Analiza poslovne okoline poduzeća Tankerska plovidba d.d.

Đurđek, Iva

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:670106

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

DIPLOMSKI RAD br. 63/PE/2016

ANALIZA POSLOVNE OKOLINE PODUZEĆA „TANKERSKA PLOVIDBA d.d.“

Iva Đurđek

Varaždin, ožujak 2016. godine

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij poslovne ekonomije

DIPLOMSKI RAD br. 63/PE/2016

ANALIZA POSLOVNE OKOLINE PODUZEĆA „TANKERSKA PLOVIDBA d.d.“

Student:
Iva Đurđek, mat.br. 0085/336D

Mentor:
doc. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, ožujak 2016.godine

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR–42000 Varaždin

UNIVERSITY NORTH

Prijava diplomskog rada

studenata IV. semestra diplomskog studija
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Iva Đurđek	MATIČNI BROJ	0085/336D
NASLOV RADA	Analiza poslovne okoline poduzeća Tankerska plovidba d.d.		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Analysis of the business environment of Tankerska plovidba d.d.		
KOLEGIJ	Organizacija i organizacijsko ponašanje		
MENTOR	doc.dr.sc. Anica Hunjet		
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina		
	2 doc. dr. sc. Dinko Primorac		
	3. doc.dr.sc. Anica Hunjet		

VŽ KC

MMI

Zadatak diplomskog rada

BROJ 63/PE/2016

OPIS

U ovom radu analizirana je okolina poduzeća s posebnim naglaskom na poduzeće Tankerska plovidba d.d. U prvom dijelu teorijski su objašnjeni segmenti okoline poduzeća. Nakon toga objašnjene su metode koje se koriste u analizi opće, poslovne i industrijske okoline poduzeća. U praktičnom dijelu analizirano je poduzeće Tankerska plovidba d.d. iz Zadra. Tankerska plovidba d.d. je vodeće brodarsko poduzeće u Hrvatskoj koje se bavi prijevozom nafte i naftnih prerađevina. Za analizu opće okoline poduzeća korištena je PESTLE analiza. Kod analize poslovne okoline poduzeća korištene su metode skeniranja poslovne okoline, analiza konkurenata i analiza zainteresiranih za poduzeće. Za analizu industrijske okoline korišten je Porterov model pet sila. Nakon toga povezani su interni i eksterni faktori poduzeća pomoću SWOT i TOWS matrica. Na kraju rada definirani su misija, vizija i ciljevi poduzeća.

U VARAŽDINU, DANA 2.3.2016.

REPUBLIKA HRVATSKA 5 SVEUČILIŠTE SJEVER TAJNIŠTVO SVEUČILIŠTE SJEVER

POTPIS MENTORA A. Hunjet

DIR 01 PE

Sažetak

U diplomskom radu istraživala se okolina poduzeća s posebnim naglaskom na poslovnu okolinu poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ U prvom dijelu su teorijski obrađeni segmenti okoline poduzeća. Zatim su teorijski obrađene metode i tehnike koje se koriste kod analize okoline. Razmatrane su metode za analizu opće, poslovne i industrijske okoline. U praktičnom dijelu diplomskog rada analizirano je poduzeće „Tankerska plovidba d.d.“ iz Zadra. „Tankerska plovidba d.d.“ je vodeće brodarsko poduzeće u Hrvatskoj čija je primarna djelatnost prijevoz nafte i naftnih prerađevina. Osim prijevoza nafte poduzeće se bavi i pomorskim i obalnim prijevozom robe i putnika te pružanjem usluga u pomorskom prometu. Za analizu opće okoline poduzeća korištena je PESTLE analiza. Poslovna okolina nalazi se u neposrednoj blizini poduzeća stoga su poduzeća više usmjerena i orijentirana na poslovnu okolinu. Poslovnu okolinu čine dobavljači, kupci – potrošači, konkurenti, dioničari, zaposlenici i sindikati, kreditori, vladine (državne) organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja. Analiza poslovne okoline poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ provedena je pomoću skeniranja poslovne okoline, analize konkurencije te analize zainteresiranih za poduzeće. Za analizu industrijske okoline korišten je Porterov model pet konkurentskih sila. Da bi se dobila što bolja slika o poduzeću, napravljene su SWOT i TOWS matrice koje povezuju interne i eksterne faktore poduzeća. Sljedeći korak nakon analize okoline je postavljanje organizacijskog usmjerenja odnosno određivanje pravaca organizacije. To uključuje definiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća.

Ključne riječi: okolina poduzeća, poduzeće „Tankerska plovidba d.d.“, poslovna okolina, interni i eksterni faktori poduzeća.

Summary

In my thesis I aimed to explore the company's environment, with a special accent on "Tankerska plovidba d.d." business environment. In the first part of thesis the theoretical segments of company's environment have been explained. Further on, the methods and techniques, which were used for environment analysis, have been explained. Methods for the analysis of general, commercial and industrial environment have also been agitated. In the practical part of my thesis I analyzed the company "Tankerska plovidba d.d." from Zadar. "Tankerska plovidba d.d." is Croatia's leading shipping company, whose primary activity is the transport of oil and oil products. In addition to oil transport, the company is engaged in sea and coastal water transport of passengers and goods and is providing services to maritime transport. The analysis of the general environment of "Tankerska plovidba d.d." was made by using PESTLE analysis. The business environment is closely connected to the company; therefore, companies are more focused and oriented on enterprise business environment. The business environment consists of suppliers, customers and consumers, competitors, shareholders, employees and trade unions, creditors, government (state) organizations, community organizations and professional associations. Analysis of the business environment of "Tankerska plovidba d.d." was performed using business environment scanning, competition analysis and analysis of company's stakeholders. For the analysis of the industrial environment Porter's model of five competitive forces has been used. SWOT and TOWS matrix, linking the internal and external factors of the company have been made, in order to reach the best image of the company. Next step after the analysis of the environment is to set organizational direction and to determine the directions of the organization. This includes defining the vision, mission and company's goals.

Keywords: company's environment, company "Tankerska plovidba d.d.", the business environment, the internal and external factors of the company.

Sadržaj

1.Uvod ..... **Error! Bookmark not defined.**

2. Okolina poduzeća 3

2.1. Eksterna okolina poduzeća 4

2.1.1. Opća ili socijalna okolina 4

2.1.2. Poslovna okolina ili okolina zadataka 6

2.1.3. Industrijska okolina 8

2.2. Interna okolina poduzeća 10

2.2.1. Organizacijski resursi 10

2.2.2. Organizacijska struktura 11

2.2.3. Menadžment 11

2.2.4. Organizacijska kultura 12

3. Metode i tehnike analize opće okoline 13

3.1. Skeniranje opće ili socijalne okoline 13

3.2. Izrada ETOP profila 14

3.3. Analiza i procjena ranjivosti 14

3.4. Analiza i procjena tehnologije 15

4. Metode i tehnike analize poslovne okoline 16

4.1. Skeniranje poslovne okoline 17

4.2. Analiza konkurencije 18

4.3. Analiza zainteresiranih za poduzeće 19

4.4. Povezivanje eksternih i internih faktora 19

4.5. Ocjena procesa analize okoline 23

5. Opći podaci poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ 24

5.1 Analiza opće okoline poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ 27

5.2. Skeniranje poslovne okoline poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ 28

5.3.Analiza konkurencije poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ 31
5.4. Analiza zainteresiranih za poduzeće „Tankerska plovidba d.d.“ 33
5.5. Porterov model pet sila za poduzeće „Tankerska plovidba d.d.“ 35
5.6. SWOT analiza poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ 37
5.6.1. Snage poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ 38
5.6.2. Slabosti poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“.....38
5.6.3. Prilike poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“.....38
5.6.4. Prijetnje poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“.....38
5.7. Povezivanje internih i eksternih faktora poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ 39
5.7.1. Maksi – maksi strategija 40
5.7.2. Maksi – mini strategija 40
5.7.3. Mini – maksi strategija 40
5.7.4. Mini – mini strategija.....40
6. Postavljanje usmjerenja organizacije 41
6.1. Vizija.....41
6.2. Misija 44
6.3. Ciljevi.....47
6.4. Vizija, misija i ciljevi poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ 50
6.4.1. Vizija poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“.....50
6.4.2. Misija poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“.....50
6.4.3. Ciljevi poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“.....51
7. Zaključak.....52
Popis literature.....54
Popis slika.....55
Popis tablica..... 56

1. Uvod

Predmet istraživanja diplomskog rada je analiza poslovne okoline poduzeća, s posebnim osvrtom na poduzeće „Tankerska plovidba d.d.“ Istražit će se koji su to čimbenici koji utječu na poslovanje poduzeća i nalaze se u njegovoj neposrednoj okolini. Za razliku od opće okoline koja je „daleko“ od poduzeća, poslovna okolina se nalazi u njegovoj neposrednoj blizini. Stoga su poduzeća više usmjerena i orijentirana na poslovnu okolinu s kojom se svakodnevno susreću i o kojoj imaju puno više informacija. Cilj ovog rada je utvrditi koji čimbenici i na koji način utječu na poslovnu okolinu poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ Kako bi došli do postavljenih ciljeva istraživanja potrebno je primijeniti određene metode odnosno načine istraživanja. Prilikom izrade ovog rada korištene su PESTLE analiza, skeniranje poslovne okoline, analiza konkurencije, analiza zainteresiranih za poduzeće, Porterov model pet sila, SWOT analiza te TOWS analiza.

U uvodnom poglavlju bit će izloženi predmet istraživanja. Nadalje, izložit će se ciljevi istraživanja i znanstvene metode koje će se koristiti u radu. U drugom dijelu uvoda obradit će se sama struktura rada.

Drugo poglavlje odnosi se na segmente poslovne okoline. Analiziraju se eksterna i interna okolina poduzeća.

Sljedeće poglavlje rada razmatrat će koje se metode i tehnike koriste u analizi opće okoline, dok se u četvrtom poglavlju analiziraju metode i tehnike koje se koriste za analizu poslovne okoline.

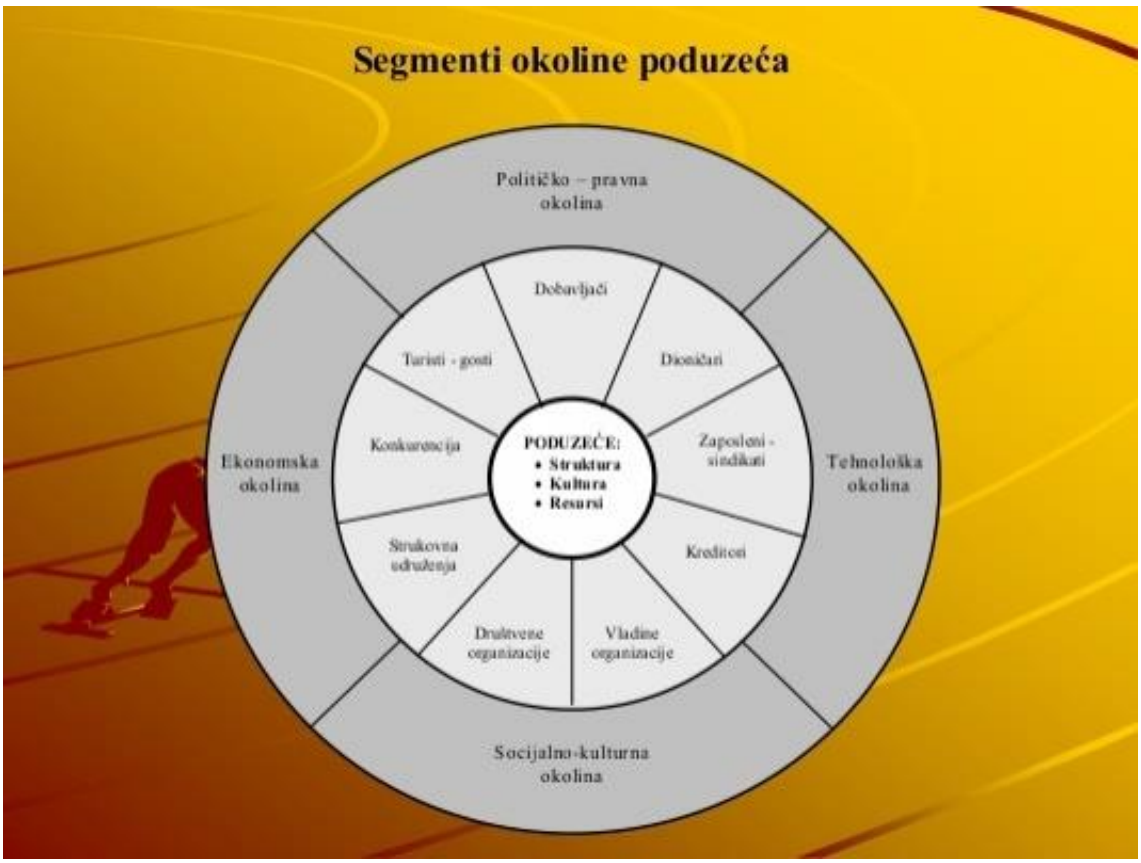
Peto poglavlje će obratiti posebnu pozornost na poduzeće „Tankerska plovidba d.d.“, koje je brodarsko poduzeće čija je primarna djelatnost prijevoz nafte i naftnih prerađevina. Nadalje su na primjeru poduzeća provedene sve

metode koje se koriste u analizi poslovne okoline i doneseni zaključci svake analize.
Šesto poglavlje opisuje koji su daljnji koraci nakon što poduzeće analizira svoju okolinu. Na kraju poglavlja definirane su vizija, misija i ciljevi poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“

Na kraju rada donesen je zaključak na temelju provedenih istraživanja, te popis korištene literature i ilustracija.

