

# ANALIZA OKOLINE ORGANIZACIJE ZAGREBAČKI HOLDING D.O.O.

---

**Gabelica, Nikolina**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**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:124:405898>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**

*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**ANALIZA OKOLINE ORGANIZACIJE  
ZAGREBAČKI HOLDING D.O.O.**

**Mentor:**

**Prof.dr.sc. Želimir Dulčić**

**Student:**

**Nikolina Gabelica**

**Split, rujan 2018.**

## SADRŽAJ:

<b>1.UVOD.....</b>	<b>4</b>
1.1. Definiranje problema istraživanja.....	4
1.2. Ciljevi rada.....	4
1.3. Metode rada.....	4
1.4. Struktura (sadržaj) rada.....	4
<b>2. TEORIJSKE ODREDNICE OKOLINE ORGANIZACIJE.....</b>	<b>5</b>
2.1. Pojam okoline.....	5
2.2. SWOT analiza.....	6
2.3. Uloga analize okoline.....	8
2.4.Podjela okoline.....	9
2.5. Opća ili socijalna okolina.....	11
2.6. Poslovna okolina ili okolina zadataka.....	12
2.7. Industrijska okolina.....	14
2.8.. Interna okolina.....	16
<b>3. OPĆI PODACI O HOLDINGU.....</b>	<b>19</b>
3.1. Općenito o organizaciji ZAGREBAČKI HOLDING d.o.o.....	19
3.2. Značajne djelatnosti ZAGREBAČKOG HOLDINGA.....	23
3.3. Organizacijska struktura ZAGREBAČKI HOLDING d.o.o.....	27
3.4. Godišnje izvješće iz 2017. godine.....	29
<b>4. ANALIZA OKOLINE ZAGREBAČKI HOLDING D.O.O.....</b>	<b>38</b>
4.1. Analiza i procjena ranjivosti poduzeća.....	39
4.2. Akteri poslovne okoline.....	40
4.3. SWOT analiza.....	41
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>42</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>44</b>

<b>PRILOZI.....</b>	<b>45</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>47</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>48</b>

# **1. UVOD**

## **1.1. Definiranje problema istraživanja**

Današnja okolina bitno utječe na poslovanje svakog poduzeća, odnosno, organizacije. Temeljita analiza i razumijevanje okoline je nužno za postizanje konkurentske prednosti, to se posebno odnosi na kompleksnu organizaciju kao što je holding. Okolina se treba neprestano nadzirati kako bismo mogli uočiti potencijalne prilike i prijetnje te pravovremeno reagirati. Problematika istraživanja je važna za analiziranje utjecaja vanjskih i unutarnjih čimbenika okoline na ustrojstvo i poslovanje holdinga.

## **1.2. Ciljevi rada**

Cilj rada je provesti analizu okoline organizacije ZAGREBAČKI HOLDING d.o.o. Najvažnije je istražiti kako pojedini segmenti vanjske okoline i akteri u poslovnoj okolini holdinga utječu na funkcioniranje i na djelovanje pojedinih sastavnica holdinga i holdinga u cjelini.

## **1.3. Metode rada**

Kod teorijskog dijela završnog rada pored uobičajenih znanstvenih metoda, izraditi će se i SWOT analiza kao okvir za utvrđivanje stranih smjernica.

## **1.4. Struktura (sadržaj) rada**

Ovaj završni rad sastoji se od 4 dijela. Prvi dio je uvodni, sastoji se od definiranja problema istraživanja, ciljeva rada, metoda rada te strukture (sadržaja) rada.

Drugi dio rada definira pojam okoline, njenu podjelu te ulogu analize okoline.

Treći dio rada je analiza okoline poduzeća ZAGREBAČKI HOLDING d.o.o., gdje se navodi opći podaci o organizaciji, njene djelatnosti, organizacijska struktura te financijska izvješća.

Četvrti dio je zaključak rada, nakon njega se navodi literatura, prilozi te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE OKOLINE

### 2.1. Pojam okoline

Okolina označava ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća/organizacije, a koje menadžment mora neprestano nadzirati. Današnja poduzeća i organizacije izloženi su i podložni utjecajima iz okoline.

Okolina stalno stvara nove prilike i opasnosti za poduzeće, i zato je potrebno okolinu motriti i na vrijeme uočiti potencijalne prilike i prijetnje.<sup>1</sup>

Utjecaj okoline je jak i može doći do situacije da utjecaj okoline postane dominantan u odnosu prema utjecaju poduzeća na tu okolinu, tada poduzeće zapada u krizu iz koje teško može izaći.<sup>2</sup>

Da bi se spriječilo do dolaska takvih situacija menadžment mora neprestano nadzirati tu okolinu kako bi identificirao sadašnje i buduće prijetnje i prilike koje proizlaze iz vanjske okoline, te snage i slabosti koje dolaze iz interne okoline, a koje mogu utjecati na sposobnost poduzeća da uspješno posluje i ostvaruje svoje ciljeve.

Okolina se vidi kao skup svih vanjskih i unutarnjih faktora koji mogu utjecati na poduzeće/organizaciju na putu prema ostvarenju ciljeva. Okolina je važna za poslovanje poduzeća, puna je neizvjesnosti koja će uvijek rasti i zbog toga menadžment treba konstantno prikupljati, razmatrati i analizirati čimbenike koje mogu ugroziti ostvarenje ciljeva. Menadžmentu je potrebna ocjena okoline kako bi mogao reagirati na vrijeme, a s pravovremenim reagiranjem spriječava se mogućnost da se ugrozi poslovanje i povećava izgledi za uspjeh. Da bi se olakšao posao menadžmentu analiza okoline mora uspostaviti prilike i prijetnje u eksternoj okolini te snage i slabosti u internoj okolini. Da bi se ta provedba uspješno ostvarila, analiza okoline treba<sup>3</sup>:

1. Otkriti strateške faktore i njihove pritiske na poduzeće u ostvarenju njihovih prilika, odnosno, faktora koji mogu ugroziti ostvarenje njihovih ciljeva (prijetnje).
2. Otkriti pozitivne sposobnosti unutar poduzeća (snage), odnosno, nesposobnosti koje ne dopuštaju poduzeću ostvarenje ciljeva (slabosti).

---

<sup>1</sup> Buble, M. (2003.): Management malog poduzeća, II. dio: Osnove managementa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 39.

<sup>2</sup> Buble, M. (2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 14.

<sup>3</sup> Dulčić, Ž.: Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split, 1998., str. 82.

3. Povezati prilike i prijetnje sa snagama i slabostima pomoću SWOT analize kako bi smo vidjeli poziciju poduzeća u okolini.
4. Osigurati podlogu za formuliranje strategije koju će poduzeće koristiti i koja će uspješno iskoristiti prilike i izbjeći prijetnje, koristeći se svojim snagama i eliminirajući slabosti.

## **2.2. METODA SWOT ANALIZE**

SWOT je skraćena engleskih naziva za snagu, slabosti, prilike i prijetnje. Smatra se jednom od pet najčešće korištenih tehnika strateške analize. Njome se određuje stvaranje popisa ključnih internih snaga i slabosti i vanjskih prijetnji i prilika. Namijenjena je vrednovanju usklađenosti sposobnosti poduzeća s uvjetima u okolini poduzeća., pojavila se sedam- desetih godina dvadesetog stoljeća a njenim autorom se smatra Ken Andrews<sup>4</sup>. Strategijska analiza se provodi pomoću SWOT analize.

SWOT analizom i SWOT matricom snažna i problematična područja dolaze do izražaja, i analiza nam pruža izvješće za eventualno korigiranje ciljeva i misije. Zbog jednostavnosti, razumljivosti te primjenjivosti u svim poduzećima veoma je popularna i rabi se kao nezaobilazni dio svake situacijske analize na temelju koje se radi proces formulacije strategije.

SWOT analizom se koriste analitičari, konzultanti, studenti, menadžeri, poduzetnici i ostali koji imaju potrebu oblikovati i ocijeniti strategiju. Da bi se olakšalo identificiranje razvijena je SWOT analiza, koja je akronim pojmova Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats. Snage (Strengths) i slabosti (Weaknesses) odnose se na internu okolinu, dok se prilike (Opportunities) i prijetnje (Threats) odnose na eksternu analizu poduzeća.

---

<sup>4</sup> Andrews, K., The Concept of corporate strategy, Homewood, R. D. Irwin, Illinois, 1971.



**Slika 1. Prikaz SWOT analize**

Izvor: [http://hr.efosekonomskipojmovi.wikia.com/wiki/SWOT\\_analiza](http://hr.efosekonomskipojmovi.wikia.com/wiki/SWOT_analiza)

SWOT analiza započinje identifikacijom glavnih snaga i slabosti poduzeća koje je potrebno rangirati prema njihovoj važnosti, dok je prilike i prijetnje također potrebno identificirati ali prema vjerovatnosti njihova nastupanja. Snage poduzeća su sve ono što poduzeće posjeduje (oprema, poslovne zgrade, organizacijska struktura, strategija..), dok slabosti čine sve ono što poduzeće ne posjeduje dok konkurencija to ima i to joj daje prednost. Prilike i prijetnje se razvijaju kao ekonomskih, političkih i tehnološki čimbenika u strukturi.

Prilike su sve situacije u okolini poduzeća koje mogu povećati potražnju za proizvodima ili uslugama, a prijetnje su sve situacije u okolini poduzeća koje mogu ugroziti ostvarenje organizacijskih ciljeva ili pak usporiti njihovo ostvarenje.



### 2.3. Uloge analize okoline

Analiza okoline ima važnu ulogu u poslovnom uspjehu poduzeća. Imamo tri uloge analize okoline.

*Uloga orijentirana politici-* analiza okoline orijentirana politici je unapređenje organizacijskih performansi na način da Uprava, odnosno, vrhovni menadžment bude u stalnom toku informacija koji dolaze iz okoline U ovoj ulozi su bitna strateška pitanja kao što su stavovi, norme i zakoni koji utječu na poduzeće. Ova uloga je najšira što se tiče obuhvata ali isto tako najmanje povezana s formalnim organizacijskim planiranjem

*Uloga integrirajućega strateškog planiranja-* kod ove uloge je također naglasak na unapređenje organizacijskih performansi uz pomoć vrhovnog menadžera i divizijskih menadžera koji su svjesni što proizlazi iz okoline poduzeća. Oni direktno utječu na planiranje te povezuju korporacijsko i divizijsko planiranje. Kod ove uloge možemo uvidjeti usmjerenost na pojedina organizacijska pitanja.

*Uloga orijentirana funkcijski-* odnosi se na unapređenje organizacijskih performansi na osnovi informacija okoline koje se vezuju na efektivne performansi specifičnih organizacijskih funkcija. Ovaj tip analize se koristi da poveća performansi pojedinih funkcija na bilo kojoj razini (razini poduzeća ili divizijskoj razini). Svaka funkcija može biti široka ili vrlo specifična. U većini slučajeva fokus je na uski dio okoline koji se odnosi na organizacijsku funkciju. Glavna usmjerenost je na odnose između analize okoline i formalnog organizacijskog planiranja.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Buble, M. (2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 16., 17.

