karakteristične sile i kako će snažno utjecati na organizaciju?
- koji čimbenici kreiraju promjene u dinamici koja utječe na konkurenciju?
- koje su pretpostavke konkurenata o promjenama u okolini i koje su njihove moguće reakcije?
- koji su čimbenici okoline ključni za konkurentski uspjeh organizacije?
- je li industrija atraktivna ili neatraktivna sada i u budućnosti?

2.5.1. Skeniranje poslovne okoline

[23] Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 36.
[24] Sikavica P., Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008., str. 205.

Skeniranje poslovne okoline je analiza koju čini nekoliko sudionika poslovne okoline: dobavljači, kupci, konkurenti, dioničari, sindikati, kreditori, vladine organizacije, društvene organizacije te strukovna udruženja. Svaki od tih segmenata promatra se kao zasebna cjelina, stavljaju se u tablicu te se opisuju. Nakon toga potrebno je utvrditi da li neki od njih označava priliku ili prijetnju za poduzeće. Ukoliko promatrani sudionik označava priliku, označava se s (+), odnosno s (-) ako označuje prijetnju. Nakon toga potrebno je ocijeniti svaki element na sljedeći način:[25]

1. Korak: Utjecaj elemenata koji djeluju na poslovanje poduzeća se ocjenjuje i to oni označeni sa (+) ocjenama od 0 do 5, a akteri koji su označeni sa (-) ocjenama od -5 do 0, pri čemu 0 označava da promatrani akter „nema utjecaja“, a ocjena 5 označava da promatrani element ima maksimalan, odnosno „presudan utjecaj“.

2. Korak: Na temelju dodijeljenih ocjena pojedinih aktera poslovne okoline, potrebno je izračunati prosječnu ocjenu svake dimenzije, i to na način da se zbroje sve ocjene aktera i podijele s njihovim brojem.

3. Korak: Nakon što se akteri ocijene, potrebno je ocijeniti važnost aktera pri čemu se koriste ocjene od 0 do 10, pri čemu 0 znači da akter „nema važnosti“, dok 10 označava da akter ima „presudnu važnost“. Nakon što se ocijene akteri, potrebno je izračunati prosječne ocjene za svaku dimenziju.

4. Korak: Na kraju se prikazuje tablica s prikazom rezultata analize poslovne okoline s prikazom utjecaja aktera, važnosti aktera te zbrojem prilika (+) i prijetnji (-).

2.5.2. Analiza konkurencije

Konkurencija je rivalstvo između sličnih poduzeća koja su usmjerena na istu grupu kupaca. Svaki od njih nastoji povećati svoju prodaju i profit. Glavna zadaća analize konkurencije je

[25] Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 36.

utvrditi sposobnost poduzeća kako prije ostalih ostvariti profitabilnost. U postupku analize konkurencije mogu se primijeniti dva postupka:[26]

1. skeniranje konkurencije
2. analiza strukture konkurencije.

Skeniranje ili oštro motrenje konkurencije daje primat na promatranje ponašanja konkurencije, odnosno glavnih konkurenata i njihovih temeljnih karakteristika. Orijentirano je na promatranje sadašnjih prilika i prijetnji, ali i onih koje bi se mogle ostvariti. Glavna zadaća ove analize je iskoristiti konkurentske prednosti u odnosu na konkurentsko poduzeće i iskoristiti potencijalne prilike u pravo vrijeme.

Analiza strukture konkurencije se primjenjuje na Porterovu modelu pet konkurentskih snaga, pri čemu je faktore konkurencije moguće promatrati s četiri bitna aspekta, a to su:[27]

1) s aspekta pozicije poduzeća u pripadajućoj grani
2) s aspekta trenutačnog strateškog položaja poduzeća
3) s aspekta potencijalnog strateškog položaja poduzeća
4) s aspekta sposobnosti menadžmenta poduzeća da sagleda utjecaj konkurencije i odredi viziju i zacrtane ciljeve poduzeća.

Analiza strukture konkurencije svodi se na analizu deset ključnih faktora, a to su:[28]

1. potencijalna stopa rasta,
2. prijetnja ulaska novih poduzeća,
3. intenzitet rivalstva, odnosno suparništva,
4. pritisak zamjenskih proizvoda i supstituta,
5. ovisnost o dopunskim ili komplementarnim proizvodima,
6. snaga cjenkanja kupaca,
7. snaga cjenkanja dobavljača,
8. stupanj tehnološke ovisnosti,
9. postotak primjene inovacija,
10. razina sposobnosti menadžmenta.

[26] Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 39.
[27] Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 39.
[28] Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 39.

