

# Strategija razvoja novih proizvoda u poduzeću 'Hidroizolacija Katran d.o.o'

---

**Matić, Stipe**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*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:124:065733>

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

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

*Repository / Repozitorij:*

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



**UNIVERSITY OF SPLIT**



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**Strategija razvoja novih proizvoda u poduzeću  
'Hidroizolacija Katran d.o.o'**

**Mentor:**

**doc. dr. sc. Nikša Alfirević**

**Student:**

**Stipe Matić**

**Split, rujan, 2016.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Definiranje problema rada.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Cilj izrade rada.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Metode rada .....</b>	<b>1</b>
<b>1.4. Struktura rada.....</b>	<b>1</b>
<b>2. STRATEGIJA KAO NAJVAŽNIJA ODREDNICA STRATEŠKOG MENADŽMENTA.....</b>	<b>2</b>
<b>3. PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA I NJEGOVE FAZE .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1. Analiza okoline .....</b>	<b>4</b>
3.1.1. Struktura okoline.....	5
3.1.2. Metode i tehnike analize okoline .....	7
3.1.3. SWOT analiza.....	8
3.1.4. Predviđanje okoline .....	9
<b>3.2. Postavljanje misije, vizije i ciljeva .....</b>	<b>9</b>
<b>3.3. Formuliranje strategije.....</b>	<b>11</b>
3.3.1. Alternativne strategije .....	11
3.3.2. Strateški izbor.....	12
<b>3.4. Implementacija strategije .....</b>	<b>12</b>
3.4.1. Implementacija pomoću funkcijskih strategija.....	14
3.4.2. Implementacija strategije pomoću politika, programa i procedura .....	16
3.4.3. Implementacija putem strukture vodstva, kulture i nagrađivanja.....	17
3.4.4. Selekcija pristupa implementaciji .....	17
<b>3.5. Strateška kontrola .....</b>	<b>19</b>
3.5.1. Tipovi sustava kontrole .....	19
3.5.2. Razine kontrole .....	20
3.5.3. Mjerila performansi.....	21
<b>4. STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA</b>	
<b>4.1. Opći podaci o poduzeću i poslovanju.....</b>	<b>22</b>
<b>4.2. Analiza opće okoline poduzeća .....</b>	<b>23</b>

<b>4.2. Skeniranje poslovne okoline.....</b>	<b>24</b>
<b>4.3. Analiza zainteresiranih .....</b>	<b>25</b>
<b>4.4. Analiza i procjena tehnologije.....</b>	<b>28</b>
<b>4.5. Analiza konkurentske strukture industrije .....</b>	<b>29</b>
<b>4.6. Analiza i procjena ranjivosti poduzeća .....</b>	<b>31</b>
<b>4.7. Analiza profila sposobnosti .....</b>	<b>32</b>
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>39</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>40</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA .....</b>	<b>41</b>
<b>6. SAŽETAK.....</b>	<b>43</b>
<b>7. SUMMARY.....</b>	<b>44</b>

# **1. UVOD**

## **1.1. Definiranje problema istraživanja**

Problem istraživanja ovoga rada odnosi se na definiranje važnosti upotrebe strateške analize u poduzećima, te njenu važnu ulogu u oblikovanju strategije budućeg razdoblja poslovanja za uspješnost poduzeća i njegov opstanak na tržištu. Strateška analiza omogućuje uvid u najvažnije aspekte poslovanja poduzeća. Primjenom strateške analize definirati ćemo okvir za buduće strategije i politike promatranog poduzeća, koje predstavljaju temelj budućih operativnih planova i utječu na sva područja upravljanja poduzeća.

## **1.2. Ciljevi rada**

Cilj ovoga rada je analizom dostupne literature i korištenjem metoda strateške analize, utvrditi utjecaj internih i eksternih elemenata na poslovanje odabranog poduzeća. S pomoću različitih metoda strateške analize definirati ćemo sadašnji položaj poduzeća. Njegove interne prednosti i mane, eksterne prilike i prijetnje te razviti okvir u cilju eventualnog budućeg minimiziranja tih prijetnji odnosno mana.

## **1.3. Metode rada**

U teorijskom dijelu završnog rada koristit će se metode eksplanacije kojom se nastoji utvrditi koji sve faktori utječu na poslovanje poduzeća, metode klasifikacije i komparacije, dok će praktični dio rada biti obrađen metodom studije slučaja. Uz metode koristit će se i grafički prikazi različitih metoda.

## **1.4. Struktura rada**

Rad se sastoji od pet cjelina. U uvodu u rad utvrđuje se problem i cilj izrade rada, drugo poglavlje određuje strategiju kao najvažniju odrednicu strateškog menadžmenta. U trećem poglavlju prati se proces strateškog menadžmenta i njegove faze. Četvrto poglavlje je

praktični dio rada, gdje se vrši strateška analiza poduzeća „Hidroizolacija Katran d. o. o.“. Peto poglavlje je zaključak rada.

## **2. STRATEGIJA KAO NAJVAŽNIJA ODREDNICA STRATEŠKOG MENADŽMENTA**

Strategiju poduzeća možemo definirati kao područje u kojem poduzeće djeluje, odnosno definicija razloga postojanja poduzeća. „Strategija opisuje glavne karakteristike poduzeća i načine kako se poduzeće odnosi i reagira s obzirom na različite vanjske i unutarnje utjecaje okruženja, pa u skladu s tim strateški planovi predstavljaju vremenski određen skup koordiniranih akcija poduzeća, dizajniran radi postizanja ciljeva poduzeća putem jačanja ili modificiranja postojeće strategije.“ Temeljni izazov strateškog menadžmenta leži u njegovoj prirodi odnosno konstantnom istraživanju poslovne i opće okoline, u kojoj poduzeće se razvija i raste. Okolina neprestano pruža prilike i prijetnje, pa se strategija može definirati i kao uputstvo o načinu korištenja pojedinih izvora kako bi se iskoristile eventualne prednosti o odnosno minimizirale potencijalne prijetnje prilikom stvaranja željenog učinka.<sup>1</sup>

Strategija se može definirati kao uputstvo ponašanja, perspektiva prema kojoj se integriraju glavni ciljevi, politike, pravila i slijed akcija prema poduzeću kao kohezivnoj cjelini.<sup>2</sup>

Uzimajući u obzir da svaki autor drugačije interpretira strateški menadžment, postoji nekoliko definicija, najjednostavnije rečeno, strateški menadžment predstavlja skup menadžerskih odluka koje se odnose na dugoročni smjer poslovanja poduzeća. Strateški menadžment je nužan i neophodan proces za svako poduzeće bez obzira na njegovu veličinu, jer istraživanjem i informacijama iz okoline, ali i iz interne okoline poduzeća, stvaraju se pretpostavke za njegovu budućnost i opstanak na tržištu. Strateški menadžment je aktivnosti provedenih od strane rukovodećih pozicija koje koriste instrumente poput formulacije, implementacije, evaluacije i kontrole strategije poduzeća.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Krajnović, A., Lordanić Lukavac, S., Jović, I. (2012): Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima, *OeconomicaJadertina* br. 1., str. 75.

<sup>2</sup> Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P. (2001): *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb, str. 544.

<sup>3</sup> Mencer, I. (2003): *Strateški menadžment i poslovna politika*, Naklada Vitagraf, Rijeka, str. 24.

Strateški menadžment je kompleksan pojam koji se odnosi na:

- Grupu ljudi u poduzeću – pojam grupe odnosi se na one menadžere koji su u poduzeću odgovorni za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka (strateški menadžeri),
- Menadžerski proces – konstantni, iterativni proces usmjeren prema stvaranju spremnosti poduzeća za prilagodbu u promjenjivoj okolini, pa se u tom smislu odnosi na strateško planiranje, implementaciju planova i stratešku kontrolu,
- Znanstvenu disciplinu – odnosi se na set organiziranog znanja koji se koristi za analizu okoline, postavljanje organizacijskog smjera, formuliranje te implementaciju organizacijske strategije te provedbu strateške kontrole i evaluacije rezultata.<sup>4</sup>

Strateški menadžment definiramo kao proces koji u poduzeću neprestano traje, a menadžeri moraju uvijek biti spremni na promjene, te biti usmjereni na neke od aspekata strateškog menadžmenta. Menadžeri su odgovorni za donošenje odluka i akcija koje poduzeće po njihovoj preporuci poduzima i obavlja sa težnjom da se ostvare ciljevi poduzeća, a poduzeće mora biti sposobno u svakom trenutku odgovoriti na zahtjeve okoline koja se sve češće mijenja. Prema tome, strateški menadžment je neprekidan proces koji ima svoje dijelove koji se neprekidno ponavljaju.

### **3. PROCES STRATEŠKOG MENADŽMENTA I NJEGOVE FAZE**

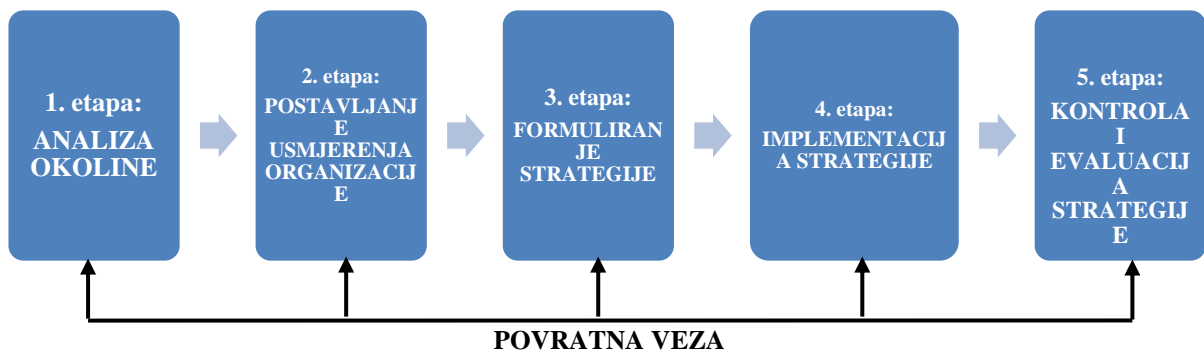
Kao što je već rečeno, strateški menadžment definiramo kao proces koji se sastoji od nekoliko faza koje se u poduzeću neprestano ponavljaju a najvažnije njegove etape su:

- analiza okoline,
- postavljanje organizacijskog usmjerenja,
- formuliranje strategije,
- implementacija strategije,

---

<sup>4</sup> Buble, M. i sur. (2005) (ur.): Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d. o. o., Zagreb, str. 1.

