



Srednja strukovna škola bana Josipa Jelačića Sinj

## PROJEKTNI RAD

# CEMEX HRVATSKA d.d.

**Nastavni predmet:** Društveno odgovorno poslovanje

**Izradila:** Nada Ratković, prof.

rujan 2018 god.

## 1.1. OPĆI PODACI O PODUZEĆU

- **Naziv poduzeća:** CEMEX HRVATSKA d.d
- **Simbol poduzeća:**  

- **Sjedište poduzeća:** 21 212 Kaštel Sućurac; Cesta dr.Franje Tuđmana b.b.
- **Telefon:** + 385 21 201 111
- **Telefax:** + 385 21 211 255
- **Matični broj tvrtke:** 03668568
- **Pravni oblik:** dioničko društvo
- **Žiro račun:** Societe Generale Splitska banka d.d. 2330003-1100015877, Zagrebačka banka d.d.2360000-1101798104 i Privredna banka Zagreb d.d.2340009-1100028072
- **Web adresa:** [www.dalmacijacement.hr](http://www.dalmacijacement.hr)
- **E - mail:** [dc@dalmacijacement.hr](mailto:dc@dalmacijacement.hr)



## 1.2. DJELATNOST

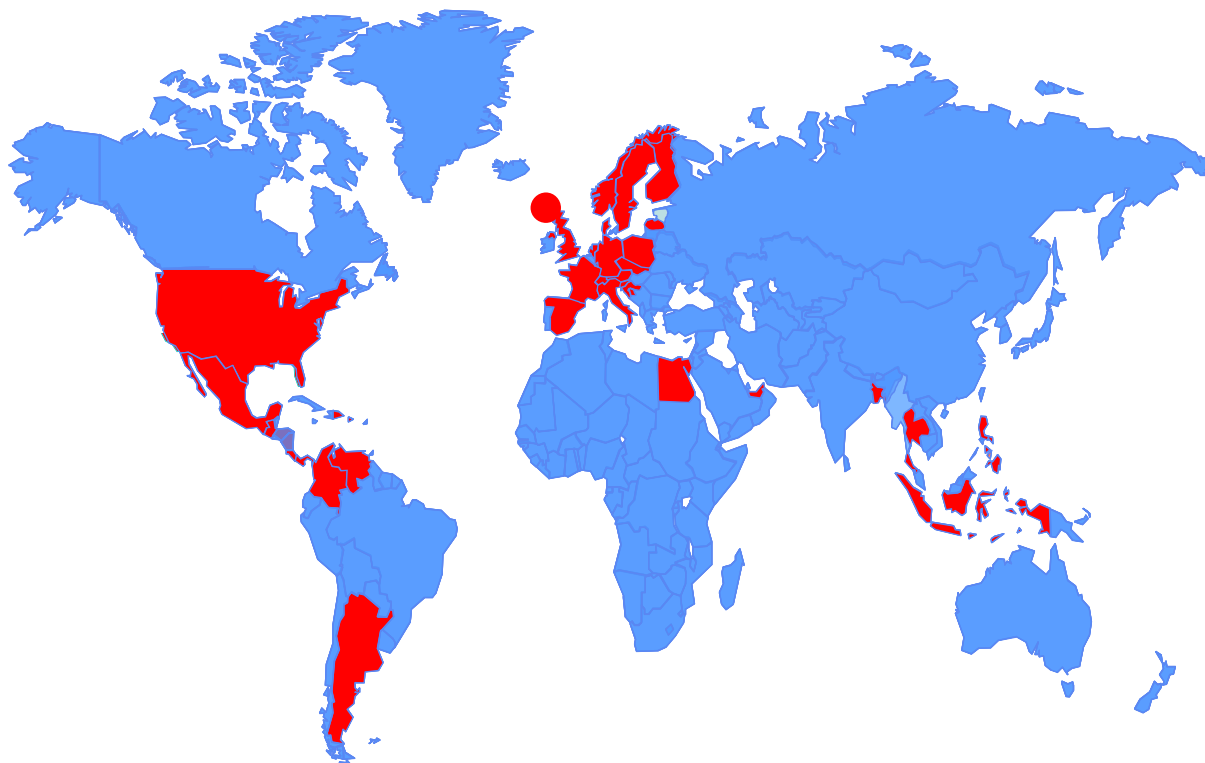
### ■ Osnovna djelatnost:

26510 - proizvodnja cementa, vapna i gipsa.  
Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti

### ■ Djelatnosti s kojima postoji povezanost:

- djelatnost građevinarstva,
- djelatnost rudarstva i vađenja sirovina,
- djelatnost iznajmljivanja i davanja u zakup (leasing) strojeva i opreme za građevinarstvo i inženjering,
- djelatnost sanacije okoliša te ostale djelatnosti gospodarenja otpadom.



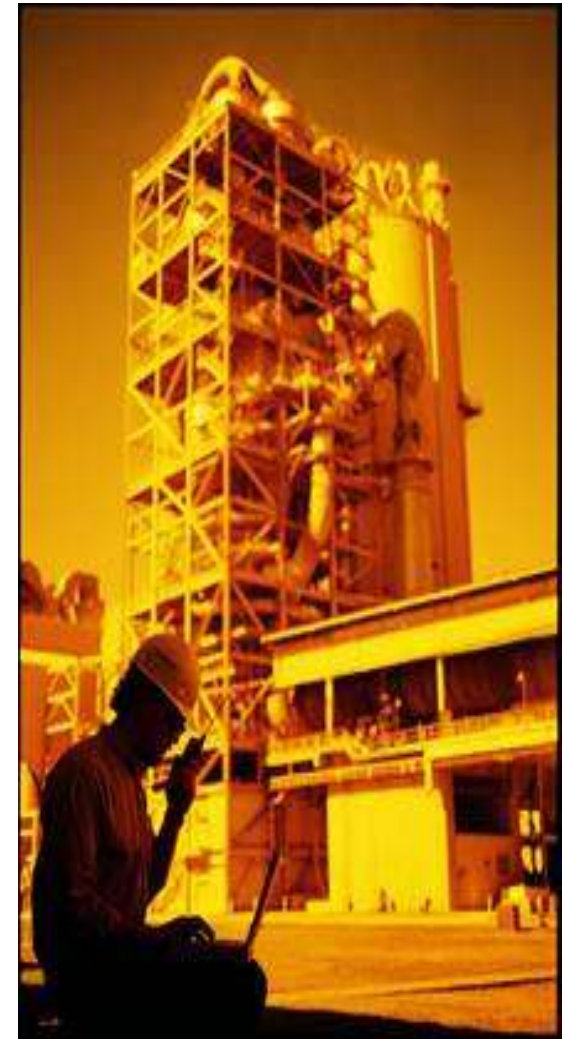


- 1985-2007 prosječni povrat dioničarima 23% godišnje
- uvršteni na NYSE i Meksičku Burzu
- više od 67 000 zaposlenih

- **CEMEX (Dalmacijacement) je osnovan 1904. godine**
- 106 godina tradicije
- **Sjedište – Monterrey, Meksiko**
- građevni materijal: cement, beton, agregati
- danas posluje u 50 zemalja
- 1985-2007 prosječni rast 22% godišnje
- Ukupno 64 tvornice cementa, više od 2200 betonara, 493 kamenoloma za agregate, 253 distribucijska centra na kopnu i 88 pomorskih terminala



- Među 3 najveća proizvođača cementa na svijetu
- Vodeći dobavljač betona
- Jedan od najvećih proizvođača agregata
- Jedan od vodećih trgovaca cementom i klinkerom
- Prodaja US\$ 21.6 Bln i EBITDA US\$ 4.6 Bln 2007g



- 3 Tvornice cementa
- 2.5 Milijuna tona cementa
- Preko 90% efikasnosti
- 12 Skladišta





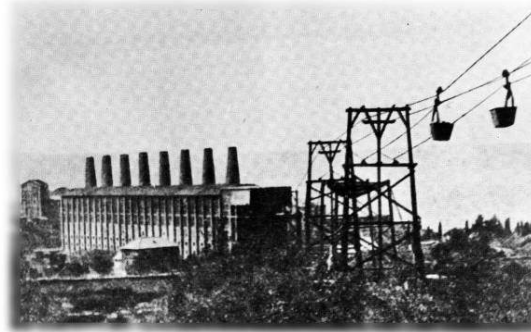
## Dalmacijacement

- DALMACIJACEMENT je osnovan davne **1904.** godine.

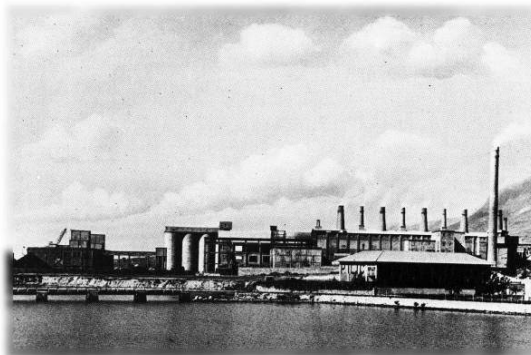
- Proces privatizacije započinje **1995.**, a akvizicija **1996.g.** od strane internacionalnog koncerna RMC Group.

- CEMEX-ova akvizicija RMC Group nastupa **2005.g.**

- U sastavu DALMACIJACEMENT-a su tri tvornice cementa čiji počeci poslovanja datiraju s početka 20. stoljeća.



- 1912. godina**  
Nova tvornica "Dalmacija" – danas "Sveti Juraj"



- 1904. godina**  
Nova tvornica "Adriaportland" – danas "Sveti Kajo"



- 1908. godina**  
Nova tvornica "Split" – danas "10 Kolovoz"



- 1865. Počela proizvodnja cementa.
- 1870. Proširenje postrojenja i modernizacija.
- 1933. Tvornica zatvorena.

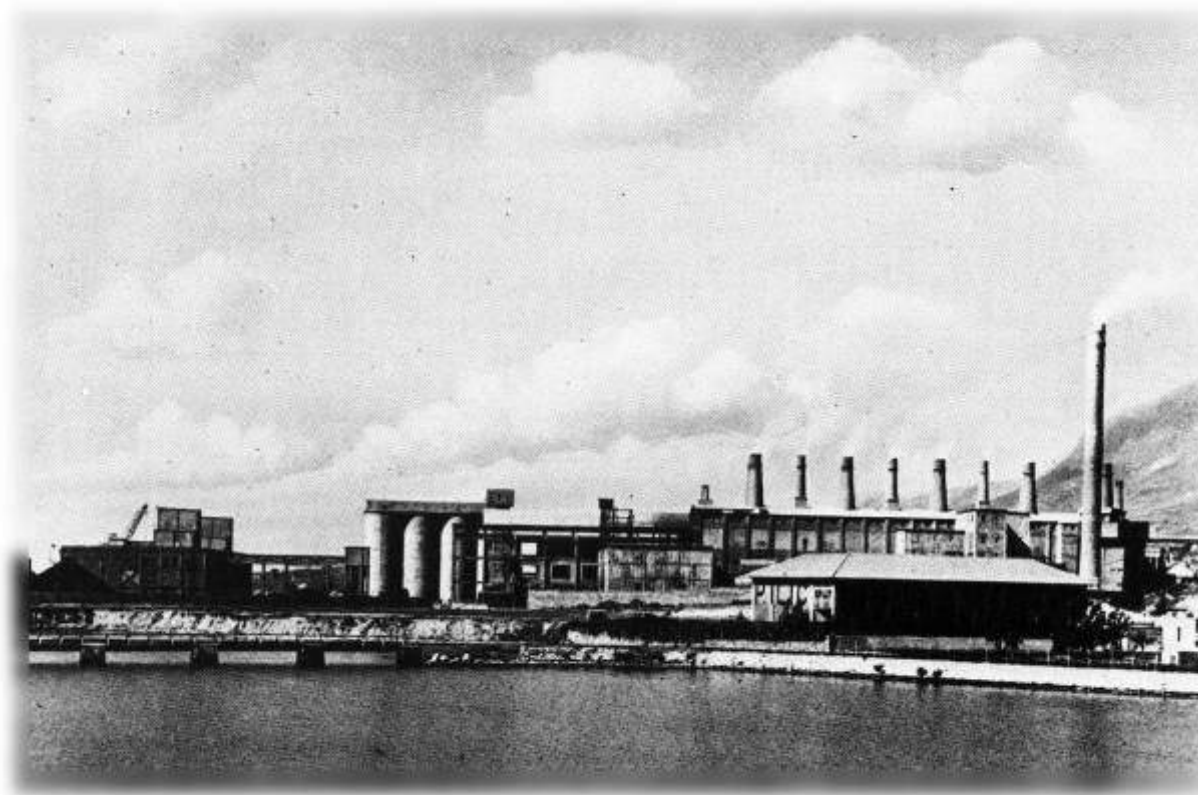
1861. godina  
*Osnovana prva tvornica cementa u Južnoj Europi*





- 1904. Počela proizvodnja od 25.000 tona cementa po godini.
- 1928. "Italcementi" iz Bergama, preuzeo tvornicu i unaprijedio proizvodnju klinkera.
- 1975. Manje unapređenje povećalo kapacitet do 1.300 t/dan.

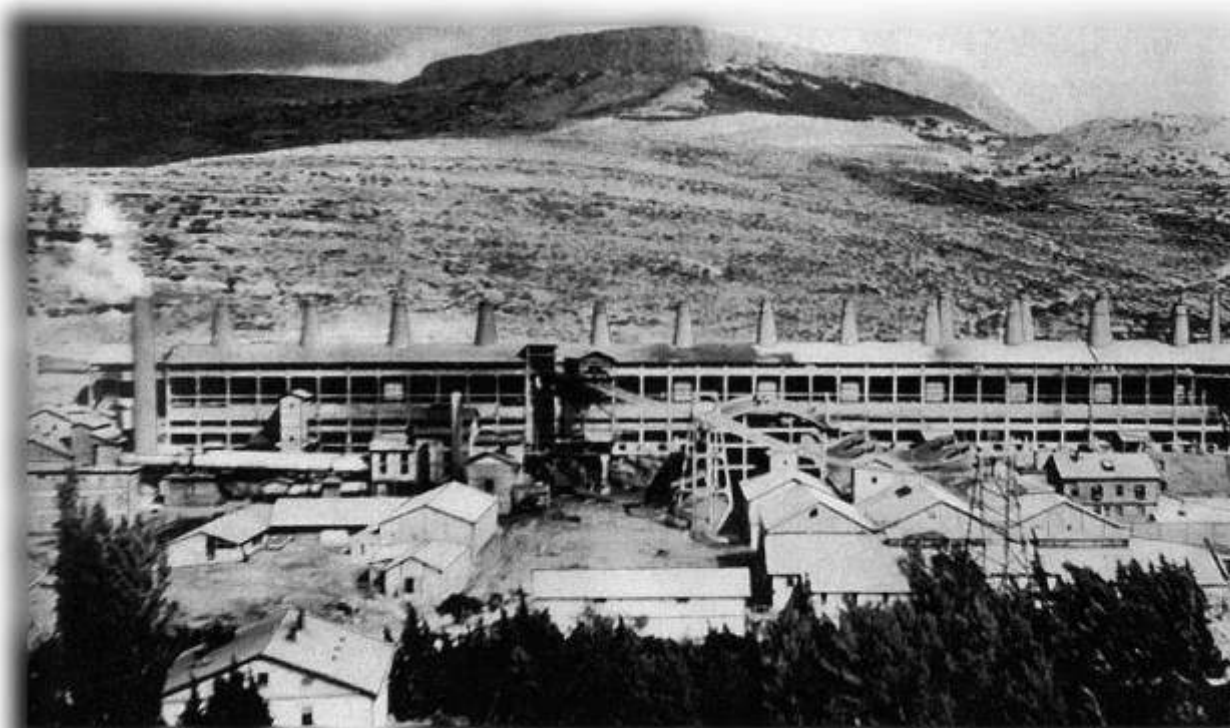
1904. godina  
*Nova tvornica "Adriaportland" – danas "Sveti Kajo"*



- 1908. Počela proizvodnja s kapacitetom od 100.000 t/god.

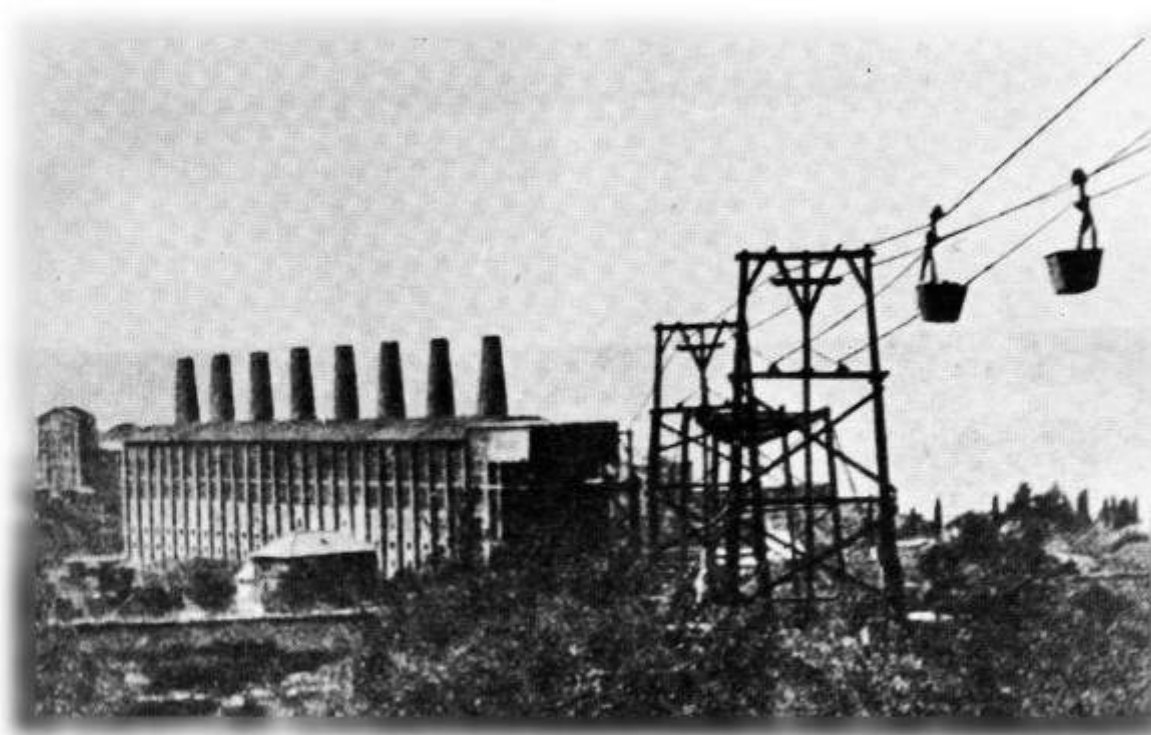
*1908. godina  
Nova tvornica "Split" – danas "10 Kolovoz"*

- 1972. Proizvodna linija "Humboldt" počela s proizvodnjom s kapacitetom od 950 tona po danu.
- 1982. Znatna modernizacija povećala kapacitet proizvodnje na 1.250 t/dan, s posebnim naglaskom na zaštitu okoliša.



- 1912. Francusko (65%) i talijansko (35%) dioničko društvo izgradilo cementno postrojenje “Dalmacija” u Kaštel Sućurcu s kapacitetom od 100.000 t/god.
- 1979. Moderna proizvodna linija “Polysius”, dnevni kapacitet proizvodnje iznosio je 3.000 tona.

1912. godina  
*Nova tvornica “Dalmacija” – danas “Sveti Juraj”*





- 2005. god DALMACIJACEMENT, posluje u sustavu CEMEX-a globalnog lidera u proizvodnji građevinskih materijala
- DC postaje vodeći proizvođač cementa na hrvatskom tržištu.
- DALMACIJACEMENT vodeći je regionalni proizvođač cementa s više od dva milijuna tona godišnjeg kapaciteta proizvodnje i lider je na tržištima Hrvatske, BiH te Crne Gore.
- sve snažnije prisustvo na tržištu betona.
- CEMEX posjeduje ukupno 16 terminala i depoa na području Hrvatske, BiH te Crne Gore.
- tradicija duža od sto godina
- Županijska komora Split dodijelila je DALMACIJACEMENT-u plaketu Zlatna kuna za najuspješniju veliku tvrtku u Splitsko-dalmatinskoj županiji u 2008. godini.
- Kvaliteta poslovanja potvrđena je i svjedodžbom ISO 9001.



## • Vizija

- **Vizija** - aktivno sudjelovati u rastu regije osiguravajući solidne temelje za budućnost.
- Dalmacijacement kao jedna od najvećih tvrtki u Splitsko-dalmatinskoj županiji i značajan poslodavac želi da u njemu vlasnici, kupci, zaposlenici i ostali zainteresirani prepoznaju pouzdanog partnera koji posluje po načelima održivog razvoja.
- Vjerujemo da je konkurentno poslovanje temeljna odgovornost. Pod time se ne misli samo na profitabilno poslovanje, već i na odgovoran odnos prema kupcima proizvoda, dobavljačima i poslovnim partnerima, osiguranje profesionalnog razvoja, zdravlja i sigurnosti zaposlenika, ulaganja u nove tehnologije s ciljem zaštite okoliša i unapređenje kvalitete života lokalne zajednice.

## • Misija

- **Misija** - udovoljiti graditeljskim potrebama kupaca i stvoriti vrijednost za vlasnike postajući na taj način najefikasnijom i najprofitabilnijom kompanijom.
- Pružanjem vrhunskih proizvoda i usluga, s kupcima izgraditi bolji svijet i tako ostvariti misiju.
- Na taj način rasti i pozicionirati se kao najbolji izbor za vlasnike u okviru globalne građevinske industrije.





- Primarni fokus je uspjeh i zadovoljstvo naših kupaca
- Predanost kontinuiranom napretku i poboljšanju svega što radimo
- Odgovornost prema zaštiti okoliša, zdravlja i sigurnosti
- Izbor i razvoj kvalitetnog kadra





**Cement** je hidraulično vezivo tj. fino samljeveni anorganski materijal koji, pomiješan s vodom, stvara pastu koja hidratizira, veže i stvrdnjava, i to na zraku i u vodi. Naš se cement koristi širom svijeta za najrazličitije građevine.

**Beton** je građevinski materijal koji se spravlja uglavnom od cementa (kao veziva), agregata (uglavnom šljunak i pesak), dodataka betonu i vode. CEMEX je vodeći svjetski proizvođač betona, po iskorištenosti drugog materijala na svijetu, nakon vode. Prema zahtjevima naših poslovnih partnera proizvodimo i isporučujemo sve vrste betona.

**Agregati** su sirovine koje pomješane s cementom i vodom daju beton. Agregat se proizvodi u kamenolomu Vranja, smještenom iza planine Učka u selu Vranja. U strogo kontroliranom procesu proizvodnje, koristi se isključivo visokokvalitetna sirovina.

**cement + agregat + voda = beton**



DALMACIJACEMENT proizvodi različite vrste cementa, posebno prilagođene različitim namjenama. Na taj način graditelji pravilnim izborom cementa na svom gradilištu mogu izvući najviše od cementa, a osiguravajući stručne savjete ☺ DALMACIJACEMENT se uvijek brine za pravilan izbor svojih kupaca.

## *CEMENT U VREĆAMA*

Visokokvalitetni cement zapakiran je u postojanu ambalažu prepoznatljivog dizajna,

- ovdje definitivno treba pričati o brendovima i spomenuti tradiciju DC brenda iz kojeg su nastali već afirmirani OPTIMO i STRUKTO

## *OPTIMO CEMENT – fotografija*

Prilagođen za upotrebu u zidarskim i završnim građevinskim te betonskim radovima, upotrebljava se u manjim, privatnim projektima, kao i za ostvarenje velikih, javnih graditeljskih projekata

## *STRUKTO CEMENT – fotografija*

Zahvaljujući svojim svojstvima pogodan je za izradu betonskih i armiranobetonskih konstrukcija, kao i zahtjevnih betona te mortova za popravke.