2.5.3. Analiza zainteresiranih za poduzeće

Cilj analize zainteresiranih za poduzeće ili stakeholder analize je identificirati i analizirati važne organizacije ili pojedince koji, ili značajno utječu na djelovanje neke organizacije, ili na čije interese organizacija svojim djelovanjem utječe u velikoj mjeri. Dakle, to je analiza svih poslovnih subjekata koji imaju utjecaj na organizaciju, odnosno poduzeće. Ona se prvenstveno ugleda na one poslovne subjekte o čijim aktivnostima ovisi opstanak i razvitak poduzeća. Analiza započinje utvrđivanjem subjekata zainteresiranih za poduzeće te se nastavlja s procjenom odgovarajućih pretpostavki. Subjekti zainteresirani za poduzeće mogu biti kupci, konkurenti, dobavljači, kreditori, dioničari, razne institucije i interesne grupe itd. Od svih navedenih najbitniji su kupci, dobavljači i konkurenti. U daljnjem stupnju analize zainteresiranih za poduzeće potrebno je utvrditi koje pretpostavke djeluju podupiruće, a koje ograničavajuće za svaki pojedini subjekt. Nakon toga, potrebno je ocijeniti važnost i vjerojatnost svake pojedine pretpostavke. Ocjena svake pretpostavke se kreće u rasponu od 0 do 9, pri čemu broj 0 označava najmanju važnost, dok broj 9 označava najveću važnost i vjerojatnost.[29]

2.5.4. Povezivanje analize eksternih i internih faktora

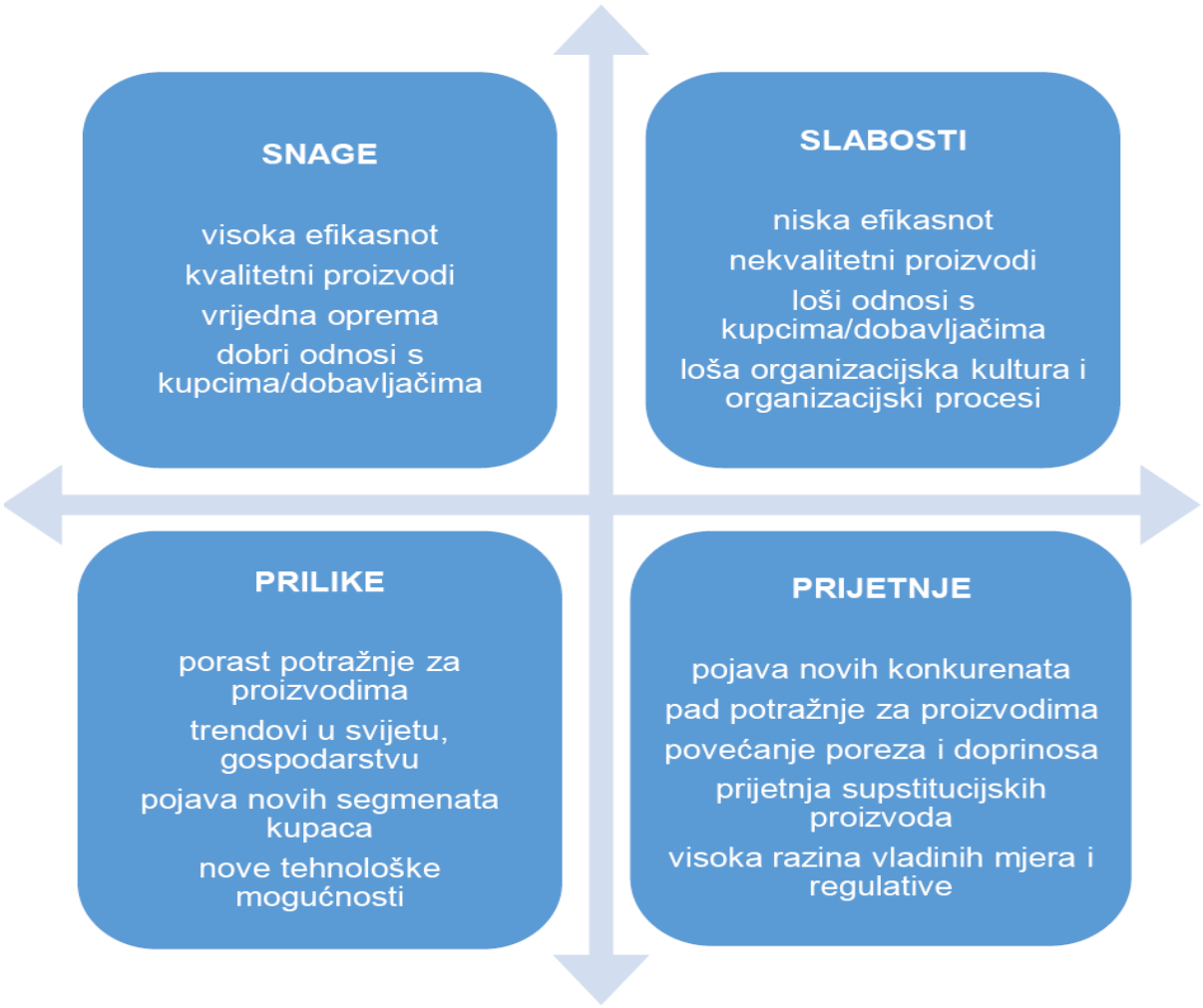
Za povezivanje internih i eksternih faktora nekog poduzeća koristi se SWOT analiza. SWOT analiza dolazi od prvih naziva engleskih riječi strenghts (S), weaknesses (W), opportunities (O) i threats (T), što u prijevodu znači snage, slabosti, prilike i prijetnje. Glavni cilj ove analize je dobiti skicu za dobru strategiju, odnosno da poduzeće dobije odgovore koje snage da iskoristi, kako da smanji slabosti, osvoji prilike te smanji prijetnje. Poduzeće SWOT analizu koristi kako bi formiralo određenu strategiju u poslovanju. Na sljedećoj slici prikazane su neke od mogućih prilika, prijetnji, snaga i slabosti nekog poduzeća.