2. Okolina poduzeća

Uspješnost poduzeća uvelike je određeno čimbenicima okoline u kojoj poduzeće djeluje i ostvaruje svoje ciljeve. Da bi poduzeće moglo odgovarati na izazove okoline, mora je dobro istražiti. Okolina poduzeća može se definirati kao sveukupnost pojava i čimbenika izvan poduzeća i unutar njega koji direktno i indirektno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i razvitak.[1] Cjelokupna okolina poduzeća dijeli se na eksternu ili vanjsku i internu ili unutarnju.



Slika 1: Segmenti okoline poduzeća

Izvor: https://www.yumpu.com/hr/document/view/30796904/hotelsko-poduzeae-i-njegova-okolina-lumens/11

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

2.1. Eksterna okolina poduzeća

Pod eksternom okolinom poduzeća podrazumijevaju se sve vanjske snage, odnosno utjecaju izvan poduzeća koji djeluju na poduzeće. Eksterna okolina karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promjenama, koje uz kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost kao glavne značajke današnje okoline poduzeća, presudno utječu na:

1. pojavu „organizacijskog darvinizma“, po kojemu se opstanak poduzeća veže za njegovu sposobnost neprekidnog praćenja promjena i adekvatne prilagodbe promjenama
2. razvitak poduzeća – koji se veže za sposobnost adaptacije poduzeća okolini i stupanj fleksibilnosti njegove organizacijske strukture.[2]

Na vanjsku okolinu poduzeće može samo u maloj mjeri djelovati i samo na neke aspekte okoline, ali joj se mora prilagođavati ako želi svoj opstanak i razvoj. Stoga svako poduzeće mora biti spremno i sposobno odgovoriti na izazove vanjske okoline. Uobičajena je klasifikacija vanjske okoline poduzeća na opću ili socijalnu, poslovnu okolinu ili okolinu zadataka te na industrijsku okolinu.

2.1.1. Opća ili socijalna okolina

Opća ili socijalna okolina poduzeća je dio eksterne okoline koja je udaljena od poduzeća pa poduzeće teško može utjecati na nju. U opću okolinu poduzeća ubrajaju se: prirodno - ekološka, znanstveno - tehnološka, ekonomska, političko – pravna i sociokulturna okolina.[3]

Prirodno – ekološka okolina poduzeća obuhvaća sve materijalne i demografske resurse, sve od sirovina do ljudi kao ključnog resursa svakog poduzeća, koji svojim radom i kvalitetom utječu na razvitak i opstanak poduzeća.

[2]BubleM., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 17.
[3]Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 19.

Znanstveno – tehnološka okolina poduzeća obuhvaća sva dostignuća u znanosti, tehnici i tehnologiji. Poduzeće se mora prilagoditi i držati korak sa suvremenom tehnologijom ukoliko ne želi ugroziti svoju tržišnu poziciju. Osim direktnog utjecaja na poduzeće, tehnološki razvoj utječe i na ostalu okolinu poduzeća, posebice na socijalnu.

Ekonomska okolina poduzeća je temeljni okvir za djelovanje poduzeća. Svako poduzeće je dio gospodarstva, odnosno ekonomije neke zemlje u kojoj djeluje. Da bi poduzeće bilo uspješno, menadžment poduzeća mora dobro poznavati ekonomske pokazatelje u zemlji, odnosno u okruženju u kojem poduzeće posluje. Stoga se u okviru ekonomske okoline mora voditi briga o bruto nacionalnom dohotku, stopi nezaposlenosti, inflaciji, dostupnosti adekvatne radne snage, bilanci izvoza i uvoza i ostalih ekonomskih čimbenika.

Političko – pravna okolina poduzeća određena je faktorima koji utječu na stabilnost zemlje i gospodarstva u kojoj posluje poduzeće. Institucionalni okviri, koji su zadani distribucijom političke moći i pravnim normama, determiniraju opće zakonske okvire za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada poduzeća.[4]

Sociokulturna okolina poduzeća obuhvaća društvena vjerovanja, stavove i vrijednosti. Poduzeće mora pratiti promjene vezane uz sociokulturne navike potrošača kako ne bi ostalo na tržištu sa zastarjelom ponudom za kojom više ne postoji potražnja.

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

2.1.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka

Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje.[5] Za razliku od opće okoline koja je dosta udaljena od poduzeća, poslovna okolina nalazi se u neposrednoj blizini poduzeća stoga su poduzeća više usmjerena i orijentirana na poslovnu okolinu. O poslovnoj okolini poduzeće ima puno više saznanja i informacija, stoga je poduzeću lakše operirati s poslovnom okolinom nego s općom okolinom. Poslovna okolina sastoji se od devet ključnih dijelova. To su: dobavljači, kupci – potrošači, konkurenti, dioničari, zaposlenici i sindikati, kreditori, vladine (državne) organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja.[6]

Kupci su najvažniji čimbenik poslovne okoline poduzeća jer poduzeća postoje da bi zadovoljila potrebe i želje kupaca te na taj način ostvarila prihod i opstala na tržištu. Sve što kompanije proizvode, bilo da je riječ o proizvodima ili uslugama, mora se prilagoditi kupcima. Onaj tko to ne razumije i ne prilagodi organizaciju zahtjevima i potrebama kupaca, nema sigurnu budućnost.[7]

Dobavljači su dio eksterne okoline poduzeća čiji je zadatak osigurati sve što je potrebno poduzeću za proizvodnju nekog proizvoda. Prema mišljenju E. Bowmana i B. Koguta Japanci održavaju uspješan odnos između kupaca i dobavljača na temelju ova četiri načela:

- i kupac i dobavljač nastoje raditi dobro za obje strane,
- kupac i dobavljač zajedno dijele mogućnost neuspjeha,
- jača strana uključuje slabiju u donošenju odluka,
- u cijelom sustavu dobro se zna tko je vođa, a to će biti partner koji se dokazao u dosadašnjem poslovanju.

[5]Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 19.
[6]Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 20.
[7]Sikavica P., Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008., str. 118.

Osim nabavljanja sirovina potrebnih za proizvodnju, možemo govoriti i o dobavljačima radne snage i o dobavljačima informacija.

Konkurenti su dio okoline poduzeća koji je nemoguće kontrolirati. Konkurencija se pojavljuje iznenada i bez naše volje. Poduzeće mora pronaći načine i strategije kako se nositi sa izazovima konkurencije. Potrebno je dobro poznavati, analizirati i istražiti konkurenciju te na temelju toga odrediti unikatnu strategiju kao odgovor na izazove konkurencije.

Dioničari sve više utječu na poslovanje poduzeća jer se kao vlasnici – dioničari sve više uključuju u poslovanje i vođenje poduzeća.

Zaposlenici postaju ključni resurs kojim raspolaže poduzeće stoga je ljudskim potencijalima u poduzeću potrebno posvetiti posebnu pažnju. Jedan od najvažnijih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. Upravljanje ljudskim potencijalima je specifično i mora predstavljati izazov menadžera jer je svaki zaposlenik jedinstven, kao i svako poduzeće.

Kreditori su dio poslovne okoline poduzeća koji pridonose ostvarenju zadanih poslovnih ciljeva poduzeća. Danas se sve više pojavljuju i u ulozi partnera koji zajedno sa određenim poduzećem rade na ostvarenju nekog zajedničkog projekta.

Kao posebne dijelove poslovne okoline poduzeća treba izdvojiti vladine ili državne organizacije, društvene organizacije ili zajednice te različita strukovna udruženja koja odgovarajućom politikom i zakonskom regulativnom utječu na poduzeće.

2.1.3. Industrijska okolina

Industrijska okolina je dio eksterne okoline poduzeća koji obuhvaća skupinu istorodnih poduzeća. Konkurentske snage prema Porteru jesu:[8]

1. Konkurenti u grupaciji ili rivalstvo među postojećim konkurentima – najvažnija je konkurentska snaga o kojoj ovisi izbor konkurentske strategije poduzeća. Poslovni potezi su na tržištu međusobno uvjetovani, odnosno potezi nekog poduzeća izazivaju odgovarajuće protupoteze drugog poduzeća.

2. Pojava novih konkurenata ili ulazak novih poduzeća u grupaciju – s pojavom novih konkurentskih poduzeća javlja se prijetnja za postojeća poduzeća jer izaziva poremećaje na konkurentskom tržištu.

3. Konkurentska snaga nadomjestaka ili supstituta – u slučaju pojave jeftinijeg zamjenskog proizvoda, od proizvođača primarnog proizvoda se zahtijeva poboljšanje kvalitete, diferencijacija proizvoda a u krajnjem slučaju i sniženje cijene. Kupci su skloni mijenjanju navika i vrlo lako mogu prijeći na korištenje zamjenskih proizvoda zbog čega je vrlo važno analizirati konkurenciju.

4. Konkurentska snaga dobavljača – pregovaračka moć dobavljača raste s porastom snage cjenkanja dobavljača, a to je situacija kada dobavljači mogu određivati uvjete poslovanja.

5. Konkurentska snaga kupaca – snaga kupaca dolazi do izražaja u situaciji kada mali broj kupaca kupuje velike količine robe i kad postoji mogućnost istodobne kupnje od više proizvođača.

[8]Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 20.

Porterov model prikazuje sljedeća slika:[9]



Slika 2: Porterov model pet sila

Izvor:http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml/

Porterov model smatra se najviše korištenim i najbolje opisanim instrumentom za procjenu konkurentske pozicije.

[9]http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml/

2.2. Interna okolina poduzeća

Interna ili unutarnja okolina poduzeća je okolina koja je u potpunosti pod utjecajem poduzeća i na nju poduzeće može utjecati. Interna i eksterna okolina imaju jednaku važnost za poduzeće i teško je reći koja je od njih važnija. Zajedno čine cjelinu koju je potrebno neprestano analizirati i promatrati. U internu okolinu poduzeća ubrajamo sljedeće elemente:

1. organizacijski resursi - zaposlenici i tehnologija.
2. organizacijska struktura – u procesu transformacije povezuje sve resurse.
3. menadžment – aktivnostima drugih ljudi povezuje sve elemente interne okoline u procesu transformacije inputa u outpute.
4. organizacijska kultura – sustav vrijednosti, vjerovanja i normi koje dijele svi članovi organizacije.

2.2.1. Organizacijski resursi

Organizacijski resursi su sve komponente inputa koje se ili pomoću kojih se u procesu transformacije proizvode gotovi proizvodi ili usluge.[10] Dva temeljna resursa koja su potrebna svakoj organizaciji su materijalni resursi i ljudski potencijal. Pod materijalnim resursima podrazumijevamo materijal, sirovine, opremu odnosno sve ono što ulazi u proizvodni proces i pomaže da se inputi pretvore u outpute. U materijalne resurse ubrajamo i financijske i informacijske resurse. Financijski resursi obuhvaćaju novčanu imovinu poduzeća koja ujedno čini i polazni oblik ulaganja u druge oblike imovine. Pod ljudskim potencijalom podrazumijevamo sve zaposlene u organizaciji koji svojim znanjem, vještinama i sposobnostima najviše doprinose ostvarenju ciljeva organizacije. Upravljanje ljudskim resursima ima svrhu ispunjenja ekonomskih ciljeva, koji se odnose na porast proizvodnje i profitabilnost, efikasnost, efektivnost te ostvarenje socijalnih ciljeva poput

[10]Sikavica P., Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008., str. 126.

zadovoljenja interesa zaposlenika, poboljšanje njihovog socioekonomskog položaja, podizanje kvalitete života te općenito razvitak individualnih sposobnosti svakog zaposlenika.

2.2.2. Organizacijska struktura

Pod organizacijskom strukturom podrazumijevamo cjelokupnost odnosa i veza među čimbenicima organizacijskog sustava. Svako poduzeće ima svoju definiranu strukturu ili sastav, odnosno svoj sustav unutarnjih veza i odnosa. Oblikovanje organizacije poduzeća odnosno odabir najprikladnije vrste organizacijske strukture poduzeća predstavlja jednu od najvažnijih odluka u poduzeću. U suprotnom će struktura koja ne odgovara situaciji u kojoj se nalazi organizacija usporiti ili zakočiti sposobnost upravljačkog sustava. Sva istraživanja dovode do istog zaključka, a to je da nema jednog načina koji bi se mogao definirati kao najbolji za strukturiranje organizacije. Svi logični sustavi strukture imaju dobrih i loših strana. Najvažnije kod izgradnje organizacijske strukture poduzeća je da se izgradi kvalitetna organizacijska struktura koja mora osiguravati ostvarivanje ciljeva organizacije optimalnu podjelu rada, a posebno onih zadataka koji se dodjeljuju menadžerima.

