

# STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA BRODOTROGIR D.D.

---

**Ugrina, Blanka**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:758151>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-17**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**



**ZAVRŠNI RAD**

**STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA  
BRODOTROGIR D.D.**

**Mentor:**

**doc. dr. sc. Anita Talaja**

**Student:**

**Blanka Ugrina**

**Split, kolovoz 2018.**

## SADRŽAJ:

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 1. UVOD .....                                                  | 1  |
| 1.1. Definicija problema.....                                  | 1  |
| 1.2. Cilj rada .....                                           | 1  |
| 1.3. Metode rada.....                                          | 2  |
| 1.4. Struktura rada .....                                      | 2  |
| 2. POJAM I ODREDNICE STRATEGIJE I STRATEŠKE ANALIZE.....       | 3  |
| 2.1. Definicija strategije .....                               | 4  |
| 2.2. Strateški menadžment .....                                | 5  |
| 2.2.1. Definicija strateškog menadžmenta.....                  | 5  |
| 2.2.2. Proces strateškog menadžmenta.....                      | 6  |
| 2.3. Strateška analiza.....                                    | 7  |
| 2.3.1. Podjela i struktura strateške analize .....             | 8  |
| 2.3.2. Svrha i uloga strateške analize .....                   | 8  |
| 2.4. Misija i vizija.....                                      | 9  |
| 2.5. Podjela okoline.....                                      | 11 |
| 2.5.1. Eksterna okolina .....                                  | 12 |
| 2.5.2. Interna okolina.....                                    | 13 |
| 2.6. Metode i tehnike analize okoline.....                     | 14 |
| 3. STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA „ <i>BRODOTROGIR D.D.</i> “..... | 16 |
| 3.1. Opći podaci o poduzeću .....                              | 16 |
| 3.2. Misija, vizija i ciljevi.....                             | 17 |
| 3.3. Organizacijska struktura.....                             | 18 |
| 3.4. Ljudski resursi .....                                     | 20 |
| 3.5. Analiza eksterne okoline .....                            | 22 |
| 3.6. Analiza poslovne okoline .....                            | 23 |
| 3.7. SWOT analiza .....                                        | 24 |

|                                            |    |
|--------------------------------------------|----|
| 3.8. Analiza zainteresiranih dionika ..... | 26 |
| 3.9. Analiza i procjena tehnologije.....   | 27 |
| 4. ZAKLJUČAK .....                         | 28 |
| LITERATURA.....                            | 29 |
| POPIS SLIKA .....                          | 31 |
| POPIS TABLICA.....                         | 32 |
| POPIS GRAFIKONA .....                      | 33 |
| SAŽETAK.....                               | 34 |
| SUMMARY .....                              | 35 |

# 1. UVOD

## 1.1. Definicija problema

U današnje vrijeme, vidljivo je kako brojna poduzeća posluju u nestabilnoj, odnosno u složenoj poslovnoj okolini. Stoga, ukoliko poduzeća žele poslovati uspješno, i to s pozitivnim rezultatima, moraju u obzir uzeti i brojne promjene do kojih svakodnevno dolazi. Prema tome, potrebno je naglasiti kako značaj strateške analize svakodnevno raste, te poduzeća moraju sve više poslovanje usklađivati s promjenama. Općenito, menadžment predstavlja proces pomoću kojega se transformiraju određeni „*inputi*“ u „*outpute*“, čemu u konačnici prethodi planiranje koje osigurava bolje usmjeravanje organizacije, bolju koordinaciju rada i veću fleksibilnost. Za svako je poduzeće u današnje vrijeme od iznimne važnosti da posjeduju strategiju, te u skladu s tim strateški menadžment dovodi do stvaranja zajedničkog „*pogleda*“ koji usmjerava pojedine akcije, odluke i ljude u organizaciji. Prema navedenim tvrdnjama, može se reći kako pojedine etape cjelokupnog procesa strateškog menadžmenta čine „*srž*“ samog procesa, kao i njegove temeljne komponente.

U odnosu na prethodno definirani strateški menadžment, strateška analiza predstavlja temeljni preduvjet strateškog planiranja. Može se reći kako strateška analiza zapravo predstavlja preduvjet i analitički osmišljen proces čija osnovna zadaća podrazumijeva prikupljanje i analizu podataka u odnosu na vanjsko i unutarnje poslovno okruženje. Svrha strateške analize je zapravo spoznati gdje se zaposlenici nalaze i zašto, te je potrebno ocijeniti konkurentsku poziciju. Isto tako, važno je „*graditi*“ i zajedničko razumijevanje te spoznati cjelokupnu privlačnost pojedinih područja.

Problem istraživanja podrazumijeva činjenicu kako formuliranje same strategije zapravo započinje analizom okoline poduzeća, a sagledavaju se misija, ciljevi i vrijednosti poduzeća u svijetlu praćenja, interpretacije i razumijevanja okoline.

## 1.2. Cilj rada

Cilj ovog završnog rada je ukazati na značaj strateške analize u definiranju misije, vizije i strategije poduzeća te izraditi stratešku analizu poduzeća „*Brodotrogir d.d.*“. Dakle, „*Brodotrogir d.d.*“ je jedno od pet najvećih brodogradilišta na području Hrvatske, a smjestio se na otoku Čiovu, u zaljevu Saldun, i to pored zidina UNESCO – vog grada Trogira. Od samog nastanka pa sve do danas, grad Trogir je bio trgovačko središte i sjecište pomorskih

puteva trgovačkih brodova. Stoga, potreba za popravkom postojećih, kao i za gradnjom novih brodova, javlja se od samog osnutka, što u konačnici potvrđuju i najstariji zapisi.

### **1.3. Metode rada**

U skladu s metodologijom izrade završnog rada, proučit će se, analizirati i definirati pojedine pojave koje imaju važno značenje za uspješnu obradu, odnosno za analizu proučavane problematike. Metodologija izrade završnog rada oslanja se na opću metodologiju, i zbog toga je potrebno koristiti pojedine istraživačke i znanstvene pristupe, a to su „*kvalitativni, empirijski i racionalni pristup te metoda sekundarnog istraživanja*“<sup>1</sup>. Stoga, pomoću metode sekundarnog istraživanja će se analizirati podaci dostupni u stručnoj literaturi, dok će empirijski i racionalni pristupi imati veliki utjecaj na zaključna razmatranja.

Prilikom analize i istraživanja rada, primijenit će se istraživačke i znanstvene metode, odnosno pojedine metode koje prikazuju rezultate teorijskog istraživanja, a podrazumijevaju „*analizu i sintezu, eksplanaciju, klasifikaciju, komparaciju i metodu studije slučaja*“<sup>2</sup>.

### **1.4. Struktura rada**

Struktura završnog rada je koncipirana od četiri glavna poglavlja, a to su uvodni dio, pojam i odrednice strategije i strateške analize, strateška analiza poduzeća „*Brodotrogir d.d.*“ i zaključak. U uvodnom dijelu su analizirani problem, cilj, metode i struktura rad, dok su u drugom poglavlju predstavljene definicije strategije, strateškog menadžmenta, strateške analite, misije i vizije, podjele okoline te metode i tehnike analize. U trećem poglavlju je predstavljena analiza promatranog poduzeća, dok su u četvrtom poglavlju iznesene zaključne odrednice. Također, priložen je i popis bibliografskih jedinice, slika, tablica i grafikona, te sažetaka s ključnim riječima na hrvatskom i engleskom jeziku.

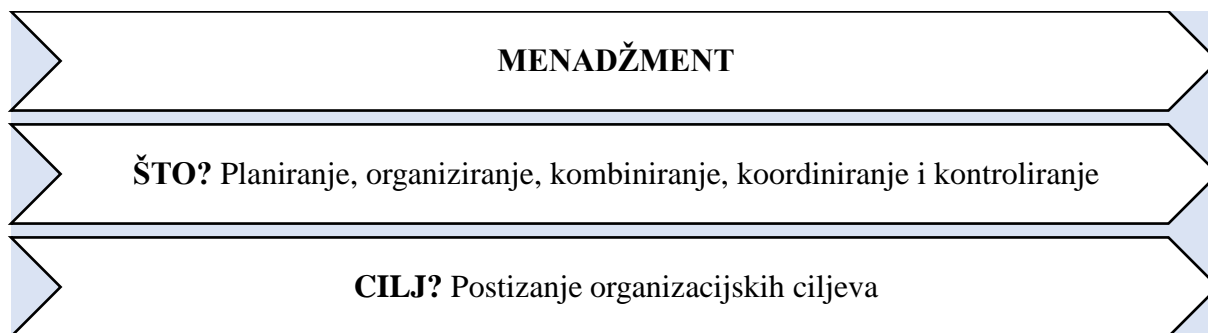
---

<sup>1</sup> Zelenika, R. (2007): Klasifikacija znanosti u fokusu metodologije i tehnologije znanstvenoga istraživanja, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka., str. 225.

<sup>2</sup> Ibidem., str. 330.

## 2. POJAM I ODREDNICE STRATEGIJE I STRATEŠKE ANALIZE

Općenito, menadžment se može definirati kao „*djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva*“<sup>3</sup>. U nastavku završnog rada, na slici 1, prikazana je definicija menadžmenta.



**Slika 1. Definicija menadžmenta**

Izvor: Izrada autorice prema: Hrvatska enciklopedija (2018): Menadžment, [Internet], raspoloživo na: <http://www.enciklopedija.hr/>, [24.08.2018]

Isto tako, može se reći kako menadžment u današnje vrijeme obuhvaća i „*niz međusobno povezanih zadataka i funkcija, kao što su primjerice planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrola*“<sup>4</sup>. S druge strane, menadžment predstavlja i proces vođenja prema postizanju željenih rezultata i ciljeva, i to poprilično efektivnom i efikasnom upotrebom svih organizacijskih resursa:

- ljudskih,
- materijalnih,
- financijskih, i
- informacijskih.

Menadžment, kao osnovna djelatnost za postizanje uspješnosti, u današnje vrijeme se javlja na svim razinama društva, i to sve od države i vlade do pojedinih organizacija (u svim vrstama organizacija i na svim organizacijskim razinama).