### 2.3. Podjela okoline

Okolina poduzeća može se podijeliti na:

- Eksternu ili vanjsku okolinu i
- Internu ili unutarnju okolinu.

Eksterna ili vanjska okolina sastoji se od čimbenika koji mogu stvoriti prepreke za poslovanje poduzeća i ostvarenje ciljeva. Vanjski faktori su zapravo okruženje u kojem se nalazi samo poduzeće koje posluje i na te faktore najčešće ne možemo utjecati. Eksterna okolina je karakteristična po brzim i neočekivanim promjenama koje utječu na pojavu "organizacijskog darvinizma" gdje se opstanak poduzeća vezuje za njegovu sposobnost neprekidnog praćenja promjena i za razvitak poduzeća koji se vezuje za sposobnost adaptacije poduzeća okolini<sup>6</sup> a posebno utječu na:

- Razvitak poduzeća kod kojeg je bitan stupanj fleksibilnosti organizacijske strukture te
- Sposobnost neprekidnog praćenja promjena i trendova te prilagodba tim promjenama.

Kompleksnost ili složenost je jedna od najvažnijih karakteristika i obilježena je brojem aktera i komponenata u okolini i intezitetom njihove međusobne povezanosti u poduzeću.

Heterogenost zahtijeva stalno praćenje, oštro motrenje i skeniranje okoline.

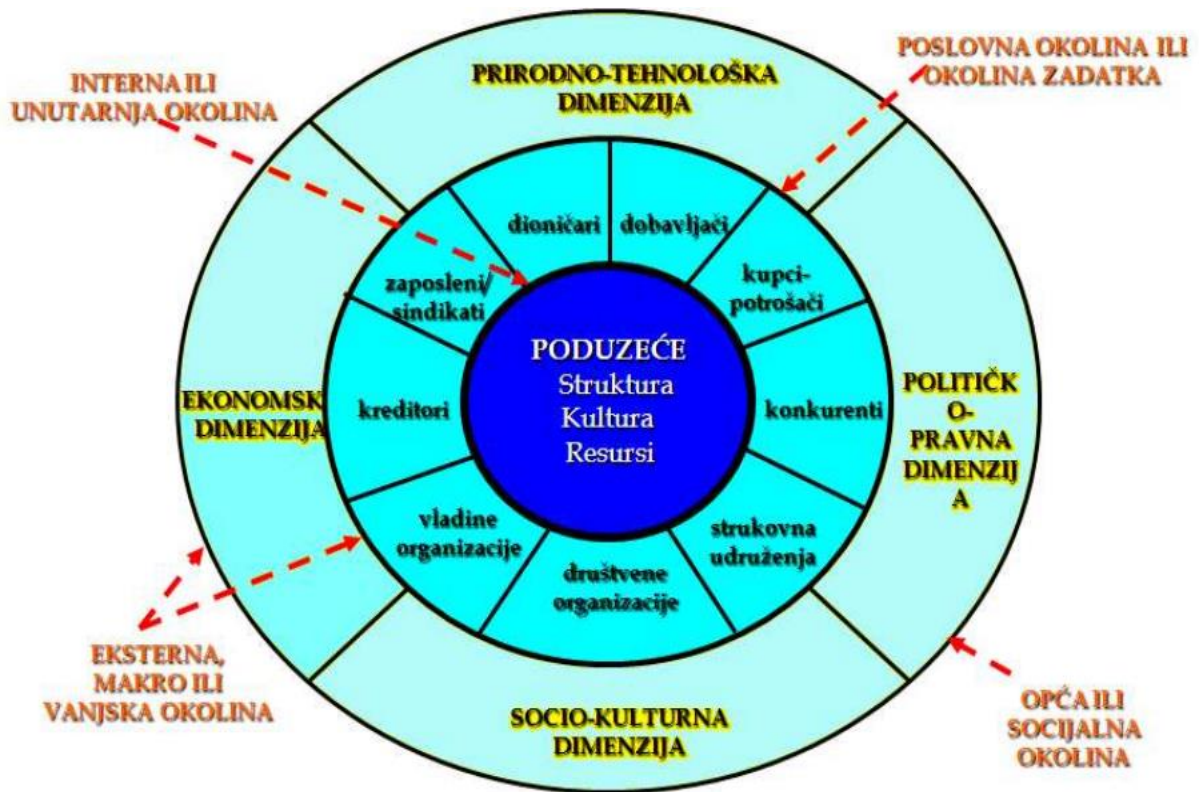
Neizvjesnost je povezana s količinom informacija koje poduzeće posjeduje kako bi mogao pratiti promjene koje se događaju u okolini u kojoj se poduzeće nalazi. Potrebno je reagirati brzo i djelotvorno pomoću izbora odgovarajuće strategije ili preoblikovanjem postojeće i oblikovanjem nove organizacijske strukture.

---

<sup>6</sup> Buble, M. (2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 13.

Sikavica i Novak eksternu okolinu dijeli na dva ključna segmenta<sup>7</sup>:

- Opća ili socijalna okolina i
- Poslovna okolina ili okolina zadatka<sup>8</sup>



Slika 2. Dijelovi (dimenzije) eksterne okoline poduzeća.

Izvor: Buble, M. (2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.

<sup>7</sup> Sikavica, P.; Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.,str.102.

<sup>8</sup> Buble, M.(2003.): Management malog poduzeća, II. dio : Osnove managementa, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str.40.

## 2.5. Opća ili socijalna okolina

Opća ili socijalna okolina<sup>9</sup> obuhvaća onaj dio eksterne okoline koji je udaljen od poduzeća, odnosno, udaljena okolina. Upravo zbog te udaljenosti poduzeće teško djeluje na tu okolinu.

Sikavica i Novak opću okolinu prikazuju na sljedeći način<sup>10</sup>:

- Prirodno-ekološka okolina obuhvaća materijalne resurse kao što su sirovine i demografske pa sve do ljudi, odnosno, zaposlenika koji su ključni dio svakog poduzeća. Svojom kvalitetom i kvantitetom su odgovorni za opstanak, razvoj i uspješnost poduzeća.
- Znanstveno-tehnološka okolina se bazira na imanje odgovarajuća znanstvena i tehnološka dostignuća. Potrebno je pratiti i poznavati te aspekte kako bismo donijeli odluku za ulaganje u istraživačko-razvojnu djelatnost te kako bismo mogli unaprijediti postojeće tehnologije a samim tim i usvojiti neke nove.
- Ekonomska okolina je jedna od najbitnijih okolina. U njoj se nalaze svi bitni faktori koji imaju utjecaja na poduzeće, kao što su utvrđivanje strukture, oblik vlasništva, zakona ponnude i potražnje i ostalog.
- Političko-pravna okolina bavi se reguliranjem društveno-ekonomskih odnosa unutar određenog političkog sustava u kojem se nalazi poduzeće. Najčešće su to institucionalni okviri, pravne norme, zakonski okviri za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada samog poduzeća.
- Sociokulturna okolina ima bitnu ulogu u glade utjecaja društvenih slojeva i njihova utjecaja na individualne i grupne obrasce ponašanja u poduzeću. Ona se temelji na sustavima vrijednosti u koje spadaju norme i pravila ponašanja u poduzeću.

---

<sup>9</sup> Buble, M.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb 2005.

<sup>10</sup> Sikavica, P.; Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999. Str.103.

## 2.6. Poslovna okolina ili okolina zadataka

Poslovna okolina za razliku od opće okoline koja je „udaljena“ od poduzeća, je u neposrednoj blizini poduzeća. Poduzeća su više priklonjena ovoj politici iz razloga što raspolažu s više informacija i saznanja u vezi poduzeća u kojem djeluju. Menadžeru je lakše raditi s poslovnom nego općom okolinom. Poslovna kolina se često naziva i okolinom zadatka ili operativnom okolinom. U poslovnoj okolini se izdvaja industrijska okolina kao poseban dio eksterne okoline.

Buble razlikuje najvažnije segmente poslovne okoline<sup>11</sup>:

*Dobavljači* su pojedinci ili organizacije koji poduzeće opskrbljuju sirovinama, materijalom, energijom, novcem, kapitalom, radnom snagom i informacijama. Poduzeća najčešće nastoje ostvariti dugoročne odnose s ključnim dobavljačima.

*Dobavljači ljudskih resursa* osiguravaju poduzeću potrebne kadrove kvalificirane za obavljanje odgovarajućih poslovnih zadataka. Najvažnije je pitanje kako dugoročno osigurati dovoljan broj i strukturu kadrova, posebno onih kreativnih i menadžerskih.

*Kupci* odnosno potrošači su pojedinci ili organizacije koje plaćaju novcem kako bi dobile proizvod ili uslugu. Oni najsnažnije utječu na poslovanje i ponašanje. Obično se razlikuje finalni kupac od kupca posrednika. Finalni kupac je ona osoba ili domaćinstvo koji kupuje određeni proizvod ili uslugu zbog osobne potrošnje<sup>12</sup>. Kupac posrednik je organizacija (poduzeće, ustanova i drugo) koja kupuje proizvod ili uslugu s namjerom korištenja u proizvodnji dragih proizvoda ili usluga, tj. da ih preproda drugoj organizaciji ili pojedincu. Posebna se pažnja treba posvetiti kupcima kako bismo ih zadržali, jer o njihovom zadovoljstvu ovisi prodaja proizvoda, odnosno usluga. Potrebno je istražiti što kupcima treba i omogućiti im dostupnost proizvoda.

*Konkurenti* su druga poduzeća koja se natječu za resurse. Pri tome najvažniji resurs za koji se konkurenti natječu su upravo kupci. Buble smatra kako praćenje konkurencije ima za cilj utvrđivanje njezine prednosti i slabosti čime bi se takvu konkurenciju jednostavno moglo eliminirati, odnosno njihov utjecaj dodatno smanjiti<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 145.

<sup>12</sup> Weihrich, H.; Koontz, H.: Menadžment, Mate, Zagreb, 1998., str.178.

<sup>13</sup> Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str.146.

*Dioničari*, prema Buble, Dulčiću, Cinguli i ostalima su jedan od ključnih dijelova poslovne okoline, te njihov utjecaj na poduzeće stalno raste<sup>14</sup>

*Zaposlenici* također čine važnu interesnu grupu u poduzeću jer izravno utječu na stvaranje i na provođenje strategije. Buble navodi kako se zaposlenici mogu javljati i javljaju kao članovi sindikata te tako imaju utjecaj na čitavo poslovanje poduzeća<sup>15</sup>

*Kreditori* su područje poslovne okoline koji utječu na ostvarenje ciljeva poduzeća, osiguravajući im određena financijska sredstva koja im trebaju u razvoju i poslovanju u cjelini. Oni utječu na ostvarenje definiranih poslovnih ciljeva poduzeća, te se javljaju i u ulozi partnera koji s poduzećem rade na ostvarenju zajedničkog pothvata. Primjer za to su poduzeća koja rade na principu "joint venturea"

*Regulatori* čine specifične organizacije u poslovnoj okolini koje mogu kontrolirati, regulirati ili utjecati na politiku i praksu poduzeća. Pri tome čine dio političko-pravne okoline koji je u neposrednoj okolini poduzeća. Buble razlikuje dvije vrste regulatora, i to: vladine agencije, te interesne grupe<sup>16</sup>.