2.2.3. Menadžment

Menadžment se kao interna okolina menadžmenta nalazi u nešto drugačijoj ulozi u odnosu na sve ostale čimbenike unutarnje okoline menadžmenta. Menadžment mora pomiriti sve interese, odnosno ponašati se društveno odgovorno, što podrazumijeva:[11]

- dati otpremninu tehnološkom višku radnika,
- omogućiti radnicima dodatno obrazovanje,

[11] http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/menadzment/strateski-menadzment/

- dopustiti zaposlenima da uzmu slobodno kad im je potrebno,
- dati doprinos ustanovama i građanskim inicijativama u lokalnoj zajednici,
- zadržati poslovanje u svakoj zemlji kako bi zadržali radna mjesta, a ne ga preseliti u inozemstvo,
- ulagati u zaštitu okoliša,
- pomoći siromašnim zemljama u razvoju ekonomske baze.

Razlikujemo operativnu, taktičku i stratešku razinu menadžmenta.

2.2.4. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura daje organizaciji osobnost koja se očituje u djelovanju njenih članova.[12] Organizacijska kultura definira se kao skup ključnih vrijednosti, vjerovanja i normi koje zajednički dijele članovi organizacije. Organizacijsku kulturu možemo promatrati sa aspekta vidljivih čimbenika i sa aspekta nevidljivih čimbenika.

Vidljivi znaci kulture su oni koji se vide „iznad površine“. U vidljive znakove kulture ubrajamo statusne simbole, ceremonije, priče, slogane, ponašanje, jezik, žargon, stil odijevanja i slično.

Nevidljivi znaci kulture se nalaze „ispod površine“ i teško su vidljivi nekom izvan organizacije. U nevidljive znakove kulture ubrajamo zajedničke vrijednosti, vjerovanja, pretpostavke, stavove i osjećaje. Organizacijska kultura je veoma važan segment organizacije i organizacijskog života kojemu treba posvetiti osobitu pažnju u kontekstu poslovanja organizacije te je njegovanje funkcionalnog tipa kulture neophodno za ostvarivanje strategije te uspješnost i razvoj organizacije.

[12]Bobera D., Hunjet A., Kozina G., Poduzetništvo, Varaždin, 2015. str. 258.

3. Metode i tehnike analize opće okoline

Za analizu opće okoline nekog poduzeća koriste se sljedeće metode:[13]

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

3.1. Skeniranje opće ili socijalne okoline

Metoda skeniranja opće ili socijalne okoline uključuje analizu ključnih elemenata opće okoline, a to su prirodno – ekološki faktori, znanstveno – tehnološki faktori, ekonomski faktori, političko – pravni faktori te sociokulturni faktori.

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

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

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

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

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

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

Analiza političko pravne okoline uključuje procjenu trenutačnih i potencijalnih utjecaja političkih odnosa i pravne regulative.
Svrha ove analize je utvrditi koji od elemenata predstavljaju priliku za poduzeće, a koji na poduzeće djeluju kao prijetnja.
Cilj analize opće ili socijalne okoline je uočiti kritične faktore poduzeća koji mogu utjecati na budućnost poduzeća.

3.2. Izrada ETOP profila

ETOP analiza koristi se za utvrđivanje pozicije poduzeća u odnosu na intenzitet prilika i prijetnji. Ovu metodu najčešće koriste menadžeri za strateško predviđanje i razvitak poduzeća. Cilj analize je procijeniti implikacije prilika i prijetnji iz okoline na sadašnje i buduće poslovanje poduzeća.[14]

3.3. Analiza i procjena ranjivosti

Analiza i procjena ranjivosti je analiza koja također pomaže u otkrivanju prilika i prijetnji poduzeća. Ona pomaže u otkrivanju sljedećih aspekata:

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

Analiza započinje identificiranjem podupirućih elemenata poduzeća, a nastavlja se identificiranjem prijetnji koje mogu razoriti podupiruće elemente. Nakon toga potrebno je procijeniti kolike su posljedice ukoliko se potencijalna

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

prijetnja ostvari. Analiza završava ocjenom sposobnosti poduzeća da pravovremeno reagira na uočene prijetnje.

3.4. Analiza i procjena tehnologije

Analiza i procjena tehnologije također je jedna od analiza koja pridonosi postupku identificiranja prilika i prijetnji iz okoline.

Analiza se temelji na postupku procjene tehnologije koji ima dva osnovna koraka:[15]

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

Skeniranje ili oštro motrenje tehnologije provodi se na način da se ukupno poslovanje podijeli na odgovarajuće tehnološki zaokružene strateške cjeline. Tada za svaku stratešku poslovnu jedinicu treba utvrditi sljedeće:[16]

1. koje se prilike i prijetnje mogu pojaviti na osnovi upotrijebljene odnosno primijenjene tehnologije, tj. tehnologije koju upotrebljava izabrano poduzeće,
2. koje prilike i prijetnje mogu nastati vezano za tehnologiju koju upotrebljavaju konkurenti,
3. koje se prilike i prijetnje mogu očekivati s obzirom na pojavu novih tehnologija odnosno „tehnologija na vidiku“.

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

[15]Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 33.
[16]Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 34.

4. Metode i tehnike analize poslovne okoline

Poduzeće se promatra kao međusoban utjecaj okoline, resursa i menadžmenta. S obzirom da je poduzeće podložno promjenama iz okoline s kojom je u stalnoj interakciji, potrebno je dobro istražiti koji faktori djeluju na poduzeće kao prilike, a koji kao prijetnje.

Kod analize poslovne okoline poduzeća upotrebljavaju se sljedeće metode:[17]

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

Analiza okoline omogućuje menadžmentu i onima koji donose odluke, odgovore na pitanja presudna za formiranje strategija kao što su sljedeća:[18]

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

Opstanak i razvoj poduzeća ovisi o načinu iskorištavanja povoljnih prilika okoline i izbjegavanju prijetnja koje dolaze iz okoline.

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

4.1. Skeniranje poslovne okoline

Skeniranje poslovne okoline čini devet temeljnih aktera poslovne okoline: dobavljači, kupci – potrošači, konkurenti, dioničari, sindikati, kreditori, vladine (državne) organizacije, društvene organizacije s njima pripadajućim dimenzijama. Svaki od tih aktera promatraju se pojedinačno, odnosno potrebno je ustanoviti da li svaki element označava priliku ili prijetnju za poduzeće. Ukoliko promatrani element označava priliku, označava se s (+), odnosno s (-) ako označuje prijetnju. Nakon toga potrebno je ocijeniti svaki element na sljedeći način:

1. Korak: Ocjenjuje se utjecaj elemenata koji su u tablici označeni sa (+) i to ocjenama od 0 do 5, a elementima koji su označeni sa (-) dodjeljuju se ocjene od -5 do 0, pri čemu 0 označava da promatrani element „nema utjecaja“, a ocjena 5 označava da promatrani element ima „presudan utjecaj“.

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

3. Korak: Nakon što se ocijene elementi, potrebno je ocijeniti važnost elemenata pri čemu se koriste ocjene od 0 do 10, pri čemu 0 označuje „nema važnosti“ dok 10 označava „presudnu važnost“. Nakon što se ocijene elementi, potrebno je izračunati prosječne ocjene za svaku dimenziju.

4. Korak: Na kraju se izrađuje tablični prikaz rezultata analize poslovne okoline s prikazom utjecaja elemenata, važnosti elemenata te zbrojem prilika i prijetnji.

4.2. Analiza konkurencije

S obzirom da su konkurenti jedan od važnih aktera u poslovnoj okolini poduzeća, neophodno je analizirati konkurenciju izabranog poduzeća.

U postupku analize konkurencije mogu se primijeniti dva postupka:[19]

1. skeniranje konkurencije i
2. analiza strukture konkurencije.

Skeniranje ili oštro motrenje konkurencije usmjereno je na otkrivanje glavnih konkurenata i njihovih temeljnih značajki. Rezultati skeniranja omogućavaju poduzeću poduzimanje odgovarajućih akcija i aktivnosti s ciljem iskorištavanja svojih konkurentskih prednosti u odnosu na prednosti glavnih konkurenata.

Analiza strukture konkurencije teorijski je utemeljena na Porterovu modelu pet konkurentskih snaga, pri čemu je faktore konkurencije moguće promatrati s četiri bitna aspekta, a to su:

- s aspekta pozicije poduzeća u pripadajućoj grani,
- s aspekta trenutačnog strateškog položaja poduzeća,
- s aspekta potencijalnog strateškog položaja poduzeća,
- s aspekta sposobnosti ili osposobljenosti menadžmenta poduzeća da sagleda utjecaj konkurencije i pomoću odgovarajuće strategije omogući ostvarenje vizije i zacrtanih ciljeva poduzeća.[20]

Metoda analize strukture konkurencije svodi se na analizu deset ključnih faktora, a to su:[21]

1. potencijalna stopa rasta,
2. prijetnja ulaska novih poduzeća,
3. intenzitet rivalstva, odnosno suparništva,

[19]Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 39.
[20]Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 39.
[21]Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 39.

4. pritisak zamjenskih proizvoda i supstituta,
5. ovisnost o dopunskim ili komplementarnim proizvodima,
6. snaga cjenkanja kupaca,
7. snaga cjenkanja dobavljača,
8. stupanj tehnološke ovisnosti,
9. postotak primjene inovacija,
10. razina sposobnosti menadžmenta.

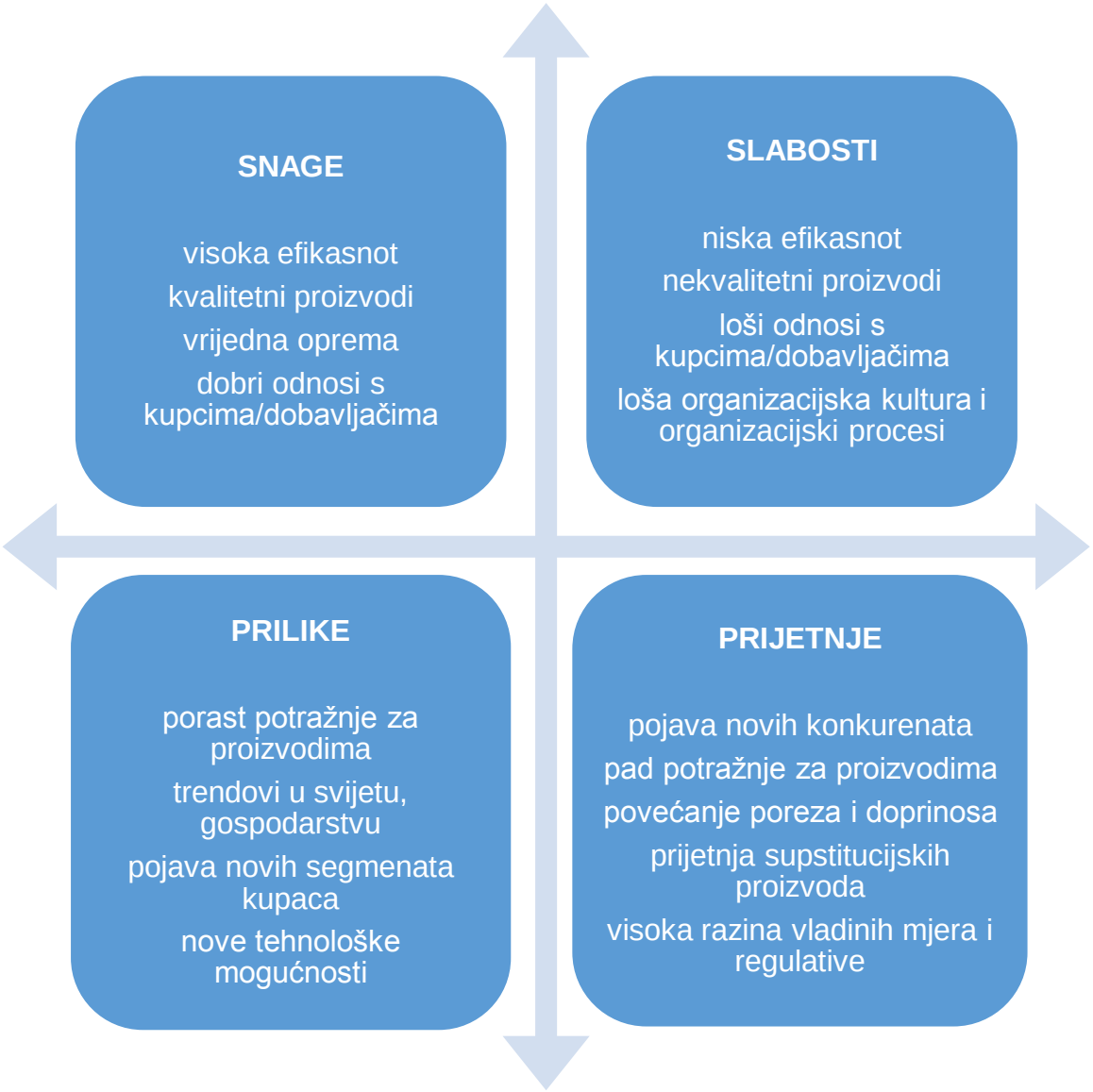
4.3. Analiza zainteresiranih za poduzeće

Stakeholder analiza ili analiza zainteresiranih za poduzeće u prvi plan stavlja one poslovne subjekte o čijim aktivnostima ovisi opstanak i razvitak poduzeća. Analiza započinje utvrđivanjem subjekata zainteresiranih za poduzeće te se nastavlja s procjenom odgovarajućih pretpostavki. Zainteresirani za poduzeće mogu biti kupci, dobavljači, konkurenti, kreditori, dioničari, partneri, vlasnici te različite institucije. Od svih navedenih najvažnije je izdvojiti kupce, dobavljače i konkurente. U postupku analize zainteresiranih za poduzeće potrebno je utvrditi koje pretpostavke djeluju podupiruće, a koje opiruće za svaki pojedini subjekt koji je zainteresiran za poduzeće. Nakon toga, potrebno je ocijeniti važnost svake pojedine pretpostavke i procijeniti kakva je vjerojatnost njihova ostvarenja. Ocjena svake pretpostavke može poprimiti vrijednost u rasponu od 0 do 9, pri čemu broj 0 označava najmanju važnost dok broj 9 označava najveću važnost i vjerojatnost.