<sup>3</sup> Hrvatska enciklopedija (2018): Menadžment, [Internet], raspoloživo na: <http://www.enciklopedija.hr/>, [24.08.2018]

<sup>4</sup> Ibidem.

## 2.1. Definicija strategije

Općenito govoreći, strategija se može definirati kao „ratna vještina, odnosno kao nauka o vođenju rata te nauka koja istražuje i izrađuje u uzajamnoj vezi političke, ekonomske i specijalne ratne elemente pripravljanja i vođenja“<sup>5</sup>. Isto tako, strategija se može definirati i kao tzv. „pravilo“ za donošenje određenih odluka koje podrazumijevaju usklađivanje poduzeća s poslovnom okolinom. U današnje vrijeme, uspješnom poduzetničkom aktivnošću moguće je otkriti te iskoristiti brojne mogućnosti koje drugi nisu primijetili, odnosno koje drugi nisu iskoristili. Pojedine strategije koje ne anticipiraju promjene u poslovnoj okolini, bilo da se radi o tehnološkom i tržišnom razvoju, ili promjenama industrijske strukture, predodređene su za neuspjeh. U odnosu na prethodno navedene teorijske odrednice, potrebno je naglasiti kako je strategija:<sup>6</sup>

- svugdje prisutna,
- široko rasprostranjena, i
- nerijetko nezaobilazna.

Smisao i sadržaj strategije ne podudara se u svakoj situaciji, što u konačnici ovisi i o vremenu, prostoru i području u kojem se primjenjuje. Kako bi strategija bila uspješna, potrebno je prepoznati određene elemente te ih uzeti u obzir prilikom formiranja poslovnih aktivnosti, a neki od tih elemenata su:

- usklađivanje poduzeća s okolinom,
- oblikovanje budućnosti,
- potraga za uspjehom,
- poduzetnička aktivnost,
- konzistentno ponašanje poduzeća, i
- pogled na cjelovito poduzeće.

Naime, svi prethodno navedeni elementi strategije imaju veliko značenje i međusobno su povezani, te se može reći kako strategija pruža odgovor na pitanje gdje poduzeće želi ići i kako želi tamo stići.

---

<sup>5</sup> HATZ (2018): Strategija i taktika, [Internet], raspoloživo na: <http://www.hatz.hr/>, [24.08.2018]

<sup>6</sup> EFZG (2018): Strateški menadžment, [Internet], raspoloživo na: <http://www.efzg.unizg.hr/>, [24.08.2018]

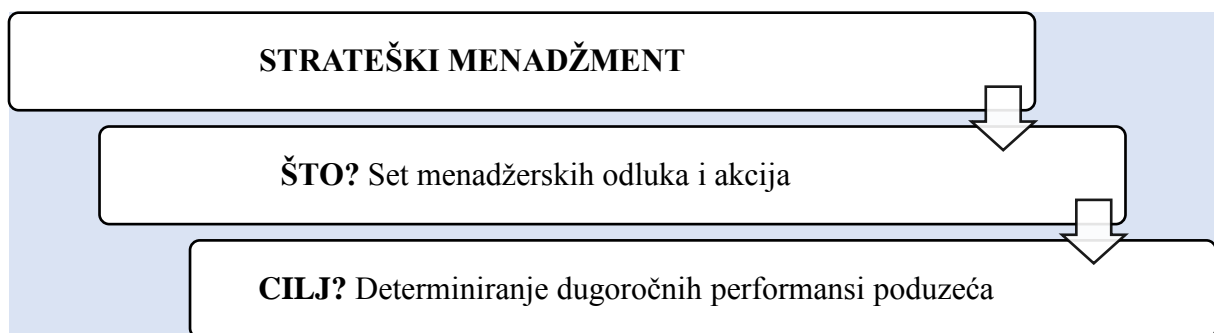


## 2.2. Strateški menadžment

U današnje vrijeme, „poslovni stratezi u svojim planiranja moraju predvidjeti budućnost poslovnih procesa i aktivnosti, ali isto tako moraju dati i jasne odgovore na pojedina pitanja“<sup>7</sup>. U ovom potpoglavlju rada, analizirat će se pojmovno određenje strateškog menadžmenta, te će se predstaviti proces strateškog menadžmenta kroz pojedine etape.

### 2.2.1. Definicija strateškog menadžmenta

Strateški menadžment se može definirati kao „set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća“<sup>8</sup>. Stoga, potrebno je naglasiti kako se u strategiju ubrajaju i pojedini ciljevi određene institucije ili organizacije, pri čemu se raspoloživi resursi i sposobnosti poduzeća usklađeni s opasnostima i šansama, i to gledajući s aspekta neposrednog okruženja. U nastavku završnog rada, na slici 2, prikazana je definicija strateškog menadžmenta.



**Slika 2. Definicija strateškog menadžmenta**

Izvor: Izrada autorice prema: Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M. et. al. (1997): Strategijski menadžment, Sveučilište u Splitu, Split., str. 19.

Naime, što se tiče strateškog menadžmenta kao cjelokupnog procesa, može se reći kako „podrazumijeva kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća za prilagodbu u promjenjivoj okolini“<sup>9</sup>. U tom smislu, strateški menadžment se odnosi na:

- strateško planiranje,
- implementaciju planova, i
- stratešku kontrolu.

<sup>7</sup> Profitiraj (2018): Što je strateški menadžment?, [Internet], raspoloživo na: <https://profitiraj.hr/>, [24.08.2018]

<sup>8</sup> Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M. et. al. (1997): Strategijski menadžment, Sveučilište u Splitu, Split., str. 19.

<sup>9</sup> Kreitner, R. (1989): Management, Houghton Mifflin Company, Boston., str. 187.

Strateški menadžment je od velike važnosti za „*uspješno poslovanje svih organizacija, osobito u vrijeme krize, kada je negativan utjecaj okoline veoma značajan i kada je potrebno permanentno i još pozornije pratiti promjene i trendove u okružju te preispitivati, mijenjati i prilagođavati akcije svakoj novonastaloj situaciji*“<sup>10</sup>.

Strateško planiranje treba biti svjesno šansi, ali i brojnih opasnosti koje stoje pred njima. Prilikom provedbe samog procesa strateškog menadžmenta, potrebno je identificirati unutarnje i vanjske elemente, odnosno strateške faktore ključne za poslovanje. Navedeni faktori određuju unutarnju i vanjsku okolinu, dok njihov međusobni odnos oblikuje poslovno okruženje. Naime, dobro poznavanje poslovnog okruženja, kao i uspješno upravljanje pojedinih faktorima, može u konačnici rezultirati i uspješnijim poslovanjem. Nadalje, „*na oblikovanje unutarnjih faktora i poslovnu okolinu poduzeća menadžeri obično mogu utjecati, dok na vanjske faktore i okolinu uglavnom ne mogu*“<sup>11</sup>. Dakle, menadžeri mogu na vrijeme uočiti pojedine poslovne rizike i prijetnje, i to pomoću:

- planiranja,
- praćenja, i
- analiziranja.

U konačnici, pravovremeno uočavanje, kao i brzo reagiranje, znatno povećava šanse za opstanak poduzeća i bolju uspješnost poslovanja.

### 2.2.2. Proces strateškog menadžmenta

Prije same razrade procesa strateškog menadžmenta, potrebno je navesti i definirati pojedine osobe koje su zadužene za njegovu provedbu te implementaciju u poslovanje. Unatoč činjenici što su u realizaciju strateškog menadžmenta uključeni svi zaposlenici, ipak se pojedine „*strategije moraju definirati i kontrolirati od takozvanih nositelja tog procesa*“<sup>12</sup>. U tom smislu, najviše se ističu:

- odbor direktora,
- vrhovni menadžment, i
- odjel za planiranje.

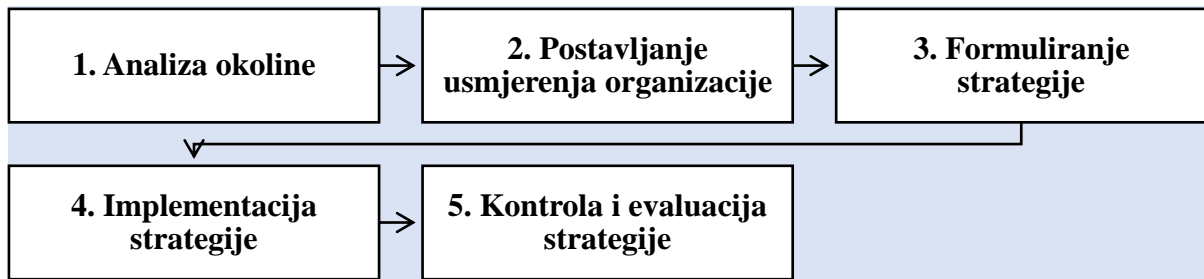
---

<sup>10</sup> Barney, J. B., Hesterly, W. S. (2006): Strategic management and competitive advantage, Prentice Hall, London., str. 4.

<sup>11</sup> Poslovni Info (2018): Strateški menadžment, [Internet], raspoloživo na: <http://www.poslovni-info.eu/>, [25.08.2018]

<sup>12</sup> Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M. et. al. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb., str. 5.

Prethodno navedena tijela sudjeluju u cjelokupnom procesu strateškog menadžmenta, a navedeni proces je čestu podijeljen u određene etape. U nastavku završnog rada, na slici 3, prikazane su etape procesa strateškog menadžmenta.



**Slika 3. Etape procesa strateškog menadžmenta**

Izvor: Izrada autorice prema: Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb., str. 111.

S obzirom na činjenicu kako ne spada u navedene etape, može se reći kako se radi o „*inputu*“ koji se zove „*povratna veza*“ među pojedinim etapama. Naime, „*to je informacijski input za svaku prethodno spomenutu etapu u procesu strateškog menadžmenta koja prikazuje odvijaju li se aktivnosti iduće etape u skladu s planiranim*“<sup>13</sup>. Informacija dobivena na navedeni način može poslužiti menadžeru za:<sup>14</sup>

- evaluaciju procesa, i
- poduzimanje određenih korektivnih aktivnosti.

