

STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA DALEKOVOD d.d.

Visković, Ante

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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:124:218278>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-10**

Repository / Repozitorij:

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



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA
DALEKOVOD d.d.**

Mentor:

prof. dr. sc. Želimir Dulčić

Student:

Ante Visković

Split, rujan, 2019.

SADRŽAJ:

1. UVOD.....	4
1.1. Definicija problema.....	4
1.2. Cilj rada.....	4
1.3. Metode rada.....	4
1.4. Struktura rada.....	5
2. POJMOVNO ODREĐENJE STRATEŠKE ANALIZE PODUZEĆA.....	6
2.1. Strateški menadžment.....	6
2.2. Definiranje okoline poduzeća.....	6
2.3. Podjela okoline poduzeća.....	7
2.3.1. Eksterna okolina poduzeća.....	7
2.3.2. Interna okolina poduzeća.....	10
2.4. Analiza okoline poduzeća.....	10
2.5. Metode i tehnike analize okoline poduzeća.....	10
2.5.1. Metode i tehnike analize eksterne okoline poduzeća.....	10
2.5.2. Metode i tehnike analize interne okoline poduzeća.....	14
2.6. SWOT analiza poduzeća.....	14
3. STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA DALEKOVOD D.D.....	16
3.1. Osnovni podatci o poduzeću i djelatnosti poduzeća.....	16
3.2. Analiza okoline poduzeća.....	19
3.2.1. Analiza eksterne okoline poduzeća.....	19
3.2.2. Analiza interne okoline poduzeća.....	27
3.3. SWOT analiza poduzeća.....	28

4. ZAKLJUČAK.....	30
LITERATURA.....	32
POPIS TABLICA I SLIKA.....	33
SAŽETAK.....	34
SUMMARY.....	34

1. UVOD

1.1. Definicija problema

Kvalitetno planiranje budućih aktivnosti je temelj ostvarenja dugoročnog rasta i profitabilnosti poduzeća, a samim time i povećanja konkurentnosti na tržištu. Kako bi se planiranje efikasno obavilo nužno je najprije razmotriti trenutnu situaciju poduzeća, utvrditi uzroke koji su doveli do trenutnog stanja pa tek onda napraviti planove za budućnost. Sagledavanje trenutnog položaja poduzeća na tržištu nije zadatak koji se može lako izvesti. Potrebno je prikupiti i analizirati razne podatke, kako one o vlastitom poduzeću, tako i one o konkurentima. Nisu manje bitni ni podatci o općem stanju na tržištu kao i podatci o potencijalnim prilikama i prijetnjama za poduzeće te o mogućim snagama i slabostima poduzeća. Najlakše se dolazi do podataka o vlastitom poduzeću (interni podatci) koje je relativno lako dobiti iz internih izvora, npr. financijski izvještaji. Teže dostupni su eksterni podatci (podatci o konkurenciji i tržišnim trendovima) i za njih dobiti i interpretirati treba uložiti dodatan napor. Prikupljanje, analiziranje i interpretacija svih prethodno navedenih podataka tvore proces koji se naziva strateška analiza. U skladu sa svim navedenim u ovom odlomku, problem istraživanja ovog rada je strateška analiza poduzeća.

1.2. Cilj rada

Cilj ovog rada je, analizom dostupne literature i izvora, definirati osnovne pojmove vezane uz stratešku analizu poduzeća, kao i izraditi stratešku analizu na primjeru poduzeća „Dalekovod“ d.d. koristeći tehnike i metode strateške analize.

1.3. Metode rada

Metode koje će se koristiti u ovom radu su:

- Skeniranje ili oštro motrenje opće ili socijalne okoline,
- Analiza i procjena tehnologije,
- Analiza i procjena ranjivosti,
- Skeniranje ili oštro motrenje poslovne okoline ili okoline zadatka,
- Analiza zainteresiranih za poduzeće ili *stakeholder* analiza,
- Analiza strukture konkurencije,
- Skeniranje ili oštro motrenje interne okoline,
- SWOT analiza

1.4. Struktura rada

Ovaj rad se sastoji od četiri poglavlja.

Prvo poglavlje obuhvaća uvodni dio rada u kojem se definira problem istraživanja rada, ciljevi rada, metode rada i struktura rada.

U drugom poglavlju sadrži teorijski dio rada gdje se objašnjavaju osnovni pojmovi vezani uz stratešku analizu kao i njene metode i tehnike. Također se definiraju misija, vizija i ciljevi poduzeća.

Trećem poglavlju pripada empirijski dio rada koji služi za prikazivanje osnovnih podataka poduzeća Dalekovod d.d. kao i samu provedbu strateške analize istoga.

Na kraju, četvrto poglavlje donosi zaključak rada, odnosno u tom dijelu se sažeto iznose glavni rezultati i spoznaje do kojih se došlo temeljem istraživanja, te se ukazuje se na (ne)podudaranje teorijskih spoznaja i empirijskih dokaza.

2. POJMOVNO ODREĐENJE STRATEŠKE ANALIZE PODUZEĆA

2.1. Strateški menadžment

Strateški menadžment je složen pojam koji je istovremeno povezan s menadžerima poduzeća, menadžerskim procesom i znanošću.

S menadžerima poduzeća povezan je na način da obuhvaća sve one menadžere koji su u poduzeću odgovorni za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka (strateški menadžeri).

Što se tiče menadžerskog procesa definiran je kao kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća za prilagodbu u promjenjivoj okolini. U tom smislu odnosi se na strateško planiranje, implementaciju planova i stratešku kontrolu.¹

U simbiozi sa znanošću odnosi se na set organiziranog znanja koje se odnosi na analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijske strategije te provedbu strateške kontrole i evaluacije.²

Proces strateškog menadžmenta se sastoji od pet etapa: analiza okoline, postavljanje usmjerenja organizacije, formuliranje strategije, implementacija strategije te kontrola i evaluacija strategije.

Organi strateškog menadžmenta su:

- Odbor direktora,
- Vrhovni menadžment,
- Odbor za planiranje.

2.2 Definiranje okoline poduzeća

Okolina poduzeća predstavlja set svih unutarnjih i vanjskih čimbenika koji direktno i indirektno utječu na njegov razvoj. Utjecaj okoline treba konstantno promatrati i analizirati. Glavni razlog analize okoline je stvaranje podloge za pravovremeno i uspješno reagiranje na promjene u njoj, kao i za uklanjanje negativnih posljedica za poduzeće koje te promjene potencijalno mogu stvoriti.

¹ Kreitner, R., Management (4th edition), Houghton Mifflin Company, Boston, 1989., str. 187.

² Buble, M. et. al. (2005). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 1.

2.3. Podjela okoline poduzeća

S gledišta njezinih dijelova postoji **eksterna** ili **vanjska** te **interna** ili **unutarnja okolina**. Eksterna okolina sadrži one dimenzije okoline koje se nalaze izvan poduzeća te one indirektno utječu na njega, a poduzeće na nju teško djeluje. Interna okolina sadrži one dimenzije okoline koje se nalaze unutar poduzeća, direktno utječu na njega i pod njegovim su potpunim utjecajem.

2.3.1. Eksterna okolina poduzeća

Eksterna okolina karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promjenama koje, uz kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost kao glavne značajke današnje okoline poduzeća, presudno utječu na:

- pojavu „organizacijskog darvinizma“, po kojem se opstanak poduzeća veže za njegovu sposobnost neprekidnog praćenja promjena i adekvatne prilagodbe promjenama,
- razvitak poduzeća, koji se veže za sposobnost adaptacije poduzeća okolini i stupanj fleksibilnosti njegove organizacijske strukture.³

Dijeli se na dva segmenta:

- Opća ili socijalna okolina,
- Poslovna okolina ili okolina zadatka.

Opća ili socijalna okolina predstavlja onaj dio eksterne okoline koji je udaljen od poduzeća pa stoga poduzeće teško utječe na nju. Predstavljena je kroz pet temeljnih tipova:

- Prirodno–ekološka okolina,
- Znanstvena–tehnološka okolina,
- Ekonomska okolina,
- Političko–pravna okolina,
- Sociokulturna okolina.