## *RASUTI CEMENT*

CEMEX-ovim kupcima na usluzi je više od 50 cisterni za prijevoz rasutog cementa, koji je ugrađen u niz vrijednih i impozantnih objekata od javne važnosti





## Opseg proizvodnje u naturalnim pokazateljima:

Redni broj	Opis	jedinična mjera	ostvareno u 2006	ostvareno u 2007	ostvareno u 2008	ostvareno u 2009
<b>1.</b>	<b>proizvodnja uvrećanog cementa</b>	tone	483313,97	505443,36	467348,66	392362,38
	optimo 25	tone	3605,26	33545,16	45816,36	33627,11
	optimo 50	tone	9826,87	95002,59	141658,62	102367,75
	strukto 25	tone	7569,22	19747,62	26129,17	42290,56
	strukto 50	tone	107836,17	356046,39	253620,83	202336,76
	STRUKTO 25 kg Cf Free	tone	0,00	0,00	0,00	8017,20
	STRUKTO 50 kg CR FREE	tone	926,93	897,60	0,00	0,00
	CEMII/A-M (S-LL) 42,5N - 25kg	tone	2132,18	0,00	0,00	0,00
	CEMII/A-M (S-LL) 42,5N - 50kg	tone	351417,35	0,00	0,00	0,00
	CEM I 42,5R vreće	tone	0,00	204,00	123,68	3723,00
<b>2.</b>	<b>proizvodnja rasutog cementa</b>	tone	1205100,40	1121436,73	1236135,44	789798,16
	CEM I 42,5R	tone	230136,31	45008,07	53318,16	25988,90
	CEM II A-S 42,5R	tone	400478,99	288864,73	135833,21	95736,56
	CEM II B-M 32,5N	tone	0,00	0,00	0,00	0,00
	CEM II B-M 42,5N	tone	99072,22	677131,27	1009173,02	644719,30
	CEM III 32,5N	tone	16991,82	11144,38	12941,01	2537,90
	CEM I 42,5R CR FREE rasuti	tone	0,00	0,00	23177,80	12191,55
	CEM II/A-M (S-LL) 42,5N rasuti	tone	0,00	98584,21	0,00	0,00
	CEM II/B-M (S-LL) 42,5N rasuti Cr Free	tone	0,00	0,00	320,76	8623,96
	CEM II/A-M (S-LL) 42,5N	tone	442335,18	0,00	0,00	0,00
	CEM II/A-S 42,5N	tone	16085,88	0,00	0,00	0,00
	CEM II/B-M (V-W) 42,5N rasuti	tone	0	704,06605	1371,475	0
<b>3.</b>	<b>proizvodnja klinkera</b>	tone	238807,3	309431	228454	165755
	klinker	tone	238807,3	309431	228454	165755
<b>4.</b>	<b>Beton</b>	kubik	5562	10256	20698	80955





## Osnovni financijski pokazatelji tvrtke za 2007. godinu

Osnovni financijski pokazatelji iz obrasca:

AOP oznaka	Opis	Prethodne godine	Tekuće godine
058	Ukupno aktiva	1.982.762.359	2.090.451.101
095	Ukupno pasiva	1.982.762.359	2.090.451.101
096	Ukupno prihodi	995.254.927	1.160.523.361
120	Ukupno rashodi	954.381.639	1.010.202.454
165	Prosječan broj zaposlenih na bazi sati rada	717	750
162	Oznaka veličine poduzeća	3	3
163	Oznaka vlasništva poduzeća	22	22



## Osnovni financijski pokazatelji tvrtke za 2008. godinu

Osnovni financijski pokazatelji iz obrasca:

AOP oznaka	Opis	Prethodne godine	Tekuće godine
058	Ukupno aktiva	2.090.451.101	2.188.658.196
095	Ukupno pasiva	2.090.451.101	2.188.658.196
096	Ukupno prihodi	1.160.523.361	1.321.334.993
120	Ukupno rashodi	1.010.202.454	1.197.072.512
165	Prosječan broj zaposlenih na bazi sati rada	750	
162	Oznaka veličine poduzeća	3	3
163	Oznaka vlasništva poduzeća	22	22



## Kretanje aktive za 2007. godinu

Bilanca - aktiva	AOP	Stanje 31.12. prethodne godine	Bruto 31.12. tekuće godine	Neto 31.12. tekuće godine
<b>A) DUGOTRAJNA IMOVINA I DUGOROČNA FINANCIJSKA IMOVINA (002+008+012+024)</b>	<b>001</b>	1.757.503.337	3.196.762.445	1.776.989.392
<b>1. NEMATERIJALNA IMOVINA (003+004+005+006+007)</b>	<b>002</b>	212.935.791	235.881.946	209.971.696
a) Razvojni projekti	003	0	0	0
b) Patenti, licencije, koncesije, zaštitni znaci i ostala slična prava	004	212.809.942	234.620.925	209.832.047
c) Goodwill	005	0	0	0
d) Ostala nematerijalna imovina	006	325.849	1.261.023	139.849
e) Predumovi za nematerijalnu imovinu	007	0	0	0
<b>2. PRIRODNA BOGATSTVA (009+010+011)</b>	<b>008</b>	203.142.391	218.300.707	218.300.707
a) Zemljište	009	203.142.391	218.300.707	218.300.707
b) Šume	010	0	0	0
c) Predumovi za šume i zemljišta	011	0	0	0
<b>3. MATERIJALNA IMOVINA (013+014+015+016+017+018+019+020+021+022+023)</b>	<b>012</b>	694.533.086	2.061.623.493	713.459.934
a) Zgrade (osim stambenih zgrada)	013	219.783.753	739.226.593	208.245.919
b) Ostali građevinski objekti	014	37.190.863	138.050.766	37.014.448
c) Postrojenja i oprema (strojevi)	015	377.458.821	1.037.512.746	363.716.673
d) Alati, pogonski i uredski namještaj	016	9.531.214	23.892.226	2.803.364
e) Prijevozna sredstva	017	18.211.137	40.276.574	22.899.835
f) Osnovno stado	018	0	0	0
g) Dugogodišnji nasadi	019	0	0	0
h) Stambene zgrade i stanovi	020	0	0	0
i) Materijalna imovina u pripremi	021	21.553.100	75.354.423	75.354.428
j) Ostala materijalna imovina	022	308.446	8.888.761	3.224.909
k) Predumovi za materijalnu imovinu	023	10.498.052	401.478	401.478





<b>4. FINANCIJSKA IMOVINA</b> (025+026+027+028+029+030+031+032)	024	646.892.069	680.956.227	634.237.055
a) Dionice inozemnih osoba	025	631.417.883	659.816.511	616.978.607
b) Dionice domaćih osoba	026	6.328.311	9.216.270	7.997.602
c) Poslovni udjeli u inozemnim osobama	027	8.575.060	8.514.823	8.514.823
d) Poslovni udjeli u domaćim osobama	028	256.360	2.916.860	256.360
e) Obveznice i drugi dužnički dugoročni vrijednosni papiri	029	0	0	0
f) Potraživanja za kredite (zajmove), depozite i kaucije	030	314.455	489.763	489.763
g) Otkupljene vlastite dionice	031	0	0	0
h) Ostala dugoročna financijska imovina	032	0	0	0
<b>B) KRATKOTRAJNA IMOVINA I KRATKOROČNA FINANCIJSKA IMOVINA (034+040+050)</b>	033	203.151.360	335.994.764	281.753.754
<b>1. ZALIHE (035+036+037+038+039)</b>	034	51.679.349	148.940.793	98.194.976
a) Sirovine, materijal, rezervni dijelovi i sični inventar	035	41.381.219	107.704.306	66.958.489
b) Proizvodnja u tijeku (nedovršeni proizvodi i poluproizvodi)	036	4.029.517	21.896.779	21.896.779
c) Gotovi proizvodi	037	6.268.613	16.172.543	16.172.543
d) Trgovačka roba	038	0	0	0
e) Predumovi za zalihe	039	0	3.167.165	3.167.165
<b>2. FINANCIJSKA IMOVINA</b> (041+042+043+044+045+046+047+048+049)	040	122.338.947	169.021.047	165.525.854
a) Dionice	041	0	0	0
b) Poslovni udjeli	042	0	0	0
c) Potraživanja za kredite (zajmove), depozite i kaucije	043	1.362.945	267.218	267.218
d) Obveznice i drugi dužnički kratkoročni vrijednosni papiri	044	0	0	0
e) Otkupljene vlastite dionice	045	0	0	0
f) Potraživanja od kupaca u inozemstvu	046	31.678.384	46.378.887	46.332.033
g) Potraživanja od kupaca u zemlji	047	63.476.805	99.229.651	95.781.318
h) Potraživanja od države	048	24.802.757	22.392.629	22.392.629
i) Ostala financijska imovina	049	1.018.056	752.656	752.656
<b>3. NOVAC (051+052+053)</b>	050	29.133.064	18.032.924	18.032.924
a) Novac na krunskim računima	051	3.106.738	2.433.231	2.433.231
b) Novac na deviznim računima	052	25.996.325	15.555.694	15.555.694
c) Novac u blagajni	053	30.001	43.999	43.999
<b>C) VREMENSKA RAZGRANIČENJA (055+056)</b>	054	22.107.662	32.727.955	32.727.955
a) Troškovi budućih razdoblja	055	2.135.192	2.347.880	2.347.880
b) Obračunati prihodi za nedospjela potraživanja	056	19.972.470	30.380.075	30.380.075
<b>D) GUBITAK IZNAD VIŠINE KAPITALA</b>	057	0	0	0
<b>UKUPNA AKTIVA (001+033+054+057)</b>	058	1.952.762.359	3.555.495.164	2.090.451.101



## Kretanje aktive za 2008. godinu

Naziv pozicije	AOP oznaka	Rbr. bilješke	Prethodna godina	Tekuća godina (neto)
1	2	3	4	5
<b>AKTIVA</b>				
<b>A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	<b>001</b>			
<b>B) DUGOTRAJNA IMOVINA (003+010+020+028+032)</b>	<b>002</b>		1.808.088.285	1.884.840.488
<b>I. NEMATERIJALNA IMOVINA (004 do 009)</b>	<b>003</b>		209.971.698	208.988.520
1. Izdaci za razvoj	004		0	0
2. Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala	005		209.832.047	208.988.520
3. Goodwill	006		0	0
4. Predujmovi za nabavu nematerijalne imovine	007		0	0
5. Nematerijalna imovina u pripremi	008		0	0
6. Ostala nematerijalna imovina	009		139.649	0
<b>II. MATERIJALNA IMOVINA (011 do 019)</b>	<b>010</b>		931.780.839	948.854.809
1. Zemljište	011		218.300.707	225.434.292
2. Građevinski objekti	012		245.250.357	240.807.227
3. Postrojenja i oprema	013		385.700.748	354.639.769
4. Alati, pogonski inventar i transportna imovina	014		23.517.922	23.637.446
5. Biološka imovina	015		0	0
6. Predujmovi za materijalnu imovinu	016		401.478	5.982.220
7. Materijalna imovina u pripremi	017		75.354.428	93.598.007
8. Ostala materijalna imovina	018		3.224.989	2.777.648
9. Ulaganje u nekretnine	019		0	0
<b>III. DUGOTRAJNA FINACIJSKA IMOVINA (021 do 027)</b>	<b>020</b>		833.965.855	709.817.733
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	021		629.339.992	708.857.245
2. Dani zajmovi povezanim poduzetnicima	022		0	0
3. Sudjelujući interesi (udjeli)	023		0	0
4. Ulaganja u vrijednosne papire	024		4.407.300	787.089
5. Dani zajmovi, depoziti i sl.	025		208.563	173.399
6. Vlastite dionice i udjeli	026		0	0
7. Ostala dugotrajna financijska imovina	027		0	0





IV. POTRAŽIVANJA (029 do 031)	028	0	0
1. Potraživanja od povezanih poduzetnika	029	0	0
2. Potraživanja po osnovi prodaje na kredit	030	0	0
3. Ostala potraživanja	031	0	0
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	032	30.390.075	19.201.606
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA (034+042+049+057)	033	281.753.756	302.371.136
I. ZALIHE (035 do 041)	034	98.194.975	99.497.352
1. Sirovine i materijal	035	55.958.499	62.991.444
2. Proizvodnja u tijeku	036	0	0
3. Nedovršeni proizvodi i poluproizvodi	037	21.896.778	20.481.863
4. Gotovi proizvodi	038	16.172.543	15.071.204
5. Trgovačka roba	039	0	0
6. Predujmovi za zalihe	040	3.167.165	952.841
7. Ostala imovina namijenjena prodaji	041	0	0
II. POTRAŽIVANJA (043 do 048)	042	165.258.639	173.320.162
1. Potraživanja od povezanih poduzetnika	043	53.911.873	59.768.581
2. Potraživanja od kupaca	044	88.201.481	101.957.304
3. Potraživanja od sudjelujućih poduzetnika	045	0	0
4. Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	046	0	0
5. Potraživanja od države i drugih institucija	047	22.392.629	11.573.976
6. Ostala potraživanja	048	752.656	20.301
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA (050 do 056)	049	267.218	11.748.463
1. Udjeli (dionice) kod povezanih poduzetnika	050	0	0
2. Dani zajmovi povezanim poduzetnicima	051	267.218	11.748.463
3. Sudjelujući interesi (udjeli)	052	0	0
4. Ulaganja u vrijednosne papire	053	0	0
5. Dani zajmovi, depoziti i slično	054	0	0
6. Vlastite dionice i udjeli	055	0	0
7. Ostala financijska imovina	056	0	0
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	057	18.032.924	17.805.159
D) PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI	058	2.629.080	1.646.592
E) GUBITAK IZNAD KAPITALA	059	0	0
F) UKUPNO AKTIVA (001+002+033+058+059)	060	2.090.451.101	2.188.658.196
G) IZVANBILANČNI ZAPISI	061		





U radu težimo savršenstvu i kvaliteti, stvarajući dugoročne odnose temeljene na povjerenju i našim suštinskim vrijednostima – suradnji, integritetu i vodstvu.

### Definirane CEMEX vrijednosti...

Suradnja: Rad s drugima u zajedničkoj težnji za kvalitetom.

Integritet: Pošteno i odgovorno ponašanje puno uzajamnog poštovanja prema svima i u svakom trenutku

Vodstvo: Predvidjeti budućnost i usmjeriti trud na uslugu, kvalitetu i kompetitivnost.







## Jeste li znali?

- Izdali smo 16 knjiga o očuvanju prirode u suradnji s različitim skupinama za očuvanje bioraznolikosti

- U suradnji s Conservation International i International League of Conservation Photographers objavili smo knjigu "Klima za život:

- odgovor na globalni izazov". Ova se knjiga bavi klimatskim promjenama te onim što možemo poduzeti sada te u idućim desetljećima da bismo drastično smanjili opasnosti po ljudsko zdravlje, gospodarsko blagostanje i biološku raznolikost našeg planeta koja je nezamjenjiva.



### Nagrade:

Ovo su neke od glavnih nagrada koje je CEMEX primio 2008:

- 5. mjesto na rang-listi prema indeksu OMI (Opportunities for the Majority) među 75 kompanija iz Južne Amerike i Kariba; indeks sastavljaju Innovest i Inter-American Development Bank.
- 4. mjesto u skupini Građevinarstvo i materijali prema indeksu Covalence Ethical Ranking koji obuhvaća 540 svjetskih kompanija.
- Pet certifikata ENERGY STAR za cementare koje daje američka Agencija za zaštitu okoliša (EPA).
- Nagrada za društveno odgovorno poslovanje koju dodjeljuje Hispanic National Bar Association (HNBA), SAD i Meksiko.
- Nagradu za društveno odgovorno poslovanje petu godinu zaredom CEMEX-u je dodijelio meksički CEMEFI.
- Nagrada za prijevoz i logistiku koju dodjeljuju britanski Safety and Health Practitioner i Institute of Occupational Safety and Health (SHP IOSH).
- Nagrada za zaštitu okoliša koju dodjeljuje kostarikansko Ministarstvo za okoliš i energetiku.
- Nagrada za društveno odgovorno poslovanje koju dodjeljuju egipatske burze u Kairu i Aleksandriji (CASE).

### Suradnje:

Surađujemo s nizom međunarodnih i lokalnih organizacija kako bismo bili sigurni da održivom razvoju doprinosimo na najbolji mogući način.

- 2007. smo potpisali desetogodišnji sporazum s Birdlife International, najvećom mrežom neovisnih ekoloških organizacija i vodećim autoritetom u zaštiti ptičjih vrsta. To nam pomaže u naporima da zaštitimo bioraznolikost i stvorimo zdrava, prirodna staništa na našim lokacijama i u njihovoj blizini.
- Surađujemo s organizacijom Conservation International kako bismo doprinijeli globalnim nastojanjima u očuvanju bioraznolikosti i podizali svijest ljudi u tom smislu.
- Članovi smo Inicijative za održivost u industriji cementa i Projekta energetske učinkovitosti u zgradama Svjetskoga poslovnog vijeća za održivi razvoj.
- 2004. smo potpisali UN-ov Global Compact. Ta inicijativa na dobrovoljnoj bazi promiče pozitivne poslovne prakse u zaštiti ljudskih prava i prava radnika.

## 2. EKSTERNA OKOLINA

### 2.1 ANALIZA OPĆE EKSTERNE OKOLINE

1. Prirodna ili fizička okolina
2. Ekonomska okolina
3. Znanstveno-tehnološka okolina
4. Političko-pravna okolina
5. Socijalno-kulturna okolina
6. Demografska okolina





# ANALIZA OPĆE EKSTERNE OKOLINE



## Eksterna (vanjska) okolina

Obuhvaća segmente okoline koji indirektno utječu na poduzeće.

Neprekidno stvara nove prilike, ali i opasnosti za poduzeće

Neophodno je neprekidno motrenje okoline kako bi se na vrijeme uočile tekuće i potencijalne prilike i prijetnje, te pripremili adekvatni odgovori na njih.

Ekstenu okolinu djelimo na:

- opću ili socijalnu te
- poslovnu okolinu

**Opća ili socijalna okolina** predstavlja dio okoline koji je daleko od poduzeća pa stoga poduzeće na nju teško može utjecati , ali je mora neprekidno promatrati i pokušati na nju reagirati. Čine ju:

- političko pravna okolina
- prirodna ili fizička okolina
- ekonomska okolina
- socio – kulturna okolina,
- znanstveno – tehnološka okolina.

## 2.1.1. Političko – pravna okolina

Uspostavljanje pravno – političkog sustava je neophodno za funkcioniranje društva.

Njegovo djelovanje se manifestira kroz:

- utvrđivanje zakonskog okvira,
- utjecaj na alokaciju resursa,
- preraspodjelu dohotka,
- makroekonomsku stabilizaciju

Negativni utjecaj pravne okoline je sporost sudova u rješavanju zemljišno-knjižnih poslova (provođenje uknjižbi) što vodi povećanju troškova zbog većeg vremenskog jaza.

Hrvatsko zakonodavstvo je neefikasno i to se prvenstveno odnosi na nekonkurentnost hrvatskog cementa na stranim tržištima zbog opterećenosti raznim naknadama. Cemex smatra da bi razne naknade trebale biti niže te da su potrebne jednostavnije procedure i veća uslužnost državne uprave osobito u ishodu različitih koncesija u poslovanju.

U zakonodavstvu su određene kvote dozvoljene emisije CO<sub>2</sub> u atmosferu koji nastaje prilikom stvaranja klinkera, a kupuju se od Europske unije i sukladno tome poštivaju

Preferira se korištenje i razvijanje ekološke svijesti korištenja cementa s manjim udjelom klinkera kao i ekološkog goriva.



## 2.1.2. Prirodna ili fizička okolina

- **Prirodni uvjeti:** reljef ( konfiguracija zemljišta)

Poduzeće ostvaruje svoju djelatnost u svim mogućim uvjetima u odnosu na reljef i konfiguraciju zemljišta i obale.

- **Ekološki uvjeti:** ( zahtjevi i ograničenja )

Odjel zaštite okoliša upravlja, prati i implementira važeće zakonske regulative iz područja zaštite okoliša za cementne operacije, betonare, kamenelome i terminale u RH, BiH, Crnoj Gori u skladu sa Cemexovim standardima i iskustvima. Suraduje sa svim inspekcijama na lokalnoj i državnoj razini iz područja prirode i okoliša, vodopravnom inspekcijom te sanitarnom inspekcijom. Kontinuirano se promiče razvoj i zaštitu okoliša kroz različite operacije.



**Raspoloživa prirodna bogatstva** : (sirovine, goriva, energije, vodni i drugi resursi)

Iako je veliki potrošač energije i sirovina, cementna industrija pruža mogućnosti za korištenje obnovljivih izvora energije. Uvodi nova rješenja i inovativnu tehnologiju koja omogućuje korištenje obnovljivih izvora energije i to na način koji je najprihvatljiviji za zajednicu i okoliš. Sirovine koje se koriste za proizvodnju nisu neiscrpne te stoga Cemex ulaže u tehnologije koje omogućuju korištenje alternativnih sirovina i otpada

**Voda** je ključni resurs koji se koristi u proizvodnji betona. Voda je ujedno jedan od najdragocjenijih prirodnih resursa – klimatske promjene i industrijska onečišćenja prijete njenom nestašicom. U proizvodnji cementa vodu koristimo prvenstveno za hlađenje. Zbog toga u CEMEX-u optimiziramo njezinu potrošnju, korištenjem zatvorenih sustava hlađenja.





## 2.1.3. Ekonomska okolina

- složeni ekonomski sustav koji utječe na poslovanje poduzeća. Ovo je veoma složena kategorija, te se odnosi na cjelokupno zdravlje poduzeća u kojem ono djeluje.
- Faktori ekonomske politike utječu na povećane troškove, porezna opterećenja su velika, inflacija i cijena kapitala bitno utječu na poslovni rezultat, a time i politiku investiranja u novu opremu, koja je u osnovi uvoznog karaktera.
- Potrebno je razmotriti sljedeće aspekte ekonomske okoline:
  - poslovne cikluse ( životni ciklus )
  - globalnu ekonomiju ( povećanje prilika i prijetnji poslovanja poduzeća
  - unaprijeđenje proizvodnosti ( ulaganje kapitala, ljudskih potencijala... ) te
  - upravljanje ograničenim resursima.
- **Za management Cemex-a** iz ove okoline od posebne važnosti su faktori kao što su: inflacija, kamatne stope, potražnja, ograničenost resursa, zbivanja u svjetskoj ekonomiji...
- Ove faktore je potrebno poznavati i kontinuirano pratiti da bi se navrijeme mogli obraniti od nepovoljnih situacija koji negativno utječu na poslovanje Cemex-a.



## 2.1.4. Socio – kultura okolina

- uključuje mnoge karakteristike i utjecaje društvenih slojeva, te individualne i grupne obrasce ponašanja u poduzeća. Temelji se na odgovarajućim sustavima vrijednosti, pravilima ponašanja, te vrijednosti i demografska obilježja društva u kojem poduzeće opstaje.

Socio – kulturnu okolinu čine 4 temeljne dimenzije:

- Demografske promjene,
  - Vrijednost i vjerovanja ljudi,
  - Stavovi prema radu ( radna etika)
  - Obrazovanje stanovništva
- Etičkim kodeksom u Cemex-u dane su smjernice za očekivane standarde ponašanja po pitanjima sukoba interesa, ekološke odgovornosti, političkim aktivnostima, sigurnosti na radu, odnosa prema povjerljivim informacijama te dr.
  - Potpisivanjem ugovora o radu svaki zaposlenik obvezuje se pridržavati standarda Etičkog i poslovnog ponašanja, te je u interesu svih da se prijavi eventualno kršenje kodeksa.



## 2.1.5. Znanstveno – tehnološka okolina

- Znanstveno – tehnološka okolina predstavlja odgovarajuću razinu znanstvenih i tehnoloških otkrića. Praćenje i poznavanje ove dimenzije pretpostavka je za ulaganje u istraživačko – razvojnu djelatnost, kao i donošenje strategijskih odluka o unaprijeđenju postojećih i usvajanju novih tehnologija u poduzeću
- **Tehnologija:**
  - Smanjuje se upotreba uvrećanog cementa tako da prevladava praksa pretvorbe cementa u beton u betonarama i kupnja već gotovog betona na malo.
  - Veća orijentacija djelatnosti u budućnosti je na ulaganje u proizvodnju betona.
- Zbog globalnog djelovanja organizacije postoji velika mogućnost razmjene iskustava, znanja i tehnologija iz raznih dijelova svijeta i u tom smislu konstantno unapređivanje poslovanja.



- Novi vrećasti otprašivači na mlinovima cementa u svim tvornicama emisiju prašine smanjuju ispod zakonom dozvoljenih graničnih vrijednosti (na  $20\text{mg}/\text{m}^3$ ).
- Moderni sustavi za pročišćavanje voda u svim tvornicama uz redovno provođenje kontrole kakvoće otpadnih voda.
- Biološka rekultivacija rubnih dijelova tupinoloma - 1600 sadnica maslina na  $34,450\text{ m}^2$  površine.
- Zelene površine s drvećem i ukrasnim biljem na više od  $80.000\text{ m}^2$  koje se redovito održavaju.
- Sanacija zraka i kontinuirano mjerenje kvalitete zraka, u što je uloženo više od 40 milijuna eura.
- DALMACIJACEMENT za zeleni Kozjak - sadnja autohtonih biljaka karakterističnih za područje Kozjaka omogućava vraćanje okoliša u prvobitno stanje.
- Nova hidrantska mreža i filter na hladnjaku klinkera rješava dovod vode u tvornicu te istovremeno osigurava kvalitetnu pitku vodu okolnom stanovništvu.
- Sve investicije provedene su u skladu s međunarodnim certifikatom Sustava upravljanja okolišem prema međunarodnoj normi ISO 14001:2004







■ Sve tri tvornice sa pripadajućim kamenolomima posjeduju sljedeće međunarodne certifikate:

ISO 9001:2000 – Sustav upravljanja kvalitetom

ISO 14001:2004 – Sustav upravljanja okolišem

OHSAS 18001 – Sustav upravljanja zdravljem i zaštitom na radu

■ Od početka 2007 godine CEMEX je na globalnoj razini uveo SMS (sustav upravljanja održivim razvojem) – sustav održivog upravljanja utjecajem na okoliš, ekonomsku i društvenu okolinu.0

*DALMACIJACEMENT je suosnivač Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, koji potiče aktivnu ulogu gospodarstva u održivom razvoju.*

*CEMEX je vodeći član Inicijative održivosti u cementnoj industriji Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj. Cilj Inicijative je 25%-tna redukcija emisije CO2 do 2015. godine, redukcija klinkera, povećanje energetske učinkovitosti uz korištenje obnovljivih izvora energije.*



## 2.1.6. Demografska okolina

- Demografska okolina se odnosi na:
- demografski faktor (raspoloživi ljudski potencijal, stupanj njegove obrazovanosti, stručnosti i osposobljenosti)
- povijesni faktor (odnosi se na tradicije i tradicionalne radne vještine, na potrebe poduzeća za kadrovima odnosno resurssima)
- **Demografski faktor** - Profesionalni razvoj i usavršavanje zaposlenika, proširivanje područja stručnosti, upoznavanje zaposlenika s misijom, vizijom, vrijednostima, proizvodima i tržištu, važni su aspekti našeg poslovanja. Cemex kroz programe svojim zaposlenicima omogućujemo stjecanje novih vještina, programa za dodatno školovanje i prekvalificiranje..
- Svaki zaposlenik može sudjelovati u programima osposobljavanja čime stječe nova i usavršava postojeća znanja. Interni programi edukacije organiziraju se lokalnoj, regionalnoj ili globalnoj razini, a moguće je i sudjelovanje u nekim vanjskim međunarodnim programima edukacije.
- **Povijesni faktor** – duga tradicija i stvoreni kvalitetni i prepoznatljivi brand stvara konkurentsku prednost. Proizvodnja datira čak iz 1904. godine.