U svakom slučaju, važno je za naglasiti kako se povratna veza se ne smije zanemariti, dok ignoriranje povratne veze ima velike posljedice.

### **2.3. Strateška analiza**

Gledajući kroz povijest, „*strateške analize u turbulentnoj okolini postindustrijskog društva bile su sve značajniji dio polazišta za oblikovanje strategije*“<sup>15</sup>. U to vrijeme, znanja je bilo sve više, kompleksnost događanja je bila sve veća, a turbulencija događaja je tražila vrlo brzo reagiranje na različite pritiske i šanse. Stoga, može se reći kako su navedene promjene utjecale na:

<sup>13</sup> Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M. et. al. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb., str. 12.

<sup>14</sup> Ibidem., str. 12.

<sup>15</sup> Vučemilović, V., Ključević, T. (2016): Strateška analiza unutarnjih čimbenika pri izradi strateškog marketing plana na primjeru Atlantic Grupe d.d., Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, 21 (1), str. 149.

- način upravljanja,
- potrebu za sve veću prilagodljivost menadžmenta nastalim situacijama, i
- način kako će poduzeća dobivati informacije za odlučivanje.

Zbog svih prethodno navedeni smjernice, značaj strateških analiza je u današnje vrijeme značajno porastao.

### 2.3.1. Podjela i struktura strateške analize

Gledajući sa stajališta usmjerenosti, vidljivo je kako strateška analiza podrazumijeva pojedine eksterne i interne analize. Eksternim analizama istražuju se svi parametri u okolini poduzeća koji su značajni za:<sup>16</sup>

- poduzeće,
- njegov razvoj,
- dobivanje strateških pozicija, i
- djelovanje.

Eksterne analize moraju imati jasno postavljen cilj, odnosno ne smiju biti preopširne, a obično sadržavaju „*analizu kupaca, analizu konkurencije, analizu tržišne ili privredne grane, analizu šire okoline i analizu determinanata strateških analiza*“<sup>17</sup>. U današnje vrijeme, opseg analiza je poprilično različit, i to prvenstveno od poduzeća do poduzeća, te se može reći kao je podređen procesu strateškog programiranja kojeg će poduzeće organizirati i upotrebljavati.

### 2.3.2. Svrha i uloga strateške analize

Formuliranje cjelokupne strategije započinje analizom okoline poduzeća, i to iz razloga kako bi menadžer bio u mogućnosti donijeti optimalnu odluku. S druge strane, može se reći kako ukupna sposobnost napredovanja te implementacije strategije ovisi o vrijednostima koje poduzeće posjeduje, no ključni u toj fazi su vrhovni menadžeri koji „*objektivno sagledavaju poduzeće i okolinu, te formuliraju i implementiraju strategiju*“<sup>18</sup>.

Menadžer poduzeća treba sagledati misiju, viziju i ciljeve te smjer kretanja u budućnosti. Bez provedbe strateške analize formuliranje strategije bi bio kaotičan proces, a „*proučavanje*

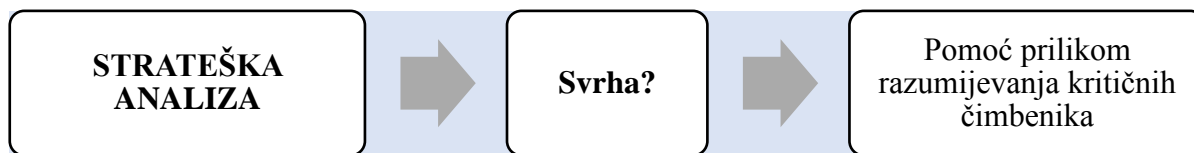
---

<sup>16</sup> Ibidem., str. 149 – 150.

<sup>17</sup> Ibidem., str. 150.

<sup>18</sup> Profitiraj (2018): Što je strateški menadžment?, [Internet], raspoloživo na: <https://profitiraj.hr/>, [24.08.2018]

okoline temelji se na identifikaciji čimbenika koji su direktno relevantni<sup>19</sup>. Naime, strategija se ne može formulirati dok menadžer odgovoran za strategiju ne razumije kontekst u kojemu će se ona ostvariti. Strategija je veza između vanjske okoline i poduzeća. U nastavku završnog rada, na slici 4, prikazana je svrha strateške analize.



#### Slika 4. Svrha strateške analize

Izvor: Izrada autorice prema: Vučemilović, V., Ključević, T. (2016): Strateška analiza unutarnjih čimbenika pri izradi strateškog marketing plana na primjeru Atlantic Grupe d.d., Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, 21 (1), str. 150 – 151.

Osnovna svrha strateške analize podrazumijeva pomoć prilikom razumijevanja kritičnih čimbenika, i to gledajući s aspekta vanjske i unutarnje okoline. Dakle, pojedine analitičke metode koje se koriste prilikom analize obuhvaćaju okvir koji će u konačnici dati podršku prilikom identificiranja, klasificiranja i razumijevanja temeljnih čimbenika.

#### 2.4. Misija i vizija

Misija se može definirati i predstaviti kao „*nalog ili zadatak, a u širem smislu može se definirati i kao društvena uloga ili svrha postojanja, te kao zadatak većeg značenja koji je od općeg interesa*“<sup>20</sup>. Može se reći kako je „*misija je poduzeću određena i zadana u trenutku osnivanja, sukladno viđenju potrebe i zakonu, a odredio ju je vlasnik ili osnivač*“<sup>21</sup>. Cjelokupni značaj društvenog aspekta ostvarivanja misije nekog poduzeća izražava se u organizacijama koje su uglavnom u vlasništvu države, ili jedinica lokalne samouprave. U skladu s ti, društveni aspekt predstavlja institucionalni okvir u kojemu organizacija treba ostvarivati svoju misiju.

<sup>19</sup> Vučemilović, V., Ključević, T. (2016): Strateška analiza unutarnjih čimbenika pri izradi strateškog marketing plana na primjeru Atlantic Grupe d.d., Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, 21 (1), str. 150 – 151.

<sup>20</sup> UNIZD (2018): Vizija, misija i ciljevi, [Internet], raspoloživo na: <http://www.unizd.hr/>, [25.08.2018]

<sup>21</sup> Kadlec, Ž. (2013): Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 4 (1), str. 1.

Za razliku od misije, „vizija pretpostavlja sliku idealne budućnosti poduzeća te pruža jasnu predodžbu budućih događaja, dugoročni željeni rezultat unutar kojeg su zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu njezina ostvarenja“<sup>22</sup>. Dobro definirana vizija sadrži dvije osnovne komponente, a to su:

- temeljna ideologija, i
- predvidiva budućnost.

U nastavku završnog rada, na slici 5, prikazane su osnovne komponente vizije.



**Slika 5. Osnovne komponente vizije**

Izvor: Izrada autorice prema: UNIZD (2018): Vizija, misija i ciljevi, [Internet], raspoloživo na: <http://www.unizd.hr/>, [25.08.2018]

Temeljna ideologija definira prirodu i identitet poduzeća, odnosno može se naglasiti kao predstavlja trajni element vizije, a sastoji se od temeljnih vrijednosti i temeljnih svrha. S druge strane, predvidiva budućnost „podrazumijeva predviđanje ciljeva na dugi rok (10 do 30 godina) i način njihovog ostvarivanja“<sup>23</sup>. Potrebno je naglasiti kako je misija koja je dobro definirana temelj za izvođenje ciljeva, strategija i planova poduzeća, te da se ciljevi i planovi poduzeća za budućnost neće ostvarivati u zacrtanom pravcu ako misija poduzeća ne bude jasno definirana. U današnje vrijeme, vizija može nastati iz jednog ili više razloga, a podrazumijeva potrebu za sljedećim stavkama:<sup>24</sup>

- nadzorom buduće organizacije,
- zaokretom i oporavkom,
- kreativnom strategijom, i
- promjenom organizacijske kulture.

<sup>22</sup> UNIZD (2018): Vizija, misija i ciljevi, [Internet], raspoloživo na: <http://www.unizd.hr/>, [25.08.2018]

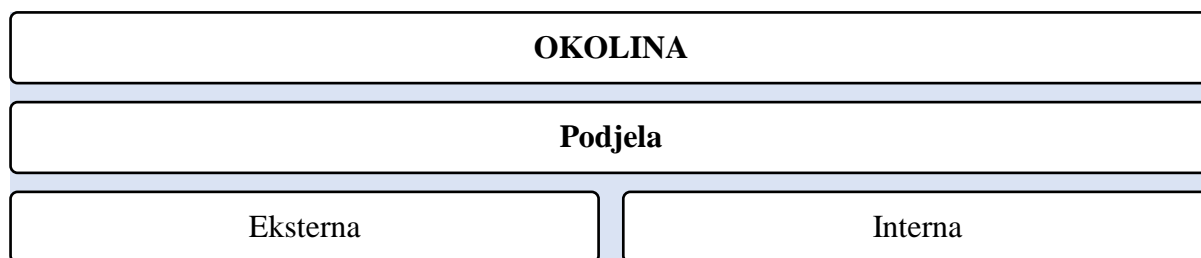
<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> Ibidem.

Na kraju, viziju definiraju menadžeri, samostalno ili uz pomoć zaposlenih, i to na način da bude potpuno razumljiva, jasna i postojana u svijesti zaposlenika.

## 2.5. Podjela okoline

Okolina predstavlja „*set svih vanjskih i unutarnjih faktora koji mogu utjecati na put poduzeća prema ostvarenju vlastitih ciljeva*“<sup>25</sup>. Primjerice, u situaciji kada utjecaj okoline postane dominantan, i to u odnosu na utjecaj poduzeća na tu okolinu, tada poduzeće zapada u krizu. U skladu s tim, potrebno je neprestano nadzirati vanjsku okolinu iz koje proizlaze prilike i prijetnje, te internu okolinu u kojoj se sagledavaju snage i slabosti poduzeća. Osnovna svrha analize okoline obuhvaća ocjenu okoline koja naposljetku treba poslužiti menadžmentu za brzo reagiranje, a time i povećanje izgleda za uspjeh poduzeća. Naime, „*analiza okoline mora prije svega ustanoviti prilike i prijetnje u eksternoj okolini te snage i slabosti u internoj okolini*“<sup>26</sup>, a u tu svrhu razvijena je i tzv. „*SWOT*“ analiza. U nastavku završnog rada, na slici 6, prikazana je podjela okoline.



