ANALIZA POSLOVNE OKOLINE PODUZEĆA MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC

Bošnjak, Branimir

Master's thesis / Diplomski 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:124:490626

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

DIPLOMSKI RAD

ANALIZA POSLOVNE OKOLINE PODUZEĆA MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC

Mentor:
Doc.dr.sc.Marina Lovrinčević

Student:
Branimir Bošnjak

Split, ožujak, 2016.

SADRŽAJ

1.UVOD 4

1.1. Problem istraživanja 4

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja 5

1.3. Metode istraživanja 6

1.4. Struktura diplomskog rada 6

2. OKOLINA PODUZEĆA 8

2.1. Pojmovno određenje okoline 8

2.2. Eksterna okolina 10

2.2.1. Opća ili socijalna okolina 11

2.2.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka 14

2.2.3. Industrijska okolina 19

2.3.Interna okolina 21

2.3.1. Organizacijska struktura 22

2.3.2. Organizacijska kultura 22

2.3.3. Organizacijski resursi 23

3. ANALIZA POSLOVNE OKOLINE 24

3.1. Definicija analize okoline 24

3.2. Svrha i zadatak analize okoline 24

3.3. Metode i tehnike analize poslovne okoline 25

4.MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC 29

4.1. Opći podaci o poduzeću 29

4.2. Povijest razvoja 31

4.3. Vizija i misija poduzeća 32

4.4. Organizacijska struktura poduzeća 33

4.5. Povezana društva i udjeli 35

4.6. Financijski podaci 36

5. ANALIZA POSLOVNE OKOLINE M.I. „BRAĆA PIVAC" 39

5.1. Analiza kupaca 39

5.2. Analiza dobavljača 40

5.3. Analiza sindikata 40

5.4. Analiza kreditora 42

5.5. Analiza dioničara 43

5.6. Analiza konkurencije **45**
5.7. Analiza vladinih i drugih regulatornih organizacija **50**
5.8. Analiza društvene zajednice **53**
5.9. Analiza utjecaja iz poslovne okoline **54**
5.10. Analiza strukture konkurencije **55**

6. ZAKLJUČAK **58**

LITERATURA **60**

PRILOZI **61**
Popis tablica **61**
Popis slika **62**

1.UVOD

1.1. Problem istraživanja

Ovaj diplomski rad bavi se detaljnom analizom okoline poduzeća „M.I. Braća Pivac." Analizirat će se eksterna okolina poduzeća koja će se najviše fokusirati na poslovnu okolinu. Eksterna okolina, odnosno poslovna, će se objasniti u teorijskom smislu, ali i u praktičnom, na primjeru poduzeća „M.I. Braća Pivac." Također, dotaknut će se i interna okolina poduzeća.

Okolina poduzeća se može definirati kao sveukupnost pojava i čimbenika izvan poduzeća i unutar njega koji direktno i indirektno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i razvitak.[1]

Da bi poduzeće dobro funkcioniralo potrebno je razumjeti svrhu analize okoline. Da bi se to postiglo, analiza okoline mora prije svega ustanoviti prilike i prijetnje u eksternoj okolini te snage i slabosti u internoj okolini.[2] Analiza okoline je od velike važnosti za uspješno poslovanje poduzeća, zbog toga ono treba biti konstantno usredotočeno na sve faktore koji utječu na promjenu okoline.

Poslovna okolina poduzeća koja će biti fokus ovog rada je karakteristična zbog toga što se nalazi u neposrednoj blizini poduzeća i poduzeće je u svakodnevnom kontaktu s njom. Također, poduzeće ima više informacija i saznanja o takvoj okolini te će lakše s njom upravljati. Zbog svoje važnosti, kao dio ukupnog gospodarstva jedne zemlje, istraživat će se poslovna okolina poduzeća koji je dio proizvodnog sektora. Razvoj proizvodnog sektora bitno utječe na razvoj ekonomske situacije u Hrvatskoj. Mesna industrija Pivac glasi kao jedno od vodećih poduzeća u prehrambenoj industriji.

Grupacija Pivac danas ima više od tisuću zaposlenika koji svojim znanjima, vještinama uvijek spremno odgovaraju na sve izazove u svijetu suvremenog poslovanja. Njihova predanost u radu, kreativnost i učinkovitost prepoznaju se i nagrađuju. Osobita se pažnje posvećuje održavanju stare obiteljske radne okoline u kojoj ima mjesta za otvoreni dijalog, timski rad i povjerenje. U svakodnevnoj suradnji s više od 650 zaposlenika u „Mesnoj industriji Braća Pivac" i preko 1000 u grupaciji Pivac, „M.I.Braća Pivac" čini jednu od najrespektabilnijih i

[1] Buble, M (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005, op.cit., str. 17.
[2] Buble, M (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005, op.cit., str. 15.

najvećih obiteljskih mesnih industrija u ovom dijelu Europe, te svoj rast i razvoj nastavlja na čvrstim temeljima kvalitete i tradicije. Osim „Mesne industrije Braća Pivac“, grupaciju Pivac još sačinjavaju „PPK-Karlovačka mesna industrija d.d.“ i „Dalmesso d.o.o.“ [3]

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Na temelju opisane problematike i predmeta istraživanja postavlja se sljedeća glavna hipoteza:

H1. Analiza poslovne okoline „Mesne Industrije Braća Pivac d.o.o.“, jednog od vodećih poduzeća u prehrambenom sektoru u Republici Hrvatskoj, pretpostavka je za uspješno poslovanje poduzeća i ostvarivanje strateških ciljeva.

Postoji izravna povezanost između poslovne okoline i uspješnosti poslovanja „M.I. Braća Pivac“. Analizom poslovne okoline formulira se poslovna strategija u svrhu unapređenja poslovanja poduzeća. „M.I. Braća Pivac“ analizira ključne elemente svoje poslovne okoline kao sto su konkurenti, kupci, dobavljači, vladine organizacije, pokazatelji poslovne uspješnosti te vlasnička struktura. Na temelju provedene analize poslovne okoline poduzeće donosi odluke i implementira adekvatnu strategiju za unapređenje svog poslovanja. Analiza se provodi na način da se svaki element poslovne okoline strukturalno secira te se traže načini za poboljšanje trenutnog djelovanja. Time dokazujemo da postoji izravna povezanost između poslovne okoline i uspješnosti poslovanja. Kvalitetnom i detaljnom analizom elemenata poslovne okoline, te njenom implementacijom u poslovanje, poduzeće usavršava i unaprjeđuje svoje poslovanje.

Najvažniji segment eksterne okoline je poslovna okolina te će se na nju obratiti najviše pažnje. Postavlja se pitanje kakva je povezanost između faktora poslovne okoline i pokazatelja financijske uspješnosti? Poduzeće je svakodnevno u kontaktu s poslovnom okolinom te na nju može utjecati, stoga je dosta važan stav poduzeća prema okolini i njegovo razumijevanje okoline.

[3] Izvor s interneta: http://www.pivac.hr (preuzeto 14.1.2016.)

1.3. Metode istraživanja

Za istraživanje i oblikovanje znanstvenog rada potrebno je korištenje znanstvenih metoda. U izradi ovog rada koristit će se sljedeće metode znanstveno-istraživačkog rada:

- Metoda analize (raščlanivanje složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije dijelove i elemente)
- Metoda sinteze (povezivanje jednostavnih misaonih tvorevina u složenije)
- Metoda komparacije (uspoređuje predmet analize i njegovu strukturu s drugim predmetima i strukturama)
- Metoda dedukcije (na temelju općih sudova izvode se posebni i pojedinačni zaključci)
- Metoda indukcije (analizom pojedinačnih činjenica dolazi se do općih zaključaka)
- Metoda klasifikacije (sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne,koje taj pojam obuhvaća)

Da bi se ostvarili ciljevi istraživanja proučit će se dokumentacija „M.I.Braća Pivac“, a što se tiče usmenih metoda, koristit će se metoda intervjua sa direktorima, menadžerima i zaposlenicima u poduzeću. Na taj će se način doći do što kvalitetnijh informacija te će se lakše izvesti zaključci o uzorku istraživanja.

1.4. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad se sastoji od 6 cjelina.

U uvodnom dijelu objasnit će se problem istraživanja te će se iskazati svrha i ciljevi istraživanja. Potom će se ukazati na metode istraživanja i prezentirat će se hipoteza.

U drugom dijelu pojmovno će se odrediti okolina. Potom će se objasniti eksterna okolina te interna okolina.

U trećem dijelu će se analizirati poslovna okolina pri čemu će se definirati što je to poslovna okolina, koja je njena svrha i zadatak, koje se metode i tehnike koriste pri analizi poslovne okoline.

U četvrtom dijelu će se dati prikaz općih podataka o poduzeću, o poslovanju poduzeća, te organizacijskoj strukturi. Prikazat će se podaci o zaposlenicima te podaci o financijskom poslovanju poduzeća.

U petom dijelu analizirat će se poslovna okolina poduzeća, odnosno istražit će se okolnosti u kojima poduzeće posluje. Analizirat će se i interna okolina i testirat istraživačka hipoteza.
U posljednjem dijelu dat će se zaključak.

2. OKOLINA PODUZEĆA

2.1. Pojmovno određenje okoline

Okolina poduzeća označava ukupnost činitelja koje utječu na poslovanje poduzeća, a koje mandžment mora respektirati prilikom donošenja odluka.[4] Poduzeće, odnosno, menadžment mora konstantno proučavati okolinu i uočavati prilike i prijetnje, također i opasnosti za poduzeće te pripremiti odgovarajuće odgovore. Takvo uočavanje promjena okoline poduzeća nužno je da bi poduzeće bilo uspješno, zbog toga menadžment mora konstantno razmatrati i prikupljati informacije koje se odnose na bitne faktore okoline, te ih iskoristiti u donošenju važnih odluka u radu poduzeća.

Suvremena poduzeća djeluju u uvjetima kompleksne, dinamične, heterogene i neizvjesne okoline. Brze, burne i neočekivane promjene glavno su obilježje današnje okoline koja putem prilika i prijetnji presudno utječe na ponašanje i poslovanje svakog poduzeća, bez obzira na njegovu veličinu, djelatnost ili zemljopisni položaj.[5]

Neki dijelovi okoline prilično su udaljeni od organizacije (poduzeća), te na nju djeluju tek indirektno. Primjerice, menadžer zaposlen u nekoj tvrci zasigurno nema svakodnevnog doticaja s Narodnom bankom Hrvatske, ali će se odluke o tečaju kune koje ona donosi nedvojbeno odraziti na poslovanje njegovog ili njezinog poduzeća. Dotične dijelove okoline zovemo jednim imenom općom ili socijalnom (vanjskom) okolinom, dok oni dijelovi okoline koji su u direktnom doticaju s organizacijom (kao što su dobavljači, kupci, potrošači, konkurenti, dioničari, zaposleni i njihove udruge, investitori, država , društvene organizacije i strukovna udruženja, itd.) spadaju u poslovnu (vanjsku) okolinu, odnosno okolinu zadatka. Ona obilježja koja organizaciju izdvajaju od drugih, sličnih organizacija, a u koje spadaju resursi (sredstva) koja joj stoje na raspolaganju, te njezina organizacijska struktura i kultura, spadaju u tzv. internu (unutarnju) okolinu.[6]

Najbitnije u analizi okoline, odnosno njen temeljni zadatak je procjenjivanje okoline koja služi menadžmentu da promptno reagira, a na taj način poveća šanse za uspjeh poduzeća.

---

[4] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, op.cit., str. 67.
[5] Tipurić, D. (ur.).: Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999, op.cit., str. 301.
[6] Alfirević, N.,Pavić, I.,Matić I.: Menadžment : Priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet Split, Split, 2007, op.cit., str. 16.-17.

Analiza okoline mora ustanoviti prilike i prijetnje u eksternoj okolini te snage i slabosti u internoj okolini putem tzv. SWOT analize.

Postoje dva temeljna segmenta okoline, eksterna i interna okolina. Eksternu (vanjsku) čine socijalne snage koje izvana, indirektno utječu na poduzeće, a internu okolinu čine one snage koje na poduzeće utječu iz njegove unutrašnjosti. Interna ili unutarnja okolina predstavlja svekupnost pojava i čimbenika koji se nalaze u samom poduzeću.

Teoretičari organizacije i menadžmenta već se odavno slažu da je jedan od ključnih čimbenika funkcioniranja suvremenih organizacija veoma nestabilna i neizvjesna okolina, a iz toga proizlazi zahtjev za visokom fleksibilnošću poduzeća.[7]

Glavne značajke današnje okoline poduzeća su [8] :

- *Kompleksnost* ili *složenost*, određena je brojem aktera i komponenata u okolini poduzeća i razinom njihove međusobne povezanosti.
- *Dinamičnost*, određena je brojem i vrstom promjena, kao i karakterom i predvidljivošću promjena, a odražava brzinu, stupanj i kvalitetu promjena.
- *Heterogenost*, izražava stupanj raznovrsnosti relevantnih komponenata okoline, što zahtijeva stalno praćenje i "skeniranje" okoline, ali i pojedinačnih segmenata, prvenstveno tržišnog.
- *Neizvjesnost* je neposredno povezana s raspoloživošću i kvalitetom informacija o budućim ili potencijalnim promjenama u okolini, te zahtijeva primjenu odgovarajuće strategije za buduće poslovanje i održivost poduzeća.

[7]Alfirević N.: Uloga informacijske tehnologije u upravljanju promjenama i izgradnji konkurentske snage velikih poduzeća: Rezultati empirijskog istraživanja, Ekonomski pregled, 52 (5-6) 613-633 Zagreb, 2001, op.cit., str. 613.
[8] Buble, M (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005, op.cit., str. 17.-18.

Slika 1: : **Struktura okoline poduzeća**
Izvor**:** Grupa autora, Strategijski management, Ekonomski fakultet u Splitu, 1997. god., 102.str.

2.2. Eksterna okolina

Eksterna ili vanjska okolina obuhvaća one dimenzije ili dijelove okoline koji se nalaze izvan poduzeća, a koja indirektno utječu na poduzeće.[9]

S rastom i razvojem organizacija te s napretkom u razvitku tehnike i tehnologije uopće, a informacijske tehnologije i telekomunikacija posebno, pomiče se težište s tvrdih na meke varijable organizacije, ali i unutarnjih na vanjske čimbenike organizacije, što okolini daje izuzetnu ulogu u oblikovanju organizacijske strukture organizacije.[10]

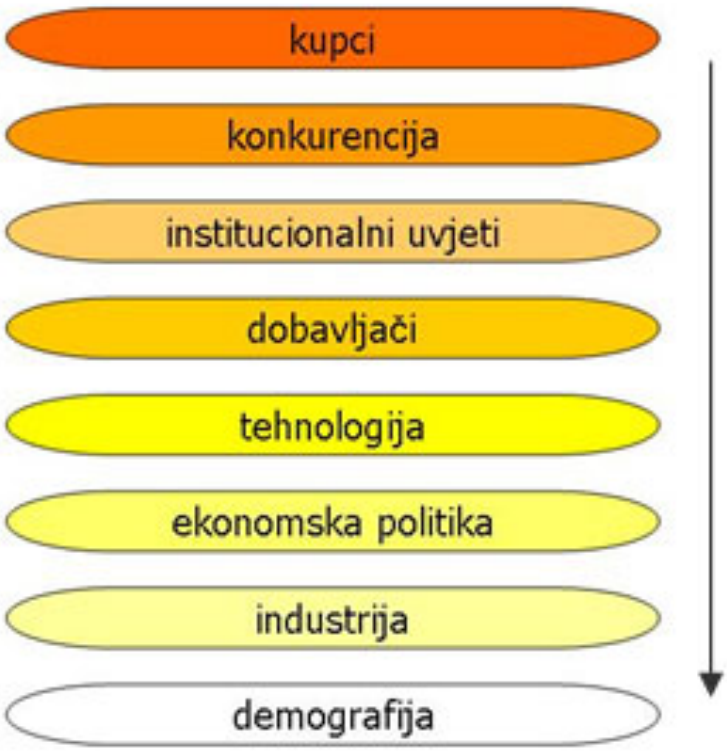
Eksterna okolina je karakteristična po brzim i neočekivanim promjenama. Poduzeće se treba prilagoditi utjecajima okoline i na najbolji način ragirati na te promjene.