### 3. OCJENA SKENIRANJA FAKTORA VANJSKE OKOLINE

Dimenzije opće vanjske okoline	Prilike	Prijetnje
<b>Prirodna i fizička okolina</b>		
prirodni uvjeti	+	
ekološki uvjeti	+	
raspoloživa prirodna bogatstva	+	
<b>Ekonomska okolina</b>		
tržišni faktori		-
financijski faktori		-
ekonomski faktori		-
faktori ekonomske politike		-
<b>Znanstveno-tehnološka okolina</b>		
tehnički faktori	+	
tehnološki faktori	+	
težno-ekonomski faktori	+	
<b>Političko-pravna okolina</b>		
politički odnosi		-
pravna regulativa		-
<b>Socijalno-kulturna okolina</b>		
kulturne karakteristike	+	
socijalni trendovi	+	
<b>Demografska okolina</b>		
demografsko faktori	+	
povijesni faktori	+	



Redni broj	Dimenzije opće vanjske okoline	utjecaj faktora (1-5)	važnost faktora (1-10)	Prilike (+)
				Prijetnje(-)
<b>1.</b>	<b>Prirodna i fizička okolina</b>	<b>13</b>	<b>27</b>	<b>118</b>
	prirodni uvjeti	4	8	32
	ekološki uvjeti	4	9	36
	raspoloživa prirodna bogatstva	5	10	50
<b>2.</b>	<b>Ekonomska okolina</b>	<b>-15</b>	<b>26</b>	<b>-99</b>
	tržišni faktori	-5	8	-40
	financijski faktori	-3	7	-21
	ekonomski faktori	-3	6	-18
	faktori ekonomske politike	-4	5	-20
<b>3.</b>	<b>Znanstveno-tehnološka okolina</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>90</b>
	tehnički faktori	4	9	36
	tehnološki faktori	4	9	36
	tehno-ekonomski faktori	3	6	18
<b>4.</b>	<b>Političko-pravna okolina</b>	<b>-7</b>	<b>12</b>	<b>-43</b>
	politički odnosi	-3	5	-15
	pravna regulativa	-4	7	-28
<b>5.</b>	<b>Socijalno-kulturna okolina</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>25</b>
	kulturne karakteristike	3	5	15
	socijalni trendovi	2	5	10
<b>6.</b>	<b>Demografska okolina</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>30</b>
	demografski faktori	3	5	15
	povijesni faktori	3	5	15
	<b>UKUPNO</b>	<b>57</b>	<b>109</b>	<b>121</b>





## PROSJEČNI UTJECAJ FAKTORA

Dimenzije opće vanjske okoline	Prosječni utjecaj faktora	Prosječna važnost faktora	Prilike + Prijetnje –
Prirodna i fizička okolina	4,33	9	39,33
Ekonomska okolina	-3,75	6,5	-24,75
Znanstveno-tehnološka okolina	3,67	8	30
Političko-pravna okolina	-3,5	6	-21,5
Socijalno-kulturna okolina	2,5	5	12,5
Demografska okolina	3	5	15



## 4. ANALIZA POSLOVNE OKOLINE

- **KUPCI:** njihovo zadovoljstvo proizvodima i uslugama jedan je od temeljnih pokazatelja na temelju kojih se mjeri uspješnost poslovanja. Zbog toga se prate njihove potrebe i očekivanja, na temelju čega se definiraju područja u kojima se mogu postići poboljšanja.
- Tako se redovito provode ciljana istraživanja po pojedinim grupama kupaca. Rezultati istraživanja indeksa zadovoljstva kupaca pokazuju da kupci vide CEMEX kao pouzdanog partnera, a posebno su zadovoljni odnosom između cijene i kvalitete proizvoda.
- Prodajni predstavnici održavaju direktan kontakt s kupcima na terenu i prate sve aktivnosti na tržištu, o čemu obavještavaju nadređene jednom tjedno. Razvijaju i održavaju efikasnu komunikaciju s kupcima na svim razinama s ciljem poboljšavanja poslovnih odnosa te informiraju i upoznaju kupce i prodavače s prednostima svojih proizvoda i prednostima krajnjih potrošača koje ostvaruju korištenjem CEMEX-ovih proizvoda.
- Neki od kupaca su: **Konstruktor, Lavčević, Građa** i ostale građevinske tvrtke te privatne osobe koje kupuju za potrebe gradnje vlastitih objekata.



- **KONKURENTI:** su predmet analize svakog poduzeća jer predstavljaju najveću opasnost. Oni se moraju identificirati, pratiti i nadmudriti.
- Praćenjem konkurencije utvrđuju se njezine prednosti i slabosti sa ciljem lakšeg eliminiranja sa tržišne utakmice. Da bi se mogla stvoriti konkurentska prednost, prvenstveno se moraju znati osnovni podaci o konkurenciji kao: kako posluju, koji su im planovi za budućnost, imaju li potencijala za realizaciju svoga plana, koja im je strategija razvoja.
- Naši konkurenti: **Nexe, Heidelberg, Asamer, Lafarge...**
  - **Holcim ( Hrvatska ) d.o.o.** – najznačajniji konkurent, izazivač u djelatnosti koji se snažno bori za povećanje svog tržišnog udjela.
  - **Našicecement d.d. Našice** – značajan konkurent koji u djelatnosti predstavlja tržišnog sljedbenika
  - Potencijalni konkurenti – **Italcementi** najveći talijanski proizvođač cementa i drugi proizvođač cementa u EU
  - Konkurent supstituta – **Knauf d.o.o. - Knauf d.o.o.** u Kosovu kod Knina – predstavlja lidera u proizvodnji gipskartonskih ploča u Hrvatskoj i dio je međunarodne Knauf grupacije.



## Globalni proizvođač građevinskih materijala – Jaka pozicija unutar lanca vrijednosti

CEMENT Instalirani kapacitet u milijunima tona	BETON 2007 Proizvodnja u milijunima m <sup>3</sup>	AGREGATI 2007 Proizvodnja u milijunima tona
Lafarge <sup>1</sup> 200	<b>CEMEX 97</b>	Heidelberg 338
Holcim 183	CEMEX 76	<b>CEMEX 293</b>
<b>CEMEX 97</b>	Holcim 40	CRH 253
<b>CEMEX 94</b>	Lafarge 39	Lafarge 240
Heidelberg 86	Heidelberg 28	Vulcan 236
Italcementi 64	Italcementi 21	Martin Marietta 184
Anhui Conch 62	Rinker 21	CEMEX 175
Taiheiyo 46	Hanson 20	Holcim 174
Buzzi 34	CRH 19	Rinker 118
Eurocement 31	Tarmac 8	Colas 101
Rinker 3	Vicat / Cimpor 7	

#3 Proizvođač cementa
#1 Proizvođač betona
#2 Proizvođač agregata







Karta tvornica i terminala  
za cement

Regija Hrvatska, Bosna i  
Hercegovina, Crna Gora



- **DOBAVLJAČI:** od njih se očekuje da poštuju vrijednosti i standarde poslovanja. Cemex-a, uključujući zaštitu zdravlja i sigurnost, zaštitu okoliša i poštivanje ljudskih prava.
- Kako bi ostvarili razvoj jednake razine kulture poslovanja, planira se izraditi priručnik “Smjernice za održivu nabavu” koji će u kriterije za odabir uključiti dodatne principe i smjernice održive nabave. Dobavljači predstavljaju priliku Cemex-u zbog činjenice što se radi s pretežno domaćim tvrtkama, sirovinama i materijalima koji ne kasne s isporukom.
- Najvažniji dobavljači su nam: **Knauf-Knin, Ecotrade, Đuro Đaković, Transportcommerce, Lavčević.**
- **SINDIKATI:** suradnja sindikata i Cemexa je pozitivna. Dosadašnjom suradnjom uspješno su provedene brojne beneficije za zaposlenike od regresa za godišnji odmor i božićnice u visini od po 50% osnovne bruto plaće pojedinog zaposlenika, dopunskog zdravstvenog osiguranja za svakog zaposlenika do prava na potporu ili pomoć radniku i njegovoj obitelji. Upravo zajedničkim snagama i međusobnim razumijevanjem može se postići izvrsnost u poslovanju, izgraditi povjerenje, poticati promjene te osnažiti reputaciju naše tvrtke“.



## DIMENZIJE POSLOVNE OKOLINE

Redni broj	Dimenzije poslovne okoline	Prilike	Prijetnje
1.	Dobavljači	+	
2.	Kupci	+	
3.	Konkurenti		-
4.	Dioničari	+	
5.	Sindikati	+	
6.	Kreditori		-
7.	Vladine organizacije	+	
8.	Društvene organizacije	+	
9.	Strukturalna udruženja	+	



## Dijalog s interesnim skupinama

•Najvažnije zainteresirane strane koje u određenoj mjeri utječu na poslovanje DALMACIJACEMENT-a ili na koje DALMACIJACEMENT ima utjecaj su kupci, distributeri i dobavljači, zaposlenici i njihove obitelji, civilna društva i lokalne zajednice u blizini poslovnih objekata i pogona te vlasnici.

•Otvoren i iskren dijalog pomaže u postizanju veće transparentnosti, jačanju tržišnog položaja i razvoju poslovanja.

•Zaposlenici na svim razinama i u okviru svojih poslovnih zaduženja redovito surađuju i komuniciraju s raznim skupinama.

Interesna skupina	Oblici dijaloga i dinamika
<b>KUPCI I DISTRIBUTERI</b>	Elektronska komunikacija, osobni sastanci s ciljem prepoznavanja njihovih potreba. Objavljivanje časopisa za kupce „CEMEXTRA”
<b>DOBAVLJAČI I KOOPERANTI</b>	Web stranica za dobavljače sa svim potrebnim informacijama, ugovori, dopisi. Poticanje razvoja lokalne zajednice zapošljavanjem lokalnih dobavljača i kooperanata. Potpisan „Memorandum o suradnji”.
<b>ZAPOSLENICI</b>	Upitnici o zadovoljstvu zaposlenika, objavljivanje internih glasnika “Naš glas”, “Naš glas extra” i tjednih vijesti.
<b>LOKALNE ZAJEDNICE</b>	Dani otvorenih vrata, posjeti lokaciji, dijalog sa zajednicom, sastanci, dobrovoljne aktivnosti, investiranje u inicijative koje promoviraju razvoj lokalne zajednice.
<b>CIVILNE UDRUGE (strukovne udruge, organizacije, neprofitne udruge, itd)</b>	Konzultacije, redoviti sastanci organizacija članica, sponzorstva, donacije, partnerstva s lokalnim i regionalnim udrugama. Sudjelovanje u važnim javnim događajima i konferencijama .
<b>NADLEŽNA TIJELA (Vlada, ministarstva, javne organizacije)</b>	Sudjelovanje u razvoju novih zakonskih propisa kroz strukovne udruge. Partnerstvo s Vladom u razvoju socijalnih projekata. Stalno usklađivanje s novim zakonskim propisima i provođenje korektivnih aktivnosti.
<b>VLASNICI</b>	Stalna komunikacija u cilju informiranja o svim aktivnostima, sastanci, godišnja izvješća.





Redni broj	ZAINTERESIRANI ZA PODUZEĆE	PRETPOSTAVKE	PROCIJENA PRETPOSTAVKI	
			VAŽNOST	IZVJESNOST
1.	Dobavljači			
	Knauf - Knin	PODUPIRUĆE		
		a) Asortiman	6	7
		b) Kakvoća	8	8
		c) Sigurnost	8	9
		d) Ugovorne obveze	8	10
		e) Cijena	5	7
	Ecotrade	PODUPIRUĆE		
		a) Asortiman	8	7
		b) Kakvoća	8	8
		c) Sigurnost	8	9
		d) Ugovorne obveze	9	9
		e) Cijena	9	9
	Đuro Đaković	PODUPIRUĆE		
		a) Asortiman	7	7
		b) Kakvoća	9	8
		c) Sigurnost	8	7
		d) Ugovorne obveze	5	5
		e) Cijena	8	7



Redni broj	ZAINTERESIRANI ZA PODUZEĆE	PRETPOSTAVKE	PROCJENA PRETPOSTAVKI	
			VAŽNOST	IZVJESNOST
2.	Kupci			
	KONSTRUKTOR	PODUPIRUĆE		
		a) Sigurnost	6	3
		b) Ugovorne obveze	3	3
		c) Cijena	8	7
		d) Plaćanje	9	2
	LAVČEVIĆ	PODUPIRUĆE		
		a) Sigurnost	7	4
		b) Ugovorne obveze	3	3
		c) Cijena	8	7
		d) Plaćanje	9	4
	GRAĐA	PODUPIRUĆE		
		a) Sigurnost	7	2
		b) Ugovorne obveze	2	2
		c) Cijena	8	7
		d) Plaćanje	9	7



Redni broj	ZAINTERESIRANI ZA PODUZEĆE	PRETPOSTAVKE	PROCJENA PRETPOSTAVKI	
			VAŽNOST	IZVJESNOST
3.	<b>Konkurenti</b>			
	HOLCIM d.o.o	<b>OPIRUĆE</b>		
		a) niska cijena	7	6
	Našice cement d.d. Našice	<b>OPIRUĆE</b>		
		a) niska cijena	6	7
4.	<b>Dioničari</b>	<b>PODUPIRUĆE</b>		
			8	10
5.	<b>Sindikati</b>	<b>PODUPIRUĆE</b>		
			3	7
6.	<b>Kreditori</b>	<b>OPIRUĆE/PODUPIRUĆE</b>		
	Cemex global	<b>PODUPIRUĆE</b>		
	Banke			
		PODUPIRUĆE a) Poslovni odnos	8	8
		OPIRUĆE b) Visoka kamata	7	6
	HBOR	<b>PODUPIRUĆE</b>		
7.	<b>Vladine organizacije</b>	<b>PODUPIRUĆE</b>		
	Ministarstvo za zaštitu okoliša		7	5
	Agencija za patente		7	6
8.	<b>Društvene organizacije</b>	<b>PODUPIRUĆE</b>		
			2	3
9.	<b>Strukturalna udruženja</b>	<b>PODUPIRUĆE</b>		
			7	7



## 6. ANALIZA I PROCJENA TEHNOLOGIJE



Tehnologija je vrlo važan konkurentski faktor Cemexa koji kao globalni lider u proizvodnji građevinskih materijala s tradicijom dužom od sto godina, koristi najsuvremenije tehnologije koje osiguravaju visoku razinu proizvodnosti rada i kvalitete proizvoda.

Iako je Cemex apsolutni tržišni lider, svjestan je kako i konkurenti prate suvremeni tehnološki razvoj, te u svakoj postojećoj i nadolazećoj situaciji nastoji iskoristiti mogućnost implementacije brzonadolazećih „tehnologija na vidiku”.

Unaprijeđenje tehnologije je usmjereno na sljedeće segmente:





## ANALIZA I PROCJENA TEHNOLOGIJE



Najvažnije cjeline s tehnološkog aspekta su:

- Uvođenje novih tehnologija - ekološko gorivo (održivi razvoj te niži troškovi - win win situacija)
- Inovacije u proizvodima (uvrećani betoni, specijalni cementi)
- Inovacije u načinima opskrbe tržišta
- Uvođenje mogućnost korištenja bio goriva ( zamjenskih izvora energije umjesto fosilnih ) čime se štede neobnovljivi prirodni resursi.
- Ulaganje u tehnologije koje omogućuju korištenje alternativnih sirovina i otpada. Smanjenjem udjela klinkera u cementu, odnosno korištenjem drugih materijala, smanjuje se potrošnja energije i iscrpljivanje sirovina. Pritom se vodi računa i o kvaliteti proizvoda, jer su čvrstoća i trajnost temelj njihove sigurne upotrebe.

- Optimizacija potrošnje vode kao jednog od najdragocjenijih prirodnih resursa i to korištenjem zatvorenih sustava hlađenja.
- Moderni sustavi za pročišćavanje voda u svim tvornicama uz redovno provođenje kontrole kakvoće otpadnih voda
- Program sanacije utjecaja na zrak. Milijunska sredstva se ulažu u različite projekte očuvanja okoliša i poboljšanja kvalitete zraka. Jedan od posljednjih projekata je novi vrećasti filter na hladnjaku klinkera u tvornici 10. kolovoz, vrijedan 25 milijuna kuna.
- Provođenje biološke rekultivacije eksploatiranih polja sa svrhom stvaranja zaštitnog šumskog pojasa, osiguravanja stabilnosti zemljišta, sprečavanja erozije i regulacije otcjecanja voda

# ANALIZA I PROCJENA TEHNOLOGIJE



	Tehnologija Cemex – Proizvodnja, Eksploatacija sirovina	Tehnologija konkurenti	Nove tehnologije na vidiku
<b>Prilike</b>	Korištenje alternativnih sirovina, eko goriva, suvremenih sredstava rada	Koriste se suvremena sredstva rada, eko goriva	Stalno unapređenje svima donosi koristi
<b>Prijetnje</b>			

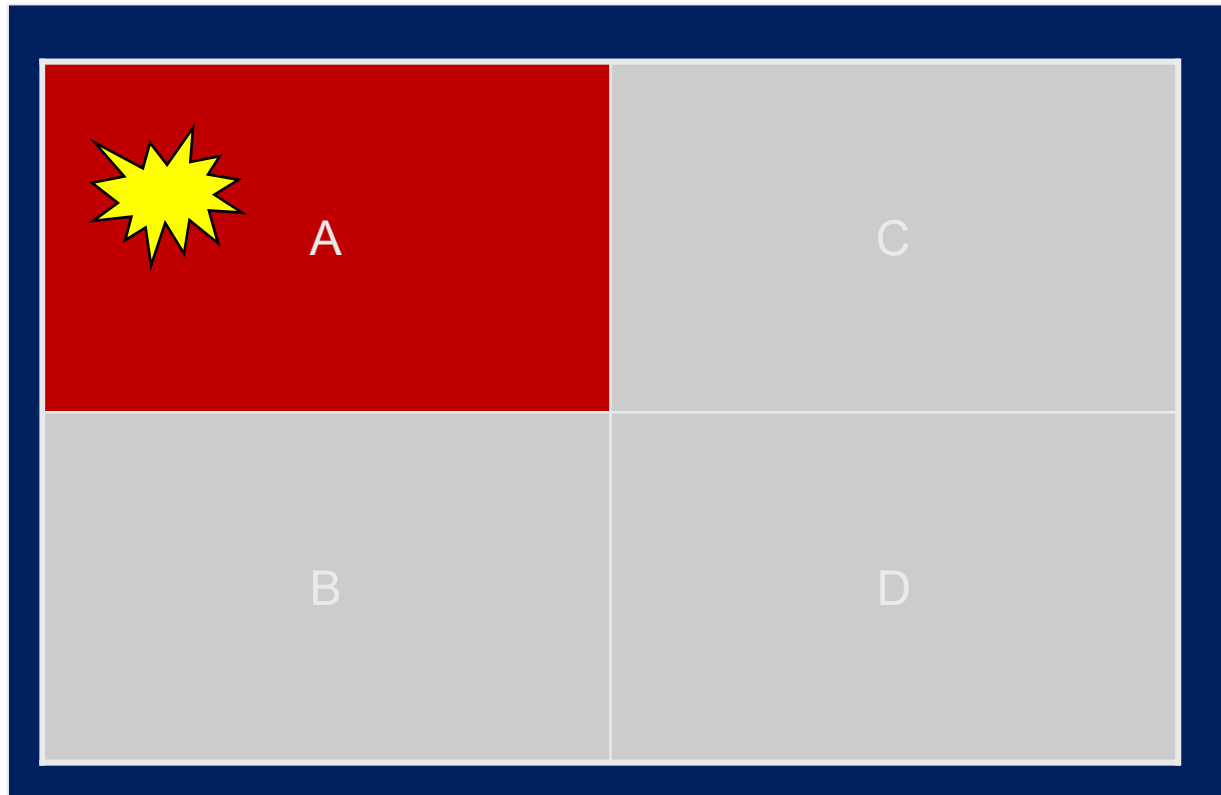
	Tehnologija Cemex – Potrošnja energije	Tehnologija konkurenti	Nove tehnologije na vidiku
<b>Prilike</b>	štednja neobnovljivih prirodnih resursa, moderni sustavi za pročišćavanje voda i zraka	Štednja prirodnih resursa, uvođenje novijih sustava za pročišćavanje	Uvođenje novih rješenja inovativne tehnologije
<b>Prijetnje</b>			

	Tehnologija Cemex – Gradnja, Operacije, Uklanjanje	Tehnologija konkurenti	Nove tehnologije na vidiku
<b>Prilike</b>	Koriste se najmodernija sredstva , tehnologije recikliranja, održiva gradnja	Koriste se najmodernija sredstva	Uvođenje novih rješenja i inovativne tehnologije
<b>Prijetnje</b>			

# ANALIZA I PROCJENA TEHNOLOGIJE



**VAŽNOST TEHNOLOGIJE**  
Niska  
visoka



**Visok (vodeći)**                      **nizak (oponašajući)**  
**POLOŽAJ TEHNOLOGIJE**



## 7. ANALIZA STRUKTURE KONKURENCIJE

Iako je Cemex tržišni lider na ovom području, uprava i management putem službe strateškog planiranja kontinuirano provode istraživanja tržišta i direktni kontakt s kupcima kako bi analizirali strukturu konkurencije i u skladu s tom spoznajom primjenjivali adekvatnu strategiju. Da bismo dobili odgovor o tome kakva je struktura konkurencije Cemexa, proveli smo analizu 10 ključnih faktora koji pokazuju u kojoj se mjeri poslovanje Cemexa odvija pod utjecajem prijetnji i prilika u konkurentskoj okolini. Faktori koje smo istraživali su:

- Potencijalna stopa rasta
- Prijetnja ulaska novih poduzeća
- Intenzitet rivalstva, suparništva
- Pritisak zamjenskih proizvoda, supstituta
- Zavisnost od dopunskih ili komplementarnih proizvoda
- Snaga cjenkanja kupaca
- Snaga cjenkanja dobavljača
- Stupanj tehnološke ovisnosti
- Stupanj primjene inovacija
- Razina sposobnosti managementa



...a rezultati analize strukture konkurencije su:

<b>potencijalna stopa rasta</b>	<b>visoka</b>										<b>niska</b>
<b>prijetnja ulaska novih poduzeća</b>	<b>nema ograničenja</b>										<b>nije moguće</b>
<b>intenzitet rivalstva</b>	<b>visoko rivalstvo</b>										<b>nema konkurencije</b>
<b>pritisak zamjenskih proizvoda</b>	<b>raspoloživi supstituti</b>										<b>nema supstituta</b>
<b>zavisnost od komplementarnih proizvoda</b>	<b>jaka zavisnost</b>										<b>nezavisan proizvod</b>
<b>snaga cjenkanja kupaca</b>	<b>kupci određuju uvjete</b>										<b>prodavatelj određuje uvjete</b>
<b>snaga cjenkanja dobavljača</b>	<b>dobavljači određuju uvjete</b>										<b>kupci određuju uvjete</b>
<b>stupanj tehnološke ovisnosti</b>	<b>visoka razina tehnologije</b>										<b>niska razina tehnologije</b>
<b>stupanj primjene inovacija</b>	<b>vrlo brze promjene</b>										<b>nema promjena</b>
<b>razina sposobnosti managementa</b>	<b>sposobno rukovodstvo i znanje</b>										<b>niske sposobnosti i znanje</b>

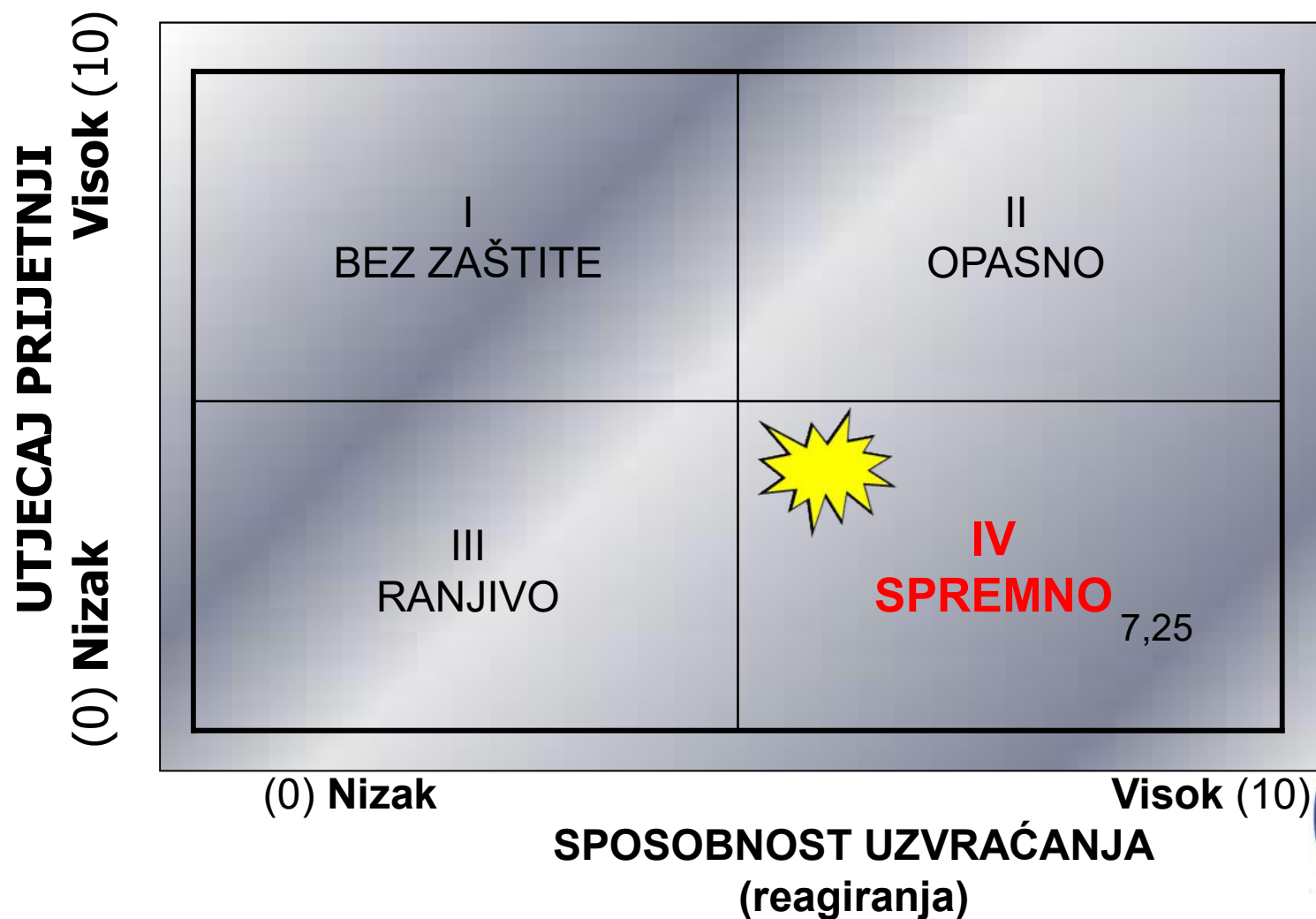


## 8. ANALIZA I PROCJENA RANJIVOSTI

Kategorija Podupiranja	Prijetnja	Posljedice	Utjecaj	Vjerojatnost	Reakcija	Procjena ranjivosti
TRŽIŠTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- postojeća konkurencija</li> <li>- pojava novih konkurenata</li> <li>- ograničenost</li> <li>- snaga cjenkanja kup.i dob.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gubitak tržišta</li> <li>- obaranje cijena</li> <li>- nema novih poslova</li> <li>- nemogućnost smanjenja troškova proizvodnje</li> </ul>	7	0,2	6	1,4
TEHNOL. SRED.RADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaostajanje za tehnologijom konkurenata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- umanjena konkuren.</li> <li>- umanjena dobit</li> </ul>	6	0,2	9	1,2
LJUDSKI I FIN. RESURSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedovoljna stručnost kadrova</li> <li>- neracionalna zaposlenost</li> <li>- otežano financiranje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niska produktiv. rada</li> <li>- visoka fluktuacija</li> <li>- troš. nabave fin.sred</li> </ul>	8	0,1	5	0,8
MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nesposoban manag.</li> <li>- korumpiran</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gubitak ugleda</li> <li>- nemogućnost uposlenja kapaciteta</li> </ul>	8	0,2	7	1,6
<b>UKUPNO</b>			<b>7,25</b>	<b>0,18</b>	<b>6,75</b>	<b>1,25</b>



