

# STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA NA PRIMJERU PODUZEĆA SECURITAS

---

raos, Matea

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:124:951985>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**

*Repository / Repozitorij:*

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



UNIVERSITY OF SPLIT



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

**ZAVRŠNI RAD**

**STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA NA PRIMJERU  
PODUZEĆA SECURITAS**

**Mentor: prof. dr. sc. Dulčić Želimir**

**Student: Matea Raos**

**Split, kolovoz 2016.**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>2</b>
1.1. Definiranje problema.....	2
1.2. Ciljevi istraživanja.....	2
1.3. Metode istraživanja .....	2
1.4. Struktura rada .....	3
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE STRATEŠKE ANALIZE</b> .....	<b>4</b>
<b>3. STRATEŠKA ANALIZA NA PRIMJERU PODUZEĆA SECURITAS</b> .....	<b>7</b>
3.1. Djelatnost i povijesni razvoj.....	7
3.2. Vrijednosti organizacije .....	8
3.3. Korporativna strategija tvrtke Securitas .....	9
3.4. Strategija djelovanja.....	10
3.5. Asortiman usluga.....	10
<b>3. ANALIZA DIMENZIJA OKOLINE NA PRIMJERU PODUZEĆA SECURITAS ...</b>	<b>15</b>
3.1. Analiza eksterne okoline .....	15
3.5. Analiza poslovne okoline .....	18
3.6. Analiza konkurentske strukture industrije.....	21
3.7. Analiza ocjene ranjivosti.....	22
3.8. Identifikacije profila sposobnosti .....	24
3.9. Profil konkurentske sposobnosti .....	26
<b>4. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>29</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>30</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>31</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>32</b>
<b>Popis tablica</b> .....	<b>33</b>
<b>Popis slika</b> .....	<b>33</b>

# **1. UVOD**

## **1.1. Definiranje problema**

Svrha ovog rada je uz pomoć raznih metoda strateške analize prikazati na koji način poduzeće Securitas posluje i kako zadovoljava potrebe svojih klijenata. U periodima krize i pritiska konkurencije, rasta zahtjeva kupaca i povećanja neizvjesnosti za uspjeh je od ključne važnosti mnogo čimbenika. Jedan od najvažnijih stvari je zbog toga upravo fleksibilnost koja se omogućuje kroz konstantan monitoring okoline poduzeća u cilju ocjene vlastitih snaga i pronalazaka prilika, ali i otklanjanja nedostataka kompanije i amortizacija prijetnji koje dolaze upravo iz te okoline.

Skraćeno rečeno strategija poslovanja se mora temeljiti na konstantnim ulaganjima u razvoj inovacija i u preispitivanje potreba kupaca te njihovo razmjivanje i kreiranje načina i takvih karakteristika proizvoda i ostalih postprodajnih aktivnosti koje će na efikasan i efektivan način zadovoljiti potrebe i želje kupaca. Da bi se takva strategija i realizirala osim njenog koncipiranja, detaljne razrade i razumijevanja na svima razinama te uz izvanrednu komunikaciju i koordinaciju svih aktivnosti i funkcija poduzeća nužno je da se ulaže u sva područja poslovanja, a posebno u ona koja osiguravaju razvoj i inovaciju proizvoda koji zadovoljava promijenjene potrebe kupaca. Kakve su strategije poduzeća Securitas i koji faktori najviše utječu na njeno poslovanje ispitat će se u nastavku rada.

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Cilj ovog rada je putem strateške analize istražiti postojeće stanje menadžmenta odnosno doći do relevantne slike stanja menadžmenta u poduzeću Securitas te uočiti moguće prilike i prijetnje te snage i slabosti. Cilj istraživanja je utvrditi u kolikoj mjeri se podudaraju teorija i praksa menadžmenta u Securitas-a.

## **1.3. Metode istraživanja**

Za provođenje istraživanja organizacije i strategija u poduzeću Securitas potrebno je prikupiti podatke i informacije pomoću određenih metoda. Metode koje će se koristiti ovise o tome što će se prezentirati stoga kako bi se prikazala detaljna slika strateške analize poduzeća,

korištena je metoda skeniranja okoline, metoda izrade ETOP profila, metoda analize i procjene ranjivosti i tehnologije poduzeća, metode analize konkurencije, metode analize zainteresiranih za poduzeće, analiza interne okoline što podrazumijeva analizu organizacijske strukture, kulture i resursa, te na kraju SWOT analiza.

#### **1.4. Struktura rada**

Rad se sastoji od praktičnog i teorijskog dijela. U teorijskom dijelu se definiraju strategije te okolina poduzeća kao glavni izvor turbulencija i potreba za prilagodbom strategija. Nakon toga se kroz praktični dio primjenom navedenih metoda prikazuje položaj i poslovanje tvrtke Securitas ističući prijetnje te dajući smjernice za njihovo nadilaženje. Rad završava zaključkom gdje se iznose uočene relacije i primjena teorijskih dostignuća u praksi te daje osvrt na uočeno stanje analiziranog poduzeća sa smjernicama za unaprjeđenje strategija.

## 2. POJMOVNO ODREĐENJE STRATEŠKE ANALIZE

Strateška analiza neophodna je kako bi poduzeće spoznalo u kakvom okruženju posluje, koji set vanjskih i unutarnjih faktora mogu utjecati na njegov put prema ostvarenju zadanih ciljeva. Formuliranje strategije započinje analizom okoline poduzeća kako bi menadžer razumijevanjem „velike sile“ bio u mogućnosti donijeti optimalnu odluku. Sagledavaju se misija, ciljevi i vrijednosti poduzeća u svijetu praćenja, interpretacije i razumijevanja promjena u okolini<sup>1</sup>. Sposobnost monitoringa i evaluacije ovisi o vrijednostima koje posjeduje poduzeće, ali ključni u toj fazi su vrhovni menadžeri koji objektivno sagledavaju poduzeće i okolinu, formuliraju i implementiraju strategiju.

Zahtjev za strateškom analizom polazi od tvrdnje da menadžer ne može u kratkom razdoblju utjecati na vanjsku okolinu već joj se mora prilagoditi u svjetlu promjena sagledati postavljenu misiju, ciljeve i strategije i odrediti smjer kretanja u budućem razdoblju. Bez strateške analize formuliranje strategije, posebice na razini vrhovnih menadžera, bio bi kaotičan proces, bez temelja za usporedbu i evaluaciju strateških mogućnosti.

Kao što smo već spomenuli sam proces strateškog menadžmenta započinje s analizom okoline koja obuhvaća monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz eksterne i interne okoline ključnim ljudima u poduzeću. Ta se analiza obično naziva skeniranje okoline kojoj je svrha i zadatak identificirati strateške faktore – one eksterne i interne elemente koji će određivati budućnost poduzeća. Takva ocjena okoline će poslužiti menadžmentu za promptno reagiranje, a time i povećanje izgleda za uspjeh poduzeća.

Prije same primjene metoda i tehnika analize okoline poduzeća, podsjetiti ćemo se pojmovnog određenja okoline. Okolina označuje ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje management mora respektirati prilikom donošenja odluka. Ona neprekidno stvara i nove prilike i nove opasnosti za poduzeće.

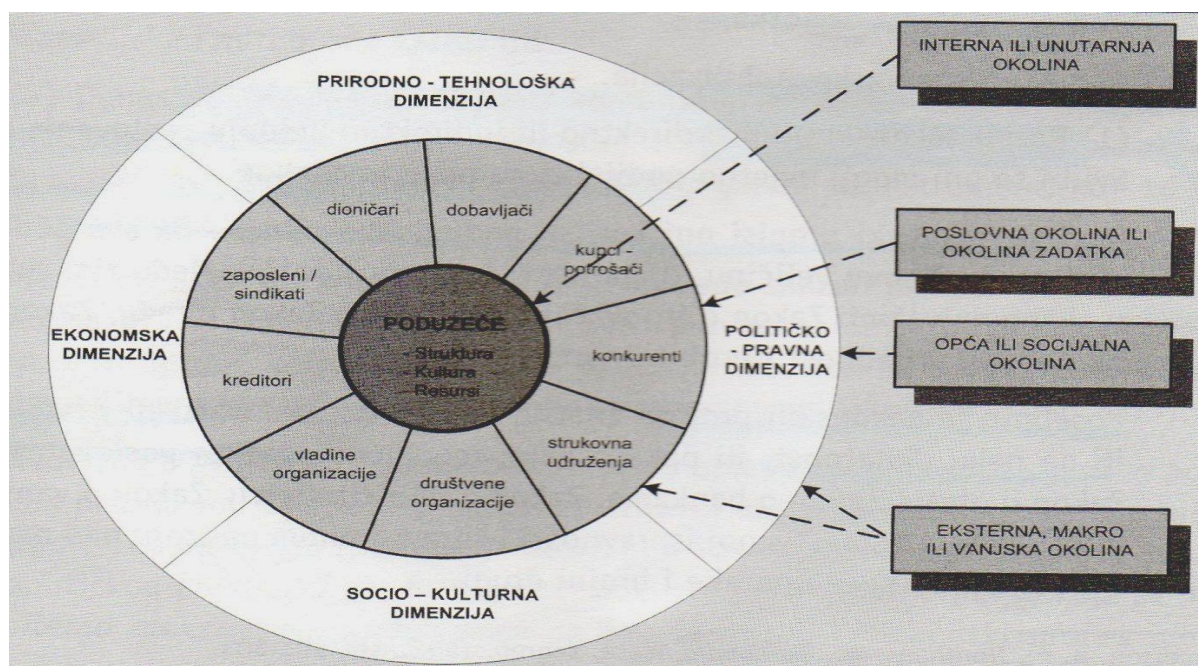
Odatle potreba neprekidnog motrenja okoline kako bi se na vrijeme uočile tekuće i potencijalne prilike i prijetnje te pripremili adekvatni odgovori.