[9] Buble, M (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, 2005, Zagreb, op.cit., str. 17.
[10] Sikavica, P.: Organizacija,Školska knjiga d.d., Zagreb 2011, op.cit., str. 285.

Promjene u okolini koje utječu na poduzeće često dolaze nenajavljeno i poduzeće treba promptno i brzo reagirati. Pritisak na menadžment dolazi s različitih strana te zbog toga poduzeće treba znati kako reagirati. Poduzeće treba uvidjeti koje mu se prilike pružaju te ih iskoristiti i umanjiti prijetnje što je više moguće.

Razlikuju se dva ključna segmenta eksterne okoline:

1. Opća ili socijalna okolina
2. Poslovna okolina ili okolina zadatka



Slika 2: Redoslijed važnosti faktora eksterne okoline
Izvor**:** http://www.strateskiplan.hr (preuzeto 14.1.2016.)

2.2.1. Opća ili socijalna okolina

Opću ili socijalnu okolinu sačinjavaju one snage koje nisu pod kontrolom poduzeća, odnosno koje indirektno utječu na poduzeće. Stoga ih ono mora promatrati i na njih reagirati.

Opću ili socijalnu okolinu čine:

1. političko-pravna okolina
2. ekonomska okolina
3. socijalno-kulturna okolina
4. tehnološka okolina
5. prirodno-ekološka

1) Političko-pravna

Zakoni su rezultat političkog proces koji diferencira dobro i loše ponašanje. Politički sustav nastoji stvoriti ravnotežu između konkurentskih interesa na jedan opće prihvatljiv način.

U tom sklopu posebnu ulogu ima državno djelovanje koje se na poduzeće manifestira u sljedećem :

1. utvrđivanje zakonskog okvira
2. utjecaj na alokaciju resursa
3. preraspodjela dohotka
4. makroekonomska stabilizacija

Brojni su zakonski propisi koji direktno ili indirektno utječu na poslovanje poduzeća.
Političko pravna okolina regulira društvene-ekonomske odnose unutar odgovarajućega političkog sustava u sklopu kojega poduzeće djeluje.

2) Ekonomska okolina

Ekonomska okolina je veoma složena kategorija, a odnosi se na cjelokupno zdravlje ekonomskog sustava u kojemu poduzeće operira. Ona je temeljni okvir za djelovanje poduzeća, kroz nju se prelamaju, indirektno, svi aspekti utjecaja na poduzeće kao što je inflacija, kamatne stope, nezaposlenost i potražnja, također, zbivanja u svjetskoj ekonomiji, ograničenost resursa i drugi.

Nameće se potreba razmatranja četiri aspekta ekonomske okoline :

1. poslovni ciklusi

2. globalna ekonomija
3. unapređenje proizvodnosti
4. upravljanje ograničenim resursima

Proizvodnost je izazov za sve menadžere u svim tipovima poduzeća, oni se pitaju kako da što više izvuku iz svih raspoloživih resursa; ljudskih, financijskih i materijalnih.

Proizvodnost bi se mogla izraziti sljedećim obrascem :[11]

$$Proizvodnost = \frac{Output}{Input} = \frac{proizvedena\ dobra\ i\ usluge}{rad, kapital, materijal\ i\ energija}$$

3) Socijalno-kulturna okolina

Socijalno-kulturnu okolinu čine norme i pravila ponašanja te vrijednosti i demografska obilježja društva u kojem poduzeće egzistira.[12]

Ona uključuje mnoge dimenzije socijalne okoline, ali mogu se navesti 4 važnije, a to su:[13]

1. demografske promjene
2. vrijednosti i vjerovanja ljudi
3. stavovi prema radu
4. obrazovanje stanovništva

Sve ove stavke valja uzeti u obzir pri donošenju kvalitetnog plana, one utječu na poslovnu orijentaciju poduzeća, na donošenje pravog poslovnog plana.

4) Tehnološka okolina

Tehnologija označava sveukupno znanje o načinu na koji se stvari obavljaju. To uključuje pronalaske, tehnike i druga znanja koja se koriste u istraživanjima, proizvodnji, distribuciji i

[11] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, op.cit., str. 72.
[12] Buble, M (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, 2005, Zagreb, op.cit., str. 19.
[13] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, op.cit., str. 73.

prodaji proizvoda. Tehnološki napredak stvara nove proizvode, nove proizvodne tehnike i nove načine upravljanja i komuniciranja.[14]

5) Prirodno-ekološka okolina

Obuhvaća sve materijalne i demografske resurse, počevši od sirovina pa sve do ljudi kao ključnog resursa svakog poduzeća, koji svojom kvalitetom i kvantitetom indirektno utječu na opstanak i razvitak poduzeća, kao i na njegovu unutarnju organizaciju.[15]

2.2.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka

Poslovnu okolinu čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća. Za razliku od opće okoline koja je "daleko" od poduzeća, te je zbog toga i slabije definirana, poslovna okolina je u njegovoj neposrednoj blizini. Zbog toga su poduzeća više fokusirana na poslovnu okolinu s kojom su u dnevnom dodiru i o kojoj imaju puno više saznanja.

Tržište proizvoda, odnosno tržište usluga istaknuti ćemo kao jedan od važnijih dijelova poslovne okoline, a sastoji se od tri ključna elementa: konkurenata, dobavljača i kupaca odnosno potrošača.

Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka čine :

1. konkurenti
2. kupci-potrošači
3. dobavljači
4. dioničari
5. sindikati
6. zaposlenici
7. kreditori
8. vladine ili državne organizacije

[14] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, op.cit., str. 74.
[15] Buble, M (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, 2005, Zagreb, op.cit., str. 19.

Još se mogu spomenuti i društvene organizacije i strukovna udruženja koja ne utječu znatnije na poduzeće niti imaju bitnijih ingerencija nad poduzećem, ali postoji suradnja i indirektan utjecaj na poduzeće.

1) Konkurenti

Konkurenti su druga poduzeća koja se natječu za resurse. Prvenstveno se misli na kupce. Da bi se u tom natjecanju s ostalim poduzećima pobijedilo konkurenti se najprije moraju identificirati, potom pratiti, a zatim i nadmudriti.

Konkurenti znatno utječu na poduzeće, te se konkurencija treba pratiti da bi se utvrdile njezine slabosti i prednosti i kako bi je se lakše eliminiralo iz tržišne utakmice.

Da bi poduzeće bilo zavladalo tržištem trebalo bi stalno imati u vidu 4C – kupce (*Customer*), konkurenciju (*Competition*), kanale distribucije (*Channels*) i sebe samog (*Company*).
Također, kod promatranja konkurencije, ona se ne odvija samo kod plasmana proizvoda i usluga, već i kod pribavljanja potrebnih inputa – radne snage, kapitala, tehnologije i drugih inputa. Informacije o konkurentima nisu jednake dostupne, do nekih je vrlo jednostavno doći, putem interneta, dok su neke su poslovna tajna poduzeća.

2) Kupci-potrošači

Kupci su od velike važnosti za uspjeh poduzeća. Kaže se: "Kupac je kralj". Može se reći da su kupci najvažniji segment poslovne okoline, stoga mu treba pristupiti s najvećom pažnjom.

Kupci-potrošači su osobe ili druga poduzeća (organizacije) koja, kupujući proizvode ili koristeći se uslugama danog poduzeća, utječu na njegovo poslovanje, na njegov opstanak i razvitak. Upravo zbog toga što kupac danas može biti individua ili organizacija, to čini složenu mrežu subjekata kupovine. Zbog toga je bitna uloga marketinga koji je orijentiran na želje i potrebe kupaca, a to znači da poduzeće proizvodi ono što kupcu treba i s čime će kupac biti zadovoljan, dok istovremeno poduzeće ostvaruje profit.

Utvrditi želje kupaca nije jednostavno zbog toga se poduzeće mora dobro organizirati da bi došlo do željenih učinaka. Potrebno je izvršiti niz aktivnosti, a jedna od aktivnosti je tzv.

servis kupaca. Radi se o brzini i pouzdanosti s kojom poduzeće može isporučiti ono što kupci žele. Servis kupaca uključuje: brzine ispunjenja narudžbe, isporuke robe pod povoljnijim uvjetima, spremnost za povrat defektne robe i ponovnu isporuku nove, raspoloživost servisne službe za popravak i dijelove te troškove servisa.

3) Dobavljači

Dobavljači se nalaze na ulazu organizacije kao sustava, dok se kupci, primjerice, nalaze na izlazu. Dobavljači su pojedinci i organizacije koji poduzeće opskrbljuju potrebnim resursima – fizičkim, ljudskim, financijskim i informacijskim resursima.[16]

Kad glavni dobavljači za neku industriju imaju znatan utjecaj u određivanju odredbi i uvjeta oko proizvoda kojega dostavljaju, oni su u poziciji da vrše određeni pritisak na jednog ili na više suparničkih prodavača.[17]

Dobavljači fizičkih resursa opskrbljuju poduzeće sirovinama i materijalima, opremom, rezervnim dijelovima, alatima i drugim materijalnim resursima. Poduzeća se često u dvojbi, da li se odrediti za manji broj dobavljača uz povoljnije uvjete nabavke, ali nešto veći rizik koji može nastupiti, ili pak za veći broj dobavljača, ali nešto lošije uvjete nabavke, ali uz manji rizik.

Više izvora za opskrbu ima prednosti: konkurencija rezultira boljom kvalitetom, manjim troškovima, boljom uslugom i minimalnim prekidom opskrbe radi štrajka ili drugih nezgoda. Jedan izvor isporuke ima također prednosti. S jednim će dobavljačem komuniciranje biti jednostavnije i bit će više vremena na raspolaganju za usku suradnju s dobavljačem. Bez obzira je li jedan ili više dobavljača, odabir se mora temeljiti na ugledu dobavljača, kvalifikacijskim ispitivanjima dobavljačeva projekta, nadzoru dobavljačevih proizvodnih objekata i informaciji iz banaka podataka i drugih izvora o kvaliteti dobavljača.[18]

Poduzeća većinom nastoje izgraditi kvalitetne, dugoročne odnose s važnim dobavljačima. O dobavljačima danas ovisi vrijeme trajanja radnog procesa, razina zaliha i kvaliteta

[16] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, op.cit., str. 77.
[17] Thompson A.A,Strickland III.,A.J.,Gamble J.E.: Strateški menadžment, Mate d.o.o., Zagreb, 2008, op.cit., str. 60.
[18] Juran, J.M.,Gryna, F.M.: Planiranje i analiza kvalitete, Mate d.o.o., Zagreb, 1993, op.cit. str. 317.

proizvodnje. Dobavljači također utječu na izbor strategije poduzeća, stoga je važno izabrati pravog dobavljača.

4) Dioničari

Čine jedan od najvažnijih upravljačkih organa u poduzeću. Njihov utjecaj u poduzeću konstanto raste i to proporcionalno s tendencijom da se da se vlasnici-dioničari sve više aktivno uključuju u poslovanje i vođenje poduzeća.

Sva osnovna prava dioničara su pravo na dividendu i pravo na upravljanje poduzećem, odnosno pravo glasa. Podjela dividende ostvaruje se ukoliko je poduzeće poslovalo s dobitkom i ukoliko se na skupštini izglasala podjela dividendi. Potrebno je napomenuti da je isplata dividendi dvosjekli mač: ako poduzeće isplati dividendu, manje slobodnih sredstava ostaje za nove investicije. To znači, da, ukoliko se dividende ne isplate, postoji mogućnost širenja poslovanja, osvajanja novih tržišta i sl., odnosno, ponekad je bolje odreći se kratkoročne zarade u korist dugoročnog boljitka poduzeća. Očito, potrebno je pronaći neku sredinu, kako bi se zadovoljili interesi i dioničara i poduzeća.[19]

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 poslodavaca, te da osigura provođenje zaključenih kolektivnih ugovora, i da se stalno bori za poboljšanje radnih uvjeta svojih članova i svih zaposlenih.[20]

Sindikati imaju vrlo važnu ulogu i nipošto ne smiju biti zanemareni. Njihov rad legaliziran je u gotovo svim zemljama i smatra se jednim od temeljnih ljudskih prava i zapisan je i u našem Ustavu. Oni imaju vise utjecaja na poduzeće od čega su dva najznačajnija:

1. Kolektivno pregovaranje kada 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

[19]Izvor s Interneta: http://www.burza.com.hr (preuzeto 14.1.2016.)
[20] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, op.cit., str. 78.

2. Sindikati svojim akcijama poput štrajka, bojkota i slično, na koje imaju zakonsko pravo mogu utjecati na kvalitetu rada u poduzeću.

6) Zaposlenici

Zaposlenici uz vlasnike čine važnu ulogu u poduzeću. Uvelike utječu na donošenje ispravne strategije i implementacije strategije u poduzeću. Zaposlenici se mogu pojavljivati i kao sindikati i na taj način ostvarivati utjecaj na poduzeće i njegove komponente. Preko sindikata mogu ostvarivati više prava u poduzeću poput visine plaća, zaštite na radu, trajanja radnog vremena.

7) Kreditori

Kreditori se navode kao poseban dio poslovne okoline koji pridonose ostvarenju određenih ciljeva poduzeća, odnosno uz njihovu pomoć poduzeća lakše posluju i donose određene odluke. Poduzeće često ne može nabaviti financijske resurse iz postojećeg poslovanja ili iz vlastitih izvora. Kreditori se sve više pojavljuju kao partneri poduzeća koji su spremni pomoći u bilo kojem trenutku poduzeću da bi ono lakše ispunilo određeni cilj. Zajedno rade na ostvarenju zajedničkog pothvata.

8) Regulatori

Vladine, društvene organizacije ili zajednice mogu odgovarajućom politikom i zakonskom regulativom poprilično utjecati na poduzeće, na donošenje odluka poduzeća, donošenja različitih strategija i implementacije tih strategija na poslovanje. One imaju moć da kontroliraju, reguliraju ili utječu na politiku i praksu poduzeća. Razlikuju se vladine agencije i interesne grupe.

Vladine agencije formira vlada s ciljem da štite javnost od određene poslovne prakse ili da štite poduzeća jedna od drugih. Takve su npr. Agencije za patente, agencije za kontrolu kvalitete namirnice i brojne druge. Interesne grupe se formiraju voljom svojih članova da utječu na poslovnu praksu, to nisu vladine agencije niti organizacije niti provode vladine mjere. Njihova snaga proizlazi iz njihove javnosti rada, poštenog odnosa prema problemima koje rješavaju, ugledu njihovih članova. To su npr. grupe za zaštitu kupaca, grupe za zaštitu

od pušača i druge. Iako nemaju moć poput vladinih agencija, one mogu putem javnih medija jako utjecati na poslovnu praksu poduzeća.