Prirodno-ekološka okolina obuhvaća sve materijalne i demografske resurse, počevši od sirovina pa sve do ljudi kao ključnog resursa svakog poduzeća, koji svojom kvalitetom i kvantitetom utječu na razvitak i opstanak poduzeća.

³ Buble, M.: op. cit., str. 17

Znanstveno–tehnološka okolina sadrži sva dostignuća u znanosti, tehnici i tehnologiji. Poduzeće joj se mora prilagoditi na način da neprestano ulaže u istraživačko-razvojnu djelatnost, u suprotnom mogao bi mu se ugroziti položaj na tržištu.

Ekonomska okolina predstavlja temeljni okvir za djelovanje poduzeća. Kroz prizmu ove okoline poduzeće mora voditi brigu o brojnim ekonomskim elementima kao što su: BDP, stopa nezaposlenosti, stopa inflacije, vanjsko-trgovinskoj bilanci itd.

Političko–pravna okolina kontrolira društveno-ekonomske odnose unutar odgovarajućeg političkog sustava u kojem poduzeće djeluje. Institucionalni okviri određuju opće zakonske okvire za njegovo djelovanje, a oni su zadani distribucijom političke moći i pravnim normama.

Sociokulturna okolina uključuje mnoge karakteristike i utjecaje društvenih slojeva te individualne i grupne obrasce ponašanja u poduzeću. Čine ju norme i pravila ponašanja te vrijednosti i demografska obilježja društva u koje poduzeće egzistira.⁴

Poslovna okolina ili **okolina zadatka** se nalazi u neposrednoj blizini poduzeća. Stoga su poduzeća više orijentirana na nju u usporedbi s općom okolinom. Poduzeće je svakodnevno u dodiru s njom i posjeduje više informacija o njoj nego s općom okolinom. Sastoji se od devet temeljnih dijelova:

- Dobavljači,
- Kupci-potrošači,
- Konkurenti,
- Dioničari,
- Zaposlenici i sindikati,
- Kreditori,
- Vladine (državne) organizacije,
- Društvene organizacije (zajednice),
- Strukovna udruženja.

Dobavljači su onaj tržišni segment ili dio eksterne okoline koji osigurava poduzeću sirovine, materijal, energiju, proizvodna sredstva, novac, odnosno kapital, a uvjetno se može govoriti i o dobavljačima radne snage i o dobavljačima informacija.

⁴ Buble, M.: op. cit., str. 19

Kupci-potrošači su pojedinci ili druga poduzeća koja, kupujući proizvode ili koristeći se uslugama danog poduzeća, najsnažnije utječu na njegovo poslovanje i ponašanje, njegov opstanak i njegov razvitak.

Konkurenti, slično kao kupci i potrošači, znatno utječu na poduzeće, i to ne samo neposrednim konkurentskim djelovanjem nego i putem međusobnih odnosa konkurentskih poduzeća, kroz njihove istraživačko-razvojne, ekonomsko-propagandne i druge aktivnosti.

Ova tri navedena segmenta zajedno čine jedan od najvažnijih dijelova poslovne okoline ili okoline zadatka, a to je tržište proizvoda, odnosno tržište usluga.

Dioničari, pojedinačno ili u okviru pojedinih upravljačkih organa u poduzeću, danas čine jedan od najvažnijih dijelova poslovne okoline ili okoline zadatka. Njihov utjecaj na poduzeće stalno raste, i to proporcionalno s tendencijom da se vlasnici-dioničari sve više aktivno uključuju u poslovanje i vođenje poduzeća.

Zaposlenici, uz dioničare, odnosno vlasnike, važna su interesna grupa u poduzeću. Utječu i na kreiranje i na provedbu strategije poduzeća. Zaposlenici se još pojavljuju i kao članovi sindikata, ostvarujući i na taj način utjecaj na poduzeće i sve njegove komponente.

Kreditori su specifičan dio poslovne okoline ili okoline zadatka poduzeća. Pridonose ostvarenju zacrtanih poslovnih ciljeva poduzeća, a sve više se pojavljuju i u ulozi partnera koji s odgovarajućim poduzećem paralelno rade na ostvarenju zajedničkog pothvata.

Kao posebne dijelove poslovne okoline ili okoline zadatka treba izdvojiti vladine ili državne organizacije, društvene organizacije ili zajednice te različita strukovna udruženja, među kojima dominiraju trgovačka udruženja. Sve navedene organizacije ili udruženja odgovarajućom politikom i zakonskom regulativom mogu znatno utjecati na poduzeće, njegova strateška predviđanja i strateška postignuća.⁵

⁵ Buble, M.: op. cit., str. 20

2.3.2. Interna okolina poduzeća

Internu okolinu poduzeća karakterizira usmjerenost na poduzeće i orijentiranost na korištenje unutarnjih potencijala. Također, bitne su i njene posebne karakteristike, odnosno njene snage i slabosti. O tome nešto više u idućoj cjelini ovog poglavlja.

2.4. Analiza okoline poduzeća

Analize okoline poduzeća provodi se u cilju dobivanja njenog trenutnog stanja kako bi menadžment pravovremeno i kvalitetno reagirao na eventualne uočene probleme i time nastavio put prema ostvarenju uspjeha poduzeća. Najbolji način za to uraditi je ustanoviti prilike i prijetnje u eksternoj okolini te snage i slabosti u internoj okolini. Postoje brojne metode i tehnike analize kako eksterne, tako i interne okoline poduzeća.⁶

2.5. Metode i tehnike analize okoline poduzeća

2.5.1. Metode i tehnike analize eksterne okoline poduzeća

Postoje brojne metode i tehnike koje se koriste za analizu opće ili socijalne okoline poduzeća od kojih se u ovom radu koriste:

- Skeniranje ili oštro motrenje opće ili socijalne okoline,
- Analiza i procjena tehnologije,
- Analiza i procjena ranjivosti,

Skeniranje ili oštro motrenje opće ili socijalne okoline je vrsta analitičkog postupka u kojem se analiziraju njeni temeljni tipovi. Stoga, tu govorimo o:

- Analizi prirodno-ekološke okoline,
- Analizi znanstveno-tehnološke okoline,
- Analizi ekonomske okoline,
- Analizi političko-pravne okoline,
- Analizi sociokulturne okoline.⁷

Cilj analize prirodno-ekološke okoline je ukazati na trenutačno, ali još više i na potencijalno stanje prirodnih i ekoloških uvjeta te raspoloživih prirodnih bogatstava.

Analizom znanstveno-tehnološke okoline se također želi prikazati trenutačno, ali još više i na potencijalno stanje tehničkih, tehnoloških te tehno-ekonomskih faktora.

⁶ Buble, M. et. al. (2005). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 15.

⁷ Buble, M. et. al. (2005). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 27.

Analiza ekonomske okoline sagledava trenutačni i budući utjecaj kulturnih karakteristika i socijalnih trendova.

Zadatak analize političko-pravne okoline je evidentirati sadašnji i budući utjecaj političkih odnosa i pravne regulative.

Uspješno provedena analiza sociokulturne okoline daje uvid u momentalno i potencijalno djelovanje kulturnih karakteristika i socijalnih trendova.⁸

Za uspješno provođenje ove metode potrebno je, u posebnoj tablici, prikazati prethodno navedenih pet dimenzija okoline i njihove pripadajuće elementi. Idući korak je utvrđivanje predstavljaju li ti elementi priliku (+) ili prijetnju (-) za poduzeće. Ako se element tretira kao prilika ocjenjuje se u rasponu od ocjene 0 do 5,⁹ a ako se tretira kao prijetnja ocjenjuje se u rasponu od ocjene -5 do 0.¹⁰ Potom se izračunava prosječna ocjena dimenzije okoline tako da se zbroje sve ocjene elemenata i podijele s njihovim brojem. Dalje, potrebno je odrediti važnost pojedinog elementa, ocjenjivanjem od ocjene 0 do 10.¹¹ Nakon toga se izračunava prosječna ocjena svake dimenzije. Na kraju se dobije ukupni rezultat skeniranja zbrajanjem prilika i prijetnji.¹²

Analiza i procjena tehnologije koristi se zbog činjenice da je tehnologija ključni faktor okoline i da često pridonosi stvaranju prilika, ali i uzrokovanju prijetnji za poduzeće. Dva su koraka u izvođenju ove metode:

- Skeniranje ili oštro motrenje tehnologije,
- Procjena tehnologije.