---

<sup>1</sup> Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., 32.

Razlikuju se dva temeljna segmenta okoline; eksterna i interna okolina. Dok eksternu okolinu čine šire socijalne snage koje izvana utječu na poduzeće, internu okolinu čine snage koje na poduzeće utječu iz njegove nutrine.

Srž vanjske okoline čini industrijska okolina odnosno dobavljači, kupci i konkurencija<sup>2</sup>, što ne umanjuje važnost općih ekonomskih trendova koji su važni jer utječu na potražnju poduzeća, troškove i njegov konkurentski položaj. Ako se sa stajališta industrijske okoline skenira vanjska okolina, moći će se bolje sagledati koji je čimbenik relevantan u odnosu prema ostalima; relevantan u odnosu prema unutarnjoj okolini kojoj se analiziraju ciljevi i vrijednosti, resursi te organizacijska struktura i sustavi.



**Slika 1: Dimenzije okoline poduzeća**

Izvor: M. Buble, Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006., str.29

Varijable eksterne okoline formiraju kontekst u kojemu poduzeće egzistira, a mogu biti opće snage i trendovi u cjelokupnoj socijalnoj okolini ili specifični faktori koji operiraju u specifičnoj okolini zadatka organizacije – često nazvanoj njegovom industrijom. Interna okolina se sastoji od varijabli koje su unutar poduzeća i na njih menadžment može djelovati.

<sup>2</sup> Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications, Blackwell Business, str. 115.

Te varijable formiraju kontekst u kojemu se odvija rad poduzeća, a uključuju organizacijsku strukturu, kulturu i resurse kojima se poduzeće može koristiti da ostvari konkurentsku prednost.

Strategija se ne može formulirati dok menadžer odgovoran za strategiju ne razumije kontekst u kojemu će se ona ostvariti. Strategija je veza između vanjske okoline i poduzeća<sup>3</sup>. Svrha strateške analize nije u davanju odgovora već u pomoći razumijevanja kritičkih čimbenika u vanjskoj i internoj okolini. Analitičke tehnike koje se primjenjuju su zapravo okvir koji će dati podršku u identificiranju, klasificiranju i razumijevanju temeljnih čimbenika koji će dovesti do strateškog izbora.

Strateška analiza će osigurati konceptualni okvir za razradu strateških opcija koji će se temeljiti na racionalnom pristupu, intuiciji i iskustvu.

---

<sup>3</sup> Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., 36.



### **3. STRATEŠKA ANALIZA NA PRIMJERU PODUZEĆA SECURITAS**

#### **3.1. Djelatnost i povijesni razvoj**

Securitas je vodeća međunarodna zaštitarska kompanija. Djelatnost im je da brinu o sigurnosti bogatog portfelja klijenata iz različitih industrija. Pružaju širok raspon usluga od tjelesne i tehničke zaštite, usluga nadzornog centra, usluga mobilne zaštite i intervencija, pa sve do usluga prevencije gubitka (zaštitari u civilu), te pratnju novca i dragocjenosti. Sigurnosna rješenja razvijena su uz pomoć korisnika i visokog tehnološkog sadržaja te ulaganja u istraživanje i razvoj. To im omogućuje da zadovolje specifične zahtjeve korisnika po konkurentnim cijenama.

Securitas zapošljava oko 330 000 ljudi u 53 zemlje svijeta. Djeluje u Sjevernoj Americi, Europi, Latinskoj Americi, Bliskom Istoku, Aziji i Africi. Unutarnja organizacija je decentralizirana, te je podijeljena na sljedeće divizije: Sjevernu Ameriku, Europu i Latinsku Ameriku<sup>4</sup>.

U 2015. godini, ukupna prodaja Securitasa iznosila je 65 901 milijuna kuna, a operativna dobit 3 333 milijuna kuna. Dionice Securitasa nalaze se na Stockholmskoj burzi od 1991. g., te listaju na današnjoj NASDAQ OMX Stockholm.

Početkom 1900-ih, svakim danom bilo je sve više privatnih zaštitarskih tvrtki u svijetu. Primarne usluge koje su tvrtke tada nudile bile su nadgledanje opasnosti od požara, te kontrola ulaza i izlaza. U Hrvatskoj se privatno zaštitarstvo pojavilo mnogo kasnije sa sličnom situacijom, 1991. godine. Danas su već sigurnosna rješenja osmišljena vrlo detaljno kako bi se zadovoljili specijalni zahtjevi kupaca. Zaštitarska industrija je većim dijelom vođena od strane nekoliko međunarodnih tvrtki, među njima je Securitas.

Povijest Securitasa započinje pričom o maloj švedskoj zaštitarskoj tvrtki koja je kontinuirano rasla i proširila se na cijeli svijet. Sve je počelo 1934. godine sa samo tri zaposlenika. Securitas danas ima oko 330 000 zaposlenih na pet kontinenata. U Hrvatsku securitas dolazi preuzimanjem triju manjih tvrtki.

---

<sup>4</sup> Prema podacima sa službenih stranica Securitas, dostupno na <http://www.securitas.com.hr/>, [22.08.2016.]

Securitas Hrvatska je jedna od vodećih zaštitarskih tvrtki u Hrvatskoj. S više od 2 300 zaposlenih, djeluju u ukupno 12 ureda u Hrvatskoj<sup>5</sup>. Specijalizirani su za pružanje cjelokupnih usluga tjelesne i tehničke zaštite, zaštite od požara, pratnje novca i dragocjenosti, centralnog dojavnog sustava i intervencija nad priključenim alarmnim sustavima.

Uz tri vodeća načela: povjerenje, budnost i uslužnost, Securitas štiti domove, radna mjesta i društvo 24 sata dnevno. Zajedno s korisnicima usluga, kontinuirano unaprjeđuju razinu sigurnosti u vremenu kad rizici evoluiraju. Kvalitetni ljudi i napredne tehnologije Securitasa usklađeni su u cjelovita rješenja s ciljem stvaranja sigurnog okruženja. Fokusrajući se na rješenja koja su prilagođena individualnim potrebama korisnika, osnova su za stvaranje kontinuiranog rasta na svim tržištima.

### **3.2. Vrijednosti organizacije**

Korporativna kultura izgrađena je na vrijednostima koje oblikuju dugoročnu i financijski uspješnu tvrtku stvaranjem koristi za kupce, zaposlenike i dioničare. One su sažete triju riječima: povjerenje, budnost i uslužnost<sup>6</sup>.

#### Povjerenje

Zaposlenik Securitasa pošten je i sukladno tome može mu se povjeriti samostalno obavljanje radnih zadataka na objektu klijenta gdje su najčešće prisutni vrijedni podaci i predmeti. Povjerenje je beskompromisan zahtjev za zaposlenike i poslovanje Securitasa. Ono se također odnosi na obvezu zaposlenika na prijavljivanje neprikladnih radnji i nezadržavanja informacija, te otvoreno iznošenje zapažanja, primjedbi i prijedloga.

#### Budnost

Zaposlenici Securitasa susretljivi su i često primjećuju situacije koje drugim ljudima mogu promaknuti. Budnost predstavlja njihovu koncentraciju i moć zapažanja, uključujući i svijest

---

<sup>5</sup> Prema podacima sa službenih stranica Securitas, dostupno na <http://www.securitas.com.hr/>, [22.08.2016.]