4.4. Povezivanje eksternih i internih faktora

Za povezivanje internih i eksternih faktora nekog poduzeća koristi se SWOT analiza. SWOT analiza dolazi od prvih naziva engleskih riječi strenghts (S), weaknesses (W), opportunities (O) i threats (T), što u prijevodu znači snage, slabosti, prilike i prijetnje. Poduzeće se SWOT analizom koristi kako bi formiralo određenu strategiju u poslovanju.

Na sljedećoj slici prikazane su neke od mogućih prilika, prijetnji, snaga i slabosti nekog poduzeća.



Slika 3: SWOT analiza

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

Snage poduzeća mogu se definirati u obliku onoga što poduzeće posjeduje i omogućava mu konkurentnost. U snage poduzeća ubrajamo materijalne (opreme, poslovne zgrade) i nematerijalne resurse poduzeća (organizacijska kultura, struktura i strategija).

Slabosti poduzeća su sve ono što poduzeću nedostaje, odnosno sve ono zbog čega nije u mogućnosti biti konkurentno.

Prilike i prijetnje rezultat su promjena ekonomskih, političkih, socijalnih te tehnoloških faktora te promjene u strukturi industrijskog područja.
Prilike su sve povoljne situacije u okolini poduzeća koje djeluju stimulativno na ostvarenje organizacijskih ciljeva.

Prijetnje su sve nepovoljne situacije u okolini poduzeća koje djeluju negativno na ostvarenje ciljeva poduzeća a mogu i ugroziti vitalnost poduzeća.

Nakon što se odrede snage, slabosti, prilike i prijetnje treba uskladiti interne i eksterne elemente analize. Moguće je oblikovati četiri grupe strateških preporuka:[22]

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

Ipak, SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, pa je zbog toga razvijena TOWS matrica. TOWS matrica konceptualni je okvir za identificiranje i analiziranje prijetnji (T – threats) i prilika (O – opportunities) u vanjskom okruženju te procjenjivanje organizacijskih slabosti (W – weaknesess) i snaga (S - straights) u unutarnjem okruženju. Pomaže u identifikaciji veza između snaga, slabosti, prilika i prijetnji te daje osnovu formuliranja strategija na tim odnosima. Ona pokazuje kako vanjske prilike i prijetnje s kojima se suočava određeno poduzeće mogu biti suprotstavljene unutarnjim snagama i slabostima da bi se kao rezultat dobilo četiri skupa alternativnih strategija.

[22]Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 69.

Sljedeća tablica prikazuje TOWS matricu i alternativne strategije koje proizlaze iz matrice.[23]

Tablica 1: TOWS matrica za formuliranje strategije

Unutarnji čimbenici **Vanjski čimbenici**	**Unutarnje snage (S)** tj. snage u menadžmentu, operacijama, financijama, marketingu, istraživanju i razvitku, konstrukciji	**Unutarnje slabosti (W)** tj. slabosti u područjima prikazanim u polju „snage“
Vanjske prilike (O) tj. sadašnji i budući ekonomski uvjeti, političke i društvene promjene, novi proizvodi, usluge i tehnologija (vodeći računa i o rizicima)	**SO strategija: maksi-maksi** Potencijalno najuspješnija strategija, uporaba snaga organizacije da bi se iskoristile prilike	**WO strategija: mini-maksi** tj. razvojna strategija prevladavanja slabosti u cilju iskorištavanja prilika
Vanjske prijetnje (T) tj. nedostatak energije, konkurencija i područja slična onima u prethodnom polju „prilika“	**ST strategija: maksi-mini** tj. uporaba snaga da bi se nosilo s prijetnjama ili ih se izbjeglo	**WT strategija: mini – mini** tj. smanjivanje opsega poslovanja, likvidacija ili zajednički pothvat

Izvor: Weihrich H., Koontz H., Menadžment, Mate, Zagreb, 1994., str. 175.

Tablica prikazuje TOWS matricu koja se koristi za sustavnu analizu koja olakšava uspoređivanje vanjskih prilika i prijetnji s unutarnjim slabostima i snagama organizacije.

[23]Weihrich H., Koontz H., Menadžment, Mate, Zagreb, 1994., str. 175.

4.5. Ocjena procesa analize okoline

Proces analize okoline obuhvaća: [24]

- skeniranje,
- monitoring,
- predviđanje.

Skeniranje je proces kojim se prikupljaju podaci koji su zanimljivi poduzeću, pri čemu poduzeće nije usredotočeno na određene tipove podataka.

Monitoring je proces kojim se poduzeće usmjerava i usredotočuje na određeni broj meta koje opisuju brzinu i potencijalnu jačinu utjecaja trendova u okolini.

Predviđanje je proces kojim se poduzeće bazira na buduća stanja i ishode.

Integriranjem svega navedenog poduzeće oblikuje svoje strateške planove i aktivnosti.

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

5. Opći podaci poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“

Izvoz se u Republici Hrvatskoj često spominje u negativnom kontekstu, jer se na njega gleda kao na stavku koja teško može postići željenu razinu. Traži se organizirana izvozna politika na razini države, a napominje se nužnost okretanja većih proizvodnih i uslužnih poduzeća prema izvozu kako bi gospodarstvo u dugom roku uopće moglo opstati. Ako se traži poduzeće koje je bilo sposobno preživjeti gospodarski slom i ratne uvjete ranih 90-ih, te privatizaciju i nalet inozemne konkurencije, a pritom uspjelo povećati svoje proizvodno uslužne kapacitete i ostati izrazito izvozno orijentirano, onda je to „Tankerska plovidba d.d.“[25]

„Tankerska plovidba d.d.“ Zadar je dioničko društvo osnovano i sa sjedištem u Zadru i neprekinutom tradicijom poslovanja od 1955.godine. Osnovano je kao lokalno brodarsko poduzeće „Jugotanker“ te već 1970. godine ušlo u kategoriju većih brodarskih poduzeća u svijetu. „Jugotanker“ se u procesu privatizacije pretvorio u poduzeće „Tankerska plovidba d.d.“, se čija se djelatnost, a to je primarno prijevoz nafte i naftnih prerađevina, nije mijenjala do danas i trenutno je jedino poduzeće u Hrvatskoj koje se bavi tim tipom transportnih usluga. Osim prijevoza nafte poduzeće se bavi i sljedećim djelatnostima:

- pomorski i obalni prijevoz robe i putnika,
- usluge u pomorskom prometu (spašavanje i tegljenje brodova; opskrba brodova, brodica pogonskim gorivom; uvoz za vlastite potrebe uredske opreme, trgovina na veliko krutim tekućim i plinovitim gorivima i srodnim proizvodima; uslužne djelatnosti i posredovanje u vezi s vodenim prijevozom; iznajmljivanje i davanje u zakup plovnih prijevoznih sredstava; posredovanje u trgovini strojevima, industrijskom opremom, brodovima i zrakoplovima; gradnja brodova i plutajućih objekata; usluge

[25] http://www.liderpress.hr/Default.aspx?sid=91551

nadzora gradnje brodova i plutajućih objekata; popravak i održavanje brodova i čamaca).[26]

Prijevozna sredstva koja poduzeće posjeduje su tankeri i brodovi za rasuti teret na kojima rade isključivo hrvatski pomorci. Poduzeće ima velik broj podružnica u četiri zemlje svijeta i to su: Liberija, Malta, Engleska i Hrvatska.

Dugogodišnja strategija poslovanja „Tankerska plovidba d.d.“, odnosno bivši „Jugotanker“, 1955. godine počeo je sa dva tankera imena Jajce i Lendava. Nakon serije nepovoljnih godina odnosno stagnacije u poslovanju od 1991. do 2000. godine, nagli rast unatrag devet godina rezultirao je da „Tankerska plovidba d.d.“ danas ima devetnaest brodova, deset tankera i devet teretnih brodova za rasuti teret.

Većinu prevezene robe čine tekući tereti, odnosno naftni derivati. Kratki pregled uslužnog potencijala poduzeća koji se očituje kroz ukupnu nosivost njenih brodova pokazuje da je „Tankerska plovidba d.d.“ cijeli svoj poslovni vijek podredila ekspanziji transportnih kapaciteta i time povećanju prihoda i poslovne aktivnosti. Razvojni program poduzeća je u pozadini takvog poslovanja, a najbolje je opisan u pismenim izjavama uprave poduzeća netom prije početka privatizacije. Tada se iznijelo da je proširenje kapaciteta nabavkom novih brodova i povećanje postojeće tonaže bio i nadalje jest uvjet daljnjeg razvoja, a temeljio se i temeljiti će se na rezultatima poslovanja i akumulaciji sredstava u budućnosti. Uz to, osnovna koncepcija poduzeća bila je zadržavanje stečenih pozicija na tržištu brodskog prostora održavanjem postojeće kvalitete usluga i praćenjem tehnološko tehničkih dostignuća u gospodarstvu, a nakon pretvorbe u dioničko društvo koncepcija poslovanja mijenja se u stalna nastojanja osvajanja sve većeg tržišta.

„Tankerska plovidba d.d.“ je i prije pretvorbe imala sto posto udjela u sedam poduzeća u inozemstvu od čega šest registriranih u Monroviji, Liberija i jedno

[26] http://www.tankerska.hr/dokumenti/file/skupstina0813/Godi%C5%A1nje%20izvje%C5%A1%C4%87e%20za%202013.pdf

u Londonu, te dio vlasništva u poduzeću u Austriji. Svim poduzećima u Liberiji djelatnost je obavljanje pomorskog prometa za „Tankersku plovidbu d.d.“ i osnovana su tamo zbog povoljnih poreznih propisa, a cijelo poslovanje preko njih vodi se direktno iz Zadra. Osim ovih inozemnih poduzeća, u razdoblju od 1994. do 2000. godine osnovano je još petnaest poduzeća u Valletti, Malta, koja su također u stopostotnom vlasništvu „Tankerske plovidbe d.d.“ i služe za obavljanje pomorskog prometa. U 2001. godini „Tankerska plovidba d.d.“ je na Malti osnovala još jedanaest poduzeća koja nisu aktivna, nego služe kao pričuva u slučaju da liberijska poduzeća ne bi bila u stanju poslovati. Važno je napomenuti da je cijela flota tankera i brodova za rasuti teret u vlasništvu navedenih inozemnih poduzeća u Liberiji. Sva inozemna poduzeća uz stopostotnom su vlasništvu „Tankerske plovidbe d.d.“,. odnosno ona su podružnice svog matičnog poduzeća. [27]

Dobit poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ u pojedinim je godinama činila do pedeset posto ukupne dobiti zadarskog gospodarstva. Cilj poduzeća je ostati čvrsto vezano uz Zadarski kraj i biti stup poslovanja za tu regiju.

[27] http://www.liderpress.hr/Default.aspx?sid=91551

5.1. Analiza opće okoline poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“

Za analizu opće okoline poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ korištena je PESTLE analiza.