### Slika 6. Podjela okoline

Izvor: Izrada autorice prema: Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M. et. al. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb., str. 15.

Analiza okoline mora „*detektirati vanjske prilike i prijetnje, detektirati unutarnje snage i slabosti, povezati ih putem SWOT analize*“<sup>27</sup>, odnosno mora osigurati adekvatnu podlogu za formuliranje strategija. Osim „*SWOT*“ analize postoje i brojne druge metode i tehnike za provođenje analize okoline, kao što su primjerice tehnike procjene okoliša i prognoziranja, te organizacijske procjene.

<sup>25</sup> Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M. et. al. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb., str. 15.

<sup>26</sup> Poslovni Info (2018): Strateški menadžment, [Internet], raspoloživo na: <http://www.poslovni-info.eu/>, [25.08.2018]

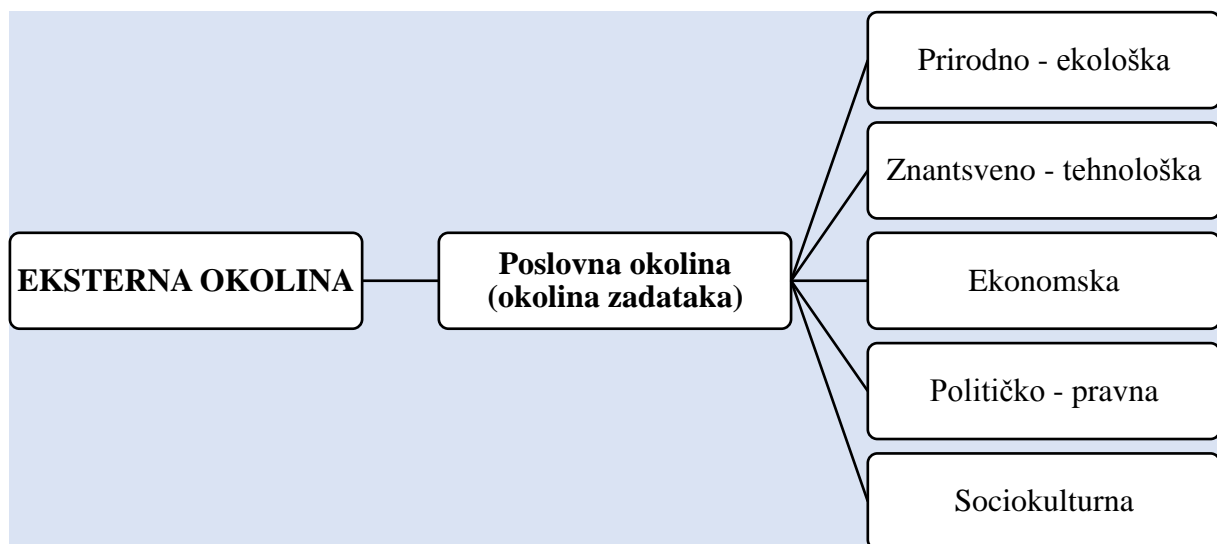
<sup>27</sup> Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M. et. al. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb., str. 16.

### 2.5.1. Eksterna okolina

Eksterna okolina podrazumijeva sve one dijelove okoline koji se nalaze izvan poduzeća, odnosno dijelove okoline koji indirektno utječu na poduzeće. Sukladno tome, eksterna okolina se može podijeliti na:<sup>28</sup>

- poslovnu okolinu (okolina zadatka), i
- opću (socijalnu) okolinu.

U nastavku završnog rada, na slici 7, prikazana je podjela poslovne okoline (okoline zadataka).



**Slika 7. Podjela poslovne okoline (okoline zadataka)**

Izvor: Izrada autorice prema: Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M. et. al. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb., str. 18.

Poslovna okolina (okolina zadataka) ili tzv. „makrookolina“ predstavlja okolinu poduzeća koju čine dionici u neposrednoj okolini poduzeća, odnosno dionici koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu u konačnici i opslužuju. Prema tome, dionici poslovne okoline su „dobavljači, kupci, odnosno potrošači, konkurenti, dioničari, zaposleni i sindikati, kreditori, vladine (državne) organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja“<sup>29</sup>. U skladu s prethodno navedenih dionicima, potrebno ja naglasiti kako su kupci najvažniji dionici

<sup>28</sup> Ibidem., str. 18.

<sup>29</sup> Ibidem., str. 19.



poslovne okoline poduzeća, i to iz razloga jer poduzeća postoje kako bi zadovoljila potrebe i želje kupaca, te na taj način ostvarila prihod i opstala na tržištu.<sup>30</sup>

### 2.5.2. Interna okolina

Za razliku od eksterne, interna okolina, tj. okolina poduzeća, u potpunosti se nalazi pod utjecajem cjelokupnog poduzeća. Stoga, vidljivo je kako se radi o snagama i slabostima, i to kao posebnim obilježjima interne okoline i samog poduzeća. Sukladno tome, prethodno navedene odrednice se mogu interpretirati raznim materijalnim i nematerijalnim resursima, kao što su primjerice:<sup>31</sup>

- imovina kojom poduzeće raspolaže,
- stupanj tehnološko – tehničke opremljenosti,
- likvidnost,
- zaduženost,
- tradicija,
- kvaliteta,
- kadrovi, i
- znanje.

Osnovne snage podrazumijevaju jasnu stratešku viziju koja usmjerava djelovanje poduzeća, i to prema prethodno postavljenim ciljevima. Kako bi se djelovanje moglo usmjeriti prema ostvarivanju ciljeva, potrebno je imati „adekvatno obrazovani i stručni kadar, uz visoku razinu tehničko – tehnološke opremljenosti“<sup>32</sup>. Interna okolina obuhvaća:

- organizacijsku strukturu,
- organizacijsku kulturu,
- organizacijske resurse, i
- menadžment.

Organizacijska struktura obuhvaća komunikaciju unutar poduzeća i način rukovođenja, dok organizacijska kultura podrazumijeva sustav vjerovanja, očekivanja i vrijednosti.

---

<sup>30</sup> Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb., str. 118 – 119.

<sup>31</sup> EFZG (2018): Suvremeni menadžment – okolina poduzeća, [Internet], raspoloživo na: <http://www.efzg.unizg.hr>, [26.08.2018]

<sup>32</sup> Ibidem.

## 2.6. Metode i tehnike analize okoline

U današnje vrijeme, pojedine metode i tehnike podrazumijevaju analizu opće okoline, poslovne okoline i interne okoline. U nastavku završnog rada, na slici 8, prikazane su vrste analiza okoline.



**Slika 8. Vrste analiza okoline**

Izvor: Izrada autorice prema: EFZG (2018): *Suvremeni menadžment – okolina poduzeća*, [Internet], raspoloživo na: <http://www.efzg.unizg.hr>, [26.08.2018]

Metode i tehnike analize opće okoline podrazumijevaju „skeniranje opće ili socijalne okoline, izradu ETOP profila, analizu i procjenu ranjivosti te analizu i procjenu tehnologije“<sup>33</sup>. Skeniranje opće, ili socijalne okoline, zapravo je analiza ključnih dimenzija opće okoline, i to na način da se svaki od tipova okoline podijeli na ključne komponente, gdje se u konačnici promatra njihov mogući utjecaj na konkurentno poduzeće. Izrada tzv. „ETOP“ profila se odnosi na analizu prilika i prijetnji kojom se najčešće koriste menadžerske grupe, a cilj se odnosi na implikaciju prilika i prijetnji. Nadalje, „analiza i procjena ranjivosti je analiza opće okoline koja pomaže u otkrivanju podupirućih elemenata i sila koje ih mogu uništiti, odnosno prijetnji koje mogu ugroziti obrambenu sposobnost poduzeća“<sup>34</sup>. Na kraju, analiza i procjena tehnologije se može definirati kao analiza prilika i prijetnji iz okoline, i to uz spoznaju kako je tehnologija ključni čimbenik okoline, odnosno da može pridonijeti stvaranju povoljnih prilika, te da može prouzročiti i brojne prijetnje.

Za razliku od prethodno navedenih stavki opće okoline, analiza poslovne okoline obuhvaća sljedeće:

- skeniranje poslovne okoline,
- analizu konkurencije, i

<sup>33</sup> Ibidem.

<sup>34</sup> Buble, M. (2005): *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb., str. 39.

- „stakeholder“ analizu.

U odnosu na opću, skeniranje poslovne okoline se definira kao analiza aktera poslovne okoline, i to na način da se isti svrstaju u tablicu, a nakon toga se opisuju elementi svake od izabranih dimenzija. Za razliku od poslovne, analiza konkurencije polazi od tvrdnje kako su „konkurenti jedna od tri najvažnije skupine aktera u poslovnoj okolini ili okolini zadatka“<sup>35</sup>, te je zbog toga neophodno pristupiti analizi konkurencije izabranog poduzeća. U konačnici, „stakeholder“ analiza (analiza dionika) predstavlja analizu pojedinih poslovnih subjekata o čijim aktivnostima ovisi opstanak i daljnji razvoj poduzeća. Nadalje, analiza interne okoline obuhvaća:

- izradu profila poduzeća,
- funkcijsku analizu interne okoline,
- analizu lanca vrijednosti,
- analizu resursa, i
- analizu performansi.

Izrada profila poduzeća se može okarakterizirati kroz ispitivanje sposobnosti poduzeća, kao i njegovih kompetencija koje mora sagledati i razumjeti prije odabira strategije. Funkcijska analiza interne okoline je „analiza ključnih faktora interne okoline kao što su primjerice marketing, financije, ljudski resursi i sl., dok se analiza lanca vrijednosti odnosi na analizu koja opisuje način gledanja na poslovni proces“<sup>36</sup>. S druge strane, analiza resursa ima za cilj „procijeniti sposobnost poduzeća da se odupre eksternim prijetnjama, a izražava se relativno da bi se moglo usporediti s konkurencijom“<sup>37</sup>.

