

Strateška analiza poslovanja poduzeća Tehnika d.d.

Hadžiabdić, Dino

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Civil Engineering / Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:237:799375>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-22**

Repository / Repozitorij:

[Repository of the Faculty of Civil Engineering,
University of Zagreb](#)





Sveučilište u Zagrebu

GRAĐEVINSKI FAKULTET

Dino Hadžiabdić

**STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA PODUZEĆA
TEHNIKA d.d.**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2024



Sveučilište u Zagrebu

GRAĐEVINSKI FAKULTET

Dino Hadžiabdić

**STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA PODUZEĆA
TEHNIKA d.d.**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Ivica Završki

Komentor: izv. prof. dr. sc. Lana Lovrenčić Butković

Zagreb, 2024



University of Zagreb

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

Dino Hadžiabdić

**STRATEGIC ANALYSIS OF TEHNIKA d.d.'S
BUSINESS**

MASTER THESIS

Supervisor: prof. dr. sc. Ivica Završki

Cosupervisor: izv. prof. dr. sc. Lana Lovrenčić Butković

Zagreb, 2024



Sveučilište u Zagrebu
Građevinski fakultet



OBRAZAC 3

POTVRDA O POZITIVNOJ OCJENI PISANOG DIJELA DIPLOMSKOG RADA

Student/ica :

Dino Hadžiabdić

(ime i prezime)

0082061787

(JMBAG)

zadovoljio/la je na pisanom dijelu diplomskog rada pod naslovom:

Strateška analiza poslovanja poduzeća Tehnika d.d.

(Naslov teme diplomskog rada na hrvatskom jeziku)

Strategic analysis of Tehnika's business

(Naslov teme diplomskog rada na engleskom jeziku)

i predlaže se provođenje daljnjeg postupka u skladu s Pravilnikom o završnom ispitu i diplomskom radu Sveučilišta u Zagrebu Građevinskog fakulteta.

Pisani dio diplomskog rada izrađen je u sklopu znanstvenog projekta: (upisati ako je primjenjivo)

(Naziv projekta, šifra projekta, voditelj projekta)

Pisani dio diplomskog rada izrađen je u sklopu stručne prakse na Fakultetu: (upisati ako je primjenjivo)

(ime poslodavca, datum početka i kraja stručne prakse)

Datum:

18.09.2024.

Mentor:

prof. dr. sc. Ivica Završki

Potpis mentora:

Komentor:

izv. prof. dr. sc. Lana Lovrenčić Butković



Sveučilište u Zagrebu
Građevinski fakultet



OBRAZAC 5

IZJAVA O IZVORNOSTI RADA

Ja:

Dino Hadžabić, 0082061787

(Ime i prezime, JMBAG)

student/ica Sveučilišta u Zagrebu Građevinskog fakulteta ovim putem izjavljujem da je moj pisani dio diplomskog rada pod naslovom:

Strateška analiza poslovanja poduzeća Tehnika d.d.

(Naslov teme diplomskog rada na hrvatskom jeziku)

izvorni rezultat mogega rada te da se u izradi istoga nisam koristio/la drugim izvorima osim onih koji su u njemu navedeni.

Datum:

18.09.2024.

Potpis:



Sveučilište u Zagrebu
Građevinski fakultet



OBRAZAC 6

IZJAVA O ODOBRENJU ZA POHRANU I OBJAVU PISANOG DIJELA DIPLOMSKOG RADA

Ja :

Dino Hadžiabdić, 69572476434

(Ime i prezime, OIB)

ovom izjavom potvrđujem da sam autor/ica predanog pisanog dijela diplomskog rada i da sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti odgovara sadržaju dovršenog i obranjenog pisanog dijela diplomskog rada pod naslovom:

Strateška analiza poslovanja poduzeća Tehnika d.d.

(Naslov teme diplomskog rada na hrvatskom jeziku)

koji je izrađen na sveučilišnom diplomskom studiju Građevinarstvo Sveučilišta u Zagrebu Građevinskog fakulteta pod mentorstvom:

Lana Lovrenčić Butković

(Ime i prezime mentora)

i obranjen dana:

26.09.2024.

(Datum obrane)

Suglasan/suglasna sam da pisani dio diplomskog rada u cijelosti bude javno dostupan, te da se trajno pohrani u digitalnom repozitoriju Građevinskog fakulteta, repozitoriju Sveučilišta u Zagrebu te nacionalnom repozitoriju.

Datum:

18.09.2024.

Potpis:

ZAHVALE

Ovim putem bih se htio zahvaliti svojoj mentorici, profesorici Lani Lovrenčić Butković, na strpljivom vodstvu, korisnim savjetima, omogućenim intervjuom sa direktorom poduzeća Tehnika i podršci tijekom izrade ovog rada. Također, hvala svim profesorima s Građevinskog fakulteta u Zagrebu, osobito sa smjera Organizacija građenja, na prenesenom znanju tokom godina studiranja koje je omogućilo ovaj rad. Posebnu zahvalnost dugujem svojoj obitelji, osobito majci i mojim dobrim prijateljima na nesebičnoj podršci i razumijevanju tijekom cijelog studija.

SAŽETAK

Cilj diplomskog rada bio je istražiti načine i principe poslovanja građevinskog poduzeća Tehnika d.d., prikazati trenutnu poslovnu strategiju te ciljeve i planove za budućnost poduzeća. U prvom dijelu teoretski je objašnjen koncept strateškog menadžmenta te njegovu svrhu i značaj kroz funkcije i vrste strategija poslovanja. Nadalje su analizirani i prikazani podaci o građevinskoj industriji u Hrvatskoj te mogućnosti primjene strateškog menadžmenta upravo za građevinska poduzeća. Kao studija slučaja odabrano je hrvatsko građevinsko poduzeće Tehnika d.d., koja već 77 godina, uz određene izazove tijekom vremena, uspješno posluje i djeluje na brojnim građevinskim projektima diljem Hrvatske. Analizirana su financijska izvješća poduzeća, koja nakon uspješno provedene predstečajne nagodbe, pokazuju sve bolje rezultate. Na kraju je obavljena i strateška analiza poslovanja poduzeća u kojemu je prikazan Balanced Scorecard alat za oblikovanje i upravljanje provedbe strategije poduzeća te su izrađene SWOT i PEST analiza u kojima su prikazana postojeća stanja, željena stanja te aktivnosti i inicijative koje će pomoći pri ostvarivanju zacrtanih ciljeva.

Ključne riječi: strateški menadžment, strateška analiza, balanced scorecard model, SWOT, PEST, građevinska industrija, građevinska poduzeća, Tehnika

SUMMARY

The purpose of this thesis was to explore the ways and principles of the construction firm Tehnika d.d., as well as to show the company's current business strategy, goals, and plans for the future. The first section conceptually explains the concept of strategic management, as well as its purpose and relevance, using business strategy functions and types. Furthermore, statistics on the Croatian construction sector, as well as the potential for applying strategic management particularly to construction enterprises, were analysed and presented. Tehnika d.d., a Croatian construction company, was chosen as a case study because it has been successfully functioning and working on numerous construction projects around Croatia for the past 77 years, despite certain challenges. The company's financial records were examined, and the results have improved significantly since the effective execution of the pre-bankruptcy settlement. Finally, a strategic analysis of the company's operations was performed, which included the presentation of the Balanced Scorecard tool for designing and managing the implementation of the company's strategy, as well as SWOT and PEST analyses that revealed the current conditions, desired conditions, and activities and initiatives that will aid in the achievement of the set goals.

Key words: strategic management, strategic analysis, Balanced Scorecard Model, SWOT, PEST, construction industry, construction company, Tehnika.

SADRŽAJ

ZAHVALE	i
SAŽETAK	ii
SUMMARY	iii
SADRŽAJ	4
1 UVOD	6
2 TEORIJSKE POSTAVKE STRATEŠKOG MENADŽMENTA I VRSTE STRATEGIJA	7
2.1 Nastanak strateškog menadžmenta.....	7
2.2 Definicija strateškog menadžmenta.....	9
2.3 Organi strateškog menadžmenta	10
2.3.1 Odbor direktora	10
2.3.2 Vrhovni menadžment	10
2.3.3 Odjel za planiranje	10
2.4 Proces strateškog menadžmenta	11
2.4.1 Analiza okoline (Situacijska analiza)	11
2.4.2 Postavljanje organizacijskog usmjerenja	13
2.4.3 Formuliranje strategije	14
2.4.4 Implementacija strategije	15
2.4.5 Evaluacija i kontrola	15
2.4.6 Revizija i prilagođavanje	15
2.5 Faze razvoja strateškog menadžmenta	16
2.6 Vrste strategija	17
2.6.1 Korporacijska strategija	17
2.6.2 Poslovne strategije.....	19
2.6.2.1 Strategija troškovnog vodstva.....	21
2.6.2.2 Strategija diferencijacije.....	22
2.6.2.3 Strategija fokusiranja.....	22
2.6.3 Funkcijske strategije	23
3 SPECIFIČNOSTI STRATEŠKOG MENADŽMENTA U GRAĐEVINARSTVU	25
3.1 Građevinska industrija u Hrvatskoj	25
3.2 Poslovanje građevinskih poduzeća u Hrvatskoj	27
3.3 Primjena strateškog menadžmenta u građevinarstvu	31
3.3.1 Balanced Scorecard (BSC)	33
4 RAZVOJ PODUZEĆA TEHNIKA D.D.	35
4.1 Osnivanje i Rani Razvoj (1947. - 1967.)	35

4.2	Razdoblje Ekspanzije (1967. - 1987.).....	39
4.3	Privatizacija i Tržišna Ekonomija (1987. - 2007.).....	44
4.3.1	Preobrazba iz društvenog poduzeća u dioničko društvo.....	49
4.3.1.1	Općenito	49
4.3.1.2	Podaci o društvenom poduzeću	50
4.3.1.3	Statusne i druge promjene	51
4.3.1.4	Vlasnički povezana društva	51
4.3.1.5	Razvojni program	52
4.3.1.6	Program pretvorbe	52
4.3.1.7	Provedba programa pretvorbe	53
4.3.1.8	Vlasnička struktura u vrijeme obavljanja revizije.....	54
4.3.1.9	Ocjena provedbe postupka pretvorbe i privatizacije	54
4.4	Novo Tisućljeće i suvremeno doba (2007. - Danas)	55
4.4.1	Predstečajna nagodba	59
5	ANALIZA FINANCIJSKIH IZVJEŠĆA PODUZEĆA TEHNIKA D.D.	60
6	STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA PODUZEĆA TEHNIKA D.D.	65
6.1	Struktura poduzeća	65
6.2	Misija i vizija poduzeća	66
6.3	Ciljevi poduzeća.....	67
6.3.1	Strateški ciljevi i Balanced Scorecard.....	67
6.4	Društvena odgovornost.....	69
6.5	Intervju sa predsjednikom uprave Tehnika d.d.....	72
6.6	SWOT analiza.....	75
6.6.1	Snage.....	75
6.6.2	Slabosti.....	76
6.6.3	Prilike	77
6.6.4	Prijetnje.....	78
6.7	PEST analiza	79
6.7.1	Politički utjecaji	79
6.7.2	Ekonomski utjecaji	80
6.7.3	Sociološki utjecaji.....	81
6.7.4	Tehnološki utjecaji	82
7	ZAKLJUČAK.....	83
	POPIS LITERATURE	84
	POPIS SLIKA	86
	POPIS TABLICA.....	88
	POPIS GRAFOVA	89
	PRILOG A	90

1. UVOD

Građevinska industrija igra ključnu ulogu u hrvatskom gospodarstvu, značajno pridonoseći razvoju infrastrukture, zapošljavanju i ekonomskom rastu. Od stambenih zgrada do infrastrukturnih projekata, građevinski sektor je od vitalnog značaja za dugoročni gospodarski razvoj zemlje. U ovome radu će biti riječi o „Tehnika d.d.“. Tehnika je jedno od najistaknutijih građevinskih poduzeća u Hrvatskoj, s dugogodišnjom tradicijom i raznovrsnim portfoliom projekata.

Od svog osnutka 1947. godine, „Tehnika d.d.“ realizirala je brojne uspješne projekte, obuhvaćajući izgradnju stambenih, poslovnih i infrastrukturnih objekata diljem zemlje. Zahvaljujući svojoj dugoj povijesti i velikom broju realiziranih projekata, "Tehnika d.d." zauzima značajno mjesto na hrvatskom građevinskom tržištu. U dinamičnom i konkurentnom građevinskom sektoru, učinkovite poslovne strategije ključne su za dugoročan uspjeh poduzeća.

Poduzeća koja usvajaju inovativne pristupe, diversificiraju svoje poslovanje i razvijaju strateška partnerstva, uspješno se prilagođavaju promjenama na tržištu i osiguravaju svoj rast. U tom kontekstu, analiza poslovnih strategija poduzeća "Tehnika d.d." pruža uvid u načine na koje ovo poduzeće nastoji održati i unaprijediti svoju konkurentsku poziciju.

Cilj ovog rada je istražiti i analizirati poslovne strategije poduzeća "Tehnika d.d." s fokusom na njegovu prilagodbu tržišnim promjenama i postizanje konkurentске prednosti. Rad će također istražiti ključne faktore uspjeha i izazove s kojima se poduzeće suočava u suvremenom građevinskom sektoru te će na temelju analiziranih i dobivenih podataka biti izrađena SWOT i PEST analiza poduzeća.

Rad je strukturiran u 7 poglavlja. Nakon Uvoda, drugo poglavlje pruža teorijske postavke strateškog menadžmenta te pokušava objasniti njegovu važnost i primjenu. Iduće poglavlje opisuje specifičnosti strateškog menadžmenta u građevinarstvu te daje pregled situacije građevinske inudstrije u Republici Hrvatskoj. Četvrto poglavlje analizira povijest i razvoj poduzeća "Tehnika d.d.", dok je u petom poglavlju prikazana detaljna analiza financijskih izvješća poduzeća unazad nekoliko godina. Šesto poglavlje se bavi strateškom analizom poduzeća na temelju odgovora dobivenih u intervjuu sa predsjednikom uprave „Tehnike d.d.“ te su napravljene SWOT i PEST analiza. Rad završava Zaključkom u kojem su sumirani najvažniji rezultati diplomskog rada.

2. TEORIJSKE POSTAVKE STRATEŠKOG MENADŽMENTA I VRSTE

STRATEGIJA

Strateški menadžment je kompleksan pojam koji se odnosi na grupu ljudi u poduzeću, menadžerske procese i znanstvenu disciplinu. Nadalje, strateški menadžment kao grupa ljudi u poduzeći podrazumijeva one menadžere koji su u poduzeću odgovorni za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka (strateški menadžeri). Također, strateški menadžment kao proces podrazumijeva konstantni, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća na prilagodbu u promjenjivoj okolini. U tom kontekstu odnosi se na strateško planiranje, implementaciju planova i stratešku kontrolu.

I za kraj, strateški menadžment kao znanstvena disciplina podrazumijeva set organiziranog znanja koje se odnosi na analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju organizacijske strategije te provedbu strateške kontrole i evaluacije. [1]

2.1 Nastanak strateškog menadžmenta

Strateški menadžment razvio se kao odgovor na sve veći utjecaj vanjske okoline na proces donošenja dugoročnih odluka u drugoj polovini 20. stoljeća. Naime, okolina u kojem su poduzeća tada radila postajala je sve dinamičnija, kompleksnija, heterogenija i neizvjesnija, čime je postalo jasno da utjecaj vanjske okoline ima presudnu ulogu u opstanku poduzeća. Fokus menadžmenta više nije mogao biti isključivo na unutarnjim aktivnostima, već se morao proširiti na utjecaje iz vanjske okoline, uključujući opće i poslovno okruženje, kroz anticipaciju, nadzor, ocjenjivanje i uključivanje tih utjecaja u procese strateškog odlučivanja. U tom kontekstu, vrhovni menadžment bio je prisiljen provoditi procese koji bi osigurali optimalna rješenja s obzirom na vanjske i unutarnje čimbenike. Ova potreba postala je posebno izražena nakon Drugog svjetskog rata, kada je poslovno okruženje postalo znatno sofisticiranije. Velika poduzeća ubrzo su shvatila potrebu za novim pristupom, koji je kasnije postao poznat kao strateški menadžment.

U 1950-im godinama, Ford Foundation i Carnegie Corporation podržali su istraživanja nastavnih planova poslovnih škola, što je rezultiralo izvještajem Gordon-Howell, koji je preporučio da poslovna izobrazba postane šira i obuhvatnija te da uključi predmet pod nazivom poslovna politika. Ovaj predmet, koji je još 1912. godine uveden na Harvard Business School, imao je za cilj integraciju funkcionalnih znanja stečenih kroz druge predmete. Za razliku od analize specifičnih poslovnih problema s financijske ili marketinške perspektive, poslovna politika naglasak stavlja na razvoj sposobnosti za identifikaciju i rješavanje složenih problema koji obuhvaćaju različita poslovna područja. Time se studentima omogućavalo razvijanje prosudbi koje nisu striktno povezane s pojedinačnim predmetima. Izvještaj Gordon-Howell

preporučio je da se novi predmet fokusira na integraciju znanja stečenih u drugim predmetima te na daljnji razvoj vještina studenata u primjeni tog znanja. [1]

Ove preporuke bile su toliko prihvaćene da su već početkom 1970-ih mnoge poslovne škole uključile predmet pod nazivom Poslovna politika u svoje nastavne programe. S vremenom, prvobitni fokus poslovne politike, koji je bio usmjeren prvenstveno na unutarnje faktore i integriranje različitih funkcionalnih aktivnosti unutar poduzeća, morao se značajno promijeniti. Najvažnija promjena dogodila se 1970-ih, kada su se koncepti poput dugoročnog planiranja, menadžmenta novih poslova, planiranja, programiranja i budžetiranja, te poslovne politike integrirali u jedinstveni pristup. Paralelno s time, sve veći naglasak stavljen je na predviđanje utjecaja okoline i vanjskih čimbenika u formuliranju i implementaciji planova. Ovaj prošireni pristup doveo je do promjene naziva predmeta iz poslovne politike u strateški menadžment, s ciljem pripreme studenata za složene izazove upravljanja u sve nepredvidljivijem poslovnom okruženju. Brzo i točno procijeniti situaciju: Razviti sposobnost identifikacije ključnih problema i pitanja, uzimajući u obzir strategiju menadžmenta u kontekstu okolnih faktora kao što su vrijednosti vrhovnog menadžmenta, društvena očekivanja i financijska pozicija poduzeća. U nastavku su navedene neke od kompetencija koje bi studenti trebali usavršiti:

- Analiza činjenica: Istražiti prilike i prijetnje u okolini te snage i slabosti unutar poduzeća kako bi se procijenilo ponašanje menadžera ili pripremila situacijska analiza koja će pomoći u formuliranju, evaluaciji i implementaciji politika i strategija.
- Odabir strategija: Prepoznati najprikladnije strategije za određene situacije i procijeniti različite alternative, uzimajući u obzir sve relevantne kriterije kao što su vrijednosti menadžmenta, društvena očekivanja, interne financije i tehničke sposobnosti.
- Preporuka akcijskih koraka: Predložiti specifične akcijske planove, detaljno razrađujući strategije, uzimajući u obzir organizacijske promjene, financijske zahtjeve, rokove, personalne odnose i druge relevantne faktore.
- Razvijanje analitičkih vještina: Povećati sposobnosti u ključnim poslovnim područjima kao što su proizvodnja, financije, marketing, operacijska istraživanja i upravljanje kadrovima, s ciljem učinkovitog rješavanja problema na razini cijelog poduzeća.
- Povezivanje teorije i prakse: Ojačati razumijevanje menadžerskih alata i njihovih ograničenja te primijeniti to razumijevanje u rješavanju specifičnih problema. U strateškom menadžmentu, sposobnost odabira i korištenja najprikladnijih alata predstavlja ključnu kompetenciju.
- Priprema pisane analize: Razviti vještinu izrade pisane analize slučajeva i davanja preporuka za akciju, što pruža priliku za poboljšanje pisanih vještina, koje su vrlo cijenjene i tražene na tržištu rada.
- Unaprjeđenje prezentacijskih vještina: Razviti vještine javnog govora i vizualne prezentacije, što je izuzetno važno za uspjeh u poslovnom svijetu i menadžmentu. Ove vještine pomažu u napredovanju karijere i razlikuju se od akademskih prezentacijskih vještina. [1]

2.2 Definicija strateškog menadžmenta

Strateški menadžment se razvio kao koncept tokom vremena te će se nastaviti idalje razvijati. [1] U ovome radu će se razmatrati procesno značenje strateškog menadžmenta. Zbog pomanjkanja dogovora o značenju tog pojma, gdje će se u nastavku rada navesti još nekoliko tumačenja značenja strateškog menadžmenta, idalje vlada kakav takav nesklad. Na primjer, Certo i Peter u svome radu opisuju strateški menadžment kao „kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini“. [2] Također, strateški menadžment se može definirati i kao „set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarivanje ciljeva poduzeća“ kako navode Wheelen i Hunger. [3]

Sukladno tomu, kada bi se sve sumiralo, strateški menadžment je proces kojim organizacije analiziraju, planiraju i implementiraju strategije kako bi postigle svoje ciljeve i osigurale dugoročni uspjeh. On obuhvaća niz aktivnosti koje pomažu organizacijama da se prilagode promjenama u poslovnom okruženju, identificiraju prilike i prijetnje, te koriste svoje resurse na najučinkovitiji način.