Tablica 2: PESTLE analiza poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“

Dimenzije opće ili socijalne okoline	Prilika-prijetnja	Utjecaj faktora	Važnost faktora	Težina prilika-prijetnji
1. Političko-pravna okolina				
Politika sigurnosti i kvalitete	+	+3	6	+18
Politika sigurnosti okoliša	-	-2	7	-14
Politika droge i alkohola	-	-2	3	-6
Politika o brizi zdravlja i sigurnosti	+	+3	8	+24
Politika energije	-	-1	8	-8
Međuzbroj				**+14**
2. Ekonomska okolina				
Tržišni faktori (sjedišta)	+	+4	6	+24
Financijski faktori – prodaja dionica	-	-3	6	-18
Ekonomski faktori – širenje (osnivanje poduzeća)	+	+3	6	+18
Faktori ekonomske politike – monetarna i fiskalna politika, krediti	-	-3	7	-21
Međuzbroj				**+3**
3. Socijalno-kulturna okolina				
Kulturne karakteristike (zaposlenici kao partneri)	+	+3	7	+21
Socijalni trendovi (zapošljavanje)	+	+2	6	+12
Međuzbroj				**+33**
4. Znanstveno–tehnološka okolina				
Tehnički faktori (lokacija, ukrcaj i iskrcaj tereta…)	+	+3	8	+24
Poslovnih procesi (ISO 14001, *OCIMF's Tanker Management SelfAssesment* program)	+	+2	5	+10
Međuzbroj				**+34**

5. Analiza demografske okoline				
Tradicija poslovanja i ljudskih resursa	+	+3	8	+24
Obrazovana radna snaga	+	+3	7	+21
Međuzbroj				**+46**
6. Analiza prirodne ili fizičke okoline				
Prijevozni putevi	+	+4	8	+32
Ekološki uvjeti	-	-3	8	-24
Međuzbroj				**+8**
UKUPNO:				**+138**

Izvor:Đurđek I., prema primjeru iz Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 29.

U PESTLE analizi prikazano je šest vrsta okolina i njihovi elementi za poduzeće „Tankerska plovidba d.d.“ Iz navedenog može se vidjeti koji elementi čine priliku, koji prijetnju te njihov utjecaj i važnost za poduzeće. Prema navedenim podacima ekonomska okolina ima najmanju težinu prilika (+42) u odnosu na prijetnje (-39) za poduzeće, dok demografska okolina ima najveću težinu prilika (+46) na poduzeće. Sveukupni podaci analize okoline (+138) povoljni su za poduzeće.

5.2. Skeniranje poslovne okoline poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“

Analiza skeniranja poslovne okoline započinje sa identificiranjem aktera poslovne okoline, odnosno okoline zadatka poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ Prikazani su najvažniji akteri koji pojedinog segmenta koji ostvaruju poslovnu suradnju s poduzećem „Tankerska plovidba d.d.“

Tablica 3: Akteri poslovne okoline poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“

AKTERI POSLOVNE OKOLINE	Utjecaj	Važnost	Ponder
1. Dobavljači - Brodosplit	+4	7	+28
2. Kupci/korisnici usluga - Kina, Libija, Južna Koreja	+5	8	+40
3. Konkurenti - Atlantska plovidba, Uljanik plovidba	-4	3	-12
4. Dioničari - svi pomorci (djelatnici)	+4	6	+24
5. Zaposlenici - posada i flota	+4	7	+28
6. Sindikati - sindikat pomoraca Hrvatske	+2	3	+6
7. Kreditori – Zagrebačka banka, PBZ , Hypo banka	-1	4	-4
8. Vladine organizacije (Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture)	-3	2	-6
9. Društvene zajednice	-2	2	-4
10. Strukovna udruženja	-3	2	-6
UKUPNO:			+94

Izvor:Đurđek I., prema primjeru iz Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 38.

Iz tablice vidi se utjecaj i važnost 10 skupina poslovne okoline na poduzeće. Konkurenti, kreditori, vladine organizacije, društvene zajednice i strukovna udruženja predstavljaju prijetnje za poduzeće. Dobavljači, kupci, dioničari, zaposlenici i sindikati predstavljaju prilike za poduzeće. U zbrojnoj ocjeni dominiraju prilike (+126) u odnosu na prijetnje (-32). Krajnji rezultat daje pozitivan predznak poslovanju poduzeća.

Dobavljači **-** brodari u Hrvatskoj ubrzano rade na obnavljanju svojih flota, no na žalost domaćih škverova, većina nabavki odvija se u dalekoistočnim brodogradilištima. „Tankerska plovidba d.d.“ svoje nove akvizicije ugovorila je u Kini i Južnoj Koreji, te u Splitu i Rijeci jer su još uvijek svjesni kvalitete domaćeg rada. Razlog zbog kojeg se većina nabavki odvija izvan države je taj što primjerice u Koreji rade potpuno jednake brodove kao i u domaćim brodogradilištima, no uz nekoliko milijuna dolara nižu cijenu po komadu, po brodu.

Kupci – glavnina poslovanja poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ odvija se izdavanjem prijevoznih usluga inozemnim naručiteljima, odnosno kroz godine od 85 do 95% kapaciteta brodova korištena je na međunarodnom tržištu.

Konkurenti - osim prijevozom nafte, koja joj je osnovna djelatnost, „Tankerska plovidba d.d.“ se aktivno bavi i prijevozom suhih i rasutih tereta i u toj domeni konkurira „Atlantskoj plovidbi d.d.“, „Uljanik plovidbi d.d.", „Lošinjskoj plovidbi - Brodarstvo d.o.o." i „Jadroplovu d.d."

Dioničari - svi zaposlenici „Tankerske plovidbe d.d.“ su korisnici Zaklade, koja posjeduje većinu dionica firme. Time se postiglo da svaki zaposlenik svojim radom doprinosi kompaniji od koje kroz udio u dividendi dijeli profit.

Zaposlenici i sindikati - u „Tankerskoj plovidbi d.d.“ vjeruju da su pomorci njihova najveća vrijednost. Posada je lokalna, iz Zadra i okolice, područja sa dugom pomorskom tradicijom. Većina njih ostaje u firmi cijelu svoju karijeru, za razliku od samo četiri godine koliko je svjetski prosjek. Većina se školovala u zadarskoj srednjoj Pomorskoj školi i odjelu za pomorstvo zadarskog Sveučilišta. Kao korisnici Zaklade svi pomorci sudjeluju u dobiti. Kontinuiranu pomorsku tradiciju „Tankerska plovidba d.d.“ osigurava sponzoriranjem Pomorske škole. Sindikat pomoraca Hrvatske štiti i unapređuje položaj hrvatskih pomoraca na morima diljem svijeta.

Kreditori - kreditori poduzeća su poslovne banke: Zagrebačka banka, Njemačka DBV banka.

Vladine organizacije – Ministarstvo pomorstva, prometa i infrastrukture obavlja poslove koji se odnose na unutarnji međunarodni pomorski promet, zaštitu mora od onečišćenja s brodova, sigurnost plovidbe na moru.

Društvene zajednice i strukovna udruženja– nemaju značajan utjecaj na poduzeće.

5.3. Analiza konkurencije poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“

Na razini poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ analiza konkurencije izgleda ovako:

Tablica 4: Analiza konkurencije poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“

1.Potencijalna stopa rasta	Procjenjuje se na oko 3%		
2.Prijetnja ulaska novih poduzeća	nema barijera	● ----------	postoje barijere
3.Intenzitet rivalstva, odnosno suparništva	konkurencija do krajnosti	● ----------	nema konkurencije
4. Pritisak zamjenskih proizvoda i supstituta	raspoloživi mnogi supstituti	● ----------	nema supstituta
5.Ovisnost o dopunskim ili komplementarnim proizvodima	jaka ovisnost	● ----------	niska ovisnost
6.Snaga cjenkanja kupaca	kupci određuju uvjete	● ----------	prodavatelj određuje uvjete
7.Snaga cjenkanja dobavljača	dobavljači određuju uvjete	● ----------	kupac određuje uvjete
8.Stupanj tehnološke ovisnosti	visoka razina tehnologije	● ----------	niska razina tehnologije
9.Postotak primjene inovacija	visok postotak primjene	● ----------	nizak postotak primjene
10.Razina sposobnosti menadžmenta	sposoban menadžment	● ----------	nesposoban menadžment

Izvor: Đurđek I., prema primjeru iz Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 41.

1. Potencijalna stopa rasta – očekuje se da će potencijalna stopa rasta iznositi oko 3%.

2. Prijetnja ulaska novih poduzeća – zbog visokih ulaznih barijera i standarda koje je potrebno zadovoljiti prilikom ulaska na tržište, poduzeće ne strahuje od pojave novih konkurenata.
3. Intenzitet rivalstva, odnosno suparništva – postoji suparništvo, no zbog dugogodišnjeg iskustva i poznatog imagea, poduzeće se može nositi sa konkurentima.
4. Pritisak zamjenskih proizvoda i supstituta – nema izraženih supstituta i poduzeće uspješno može zadovoljiti potrebe na domaćem tržištu.
5. Ovisnost o dopunskim ili komplementarnim proizvodima – ovisnost o dopunskim i komplementarnim proizvodima gotovo da i nema.
6. Snaga cjenkanja kupaca – kupci određuju cijenu, no pregovaračka moć kupaca izraženija na svjetskom tržištu nego na domaćem.
7. Snaga cjenkanja dobavljača – ukoliko dobavljač ima monopol nad cijenama robe/usluge tada je kupac u bezazlenoj situaciji, ili ima mogućnost biranja kad među dobavljačima postoji konkurencija.
8. Stupanj tehnološke ovisnosti – ovisnost o tehnologiji je presudna, poduzeće nastoji pratiti tehnološke inovacije i primjenjivati ih u poslovanju.
9. Postotak primjene inovacija – zbog velike konkurencije potrebna su stalna ulaganja u promjene.
10. Razina sposobnosti menadžera – menadžment se veže uz gospodarenje resursima i njihov plasman na tržište. Jedan od važnijih elemenata u poslovanju brodara je i način ugovaranja vozarina. Dok „Uljanik plovidba“ i „Jadroplov“ najveći dio brodova zapošljavaju dugoročnim, time charter ugovorima s fiksnim vozarinama za čitavo vrijeme, „Atlantska plovidba“ i „Tankerska plovidba d.d.“ pokušavaju maksimizirati profit kockajući se na spot-tržištu te ugovarajući prijevoze tereta na kraći rok. Iako im je takvo strateško opredjeljenje donijelo gubitke zbog dramatičnog pada vozarina nakon izbijanja globalne krize, dobit koju su ostvarili u razdoblju povoljne konjunkture pokazuju da se dobrim menadžmentom mogu postići i više profitne marže.

5.4. Analiza zainteresiranih za poduzeće „Tankerska plovidba d.d.“

Za suradnju s poduzećem „Tankerska plovidba d.d.“ zainteresirani su najviše dobavljači, kupci i konkurenti, te drugi partneri. Pomoću analize poduzeće može formirati odgovarajuću strategiju, s kojom će provesti svoju poslovnu politiku i ostvariti zacrtane ciljeve.

Nakon utvrđenih subjekata zainteresiranih za poduzeće, vrši se procjena odgovarajućih pretpostavki. Za svaku skupinu zainteresiranih za poduzeće utvrđene su podupiruće i opiruće pretpostavke na strani svakog pojedinog subjekta. Skala ocjena od 0 do 9 označava važnost pojedine stavke i vjerojatnost njenog ostvarenja. Brojka 9 označava najveću važnost i najveću vrijednost.

Analiza zainteresiranih za poduzeće „Tankerska plovidba d.d.“ izgleda ovako:

Tablica 5: Analiza zainteresiranih za poduzeće „Tankerska plovidba d.d.“

Zainteresirani za poduzeće	Pretpostavke	Procjena pretpostavki	
		važnosti	vjerojatnosti
DOBAVLJAČI			
Brodosplit	PODUPIRUĆE		
	a) asortiman	8	8
	b) kakvoća	8	8
	c) sigurnost	7	7
	d) poštivanje ugovornih obveza	9	7
	OPIRUĆE		
	a) cijene	9	8
Inozemni dobavljači	PODUPIRUĆE		
	a) asortiman	8	8
	b) kakvoća	8	8
	c) sigurnost	7	7
	d) poštivanje ugovornih obveza	9	7
	OPIRUĆE		
	a) cijene	9	8

KUPCI			
Domaći kupci	PODUPIRUĆE		
	a) asortiman	7	7
	b) kakvoća	8	8
	c) sigurnost	9	8
	d) poštivanje ugovornih obveza	9	8
	e) cijena	9	7
	f) plaćanje	9	7
	OPIRUĆE		
	a) konkurencija	8	8
	a) asortiman	7	7
	b) kakvoća	8	8
	c) sigurnost	9	8
	d) poštivanje ugovornih obveza	9	9
	e) cijena	9	7
	f) plaćanje	9	8
KONKURENTI			
Atlantska plovidba	PODUPIRUĆE		
	a) zajednički interesi	7	7
	OPIRUĆE		
	a) niske cijene	8	8
	b) suradnja	7	8
Uljanik plovidba	PODUPIRUĆE		
	a) zajednički interesi	7	8
	OPIRUĆE		
	a) niske cijene	7	7
	b) suradnja	9	7
KREDITORI			
Zagrebačka banka	PODUPIRUĆE		
	a) poslovni odnosi	9	9
	b) kamatna stopa	9	9

Izvor: Đurđek I., prema primjeru iz Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 42.