*Vladine agencije* su organizacije koje organizira vlada neke države kako bi zaštitila javnost od moguće poslovne prakse ili zaštite poduzeća jedna od drugih. U razvijenim ekonomijama osnivaju se mnoge vladine agencije koje su se specijalizirale za određena područja zaštite, npr. agencije za zaštitu okoliša. Pri tome posjeduju službena ovlaštenja za provođenje ispitivanja, postavljanja standarda i normi, kao poduzimanja ostalih radnji prema poduzećima koja se ne pridržavaju takvih propisa. Vladine agencije mogu zaustaviti rad koji se ne odvija prema zdravstvenim standardima.

*Interesne grupe* su prema Buble poseban oblik regulacije, te se organiziraju voljom svojih članova s namjerom na utjecanje na poslovnu praksu<sup>17</sup> Takve grupe nisu vladine organizacije, niti mandat provoditi vladine mjere. Njihova moć izvire iz njihove javnosti rada, poštenog odnosa prema problemima koje rješavaju, ugledu njihovih članova i sl-

---

<sup>14</sup> Buble, M.; Dulčić, Ž.; Cingula M. i ostali: *Strateški menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str.198.

<sup>15</sup> Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006., str.146.

<sup>16</sup> Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006., str.147

<sup>17</sup> Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006., str.147

## 2.7. Industrijska okolina

Industrijska okolina je dio eksterne okoline koji obuhvaća skupinu istorodnih poduzeća čija pojedinačna snaga, prema Porteru ovisi o pet konkurentskih sila.

Porter smatra da ulaskom novih konkurenata na tržište dolazi do smanjenja cijena proizvoda, odnosno, usluga a u konačnici i samog profita. Tvrtnke koje imaju dobru zalihu profita i koristeći se njom mogu stvoriti zapreke pri ulasku drugih, tvrtke koje to mogu imaju snažnu poziciju na tržištu. U slučaju da pozicija na tržištu nije jaka onda dovodi do toga da se mora konkurirati troškovima. Mogućnost uvođenja supstituta trenutnom proizvodu dovodi u pitanje pregovaračku moć. Ako kupci kupuju veliki broj proizvoda iz asortimana ili ako su malobrojni kupci će imati veliku pregovaračku moć, što će utjecati na smanjenje proizvoda. Što se tiče dobavljača, njihova malobrojonost ili prevelika ovisnost o njihovoj kvaliteti će povećati moć dobavljača a ujedno i povećanje cijene izlaznog proizvoda. Suparnička sila među konkurentima odlučuje hoće li doći možda do smanjenje cijena, u odnosu na konkurenciju te je potrebno više novaca ulagati u propagandu i marketing.

Kad se definiraju sile potrebno je odrediti koja j sila najznačajnija, te na osnovu toga će se odrediti strategija koja će se izvoditi a strategija treba odgovarati tržišnoj strukturi u kojoj se samo poduzeće nalazi da bi se ostvario uspjeh.

Porter navodi dva tipa ostvarivanja konkurentske prednosti: temeljem niskih troškova i temeljem diferencijacije.



**Slika 3. Porterov model pet konkurentskih snaga**

Izvor: Porter, M.(1980.): Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors, Free Press, New York

Vanjska okolina se može podijeliti na dva okruženja:

- Gospodarsko i
- Socijalno okruženje.

Za gospodarsko okruženje karakteristično je da obuhvaća faktore koji direktno utječu na poslovanje poduzeća.

To su ovi faktori:

- Dobavljači energije,
- Sirovine, materijali, proizvodi i usluge koji su potrebni za proizvodnju,
- Potrošači,
- Financijske institucije,
- Državni sustav,
- Dioničari...



Navedeni faktori imaju veliki utjecaj na poslovanje poduzeća. Zakašnjenje ili nedostatak jednog od faktora dovodi do nemogućnosti ostvarenja zacrtanih ciljeva.

Za razliku od gospodarskog okruženja, socijalno okruženje obuhvaća općenitije faktore koji ne utječu na poslovanje poduzeća u kratkom razdoblju zato što su njihovi faktori dugoročnog karaktera i utjecaja.

To su ovi utjecaji:

- Gospodarska struktura,
- Demografska struktura,
- Socijalna struktura,
- Tehnologija..

## **2.7. Interna okolina**

Interna ili unutarnja okolina je ona na koju poduzeće može u cijelosti djelovati za razliku od eksterne na koju ne može djelovati. Eksterna i interna okolina su jednako važne, se prije više pažnje posvećivalo internoj okolini iz razloga što unutrašnjost poduzeća, odnosno, unutarnje snage utječu na uspješnost poslovanje. Interna okolina se bazira na snage i slabosti poduzeća. Ako poduzeće na vrijeme na vrijeme uoči slabosti i poduzme odgovarajuću strategiju, slabosti se mogu pretvoriti u snage poduzeće, isto tako današnje snage već sutra mogu postati slabosti poduzeća.

Snage i slabosti uz prijetnje i prilike čine SWOT analizu koja je ujedno i dokaz povezanosti interne i eksterne okoline.

Snage poduzeća se još nazivaju i strateškim snagama, one omogućuju poduzeću da ostvari svoje ciljeve.

Ključne snage:

- Jasna strateška vizija,
- Kvaliteta, cijena i brend proizvoda/usluge,
- Jak konkurentski položaj,
- Raspoloživost financijskih sredstava,
- Izgrađenost organizacijske strukture,
- Visoka razina tehnologije...

Slabosti poduzeća ili strateške slabosti zapravo onemogućavaju poduzeće na putu do ostvarenja ciljeva.

Moguće slabosti:

- Nepostojanje strateške vizije i poslovne filozofije,
- Slab konkurentski položaj,
- Nedostatak financijskih sredstava,
- Neizgrađenost organizacijske strukture,
- Neodgovarajuća tehnološka opremljenost poduzeća.

Interna okolina se sastoji od tri elementa:

- Strukture,
- Kulture i
- Izvora.

Nad ovim elementima posloводство kratkoročno nema kontrolu te su oni izvor stvarne snage i slabosti poduzeća.

Struktura je način organizacije poduzeća. Tu spada rukovođenje, prava i odgovornosti u izvršenju radnih zadataka, komunikacija, strategija.

Kultura odražava misiju poduzeća, predstavlja vjerovanja, očekivanja i vrijednosti zaposlenika koji se prenose iz generacije s generaciju, pravila ponašanja bez obzira na radno mjesto u organizaciji.

Kultura u poduzeću ima četiri funkcije:

- Pomaže zaposlenima da stvaraju i prihvaćaju obveze koje ih ponekad nadmašuju,
- Radi na stabilnosti poduzeća kao socijalnost sustava,
- Ima ulogu kao popis stečenih iskustava prethodnih djelatnika poduzeća,
- Služi kao vodič za stvaranje vlastitog ponašanja.

Izvori imovine:

- Dugotrajna imovina (nematerijalna, materijalna, financijska i dugoročna potraživanja),
- Kratkotrajna imovina (zalihe, potraživanja od kupaca, novac u banci i blagajni) te
- Djeatnici sa svojim znanjem, vještinom, iskustvom i stavovima.

Postoji nekoliko pristupa utvrđivanja komponenata, dimenzija ili dijelova interne okoline. Najpoznatiji su: funkcijski, faktorski i resursni. Prema funkcijskom pristupu u okviru interne okoline poduzeća razlikujemo ove dimenzije:

- organizacijski aspekt,
- personalni aspekti,
- financijski aspekti,
- marketinški aspekti i
- proizvodni aspekti.

Prema resursnom pristupu razlikuje se šest skupina resursa<sup>18</sup>:

- ljudski resursi,
- fizički resursi,
- financijski resursi,
- organizacijska struktura,
- menadžmentska struktura,
- sposobnosti poduzeća.

---

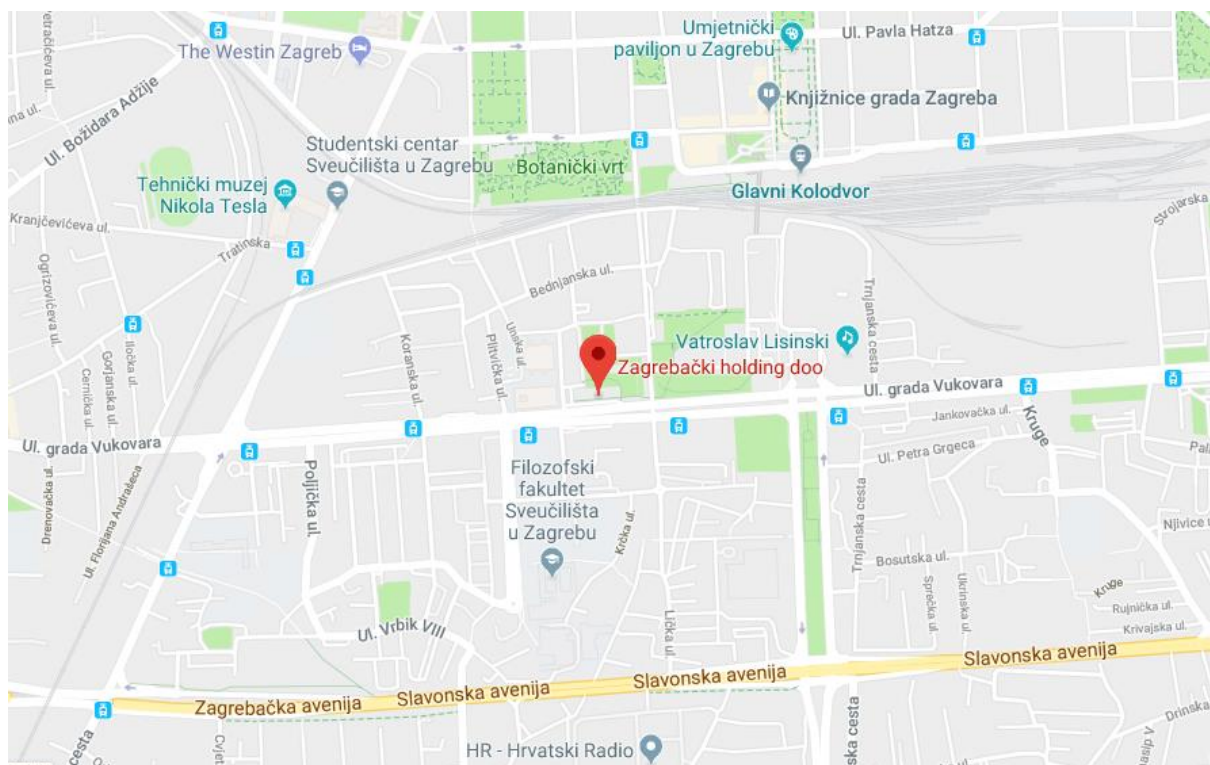
<sup>18</sup> Buble, M.(2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 24.

### 3. OPĆI PODACI O HOLDINGU

#### 3.1. Općenito o organizaciji ZAGREBAČKI HOLDING D.O.O.

Zagrebački holding d.o.o.<sup>19</sup>. osnovan je 2007. godine prema Zakonu o trgovačkim društvima i u stopostotnom vlasništvu je Grada Zagreba.