<sup>6</sup> Na temelju Izvještaja o održivom razvoju, dostupno na:

[http://www.securitas.com.hr/globalassets/croatia/files/securitas\\_group\\_sustainability\\_report\\_2015.pdf](http://www.securitas.com.hr/globalassets/croatia/files/securitas_group_sustainability_report_2015.pdf), [22.08.2016.]

o potencijalnim rizicima ili incidentima koji se mogu dogoditi na šticeenim objektima ili vrijednostima korisnika naših usluga.

### Uslužnost

Zaposlenici će uvijek pružiti pomoć, čak i ako se to ne odnosi na njihov konkretan posao. Njihov prioritet je svim ljudima učiniti život sigurnijim. Zaposlenici tvrtke Securitas intervenirati će u slučaju pojave prijetnje ili potencijalne opasnosti.

### **3.3. Korporativna strategija tvrtke Securitas**

Zaštitarske usluge osiguravaju vidljivu korist društvu i ekonomiji, ne samo za klijente, već i za društvo u cjelini. Održivo poslovanje je temelj dugoročnog rasta. Za Securitas, društveno odgovorno poslovanje sastavni je dio svakodnevnog djelovanja, ne samo iz financijskog aspekta, već iz društvenog i ekološkog. Sama načela osnovne djelatnosti protkana su idejom DOP djelovanja stoga i van pružanja usluga glavne djelatnosti organizacija nastoji doprinijeti društvu u kojem djeluje.

Securitas djeluje u 53 zemlje i zapošljava oko 330 000 ljudi u cijelom svijetu. Prioritet je da budu odgovoran i čvrst poslodavac uz uspostavljanje jasnih etičkih načela. Securitas svakodnevno obavlja odgovorne i često osjetljive aktivnosti. Kodeks vrijednosti i etičkih načela služi kao vodeći dokument za rad i pomaže u provođenju visokih etičkih standarda poslovanja. Zadaće provode i na temelju ostalih dokumenata koji pomažu ostvarenju ciljeva poslovanja i DOP djelovanja tvrtke, uključujući antikorupcijsku policu i policu emisije ispušnih plinova za vozila.

Securitas kontinuirano razvija rad na održivosti korporacije. Predaja izvješća o održivom poslovanju prema Globalnoj inicijativi o izvještavanju za financijsku godinu 2015. sastavni je dio redovnog izvještavanja i sastanaka menadžmenta kompanije.

### **3.4. Strategija djelovanja**

Securitas je lider u području sigurnosti. Fokus poslovanja temelji se na isporuci integriranih sigurnosnih rješenja. U suradnji s korisnicima usluga, razvijaju učinkovita sigurnosna rješenja prilagođena individualnim potrebama svakog korisnika. Osiguravaju optimalnu razinu sigurnosti: kombiniranjem tjelesne i mobilne zaštite kao i posebno obučениh zaštitara na nadzornom centru i integraciju novih tehničkih rješenja.

Kvalitetu usluga održavaju kontinuiranim ulaganjem u nove tehnologije kao što su udaljeni video nadzor i pametni sef za poslovne korisnike. Važna komponenta dugoročne strategije je i proširenje globalne prisutnosti. Cilj je održati snažnu poziciju u zaštitarskoj industriji i osigurati nesmetano pružanje usluga globalnim klijentima.

Menadžment tim Securitas Hrvatske čini 14 članova. Uz glavnog direktora, ostali su menadžeri glavnih funkcija poput: prodaje, ključnih kupaca, tehničke zaštite, financija, kadrova, pravnih poslova i rizika, marketinga i komunikacija, IT poslova i sl<sup>7</sup>.

### **3.5. Asortiman usluga**

Securitas pruža sve usluge za zaštitu gospodarske djelatnosti, doma, radnog mjesta te svih vrsta gospodarskih objekata. U Securitasa su svjesni da svaki korisnik ima svoje specifične potrebe, zahtjeve i uvjete, stoga prilagođavaju svoje usluge individualnim potrebama svakog pojedinca. Na taj način odlike usluga i cijenu prilagođavaju mogućnostima i potrebama korisnika.

Poslove tjelesne zaštite obavljaju obučeni i licencirani zaštitari u skladu sa zakonom i ugovorom. Izbor zaposlenika za tjelesnu zaštitu vrši odjel ljudskih potencijala uz prethodnu provjeru osobnosti, vještina i sposobnosti kandidata.

Usluge zaštitara podrazumijevaju prisutnost osobe na objektu koja štiti ljude i imovinu od uništenja, oštećenja, krađe i drugih oblika štetnog djelovanja. Zaštitari Securitasa pružaju

---

<sup>7</sup> Prema podacima sa službenih stranica Securitas, dostupno na <http://www.securitas.com.hr/>, [26.08.2016.]

usluge prilagođene individualnim potrebama svakog korisnika s obzirom da je za takve usluge potreban bliski kontakt s korisnikom i znanje o njegovom poslovanju.

Usluge zaštitara najčešće se koriste za srednje i velike tvrtke, te se razlikuju ovisno o potrebama objekta svakog korisnika.

U skladu s dogovorenim procedurama rada, oni mogu obavljati i poslove poput zvanja i javljanja na telefon, slanja i zaprimanja pošte, posluživanja klijenata itd. Možete angažirati recepcionare s poznavanjem stranih jezika, te osposobljene za rad na računalima.

Nezaobilazan čimbenik u sigurnosti bilo kojeg događanja je i prisutnost redara. S obzirom na veličinu i iskustvo Securitasa, oni pružaju i redarske usluge za događanja svih kapaciteta. Bez obzira na organizaciju većeg ili manjeg događanja, prisutnost uniformirane i licencirane osobe ulijeva osjećaj sigurnosti i regulirano je zakonom.

Securitas Hrvatska pruža usluge tjelohranitelja, odnosno zaštite VIP osoba. Tjelohranitelji kojima je povjeren važan zadatak posjeduju posebna znanja potrebna za zaštitu VIP osoba. Na raspolaganju su im razne vrste prijevoznih sredstava i druga oprema koja korisniku usluge omogućuje potpunu sigurnost i privatnost. Tjelesna sprema samo je jedan bitan segment osposobljenosti. Poznavanje zakonskih propisa i rukovanje vatrenim oružjem također je neophodno za uslugu tjelohranitelja. Soga redovito ulažu u provjeru i obnavljanje licenci svojih zaposlenika kao i u obuku te zdravstveno stanje i spremu zaposlenika.

Uz usluge tjelesne zaštite dio asortimana su i usluge tehničke zaštite. Securitas nudi i usluge ugradnje i održavanja svih sustava tehničke zaštite, njihova nadzora, obuku o korištenju i intervencije na objekte. Zaposlenici Securitasa mogu u najkraćem roku doći u objekt, izvršiti procjenu ugroženosti, izraditi sigurnosni elaborat, ugraditi potrebnu opremu i objekt priključiti na nadzorni centar Securitasa.

Ugradnja obuhvaća<sup>8</sup>:

- Alarmne sustave
- Videonadzorne sustave

---

<sup>8</sup> Prema podacima sa službenih stranica Securitas, dostupno na <http://www.securitas.com.hr/>, [12.08.2016.]

- Sustave kontrole pristupa
- Interlocking vrata

Nadzor podrazumijeva: praćenje svih događaja od 0-24 pomoću centralnog dojavnog sustava, intervencije ekipe Securitasa na šticeći objekt po prijemu signala alarma, obavješćavanje korisnika o događanjima značajnim za sigurnost objekta, te prema potrebi, nadležnih organa te utvrđivanje uzroka alarmiranja.

Securitas Hrvatska pruža i usluge pratnje novca i dragocjenosti, te za tu svrhu raspolaže specijaliziranim vozilima s posebnom zaštitnom opremom.

Usluge pratnje novca i dragocjenosti obavljaju posebno obučeni zaštitari s višegodišnjim iskustvom na ovim poslovima, što omogućuje siguran prijevoz vrijednosti na cijelom teritoriju Republike Hrvatske. Sva vozila namijenjena za pratnju novca i dragocjenosti sadrže jedinicu s GPS prijemnikom, te se nadgledaju 24 sata dnevno u nadzornom centru Securitasa. Pošiljke se isključivo prenose u sigurnosnim spremnicima s elektrokemijskom zaštitom, što pruža veću sigurnost pratnje pošiljke. Potpuna polica osiguranja koja pokraj profesionalne odgovornosti obuhvaća novac i druge vrijednosti u prijevozu, pokriva i potpune relacije prijenosa i prijevoza novca i dragocjenosti, te oslobađa klijente obveze osiguranja vrijednosnih pošiljki.

Još jedna usluga iz palete ponude jest i usluga zaštite zaštitara u civilu koja se naziva i uslugom „prevencije gubitka“. S ciljem sprječavanja krađe i gubitaka u poslovanju korisnika, posebno trgovačkog sektora, osnovali su zaseban odjel namijenjen trgovačkim centrima i trgovinama.