- kontrola i evaluacija strategije i povratna veza.



**Slika 1: Etape u procesu strateškog menadžmenta**

Izvor: Buble, M. i sur. (2005): Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d. o. o., Zagreb, str. 8.

### **3.1. Analiza okoline**

Analiza okoline prva je od pet faza u procesu strateškog menadžmenta te ju definiramo kao skeniranje okoline, odnosno, cilj analize okoline je identificirati strateške faktore koji će imati utjecaja na daljnju budućnost poduzeća. Ovom analizom nastoje se ustanoviti prilike i prijetnje, te snage i slabosti poduzeća, za potrebe istraživanja razvijena je SWOT analiza, koja pojednostavljuje taj proces te stvara informacijsku podlogu za oblikovanje strategija.

Zadatak analize okoline:

- Definirati strateške faktore i njihov utjecaj na poduzeće. Pritom razlikujemo utjecaje koji pridonose poduzeću da ostvari prethodno zadane ciljeve (prilike), odnosno utjecaji koji mogu u potpunosti spriječiti ostvarenje zadanih ciljeva, kao i ugroziti njegov opstanak i razvoj (prijetnje),
- Definirati unutarnje sposobnosti poduzeća (snage) kao i njegove nesposobnosti (slabosti) koje spriječavaju ili onemogućuju ostvarenje utvrđenih ciljeva poduzeća,
- U zadatke analize okoline ubrajamo i povezivanje snaga i slabosti poduzeća s prilikama i prijetnjama unutar SWOT analize kako bi se poduzeće najbolje moguće pozicioniralo na tržištu,



- Osiguravanje informacijske podloge s pomoću koje će strateški menadžeri formulirati strategiju kako bi poduzeće uspješno iskoristilo prilike, a izbjeglo prijetnje, iskorištavanjem svojih snaga i minimiziranjem svojih slabosti.<sup>5</sup>

### 3.1.1. Struktura okoline

Unatoč brojnim, najčešća podjela koja se koristi prilikom analize strukture okoline je podjela na eksternu i internu okolinu. **Eksterna** okolina ima svoje daljnje podjele, njeni najvažniji segmenti su opća (socijalna) okolina i poslovna okolina (okolina zadatka). Karakteristike eksterne okoline odlikuju se prema brzim i neočekivanim promjena koje donose neizvjesnost i dinamičnost, dok je jedna od njenih glavnih karakteristika kompleksnost, zbog većeg područja kojim se bavi uključuje i veći broj sudionika koji imaju određen utjecaj na poduzeće.

Općom ili socijalnom okolinom smatra se dijelom eksterne okoline poduzeća koja nema nikakvih direktnih veza s poduzećem često se naziva udaljenom okolinom i poduzeće teško na nju može utjecati. U opću okolinu ubrajamo prirodno-ekološka, znanstveno-tehnološka, ekonomska, političko-pravna ili sociokulturna okolina, svi ti vanjski čimbenici mogu imati utjecaja na poduzeće. Poslovnu okolinu definiramo kao čimbenike eksterne okoline koji imaju određenu direktnu vezu s poduzećem, među njih ubrajamo kupce u poduzeću ili njegove dobavljače, konkurencija na tržištu, dioničare, zaposleni djelatnici, društvene organizacije, sindikati itd. Karakteristike koje obilježavaju opću ili socijalnu okolinu su:

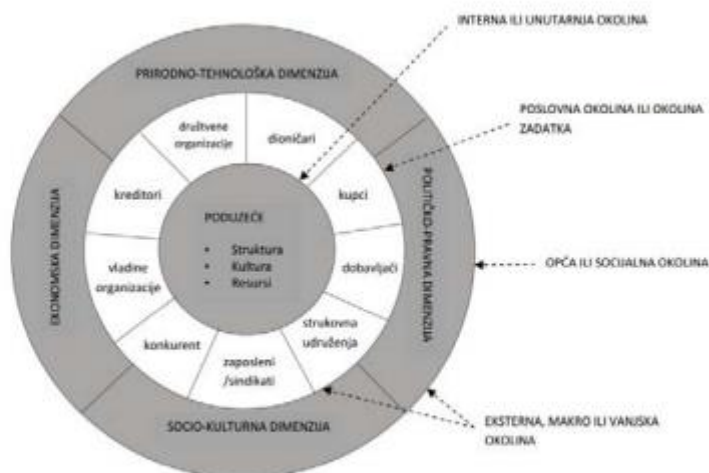
- Organizacija na nju ne može utjecati
- Organizacija se mora prilagođavati okolini

**Interna** ili unutarnja okolina naziva se i okolinom poduzeća jer poduzeće može u potpunosti na nju utjecati. Riječ je dakle o analizi interne okoline, prilikom koje se definiraju snage i slabosti poduzeća, te se nastoji ustanoviti najbolja moguća organizacijska struktura, kultura i resursi kako bi se poduzeće nastavilo razvijati.

---

<sup>5</sup> Buble, M.(ur.): op. cit., str. 16.

Slika.1. Ključne dimenzije inteme i eksteme okoline



Izvor: Grupa autora. (2005.), *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, str. 18.

Tablica 1: Snage i slabosti interne okoline poduzeća

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- jasna strateška vizija</li> <li>- konzistentna poslovna strategija</li> <li>- obrazovanost, stručnost i opskrbljenost kadra</li> <li>- adekvatna organizacijska strukturiranost</li> <li>- odlično poznavanje okoline, posebno tržišta</li> <li>- visoka razina tehničko-tehnološke opremljenosti</li> <li>- stalno ulaganje u istraživačko-razvojnu djelatnost</li> <li>- kvaliteta, cijena i prepoznatljivost proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nepostojanje odgovarajuće poslovne filozofije i strateške vizije</li> <li>- nedostatak stručnog kadra odnosno neodgovarajuća kadrovska ekipiranost</li> <li>- neprimjerenost organizacijske strukture zahtjevima poduzeća</li> <li>- neodgovarajuća tehnološka opremljenost poduzeća</li> <li>- neadekvatnost proizvodnog asortimana ili dijapozona usluga</li> </ul>

ili usluge - jak konkurentski položaj i dostupnost financijskih sredstava - razrađenost sustava stimulativnog nagrađivanja - izgrađenost organizacijske kulture	- nezavidan konkurentski položaj - nedostatak financijskih sredstava - neizgrađenost organizacijske kulture
--	---

Izvor: Buble, M. i sur. (2005): Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d. o. o., Zagreb, str. 24.

### 3.1.2. Metode i tehnike analize okoline

Istraživanja opće okoline poduzeća čine polazišnu točku za analizu okoline poduzeća, pri tome se koristi nekoliko vrsta različitih metoda od kojih su za analizu opće okoline najvažnije iduće:

- Skeniranje opće ili socijalne okoline – analitički je postupak koji je specifičan za svako pojedino poduzeće. Odnosno, svako poduzeće mora prilagoditi skeniranje svojim specifičnostima. Prilikom skeniranja podvrgavaju se analizi ključne dimenzije opće okoline, a one se mogu, radi pojednostavljene analize, promatrati kao pojedini tipovi okoline, pa se tako može govoriti o analizama: prirodne ili fizičke okoline, znanstveno-tehnološke, socijalno-kulturne, demografske, ekonomske i političko pravne okoline. Razlozi zbog kojih organizacija pristupa analizi okoline mogu biti različiti, ali među najvažnijima su: povećava informiranost strateških menadžera, poboljšava alokaciju resursa, ukazuje na strateške promjene u okolini i pruža potrebno vrijeme za odaziv poduzeća na te promjene.
- Izrada ETOP profila – analitički postupak koji se koristi prilikom programiranja razvitka poduzeća, „ETOP-Environmental threat and Opportunity profile“ je koncept kako mu samo ime kaže prvenstveno usmjeren na utvrđivanje pozicije poduzeća i ovisnosti organizacije o intenzitetu prilika i prijetnji. Cilj ove analize je procijeniti i ocijeniti intezitet utjecaja prilika i prijetnji iz okoline na sadašnje i buduće poslovanje poduzeća;

- Analiza i procjena ranjivosti – s pomoću ove analize poduzeće otkriva podupiruće elemente o kojima ovisi, sile koje mogu razoriti podupiruće elemente, prijetnji koje mogu ugroziti obrambenu sposobnost poduzeća, te samu sposobnost poduzeća da reagira na štetne utjecaje.
- Analiza i procjena tehnologije – s pomoću analize tehnologije poduzeće doznaje koje se prilike i prijetnje mogu pojaviti s obzirom na uporabu trenutne tehnologije, prilike i prijetnje tehnologije koju upotrebljavaju konkurenti te procjene tehnologije budućnosti .<sup>6</sup>

### 3.1.3. SWOT analiza

Naziv SWOT analize proilazi iz akronima engleskih izraza: strenghts (S), weaknesses (W), opportunities (O), threats (T), prevedeno na hrvatski: snage, slabosti, prilike i prijetnje. S pomoću SWOT analize poduzeće doznaje trenutačnu situaciju poduzeća na tržištu i analizu njegovih resursa. SWOT analiza je koristan alat i kada treba identificirati prilike koje se ne mogu u skorije vrijeme iskoristiti zbog nedostatka potrebnih resursa i jedinstvenih kompetencija koje poduzeće posjeduje i načina na koji ih koristi, Koristeći SWOT analizu poduzeće bolje upoznaje okolinu u kojoj posluje te vlastite snage i slabosti. Također je veoma važno zabilježiti ne samo utjecaje koje je moguće kvantificirati, već i one utjecaje koji se ne mogu kvantificirati, a mogu biti samo spomenuti kao kvalificirana izjava ili uvjerenje.<sup>7</sup>

SWOT analiza za početak identificira snagu, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća, a zatim ih rangira na ljestvici važnosti i vjerojatnosti pojavljivanja, te analizira odnose sa snaga i slabosti, prilika i prijetnji, a u konačnici identificira stratešku alternativu. Kada se identificiraju ovi čimbenici, potrebno ih je zbog dobrobiti poduzeća konstantno nadograđivati i pratiti, kako bi poduzeće imalo prednost na tržištu pred konkurencijom.