# MATRICA PROCJENE RANJIVOSTI

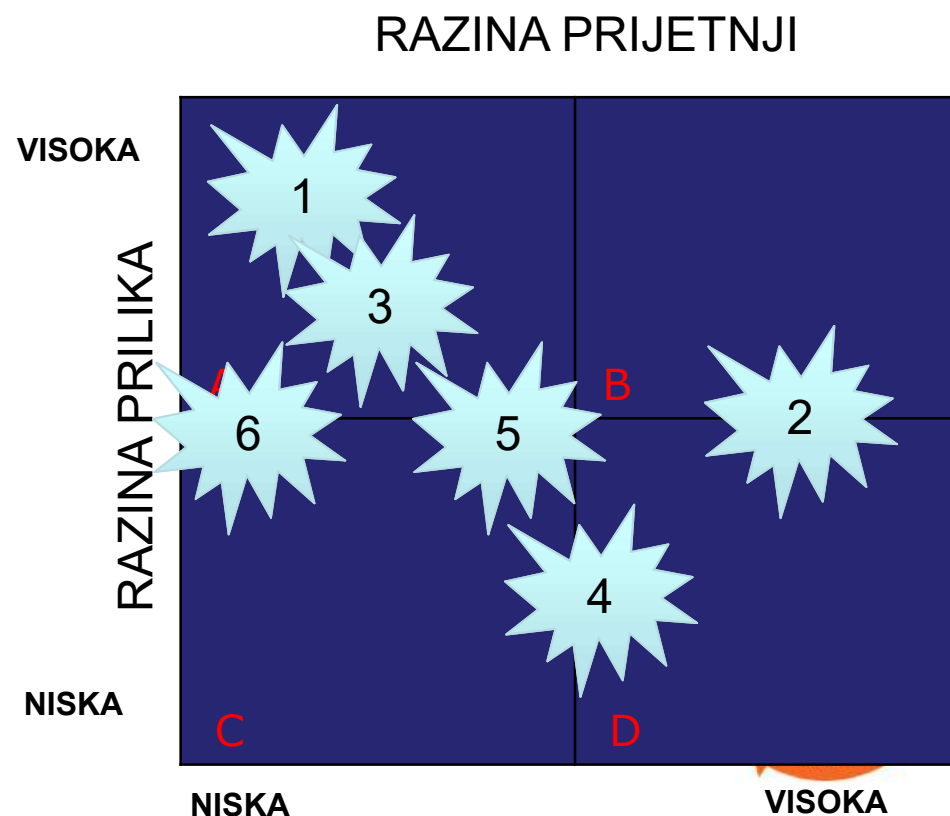


## 9. ANALIZA PRILIKA I PRIJETNJI

1. Prirodna ili fizička okolina
2. Ekonomska okolina
3. Znanstveno-tehnološka okolina
4. Političko-pravna okolina
5. Socijalno-kulturna okolina
6. Demografska okolina

### LEGENDA

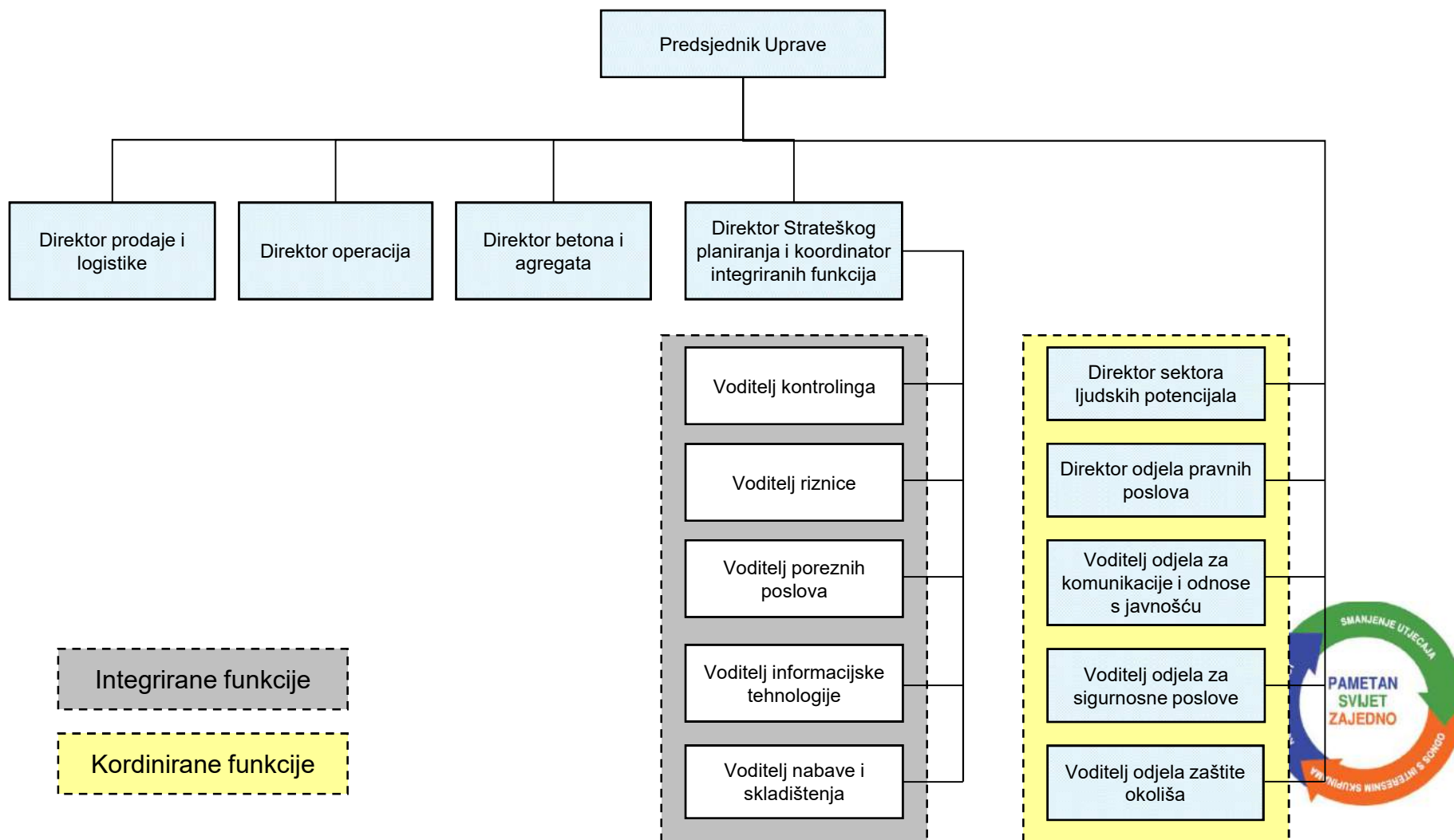
- A – idealna pozicija
- B – sumnjiva pozicija
- C – zrela pozicija
- D – teška pozicija





## 10. INTERNA OKOLINA

### 10.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA



Na čelu tvrtke nalazi se predsjednik uprave koji zajedno s članovima uprave upravlja tvrtkom.

Članovi uprave uz samog predsjednika su direktori ključnih funkcija:

- Direktor prodaje i logistike
- Direktor operacija (proizvodnja)
- Direktor betona i agregata
- Direktor Strateškog planiranja i koordinator integriranih

funkcija (računovodstvo, nabava, planiranje itd.)

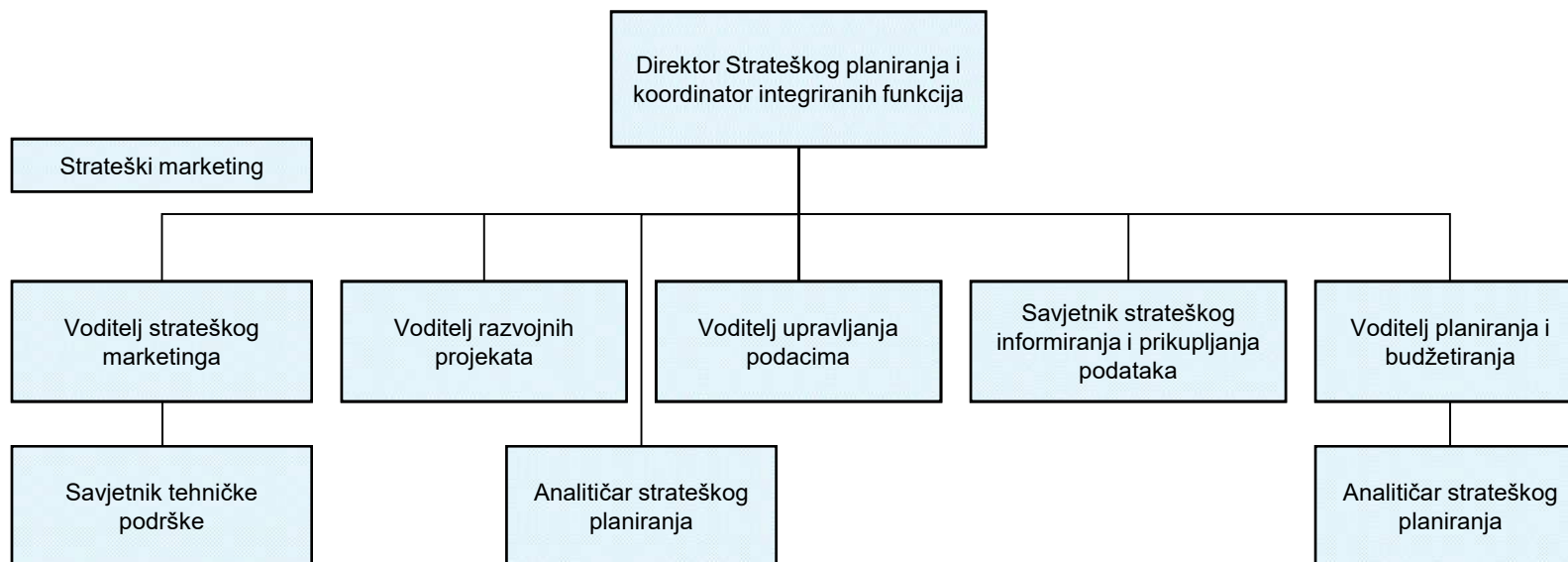
Tvrtka je u 100% vlasništvu međunarodne korporacije Cemex i samim time neke od funkcija su dijelom integrirane u samu strukturu korporacije iz razloga racionalizacije poslovanja i realiziranja korporativnih prednosti.

Razlikujemo dva tipa gore navedenih funkcija:

- Integrirane funkcije koje su 80% podređene svojim regionalnim korporacijskim direktorima posredstvom koordinatora i 20% predsjedniku uprave.

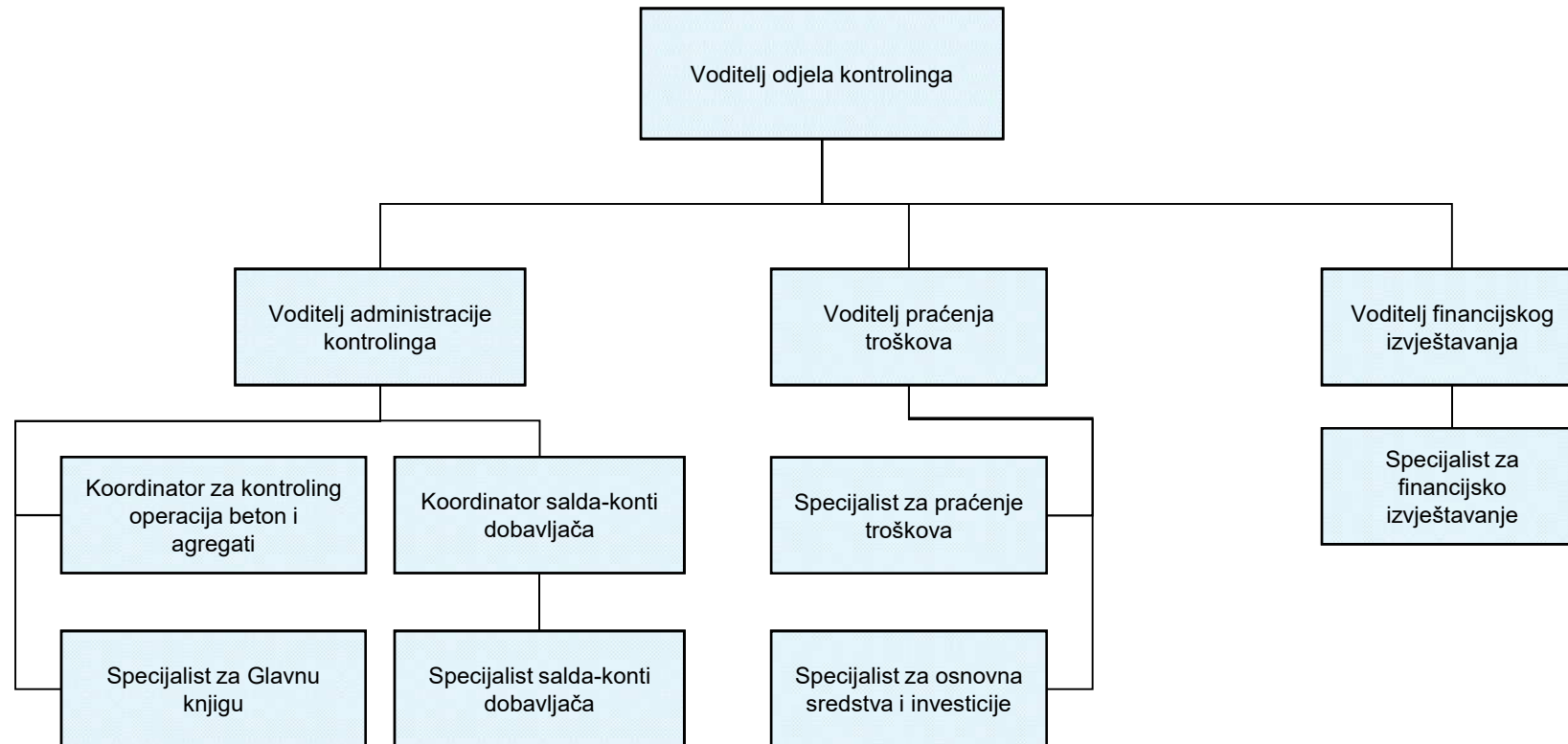
- Koordinirane funkcije koje su 80% podređene predsjedniku uprave a 20% korporacijskim direktorima navedenih funkcija

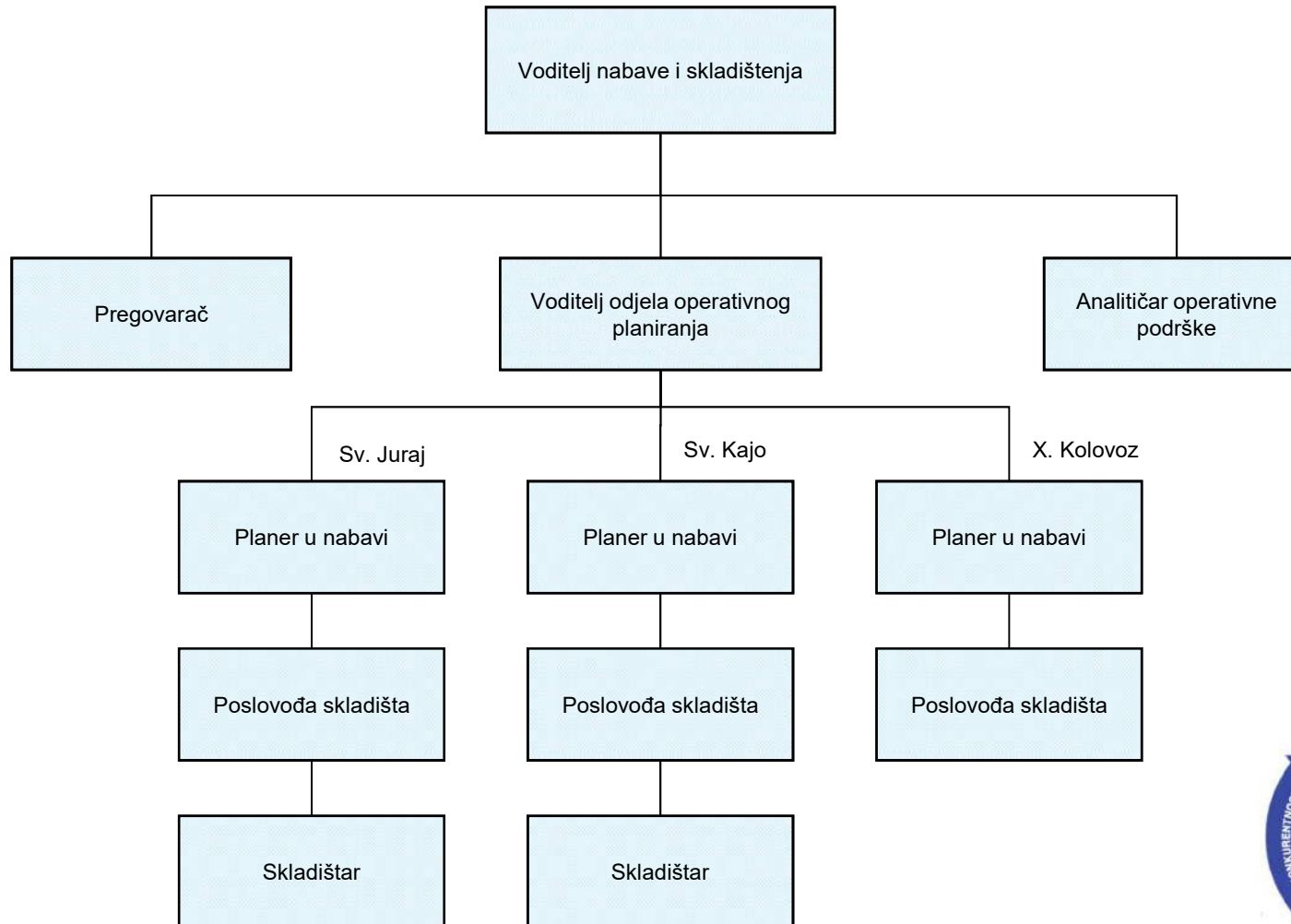




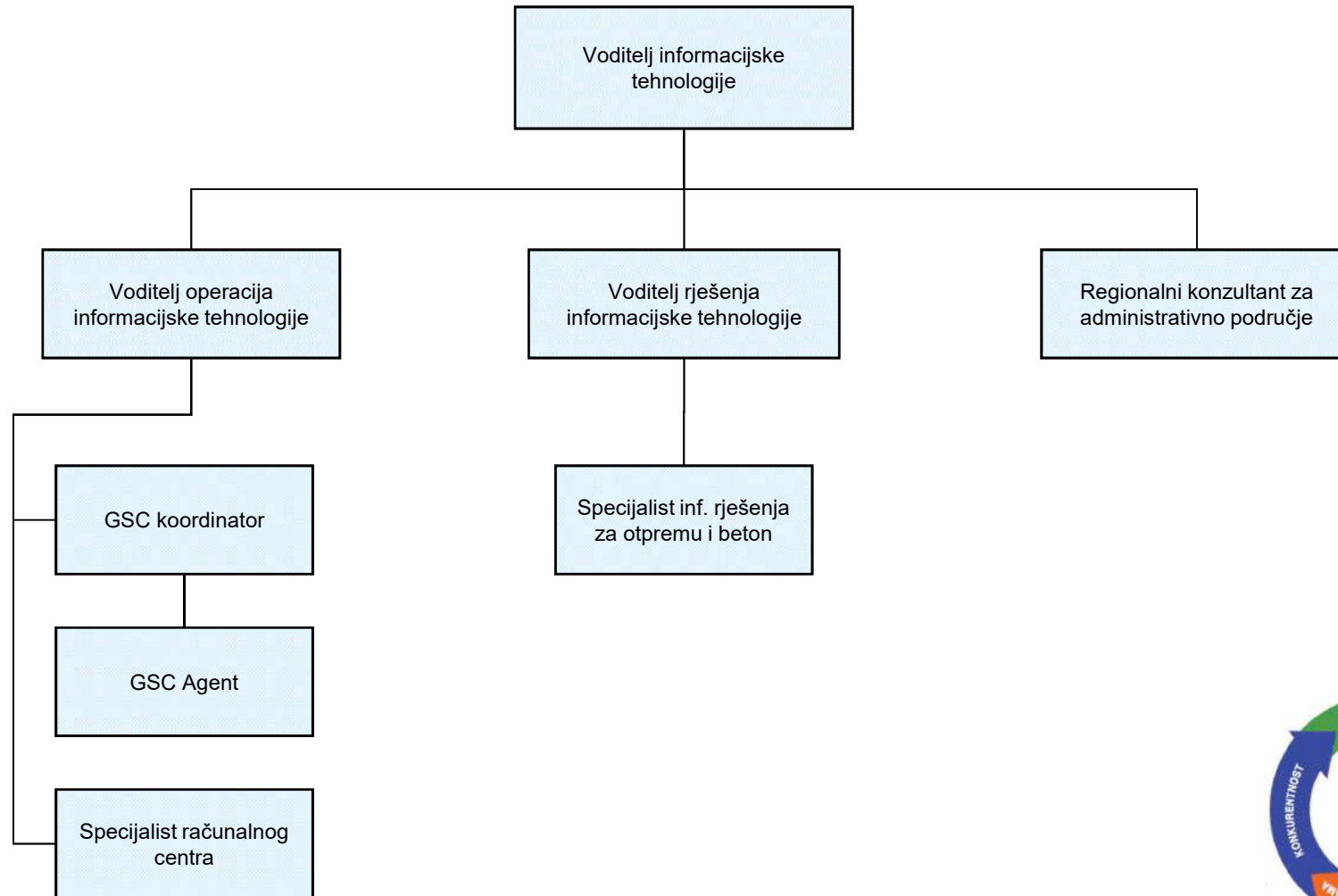
- Funkcijski odjel koji načelno najviše koordinira sve druge funkcije u tvrtci
- Razvijanje marketinške strategije kao i raznih promotivnih aktivnosti
- Istraživanje tržišta
- Kontaktiranje kao i edukacija kupaca za korištenje tvrtkinih proizvoda
- Razne demonstracije i savjeti u primjeni tvrtkinih proizvoda







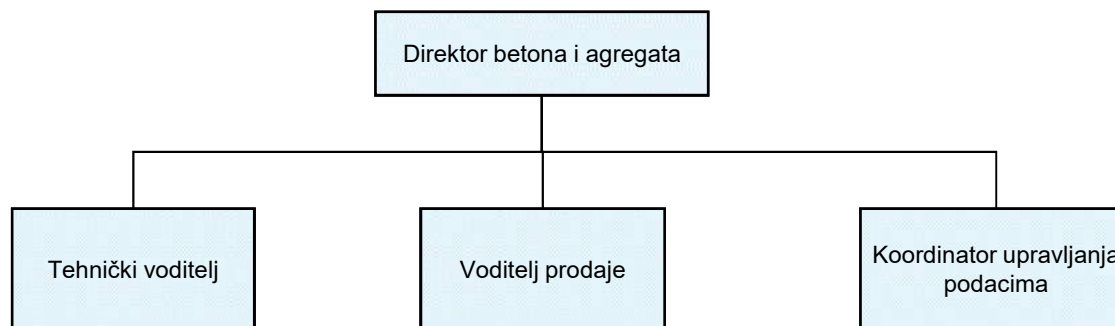






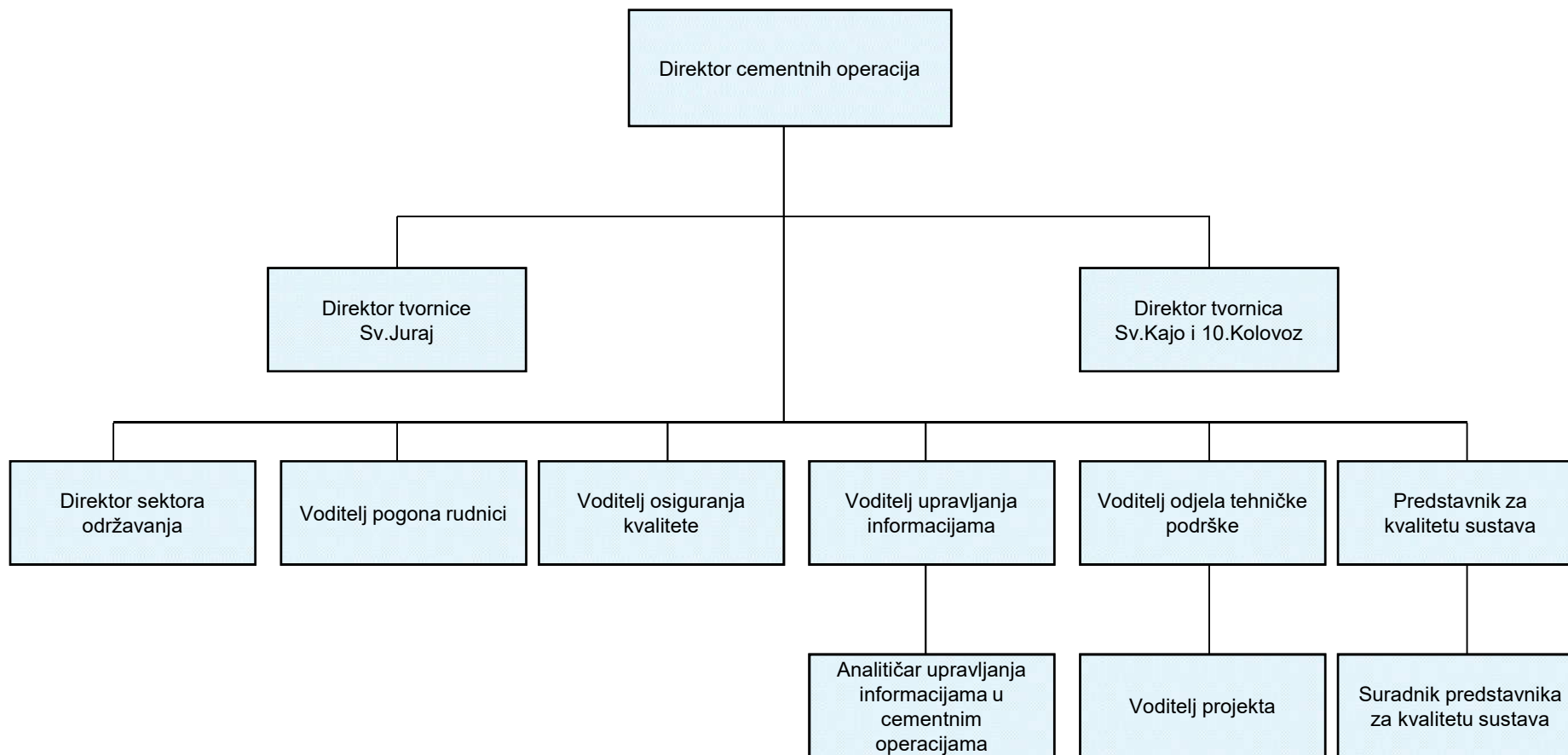
- Priprema mjesečne prijave PDV-a;
- priprema godišnje prijave poreza na dobit;
- priprema mjesečne kalkulacije obveza poreza na dobit;
- priprema mjesečne kalkulacije odgođene porezne imovine;
- priprema pismene korespondencije i komuniciranje s Poreznom Upravom;
- kalkuliranje stanja i priprema temeljnica za knjiženje za mjesečno i godišnje zatvaranje konta vezanih za PDV u Glavnoj knjizi te knjiženje istog;
  