Zagrebački holding jedinstveno je trgovačko društvo na području Republike Hrvatske također je vlasnik i osam trgovačkih društava te jedne ustanove. Sastoji se od četrnaest podružnica koje obavljaju djelatnosti nekadašnjih gradskih poduzeća.



Slika 4. Lokacija organizacije ZAGREBAČKI HOLDING d.o.o.

Izvor: <https://www.google.hr/maps/uv?hl=hr&p>

<sup>19</sup> <http://www.zgh.hr/o-nama-7/profil-13/13>

Vizija<sup>20</sup> poduzeća ZAGREBAČKI HOLDING D.O.O. glasi:

Postati sinonim ugodnog, organiziranog i zdravog življenja u Zagrebu, primjer izvrsnosti u pružanju javnih usluga te pokretač, promicatelj i nositelj poslovnog razvoja Grada Zagreba i Republike Hrvatske.

Misija poduzeća ZAGREBAČKI HOLDING D.O.O. glasi:

Učinkovito pružanje komunalnih usluga i drugih urbanih servisa odgovornim korporativnim poslovanjem orijentiranim na postizanje i zadržavanje zadovoljstva svih uključenih nositelja interesa.

ZAGREBAČKI HOLDING D.O.O. teži visokim standardima pa zbog toga potiču i lokalnu zajednicu da povećaju brigu prema okolišu. Nastoji ih se potaknuti različitim mjerama kao što su: postavljanje spremnika za odvojeno prikupljanje različitog otpada, akcije odvoza glomaznog i ostalog otpada, reciklažna dvorišta i zeleni otoci.. Uključujući i odvoz otpada s divljih odlagališta, raznim se aktivnostima na godinu prikupi stotinjak tona iskoristivog i potencijalno opasnog otpada.

U skladu s načelima održivog razvoja, Zagrebački holding na području Grada Zagreba provodi i razvija politiku upravljanja okolišem. Sustav upravljanja kvalitetom i gospodarenja okolišem zasnovan je na zahtjevima međunarodnih normi HRN EN ISO 9001:2000 i ISO 14001:2004.

Djelatnosti holdinga možemo raščlaniti na:

- Komunalne djelatnosti,
- Prometne djelatnosti,
- Tržišne djelatnosti i
- Energetske djelatnosti.

---

<sup>20</sup> <http://www.zgh.hr/o-nama-7/profil-13/13>

U komunalne djelatnosti spadaju: Čistoća, Digitalni grad, Gradska groblja, Tržnice Zagreba, Vodoopskrba i odvodnja d.o.o., Zagrebačke ceste i Zrinjevac.

Prometne djelatnosti čine: Podružnice ZET-a i Zagrebački parking

Poslovno područje tržišnih djelatnosti čine: ZGOS, AGM d.o.o., Vladimir Nadzor, Zagrebački velesajam, Autobusni kolodvor, GSKG d.o.o., Robni terminali, Upravljanje projektima, Zagreb plakat d.o.o., Sportski centar, Zagrebačka stanogradnja d.o.o. i Gradske ljekarne.

U područje energetske djelatnosti ulaze: Gradska plinara Zagreb d.o.o., Gradska plinara Zagreb-Opskrba d.o.o. i ZGOS.

Temeljna zadaća Holdinga je učinkovito i trajno obavljanje komunalnih djelatnosti uz maksimalnu zaštitu okoliša te javnog interesa lokalne zajednice. Isto tako stavljen je naglasak na poboljšanje standarda života i uvjeta Zagrebčana.

Prva komunalna poduzeća u Zagrebu osnovana su u drugoj polovici 19. stoljeća. Uređenost komunalne infrastrukture pokazatelj je razvitka i stanja grada. Zahvaljujući komunalnim djelatnostima i njihovim dobrim upravljanjima grad Zagreb je jedan od najljepših i najuređenijih gradova Republike Hrvatske, koji se čak može naći u rangu europskih gradova po ljepoti.

Za proširenje i poboljšanje komunalnih usluga u Zagrebu zaslužan je Holding koji je nastao 2005. godine prijenosom udjela dvadeset i tri komunalna poduzeća u vlasništvu Grada Zagreba na holding pozuće Gradsko komunalno gospodarstvo d.o.o.

Ono 2007. godine mijenja ime u Zagrebački holding d.o.o. te pod tim nazivom posluje i danas.



**Slika 5. Zgrada ZAGREBAČKI HOLDING d.o.o.**

Izvor: <http://www.tourist-ad-guide.com/en/poslovni-marketing/zagrebacki-holding-d-o-o/>

Poslovna zgrada<sup>21</sup>-Ulica grada Vukovara 41, Zagreb, nalazi se na k.č.br. 515/1 upisane u z.k.ul. 3072 Poduložak 1 i Poduložak 2, k.o. Trnje kod Općinskog građanskog suda u Zagrebu, zemljišno knjižni odjel kao Poslovno- trgovinski objekt, Zagreb, Avenija Vukovar 41, tlocrtna površine 2671 m<sup>2</sup>.

Zgrada je nakon izgradnje etažirana, te je upisana kao: 1 etaža sa 51.71/100 dijela u zemljišnim knjigama označena kao skladišta, lokali i kancelarije u podrumu, prizemlju i katu u nacrtima označeno crvenom bojom, površine 3047,77 m<sup>2</sup>

2 etaža sa 48.29/100 dijela u zemljišnim knjigama označena kao skladišta, lokali i kancelarije u podrumu, prizemlju i katu u nacrtima označeno svijetloplavom bojom, površine 2847,08 m<sup>2</sup>

---

<sup>21</sup> <http://www.zgh.hr/aktualnosti-10/neobvezujuci-javni-pozivi/poslovna-zgrada-ulica-grada-vukovar-41-zagreb/5927>

### 3.2. Značajne djelatnosti holdinga

*Zagrebačke ceste* su podružnice Zagrebačkog holdinga d.o.o. Registrirani su za održavanje, građenje, zaštitom i ugradnjom asfalta. Radi i na održavanju i izvedbi prometne signalizacije i semafora, a u zimskom razdoblju za čišćenje cesta zadužena je Zimska služba.



**Slika 6. Vozni park**

Izvor: <http://www.zgceste.hr/default.aspx?id=41>





**Slika 7. Zrinjevac**

Izvor: <http://www.zrinjevac.hr/default.aspx?id=7>

*Zrinjevac* projektira, uređuje i održava javne i ostale zelene površine, dječja igrališta, sportske i rekreacijske objekte. Ujedno se bavi prodajom sadnica drveća, grmlja i voća, lončanica i rezanog cvijeća, lukovica i travnog sjemena, vrtnje zemlje, komposta, vrtnog pribora, strojeva i alata, te opreme za perivoje, trgove, dječja igrališta, sportske i rekreacijske objekte.



**Slika 8. Vozni park**

Izvor: <http://www.zagrebparking.hr/>

*Zagrebparking* osnovna djelatnost ove podružnice je promicanje i unapređenje prometne kulture te pružanje usluga parkiranja u gradu Zagrebu. Svakodnevno je izazov korisnicima pružiti kvalitetnu uslugu, a time i pridonijeti razvoju života grada. Osim javnih parkirališta podružnica upravlja i sa sedam javnih garaža smještenih većinom u središtu, ukupnoga kapaciteta 2411 parkirališnih mjesta. Podružnica je sa svojim specijaliziranim pauk-vozilima zadužena za premještanje i prijenos neispravno zaustavljenih i parkiranih vozila pomažući njihovim uklanjanjem regulaciji prometa u mirovanju,



**Slika 9. ZET-ovi**

Izvor: [http://www.zet.hr/o-nama/259#kategorija\\_328](http://www.zet.hr/o-nama/259#kategorija_328)

Podružnica Zagrebački električni tramvaj (ZET) prevozi putnike napodručju grada Zagreba i dijelu Zagrebačke županije, i to autobusima, tramvajima i uspinjačom, ali organizira i prijevoz posebnih namjena. Tramvajima se na 15 dnevnih i četiri cjelonoćne linije godišnje preveze više od 200 milijuna putnika, dok se autobusima na 135 dnevnih i četiricjelonoćne linije preveze 94 milijuna Zagrepčana i gostiju grada. Suvremenim i posebno opremljenim vozilima ZET prevozi učenike osnovnih škola, a specijaliziranim vozilima osobe s poteškoćama ukretanju. Prateći razvoj grada i potrebe građana, kontinuirano se obnavlja vozni park i proširuje prometna mreža.

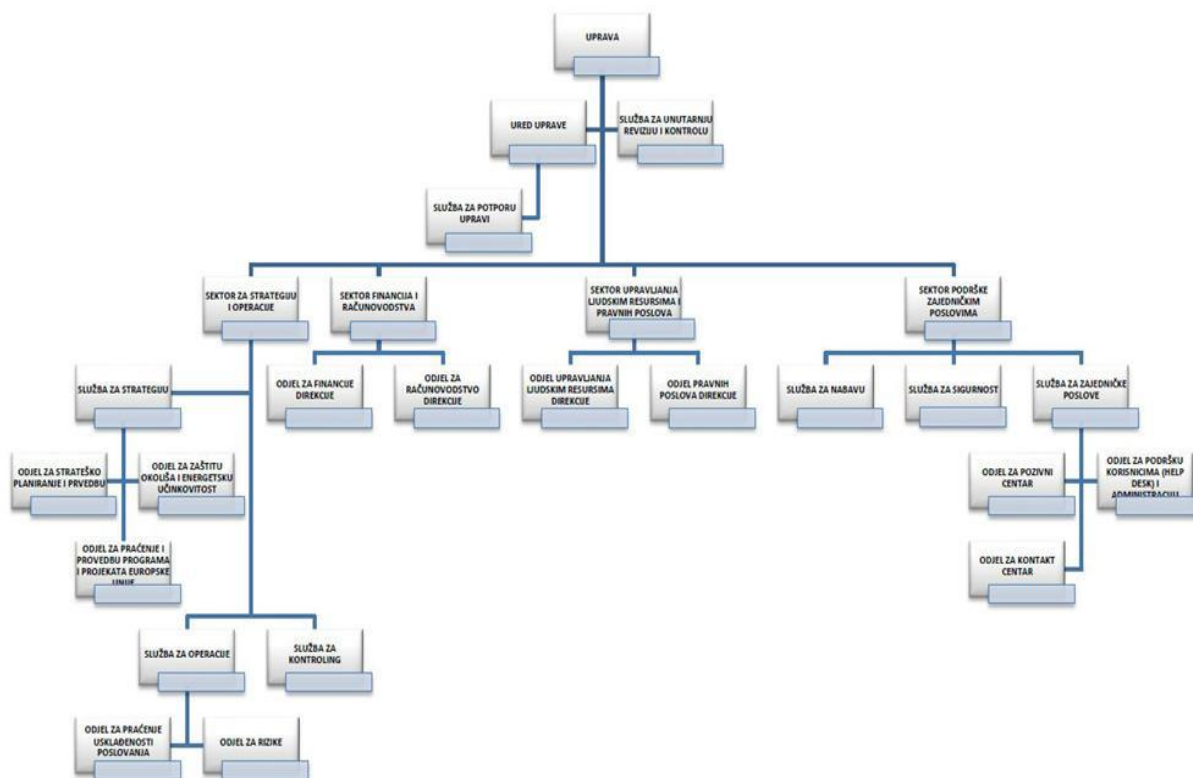


**Slika 10. Gradska plinara Zagreb**

Izvor: <http://www.plinara-zagreb.hr/o-nama/o-nama-30/30>

Za toplinu domova većine Zagrepčana već je sto pedeset godina zaslužan razgranati plinski distribucijski sustav Gradske plinare Zagreb d.o.o., koja je trgovačko društvo u vlasništvu Zagrebačkog holdinga d.o.o. Kao operator plinskoga distribucijskog sustava osigurava tehničke uvjete za pogon, vođenje i razvoj sigurnoga, pouzdanoga i učinkovitoga distribucijskog sustava te nadzire projektiranje, gradnju i održavanje distribucijskog sustava. Uz to, Gradska plinara Zagreb d.o.o. vodi katastar vodova, provodi tehnička ispitivanja i analize te pregled i umjeravanje regulatora tlaka. Danas je ona prepoznatljivi brend hrvatskoga energetskeg sektora jer je vodeća u distribuciji plina na hrvatskom prostoru, stoga je njezinoposlovanje u skladu s europskom praksom koja zahtijeva određene standarde kvalitete, zaštite i sigurnosti.