Analizirani su dobavljači, kupci, konkurenti i kreditori, a u poduzeću „Tankerska plovidba d.d.“ prevladavaju podupiruće stavke.

5.5. Porterov model pet sila za poduzeće „Tankerska plovidba d.d.“

Za poduzeće „Tankerska plovidba d.d.“ Porterov model izgleda na sljedeći način:



Slika 4: Porterov model 5 sila za poduzeće „Tankerska plovidba d.d.“
Izvor: Đurđek I., prema primjeru iz
http://www.maxi-pedia.com/five+forces+model+by+michael+porter

Pregovaračka moć kupaca kod poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ dolazi do izražaja više na svjetskom tržištu negoli na domaćem. Kupci plaćaju uslugu

stoga i sami određuju uvjete. Pošto je broj kupaca koji koristi usluge poduzeća veliki, pregovaračka moć im je mala.

Pregovarača moć dobavljača kod ovog poduzeća je velika zbog male konkurencije između njih. Dobavljači su od velike važnosti za poslovanje poduzeća zbog kontinuiranosti odvijanja poslovanja, a samim time i postizanja poslovnih uspjeha.

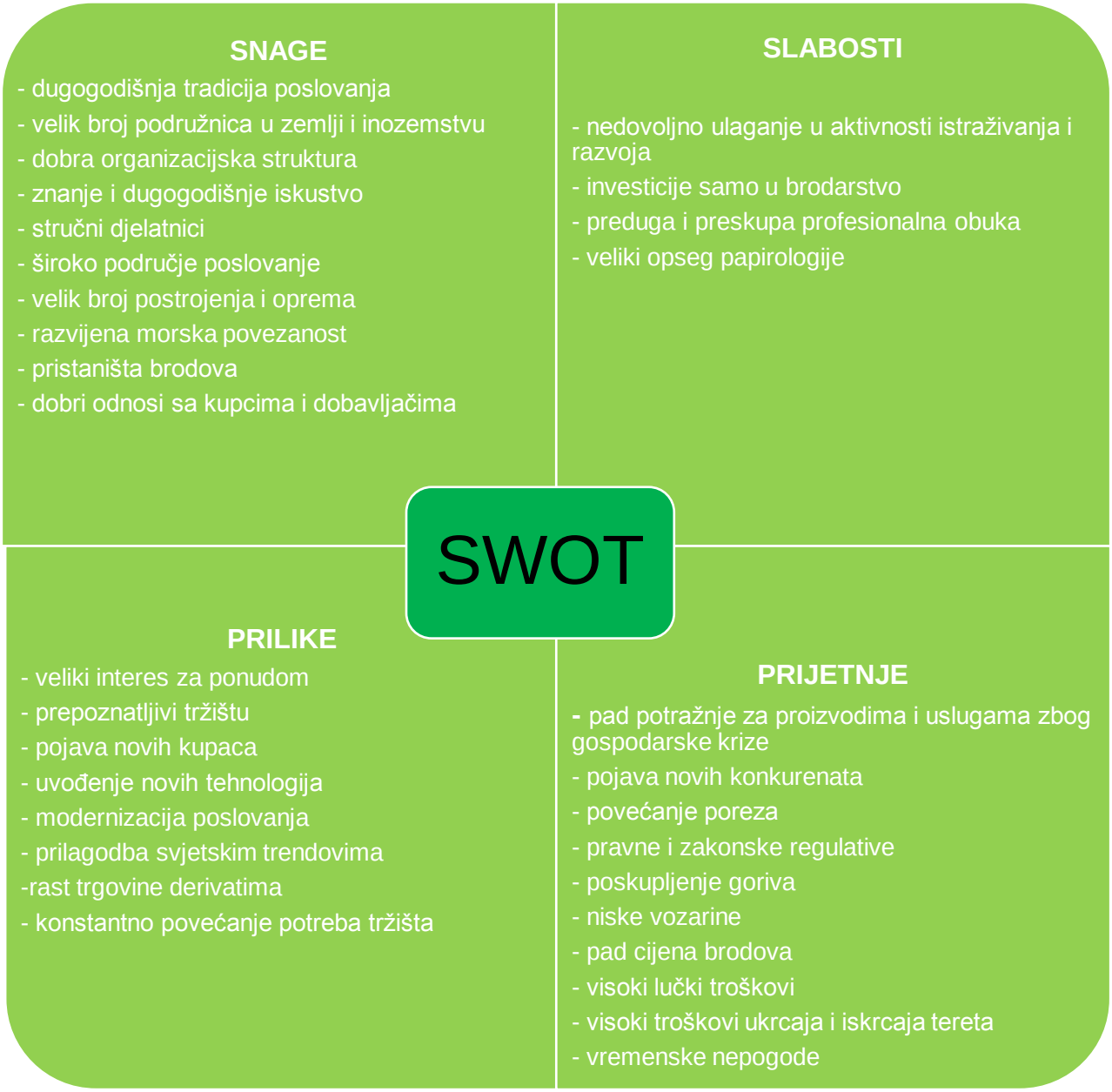
Za ulazak novih poduzeća na ovakvu vrstu tržišta potrebno je savladati mnoge prepreke koje se postavljaju pred njih stoga im je ulazak otežan. Visoki su troškovi ulaska, a i domaće tržište je pokriveno pa nema potrebe za novim poduzećima.

Suparništvo među postojećim konkurentima postoji, ali nije od velike važnosti jer poduzeće „Tankerska plovidba d.d.“ drži vodeće mjesto na domaćem tržištu. Koristeći se vrhunskom tehnologijom i zahvaljujući sposobnim djelatnicima poduzeće se bez problema nosi sa međunarodnom konkurencijom.

Opasnost od supstituta ne postoji jer poduzeće uspijeva zadovoljiti zahtjeve na domaćem tržištu.

5.6. SWOT analiza poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“

SWOT analiza poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ izgleda ovako:



Slika 5: SWOT analiza poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“
Izvor: Đurđek I., prema podacima sa http://www.tankerska.hr/hr

SWOT analiza poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ obuhvaća analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji poduzeća.

5.6.1. Snage poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“

Prednost poduzeća je njegovo dugogodišnje iskustvo i tradicija poslovanja. Znanje i iskustvo zaposlenika također pridonosi dobrom poslovanju poduzeća. Dobri odnosi za dobavljačima i kupcima od velike su važnosti za održavanje dobrih poslovnih odnosa i širenja poslovanja, kako u zemlji tako i izvan granica Republike Hrvatske.

5.6.2. Slabosti poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“

Jedna od slabosti poduzeća je dugotrajna i skupa profesionalna obuka zaposlenika. Poduzeću je zbog toga od velike važnosti da su zaposlenici zadovoljni, a i rezultati pokazuju da većina pomoraca ostaje u poduzeću do kraja karijere.

5.6.3. Prilike poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“

S obzirom na rast trgovine derivatima i konstantno povećanje potreba tržišta poduzeće ima priliku širiti svoje poslovanje. Uvođenje novih tehnologija i modernizacija poslovanja također omogućuju da poduzeće posluje efikasnije.

5.6.4. Prijetnje poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“

Kao moguće prijetnje poduzeću najčešće se pojavljuju visoki lučki troškovi te troškovi ukrcaja i iskrcaja tereta. Osim toga, zbog gospodarske krize pala je potražnja za uslugama i proizvodima, a pojava novih konkurenata također osporava rad poduzeća.

5.7. Povezivanje internih i eksternih faktora poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“

Za povezivanje internih i eksternih faktora korištena je TOWS analiza.

Tablica 6: SWOT/TOWS analiza poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“

	SNAGE - dugogodišnja tradicija poslovanja - velik broj podružnica u zemlji i inozemstvu - dobra organizacijska struktura - znanje i dugogodišnje iskustvo - stručni djelatnici - široko područje poslovanja - velik broj postrojenja i opreme - razvijena morska povezanost - pristaništa brodova - dobri odnosi sa kupcima i dobavljačima	**SLABOSTI** - nedovoljno ulaganje u aktivnosti istraživanja i razvoja - investicije samo u brodarstvo - preduga i preskupa profesionalna obuka - veliki opseg papirologije
PRILIKE - velik interes za ponudom - prepoznatljivi tržištu - pojava novih kupaca - uvođenje novih tehnologija - modernizacija poslovanja - prilagodba svjetskim trendovima - rast trgovine derivatima - konstantno povećanje potreba tržišta	**S-O (Maksi – Maksi strategija)** Dugogodišnjom tradicijom, znanjem i iskustvom postati još bolje prepoznatljivi te privući nove kupce.	**W – O (Mini – Maksi strategija)** Uvođenjem novih tehnologija te modernizacijom poslovanja smanjiti opseg i troškove papirologije.
PRIJETNJE - pad potražnje za proizvodima i uslugama zbog gospodarske krize - pojava novih konkurenata - povećanje poreza - pravne i zakonske regulative - poskupljenje goriva - niske vozarine - pad cijena brodova - visoki lučki troškovi - visoki troškovi ukrcaja i iskrcaja tereta - vremenske nepogode	**S – T (Maksi – Mini strategija)** Iskoristiti prednosti širokog područja djelovanja te znanje stručnih djelatnika kako bi bili uvijek ispred konkurencije i zadržali postojeće kupce.	**W – T (Mini – Mini strategija)** Povećati ulaganja u istraživanje i razvoj kako bi se smanjili nepotrebni troškovi.

Izvor: Đurđek I., prema podacima sa http://www.tankerska.hr/hr

TOWS analiza prikazana je pomoću promišljana prikladnih kombinacija s liste snage, slabosti, prilika i prijetnji. Kombinacije strategija bi bile: maksi-maksi, maksi - mini, mini - maksi i mini - mini.

5.7.1. Maksi – maksi strategija

Kod ove kombinacije prikazane su snage i prilike poduzeća. Cilj poduzeća je da sa svojim dugogodišnjim znanjem, tradicijom i iskustvom postanu još bolje prepoznatljivi te da privuku nove kupce.

5.7.2. Maksi – mini strategija

Ova kombinacija prikazuje snage u odnosu na prijetnje. Poduzeće kao svoju snagu koristi znanje i iskustvo svojih zaposlenika, dok se kao prijetnja može navesti pojava novih konkurenata.

5.7.3. Mini – maksi strategija

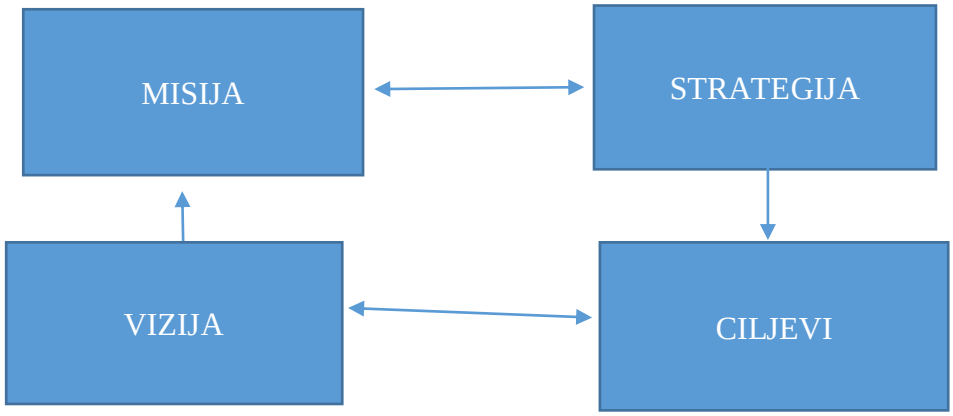
Ovom kombinacijom usporedit će se slabosti u odnosu na prilike kod poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ Poduzeće koristi dosta papirologije pa bi ovom strategijom uvođenja novih tehnologija znatno smanjilo troškove.

5.7.4. Mini – mini strategija

Ovom kombinacijom uspoređuju se slabosti sa prijetnjama. Koristeći ovu strategiju poduzeće bi trebalo uložiti u istraživanje i razvoj kako bi smanjili nepotrebne troškove.

6. Postavljanje usmjerenja organizacije

Nakon analize okoline potrebno je odrediti u kojim pravcima će se razvijati organizacija. Tri glavna indikatora koja se koriste za određivanje usmjerenja organizacije jesu vizija, misija i ciljevi organizacije. Definiranje vizije, misije i ciljeva poduzeća temelj je za traženje načina kako, na koji način odnosno kojim metodama i resursima postići željeni rezultat.



Slika 6: Međusobna povezanost misije, vizije, ciljeva i strategije
Izvor: Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 85.

Iako između misije, vizije i ciljeva ima dosta različitosti, istodobno su vrlo povezani i međusobno utječu jedni na druge. Nakon dobro definirane vizije i misije, stvoren je temelj za određivanje ciljeva poduzeća.