Zaštitari u civilu posebno su obučeni za hvatanje počinitelja kaznenog djela krađe. Njihova osnovna zadaća je uočavanje, sprječavanje i hvatanje počinitelja u krađi. Oni na diskretan način prate osobe sumnjivog ponašanja, obavljaju kontrolu posjetitelja i kupaca, te nadzor kompletne trgovine, osobno i putem sustava videonadzora.

Uz video nadzor objekata u ponudi je i zaštita od požara koja najčešće uključuje kombinaciju sustava vatrodjave i zaštitara koji imaju preventivnu ulogu otkrivajući radnje koje mogu uzrokovati požar, te profesionalnih vatrogasaca. Posao uvijek započinje procjenom rizika

kako bi rješenja za zaštitu objekta od požara bila efikasna i zadovoljavala pravne regulative, a zatim se izrađuje detaljan protupožarni i evakuacijski plan.

Realizaciju ovih usluga omogućuju operateri u nadzornom centru Securitasa koji od 0-24 prate i koordiniraju sve sustave tehničke zaštite koji su priključeni na centar; alarmne sustave i sustave videonadzora u stanovima, kućama, vikendicama i poslovnim prostorima; GPS sustave u vozilima korisnika i vozilima Securitasa koja su namijenjena pratnji novca i dragocjenosti, te vozilima mobilnih i interventnih ekipa.

Posebno obučeni operateri Securitasa, nakon primljene dojave o alarmu ili pri zapažanju sumnjive situacije sustavom videonadzora ili nadzora vozila, provjeravaju njezinu autentičnost i dalje postupaju po proceduri koja je usklađena sa zahtjevima i potrebama korisnika usluga. Na alarm najčešće reagira interventna ekipa osposobljenih, iskusnih i naoružanih zaštitara koji u najkraćem mogućem vremenu otklanjaju uzroke i štite objekt do dolaska pripadnika MUP-a ili korisnika usluge.

Mobilna zaštita dio je ponude Securitasa. Njihove mobilne ekipe mogu osigurati obilazak objekata u različitim vremenskim periodima, danju ili noću, te na taj način spriječiti planove potencijalnih provalnika ili uočiti nepravilnosti poput curenja vode ili razbijenog prozora.

Dio ponude čine i usluge satelitskog nadzora vozila kojima se pruža kontrola i nadzor, te ekonomičnija organizacija korištenja vozila uz ostvarenje ušteda na troškovima voznog parka. Usluga funkcionira tako da se u vozilo ugrađuje jedinica koja sadrži GPS prijemnik i GSM SIM karticu. Jednom ugrađena, jedinica konstantno nadzire rad vozila, njegovu lokaciju, brzinu i smjer. Sve prikupljene podatke jedinica šalje na server, gdje se oni pohranjuju. Djelatnici nadzornog centra Securitas Hrvatske preko računala prate, evidentiraju i prosljeđuju sve podatke na osnovu kojih rade analize i izrađuju izvješća.

Ovaj paket usluga osigurava<sup>9</sup>:

- Zaštita vozača i putnika u vožnji
- Smanjenje prijeđene kilometraže
- Smanjenje troškova goriva
- Smanjenje troškova održavanja vozila

---

<sup>9</sup> Prema podacima sa službenih stranica Securitas, dostupno na <http://www.securitas.com.hr/>, [14.08.2016.]

- Smanjenje prekovremenih sati vožnje
- Smanjenje administrativnih troškova
- Sigurnija vožnja i manje prometnih nezgoda
- Povećanje kvalitete usluge prema klijentima

Uvođenjem sustava satelitskog nadzora vozila direktno se utječe i na povećanje produktivnosti sustava korisnika usluge.

Kruna usluga jest ponuda usluge izrade sustava rješenja koja prilagođavaju sigurnosnim potrebama poslovanja klijenata.

Uspješna sigurnosna rješenja najčešće sadrže kombinaciju različitih usluga tjelesne i tehničke zaštite koje se međusobno nadopunjuju kako bi se spriječile potencijalne štete i opasnosti, te kako bi zaštitili vrijednosti. Kombinacijom tradicionalnih zaštitara s primjerice, sustavom videonadzora, te redovnim i izvanrednim održavanjem vašeg sustava, klijenti mogu značajno smanjiti troškove te izbjeći potencijalne poteškoće u svakodnevnom poslovanju.

Prednosti Securitas sigurnosnih rješenja čini: jednostavnost, prilagođenost prema potrebama poslovanja klijenta, ne vežu za sobom investicijske troškove, usluga uključuje servis i održavanje postavljene opreme.

Prezentacija asortimana ukazuje na poprilično složen sustav upravljanja uslugama te zahtijeva kontinuirana ulaganja u sustav pružanja usluga, ali i očuvanja kvalitete usluga. Visok stupanj tehnološke ovisnosti čini dodatnu prijetnju poslovanju. Više o prijetnjama i prilikama iz okoline poduzeća biti će u nastavku.



### **3. ANALIZA DIMENZIJA OKOLINE NA PRIMJERU PODUZEĆA SECURITAS**

#### **3.1. Analiza eksterne okoline**

Prirodnu ili fizičku okolinu Securitasa čini fizičko okruženje u kojem djeluje. Zbog prirode djelatnosti postoje mnogi aspekti utjecaja na okoliš i prirodno okruženje. Jedan od utjecaja je korištenje voznog parka i vatrenog oružja. Kako bi smanjili negativan utjecaj na ozon, vozni park servisiraju redovito. Pružanjem usluga ulažu u podizanje svijesti o zaštiti okoliša od požara.

Političko-pravna okolina ima značajan utjecaj na poslovanje Securitasa iz razloga jer se radi o poduzeću koje djeluje na globalnoj razini. Securitas Hrvatska dio je globalne korporacije stoga politički odnosi te propisi i zakonska regulative imaju veliki utjecaj na djelovanje unutar grupe, širenje na nova tržišta te sklapanje novih poslova. Zakonska regulativa koja definira potrebu prevencije svih gospodarskih objekata u zaštiti imovine osigurala je novu tržišnu nišu ovoj djelatnosti. Politički odnosi u zemlji ukazuju na previranja što nosi nesigurnost po pitanju budućih propisa iz zakona koji definiraju ovu djelatnost.

Politički odnosi na međunarodnoj osnovi su poprilično stabilni no negativne efekte mogu imati previranja na domaćoj političkoj sceni. To treba imati na umu kod izrade strategija širenja na nova tržišta.

Ekonomsku okolinu čine: tržišni, financijski i ekonomski faktori te faktori ekonomske politike. Tržišni faktori ukazuju na to da se hrvatsko gospodarstvo tek počelo oporavljati od krize te da se može očekivati rast realnog dohotka te oporavak potražnje što će doprinijeti rastu potražnje i za uslugama Securitasa zbog otvaranja novih poduzeća, povećanja poslovnih kapaciteta koje će trebati štititi te organizacije novih događaja poduzeća iz industrije evenata. Sve to uz obvezu provođenja mjera prevencije štetnih događaja poduzeća povećavaju svoju potražnju za uslugama Securitasa. Usprkos toliko podupirućih čimbenika ekonomske okoline, treba imati na umu da se mogu javiti i opirući faktori poput ponovne pojave krize u nacionalnoj ekonomiji, šokovi tržišta kapitala koji smanjuju potencijal izvora financiranja te faktori ekonomske politike koji bi bili posljedica pobjede nedovoljno kompetentnih predstavnika na nadolazećim izborima. S druge strane i takav slučaj može voditi rastu prodaje nekih usluga poput civilne i tehničke zaštite zbog promjena navika i ponašanja ljudi (veća

stopa krađi). Stoga ovaj aspekt eksterne okoline treba kontinuirano i jako pažljivo pratiti kako bi se odgovorilo na najmanje promjene trendova s ciljem jačanja prodaje.

Socijalno-kulturnu dimenziju okoline čine: kulturne karakteristike i socijalni trendovi. Kulturne karakteristike se ističu po tome da su stanovnici tržišta na kojem djeluje već naviknuli na usluge Securitasa te se ponašaju u skladu s pravilima (od ponašanja u trgovačkim centrima, do ponašanja u malim prodavaonicama) što olakšava posao poduzeću. Nadalje kulturu gospodarskih subjekata odlikuje sklonost preventivnim mjerama i potreba za osiguranjem imovine i djelatnosti što pozitivno djeluje na prodaju usluga zaštite.