### 3.3. Organizacijska struktura ZAGREBAČKI HOLDING d.o.o.



Slika 11. Organizacijska shema Zagrebački holding d.o.o.

Izvor: <http://www.zgh.hr/o-nama-7/izvjesca-19/19>

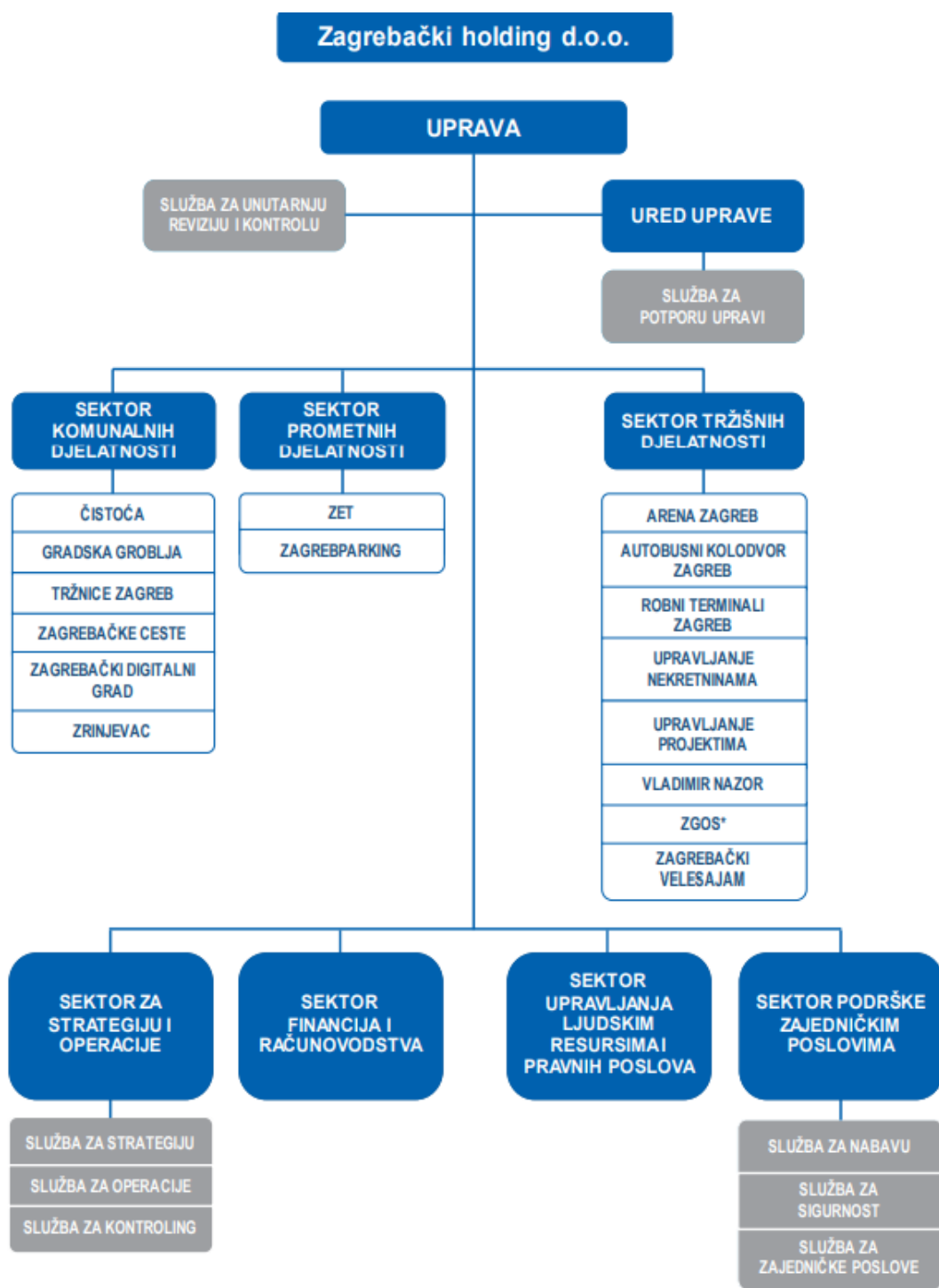
Zagrebački holding d.o.o.<sup>22</sup> djeluje u okviru dualnog modela korporativnog upravljanja, kojeg čine dvije upravljačke razine: Uprava i Nadzorni odbor te Revizijski odbor. Putem Skupštine Društva, Grad Zagreb, kao jedini osnivač, provodi svoju ulogu i poslovnu politiku vlasnika.

Na razini Holdinga djeluje Etičko povjerenstvo i Povjerenstvo za zaštitu potrošača.

Djelovanje ovih tijela odnosi se i na sastavnice Grupe Zagrebački holding.

Možemo reći kako postoji prisutnost uplitanja politike kod imenovanja Uprave trgovačkih društava što ne bi smjelo biti. Isto tako, prisutan je slabiji utjecaj gradske skupštine na izvršnu vlast i nemogućnost korigiranja odluka izvršne vlasti a naročito u komunalnoj infrastrukturi..

<sup>22</sup> <http://www.zgh.hr/o-nama-7/profil-13/organizacijska-struktura/133>



**Slika 12. Organizacijska struktura Zagrebačkog holdinga na dan 31.12.2017**

Izvor: <http://www.zgh.hr/o-nama-7/izvjesca-19/19>

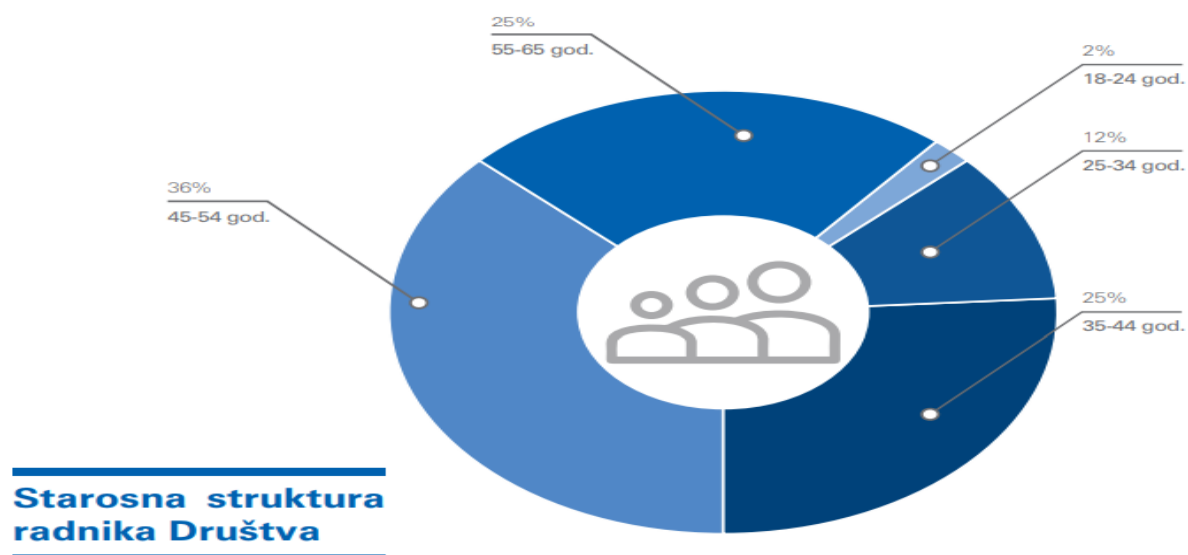
### 3.4. Godišnje izvješće za 2017. godinu

ZAGREBAČKI HOLDING d.o.o. vodi računa o svojim zaposlenicima jer oni imaju veliku vrijednost i bitnu ulogu u izvršavanju poslova koji građanima omogućavaju kvalitetnu uslugu. Na dan 31. prosinca 2017. Godine Zagrebački Holding d.o.o.<sup>23</sup> je zapošljavao 8.825 radnika, što predstavlja povećanje za 629 radnika u odnosu na stanje broja radnika na dan 31. prosinca 2016. godine kada je bilo 8.196 radnika.

**Tablica 1. Starosna struktura radnika**

Opis	31.12.2017.	31.12.2016.
Broj radnika	8.825	8.196
% žena u ukupnom broju radnika	19	19
% žena na upravljačkim pozicijama	63	63
Broj sindikata koji djeluju u Društvu	26	26
Broj zaposlenih osoba s invaliditetom	346	340

Izvor: <http://www.zgh.hr/o-nama-7/izvjesca-19/19>



**Grafikon 1. Starosna struktura radnika**

Izvor: <http://www.zgh.hr/o-nama-7/izvjesca-19/19>

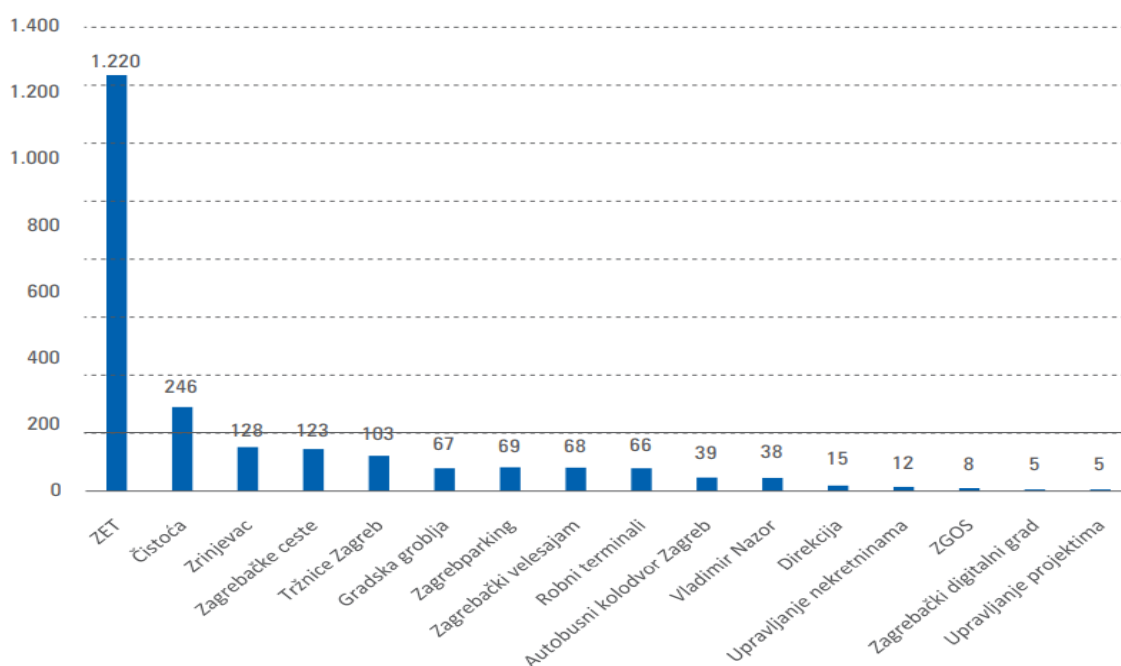
<sup>23</sup> Godišnje izvješće za 2017. str 39.