---

<sup>6</sup> Buble, M. (ur.): op. cit., str. 26.-33.

<sup>7</sup> Gonan Božac, M. (2008): SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike, Ekonomska istraživanja, Vol. 21, br. 1, str. 20.

### 3.1.4. Predviđanje okoline

Pod konceptom predviđanja i prepoznavanja prilika i prijetnji iz okoline poduzeća Koontz&Wehrich (1998) podrazumijevaju proces koji obuhvaća interna, poslovna, industrijska, opća i globalna obilježja okoline, a dijeli se na nekoliko faza:

- Identifikacija ključnih područja interesa i ciljeva predviđanja: Što se želi dobiti i saznati predviđanjem?
- Identifikacija varijabli okoline ili pitanja koja su od ključnog interesa ili od kritičnog utjecaja na poduzeće.
- Izbor izvora informacija o tim varijablama: Gdje se mogu pronaći podaci na temelju kojih je moguće pouzdano predvidjeti ponašanje pojave koju se istražuje?

Predviđanje ima i drugih vrijednosti. Prvo, stvaranje i njihovo preispitivanje od strane menadžera prisiljava na razmišljanje unaprijed. Drugo, prognoza može otkriti područja u kojima nedostaje nužna kontrola. Treće, prognoziranje posebno kada se obavlja uz sudjelovanje mnogih u organizaciji pomaže u koordiniranju planova i većoj koheziji unutar grupe. Usmjeravanjem pažnje na budućnost, predviđanje daje planiranju jedinstvenost svrhe.

Izvor i primjena odgovarajuće tehnike ili metode predviđanja: koje tehnike daju najkvalitetnije rezultate s obzirom na raspoloživ obuhvat i kvalitetu informacija.

Integriranje rezultata predviđanja u proces strateškog menadžmenta: što rezultati predviđanja znače, koje aktivnosti je potrebno provesti da bi se prilike iskoristile, a prijetnje minimizirale.<sup>8</sup>

Predviđanje se vrši metodama eksploatacije, metodom procjene eksperata, te uzročno-posljedičnim metodama i simulacijama.

### 3.2. Postavljanje misije, vizije i ciljeva

Sami proces strateškog menadžmenta započinje definiranjem misije i vizije poduzeća, vizija se odnosi na stvaranje idealne slike poduzeća odnosno kakvim poduzeće zamišljamo u budućnosti, dok misija označava svrhu ili osnovni zadatak postojanja organizacije kojom se

---

<sup>8</sup> Heinz Wehrich&Harold Koontz (ur.): op.cit. str. 186.

određuju ciljevi. Misija i vizija razvijaju se isto vrijeme, kako bi se što bolje iskoristio međusobni utjecaj.

**Vizija** organizacije stvara se na način da bude razumljiva, jasna u svijesti svih zaposlenika, vizija se donosi na duži vremenski period, prikazuje jasno gdje poduzeće želi biti u budućnosti. Vizija treba imati autentičan identitet, a sastoji se od dva dijela: temeljnih vrijednost koje definiramo kao načela kojima se poduzeće vodi u svome poslovanju kao višeg ideala za postojanje poduzeća. Uspješno oblikovana vizija u organizaciji daje za rezultat smjernice osobnim ambicijama i kreativnosti zaposlenih, kreira klimu pri provedbi drastičnih mjera, jača vjerovanje u budućnost poduzeća i oslobađa energiju u ljudima, poželjno je da vizija bude pismeno formulirana kako bi svim zaposlenima bila dostupna te kako bi mogla poslužiti kao nit vodilja prilikom donošenja bitnih odluka. Definiranje **misije** poduzeća dugotrajan je proces, a ovisno različitim definicijama misije, postoje i različiti pristupi što se tiče sadržaja misije. Misija se sastoji od četiri osnovna elementa:

- Svrhe,
- Strategije,
- Standarda ponašanja,
- Vrijednosti,

Dobro definirana misija od strane strateških menadžera prema prethodno definiranim elementima temelj je za izvođenje ciljeva.<sup>9</sup>

Nakon definiranja misije i vizije, strateški menadžeri pristupaju formiranju dugoročnih ciljeva poduzeća, koji su nužni za postizanje uspjeha jer raspodjeljuju zadatke i pomažu diverzifikaciji poslova na različite grupe ljudi u poduzeću, također pružaju i osnovu za dosljedno donošenje odluka kada dođe do nesuglasica prilikom evaluacije vrijednosti i ponašanja pojedinih menadžera. Dugoročni ciljevi postavljaju temelje za formuliranje strategije i moraju biti jasno postavljeni i razumljivi na svim razinama menadžmenta poduzeća, kao i fleksibilni kako bi se imali mogućnost prilagoditi fleksibilnoj okolini.

---

<sup>9</sup> Ibid: str. 86.-95.

### **3.3. Formuliranje strategije**

Proces formuliranja strategije započinje s prethodno navedenom analizom okoline kako bi menadžeri dobili predodžbu okoline u kojoj poduzeće posluje i njegov položaj u njoj. Strategija se obično formulira s pomoću strateške analize i strateškog izbora, te poduzimanjem određenih radnji poput analize, planiranja, razmatranja mogućnosti i izbora s ciljem ostvarenja ciljeva poduzeća itd. Nakon postavljenih ciljeva, analize okoline i strateških mogućnosti, provodi se strateški izbor.

Prije donošenja strateške odluke sagledavaju se misija, vizija i ciljevi poduzeća u cilju praćenja, interpretacije i razumijevanja promjena u okolini. Sposobnost promatranja i procjene ovisi o smjeru u kojem se poduzeće želi kretati, ključni faktor u toj fazi su vrhovni menadžeri. Zahtjev za strateškom analizom se temelji na pretpostavci da poduzeće ne može utjecati na opću okolinu nego joj se mora prilagođavati kako bi minimizirao prijetnje i maksimalno moguće iskoristio prilike. Strateška analiza analitičkim pristupom prema problemu omogućava prikupljanje informacija i stvaranje podloge za buduće rješenje, Strateška analiza može se temeljiti na SWOT analizi, a obuhvaća:

- Dijagnosticiranje snaga i slabosti poduzeća
- Skeniranje okoline (s prethodnom točkom daje podlogu za SWOT analizu)
- Ocjenu postignutih rezultata (ocjena misije i ciljeva).<sup>10</sup>

#### **3.3.1. Alternativne strategije**

Strateške alternative se stvaraju na osnovi analize unutarnjeg i vanjskog okruženja. Nakon skeniranja prednosti i mana odnosno prednosti i prijetnji, organizacija može slijediti mnogo različitih vrsta strategija.

Poduzeće se može:

- Specijalizirati ili koncentrirati za određeno područje
- Diverzificirati poslovanje
- Izlazak na međunarodna tržišta
- Udružiti se u zajedničke pothvate s drugim tvrtkama

---

<sup>10</sup> Buble, M.(ur.): op. cit., str. 106.-107.

U određenim okolnostima moguća je strategija likvidacije, odnosno ukidanja neprofitabilnih proizvodnih linija, prikladna može biti i strategija smanjivanja opsega poslovanja, u takvim situacijama kompanija privremeno smanjuje obujam svoga poslovanja. Potrebno je i pažljivo vrednovati strategije prije nego što se izvrši sami izbor. Izbor strategija treba razmatrati u svjetlu rizika uključenog u danu odluku. Presudan element pri odabiru strategije može biti i vremenska usklađenost, čak i najbolji proizvod može doživjeti neuspjeh ako se uvede na tržište u neprikladno vrijeme.<sup>11</sup>

### **3.3.2. Strateški izbor**

Nakon što se postave ciljevi i planovi, menadžment poduzeća provodi strateški izbor, s ciljem odabira najbolje strategije.

Proces strateškog izbora provodi se u tri faze:

- traganje za mogućnostima (generiranje mogućnosti),
- vrednovanje mogućnosti (evaluiranje mogućnosti),
- izbor mogućnosti (selekcija).<sup>12</sup>

### **3.4. Implementacija strategije**

Proces implementacije strategije odnosi se na aktivaciju prethodno donešenog strateškog plana, razlog zbog kojeg strateški menadžeri organizacije pristupaju implementaciji novih strategija je taj da što bolje pozicioniraju poduzeće u odnosu na konkurenciju koja se bavi sličnoj djelatnosti. Odgovornost strateških menadžera leži u dijagnosticiranju i pronalasku faktora koji imaju najveći utjecaj pri implementaciji novih strategija. Pitanje se pokazuje još složenijim kad se u obzir uzme i opseg i različitost problema koji se pojavljuju u procesu implementacije. Zbog toga nužno je definirati elemente procesa koji na aktivan način doprinose vođenju i provođenju implementacije, te pokušati s njihova stajališta vidjeti što im je potrebno za aktivno sudjelovanje u procesu. Nositelj procesa implementacije strategije u

---

<sup>11</sup> Heinz Wehrich&Harold Koontz „Menedžment“ (ur.): str. 173-174.

<sup>12</sup> Heinz Wehrich&Harold Koontz (ur.): op.cit. „Menedžment“ str. 175.



poduzeću je srednja razina menadžmenta koja ima dvostruku ulogu, s jedne strane je primatelj zadataka, a s druge strane je zadužena za organizaciju i provođenje procesa implementacije, tj. Razvoj procesa i alata s pomoću kojih će operativni izvršitelji realizirati specifične aktivnosti i zadatke. Kako bi proces implementacije bio uspješan nužno je oblikovanje organizacijske kulture u kojoj će u potpunosti sudjelovati svi zaposleni i menadžeri, potrebno je razviti i organizacijsko znanje kako bi se postiglo maksimalno ispunjavanje prihvaćenih zadataka.