Prvi korak se provodi na način da se poduzeće podijeli na odgovarajuće tehnološki zaokružene strateške cjeline. Potom se provodi skeniranje okoline na razini svake od njih na način da se utvrde prilike i prijetnje u odnosu na tehnologiju koju trenutno upotrebljava poduzeće, koju trenutno upotrebljavaju konkurenti te s obzirom na pojavu novih tehnologija.¹³

Prvo se prethodno opisani postupak prikazuje u tablici, a nakon toga kreira se matrica od četiri kvadranta pomoću koje se obavlja procjena tehnologije. Na apscisi se nalazi važnost tehnologije koja može biti visoka i niska, dok je na ordinati položaj tehnologije koji također može biti visoki

⁸Buble, M. et. al. (2005). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 27.

⁹ 0=„nema utjecaja“, 5=„presudan utjecaj“

¹⁰ -5=„nepresudan utjecaj“, 0=„nema utjecaja“

¹¹ 0=„nema važnosti“, 10=„presudna važnost“

¹² Buble, M. et. al. (2005). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 28.

¹³ Buble, M. et. al. (2005). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 34.

i niski. Kvadrant A označuje visok položaj tehnologije (poduzeća) u tehnologiji visoke važnosti. Kvadrant B označuje nizak položaj tehnologije u tehnologiji visoke važnosti, što zahtijeva ulaganje sredstava u svrhu unapređenja postojeće tehnologije. Kvadrant C označuje visok položaj tehnologije, ali u nevažnoj i zastarjeloj tehnologiji. Kvadrant D označuje nizak položaj tehnologije u nevažnoj tehnologiji što, u načelu, zahtijeva preorijentaciju ili likvidaciju.¹⁴

Analiza i procjena ranjivosti pridonosi otkrivanju podupirućih elemenata o kojima ovisi poduzeće, sila koje ih mogu razoriti, prijetnji koje mogu ugroziti obrambenu sposobnost poduzeća i sposobnosti poduzeća da reagira na štetne utjecaje.

Prvo se evidentiraju podupirućući elementi, tj. oni elementi o kojima ovisi poduzeće. Zatim se identificiraju sile, odnosno prijetnje koje ih mogu razoriti. Potom se klasificira utjecaj prijetnji i procjenjuje vjerojatnost da će se prijetnja ostvariti. Zadnji dio sadrži ocjenu sposobnosti poduzeća da primjereno reagira na uočene prijetnje.

Rezultati ove analize se prikazuju kroz tablicu koja se sastoji od sljedećih stupaca: kategorija podupiranja, potencijalne prijetnje, potencijalne posljedice, utjecaj, vjerojatnost, reakcija i procjena ranjivosti i kroz matricu od četiri kvadranta. Na apscisi matrice nalazi se sposobnost uzvratanja (reagiranja) u rasponu od niske (u ishodištu) do visoke, s ocjenama od 0 do 10, dok se na ordinati nalazi utjecaj prijetnji u rasponu od niske (u ishodištu) do visoke s ocjenama od 0 do 10. U matricu se unose ponderirana vrijednost ordinate (utjecaj x vjerojatnost) i prosječna vrijednost apscise (reakcija) iz prethodno napravljene tablice.¹⁵

Postoje brojne metode i tehnike koje se koriste za analizu poslovne okoline poduzeća ili okoline zadataka od kojih se u ovom radu koriste:

- Skeniranje ili oštro motrenje poslovne okoline ili okoline zadatka
- Analiza zainteresiranih za poduzeće ili *stakeholder* analiza
- Analiza strukture konkurencije

Skeniranje ili oštro motrenje poslovne okoline ili okoline zadatka je vrsta analitičkog postupka u kojem se analizira njenih devet temeljnih dijelova (dobavljači, kupci-potrošači, konkurenti, dioničari, zaposlenici i sindikati, kreditori, vladine (državne) organizacije, društvene organizacije (zajednice) te strukovna udruženja). Postupak skeniranja isti je kao kod skeniranja opće okoline. Naime, za uspješno provođenje ove metode potrebno je, u posebnoj tablici, prikazati prethodno navedenih pet dimenzija okoline i njihove pripadajuće elementi.

¹⁴ Buble, M.: op. cit., str. 35

¹⁵ Buble, M. et. al. (2005). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 33.

Idući korak je utvrđivanje predstavljaju li ti elementi priliku (+) ili prijetnju (-) za poduzeće. Ako se element tretira kao prilika ocjenjuje se u rasponu od ocjene 0 do 5,¹⁶ a ako se tretira kao prijetnja ocjenjuje se u rasponu od ocjene -5 do 0.¹⁷ Potom se izračunava prosječna ocjena dimenzije okoline tako da se zbroje sve ocjene elemenata i podijele s njihovim brojem. Dalje, potrebno je odrediti važnost pojedinog elementa, ocjenjivanjem od ocjene 0 do 10.¹⁸ Nakon toga se izračunava prosječna ocjena svake dimenzije. Na kraju se dobije ukupni rezultat skeniranja zbrajanjem prilika i prijetnji.¹⁹

Analiza zainteresiranih za poduzeće ili *stakeholder analiza* u fokus stavlja poslovne subjekte koji svojim aktivnostima vode bitnu ulogu o opstanku i razvitku poduzeća. Zainteresirani za poduzeće mogu biti kupci ili korisnici usluga, dobavljači, konkurenti, vlasnici, dioničari, kreditori, partneri te različite institucije i interesne grupe. Od svih prethodno navedenih skupina najvažniji su kupci, dobavljači i konkurenti. Ova metoda počinje uočavanjem i utvrđivanjem subjekata koji su zainteresirani za poduzeće, a nastavlja se procjenom odgovarajućih pretpostavki koje su njezin bitan element. Te pretpostavke mogu biti podupiruće i opiruće. Podupiruće mogu dovesti poduzeće do odgovarajućih prilika dok ga opiruće mogu dovesti do potencijalnih prijetnji. Pretpostavke su važne jer njihova analiza i procjena ostvarenja ili neostvarenja utječu na formuliranje buduće strategije poduzeća. Nakon što je poduzeće odredilo koje su mu podupiruće i opiruće pretpostavke treba procijeniti njihovu važnost i vjerojatnost njihova ostvarenja, a obje veličine se kreću u rasponu od 0 do 9.²⁰ Analiza je gotova kada se napravi tablica sa svim zainteresiranim subjektima, njihovim pretpostavkama te važnostima i vjerojatnosti ostvarenja tih pretpostavki.²¹

Analiza strukture konkurencije je zasnovana na modelu Michaela Eugenea Portera koji se odnosi na pet konkurentskih snaga²² (prijetnja postojeće konkurencije, pregovaračka moć dobavljača, pregovaračka moć kupaca, prijetnja supstituta i prijetnja ulaska novih konkurenata). Prema njemu snagu treba usmjeriti na ključne faktore konkurencije i analizu utjecaja tih faktora na poduzeće kroz četiri aspekta: pozicija poduzeća u pripadajućoj grani, trenutni strateški položaj poduzeća, potencijalni strateški položaj poduzeća te sposobnosti menadžmenta poduzeća da sagleda utjecaj konkurencije i pomoću odgovarajuće strategije omogući ostvarenje

¹⁶ 0=„nema utjecaja“, 5=„presudan utjecaj“

¹⁷ 5=„nepresudan utjecaj“, 0=„nema utjecaja“

¹⁸ 0=„nema važnosti“, 10=„presudna važnost“

¹⁹ Buble, M. et. al. (2005). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 36.