Tehnološka okolina definirana je tehničkim, tehnološkim te tehnno-ekonomskim faktorima. Priroda djelatnosti te uloga tehničke opreme i tehnološkog razvoja u zaštiti i nadzoru objekata i ljudi te imovine i pratnje novca i vrijednosti, ukazuje na iznimno visok stupanj uloge tehničke opremljenosti, ali i ovisnosti o tehnološkom razvoju. Upravo stoga imaju vlastiti sustav razvoja novih poslovnih rješenja koji koriste i u pružanju usluga sistemskih rješenja zaštite. Visoka ovisnost o tehnologiji definira određene troškove koji mogu voditi rastu troškova poslovanja u slučaju negativne spirale cijena takvih usluga uslijed određenih pritisaka i inflacije.

Demografsku okolinu čine demografski i povijesni faktori. Demografski faktori ciljnih segmenata ukazuju da se radi o rastućem broju objekata i subjekata koji traže usluge zaštite što zbog pogodne regulatorne pozadine kao faktora ponašanja potencijalnih korisnika usluga, tako i zbog promjena u vrijednostima korisnika usluga i ostalih pojedinaca društva tržišta na kojem djeluju. Potonje se odnosi nažalost na jačanje negativnih odlika socijalne dimenzije društva (udaljšavanje među ljudima, sklonost krađama i sl.) koje također pozitivno djeluju na potražnju za uslugama zaštite.

Povijesni faktor je svakako podupirući faktor razvoja i rasta jer iskustvo osigurava razvoj kvalitetne suradnje i lojalnosti korisnika što osigurava rast potražnje drugih usluga iz asortimana.

U skladu s odlikama svake od dimenzija opće okoline, vidljivo je da u eksternoj okolini prevladavaju podupirući faktori. Neki su posljedica negativnih socijalnih i kulturnih te subkulturnih trendova društva, ali ipak do određene granice i u svojim začecima pozitivno djeluju na potražnju zbog karaktera djelatnosti Securitasa. Prijetnje tj. opirući faktori se mogu

javiti unutar političko-pravne te ekonomske dimenzije okoline, ali ipak ukupni utjecaj je pozitivan zbog značaja i snage utjecaja faktora ostalih dimenzija ove okoline. Prikaz snage utjecaja i značaja na poslovanje svakog faktora prema dimenzijama eksterne okoline dan je u tablici u nastavku. Ukupna snaga u skladu s važnošću svakog od faktora okoline je 200. To je pokazatelj da se u okruženju nalazi mnogo prilika na kojima se mogu izgraditi snage kako bi se nadvladale prijetnje te nadišle slabosti poslovanja.

**Tablica 1: Dimenzije opće okoline Securitas**

Dimenzije opće ili socijalne okoline	Prijetnja/ Prilika	Utjecaj faktora	Važnost faktora	Prilika/prijetnja
<b>1. Prirodna ili fizička okolina</b>	+	+3	3	+9
<b>2. Političko-pravna okolina</b>				
-politički odnosi	-	-6	7	-42
-pravna regulativa	+	+4	7	+28
<b>3. Ekonomska okolina</b>				
- tržišni faktori	+	-7	7	-49
- ekonomski faktori	-	-6	9	-54
- faktori ekonomske politike	-	-7	6	-42
<b>4. Socijalno-kulturna okolina</b>				
- kulturne karakteristike	+	+8	8	+64
- socijalni trendovi	+	+6	7	+42
- obrazovni faktori	+	+5	6	+30
<b>5. Tehnološka okolina</b>				
- tehnički faktori	+	+8	8	+64
- tehnološki faktori	+	+8	9	+72
<b>6. Demografska okolina</b>				
-demografski faktori	+	+6	6	+36
-povijesni faktori	+	+7	6	+42
UKUPNO:				+200

Izvor: Na temelju istraživanja autorice

### **3.5. Analiza poslovne okoline**

Analiza poslovne okoline se odnosi na analizu zainteresiranih strana za poslovanje Securitasa. Ona uključuje analizu: dobavljača, kupaca, poslovnih partnera i dobavljača, vjerovnika, vladinih i nevladinih organizacija, dioničara, zaposlenika te konkurenata.

Kupce tj. korisnike usluga Securitasa čine poslovni subjekti i privatne tj. fizičke osobe. Veličina tržišta osigurava djelovanje nekoliko velikih te nekolicinu malih poduzeća za pružanje usluga zaštite. Korisnici usluga su zainteresirani za poslovanje kako bi bili sigurni da je poduzeće opremljeno i u sposobnosti zadovoljiti njihovim zahtjevima. Uspješno poslovanje znak je jamstva održavanja standarda te očuvanja kvalitete kao i praćenja trendova u zaštiti, ali i zadovoljstva zaposlenika koji su glavni nosioci procesa pružanja usluga.

Poslovne partnere predstavljaju dobavljači opreme, ali i poslovni suradnici u pružanju usluga zaštite. Oni su zainteresirani za poslovanje Securitasa iz razloga težnje za kvalitetnom suradnjom s aspekta poslovnih partnera te želje za plasmanom svojih proizvoda s aspekta dobavljača. Samo uspješno poduzeće može im osigurati nastavak suradnje.

Vladine i društvene organizacije čine porezne vlasti te sindikati kao i različita udruženja zaštite prava. Vladine organizacije su zainteresirane za poslovanje jer im je ono izvor ubiranja nameta u vidu poreza, taksu i ostalih davanja koje Securitas kao poslovni subjekt ima kao obvezu u skladu s propisima i zakonima tržišta na kojima djeluje. Ostale društvene organizacije imaju značajan utjecaj na poslovanje jer utječu na ugled te percepciju usluga ove djelatnosti (poput različitih udruga zaštite prava, primjerice prava kupaca, zaštite privatnosti, slobode izražavanja medija – jer nerijetko se štite javne osobe, stoga neki elementi za koje se zalažu ove udruge mogu biti narušeni, ali u svrhu većeg cilja tj. sprječavanja povrede pojedinaca ili imovine). Od strane tih faktora mogu proizaći neki opirući faktori koji mogu imati vid prijetnji na poslovanje Securitasa.

Zaposlenici su jedan od najbitnijih interesnih grupa za poslovanje poduzeća iz razloga jer su interni faktor koji ima ključnu ulogu za obavljanje djelatnosti. Interes zaposlenika je u sigurnosti posla, osiguranja plaće kao fer naknade za rad te organizacije u kojoj vide vlastiti razvoj. Motivirani zaposlenici ne samo da su efikasniji i efektivniji u obavljanju svog posla već se u takvom okruženju koje ih motivira razvijaju sinergijski efekti na poslovni uspjeh. Od strane ove grupe zainteresiranih mnogo je podupirućih faktora ako se razradi kvalitetna strategija ljudskih resursa.

Kreditori i vjerovnici jesu poslovni partneri, dobavljači i banke koji na temelju dosadašnje suradnje sa Securitasom imaju povjerenje te nastoje produbiti te odnose kako bi osigurali siguran segment plasmana proizvoda. Dugogodišnja suradnja osigurava prilike za Securitas jer suradnja s dobavljačima osigurava ulaganje u standarde i očuvanje kvalitete usluga zahvaljujući najmodernijoj tehnologiji.

Na temelju odlika te odnosa sa grupama zainteresiranim za poslovanje Securitasa može se podupiruće i opiruće faktore ove dimenzije okoline prikazati kao u tablici u nastavku.

Analiza interesnih grupa na to da dominiraju odupirući faktori. Najveću važnost imaju konkurenti koji imaju više opirućih čimbenika. Njihov utjecaj na poslovanje je velik te zahtijeva brzu i preciznu reakciju. Izvjesnost je veća na hrvatskom nego na inozemnim tržištima zbog veličine tržišta i turbulencija te je stoga spremnost kontingencijskih planova veća. Uz njih najveći značaj imaju kupci. Izvjesnost je također visoka jer se radi o dugogodišnjim klijentima koje odlikuje lojalnost i s kojima se gradi odnos na povjerenju i poticanju suradnje.

Zaposlenici kao zainteresirani imaju značajnu ulogu u definiranju snaga te diferenciranju poduzeća i njegovih usluga zbog toga jer su oni u direktnom kontaktu sa korisnicima usluga. Nadalje oni osiguravaju realizaciju usluge i njezinu kvalitetu te u konačnici ishod u slučaju realizacije osiguranog događaja. Obrazovanje, sprema te vještine kadrova igraju ključnu ulogu te su izvor podupirućih faktora, stoga je njihov utjecaj maksimalan. Kontinuitet ulaganja u spremu te provjera zdravstvenog stanja zaposlenika doprinosi visokom stupnju izvjesnosti. Najmanja je izvjesnost po pitanju motivacije zaposlenika jer se radi o velikoj organizaciji stoga je otežano upravljanje ljudskim resursima. Priroda posla veže za sobom mnoge profesionalne tegobe stoga stvara nezadovoljstvo radnika i u slučaju kontinuiteta napora menadžmenta u motivaciji zaposlenika. Stoga treba staviti naglasak na upravljanje ljudskim resursima kako bi se smanjili negativni efekti na zdravlje zaposlenika koji dugo radne na nekoj poziciji. To je vrlo bitno u ovom poslu jer svaki segment nije jednako stresan niti nosi jednak pritisak i rizik. Rotacije su stoga poželjne kao i nagrade u vidu bonusa na plaću i u slučajevima iznimnih situacija. To će smanjiti neizvjesnost te povećati lojalnost zaposlenika poduzeću.