Nadalje, navedene su neke od temeljnih karakteristika strateškog menadžmenta:

- Kontinuiran proces koji traje bez prestanka u poduzeću bez obzira što neke aktivnosti dolaze manje, a neke više do izražaja u određenom trenutku. Zadaća menadžera je da uvijek bude usmjeren na neki od aspekata strateškog menadžmenta.
- Zalaganje menadžera u procesu strateškog menadžmenta vidi se u nizu etapa koje počinju sa analizom okoline pa se nastavljaju na postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije pa do kontrole i evaluacije postojeće strategije.
- U procesu strateškog menadžmenta, menadžeri poduzimaju niz akcija i odluka kojima se nastoje ostvariti ciljevi poduzeća izraženih preko određenih performansi.
- Kako bi strateški menadžment učinkovito djelovao kao alat ostvarenja ciljeva poduzeća, mora napraviti sve da se poduzeće organizira tako da je spremno odgovoriti zahtjevima svoje promjenjive okoline.
- Proces strateškog menadžmenta je učestao, ponovljen, to jest iterativan – počinje sa prvom etapom, završava sa zadnjom i nakon toga počinje sa prvom ponovo. Dakle, strateški menadžment se sastoji od niza etapa koje se ponavljaju u nekome određenome ciklusu.

Sagledavajući sve, iako se definicija strateškog menadžmenta čini jednostavnom i jasnom, implementacija procesa strateškog menadžmenta u praksi u poduzećima je često veoma komplicirana, što se i da zaključiti iz gore navedenih karakteristika. [1]

2.3 Organi strateškog menadžmenta

Organi strateškog menadžmenta ključni su za uspješno vođenje i razvoj svake organizacije. Oni uključuju grupe i pojedince koji donose važne odluke i postavljaju smjernice koje će osigurati dugoročnu uspješnost organizacije. Glavni organi strateškog menadžmenta su odbor direktora, vrhovni menadžment i planska služba. [1]

2.3.1 Odbor direktora

Odbor direktora predstavlja grupu pojedinaca izabranih od strane dioničara s ciljem zastupanja njihovih interesa. Ovaj odbor ima ključnu ulogu u definiranju korporacijske misije, ciljeva i strategije. Pored toga, odbor direktora nadzire rad vrhovnog menadžmenta i osigurava da organizacija djeluje u skladu sa postavljenim ciljevima i zakonskim regulativama. U nekim organizacijama, odbor direktora se aktivno uključuje u proces strateškog planiranja, dok u drugima tu ulogu prepušta izvršnom direktoru (CEO). [1]

2.3.2 Vrhovni menadžment

Vrhovni menadžment je grupa visokih rukovodilaca odgovorna za donošenje strateških odluka unutar organizacije. Ova grupa obično uključuje predsjednika, glavnog izvršnog direktora (CEO), potpredsjednika (vice president) i izvršnog potpredsjednika (executive vice president). CEO je često i predsjednik ili predsjedavajući odbora direktora i ima ključnu ulogu u svakodnevnom upravljanju organizacijom. Vrhovni menadžment je odgovoran za implementaciju strateških planova i osiguravanje da organizacija postiže svoje ciljeve. [4]

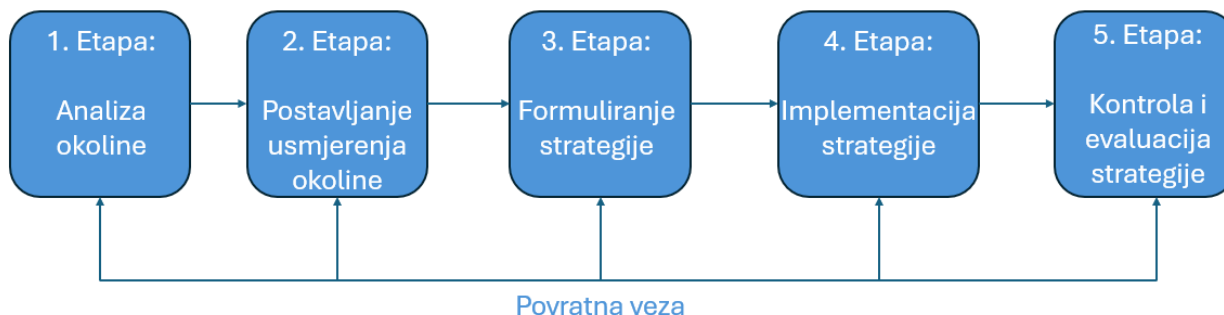
2.3.3 Odjel za planiranje

Planska služba je zadužena za analizu, planiranje i praćenje strateških inicijativa. Ovaj odjel pruža podršku vrhovnom menadžmentu i odboru direktora kroz prikupljanje i analizu relevantnih podataka, identifikaciju tržišnih trendova i predlaganje strateških akcija. Planska služba osigurava da sve odluke budu donesene na temelju preciznih informacija i detaljnih analiza, što pomaže organizaciji da ostane konkurentna i uspješna na tržištu.

Kombinacija ovih organa omogućava organizaciji da efikasno planira, implementira i nadzire svoje strateške ciljeve, osiguravajući tako dugoročan uspjeh i održivost. [1]

2.4 Proces strateškog menadžmenta

Proces strateškog menadžmenta je sveobuhvatan pristup planiranju i realizaciji ciljeva organizacije kako bi se osigurala njena dugoročna uspješnost. Ovaj proces uključuje nekoliko ključnih faza koje su vidljive u slici 1 te su detaljno objašnjene u nastavku teksta

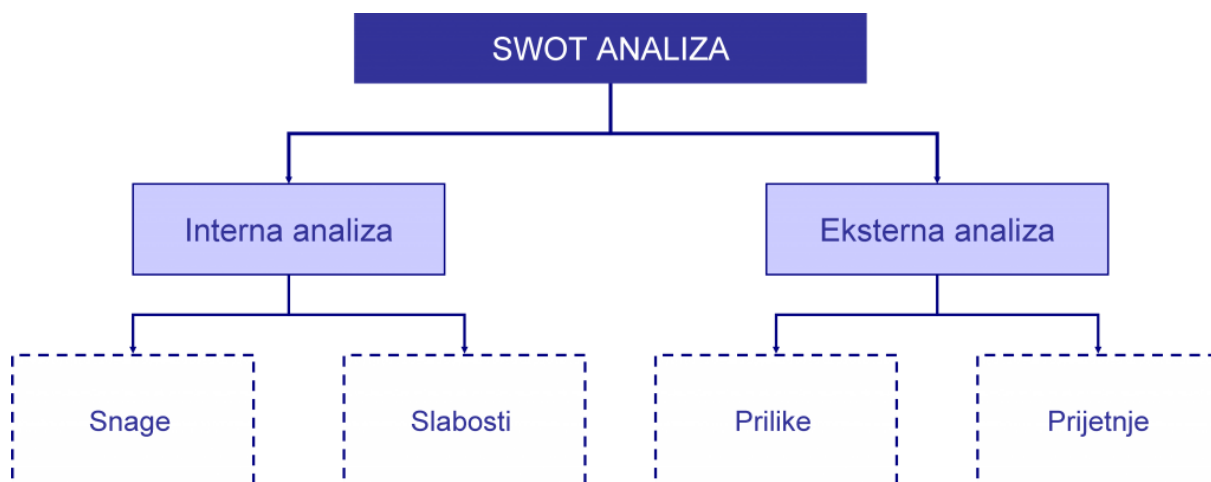


Slika 1 Faze u procesu strateškog menadžmenta (Izvor: [1])

2.4.1 Analiza okoline (Situacijska analiza)

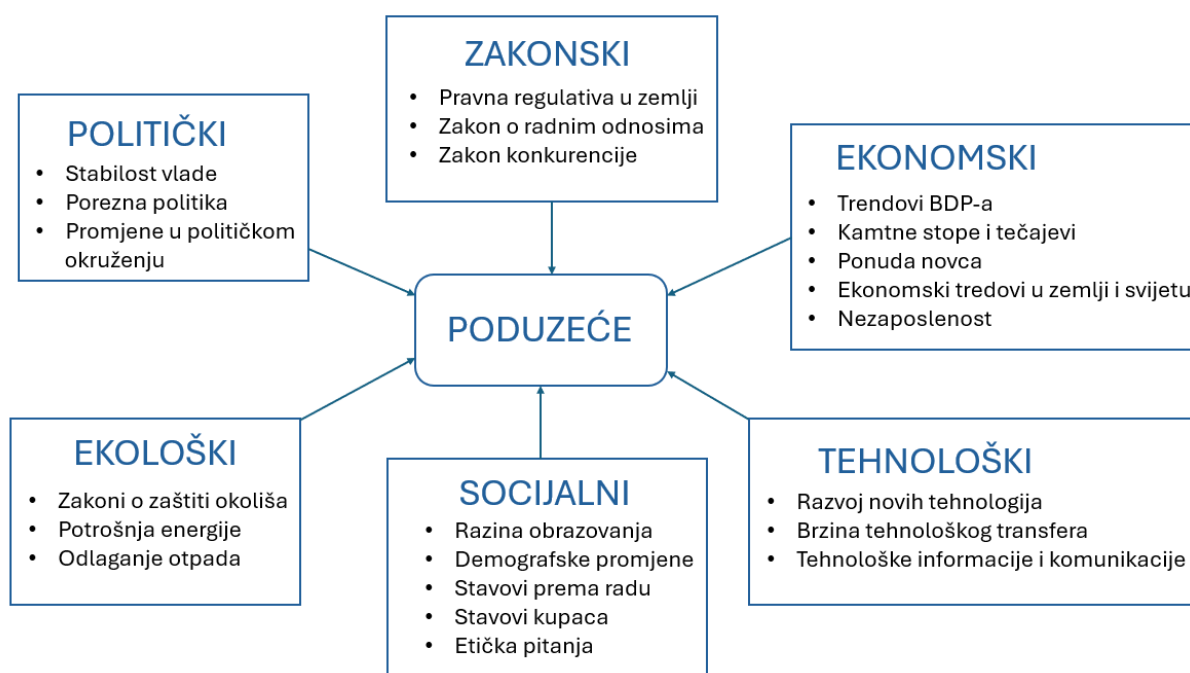
Ova analiza se često naziva i skeniranje okoline, kojoj je svrha odrediti strateške faktore – vanjske i unutarnje elemente koji će određivati budućnost poduzeća. Najučinkovitiji način za njezino izvođenje je SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Snaga, Slabosti, Prilike, Prijetnje) analiza, koja integrira podatke iz vanjske te unutarnje analize okoline, kako je prikazano na slici 2. Razlikuju se vanjska i unutarnja okolina, a pri analizi vanjske okoline se razmatraju prilike i prijetnje, dok se pri analizi unutarnje okoline razmatraju snage i slabosti.

U vanjsku analizu bi spadalo istraživanje vanjskih faktora koji mogu utjecati na organizaciju, poput ekonomskih trendova, političkih i zakonskih regulativa, tehnoloških promjena, tržišnih uvjeta, konkurencije i društvenih faktora. Kod toga može pomoći te se često koristi PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) model analize koji se vidi na slici 3.



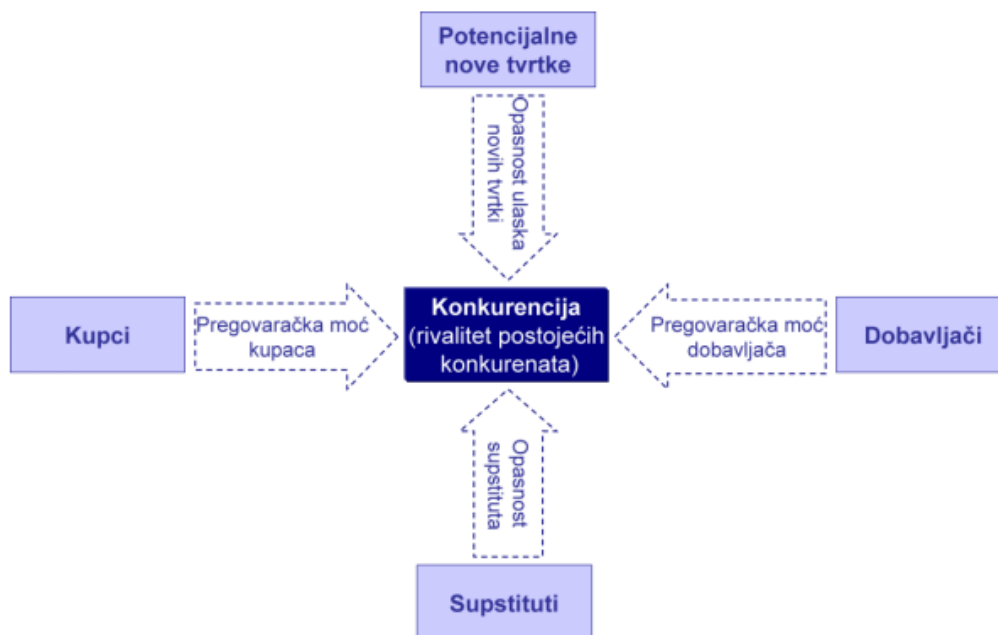
Slika 2: Prikaz SWOT analize (Izvor: [4])

PESTEL analiza je strateški alat koji pomaže u razumijevanju okruženja organizacije kroz analizu vanjskih čimbenika. Ovi čimbenici uključuju političke, ekonomske, društvene, tehnološke (ova prva četiri pojma određuju PEST analizu), ekološke i pravne aspekte.



Slika 3: PESTEL analiza

U unutrašnjoj analizi se razmatraju i provode procjene unutarnjih resursa i sposobnosti organizacije, uključujući financijske, ljudske, tehnološke i materijalne resurse. Analiza unutarnje okoline provodi se pomoću funkcionalne analize organizacije, analize lanca vrijednosti te analize resursa i kompetencija (koja obuhvaća analizu resursa, analizu kompetencija i procjenu ukupne konkurentske sposobnosti organizacije). Model 5C (Company, Collaborators, Customers, Competitors, Context), prikazan na slici 4, uključuje analizu ključnih elemenata kao što su kupci, društvo, konkurenti, suradnici i kontekst.



Slika 4: Porterov model 5C (Izvor:[5])

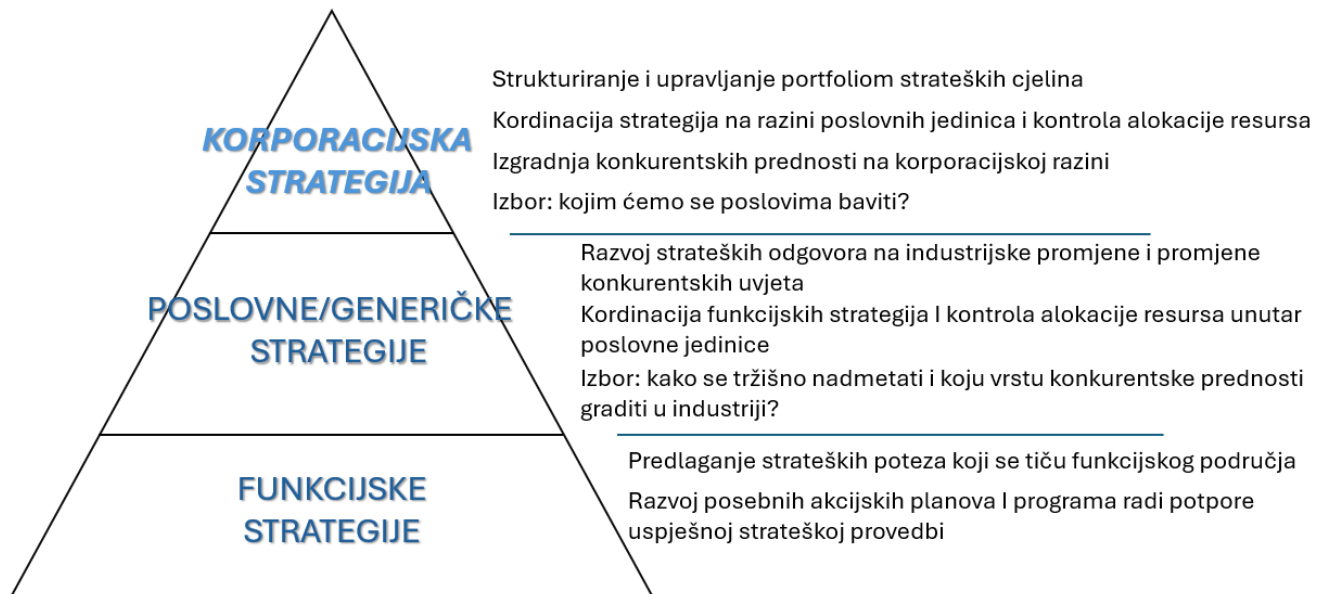
2.4.2 Postavljanje organizacijskog usmjerenja

Postavljanje organizacijskog usmjerenja u strateškom menadžmentu ključan je proces koji uključuje definiranje smjera i ciljeva organizacije. Provođenje tog procesa uključuje definiranje vizije koja prikazuje dugoročnu sliku budućnosti organizacije koja je inspirativna i usmjerava napore svih zaposlenih. Također, zahtjeva definiranje misije koja nam daje jasnu i konciznu izjavu o osnovnoj svrsi postojanja organizacije i njenim ključnim aktivnostima. Postavljanje strateških ciljeva je isto jedan od bitnih faktora. Bitni su dugoročni ciljevi koji bi trebali biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski ograničeni (prema SMART metodi - Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-Bound).