²⁰ 0=„najmanja važnost/vjerojatnost“, 5=„najveća važnost/vjerojatnost“

²¹ Buble, M. et. al. (2005). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 41.

²² <https://alphacapitalis.com/2017/09/12/porterovih-5-sila/>

vizije i zacrtanih ciljeva poduzeća. Ova tehnika, uzimajući u obzir prethodno navedeno, svodi se na analizu deset ključnih faktora:

- Potencijalna stopa rasta,
- Prijetnja ulaska novih poduzeća,
- Intenzitet rivalstva, odnosno suparništva,
- Pritisak zamjenskih proizvoda i supstituta,
- Ovisnost o dopunskim ili komplementarnim proizvodima,
- Snaga cjenkanja kupca,
- Snaga cjenkanja dobavljača,
- Stupanj tehnološke ovisnosti,
- Postotak primjene inovacija,
- Razina sposobnosti menadžmenta.²³

2.5.2. Metode i tehnike analize interne okoline poduzeća

U ovom radu analiza interne okoline obaviti će se **skeniranjem** ili **oštrim motrenjem** organizacijske strukture poduzeća i organizacijske kulture poduzeća.

Organizacijska struktura je sveukupnost veza i odnosa svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje.

Organizacijska kultura je set zajedničkih vrijednosti i normi koji upravlja interakcijama između članova poduzeća, odnosno interakcijama unutar poduzeća, te između članova poduzeća i okoline, odnosno interakcijama izvan poduzeća.²⁴

2.6. SWOT analiza poduzeća

SWOT analiza koristi se za povezivanje analiza eksterne i interne okoline poduzeća. Ime je dobila povezivanjem engleskih riječi: strenghts (S), weaknesses (W), opportunities (O) i threats (T) u akronim, što u prijevodu znači: snage, slabosti, prilike i prijetnje. Pojavila se sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, a autor joj je Ken Andrews. Vrlo je popularna jer je jednostavna, razumljiva i lako primjenjiva u svim poduzećima te je nezaobilazan dio situacijske analize. Njome se koriste menadžeri, poduzetnici, analitičari, konzultanti, studenti, odnosno svi oni koji imaju potrebu za oblikovanjem i ocjenjivanjem strategije. Postupak izvođenja SWOT analize sastoji se od:

²³ Buble, M. et. al. (2005). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 39.

²⁴ Materijali sa vježbi iz kolegija „Organizacija poduzeća“

- identifikacija snaga, slabosti, prilika i prijetnji,
- rangiranje prema važnosti i vjerojatnosti pojavljivanja,
- analiza međuodnosa prilika sa snagama i slabostima te prijetnji sa snagama i slabostima,
- identifikacija strateških alternativa.²⁵

²⁵ Buble, M. et. al. (2005). Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 68.

3. STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA DALEKOVOD d.d.

3.1. Osnovni podatci o poduzeću i djelatnosti poduzeća

Dalekovod d.d. je moderna organizacija osnovana 1949. godine sa sjedištem na adresi Marijana Čavića 4, 10000 Zagreb, temeljnog upisanog kapitala od 247.193.050,00 kn koja pruža usluge inženjeringa, proizvodnje i izgradnje. Tvrтка je specijalizirana za izvođenje ugovora po sistemu "ključ u ruke" u slijedećim područjima:

- elektroenergetskih objekata, posebice dalekovoda od 0,4 do 1000 kV,
- transformatorskih stanica svih tipova i naponskih nivoa do 500 kV,
- zračnih, podzemnih i podvodnih kabela do 110 kV,
- telekomunikacijskih objekata,
- svih vrsta mreža i antena,
- proizvodnje ovjesne i spojne opreme za sve vrste dalekovoda i transformatorskih stanica od 0,4 do 1000 kV,
- izrade i ugradnje svih metalnih dijelova za prometnice, a posebice za: cestovnu rasvjetu, zaštitne ograde i signalizaciju u prometu,
- rasvjete tunela i upravljanja prometom,
- elektrifikacije željezničkih pruga i tramvaja u gradovima.

Dalekovod d.d. ima dugogodišnje iskustvo u ispitivanju i kontroli kvalitete svojih proizvoda, pazeći oduvijek na zaštitu okoliša i druge ekološke zahtjeve. Pritom se posebna pozornost posvećuje zaštiti na radu, zaštiti od požara, kemijskih i drugih opasnosti na radu. U više od 65 godina svog postojanja Dalekovod d.d. je izrastao u veliku tvrtku čija je kvaliteta prepoznata u više od 80 zemalja diljem svijeta. Svjestan da su mu ključna prednost znanje i stručnost zaposlenika, Dalekovod d.d. stalno ulaže u njihovo obrazovanje i usavršavanje. Pored toga, zaštita zdravlja zaposlenika, posebno na zahtjevnim projektima, jedan je od glavnih prioriteta tvrtke. Kao društveno odgovorna tvrtka, Dalekovod d.d. posebnu pažnju posvećuje i zaštiti prirode kroz uspostavljen i primijenjen sustav upravljanja okolišem te djeluje u skladu s načelima održivog razvoja.

Put k uspješnosti i prepoznatljivosti započeo je još davne 1949. godine kad je osnovan Dalekovod kao "državno privredno poduzeće općedržavnog značaja za izgradnju i montažu dalekovoda, razvodnih postrojenja i transformatorskih stanica na teritoriju Narodne Republike Hrvatske". Premda je Dalekovod službeno mogao započeti poslovati nakon donošenja Rješenja

Vlade FNRJ 8. travnja 1949. godine, u “Službovnici“ stoji podatak da je to bilo 1. travnja, a možda i prije s obzirom na to koliko je električna energija bila potrebna ratom opustošenoj zemlji. Trebalo je obnoviti postojeću distribucijsku mrežu i postrojenja, preuzeti poslove izgradnje prijenosnog 110 kV dalekovoda Vinodol – Rakitje i Vinodol – Matulji, kao i brojnih drugih 35 i 10 kV dalekovoda i niskonaponskih mreža. I dok danas u postavljanju dalekovoda sudjeluju i helikopteri, tada se dijelove dalekovoda često prevozilo na konjima i magarcima, a podizali su se snagom ljudskih ruku.

Intenzivne pripreme za izgradnju 110 kV prijenosnih objekata započinju 1950. i odskočna su daska razvoju Dalekovoda u suvremeno poduzeće za projektiranje, proizvodnju i izgradnju elektroenergetskih objekata. Kraj 50-tih obilježio je prvi prekogranični prijenos i početak razvoja telekomunikacijske mreže, a početkom 60-tih kreću intenzivnije poslovi u inozemstvu – Togo, Kambodža, Pakistan, Gvineja... Sedamdesete su donijele puštanje u pogon mreže 400 kV, iznimno zahtjevan, najveći program u povijesti elektroprivrede na ovim područjima, nazvan prstenom “Nikola Tesla”.

Dalekovod je svoje znanje i sposobnost osobito dokazivao u izvanrednim okolnostima. Jedna od takvih interventnih situacija bila je i 1980. kad je Velebit, Kapelu i dijelove Slovenskog primorja pogodila višednevna ledena kiša, čije su naslage leda srušile ili oštetile više od 90 stupova na trasi dalekovoda 400 kV Konjsko – Melina. Važna je elektroprijenosna veza, 400 kV Melina (Vrbovsko) – Tumbri, izgrađena 1991., u vrijeme iznimne važnosti za funkcioniranje razdvojenog elektroenergetskog sustava. Tijekom Domovinskog rata, ne obazirući se na opasnost od mina ili blizinu bojišta, zaposlenici Dalekovod neustrašivo su gradili ili popravljali uništeno.