I kao posljednja, analiza performansi uključuje komparaciju s performansama iz prošlosti, fazama u industrijskom evoluciji, konkurentima i faktorima uspjeha pripadajuće industrije.

---

<sup>35</sup> EFZG (2018): Suvremeni menadžment – okolina poduzeća, [Internet], raspoloživo na: <http://www.efzg.unizg.hr>, [26.08.2018]

<sup>36</sup> Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb., str. 39.

<sup>37</sup> Ibidem., str. 52.

### 3. STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA „*BRODOTROGIR D.D.*“

U današnje vrijeme, sva poduzeća su izložena raznim utjecajima okoline u kojoj posluju. Okolina poduzeća, a posebice eksterna je znatno nepredvidiva, promjenjiva i nestabilna, što zahtjeva i praćenje potencijalnih prilika i prijetnji. S druge strane, može se reći kako poduzeća provode stratešku analizu kako bi bila što spremnija na buduće utjecaje.

#### 3.1. Opći podaci o poduzeću

U prošlosti je Trogir „*bio jedan od najznačajnijih brodograđevnih središta Dalmacije, a do pojave parnih brodova, u Trogiru su se gradili drveni jedrenjaci svih poznatih domaćih tipova i veličini*“<sup>38</sup>. Trogirski brodograditelji oduvijek su bili dobri i cijenjeni majstori, a zanat brodograditelja prelazio je od pokoljenja na pokoljenje. Naime, „*Brodotrogir d.d.*“ je jedno od pet najvećih brodogradilišta na području Hrvatske, a smjestio se na otoku Čiovu, u zaljevu Saldun, i to pored zidina UNESCO – vog grada Trogira. U nastavku završnog rada, na slici 9, prikazano je poduzeće „*Brodotrogir d.d.*“.



**Slika 9.** „*Brodotrogir d.d.*“

Izvor: Brodotrogir (2018): O nama, [Internet], raspoloživo na: <http://www.brodotrogir.hr>, [26.08.2018]

U današnje vrijeme, „*Brodotrogir d.d.*“ je razvijen u dva sektora, odnosno u sektore pod nazivom „*Brodogradnja*“ i „*Brodoremont*“. Navedeni sektori su jedna od najstarijih grana industrije na hrvatskom dijelu Jadranskog mora, a spominju se još i u zapisima iz 13. stoljeća.

<sup>38</sup> Brodotrogir (2018): Povijesti, [Internet], raspoloživo na: <http://www.brodotrogir.hr>, [26.08.2018]

Kao kreatori i graditelji plovnih objekata visoke kvalitete za svjetsko tržište, „*Brodotrogir d.d.*“ neprestano radi na poboljšanju proizvodnje.

### 3.2. Misija, vizija i ciljevi

Misija poduzeća „*Brodotrogir d.d.*“ obuhvaća činjenicu kako je promatrano poduzeće zbog spajanja „*brodograđevne tradicije i novih tehnologija značajan sudionik na svjetskom i domaćem brodograđevnom tržištu*“<sup>39</sup>, i to poznat po svojem prepoznatljivom dizajnu brodova. Naime, „*Brodotrogir d.d.*“ ima pozitivan utjecaj na gospodarsko Republike Hrvatske, i to iz razloga jer se temelji na:

- tradiciji,
- iskustvu,
- kvaliteti, i
- rezultatima na svjetskom tržištu.

Izgradnja, remont i preinake brodova „*zahtijevaju efikasnu i fleksibilnu organizaciju koja je u stanju ponuditi kvalitetna, inovativna i isplativa rješenja na svaki postavljeni zahtjev tržišta i svakog pojedinog kupca ili partnera*“<sup>40</sup>. Stoga, „*Brodotrogir d.d.*“ u svoje proizvode ugrađuje određene komponente visoke kvalitete, te na taj način postaje respektabilni partner koji svojim aktivnostima potiče održivi razvitak na mikrolokaciji i u regiji. Također, „*Brodotrogir d.d.*“ svojim iskustvom, radom i rezultatima jamči kvalitetu proizvoda i usluga.

Za razliku od misije, vizija sadrži tvrdnju kako „*Brodotrogir d.d.*“ želi biti prepoznat kao „*pouzdan partner koji djeluje kao pokretač razvoja u svojoj regiji, koji vodi računa o zaštiti okoliša i koji posluje poštujući načelo održivog razvoja*“<sup>41</sup>.

Vizija poduzeća je također biti i značajan gospodarski subjekt u regiji, odnosno subjekt koji će istovremeno biti prepoznat na svjetskom tržištu po kvaliteti svojih proizvoda – brodova, kao i poput značajno unaprijeđenog tzv. „*Trogir Designa*“ (T – designa) koji je postao svojevrsan brend u svijetu. Poduzeće želi biti u vrhu svjetske brodogradnje, te postići i trajno održavati status pouzdanog dobavljača plovnih jedinica najvećim svjetskim brodarskim kompanijama. Isto tako, „*Brodotrogir d.d.*“ nastoji biti i ispred svoje konkurencije, i to:

---

<sup>39</sup> Brodotrogir (2018): Misija, vizija i ciljevi, [Internet], raspoloživo na: <http://www.brodotrogir.hr>, [26.08.2018]

<sup>40</sup> Ibidem.

<sup>41</sup> Ibidem.

- primjenom najmodernijih tehnologija,
- primjenom inovativnih projektnih i izvedbenih rješenja,
- tehničkim performansama,
- niskim troškovima u eksploataciji, i
- pouzdanošću.

Osnovni ciljevi poduzeća „*Brodotrogir d.d.*“, i to kao poslovnog sustava, odnose se na isporuku sofisticiranih brodova koja ispunjavaju sve prethodno definirane zahtjeve, primjenu načela trajnog poboljšavanja, provođenje restrukturiranja društva, diversifikaciju i postizanje dugoročne održivosti poslovanja.

Važnost prethodno navedenih ciljeva naglašava i stav pojedinih autora koji tvrde kako je organizacija sredstvo za postizanje ciljeva.

### **3.3. Organizacijska struktura**

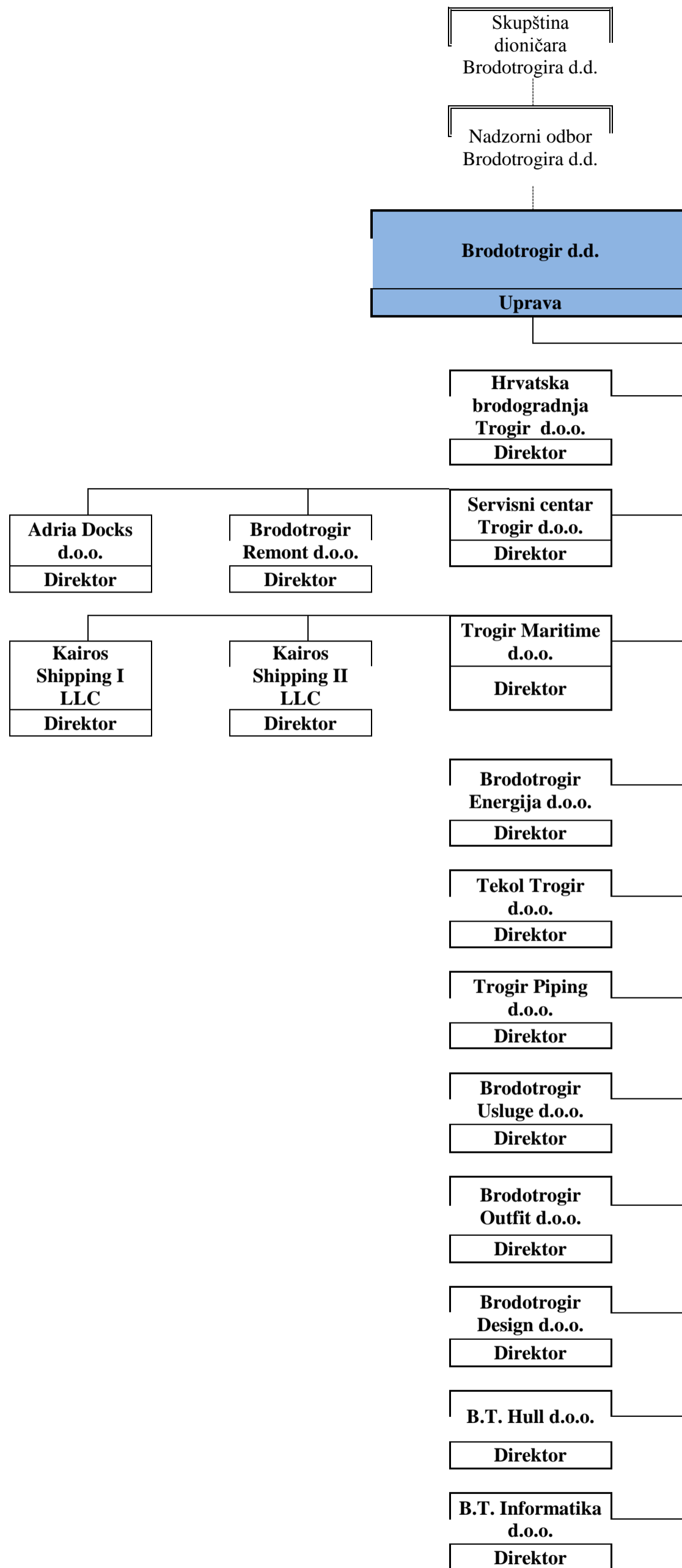
Organizacijska struktura predstavlja temelj i sastavni dio svake organizacije, a to najbolje potvrđuje njezino poistovjećivanje s anatomijom organizacije. Stoga, svakoj je organizaciji najvažnija uspostava odgovarajuće organizacijske strukture, a općenito govoreći, predstavlja „*sastavni dio svakog organizma, a ujedno predstavlja i njen najvažniji dio*“<sup>42</sup>. U današnje vrijeme, svaka organizacija ima svoju određenu strukturu, odnosno ima sustav unutarnjih:

- veza, i
- odnosa.