Kompleksnost svakog od faktora te potreba za kontinuitetom napora u razvoju odnosa s interesnim grupama ukazuje na to da svaki od interesnih grupa može imati opiruće i

podupiruće faktore, bitno je dakle, uložiti adekvatan napor u razvoj odnosa s interesnim grupama. Pod utjecajem su najmanje faktori koji dolaze od konkurencije stoga se njima treba prilagoditi i iskoristiti opiruće faktore ostalih interesnih grupa kao oružje za odgovor na opiruće faktore konkurencije.

**Tablica 2: Opirući i podupirući faktori poslovne okoline**

Zainteresirani	Važnije pretpostavke	Procjena važnosti	Izvjesnost
<u>KONKURENTI</u>	<u>OPIRUĆE</u>		
	a) Konkurenti RH tržišta	8	8
	b) Konkurenti ostalih tržišta	10	7
<u>POSLOVNI PARTNERI DOMAĆI</u>	<u>PODUPIRUĆI</u>		
	a) dobra suradnja	8	7
	b) povjerenje u klijente	8	7
	c) dugogodišnja suradnja	8	8
<u>STRANI</u>	<u>PODUPIRUĆI</u>		
	a) dobra suradnja	8	6
	b) dugogodišnja suradnja	7	6
<u>DOBAVLJAČI</u>	<u>PODUPIRUĆI</u>		
	a) pravovremena isporuka inputa	10	8
	b) dugogodišnja suradnja	8	8
<u>KUPCI</u>	a) <u>povjerenje</u>	10	7
	b) <u>lojalnost</u>	10	7
<u>ZAPOSLENICI</u>	<u>PODUPIRUĆI</u>		
	a) obrazovanost kadrova	10	6
	b) visoka kvaliteta pružanja usluga/prodaja	10	8
	c) motiviranost i zadovoljstvo poslom	10	5
<u>DIONIČARI-VLASNICI</u>	<u>PODUPIRUĆI</u>		
	a) zajedničko djelovanje	6	7
<u>KREDITORI</u>	<u>OPIRUĆE</u>		
	a) povećanje troškova zbog kreditnih ograničenja i varijabiliteta kamata	9	5
	b) ograničavanje sredstava	8	5
<b>UKUPNO</b>			943

Izvor: Na temelju istraživanja autorice

### 3.6. Analiza konkurentske strukture industrije

1. potencijalna stopa rasta,

Visoka \_\_\_\_\_ niska

2. prijetnja ulaska novih poduzeća,

Nema barijera \_\_\_\_\_ praktički nemoguće

3. intenzitet rivalstva, odnosno suparništva,

Konkurencija do krajnosti \_\_\_\_\_ skoro nema konkurencije

4. pritisak zamjenskih proizvoda ili supstituta,

Raspoložive mnoge zamjene \_\_\_\_\_ skoro nema zamjena

5. zavisnost od dopunskih ili komplementarnih proizvoda,

Jaka zavisnost proizvoda \_\_\_\_\_ praktička nezavisnost

6. snaga cjenkanja kupaca,

Kupci određuju uvjete \_\_\_\_\_ prodavatelji određuju uvjete

7. snaga cjenkanja dobavljača,

Dobavljači određuju uvjete \_\_\_\_\_ kupci određuju uvjete

8. stupanj tehnološke ovisnosti,

Visoka razina tehnologije \_\_\_\_\_ niska razina tehnologije

9. postotak primjene inovacija,

Vrlo brze promjene \_\_\_\_\_ skoro nema promjena

10. razina sposobnosti managementa

Mnogo sposobnih menagera \_\_\_\_\_ malo sposobnih menagera

Analizom konkurentske strukture industrije vidi se da istu odlikuje visok stupanj koncentracije i konkurencije te usprkos tome i dalje postoje mnoge barijere ulaska u granu zbog niza uvjeta koji se trebaju zadovoljiti za pružanje usluga zaštite. Ovu djelatnost odlikuje potreba za pružanjem komplementarnih usluga i proizvoda te je usprkos tehnološkom razvoju još uvijek razina zamjene supstitutima relativno niska. Cijenu proizvoda i usluga definira najviše potražnja što znači da je zbog pritiska konkurencije i rušenja cijena usluga pregovaračka moć kupaca visoka. Visoka tehnološka ovisnost i sve brže promjene u društvu te rast zahtijeva, utječu na potrebu za inovativnošću. Securitas zahvaljujući uhodanosti, odnosima s parterima te stručnom kadru, nalazi se na visokoj poziciji prema svih deset aspekata konkurentnosti na razini industrije. Ipak, prostora za unaprjeđenje ima posebno u

domeni menadžmenta ljudskih resursa, organizacije poslovanja i pružanja pojedinih usluga zaštite.

### 3.7. Analiza ocjene ranjivosti

**Tablica 3: Analiza i ocjena ranjivosti**

Kategorija podupiranja	Potencijalne prijetnje i njihove posljedice		Utjecaj	Vjerojatnost	Reakcija	Procjena ranjivosti
	Prijetnja	Posljedica				
Politički odnosi	Međunarodni odnosi zemalja na čijim tržištima djeluje	Ograničen pristup novim tržištima, jačanje konkurenata na nekim od tržišta	9	85%	6	nespremn o
Poslovni partneri i dobavljači	Pronalazak novih partnera	Rast troškova, smanjenje razine opremljenosti	8	65%	8	Spremno
Zaposlenici	Traženje novog posla	Davanje otkaza	10	87%	6	nespremn o
Nevladine organizacije	Prosvjedi, smanjenje ovlasti zaposlenika	Blokada pružanja usluga, smanjenje prodaje, sudske tužbe, gubitak ugleda	10	55%	7	Djelomice spremno
Kupci	Promjena pružatelja usluga, korištenje supstituta	Smanjenje prihoda	10	65%	7	Djelomice spremno
			33,55		7	

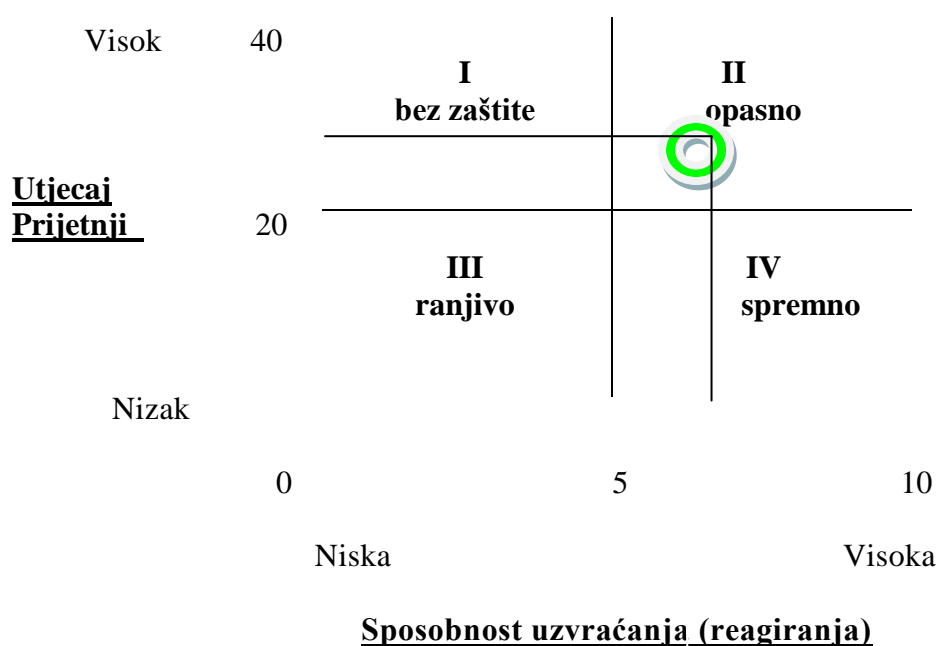
Izvor: Na temelju istraživanja autorice



S obzirom na trendove i neizvjesnosti okoline u kojoj posluje kako eksterne tako i poslovne, uočava se da se Securitas nalazi i djeluje u vrlo opasnoj zoni svog iznimno turbulentnog okruženja. To je zbog toga jer djeluje na poprilično različitim tržištima s geografskog, kulturnog i zakonskog aspekta. Mnogo je prijetnji koje mogu proizaći iz političkih odnosa, te od strane nevladinih organizacija na koje ne mogu biti spremni. To je iz razloga što propisi koji reguliraju ovu djelatnost u svrhu pružanja usluga mogu biti u sukobu s nekim drugim propisima i pravima. To je posljedica kontradiktornosti u uređenjima samog društva stoga mogućnost reakcije nije isključivo u „rukama“ Securitasa.