2.2.3. Industrijska okolina

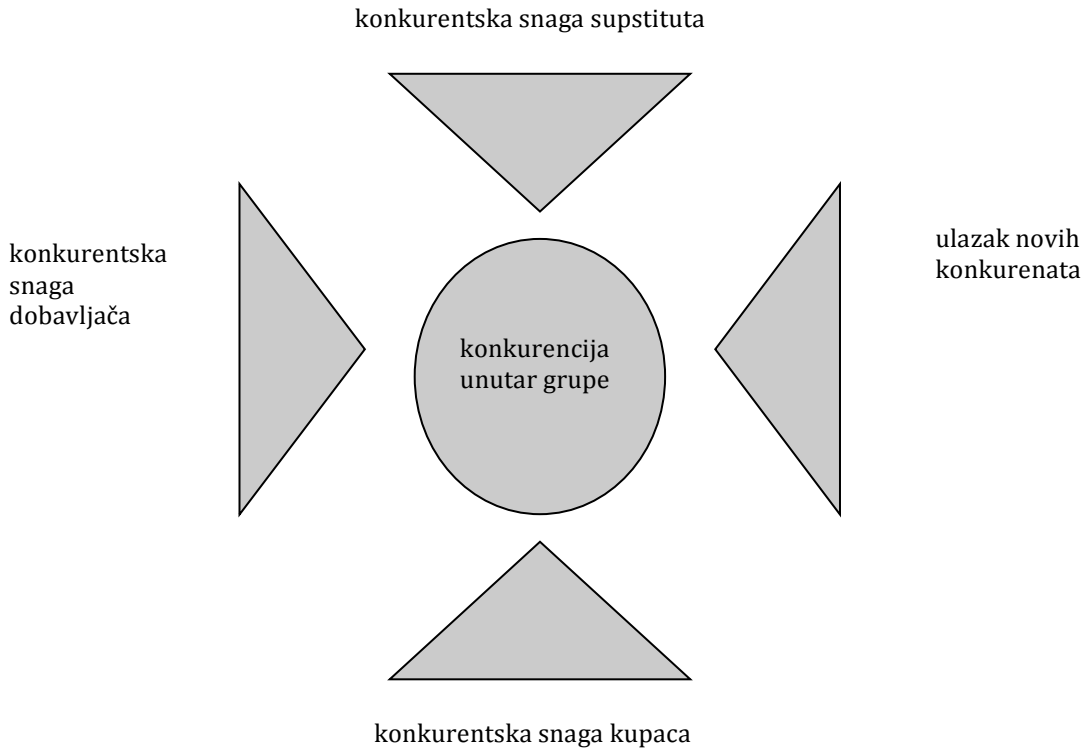
Industrijska okolina je onaj segment eksterne okoline koji obuhvaća skupinu istorodnih poduzeća. Drugim riječima radi se o neposrednim konkurentima pojedinačnih snaga kojih, prema Porteru, ovisi o pet konkurentskih sila. [21]

1. *Konkurenti u grupaciji ili rivalstvo među postojećim poduzećima* najvažnija je snaga koja je na kasnije prikazanoj slici upravo zbog toga smještena u centar modela. Ona određuje izbor konkurentske strategije poduzeća, određeni cilj koji bi se mogao definirati kao težnja k postizanju tržišnog uspjeha.
2. *Pojava novih konkurenata ili ulazak novih poduzeća u grupaciju* izaziva poremećaje na konkurentskom tržištu. Očituje se kao prijetnja poduzeću, ali hoće li se ta prijetnja ostvariti ovisi o karakteru ulaznih barijera i pravovremenoj i pametnoj reakciji ugroženih poduzeća.
3. *Konkurentska snaga nadomjestaka ili supstituta* utječe na konkurentsku situaciju na više načina. Pojavom zamjenskog proizvoda na tržištu, njegova cijena, u odnosu prema cijeni primarnog proizvoda ima bitnu ulogu. Pojava jeftinijih proizvoda zahtijeva od proizvođača primarnog proizvoda odgovarajaću diferencijaciju proizvoda, poboljšanje kvalitete, a u nekim situacijama i snižavanje cijene. Kupci vrlo lako mijenjaju navike te je moguće da lako i prijeđu na korištenje zamjenskog proizvoda ili supstita. Stoga poduzeće treba konstantno analizirati konkurentske pritiske.
4. *Konkurentska snaga dobavljača* jedna je od ključnih konkurentskih sila. Dobavljači znatno utječu na konkurentski položaj onih koje opskrbljuju. Kvalitetom materijala i sirovina koje nude, cijenom i pridržavanjem određenih rokova isporuke dobavljači izravno utječu na odvijanje proizvodnog procesa i kvalitetu finalnog proizvoda svojih opskrbljivača, a samim time i na njegovu prodajnu cijenu.[22] Dobavljači ponekad mogu diktirati uvjete poslovanja kada njihova pregovaračka pozicija raste s porastom snage cjenkanja dobavljača.

[21] Buble, M (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, 2005, Zagreb, op.cit., str. 20.
[22] Buble, M (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005, op.cit., str. 22.

5. *Konkurentska snaga kupaca* zauzima posebno mjesto. Utjecaj kupaca ovisi o količini robe koju kupuje određeni broj kupaca. Ako mali broj kupaca kupuje veliku količinu robe, ako je riječ o najvećem ili pretežnom kupcu tada je njegova pregovaračka pozicija velika i tada kupac najbolje iskorištava svoju poziciju i konkurentsku snagu te dobiva robu uz povoljnije uvjete kupnje, duže rokove plaćanja i naravno niže cijene.

Model pet konkurentskih snaga izgrađen je za takve situacije u okolini poduzeća koje se mogu smatrati normalnim, bez obzira na njihovu složenost. U takvim slučajevima poduzeće može proučavati sve te snage i oblikovati odgovarajuće planove kojima će dijelovati u danoj okolini.[23]



Slika 3: Porterov model pet konkurentskih snaga

Izvor: Buble, M.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005, op.cit., str. 21.

Prema Porteru za uspjeh je potrebno odabrati strategiju koja odgovara tržišnoj strukturi u kojoj se organizacija nalazi, a izbor treba biti u skladu s ponuđenim strategijama.

[23] Buble, M (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005, op.cit., str. 22.

2.3.Interna okolina

Interna (unutarnja) okolina predstavlja onaj dio ukupne okoline poduzeća koja se nalazi u njemu samome, pa stoga na nju ono može u potpunosti utjecati.[24] Radi se o okolini poduzeća u kojoj se odvijaju ključni procesi i događaji koji su bitni za opstanak i razvoj poduzeća. Zbog toga menadžment mora konstantno pratiti i proučavati događaje i procese te u svemu tome pronalazati snage i slabosti poduzeća koje su tu trenutno i koje bi se mogle pojaviti u budućnosti.

Snaga se može definirati kao osebujna kompetencija ili konkurentska prednost. Slabost je nešto što utječe da poduzeće čini nešto lose, odnosno nedostatak sposobnosti da šini nešto što ključni konkurent može. Slabosti se mogu pretvoriti u snage poduzeća, ako ono na vrijeme uoči nedostatke i poduzme određene akcije za uklanjanje istih. Također, ono što su danas snage, već sutra mogu postati slabosti poduzeća, zbog promijenjenih uvjeta.

Interna okolina u strateškom smislu može se definirati kao segment okoline individualnog poduzeća koji obuhvaća ključne čimbenike za pridobivanje potrebnih resursa i njihovu profitabilnu transformaciju u proizvode i usluge koji zadovoljavaju želje i potrebe krajnih kupaca.[25]

Prije se više pažnje posvećivalo internoj okolini poduzeća, njezinim značajkama i ključnim komponentama. Pretpostavljalo se da su unutarnje snage te koje utječu na budućnost i uspješnost poslovanja pa se i njima pridavala veća važnost. Kasnije, međutim, s porastom neizvjesnosti, dinamičnosti, heterogenosti okoline težište interesa pomaklo se s interne prema eksternoj okolini. To nije značilo da je interna okolina stavljena u drugi plan. Dapače, još više se uzimaju u obzir dijelovi interne okoline i proučava međuzavisnost između interne i eksterne okoline.

[24] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, op.cit., str. 79.
[25] Alfirević, N.: Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, Doktorska disertacija, Split, 2003, op.cit. str. 21.

2.3.1. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura predstavlja sveukupnost veza i odnosa između i unutar resursa poduzeća. Svako poduzeće oblikuje svoju organizacijsku strukturu s namjerom da ona izvrši odgovarajuću funkciju od kojih možemo nabrojati tri temeljne.[26]

Organizacijska struktura obilježena je odnosima kojima se ostvaruju neposredniji kontakti i zajednički dijeli budućnost s partnerima u državi i inozemstvu.[27]

Prva treba omogućiti poduzeću da umanji internu i eksternu neizvjesnost, druga se odnosi na osposobljavanje poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti, uz prilagođavanje utjecajima okoline i treća se svodi na osiguranje uspješne koordinacije svih aktivnosti u poduzeću. Razlikuje se više vrsta organizacijske strukture. To su: klasične i moderne, koje se dijele na divizijsku, matričnu, procesnu i mrežnu strukturu.

2.3.2. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura predstavlja sveukupnost stavova, vrijednosti, normi i pogleda koji dijeli većina zaposlenika. Može se okarakterizirati kao neopipljiva i predstavlja prevladavajući način ponašanja.

Organizacijska kultura obilježena je zbrojem vrijednosti i vjerovanja u poslovnom subjektu, a kojim se kupce stavlja u žarište zanimanja.[28] Ona je važan ključ za razumijevanje uspješnosti poduzeća s obzirom da utječe na način organiziranja poduzeća, tip njegove organizacijske strukture, stupanj centralizacije, stil menadžmenta, tip moći, način kontrole, itd.[29]

---

[26] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, op.cit., str. 79.
[27] Grbac, B.: Izazovi međunarodnog tržišta, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2009, op.cit., str. 215.
[28] Grbac, B.: Izazovi međunarodnog tržišta, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2009, op.cit., str. 215.
[29] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, op.cit., str. 80.

Danas se organizacijskoj kulturi da je veliko značenje zbog toga što je ona vezana uz poznate menadžere, utemeljitelje poduzeća, uspješne lidere te sve one koji su usko vezani u određenom poduzeću. Zbog toga je lakše doprinijeti stvaranju pozitivnog imidža poduzeća iz njegovanje prošlosti, ali i pridavanju pozornosti k razvoju, unapređenju i razvijanju jedinstvene i unikatne kulture.

Poznavanje kulture poduzeća olakšat će uvođenje nove marketinške strategije. Uspjeh njezine implementacije ovisit će o prilagođavanju postojećim uvriježenim shvaćanjima i ponašanjima zaposlenih u poduzeću.[30]

2.3.3. Organizacijski resursi

Organizacijski resursi predstavljaju prirodne i proizvedene stvari, kao i ljudska znanja i sposobnosti kojima se mogu koristiti, bilo neposredno, u potrošnji, kao sredstvima za zadovoljenje potreba, bilo posredno, u proizvodnji, kao sredstvima za proizvodnju određenih proizvoda ili za pružanje određenih usluga.[31]

Svi ti resursi mogu se podijeliti u četiri skupine:

1. fizički resursi (zemljišta, strojevi, alati, sirovine, materijali i drugo),
2. ljudski resursi (smatra se ključnim faktorom svakog poduzeća,a podrazumijeva strukturu zaposlenih i njihov stvaralački,kreativni i djelotvorni rad),
3. informacijski resursi (također se smatra ključnim resursom, o kojima ne ovisi samo uspješnost, već i egzistencija poduzeća,sve više se ulaže u izgradnu informacijskog sustava koji osiguraje prikupljanje i obradu svih relevantnih informacija),
4. financijski resursi (financijska sredstva koja su poduzeću potrebna za njegovo normalno poslovanje, izvori mogu biti različiti, ali se teži da što više budu vlastiti izvori financiranja).

[30] Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Ljevak d.o.o., Zagreb, 2009, op.cit., str. 432.
[31] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009, op.cit., str. 80.

3. ANALIZA POSLOVNE OKOLINE

3.1. Definicija analize okoline

Poslovna okolina je najvažniji segment vanjske ili eksterne okoline poduzeća. Čine ju brojni akteri, a svi se oni mogu svrstati u deset temeljnih skupina.[32] Iako su već spomenute skupine koje čine poslovnu okolinu, još jednom će se spomenuti. Dakle, dobavljači, kupci i korisnici usluga, konkurenti, dioničari, zaposleni, sindikati, kreditori, vladine organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja, posljednja tri nabrojena su tzv. regulatori.

Može postojati jaka ili slaba regulacija države, veća ili manja tržišna orijentacija te značajne kulturološke razlike. Sve to utječe na probleme s kojima se poduzeće suočava te na odluke koje poduzeće mora donijeti.[33]

Svako poduzeće posluje u različitoj okolini, te je i očekivano da se unutar svake od ovih skupina pojavljuje mnogo aktera, te oni mogu značajno utjecati na poduzeće. Upravo zbog te njihove specifičnosti i važnosti utjecaja na poduzeće, na njegovo ostvarenje ciljeva i način poslovanja, ovaj segment okoline naziva se poslovnom okolinom ili okolinom zadatka.

3.2. Svrha i zadatak analize okoline

Najvažnije značajke okoline možemo navesti kao dinamičnost, heterogenost, kompleksnost, neizvjesnost i "neprijateljstvo". U takvoj okolini dolazi do burnih i neočekivanih promjena i te promjene kao takve značajno utječu na poduzeće. Ponašanja i utjecaje navedenih aktera poduzeće može doživljavati kao prilike i prijetnje. Te prilike i prijetnje u izravnoj su vezi s okolinom u kojoj poduzeće djeluje, pa poduzeća trebaju konstantno sagledavati sve promjene u okolini, pratiti, analizirati, prikupljati podatke, informacije, o svojoj okolini i o ključnim akterima te okoline i pokušati previdjeti promjene koje se događaju da bi mogla na najbolji način iskoristiti povoljne prilike i ukloniti ili umanjiti uočene prijetnje.

[32] Buble, M (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005, op.cit., str. 35.
[33] Prema Robson, W.: Strategic Management & Information Systems, Prentice Hall, UK, 1997, str. 12.

3.3. Metode i tehnike analize poslovne okoline

U postupku analize poslovne okoline mogu se upotrijebiti sljedeće metode i tehnike :[34]

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

1) Skeniranje poslovne okoline

Metodološki okvir za provedbu skeniranja poslovne okoline čini devet već navedenih temeljnih skupina aktera poslovne okoline, izostavljeni su zaposlenici.

Način skeniranja poslovne okoline izvodi se tako da se sve dimenzije poslovne okoline, odnosno ključni akteri poslovne okoline (kupci, dobavljači, konkurenti, sindikati, dioničari, kreditori, vladine ili državne organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja). Svi ti akteri poslovne okoline, koji su važni za poduzeće svrstavaju u posebnu tablicu, a zatim se izrađuje opis elemenata svake od izabranih dimenzija.

Opisuje se na način da je potrebno odrediti označuje li svaki element, promatran pojedinačno, priliku ili prijetnju. Tada se popuni tablica s (+) u slučaju da označava priliku i s (–) u slučaju da označava prijetnju.

U nastavku analize treba ocijeniti elemente poslovne okoline poduzeća, a to činimo putem četiri metodološka koraka:[35]

Korak 1.