Isto tako, organizacijska struktura se može nazvati i anatomijom organizacije i velika je za promatranu kompaniju, a u mnogim situacijama pogrešno se izjednačava s organizacijom. Organizacijska struktura poduzeća slijedi ciljeve koji proizlaze iz ukupne strategije razvoja poduzeća, dok je utjecaj unutarnjih i vanjskih čimbenika važan za cjelokupno oblikovanje organizacijske strukture poduzeća. Ukoliko poduzeće djeluje u nemirnoj okolini, češće će biti primorano mijenjati svoju organizacijsku strukturu koja se sastoji od brojnih i raznih povezanih elemenata. U nastavku završnog rada, na slici 10, prikazana je organizacijska struktura poduzeća „*Brodotrogir d.d.*“.

---

<sup>42</sup> Sikavica, P., Novak, N. (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb., str 139.



Slika 10. Organizacijska struktura poduzeća „Brodotrogir d.d.“

Izvor: Interni podaci poduzeća „Brodotrogir d.d.“

Poduzeće „*Brodotrogir d.d.*“ organizirano je kao hibridna organizacijska struktura, tj. kao oblik organizacijske strukture gdje prevladavaju pojedine divizijske jedinice, tj. jedinice kojima se dodaju određene funkcijske jedinice. Cilj ovakve organizacije je postizanje učinkovitijeg i bržeg provođenja procesa, jasnijeg definiranja odgovornosti te ukupno poboljšanje horizontalne komunikacije. Važni principi ovakve organizacije su uspostaviti:

- plitku organizacijsku strukturu koja nema nepotrebnu hijerarhiju,
- fleksibilnost, i
- osiguranje odgovornosti za cijeli proces na svim razinama podjednako.

Temeljne prednosti hibridne organizacijske strukture obuhvaćaju činjenicu da glavno mjesto zauzimaju funkcijske organizacijske jedinice, kojima se mogu dodati teritorijalne ili geografske organizacijske jedinice. U ovom slučaju, svi poslovi vezani su za proizvodni proces, odnosno za proizvodnju, tržišta i kupce. Ovaj oblik hibridne organizacijske strukture vrlo je ekonomičan, i to posebice kada je riječ o određenim aktivnostima koje su organizirane na razini cjelokupnog poduzeća, odnosno organizacije, a koje su namijenjene potrebama svih njezinih divizijskih jedinica.

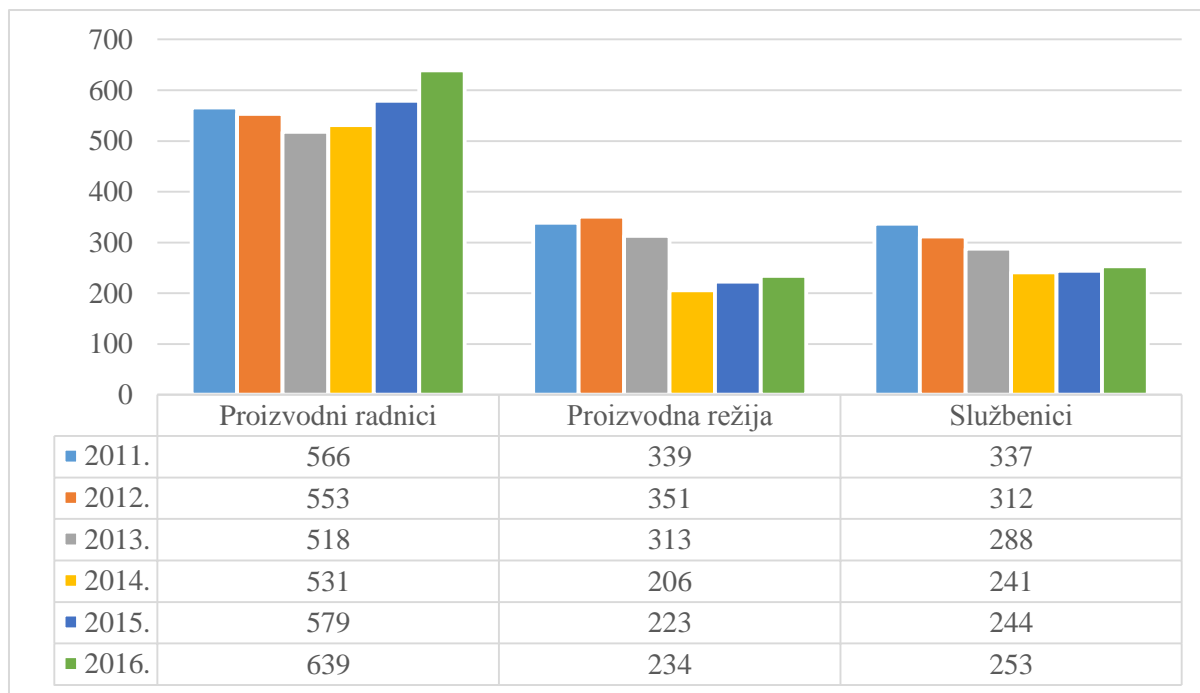
### **3.4. Ljudski resursi**

Temelj uspjeha poduzeća „*Brodotrogir d.d.*“ su profesionalni, kreativni i poduzetni ljudi, odnosno ljudi spremni u svakom trenutku pružiti svoj doprinos za dobrobit poduzeća te uložiti dodatni trud i vrijeme u postizanje iznadprosječnih rezultata. Stoga, uz jasnu strategiju i kvalitetnu organizaciju, za ostvarenje poslovnih ciljeva poduzeća od velikog su značaja kompetentni i motivirani zaposlenici.

Poduzeće svojim pristupom poslovanju i zaposlenicima osigurava izazove i poticaje, dinamično radno okruženje i mogućnost za profesionalni te osobni rast i razvoj. Isto tako, poduzeće omogućava i individualni i timski rad te ostvarivanje ukupnog potencijala. U međuljudskim odnosima njeguju poštovanje, povjerenje, iskreni dijalog i transparentnost, a u radu izvrsnost i težnju prema postizanju iznadprosječnih rezultata.

U nastavku završnog rada, na grafikonu 1, prikazan je broj zaposlenih i kadrovska struktura promatranog poduzeća „*Brodotrogir d.d.*“ za vremensko razdoblje od 2011. do 2016. godine.





**Grafikon 1. Broj zaposlenih i kadrovska struktura od 2011. do 2016. godine**

Izvor: Izrada autorice prema: Interni podaci poduzeća „Brodotrogir d.d.“

U nastavku završnog rada, u tablici 1, prikazan je prosječni broj radnika po osobnoj kvalifikaciji za vremensko razdoblje od 2011. do 2016. godine.

**Tablica 1. Prosječni broj radnika po osobnoj kvalifikaciji od 2011. do 2016. godine**

| <b>PROSJEČNI BROJ RADNIKA POS OSOBNIM KVALIFIKACIJAMA</b> |                |                |                |                |                |                |
|-----------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                           | <b>2011 g.</b> | <b>2012 g.</b> | <b>2013 g.</b> | <b>2014 g.</b> | <b>2015 g.</b> | <b>2016 g.</b> |
| DR.SC.                                                    |                |                |                | 1              | 2              | 2              |
| MR                                                        | 5              | 5              | 5              | 4              | 3              | 3              |
| VSS                                                       | 112            | 112            | 104            | 101            | 107            | 110            |
| VŠS                                                       | 93             | 92             | 85             | 83             | 87             | 92             |
| SSS                                                       | 250            | 265            | 219            | 199            | 250            | 309            |
| VKV                                                       | 132            | 129            | 71             | 42             | 36             | 34             |
| KV                                                        | 429            | 405            | 438            | 388            | 387            | 368            |
| PKV                                                       | 127            | 115            | 89             | 77             | 75             | 68             |
| NKV                                                       | 90             | 89             | 85             | 61             | 81             | 125            |
| NSS                                                       | 4              | 4              | 23             | 22             | 18             | 15             |
| <b>UKUPNO<br/>ZAPOSLENIH</b>                              | <b>1,242</b>   | <b>1,216</b>   | <b>1,119</b>   | <b>978</b>     | <b>1,046</b>   | <b>1,126</b>   |

Izvor: Izrada autorice prema: Interni podaci poduzeća „Brodotrogir d.d.“

U skladu s prethodnim grafikonom i tablicom, vidljiva je fluktuacija zaposlenika u promatranom razdoblju. U 2016. godini broj zaposlenih je veći nego u 2015. godini, i to iz razloga što su u 2016. godini uključeni i radnici novoosnovane tvrtke „Tekol – Trogir d.o.o.“ u kojoj je „Brodotrogir d.o.o.“ većinski vlasnik.

### 3.5. Analiza eksterne okoline

Kroz tablicu 2 će se analizirati eksterna okolina poduzeća „Brodotrogir d.d.“ na tržištu Republike Hrvatske.