- Upravljanje gotovinom i računima tvrtke
- Suradnja s bankama u vidovima kreditiranja, faktoringa itd.
- Dostava platnih naloga bankama
- U suradnji s menadžmentom održavanje solventnosti tvrtke

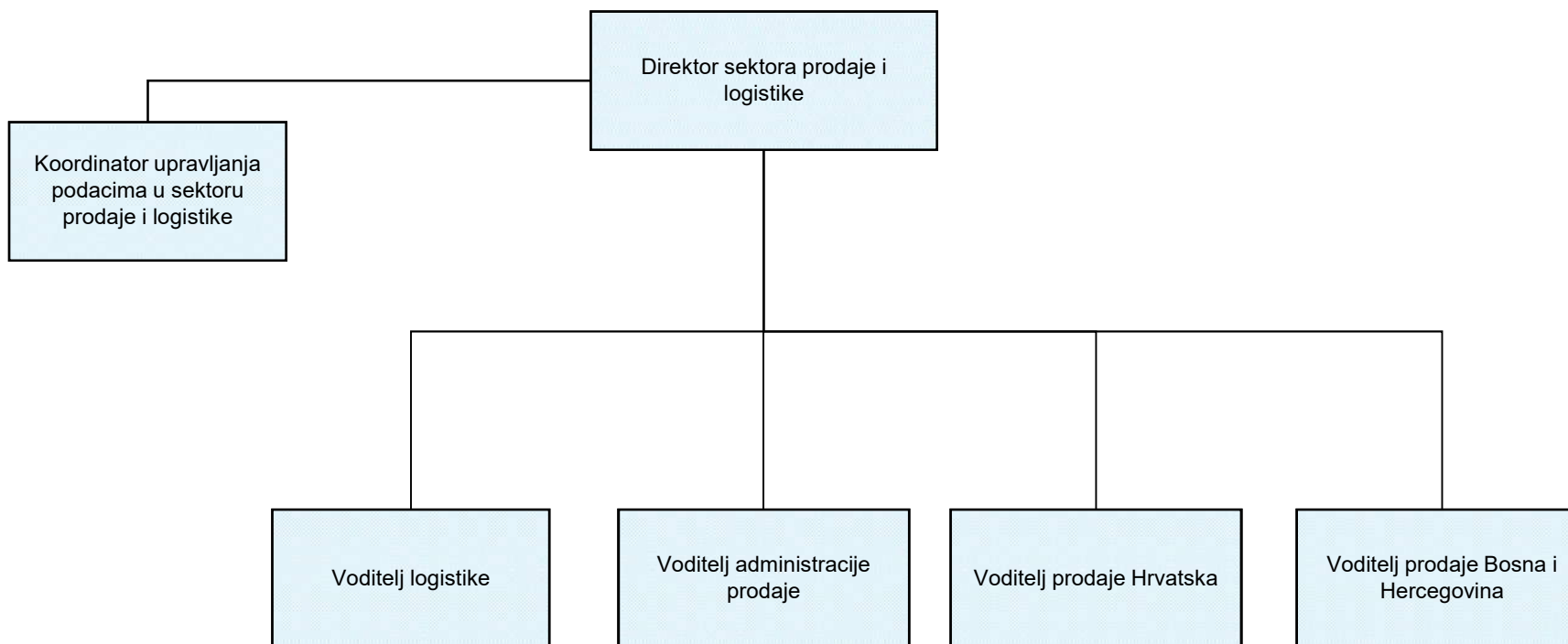




- Funkcija koja je u Hrvatskoj uspoređujući je s ostali zemljama u kojima je Cemex prisutan najnerazvijenija.
- Tek zadnjih godina počinje u hrvatskoj dobivati na važnosti i razvijati se.
- Tijekom 2007 i 2008 započelo se preuzimanjima, uzimanjem u najam kao i izgradnjom novih betonara
- Uskoro se očekuje prisutnost u svim većim gradovima
- Sama struktura je kao i sama funkcija još u razvoju
- Zadaci se sastoje od proizvodnje betona i agregata (tehnički voditelj)
- Same prodaje betona i agregata
- Dok ostale nužne funkcije direktor uz pomoć kordinatora upravljana podacima koordinira s drugim funkcijskim odjelima
- Sam posao betona i agregata je izdvojen u tvrtku kćer .

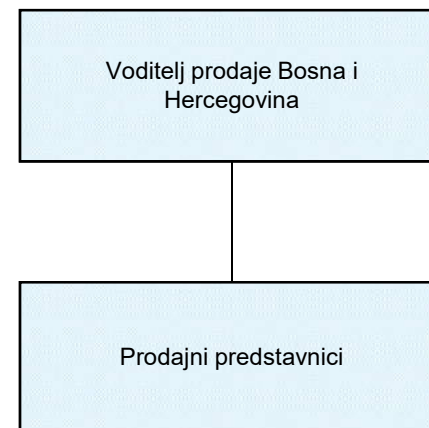
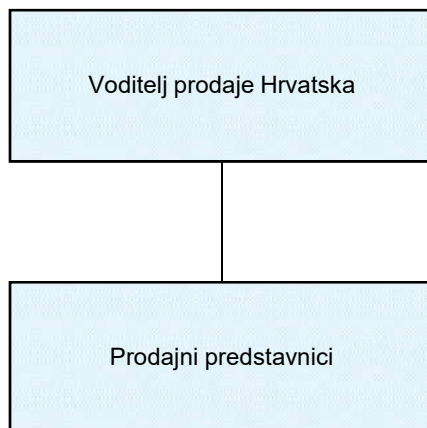








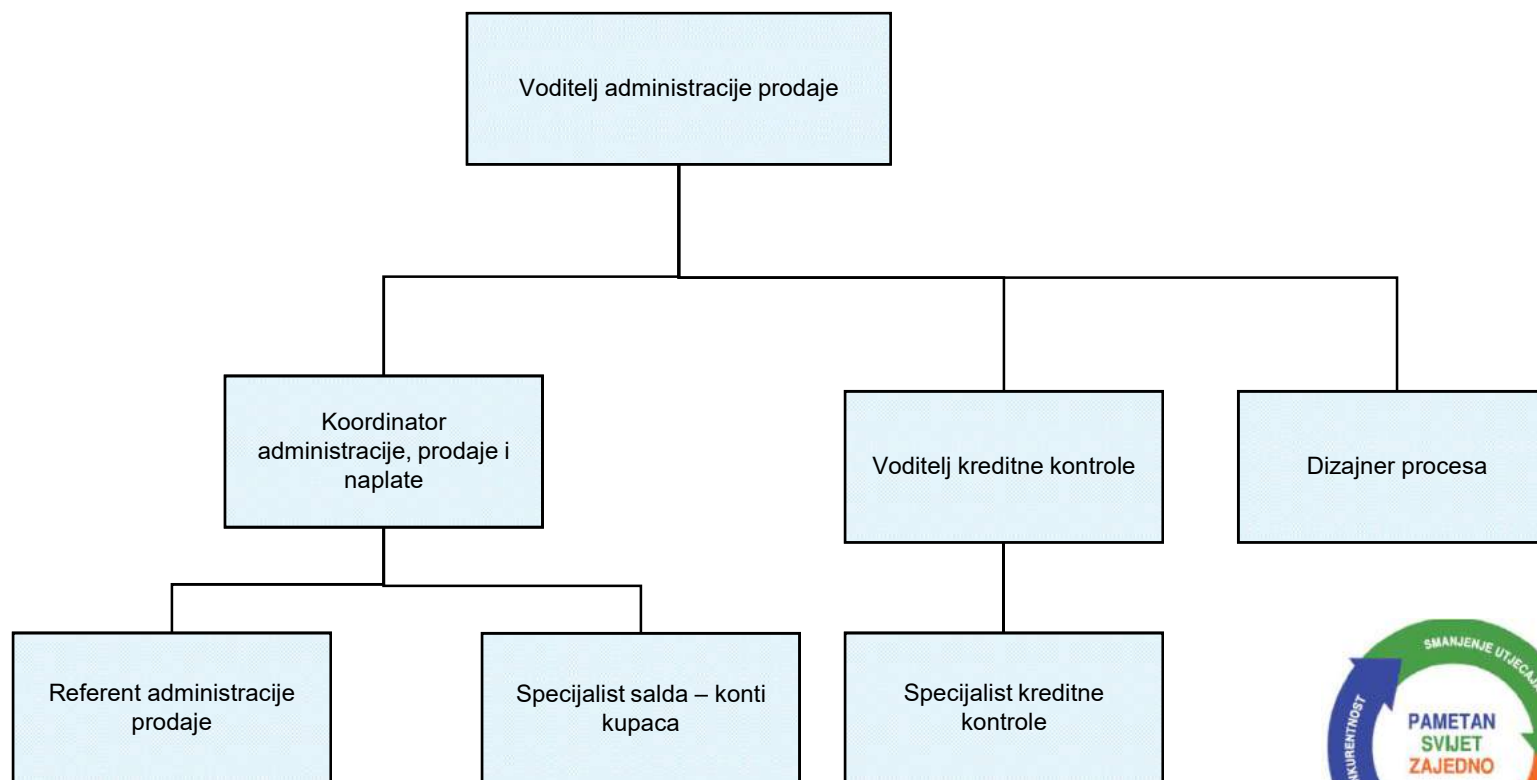
## ***Prodaja u Hrvatskoj i BiH (lokalna funkcija)***



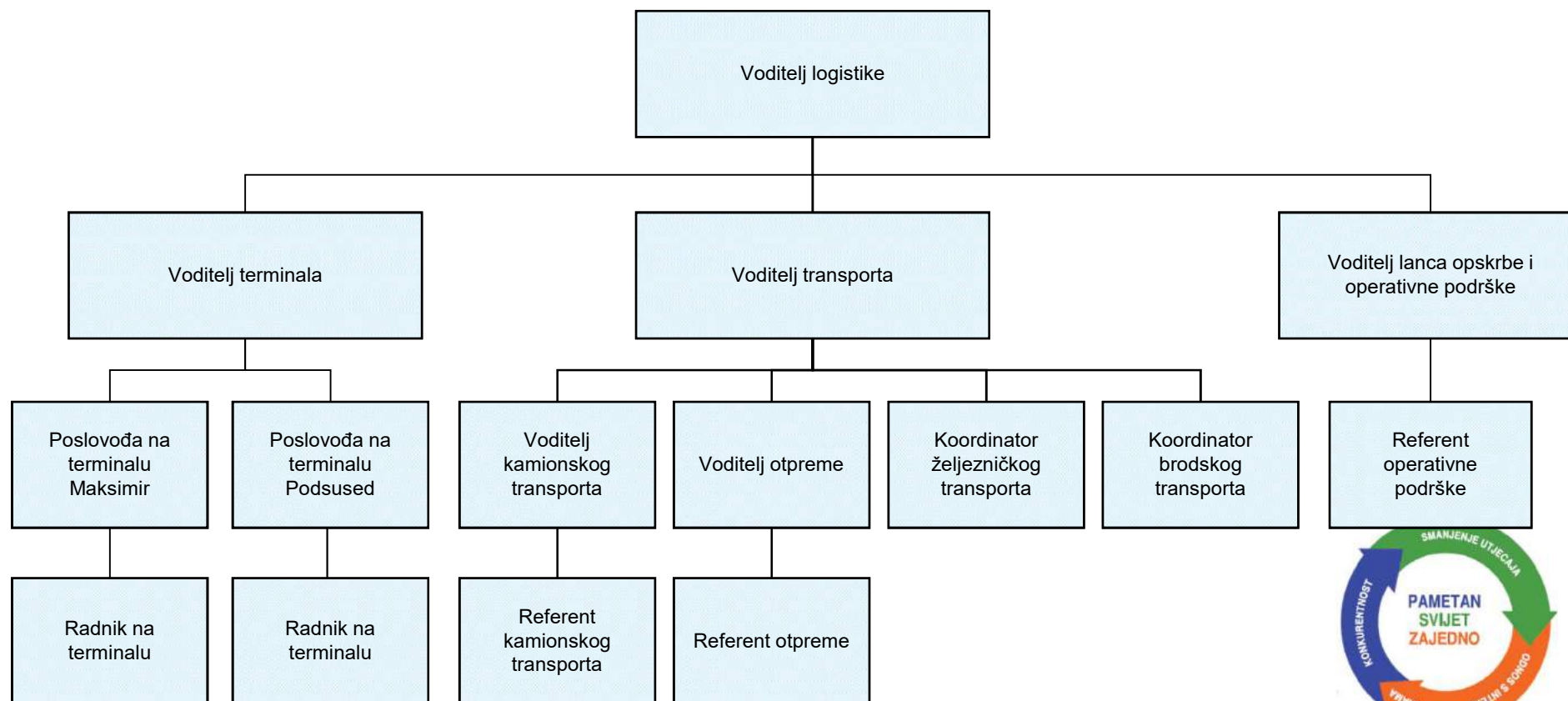
- Prodajni predstavnici održavaju direktan kontakt s kupcima na terenu i prate sve aktivnosti na tržištu, o čemu obavještavaju direktno nadređenog kojemu za svako prodajno mjesto odgovaraju jednom tjedno.
- Razvijaju i održavaju efikasnu komunikaciju s kupcima na svim razinama s ciljem poboljšanja poslovnih odnosa te informiraju i upoznaju kupce i prodavače s prednostima svojih proizvoda i prednostima krajnjih potrošača koje ostvaruju korištenjem CEMEX-ovih proizvoda.

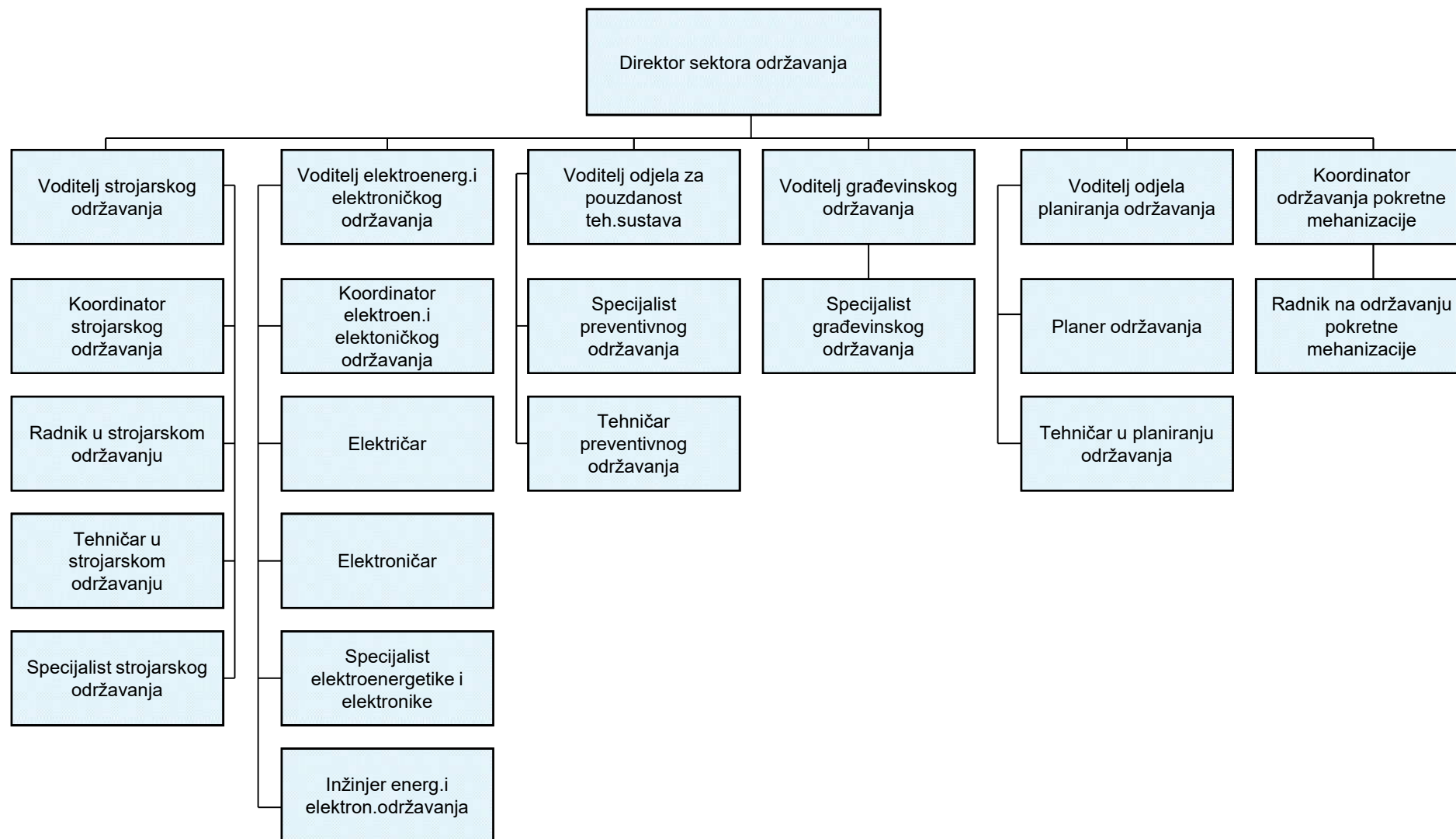


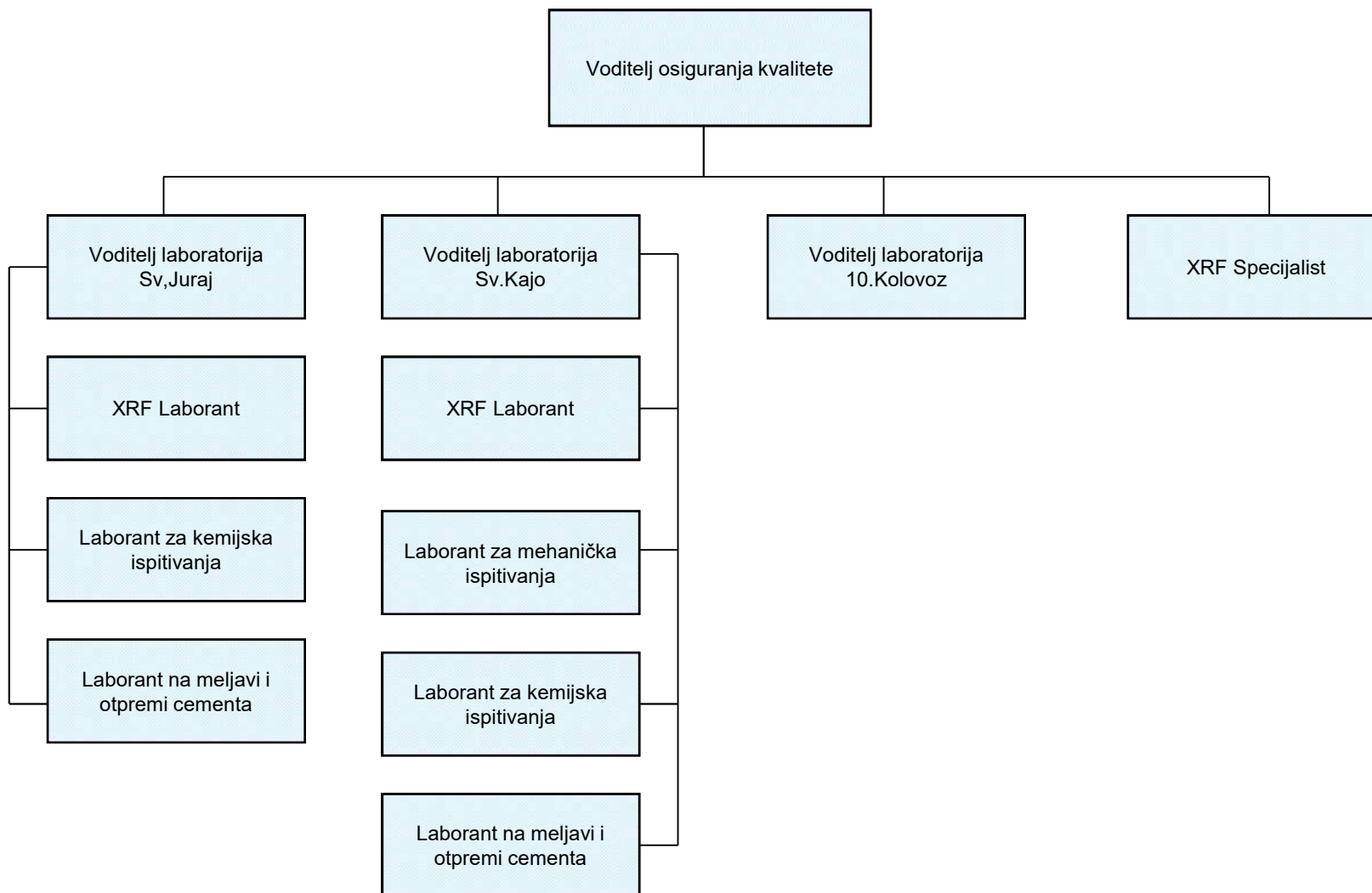
## Administracija prodaje (lokalna funkcija)



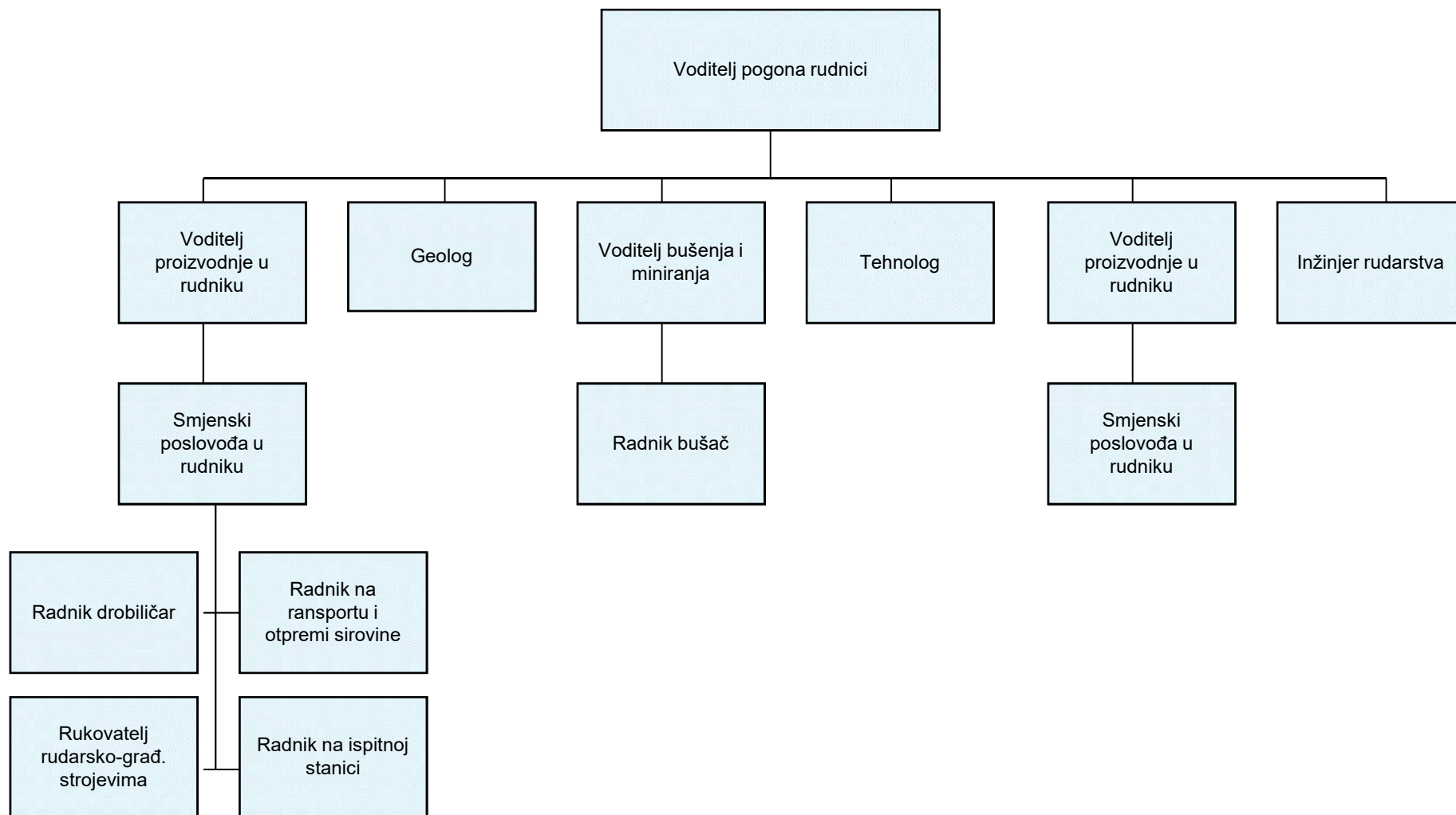
## Logistika (lokalna funkcija)