Nespremnost na reakcije zaposlenika ukazuju na složenost upravljanja u velikoj organizaciji i potrebu jačanja sustava monitoringa efektivnosti rada te sustava nagrađivanja te ocjene radnih mjesta kako bi se zaposlenicima osigurali potrebni uvjeti i zaštite od stresa, profesionalnih oboljenja i sl. Potonje bi pozitivno utjecalo na motiviranost, radni učinak te doprinijelo razini spremnosti na reakcije zaposlenika.

U skladu s time može se izraditi matrica ranjivosti iz koje je vidljiv položaj poduzeća s obzirom na analizirane faktore. Uočava se da je potrebno poraditi na kontingencijskim planovima za reakcije u segmentu upravljanja ljudskim resursima te odnosa s nevladinim organizacijama kako bi se osiguralo jednostavnije i suvremenije pružanje usluga te u konačnici diferencijacija spram konkurencije.



**Slika 2: Matrica ranjivosti**

Izvor: Na temelju istraživanja autorice

### 3.8. Identifikacije profila sposobnosti

Analizom profila sposobnosti može se zaključiti da menadžment, ali i sve zaposlene Securitasa očekuje razdoblje strateškog repozicioniranja uslijed dužeg stagniranja tržišnog udjela na području RH. Poseban izazov je očuvanje poslovnih ugovora u segmentu pratnje novca koje sve više osvaja konkurent Sokol Marić Security zbog većeg voznog parka i razgranatije geografske pokrivenosti ove usluge što mu osigurava smanjenje troškova uslijed ekonomije obujma.

Analiza profila konkurentske sposobnosti ukazuje na solidnu razinu spremne, ali svakako to ne znači da mogu ostati pasivni na poteze konkurencije te širenje njihove mreže i kanala pružanja usluga. Najveći konkurent je Sokol Marić Security koji ostvaruje veću pokrivenost nacionalnog tržišta. Potrebna su dodatna ulaganja u kapacitete, posebno vozni park, te zaposlene u vidu angažmana novih radnika za pratnju novca. Organizacija posla je potrebna u segmentu prijevoza i pratnje novca jer su relacije duge i iscrpljujuće. Uzrok toga su dobrim dijelom i nejasno postavljeni ciljevi.

Na menadžmentu je da uskladi viziju i ciljeve s vještinama predviđanja i praćenja trendova te organizacije posla.

Obilježja profila	Vrlo velika (3)	Velika (2)	Dovoljna (1)	Normalna (0)	Nedovoljna (-1)	Slaba (-2)	Vrlo slaba (-3)
1. Sposobnost osmišljavanja vizije budućeg razvitka poduzeća	3	2	1	0	-1	-2	-3
2. Sposobnost predviđanja budućnosti poduzeća	3	2	1	0	-1	-2	-3
3. Sposobnost jasnog utvrđivanja ciljeva	3	2	1	0	-1	-2	-3
4. Sposobnost kreiranja strategije budućeg razvitka poduzeća	3	2	1	0	-1	-2	-3
5. Sposobnost organiziranja	3	2	1	0	-1	-2	-3
6. Sposobnost angažiranja kvalitetnih kadrova	3	2	1	0	-1	-2	-3
7. Sposobnost zadržavanja postojećeg kadra	3	2	1	0	-1	-2	-3
8. Sposobnost timskog rada	3	2	1	0	-1	-2	-3
9. Sposobnost vođenja i motiviranja	3	2	1	0	-1	-2	-3
10. Sposobnost učinkovitog delegiranja ovlasti	3	2	1	0	-1	-2	-3
11. Sposobnost komuniciranja s okolinom	3	2	1	0	-1	-2	-3
12. Sposobnost brzog i djelotvornog odlučivanja	3	2	1	0	-1	-2	-3
13. Sposobnost uspješnog rješavanja konflikata	3	2	1	0	-1	-2	-3
14. Sposobnost kontroliranja radnog procesa	3	2	1	0	-1	-2	-3
15. Sposobnost procjenjivanja okoline	3	2	1	0	-1	-2	-3

**Slika 3: Ocjena profila sposobnosti**

Izvor: Na temelju istraživanja autorice

Zbog nastojanja što većeg plasmana usluga, dolazi do opterećenja pa se javlja ispodprosječna sposobnost u jasnom definiranju ciljeva te angažmanu i zadržavanju kvalitetnog kadra koji uslijed takvih pritisaka odlazi u potrazi ka adekvatnijom poslovnom okolinom rada.

To su glavni nedostaci upravljanja koji sprječavaju konvergenciju poslovnoj izvrsnosti. Razina sposobnosti timskog rada ukazuje na kvalitetu zaposlenika i njihovo zajedništvo koje treba biti potaknuto kvalitetnijom organizacijom posla kako bi se smanjile fluktuacije radnika u budućnosti te osiguralo jasnije postavljanje prioriteta upravljanja poslovanjem i samih ciljeva.

Svi solidni pokazatelji, uz nedostatak organizacije i kratkovidnosti u upravljanju ljudskim resursima, brzo i drastično mogu smanjiti ostale snage poduzeća stoga je alarmantno stanje da se ulože napor u analizu motivacije te sustava nagrada zaposlenika kako bi se povećala efikasnost i efektivnost pružanja usluga te kvaliteta usluge. Tada će se lakše doći do postavljenih ciljeva poslovanja.

### **3.9. Profil konkurentske sposobnosti**

Analiza profila konkurentske sposobnosti ukazuje na potrebu za unaprjeđenjem strateškog djelovanja u pružanju usluga i organizacije pružanja istih. Priroda djelatnosti nameće potrebu organiziranosti svih procesa pružanja usluge za kvalitetu iste. Najbitniji nosioci pružanja usluga su ljudi, stoga je ulaganje u zaposlenike mimo redovnih pregleda te testiranja bitno za motivaciju te očuvanje kvalitete usluga. Motivacijski sustav treba unaprijediti podrškom za stres i rizike posla koje zaposlenici podnose u vidu savjetovanja zaposlenika. Mnoge konkurentske prednosti će proizaći ulaganjem u organizaciju upravljanja ljudskim resursima od kvalitete usluge i efikasnosti obavljanja do diferencijacije nad konkurencijom i mogućnošću razvoja novih usluga.

Kvaliteta proizvoda i usluga temelji se na pozadini velike grupe koja je preuzela nekoliko malih poduzeća u RH te im osigurala već razvijene proizvode i usluge. Ipak, to nije dovoljno da se ojača lojalnost kupaca jer se nedovoljno dobro organizira ljudski kadar što povećava stres, smanjuje mogućnost obavljanja usluga u zadanom roku te utječe na nezadovoljstvo radnika, povećava rizik izloženosti nepovoljnim događajima i sl.

Ulaganjem u te segmente upravljanja ljudskim resursima, osigurati će se jakost strategije kao odgovor na poteze konkurencije. Organiziranost će voditi povećanju obujma što će voditi troškovnoj prednosti. Sve to unaprijediti će razinu profila konkurentske sposobnosti.

Securitas je velika korporacija koja uspješno posluje zahvaljujući mnogim faktorima koje odlikuje visoka ocjena, organiziranost i kvaliteta, međutim nažalost, zahvaljujući ljudskim resursima koji se nerijetko crpe kako bi se iskoristili dodatni kratkoročni efekti uštede, vodi u konačnici padu kvalitete na duge staze. Ipak, kratkovidnost menadžmenta, složenost upravljanja grupom na razdvojenim geografskim tržištima ne osigurava prostor i sredstva za ulaganje u najvažniji segment poslovanja. Takav pristup nije održiv iako je čest slučaj velikih poduzeća upravo zbog razdvojenosti tržišta te postojanja više top menadžmenta, ovisno o tržištu, što vodi razvodnjavanju ideologije i vrijednosti koje neka druga tržišta imaju te koja bi organizacija kao cjelina trebala imati. Potonje se događa i kao posljedica definiranja ekstra profita i brzog rasta kao isključivih ciljeva i svrhe poduzeća.