Na samom kraju devedesetih te prelasku u novo stoljeće, Dalekovod je u Hrvatskoj izgradio velik broj kapitalnih elektroenergetskih objekata dobivenih nakon sudjelovanja u javnom nadmetanju. U poslijeratnom razdoblju, sve do 2008. godine, Dalekovod je bio angažiran u obnovi prijenosnih dalekovoda i transformatorskih stanica na području cijele Hrvatske. Razdoblje nakon rata bilježi i intenziviranje poslovanja Dalekovoda u inozemstvu, a posebno treba izdvojiti snažnu prisutnost Dalekovoda u Norveškoj, poslove na Grenlandu i Islandu, izgradnju 400 kV dalekovoda Tirana – Podgorica u Albaniji i Crnoj Gori, te pravi pothvat u Kazahstanu – projektiranje, izgradnju i puštanje u pogon 500 kV dalekovoda Agadyr – YukGres, duljine 390 kilometara.

Misija Dalekovoda je razvijanje i održavanje poslovnih odnosa s domaćim i stranim partnerima osiguravajući visoke standarde kvalitete iz područja inženjeringa, proizvodnje i izgradnje

elektroenergetske, cestovne, željezničke i telekomunikacijske infrastrukture koji se temelje na dugogodišnjem znanju i tradiciji, inovativnosti te snažnoj društvenoj odgovornosti i povjerenju u uspješnu provedbu svih poslova.

Vizija Dalekovoda je postati vodeća međunarodna kompanija u pružanju cjelovite i kvalitetne usluge inženjeringa, proizvodnje i izgradnje elektroenergetske, cestovne, željezničke i telekomunikacijske infrastrukture prije svega jačanjem pozicija na stranim tržištima, ugovaranjem novih poslova i prodorom na nova tržišta, a sve na osnovama dugogodišnje tradicije, znanja, konkurentnosti, inovativnosti i pouzdanosti.

U više od 65 godina svog postojanja Dalekovod d.d. je izrastao u veliku tvrtku čija se kvaliteta prepoznaje ne samo u Hrvatskoj, već i diljem svijeta zahvaljujući svojoj tradiciji, stručnosti zaposlenika i kvaliteti koja se temelji upravo na njoj.

Ključna prednost Dalekovoda su visoka kvaliteta, znanje i stručnost zaposlenika baš kao i njihova predanost postavljenim ciljevima i zadacima, te usmjerenost prema prosperitetu i napretku kompanije uz fleksibilnost i spremnost na stalni razvoj i učenje.

Stoga Dalekovod stalno ulaže u obrazovanje i usavršavanje odnosno stručan razvoj zaposlenika, te im omogućuje različite vrste dodatnih edukacija i daljnjeg školovanja. Pored toga, zaštita zdravlja zaposlenika, posebno na zahtjevnijim projektima, jedan je od glavnih prioriteta tvrtke.

Zaposlenici imaju ključnu ulogu budući da svojim znanjima i vještinama ovu kompaniju čine prepoznatljivom među konkurencijom te uspješnijom na tržištu. Svako ulaganje u znanje i vještinu višestruko se vraća.

3.2. Analiza okoline poduzeća

3.2.1. Analiza eksterne okoline poduzeća

Tablica 1: Skeniranje ili oštro motrenje opće ili socijalne okoline poduzeća Dalekovod d.d.

Dimenzije opće okoline	Prilika/prijetnja	Utjecaj faktora	Važnost faktora	Težina prilika/prijetnji
1. Prirodna okolina				
Prirodni uvjeti	+	+2	7	+14
Ekološki uvjeti	-	-2	6	-12
Raspoloživa bogatstva	+	+2	6	+12
2. Znanstveno – tehnološka okolina				
Tehnički faktori	+	+2	7	+14
Tehnološki faktori	+	+3	7	+21
Tehno – ekonomski faktori	+	-1	6	-6
3. Socio – kulturna okolina				
Kulturne karakteristike	+	+2	3	+5
Socijalni trendovi	+	+3	4	+7
4. Demografska okolina				

Demografski faktori	-	-3	3	-9
Povijesni faktori	+	+3	2	+6
5. Ekonomska okolina				
Tržišni faktori	+	+4	8	+32
Financijski faktori	-	-2	8	-16
Ekonomske faktori	+	+4	8	+32
Faktori ekonomske politike	-	-2	7	-14
6. Političko – pravna okolina				
Politički odnosi	+	+3	5	+15
Pravne regulative	+	+2	5	+10
Ukupno:				+111

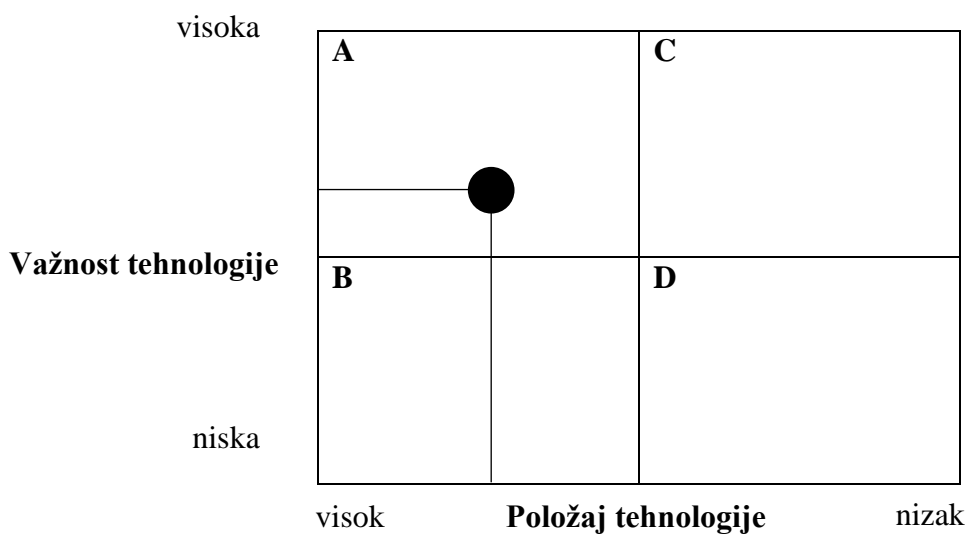
Izvor: Izrada autora

Iz tablice 1 uočljivo je koji elementi eksterne okoline poduzeća čine priliku, a koji prijetnju za poslovanje istoga. Kod prirodne okoline priliku predstavljaju prirodni uvjeti (+14) i raspoloživa bogatstva (+12) dok je prijetnja pronađena u ekološkim uvjetima (-12). Znanstveno – tehnološka okolina daje priliku u tehničkim (+14) i tehnološkim (+21), a prijetnju u tehnološkim faktorima (-6). Cijela socio – kulturna okolina kreira priliku za poduzeće jer su i kulturne karakteristike (+5) kao i socijalni trendovi (+7) pozitivnog predznaka. Demografska okolina je prijetnja u demografskim faktorima (-9), a prilika u povijesnim faktorima (+6). U ekonomskoj okolini prijetnja se očituje u financijskim faktorima (-16) i faktorima ekonomske politike (-14), a identična prilika je očitovana u tržišnim i ekonomskim faktorima (oba +32). Političko – pravna okolina donosi priliku za poduzeće jer su politički odnosi (+15) kao i pravne regulative (+10) pozitivni. Dominiraju prilike, a ukupan predznak je pozitivan (+111), što govori o poticajnim uvjetima eksterne okoline poduzeća.

Tablica 2: Analiza i procjena tehnologije poduzeća Dalekovod d.d.

	TEHNOLOGIJA KOJU UPOTREBLJAVA PODUZEĆE	TEHNOLOGIJA KOJU UPOTREBLJAVAJU KONKURENTI	NOVE TEHNOLOGIJE „NA VIDIKU“
PRILIKE	Nove tehnologije koje osiguravaju visoku proizvodnost i kvalitetu rada		Dolazak novih tehnologija
PRIJETNJE		Nove tehnologije koje osiguravaju visoku proizvodnost i kvalitetu rada	

Izvor: Izrada autora



Slika 1: Matrična procjena tehnologije poduzeća Dalekovod d.d.