Nakon što se odrede snage, slabosti, prilike i prijetnje treba uskladiti interne i eksterne elemente analize. Moguće je oblikovati četiri grupe strateških alternativa:[30]

1. maksimizirati snage da bi se maksimizirale prilike u okolini,

[29] Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 41.
[30] Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 69.

2. maksimizirati snage da bi se minimizirale prijetnje,
3. minimizirati slabosti u prilikama bogatoj okolini,
4. minimizirati slabosti i minimizirati prijetnje.



Slika 2. SWOT analiza

Izvor: Sikavica P., Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008., str. 123.

2.5.5. Ocjena procesa analize okoline

Proces analize okoline obuhvaća:[31]

1) Skeniranje
2) Monitoring
3) Predviđanje

[31] Sikavica P., Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008., str. 193.

Skeniranje je proces prikupljanja podataka za koje poduzeće pokazuje interes, a da pri tom poduzeće nije orijentirano na određene tipove podataka.

Monitoring je proces prikupljanja informacija koje se odvijaju unutar nekog projekta ili programa. Služi kao nadzor koji prati razvoj projektnih aktivnosti.

Predviđanje je proces pomoću kojeg poduzeće pretpostavlja svoja buduća stanja i ishode. U svrhu tog poduzeće formira svoje strateške planove i programe.

3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU „LTH METALNI LIJEV“ D.O.O., BENKOVAC

3.1. Nastanak poduzeća i osnovni podaci

Godine 1980. osnovano je poduzeće pod nazivom Bagat d.o.o. koja se bavila proizvodnjom šivaćih mašina. Od 1991. proizvodnja se obustavlja uzrokovano Domovinskim ratom da bi se 1996. ponovno pokrenula. Društvo LTH Metalni lijev d.o.o. osnovano je 1998. godine pod nazivom Metalni lijev TCG d.o.o.., a godinu dana poslije toga poduzeće postaje članom LTH Castings grupe koju čini sve do danas. Sjedište društva je u Benkovcu, Benkovačke bojne 21, Hrvatska.

LTH Castings Grupu čini glavna kompanija LTH Castings d.o.o. (Škofja Loka, Ljubljana, SLO) i njezine podružnice LTH Metalni lijev d.o.o.(Benkovac, Hrvatska), LTH Learnica dooel(Ohrid, Makedonija), te nova podružnica LTH Alucast d.o.o. (Čakovec, Hrvatska) koja je u 2015. godini uspostavljena, ali još nije u pogonu.



Slika 3. Struktura LTH Grupe

Izvor: LTH Metal Cast, Benkovac, 2015.

LTH Metalni lijev d.o.o. je društvo sa dugogodišnjom tradicijom u visoko tlačnom lijevanju i

obradi proizvoda od aluminijskih ingota. Grupaciju čine četiri proizvodne lokacije koje su se svojom integracijom i suradnjom sposobne prilagoditi zahjtevima kupca, kako tehnološki tako i cjenovno. Gotovo cjelokupna proizvodnja namijenjena je proizvodima autoindustrije, te je cjelokupno izvozno orijentirana. Kupci su poduzeća iz automobilske industrije iz cijele Europe kao što su Wabco, Anvis, Gotec, Continental, Daimler, BMW i drugi. Dio proizvodnje izvozi se i u Meksiko (Anvis).

Posebna pažnja odnosi se na kvalitetu proizvodnje i upliv djelatnosti na okoliš, te je uspostavljen sistem upravljanja kvalitetom i okolišem koji je prezentiran u Poslovniku Društva. Društvo posjeduje i certificirane standarde ISO/TS 6949 i ISO 4001.

Tvrtka je upisana u sudski registar na Trgovačkom sudu u Zadru pod registracijskim brojem MBS: 080263527, a registrirana kao društvo s ograničenom odgovornošću. Djelatnost gospodarskog subjekta je prema klasifikacijskoj oznaci registrirana pod: 24.53 – lijevanje lakih metala. Temeljni kapital poslovnog subjekta financiran je 100% stranim kapitalom te iznosi 30.148.800,00 Kn.