Ovaj proces osigurava da organizacija ima jasan smjer i plan za postizanje dugoročne uspješnosti i održivosti.

2.4.3 Formuliranje strategije

Formuliranje strategije je proces stvaranja dugoročnih planova koji omogućuju učinkovito upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline, uzimajući u obzir snage i slabosti poduzeća. Ovaj proces uključuje razvoj odgovarajućih strategija i postavljanje smjernica za ostvarenje odabrane strategije. Poduzeće obično razvija strategije na korporacijskom, poslovnom i funkcionalnom nivou kako bi se postigli postavljeni ciljevi. Hijerarhiju navedenih strategija vidimo na slici 5.



Slika 5 Hijerarhija strategija (Izvor: [6])

Korporacijska strategija: Određuje opće smjernice poduzeća u kontekstu rasta te upravljanja različitim poslovnim aktivnostima i proizvodnim linijama. Obično se dijeli na tri vrste: stabilna, rastuća i diverzifikacijska strategija.

Poslovna strategija: Usmjerava se na poboljšanje konkurentskog položaja proizvoda ili usluga unutar određenog sektora ili tržišne niše. Ove strategije mogu biti konkurentске ili temeljene na suradnji.

Funkcijska strategija: Fokusira se na poslovne funkcije i njihovu ulogu u podršci ciljevima organizacije i njenih poslovnih jedinica, uz maksimiziranje učinkovitosti resursa. Ključni je naglasak na razvoju i održavanju specifičnih kompetencija koje osiguravaju konkurentsku prednost.

Poduzeća primjenjuju sve tri vrste strategija istovremeno, stvarajući hijerarhiju unutar organizacijskih razina. Funkcijske strategije podržavaju poslovne, dok poslovne strategije podupiru korporacijske. Sve tri razine strategija međusobno su povezane i komplementarne. [1]

U tekstu koji slijedi dalje, poglavlje 2.6, navedene strategije će se pobliže opisati.

2.4.4 Implementacija strategije

Implementacija strategije je proces kroz koji se strategija provodi u djelo. Politike stavljaju na akciju kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. Bez efektivne implementacije, strategije i planovi ostaju samo dobra ideja. Implementacija zahtijeva jasnu viziju i koordinaciju svih dijelova organizacije kako bi se strategija uspješno ostvarila. Nadalje, veoma bitno je i pravilno dodjeljivanje potrebnih resursa (ljudi, kapital, tehnologija) za realizaciju strateških planova. Također, nužno je i uključivanje i motiviranje zaposlenika kako bi se osigurala njihova posvećenost i angažman u realizaciji strategija. [4]

2.4.5 Evaluacija i kontrola

Strateška kontrola i evaluacija predstavljaju poseban tip organizacijske kontrole usmjeren na praćenje i procjenu procesa strateškog menadžmenta kako bi se osigurala njegova puna funkcionalnost i kontinuirano unapređenje. Ovaj proces uključuje nadgledanje trenutnih performansi i njihova usporedba sa utvrđenim standardima kako bi se identificirala moguća odstupanja i njihovi uzroci, te poduzimanje mjera za ispravljanje tih odstupanja. Menadžeri na svim razinama organizacije, na temelju informacija dobivenih iz procesa kontrole i evaluacije, provode korektivne akcije i rješavaju nastale probleme.

Iako su kontrola i evaluacija završna faza strateškog menadžmenta, one omogućavaju precizno određivanje slabosti u prethodnim fazama i time utječu na njihovo otklanjanje u narednom ciklusu strateškog menadžmenta.

2.4.6 Revizija i prilagođavanje

Povratna informacija predstavlja ulazni podatak za svaku prethodnu fazu u procesu strateškog menadžmenta, pokazujući da li se aktivnosti naredne faze odvijaju prema planu. Ove informacije služe menadžmentu za procjenu procesa i poduzimanje korektivnih mjera. Provodeći odabranu strategiju, poduzeće se susreće sa različitim nepredviđenim situacijama koje primoravaju na revidiranje ili korigiranje prije konačnih odluka. Primjera radi, niska stopa povrata može ukazivati da u prethodnim fazama procesa strateškog menadžmenta nešto nije bilo dobro urađeno. To može indicirati da u procesu skeniranja poslovnog okruženja konkurencija nije dobro procijenjena, pa su ostvarene cijene, opseg prodaje i prihodi dosta manji od kalkuliranih. Sa tom spoznajom, koja je rezultat informacija o tome što se događa u procesu strateškog menadžmenta, imamo osnovu za poduzimanje odgovarajućih mjera.

Očito je iz ovog primjera da povratna veza odnosno informacija ima ključnu ulogu i da bi njezino ignoriranje imalo fatalne posljedice za poduzeće.

Ove faze čine cikličan proces u kojem se strategije kontinuirano razvijaju, implementiraju, evaluiraju i prilagođavaju kako bi se osigurala dugoročna održivost i uspjeh organizacije. [1]

2.5 Faze razvoja strateškog menadžmenta

Dok menadžeri mogu ulagati veliki napor u oblikovanje i razvitak sustava strateškog menadžmenta, njegova integracija u poduzeće uvjetuje sigurno nekoliko godina. Razlog za to je kompleksnost strateškog menadžmenta. Njegov razvoj mora proći kroz više faza, što je prikazano u tablici 1.

Tablica 1: Faze u razvoju sustava strateškog menadžmenta (Izvor:[1])

Efikasnost formalnog poslovnog planiranja	1. Faza: Temeljno financijsko planiranje	2. Faza: Planiranje zasnovano na predviđanju	3. Faza: Eksterno orijentirano planiranje	4. Faza: Strateški menadžment
	Operativna kontrola Godišnji budžet Funkcijsko usmjerenje	Efektivnije planiranje rasta Analiza okoline Višegodišnje prognoze Statička alokacija resursa	Rast odgovornosti za tržište i konkurentnost Temeljita situacijska analiza i ocjena konkurentnosti Evaluacija strateških alternativa Dinamička alokacija resursa	Orkestracija svih resursa za stvaranje konkurentne prednosti Strateški izbor planskih okvira Kreiranje fleksibilnog procesa planiranja Sistem podupirućih vrijednosti i ozračja
Sistem vrijednosti	Ispunjenje budžeta	Proricanje budućnosti	Misliti apstraktno	Stvaranje budućnosti

2.6 Vrste strategija

Kao što se u prethodnom poglavlju 2.4 navelo, u ovom dijelu će se pobliže objasniti strategijske razine u menadžmentu. Formuliranje strategija unutar korporacije zahtijeva pažljivu analizu vanjskih čimbenika, poput prilika i prijetnji, kao i unutarnjih čimbenika, uključujući snage i slabosti organizacije. Menadžeri pritom trebaju razviti strateške opcije koje će najbolje iskoristiti prilike iz okoline i maksimizirati organizacijske prednosti, dok istovremeno smanjuju utjecaj slabosti i izbjegavaju prijetnje. Optimalan odabir strategije ključan je za postizanje dugoročne konkurentске prednosti i održivog uspjeha kompanije. [6]

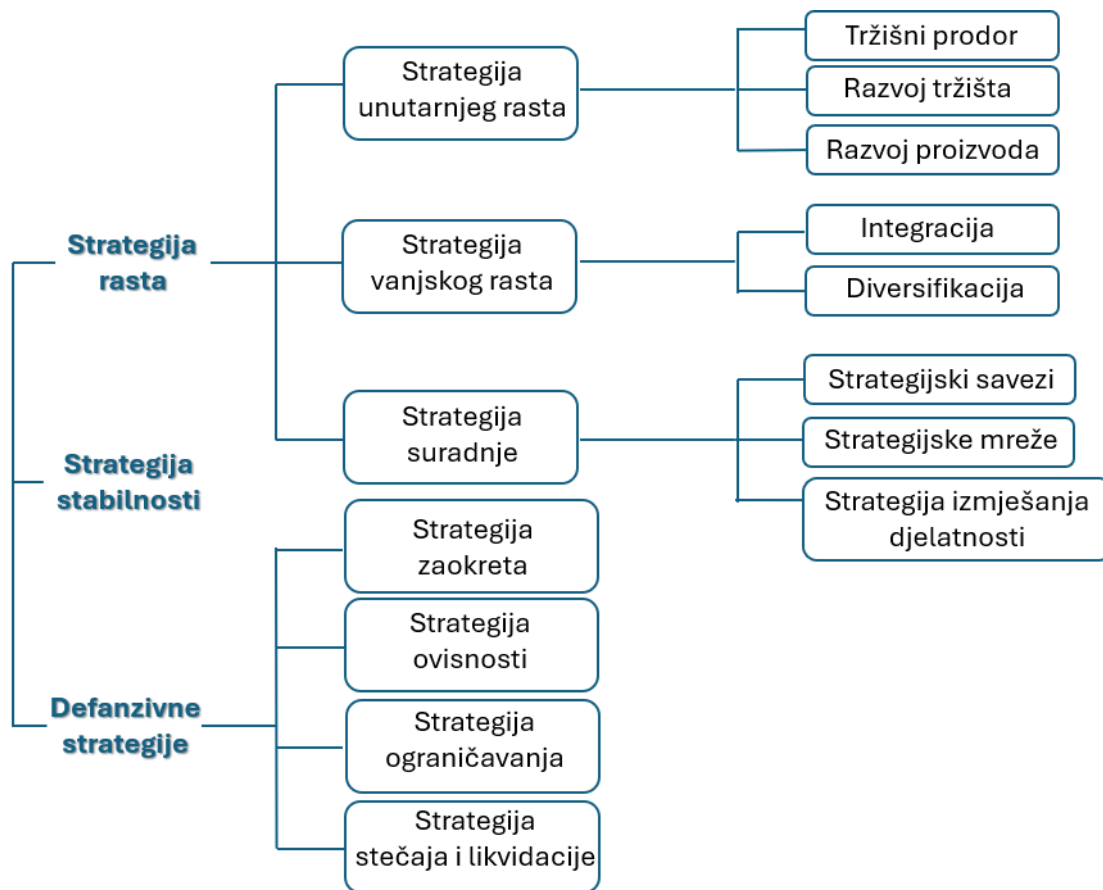
U složenim organizacijama, koje često imaju više proizvodnih linija ili odjela, postoji potreba za strategijama na različitim razinama upravljanja. Svaka razina menadžmenta treba razviti odgovarajuće planove kako bi se ostvarili specifični ciljevi i poboljšala ukupna učinkovitost poslovanja. Uspješna strategija mora zadovoljiti nekoliko važnih kriterija: prvo, mora uzeti u obzir vanjske prilike i prijetnje; drugo, treba se osloniti na unutarnje snage organizacije; i treće, mora pružiti održivu konkurentsku prednost na tržištu. [7]

Ovaj proces uključuje ne samo prepoznavanje prilika i prijetnji iz poslovnog okruženja, nego i aktivno korištenje tih informacija kako bi se oblikovale strategije koje će dugoročno povećati uspješnost tvrtke. Rezultat toga je fleksibilna, ali i ciljana strategija koja omogućuje organizaciji da odgovori na promjenjive tržišne uvjete, a pritom osnaži svoje unutarnje kapacitete i resurse.

2.6.1 Korporacijska strategija

Korporacijska strategija predstavlja opći plan koji menadžment koristi za upravljanje različitim poslovnim jedinicama unutar organizacije. Cilj ove strategije je osigurati dugoročan rast i razvoj organizacije kroz diversifikaciju aktivnosti, proširenje poslovanja ili konsolidaciju postojećih operacija. Odluke koje se donose na ovoj razini često uključuju akvizicije novih poduzeća, ulazak u strateške saveze ili otvaranje novih proizvodnih linija. Ona zapravo omogućava da organizacija kao cjelina ostvari veće rezultate od onih koje bi postigle njezine pojedinačne poslovne jedinice kada bi djelovale samostalno. Sastoji se od dvije skupine korporacijskih strategija: glavne strategije i poslovnog portfelja. [7]

Glavna strategija se odnosi na cjelokupnu organizaciju i postavlja temeljne smjerove razvoja, bilo kroz širenje postojećih poslovnih jedinica ili kroz stjecanje i integraciju novih. Ova strategija usmjerava ključne poslovne aktivnosti organizacije prema ostvarenju dugoročnih ciljeva i osigurava okvir unutar kojeg se provode daljnje operativne odluke. Strategijske opcije na organizacijskoj(korporacijskoj) razini su prikazane na slici 6. [6]



Slika 6: Strategijske opcije na organizacijskoj(korporacijskoj) razini (Izvor: [7])

Portfelj(portofolio) strategija unutar korporacijske strategije odnosi se na način upravljanja različitim poslovnim jedinicama i aktivnostima unutar korporacije s ciljem optimizacije njihovih performansi i povećanja ukupne vrijednosti organizacije. Ova strategija omogućava menadžerima da nadziru, procjenjuju i upravljaju različitim poslovnim segmentima kako bi osigurali njihovu usklađenost s dugoročnim ciljevima korporacije. [7]

Glavni elementi portfelj strategije uključuju:

- Diversifikacija
- Raspodjela resursa
- Evaluacija performansi
- Stvaranje sinergija
- BCG matrica

Naprimjer, ako korporacija upravlja različitim poslovnim jedinicama, npr. u tehnološkom, uslužnom i proizvodnom sektoru, portfelj strategija pomaže menadžmentu da odluči koje jedinice trebaju prioritetno ulaganje, a koje možda treba smanjiti ili prodati kako bi se optimizirao ukupni rezultat organizacije.

U konačnici, portfelj strategija omogućuje menadžmentu donošenje odluka o upravljanju poslovnim jedinicama na temelju dugoročnih ciljeva organizacije, uzimajući u obzir ravnotežu između rasta, rizika i povrata na investicije. [6]

2.6.2 Poslovne strategije

Poslovne strategije odnose se na razinu poslovnih jedinica u kojoj menadžment treba za svaku jedinicu zasebno odabrati odgovarajuću strategiju, odlučujući na koji način će se natjecati na tržištu i koje će resurse koristiti kako bi stekli konkurentsku prednost. Ova faza je ključna u procesu strateškog odlučivanja za svaku jedinicu unutar organizacije. [7]

Michael Porter predstavio je i objasnio koncept strategije koji se temelji na formuliranju strategija utemeljenih na procjeni atraktivnosti industrije, kao i položaju poduzeća unutar te industrije. Prema Porteru, odabir odgovarajuće strategije proizlazi iz temeljite analize industrije u kojoj poduzeće posluje. Pri objašnjavanju analize okoline već smo naveli Porterov model 5 sila:

- Intenzitet konkurencije među poduzećima: Ovaj faktor se odnosi na razinu kompeticije unutar određene industrije, što može utjecati na profitabilnost i strategije poduzeća.
- Prijetnja ulaska novih poduzeća u industriju: Ovdje se razmatra mogućnost pojave novih konkurenata u industriji, što može smanjiti tržišni udio postojećih poduzeća i povećati konkurenciju.
- Prisutnost zamjenskih proizvoda i usluga: Ovaj aspekt analizira dostupnost alternativa na tržištu koje mogu zamijeniti postojeće proizvode i usluge, što može utjecati na potražnju i cijene.
- Pregovaračka moć dobavljača: Ova kategorija razmatra koliko dobavljači imaju moć utjecaja na uvjete, cijene i kvalitetu materijala i usluga koje poduzeća koriste.
- Pregovaračka moć kupaca: Ovdje se ispituje koliko moć kupci imaju u određivanju uvjeta kupnje, što može uključivati cijene, kvalitetu i raznolikost proizvoda ili usluga koje poduzeće nudi.

Osnova uspjeha i profitabilnosti poduzeća leži u održavanju konkurentske prednosti. Konkurentska prednost predstavlja temelj generičkih strategija, jer je ona ključni element poslovne strategije [8]. Za uspješno postizanje konkurentske prednosti poduzeće mora zadovoljiti sljedeće uvjete [9]:

- Pozicioniranje poduzeća u industriji i na tržištu: Poduzeće treba pažljivo odrediti svoju poziciju unutar industrije i tržišta kako bi maksimalno iskoristilo svoje prednosti.
- Zadovoljavanje želja i potreba kupaca: Ključni je cilj ispuniti i nadmašiti očekivanja kupaca kako bi se osigurala njihova lojalnost i dugoročna suradnja.

- Stalno jačanje konkurentskih prednosti: Poduzeće mora kontinuirano raditi na unapređenju svojih konkurentskih prednosti kako bi održalo vodeću poziciju na tržištu.

- Određivanje i postizanje poželjne konkurentske prednosti: Potrebno je jasno definirati konkurentsku prednost koju poduzeće želi postići i usmjeriti napore prema njenom ostvarenju.

U ovome radu, spomenuti ćemo generičke strategije po Porteru. Mnoga poduzeća ih koriste ili kombinaciju nekih. Generičke strategije su:

- Strategija troškovnog vodstva
- Strategija diferencijacije
- Strategija fokusiranja

Ako poduzeće uspije zadržati konkurentsku prednost, to će mu omogućiti postizanje iznadprosječnih poslovnih rezultata na održiv način, odnosno na duži rok. Na taj način poduzeće ostvaruje prednosti kao što su sniženi troškovi ili diferencijacija. Sukladno tome, Porterov koncept generičkih strategija predstavlja jednu od ključnih teorija u području strateškog menadžmenta. Svaka od tih strategija, sa svojim specifičnim karakteristikama, usmjerava poduzeće prema različitim oblicima konkurentske prednosti, dok istovremeno prilagođava izbor vrste konkurentnosti koju poduzeće želi postići u skladu sa svojim strateškim ciljevima kako je prikazano na slici 7.

Porter naglašava da je osnovna svrha generičkih strategija postizanje konkurentske prednosti unutar svake od njih. Da bi poduzeće ostvarilo prednost nad konkurentima, mora donijeti ključnu odluku o vrsti konkurentnosti koju želi ostvariti i identificirati područje u kojem želi postići tu prednost [5].

Jasno su definirani zadaci i aktivnosti potrebni za ostvarenje postavljenih ciljeva, a oni se razlikuju ovisno o specifičnostima industrije u kojoj poduzeće djeluje. Kako bi poduzeće uspješno steklo prednost nad konkurencijom, potrebno je provesti opsežne analize i razviti detaljne planove, uključujući analize vanjske i unutarnje okoline te njihovu integraciju, što dodatno naglašava složenost ovih procesa.