Obilježja profila	Vrlo velika (3)	Velika (2)	Dovoljna (1)	Normalna (0)	Nedovoljna (-1)	Slaba (-2)	Vrlo slaba (-3)
1. Kvaliteta proizvoda	3	2	1	0	-1	-2	-3
2. Udjel na tržištu	3	2	1	0	-1	-2	-3
3. Zadovoljenost i privrženost kupaca	3	2	1	0	-1	-2	-3
4. Snaga i podobnost dobavljača	3	2	1	0	-1	-2	-3
5. Mogući položaj na potencijalnim tržištima	3	2	1	0	-1	-2	-3
6. Ulaganje u istraživanje i razvoj	3	2	1	0	-1	-2	-3
7. Sposobnost praćenja stratezijskih namjera konkurencije	3	2	1	0	-1	-2	-3
8. Jakost strategija promjena konkurencije	3	2	1	0	-1	-2	-3
9. Cijena proizvoda kao konkurentska prednost	3	2	1	0	-1	-2	-3
10. Konkurentska prednost u troškovima	3	2	1	0	-1	-2	-3
11. Sposobnost reagiranja na aktivnosti konkurencije	3	2	1	0	-1	-2	-3
12. Sposobnost primjene odgovarajućih konkurentskih strategija	3	2	1	0	-1	-2	-3
13. Sposobnost razvijanja novog asortimana proizvoda/usluga	3	2	1	0	-1	-2	-3
14. Orijentacija na kupce kao dio poslovne filozofije	3	2	1	0	-1	-2	-3

**Slika 4: Profil konkurentske sposobnosti**

Izvor: Na temelju istraživanja autorice

Iako pokazatelji teško otkrivaju nedostatke u poslovanju, dubinska analiza strategija kroz analizu svih dimenzija okoline ukazuje na slabe faktore djelovanja organizacije. U ovom slučaju to su ljudski resursi. U Securitasu je ključno provesti redefiniranje organizacijskih vrijednosti unutar poduzeća te uložiti napore koji će ojačati timski rad i lojalnost poduzeću kako bi motiviranost bila veća, a učinak efektivniji te kako bi se na tome izgradile konkurentske prednosti.

## 4. ZAKLJUČAK

Securitas je multinacionalna kompanija koja djeluje na nekoliko kontinenata. Usprkos geografskoj razdvojenosti tržišta te popriličnoj samostalnosti ogranaka u različitim zemljama upravljanje na svakom od njih je složeno. Neki od uzroka su upravo jezične barijere i nedovoljna komunikacija s matičnim dijelom organizacije, nedovoljna prilagodba pojedinom tržištu na kojem se djeluje te nekvalitetna organizacija posla uslijed sve većih pritisaka vremena, potražnje te konkurencije.

U toj trci zaboravlja se na glavne nosioce procesa, ljudske resurse. Iako sve izgleda idealno i poslovanje blista, takav pristup nije održiv. Analiza strategija poslovanja poduzeća Securitas ukazala je na nedostatke upravo u tom segmentu. Takvi rezultati su dobiveni analizom organizacije smjena i broja pruženih usluga, sati rada zaposlenika te anketiranjem zaposlenika zaposlenih u različitim segmentima usluga koje pružaju.

Trenutni položaj Securitasa je solidan. Ipak, nedostatne su snage da bi se moglo suvereno parirati najjačem konkurentu, stoga je krajnje vrijeme da se redefiniraju strategije pojedinih funkcija, posebno ljudskih resursa. Inače, postavljeni ciljevi nisu ostvarivi niti je putanja rasta održiva jer se javljaju neefektivnosti i troškovi koji će imati dalekosežne posljedice uslijed pucanja održivosti. To je stoga jer se oni odnose na zaposlenike čija obnova u slučaju velikih fluktuacija zahtijeva vrijeme i značajna ulaganja. U najslabijem segmentu upravljanja poslovanjem sve značajniju ulogu poprimaju sindikati što može biti dodatni izvor prijetnji te opirućih faktora iz interne okoline (ljudskih resursa).

Rastući trend poslovanja je nestabilan zbog toga jer ovu industriju značajno determiniraju tehnološke inovacije u domeni osiguranja, jača pritisak konkurencije i sl. Tako, primjere pojavu aplikacija za upravljanje domom ili objektom putem sms i smart sustava smanjuje potražnju za uslugama ophodnje. Stoga je na menadžmentu da osigura one poslove koji osiguravaju angažman ljudskih resursa te da implementiraju nove tehnologije u ponudu osiguranja imovine.

## SAŽETAK

Strateško djelovanje poduzeća osnova je opstanka. Bez strateškog razmišljanja rast na duge staze nije moguć. Strateško djelovanje ima za cilj osigurati upravljanje poslovanjem koje će jasno delegirati ovlasti i zadaće unutar hijerarhije poduzeća.

Strategije služe za harmonizaciju djelovanja svih segmenata posla kako bi se na što efikasniji i efektivniji način ostvarilo postavljene ciljeve. Strategiju oblikuju menadžeri, tako se razlikuju strategije operativne taktičke i strateške razine. Mnogo je strategija djelovanja i one ovise o ciljevima poduzeća.

Strateška analiza poslovanja poduzeća Securitas ukazala je da na strategije i strateško planiranje utječu dimenzije okoline poduzeća. Dimenzije eksterne okoline donose prilike i prijetnje poslovanju, dok su dimenzije interne okoline izvor snaga i slabosti. Poslovanje Securitasa karakterizira uzlazna putanja i rast poslovanja zahvaljujući sve većoj potrebi poduzeća za preventivnim mjerama osiguranja imovine te mjerama financijskog sustava za pologom utržaka. Upravo su te promjene iz političko pravne okoline omogućile rast potražnje za uslugama ove djelatnosti. Usprkos snagama iz interne okoline koje se temelje na poznavanju tržišta, prisutnosti na tržištu te snazi pozadine od matičnog društva jer se radi o multinacionalnom poduzeću uočeno je da neke slabosti, poput opterećenosti ljudskih resursa i nedovoljne kvalitete organizacije istih, sve više ima utjecaj na efikasnost i efektivnost zadataka koje obavljaju. To može voditi gubitku ugovora i smanjenju suradnji te u konačnici gubitku tijela tržišnog udjela. Stoga je nužno uskladiti snagu ljudskih resursa s potencijalom i financijskom snagom poduzeća te osigurati motiviranost ljudskih resursa. Ljudski resursi su investicija koja donosi dugoročne koristi poduzeću, a ne trošak koji se treba srezati u korist profita na kratke staze.

**Ključne riječi: Strateško djelovanje, osiguranje imovine, Securitas**



## **SUMMARY**

Strategic management is crucial for survival of the company. Without strategic thinking growth in the long run is not possible. Strategic action aims to provide business management that will clearly delegated authority and duties within the hierarchy of the company.

The strategies used for the harmonization of activities of all segments of work in order to more efficiently and effectively achieve its objectives. There are many strategies for action and they depend on the goals of the company.

Strategic analysis of business enterprise Securitas showed that the strategy and strategic planning is under the affect of the dimensions of business environment. Dimensions of external environment yields opportunities and threats to the business, while the internal dimensions of the environment are source of strength and weakness.

Processes of Securitas are characterized upward trajectory and business growth due to the increasing need of enterprises for preventive measures in insuring the property and measures of the financial system for depositing proceeds. It was this change of political legal environment enabled growth in demand for this industry.

Despite the force of the internal environment based on knowledge of the market, market presence and power of the background of the parent company because it is a multinational company, it was noted that some weaknesses, such as the burden of human resources and insufficient quality of the organization of the same, increasingly has an impact on the efficiency and effectiveness of the tasks they perform. This can lead to loss of contracts and reducing cooperation and ultimately the loss of body market share. It is therefore necessary to align the power of human resources with the potential and financial strength of the company and provide the motivation of human resources. Human resources are an investment that brings long-term benefits of the company, rather than an expense to be cut back in favor of profits in the short term.

**Keywords: Strategic actions, property insurance, Securitas**

## LITERATURA

1. Buble, M : Metodika projektiranja organizacije, Sinergija nakladništvo, Zagreb 2006.
2. Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
3. Dulčić, Ž.: Struktura okoline, in: Buble, M. (red.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
4. Interni dokumenti te izvještaji poduzeća Securitas
5. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber F.; Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb 2008.

## **Popis tablica**

Tablica 2: Dimenzije opće okoline Securitas .....	17
Tablica 3: Opirući i podupirući faktori poslovne okoline .....	20
Tablica 4: Analiza i ocjena ranjivosti.....	22

## **Popis slika**

Slika 1: Dimenzije okoline poduzeća .....	5
Slika 3: Matrica ranjivosti .....	24
Slika 4: Ocjena profila sposobnosti.....	25
Slika 5: Profil konkurentske sposobnosti .....	27