3.1.1. Gospodarski razvoj

Formiranjem LTH Grupe dana 3. lipnja 2009. godine dolazi do promjene u vlasništvu unutar TCG Grupe. Novi vlasnik Adriatic grupe unutar TCG Grupe(Slovenija, Hrvatska i Makedonija) postao je Lior d.o.o., Slovenija i time naslijedio bivšeg vlasnika – TCG Holding Gmbh, Austrija. LTH Ulitki d.o.o. ostao je jedini vlasnik Društva. Poslujući unutar LTH grupe poduzeće je poboljšalo svoj poslovni rezultat.

LTH Metalni lijev d.o.o. je 2014. ostvario ukupni godišnji prihod u iznosu od 211.124.977,00 kn što predstavlja relativnu promjenu ukupnih prihoda od 41.256.683,00 kn u odnosu na prethodno razdoblje kada je poslovni subjekt ostvario ukupne godišnje prihode u iznosu od 169.868.294,00 kn. Poduzeće je u 2014. ostvarilo neto rezultat poslovanja u iznosu od 31.800.951,00 kn dok je ostvarena neto marža iznosila 15,06%. Broj zaposlenih se povećavao je, a iznosio je 349 zaposlenika.

3.1.2. Djelatnost društva

Registrirane djelatnosti društva su:

- lijevanje metala
- proizvodnja proizvoda od metala, osim strojeva i opreme
- proizvodnja slavina i ventila
- proizvodnja ležajeva, prijenosnika, te prijenosnih i pogonskih elemenata
- proizvodnja ostalih strojeva za opće namjene
- proizvodnja alatnih strojeva
- proizvodnja dijelova i pribora za motorna vozila i njihove motore
- reciklaža metalnih ostataka i otpadaka
- financijsko davanje u zakup(leasing)
- tehničko ispitivanje i analiza
- promidžba(reklama i propaganda)
- kupnja i prodaja roba
- obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- prijevoz putnika i tereta u unutarnjem i međunarodnom cestovnom prometu
- projektiranje, građenje i nadzor

3.1.2.1. Osnovne djelatnosti

- Lijevanje i obrada aluminijskih blokova
- Lijevanje aluminijskih legura: EN AC 4600 (AlSi9Cu3, Al226), EN AC 47100 (AlSi12Cu, Al231), EN AC 43400 (AlSi10Mg, Al239)

3.1.2.2. Strateška orijentacija

- Kvaliteta na prvom mjestu
- Visokoserijska proizvodnja sa potpuno automatiziranom lijevačkom opremom
- Konstantan razvoj kapaciteta strojne obrade
- „Lean“ organizacija proizvodnje
- Specijalizacija određenih proizvodnih programa