Kako bi se prikazalo na koji način oblikovanje i implementacija strategije pridonose ostvarivanju ciljeva poduzeća, definirane su četiri situacije koje nastaju kao rezultat iz odnosa tih dvaju parametara. Dobro ili loše oblikovanje strategije, te dobra ili loša implementacija dovode do četiri različita stanja, važna za poduzeće i njegove menadžere, a to su:

- uspjeh – rezultat je uspješno oblikovane i uspješno implementirane strategije što dovodi do povećanja izvrsnosti u svim fazama poslovanja poduzeća, te je svakako poželjna situacija,
- igra na sreću – rezultat loše oblikovane strategije ali unatoč tome dobro implementirane. Posljedice mogu biti katastrofalne, a menadžer teško može predvidjeti rezultate budućih događaja pa se čitavo poduzeće nalazi na „ruletu“,
- problem – suprotna situacija od igre na sreću. Strategija je dobro oblikovana, ali loše implementirana što također može imati štetne posljedice u vidu loše diverzifikacije poslova i odgovornosti u strukturi poduzeća,
- neuspjeh – rezultat loše oblikovane i loše implementirane strategije. Ta je situacija za menadžere najteža i njihov prvenstveni zadatak je vraćanje na poziciju dobrog oblikovanja i uspješne implementacije strategije.<sup>13</sup>

Kako bi proces implementacije strategije bio uspješan, strateški menadžeri definiraju ciljeve prema kojima će vršiti kontrolu i evaluaciju, ciljevi se uspostavljaju na barem tri razine: općeniti ciljevi, podupirući ciljevi i zadaci, te oni ciljevi koji se nalaze na prijelazu između strukturiranja procesa s vrha prema dnu i obrnuto.

---

<sup>13</sup> Radoš, T. (2010): Ključni faktori procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima, Ekonomska misao i praksa, God. XIX., br. 2, str. 163.

Najvažnije je definirati attribute općenitih i vršnih ciljeva:

- bitnost – odnosi se na prioritet cilja za poduzeće,
- mogućnost kontrole – potrebna je kako bi se utjecalo na odabir bilo koje varijante u procesu odlučivanja,
- potpunost – označava temeljne aspekte posljedica koje izaziva odabir određenog cilja,
- mjerljivost – mogućnost preciznog definiranja na kojem se stupnju postiže cilj,
- operativnost – prikazivanje postojanja informacija koje opravdavaju prihvaćanje upravo tog cilja,
- mogućnost dekompozicije – potrebna je kako bi se pojedini aspekti cilja mogli samostalno analizirati,
- neredundantnost – nužna je da se izbjegne dvostruko ponavljanje cilja ili njegove sastavnice, sažetost – mora reducirati broj ciljeva za analizu odluke,
- razumljivost – mora pospješiti komunikaciju u odlučivanju.<sup>14</sup>

### **3.4.1. Implementacija pomoću funkcijskih strategija**

Funkcijske strategije su kratkoročne aktivnosti koje ispunjavaju funkcijska područja poduzeća s ciljem implementacije korporacijske strategije. Postoji pet ključnih funkcijskih područja u poduzeću, a to su:

- istraživanje i razvoj – Strategija istraživanja i razvoja jedna je od funkcijskih strategija poduzeća koja se odnosi na istraživanje proizvodnje i proizvoda, odnosno tehnologije koja se upotrebljava u proizvodnom procesu, ali i na organizaciju proizvodnje i sve elemente rada i poslovanja poduzeća. Glavni zadatak ove funkcijske strategije je pripremanje poduzeća za budućnost, odnosno na način da se uspješno predvide moguće promjene i zahtjeve koje nosi, te pripremanje odgovora poduzeća na zahtjeve. Unaprjeđenje i inovacija su ključ uspjeha. S pomoću ovih kontinuiranih procesa poduzeće ostaje konkurentno. Način na koji se provode ovi procesi su popravci proizvoda, proizvodnih procesa, tehnologije ili se uvode novi proizvodi, procesi i tehnologije, što je dobro i poželjno, ali više nije dovoljno za brze i promjene, da se bude najbolji u odabranom području djelovanja,

---

<sup>14</sup> Buble, M. (ur.): op. cit., str. 157.-158.

- marketing – Strategija marketinga je jedna od funkcijskih strategija koja je zadužena za analiziranje potreba kupaca i potencijala same organizacije za ostvarenje konkurentske prednosti, a to oboje je ujedno i vodstvo korporacijske misije. Strategija marketinga obuhvaća i izradu plana za najefikasniju uporabu organizacijskih resursa i taktiku za ostvarivanje ciljeva poduzeća. sastoji se od odabira i analize ciljnog tržišta i stvaranja i održavanja odgovarajućeg marketinškog spleta koji će zadovoljiti te ljude. U glavne zadatke ove strategije ubrajamo: analiza tržišnih prilika, odabir ciljnog tržišta, razvoj marketinškog spleta te upravljanje marketingom. Uspješno provođenje navedenih zadataka omogućava ispunjavanje strateških ciljeva poduzeća, uspješno plasiranje proizvoda na tržište, stjecanje konkurentske prednosti i daljni rast i razvitak poduzeća.
- proizvodnja/operacije – sastoji se od misije, specifičnih sposobnosti, ciljeva i politika. Te četiri komponente proizvodnje definiraju ciljeve koje proizvodnja treba ostvariti i proces kako bi se ostvarili. Što je misija proizvodnje jasnija, lakše će biti ispuniti ciljeve proizvodnje. U tom je kontekstu proces proizvodnje usmjeren je na ostvarivanje ciljeva poslovne i korporacijske strategije čiji je ona sami dio.
- ljudski resursi – Tijekom povijesti mijenjalo se razmišljanje i poimanje važnosti ljudskih potencijala. Danas je važnije za samo poslovanje sposobnost ljudskog kapitala, od trenutno ostvarenog profita. Ljudi posjeduju znanje na koji su potrošili brojne sate slušanja i razgovaranja prilikom edukacije, njihovi mozgovi su skladišta praktičkih znanja, a s obzirom na to da je znanje najvažniji resurs i faktor razvitka i da ne postoje prirodne prednosti nijedne zemlje, naroda niti pojedinca, realne su šanse i mogućnosti za razvoj i najnerazvijenijih zemalja i naroda. Strateško upravljanje ljudskim potencijalima znači osiguravanje da hijerarhijski svi od vrha do dna učine sve što je potrebno od njih za uspješnu primjenu strategije, a uspjeh poslovanja ovisi o ljudima koji vode poduzeće i ljudima koji u njemu rade. Ljudske sposobnosti, vještine, kreativnost i znanje postaju najvažniji kapital u suvremenom poslovanju.

- financije – budući da je u samoj srži poslovanja poduzeća ostvarivanje dobiti gotovo se može i pomisliti da nema potrebe u razdvajanju financijske strategije i cjelokupne strategije poduzeća. Viši iznos novčanih sredstava zanima vlasnike poduzeća u smislu dobiti, zaposlene u smislu većih plaća, dioničare u smislu dividendi pa čak i državne organe koja će imati veću dobit od poreza. Financijska strategija bavi se s četiri grupe pitanja, a to su: financijska struktura, akvizicije, alokacije kapitala i upravljanje dividendama.<sup>15</sup>

### **3.4.2. Implementacija strategije pomoću politika, programa i procedura**

Implementacija strategija se provodi na sljedeći način, putem:

- politika – Politika je instrument koji pruža indirektnu kontrolu preko neovisnih akcija koje jasno određuju kako treba raditi, politike čine stavovi, principi ili kriteriji po kojima se usmjeruje tok odluka i akcija u poslovanju poduzeća i usmjeravaju poslovni proces prema cilju, politika pritom omogućava koordinaciju i kontrolu akcija u procesu, sprječava odstupanje od planiranih aktivnosti i unose element uređenosti u poslovanje poduzeća.
- programi –programi se donose radi ispunjavanja jednokratnih ciljeva poduzeća, po obuhvatu čine veliki pothvat, moguće i višegodišnji, kako bi se olakšalo planiranje programa obično bude poduprt s jednim ili više projekata,
- pravila – specifični i striktni zahtjevi koji isključuju mogućnost slobode odlučivanja i po tome se razlikuju od politika i procedura, ali se u njima nalaze,
- procedure – kronološki poredane sekvence provedbe akcija kojima se unaprijed isplanirano detaljno prikazuje način postupanja u budućim akcijama, tj. Instrument kojim se prikazuje najbolji način ispunjavanja određenih akcija, najčešće se odnosi na rutinske i repetitivne poslove.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Buble, M.(ur.): op. cit., str. 166.-192.

<sup>16</sup> Buble, M. (ur.): op. cit., str. 193.-195.

### **3.4.3. Implementacija putem strukture vodstva, kulture i nagrađivanja**

Kada su u pitanju strategija i stil vođenja, postoji nekoliko kategorija stilova:

- I. kategorizaciju čini osam stilova strateškog menadžmenta: planski, poduzetnički, ideološki, kišobran, procesni, nepovezani, konsenzus, nametnuti;
- II. kategorizacija razlikuje četiri stila strateškog menadžmenta: branitelji, istraživači, analitičari i reaktori;
- III. kategorizacija razlikuje pet ključnih napetosti: višestruke perspektive nasuprot jasnim odgovornima, detaljne provjere planova nasuprot poduzetničkom odlučivanju, jako vodstvo nasuprot poslovnoj autonomiji, dugoročni nasuprot kratkoročnim ciljevima, fleksibilne strategije nasuprot čvrstim kontrolama.