Izvor: Izrada autora

Kao što je vidljivo iz slike 1 poduzeće Dalekovod d.d. se nalazi u kvadrantu A što znači da ima jak, visok, odnosno vodeći položaj u tehnologiji visoke važnosti. Razlog tome je što tehnologije koje su u trenutnoj upotrebi u poduzeću kao i nove tehnologije za koje se predviđa da će se u budućnosti upotrebljavati u poduzeću su analizom okarakterizirane kao prilike za poduzeće.

Eventualne prijetnje se pronalaze u onim tehnologijama koje koriste konkurenti, ali je analizom zaključeno da su prilike jačeg utjecaja od prijetnji te da je poduzeće u povoljnom položaju s aspekta korištenja tehnologije u obavljanju svoje djelatnosti.

Tablica 3: Analiza i procjena ranjivosti poduzeća Dalekovod d.d.

Kategorija podupiranja	Potencijalne prijetnje	Potencijalne posljedice	Utjecaj	Vjerojatnost	Reakcija	Procjena ranjivosti
Menadžment	Neiskustvo	Pad profita	8	0.2	7	1.6
Financijski resursi	Kriza	Neizvršenje obveza	7	0.3	7	2.1
Ekonomski politika	Rast poreza	Smanjenje dobiti	7	0.2	6	1.4
Tržište	Rast nameta za poduzetnike	Smanjenje prodaje	6	0.1	5	0.6
Ukupno:			7	0.2	6.25	1.4

Izvor: Izrada autora



Slika 2: Matrični prikaz analize i procjene ranjivosti poduzeća Dalekovod d.d.

Izvor: Izrada autora

Prijetnje poduzeću su izražene kroz četiri kategorije podupiranja: menadžment, financijski resursi, ekonomska politika i tržište. Prijetnju menadžmentu predstavlja njegovo neiskustvo u određenim situacijama što može dovesti do pada profita. Financijski resursi se mogu drastično smanjiti ako se pojavi globalna financijska kriza, a to za posljedicu poduzeće u situaciju gdje ne može izvršiti svoje obveze. Negativni utjecaj na ekonomsku politiku poduzeća može uzrokovati konstantan rast poreza, a to će se poslije očitovati kroz smanjenje dobiti poduzeća. Na tržištu se mogu pojaviti razni nameti za poduzetnike te isti neće biti u stanju kupovati proizvode od poduzeća u istom obujmu kao što su to činili prije uvođenja tih nameta. Analizom, kao što je uočljivo iz slike 2, poduzeće Dalekovod d.d. je spremno reagirati na prijetnje u poslovanju, kontrolirati njihov mogući utjecaj te efikasno uzvratiti na njih.

Tablica 4: Skeniranje ili oštro motrenje poslovne okoline ili okoline zadatka poduzeća Dalekovod d.d.

Akteri poslovne okoline	Utjecaj	Važnost	Ponder
Dobavljači	+4	8	+32
Konkurenti	-4	7	-28
Kupci	+3	8	+24
Dioničari	+2	7	+14
Zaposlenici	+3	6	+18
Sindikati	+3	5	+15
Kreditori	-3	7	-21
Vladine organizacije	+2	3	+6

Društvene organizacije	+1	2	+2
Strukovna udruženja	+1	2	+2
Ukupno:			+64

Izvor: Izrada autora

Iz tablice 4 vidljiva je važnost pojedinog aktera poslovne okoline poduzeća Dalekovod d.d. kao i njihov utjecaj na samo poduzeće. Najvažniji akteri su redom dobavljači i kupci (oba 8), konkurenti, dioničari i kreditori (svi 7), zaposlenici (6), sindikati (5), a najmanju važnost imaju vladine organizacije (3) te društvene organizacije i strukovna udruženja (oba 2). Negativni utjecaj na poduzeće imaju konkurenti (-4) i kreditori (-3) dok svi ostali akteri imaju poslovne okoline imaju pozitivna utjecaj na poduzeće: dobavljači (+4), kupci, zaposlenici i sindikati (svi po +3), dioničari i vladine organizacije (oba po +2), društvene organizacije i strukovna udruženja (oba po +1). Množenjem utjecaja i važnosti svakog od aktera dobije se ponder koji u ukupnoj sumi iznosi +64 što dovodi do zaključka da poslovna okolina poduzeća ima pozitivne utjecaje na samo poduzeće.

Tablica 5: Analiza zainteresiranih ili stakeholder analiza poduzeća Dalekovod d.d.

Zainteresirani	Pretpostavke	Procjena pretpostavki	
		Važnosti	Vjerojatnosti
Dobavljači	Podupiruće		
	a) Asortiman robe	8	8
	b) Cijena	7	7
	c) Suradnja	6	7
	d) Poštivanje obveza	8	7
Konkurenti	Podupiruće		
	a) Fuzija	7	6
	Opiruće		
	a) Tržišni udio	8	6
	b) Suradnja	5	4

Dioničari	Podupiruće		
	a) Osobni interes	9	9
Kupci	Podupiruće		
	a) Sigurnost	7	7
	b) Poštivanje obveza	8	7
	Opiruće		
a) Naplata potraživanja	9	6	
b) Kupovna moć	8	7	
Zaposlenici	Podupiruće		
	a) Organizacijska kultura	8	8
	b) Organizacijska struktura	7	8
	c) Uvjeti rada	8	7
	Opiruće		
a) Nesigurnost (otkazi)	8	9	

Izvor: Izrada autora

Iz tablice 5 vidi se da kod poduzeća Dalekovod d.d. prevladavaju podupiruće pretpostavke. Najveću priliku za poduzeće čine dobavljači, a slijede ih redom dioničari, zaposlenici i kupci. Najveću prijetnju za poduzeće predstavljaju konkurenti, a nakon njih kupci i zaposlenici. Kod dobavljača postoje samo podupiruće pretpostavke gdje se najveća važnost predaje asortimanu robe i poštivanju obveza (oba 8), a potom cijeni (7) te nakon nje suradnji (6). Konkurenti se predstavljaju sa jednom podupirućom pretpostavkom, a to je fuzija (važnost 7) i dvije opiruće pretpostavke, a to su tržišni udio (8) koji je važniji i suradnja (5). Kod dioničara postoji samo jedna pretpostavka, osobni interes, i ona je podupiruća sa važnošću 9. Poštivanje obveza je najvažnija podupiruća pretpostavka (8) kod kupaca, a slijedi je sigurnost (7) dok je naplata potraživanja najvažnija opiruća pretpostavka (9), a slijedi je kupovna moć (8). Zaposlenici se opiru poduzeću kroz nesigurnost izraženu važnošću 8, a podupiru ga uvjetima rada i organizacijskom kulturom (obe imaju važnost 8) te organizacijskom strukturom (važnost 7).

Tablica 6: Analiza strukture konkurencije poduzeća Dalekovod d.d.