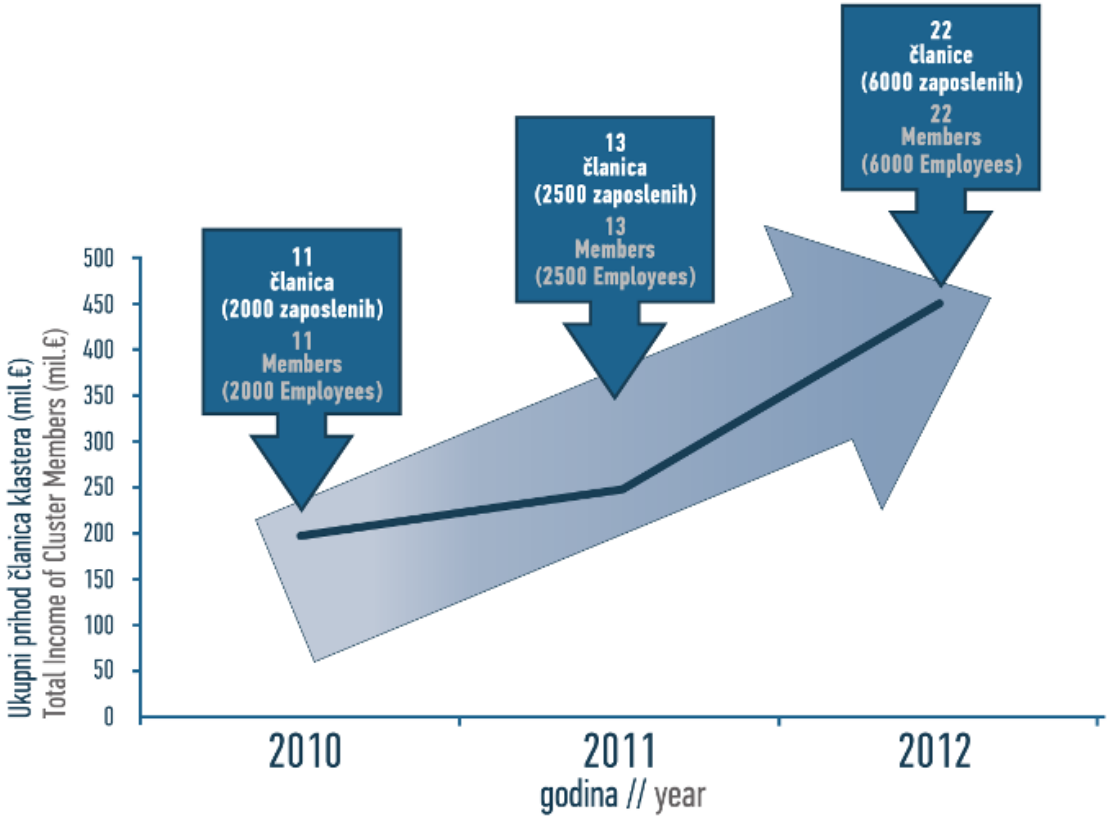
3.1.2.3. Ključni proizvodi

- Kućišta vodenih pumpi

- Kočione komponente
- Anti vibracijske komponente

3.2. AD Klaster

LTH Metalni lijev d.o.o. je član AD Klastera. Osnivači Klastera su Zajednice proizvođača dijelova i pribora za automobilsku industriju u Sektoru za industriju pri Hrvatskoj gospodarskoj komori. Zajednica u svom radu usko surađuje s tijelima Vlade RH te znanstvenim i stručnim instituijama. Članice Klastera su najznačajnije hrvatske tvrtke iz područja proizvodnje dijelova pribora i opreme za automobilsku industriju te znanstvene i stručne institucije. Tvrtke članice proizvode za renomirane svjetsje proizvođače automobila (Renault, Peugeot, Mercedes, Volkswagen, BMW i druge). Uz proizvodne tvrtke, članice Klastera su i Hrvatska gospodarska komora, Fakultet strojarstva i brodogradnje te Fakultet kemijskog inženjerstva i tehnologije.



Slika 4. Dinamika rasta AD Klastera

Izvor: www.adklaster.com

Na slici je prikazana dinamika rasta AD Klastera od 2010. do 2012. godine. Kao što vidimo Klaster je 2010. godine brojao 11 članica te 2000 zaposlenih, potom godinu kasnije jednu članicu više, a sukladno tom i 500 zaposlenih više, da bi 2012. broj članica došao do 22, a broj zaposlenih 6000. Kad gledamo ukupni prihod Klastera, vidimo da se i on povećao sa 200 milijuna eura 2010. godine na 450 milijuna eura 2012. godine. Dakle vidljiv je pozitivan trend zaposlenih i ukupnih prihoda što znači da Klaster iznimno uspješno posluje.

3.3. Eksterna analiza poduzeća LTH Metalni lijev d.o.o.

U ovom poglavlju ćemo vidjeti kako opća, a potom i poslovna okolina djeluju na poslovanje promatranog poduzeća.

3.3.1. Analiza opće ili socijalne okoline LTH Metalni lijev d.o.o.

- Političko – pravna okolina

LTH Metalni lijev je upisana u sudski registar na Trgovačkom sudu u Zadru, a registrirana kao društvo s ograničenom odgovornošću. Prema Zakonu o trgovačkim društvima najmanji temeljni kapital za osnivanje društva s ograničenom odgovornošću je 20.000 kuna.

Ono što je kod poduzeća iznimno važno je to što njihova proizvodnja ispušta određene emisije štetnih plinova što utječe na zagađenje okoliša. Sukladno tom, poduzeće mora strogo poštivati zakonske propise. Kapacitet postrojenja (taljenje aluminija) iznosi 3 t/h ili 72 t/dan. Postrojenje ima uspostavljen sustav upravljanja okolišem prema normi ISO 14001 čime dokazuje kako je proizvodnja ekološki prihvatljiva.

- Ekonomska okolina

Budući kako poduzeće uvelike izvozi na europsko tržište, tako mu je i bitna njegova ravnoteža. Pojavom financijske krize 2009. godine poduzeće je bilježilo negativni trend prihoda, no kako se većina zemalja poput Njemačke relativno brzo izvukla iz krize poduzeće je ponovno počelo bilježiti pozitivne stope izvoza.

- Socijalno-kulturna okolina

Budući na stanje u RH i visoke stope nezaposlenosti tokom većeg perioda godine, poduzeće lako dolazi do radne snage. No, problem je visoko-kvalificirana radna snaga jer se nalazi u

sredini s malim brojem stanovnika i nedovoljno usavršena politika razvijanja mladih stručnjaka. Tek se u novije vrijeme počelo sa stipendiranjem određenog broja mladih ljudi.

- Tehnološka okolina

Poduzeće koristi tehnologiju visoke kvalitete u izradi svojih outputa, no problem je što te strojeve i opremu moraju uvoziti s obzirom na tehnološko stanje u RH.