Organizacijska kultura poduzeća je specifičan sustav osnovnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koje svako poduzeće donosi za sebe, taj sustav je trajan i podložan je promjenama u slučaju donošenja cjelokupne nove strategije usmjerenja poduzeća. Organizacijska kultura uključuje i definira organizacijsko ponašanje kako bi se usmjerila u željenome smjeru aktivnost pojedinaca i grupa koje ih čine. Analiza kulture prikazati će uklapaju li se razmatrane opcije u postojeću kulturu ili se traže znatne kulturne promjene, a priroda kulture organizacije se vrši analizom priča koje ljudi u organizaciji prepričavaju, te je time moguće stvoriti uvjerenja i snage kojom ljudi u njih vjeruju.<sup>17</sup>

### **3.4.4. Selekcija pristupa implementaciji**

Prilikom implementacije strategije ponašanje strateških menadžera mora se promijentiti kako bi se različitim pristupima osigurala puna uspješnost implementacije, kako bi sama implementacija bila moguća potrebno je najprije ispitati na koga će sve utjecati nova strategija u pripremi. Definiramo pritom pet mogućih pristupa do uspješne strateške akcije, a to su:

---

<sup>17</sup> Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja

- a. zapovjedni pristup – ovaj pristup karakterizira da se za razvoj strategije rabi moć, odnosno glavnu riječ vodi menadžer koji strogo nameće svoja mišljenja i analize strategije te sam najbolju opciju. Zaposlene u poduzeću koji se nalaze pod zapovjednim pristupom nemaju pravo sudjelovati u formiranju strategije, česta posljedica ovakvog pristupa je manjak motivacije kod podređenih te vrlo mala inovativnost tima koji radi na pripremi i implementaciji unutar poduzeća.
- b. pristup organizacijskim promjenama – karakteristika ovoga pristupa očituje se na analizi same organizacije poduzeća kojom se nastoji odgovoriti na pitanje kako i na koji način postići da se uspješno provodi izabrana strategija. Menadžer pretpostavlja da je nova strategija dobro formulirana te raspoređuje akcije i zadatke koje treba obaviti kako bi organizacija krenula prema novim ciljevima. Organizacijske promjene označavaju način prilagodbe postojeće strukture novoj strategiji.
- c. kolaborativni pristup – strateški menadžer zadužen za novu strategiju saziva tim menadžera kako bi zajedno osmislili pristup prilikom razvoja i implementacije nove strategije. Ovakav pristup u kojem svaki menadžer ima pravo sudjelovanja u kreiranju nove strategije potiče na inovativnosti i veću motiviranost prilikom same implementacije strategije.
- d. kulturološki pristup – karakteristika ovoga stila očituje se u suradnji strateškog menadžera s nižim sektorima organizacije prilikom oblikovanja i provedbe strategije. Ovaj pristup se smatra unaprijeđenim kolaborativnim stilom, menadžer donosi strategiju iz svoje vizije ali i dopušta zaposlenima da ju sami neposredno provode i organiziraju svoje radne aktivnosti u skladu s novom vizijom.
- r. pristup rasta – karakteristika ovoga pristupa očituje se u samom načinu oblikovanja i implementacije strategije, dok je kod svih prethodnih stilova pristup oblikovanja bio od vrha prema dole, odnosno od strateških menadžera do nižih sektora, ovaj stil se očituje u pristupu od nižih sektora prema gore, tj. od radnika koji su neposredni izvršitelji, prema vrhu. Nova strategija je rezultat svih prijedloga i postupaka koje su pojedinci napravili tijekom određenog vremena. Rast je posebno važna sastavnica strategije jer uključuje sve čimbenike važne u poslovanju, a ne

može se ostvariti bez velikih ulaganja, mana ovoga pristupa je sama sporost, odnosno iziskuje mnogo vremena do formuliranja jasne strategije.<sup>18</sup>

### **3.5. Strateška kontrola**

Strateška kontrola je alat strateških menadžera poduzeća koji je usmjeren na promatranje i ocjenu procesa strateškog menadžmenta kako bi se ocijenilo njegovo funkcioniranje ili eventualno unapređenje. Cilj provođenja ovoga procesa je ostvarivanje svih planiranih rezultata tijekom procesa strateškog menadžmenta. Provodi se kako bi se osiguralo ostvarenje svih planiranih rezultata tijekom procesa strateškog menadžment. “Strateška kontrola podrazumijeva sustavnu provjeru strateških kontrolnih točaka isto kao i modifikaciju strategije sukladno toj provjeri“. Različiti su pokazatelji uspješnosti provedbe strategije, u njih ubrajamo : fizički pokazatelji, troškovni pokazatelji, novčani pokazatelji, pokazatelji prihoda, programski pokazatelji, nematerijalni pokazatelji i ostvarenje zadanih ciljeva kao pokazatelji.

Standarde u poduzeću smatramo ciljnim veličinama s kojima se uspoređuju trenutni ili očekivani učinci. Standardi odnosno učinici mogu biti kvantitativne i kvalitativne naravi. Performanse se mjere s ciljem utvrđivanja jesu li postavljeni standardi ostvareni i u kojem stupnju.<sup>19</sup>

#### **3.5.1. Tipovi sustava kontrole**

Poduzeće posluje u određenoj okolini, o njegovoj poziciji ovisi i njegova egzistencija, od plasiranja svojih proizvoda poduzeće živi stoga mora reagirati prilikom promjene outputa, pritom stalno treba imati na umu da su ti outputi rezultat unutarnjeg djelovanja poduzeća, pa stoga o tom djelovanju ovisi bonitet outputa, što znači i njihova prihvatljivost od okoline. Sve to pokazuje da se za utvrđivanje uspješnosti izabrane strategije moraju kontrolirati dvije temeljne grupe:

- performansi – dvije su vrste performansi: jednu vrstu performansi čine one posredovanjem kojih poduzeće potvrđuje svoju prihvaćenost u okolini, a druga vrsta su one koje potvrđuju sposobnost poduzeća za to prihvaćanje, stoga se razlikuju dva

---

<sup>18</sup> Buble, M.(ur.): op. cit., str. 228.-235.

<sup>19</sup> Heinz Wehrich&Harold Koontz „Menedžment“ (ur.): str. 577-579

temeljna tipa sustava kontrole: sustav izvanorganizacijske kontrole i sustav organizacijske kontrole.<sup>20</sup>

### 3.5.2. Razine kontrole

Postoje četiri razine kontrole:

- kontrola na individualnoj razini – prikazuje rezultate koje ostvaruje svaki zaposleni na svom radnom mjestu, obavljajući one zadatke koji su mu dodijeljeni iz ukupnog zadatka poduzeća,
- kontrola na funkcijskoj razini – ovu razinu karakterizira postojanje grupa istородnih ili sličnih poslova na temelju kojih se provodi kontrola prema poslovnim funkcijama. Postoje sljedeće najčešće metode: istraživanje i razvoj, prodaja, poslovanje s materijalima, operatika, ljudski resursi, financije i računovodstvo,
- kontrola na divizijskoj razini – naziva se još i poslovna razina, s obzirom na to da se na toj razini formiraju poslovne jedinice, kao što su profitni centri, investicijski centri. Na toj se razini integriraju funkcijske aktivnosti radi ostvarenja strateških ciljeva,
- kontrola na korporacijskoj razini – poduzeće mora izabrati organizacijsku strukturu koja će mu omogućiti da djeluje efikasno u brojnim različitim poslovima, u tu svrhu poduzeće obično bira jedan od modela multidivizijske strukture u ovisnosti o tome radi li se o nepovezanoj diverzifikaciji, povezanoj diverzifikaciji ili vertikalnoj integraciji.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Buble, M.(ur.): op. cit., str. 246.

<sup>21</sup> Ibid str. 251-256.



### 3.5.3. Mjerila performansi

Mjerila performansi su oni pokazatelji u kojima će se izražavati učinkovitost ostvarenja izabrane strategije, a u tom smislu razlikuju se:

- a. mjerila korporacijskih performansi – vrsta pokazatelja kojima se mjeri uspješnost nekog poduzeća kao cjeline u odnosu prema nekoj zadanoj veličini. Najčešće se na korporacijskoj razini koriste pokazatelji koji se odnose na profitabilnost, kao što su: profitabilnost ukupne imovine, profitabilnost vlasničke glavnice, dobit po dionici, cijena po dionici, prinos dividende, odnos cijene i dobiti, odnos isplate dividendi, dividende po dionici i dr.
- b. mjerila performansi divizijskih jedinica – poduzeća organizirana na divizijskom načelu formiraju organizacijske jedinice koje imaju status kvazipoduzeća. Najviši oblik tih jedinica su SPJ unutar njih se formiraju oblici užih centara odgovornosti, kao što su: troškovni centri, prihodni centri, profitni centri, te investicijski centri. Svrha formiranja tih centara je odvajanje pojedinih dijelova poduzeća kako bi se moglo vrednovati performanse svakog od njih pojedinačno, te analizirati njihov doprinos korporacijskom uspjehu kao cjelini,
- c. mjerila performansi funkcijskih jedinica – funkcijske jedinice su takvi dijelovi poduzeća u kojima se obavljaju istorodni ili slični poslovi, a najčešće su to sljedeće jedinice: proizvodnja, nabava, prodaja, poslovanje s materijalima, financije, ljudski resursi. Za te je funkcijske jedinice moguće oblikovati brojna mjerila performansi.
- d. mjerila individualnih performansi – usmjerena su na utvrđivanje učinaka pojedinca koji obavljanjem pojedinačnih zadataka pridonose obavljanju ukupnog zadatka poduzeća. Zadaci koje pojedinci izvršavaju u poduzeću su različiti s obzirom na mogućnost izražavanja učinka, te se razlikuju zadaci na obradi materijala, zadaci na obradi informacija, te menadžerski zadaci.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Buble, M.(ur.): op. cit., str.256.-267.

## **4. STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA „HIDROIZOLACIJA KATRAN D. O. O.“**

### **4.1. Opći podaci o poduzeću i poslovanju**

Zagrebačko poduzeće Hidroizolacija Katran osnovano 1890. godine najstariji je proizvođač bitumenskog materijala u ovom dijelu Europe. Zahvaljujući stoljetnoj tradiciji i bogatom iskustvu, Hidroizolacija Katran proizvodi za tržište široku paletu bitumenskog materijala koji se koristi u visokogradnji i niskogradnji. Iz naše palete proizvoda izdvajamo fleksibilne polimebitumenske hidroizolacijske trake s ulošcima od sirovog krovnog kartona, staklene tkanine, bitumeske trake, masu za ljepljene i poliesterski filc, koji je obložen obostrano s bitumenskom masom. Tim stručnjaka Hidroizolacije Katran pridaje posebnu pozornost razvoju i unaprjeđenju proizvodnje te prati korak sa svjetskom tehnologijom, nastojeći udovoljiti normama ekološke podobnosti izabranih tehnologija i proizvoda. Svojim razvojnim programom tvrtka je usavršila osnovnu supstancu-bitumen, oplemenivši ga polimerom, tako da je hidroizolacijski materijal postao postojan i visoko fleksibilan kod niskih i visokih temperatura. Naš laboratorij kontrole jamac je kvalitete sirovina, tehnologije proizvodnje te tehnoloških karakteristika i parametara gotovih proizvoda. Katranovi proizvodi certificiraju se i ispituju u IGH d.d., Zagreb, a za seriju proizvoda visoko fleksibilnih traka tipa Flex Bitufix, tvrtka je dobila znak Hrvatske kvalitete.