Na dan 31.12.2017. godine bilo je zaposleno 2.012 radnika starijih od 55 godina, odnosno, (23%).

**Tablica 2. Godine starosti zaposlenika**

Opis	Ukupno	Godine starosti						
		do 19 godina	20-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 i više
<b>Ukupno</b>	<b>8.825</b>	<b>19</b>	<b>187</b>	<b>1.054</b>	<b>2.226</b>	<b>3.127</b>	<b>2.208</b>	<b>4</b>

Izvor: <http://www.zgh.hr/o-nama-7/izvjesca-19/19>



**Grafikon 2. Struktura zaposlenih starijih od 55 godina**

Izvor: <http://www.zgh.hr/o-nama-7/izvjesca-19/19>

Zagrebački holding d.o.o. mora stvarati dugoročne planove kako bi bio u mogućnosti sve planirane ciljeve, mjere i prioritete uspješno realizirati. S obzirom da je riječ o velikoj

organizaciji potrebno je pomno istražiti mogućnosti hoće li se to moći ostvariti i uzeti u obzir nepredvidljive situacije koje se mogu dogoditi.

**Ciljevi, prioriteti i planirane mjere razvoja Društva za razdoblje do 2020. godine prikazani su kako slijedi:**

Specifični ciljevi	Planirane mjere
<b>Strateški cilj 1: Kvalitetna i pouzdana javna usluga</b>	
1.1. Unapređenje postojećih proizvoda, usluga i uslužnog servisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećanje standarda kvalitete postojećih načina pružanja usluga</li> <li>• Inovativna rješenja u okviru postojećih proizvoda i usluga</li> </ul>
1.2. Razvoj i integracija novih proizvoda i usluga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novi proizvodi i usluge izravno povezani s postojećim tržišnim segmentima</li> <li>• Razvoj u novim tržišnim segmentima</li> </ul>
<b>Strateški cilj 2: Rast i razvoj</b>	
2.1. Stabilno pozitivno poslovanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smanjenje troškova poslovanja</li> <li>• Povećanje prihoda poslovanja</li> <li>• Upravljanje imovinom, rizicima i financijskim obvezama</li> </ul>
2.2. Organizacijski i korporativni razvoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateško planiranje</li> <li>• Unapređenje korporativnog upravljanja i komunikacije</li> <li>• Izrada procesnog repozitorija i certificiranje poslovanja</li> <li>• Uvođenje integriranog informacijskog sustava</li> </ul>
2.3. Razvoj ljudskih potencijala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razvoj osobnih poslovnih kompetencija</li> <li>• Jačanje menadžmenta i sustava poticanja izvrsnosti</li> </ul>
<b>Strateški cilj 3: Korporativna održivost</b>	
3.1. Participativno upravljanje – suradnja s građanima, udrugama i lokalnim zajednicama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suradnja s korisnicima i građanima</li> <li>• Suradnja s lokalnim zajednicama i organizacijama civilnog društva</li> </ul>
3.2. Očuvanje okoliša	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unapređenje okolišnih parametara izrade postojećih proizvoda i pružanja usluga</li> <li>• Uvođenje novih zelenih tehnologija u poslovanje</li> </ul>

**Slika 13. Ciljevi, prioriteti i planirane mjere razvoja Društva za razdoblje do 2020. godine**

Izvor: <http://www.zgh.hr/o-nama-7/izvjesca-19/19>



## Rezultat poslovanja i financijski položaj

Zagrebački holding d.o.o. je za 2017. godinu ostvarilo dobit nakon oporezivanja od 55.613 tisuća kuna i ista, u odnosu na rezultat poslovanja 2016. godine, predstavlja lošiji rezultat poslovanja za 9.830 tisuća kuna.

Tablica 3.. Pokazatelj poslovanja 2017., godine u odnosu na 2016.

<i>u tisućama kuna</i>			
Opis	2017.	2016.	Ostvarenje 2017./ 2016.
1	2	3	4=2/3
Poslovni prihodi	3.362.732	3.208.350	104,8
Poslovni rashodi	(3.121.356)	(2.954.040)	105,7
Financijski prihodi	105.971	144.343	73,4
Financijski rashodi	(292.734)	(320.367)	91,4
<b>Ukupni prihodi</b>	<b>3.468.703</b>	<b>3.352.693</b>	<b>103,5</b>
<b>Ukupni rashodi</b>	<b>(3.414.090)</b>	<b>(3.274.407)</b>	<b>104,3</b>
<b>Dobit prije oporezivanja</b>	<b>54.613</b>	<b>78.286</b>	<b>69,8</b>
<i>Porezni (rashod)</i>	<i>1.000</i>	<i>(12.843)</i>	<i>(7,8)</i>
<b>Dobit nakon oporezivanja</b>	<b>55.613</b>	<b>65.443</b>	<b>85,0</b>
<i>Dobit iz operativnih aktivnosti</i>	<i>241.376</i>	<i>254.310</i>	<i>94,9</i>
<i>Gubitak iz financijskih aktivnosti</i>	<i>(186.763)</i>	<i>(176.024)</i>	<i>106,1</i>

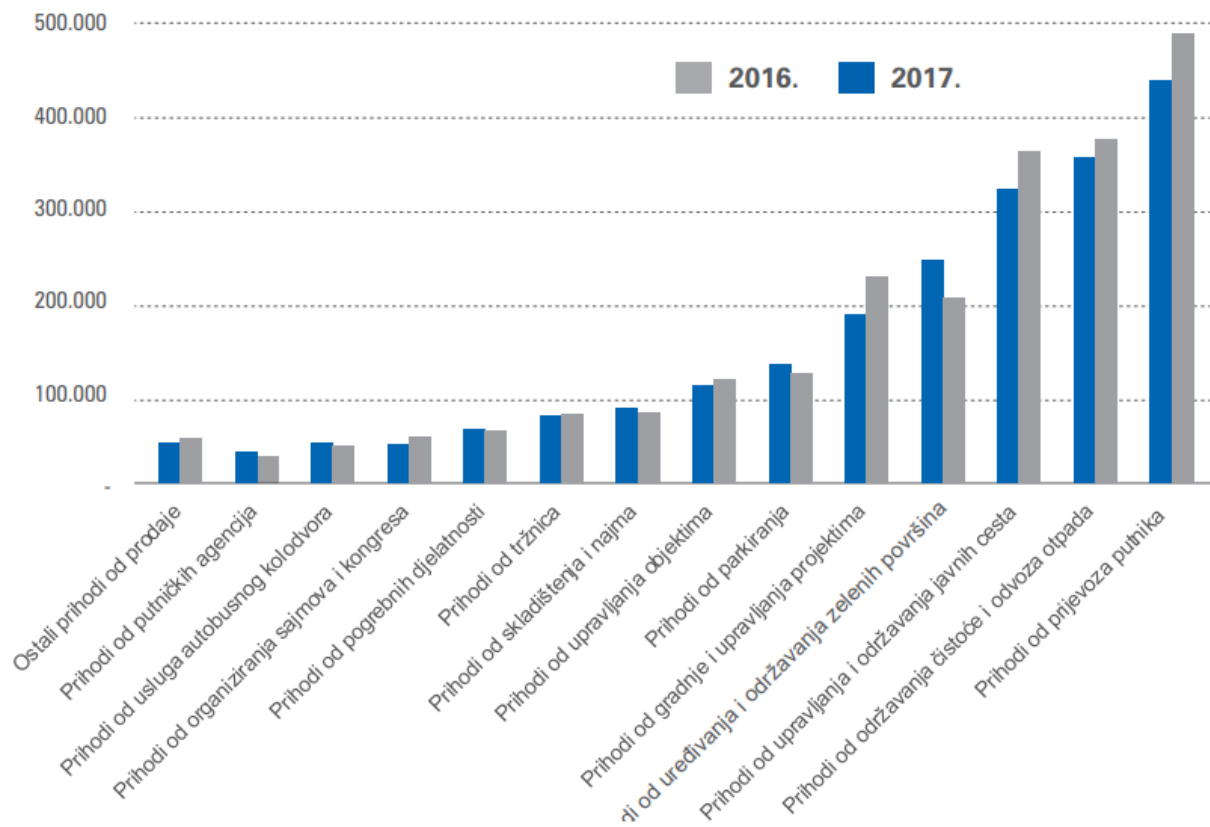
Izvor: <http://www.zgh.hr/o-nama-7/izvjesca-19/19>

**Tablica 4. Račun dobiti i gubitka te izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti.**

Opis	2017. u 000 kn	2016. u 000 kn	Ostvarenje 2017./ 2016.
1	2	3	4=2/3
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>			
Prihodi od prodaje	2.131.669	2.239.339	95,2
Ostali poslovni prihodi	1.231.063	969.011	127,0
<b>Ukupno</b>	<b>3.362.732</b>	<b>3.208.350</b>	<b>104,8</b>
<b>POSLOVNI RASHODI</b>			
Materijalni troškovi i usluge	(968.760)	(1.009.409)	96,0
Troškovi osoblja	(1.306.018)	(1.271.104)	102,7
Amortizacija	(334.478)	(343.833)	97,3
Vrijednosno usklađenje imovine	(333.511)	(131.555)	253,5
Rezerviranja	(71.561)	(85.332)	83,9
Ostali poslovni rashodi	(107.028)	(112.807)	94,9
<b>Ukupno</b>	<b>(3.121.356)</b>	<b>(2.954.040)</b>	<b>105,7</b>
<b>FINANCIJSKI PRIHODI</b>	<b>105.971</b>	<b>144.343</b>	<b>73,4</b>
<b>FINANCIJSKI RASHODI</b>	<b>(292.734)</b>	<b>(320.367)</b>	<b>91,4</b>
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>3.468.703</b>	<b>3.352.693</b>	<b>103,5</b>
<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>(3.414.090)</b>	<b>(3.274.407)</b>	<b>104,3</b>
<b>DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA</b>	<b>54.613</b>	<b>78.286</b>	<b>69,8</b>
<i>Porezni (rashod)</i>	<i>1.000</i>	<i>(12.843)</i>	<i>(7,8)</i>
<b>DOBIT ZA GODINU</b>	<b>55.613</b>	<b>65.443</b>	<b>85,0</b>
<b>Ostala sveobuhvatna dobit</b>			
Dobit iz revalorizacije nekretnina (neto)	-	96.999	-
<b>Ukupna sveobuhvatna dobit za godinu</b>	<b>55.613</b>	<b>162.442</b>	<b>34,2</b>