Spomenuto možemo vidjeti iz prikazane PEST matrice.

Tablica 1. PEST matrica LTH Metalni lijev d.o.o.

Političko – pravni	Ekonomski
• Zakoni • Strogi zakonski propisi glede očuvanja okoliša • Ulazak u EU	• Konkurencija • Nezaposlenost • Niske plaće
Socio – kulturni	**Tehnološki**
• Kvaliteta života • Nedostatak visoko – kvalificirane radne snage • Sve veći broj radnih mjesta	• Standardi poslovanja • Istraživanje i razvoj • Tehnologija • Poboljšanja

3.3.2. Analiza poslovne okoline LTH Metalni lijev d.o.o.

- Konkurenti

LTH Metalni lijev se ne susreće s velikim brojem konkurenata na području Hrvatske, ali budući da više posluje na europskom tržištu onda ima i logično veći broj konkurenata van zemlje.

Navest ćemo samo neke:

1) Ivanal d.o.o. je tvornica aluminija koja je privatna i u 100% hrvatskom vlasništvu sa dugogodišnjom tradicijom u aluminijskom tlačnom lijevu. Tvrtka trenutno zapošljava

više od 80 radnika. IVANAL posjeduje i drugu opremu odnosno strojeve koji služe za površinsku obradu aluminijskih odljevaka (CNC tokarilice, vibrifiniš, pjeskarenje,...). Visoki stupanj kvalitete odljevaka osiguran je sa ISO 9001:2008 certifikatom kojeg posjeduju od 2000. godine, a naknadno 2009. godine su dobili ISO 14001:2008. IVANAL-ov proizvodni program je u najvećoj mjeri orijentiran spram automobilske industrije, te odljevci koje proizvode završavaju u komercijalnim vozilima proizvođača kao što su MAN, Volvo, Reanault, VW i drugi, dok manji broj proizvoda završava u osobnim automobilima iz GM koncerna (Opel, Saab,..). Dakle, cjelokupna proizvodnja IVANAL-a završava na tržištu Europske Unije.

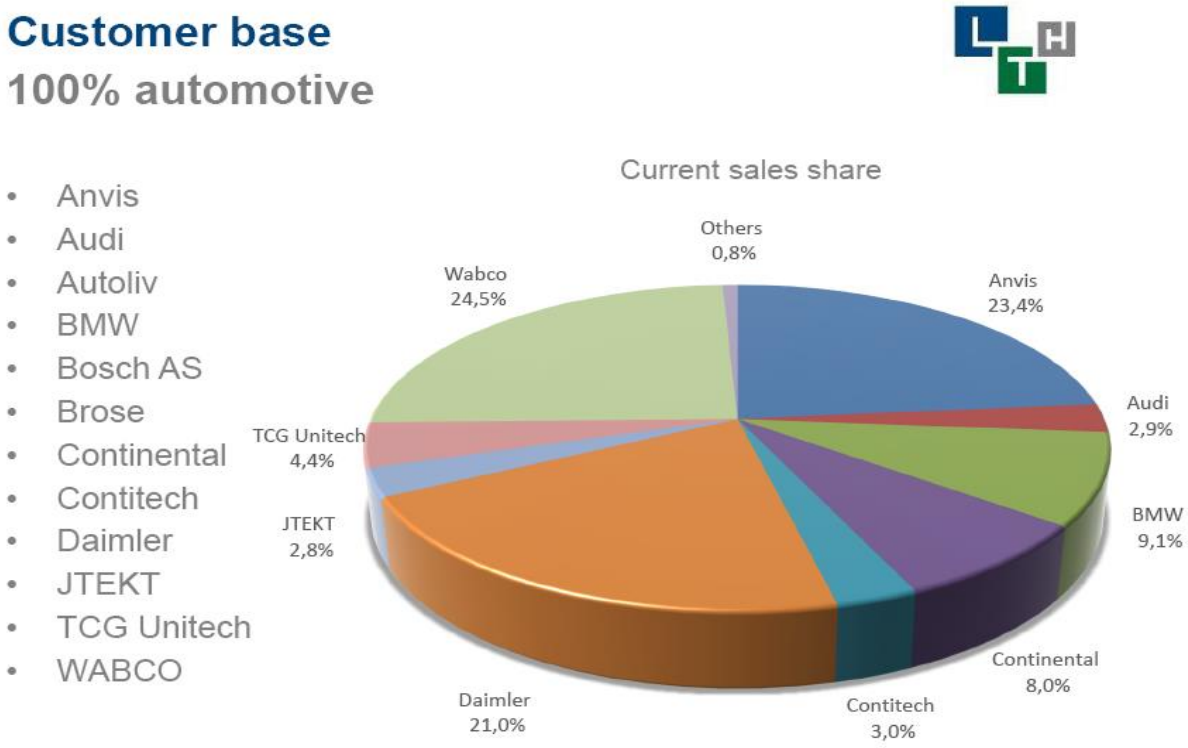
2) MLM d.d. odnosno Mariborska Livarna Maribor d.d. iz Slovenije koja se bavi također proizvodnjom istih ili sličnih proizvoda. U 2015. Ukupna prodaja poduzeća iznosila je 40,8 milijuna eura, od čega izvoz 36,2 milijuna eura, dok je broj zaposlenih koncem 2015. godine iznosio 555.