Kod projektiranja i izvođenja materijalom, dajemo kompletnu tehničku pomoć u izradi rješenja sustava hidroizolacijske zaštite za pojedine tipove konstrukcija i konstruktivnih elemenata. Dugogodišnje iskustvo potvrđeno kvalitetom proizvoda, zalog je postizanja našeg osnovnog cilja - zadovoljnog kupca.

#### 4.2. Analiza opće okoline poduzeća

Opća okolina poduzeća se tretira kao set svih vanjskih dimenzija koji mogu utjecati na put poduzeća prema ostvarenju vlastitih ciljeva. Opća okolina s

e može promatrati kroz sljedeće dimenzije:

1. Prirodna ili fizička okolina
2. Ekonomska okolina
3. Tehnološka okolina
4. Političko pravna
5. Socijalno – kulturna okolina
6. Demografska.

Kroz sljedeću tablicu analizirati će se utjecaj nabrojanih dimenzija na poduzeće „Hidroizolacija Katran d.o.o.“

**Tablica 2: Dimenzije koje utječu na poduzeće „Hidroizolacija Katran d. o. o.“**

Dimenzije opće okoline	Prilike	Prijetnje	Utjecaj	Važnost	Snaga prilika (+) i prijetnji (-)
1) Prirodna ili fizička okolina					
a) prirodni uvjeti		-	-3	5	-15
b) ekološki uvjeti		-	-4	5	-20
c) raspoloživa prirodna bogatstva	+		3	8	24
2) Ekonomska okolina					
a) tržišni faktori		-	-7	9	-63
b) financijski faktori	+		5	8	35

c)ekonomski faktori	+		6	7	42
3) Tehnološka okolina					
a)tehnološki faktori		-	-6	8	-48
b)tehnički faktori	+		5	5	25
4) Političko pravna okolina					-20
a)politički odnosi	-		-8	6	-48
b)pravna regulativa		+	4	7	28
5) Socijalno-kulturna okolina					
a)kulturnekarakteristike	+		3	4	12
b)socijalni trendovi		-	-4	4	-16
6) Demografska okolina					
a)demografski faktori	+		5	7	35
b)povijesni faktori	+		5	6	30
<b>UKUPNO</b>					6

Izvor: vlastita izrada autora

Prema podacima iz Tablice 2 vidljivo je da poslovanju poduzeća „Hidroizolacija Katran d.o.o.“ probleme stvaraju prirodni i ekološki uvjeti, budući da se samo sjedište tvrtke s proizvodnim pogonom od 1890. godine nalazi u gradu Zagrebu. U današnje vrijeme to predstavlja prepreku zbog rasta komunalnih naknada, nedostatka prostora za proširenje, zagađivanja zraka i okoliša. Dok su u ekonomskoj okolini, tržišni faktori u nepovoljnoj situaciji zbog konkurencije u obliku jeftinijim, ali i manje kvalitetnih supstituta kineske proizvodnje, financijski i ekonomski faktori prikazuju kako se ciljevi tvrtke ostvaruju prvenstveno zahvaljujući ulasku Hrvatske u Europsku uniju, što je otvorilo nova tržišta. Tehnologija proizvodnje u poduzeću „Hidroizolacija Katran d.o.o.“ trebala bi biti zamijenjena novim i efikasnim strojevima. Političko pravna okolina ne ide na ruku poduzeću „Hidroizolacija Katran d.o.o.“, jer su zbog sankcija Rusiji izgubili udio na tome tržištu, gdje su njihovi kvalitetni izolacijski proizvodi imali kupce. Poduzeće „Hidroizolacija Katran

d.o.o.“ radi u skladu s propisanim normama i regulativama. Demografska okolina predstavlja najveću snagu „Hidroizolacije Katran d.o.o.“, gdje s svojim iskusnim i mladim menadžmentom te više stoljetnom tradicijom i dalje grade uspjeh.

#### 4.2. Skeniranje poslovne okoline

Pod poslovnom okolinom podrazumijevaju se: dobavljači, kupci, konkurenti, dioničari, sindikati, kreditori, državne organizacije i strukovna udruženja.

Dobavljači Poduzeća Hidroizolacija Katran d.o.o. su sljedeći:

- HIFA-OIL d.o.o.,
- COLAS d.o.o.,
- NIS d.o.o.,
- HOLDINA d.o.o.

Kupci poduzeća Hidroizolacija Katran d.o.o. su:

- Domaći: Hrvatske ceste, Konstruktor, Georad, Dalekovod,
- Strani: Li-Grad, Jako Bau, Avtodor d.o.o., Cintra d.o.o.

Najveći konkurenti poduzeća Hidroizolacija Katran d.o.o. su: kineske tvrtke s jeftinijim supstitutima.

Dioničari: Udio dionica je u privatnom vlasništvu jednog većinskog dioničara i nekoliko manjih.

Sindikati: Nema sindikata.

Državne organizacije: Državne organizacije nemaju direktnih veza s poduzećem.

Kreditori: Tvrtka je uspješno otplatila nekoliko kredita u povijesti, trenutno planira podizanje novog te povlačenje sredstava iz EU-A radi nove lokacije pogona.

Strukovna udruženja: Strukovna udruženja u formalnom obliku ne postoje u poduzeću.

**Tablica 3: Skeniranje poslovne okoline poduzeća „Hidroizolacija Katran d.o.o.“**

Dimenzije poslovne	Prilike	Prijetnje	Utjecaj	Važnost	Ocjena
--------------------	---------	-----------	---------	---------	--------

okoline					
Dobavljači	+		7	8	56
Kupci-potrošači	+		9	9	81
Konkurenti		-	-9	10	-90
Dioničari	+		2	6	12
Sindikati	+		1	1	1
Kreditori	+		4	6	24
Državne organizacije	+		4	5	20
Strukovna udruženja	+		2	3	6
<b>UKUPNO</b>					<b>114</b>

Izvor: vlastita izrada autora

### **4.3. Analiza zainteresiranih**

Analiza zainteresiranih za poduzeće stavlja u prvi plan one subjekte od aktivnosti od kojih opstanak i razvitak Hidroizolacija Katran d.o.o. Stoga su u ovoj analizi u prvi plan stavljeni najveći kupci, najvažniji dobavljači, najveći konkurenti, kreditori i zaposleni u poduzeću „Hidroizolacija Katran d.o.o.

**Tablica 4: Analiza zainteresiranih**

Zainteresirani	Važnije pretpostavke	Procjena važnosti	Izvjescnost
Konkurenti	Podpiruće a) Nema domaće konkurencije	9	8
	Opiruće a) Kineski jeftini supstituti	10	9

Kreditori	Podupiruće a) Dostupnost EU fondova	7	7
Zaposleni	Podupiruće a) Iskusni manageri	8	9
	Podupiruće b) Stručna usavršenost	9	8
Kupci	Podupiruće a) Dugogodišnja suradnja	8	7
	Podupiruće b) Plaćanje obveza u roku	8	8
	Podupiruće c) Uzajamno poštovanje	6	5
Dobavljači	Podupiruće a) Isporuka robe u dogovoreno vrijeme	8	9
	Podupiruće b) Dugoročni ugovori	7	7
	Opiruće a) Mala konkurencija među dobavljačima	6	8

Izvor: vlastita izrada autora

Zainteresirani za poduzeće „Hidroizolacija Katran d.o.o.“ su svi njihovi kupci, konkurenti, dobavljači, kreditori i zaposleni. U narednom postupku analizirat ćemo konkurente, kreditore, kupce, dobavljače i zaposlene poduzeća „Hidroizolacija Katran d.o.o.“

**Tablica 5: Pretpostavke analize zainteresiranih**

ZAINTERESIRANI		PRETPOSTAVKE																	
		PODUPIRUĆE									OPIRUĆE								
		9	8	7	6	5	4	3	2	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Konkurenti	a)	■	■	■	■	■	■	■	■	■									
	b)																		
Kreditori	a)																		
Zaposleni	a)	■	■	■	■	■	■	■	■										
	b)	■	■	■	■	■	■	■	■										
Kupci	a)	■	■	■	■	■	■	■	■										
	b)	■	■	■	■	■	■	■	■										
	c)	■	■	■	■	■	■	■	■										
Dobavljači	a)	■	■	■	■	■	■	■	■										
	b)	■	■	■	■	■	■	■	■										
Dobavljači	c)																		

Izvor: vlastita izrada autora



#### **4.4. Analiza i procjena tehnologije**

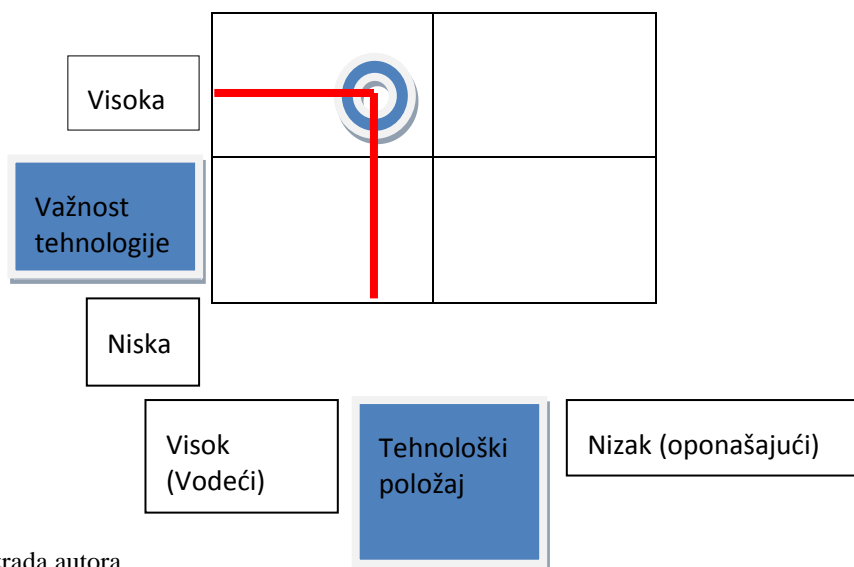
Analiza i procjena tehnologije izvršava se kako bi se dobio uvid u tehnologije koje koristi poduzeće, koje koriste konkurenti, te novih tehnologija na vidiku. Analiza i procjena tehnologije se obavlja na dva načina: tablično, matično.