**Tablica 2. Analiza eksterne okoline**

| <b>ANALIZA EKSTERNE OKOLINE</b>           |                                      |                |                |                                  |
|-------------------------------------------|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------------------------|
| <b>Dimenzije opće okoline</b>             | <b>Prilike (+)<br/>Prijetnja (-)</b> | <b>Utjecaj</b> | <b>Važnost</b> | <b>Odnos prilike i prijetnje</b> |
| <b>1. Prirodna ili fizička okolina</b>    |                                      |                |                |                                  |
| Prirodni uvjeti                           | +                                    | 4              | 10             | 40                               |
| Ekološki uvjeti                           | +                                    | 4              | 5              | 20                               |
| Raspoloživa prirodna bogatstva            | +                                    | 3              | 7              | 21                               |
| <b>2. Ekonomska okolina</b>               |                                      |                |                |                                  |
| Tržišni faktori                           | +                                    | 5              | 7              | 35                               |
| Financijski faktori                       | -                                    | -2             | 6              | -12                              |
| Ekonomske faktori                         | +                                    | 4              | 8              | 32                               |
| Faktori ekonomske politike                | -                                    | -2             | 5              | -10                              |
| <b>3. Znanstveno – tehnološka okolina</b> |                                      |                |                |                                  |
| Tehnički faktori                          | +                                    | 6              | 6              | 36                               |
| Tehnološki faktori                        | +                                    | 5              | 7              | 35                               |
| Tehno – ekonomski faktori                 | +                                    | 6              | 7              | 42                               |
| <b>4. Političko pravna okolina</b>        |                                      |                |                |                                  |
| Politički odnosi                          | -                                    | -2             | 1              | -2                               |
| Pravna regulativa                         | +                                    | 1              | 2              | 2                                |
| <b>5. Socijalno –</b>                     |                                      |                |                |                                  |

|                                       |   |    |   |            |
|---------------------------------------|---|----|---|------------|
| <b>kulturna<br/>okolina</b>           |   |    |   |            |
| Kulturne<br>karakteristie             | + | 4  | 8 | 32         |
| Socijalni<br>trendovi                 | - | -3 | 7 | -21        |
| <b>6.<br/>Demografska<br/>okolina</b> |   |    |   |            |
| Demografski<br>faktori                | - | -2 | 2 | -4         |
| Povijesni faktori                     | + | 7  | 8 | 56         |
| <b>UKUPNO</b>                         |   |    |   | <b>302</b> |

Izvor: Izrada autorice prema: Interni podaci poduzeća „Brodotrogir d.d.“

Kao što je u prethodnoj tablici vidljivo, predstavljane je analiza eksterne okoline poduzeća „Brodotrogir d.d.“, te je u skladu s tim ocijenjena snaga svakog pojedinog faktora, i to gledajući s aspekta prirodne ili fizičke okoline, ekonomske okoline, znanstveno – tehnološke okoline, političko – pravne okoline, socijalno – kulturne okoline i demografske okoline. Općenito govoreći, vidljivo je kako ne postoje prijetnje, no pojavljuju se u analizi pojedini okoline (ekonomski faktori, politički odnosi, socijalni trendovi i demografski faktori). Ukupan predznak analize eksterne okoline je pozitivan, što u konačnici navodi na činjenicu kako postoje poticajni uvjeti promatrane okoline.

### 3.6. Analiza poslovne okoline

Kroz tablicu 3 će se analizirati poslovna okolina poduzeća „Brodotrogir d.d.“ na tržištu Republike Hrvatske.

**Tablica 3. Analiza poslovne okoline**

| <b>ANALIZA POSLOVNE OKOLINE</b>    |                                     |                |                |                                      |
|------------------------------------|-------------------------------------|----------------|----------------|--------------------------------------|
| <b>Dimenzije opće<br/>okoline</b>  | <b>Prilike (+)<br/>Prijetna (-)</b> | <b>Utjecaj</b> | <b>Važnost</b> | <b>Odnos prilike i<br/>prijetnje</b> |
| <b>1. Dobavljači</b>               | +                                   | 5              | 9              | 45                                   |
| <b>2. Kupci/potrošači</b>          | +                                   | 4              | 8              | 32                                   |
| <b>3. Konkurenti</b>               | -                                   | -3             | 7              | -21                                  |
| <b>4. Dioničari</b>                | -                                   | -1             | 2              | -2                                   |
| <b>5. Sindikati</b>                | -                                   | -1             | 1              | -1                                   |
| <b>6. Kreditori</b>                | +                                   | 3              | 3              | 9                                    |
| <b>7. Vladine<br/>organizacije</b> | +                                   | 2              | 1              | 2                                    |
| <b>8. Društvene</b>                | +                                   | 5              | 4              | 20                                   |

|                               |   |   |   |           |
|-------------------------------|---|---|---|-----------|
| <b>organizacije</b>           |   |   |   |           |
| <b>9. Strukovna udruženja</b> | + | 3 | 5 | 15        |
| <b>UKUPNO</b>                 |   |   |   | <b>99</b> |

Izvor: Izrada autorice prema: Interni podaci poduzeća „*Brodotrogir d.d.*“

Kao što je u prethodnoj tablici vidljivo, predstavljane je analiza poslovne okoline poduzeća „*Brodotrogir d.d.*“, te je u skladu s tim ocijenjena snaga svakog pojedinog faktora, i to gledajući s aspekta dobavljača, kupaca/potrošača, konkurenata, dioničara, sindikata, kreditora, vladinih organizacija, društvenih organizacija i strukovnih udruženja. Općenito govoreći, vidljivo je kako ne postoje prijetnje, no pojavljuju se u analizi pojedini okoline (konkurenti, dioničari i sindikati). Ukupan predznak analize eksterne okoline je pozitivan, što u konačnici navodi na činjenicu kako postoje poticajni uvjeti promatrane poslovne okoline u poduzeću „*Brodotrogir d.d.*“.

### 3.7. SWOT analiza

Kako bi se mogla odabrati ispravna strategija poslovanja poduzeća „*Brodotrogir d.d.*“, u analizi rada je korištena „*SWOT*“ analiza, odnosno analiza pomoću koje se procjenjuju snage, slabosti, prilike i prijetnje promatranog poduzeća. Temeljni preduvjet za izbor adekvatne strategije podrazumijeva analizu situacije, te se može reći kako su prethodno sagledani pojedini faktori koji utječu na odabir najboljeg načina za ostvarenje prethodno definiranih ciljeva.

Gledajući kroz povijest, može se reći kako „*SWOT*“, odnosno analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji još od 60 – ih godina prošloga stoljeća predstavlja sastavni dio gotovo svakog sustavnog oblikovanja, odnosno dio razvoja strategije poslovanja poduzeća, a u stručnoj se literaturi najčešće spominje u obliku kratice engleskih pojedinih riječi – „*Strengths*“, „*Weaknesses*“, „*Opportunities*“ i „*Threats*“. Prethodno navedena naliza je poprilično jednostavna, jeftina i široko prihvaćena metoda, te se može koristiti u rješavanju specifičnih problema koji se odnose na:

- pojedinačni proizvod,
- ciljno tržište, i
- element marketinškog miksa.

Naime, metoda je usmjerena prema analizi organizacije, tržišta i konkurencije. U nastavku završnog rada, na slici 11, prikazana je „SWOT“ analiza poduzeća „Brodotrogir d.d.“.



**Slika 11. SWOT analiza**

Izvor: Izrada autorice prema: Interni podaci poduzeća „Brodotrogir d.d.“

U skladu s provedenom analizom, na slici su prikazane unutarnje snage i slabosti poduzeća „Brodotrogir d.d.“ na koje poduzeće može djelovati, kao i vanjske prilike te prijetnje na koje promatrano poduzeće ne može djelovati.

Snage promatranog poduzeća odražavaju se kroz dugogodišnju tradiciju promatranog područja, povijest, uspješne (realizirane) projekte, razvijenu infrastrukturu te stručnu radnu

snagu, dok slabosti podrazumijevaju visoke troškove, financijsku neprofitabilnost, rokove isporuke, ukidanje radnih mjesta, konkurentnost i financiranje. Dakle, s druge strane, prilike promatranog poduzeća „*Brodotrogir d.d.*“ ukazuju na sve veću potražnju za specijaliziranim plovilima, razvoj inovacija te povećanje prometa, i to posebice na kraćim geografskim relacijama. I na kraju, prijetnje se odnose na niske cijene, demografski problem starenja radne snage te „*neprivlačnost*“ promatrane industrije.

### 3.8. Analiza zainteresiranih dionika

Analiza zainteresiranih dionika za poduzeće „*Brodotrogir d.d.*“ prvenstveno obuhvaća one subjekte zbog kojih ovisi opstanak i daljni razvoj promatranog poduzeća. Kroz tablicu 4 će se analizirati zainteresirani dionici poduzeća „*Brodotrogir d.d.*“.

**Tablica 4. Zainteresirani dionici**

| <b>ZAJNTERESIRANI DIONICI</b> |                          |                          |                   |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|
| <b>Zainteresirani dionici</b> | <b>Pretpostavke</b>      | <b>Procjena važnosti</b> | <b>Izvjestost</b> |
| <b>Kupci</b>                  | <b>Podupiruće</b>        |                          |                   |
|                               | - suradnja               | 8                        | 9                 |
|                               | - zadovoljstvo           | 9                        | 9                 |
| <b>Dobavljači</b>             | <b>Podupiruće</b>        |                          |                   |
|                               | - točna isporuka         | 9                        | 8                 |
|                               | - podmirenje obveza      | 9                        | 8                 |
| <b>Konkurenti</b>             | <b>Opiruće</b>           |                          |                   |
|                               | - niže cijene            | 7                        | 8                 |
|                               | - bolja kvaliteta        | 8                        | 7                 |
| <b>Zaposlenici</b>            | <b>Podupiruće</b>        |                          |                   |
|                               | - veliki broj            | 9                        | 8                 |
|                               | - dobri kadrovi          | 8                        | 8                 |
|                               | - kvalitetni zaposlenici | 9                        | 9                 |

Izvor: Izrada autorice prema: Interni podaci poduzeća „*Brodotrogir d.d.*“

U prethodnoj tablici je prikazana analiza zainteresiranih dionika, odnosno dionika od čijih aktivnosti ovisi cjelokupni opstanak i daljnji razvoj promatranog poduzeća. U današnje vrijeme, može se reći kako su najvažniji kupci, i to iz razloga jer daju profit poduzeću. Naime, kupci podrazumijevaju suradnju i zadovoljstvo, dok se dobavljači automatski asociraju vrijeme isporuke te podmirenje svih obveza. Konkurenti obuhvaćaju niže cijene i bolju kvalitetu proizvoda, dok temeljne stavke zaposlenika obuhvaćaju veliki broj zaposlenika, dobre kadrove, odnosno dobro raspoređene kadrove te kvalitetne i stručne zaposlenike.

Kroz tablicu 5 će se prikazati vrijednost pojedinih opirućih i podupirućih pretpostavki zainteresiranih dionika za poduzeće „Brodotrogir d.d.“.