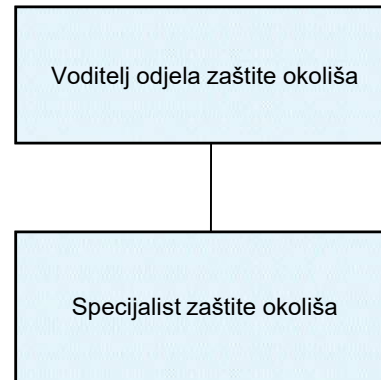






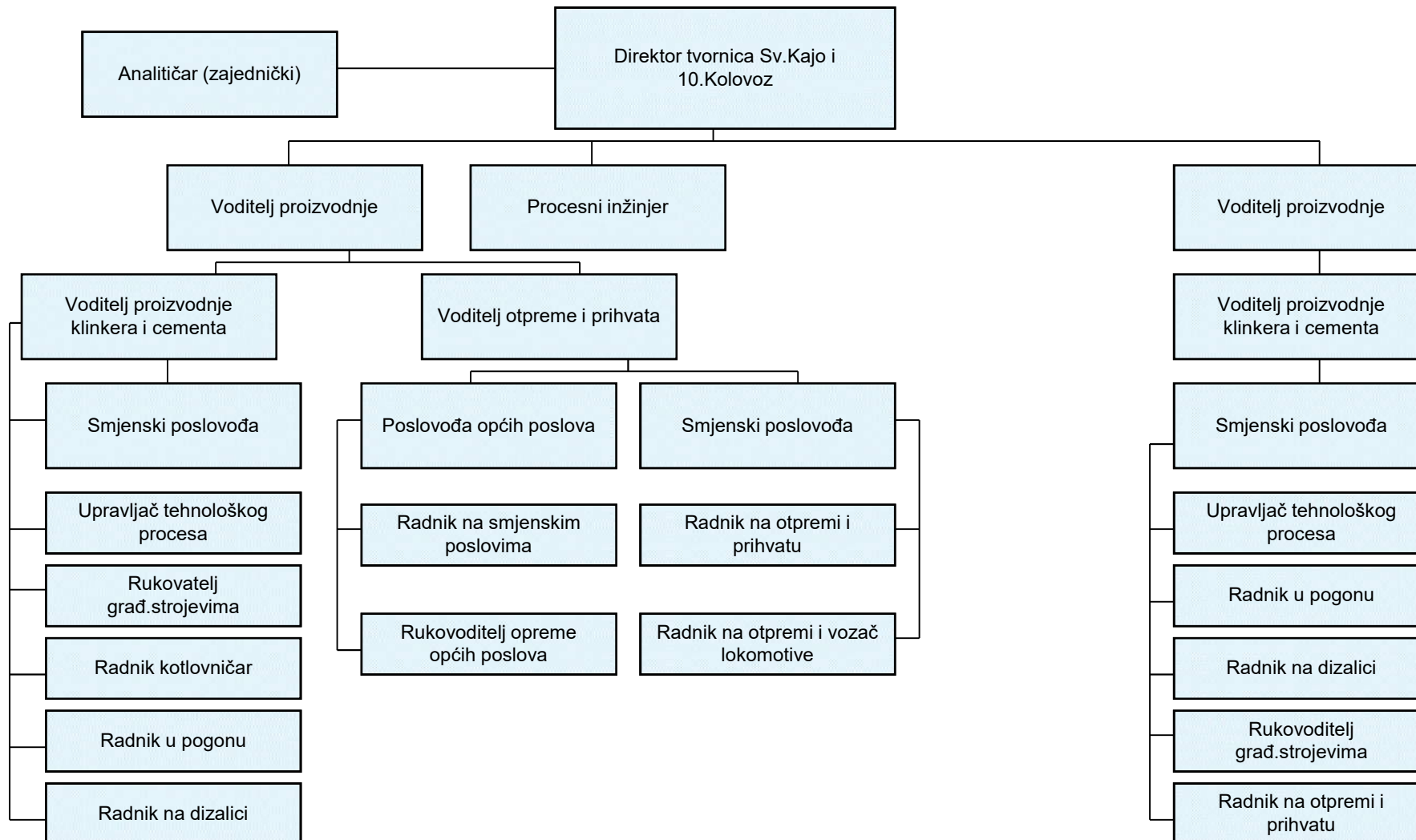


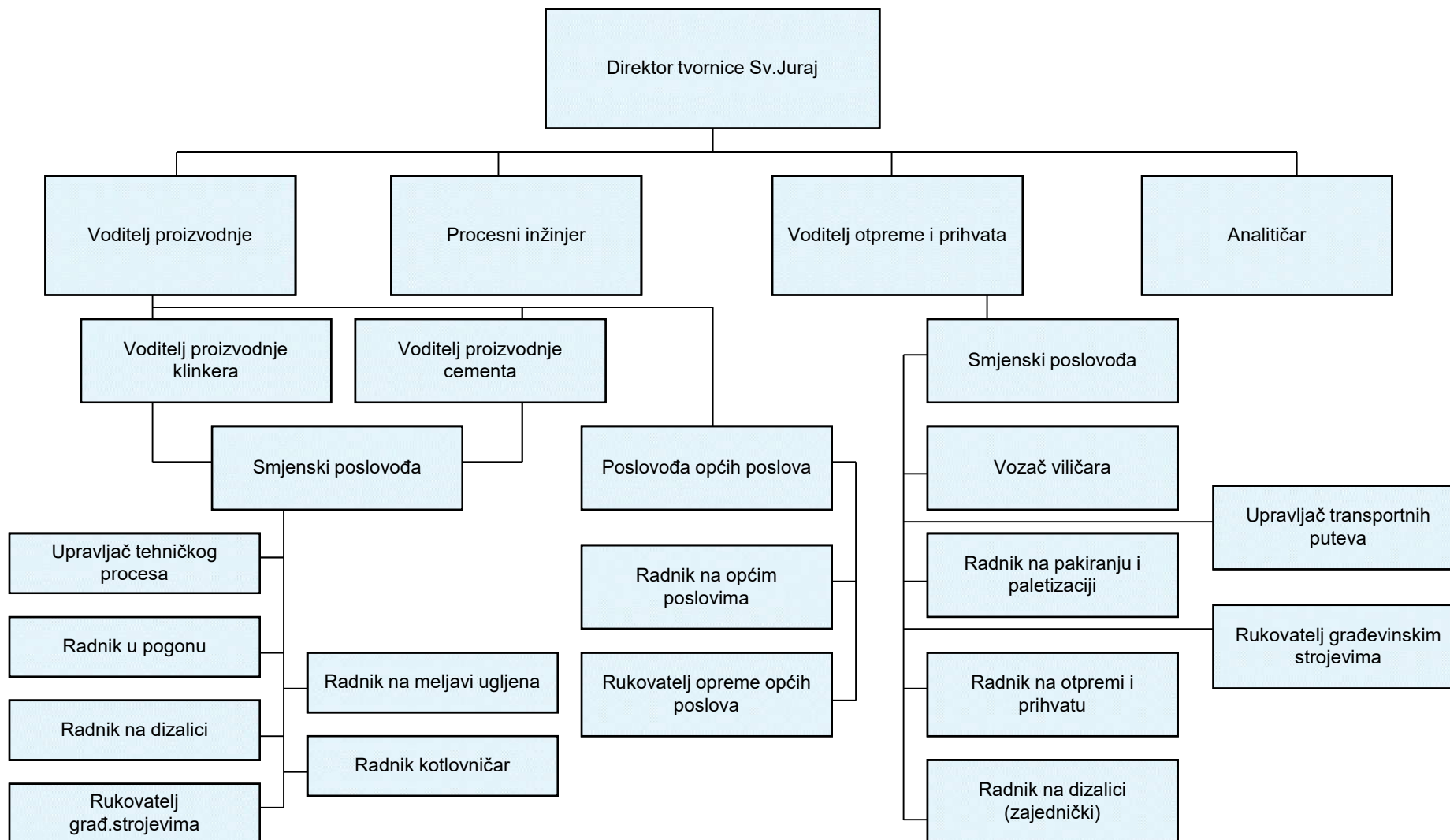


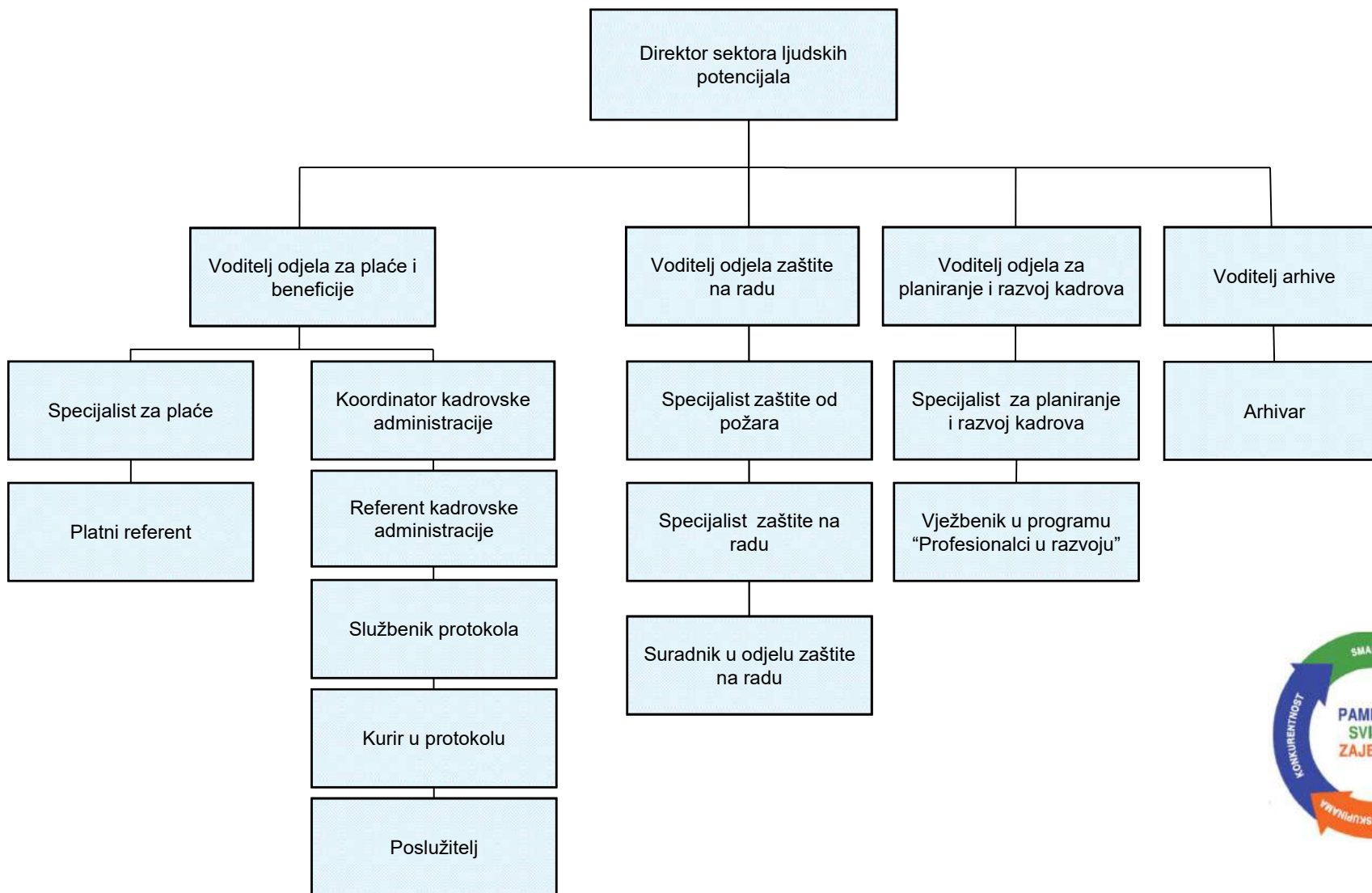


- Odjel upravlja, prati i implementira važeće zakonske regulative iz područja zaštite okoliša za cementne operacije, betonare, kamenolome i terminale u RH, BiH i Crnoj Gori u skladu sa standardima CEMEX-ove politike i najboljim iskustvima.
- Ima zakonsku obavezu izvještavanja iz područja zaštite okoliša prema lokalnoj zajednici i državnoj razini.
- Suraduje sa svim inspekcijama na lokalnoj i državnoj razini iz područja zaštite prirode i okoliša, vodopravnom inspekcijom i sanitarnom inspekcijom – buka.
- Kontinuirano promiče održivi razvoj i zaštitu okoliša kroz različite operacije, pružanje stručnih savjeta u skladu sa zakonskim propisima i znanjima o sigurnosti kako bi se postigao kontinuirani napredak.









## Karakteristike Organizacijske strukture CEMEX-a:

- ⊗ **Sadašnja funkcijska organizacijska struktura** CEMEX-a odgovara zahtjevima koje postavlja organizacija.
- ⊗ CEMEX kontinuirano provodi **kontrolu zahtjeva** i prilagođava svoje poslovanje novim zahtjevima
- ⊗ Postojeća funkcijska organizacijska struktura ima i negativnih strana, a to bi bila prije svega **tromost velike organizacije** u smislu sporog protoka informacija do središnjice, smanjene dinamičnosti i sporijeg reagiranja na nove uvjete sve dinamičnije okoline.
- ⊗ nije dovoljno dinamična da bi mogla podnijeti neke velike promjene koje dolaze iz okoline, tako da iako za sada udovoljava svim zahtjevima možda bi u budućnosti trebalo razmotriti i neka druga organizacijska rješenja ukoliko bi se dogodilo da sadašnja organizacija bude predstavljala limitirajući faktor razvoja.





## 11. ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE

- Važan aspekt naše kulture je poticanje stalnog profesionalnog razvoja i usavršavanja svih zaposlenika, što ide ukorak s našom strategijom stalnog rasta i širenja.
- U 2008. godini bilo je 129 planiranih obuka
- 89% zaposlenih je uključeno u obuke kojima se želi postići bolja prilagodba zaposlenih potreba poduzeća i bolja njihova međusobna koordinacija i suradnja.
- Profesionalni razvoj i usavršavanje zaposlenika, proširivanje područja stručnosti, upoznavanje zaposlenika s misijom, vizijom, vrijednostima, proizvodima i tržištem, važni su aspekti poslovanja CEMEX-a
- Svaki zaposlenik može u dogovoru s nadređenim i u skladu s planom obrazovanja, sudjelovati u programima osposobljavanja čime stječe nova i usavršava postojeća znanja.



Na godišnjoj se razini definira Plan obuka u koji su uključeni svi zaposlenici i koji, u suglasnosti s voditeljem područja, koordinira odjel ljudskih potencijala.

Obuke su grupirane u 5 osnovnih područja:

Područje	Broj planiranih obuka u 2008
Zaštita na radu	23
Zaštita okoliša	9
Jezici (engleski i španjolski)	4
Stručna osposobljavanja	66
Menadžerske i međuljudske kompetencije	27
<b><u>Total</u></b>	<b><u>129</u></b>
% zaposlenih uključenih u obuke	89



## CEMEX Kodeks etičkog i poslovnog ponašanja

- Etičkim kodeksom dane su smjernice za očekivane standarde ponašanja po pitanjima sukoba interesa, ekološke odgovornosti, političkih aktivnosti, sigurnosti na radu, odnosa prema povjerljivim informacijama te drugim pitanjima.
- Svaki zaposlenik treba biti upoznat s Kodeksom i razumjeti tvrtkinu misiju, načela i interne postupke te doprinosti njihovom ostvarivanju i poboljšanju zdravstvenih i sigurnosnih standarda.
- Potpisivanjem ugovora o radu svaki zaposlenik obvezuje se pridržavati standarda Etičkog i poslovnog ponašanja, a u interesu svih je prijaviti bilo kakva kršenja pravila, prema postupku opisanom u Kodeksu.



- **Ocjenjivanje radnih učinaka** zaposlenih se provodi putem standardiziranih upitnika, a prosječne ocjene su pokazale da učinak zaposlenih uglavnom odgovara zahtjevima posla kojeg obavljaju
- Njeguje se **otvorena komunikacija** između vodstva tvrtke i zaposlenika o svim aspektima poslovanja izgrađuje se osjećaj pripadnosti
- CEMEX svojim zaposlenicima jasno **predočava ciljeve** poduzeća te im daje dublji smisao za njihovo ostvarivanje, otvara im prostor za nove ideje i uvođenje inovacija.
- Posebna se pozornost daje **motiviranosti** zaposlenih i povjerenju među zaposlenima.
- U svom poslovanju CEMEX njeguje **kulturu zajedništva** (suradnja, povjerenje, sigurnost, motivacija zaposlenih u okviru poduzeća).
- **Zdravlje i sigurnost** na radnom mjestu priortet je CEMEX-a
- Promiče kulturu zaštite zdravlja i sigurnosti na radu u pogonima, analizira standarde zaštite u pogonima, te se brine o unapređenju istih



## Dijalog s interesnim skupinama

• Najvažnije zainteresirane strane koje u određenoj mjeri utječu na poslovanje DALMACIJACEMENT-a ili na koje DALMACIJACEMENT ima utjecaj su kupci, distributeri i dobavljači, zaposlenici i njihove obitelji, civilna društva i lokalne zajednice u blizini poslovnih objekata i pogona te vlasnici.

• Otvoren i iskren dijalog pomaže u postizanju veće transparentnosti, jačanju tržišnog položaja i razvoju poslovanja.

• Zaposlenici na svim razinama i u okviru svojih poslovnih zaduženja redovito surađuju i komuniciraju s raznim skupinama.

Interesna skupina	Oblici dijaloga i dinamika
<b>KUPCI I DISTRIBUTERI</b>	Elektronska komunikacija, osobni sastanci s ciljem prepoznavanja njihovih potreba. Objavljivanje časopisa za kupce „CEMEXTRA”
<b>DOBAVLJAČI I KOOPERANTI</b>	Web stranica za dobavljače sa svim potrebnim informacijama, ugovori, dopisi. Poticanje razvoja lokalne zajednice zapošljavanjem lokalnih dobavljača i kooperanata. Potpisan „Memorandum o suradnji”.
<b>ZAPOSLENICI</b>	Upitnici o zadovoljstvu zaposlenika, objavljivanje internih glasnika “Naš glas”, “Naš glas extra” i tjednih vijesti.
<b>LOKALNE ZAJEDNICE</b>	Dani otvorenih vrata, posjeti lokaciji, dijalog sa zajednicom, sastanci, dobrovoljne aktivnosti, investiranje u inicijative koje promoviraju razvoj lokalne zajednice.
<b>CIVILNE UDRUGE (strukovne udruge, organizacije, neprofitne udruge, itd)</b>	Konzultacije, redoviti sastanci organizacija članica, sponzorstva, donacije, partnerstva s lokalnim i regionalnim udrugama. Sudjelovanje u važnim javnim događajima i konferencijama .
<b>NADLEŽNA TIJELA (Vlada, ministarstva, javne organizacije)</b>	Sudjelovanje u razvoju novih zakonskih propisa kroz strukovne udruge. Partnerstvo s Vladom u razvoju socijalnih projekata. Stalno usklađivanje s novim zakonskim propisima i provođenje korektivnih aktivnosti.
<b>VLASNICI</b>	Stalna komunikacija u cilju informiranja o svim aktivnostima, sastanci, godišnja izvješća.



## CDM sustav – sustav izvještavanja o okolišnim incidentima

•Komunikacija je jedan od ključnih elemenata za uspješno upravljanje sustavom zaštite okoliša. DALMACIJACEMENT je uspostavio niz procedura koje reguliraju internu komunikaciju među različitim razinama i funkcijskim odjelima, kao i postupke zaprimanja, arhiviranja i odgovaranja. Obaveza je svakog zaposlenika u sustavu prijaviti nesukladnosti, neplanirane događaje, incidente ili oštećenja imovine.

•Na globalnoj razini CEMEX je uveo najsuvremeniju računalnu platformu koja na jednom središnjem mjestu prati i analizira incidente, te omogućuje nadzor nad provođenjem preventivnih i korektivnih mjera. Ovakav način praćenja poslovnih procesa primjenjuje se u 22 zemlje, uključujući Hrvatsku.

•U okviru Inicijative o održivom razvoju cementne industrije (CSI - Cement Sustainability Initiative -) razvijen je sustav redovitog mjesečnog izvještavanja o ključnim pokazateljima poslovanja (KPI - Key Performance indicators): upravljanje klimatskim promjenama, potrošnja energije i emisija sumpornih i dušikovih oksida po toni proizvedenog cementa.

Upravljanje klimatskim promjenama				
Godina	2005.	2006.	2007.	Globalni cilj
Ukupna CO <sub>2</sub> emisija (neto*), t	1.318.958	1.551.320	1.535.350	
Ukupna CO <sub>2</sub> emisija (bruto), t	1.321.199	1.555.871	1.541.549	
Specifična CO <sub>2</sub> emisija (neto), kg /t proizvoda	659	699	665	25% smanjenje emisije CO <sub>2</sub> / t proizvoda do 2015. uzimajući kao osnovu 1990.
*Neto emisija: ukupna emisija CO <sub>2</sub> minus indirektno uštede kao npr. korištenje alternativnih goriva				

Korištenje energije				
Godina	2005.	2006.	2007.	Globalni cilj
Udio alternativne sirovine, %	10,07	8,65	8,23	Uvođenje 12% alternativnih sirovina do 2015., 15% do 2020.
Udio obnovljivih izvora energije, %	0,4	0,98	1,36	10% zamjena fosilnih goriva alternativnim gorivima do 2015., 15% do 2020.
Specifični utrošak energije, MJ/t klinkera	3411	3470	3440	
Klinker/cement faktor*, %	80,74	73,59	73,61	
* Odnos između potrošnje klinkera i proizvodnje cementa izračunato u skladu sa CSI protokolom.				

Godina	2005.	2006.	2007.
Ukupno proizvedeno cementa ( t )	1.953.159	1.988.306	1.943.757



[1] CEMEX-ov globalni cilj, obaveza preuzeta članstvom u Svjetskom poslovnom savjetu za održivi razvoj



## Potrošnja resursa i utjecaj poslovanja na okoliš

### Energenti

Iako je veliki potrošač energije i sirovina, cementna industrija pruža mogućnosti za korištenje obnovljivih izvora energije. Uvode se nova rješenja i inovativna tehnologija koja omogućuje korištenje obnovljivih izvora energije i to na način koji je najprihvatljiviji za zajednicu i okoliš.

### Sirovine

Sirovine koje se koriste za proizvodnju nisu neiscrpne. Stoga se ulaže u tehnologije koje omogućuju korištenje alternativnih sirovina i otpada. Smanjenjem udjela klinkera u cementu, odnosno korištenjem drugih materijala, smanjuje se potrošnja energije i iscrpljivanje sirovina. Pritom se vodi računa i o kvaliteti proizvoda, jer su čvrstoća i trajnost temelj njihove sigurne upotrebe. Jedan od načina za postizanje optimalnijeg korištenja materijala je unapređenje metoda za kontrolu sastava sirovine i osiguranje postojane mješavine čime se smanjuje količina otpada (otpadna sirovina) i poboljšava energetska učinkovitost.

### Voda

Voda je ključni resurs koji se koristi u proizvodnji betona, te kao sredstvo za čišćenje postrojenja, radnih strojeva i vozila. U proizvodnji cementa voda se koristi prvenstveno za hlađenje. Voda je ujedno jedan od najdragocjenijih prirodnih resursa – klimatske promjene i industrijska onečišćenja prijete njenom nestašicom. Zbog toga se u DALMACIJACEMENT-u optimizira njezina potrošnja, korištenjem zatvorenih sustava hlađenja.

Tijekom 2006. godine optimizirani su rashladni sustavi u tvornici Sveti Kajo čime je smanjena potrošnja vode za **51,45%** u odnosu na 2005. godinu, izbjegnuta mogućnost puknuća opskrbnih vodovodnih cijevi i smanjena količina otpadnih rashladnih voda.

Emisije u zrak				
Godina	2005.	2006.	2007.	Globalni cilj
Ukupna emisija NO <sub>x</sub> t/g	3417	4364	4061	
Specifična emisija NO <sub>x</sub> g/ t klinkera	2105	2417	2263	Smanjenje specifične emisije NO <sub>x</sub> po toni klinkera za 15% do 2015. uzimajući kao osnovu 2005.
Ukupna emisija SO <sub>x</sub> t/g	300	366	380	
Specifična emisija SO <sub>x</sub> g/ t klinkera	185	203	212	Smanjenje specifične emisije SO <sub>x</sub> po toni klinkera za 10% do 2015. uzimajući kao osnovu 2005.
Ukupna emisija prašine (t/g)	698	452	76	
Specifična emisija prašine g /t klinkera	430	250	42	Smanjenje specifične emisije praškastih tvari po toni klinkera za 50% do 2015. uzimajući kao osnovu 2005.
% proizvedenog klinkera u pećima sa kontinuiranim mjerenjima	100%	100%	100%	
% rotacijskih peći sa kontinuiranim praćenjem emisija	100%	100%	100%	

Godina	Potrošnja vode u m3
2005.	213.194
2006.	103.500
2007.	102.000



# 12. ANALIZA FIZIČKIH RESURSA

## CEMEX REGIONALNO



- Stupanj tehničke opremljenosti je vrlo visok
- Struktura fizičkih resursa odgovara današnjim potrebama poduzeća i bit će optimalna ovisno o situaciji na tržištu još nekoliko narednih godina
- Vrijednost zemljišta kojima tvrtka raspolaže iznosi oko 226 000 000 kuna
- Vrijednost građevinskih objekata iznosi oko 241 000 000 kuna
- Vrijednost postrojenja i opreme iznosi oko 355 000 000 kuna
- Vrijednost alata, pogonskog inventara i transportne imovine iznosi oko 24 000 000 kuna
- Osim tehničke opremljenosti za proizvodnju, valja spomenuti i fizičke resurse koji se koriste u brizi o okolišu gdje spadaju automatske mjerne jedinice za kakvoću zraka, separatori ulja i masti, taložnice, te vrećasti filteri na ispustima rotacijskih peći i hladnjaka klinkera.