Temeljem podataka koji su navedeni u izvršenoj tablici, potrebno je ocijeniti utjecaj elemenata na poduzeće,a to činimo na način da se elementima koji su u tablici označeni s (+), dodijeli, prema načinu njihovog učinka na poduzeće, ocjena od 0 do 5, a elementima koji su u tablici označeni s (-), ocjena, od -5 do 0, pri čemu na skali ocjena 0 označava “nema utjecaja”, a ocjena 5 označava “presudan utjecaj”.

[34] Buble, M (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005, op.cit., str. 36.
[35] Buble, M (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005, op.cit., str. 36.

Korak 2.

Naknadno je potrebno izračunati prosječnu ocjenu svake izabrane dimenzije, i to na način da se zbroje sve ocjene elemenata i podijele s njihovim brojem, na taj način se dobije prosječna ocjena svake izabrane dimenzije.

Korak 3.

U trećem koraku određujemo ocjene važnosti elemenata, pri čemu se određuje ocjena od 0 do 10, ocjena 0 znači "nema važnosti", a ocjena 10 "presudna važnost". Ovdje se prvo donosi ocjena elemenata poslovne okoline, a zatim se izračunava prosječna ocjena za svaku izabranu dimenziju.

Korak 4.

Posljednji korak je izrada tabličnog prikaza rezultata analize poslovne okoline, s prikazom utjecaja elemenata, važnosti elemenata te zbrojem prilika i prijetnji.

2) Analiza konkurencije

Na tržištu poduzeća pružaju usluge i proizvode koji su najkvalitetniji, odnosno imaju najveću vrijednost za cijenu po kojoj se nude. Poduzeća koja se natječu na tržitu su u konstantom sukobu jedna s drugima da bi osvojili kupce i korisnike. Poduzeća upravo zbog toga trebaju analizirati konkurenciju i odrediti svoju konkurentsku poziciju.

Konkurenti spadaju u jednu od tri najvažnije skupine sudionika u poslovnoj okolini ili okolini zadatka, zbog toga je neophodno da se pristupi analizi konkurencije izabranog poduzeća.

U tu se svrhu mogu primijeniti dva postupka, i to:[36]

1. skeniranje konkurencije i
2. analiza strukture konkurencije.

1) Skeniranje ili oštro motrenje konkurencije fokusira se na određivanje ključnih konkurenata i određivanje njihovih temeljnih značajki. Poduzeću takvo motrenje služi za otkrivanje i praćenje promjena u tom segmentu konkurencije. Najbitnije je uočavanje postojećih, ali i potencijalnih prilika i prijetnji. Rezultati ovakvog skeniranja bi prvenstveno trebali poduzeću

[36] Buble, M (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005, op.cit., str. 39.

omogućiti poduzimanje niza mjera, akcija i aktivnosti, ponajprije s ciljem iskorištavanja svojih konkurentskih prednosti poduzeća u odnosu prema njegovim glavnim konkurentima. Ovakav proces nastavlja se na analizu skeniranja poslovne okoline, gdje se tretiraju konkurenti kao jedna od deset temeljnih skupina aktera u poslovnoj okolini. Također mnoge ustanove i organizacije mogu poduzeću pomoći u tržišnoj utakmici s konkurencijom sa različitim informacijama. Pod tim se misli na zaposlenike koji su prije bili zaposleni kod konkurencije, banke i bankarske institucije, javne baze podataka, marketinški stručnjaci.

2) Analiza strukture konkurencije je druga metoda koja se također može primijeniti kod analize konkurencije. Ona se temelji na Porterovu modelu pet konkurentskih snaga. Porter je klasične ekonomske teorije o tržišnim oblicima stavio u funkciju analize konkurentskih prednosti poduzeća. Po njemu analizu konkurentskih snaga treba usmjeriti na ključne faktore konkurencije i njihovog utjecaja na poduzeće.

Temeljem Porterove klasifikacije faktora konkurencije, sve te faktore moguće je promatrati s četiri bitna aspekta:[37]

- s aspekta pozicije poduzeća u pripadajućoj grani
- s aspekta trenutačnog strateškog položaja poduzeća
- s aspekta potencijalnog strateškog položaja poduzeća
- s aspekta sposobnosti ili osposobljenosti menadžmenta poduzeća da sagleda utjecaj konkurencije i pomoću odgovarajuće strategije omogući ostvarenje vizije i zacrtanih ciljeva poduzeća.

Metoda analize strukture konkurencije, može se svesti na analizu deset ključnih faktora, a to su:[38]

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,

[37] Buble, M (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005, op.cit., str. 39.
[38] Buble, M (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005, op.cit., str. 39-40.

6. snaga cjenkanja kupaca,
7. snaga cjenkanja dobavljača,
8. stupanj tehnološke ovisnosti,
9. postotak promjene inovacija,
10. razina sposobnosti menadžmenta.

Ovom analizom može se ukazati na to kako se poslovanje određenog poduzeća snalazi pod utjecajem prilika i prijetnji. Na temelju analize mogu se uočiti kako trenutne, tako i prilike i prijetnje koje se mogu očekivati u budućnosti.

3) Stakeholder analiza ili analiza zainteresiranih za poduzeće

Analiza zainteresiranih za poduzeće ili stakeholder analiza u prvi plan stavlja one poslovne subjekte o čijim aktivnostima ovisi opstanak i razvitak poduzeća. Analiza započinje uočavanjem i utvrđivanjem subjekata zainteresiranih za poduzeće, a nastavlja se s procjenom odgovarajućih pretpostavki. [39] Zainteresirani za poduzeće mogu biti kupci ili korisnici usluga, konkurenti, vlasnici, dobavljači, dioničari, kreditori, partneri te različite institucije i interesne grupe. Najvažniji su kupci, dobavljači i konkurenti.

Rezultati ovakve analize uvelike utječu na određivanje strategije poduzeća, odnosno na formuliranje strateških alternativa. U postupku analize potrebno je utvrditi koje su podupiruće, a koje opiruće pretpostavke na strani svakog pojedinog subjekta koji je zainteresiran za poduzeće. Pod podupirućim pretpostavkama misli se na one koje mogu dovesti do odgovarajućih strateških prilika, a pod opirućima, da mogu dovesti do strateških prijetnji za poduzeće.

Utvrđivanjem podupirućih i opirućih pretpostavki, potrebno je ocijeniti važnost svake pojedine pretpostavke i procijeniti vjerojatnost njihova ostvarenja. To određujemo skalom ocjena od 0 do 9, pri čemu brojka 9 označava najveću važnost i najveću vjerojatnost. Kao što je već spomenuto, ovakva analiza je solidna osnovica za formuliranje odgovarajućih strategija.

[39] Buble, M (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005, op.cit., str. 41.

4.MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC

4.1. Opći podaci o poduzeću

Slika 4: Logo M.I.Braća Pivac
Izvor s Interneta: http://www.pivac.hr (preuzeto 16.1.2016.)

1952. u gradiću Vrgorcu u Dalmatinskoj zagori, otvoren je prvi prvi službeni mesarski obrt zasnovan na tradiciji obrade i sušenja mesa. Od maloga obrta pa do danas, čuvajući recepturu koju su prenijeli na svoje potomstvo, a oni potom i na svoju djecu, „M.I. Braća Pivac“ izrasla je u jednu od vodećih mesnih industrija u Republici Hrvatskoj.

Danas je brand Pivac sinonim za vrhunske suhomesnate delicije što ih predvode domaći pršut, panceta i kraški vrat. „M.I.Braća Pivac“ čini jednu od najrespektabilnijih i najvećih obiteljskih mesnih industrija u ovom dijelu Europe, te svoj rast i razvoj nastavlja na čvrstim temeljima kvalitete i tradicije. Osim „Mesne industrije Braća Pivac“, Grupaciju „Pivac“ još sačinjavaju „PPK-Karlovačka mesna industrija“ d.d. i „Dalmesso d.o.o.“. [40]

Poduzeće se također bavi :

- uzgojom stoke, peradi i ostalih životinja
- preradom i konzerviranjem ribe i ribljih proizvoda,
- preradom mlijeka i proizvodnjom mliječnih proizvoda,
- trgovinom na veliko i malo,

[40]Izvor s Interneta: http://www.pivac.hr (preuzeto 16.1.2016.)

- ugostiteljstvom,
- turizmom,
- posredovanjem i zastupanjem u prometu robe i usluga sa inozemstvom,
- turističkim prometom s inozemstvom,
- međunarodno prometno-agencijskim poslovima,
- izvođenjem investicijskih radova u inozemstvu i ustupanjem investicijskih radova stranoj osobi u Hrvatskoj i ostalo.

Misija poduzeća je proizvodnja i prodaja visokokvalitetnih mesnih proizvoda. Živjeti i raditi u zajednici među najvažnijim su dijelovima njihove misije. Uprava poduzeća oduvijek je bila strpljiva i predana poslu, te je na taj način služila kao primjer i ostalim zaposlenicima. U proizvodnji i obradi mesa koriste se najmodernija tehnologija i visoki ekološki standardi. Poduzeće „Pivac“ nalazi se u samom vrhu proizvodno-prehrambenog sektora zbog svoje iznimne kvalitete u proizvodnji i distribuciji. Prodaja je organizirana u dvije dimenzije: prva dimenzija je maloprodaja koja broji točno 200 objekata diljem Republike Hrvatske, dok je veleprodaja locirana samo u najvećim gradovima, tj. regionalnim centrima. Za male potrošače „Mesna Industrija braća Pivac“ savršeno udovoljava svojim maloprodajnim objektima, dok za velike kupce, a pod tim se misli na hotele, velike trgovačke lance, svoje proizvode nudi na veleprodajnim mjestima. „Pivac“ je poduzeće prepoznato od strane Hrvatskog tržišta što zbog svoje kvalitete što zbog tradicionalnog načina dobivanja gotovih proizvoda. Poduzeće se trenutno bazira na povećanje udjela na tržištu Republike Hrvatske uz postupno širenje na zemlje u regiji. Najvažniji dijelovi njihove misije su živjeti i raditi u zajednici.

U svakodnevnoj suradnji s više od 1000 zaposlenika u „Mesnoj Industriji braća Pivac“ i preko 1600 u grupaciji „Pivac“, čine jednu od najrespektabilnijih i najvećih obiteljskih mesnih industrija u ovom dijelu Europe, te svoj rast i razvoj nastavljaju na čvrstim temeljima kvalitete i tradicije.[41]

Osim „Mesne Industrije braća Pivac“, grupaciju čine poduzeća iz iste branše („PPK-Karlovac“, „Dalmesso d.o.o. Klis“, „Mesna Industrija Vajda“, „Mesna Industrija Bermes“), te poduzeća iz turističko-ugostiteljskih i drugih djelatnosti u kojima firma ima stopostotne ili

[41]Izvor s Interneta. http://www.pivac.hr (preuzeto 16.1.2016.)

značajne dioničke udjele („Kraš d.d.“, „Hoteli Makarska Rivijera“, Hotel „Biokovo“, Apart-hotel „Miramare“, Hotel „Petka“, Hostel „Sol“…).[42]

Poslovanje poduzeća i njegovi rezultati su bolji od planiranog,a grupacija će prema planovima nastojati povećati kapacitete. Grupacija konstantno radi na razvoju proizvoda, unatoč krizi koja se događa u prerađivačkoj industriji. Stalno se radi na unaprjeđenju tehnoloških procesa te se razvojne aktivnosti odvijaju prema planovima.

4.2. Povijest razvoja

Povijest poduzeća započinje sredinom prošlog stoljeća u krševitom dijelu Dalmacije, na granici s Hercegovinom, u malom selu pored Vrgorca . Upravo faktor geografskog smještaja će se kasnije pokazati kao jedan od temeljnih čimbenika uspjeha i razvoja.

Braća Tonći, Ivica i Neven nastavljaju posao koji je započeo njihov otac , koji je za vrijeme Jugoslavije imao maleni obrt za prodaju mesa. Oni se odlučuju više uhvatiti posla, prvenstveno nabave, sušenja i prodaje mesa. Osnivaju 1990. Godine privatno poduzeće naziva „Commerce braća Pivac“ .

Počinju otvarati mesnice u okolnim gradovima, poduzeće zapošljava 100 zaposlenih sve do početka 2000. Godine kada poduzeće mijenja naziv u „Mesna industrija braća Pivac“, ali započinje svoj uspon.
Poduzeće počinje snažno širiti vlastite kanale distribucije i mreže maloprodaje, grupirajući interne snage i prepoznavanjem vanjskih prilika. Kupci su naravno, prepoznali trud i kvalitetu proizvoda uz pristupačne cijene, što se odrazilo na konstantni rad prihoda i dobiti.

Prva veća investicija poduzeća bila je ulazak u vlasništvo jednog od konkurenata u industriji, a to je karlovačka mesna industrija „PPK“. Kroz vrijeme je poduzeće otkupilo 100 % dionica u toj firmi. U isto vrijeme krenilo se u izgradnju velike farme bikova u Pitomači i kupnju manje „Mesne industrije Bermes“. Kako je poduzeće bilo locirano u Dalmaciji cilj je bio postati lider na svom teritoriju, a kroz vrijeme prijeći i na ostale regije. Poduzeće se kasnije odlučilo i na ulazak u turizam, prepoznavši potencijal Hrvatske obale te postaje vlasnik

[42] Interna dokumentacija poduzeća

Hotela „Biokovo“ 2004., Hotela „Petka“ u Dubrovniku, te gradi vlastiti Apart-hotel „Miramare“ u Makarskoj i hostel „Sol“ u Dubrovniku.

Značajan udjel preuzimaju u Hotelima „Makarska Rivijera“, koji su bili veliki kupac na tom području. „Braća Pivac“ također ulažu značajna sredstva u poznati brand „Kraš d.d.“ vodeći se teorijom o diversificiranom portfelju.

Sada poduzeće „Braća Pivac“ okreće oko milijardu i 100 milijuna kuna prihoda sa 77 milijuna kuna neto dobiti, dok grupacija ostvaruje preko milijardu i pol kuna prihoda. Temeljni kapital društva iznosi 126.892.900 kn. Grupa zapošljava oko 1600 zaposlenika sa 10% osciliranja zbog ljetne turističke sezone. Vlastita maloprodajna mreža sastavljena je od 200 mesnica diljem RH.[43]

4.3. Vizija i misija poduzeća

Vizija poduzeća je postati najveća mesna industrija na području jugoistočne Europe s najvećim udjelom na regionalnom tržištu. „M.I. Pivac“ također želi promovirati tradicionalne mesne proizvode, te želi biti kotač pokretanja domaće ekonomije. [44]

Misija poduzeća bazira se na proizvodnji i prodaji mesnih proizvoda visoke kvalitete. Da bi takvo nesto ostvarivali, „Pivac“ industrija u proizvodnji i preradi mesa koristi najnapredniju tehnologiju i visoke ekološke standarde.