Izvor: <http://www.zgh.hr/o-nama-7/izvjesca-19/19>

Ukupni prihodi od prodaje u 2017. godini ostvareni su u iznosu od 2.131.669 tisuća kuna (za 4,8% manje u odnosu na ostvarenje u 2016. godini) prvenstveno radi manje ostvarenih prihoda iz segmenta prijevoza putnika (smanjenje za 50.240 tisuća kuna u odnosu na 2016. godinu), segmenta upravljanja i održavanja javnih cesta (smanjenje za 42.040 tisuća kuna u odnosu na 2016. godinu), segmenta gradnje i upravljanja projektima (smanjenje za 40.881 tisuće kuna u odnosu na 2016. godinu) i segmenta održavanja čistoće i odvoza otpada (smanjenje za 17.836 tisuća kuna u odnosu na 2016. godinu). Za razliku od naprijed navedenih segmenta iz kojih je ostvareno značajno smanjenje prihoda od prodaje, značajnije povećanje prihoda od prodaje u 2017. godini, u odnosu na 2016. godinu, ostvareno je iz segmenta uređivanja i održavanja zelenih površina (povećanje za 38.616 tisuća kuna u odnosu na 2016. godinu) i segmenta parkiranja (povećanje za 12.011 tisuća kuna u odnosu na 2016. godinu).



**Grafikon 3. Prihodi po poslovnim segmentima (000)**

Izvor: <http://www.zgh.hr/o-nama-7/izvjesca-19/19>

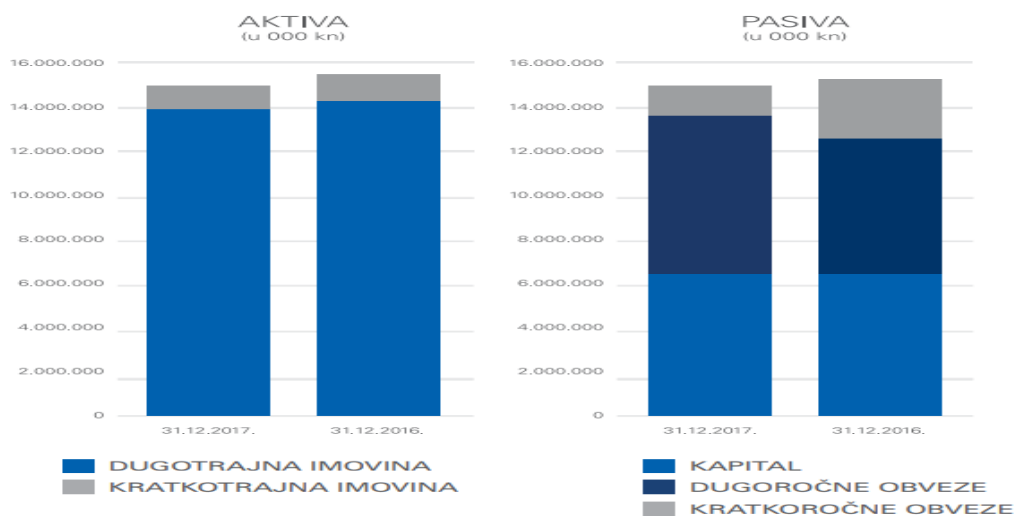
Tablica 5. Izvještaj o financijskom položaju/bilanci

Opis	31.12.2017. u 000 kn	31.12.2016. u 000 kn	Indeks
1	2	3	4=2/3
<b>DUGOTRAJNA IMOVINA</b>			
Nekretnine, postrojenja i oprema	8.206.456	8.150.084	100,7
Ulaganje u nekretnine	2.528.951	2.325.504	108,7
Nematerijalna imovina	9.064	12.859	70,5
Ulaganja u ovisna društva	2.407.666	2.407.666	100,0
Ostala financijska imovina	108.446	108.670	99,8
Dugotrajna potraživanja	1.262.745	1.061.336	119,0
Odgodena porezna imovina	30.710	29.710	103,4
<b>Ukupno dugotrajna imovina</b>	<b>14.554.038</b>	<b>14.095.829</b>	<b>103,3</b>
<b>KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>			
Zalihe	138.883	126.346	109,9
Potraživanja od kupaca i ostala potraživanja	659.187	590.621	111,6
Ostala financijska imovina	6.706	9.800	68,4
Novac i novčani ekvivalenti	46.027	812.664	5,7
<b>Ukupno kratkotrajna imovina</b>	<b>850.803</b>	<b>1.539.431</b>	<b>55,3</b>
<b>UKUPNO IMOVINA</b>	<b>15.404.841</b>	<b>15.635.260</b>	<b>98,5</b>
<i>Izvanbilančni zapisi</i>	<i>356.403</i>	<i>221.492</i>	<i>160,9</i>
<b>KAPITAL I OBVEZE</b>			
Temeljni kapital	3.833.236	3.833.236	100,0
Revalorizacijske pričuve	2.730.718	2.730.718	100,0
Ostale pričuve	319.977	319.977	100,0
Zadržana dobit	174.654	119.041	146,7
<b>Ukupan kapital</b>	<b>7.058.585</b>	<b>7.002.972</b>	<b>100,8</b>
<b>DUGOROČNE OBVEZE</b>			
Obveze po primljenim kreditima	2.125.359	1.999.613	106,3
Obveze za izdane obveznice	2.243.265	1.637.661	137,0
Ostale dugoročne obveze	19.786	97.896	20,2
Rezerviranja	364.052	326.037	111,7
Odgodeno priznavanje prihoda	1.637.826	1.765.976	92,7
Odgodena porezna obveza	576.715	576.744	100,0
<b>Ukupno dugoročne obveze</b>	<b>6.967.003</b>	<b>6.403.927</b>	<b>108,8</b>
<b>KRATKOROČNE OBVEZE</b>			
Obveze prema dobavljačima i ostale obveze	803.160	579.193	138,7
Obveze po kreditima i zajmovima	576.093	481.594	119,6
Obveze za izdane obveznice	-	1.160.453	-
Tekuća obveza poreza na dobit	-	7.121	-
<b>Ukupno kratkoročne obveze</b>	<b>1.379.253</b>	<b>2.228.361</b>	<b>61,9</b>
<b>UKUPNO KAPITAL I OBVEZE</b>	<b>15.404.841</b>	<b>15.635.260</b>	<b>98,5</b>
<i>Izvanbilančni zapisi</i>	<i>356.403</i>	<i>221.492</i>	<i>160,9</i>

Izvor: <http://www.zgh.hr/o-nama-7/izvjesca-19/19>

Na dan 31. prosinca 2016. godine ukupna imovina Društva iznosila je 15.404.841 tisuću kuna i bila je 1,5% manja u odnosu na dan 31. Prosinca 2016. godine. Društvo je u 2017. godini ostvarilo 397.587 tisuća kuna ukupnih investicija u nekretnine, postrojenja i opremu i 1.259

tisuća kuna investicija u nematerijalnu imovinu (ukupno 398.846 tisuća kuna novih nabava). Materijalno najznačajnije investicije u 2017. godini odnose se na kupnju zemljišta u Podbrežju za izgradnju II. Faze naselja (183.576 tisuća kuna), održavanje tramvajskih pruga (66.739 tisuće kuna), nabavu 19 novih autobusa (36.705 tisuća kuna), nabavu transportnih sredstava (24.243 tisuće kuna) za podružnicu Čistoća, uređenje Tehnološkog parka u paviljonu 12 Zagrebačkog velesajma (14.032 tisuće kuna), nabavu komunalne opreme za podružnicu Čistoća (13.773 tisuće kuna) i dr. Dugotrajna potraživanja na dan 31. prosinca 2017. godine, u odnosu na stanje istih na dan 31. prosinca 2017. godine, povećana su za 201.409 tisuća kuna uslijed odobrenih zajmova ovisnom društvu Vodoopskrba odvodnja d.o.o. i Zagrebačka stanogradnja d.o.o.



#### Grafikon 4. Prikaz imovine

Izvor: <http://www.zgh.hr/o-nama-7/izvjescia-19/19>

#### 4. ANALIZA OKOLINE ZAGREBAČKI HOLDING D.O.O.

U teorijskom dijelu smo objasnili što je okolina i kako je nemoguće na nju utjecati, postoji samo način da na osnovu raznih metoda analiza smanjimo utjecaj okoline na poduzeće kako ne bi bio ugrožen kontinuitet i održivost poslovanja.

Što se tiče Zagrebačkog holdinga njegova je prednost što nema konkurencije na tržištu.

Gledajući službene podatke možemo zaključiti kako i oni, bez obzira, što su sami na tržištu imaju odstupanja u slučaju nekih nepredvidljivih situacija. Najbolji primjer i pokazatelj nam može biti Zagrebačke otpadne vode. Građani izdvajaju nemale iznose sredstava za uspješno funkcioniranje, odnosno, da bih se dobila kvaliteta i efikasnost odvodnje otpadnih voda te pročišćavanje otpadnih voda. Međutim, premda taj posao izgleda lagan, istina je zapravo drugačija. Proces odvodnje i pročišćavanje otpadnih voda ne ovisi samo o ljudima koji obavljaju svoj posao, jer postoje faktori na koje se ne može utjecati.

Svakako trebamo naglasiti da cilj ne treba biti dividenda, odnosno, naknada već efikasna usluga, što nije slučaj u gradu Zagrebu. Svaka dividenda je rezultat efikasnosti i produktivnosti rada.

Kako bismo povećali reference kod Zagrebačkog Holdinga d.o.o. potrebno je smanjiti rizike i ranjivosti same organizacije na način efikasnog planiranja i provedbe plana. Plan treba biti sačinjen od dva suštinska strateška elementa, materijalnim i ljudskim resursima. Timski rad je bitan i odnos nadređenih prema niže. Kako bi se spriječile slabosti i prijetnje koje prijete Holdingu potrebno je te slabosti i prijetnje pretvoriti u svoje snage i prilike te tako stvoriti zaštitu svog poslovanja a samim time i cijele organizacije.

Nakon obavljenog razgovora s djelatnikom koji je na viskoj funkciji u organizaciji Zagrebački Holding više od trideset godina, saznala sam da se Holding kao i ostale organizacije bore s promjenama iz okoline. Jedna velika anomalija s kojom se teško nositi kad je riječ o proizvodnim resursima je velika fluktacija je prisutna, pozitivna fluktacija bi bila dobra, ali je ona negativna.