Slika 7: Prikaz diobe Generičkih strategija (Izvor: [4])

2.6.2.1 Strategija troškovnog vodstva

Strategija troškovnog vodstva najspecifičnija je među trima generičkim strategijama. U okviru ove strategije, poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima unutar svoje industrije. Poduzeće koje primjenjuje ovu strategiju obično djeluje u širokom rasponu industrijskih segmenata, pa čak i u srodnim industrijama, pri čemu veličina poduzeća često igra ključnu ulogu u postizanju troškovne prednosti. Izvori ove prednosti mogu biti različiti i ovise o specifičnostima industrije, uključujući ekonomiju obujma, vlastitu tehnologiju, povlašteni pristup sirovinama i druge čimbenike. [10]

Biti proizvođač s najnižim troškovima zahtijeva više od jednostavnog praćenja krivulje učenja; poduzeće mora identificirati i iskoristiti sve dostupne izvore troškovne prednosti. Takvo poduzeće obično nudi standardizirane ili osnovne proizvode, s naglaskom na povećanje prinosa kroz apsolutnu troškovnu prednost. Ako poduzeće uspije ostvariti i održati tu troškovnu prednost, može poslovati iznadprosječno u svojoj industriji, pod uvjetom da cijene zadrži na razini prosjeka industrije ili blizu njega. Niži troškovi omogućuju poduzeću ostvarivanje viših prinosa čak i uz jednake ili niže cijene u odnosu na konkurente. [5]

Međutim, vođa u troškovima ne smije zanemariti važnost diferencijacije. Ako kupci percipiraju proizvod kao inferioran u usporedbi s konkurentskim proizvodima ili ga smatraju neprihvatljivim, troškovni vođa može biti prisiljen značajno sniziti cijene kako bi ostvario prodaju, što bi moglo poništiti prednosti ostvarene troškovnim vodstvom.

Strategijska logika postizanja statusa troškovnog lidera obično zahtijeva da jedno poduzeće zauzme tu poziciju, a ne da više poduzeća istovremeno konkurira za istu. Mnoge kompanije nisu prepoznale ovu činjenicu i zbog toga su napravile strateške greške. Kada se više poduzeća natječe za status troškovnog lidera, konkurencija postaje izuzetno intenzivna, jer se svaki dio

tržišta doživljava kao ključan. Ako jedno poduzeće ne uspije brzo ostvariti prevlast u ovoj utrci, a ostala poduzeća ne odustanu, dugoročne posljedice mogu biti pogubne za profitabilnost svih uključenih kompanija. Stoga je strategija troškovnog vodstva posebno osjetljiva na prednosti koje proizlaze iz prvog pokretača, osim ako značajan tehnološki napredak ne omogući poduzećima da značajno promijene svoje troškovne pozicije. [8]

2.6.2.2 Strategija diferencijacije

Poduzeće se razlikuje od svojih konkurenata kada uspije ponuditi nešto jedinstveno što kupci smatraju vrijednim. Diferencijacija predstavlja jednu od dvije ključne konkurentske prednosti koje poduzeće može ostvariti. Stupanj diferencijacije među konkurentima unutar određene industrije može značajno utjecati na oblikovanje organizacijske strukture. Iako je diferencijacija iznimno važna, njezini izvori često nisu dovoljno shvaćeni. Poduzeća često imaju preusko gledište na diferencijaciju, promatrajući je kroz prizmu fizičkog proizvoda ili marketinških aktivnosti, umjesto da prepoznaju njezin potencijal u cijelom lancu vrijednosti. Tako se događa da poduzeća, iako različita, ne uspijevaju postići stvarnu diferencijaciju jer ne nude oblike jedinstvenosti koje kupci zaista cijene. [4]

Pritom se često zanemaruje razmatranje troškova diferencijacije i njezine održivosti nakon što je postignuta. Učinkovite strategije diferencijacije proizlaze iz koordiniranih napora svih dijelova poduzeća, a ne samo iz marketinga. Diferencijacija je obično povezana s visokim troškovima. Poduzeće se uspješno diferencira kada nudi nešto jedinstveno što kupcima pruža veću vrijednost od pukog smanjenja cijena. Ova strategija omogućuje poduzeću da postavi cijene uz dodatnu maržu, proda veće količine proizvoda po zadanoj cijeni ili ostvari druge prednosti, poput povećane lojalnosti kupaca tijekom cikličkih ili sezonskih padova. Diferencijacija može dovesti do izvrsnih poslovnih rezultata ako dodatna zarada od premium cijena nadmaši sve troškove povezane s postizanjem jedinstvenosti. Izvori diferencijacije mogu proizaći i iz aktivnosti koje slijede nakon početne faze životnog ciklusa proizvoda. Posrednici poduzeća također mogu biti ključni izvor diferencijacije, poboljšavajući ugled tvrtke, mrežu servisa, usluge za korisnike i druge važne aspekte. [8]

2.6.2.3 Strategija fokusiranja

Ova strategija značajno se razlikuje od ostalih jer se temelji na izboru uskog spektra konkurentnosti unutar određene industrije. Poduzeće koje primjenjuje strategiju fokusiranja odabire specifičan segment ili skupinu segmenata unutar industrije te oblikuje svoju strategiju kako bi ciljano opsluživala te segmente. Prilagođavanjem strategije specifičnom segmentu, poduzeće nastoji ostvariti konkurentsku prednost unutar tog segmenta, čak i ako nema širu konkurentsku prednost unutar cijele industrije. [5]

Postoje dvije osnovne varijante strategije fokusiranja. U prvoj varijanti, usmjerenoj na troškove, poduzeće teži postizanju troškovne prednosti unutar svog ciljanog segmenta. U drugoj varijanti, fokusiranoj na diferencijaciju, poduzeće nastoji diferencirati svoju ponudu unutar ciljanog segmenta. Obje varijante strategije fokusiranja oslanjaju se na razlike između ciljanih segmenata i ostatka industrije. Ciljani segmenti moraju imati ili kupce s posebnim potrebama ili zahtijevati specifične metode proizvodnje i isporuke koje se razlikuju od onih u drugim industrijskim segmentima. [8]

Strategija fokusiranja na troškove koristi razlike u troškovnoj strukturi unutar određenih segmenata, dok fokusiranje na diferencijaciju iskorištava jedinstvene potrebe kupaca u odabranim segmentima. Poduzeće koje se odluči za strategiju fokusiranja koristi prednosti koje proizlaze iz suboptimizacije konkurenata s širokim tržišnim pristupom. Takvi konkurenti često ne uspijevaju adekvatno zadovoljiti specifične potrebe određenog segmenta, što otvara prostor za strategiju fokusiranja na diferencijaciju. S druge strane, konkurenti mogu ponuditi proizvode ili usluge koje nadmašuju potrebe segmenta, što rezultira višim troškovima nego što je potrebno. U tom slučaju, prilika se može naći u primjeni strategije fokusiranja na troškove kako bi se optimalno zadovoljile potrebe tog segmenta. [4]

2.6.3 Funkcijske strategije

Funkcijska organizacijska struktura jedan je od najrasprostranjenijih modela organizacije unutar poduzeća, pri čemu se poslovne aktivnosti raspoređuju prema specifičnim funkcijama. Svaka funkcija predstavlja zasebnu organizacijsku jedinicu koja se specijalizirala za određeni segment poslovanja, a svi zajedno doprinose postizanju ciljeva poduzeća. Svaka funkcionalna jedinica upravlja specifičnim zadacima i preuzima odgovornosti unutar svog područja djelovanja. Neki od ključnih odjela su:

- Marketing – Ovaj odjel je odgovoran za analiziranje tržišta, prepoznavanje potreba i želja potrošača te razvijanje strategija koje promoviraju proizvode ili usluge. Njegova primarna uloga je privući nove kupce, povećati tržišni udio i očuvati ugled brenda. Marketing također koordinira aktivnosti poput oglašavanja, odnosa s javnošću, upravljanja društvenim mrežama i održavanja komunikacije s kupcima.
- Financije – Financijski odjel vodi brigu o upravljanju proračunom, kontroli troškova, računovodstvenim procesima te investicijama unutar organizacije. Njegova osnovna odgovornost je osigurati dugoročnu održivost i profitabilnost poslovanja. Financijski stručnjaci planiraju strategije, upravljaju likvidnošću te pružaju smjernice za donošenje strateških odluka temeljenih na financijskim analizama.
- Istraživanje i razvoj (R&D) – Odjel istraživanja i razvoja zadužen je za stvaranje inovacija, razvoj novih proizvoda, poboljšanje postojećih te analizu tržišnih trendova. Glavni cilj ovog odjela je stvaranje dodatne vrijednosti kroz inovacije, čime se poduzeće

omogućuje održavanje konkurentske prednosti. Također, ovaj odjel igra ključnu ulogu u dugoročnom rastu i održivosti poduzeća.

- **Proizvodnja** – Odjel proizvodnje fokusira se na proces proizvodnje proizvoda ili pružanja usluga u skladu s postavljenim standardima kvalitete, učinkovitosti i troškovima. On upravlja cijelim proizvodnim ciklusom, počevši od nabave sirovina pa sve do isporuke gotovih proizvoda. Uspješno upravljanje ovim procesima zahtijeva učinkovitu koordinaciju resursa, tehnologije i radne snage, uz stalno unapređenje proizvodnih postupaka.
- **Ljudski potencijali (HR)** – Odjel ljudskih resursa odgovoran je za upravljanje zaposlenicima, uključujući zapošljavanje, obuku, profesionalni razvoj i motivaciju zaposlenika. Cilj ovog odjela je osigurati da poduzeće ima kvalificirane kadrove s odgovarajućim vještinama te da su zaposlenici zadovoljni i motivirani. Osim toga, ovaj odjel upravlja i naknadama, plaćama te razvojem organizacijske kulture i međuljudskih odnosa unutar poduzeća.

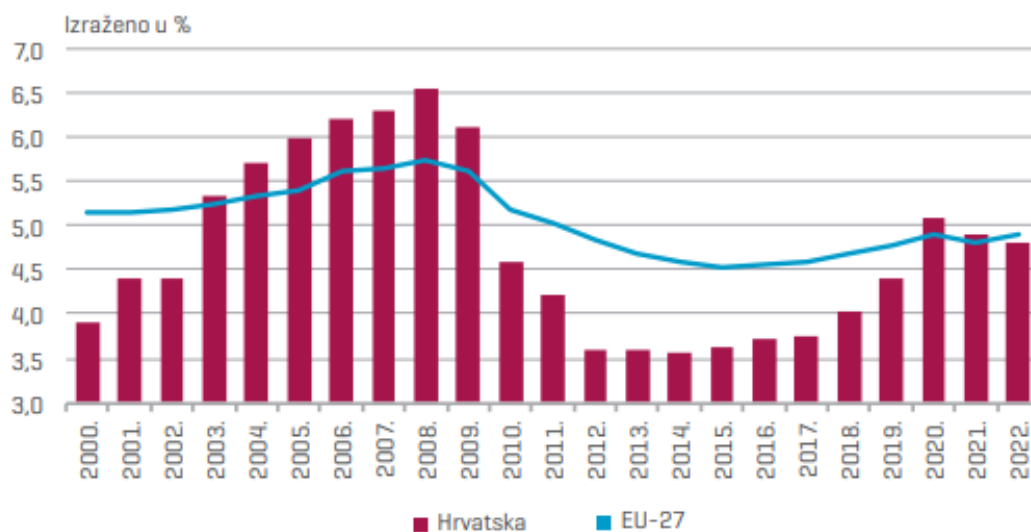
Ovakva organizacijska struktura omogućava specijalizaciju i fokus unutar različitih funkcionalnih područja, čime se povećava učinkovitost i jasno definiraju zadaci i odgovornosti.

3. SPECIFIČNOSTI STRATEŠKOG MENADŽMENTA U GRAĐEVINARSTVU

3.1 Građevinska industrija u Hrvatskoj

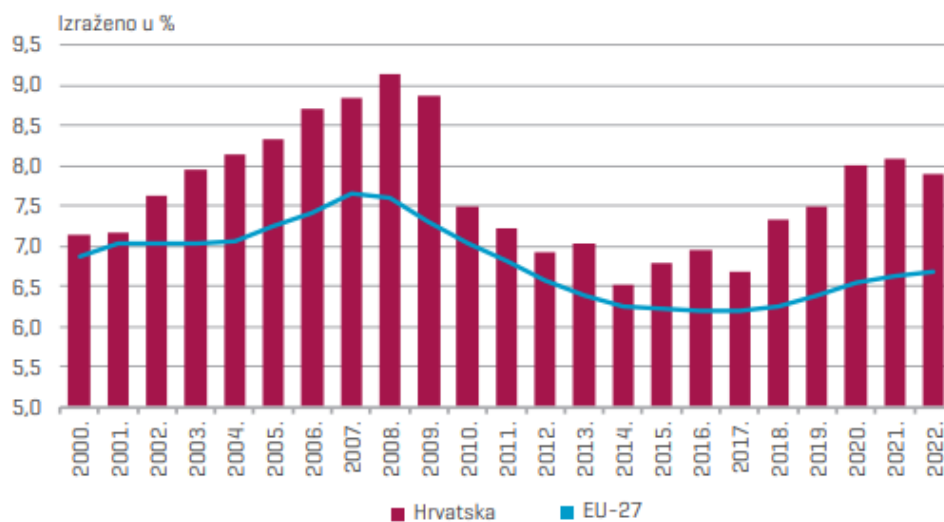
Građevinska industrija u Hrvatskoj ima ključnu ulogu u gospodarskom razvoju, značajno doprinosi nacionalnom BDP-u i zapošljava velik broj ljudi. Ovaj sektor obuhvaća širok raspon aktivnosti, uključujući izgradnju infrastrukture, stambenih i komercijalnih objekata, te industrijskih kompleksa. Građevinske tvrtke, kao što su Tehnika d.d., sudjeluju u realizaciji mnogih velikih projekata koji su od vitalnog značaja za razvoj zemlje.

U razdoblju od 2001. do 2008. godine građevinski sektor u Hrvatskoj zabilježio je značajan rast (slika 8). To je najjasnije vidljivo kroz povećanje udjela građevinskog sektora u BDP-u, koji je porastao s 4,4% na 6,5%. Pored toga, taj period obilježio je i pozitivan utjecaj na zapošljavanje. Broj zaposlenih u građevinskim tvrtkama tijekom navedenog razdoblja porastao je za 61,1%. Uz sve to, razvoj građevinarstva imao je poticajan efekt i na povezane industrije, poput rudarstva i vađenja šljunka i pijeska, te prerađivačke industrije koja obuhvaća proizvodnju cementa, cigle, stakla, drvene građe i sanitarija, kao i poslovne usluge poput projektiranja. [11]



Slika 8: Udio građevinarstva u BDP-u u RH i EU 2000.-2022. (Izvor:[11])

Gospodarska kriza koja je započela sredinom 2008. godine prekinula je dotadašnji višegodišnji trend rasta u građevinskom sektoru. Recesija je imala značajan utjecaj na cjelokupno gospodarstvo Hrvatske, a obilježena je porastom nezaposlenosti, smanjenjem realnih plaća, pesimizmom među potrošačima i slabljenjem domaće potražnje. U usporedbi s ostalim gospodarskim sektorima, građevinarstvo je bilo jedno od najteže pogođenih. Od sredine 2008. pa sve do srpnja 2014. godine, građevinska aktivnost neprekidno je opadala. Usporedba s državama članicama EU-27 pokazuje da su slični procesi djelomično prisutni, ali je građevinski sektor na razini EU-27 bio znatno otporniji na krizu, uz manji pad aktivnosti i zaposlenosti (slika 8 i 9).



Slika 9: Udio zaposlenih u građevinarstvu u HR i EU 2000. – 2022. (Izvor: [11])

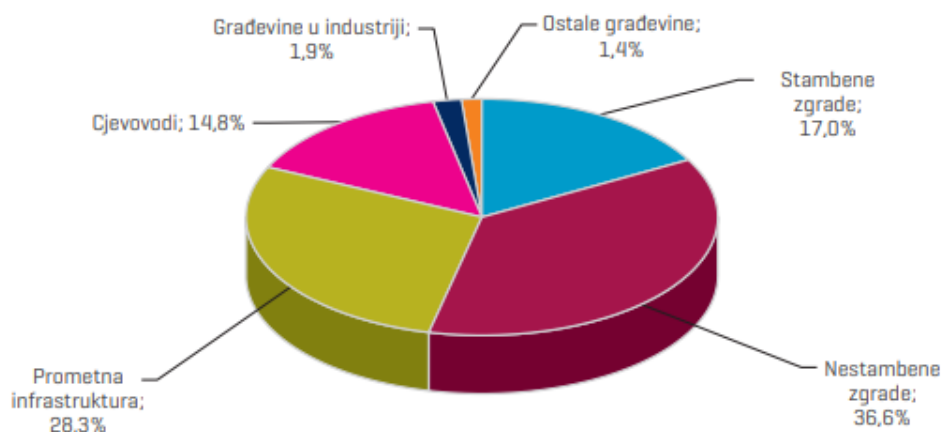
Nakon šest godina krize, tijekom kojih je došlo do znatnog pada građevinskih aktivnosti i smanjenja zaposlenosti, 2015. godina donijela je usporavanje negativnih trendova te prve naznake oporavka. Stabilizacija sektora nastavila se i tijekom 2016. godine, dok je razdoblje od 2017. do 2022. obilježeno značajnijim oporavkom građevinske industrije. Prema pokazateljima o obujmu građevinskih radova, u prvih sedam mjeseci godine 2023 primjetan je nastavak rasta, pri čemu je zabilježen porast građevinskih aktivnosti za 3,5 posto u odnosu na isto razdoblje prethodne 2022 godine. [11]

Osim toga, sektor postaje sve više usmjeren prema održivosti i ekološkoj odgovornosti. Tvrtke su sve više prisiljene usklađivati svoje aktivnosti s europskim i nacionalnim ekološkim regulativama te ulagati u zelene tehnologije i metode gradnje koje smanjuju utjecaj na okoliš.

3.2 Poslovanje građevinskih poduzeća u Hrvatskoj

Poslovanje građevinskih poduzeća u Hrvatskoj obilježeno je specifičnostima koje proizlaze iz složenosti projekata, dugoročnih investicija te promjenjivih tržišnih uvjeta. Poduzeća se suočavaju s izazovima poput nepredvidivosti tržišta, regulativnih prepreka i financijskih zahtjeva. Realizacija građevinskih projekata zahtijeva velika početna ulaganja, a povrat investicije često dolazi tek nakon dužeg vremenskog razdoblja, što podiže rizik likvidnosti za poduzeća.