6.1. Vizija

Vizija se definira kao smjer u kojem se poduzeće želi razvijati. Vizija mora biti jednostavna, razumljiva svima, uzbudljiva, biti realna ali istovremeno predstavljati izazov.[28] Kada se jednom definira vizija poduzeća, ona se ne mijenja zbog uvjeta na tržištu, novih trendova, zbog konkurencije. Jedini slučaj

[28] http://www.womeninadria.com/vizija-i-misija-firme/

u kojem dolazi do promjene vizije je da se poduzeće odluči za potpuno novo područje poslovanja.

Vizija treba dati sliku poduzeća u budućnosti, odnosno nakon tri, pet ili deset godina, čime će se poduzeće baviti i na koji način. Vizija može nastati iz jednog ili više razloga. Razlozi zbog kojih se stvara vizija jesu sljedeći:

- potreba za nadzorom budućnosti organizacije - promjene u današnjoj okolini mogu rezultirati brzim nestajanjem konkurentskih prednosti poduzeća. Što je menadžment u mogućnosti prije stvoriti viziju, veća mu je sposobnost za nadzor nad budućnošću poduzeća i afirmaciju pravca djelovanja.
- potreba za kreativnom strategijom - strategija isključivo postavljena kao odgovor na djelovanje suparnika ne može biti dugoga vijeka. Vizija treba pružiti dalekosežan pogled o tomu kakve će biti potrebe sutrašnjice i čemu kupci teže. Kreativne strategije treba graditi na vizijama kojima je bit u stvaranju, a ne prilagodbi akcijama drugih.
- potreba za zaokretom i oporavkom - mnogi simptomi organizacijskog neuspjeha u svom temelju imaju nedostatak kvalitetnog strateškog usmjerenja. Nova vizija može pomoći u izgradnji potrebnih promjena.
- potreba za promjenom organizacijske kulture - vizija može stimulirati promjenu u obrascu ponašanja zaposlenih i njihovoj mobilizaciji oko novih organizacijskih normi.

Da bi poduzeće dobilo vizionarsku sliku organizacije treba analizirati svoju okolinu i pokušati odgovoriti na pitanja što će se događati u budućnosti.

Važni kriteriji za stvaranje vizije jesu:[29]

1. u definiranju vizije moraju sudjelovati svi zaposlenici,
2. vizija poduzeća je realistična slika budućeg stanja poduzeća,

[29]HunjetA., Kozina G., Osnove poduzetništva, Varaždin, 2014., str. 128.

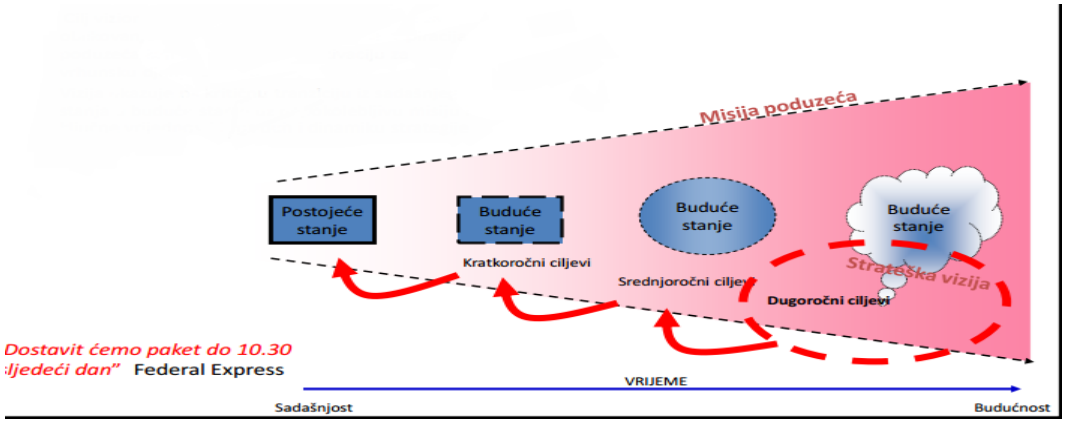
3. vizija mora obuhvaćati promjene, i to pozitivne: razvoj novih proizvoda, uvođenje novih tehnologija, zapošljavanje ljudi s novim znanjima, reorganizacija sustava,
4. riječi i djela poduzetnika moraju izražavati trajnost i povezanost. Poduzetnik treba živjeti u skladu s onim što je definirao kao svoju viziju.

Viziju je mnogo lakše stvoriti u mislima, negoli na papiru. Međutim, poželjno je da svako poduzeće pismeno definira svoju viziju kako bi bila dostupna svim zaposlenicima i da bi mogla služiti kao vodilja prilikom donošenja odluka.
Općenito se smatra da dobro oblikovana izjava o viziji mora imati ove karakteristike:[30]

- kratka, općenita i apstraktna: mora biti razumljiva, prenosiva i jasna za svakoga u poduzeću,
- specifična: mora naglašavati elemente po kojima se razlikuje od drugih poduzeća; u isto doba ograničenja moraju biti široko formulirana kako bi dopustila razvoj novih inicijativa,
- ambiciozna, izazovna, motivirajuća i idealistička: mora poticati zaposlenike i davati usmjerenja za inicijativu, kreativnost i promjene,
- prepoznatljiva svakome: izvodljivost nije otvorena za raspravu ,
- svatko u poduzeću treba biti uključen u proces razvoja vizije,
- vremenski ograničena,
- povezana s temeljnim vrijednostima poduzeća i vezana za potrebe potrošača,
- uključuje etičke standarde i kulturne komponente.

[30]Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005., str. 89.

Iako postoje upute za oblikovanje vizije, vizije se međusobno razlikuju između pojedinih poduzeća. Neka poduzeća imaju kratku, sažetu viziju koja u jednoj rečenici dočarava sliku budućnosti, dok je kod nekih poduzeća vizija dulja i sadrži sve karakteristike koje poduzeće smatra da su važni za oblikovanje



uspješne vizije.

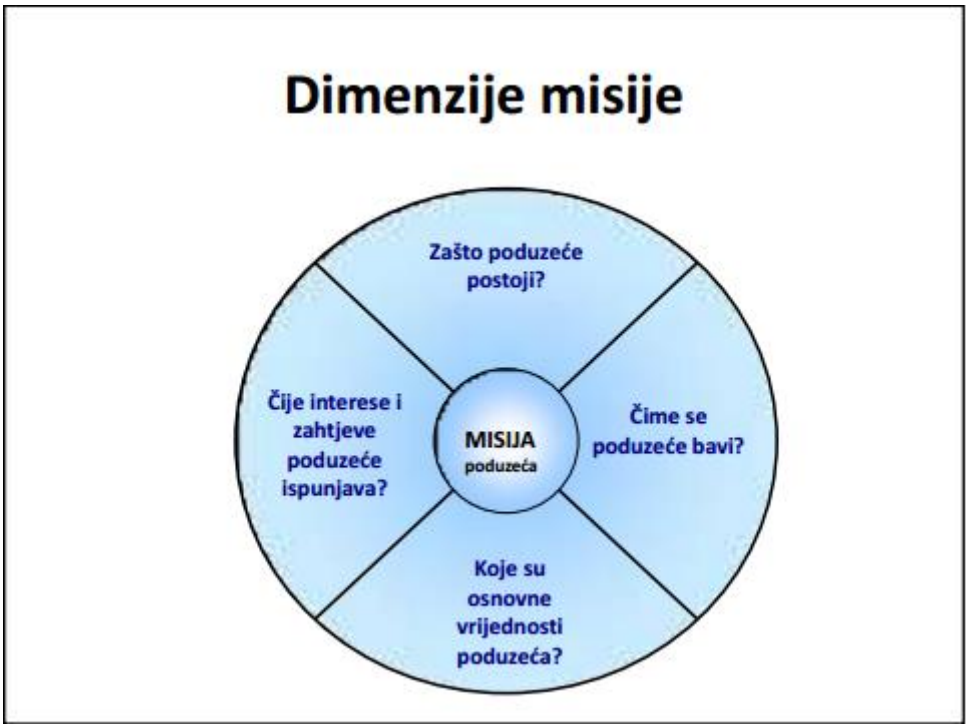
Slika 7: Vizija poduzeća

Izvor: http://web.efzg.hr

Kad poduzeće jednom definira svoju viziju, važno je pronaći način kako je ostvariti odnosno realizirati. Kod realizacije vizije važno je da je vizija prenesena na sve zaposlenike i da im ona predstavlja oslonac koji vodi do njena ispunjenja.

6.2. Misija

Za razliku od vizije koja gleda u budućnost poduzeća, misija je fokusirana na sadašnjost poduzeća. Misija predstavlja svrhu odnosno razlog zbog kojeg neko poduzeće postoji. Jedinstvena je i posebna za svako pojedino poduzeće.



Slika 8: Dimenzije misije

Izvor: http://www.efzg.hr

Misija svakog poduzeća trebala bi dati odgovore na pitanja koja se nalaze na navedenoj slici. Misija može biti usko i široko definirana, ovisno o poduzeću. Više se rabi uže definiran iskaz misije koji na jasan način naglašava primarnu djelatnost poduzeća. Potrebno je duže vremensko razdoblje kako bi se odredila misija poduzeća i uskladili svi čimbenici koji utječu na njeno određivanje.

Svrha misije:[31]

- promovirati jasnoću svrhe/namjere djelovanja kroz poduzeće,
- stvoriti temeljno polazište za donošenje ključnih odluka i ocjenu ostvarenog,
- pomoći ostvariti poduzetnikovu odanost ciljevima unutar poduzeća,

[31]Hunjet A., Kozina G., Osnove poduzetništva, Varaždin, 2014., str. 131.

- unaprijediti razumijevanje i podršku za poduzetnikove ciljeve unutar i izvan poduzeća.

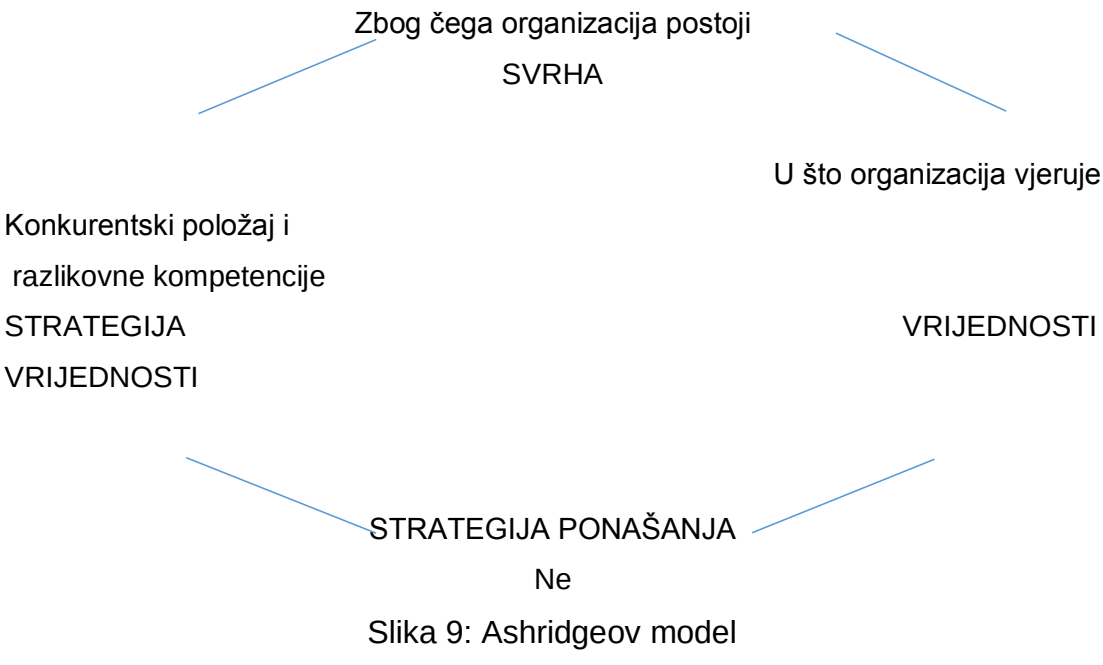
Svrha misije je dati odgovor na pitanje zašto poduzeće postoji. Svako poduzeće ima svoje razloge postojanja, a neka poduzeća kao bitne razloge navode: zadovoljenje dioničara, kupaca, dobavljača, zaposlenika i društvene zajednice.

Razlozi za otkrivanje misije jesu:[32]

- davanje usmjerenja - misija može usmjeriti poduzeće definiranjem granica u kojima se razvijaju i provode strateški izbori i akcije.
- legitimizacija - misija može povezati sve interesno-utjecajne skupine u stvaranju vrijednosti od zajedničkog interesa i tako povećati izglede da će najvažnije skupine imati povjerenje u vrhovni menadžment te prihvatiti i podupirati strateško djelovanje poduzeća.
- motivacija - misija može nadahnuti pojedince kako bi radili zajedno na neki poseban način. Razvojem temeljnih načela koja pokreću organizacijske akcije, razvija se esprit de corps sa snažnim potencijalom motiviranja ljudi u dužem vremenskom razdoblju.