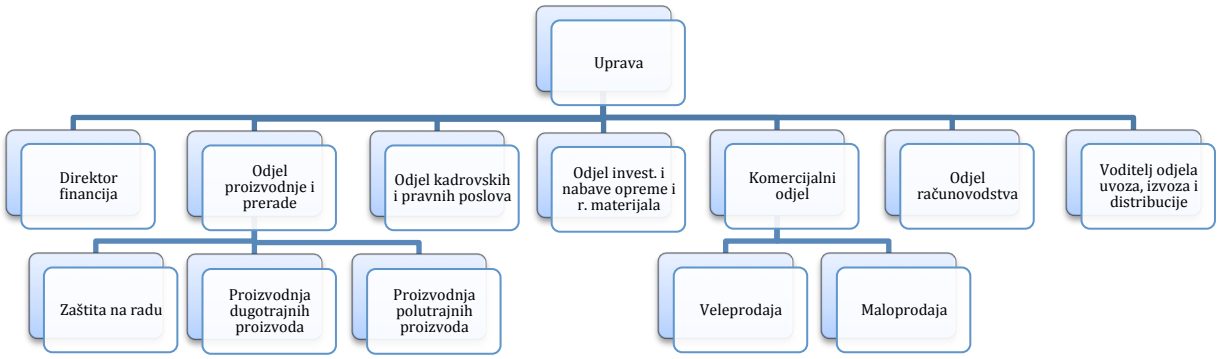
Upravo zbog visoke kvalitete i pristupa u proizvodnji mesa i mesnih proizvoda „Pivac“ zauzima jedno od vodećih mjesta u domaćim mesnim industrijama. „Pivac“ potrebe malih potrošača zadovoljava svojim maloprodajnim objektima, dok na veleprodajnim mjestima nudi proizvode za hotele, velike trgovačke lance. Poduzeće „Pivac“ želi se razvijati u regiji, povećanjem udjela na tržištu Republike Hrvatske te postupnim širenjem na ostale zemlje u regiji. Dobra organiziranost te predanost zaposlenih je ono što daje konkurentsku prednost poduzeću „Pivac“ te ga čini prepoznatim na hrvatskom tržištu. [45]

---

[43] Interna dokumentacija poduzeća
[44]Izvor s Interneta: http://www.pivac.hr (preuzeto17.1.2016.)
[45] Interna dokumentacija poduzeća

4.4. Organizacijska struktura poduzeća

Poduzeće „Mesna industrija Braća Pivac“ osnovano je 1990. Godine u Vrgorcu kao društvo s ograničenom odgovornošću od strane braće Tonćija, Ivice i Nevena Pivac. Navedena trojica su upisana u vlasničku knjigu s jednakim pravom glasa. Organizacija poduzeća ilustrirana je slikom 5.



Slika 5: Organizacijska struktura poduzeća
Izvor: Izrada autora na temelju interne dokumentacije poduzeća

Vlasnici poduzeća Tonći, Ivica i Neven Pivac nalaze se na čelu uprave. Funkciju predsjednika uprave izvršava Ivica Pivac. Određena skupina odjela je u direktnoj nadležnosti svakog člana uprave. Neven Pivac ima nadležnost nad komercijalnim odjelom, Ivica Pivac nad odjelima općih i pravnih poslova te financijama i računovodstvenim odjelom i Tonći Pivac nad nabavom i distribucijom. Zadatke odjela informatičke podrške izvršava firma kćer Venio Indicium sa sjedištem u Splitu.[46]

Direktno odgovorna za strategiju i upravljanje poduzećem je uprava poduzeća, a jedan od glavnih zadataka je nadgledanje rada direktora odjela. Na čelu pojedinog odjela nalaze se voditelji koji su podređeni i odgovorni članovima i predsjedniku uprave. Direktor financija je Branko Jelavić (VSS). Financijski odjel sastoji se od 3 administrativna zaposlenika, koji odgovaraju za različite dijelove upravljanja financijama i obračunom plaća. Financijski odjel

[46] Interna dokumentacija poduzeća

odgovoran je za evidentiranje naplate potraživanja te izvršavanje isplata dobavljačima. Za izvršavanje isplata i izrade plana financiranja odgovoran je sami direktor. Ostali administrativni zaposlenici zaduženi su za obračun plaća, izradu izvještaja za upravu, evidentiranje poslovnih događaja, te izradu periodičnih izvještaja za vanjske korisnike. Financijski odjel je jedan od najvažnijih u poduzeću jer planira i osigurava financijsku potporu svih projekata u kompaniji.[47]

Robert Radić (VSS), voditelj pravnih i kadrovskih poslova, zadužen je za broj radne snage i vodi brigu o procedurama pri zapošljavanju. Odgovara i za pravna pitanja te vođenje sporova. Odjel pravnih oslova bavi se poštivanjem zakona i pravila pri vršenju gospodarskih aktivnosti. U odjelu proizvodnje zadužen za vođenje je Darko Markotić, diplomirani tehnolog (VSS). Odjel proizvodnje bavi se planiranjem procesa u proizvodnji, preradi i skladištenju mesa. Proizvodnja se dijeli na proizvodnju dugotrajnih i polutrajnih proizvoda. U dugotrajne proizvode ubrajaju se proizvodi koji imaju rok trajanja duži od godine dana. To su npr. pršut, panceta i kraški vrat, koji prolaze kroz drugotrajan proces zrenja i sušenja. Voditelj odjela nadređen je nizu zaposlenika koji vrše ulogu poslovođa u određenim pogonima. U proizvodnim pogonima nalazi se velik broj strojeva koji služe u proizvodnji. Nakon obrade, sirovina za proizvodnju dugotrajnih proizvoda seli u Zavojane gdje se nalazi sušionica.[48]

Komercijalnim odjelom koji je podijeljen na veleprodaju i maloprodaju direktno uupravlja i nadzire ga član uprave Neven Pivac. Veleprodaja je podijeljena prema regijama na čijem su čelu voditelji. Oni su odgovorni za organiziranje poslova skladištenja i dostave robe na terenu, te opskrbe mesnica. Kod maloprodaje postoji odjel kontrole koji nadzire rad trgovačkih putnika i vrši inventure mesnica. Za nabavu stoke i transporta, odnosno, uvoza i distribucije unutar poduzeća zadužen je član uprave Tonći Pivac .[49]

Poduzeće „Braća Pivac“ ima naprednu funkcijsku organizacijsku strukturu. Na čelu poduzeća nalazi se uprava sa svoja tri člana, dok je donja razina podijeljena na sedam najvažnijih odjela na čijim su čelima direktori. Ovakva struktura najbolje odgovara proizvodnom poduzeću kakvo je „Pivac“ jer omogućuje brzu i efikasnu koordinaciju aktivnosti. Ovakva struktura u poduzeću omogućuje upravi dobru kontrolu provođenja svojih odluka. Međutim, mogu se

[47] Interna dokumentacija poduzeća
[48] Interna dokumentacija poduzeća
[49] Interna dokumentacija poduzeća

pojavljivati nedostaci poput smanjene kreativnosti ljudi na nižim razinama, zbog prevelikog utjecaja uprave.

4.5. Povezana društva i udjeli

U „Mesnu industriju Braća Pivac“ ubrajaju se i brojna druga poduzeća iz iste, ali i iz različitih djelatnosti. Poduzeće „PPK-Karlovačka mesna industrija d.d.“ gdje „Mesna industrija Braća Pivac“ posjeduje 99 % dionica. „PPK“ je poduzeće koje svoje poslovanje fokusira u sjevernom djelu Hrvatske, poglavito usredotočeno na Karlovačku i Zagrebačku mikroregiju.

Poduzeće „Dalmesso d.o.o. Klis“ pokriva dalmatinsku mikroregiju, te je poduzeće koje je na tržištu prepoznato kao dobavljač kvalitetnog i svježeg mesa. U tom poduzeću „Mesna industrija Braća Pivac“ ima 100 % vlasništvo. U vlasništvu poduzeća „Braća Pivac“ također je i „Mesna industrija Bermes“ iz Pušća, koja se bazira na područje Varaždina, Virovitice i Bjelovara.

Poduzeće Pivac također namjerava postati vlanik 51 % dionica u u „Mesnoj industriji Vajda“ te bi na taj način donosili odluke i upravljali poduzećem. „Mesna industrija Vajda“ je smještena u Čakovcu, što samo govori kako je poduzeće „Pivac“ usredotočeno na sjeverno područje Republike Hrvatske, te ondje širi svoje poslovanje.

Poduzeće Pivac posjeduje i 20 % vlasništva hrvatskoj kompaniji, koja se može okarakterizirati kao jedan od najvećih hrvatskih brendova, radi se o „Kraš d.d.“ kompaniji.
Također poduzeće djeluje i u turističkom te građevinskom sektoru. „Dolić-Pivac“ građenje je poduzeće koje svoju djelatnost vrši na području Splita i šire, dok u turističkom sektoru poduzeće „Pivac“ ima apsolutno vlasništvo u hotelskim kućama Hoteli „Biokovo“ i „Miramare“ u Makarskoj. Udio poduzeća „Pivac“ u Hotelima „Makarska Rivijera“ koji objedinjuju sve hotelske kuće u Makarskom Primorju iznosi preko 15 %. „Pivac“ poduzeće poslovanje u turizmu širi i na jug Hrvatske, pa tako u Dubrovniku je sagradilo Hostel „Sol“ te preuzelo poznati Hotel „Petka.“

Sve ovo pokazuje da poduzeće „Braća Pivac“ djeluje u više sektora na tržištu Lijepe naše. Poduzeće širi lepezu svog portfelja imovine i time ga diverzificira, kako ne bi ovisili samo o prodaji mesa i mesnoj industriji.

Tablica 1: Popis povezanih društava

Naziv	Udio (%)
1. KRAŠ d.d.	18,05
2. Hoteli Makarska Rivijera	16,74
3. Hotel Biokovo	100
4. Aparthotel Miramare	100
5. Mesna Industrija Vajda d.d.	55
6. PPK Karlovac	98
7. Lumbago d.d. Zagreb	100
8. Dalmesso d.o.o.	100
9. Karliko d.d. Ljubuški	50
10. Hotel Petka Dubrovnik	100
11. Bermes d.o.o. Pušća	100
12. Petra d.o.o. Dubrovnik	100

Izvor: Autor izradio na temelju revidiranog godišnjeg revizorskog izvješća

4.6. Financijski podaci

Tablica 2: Prihodi, rashodi i dobit za 2012., 2013. i 2014. Godinu

GODINA	2012.	2013.	2014.
PRIHODI	1.114.288.328	1.106.747.962	1.104.838.240
RASHODI	1.082.681.861	1.052.497.803	1.027.296.496
DOBIT	31.606.467	54.250.159	77.541.744

Izvor: Autor izradio na temelju podataka iz Fine

Poduzeće Pivac u 2014. godini imalo je prihode u iznosu od 1.104.838.240 te rashode u iznosu od 1.027.296.496, te je ostvarilo dobit u iznosu od 77.541.744. U tablici broj 2, navedeni su i prihodi te rashodi poduzeća Pivac 2012. i 2013. godine.

Iz tablice se vidi da se prihod poduzeća „Pivac“ smanjio u posljednje dvije godine za 10 milijuna kuna, ali se istovremeno povećao profit za više nego dvostruko, točnije sa 31 milijun kuna na 77 millijuna kuna. To se ponajprije dogodilo zbog smanjenja prodaje robe firmama kćerima, prvenstveno „PPK Karlovcu.“ Također, rezanje troškova i racionalizacija poslovanja dovelo je do pada rashoda poslovanja u većem iznosu nego prihoda, što se automatski odrazilo na profit. Na završetku 2014. godine profit je iznosio rekordnih 77.541.744 kuna. Poduzeće svaku godinu donose odluku o neisplati, odnosno zadržavanju dobiti, pa je koncem godine zabilježena zadržana dobit u iznosi od 252.613.951 kuna.

Tablica 3: Aktiva poduzeća „Braća Pivac”

GODINA	2012.	2013.	2014.
NEMATERIJALNA IMOVINA	18.450.653	18.482.223	17.768.164
MATERIJALNA IMOVINA	132.983.453	155.105.831	209.065.604
DUG.FINANC. IMOVINA	97.542.548	179.070.732	191.487.627
DUG. POTRAŽIVANJA	0	0	0
ZALIHE	95.551.597	74.644.285	90.553.951
KRATK. POTRAŽIVANJA	106.807.668	89.298.885	127.160.268
KRATK. FINAN. IMOVINA	36.369.335	30.277.093	11.915.648
NOVAC U BANCI/LAGAJNI	7.698.740	11.683.227	29.920.323
UKUPNO AKTIVA	**495.403.994**	**558.562.276**	**677.871.585**

Izvor: Autor izradio na temelju podataka iz Fine

U ovoj tablici je vidljivo kako poduzeće „Braća Pivac“ bilježi rast iz godine u godinu u skoro svim stavkama aktive, ali prvenstveno dugotrajna materijalna i dugotrajna financijska imovina. To je ponajviše tako zbog ulaganja koje je poduzeće imalo, točnije zbog reinvestiranja dobiti i stvaranja podloge za poslovanje u idućim godinama. Zbog ulaganja u Aparthotel „Miramare“ Makarska, Hostel „Sol“ u Gružu, te dogradnje i nabave proizvodne opreme. Većina zemljišta i građevinskih objekata, koji se u aktivi nalaze pod istoimenim stavkama, nalazi se na atraktivnim lokacijama te je lako utrživa imovina. Zemljišta na kraju 2014. godine vrijede 34.643.643 kn, a građevinski objekti 141.545.908 kn.

Poduzeće „Braća Pivac“ se vodi time da sve svoje prostore, točnije, mesnice, skladišta dovede u svoje vlasništvo, tj. da ne mora plaćati najamninu. Također, poduzeće dosta ulaže u dionice u ostala dionička društva. U 2014. godini poduzeće je na taj način uložilo 114.917.116 kn.

Tablica 4: Pasiva poduzeća „Braća Pivac”

GODINA	2012.	2013.	2014.
TEMELJNI KAPITAL	49.398.000	81.001.800	126.891.900
KAPITALNE REZERVE	0	0	0
REZERVE IZ DOBITI	1.313.551	1.313.551	1.313.551
REVALORIZACIJSKE REZERVE	-2.643.979	9.233.097	2.993.846
ZADRŽANA DOBIT	243.597.885	244.018.453	252.613.951
DOBIT	31.600.560	54.065.031	77.142.712
DUGOROČNE OBVEZE	77.207.029	23.769.412	71.519.465
KRATKOROČNE OBVEZE	94.930.948	145.160.932	145.396.160
UKUPNO PASIVA	**495.403.994**	**558.562.276**	**677.871.585**

Izvor: Autor izradio na temelju podataka iz Fine

Ovdje je prikazana pasiva poduzeća, gdje je vidljivo kako poduzeće svoju dobit zadržava i reinvestira, a tek manji dio isplaćuje vlasnicima. 21,44 % je udio kratkoročnih obveza u pasivi od čega najveći dio pada na obveze prema bankama sa 31,5 % te obveze prema dobavljačima sa 30,26 %. Dugoročne obveze u pasivi sudjeluju sa 10,55 %.

U strukturi obveze najveći udio imaju obveze prema bankama, čak 99,45 %, što znači da da je konstantan rast svih značajnijih stavki kroz 3 godine ostvaren uz stalnu razinu zaduženosti. Poduzeće cijelo vrijeme ima konstantnu razinu zaduženosti, a uz to širi poslovanje te iz godine u godinu završava s dobiti koja je sve veća i veća, što znači da poduzeće ulaže značajan dio vlastitog novca u poslovanje.

5. ANALIZA POSLOVNE OKOLINE M.I. „BRAĆA PIVAC”

5.1. Analiza kupaca

Klijenti poduzeća mogu se podijeliti na dvije skupine:

- građani (spadaju fizičke osobe, odnosno krajnji korisnici, koji kupuju proizvode poduzeća u manjim količinima, na vlastitim prodajnim mjestima „Pivac” poduzeća ili kod drugih prodavača koji otkupljuju od „Pivac“ poduzeća)
- pravne osobe (podrazumijevaju pravne subjekte poput drugih poduzeća koji kupuju proizvode „Pivac” poduzeća na veliko, te preprodaju kranjim korisnicima)

Poduzeće zapravo fizičkim osobama tzv. „malim klijentima“ pruža uslugu maloprodaje, a pravnim subjektima veleprodaje.