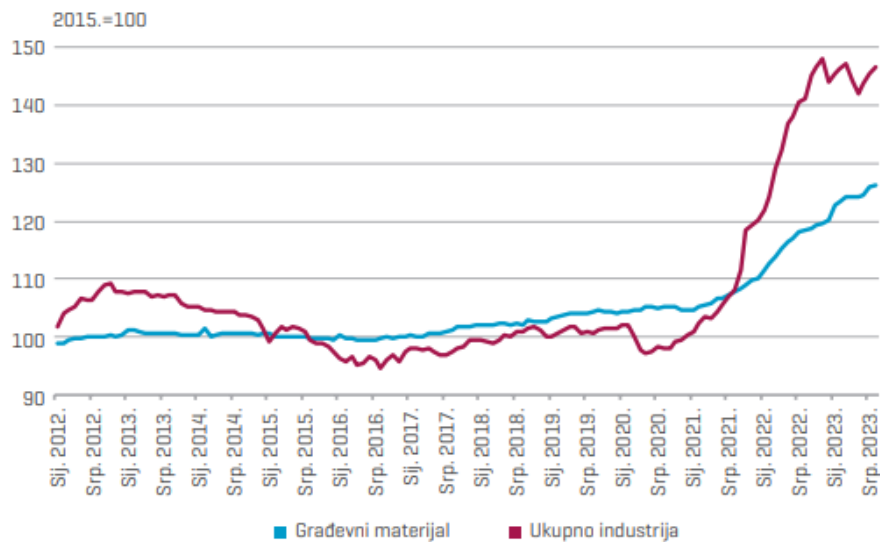
Analiza izvršenih radova poslovnih subjekata s 20 ili više zaposlenih, prema vrstama građevinskih objekata, pokazuje da su pozitivni trendovi u građevinskom sektoru prvenstveno potaknuti kretanjima na tržištu nekretnina i izgradnjom prometne infrastrukture (slika 10). Ukupna vrijednost radova izvedenih vlastitim radnicima tijekom prvih šest mjeseci 2023 godine iznosila je 2,6 milijardi eura, što predstavlja povećanje od 31,9 posto u usporedbi s istim razdobljem 2022. godine. Od ukupne vrijednosti, 36,6 posto radova odnosi se na izgradnju nestambenih zgrada, 17,0 posto na stambene zgrade, dok je 28,3 posto ostvareno u izgradnji prometne infrastrukture. [11]



Slika 10: Struktura izvršenih građevinskih radova prema vrsti građevine u RH u razdoblju od siječnja do lipnja 2023. (Izvor:[11])

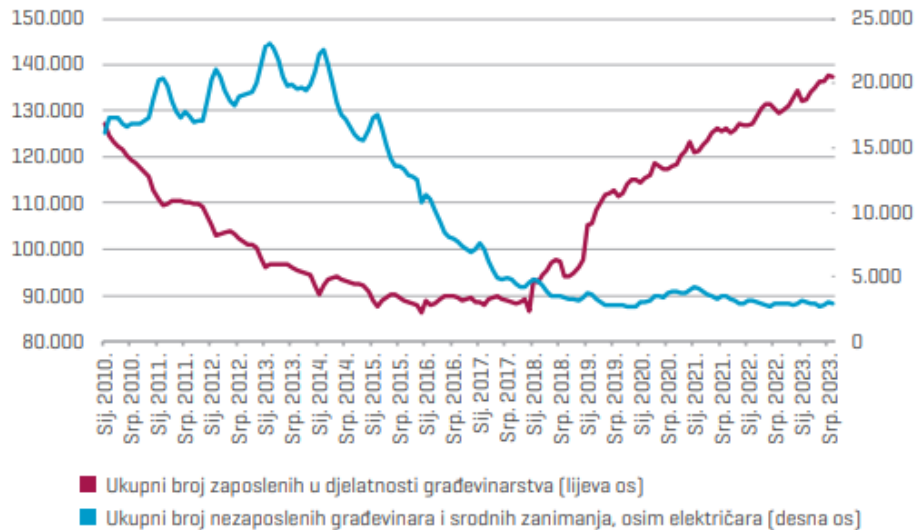
Jedan od najvažnijih izazova za građevinska poduzeća u Hrvatskoj je proces javne nabave i dobivanja građevinskih dozvola, koji je često dugotrajan i složen. To usporava početak projekata i otežava planiranje poslovanja. Financiranje projekata također je izazovno, jer je sektor izrazito kapitalno intenzivan, što zahtijeva osiguranje dugoročnih izvora financiranja.

Rast cijena u cjelokupnom gospodarstvu, zajedno s povećanom građevinskom aktivnošću, doveo je do porasta cijena građevinskog materijala. U razdoblju od siječnja do kolovoza 2023. prosječna cijena građevinskog materijala porasla je za 7,8 posto u usporedbi s istim razdobljem prethodne godine (slika 11). Istovremeno, proizvođačke cijene u industriji povećane su za 9,1 posto. [11]



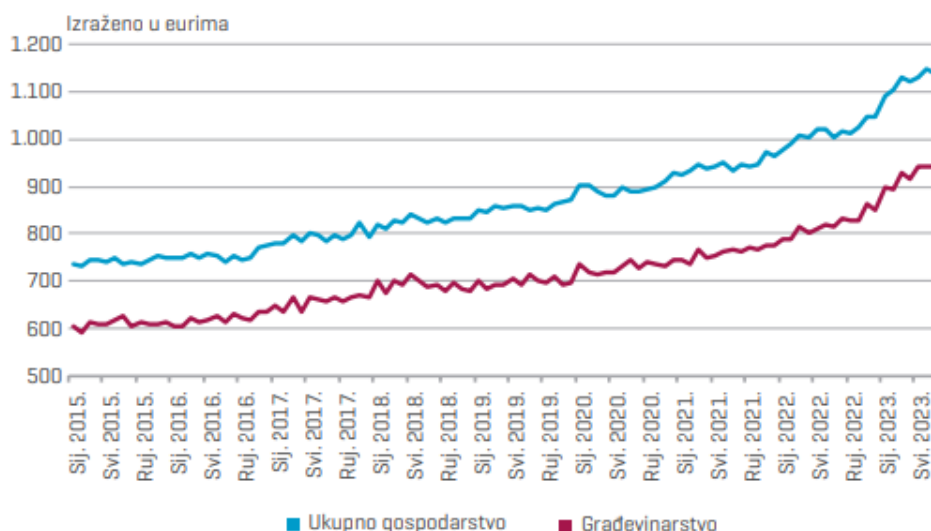
Slika 11: Prikaz rasta proizvođačkih cijena industrije i cijena građevnog materijala u RH, siječanj 2012. – kolovoz 2023 (Izvor: [11])

Nadalje, nedostatak kvalificirane radne snage postaje sve izraženiji problem. Iseljavanje radnika, posebice kvalificiranih građevinskih radnika, stvara pritisak na sektor, koji sve više ovisi o radnoj snazi iz drugih zemalja. Tvrtke su prisiljene ulagati u edukaciju i integraciju novih radnika kako bi osigurale kvalitetu i kontinuitet radova. U budućnosti će biti ključno obratiti posebnu pažnju na potrebu za adekvatno kvalificiranim radnicima u građevinskom sektoru, kao i na promjene na tržištu rada. To postaje još važnije s obzirom na planirane projekte obnove. Slika 12 prikazuje odnos između ukupnog broja zaposlenih u građevinarstvu (pravne osobe i obrtnici) i broja nezaposlenih radnika u građevinskim i srodnim zanimanjima (isključujući električare) u razdoblju od siječnja 2010. do kolovoza 2023. godine. [11]



Slika 12: Odnos između ukupnog broja zaposlenih u građevinarstvu (pravne osobe i obrtnici) i broja nezaposlenih radnika u građevinskim i srodnim zanimanjima (Izvor: [11])

Značajan odljev radne snage mogao bi postati ograničavajući faktor za dinamiku obnove područja pogođenih potresom, kao i za ostvarivanje snažnijeg rasta građevinske aktivnosti u budućnosti. Problemi povezani s nedostatkom radne snage već su vidljivi u podacima za razdoblje od siječnja 2018. do kolovoza 2023. godine. Podaci pokazuju da se u tom periodu značajno povećava broj zaposlenih u građevinskom sektoru, no rast broja zaposlenih daleko nadmašuje smanjenje broja nezaposlenih, što sugerira znatan uvoz radne snage iz inozemstva. Dodatni izazov u privlačenju građevinskih radnika u Hrvatsku predstavljaju i neadekvatne plaće u ovom sektoru. Plaće u građevinskom sektoru i dalje zaostaju za prosjekom na razini cijelog gospodarstva. U razdoblju od siječnja do srpnja 2023. prosječna neto plaća u građevinarstvu bila je 17,9 posto niža od prosječne neto plaće u Hrvatskoj (slika 13). Ova razlika kontinuirano se povećava još od 2007. godine, kada je prosječna neto plaća u građevinskom sektoru bila 13,5 posto niža u odnosu na prosjek gospodarstva. Prosječna neto plaća isplaćena u građevinarstvu tijekom prvih sedam mjeseci 2023. iznosila je 924 eura, što predstavlja nominalni rast od 14,6 posto u usporedbi s istim razdobljem 2022. godine. [11]



Slika 13: Prosječne mjesečne isplaćene neto plaće u djelatnosti građevinarstva i u ukupnom gospodarstvu u RH (Izvor: [11])

Detaljna analiza poslovanja deset najvećih trgovačkih društava u sektoru izgradnje stambenih i nestambenih zgrada prikazana je kroz pregled odabranih financijskih i računovodstvenih pokazatelja u tablici 2.

Tablica 2: Odabrani pokazatelji deset najvećih trgovačkih društava u sektoru izgradnje stambenih i nestambenih zgrada u RH u 2022. (Izvor: [11])

	Ukupni prihodi (u mil. eura)	Koeficijent zaduženosti	Koeficijent tekuće likvidnosti	Bruto marža (u %)
Kamgrad	194,7	0,48	1,77	4,51
Strabag	184,3	0,37	2,34	4,49
Radnik	123,9	0,25	2,56	5,60
GIP Pionir	101,6	0,12	9,79	3,61
Ing-grad	82,4	0,40	2,41	8,82
Projektgradnja plus	40,1	0,86	1,39	2,17
Lavčević	31,3	0,34	1,59	1,47
AB gradnja	29,5	0,27	3,52	10,19
Mešić Com	20,4	0,65	2,11	10,67
Tehnika	19,2	1,66	0,12	-24,84

Unatoč tim izazovima, poslovanje građevinskih tvrtki u Hrvatskoj pokazuje fleksibilnost u prilagodbi novim tržišnim uvjetima. Mnoge tvrtke koriste inovativne pristupe, poput digitalizacije procesa i primjene novih tehnologija, kako bi unaprijedile učinkovitost i smanjile operative troškove.

3.3 Primjena strateškog menadžmenta u građevinarstvu

Provođenje strateškog menadžmenta unutar građevinske industrije u Hrvatskoj ključno je za dugoročno osiguranje konkurentnosti i stabilnosti poslovanja. Građevinski sektor u zemlji suočava se s mnogobrojnim izazovima, uključujući promjene u ekonomskim uvjetima, fluktuacije cijena materijala, promjene u zakonodavnom okviru te nedostatak kvalificirane radne snage. Stoga građevinska poduzeća sve više primjenjuju napredne pristupe i alate strateškog menadžmenta kako bi učinkovito implementirala poslovne strategije i osigurala dugoročan rast.

- Prilagodljivost tržišnim promjenama i fleksibilnost poslovanja

Jedan od ključnih aspekata strateškog menadžmenta u građevinarstvu jest sposobnost prilagodbe tržišnim uvjetima. Građevinski sektor u Hrvatskoj često je izložen promjenama u potražnji, osobito zbog oscilacija na tržištu nekretnina, promjena u infrastrukturnim projektima i ovisnosti o javnim investicijama. Poduzeća koja uspješno primjenjuju strategijski menadžment koriste alate poput analiza tržišta i ekonomskih predviđanja kako bi prepoznala promjene i prilagodila poslovanje novonastalim uvjetima. [12]

Primjerice, hrvatske građevinske kompanije prilagodile su svoje strategije u skladu s tržišnim prilikama, osobito tijekom obnove potresom pogođenih područja i porasta potražnje za stambenom izgradnjom. Analize financijskih i tržišnih trendova pomažu poduzećima da predvide promjene na tržištu, prepoznaju mogućnosti za rast te optimiziraju resurse za nove projekte. Također, važno je naglasiti kako projekti financirani iz europskih fondova predstavljaju značajnu priliku za daljnji razvoj građevinskih poduzeća.

- Upravljanje rizicima u građevinarstvu

Građevinski sektor u Hrvatskoj suočen je s mnogobrojnim rizicima, uključujući neizvjesnosti na tržištu, fluktuacije cijena građevinskog materijala, promjene političkih odluka i zakonodavnih okvira. U tom kontekstu, poduzeća koriste različite alate strateškog menadžmenta za upravljanje rizicima, poput analize scenarija i analize osjetljivosti, kako bi bolje procijenila potencijalne ishode i prilagodila strategije s ciljem smanjenja rizika. [11]

Hrvatske građevinske kompanije, primjerice, sve češće koriste sustave za kontrolu troškova kako bi nadzirale promjene u cijenama materijala i spriječile negativan utjecaj na financijsko stanje poduzeća. Ovi sustavi omogućuju pravovremenu prilagodbu i optimalno upravljanje troškovima, čime se minimiziraju poslovni rizici.

- Upravljanje ljudskim resursima

Nedostatak kvalificirane radne snage jedan je od ključnih problema s kojim se suočavaju građevinska poduzeća u Hrvatskoj. Stoga je strateško upravljanje ljudskim resursima postalo prioritet. To uključuje ulaganje u obuku radnika i razvoj programa za unapređenje vještina zaposlenih, dok se istovremeno povećava oslanjanje na uvoz radne snage iz inozemstva. Primjena sustava za upravljanje ljudskim resursima (HRM - Human resource management) omogućuje učinkovito praćenje potreba za radnicima, planiranje kapaciteta i prilagodbu promjenama na tržištu rada. [13]

Korištenje outsourcinga u građevinskim projektima također je jedna od ključnih strategija koje omogućuju fleksibilnost u zapošljavanju, posebno tijekom izvođenja većih projekata. Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima pomaže u smanjenju rizika povezanih s nedostatkom radnika te doprinosi dugoročnoj stabilnosti poslovanja.

- Digitalizacija procesa i inovacije

Digitalna transformacija postaje sve važniji faktor u provedbi strategijskog menadžmenta u građevinskoj industriji. Uvođenje novih tehnologija kao što su BIM (Building Information Modeling), dronovi i softverski alati za upravljanje projektima omogućuje građevinskim poduzećima da poboljšaju efikasnost poslovnih procesa, smanje troškove te povećaju kvalitetu izvođenja radova. BIM tehnologija omogućuje simulaciju cijelog građevinskog projekta, čime se smanjuju rizici i poboljšava komunikacija između sudionika projekta. [14]

Uz korištenje ERP(Enterprise resource planning) sustava za centralizirano upravljanje resursima, građevinske tvrtke u Hrvatskoj mogu optimizirati poslovanje, smanjiti troškove i omogućiti pravovremeno donošenje strateških odluka, čime se osigurava efikasnija organizacija poslovanja i bolja kontrola nad troškovima projekata.

- Suradnja s državnim institucijama

Suradnja s javnim sektorom, osobito kroz sudjelovanje u javnim infrastrukturnim projektima, ključna je za uspješnu provedbu strateških planova građevinskih poduzeća. Korištenje javnih natječaja i sudjelovanje u projektima financiranim iz fondova EU omogućuje stabilnost prihoda i dugoročno planiranje poslovnih aktivnosti. Pored toga, rastući interes za održive i ekološki prihvatljive projekte otvara nove mogućnosti za građevinska poduzeća u Hrvatskoj.

Zahvaljujući strateškoj suradnji s državnim i lokalnim vlastima, poduzeća mogu dobiti financijsku i logističku podršku za sudjelovanje u velikim projektima koji donose dugoročnu stabilnost i rast. Takvi projekti često uključuju izgradnju i obnovu infrastrukturnih objekata, što je ključni izvor prihoda za građevinska poduzeća.

3.3.1 Balanced Scorecard (BSC)

Jedan od zanimljivih i korisnih alata za prikazivanje strategije poduzeća jest Balanced Scorecard (BSC). Koristi četiri strateške perspektive, koje su razvili Kaplan i Norton tijekom 1980-ih, nakon što su proveli detaljna istraživanja o strategijama američkih kompanija, koje su uglavnom bile usmjerene na praćenje učinaka kroz financijske pokazatelje. Predlažu financijsku perspektivu te 3 nefinancijske perspektive (tablica 3): investitori/naručitelji, interni procesi i razvoj znanja zaposlenika. Strateške inicijative predstavljaju razvojne projekte koje je izabrao menadžment poduzeća, a tijekom njihove provedbe stalno se prati postignuti uspjeh. Svaka inicijativa se definira kroz nekoliko ciljeva, a uspješnost realizacije mjeri se pomoću unaprijed određenih pokazatelja ili mjerila izvedbe.

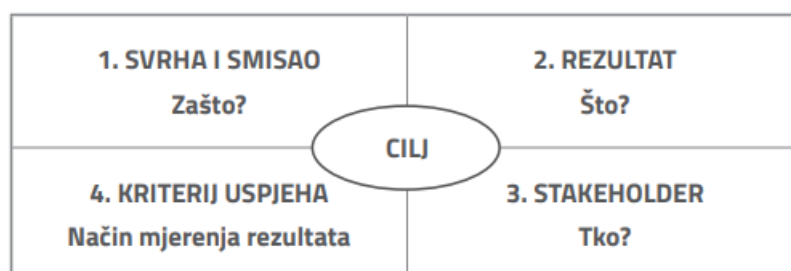
Tablica 3: Perspektive modela Balanced Scorecard (Izvor: [15])

Perspektiva	Strateška inicijativa	Ciljevi	Mjerila/indikator provedbe	Provedba
Financijska	A	1, 2, 3	α, β, χ	
	B	4	δ, ε	
	C	5, 6	ϕ	
Investitori/naručitelji	D	7	η	
	E	8, 9, 10	λ	
Unutarnji procesi	F	11, 12	μ	
	G	13	π	
	H	14, 15		
Učenje i razvoj zaposlenika	I	16	σ	

A, B, C, ... - strateške inicijative; 1, 2, 3.....n - ciljevi strateške inicijative;
 α, β, γ - indikatori provedbe strateške inicijative

Pri postavljanju ciljeva strateških inicijativa, za svaki cilj postavljaju se ključna pitanja: Što?, Zašto? i Tko? (tablica 4), te se definira način praćenja uspješnosti realizacije inicijative. Nakon što su ciljevi definirani, određuju se prioriteta za njihovu provedbu, kao i međusobna povezanost ciljeva i inicijativa. Poseban naglasak stavlja se na ciljeve koji su međusobno povezani (primjerice, smanjenje troškova i istovremena ulaganja u razvoj). Matrica ciljeva, prema mišljenju autora, pokazuje se kao vrlo koristan alat za razvoj ciljeva strategije, inicijativa i projekata u građevinskim tvrtkama. [15]

Tablica 4: Matrica ciljeva (Izvor: [15])



Strategija građevinske tvrtke prikazana kroz četiri perspektive BSC-a pomaže uskladiti poslovne procese unutar menadžmenta i usmjerava sve organizacijske jedinice prema jedinstvenoj strategiji. Strateški menadžment nadzire učinke promjena i rezultate strateških inicijativa te prilagođava rad ostalih organizacijskih jedinica u skladu s tim.