Ostvariva organizacijska misija bi trebala biti izgrađena na temelju provedene SWOT analize, a s rastom i razvojem poslovnog pothvata bi je trebalo adaptirati u skladu s novom realnošću i zahtjevima okruženja.[33]

[32] http://web.efzg.hr/dok/OIM/dtipuric/2013-3-%20Misija%20i%20korporativno%20upravljanje.pdf
[33] Bobera D., Hunjet A., Kozina G., Poduzetništvo, Varaždin, 2015., str.251.



Slika 9: Ashridgeov model

Izvor: Sikavica P., Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008., str. 150.

Jedan od pristupa u kojem su ispravno postavljeni temelji za određivanje misije je Ashridgeov model koji se sastoji od četiri komponente: svrhe, vrijednosti, standarda ponašanja i strategije.

Svrha daje odgovor na pitanje zašto poduzeće postoji. Strategija određuje način na koji će se realizirati svrha poduzeća u odnosu na konkurenciju. Strategija ponašanja određuje ponašanje zaposlenika i menadžera i daje im do znanja što i kako trebaju raditi i kako se trebaju ponašati. Strategija vrijednosti odnosi se na moralna načela kojima se vodi poduzeće i na kojima se temelji organizacijska kultura.

6.3. Ciljevi

Ciljevi su željeno stanje kojem teži pojedinac, grupe ili cjelokupne organizacije, odnosno to su krajnje točke prema kojima su usmjerene aktivnosti. Ciljevi su nešto što treba izvršiti, točka kojoj treba težiti.[34]

[34]Hunjet A., Kozina G., Osnove poduzetništva, Varaždin, 2014., str. 137.

Ciljevi se mogu podijeliti s obzirom na: vremensku dimenziju, hijerarhijsku razinu za koju su postavljeni, te za područja za koja su postavljeni.[35]

S obzirom na vremensku dimenziju ciljevi se dijele na:

1. kratkoročne ciljeve – ciljevi koji su postavljeni i koje je potrebno ostvariti unutar godine dana.
2. srednjoročne ciljeve – ciljevi koji se odnose na razdoblje od godine dana do pet godina.
3. dugoročne ciljeve – ciljevi s rokom realizacije duljim od pet godina.

S obzirom na hijerarhijsku razinu ciljevi se dijele na:

1. strategijske ciljeve – ciljevi koji se odnose na cijelu organizaciju, usmjereni su na ono što organizacija želi postići kao cjelina. Strategijske ciljeve određuju menadžeri poduzeća i dugoročni su s obzirom na vremensku dimenziju.
2. taktičke ciljeve – ciljevi pomoću kojih se razrađuju strategijski ciljevi, usmjereni su na organizacijske funkcije. Taktičke ciljeve određuju menadžeri srednje razine i srednjoročni su s obzirom na vremensku dimenziju.
3. operativne ciljeve – razrada su taktičkih ciljeva, odnose se na ciljeve pojedinih odjela i grupa unutar organizacije. Za operativne ciljeve odgovorni su menadžeri najniže razine i kratkoročni su s obzirom na vremensku dimenziju.

S obzirom na područja za koja su postavljeni ciljevi se dijele na:

1. ciljevi za različite funkcije u organizaciji – ciljevi marketinga, ciljevi proizvodnje, ciljevi financija i slično.
2. ciljevi za različita područja poslovanja - produktivnost, kvaliteta, društvena odgovornosti.

[35]Sikavica P., Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008., str. 155.

Jedna od najvažnijih karakteristika je ta da ciljevi moraju biti SMART, odnosno specifični, mjerljivi, usklađeni, ostvarivi i vremenski određeni.

Sljedeća tablica opisuje karakteristike ciljeva.

Tablica 7: Karakteristike ciljeva

SPECIFIČNI	Od ciljeva se očekuje da su konkretni, odnosno da se njima može točno označiti što se očekuje od pojedinca, grupe ili organizacije. Ukoliko se ciljevi konkretno ne definiraju, dolazi do nejasnoća oko toga što se treba postići i takve ciljeve pojedinci protumače na različite načine, ovisno o vlastitom iskustvu.
MJERLJIVI	Ciljevi moraju biti kvantitativno određeni što znači da ih se može izmjeriti jesu li ili nisu ostvareni. Ukoliko želimo povećati prihode, ciljeve ćemo mjeriti u novcu, ako želimo smršavjeti, ciljeve ćemo mjeriti u kilogramima.
USKLAĐENI	Usklađenost ciljeva odnosi se na međusobnu sukladnost i popunjavanje između pojedinih odjela organizacije, funkcija, divizija.
OSTVARIVI	Ciljevi moraju biti realni, tj. izazovni, ali ostvarivi. Svaki cilj mora biti u skladu s mogućnostima koje posjeduje pojedinac ili organizacija. Ciljevi moraju poticati zaposlenike da maksimalno iskoriste svoje potencijale u njihovom ostvarenju.
VREMENSKI ODREĐENI	Svako ostvarenje cilja mora uključivati rok ostvarenja. Vremenski određeni ciljevi omogućavaju da pravilno rasporedimo vrijeme koje nam je potrebno da ih ostvarimo.

Izvor: Đurđek I., prema podacima iz Sikavica P., Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008., str. 158.

Ovakav SMART način određivanja ciljeva vrlo je jednostavan i omogućava brzu provjeru jesu li ciljevi dobro postavljeni.

6.4. Vizija, misija i ciljevi poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“

6.4.1. Vizija poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“

Biti u potpunosti predana pružanju usluga prijevoza i isporuke tereta u skladu sa potrebama kupaca, na siguran i učinkovit način, te u skladu s nacionalnim i međunarodnim zakonima, pravilima i propisima osigurati sigurnost svojih posada i zaštitu okoliša.

6.4.2. Misija poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“

„Tankerska plovidba d.d.“ je kompanija sa misijom. Svi zaposlenici su korisnici Zaklade, koja posjeduje većinu dionica firme. Time se postiglo da svaki zaposlenik svojim radom doprinosi kompaniji od koje kroz udio u dividendi dijeli profit. U poduzeću vjeruju da su pomorci njihova najveća vrijednost. Visoko kvalificirani, motivirani i ponosni na svoj timski rad. Posada je lokalna, iz Zadra i okolice, područja sa dugom pomorskom tradicijom. Većina njih ostaje u firmi cijelu svoju karijeru, za razliku od samo četiri godine koliko je svjetski prosjek. Većina se školovala u zadarskoj srednjoj Pomorskoj školi i odjelu za pomorstvo zadarskog Sveučilišta. Tehnologija je toliko dobra koliko su dobri ljudi koji njome upravljaju. Iz tog razloga brinu da su svi ljudi dobro upoznati sa brodskim uređajima i sustavima, i u tu svrhu se konstantno održava obuka i predavanja. Nove brodove rade u tijesnoj suradnji sa brodogradilištima, dijeleći njihovo dugogodišnje iskustvo i znanje kako u procesu projektiranja tako i tijekom same gradnje. Grade isključivo u brodogradilištima koja mogu postići visoke standarde na kojima inzistiraju.

6.4.3. Ciljevi poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“

Firmom se upravlja vodeći se sljedećim ciljevima:[36]

- dugoročna perspektiva
- stabilnost
- kvaliteta
- poštivanje poslovnih partnera
- briga o zaposlenicima
- dugoročne investicije
- briga za okoliš.

[36] http://www.tankerska.hr/hr/profil-kompanije

7. Zaključak

Ovim radom dan je sažeti pregled okoline poduzeća i metoda i tehnika koje se koriste u analizi okoline, s posebnim naglaskom na poslovnu okolinu s primjerom poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“ Poduzeće djeluje u okolini s kojom je u stalnoj interakciji. Okolinu poduzeća čine sveukupne pojave i čimbenici u poduzeću i izvan poduzeća koji direktno i indirektno utječu na djelovanje poduzeća. Cjelokupna okolina poduzeća dijeli se na eksternu ili vanjsku i internu ili unutarnju. Eksternu okolinu čine čimbenici koji se nalaze izvan poduzeća i na koje poduzeće nije u mogućnosti djelovati. Interni čimbenici nalaze se u samom poduzeću i na njih poduzeće može i mora djelovati. Kako utjecaj okoline ne bi postao dominantan, potrebno je analizirati okolinu. Za analizu okoline koriste se metode i tehnike za analizu opće okoline, za analizu poslovne okoline te analizu interne okoline. Analizom okoline određuje se budućnost poduzeća. Najjednostavniji način za utvrđivanje stanja poduzeća je SWOT analiza kojom se definiraju vanjske prilike i prijetnje, te unutarnje snage i slabosti. Osim SWOT analize koja ne pokazuje različite veze između unutarnjih i vanjskih čimbenika, TOWS analiza razvija strategije koje mogu biti izgrađene na snagama, mogu ukloniti slabosti, iskoristiti prilike ili se suočiti s prijetnjama.

Poduzeće „Tankerska plovidba d.d.“ uzeto je kao primjer na kojem su provedene metode i analize poslovne okoline. To je brodarsko poduzeće koje pruža usluge prijevoza nafte i naftnih prerađevina kao i prijevoz robe i putnika. Nakon provedenih analiza može se zaključiti da je poduzeće zahvaljujući dugogodišnjoj tradiciji, te znanjem i iskustvom zaposlenika vodeće poduzeće u pružanju brodarskih usluga u Hrvatskoj. Da bi zadržalo vodeću poziciju na tržištu, poduzeće treba iskoristiti prednosti širokog područja djelovanja te znanje stručnih djelatnika kako bi bili uvijek ispred konkurencije i zadržali postojeće kupce.

Nakon analize okoline potrebno je odrediti u kojim pravcima će se dalje razvijati poduzeće. Indikatori koji se pritom koriste jedu vizija, misija i ciljevi poduzeća. Vizija i misija poduzeća određuju što poduzeće želi postići i koji je razlog postojanja poduzeća. Osnovna razlika po čemu se vizija i misija razlikuju je ta što vizija predstavlja sliku budućeg stanja poduzeća, dok misija daje sadašnju sliku stanja poduzeća. Ciljevi predstavljaju krajnje točke koje poduzeće želi postići u određenom vremenu. Poduzeće „Tankerska plovidba d.d.“ ima definiranu viziju, misiju i ciljeve koji su navedeni na kraju diplomskog rada.

Popis literature

KNJIGE

1. Bobera D., Hunjet A., Kozina G., Poduzetništvo, Varaždin, 2015.
2. Buble M., Strateški menadžment, Zagreb, 2005.
3. Hunjet A., Kozina G., Osnove poduzetništva, Varaždin, 2014.
4. Sikavica P., Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008.
5. Weihrich H., KoontzH., Menadžment, Mate, Zagreb, 1994.

INTERNET IZVORI

1. https://www.yumpu.com/hr/document/view/30796904/hotelsko-poduzeae-i-njegova-okolina-lumens/11(4.1.2016.)
2. http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml/(9.1.2016.)
3. http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/menadzment/strateski-menadzment/(13.1.2016.)
4. http://www.liderpress.hr/(18.1.2016.)
5. http://www.tankerska.hr/ (26.1.2016.)
6. http://www.maxi-pedia.com/(10.2.2016.)
7. http://www.womeninadria.com/vizija-i-misija-firme/(19.2.2016.)
8. http://web.efzg.hr/(23.2.2016.)

Popis slika

Slika 1: Segmenti okoline poduzeća.....3
Slika 2: Porterov model pet sila.....9
Slika 3: SWOT analiza.....20
Slika 4: Porterov model pet sila za poduzeće „Tankerska plovidba d.d.“.....35
Slika 5: SWOT analiza poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“.....37
Slika 6: Međusobna povezanost misije, vizije, ciljeva i strategije.....41
Slika 7: Vizija poduzeća.....44
Slika 8: Dimenzije misije.....45
Slika 9: Ashridgeov model.....47

Popis tablica

Tablica 1: TOWS matrica za formuliranje strategije.....22
Tablica 2: PESTLE analiza poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“.....27
Tablica 3: Akteri poslovne okoline poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“.....29
Tablica 4: Analiza konkurencije poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“.....31
Tablica 5: Analiza zainteresiranih za poduzeće „Tankerska plovidba d.d".....33
Tablica 6: SWOT/TOWS analiza poduzeća „Tankerska plovidba d.d.“.....39
Tablica 7: Karakteristike ciljeva.....49

UNIVERSITY NORTH

Sveučilište Sjever

SVEUČILIŠTE SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU I SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, IVA ĐURĐEK *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom ANALIZA POSLOVNE OKOLINE PODUZEĆA „TAHKERSKA PLOVIDBA" d.d. *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Đurđek Iva

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, IVA ĐURĐEK *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom ANALIZA POSLOVNE OKOLINE PODUZEĆA „TAHKERSKA PLOVIDBA" d.d. *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Đurđek Iva

(vlastoručni potpis)