- Lapor i vapnenac se vade iz kamenoloma bušenjem stijena koje se raznose eksplozivom
- Velike kamene gromade se usitnjuju i prevoze bagerima i velikim istovarivačima te pomičnim vrpčama

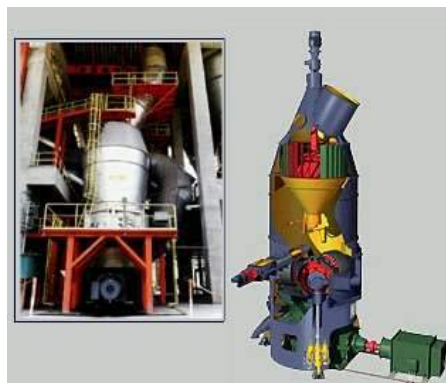
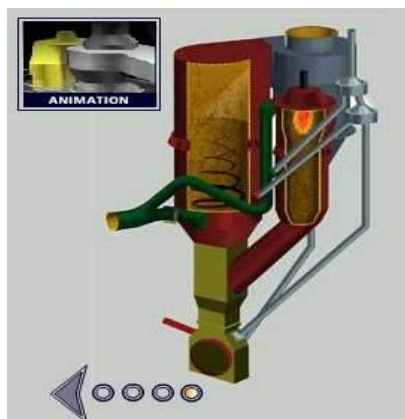




- Drobilice smanjuju grumene na veličinu do 4 centimetra
- Predhomogenizacijom se miješaju različite vrste lapora, vapnenca i drugih potrebnih materijala ovisno o vrsti cementa koji se proizvodi

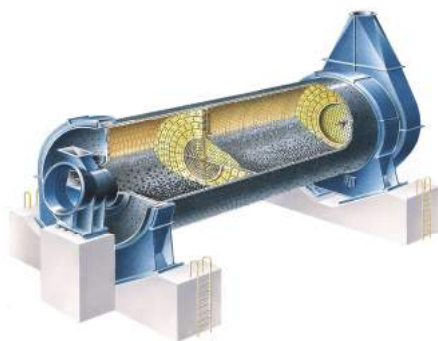


- Homogenizacijom sirovinskog brašna stvaramo homogenu mješavinu materijala
- Kalcinacija se vrši u velikim rotacijskim pećima na temperaturi 1400\* C i tako dobivamo klinker ,male tamno sive grudice promjera 3-4 centimetra





- Meljava klinkera uz dodavanje gipsa vrši se pomoću željeznih kugla različitih veličina u mlinu sa dvije komore
- Gotovi cement se pohranjuje u silosima odakle se hidraulički ili mehanički vadi zbog pakiranja ili otpreme u rasutom stanju



## 13. FINANCIJSKI POKAZATELJI POSLOVANJA

Financijski pokazatelji:

Godina	Ukupno aktiva	Ukupno prihodi	Prihodi od prodaje	Neto dobit	Broj zaposlenih
2006	1.982.762.359	995.254.927	979.150.749	17.503.061	717
2007	2.090.451.101	1.160.523.361	1.147.037.482	120.220.943	750
2008	2.188.658.196	1.321.334.993	1.280.039.898	98.366.505	765



## Financijski pokazatelji poslovanja

Pokazatelji likvidnosti:

Godina	Koeficijent tekuće likvidnosti	Koeficijent ubrzane likvidnosti	Koeficijent promptne likvidnosti
2006	1,10	0,82	0,82
2007	1,54	1,00	1,00
2008	2,00	1,40	1,40

Pokazatelji zaduženosti:

Godina	Koeficijent zaduženosti aktive	Koeficijent zaduženosti glavnice	Koeficijent vlastitog financiranja
2006	0,15	0,18	0,86
2007	0,20	0,18	0,85
2008	0,24	0,32	0,76



## Financijski pokazatelji poslovanja

Pokazatelji aktivnosti:

Godina	Koeficijent obrtaja ukupne imovine	Koeficijent obrtaja potraživanja	Trajanje naplate potraživanja
2006	0,50	8,07	45
2007	0,56	6,79	54
2008	0,60	7,39	49



## Financijski pokazatelji poslovanja

Pokazatelji profitabilnosti:

Godina	Bruto profitna marža	Stopa profitabilnosti glavnice	Pokazatelj neto profitabilnosti imovine
2007	13,0%	6,8%	6,03%
2008	11,0%	6,0%	5,3%

Pokazatelji profitabilnosti:

Godina	Stopa povrata kapitala ROE	Stopa povrata imovine ROA
2007	6,76	6,82
2008	5,92	4,91



## Financijski pokazatelji poslovanja

Iz priloženih pokazatelja je vidljivo kako management Cemexa uspješno vodi tvrtku i da su u poslovanju poduzeća zadovoljeni kriteriji sigurnosti i uspješnosti odnosno profitabilnosti.

Pokazatelji likvidnosti i zaduženosti kao indikatori sigurnosti nam pokazuju da je Cemex sposoban uspješno podmirivati svoje dospjele obveze, te kako se u većem dijelu financira iz vlastitih izvora. Što se tiče pokazatelja aktivnosti, koeficijent obrtaja ukupne imovine ima trend povećanja što znači da se smanjuje prosječno trajanje obrta, dok nasuprot tome kod obrtaja potraživanja dolazi do trenda smanjenja što istovremeno znači produžavanje trajanja naplate potraživanja, što je djelomično povezano i sa krizom nelikvidnosti u državi. Sukladno toj činjenici i početak utjecaja financijske krize se očituje u laganom padu pokazatelja profitabilnosti u 2008 godini (bruto profitne marže, profitabilnosti glavnice, te pokazatelja ROA i ROE).





## Radni odnosi i dostojan rad

- Potiču se i vrednuju kvalitetni međuljudski odnosi jer se time omogućuje kvalitetan timski rad.
- Poštuju se međusobne različitosti, ohrabruje dijalog i tolerancija.
- Posluje se u različitim društvenim i kulturnim okruženjima i stoga je u interesu izgraditi stručnjake koji mogu jednostavno komunicirati i surađivati s osobama iz različitih kultura.
- Visoka razina motiviranosti zaposlenika postiže se organiziranjem dodatne edukacije i davanjem mogućnosti za stručno usavršavanje, poticajnim okruženjem, kompetitivnim naknadama i dodatnim beneficijama, pojedinačnim priznanjima i mogućnostima za napredovanje prema zaslugama i otvorenom razmjenom informacija.
- DALMACIJACEMENT traži dosljedno, pošteno i odgovorno ispunjavanje svih obveza, a posebno se cijeni proaktivan angažman zaposlenika u svim segmentima posla.
- Na razini poduzeća definiran je transparentan sustav postavljanja ciljeva i njihovog praćenja, s kojim su upoznati svi zaposlenici.



Omjer najniže plaće u DALMACIJACEMENT d.d. prema najnižoj plaći u Republici Hrvatskoj za 2007.	<b>2:1</b>
Omjer osnovne plaće muškaraca i žena prema kategoriji zaposlenika.	<b>1:1</b>
Postotak zaposlenika koji dobivaju redovitu ocjenu radnog učinka i individualnog razvoja.	<b>100%</b>



## Profesionalni razvoj

•Profesionalni razvoj i usavršavanje zaposlenika, proširivanje područja stručnosti, upoznavanje zaposlenika s misijom, vizijom, vrijednostima, proizvodima i tržištem, važni su aspekti poslovanja.

•Time se postiže njihova maksimalna predanost ostvarenju poslovnih ciljeva.

•Iznimno se cijeni i potiče svijest o važnosti cjeloživotnog učenja, što se zaposlenicima omogućuje kroz programe za stjecanje novih vještina, programe za dodatno školovanje i prekvalificiranje.

•Također se podupiru poslijediplomski studiji i studiji poslovnog upravljanja.

•Svaki zaposlenik može u dogovoru s nadređenim i u skladu s planom obrazovanja, sudjelovati u programima osposobljavanja čime stječe nova i usavršava postojeća znanja.

Kategorija	2000.	2000. (%)	2009.	2009. (%)
NKV	217	27,02%	114	14,45%
PKV/KV/VKV/SSS	462	57,53%	465	58,94%
VŠS/VSS/MR	124	15,44%	210	26,62%
Ukupno	803		789	

Ukupan broj zaposlenih	789	%
Ž	114	14,45%
M	675	85,55%
Struktura rukovodećeg kadra po spolu	45	%
Ž	14	31,11%
M	31	68,89%

Rukovodeći kadar mlađi od 35 godina	19	42,22%
-------------------------------------	----	--------



## Korporativni programi i lokalne aktivnosti

•Zaposlenicima se omogućuje sudjelovanje u programima stručnog usavršavanja i dodatnog obrazovanja.

•U tu svrhu je ostvarena suradnja s uglednim poslovnim školama kao što su Harvard Business School, INSEAD, London School of Economics i Stanford putem internog programa **CEMEX International Management Programme (CIMP)** namijenjenog razvoju menadžera.

•Uspješnim zaposlenicima se omogućuje pohađanje MBA programa na spomenutim poslovnim školama.

•Značajnom broju zaposlenika omogućuje se sudjelovanje u internom obrazovnom programu **CEMEX Learning**, kojim su obuhvaćena različita stručna područja, koja se posebno definiraju za svakog zaposlenika u skladu s njihovim planom osobnog razvoja.

•Kroz program **Diplomanti u razvoju** ostvaruje se suradnja s akademskom zajednicom te mladim diplomiranim inženjerima strojarstva, elektrotehnike, kemijske tehnologije, građevine i drugih usmjerenja, nudi se sudjelovanje i pohađanje jedinstvenog međunarodnog programa edukacije.

## Pokazatelji ulaganja u profesionalni razvoj

- U 2008. godini u edukaciju zaposlenika je uloženo 1.300 000 kuna, a u 2009. oko 1.500.000 kuna (ovaj iznos ne uključuje troškove koje je financirao CEMEX, kao ni putne troškove i troškove internih predavača). U navedenom razdoblju DALMACIJACEMENT je ulagao u različita obrazovna područja:
- obuku iz područja zaštite na radu i zaštite okoliša: rad s opasnim tvarima, zaštita od ionizirajućeg zračenja, obuka za rad na siguran način, obuka za primjenu mjera upravljanja okolišem i dr. kojima je obuhvaćeno oko 20 % zaposlenika
- različita stručna usavršavanja (komunikacijske i prodajne vještine za prodajno osoblje, osposobljavanja za interne auditore, rukovatelje građevinskih strojeva...) kojima je obuhvaćeno oko 7 % zaposlenika
- strani jezici (engleski i španjolski jezik) obuhvatili su oko 10 % zaposlenika
- informatička obrazovanja i obuka o novom poslovnom sustavu. Kako je 2007. uveden novi poslovni sustav - SAP, čak 30 % zaposlenika je prošlo obuku za korištenje sustava. Dio zaposlenika pohađao je i druge informatičke obuke (Microsoft Project, Excel, itd.).
- poslijediplomski studiji, međunarodna stručna i menadžerska usavršavanja – 2 djelatnika su pohađala specijalističke doktorske studije, a 5 članova menadžmenta poslovne i stručne međunarodne studije (MBA, *CEMEX International Management program*, poslijediplomski studij iz *Cementne Tehnologije*)
- više odjela sudjelovalo je u organiziranim posjetima i privremenom radu na drugim lokacijama, s ciljem učenja i razmjene znanja i iskustva
- obrazovali su se i dva diplomanta u razvoju, koji su u sklopu jednogodišnjeg programa također obišli određene lokacije CEMEX-a u Europi.



## Komunikacija i angažiranost zaposlenika

•Angažiranost zaposlenika se u stručnoj literaturi definira kao kognitivno i emocionalno utemeljena volja zaposlenika da osjećaju pripadnost nekoj kompaniji i da kontinuirano doprinose njenom uspjehu.

•Različite studije pokazale su da je visoka angažiranost zaposlenika povezana s individualnom, grupnom i korporativnom izvedbom u područjima poput zadržavanja i fluktuacije zaposlenika, produktivnosti, odnosa prema klijentima i sl., ali i čimbenika poput individualne motivacije, zadovoljstva i napredovanja zaposlenika.

•Kako ovaj složeni fenomen ujedinjuje strateški interes organizacije za efikasnim postizanjem poslovnih ciljeva i rezultata te interese pojedinaca i grupa unutar kompanije, on predstavlja značajno područje djelovanja unutar CEMEX-a.

U DALMACIJACEMENT-u dvije godine za redom ostvaren je indeks angažiranosti od visokih 84%.

- Tijekom 2006. i 2007. godine zaposlenici DALMACIJACEMENT-a su, zajedno sa zaposlenicima iz 38 ostalih CEMEX-ovih operacija i nekoliko desetaka globalno prisutnih tvrtki, sudjelovali u godišnjem upitniku o angažiranosti zaposlenika. Ispitivanje je prva faza u procesu praćenja i djelovanja na angažiranost zaposlenika .
- U istraživanju provedenom u DALMACIJACEMENT-u 2006. sudjelovalo je 57% zaposlenika, a ostvareni iznos angažiranosti iznosio je 84%. To drugim riječima znači da, od ukupnog broja zaposlenika obuhvaćenih istraživanjem, 84% zaposlenika možemo smatrati angažiranim zaposlenicima. Ovaj rezultat je procijenjen kao visoko zadovoljavajući, s obzirom na to da ga u prosjeku postižu kompanije s visokom razinom učinkovitosti. Rezultat je konzistentan s rezultatom kojeg je postigao CEMEX na globalnoj razini (83%).
- Indeks angažiranosti bio je jednak i 2007. s nešto nižom razinom učešća zaposlenika, koji je iznosio 45%. CEMEX je na globalnoj razini, također ponovio rezultat iz 2006. godine (83%).
- Osim mjerenja indeksa angažiranosti, u procesu praćenja i djelovanja na angažiranost zaposlenika naglasak se stavlja na sljedeća područja:
- na istraživanje utjecaja različitih faktora koji utječu na angažiranost zaposlenika, poput vodstva, organizacijske etike, mogućnosti za rast i razvoj i drugih;
- na kreiranje i provođenje ciljanih planova aktivnosti kojima se pozitivno utječe na angažiranost zaposlenika kako u pojedinim odjelima tako i u tvrtki u cjelini;
- na prenošenje poruka zaposlenicima o rezultatima poslovanja i provođenju ciljanih planova aktivnosti.



# Interna komunikacija

- Njeguje se otvorena komunikacija između vodstva tvrtke i zaposlenika. Razmjenom važnih informacija o svim aspektima poslovanja izgrađuje se osjećaj pripadnosti i odgovornosti za postizanje zacrtanih poslovnih ciljeva.
- Interni sustav komunikacije obuhvaća cijeli niz aktivnosti poput redovitih sastanaka sa svim zaposlenicima – tzv. «Town Hall Meeting», koji omogućuju izravnu komunikaciju između zaposlenika i Uprave, internog glasila «Naš glas» koje izlazi jednom u tri mjeseca, mjesečnog internog glasila «Naš glas extra», tjednih vijesti, letaka, interne edukacije, obilježavanja uspješno realiziranih projekata, Dana zaposlenika i drugih aktivnosti.
- **Intranet** – CEMEX Plaza omogućava svim zaposlenicima iz svih dijelova organizacije pristup važnim informacijama o poslovnim rezultatima, proizvodima, postignutim uspjesima, novostima i aktualnostima, natjecajima i slično.





## Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu

- Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti integriran je u SMS – Sustav za upravljanje održivim razvojem.
- DALMACIJACEMENT je certificiran prema međunarodnoj normi OHSAS 18001 koja propisuje elemente za uvođenje sustava upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti na radu.
- Sustav obuhvaća periodične revizije i inspekcije, izobrazbu i trening osoblja, procjenu rizika, istraživanje incidenata, spremnost na odaziv za izvanredne situacije te sigurnost kooperanata i posjetitelja.
- Za sve visoko rizične poslove primjenjuju se odgovarajuće sigurnosne procedure.
- Cilj nam je svesti ozljede na radu na nultu razinu. Svi zaposlenici dužni su koristiti zaštitnu opremu i pohađati obuku za njezino pravilno korištenje
- Kodeks etičkog i poslovnog ponašanja CEMEX-a definira elemente poput kulture sigurnosti i zdravlja na radnom mjestu, usklađenosti sa zdravstvenim propisima, urednost i čistoću, sigurnost i čuvanje imovine.

Pokazatelji zaštite na radu	2007.	2008.	2009.
Broj ozljeda na radnom mjestu	15	10	3
Stopa ozljeda na radnom mjestu = ukupan broj ozljeda/ukupan broj odrađenih sati x 200.000	2.004	1.387	0.418
Broj profesionalnih bolesti	0	0	0
Ukupan broj profesionalnih bolesti/ ukupan broj odrađenih sati x 200.000	0	0	0
Stopa izgubljenih dana = ukupan broj izgubljenih dana/ukupan broj odrađenih sati x 200.000	130.3	41.63	21.87
Broj smrtnih slučajeva	0	0	0

### „SISTER“ baza podataka

CEMEX ima različite sustave za unapređenje sigurnosti i zaštite zaposlenika pa razvija novi jedinstveni sustav – bazu podataka SISTER (Safety Information System in Effective and Real Time) koja treba omogućiti bolju komunikaciju i razmjenu najboljih praksi između zaposlenika..





## Međuljudski odnosi i kultura ophođenja

- Poštuje se dostojanstvo svih zaposlenika. Prema zaposlenicima se ponaša s uvažavanjem, neovisno o njihovim godinama, spolu, porijeklu, religijskoj i nacionalnoj pripadnosti, socijalnom podrijetlu i bračnom stanju, seksualnoj orijentaciji, invaliditetu ili političkom opredjeljenju ili članstvu u sindikatu. Potiče se kultura tolerancije i poštivanja međusobnih različitosti te tako sprečava svaki oblik diskriminacije ili uznemiravanja.
- Uspješnom poslovanju kompanije se u cjelini daje prednost u odnosu na postizanje osobnih ciljeva, ciljeva odjela i poslovnih jedinica. Važniji je dugoročni razvoj kompanije od postizanja kratkoročnih rezultata. Zdrav natjecateljski duh stimulira osobni i profesionalni napredak u karijeri, ali samo ukoliko ne ugrožava timski rad i dobru suradnju svih članova tima u skladu s vrijednostima kompanije.
- Potiče se komunikacija među zaposlenicima na svim razinama odgovornosti, rukovodeći se pritom korporacijskim vrijednostima. Zaposlenici svoje dvojbe i ideje izražavaju jasno i izravno, doprinoseći konstruktivnom kritikom, uz poštivanje stajališta drugih zaposlenika, postizanju boljih rezultata.

## Kolektivni ugovor

- DALMACIJACEMENT već jedanaest godina za redom obnavlja godišnji kolektivni ugovor sa svojim Nezavisnim sindikatom koji je učlanjen u Hrvatsku udruhu sindikata kao pridruženi član i aktivno sudjeluje u njenom radu. U Nezavisni sindikat je učlanjeno više od 60% svih zaposlenika (menadžment nije uključen).
- Ovim se ugovorom utvrđuju sve bitne stavke iz pitanja radnih odnosa kao što su: radno vrijeme, odmori i dopusti, plaće, godišnji odmor i slično.
- Tako uz definiranje obaveza, zaposlenici na temelju ovog ugovora, ostvaruju brojna prava i beneficije. Svaki zaposlenik tako ima pravo na regres za godišnji odmor i božićnicu u iznosu od 50% osnovne bruto plaće, što u konačnici rezultira trinaestom plaćom, uplatu premije dopunskog zdravstvenog osiguranja, isplatu otpremnine, jubilarnih nagrada i darova djeci.
- Izvršni odbor Nezavisnog sindikata sastaje se jednom tjedno, a u njegovom su sastavu predsjednik, tajnik i povjerenici iz različitih pogona DALMACIJACEMENT-a. Članovi Izvršnog odbora izlažu uočene probleme s tjednih sastanaka na posebno organiziranim sastancima s Upravom. Nezavisni sindikat svojim članovima osigurava razne beneficije kao što su: zaštita prava iz radnog odnosa, besplatni izleti, stipendiranje djece članova sindikata, ljetovanja i povoljno kreditiranje.



## 15. SWOT ANALIZA

### SNAGE

- vlasnička struktura,
- prometna povezanost,
- prirodni resursi,
- ljudski resursi,
- teritorijalna pokrivenost,
- obrazovne institucije,
- tradicija i povijesno nasljeđe.

### SLABOSTI

- organizacijska struktura,
- negativan publicitet zbog utjecaja na okoliš,
- vlasnička struktura.

### MOGUĆNOSTI

- rastući izvoz,
- korištenje prirodnog goriva,
- transfer znanja i tehnologija,
- ekspanzija na beton.

### PRIJETNJE

- globalizacija,
- opća gospodarska slika,
- nepovoljno poslovno okruženje,
- skupa i neefikasna država,
- neefikasno zakonodavstvo,
- ekološki standardi.



## SNAGE

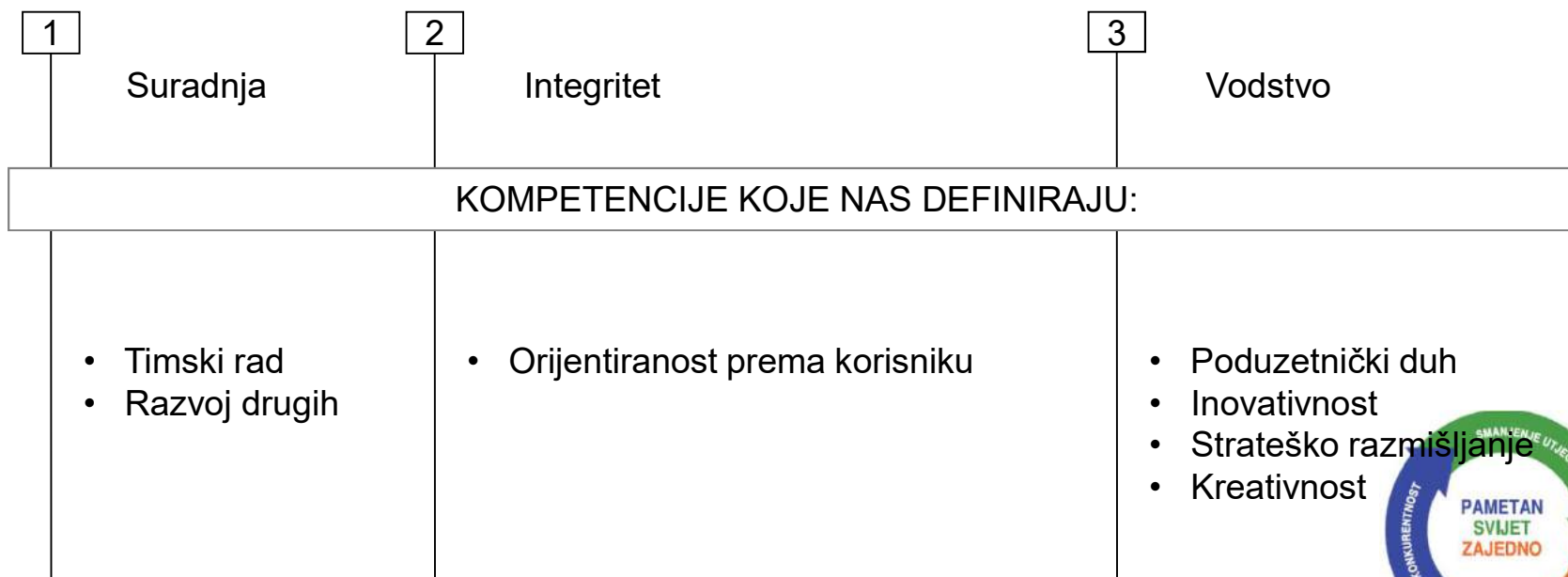
- **Vlasnička struktura:** tvrtka je dio velike grupacije meksičkog podrijetla Cemex – a što omogućava lakši pristup kapitalu, novim tehnologijama i znanjima u proizvodnji cementa, inovacijama kao i poslovnom know – how.
- **Prometna povezanost i infrastruktura:** raspoloživost i korištenje sva tri transporta u poslovanju i distribuciji ( cestovni, željeznički, pomorski promet )
- **Prirodni resursi:** dostupnost sirovina za proizvodnju ( lapor, vapnenac ) – najveći dio sirovina se eksploatira iz domaćih kamenoloma, tek se neznatan dio uvozi.
- **Ljudski resursi:** politika zapošljavanja i velika ulaganja u stručni kadar rezultiraju kvalitetnim stručnjacima koji se u tvrtci dugo zadržavaju – zanemariva fluktuacija zaposlenih.



## SNAGE

- **Teritorijalna pokrivenost:** Cemex Dalmacijacement pokriva svojim pogonima, terminalima i betonarama ( 3 tvornice, 15 terminala i 5 betonara ) područje cijele države dok su ostali konkurenti orijentirani samo na dijelove cjelokupnog teritorija RH.
- **Obrazovne institucije:** Jako dobra suradnja s Ekonomskim i Građevinsko – arhitektonskim fakultetom rezultira pristupom kvalitetnom budućem kadru Dalmacijacementa, ali i različitim ispitivanjima i konzultacijama u laboratorijima Građevinskog fakulteta.
- **Tradicija i povijesno naslijeđe:** duga tradicija i stvoreni kvalitetni i prepoznatljivi brand stvara konkurentsku prednost. Proizvodnja datira čak iz 1904. godine.