Potencijalna stopa rasta	Procjenjuje se na oko 2%		
Prijetnja ulaska novih poduzeća	Nema barijera	----- x _	Postoje barijere
Intezitet rivalstva, odnosno suparništva	Konkurencija	----- x _	Nema konkurencije
Pritisak zamjenskih proizvoda i supstituta	Raspoloživi mnogi supstituti	_ x _-----	Nema supstituta
Ovisnost o dopunskim ili komplementarnim proizvodima	Jaka ovisnost	----- x _	Niska ovisnost
Snaga cjenkanja kupca	Kupci određuju uvjete	----- x _	Prodavatelj određuje uvjete
Snaga cjenkanja dobavljača	Dobavljači određuju uvjete	----- x _	Kupac određuje uvjete
Stupanj tehnološke ovisnosti	Visoka razina tehnologije	_ x _-----	Niska razina tehnologije
Postotak primjene inovacija	Visok postotak primjene	_ x _-----	Nizak postotak primjene
Razina sposobnosti menadžmenta	Sposoban menadžment	_ x _-----	Nesposoban menadžment

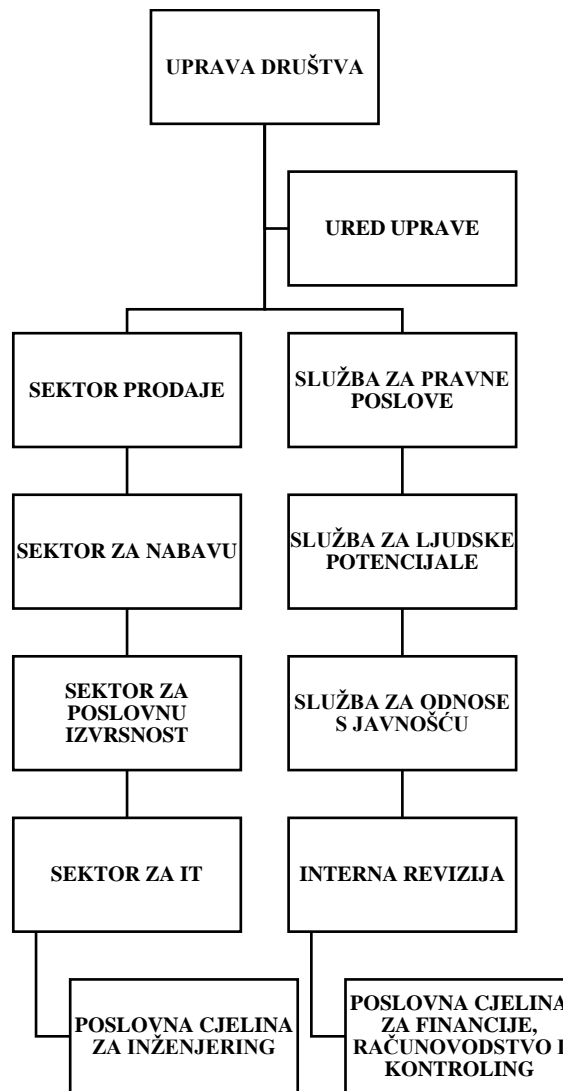
Izvor: Izrada autora

Temeljem analize deset ključnih faktora analize strukture konkurencije poduzeća Dalekovod d.d. koji su prikazani u tablici 6 doneseni su sljedeći zaključci:

- potencijalna stopa rasta se procjenjuje na oko 2%,
- nerealna pojava nekog novog konkurenta,
- nizak intezitet rivalstva,
- raspoloživi mnogi zamjenski supstituti,
- minimalna ovisnost o dopunskim proizvodima,
- slaba snaga cjenkanja kupca,
- slaba snaga cjenkanja dobavljača,
- visok stupanj tehnološke ovisnosti,
- visok postotak primjene inovacija,

- visoka razina sposobnosti menadžmenta.

3.2.2. Analiza interne okoline poduzeća



Slika 3: Organizacijska struktura poduzeća Dalekovod d.d.

Izvor: <http://www.dalekovod.com/struktura.aspx>

S aspekta organizacijske kulture poduzeće Dalekovod d.d. je organizirano po teoriji Z. Ljudi se zapošljavaju na duže vremensko razdoblje, zaposlenici se sporo ocjenjuju i unaprjeđuju; to najviše ovisi o sposobnosti samog zaposlenika, a ne o dužini radnog staža. U poduzeću

dominiraju pravila i uloge te se pomoću njih zaposlenici samokontroliraju. Organizacijska kultura poduzeća Dalekovod d.d. je dominantna (podržava je većina članova poduzeća), jaka (većina članova organizacije je podržava te se ona samim time teško mijenja), izvrsna (postoji određeni red koji doprinosi izvrsnosti poduzeća), postojana (sporo i rijetko se mijenja, ponajviše zbog stabilne okoline) te neparticipativna (odluke donosi samo top menadžment bez konzultacija). Organizacijska kultura je prepoznatljiva članovima poduzeća, ali ne i ljudima izvan poduzeća.

3.3. SWOT analiza poduzeća

Tablica 7: SWOT analiza poduzeća Dalekovod d.d.

Snage (Strengths)	Slabosti (Weaknesses)
Kvalitetni proizvodi i usluge	Niska efikasnost
Vrijedna oprema	Niska kompetentnost ljudi
Dobri kontakti s kupcima i dobavljačima	Visoka struktura troškova
Dobra reputacija	
Prilike (Opportunities)	Prijetnje (Threats)
Loša konkurencija	Povećanje poreza i nameta
Novi trendovi u gospodarstvu i svijetu	Financijska kriza
Nove tehnološke mogućnosti	Nova pravila i procedure ekonomske politike
Ukidanje carina ulaskom u EU	

Izvor: Izrada autora

Temeljem SWOT analize zaključuje se da u poduzeću Dalekovod d.d. prevladavaju prilike kod eksternih faktora te snage kod internih faktora. U tom slučaju poduzeće bi trebalo koristiti SO ili MAXI – MAXI strategiju. Kod ove strategije poduzeće pomoću svojih postojećih snaga (kvalitetni proizvodi i usluge, vrijedna oprema, dobri kontakti s kupcima i dobavljačima te dobra reputacija) koristi prilike koje ga okružuju u eksternoj okolini (loša konkurencija, novi trendovi u gospodarstvu, nove tehnološke mogućnosti i ukidanje carina ulaskom u EU) i na taj način unaprjeđuje poslovanje, povećava profitabilnost i kvalitetnije planira budućnost. Također

ovom strategijom poduzeće će nastojati savladati svoje slabosti (niska efikasnost, niska kompetentnost ljudi i visoka struktura troškova) ili ih pretvoriti u snage. Prijetnje koje ga okružuju u eksternoj okolini (povećanje poreza i nameta, financijska kriza te nova pravila i procedure ekonomske politike) poduzeće će se nastojati ovom strategijom izboriti s njima i usmjeriti svoje poslovanje na prilike.

4. ZAKLJUČAK

Strateška analiza poduzeća je proces putem kojeg se saznaju bitne strateške odluke koje pomažu organizaciji da dođe do željene pozicije na tržištu. To je proces kojim svako poduzeće određuje svoju svrhu i ciljeve, te načine na koje ih planira ostvariti u određenom vremenskom razdoblju, a također putem ove analize dobiva se i krajnji rezultat tih aktivnosti. S ciljem što veće profitabilnosti poduzeća, provodi se njegova strateška analiza, putem koje se utvrđuju pozitivne i negativne karakteristike vođenja, te se samim time i određuje na koje načine će tvrtka poslovati u budućnosti. Svako poduzeće ima svoju misiju i viziju na temelju kojih gradi svoje poslovanje, no na uspjeh poduzeća svakako veliki utjecaj ima i njegova okolina. Strateški menadžment može se definirati kao umijeće vođenja, ili kao upravljanje razvojem poduzeća. Glavna zadaća strateškog menadžmenta je donošenje odluka i provođenje aktivnosti, kojima se nastoje uskladiti mogućnosti i sposobnosti poduzeća s prilikama iz okoline i tako ostvariti prednost odnosno bolji rezultat. U tom procesu menadžeri su ti koji trebaju identificirati ključne unutarnje i vanjske strateške faktore (elemente), čiji međudnos oblikuje poslovno okruženje. Strateškim upravljanjem se postavljaju ciljevi poduzeća, oblikuje i izvodi strategija te kontrolira izvedba. U okviru ciljeva se određuje strategija djelovanja. Zbog svega toga je važna strateška analiza poduzeća kojom se utvrđuju sve unutarnje i vanjske karakteristike, u skladu s kojima se onda donosi zaključak o izvođenju strategija.