„M.I. Pivac“ ima više od 130 vlastitih prodajnih mjesta, na području Dalmacije. Osim vlastitih prodajnih mjesta „Mesna industrija Braća Pivac“ je partner i dobavljač velikih trgovačkih lanaca u Hrvatskoj kao što su „Plodine d.d.“**, „**Tommy d.o.o.“**,** „Mercator-H d.o.o.“**,** „Spar Hrvatska d.o.o.“**,** „Lidl Hrvatska d.o.o.“**,** „Tuš“ i „Merkator“ u Sloveniji, te „Karliko d.o.o.“, u Bosni i Hercegovini.

Od hotelskih lanaca izdvaja se „Sunce Koncern d.d.“**,** „Hoteli Cavtat d.d.“**,** „Excelsa hoteli d.o.o.“, „Hoteli Makarska d.d.“**,** „Importanne resort d.o.o**.“** i još više od 60 drugih hotela.
Ukupno, referentna lista danas premašuje brojku od 1000 stalnih velikih i srednjih kupaca, hotela i trgovačkih lanaca u nekoliko europskih zemalja.[50]

Promatrajući prihode poduzeća i uspješnost poslovanja vidljivo je da su u dugi niz godina koliko postoje braća Pivac stekli znatan broj vjernih kupaca. Nisu ograničeni samo na maloprodaju ili na veleprodaju nego uspješno posluju i na jednom i drugom polju. Posebnu popularnost uživaju među kupcima u području Dalmacije.

[50] Izvor s Interneta: www.pivac.hr (preuzeto 15.02.2016)

5.2. Analiza dobavljača

Dobavljači u ovoj industriji, u prehrambenom sektoru predstavljaju relativno značajan faktor poslovne okoline, s obzirom da poduzeće „Pivac“ većinu svojih proizvoda dobiva uvozom mesa od dobavljača te prerađivanjem dobiva nove proizvode te preprodaje meso i ostale mesne prerađevine na tržištu. Poduzeće se prvenstveno bavi preradom i prodajom mesa, a ne uzgojem tako da bez dobavljača ne može funkcionirati.

Poduzeće posluje u osjetljivoj okolini gdje je potrebno voditi brigu o kvaliteti i sigurnosti proizvoda koji se otkupljuju od dobavljača jer nemaran i nekvalitetan dobavljač može skupo koštati poduzeće.

Glavni dobavljači „M.I. Braća Pivac“ su poduzeća „McCain“, „Figo“, „Cogo“, „Vion Food Group“, „Danish crown“, „Polymark“. Također, poduzeće „Pivac“ posjeduje vlastitu farmu bikova u Pitomači te ima vlastiti uzgoj na dvije farme junadi. „Pivac“ je u suradnji s nekima od najboljih uzgajivača svinja u Republici Hrvatskoj, to su sve mali uzgajivači od kojih se kupuje odvojeno ili na stočnom sajmu. Kao najvećeg dobavljača navodi se „Vion food group“, grupacija koja proizvodnju bazira u Njemačkoj i Nizozemskoj te ima urede u više od deset zemalja širom svijeta.

5.3. Analiza sindikata

Sindikat koji bi se mogao smatrati značajnim za „M.I. Braća Pivac“ je Sindikat PPDIV. Nije osnovan sindikat zaposlenika konkretno iz grupacije Pivac.

1. Sindikat zaposlenih u poljoprivredi, prehrambenoj i duhanskoj industriji i vodoprivredi (PPDIV) [51]

Sindikat zaposlenih u poljoprivredi, prehrambenoj i duhanskoj industriji i vodoprivredi Hrvatske, dobrovoljna je interesna organizacija u kojoj članovi zajedničkim djelovanjem ostvaruju i unaprjeđuju interese i štite svoja kolektivna i individualna prava. Skraćeni naziv sindikata je „Sindikat PPDIV“. Sindikat je pod ovim imenom ustrojen 1990. Godine, ali je njegova povijest duža i od 100 godina. „Sindikat PPDIV“ je u samostalnoj Hrvatskoj upisan u

[51] Izvor s interneta: http://www.ppdiv.hr (preuzeto 15.02.2016)

registar sindikalnih udruga pri Ministarstvu nadležnom za registriranje i praćenje rada sindikalnih udruga.

Statut sindikata „PPDIV“ uređuje odnose unutar organizacije, propisuje prava, obaveze, ovlaštenja, te načela kojima se sindikat rukovodi. Najviše tijelo Sindikata je Kongres koji zasjeda svake četiri godine, a formira se na delegatskom principu. Kongres bira predsjednika Sindikata, Glavni odbor, Financijski odbor i Statutarnu komisiju. Sindikat organizira radnike u više od 200 hrvatskih poduzeća koja primarno posluju u sektorima pregrane, poljoprivrede , duhanske industrije i vodoprivrede.

Na području RH Sindikat ima ustrojene 4 sindikalne regije čije urede vode profesionalno zaposleni regionalni povjerenici, te više od 220 sindikalnih podružnica u poduzećima sa izabranim glavnim sindikalnim povjerenicima i sindikalnim povjereništvima. Sindikat ima svoj središnji ured u Zagrebu u kojem je ured predsjednika Sindikata, regionalni ured 1. Regije, uredi pravne i ekonomske službe, tajništva i računovodstva.

Temeljna načela djelovanja „Sindikata PPDIV“:

- Dragovoljnost učlanjivanja i istupanja iz članstva
- Korištenje svih demokratskih metoda borbe za ostvarenje interesa članstva
- Financijska i politička neovisnost
- Osposobljavanje za primjenu metoda kolektivnog pregovaranja sa socijalnim partnerima radi ostvarivanja kolektivnih i individualnih prava članova sindikata
- Primjena demokratskih metoda u izborima tijela Sindikata
- Odgovornost u izvršavanju povjerenih zadaća i javnost rada
- Posvećenost borbi za radna prava i unapređenje sustava suodlučivanja radnika
- Solidarnost, ravnopravnost i principijelnost na svim razinama organiziranja

Svrha i ciljevi djelovanja „Sindikata PPDIV“[52]

- Sindikat štiti i unapređuje gospodarske, socijalne, kulturne i druge interese svojih članova. Članovi ovlašćuju Sindikat da zastupa njihove interese kroz:
- Zaključivanje kolektivnih ugovora i utvrđivanje cijene rada
- Osiguranje zarade za dostojanstven život člana i njegove obitelji
- Organiziranje industrijskih akcija, uključujući i štrajk
- Pružanje pravne zaštite članstvu
- Pružanje materijalne i druge pomoći svojim članovima
- Razvitak radničkog suodlučivanja i drugih oblika industrijske demokracije
- Razvitak tržišta rada
- Unaprjeđivanje životnog standarda i socijalne sigurnosti
- Obrazovanje i osposobljavanje
- Sigurnost zaposlenja
- Socijalnu i zdravstvenu politiku i zaštitu ljudskog okoliša
- Ustroj i očuvanje demokratske , pravne i socijalne države, očuvanje njenog slobodnog, nezavisnog uređenja te temeljnih ljudskih prava i sloboda
- Ostvarivanje i zaštitu svih ljudskih, sindikalnih prava i sloboda, a posebice prava i slobode djelovanja sindikalnih predstavnik
- Očuvanje prava na otpor i nezavisnost sindikalnog pokreta
- Radničku solidarnost
- Međunarodnu sindikalnu suradnju
- Sindikat PPDIV se zalaže za ravnopravne tripartitne odnose na tržištu rada, radi gospodarskog demografskog i ukupnog razvoja društva. Sindikat u radnim sporovima kod poslodavca, pred sudom, arbitražom i državnim tijelima zastupa svoje članstvo.

5.4. Analiza kreditora

Kreditori koji sudjeluju u financiranju poduzeća su „Erste banka“, „Splitska banka“, „Reiffeisen“ te „HABOR“, možemo spomenuti i „PBZ“ te „Unicredit“, no posljednje dvije su zanemarive u usporedbi s ostalim kreditorima. „M.I. Braća Pivac“ svoje poslovanje nastoji voditi na način da ulaže vlastita sredstva u širenje poslovanja.

[52]Izvor s Interneta: http://www.ppdiv.hr (preuzeto 15.02.2016)

Poduzeće „Pivac“ posluje s kreditorima u trenucima kada mu je potrebno još sredstava za ostvarivanje određenog projekta, za kupnju nove imovine i drugo. Poduzeće dugo i konstantno posluje s kreditorima i održava dobar odnos, te zbog takvog načina poslovanja može očekivati i određene benificije kod poslovanja.

Poduzeće je ostvarilo rast ponajviše zahvuljući vlastitim izvorima financiranja, ali konstantno je bilo zaduženo kod banaka, ne značajno jer je zaduženost ostala ista, uz konstantan rast poduzeća.

5.5. Analiza dioničara

„M.I. Braća Pivac“ je u 100%-tnom vlasništvu braće Pivac. U „PPK- Karlovačka mesna industrija“ posjeduju 97,81% dionica.

Tablica 5:Dioničari „PPK-Karlovačke mesne industrije“ (prvih 10 dioničara) (na dan 04.03.2016)

< 04.03.2016 T: 02.03.16

RB	Dioničar	Broj	%
1.	MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC D.O.O.	94.029	97,81 %
2.	DUGONJIĆ ZLATKO	446	0,46%
3.	PIVAČIĆ ROZALIJA	333	0,35%
4.	TRAVICA VLADIMIR	191	0,20%
5.	LEŠ ZDENKICA	93	0,10%
6.	KRIŠTO ILIJA	83	0,09%
7.	MAVRETIĆ ANA	63	0,07%
8.	STANKOVIĆ BORISLAV	62	0,06%
9.	TOMIČIĆ VILKO	57	0,06%
10.	Grupa računa na kojima je uknjižena ista količina vr...	50	0,05%

Izvor: www.mojedionice.com (preuzeto 06.03.2016)

U poduzeću „Dalmesso d.o.o. Klis“, i „Mesna industrija Bermes“, „Mesna industrija Braća Pivac“ ima 100% vlasništvo.

U „Mesnoj industriji Vajda“ Braća Pivac vlasnici su 78,27% dionica. Vlasnici ostatka dionica navedeni su u tablici 6.

Tablica 6: Dioničari mesne industrije „Vajda” (26.02.2016, prvih 10)

RB	Dioničar	Broj	%
1.	MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC D.O.O.	50.818	78,27%
2.	MESARIĆ VLADIMIR	3.163	4,87%
3.	VAJDA D.D. ČAKOVEC (1/1)	2.739	4,22%
4.	HORVAT IVANKA	781	1,20%
5.	VADLJA MIROSLAV	628	0,97%
6.	PINTARIĆ MARIO	517	0,80%
7.	VURUŠIĆ MARIJA	400	0,62%
8.	HOZMEC IVICA	361	0,56%
9.	OKREŠA TIHOMIR	343	0,53%
10.	Grupa računa na kojima je uknjižena ista količina vr...	217	0,33%

Izvor s Interneta: www.mojedionice.com (preuzeto 02.03.2016)

„Mesna industrija Braća Pivac“ također posjeduje 19,63% dionica u „KRAŠ d.d.“, ostali vlasnici dionica navedeni su u tablici :

Tablica 7: Dioničari„Kraš d.d.-a“ (na dan: 26.02.2016, prvih 10)

RB	Dioničar	Broj	%
1.	KRAŠ - ESOP D.O.O.	271.441	19,76 %
2.	MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC D.O.O.	269.659	19,63 %
3.	KRAŠ D.D. (1/1)	162.941	11,86 %
4.	HRVATSKA POŠTANSKA BANKA D.D.	14.500	1,06%
5.	RADIŠIĆ DARKO	9.704	0,71%
6.	ZAGREBAČKA BANKA D.D.	7.448	0,54%
7.	SOCIETE GENERALE-SPLITSKA BANKA D.D.	7.024	0,51%
8.	GOBEC JANEZ	6.500	0,47%
9.	BUJANOVIĆ ZVONIMIR	6.023	0,44%
10.	OTP BANKA D.D.	5.867	0,43%

Izvor s Interneta: www.mojedionice.com (preuzeto 03.03.2016)

„Braća Pivac“ imaju apsolutno vlasništvo u hotelskim kućama „Hoteli Biokovo“ i „Miramare“ u Makarskoj, hostel „Sol“ i Hotel „Petka“.

U hotelima „Makarska Rivijera“ koji objedinjuju sve hotelske kuće u Makarskom Primorju posjeduju 18,92% dionica. Ostali vlasnici prikazani su u tablici 8

Tablica 8: Dioničari„Makarska Rivijera” hotela (na dan 19.02.2016, prvih 10.)

RB	Dioničar	Broj	%
1.	CERP/DRŽAVNA AGENCIJA ZA OSIG. ŠTEDNIH ULOGA I SANAC...	463.305	41,39%
2.	CERP/REPUBLIKA HRVATSKA	328.483	29,34%
3.	MESNA INDUSTRIJA BRAĆA PIVAC D.O.O.	211.829	18,92%
4.	RAIFFEISENBANK AUSTRIA D.D.	19.346	1,73%
5.	MRKOCI MILIVOJ	8.436	0,75%
6.	HIPP MARIJA	2.619	0,23%
7.	LJUBIČIĆ VINKO	2.586	0,23%
8.	BILANDŽIĆ NADA	2.025	0,18%
9.	GAŠPAROVIĆ VALENTINO	1.745	0,16%
10.	ALVIŽ NICOLAS	1.631	0,15%

Izvor s Interneta: www.mojedionice.com (preuzeto 05.3.2016)

5.6. Analiza konkurencije

Poduzeće „Pivac“ ulazi među tri najveća proizvođača i prodavača mesa i mesnih prerađevina. Ovdje su navedena tri najveća konkurenta na tržištu, ali postoji i veći broj manjih poduzeća. Prednost je ta što na području Dalmacije gdje poduzeće najviše posluje utjecaj konkurencije je manji jer oni imaju najveći dio tržišta, za razliku od sjevera Hrvatske gdje je konkurencija jača, ali poduzeće „M.I. Braća Pivac“ širi svoje poslovanje i na tom području kupnjom drugih manjih poduzeća.

1) PIK Vrbovec[53]

„PIK Vrbovec“ mesna industrija vodeća je mesna kompanija u Hrvatskoj i regiji te svojim proizvodima zadovoljava gotovo 40% potreba za crvenim mesom i mesnim prerađevinama od crvenoga mesa, što ih postavlja u lidersku poziciju na hrvatskom tržištu.

„PIK Vrbovec“ nastao je 1961. godine na temeljima mesne industrije u vlasništvu Đure Predovića, osnovane još davne 1938. godine.
2005. godine „PIK Vrbovec“ ulazi u sastav koncerna Agrokor te otada počinje vrlo intenzivan razvoj kompanije, koja svake godine bilježi rekorde u količini proizvedenih proizvoda.

Zahvaljujući značajnoj modernizaciji proizvodnih pogona i logističkih centara, kontinuiranom ulaganju u kvalitetu proizvoda i praćenju trendova te novoj poslovnoj filozofiji usmjerenoj prema tržištu i potrošaču, „PIK“ postaje prepoznatljiv brend i tržišni lider u Hrvatskoj.

U svakom od tržišnih segmenata u kojima je prisutan svojim proizvodima, „PIK“ proizvodi vrhunske robne marke, koje svojom kvalitetom mogu konkurirati najboljim svjetskim proizvodima. PIK-ove šunke, mortadela, trajne kobasice, Piko, hrenovke te „PIK“ naresci su zahvaljujući svojoj vrhunskoj kvaliteti i povjerenju potrošača u svom segmentu tržišni lideri.