Također se mora spomenuti kako u pojedinim segmentima (podružnicama) Zagrebačkog holdinga nedostatak opremljenosti i stručnog kadra (zbrinjavanje otpada, sudbina sekundarnih sirovina, tržišni dio nekih podružnica, potreba izdvajanja istih iz uslužnih djelatnosti. Sve skupa opterećuje osnovnu djelatnost te prijete opasnost efikasnosti obavljanja redovite djelatnosti

#### 4.1. Analiza i procjena ranjivosti organizacije

Kategorija podupiranja	Potencijalne prijetnje	Potencijalne posljedice	Utjecaj	Vjerol.	Reakcija	Procj. ranjiv.
TRŽIŠTE	-nedostatak tehničke opremljenosti i stručnog kadra.	-efikasnost obavljanja redovite djelatnosti -niska produktivnost rada	8	0,2	7	1,8
SREDSTVA RADA-TEHNOLOGIJA	-nedostatak prostora za odlaganje otpada -nedostatak tehnologije za prerađu sekundarnih sirovina	-nemogućnost dobrog obavljanja poslova -dodatni troškovi -smanjena dobit -smanjena konkurentnost	6	0,1	4	0,5
OSTALI PROIZVODNI RESURSI: LJUDSKI I FINANCIJSKI	-prisutnost nepotizma	-loša organizacija i loše odluke	7	0,1	6	1,7
MENADŽMENT	-nepoznavanje funkcioniranja suvremene moderne tehnologije -nedostatak komunikacije između različitih razina menadžmenta	-potreba za dodatnom edukacijom (seminari, radionice i sl.) -izostanak povratnih informacija nužnih za dobro poslovanje	9	0,3	6	2,0
REFERENCE PODUZEĆA	-gubitak ugleda	-gubitak partnera i kupaca	9	0,3	7	1,9
<b>UKUPNO:</b>			7,8	0,2	6	1,58

#### Slika 14. Analiza ranjivosti poduzeća

Izvor: Izračun autora povodom internih podataka iz Zagrebački holding d.o.o.



## 4.2 Akteri poslovne okoline

Tablica 6: Akteri poslovne okoline

Akteri poslovne okoline	Utjecaj	Važnost	Ponder
1. Dobavljači	+5	9	+45
2. Kupci / korisnici	+4	8	+32
3. Konkurenti	-4	5	-20
4. Zaposlenici	+4	5	+20
5. Sindikati	-2	1	-2
6. Kreditori	+3	6	+18
7. Vladine organizacije	+4	2	+8
8. Društvene organizacije	+2	1	+2
9. Strukovna udruženja	+4	2	+8
10. Vlasnici	+4	3	+12
<b>Ukupno:</b>			<b>123</b>

Izvor: Izrada autora

U prikazanoj tablici iz navedenih rezultata možemo vidjeti kako je ukupan rezultat pozitivan, i da utjecaj poslovne okoline nije značajan kao što zna biti. Najveću opasnost zasad predstavljaju konkurenti i sindikati.

### 4.3. SWOT ANALIZA

Tablica 7: SWOT ANALIZA

<b>SNAGE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jasna misija i vizija,</li><li>• Dobar image,</li><li>• Značajan broj poslovnih partnera</li></ul>	<b>SLABOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Menadžment</li><li>• Nedostatak stručnog kadra</li><li>• Nedostatak tehnologije u određenim segmentima</li></ul>
<b>PRILIKE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vodeća pozicija na tržištu</li><li>• Dostupnost novca iz EU fondova</li><li>• Okrenuti se dostupnosti novih modernih i suvremenih tehnologija</li></ul>	<b>PRIJETNJE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ulazak konkurencije na tržište</li><li>• Povećanje poreza i doprinosa</li><li>• Recesija</li></ul>

Izvor: i Izrada autora

Na slici su prikazane unutarnje snage i slabosti organizacije te vanjske prilike i prijetnje na koje se ne može utjecati.

Zagrebački Holding je davnih dana utvrdio svoj položaj na tržištu te će i dalje biti uspješan nastavi li koristiti svoju strategiju, održavati će svoju viziju i ostvarivati ciljeve.

## 5. ZAKLJUČAK

Organizaciju možemo definirati kao skupinu ljudi radi ostvarenja nekoga zajedničkoga cilja. U organizaciji organizacijska je svrha ostvarenje određene dobiti. S obzirom na cilj razlikujemo dvije vrste organizacija: profitne organizacije i neprofitne organizacije. Što se tiče Holdinga, uloga svih trgovačkih društava nije profitabilnog karaktera nego kvalitetna usluga. Okolina poduzeća je bitna za poslovanje. Potrebno ju je konstantno nadzirati i kontrolirati kako bi se na vrijeme mogle uočiti postojeće prilike a i prijetnje. Pravovremenim reagiranjem menadžment je u mogućnosti zaštititi svoje poslovanje i omogućiti kontinuirani rad. U današnjem vremenu okolina je svakodnevno izložena raznim promjenama zbog svoje dinamičnosti, heterogenosti te neizvjesnosti koja je prati. Promjene u okruženju mogu djelovati pozitivno i negativno na organizaciju te je na menadžmentu da prati i predviđa buduće promjene koje mogu pogoditi organizaciju.

Postoji interna i esterna okolina. Internu okolinu čine segmenti koji djeluju unutar samog poduzeća stvarajući trenutne ili potencijalne snage i slabosti, iz razloga što se nalaze u neposrednoj okolini poduzeća lako ih je definirati, te tako i utjecati na njih. Eksternu okolinu čine one sile koje djeluju na poduzeće izvana stvarajući za njega potencijalne prilike i prijetnje. Za razliku od internih sila, nije ih lako uočiti ni definirati i menadžment može vrlo malo učiniti po tom pitanju, ali isto mora poduzeti određene korake kako bi pokušao svesti njihovo djelovanje na minimalnu razinu ili čak ih neutralizirati u potpunosti.

Kada je riječ o Zagrebačkom holdingu možemo reći da on ima veliku prednost iz razloga što je sam na tržištu, odnosno, nema konkurencije. Ima široki spektar usluga koji pruža i to dovodi do povećanja radnih mjesta, tako da možemo reći da u Zagrebačkom Holdingu imamo najveći broj zaposlenih ljudi.

Holding kao i ostale tvrtke je imao razdoblja krize, kao i uvijek, za to je najviše zaslužna politička situacija jer svaka promjena u vrhu izaziva turbulencije. Što se tiče analiza, kod opće, odnosno, socijalne okoline možemo reći da Holding ima problem što se tiče tehničke opremljenosti i tehnologije, može se uočiti nedostatak tehnologije u određenim segmentima, usto nema mogućnost prerade sekundarnih sirovina, što je na jedan način i gubitak za tako veliku tvrtku.

Usto se može i uočiti nedostatak stručnog kadra što se očituje kod donošenja velikih odluka što se tiče kontrole i upravljanja, kroz loše odluke pati upravljačka struktura.

Kada pogledamo Holding kroz poslovnu okolinu vidimo da je tu jak, zbog toga što drži

vodeće mjesto na tržištu, ima dobavljače s kojima je izgradio jake i čvrste partnerske odnose, a to je jako teško u današnje vrijeme kada ima mnogo dobavljača koji nude usluge.

Zaposlenici dobro obavljaju svoj posao jer su motivirani i zadovoljni a zadovoljni radnik s lakoćom obavlja svoj posao. Unošenjem nekim promjena kao što je poboljšanjem tehnologije i zapošljavanjem stručnih mladih ljudi povećati će snagu na tržištu.

## LITERATURA

1. Buble, M.: Strateški Menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005
2. . Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
3. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006.
4. Dulčić, Ž.: Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split, 1998.
5. . Porter, M.(1985.), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York
6. Sikavica, P.; Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
7. [http://www.zgh.hr/UserDocsImages/dokumenti/company-profil/ZH\\_ComProfile\\_Knjizni%20blok\\_2%20\(2\).pdf](http://www.zgh.hr/UserDocsImages/dokumenti/company-profil/ZH_ComProfile_Knjizni%20blok_2%20(2).pdf)
8. <http://zuznr.hr/zagrebacki-holding-d-o-o-procjena-rizika-kljucni-cimbenik-prevencije-i-ucinkovite-zastite-na-radu/>
9. <http://www.unizd.hr/Portals/32/docs/APA%20standardi%20za%20citiranje%20literature.pdf>
10. <http://www.zgh.hr/o-nama-7/profil-13/13>
11. Interni materijali Zagrebački Holding d.o.o.,
12. Izvor iz Holdinga gosp. Matković

## **PRILOZI:**

### Slike:

Slika 1. SWOT analiza.....	7
Slika 2. Dijelovi (dimenzije) eksterne okoline poduzeća.....	10
Slika 3. Porterov model pet konkurentskih snaga.....	15
Slika 4. Lokacija organizacije ZAGREBAČKI HOLDING d.o.o.....	19
Slika 5. Zgrada ZAGREBAČKI HOLDING d.o.o.....	22
Slika 6. Vozni park Zagrebačke ceste.....	23
Slika 7. Zrinjevac.....	24
Slika 8. Vozni park Zagrebparking.....	24
Slika 9. ZET-ovci.....	25
Slika 10. Gradska plinara.....	25
Slika 11. Organizacijska shema Zagrebački holding d.o.o.....	27
Slika 12. Organizacijska struktura Zagrebačkog holdinga na dan 31.12.2017.....	28
Slika 13. Ciljevi, prioriteti i planirane mjere razvoja Društva za razdoblje do 2020. godine.....	31
Slika 14. Analiza ranjivosti poduzeća.....	

### TABLICE:

Tablica 1. Starosna struktura radnika.....	29
Tablica 2. Godine starosti zaposlenika.....	30
Tablica 3.. Pokazatelj poslovanja 2017., godine u odnosu na 2016.....	32

Tablica 4. Račun dobiti i gubitka te izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti.....	33
Tablica 5. Izvještaj o financijskom položaju/bilanci.....	36
Tablica 6. Akteri poslovne okoline.....	40
Tablica 7. SWOT analiza.....	41

GRAFIKON:

Grafikon 1. Starosna struktura radnika.....	29
Grafikon 2. Struktura zaposlenih starijih od 55 godina.....	30
Grafikon 3. Prihodi po poslovnim segmentima (000).....	35
Grafikon 4. Prikaz imovine.....	37

## **SAŽETAK**

U ovome radu govori se o organizaciji ZAGREBAČKI HOLDING d.o.o. sa sjedištem u Zagrebu. U tu svrhu, prikazane su teorijske odrednice organizacijske poduzeća, definira se pojam organizacije i organizacijske strukture. Naglašava se uloga i značaj izgradnje organizacijske strukture. U radu je napravljeno istraživanje, a riječ je o intervjuu u organizaciji ZAGREBAČKI HOLDING d.o.o. Prikazani su financijski podaci organizacije, struktura zaposlenih te financijski položaj same organizacije.

Ključne riječi: organizacija, organizacijska struktura, organizacijska kultura, okolina

## **SUMMARY**

This paper deals with the organization of ZAGREB HOLDING d.o.o. headquartered in Zagreb. For this purpose, theoretical definitions of organizational enterprises are presented, the notion of organization and organizational structure is defined. The role and importance of organizational structure is emphasized. This paper is an exploration, which is an interview



organized by ZAGREB HOLDING d.o.o. The financial data of the organization, the structure of employees and the financial position of the organization are presented.

Key words: organization, organizational structure, organizational culture, environment