**Tablica 5. Vrijednosti podupirućih i opirućih pretpostavki**

| <b>VRIJEDNOST PODUPIRUĆIH I OPIRUĆIH FAKTORA</b> |                                                              |                                  |                                  |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| <b>Zainteresirani dionici</b>                    | <b>Opis</b>                                                  | <b>Podupiruće (0 – 9)</b>        | <b>Opiruće (0 – 9)</b>           |
| <b>Kupci</b>                                     | - suradnja<br>- zadovoljstvo                                 | ●●●●●●●●<br>●●●●●●●●             | ●●●●●●●●<br>●●●●●●●●             |
| <b>Dobavljači</b>                                | - točna isporuka<br>- podmirenje obveza                      | ●●●●●●●●<br>●●●●●●●●             | ●●●●●●●●<br>●●●●●●●●             |
| <b>Konkurenti</b>                                | - niže cijene<br>- bolja kvaliteta                           | ●●●●●●●●<br>●●●●●●●●             | ●●●●●●●●<br>●●●●●●●●             |
| <b>Zaposlenici</b>                               | - veliki broj<br>- dobri kadrovi<br>- kvalitetni zaposlenici | ●●●●●●●●<br>●●●●●●●●<br>●●●●●●●● | ●●●●●●●●<br>●●●●●●●●<br>●●●●●●●● |

Izvor: Izrada autorice prema: Interni podaci poduzeća „Brodotrogir d.d.“

### 3.9. Analiza i procjena tehnologije

Analiza i procjena tehnologije je od iznimne važnosti prilikom identifikacije pojedinih prilika i prijetnji iz okoline. Naime, može se reći kako je tehnologija temeljni čimbenik okoline, i to iz razloga jer pridonosi stvaranju prilika, no s druge strane uzrokuje i prijetnje koje u konačnici mogu ugroziti i samo poslovanje. Kroz tablicu 6 će se prikazati analiza i procjena tehnologije poduzeće „Brodotrogir d.d.“.

**Tablica 6. Analiza i procjena tehnologije**

| <b>ANALIZA I PROCJENA TEHNOLOGIJE</b> |                                                                                |                                                  |                                                                                                     |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | <b>Tehnologija „Brodotrogir d.d.“</b>                                          | <b>Tehnologija konkurencije</b>                  | <b>Inovacije i buduće tehnologije</b>                                                               |
| <b>Prilike</b>                        | Bolji kvalitetniji i brži rad, brža isporuka i veća kvaliteta gotovo proizvoda |                                                  | Svakodnevni razvoj novih tehnologija koje pomažu zaposlenicima kod rokova isporuke i veće kvalitete |
| <b>Prijetnje</b>                      |                                                                                | Naprednija tehnologija, još brži rad i kvaliteta |                                                                                                     |

Izvor: Izrada autorice prema: Interni podaci poduzeća „Brodotrogir d.d.“

Važnost tehnologije u promatranom poduzeću je poprilično visoka, a tehnološki položaj je značajno nizak.

#### **4. ZAKLJUČAK**

U današnje vrijeme, menadžment predstavlja djelatnost planiranja, organiziranja, kombiniranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i organizacijskih resursa kojoj je svrha postizanje organizacijskih ciljeva. Strategija, kao sastavni dio strateškog menadžmenta, definira se kao ratna vještina, odnosno kao nauka o vođenju rata te nauka koja istražuje i izrađuje u uzajamnoj vezi političke, ekonomske i specijalne ratne elemente pripravljanja i vođenja, dok strateški menadžment predstavlja set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća.

Strateške analize su kroz povijest u turbulentnoj okolini postindustrijskog društva bile sve značajniji dio polazišta za oblikovanje strategije, a u današnje vrijeme imaju veliki utjecaj na način upravljanja, potrebu za sve veću prilagodljivost menadžmenta nastalim situacijama i način kako će poduzeća dobivati informacije za odlučivanje.

U prošlosti je Trogir bio jedan od najznačajnijih brodograđevnih središta Dalmacije, a do pojave parnih brodova, u Trogiru su se gradili drveni jedrenjaci svih poznatih domaćih tipova i veličini. Danas, temelj uspjeha poduzeća „*Brodotrogir d.d.*“ su profesionalni, kreativni i poduzetni ljudi, odnosno ljudi spremni u svakom trenutku pružiti svoj doprinos za dobrobit poduzeća te uložiti dodatan trud i vrijeme u postizanje iznadprosječnih rezultata.



## LITERATURA

1. Barney, J. B., Hesterly, W. S. (2006): Strategic management and competitive advantage, Prentice Hall, London.
2. Brodotrogir (2018): O nama, [Internet], raspoloživo na: <http://www.brodotrogir.hr>, [26.08.2018]
3. Brodotrogir (2018): Misija, vizija i ciljevi, [Internet], raspoloživo na: <http://www.brodotrogir.hr>, [26.08.2018]
4. Brodotrogir (2018): Povijesti, [Internet], raspoloživo na: <http://www.brodotrogir.hr>, [26.08.2018]
5. Buble, M. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.
6. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb.
7. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M. et. al. (1997): Stratejski menadžment, Sveučilište u Splitu, Split.
8. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M. et. al. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.
9. EFZG (2018): Suvremeni menadžment – okolina poduzeća, [Internet], raspoloživo na: <http://www.efzg.unizg.hr>, [26.08.2018]
10. EFZG (2018): Strateški menadžment, [Internet], raspoloživo na: <http://www.efzg.unizg.hr>, [24.08.2018]
11. HATZ (2018): Strategija i taktika, [Internet], raspoloživo na: <http://www.hatz.hr/>, [24.08.2018]
12. Hrvatska enciklopedija (2018): Menadžment, [Internet], raspoloživo na: <http://www.enciklopedija.hr/>, [24.08.2018]
13. Interni podaci poduzeća „*Brodotrogir d.d.*“
14. Kadlec, Ž. (2013): Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 4 (1), str. 1 – 12.
15. Kreitner, R. (1989): Management, Houghton Mifflin Company, Boston.
16. Poslovni Info (2018): Strateški menadžment, [Internet], raspoloživo na: <http://www.poslovni-info.eu/>, [25.08.2018]

17. Profitiraj (2018): Što je strateški menadžment?, [Internet], raspoloživo na: <https://profitiraj.hr/>, [24.08.2018]
18. Sikavica, P., Novak, N. (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb.
19. Sikavica, P., Bahtijarević – Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb.
20. UNIZD (2018): Vizija, misija i ciljevi, [Internet], raspoloživo na: <http://www.unizd.hr/>, [25.08.2018]
21. Vučemilović, V., Ključević, T. (2016): Strateška analiza unutarnjih čimbenika pri izradi strateškog marketing plana na primjeru Atlantic Grupe d.d., Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, 21 (1), str. 149 – 160.
22. Zelenika, R. (2007): Klasifikacija znanosti u fokusu metodologije i tehnologije znanstvenoga istraživanja, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.

## POPIS SLIKA

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1. Definicija menadžmenta.....                                          | 3  |
| Slika 2. Definicija strateškog menadžmenta .....                              | 5  |
| Slika 3. Etape procesa strateškog menadžmenta.....                            | 7  |
| Slika 4. Svrha strateške analize.....                                         | 9  |
| Slika 5. Osnovne komponente vizije .....                                      | 10 |
| Slika 6. Podjela okoline.....                                                 | 11 |
| Slika 7. Podjela poslovne okoline (okoline zadataka) .....                    | 12 |
| Slika 8. Vrste analiza okoline .....                                          | 14 |
| Slika 9. „ <i>Brodotrogir d.d.</i> “ .....                                    | 16 |
| Slika 10. Organizacijska struktura poduzeća „ <i>Brodotrogir d.d.</i> “ ..... | 19 |
| Slika 11. SWOT analiza .....                                                  | 25 |

## **POPIS TABLICA**

|                                                                                                  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tablica 1. Prosječni broj radnika po osobnoj kvalifikaciji od 2011. do 2016. godine .....</b> | <b>21</b> |
| <b>Tablica 2. Analiza eksterne okoline .....</b>                                                 | <b>22</b> |
| <b>Tablica 3. Analiza poslovne okoline.....</b>                                                  | <b>23</b> |
| <b>Tablica 4. Zainteresirani dionici .....</b>                                                   | <b>26</b> |
| <b>Tablica 5. Vrijednosti podupirućih i opirućih pretpostavki .....</b>                          | <b>27</b> |
| <b>Tablica 6. Analiza i procjena tehnologije.....</b>                                            | <b>27</b> |

## **POPIS GRAFIKONA**

**Grafikon 1. Broj zaposlenih i kadrovska struktura od 2011. do 2016. godine..... 21**

## SAŽETAK

Strateški menadžment u današnje vrijeme predstavlja tzv. „*umijeće*“ vođenja, kao i samo upravljanje daljnjim razvojem. Temeljna zadaća strateškog menadžmenta podrazumijeva provođenje pojedinih aktivnosti i donošenje odluka, kojima se naposljetku nastoje uskladiti pojedine mogućnosti i sposobnosti s određenim čimbenicima iz okoline. Sukladno tome, može se reći kako su menadžeri zaduženi prilikom identifikacije pojedinih problema, te korištenjem strateškog menadžmenta postavljaju ciljeve kako bi ostvarili bolji poslovni rezultat. U skladu s tim, potrebno je provođenje strateške analize kako bi se utvrdile određene karakteristike i buduće smjernice poslovanja.

**Ključne riječi:** strateški menadžment, aktivnosti, okolina, menadžeri, strateška analiza

## **SUMMARY**

Strategic management at present presents the so-called. "Mastery" of leadership, as well as just managing further development. The core task of strategic management implies carrying out certain activities and decision-making, which ultimately strives to align certain capabilities and capabilities with certain environmental factors. Consequently, it can be said that managers are in charge of identifying specific problems, and using strategic management set goals to achieve a better business result. Accordingly, it is necessary to conduct a start-up analysis to determine certain characteristics and future business guidelines.

**Keywords:** strategic management, activities, environment, managers, strategic analysis