Implementacija dugoročne strategije tvrtke i njezinih organizacijskih jedinica zahtijeva jednaku pažnju kao i samo definiranje strategije, koje se prikazuje kroz četiri strateške perspektive i inicijative. Menadžment osigurava potrebne resurse i postavlja prioritete za provedbu strateških inicijativa, dok tvrtka kreira stimulativne mjere za motivaciju zaposlenika kako bi se inicijative uspješno realizirale. Zbog brzih i značajnih promjena na globalnom, europskom i regionalnom tržištu, uprava tvrtke i poslovni menadžment moraju nekoliko puta godišnje analizirati indikatore uspjeha i prilagoditi poslovanje novim uvjetima. Na temelju rezultata, donose se odluke o prilagodbi strategije čim se primijeti utjecaj, a ne samo jednom godišnje, oslanjajući se isključivo na prošlogodišnje financijske pokazatelje. [15]

U poglavlju 6 prikazat će se model Balanced Scorecard na primjeru poduzeća Tehnika d.d. te će se prikazati njihove perspektive i ciljevi.

Sve u svemu, strateški menadžment u hrvatskom građevinskom sektoru igra ključnu ulogu u omogućavanju dugoročnog rasta i konkurentnosti poduzeća. Dobrim planom i menadžmentom, građevinska poduzeća mogu prepoznati ključne prilike i prijetnje te prilagoditi svoje resurse za optimalno poslovanje. Ovaj pristup omogućuje poduzećima da odgovore na izazove u dinamičnom okruženju te osiguraju održivost poslovanja u budućnosti.

4. RAZVOJ PODUZEĆA TEHNIKA D.D.

Poduzeće Tehnika d.d. je jedno od najstarijih i najuglednijih građevinskih poduzeća u Hrvatskoj. Njegova povijest i razvoj obuhvaćaju brojne promjene i dostignuća u području građevinarstva. Uz temeljnu djelatnost građenja, stvaraju i vrhunske građevinske stručnjake, privržene struci, čijim su zaslugama nastala brojna vrhunska ostvarenja suvremene arhitekture, na zadovoljstvo domaćih i inozemnih investitora i kupaca. [16]

4.1 Osnivanje i Rani Razvoj (1947. - 1967.)

Tehnika d.d. osnovana je 1. siječnja 1947. godine kao dio nacionalnog programa obnove i izgradnje nakon Drugog svjetskog rata. U početku je bila fokusirana na obnovu infrastrukture i stambenih zgrada. Već sljedeće, 1948. godine, Tehnici je povjerena izgradnja Željezara Sisak, koja se vidi na slici 14, jednog od najvećih građevinskih projekata u tadašnjoj državi Jugoslaviji.



Slika 14 Željezara Sisak (Izvor: [17])

Tijekom prvih godina rada, Tehnika se fokusirala na projekte obnove ratom uništenih objekata, kao i na izgradnju novih stambenih i industrijskih objekata. Tijekom 1952. godine, opseg radova na industrijskim objektima smanjio se, pa je Tehnika preuzela i druge građevinske projekte.

U tom periodu izgrađeni su dijelovi Šumarskog i Veterinarskog fakulteta, nova suvremena gimnazija na Trešnjevci te mnogi stambeni objekti. Najveći uspjeh Tehnika je postigla prilikom

izgradnje novog Zagrebačkog velesajma preko Save prikazano na slici 15. Organizacijom i brzinom gradnje, u samo 114 radnih dana izgrađeno je i predano investitoru 41.000 m² izložbenog prostora i pripadajućih komunalnih objekata. [17]



Slika 15: Zagrebački velesajam (Izvor:[18])

Kraj pedesetih godina obilježio je kontinuirani napredak i razvoj Tehnike, posebno u nabavci opreme, suvremene tehnologije gradnje, građevinske mehanizacije te povećanju stručnog kadra. Tvrtka je imala vlastiti Projektni biro velikog kapaciteta, što joj je omogućilo pružanje cjelokupnih građevinskih usluga, od projektiranja do potpune izvedbe. Tehnika nastavlja graditi najveće i najsloženije industrijske građevine, poput luke Bakar, vidljive na slici 16 i Termoelektrane Plomin.



Slika 16: Luka Bakar (Izvor:[19])

Međutim, s postupnim smanjenjem opsega građenja takvih objekata, dio kapaciteta usmjerava na izgradnju ostalih objekata visokogradnje i niskogradnje. Paralelno s tim projektima, sve više se gradi i u Zagrebu, koji polako poprima vizure suvremenog europskog grada. Današnji izgled Avenije Vukovar, uglavnom poslovne zagrebačke ulice, oblikovali su upravo graditelji Tehnike. Gradsko poglavarstvo, Hotel Internacional, Otvoreno sveučilište i stambene građevine, prikazano u slikama 17 i 18, djela su eminentnih hrvatskih arhitekata iz tog razdoblja, a izvedba je povjerena Tehnici. Prostori uz ovu aveniju kasnije su također bili važna odrednica i izazov, što je potvrđeno izvedbom novih velikih projekata.



Slika 17: Gradsko poglavarstvo Zagreb (Izvor:[17])



Slika 18: Otvoreno sveučilište (Izvor:[17])

4.2 Razdoblje Ekspanzije (1967. - 1987.)

U treće desetljeće, Tehnika ulazi s 5000 zaposlenih i primjenom najnovijih sustava građenja. Dobiva povjerenje za sve složenije projekte i monumentalnije građevine. Koncertna dvorana Vatroslav Lisinski, vidljiva na slici 19, postaje jedno od prepoznatljivih zdanja Zagreba, dok Kockica na Prisavlju na slici 20, nastavak izgradnje Zagrebačkog velesajma i Palača pravde na slici 21 odražavaju nove arhitektonske trendove.



Slika 19: Koncertna dvorana Vatroslav Lisinski (Izvor:[20])



Slika 20: Kockica Prisavlje (Izvor:[21])



Slika 21: Palača pravde Zagreb (Izvor:[22])

Osim ovih građevina, Tehnika je izvodila radove i na atraktivnim objektima specifične konstrukcije, poput HPT i HTV tornja na Sljemenu te poznate Petlje, prometnog raskrižja Slavonske avenije i Držićeve, izgrađenog na dvije razine (slika 22.).



Slika 22: Petlja, prometno raskrižje Slavonske avenije i Držićeve

Od 1965. godine, Tehnika se sve više fokusira na izgradnju stanova, postajući glavni izvođač stambenih jedinica u Zagrebu, Kutini, Koprivnici i Velikoj Gorici. Razvoj vlastitih metoda racionalne i brze stanogradnje dovodi Tehniku do vrha među izvođačima stanova u Hrvatskoj, s gotovo 9000 izgrađenih stambenih jedinica. U isto vrijeme, raste potreba za investicijskom izgradnjom poljoprivrednih objekata, uključujući farme, vinarije i gospodarske objekte, pri čemu se Tehnika specijalizira za izgradnju silosa. Prve poljoprivredne objekte i silose Tehnika je gradila prema tuđim projektima i tehnološkim rješenjima, no od 1965. godine počinje razvijati i unapređivati vlastita tlocrtna i tehnološka rješenja u svom Projektnom zavodu, izvođenjem objekata u raznim klimatskim uvjetima, od Alžira do Rusije.

Nadalje 1980-ih, tijekom 40 godina poslovanja, Tehnika je izgradila imidž tvrtke visokih poslovnih vrijednosti, kombinirajući bogatu graditeljsku tradiciju prethodnih generacija s kreativnim naporima mlađih stručnjaka. Zahvaljujući tome, Tehnika je dobivala sve važnije investicije tog razdoblja. U nastojanju da Zagreb zadovolji potrebe suvremenog velegrada i sve većeg broja stanovnika, otvorile su se nove razvojne mogućnosti i građevinski izazovi. Jedan od prvih projekata bila je izgradnja Krematorija na Mirogoju na slici 23, a značajan izazov predstavljala je i izgradnja džamije na slici 24.



Slika 23: Krematorij na Mirogoju (Izvor:[23])



Slika 24: Zagrebačka džamija (Izvor:[24])

Kraj desetljeća 1980-ih obilježila je Univerzijada, koja je donijela investicijski zamah u Zagreb. U to vrijeme, Tehnika je u Zagrebu izgradila nekoliko reprezentativnih građevina koje su oblikovale profil europskog grada: Autobusni kolodvor (slika 25), poslovnu zgradu INE (slika 26), Press centar Vjesnika te započela izgradnju Nacionalne i sveučilišne knjižnice (slika 27). Iako se Tehnika uspješno prilagodila zahtjevima za izgradnjom reprezentativnih javnih građevina, ostala je vjerna svojim korijenima u industrijskoj izgradnji. Izgradila je farmaceutsko-kemijski kompleks Belupo, Pogon električnih sklopova Nikola Tesla i niz drugih industrijskih objekata.



Slika 25: Autobusni kolodvor Zagreb (Izvor:[25])



Slika 26: Poslovna zgrada INA (Izvor:[17])



Slika 27: Nacionalna sveučilišna knjižnica (Izvor:[26])

4.3 Privatizacija i Tržišna Ekonomija (1987. - 2007.)

Kraj devedesetih godina 20. stoljeća donijele su velike društvene, političke i gospodarske promjene, uključujući rat iz kojeg je Hrvatska izašla slobodna i samostalna, ali velikim dijelom razrušena. Tehnika je također prošla kroz svoju preobrazbu, prelazeći iz državnog i društvenog poduzeća u dioničko društvo. Usprkos krizi u graditeljstvu, čije se posljedice još osjećaju, Tehnika je uspješno prebrodila izazove, obnavljajući stare i gradeći nove objekte. Recentna zdanja iz tog razdoblja, poput Autobusnog kolodvora i trgovačkog centra Importanne, doprinijela su potrebama velegrada Zagreba.

Završetak nove zgrade Nacionalne i sveučilišne knjižnice (slika 27), najvažnijeg djela novijeg hrvatskog graditeljstva, predstavlja sintezu onoga što je hrvatska arhitektura na prijelazu tisućljeća mogla ponuditi budućim generacijama. Tehnika je kao glavni izvođač realizirala 44.500 m² korisne površine, uz suradnju svih svojih segmenata, od Projektnog biroa do Proizvodno-tehničkog sektora. Stambena izgradnja nastavljena je kontinuirano, pridonoseći rastu grada koji poprima obrise koje će zadržati dugi niz godina. Cilj je da se Zagreb ne širi, već da se unutar postojećih granica razvija i kvalitetno osmišljava život gotovo milijunskog grada.

Tehnika se svojom stambenom izgradnjom uspješno prilagodila novim zahtjevima vremena i struke. Među brojnim atraktivnim zgradama koje su izgradili ističu se kompleks u Horvaćanskoj na slici 28, na Krešimirovom trgu, te apartmansko naselje Dub u Malinskoj. Prošlog desetljeća zabilježen je i značajan porast investicijskih ulaganja u industrijske objekte. Izgradili su novu pivovaru Carlsberg Croatia, prvu tvornicu azitromicina u svijetu za Plivu na slici 30, novu tvornicu Franck, tvornicu Vegete za Podravku, centralni uređaj za pročišćavanje otpadnih voda grada Zagreba na slici 29, tvornicu duhana u Kanfanaru, te tvornicu kalničke izvorske i mineralne vode u Apatovcu za Badel, među ostalima.



Slika 28: Kompleks Horvaćanska (Izvor: [17])



Slika 29: Centralni uređaj za pročišćavanje otpadnih voda grada Zagreba (Izvor: [27])

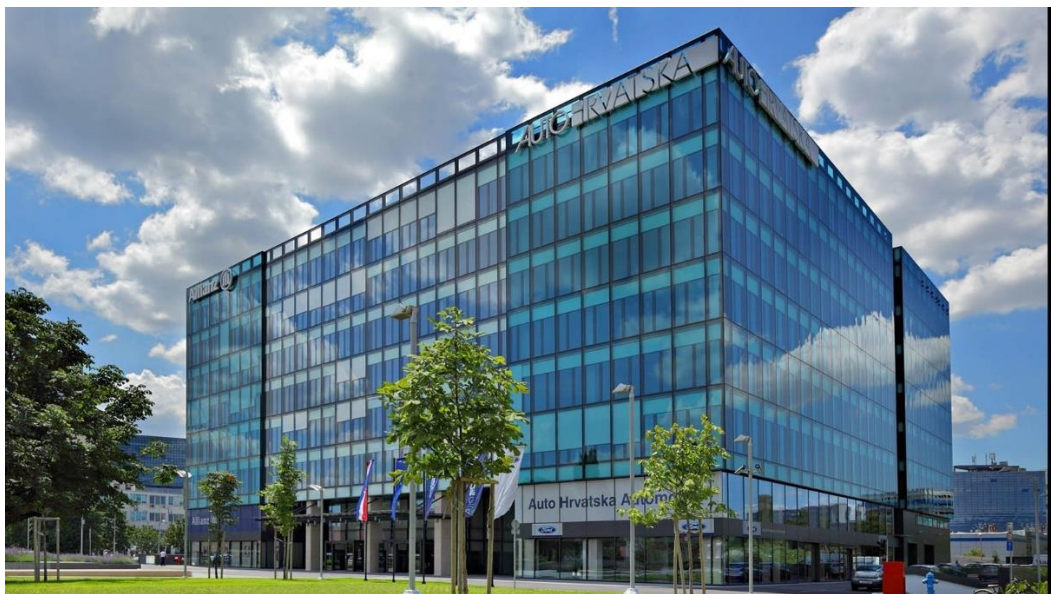


Slika 30: Tvornica Pliva (Izvor:[28])

Uz rast hrvatskog gospodarstva, narasle su i investicije te su gradili i nove poslovne te administrativno-upravne objekte za vodeće domaće i inozemne tvrtke, kao što su Američko veleposlanstvo na slici 31, Ingra-Elektroprojekt, poslovna zgrada McDonald's, Auto-Hrvatska na slici 32, Ministarstvo financija, HYPO centar(danas Plaza Centar) na slici 33 i Hrvatska kontrola zračne plovidbe. Izgradnja trgovačkih maloprodajnih centara velikih dimenzija postala je jedan od najvažnijih trendova, a za velike investitore izgradili su Centar Kaptol, Mercator centar u Osijeku i mnogobrojne Konzum-centre.



Slika 31: Američko veleposlanstvo (Izvor:[29])



Slika 32: Zgrada Auto Hrvatska (Izvor: [30])



Slika 33: HYPO Centar(Plaza Centar) (Izvor: [31])

Također se mogu pohvaliti značajnim građevinama kulturne namjene. S ponosom ističu arhitektonski kompleks Muzeja grada Zagreba, Zagrebačko kazalište lutaka, Modernu galeriju, obnovu pročelja zgrade HAZU-a, te novu zgradu Muzeja suvremene umjetnosti na slici 34, koja će biti značajna i prepoznatljiva referenca suvremene zagrebačke kulture i arhitekture, kao još jedna potvrda uspješnosti Tehnike.



Slika 34: Muzej suvremene umjetnosti u Zagrebu (Izvor:[17])

4.3.1 Preobrazba iz društvenog poduzeća u dioničko društvo

4.3.1.1 Općenito

Za početak, potrebno je razjasniti ova dva pojma, konkretno što je društveno poduzeće, a što dioničko društvo.

Društveno poduzeće (ili društveno vlasništvo) je specifičan oblik poduzeća koji je bio karakterističan za bivšu Jugoslaviju. Ovaj model je uveo koncept radničkog samoupravljanja, gdje su zaposlenici kolektivno upravljali poduzećem i imali pravo sudjelovanja u donošenju odluka. Vlasništvo nad sredstvima za proizvodnju nije bilo privatno niti državno, već društveno, što znači da su sredstva za proizvodnju bila zajednička imovina koju su koristili radnici. David A. Dyker govori da je cilj društvenog poduzeća bio radničko sudjelovanje u upravljanju, raspodjeli dobiti i odlučivanju o poslovnim strategijama, čime se nastojalo ostvariti veća socijalna pravda i ekonomska demokracija. [32]

U knjizi Radmile Stojanović navodi se da su prednosti bile veća uključenost radnika povodom čega su oni bili više motiviraniji jer imaju veći utjecaj na upravljanje poduzećem i raspodijelu dobiti, također ovaj model je promovirao ekonomske i socijalne ciljeve osiguravajući ravnopravniju raspodijelu bogatstva te uz sve ovo prije navedeno, poduzeća su često aktivno doprinosila razvoju lokalnih zajednica.

Neki od mogućih nedostataka su bili problemi sa efikasnošću i birokracijom zbog kolektivnog odlučivanja. Nadalje prijetili su potencijalni sukobi između različitih skupina radnika oko raspodjele resursa i donošenja odluka te je ponekad stvarno bilo teško postići balans između socijalnih ciljeva i ekonomskih realnosti tržišta. [33]

Društvena poduzeća bila su ključna komponenta ekonomskog sistema bivše Jugoslavije, poznatog kao radničko samoupravljanje, koji je bio jedinstven među socijalističkim zemljama. Ovaj model nastojao je kombinirati socijalističke principe s elementima tržišne ekonomije, pružajući radnicima veće pravo glasa i pokušavajući ostvariti ravnopravniju ekonomsku raspodjelu.

Sa druge strane, dioničko društvo (skraćeno d.d.) je oblik trgovačkog društva koje je u vlasništvu dioničara, odnosno osoba koje posjeduju dionice društva. Dionice predstavljaju udjele u vlasništvu društva i mogu se slobodno kupovati i prodavati na burzi ili drugim tržištima kapitala. U nastavku će biti navedene neke od ključnih karakteristika dioničkog društva koje navodi Zvonimir Slakoper u svojoj knjizi [34].

Kapital dioničkog društva podijeljen je na dionice koje se izdaju dioničarima. Svaka dionica predstavlja udio u vlasništvu društva i može imati nominalnu vrijednost. Nadalje, dioničari imaju ograničenu odgovornost, što znači da su odgovorni za dugove društva samo do iznosa svojih udjela (dionica) u društvu. Osobna imovina dioničara nije ugrožena u slučaju da društvo ima financijske probleme. Dioničko društvo ima upravni odbor ili nadzorni odbor koji donosi

strateške odluke. Dioničari biraju članove upravnog odbora na godišnjim skupštinama dioničara. Izvršni direktor (CEO) i drugi rukovoditelji upravljaju svakodnevnim poslovanjem društva. Dionice dioničkog društva mogu se javno trgovati na burzi (ako je društvo javno dioničko društvo) ili privatno (ako je društvo privatno dioničko društvo). Javna dionička društva moraju se pridržavati strogih pravila i propisa koje nameću regulatorne agencije. Dionička društva mogu prikupiti kapital izdavanjem novih dionica ili zaduživanjem putem obveznica. Kapital prikupljen izdavanjem dionica ne mora se vraćati, za razliku od zaduživanja.