3) Cimos Group, također iz Slovenije koja je osnovana 1972. godine, a formirana od strane Citroena, Iskre i Tomosa. Svoje podružnice ima i u Sloveniji, Hrvatskoj, BiH te Srbiji. Grupa je koncem 2015. zapošljavala 4934 zaposlena, te ostvarivala poslovni prihod od 334.518.526,00 eura.

Kao što vidimo iz prikazanog, LTH Metalni lijev d.o.o. ima ozbiljne konkurente pogotovo u susjednoj Sloveniji koji su snažniji i po broju zaposlenih i po razine prihoda.

- Kupci

LTH Metalni lijev d.o.o. se orijentira samo na proizvode automobilske industrije. Sukladno tom, posluje sa velikim automobilskim poduzećima kao što su na sljedećoj prikazanoj slici.



Slika 5. Graf kupaca

Izvor: LTH Metal Cast, Benkovac, 2015.

Svoje outputе uglavnom plasira preko LTH Castings u Sloveniji, gdje su sa svim kupcima potpisani ugovori o prodaji na veliko.

➢ Dobavljači

Među glavnim dobavljačima su:

- CIAL d.o.o., Sisak
- Capra, Italija
- Trinet, Švicarska
- Rough Metal, Italija
- Carlo Vedani, Italija

Najvažniji dobavljač je CIAL d.o.o. koji je jedina talionica aluminija u Hrvatskoj. CIAL talionica i ljevaonica u Sisku, sekundarni aluminij najvećim dijelom prikuplja iz otpadnih transportnih sredstava (automobili, kamioni, avioni), građevinskog otpada (profili iz nosivih konstrukcija, radijatori, limovi te prozorski profili) ali i otpada iz kućanstava (hladnjaci,

elektronski i električni otpad, kabeli, žice) te aluminijske ambalaža poput konzervi i čepova. Godišnje CIAL od 15 tisuća tona sirovine sekundarnog aluminija proizvede 12 tisuća tona aluminijskih legura od čega je 50% namijenjeno domaćem tržištu, a 50% se izvozi.

- Regulatori

Budući da se poduzeće prilagodilo proizvodnji po ISO standardima, nije pod pritiskom agencija za zaštitu okoliša.

- Sindikati

Poduzeće nema organizirane sindikate.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA STRATEŠKE ANALIZE OKOLINE PODUZEĆA „LTH METALNI LIJEV“ D.O.O.

Rezultati provedenog istraživanja strateške analize poduzeća „LTH Metalni lijev“ d.o.o.,mogu se najbolje iskazati putem SWOT matrice.

SNAGE (STRENGHTS)	SLABOSTI (WEAKNESSES)
• Veliki asortiman proizvoda • Omogućena financijska potpora • Konstantan razvoj kapaciteta strojne obrade • Član AD Klastera • „Lean“ organizacija • Specijalizacija određenih proizvoda	• Slaba marketinška aktivnost • Manjak visoko-kvalificirane radne snage
PRILIKE (OPPORTUNITIES)	**PRIJETNJE(THREATS)**
• Ulazak u Europsku Uniju • Kriza glavnog konkurenta • Višak ponude na tržištu rada • Vladine subvencije • Odsutnost sindikata unutar poduzeća • Uspon automobilske industrije	• Jaka i stroga regulacija • Razvoj turizma u gradu • Pojava novih konkurenata • Nedostupnost sirovina

Tablica 2. Vlastita SWOT matrica LTH Metalni lijev d.o.o.

Ako promatramo ovu matricu, možemo uvidjeti koje su najveće snage i prilike promatranog poduzeća s jedne strane okoline, te slabosti i prijetnje s druge strane okoline. Jako je bitno da se promatrano poduzeće pridržava svojih snaga, a kroz prilike to još i dodatno ojača. Budući kako je LTH Metal Cast kao dio AD Klastera koji zadnjih godina bilježi pozitivne trendove, možemo sa sigurnošću reći kako je na pravom putu da postigne sve veći uspjeh i što se tiče kupaca i što se tiče njegovih proizvoda na svjetskom tržištu. Isto tako, bitno je da na oku drži i svoje slabosti kako ne bi zaostajali za svojom konkurencijom.