Početkom 2009. godine „PIK“ je uveo na tržište i pakirano svježe meso pod PIK-ovom robnom markom, čime svojim potrošačima nudi pakirano crveno meso provjerene kvalitete i sigurnosti koju jamči uspostavljeni sustav sljedivosti, što omogućuje praćenje namirnice od uzgoja, prerade, proizvodnje, distribucije pa sve do polica trgovina.

U 2012. godini završene su još 3 velike investicije, a najvažnija je nova tvornica za proizvodnju trajnih kobasica kojom se značajno povećavaju kapaciteti u ovom segmentu. Danas je to najmodernija tvornica u regiji u koju su implementirana sva tehnološka dostignuća u proizvodnji.

[53] http://www.pik-vrbovec.hr/upoznajte-nas-o-nama-a82-95 (preuzeto 1.3.2016.)

Važna investicija je i novi pogon za narezivanje i pakiranje proizvoda, trenutno najmoderniji pogon u ovom dijelu Europe. Uvođenjem nove, vrhunske tehnologije narezivanja proizvoda prilagođavaju se svjetskim prehrambenim trendovima i uvode nove, inovativne proizvode na tržište. Program „PIK“ narezaka prati promjene suvremenog načina života, a prednosti narezaka su prvenstveno u čuvanju svježine proizvoda, uštedi vremena potrošača i praktičnosti.

Uz proizvode pod robnom markom „PIK“, proizvodi se i odabrani asortiman pod brendom „Sljeme“ dobro poznate kvalitete brojnim hrvatskim potrošačima. PIK-ovi proizvodi izvoze se i na strana tržišta, pri čemu izvoz u ukupnoj godišnjoj prodaji sudjeluje s 10 posto.

2) Mesna industrija Ravlić [54]

„Ravlić” grupa se sastoji od dva pravna subjekta: društva „Mesna industrija Ravlić“ i društva „Agro Ravlić“. Oba subjekta su u stopostotnom privatnom vlasništvu Zlatka Ravlića. „Agro Ravlić“ je fokusiran na poljoprivrednu djelatnost kroz uzgoj žitarica i ostalih usjeva, te usko surađuje s Ravlićem. „Ravlić“ se bavi uzgojem stoke, proizvodnjom svježeg mesa i mesnih prerađevina, prodajom, distribucijom, te ugostiteljstvom, a svom sastavu ima mesnu industriju, mesnice i restoran.

U mesnoj industriji „Ravlić“ slijede se strogi zakonski propisi u proizvodnji i prehrambenoj industriji. Postavili su i vlastite kriterije kontrole koji se odnose na pažljivo i detaljno analiziranje svakog pojedinog elementa u procesu proizvodnje.

Klaonički i mesoprerađivački pogon opremljen je prema najvišim standardima moderne prehrambene industrije, a proizvodnja se odvija pod stalnim nadzorom njihovih vrhunskih stručnjaka. U klaonici se nalazi kombinirana konvejerska linija klanja junadi i svinja, s kapacitetom klanja od 180 svinja i 35 junadi na sat. Na stočnom depou prisutni su veterinari koji brinu o dobrobiti i zdravlju životinja prije klanja, a veterinari na liniji klanja i u mesopreradi brinu o sigurnosti gotovog proizvoda. Proces proizvodnje nadgledaju i njihovi tehnolozi koji kontroliraju sigurnost i kvalitetu proizvoda putem internih sustava kontrole

[54]Izvor s Interneta: http://www.ravlic.com/o-nama/ (preuzeto 1.3.2016.)

kvalitete, koji su postavljeni kako bi bili sigurni da proizvodi odgovaraju visokim Ravlić standardima.

Moderni objekti ukupne su površine od 7.500 metara kvadratnih (u krugu postrojenja od 10ha), a objedinjuju upravnu zgradu, modernu klaonicu, pogon za preradu mesa, skladište mesa, praonice za pranje i dezinfekciju kamiona, skladište koža i otpada, te postrojenje za pročišćavanje otpadnih voda.

Mesnice „Ravlić“ se nalaze u samom srcu poslovanja. Za poduzeće otvaranje prve mesnice označilo je veliku prekretnicu u poslovanju i novo poslovno razdoblje u kojem su se počeli razvijati u mesnu industriju. Trenutno se njihova maloprodajna mreža sastoji od 33 prodavaonice, a planiraju ju ojačati otvaranjem novih mesnica.

Prepoznatljiv asortiman mesnica „Ravlić“ sastoji se od kvalitetnih i svježih slavonskih delikatesa koje su sačuvale sva prirodna svojstva i bogatstvo okusa. U širokoj lepezi proizvoda može se pronaći: svježe meso, polutrajne i trajne proizvode proizvedene po tradicionalnim recepturama.

Uz „Ravlić“ proizvode, u našim mesnicama se može pronaći i svježu piletinu i puretinu, te sirevi i razne namirnice za pripremu zdravog i cjelovitog obiteljskog objeda.

3) Industrija mesa Ivanec[55]

Industrija mesa „Ivanec d.o.o.“ registrirana je kod Trgovačkog suda u Varaždinu. Tvrtka je u 100% privatnom vlasništvu. Osnovna djelatnost je proizvodnja, obrada i konzerviranje mesa. Industrija mesa Ivanec spada u red srednjih mesnih industrija u Republici Hrvatskoj. Organizirani su tako da mogu opskrbljivati sve kupce na području cijele Republike Hrvatske, izvoze na BiH tržište i u zemlje Europske Unije.

Raspolažu sa suvremenim klaoničkim, prerađivačkim i skladišnim kapacitetima, te potrebnim stručnim kadrom što dokazuju njihove brojne reference. Godišnje mogu zaklati 20.000 tona žive stoke.

[55]Izvor s Interneta: http://www.imi-ivanec.hr.onama.asp (preuzeto 1.3.2016.)

Industrija mesa Ivanec jedna je od tri mesne industrije u Republici Hrvatskoj registrirane za izvoz junećeg mesa u četvrtima, konfekcioniranog mesa te mesnih prerađevina u zemlje Europske unije, što upućuje da se velika pažnja posvećuje higijeni pogona i zaposlenika, te naravno kvaliteti proizvoda...

Juneće meso koje isporučuje „I.M. Ivanec“ garantirano je 100% iz domaćeg uzgoja, iz vlastitog tova, što se može dokumentirati i odgovarajućim potvrdama. U tovu imaju godišnje cca 2.500 komada junadi iz otkupa teladi sa Podravsko – Zagorskog bazena. Također u vlastitom tovu imaju cca 30.000 svinja za potrebe svježeg mesa.

Kvalitetu i zdravstvenu ispravnost garantira sustav HACCP plana kontrole, koji se u „I.M. Ivanec“ redovito provodi, te neprekidan nadzor ovlaštene veterinarske inspekcije.

Godišnja proizvodnja mesnih prerađevina kreće se oko 2.100 tona sa paletom od oko 50-ak proizvoda u području polutrajnih i trajnih proizvoda, kobasičarskih te suhomesnatih proizvoda. Za njihove smo proizvode osvojili su brojna priznanja.

Vidljivo je da konkurencija postoji. Ovdje su navedena tri najveća konkurenta na tržištu, ali postoji i veći broj manjih poduzeća. Prednost je ta što na području Dalmacije gdje najviše posluju utjecaj konkurencije je manji jer oni imaju najveći dio tržišta, za razliku od sjevera Hrvatske gdje je konkurencija jača, ali poduzeće „M.I. Braća Pivac“ širi svoje poslovanje i na tom području kupnjom drugih manjih poduzeća.

Promatrajući konkurenciju vidljivo je da svi intezivno rade na poboljšanju svog poslovanja, a posebno što se tiče ulaganja u tehnologiju. „Mesna industrija Pivac“ uspješno održava korak s konkurentima što se tiče tehnološkog razvoja. Također vidljiva je raznovrsnost u proizvodnji i prodaji različitih vrsta mesa i mesnih prerađevina. Uspješno se vodi računa o zadovoljavanju svih standarda kvalitete.

5.7. Analiza vladinih i drugih regulatornih organizacija

Najznačajnije agencije značajne za poslovanje „M.I. Braća Pivac“ su navedene u nastavku:

1) Hrvatska agencija za hranu[56]

Hrvatska agencija za hranu (HAH) je pravna osoba čija je djelatnost, ustroj i način rada uređen Zakonom o hrani (NN 81/13, 14/14, 30/15), Statutom Hrvatske agencije za hranu i drugim općim aktima Hrvatske agencije za hranu. Osnivač Hrvatske agencije za hranu je Vlada Republike Hrvatske. HAH je osnovan Zakonom o hrani iz 2003. godine, a službeno je započeo s radom početkom siječnja 2005. godine. Sjedište HAH-a je u Osijeku. Za rad i zakonitost rada Hrvatske agencije za hranu odgovara ravnatelj, koji ju ujedno predstavlja i zastupa. Sredstva za rad HAH-a osiguravaju se iz Državnog proračuna Republike Hrvatske. Hrvatska agencija za hranu obavlja znanstvene i stručne poslove iz područja sigurnosti hrane i hrane za životinje, te je nacionalna referentna točka za procjenu rizika u području sigurnosti hrane i hrane za životinje. U obavljanju svoje djelatnosti HAH primjenjuje načela neovisnosti, transparentnosti i povjerljivosti.

HAH surađuje s institutima, zavodima, akademskom zajednicom, laboratorijima i drugim pravnim osobama uključenim u sustav sigurnosti hrane i hrane za životinje u Republici Hrvatskoj. Hrvatska agencija za hranu surađuje i s državama članicama Europske unije te s međunarodnim institucijama i organizacijama koje imaju slične zadaće.

2) Hrvatska agencija za okoliš i prirodu[57]

Vlada Republike Hrvatske osnovala je Uredbom Hrvatsku agenciju za okoliš i prirodu (HAOP) u lipnju 2015. godine kao središnju ustanovu za prikupljanje i objedinjavanje podataka i informacija o okolišu i prirodi, radi osiguravanja i praćenja provedbe politike zaštite okoliša i prirode, održivog razvitka te obavljanje stručnih poslova u vezi sa zaštitom okoliša i prirode.

Hrvatska agencija za okoliš i prirodu sa sjedištem u Zagrebu upisana je u sudski registar na Trgovačkom sudu u Zagrebu (MBS 080989270 , OIB 58718630207) 17. rujna 2015. godine.

[56] Izvor s Interneta: http://www.hah.hr/efsa/efsa-focal-point-za-rh (preuzeto 1.2.2016.)
[57] Izvor s Interneta: www.azo.hr (preuzeto 15.02.2016)

Djelatnost Hrvatske agencije za okoliš i prirodu (u daljnjem tekstu Agencije) je prikupljanje i objedinjavanje podataka i informacija o okolišu i prirodi, radi osiguravanja i praćenja provedbe politike zaštite okoliša i prirode, održivog razvitka te obavljanje stručnih poslova u vezi sa zaštitom okoliša i prirode.

U obavljanju djelatnosti iz stavka 1. ovoga članka Agencija:

– uspostavlja, razvija, vodi i koordinira informacijske sustave okoliša i prirode u Republici Hrvatskoj,

– izrađuje i održava odgovarajuće baze podataka o okolišu i prirodi te osigurava uvjete za pristup informacijama o okolišu i prirodi, kojima raspolaže i koje nadzire,

– izrađuje izvješća o stanju okoliša i izvješća o stanju prirode,

– priprema podatke za izradu dokumenata i izvješća u vezi sa zaštitom okoliša i održivim razvitkom,

– izrađuje nacionalnu listu pokazatelja,

– izrađuje stručne podloge za izradu, odnosno surađuje na izradi, dokumenata zaštite okoliša i održivog razvitka te izvješća koja se daju u vezi s provedbom tih dokumenata,

– obavlja poslove praćenja i izvješćivanja o stanju okoliša te praćenja i izvješćivanja o utjecaju okoliša na zdravlje u suradnji s Hrvatskim zavodom za javno zdravstvo,

– obavlja poslove procjenjivanja ugroženosti sastavnica bioraznolikosti, uključujući izradu crvenog popisa ugroženih divljih vrsta,

– obavlja poslove standardizacije metodologije i protokola, praćenja stanja očuvanosti bioraznolikosti i georaznolikosti i predlaganje mjera za njihovu zaštitu,

– priprema stručne podloge za zaštitu i očuvanje zaštićenih dijelova prirode i područja ekološke mreže,

– izrađuje stručne podloge za planiranje upravljanja divljim vrstama, osim ako posebnim propisom nije drugačije propisano,

– izrađuje informacije za potrebe utvrđivanja uvjeta zaštite prirode za planove gospodarenja prirodnim dobrima i zahtjeve zaštite prirode za izradu prostornih planova,

– izrađuje stručne podloge za potrebe izrade prostornih planova posebnih obilježja nacionalnih parkova i parkova prirode,

– obavlja stručne poslove u vezi s procjenom utjecaja, kontrole širenja i uklanjanja stranih vrsta, ponovnog uvođenja i repopulacije divljih vrsta u prirodu, postupkom ocjene prihvatljivosti za ekološku mrežu i u vezi s prekograničnim prometom i trgovinom divljim vrstama,

– organizira i provodi edukacije dionika u okolišu i prirodi, te odgojno-obrazovnih i promidžbenih aktivnosti u okolišu i prirodi,
– provodi, odnosno sudjeluje u provedbi međunarodnih ugovora i sporazuma iz područja zaštite okoliša i zaštite prirode kojih je Republika Hrvatska stranka, u dijelu koji se odnosi na izvješćivanje prema preuzetima obvezama,
– sudjeluje u projektima i programima iz područja zaštite okoliša i prirode,
– obavlja i druge poslove u skladu s ovom Uredbom, Statutom Agencije i drugim posebnim propisima iz područja djelatnosti Agencije.
Agencija je središnje informacijsko tijelo Republike Hrvatske za koordinaciju izvješćivanja i izvješćivanje Europske komisije o provedbi propisa zaštite okoliša i zaštite prirode te provodi koordinaciju izvješćivanja i izvješćivanje.

3) Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja[58]

„Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja“ osnovana je odlukom Hrvatskog sabora 20. Rujna 1995, a započela je s radom početkom 1997. Godine.
Agencija je pravna osoba s javnim ovlastima koja samostalno i neovisno obavlja poslove u okviru djelokruga i nadležnosti određenih Zakono o zaštiti tržišnog natjecanja i zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja za što odgovara Hrvatskom saboru.

Cilj zaštite tržišnog natjecanja je u stvaranju koristi za potrošače i jednakih uvjeta za sve poduzetnike na tržištu, koji ponašajući se sukladno postojećim pravilima i natječući se na tržištu kvalitetom, cijenom i inovativnošću svojih proizvoda i usluga pridonose cjelokupnom razvoju goposdarstva. Kada se radi o poduzetnicima i njihovim postupanjima s protutržišnim učincima, primjerice o dogovorima o cijenama s konkurentima, zlouporabi vladajućeg položaja ili kontroli koncentracija, spajanja i okrupnjivanja poduzetnika. Agencija u okviru svoje nadležnosti ocjenjuje takva postupanja, kažnjava prekršitelje i šalje jednoznačnu poruku svim sudionicima na tržištu – slobodna poduzetnička inicijativa se ne smije ograničavati, no njezin razvoj odvija se po strogim pravilima tržišnog natjecanja koja nisu samo represivna nego i preventivna. Za razvoj učinkovitog tržišnog natjecanja potrebno je više od toga. Naročito jačanje razumijevanja i znanja o ovim pravilima što je i stalni prioritet ove Agencije.