Kodeks etičkog poslovnog ponašanja

## SLABOSTI

- **Organizacijska struktura:** pored pozitivnih ima i negativnih strana, a to bi bila prije svega tromost velike organizacije u smislu sporog protoka informacija do središnjice, smanjene dinamičnosti i sporijeg reagiranja na nove uvjete sve dinamičnije okoline.
- **Negativan publicitet:** premda se tvrtka nizom aktivnosti nastoji prikazati kao prijatelj okoliša, mora se primjetiti da je stečen negativni publicitet jako teško razbiti, ali i zbog realne činjenice da proizvodnju cementa nije moguće postići bez zagađenja okoline pa je jako teško zajednicu uvjeriti da se sve moguće mjere zaštite uistinu i provode.
- **Vlasnička struktura:** strani vlasnik Dalmacijacementa uvjetuje probleme zbog ovisnosti o Cemex upravljanju i ograničenosti u upravljanju lokalnog managementa. Financijski problemi vlasnika također utječu na poslovanje Dalmacijacementa.





## MOGUĆNOSTI

- **Rastući izvoz:** Dalmacijacement sve više razvija ulogu izvoznika na strana tržišta ( posebice u hladnijem dijelu godine kada je potražnja na domaćem tržištu zbog smanjene izgradnje manja ) pa možemo reći da položaj triju tvornica ima značajnu geostratešku važnost u izvozu ( dostupnost luke i jeftinijeg brodskog prometa ).
- **Korištenje prirodnog goriva:** u proizvodnji se sve više otvara mogućnost korištenja bio goriva ( zamjenskih izvora energije umjesto fosilnih ) čime se štede neobnovljivi prirodni resursi.
- **Transfer znanja i tehnologija:** velika je mogućnost zbog globalnog djelovanja organizacije razmjena iskustava , znanja i tehnologija iz raznih dijelova svijeta i u tom smislu konstantno unapređivanje poslovanja.
- **Ekspanzija na proizvodnju betona:** osim proizvodnje cementa tvrtka se uspješno bavi i proizvodnjom betona gdje vidi veliki potencijal za širenjem tržišta i otvaranjem novih betonara.



## PRIJETNJE

- **Globalizacija:** predstavlja prijetnju jer se javlja mogućnost uvoza cementa iz inozemstva ( jeftinije cijene zbog subvencionirane proizvodnje, ali lošija kvaliteta mnogih od njih ) i na taj način se smanjuje potražnja za domaćim proizvodom. Slijedom globalizacije se pojavljuje sve više nelojalne konkurencije za koju nije pripremljena adekvatna zaštita.
- **Opća gospodarska slika:** je loša. Niska proizvodnost gospodarstva, opterećenost fiskalnom politikom i ostali faktori utječu na slabu likvidnost poduzetničkog sektora. Posljedično opada potražnja za cementom, obzirom da ga građevinari ne naručuju jer im investitori ( uglavnom državne tvrtke ) kasne u plaćanju izvedenih radova ili su zamrznuli plaćanja.
- **Nepovoljno poslovno okruženje:** razdor u suradnji nekih građevinara i tvrtke budući da isti traže smanjenje cijene cementa na tržištu i prijete raskidom suradnje i uvozom inozemnog cementa. Bilo bi potrebno naći kompromisno rješenje koje ne bi ugrozilo daljnu proizvodnju obzirom da postoji opasnost gomilanja dugova proizvođača.



## PRIJETNJE

- **Skupa i neefikasna država:** razne naknade za koje tvrtka smatra da bi trebale biti niže kao i tromost državne uprave - bile bi potrebne jednostavnije procedure i veća uslužnost državne uprave osobito u ishodu različitih koncesija u poslovanju.
- **Neefikasno zakonodavstvo:** odnosi se prije svega na nekonkurentnost hrvatskog cementa na stranim tržištima zbog opterećenosti raznim naknadama ( tvrtke u proizvodnji cementa smatraju da je naknada od 2 € po toni proizvedenog cementa na ime naknada za ugljični dioksid velika ).

Također se predviđa pad vozarina za rasute terete što bi uvoz činilo isplativijim.

- **Ekološki standardi:** velika ulaganja u zaštitu okoliša se ponekad pokazuju nedostatnima tako da lokalno stanovništvo i mediji vrše pritisak u smislu stalnog poboljšavanja zaštite prirode što u potpunosti zbog prirode proizvodnje ipak nije moguće pa se stvara negativna slika o tvrtci u javnosti.



# 16. GE MATRICA PRIVLAČNOSTI I POSLOVNE SNAGE



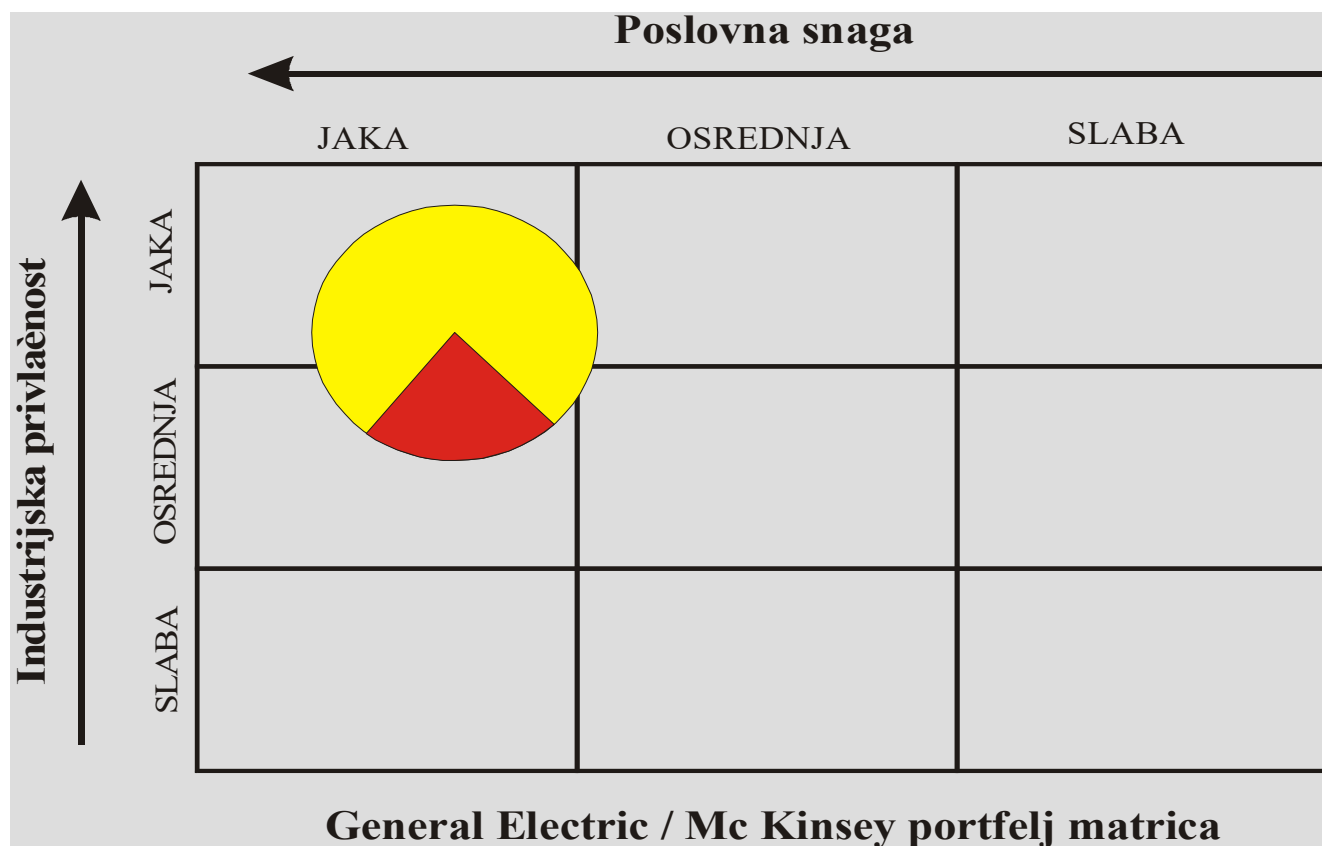
Redni broj	Činitelji privlačnosti	Važnost	Ocjena važnosti	Ukupna ocjena
1.	Industrijski rast	0,15	4	0,60
2.	Industrijska profitnost	0,08	4	0,32
3.	Jačina industrijskog suparništva	0,07	4	0,28
4.	Pregovaračka moć kupca	0,05	3	0,15
5.	Financijska snaga potrošača	0,10	4	0,40
6.	Procesna tehnologija	0,15	5	0,75
7.	Ekonomija veličine	0,15	4	0,60
8.	Trendovi u troškovima	0,05	3	0,15
9.	Raspoloživost sirovina	0,10	5	0,50
10.	Raspoloživost ljudskog faktora	0,10	4	0,40
	<b>Ukupno</b>	<b>1,00</b>		<b>4,15</b>



Redni broj	Činitelji poslovne snage	Važnost	Ocjena važnosti	Ukupna ocjena
1.	Relativni tržišni udio	0,10	4	0,40
2.	Financijski resursi	0,10	4	0,40
3.	Cjenovna konkurentnost	0,15	4	0,60
4.	Tehnološke sposobnosti	0,15	5	0,75
5.	Sposobnost konkuriranja kvalitetom	0,10	4	0,40
6.	Opći image	0,05	4	0,20
7.	Kapacitet i produktivnost	0,15	4	0,60
8.	Kvaliteta managementa	0,20	5	1,00
	<b>Ukupno</b>	<b>1,00</b>		<b>4,35</b>



# GE MATRICA





## 17. VIDLJIVE MANIFESTACIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG PONAŠANJA

- CEMEX i Dalmacijacement aktivno sudjeluju i u životu lokalne zajednice kroz brojne projekte i kao partneri lokalnih udruga i klubova.
- Svake godine objavljujemo dva javna natječaja za dodjelu donacija i sponzorstava u ključnim područjima za razvoj zajednice:

- zaštita okoliša
- zdravlje
- edukacija
- razvoj lokalne zajednice (obnavljanje cesta
- kultura
- sport



- ✿ U proteklih sedam godina DALMACIJACEMENT je u različite projekte očuvanja okoliša i poboljšanja kvalitete zraka uložila više od 300 milijuna kuna,
- ✿ u 2008. godini kroz različite programe koji pridonose razvoju zajednice tvrtka izdvojila više od 10 milijuna kuna.
- ✿ najveća investicija u 2008. godini bio je novi vrećasti filter na hladnjaku klinkera u tvornici 10. kolovoz, vrijedan 25 milijuna kuna, kojim je i zaokružen program sanacije utjecaja na zrak.
- ✿ stoga je DALMACIJACEMENT-u krajem 2008. godine i dodijeljeno priznanje za društveno odgovorno poslovanje, INDEX DOP-a.
- ✿ Kako bismo i naše tvornice učinili što ugodnijim mjestom za rad uredili smo više od 80.000 m<sup>2</sup> zelenih površina u krugu tvornica,
- ✿ na 170.000 m<sup>2</sup> provedena je biološka rekultivacija eksploatiranih polja sa svrhom stvaranja zaštitnog šumskog pojasa, osiguravanja stabilnosti zemljišta, sprečavanja erozije i regulacije otcjecanja voda..



- ✿ Kvaliteta sustava upravljanja zaštitom okoliša potvrđena je normom ISO 14001
- ✿ CEMEX i Dalmacijacement žele biti odgovorni društveni partneri razvijajući uzajamno korisne odnose sa svojim kupcima, zaposlenicima, dobavljačima i lokalnom zajednicom.
- ✿ Redovito komuniciramo sve novosti vezane uz naše poslovanje, a našim susjedima i svim zainteresiranim građanima omogućavamo da putem mjernih stanica i ažurnih informacija na našim web stranicama prate razinu emisija iz naših tvornica.
- ✿ Naše je poslovanje usklađeno s najvišim etičkim standardima, uz poštivanje svih zakonskih propisa.
- ✿ CEMEX je jedan od članova osnivača **Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj**, neprofitne organizacije poslovnog sektora. HRPSOR promiče razvoj koji nudi ravnotežu između poslovnog rasta i korporativne društvene odgovornosti, uključujući zaštitu okoliša.



## CEMEX Student program

2006. godine sklopili sporazum o suradnji s Ekonomskim fakultetom u Splitu, dok je sporazum s Fakultetom elektronike, strojarstva i brodogradnje u pripremi.

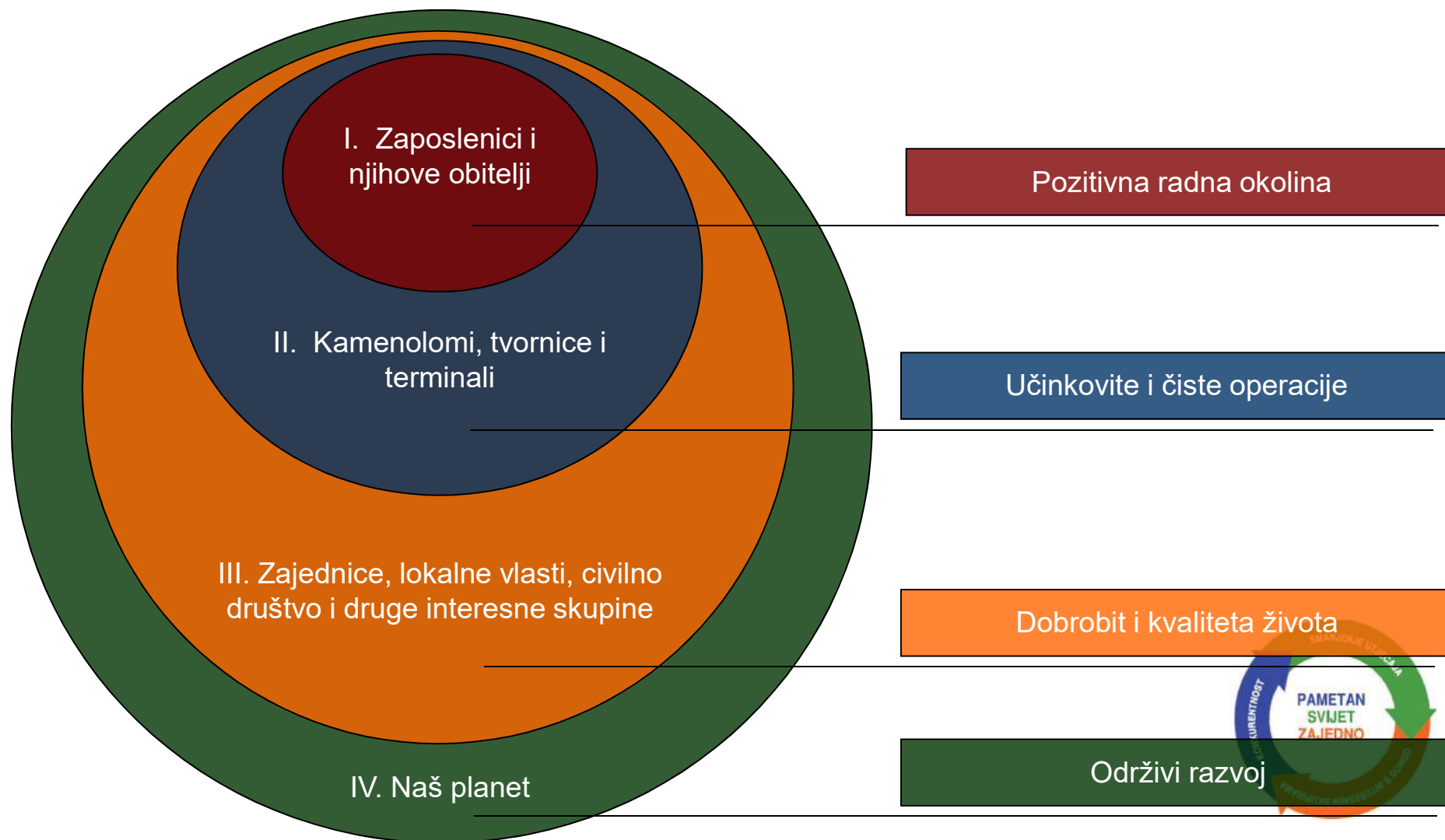
Ključna područja obuhvaćena tim sporazumima odnose se na studentsku praksu, suradnju na seminarskim, diplomskim i poslijediplomskim radovima te sudjelovanje studenata na pojedinim istraživačkim i razvojnim projektima.

2008. godine CEMEX Hrvatska je potpisao ugovor s Građevinsko - arhitektonskim fakultetom Sveučilišta u Splitu o najmu laboratorija za građevinske materijale.



- **Sanacija cesta**
- Prepoznajući najvažnije potrebe te znajući kako je prometna povezanost od ključne važnosti za razvoj lokalne zajednice, više od milijun kuna donirali smo za obnovu dviju prometnica: pristupne ceste koja vodi do rudnika Sveti Kajo u Solinu
- ceste Put Majdana u Solinu koja se nalazi ispred Osnovne škole Don Lovre Katić.
- Kao aktivan član zajednice u kojoj posluje, tvrtka je u suradnji s Gradom organizirala i akciju čišćenja ulice Put Majdana u Solinu. U akciju su se uključili DVD Klis i Udruga dragovoljaca veterana Domovinskog rata CEMEX Hrvatska.









Godišnji Program doprinosa razvoju društvene zajednice

Graditeljska nagrada CEMEX za uspjehe u graditeljstvu

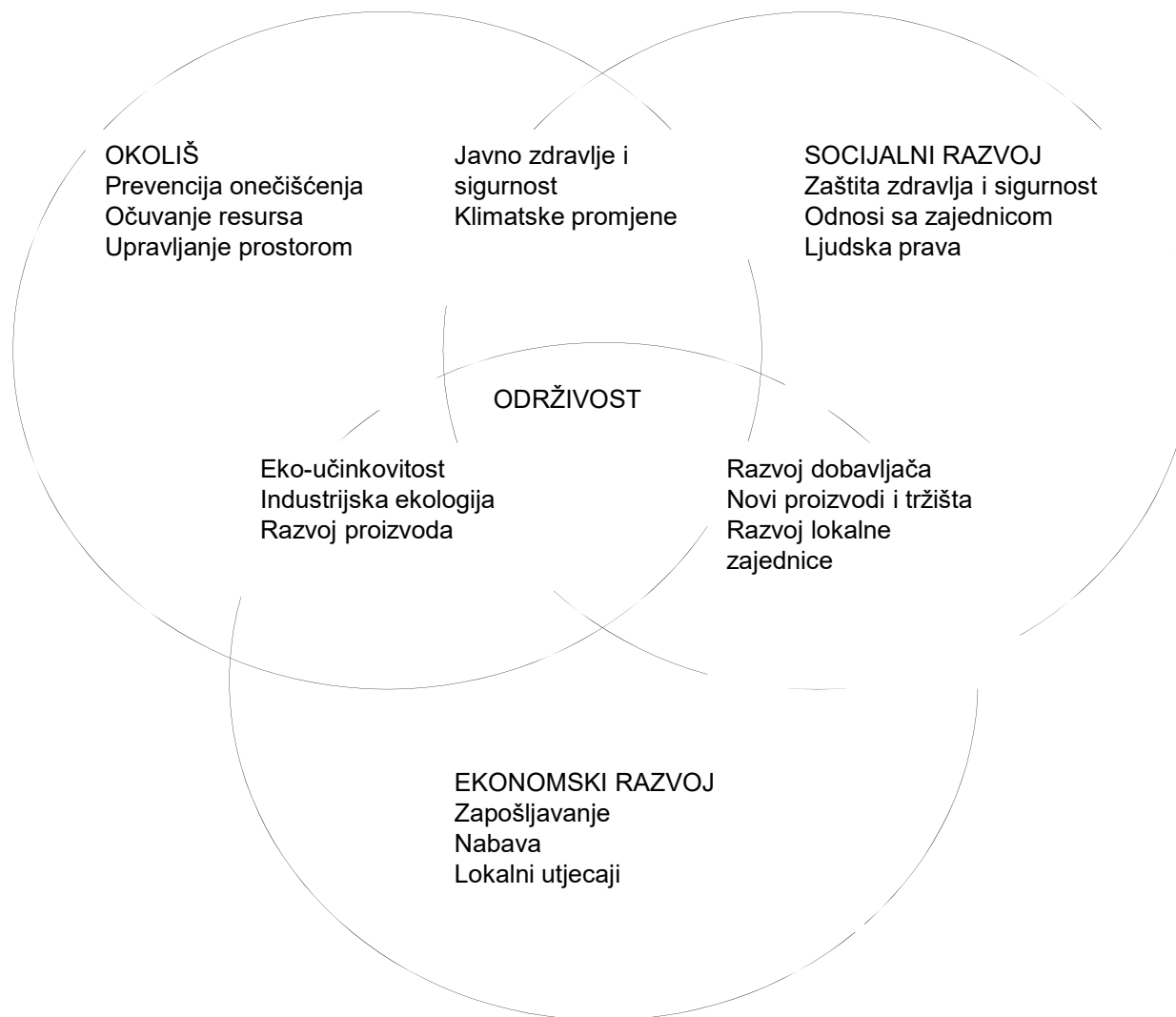
CEMEX STUDENT program za profesionalno usavršavanje studenata građevinskih fakulteta Hrvatske

*Tvrtka DALMACIJACEMENT je 2007. pristupila UN-ovom Svjetskom sporazumu Global Compact.*

CEMEX GLOBALNO:

Tijekom 2008. ukupno je dodijeljeno preko 1.3 Mil. Eura za društveno odgovorne projekte





### CEMEX globalno

- Primjenjuje se korporacijska strategija kontinuiteta tj. njena podverzija “Profitna strategija” kojom se maksimizira utilizacija resursa i umijeća poduzeća, investicije su svedene na nivo održavanja
- Pod “profitom” se ovdje smatra ubrzano vraćanje kredita što povlači za sobom i eliminaciju ograničenja na investicije čime bi se nastavilo s razvojnom strategijom ekspanzionog oblika
- Razlozi privremene primjene “Profitne strategije” su:
  - Visoka zaduženost nastala prilikom preuzimanja Rinker korporacije (19 mlrd \$)
  - U uvjetima nagle tržišne ekspanzije relativno kratkoročan kredit
  - Dolaskom recesije kredit reprogramiran na duži period uz ograničenja na investicije u periodu vraćanja



## CEMEX Hrvatska

- Zahvaljujući, gledano s globalnog aspekta malom Hrvatskom tržištu sam CEMEX Hrvatska uspijeva provoditi više simultanih startegija:
  - korporacijski gledano se koristi Razvojna startegija - koncentrirano (povezane) diverzifikacije
  - dominantni način provođenja startegije je vlasnička integracija pripajanjem samostalnih poslovnih subjekata
  - povećanjem iskorištenja postojećih kapaciteta
  - sinergijski efekt cement - beton
  - korištenje povezanih tehnologija
  - managerski know-how
  - razvoja marki cementa i betona



## CEMEX Hrvatska - cement

- Istovremeno uz primarnu strategiju na nivou cijelog CEMEX Hrvatska u cementnim operacijama se provodi:
  - razvojna strategija kombinirano exspanzivnog oblika u cilju povećanja prodaje, tržišnog udjela i profita uz zadržavanje leaderskog položaja na cementnom tržištu
  - startegija se provodi na više fronova:
    - uvođenja novih tehnologija - ekološko gorivo (održivi razvoj te niži troškovi - win win situacija)
    - inovacije u proizvodima (uvrećani betoni, specijalni cementi)
    - inovacije u načinima opskrbe tržišta (visok udjel distributivog troška u cijeni cementa)
    - te ulazak na nova izvozna tržišta (Egipat, Libija, Italija, Albanija)



# CEMEX Hrvatska - cement

nova tržišta	TRŽIŠNA EKSPANZIJA	KOMBINIRANA EKSPANZIJA
postojeća tržišta	KONCENTRACIJA	PROIZVODNA EKSPANZIJA
	postojeći asortiman	popuna i unapređenje asortimana

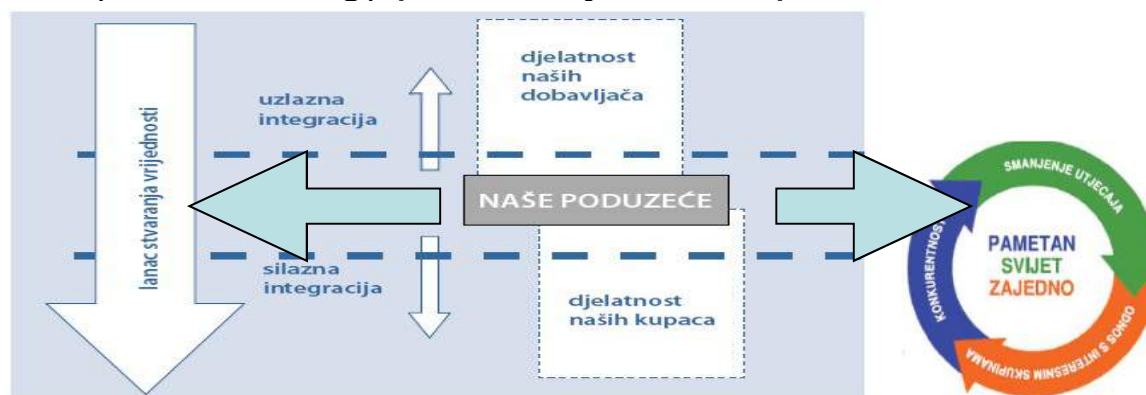
**Slika 4.3.**  
Koncentracija i vrste ekspanzije





## CEMEX Hrvatska - cement

- Istovremeno uz primarnu strategiju na nivou cijelog CEMEX Hrvatska u betonskim operacijama se provodi:
  - razvojna strategija koncentriranog oblika u cilju povećanja prodaje i tržišnog udjela uz zauzimanje leaderskog položaja na betonskom tržištu
  - strategija se provodi na više fronova:
    - horizontalnom integracijom u lancu vrijednosti preuzimanjem direktne konkurencije
    - povećanjem tržišnog udjela
    - outsource non-core (neosnovnog) poslovanja - transpora



Slika 4.4.  
Okomita  
integracija

## Strategije poslovnih jedinica

- Na nivou svih poslovnih jedinica se provodi strategija troškovnog vodstva:
  - razmjena znanja s srodnim odjelima iz drugih zemalja
  - intenzivni pregovori s dobavljačima u cilju smanjenja troškova uz održivost poslovanja dobavljača
  - uvođenje novih tehnologija (eco gorivo)
  - mijenjanje sastava proizvoda reducirajući emisije CO2
  - obnova voznog parka dobavljača



HVALA NA PAŽNJI!!!