**Tablica 6: Analiza i procjena tehnologije**

	Tehnologija koju koristi Hidroizolacija Katran d.o.o.	Tehnologija koju koriste konkurenti	Nova tehnologija
Prilike	Nove tehnologije koje osiguravaju visoku razinu proizvodnosti rada i kvalitete proizvoda.		Nove tehnologije su na vidiku.
Prijetnje		Nove tehnologije koje osiguravaju visoku razinu proizvodnosti rada i kvalitete proizvoda.	

Izvor: vlastita izrada autora

**Slika 2: Analiza tehnologije poduzeća „Hidroizolacija Katran d. o. o.“**



Izvor: vlastita izrada autora

Prema matričnom izvještaju analize i procjene tehnologije „Hidroizolacija Katran d.o.o.“ se nalazi u A kvadrantu odnosno položaju visoke tehnologije.

#### **4.5. Analiza konkurentske strukture industrije**

Analiza konkurentske strukture industrije prikazuje prilike i prijetnje vezane uz konkurenciju

**Tablica 7: Analiza konkurentske strukture**

Analiza konkurentske strukture industrije		
1. Potencijalna stopa rasta industrije	/	
2. Prijetnja ulaska novog poduzeća		
Nema barijera	X	praktički nemoguće
3. Intezitet konkurencije		
Konkurencija do krajnosti	X	skoro nema konkurencije
4. Pritisak zamjenskih proizvoda		
Raspoložive mnoge zamjene	X	nema raspoloživih zamjena
5. Zavisnost o dopunskim Proizvodima		
Jaka zavisnost	X	praktički nezavisan Proizvod
6. Snaga cjenkanja kupaca		
Kupci određuju uvjete	X	prodavači određuju uvjete
7. Snaga cjenkanja dobavljača		
Dobavljači određuju uvjete	X	kupci određuju uvjete
8. Tehnološka zavisnost poduzeća		
Visoka razina tehnologije	X	niska razina tehnologije
9. Poslovne inovacije ili promjene		
Vrlo brze promjene	X	skoro nema promjena
10. Managerska sposobnost		
Mnogo sposobnih menagera	X	malo sposobnih menagera

Izvor: vlastita izrada autora

Prilike za poduzeće Hidroizolacija Katran se očituju u težem ulasku novih poduzeća na postojeće tržište, gotovo nepostojeća konkurencija na domaćem tržištu kao i nepostojanje raspoloživih zamjena, poduzeće Hidroizolacija Katran d.o.o. prodaje nezavisan proizvod, prilika je i snaga managerskog tima i mirno tržišno okruženje. Dok se prijetnje očituju u dobavljačima i njihovom utjecaju na cijene te ovisnosti poduzeća o visokim razinama tehnologije.

#### **4.6. Analiza i procjena ranjivosti poduzeća**

Analiza i procjena ranjivosti poduzeća prikazati će nam u kojim segmentima je poduzeće „Hidroizolacija Katran d.o.o.“ ranjivo, a za koje je promjene spremno.

**Tablica 8: Analiza i procjena ranjivosti**

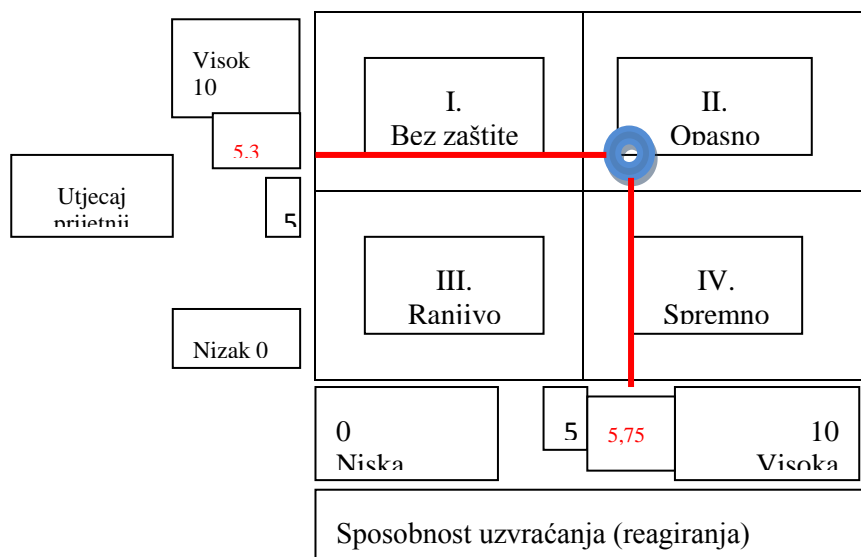
Kategorija podupiranja	Potencijalne prijetnje i njihove posljedice		Utjecaj	Vjerojatnost	Reakcija	Procjena ranjivosti
	Prijetnje	Posljedice				
FINANCIJSKI	Poskupljenje sirovina	Smanjenje prihoda	9	70%	5	Bez zaštite
EKONOMSKE POLITIKE	Nerealni tečaj	Smanjenje prihoda	7	25%	7	Spremno
TEHNOLOŠKO EKONOMSKE	Nerealan odnos cijena i troškova	Smanjenje efikasnosti poslovanja	7	40%	5	Ranjivo
KONKURENCIJE	Uvoz jeftinih supstituta	Smanjenje tržišnog udjela; Smanjeni prihodi	9	95%	6	Ranjivo
			5,3		5,75	

Izvor: vlastita izrada autora

Tablica 8. Jasno prikazuje u kojim segmentima poduzeće „Hidroizolacija Katran“ je ranjivo a za koji segment je spremno. Konkurencija odnosno uvoz jeftinih supstituta iz Kine bi gotovo sigurno(95%) smanjio udio tržišta poduzeća Hidroizolacija Katran d.o.o. te bi kao izravna posljedica nastalo smanjenje dobiti, poduzeće bi uspjelo ali vrlo teško se obraniti. Poduzeće je još ranjivo u tehnološko-ekonomskom segmentu radi potrebe unaprjeđenja tehnologije i sredstava koja trebaju to omogućiti. Ukoliko dođe do porasta cijena sirovina u financijskom segmentu poduzeće će biti bez zaštite.

U matrici analize i procjene ranjivosti ćemo vidjeti u kojem se položaju poduzeće nalazi.

**Slika 3: Matrica analize i procjene ranjivosti poduzeća**



Izvor: vlastita izrada autora

Prema slici 2. može se zaključiti da se poduzeće nalazi u opasnom položaju.

#### **4.7. Analiza profila sposobnosti menadžmenta**

U analizi profila sposobnosti menadžmenta Hidroizolacija Katran d.o.o. uključeno je 15 čimbenika, koji se prema svojim bitnim odrednicama svrstavaju u 5 funkcija menadžmenta:

Planiranje ( sposobnost predviđanja budućnosti poduzeća te osmišljavanja strategija kako bi se minimizirale slabosti te maksimalno iskoristile prilike, osmišljavanje vizije i ciljeva poduzeća.)

- Organiziranje (sposobnost organiziranja.)
- Kadroviranje (sposobnost kadroviranja.)
- Vođenje (sposobnost rada s drugima i s pomoću drugih, delegiranje zadataka, motiviranja itd.)
- Kontroliranje (sposobnost kontroliranja radnog procesa i sposobnost procjenjivanja okoline.)

U tablicu ćemo uključiti sljedećih 15 čimbenika iz kojih se jasno može iščitati koje su sposobnosti najjače zastupljene u menadžmentu poduzeća „Hidroizolacija Katran d.o.o.“

**Tablica 9: Profil sposobnosti menadžmenta**

Obilježja profila	Vrlo velika (3)	Velika (2)	Dovoljna (1)	Normalna (0)	Nedovoljna (-1)	Slaba (-2)	Vrlo slaba (-3)
Sposobnost omišljavanja vizije budućeg razvitka poduzeća	3	2	1	0	-1	-2	-3
Sposobnost predviđanja budućnosti poduzeća	3	2	1	0	-1	-2	-3
Sposobnost jasnog utvrđivanja ciljeva	3	2	1	0	-1	-2	-3
Sposobnost kreiranja strategije budućeg razvitka poduzeća	3	2	1	0	-1	-2	-3
Sposobnost organiziranja	3	2	1	0	-1	-2	-3
Sposobnost angažiranja kvalitetnih kadrova	3	2	1	0	-1	-2	-3
Sposobnost zadržavanja postojećeg kadra	3	2	1	0	-1	-2	-3

Sposobnost timskog rada	3	2	1	0	-1	-2	-3
Sposobnost vođenja i motiviranja	3	2	1	0	-1	-2	-3
Sposobnost učinkovitog delegiranja ovlasti	3	2	1	0	-1	-2	-3
Sposobnost komuniciranja s okolinom	3	2	1	0	-1	-2	-3
Sposobnost brzog i djelotvornog odlučivanja	3	2	1	0	-1	-2	-3
Sposobnost uspješnog rješavanja konflikta	3	2	1	0	-1	-2	-3
Sposobnost kontroliranja radnog procesa	3	2	1	0	-1	-2	-3
Sposobnost procjenjivanja okoline	3	2	1	0	-1	-2	-3

Izvor: vlastita izrada autora

Profil konkurentske sposobnosti se odnosi na uvid sposobnosti poduzeća pariranja sa konkurentima na tržištu, nabrojano je 15 čimbenika:

**Tablica 10: Profil konkurentske sposobnosti**

Obilježja profila	Vrlo velika (3)	Velika (2)	Dovoljna (1)	Normalna (0)	Nedovoljna (-1)	Slaba (-2)	Vrlo slaba (-3)
Kvaliteta proizvoda	3	2	1	0	-1	-2	-3
Udjel na tržištu	3	2	1	0	-1	-2	-3
Zadovoljstvo i privrženost kupaca	3	2	1	0	-1	-2	-3
Snaga i podobnost	3	2	1	0	-1	-2	-3

dobavljača							
Mogući položaj na potencijalnim tržištima	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ulaganje u istraživanje i razvoj	3	2	1	0	-1	-2	-3
Sposobnost praćenja strategijskih namjera konkurencije	3	2	1	0	-1	-2	-3
Jakost strategija promjena konkurencije	3	2	1	0	-1	-2	-3
Cijena proizvoda kao konkurentska prednost	3	2	1	0	-1	-2	-3
Konkurentska prednost u troškovima	3	2	1	0	-1	-2	-3
Sposobnosti reagiranja na aktivnosti konkurencije	3	2	1	0	-1	-2	-3
Sposobnost primjene odgovarajućih konkurentnih strategija	3	2	1	0	-1	-2	-3
Sposobnost razvijanja novog asortimana proizvoda	3	2	1	0	-1	-2	-3
Orijentacija na kupce kao dio poslovne filozofije	3	2	1	0	-1	-2	-3

Izvor: vlastita izrada autora

Glavna prednost konkurenata naspram „Hidroizolacija Katran d.o.o.“ leži u snazi i podobnosti kao dobavljača i cijeni kao konkurentske prednosti, najveće prednosti „Hidroizolacija Katran d.o.o.“ leže u kvaliteti proizvoda, zadovoljstvu kupca i sposobnosti primjene odgovarajućih konkurentnih strategija.