[58]Izvor s Interneta: www.aznt.hr (preuzeto 15.02.2016)

5.8. Analiza društvene zajednice

Živjeti i raditi u zajednici važan je dio misije grupacije „Pivac“. Nastojanjima da svim dobnim skupinama raznim humanitarnim akcijama, donacijama i stipendijama poboljšaju život, obrazovanje ili napredak, ostvarujemo i taj cilj bez obzira pomažu li socijalno ugroženima, posebno nadarenima ili svim građanima zajedno.
Njihov angažman posebno je značajan u:

- Poticanju zdravog načina života i razvoja sportske kulture kroz donacije raznim sportskim klubovima i događanjima
- Sponzoriranju raznih neprofitabilnih udruga i sudjelovanju u humanitarnim projektima i priredbama, a s ciljem pružanja podrške i doprinosa pri rješavanju problematike šire društvene zajednice, kao i osluškivanje, prepoznavanje i rješavanje problema i potreba socijalno ugroženih na lokalnoj razini
- Svesrdnoj podršci kulturnim projektima, kako na lokalnoj, tako i na državnoj razini, a u svrhu promicanja i poboljšanja kvalitete kulturnog života zajednice
- Razvojem projekata namijenjenih edukaciji mladih i sudjelovanjem u njima, osobito u području mesarstva gdje svake godine zapošljavaju mlade mesare koji izlaze iz SŠ „Tin Ujević“ – Vrgorac.

Svake godine broj studenata koje stipendira „Mesna Industrija Braća Pivac“ sve je veći. Njihovi poslovni rezultati omogućuju stipendiranje sve većeg broja studenata iz godine u godinu. Natječaje za stipendije objavljuju neposredno prije početka nove akademske godine.
Zaštita okoliša i visoki ekološki standardi jedan su od temeljnih načela „Mesne industrije Braća Pivac“. Plan zaštite okoliša podrazumijeva cjelovita rješenja u sektoru otpadnih voda, zagađenja zraka i gospodarenja otpadom. Cjelokupni proizvodni proces, od sirovine do gotovog proizvoda, kao i sve ostale aktivnosti, u potpunoj su sukladnosti s važećim zakonskim odredbama o zaštiti okoliša koji su na snazi u EU.

Živeći i radeći u harmoniji s čovjekom i prirodom, štite okoliš kontinuiranim ulaganjem u ekološke standarde i primjenom načela održivog razvoja po svjetskim standardima.
Nadaju se da će njihovo poslovanje i akcije biti od pomoći svim stanovnicima i gostima vrgoračkog kraja, te svima koji svojim radom i naporima ustraju na podizanju kvalitete življenja u zajednici.

5.9. Analiza utjecaja iz poslovne okoline

U nastavku će se prikazati sumirani utjecaji faktora iz svakog aspekta poslovne okoline te kvantificirati njihov utjecaj s obzirom na smjer i značajnost, nakon čega će se izračunati ponderirana vrijednost težina svakog segmenta utjecaja.

Tablica 9: Sumarna ocjena utjecaja i važnosti elemenata poslovne okoline

Dimenzija	Prilika/prijetnja	Utjecaj	Važnost	Težina
Kupci	+	4	9	36
Dobavljači	+	6	8	48
Kreditori	+	4	8	32
Konkurenti	-	-5,5	9	-49,5
Sindikati	/	0	0	0
Strukovna udruženja	/	0	0	0
Vladine i regulatorne organizacije	-	3,5	7	-24,5
Društvena zajednica	+	2	6	12
Dioničari	+	3	6	21
UKUPNO:				**75**

Izvor: izrada autora

Iz tablice je vidljivo da najpovoljniji utjecaj stiže iz segmenata dobavljača te se među pozitivnijima ističu kupci i kreditori. Kao što je navedeno „M.I. Pivac“ imaju razvijenu mrežu kupaca, uključujući i veleprodaju i maloprodaju. S dobavljačima održavaju dobre odnose, a dio proizvoda dolazi iz vlastitog uzgoja, što im poboljšava sliku.

Najveću prijetnju poduzeću predstavljaju konkurenti te vladine i regulatorne organizacije, ponajviše zbog kontrole i normi kojima ograničavaju poduzeće u poslovanju. S konkurencijom se uspješno nose kvalitetnim poslovnim planovima i strateškim razvijanjem poslovanja.

Može se uočiti da je sumarna ocjena svih prilika i prijetnji pozitivna, te se poduzeće suočava s relativno povoljnom poslovnom okolinom. Prema rezultatima poslovanja i iz razgovora s čelnim ljudima iz „M.I. Braća Pivac“ vidljivo je da u poduzeću obraćaju pažnju na poslovnu okolinu. Poslovna okolina se analizira a odluke se donose na temelju analiza i interne i eksterne okoline.

5.10. Analiza strukture konkurencije

Analiza strukture konkurencije:

1. Potencijalna stopa rasta – Iako je konkurencija jaka, stalnim ulaganjem u različite grane i širenjem poslovanja povećava se i stopa rasta. Također ulaganjem u tehnologiju i financijske mogućnosti se pozitivno odražavaju na ovu stopu.
2. Prijetnja ulaska novih poduzeća – Mogućnost ulaska novog poduzeća uvijek postoji, međutim za ulazak u jednu ovakvu industriju potreban veliki početni kapital te daljnja ulaganja u svrhu potiskivanja konkurencije. Veća su opasnost postojeća poduzeća koja šire svoje poslovanje kupovinom i preuzimanjem manjih poduzeća.
3. Intenzitet suparništva – „M.I. braća Pivac“ su vodeća mesna industrija na području Dalmacije. Kupovinom poduzeća na sjevernijim područjima šire tržište. Najsnažniji konkurent joj je PIK Vrbovec.
4. Pritisak zamjenskih proizvoda ili supstituta – Smatra se dapravih zamjenskih proizvoda za meso i mesne prerađevine ne postoji, osim vegetarijanskih supstituta, ali oni su s druge strane namjenjeni drugoj skupini kupaca.
5. Zavisnost od dopunskih ili komplementarnih proizvoda – Meso ima dopunskih proizvoda, međutim najčešće se koristi odvojeno tako da u ovom slučaju nije toliko značajno.
6. Snaga cjenkanja kupaca – Poduzeće koje prodaje ipak diktira uvjete, postoje eventualno odgode plaćanja, te popusti na količinu i slično.
7. Snaga cjenkanja dobavljača – Sa poznatim i dugogodišnjim dobavljačima postoji mogućnost dogovora oko popusta i dinamike plaćanja.

8. Stupanj tehnološke ovisnosti – Poduzeće posjeduje suvremenu tehnologiju i ima tendenciju stalnog ulaganja u unapređenje tehnologije.
9. Primjena inovacija – „M.I. braća Pivac“ uspješno održava korak sa konkurencijom i ulažu u inovacije. Uvode nove proizvode i uvelike šire poslovanje.
10. Razina sposobnosti managementa – Rukovodeći kadar „M.I. braća Pivac“ posjeduje VSS (Visoku stručnu spremu). Na čelu pojedinog odjela nalaze visoko obrazovani voditelji od kojih svaki ima svoja zaduženja koja uspješno obavlja.

Tablica 10: Analiza konkurentske strukture industrije

ANALIZA KONKURENTSKE STRUKTURE INDUSTRIJE											
1. Potencijalna stopa rasta industrije											
Niska stopa rasta							X				**Visoka stopa rasta**
2. Prijetnja ulaska novog poduzeća											
Nema barijera					X						**Praktički nemoguće**
3. Intenzitet suparništva											
Konkurencija do krajnosti						X					**Gotovo nema konkurencije**
4. Pritisak zamjenskih proizvoda											
Raspoložive mnoge zamjene								X			**Nema raspoloživih zamjena**
5. Zavisnost od dopunskih proizvoda											
Jaka zavisnost								X			**Praktički nezavisan proizvod**
6. Snaga cjenkanja kupaca											
Kupac određuje uvjete				X							**Uvjete određuju poduzeća koja prodaju**
7. Snaga cjenkanja dobavljača											
Dobavljači određuju uvjete							X				**Poduzeća koja kupuju određuju uvjete**
8. Tehnološka zavisnost poduzeća											
Visoka razina tehnologije		X									**Niska razina tehnologije**
9. Poslovne inovacije ili promjene											
Vrlo brze promjene			X								**Skoro nema promjena**
10. Upravljačka sposobnost											
Mnogo sposobnih rukovoditelja			X								**Malo sposobnih rukovoditelja**

Izvor: Izrada autora

U ovoj se analizi jasno vidi, po pitanju hrvatskog prehrambenog tržišta, da se radi o relativno povoljnoj situaciji za „M.I. Braća Pivac“. Najpovoljnije prilike stižu u vidu potencijalnog rasta industrije, relativno visokih ulaznih barijera, pa je poduzećima teže ući na tržište, nepostojanja pritisaka supstituta, visoke tehnološke razvijenosti poduzeća te mnogo sposobnih rukovoditelja koji su spremni na efikasne prilagodbe promjenama u okolini.

Kupci kao što je vidljivo u ovoj analizi imaju relativno visoku moć cjenkanja, pa se to može navesti kao lošija prilika za poduzeće.

6. ZAKLJUČAK

Hipoteza postavljena na početku rada postavljala je pitanje kakva je povezanost između faktora poslovne okoline i financijske ili bilo kakve uspješnosti poduzeća.

S obzirom na činjenice koje su napisane u ovom radu, te podatke o financijskom poslovanju poduzeća „Pivac“, kao i analiza svih faktora poslovne okoline najbolji odgovor na pitanje je li poslovna okolina utječe na uspješnost poduzeća može se dati pretpostavkom koja je napisana na početku ovog rada. Odnosno može se potvrditi da faktori poslovne okoline poput konkurencije, kupaca, dobavljača, kreditora, sindikata, vladinih organizacija, društvene zajednice te dioničara itekako utječu na uspješnost poduzeća te poduzeće svojim pristupom prema tim faktorima okoline utječe na svoju uspješnost.

„M.I. Braća Pivac“ ne mora raditi adekvatnu strategiju prema poslovnoj okolini kao što je također navedeno na početku rada gdje se i postavila glavna hipoteza.
Ovim radom prikazano je, te iz razgovora sa zaposlenicima dokazano da je poduzeće cijeli svoj vijek poslovanja vodilo brigu o poslovnoj okolini te pazilo na sve aspekte te okoline što se najbolje vidi iz same uspješnosti poduzeća, njihovim planovima i poduzetim koracima u povećavanju uspješnosti poslovanja. Samim tim može se potvrditi i da postoji utjecaj poslovne okoline na poslovne rezultate poduzeća i percepciju poduzeća, kako u poslovnom svijetu tako i u pogledu kod kupaca.

Trenutna situacija na tržištu gdje „Pivac“ poduzeće posluje kao jedan od tri velika poduzeća na tržištu i sve više širi svoje poslovanje, financijski pokazatelji, kvalitetni dobavljači bez kojih poduzeće „Pivac“ ne bi bilo na istom mjestu sasvim sigurno, briga prema zaposlenicima zbog čega ne dolazi do sindikalnih udruženja, pomaganje društvenoj zajednici, uspješno surađivanje s kreditorima sve godine poslovanja, poštivanje propisa prema raznim vladinim organizacijama, redovito investiranje dobiti u poslovanje poduzeća, and last but not least, kupci. Kupci su ti koji su najbitniji poduzeću jer su oni zapravo i zadnja točka cijelog procesa, oni su ti koji su prepoznali kvalitetu brenda „Pivac“, te ostali vjerni cijelo vrijeme od početka poslovanja.

Sve ovo su faktori koji govore da je poduzeće itekako vodilo brigu o poslovnoj okolini te da je zasigurno takav način odnošenja prema poslovnoj okolini doveo poduzeće „Pivac“ do situacije u kojoj se nalazi danas, a ta je situacija izrazito dobra.

LITERATURA

1. Alfirević, N.: Konkurentska sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, Doktorska disertacija, Split, 2003.
2. Alfirević, N.,Pavić, I.,Matić I.: Menadžment : Priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, 2007.
3. Alfirević N.: Uloga informacijske tehnologije u upravljanju promjenama i izgradnji konkurentske snage velikih poduzeća: Rezultati empirijskog istraživanja, Ekonomski pregled, 52 (5-6) 613-633 Zagreb, 2001.
4. Buble, M., Kružić, D.: Poduzetništvo, RRiF-plus d.o.o., Split, 2006.
5. Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, 2009.
6. Buble, M.: Poslovno vođenje, M.E.P. d.o.o., Zagreb, 2011.
7. Buble, M (ur.).: Strateški menadžment, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2005.
8. Donald, M. DePamphilis: Mergers, Acquisitions and Other Restructuring Activities, Academic Press, San Diego, 2014.
9. Grbac, B.: Izazovi međunarodnog tržišta, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2009.
10. Grupa autora: Strategijski management, Ekonomski fakultet u Splitu, 1997.
11. Interna dokumentacija poduzeća
12. Juran, J.M.,Gryna, F.M.: Planiranje i analiza kvalitete, Mate d.o.o., Zagreb, 1993.
13. Kumar, V., Werner J. Reinartz: Customer Relationship Management, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2006.
14. Okumus, F., Altinay, L., Chathoth, P.: Strategic Management for Hospitality and Tourism, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2010.
15. Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, d.o.o., Zagreb, 2009.
16. Robson, W.: Strategic Management & Information Systems, Prentice Hall, UK, 1997.
17. Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga d.d., Zagreb, 2011.
18. Thompson A.A,Strickland III.,A.J.,Gamble J.E.: Strateški menadžment, Mate d.o.o., Zagreb, 2008.
19. Tipurić, D (ur.).: Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija d.o.o., Zagreb, 1999.
20. Tipurić D (ur.).: Korporativno upravljanje, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2008.

Izvori s interneta

1. www.agroklub.com
2. www.azo.hr
3. www.aztn.hr
4. www.burza.com.hr
5. www.hah.hr
6. www.imi-ivanec.hr
7. www.jatrgovac.com
8. www.mojedionice.com
9. www.pik-vrbovec.hr
10. www.pivac.hr
11. www.poslovni.hr
12. www.ppdiv.hr
13. www.ravlic.com
14. www.strateskiplan.hr

PRILOZI

Popis tablica

Tablica 1: Popis povezanih društava 36

Tablica 2: Prihodi, rashodi i dobit za 2012., 2013. i 2014. godinu 36

Tablica 3: Aktiva poduzeća „Braća Pivac" 37

Tablica 4: Pasiva poduzeća „Braća Pivac" 38

Tablica 5:Dioničari „PPK-Karlovačke mesne industrije" (prvih 10 dioničara) (na dan 04.03.2016)..... 43

Tablica 6: Dioničari mesne industrije „Vajda" (26.02.2016, prvih 10) 44

Tablica 7: Dioničari„Kraš" d.d.-a (na dan: 26.02.2016, prvih 10)..... 44

Tablica 8: Dioničari„Makarska Rivijera" hotela (na dan 19.02.2016, prvih 10.) 45

Tablica 9: Sumarna ocjena utjecaja i važnosti elemenata poslovne okoline..... 54

Tablica 10: Analiza konkurentske strukture industrije 56

Popis slika

Slika 1: Struktura okoline poduzeća 10
Slika 2: Redoslijed važnosti faktora eksterne okoline 11
Slika 3: Porterov model pet konkurentskih snaga 20
Slika 4: Logo M.I.Braća Pivac 29
Slika 5: Organizacijska struktura poduzeća 33