Prednosti dioničkog društva su mogućnost prikupljanja velikog kapitala putem izdavanja dionica. Nadalje, dioničari su zaštićeni od osobne odgovornosti za dugove društva. Vezano za dioničare, dionice se mogu lako kupovati i prodavati na burzi, pružajući likvidnost dioničarima. Treba isto spomenuti i da dioničko društvo može postojati neovisno o promjenama u vlasničkoj strukturi.

Naravno kao i svaki drugi model organizacije i ovaj ima svoje nedostatke. Neki od njih su navedeni dalje u tekstu. Naime, javna dionička društva moraju se pridržavati strogih regulacija i izvještavanja, što može biti skupo i složeno. Također, razdvajanje vlasništva i upravljanja može dovesti do sukoba interesa između dioničara i menadžmenta. Jedan od nedostataka je i taj što su javna dionička društva često pod pritiskom da ostvaruju kratkoročne financijske rezultate kako bi zadovoljila dioničare i tržišta.

Sve u svemu, dioničko društvo predstavlja efikasan način organiziranja velikih poduzeća, omogućavajući prikupljanje značajnog kapitala za financiranje rasta i razvoja dok pruža zaštitu dioničarima kroz ograničenu odgovornost.

4.3.1.2 Podaci o društvenom poduzeću

U tekstu koji slijedi probat će se pobliže opisati proces pretvorbe i privatizacije poduzeća Tehnika. Pomoć je bilo izvješće o obavljenoj reviziji koja je obavljena sa svrhom da utvrdi je li se postupak proveo uspješno te je li sve bilo zakonski ispravno. [35]

U lipnju 1992. godine došlo je do odluke o preobrazbi poduzeća Tehnika iz društvenog poduzeća u dioničko društvo. Generalni direktor u vrijeme donošenja te odluke bio je, kao i u vrijeme obavljanja revizije (siječanj 2003.), Filip Filipec.

Odluku o pretvorbi i usvajanju programa pretvorbe donio je radnički savjet 18. lipnja 1992. Odluku je potpisao predsjednik radničkog savjeta Franjo Katić. Organizacijsku strukturu činili su Ured glavnog direktora i četiri sektora: proizvodnotehnički, marketinga, ekonomski i zajedničkih poslova. Na dan 31. prosinca 1991. bilo je 3 879 zaposlenih, od toga 3 506 u Republici Hrvatskoj, a 373 u inozemstvu. U bilanci uspjeha na dan 31. prosinca 1991. iskazani su ukupni prihodi u iznosu 1.618.624.000.- HRD, ukupni rashodi u iznosu 1.610.524.000.- HRD i dobit u iznosu 8.100.000.- HRD. Rješenjem Trgovačkog suda u Zagrebu od 1. travnja 1993. upisana je promjena oblika organiziranja pretvorbom društvenog poduzeća u dioničko društvo pod nazivom Tehnika, dioničko društvo za graditeljstvo, inženjering, proizvodnju i trgovinu, sa sjedištem u Zagrebu. Temeljni kapital Društva iznosio je 16.027.875.500.- HRD, što je

protuvrijednost od 46.728.500,- DEM, prema tečaju 1,- DEM = 343,- HRD. Istraživanjem i konverzijom se došlo do podataka da je 1 Hrvatski dinar iz 1992 godine približno 0.00013272€ danas.

4.3.1.3 Statusne i druge promjene

Dana 10. ožujka 1993. društvo je donijelo Statut, temeljni opći akt kojim se definiraju pravila o pravnom statusu i ustrojstvu, te pravila o međusobnim odnosima dioničara društva. Organi društva su skupština, upravni odbor, nadzorni odbor i generalni direktor. Prije 10. ožujka 1993., upravni odbor se sastojao od pet članova, a od tog datuma do 22. studenoga 1995. brojao je osam članova, kada je upravni odbor prestao djelovati kao organ društva. Nadzorni odbor je od 10. ožujka 1993. do 22. studenoga 1995. imao tri člana, a nakon toga sedam članova. Članove nadzornog odbora bira skupština društva, njihov mandat traje četiri godine i mogu biti ponovno izabrani. Prema izmijenjenom Statutu od 22. studenoga 1995., organi društva su uprava, nadzorni odbor i glavna skupština. Uprava se sastoji od jednog člana, glavnog direktora, kojeg bira nadzorni odbor na mandat od pet godina.

4.3.1.4 Vlasnički povezana društva

U razdoblju od 1991. do 2002. godine, društvo je imalo udjele u četiri trgovačka društva. Ta trgovačka društva osnovana su radi lakšeg pristupa pojedinim tržištima ili za poslovanje s nekretninama. Tijekom tog razdoblja, udjeli u dva inozemna društva, ukupne vrijednosti 234.185 USD, prodani su drugim društvima. Na kraju 2002. godine, društvo je zadržalo udjele u dva trgovačka društva, čija registrirana vrijednost iznosi 966.032,00 kuna.

Društvo Norteh iz Noriljska, Rusija, osnovano je početkom 1992. godine uz ulaganje Poduzeća od 231.000 USD, što je činilo 50% temeljnog kapitala društva. Norteh se bavio projektiranjem, izgradnjom, opremanjem, rekonstrukcijom i generalnim remontom raznih objekata na ruskom tržištu. Udio u društvu Norteh, vrijedan 231.000 USD, prodan je koncem 1994. godine ruskom društvu Glavteh. U društvu Norteh bilo je od dva do osam zaposlenika iz inozemstva, ovisno o količini obavljanih poslova. Vrijednost USD-a iz razdoblja 1992.-1994. u današnjim eurima iznosi otprilike 2.33 puta više nego tada.

Društvo Glavteh iz Moskve, Rusija, osnovano je krajem 1998. godine uz osnivački ulog Društva od 3.185 USD, što je činilo 50% temeljnog kapitala društva. Glavteh se bavio izvođenjem raznih građevinskih radova, organizacijom i pružanjem usluga te drugim djelatnostima na ruskom tržištu. Udio Društva u društvu Glavteh, vrijedan 3.185 USD, prodan je u ožujku 2002. godine ruskom društvu Glavmosstroj. U društvu Glavteh bilo je od šest do 100 zaposlenika iz inozemstva, ovisno o količini obavljanih poslova.

Tehnika Nekretnine d.o.o. iz Zagreba osnovano je u veljači 2002. godine s temeljnim kapitalom od 958.500,00 kuna, što ujedno predstavlja i udio Društva. Djelatnost obuhvaća poslove građenja i projektiranja, poslovanje s nekretninama te davanje nekretnina u financijski zakup. Društvo nema stalno zaposlenih djelatnika.

Tehnika d.o.o. iz Kiseljaka osnovano je u svibnju 2002. godine s temeljnim kapitalom od 7.532,00 kuna, što predstavlja i udio Društva. U društvu su stalno zaposlena tri djelatnika, a osnovano je s ciljem obavljanja raznih građevinskih poslova na tržištu Bosne i Hercegovine.

4.3.1.5 Razvojni program

U razvojnom programu navedeno je da se, zbog rata i smanjenja investicijske izgradnje, do 1996. godine moraju smanjiti kapaciteti Poduzeća i broj zaposlenih djelatnika. Prema programu, broj zaposlenih je smanjen s 4.500 na 3.200, uz daljnju tendenciju smanjenja.

S obzirom na ratnu situaciju u Republici Hrvatskoj, temelj razvojnog programa Poduzeća je zadržavanje postojećeg proizvodnog programa i kapaciteta, zamjena dotrajalog strojnog i voznog parka te povećanje produktivnosti rada

Prema razvojnom programu, ukupni prihod Poduzeća u narednih pet godina do 1996. trebao bi rasti prosječno godišnje za 10%, troškovi poslovanja za 8%, dohodak i plaće zaposlenih za 18%, dok bi se broj zaposlenih trebao smanjivati godišnje za 1%.

4.3.1.6 Program pretvorbe

Radnički savjet Poduzeća donio je 18. lipnja 1992. godine program pretvorbe Poduzeća iz društvenog vlasništva u dioničko društvo. Program je donesen u skladu s Uputama za provedbu članka 11. Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća.

Programom je određen način pretvorbe, procijenjena vrijednost Poduzeća, nominalna vrijednost i broj dionica, što odgovara podacima utvrđenim u odluci o pretvorbi od 18. lipnja 1992. godine. Također, programom pretvorbe određen je model pretvorbe, pojedinosti o uvjetima stjecanja dionica, nominalna vrijednost i broj dionica, pojedinosti o načinu pretvorbe, način upisa i uplate dionica te sazivanje i rad osnivačke skupštine.

Pretvorba Poduzeća u dioničko društvo obaviti će se prodajom dionica osobama iz članka 5. stavak 1. točka 1. i 2. Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća te prijenosom preostalih dionica fondovima u roku od 60 dana od trećeg kruga upisa. Osobe iz članka 5. stavak 1. Zakona mogle su upisati i kupiti s popustom najviše do 80 dionica nominalne vrijednosti 20.000 DEM.

Valja objasniti koje su to osobe iz članka 5. stavak 1. Zakon govori da su to: [36]

1. zaposleni i ranije zaposleni u poduzeću i u složenom obliku udruživanja odnosno organiziranja u koji je poduzeće udruženo uz osnovni popust od 20% i dodatni od 1% za svaku godinu radnog staža.

2. zaposleni u pravnim osobama koji rade sredstvima u društvenom vlasništvu koje po ovom zakonu ne podliježu pretvorbi i u pravnim osobama u državnom vlasništvu, te zaposleni u organima državne vlasti i u njima odgovarajućim organima pod istim uvjetima kao i zaposleni u poduzeću.

Procijenjena vrijednost Poduzeća navedena u programu iznosi 50.794.000 DEM(kasnije smanjena na 46.728.219,- DEM), podijeljena na 203.176 dionica, svaka nominalne vrijednosti 250 DEM. Svaka dionica daje pravo na jedan glas u skupštini dioničkog društva.

4.3.1.7 Provedba programa pretvorbe

Poziv za upis dionica objavljen je u Večernjem listu 5. prosinca 1992. godine. Društvo je ponudilo na prodaju 186.914 dionica nominalne vrijednosti 46.728.500 DEM, odnosno 16.027.875.500 HRD, s mogućnošću upisa i otkupa do 50% vrijednosti Poduzeća uz popust.

Zaposleni i bivši zaposlenici Društva kao što je ranije pojašnjeno imali su pravo prvenstva pri kupnji dionica uz popust do 20.000 DEM nominalne vrijednosti. Oni su mogli ostvariti osnovni popust od 20% te dodatni popust od 1% za svaku godinu radnog staža, uz mogućnost kupnje na obročnu otplatu od pet godina.

U pozivu je također navedeno da se temeljem upisanih dionica sklapa ugovor s Hrvatskim fondom za privatizaciju te da se dionice mogu platiti gotovinom, obveznicama za obnovu Republike Hrvatske i obveznicama za staru deviznu štednju. Rok za podnošenje ponuda bio je 12. prosinca 1992. godine.

Ukupno je prodano 122.775 dionica nominalne vrijednosti 30.693.750 DEM, što čini 64,8% procijenjene vrijednosti Poduzeća. Od toga je uz popust prodano 93.457 dionica nominalne vrijednosti 23.364.250 DEM, što iznosi 49,3% procijenjene vrijednosti. Fond je sklopio ugovore s 70 dioničara za prodaju 29.318 dionica bez popusta nominalne vrijednosti 7.329.500 DEM, odnosno 15,5% procijenjene vrijednosti.

Hrvatska kreditna banka za obnovu dostavila je Poduzeću potvrdu o uplati prvog obroka u iznosu 127.204.465 HRD u prosincu 1992. godine. Mirovinskim fondovima preneseno je 21.352 dionice, a Fondu 45.333 dionice. Od prenesenih dionica Fondu, 2.546 dionica odnosi se na pretvaranje obveznica Republike Hrvatske u ulog u iznosu 218.319.500 HRD, odnosno 636.500 DEM, dok je 84 dionice Fond rezervirao zbog neriješenih imovinsko-pravnih odnosa.

Cjelokupni postupak pretvorbe Poduzeća u dioničko društvo proveden je u skladu s programom pretvorbe i rješenjem Agencije.

4.3.1.8 Vlasnička struktura u vrijeme obavljanja revizije

Podaci o vlasničkoj strukturi iskazani su na temelju podataka Društva sa stanjem na dan 31. prosinca 2002. U tablici broj 5 navedenoj ispod dan je pregled vlasničke strukture u vrijeme obavljanja revizije.

Tablica 5: Vlasnička struktura u vrijeme obavljanja revizije

Redni broj	Dioničari	Broj dionica	Nominalna vrijednost u kn	udjel u %
1.	zaposleni i ranije zaposleni	141 497	127.347.300,00	74,6
2.	Zagrebačka banka	37 703	33.932.700,00	19,9
4.	Fond	480	432.000,00	0,3
5.	vlastite dionice	9 616	8.654.400,00	5,1
6.	druge pravne osobe	164	147.600,00	0,1
Ukupno		189 460	170.514.000,00	100,0

4.3.1.9 Ocjena provedbe postupka pretvorbe i privatizacije

Revizijom su pregledani dokumenti, odluke, poslovne knjige, ugovori i akti koji su korišteni tijekom procesa pretvorbe i privatizacije kako bi se provjerilo je li postupak proveden u skladu s odredbama Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća, Zakona o privatizaciji i drugih relevantnih propisa.

Revizija pretvorbe i privatizacije provedena je prema revizijskim standardima Međunarodne organizacije vrhovnih revizijskih institucija (INTOSAI).

Postupak pretvorbe društvenog poduzeća Tehnika, Zagreb, obavljen je u skladu s odredbama Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća. Također, i postupci privatizacije obavljani su u skladu sa zakonskim odredbama.

Razvojnim programom za razdoblje od 1992. do 1996., kao što je prethodno bilo navedeno, planirano je zadržavanje postojećeg proizvodnog programa i kapaciteta poduzeća, zamjena dotrajalog strojnog i voznog parka, te povećanje produktivnosti rada. Predviđen je rast prihoda, dohotka i plaća zaposlenih, uz smanjenje broja zaposlenika za 1,0% godišnje.

Ciljevi planirani razvojnim programom su itekako bili ostvareni. Broj zaposlenika smanjen je s 2.373 u 1992. na 1.306 krajem 2002. godine, uglavnom zbog odlaska inozemnih zaposlenika, odlaska u mirovinu, sporazumnih raskida ugovora o radu, te programa zbrinjavanja viška zaposlenika. Tijekom 1997. godine sastavljen je program zbrinjavanja viška zaposlenika kojim je 130 zaposlenika (invalida) upućeno na skrb Republičkog fonda mirovinsko-invalidskog osiguranja. Prema programu, Društvo nije bilo u mogućnosti osigurati odgovarajući lakši posao tim radnicima, u skladu sa zakonskim odredbama.

Društvo je od početka 1994. do kraja 2001. poslovalo s dobiti. U tom razdoblju ostvarena je ukupna bruto dobit od 147.230.190,05 kn, što prosječno godišnje iznosi 18.403.773,75 kn. Na ostvarenu dobit plaćen je porez na dobit od 870.629,90 kn za 2000. i 2001. godinu, dok za ostale godine nije plaćen zbog zabilježenih poreznih gubitaka. Iz ostvarene dobiti isplaćivana je dividenda i nagrada za ostvarene rezultate rada. Isplaćeno je 104.396.048,88 kn dividende, što čini 71,3% neto dobiti. U zakonske pričuve izdvojeno je 892.308,75 kn, dok ostatak od 33.799.425,37 kn čine slobodne pričuve. Iz ostvarene dobiti isplaćena je nagrada poslovodstvu za 2000. i 2001. godinu u iznosu 7.271.775,00 kn, na što su obračunati i plaćeni porezi.

Ostvareni prihodi u 2001. godini veći su za 122.430.509,55 kn ili 28,3% u odnosu na prihode ostvarene 1994. godine. Sve obveze su uredno podmirivane, plaće redovito isplaćivane, te porezi i doprinosi uredno uplaćivani.

S obzirom na ostvarene ciljeve razvojnog programa, uspješno poslovanje Društva nakon pretvorbe, ostvarivanje dobiti svake godine, te isplatu dividende, ostvareni su ciljevi privatizacije propisani člankom 1. Zakona o privatizaciji.

4.4 Novo Tisućljeće i suvremeno doba (2007. - Danas)

Danas su jedna od vodećih hrvatskih tvrtki za visokogradnju, prepoznatljivi na domaćem i međunarodnom tržištu. Tijekom šezdeset godina postojanja stekli su iznimno iskustvo u izgradnji objekata različitih namjena, pridržavajući se najviših stručnih standarda. To im je omogućilo da izrastu u modernu tvrtku, koja se ističe visokim poslovnim vrijednostima, bogatom tradicijom i kreativnim doprinosom mladih stručnjaka. Njihovo iskustvo, poslovna etika i usmjerenost na dugoročno njegovanje kvalitetnih poslovnih odnosa osiguravaju im sposobnost prilagođavanja svim individualnim zahtjevima investitora i klijenata, čime stječu iznimno povjerenje i sigurnost u realizaciji projekata.

Brojni značajni projekti koje su do sada završili potvrđuju da i dalje pripadaju vrhu hrvatskog graditeljstva. To uključuje Gimnaziju i sportsku dvoranu Fran Galović u Koprivnici (višestruko nagrađivani projekt), Trgovački centar Avenue Mall na slici 35, Supermarket Konzum u Senju, stambene objekte Centar Zvonimir – Z1 i Z2 te Centar Zagrebačka, stambeno naselje u Sopnici, javne podzemne garaže na Tuškancu i Kvaternikovu trgu, Hotel Aurora u Malom Lošinjku na slici 36 i Hotel Monte Mulini u Rovinju na slici 37 (drugi hotel s pet zvjezdica u Istri), te Centralne

uređaje za pročišćavanje otpadnih voda u Zagrebu i Koprivnici, među mnogim drugima. Trenutno su njihovi kapaciteti angažirani na projektima za koje se nadaju da će ubrzo postati značajne poslovne reference njihove tvrtke i vrijedni doprinosi poslovnim sadržajima njihovih investitora ili lokalne zajednice.