**Tablica 11: Profil financijske sposobnosti Hidroizloacija Katran d.o.o.**

Profil financijske sposobnosti Hidroizolacija Katran obuhvaća idućih 11 čimbenika:

Obilježja profila	Vrlo velika (3)	Velika (2)	Dovoljna (1)	Normalna (0)	Nedovoljna (-1)	Slaba (-2)	Vrlo slaba (-3)
Ocijenite stupanj financijske stabilnosti	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ocijenite stupanj likvidnosti	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ocijenite stupanj kreditne zaduženosti	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ocijenite stupanj cjenovne konkurentnosti	3	2	1	0	-1	-2	-3
Elastičnost cijena u odnosu na potražnju	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ocijenite stupanj troškovne stabilnosti	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ocijenite razinu plaća i naknada	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ocijenite sposobnost pribavljanja financijskih sredstava	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ocijenite sposobnost investiranja	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ocijenite uspješnost poslovanja	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ocijenite lakoću izlaska na tržište	3	2	1	0	-1	-2	-3

Izvor: vlastita izrada autora

U profilu financijske sposobnosti poduzeća jasno vidimo da poduzeće „Hidroizolacija Katran d.o.o.“ ima dovoljno financijskih sredstava za investiranje, nizak stupanj kreditne zaduženosti i prosječne rezultate u ostalim čimbenicima. Ovo je ujedno i najpozitivniji profil kod promatranog poduzeća.

**Tablica 12: Profil tehničko-tehnološke sposobnosti:**

Profil tehničko-tehnološke sposobnosti prikazuje 8 čimbenika koji prikazuju sposobnost poduzeća:

Obilježja profila	Vrlo velika (3)	Velika (2)	Dovoljna (1)	Normalna (0)	Nedovoljna (-1)	Slaba (-2)	Vrlo slaba (-3)
Ocijenite stupanj tehničko-tehnološke opremljenosti	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ocijenite razinu tehnologije rada	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ocijenite intezitet rada u procesu proizvodnje	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ocijenite razinu informacijske tehnologije	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ocijenite efikasnost primjene informacijske tehnologije	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ocijenite razinu tehnološke opremljenosti zaposlenih	3	2	1	0	-1	-2	-3

Ocijenite stupanj iskorištenja kapaciteta	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ocijenite stupanj iskorištenja opreme	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ocijenite suvremenost opreme	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ocijenite starost uređaja i opreme	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ocijenite potrebu nabavka nove opreme	3	2	1	0	-1	-2	-3
Ocijenite mogućnost nabave nove opreme	3	2	1	0	-1	-2	-3

Izvor: vlastita izrada autora

Uz visok stupanj iskorištenosti kapaciteta i mogućnost nabave nove robe, ostali prosječni čimbenici daju sliku menadžmentu kako je nužno investirati u novu tehnologiju proizvodnje, obuku radnika kako bi tvrtka i dalje bila konkurentna na tržištu.

## 5. ZAKLJUČAK

Za poslovanje svakog poduzeća od bitne je važnosti strateška analiza, a ukoliko se ona dobro provede, poduzeće povećava svoju kvalitetu i strategiju. Obzirom na promjenjivu okolinu koja je složena, te ima velik utjecaj na poduzeće, i brojni drugi čimbenici utječu na konkurentnu prednost poduzeća. Strateška analiza omogućuje utvrđivanje daljnjeg smjera poslovanja poduzeća i usmjerava ga za buduće prilike i eventualne prijetnje koje mu se mogu naći na putu.

Poznavati snage i slabosti poduzeća bitno je zbog njegove usporedbe s konkurencijom, a najvažniji faktori poslovne okoline su kupci, dobavljači i konkurenti. Strateška analiza omogućuje uvid u sve najbitnije aspekte dimenzija okoline poduzeća.

U ovom radu izvršena je strateška analiza poduzeća „Hidroizolacija Katran d. o. o.“

Iz analize je vidljivo kako poduzeću probleme stvaraju prirodni i ekološki uvjeti, budući da se samo sjedište tvrtke s proizvodnim pogonom nalazi u gradu Zagrebu, gdje su značajnije skuplji uvjeti života i poslovanja. U ekonomskoj okolini, tržišni faktori su u nepovoljnoj situaciji zbog konkurencije u obliku jeftinijih, ali i manje kvalitetnih supstituta kineske proizvodnje, pa financijski i ekonomski faktori prikazuju kako se ciljevi tvrtke ostvaruju prvenstveno zahvaljujući ulasku Hrvatske u Europsku uniju, čime su poduzeću otvorena nova tržišta.

Promatrajući prilike za ovo poduzeće, one se očituju u težem ulasku novih poduzeća na postojeće tržište, gotovo nepostojećoj konkurenciji na domaćem tržištu, kao i nepostojanju raspoloživih zamjena, dok se prijetnje očituju u dobavljačima i njihovom utjecaju na cijene te ovisnosti poduzeća o visokim razinama tehnologije.

Zaključno se može reći kako uz brojne prijetnje i slabosti, ovo poduzeće ipak dobro posluje na tržištu, no ipak, tehnologija proizvodnje u poduzeću „Hidroizolacija Katran d.o.o.“ trebala bi biti zamijenjena novim i efikasnim strojevima.

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Bahtijarević Šiber, F., Sikavica, P. (2001): Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb
2. Buble, M. i sur. (2005): Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d. o. o., Zagreb
3. Mencer, I. (2003): Strateški menadžment i poslovna politika, Naklada Vitagraf, Rijeka
4. Heinz Weihrich & Harold Koontz „Menadžment“ Naklada MaTe, Deseto izdanje.
5. Robbins, S. P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1996.

### ČLANCI U ČASOPISIMA

6. Gonan Božac, M. (2008): SWOT analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike, Ekonomska istraživanja, Vol. 21, br. 1
7. Krajnović, A., Lordanić Lukavac, S., Jović, I. (2012): Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima, OeconomicaJadertina br. 1.
8. Radoš, T. (2010): Ključni faktori procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima, Ekonomska misao i praksa, God. XIX., br. 2

## POPIS TABLICA I SLIKA

### TABLICE I SLIKE

Tablica 1: Snage i slabosti interne okoline poduzeća.....	6
Tablica 2: Dimenzije koje utječu na poduzeće „Hidroizolacija Katran d. o. o.“ .....	23
Tablica 3: Skeniranje poslovne okoline poduzeća „Hidroizolacija Katran d.o.o.“ .....	25
Tablica 4: Analiza zainteresiranih.....	26
Tablica 5: Pretpostavke analize zainteresiranih .....	27
Tablica 6: Analiza i procjena tehnologije .....	28
Tablica 7: Analiza konkurentske strukture.....	30
Tablica 8: Analiza i procjena ranjivosti.....	31
Tablica 9: Profil sposobnosti menadžmenta .....	32
Tablica 10: Profil konkurentske sposobnosti .....	33
Tablica 11: Profil financijske sposobnosti Hidroizloacija Katran d.o.o. ....	36
Tablica 12: Profil tehničko-tehnološke sposobnosti: .....	37

### SLIKE

Slika 1: Etape u procesu strateškog menadžmenta.....	4
Slika 2: Ključne dimenzije interne i eksterne okoline.....	6
Slika 3: Analiza tehnologije poduzeća „Hidroizolacija Katran d. o. o. ....	29
Slika 4: Matrica analize i procjene ranjivosti poduzeća .....	32

## 6. SAŽETAK

U ovom radu provedena je strateška analiza tvrtke “Hidroizolacija Katran d.o.o”, odnosno kako se “Hidroizolacija Katran d.o.o” kao jedna od najdugovječnijih tvrtki u svojoj branši pozicionirala u današnjim uvjetima poslovanja. U tome smislu strateška analiza provedena u radu obuhvatila je: analizu prilika I prijetnji interne I opće okoline, analizu I procjenu tehnologije, analizu konkurencije, analizu ranjivosti poduzeća, analiza sposobnosti menadžmenta, financijsku I tehničku sposobnost poduzeća. Nakon dobivenih rezultata strateške analize provodi se zaključak na temelju kojeg poduzeće isčitava svoje jakosti I slabosti odnosno prilike I prijetnje.

Ključne riječi: Strategija, analiza, menadžment.

## **7. SUMMARY**

In this paper, there's been conducted an strategic analysis of a company „Hidroizolacija Katran d.o.o.“, regarding how „Hidroizolacija Katran d.o.o.“ as one of the oldest companies in its field positioned in today's business environment. To find out strategic analysis that was carried out included: analysis of threats and opportunities of intern and general environment, analysis and assessment of technology, analysis of company's vulnerability, analysis of managers capability, financial and technical capability of company. When all processed data summarized, conclusions of company's strenghts and weaknesses or threats and opportunities were made based on the results of strategic analysis.

Key words: Strategic, analysis, managment.