Za potrebe ovoga rada provedena je strateška analiza poduzeća Dalekovod d.d. koje je jedno od najpoznatijih poduzeća u Hrvatskoj, ali i u cijeloj regiji. Promatrajući eksternu okolinu Dalekovoda može se reći da ona vrlo pozitivno djeluje na poduzeće. Dimenzije opće ili socijalne okoline zbog svoje važnosti i utjecaja na poduzeće dovode do rasta poslovanja poduzeća i širenja na nova tržišta. Nove tehnologije veoma su dobro uklopljene u rad poduzeća u svim sektorima, jer poduzeće nastoji ići u korak s vremenom i koristiti najnovije tehnologije u svom radu, s ciljem udovoljavanja svih potreba na tržištu. Zbog pozitivnog utjecaja eksterne okoline na poduzeće ono je uvijek spremno kvalitetno i pravovremeno reagirati na promjene u okolini. Dijelovi poslovne okoline ili okoline zadatka poduzeća također imaju pozitivan utjecaj na poduzeće te su od iznimne važnosti za uspješno savladavanje tržišnih neprilika. Kao i svako poduzeće, tako i Dalekovod d.d. u svom poslovanju susreće se s brojnim zaprekama kao što su konkurenti, kupci, zaposlenici. Upravo zbog kvalitetne eksterne okoline, kako i opće, tako i poslovne, Dalekovod d.d. uspješno odolijeva tim zaprekama. Analizom interne okoline

Dalekovoda vidi se da je poduzeće strukturno i kulturno organizirano u skladu s modernim organizacijskim teorijama. Što se tiče organizacijske strukture na vrhu poduzeća se nalazi uprava koja donosi sve bitne odluke, a na nižim organizacijskim dijelovima ordiniraju pojedini sektori i službe koji u svakom trenutku znaju što trebaju raditi. Provedenom SWOT analizom Dalekovoda zaključuje se da je poduzeće u najboljem mogućem položaju s aspekta utjecaja internih i eksternih faktora na njegovo poslovanje.

Sve ovo prethodno navedeno je dovelo do toga da Dalekovod d.d. ima povoljan tržišni položaj. Osim što djeluje diljem Hrvatske Dalekovod d.d. obavlja i projekte u svim dijelovima Europe i svijeta, a Afganistan, Albanija, Alžir, Argentina, Austrija, Bangladeš, Belgija, Bosna i Hercegovina, Brazil, Bugarska, Burma, Burundi, Cipar, Crna Gora, Češka, Čile, Egipat, Estonija, Etiopija, Filipini, Finska, Gana, Grčka, Gvatemala, Gvineja, Honduras, Indija, Indonezija, Irak, Iran, Island, Italija, Jordan, Južna Afrika, Kambodža, Kazahstan, Kolumbija, Kosovo, Kuba, Kuvajt, Libanon, Libija, Mađarska, Makedonija, Malavi, Malezija, Malta, Maroko, Meksiko, Mozambik, Nigerija, Nizozemska, Norveška, Njemačka, Oman, Pakistan, Paragvaj, Peru, Poljska, Rumunjska, Rusija, Saudijska Arabija, Singapur, Sirija, Slovenija, Srbija, Srednjoafrička Republika, Sudan, Švedska, Švicarska, Tajland, Tajvan, Tanzanija, Togo, Turska, Uganda, Ujedinjeni Arapski Emirati, Ukrajina, Urugvaj, Venezuela, Zambija te Zimbabve su države gdje je Dalekovod d.d. do sad uspješno realizirao svoje projekte.

LITERATURA:

Knjiga:

1. Buble, M. et. al. (2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.
2. Kreitner, R. (1989.), Management (4th edition), Houghton Mifflin Company, Boston.
3. Dulčić, Ž. Struktura okoline, in: Buble, M. (2005.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.
4. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber F.; Pološki Vokić N.(2008.): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb.
5. A. Thomson, A. Strickland, J. Gamble (2008.): Strateški menadžment u potrazi za konkurentskom prednošću: teorija i slučajevi iz prakse (14. izdanje), Mate d.o.o., Zagreb.

Izvor s interneta:

1. Dalekovod d.d. (2019.): O Dalekovodu, [Internet], raspoloživo na: <http://www.dalekovod.com/o-dalekovodu.aspx>, [12.09.2019.].
2. Dalekovod d.d. (2019.): Reference, [Internet], raspoloživo na: <http://www.dalekovod.com/reference.aspx>, [12.09.2019.].
3. Dalekovod d.d. (2019.): Struktura, [Internet], raspoloživo na: <http://www.dalekovod.com/struktura.aspx>, [12.09.2019.].
4. Dalekovod d.d. (2019.): Financijska izvješća, [Internet], raspoloživo na: <http://www.dalekovod.com/financijska-izvjesca.aspx>, [12.09.2019.].
5. Dalekovod d.d. (2019.): Dokumenti, [Internet], raspoloživo na: <http://www.dalekovod.com/dokumenti.aspx>, [12.09.2019.].
6. Ekonomski fakultet Split (2019.): Repozitorij, [Internet], raspoloživo na: <https://repozitorij.efst.unist.hr>, [12.09.2019.].
7. Ekonomski fakultet Split (2019.): Nastavni materijali iz kolegija „Strateška analiza“, [Internet], raspoloživo na: <https://moodle.efst.hr/moodle2018/course/view.php?id=78>, [12.09.2019.].
8. Wikipedia (2019.): Dalekovod, [Internet], raspoloživo na: <https://en.wikipedia.org/wiki/Dalekovod>, [12.09.2019.].

POPIS TABLICA I SLIKA:

Tablica:

1. Skeniranje ili oštro motrenje opće ili socijalne okoline poduzeća Dalekovod d.d.
2. Analiza i procjena tehnologije poduzeća Dalekovod d.d.
3. Analiza i procjena ranjivosti poduzeća Dalekovod d.d.
4. Skeniranje ili oštro motrenje poslovne okoline ili okoline zadatka poduzeća Dalekovod d.d.
5. Analiza zainteresiranih ili *stakeholder* analiza poduzeća Dalekovod d.d.
6. Analiza strukture konkurencije poduzeća Dalekovod d.d.
7. SWOT analiza poduzeća Dalekovod d.d.

Slika:

1. Matrična procjena tehnologije poduzeća Dalekovod d.d.
2. Matrični prikaz analize i procjene ranjivosti poduzeća Dalekovod d.d.
3. Organizacijska struktura poduzeća Dalekovod d.d.

SAŽETAK:

Strateška analiza predstavlja preduvjet za opstanak poduzeća i nužan analitički osmišljen proces prikupljanja i analize podataka o vanjskom i unutrašnjem poslovnom okruženju. Svrha analize je spoznati gdje se poduzeće nalazi i zašto baš tu, odnosno ocijeniti njegovu konkurentsku poziciju.

Strateška analiza poslovanja poduzeća Dalekovod d.d. pokazala je da na strategije i strateško planiranje utječu dimenzije okoline poduzeća. Dimenzije eksterne okoline poduzeća su izvor prilika i prijetnji poslovanju dok dimenzije interne okoline poduzeća predstavljaju snage i slabosti poslovanja. Poslovanje Dalekovoda očituje se u njegovom rastu zahvaljujući maksimiziranju njegovih snaga i prilika, a najviše se to odnosi konstantno razvijanje tehnologije poduzeća, a to onda dovodi do stvaranja proizvoda visoke kvalitete te na kraju zauzimanje jakog tržišnog položaja u djelatnosti.

Ključne riječi: strateška analiza, razvijanje tehnologije, Dalekovod d.d.

SUMMARY:

Strategic analysis is a prerequisite for business survival and a necessary analytically designed process for collecting and analyzing data on external and internal business environment. The purpose of the analysis is to find out where the company is located and why, and to evaluate its competitive position.

Strategic business analysis of joint stock company Dalekovod showed that strategies and strategic planning are influenced by the dimensions of the company environment. Dimensions of the external environment of the company are a source of opportunities and threats to the business, while the dimensions of the internal environment of the company represent the strengths and weaknesses of the business. Dalekovod's business is reflected in its growth thanks to the maximization of its strengths and opportunities, most of which relates to the constant development of enterprise technology, which in turn leads to the creation of high quality products and ultimately to a strong market position in the industry.

Key words: strategic analysis, developing technology, joint stock company Dalekovod