5. ZAKLJUČAK

Glavne karakteristike današnje okoline i vremena u kojem živimo su brze i neočekivane promjene. Možda glavni problem leži u činjenici kako menadžeri koji su na visokim pozicijama i foteljama gledaju samo svoju korist, a ne gledaju dobrobit poduzeća. Poduzeća moraju pametno ulagati u neke investicije budući da su ekonomije često podložne različitim oscilacijama, što pozitivnim, što u više slučajeva negativnim. Recesija prije nekoliko godina je živi dokaz toga kako mnoge tvrtke ili poduzeća mogu završiti u stečaju, odnosno propasti. Samo stabilna poduzeća mogu opstati i dalje se boriti i voditi utakmicu na tržištu. Na primjeru SWOT analize, poduzeće može lako vidjeti što u svom poslovanju treba popraviti, a gdje treba nastaviti i dodatno poboljšati svoj poslovni proces.

LTH Metalni lijev d.o.o. ima utemeljenu „lean“ organizaciju te je osobito troškovno efikasan obzirom na veliki obujam proizvodnje. Isto tako, budući da mu je matica u Sloveniji te je u sastavu LTH grupe, izvozno je orijentiran s naglaskom na europsko tržište. Članicom AD Klastera dodatno se pričvrstio na tržištu gdje svojim kupcima omogućuje kvalitetu svojih proizvoda što se posebno očituje u pogledu velikih imena kad gledamo automobilsku industriju. Štoviše, postao je jedan od najuspješnijih poduzeća u Zadarskoj županiji, ali i na području RH. Ono što daje poseban značaj ovom poduzeću je što zapošljava malo manje od ¼ tamošnjeg stanovništva pa s time dodatno dobiva i na socijalnoj bazi. Prateći pozitivan uzlazni trend prihoda i zaposlenih sigurno je da će promatrano poduzeće još više napredovati i izgraditi veliko ime u industriji ove zemlje.

SAŽETAK

U završnom radu istraživalo se kako eksterna okolina utječe na poduzeće, odnosno u ovom slučaju na poduzeće „LTH Metalni lijev“ d.o.o., Benkovac. U uvodnom dijelu navedeni su predmet istraživanja, problem rada, ciljevi rada, metode rada te struktura rada. Nadalje, u drugom dijelu obrađuje se pojam strateške analize okoline poduzeća, odnosno njezine eksterne okoline s posebnim naglaskom na opću i poslovnu okolinu odnosno njihove metode i tehnike analiziranja. Treći dio odnosi se na osnovne podatke o promatranom poduzeću, njegov gospodarski razvoj i djelatnosti, analizu opće okoline s prikazanom PEST matricom kao i obrađenu analizu poslovne okoline u kojem se nalazi. U četvrtom dijelu pomoću SWOT matrice prikazani su rezultati istraživanja strateške analize okoline promatranog poduzeća, dok se zadnji dio odnosi na zaključak, sažetak te navedenu literaturu, popis slika i tablica.

Ključne riječi: opća okolina, poslovna okolina, „LTH Metalni lijev“ d.o.o., Benkovac

SUMMARY

In my thesis I aimed to explore the company's environment, respectively on „LTH Metalni lijev“ d.o.o., Benkovac. In the introductory part of thesis listed the subject of work, the problem of work, work objectives, methods and structure of the work. Further on, in the second part we explain strategical analysis of environment of this company, respectively external environment with a special accent on general and bussines environment and their methods and tehniques of analysis. Third part refers on basic data of observed company, his economic development and activities, analysis of general environment with showed PEST matrix, and also processed analysis of bussines environment in which it located. In the fourth part SWOT matrix shows results of exploring the strategical analysis of observed company, while the last part relates to conclusion, summary, literature and list of figures and tables.

Key words: general environment, bussines environment, „LTH Metalni lijev“ d.o.o., Benkovac

LITERATURA

Knjige i ostali materijali

Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.

Buble, M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005.

Kotler, P. (1989): Upravljanje marketingom, 1 i 2, Zagreb (Informator)

Sikavica P., Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008.

Samuelson, A. Paul, Nordhaus, William (1992): Ekonomija, Zagreb (Mate)

Materijali dobiveni iz poduzeća LTH Metalni lijev d.o.o., Benkovac

Internet izvori

www.lthcastings.com (12.05.2016.)

www.adklaster.hr (20.08.2016.)

www.poslovna.hr (14.05.2016.)

www.cimos.eu (21.08.2016.)

www.mlm-mb.si (21.08.2016.)

www.ivanal.hr (21.08.2016.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Spomenuti segmenti eksterne analize poduzeća 7
Slika 2. SWOT analiza 25
Slika 3. Struktura LTH Grupe 27
Slika 4. Dinamika rasta AD Klastera 30
Slika 5. Graf kupaca 34

POPIS TABLICA

Tablica 1. PEST matrica LTH Metalni lijev d.o.o. 32
Tablica 2. Vlastita SWOT matrica LTH Metalni lijev d.o.o. 36