Upravo u ovo vrijeme kada se piše ovaj rad, Tehnika vrši svojevrsni rebranding svoga poduzeća. Naime, predstavili su novi vizualni identitet poduzeća na slici 38 te najavili nove smjerove i tendencije prema kojima će ići. Predsjednik uprave Bojan Horvačić na svečanom događanju održanom 17.6.2024. godine u zagrebačkom Meštrovićevom paviljonu je rekao:

"Prije pet godina započeli smo ozbiljno restrukturiranje Tehnike i taj proces još uvijek traje. No pokrenuli smo pozitivan trend i bilježimo sjajne rezultate. Nakon niza kriznih godina, 2023. godina je bila izuzetno dobra te smo zabilježili rast poslovnih prihoda za 98,7 posto. Građevinu se još uvijek doživljava starom tradicionalnom industrijom, ali mi u Tehnici želimo mijenjati tu percepciju javnosti. Želimo biti kompanija mladih, visoko tehnološki obrazovanih ljudi, kompanija koja ulaže u ljude, koja se bavi inovacijama na tržištu, kompanija koja se ističe kao jedan od lidera na tržištu, želimo biti poželjan poslodavac i privlačiti mlade ljude...Na tom putu već jesmo i idemo prema budućnosti uz najbolji spoj znanja i iskustva s jedne i mladih talenata s druge strane". Također je nadodao kako trenutno imaju 14 otvorenih gradilišta po cijeloj Hrvatskoj, a u budućnosti se planiraju širiti i na druga europska tržišta. [17]



Slika 35: Avenue mall (Izvor: [17])



Slika 36: Hotel Aurora (Izvor: [17])



Slika 37: Hotel Monte Mulini (Izvor:[17])



Slika 38: Novi vizualni identitet Tehnika d.d. (Izvor:[17])

4.4.1 Predstečajna nagodba

Stjecajem krize, poduzeće Tehnika d.d. se početkom 2021 godine našlo u dugovima većim od 280 milijuna kuna prema svojim vjerovnicima. Stoga nije bilo druge nego pokrenuti predstečajni postupak, odnosno predstečajnu nagodbu kako bi namirili svoje vjerovnike. Dana 25. veljače 2021. godine su preko Zagrebačke burze izvjestili da su vjerovnici na održanom ročištu za glasovanje o Planu restrukturiranja u njezinom predstečajnom postupku na Trgovačkom sudu u Zagrebu, svojim glasovanjem propisanom većinom prema čl. 59. st. 2. Stečajnog zakona, izglasali i prihvatili plan restrukturiranja, kao i da je TS zapisnički utvrdio da je njihov Plan restrukturiranja prihvaćen.

Prema izmijenjenom Planu financijskog restrukturiranja, za neosigurane vjerovnike predviđa se otpis u iznosu od 80% utvrđene vrijednosti tražbina, što ukupno iznosi oko 212 milijuna kuna. Preostalih 20% tražbina otplaćivat će se beskamatno u 24 jednake tromjesečne rate, s dospijecom svake posljednjeg dana kvartala, ali nakon počeka od 24 mjeseca od dana pravomoćnosti rješenja Trgovačkog suda u Zagrebu kojim se potvrđuje ovaj predstečajni sporazum. Umanjene tražbine vjerovnika bit će namirene iz redovnog poslovanja dužnika te prodaje nekretnina i neoperativne imovine. Cilj financijskog restrukturiranja je rasterećenje društva u budućem razdoblju, prvenstveno omogućavanjem razdoblja počeka od 24 mjeseca.

Nagodbu su podržali vjerovnici čije tražbine iznose 189,856 milijuna kuna, što predstavlja 68,13% glasova za prihvaćanje nagodbe u dijelu tražbina. Protiv prihvaćanja nagodbe glasovali su vjerovnici čije tražbine ukupno iznose 88,775 milijuna kuna. Od ukupno 507 vjerovnika s utvrđenim tražbinama, za prihvaćanje plana restrukturiranja glasovalo je 325 vjerovnika, dok je 182 vjerovnika glasovalo protiv.

Kada bi se sve sumiralo, Tehnika d.d. ima bogatu povijest ispunjenu razvojem i dostignućima. Kao jedno od vodećih građevinskih poduzeća u Hrvatskoj, Tehnika je prepoznata po svojoj kvaliteti, inovativnosti i sposobnosti da se prilagodi promjenama na tržištu. Nastavlja igrati ključnu ulogu u razvoju infrastrukturnih i građevinskih projekata, kako u Hrvatskoj, tako i u inozemstvu.

5. ANALIZA FINACIJSKIH IZVJEŠĆA PODUZEĆA TEHNIKA D.D.

Analiza financijskih izvješća poduzeća Tehnika d.d. provedena je na temelju podataka preuzetih sa stranica Fina-e (info.biz). Tehnika d.d., sukladno važećim odredbama Zakona o računovodstvu spada u skupinu srednjih poduzetnika, a tip vlasništva je privatno od osnivanja. Najviše zastupljena djelatnost subjekta je 4120 - Gradnja stambenih i nestambenih zgrada (F - GRAĐEVINARSTVO).

Porijeklo kapitala je 100% domaći. Temeljni kapital iznosi € 22.545.740. Subjekt ima kreditni rejting ocjenu A3 – što znači da su to poduzetnici s vrlo niskom vjerojatnošću zastoja u plaćanju. Poslovni subjekt nije u blokadi u trenutku izrade analize. Kvartalni kreditni limit po vjerovniku iznosi € 0. Godišnji kreditni limit iznosi € 0.

Broj zaposlenih radnika prema satima rada u 2023. godini iznosio je 310, što je smanjenje od 0,96% u odnosu na godinu prije. Ukupni prihodi u 2023. godini iznosili su € 38,01 mil., što je očigledno povećanje od 97,56% u odnosu na prethodnu godinu. U 2023. godini poslovni subjekt ostvario je neto dobit od € 1,28 mil..

Pokazatelj uspješnosti poslovanja EBIT u 2023. godini iznosi € 2,70 mil., a u području djelatnosti € 1,25 mlrd. Pokazatelj uspješnosti poslovanja EBITDA u 2023. godini iznosi € 3,17 mil., a u području djelatnosti € 2,01 mlrd.

Poslovni subjekt nalazi se na 31. mjestu po ukupnom prihodu, na 12. mjestu po zaposlenicima i na 122. mjestu po dobiti razdoblja od ukupno 22.277 subjekta u području djelatnosti (F - GRAĐEVINARSTVO). [37]

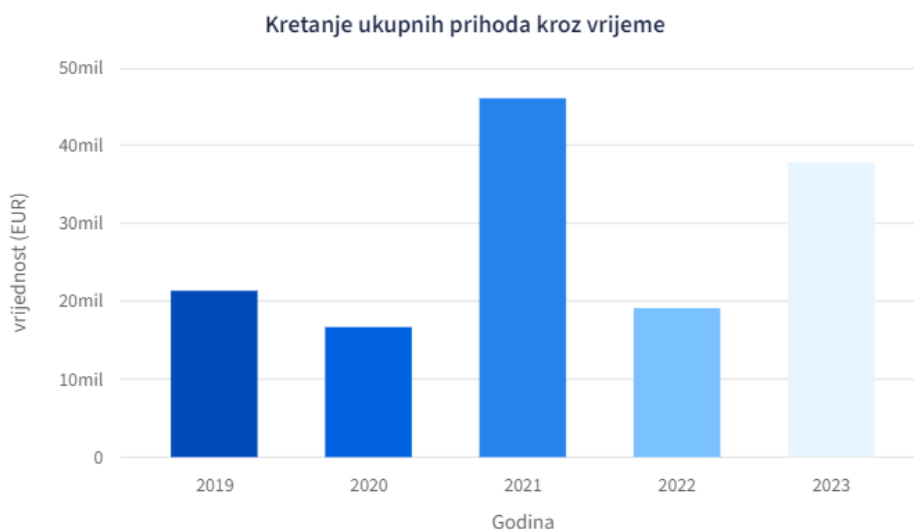
Svi gore navedeni podaci se mogu također isčitati iz tablice 6 ispod te se usporediti sa godinama prije. Vidi se kako podaci iz pregleda poslovanja variraju od godine do godine ali da se zaključiti kako je prošla 2023. godina dosta dobra te daje nadu i dobar zalog za budućnost.

Tablica 6: Pregled poslovanja poduzeća Tehnika d.d. (Izvor: [37])

OPIS	2019	2020	2021	2022	2023
UKUPNO AKTIVA	€ 53.282.655	€ 44.922.602	€ 23.320.415	€ 19.670.265	€ 24.468.891
KAPITAL I REZERVE	€ -18.826.487	€ -26.826.633	€ -10.264.329	€ -15.023.797	€ -12.911.453
UKUPNI PRIHODI	€ 21.423.875	€ 16.776.353	€ 46.214.309	€ 19.239.811	€ 38.010.385
DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	€ -16.216.072	€ -3.303.002	€ 25.038.478	€ -4.778.901	€ 1.284.447
Prihodi od prodaje u inozemstvu	€ 728.35	€ 868.12	€ 763.75	€ 256.75	-
EBIT	€ -8.266.038	€ -2.351.188	€ 25.740.846	€ -3.692.684	€ 2.698.769
EBITDA	€ -7.523.011	€ -1.697.349	€ 26.351.673	€ -3.218.433	€ 3.166.800
Novostvorena vrijednost	€ 9.139.565	€ 8.413.654	€ 33.979.248	€ 8.691.190	€ 11.289.061
Prosječna mjesečna neto plaća po zaposleniku	€ 878	€ 906	€ 988	€ 1,027.00	€ 1,131.00

Na grafu 1 prikazana su kretanja prihoda u posljednjih pet godina. Kao što se vidi, 2019. i 2020. godina su približno jednake bile po приходima, iako se primjećuje blagi pad u 2020. godini, što se može pripisati pojavi pandemije corona virusa te početka rata u Ukrajini. Nakon njih dolazi do velikog skoka u 2021. godini kada se zabilježava prihod od čak 46 mil. €. Nakon toga u 2022. godini su prihodi slični kao i prve dvije godine. I na kraju, 2023. godine vidljiv je opet opet blagi rast prihoda u iznosu od 38 mil. €.

Graf 1: Ukupni prihodi, 2019.-2023. godina (Izvor:[37])



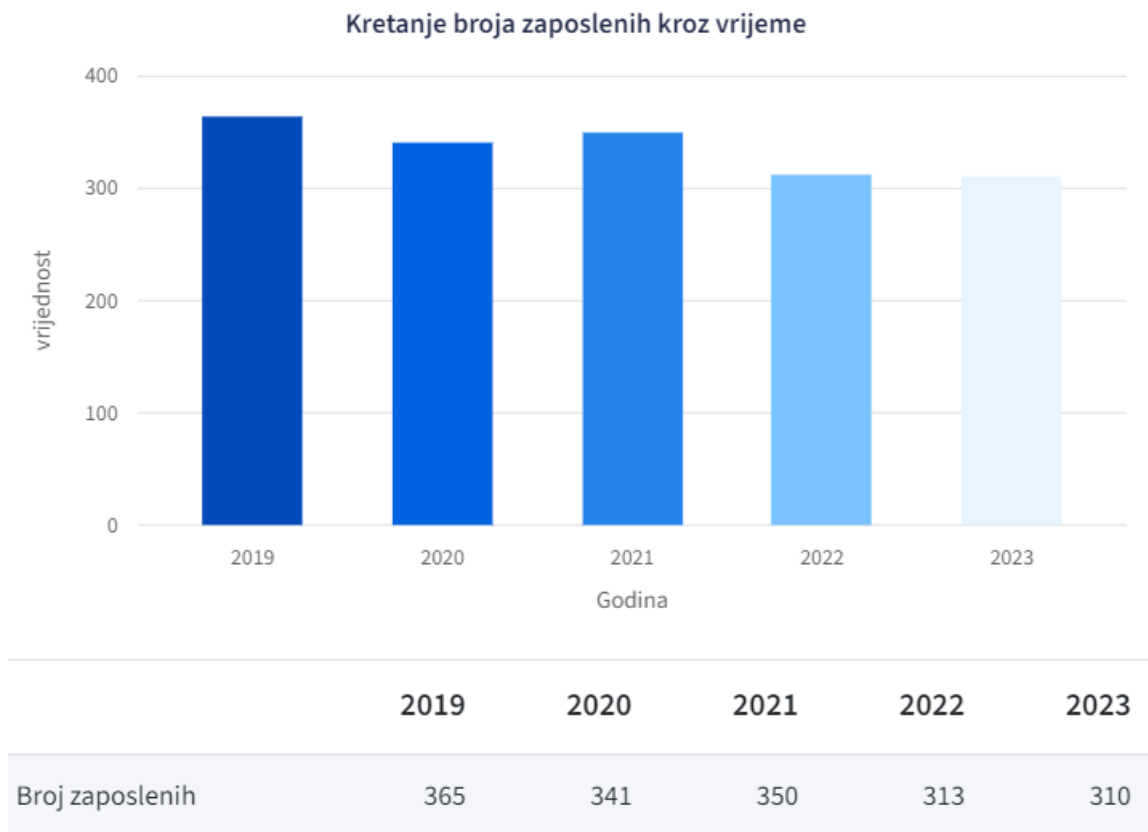
Na grafu 2, vidi se prikaz dobiti nakon oporezivanja kroz posljednjih pet godina. Jasno se da isčitati da u 2019. i 2020. godini stanje nije bilo bajno te su sigurno godine nagomilavanja negativne dobiti rezultirale na kraju i predstečajnom nagodbom koja se izvršila te usvojila 2021. godine. U 2021. godini poduzeće je ostvarilo pozitivan poslovni rezultat, što je rezultat značajno većeg obujma posla i povećanja prihoda u toj godini, dok je u sljedećoj, 2022. godini poduzeće opet poslovalo sa gubitkom. Zadnju analiziranu godinu, 2023., poduzeće je završilo sa pozitivnim poslovnim rezultatom, tj. dobit je iznosila oko 1,285 mil. €.

Graf 2: Prikaz dobiti, 2019.-2023. godina (Izvor: [37])



Na grafu 3 prikazano je kretanje broja zaposlenika u poduzeću. Vidljivo je kako se cijelo vrijeme održava trend opadanja broja radnika, nije velik, ali je konstantan blagi pad, sa iznimkom 2021. godine kada imamo skok od 9 radnika naspram 2020. godine.

Graf 3: Kretanje broja zaposlenika (Izvor:[37])



Na grafu 4 prikazana su kretanja mjesečnih plaći u poduzeću. Vidljivo je da je prisutan trend pozitivnog rasta. Razvitak poduzeća, širenje i dobivanje što više projekata igralo je svoju ulogu u ovim povećanjima, međutim veći utjecaj su imali vanjski utjecaji van države, državne mjere za povećanja plaća, inflacija, itd...

Graf 4: Prikaza kretanja mjesečnih plaći (Izvor: [37])



	2019	2020	2021	2022	2023
Prosječna mjesečna plaća ⓘ	878	906	988	1.027	1.131

Prosječna mjesečna plaća se računa na način da se iznos iskazan na poziciji neto plaće i nadnice podijeli sa prosječnim brojem zaposlenih prema satima rada i brojem mjeseci poslovanja. Iznos koji je kapitaliziran u vrijednosti imovine nije uključen u taj izračun.

$$\text{Prosječna mjesečna plaća} = \frac{\text{Ukupan iznos za neto plaće i nadnice}}{\text{Prosječan broj zaposlenika} \times \text{Broj mjeseci}}$$

6. STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA PODUZEĆA TEHNIKA D.D.

Dioničko društvo Tehnika jedna je od vodećih građevinskih tvrtki za visokogradnju, prepoznatljiva na domaćem i svjetskom tržištu. Tijekom više od 75 godina poslovanja, tvrtka je stekla iznimno iskustvo u gradnji objekata različitih namjena, uvijek u skladu s najvišim stručnim standardima. Izrasla je u modernu tvrtku koja se odlikuje visokim poslovnim vrijednostima, bogatom tradicijom i kreativnim iskoracima mladih stručnjaka.

Tvrtka zapošljava oko 315 zaposlenika, čije iskustvo, poslovna etičnost i posvećenost dugoročnom njegovanju kvalitetnih poslovnih odnosa omogućuju Tehnici da se učinkovito prilagodi specifičnim zahtjevima svojih investitora i klijenata, stječući tako njihovo veliko povjerenje u realizaciji projekata.

Tvrtka Tehnika d.d. svojim investitorima i klijentima pruža kompletnu uslugu, od projektiranja do potpune realizacije objekata. Specijalizirana je za gradnju visokogradnji različitih namjena, uključujući poslovne i javne zgrade, stambene komplekse, obrazovne ustanove, ugostiteljske objekte, hotele te kompleksne industrijske zgrade.

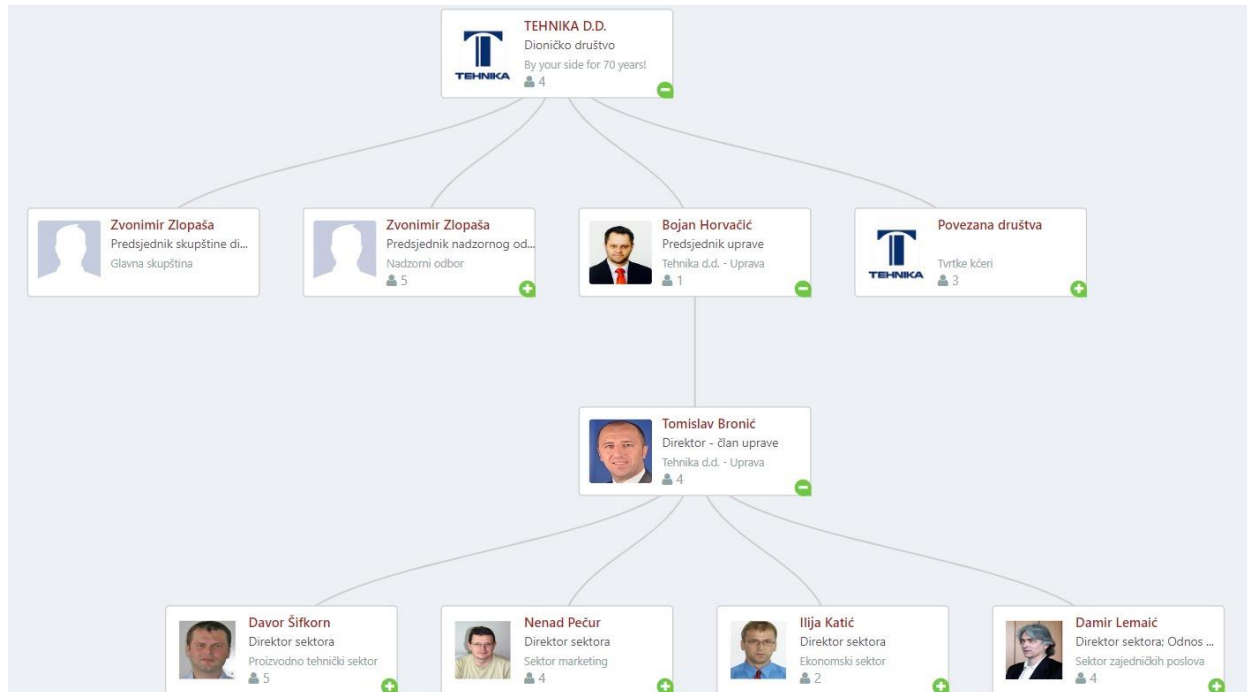
6.1 Struktura poduzeća

Društvo se sastoji od Uprave i četiri sektora: Proizvodno-tehničkog sektora, Sektora marketinga, Ekonomskog sektora i Sektora zajedničkih poslova. Najveći među njima je Proizvodno-tehnički sektor, koji zapošljava oko 230 zaposlenika. Društvo također uključuje tri povezana trgovačka društva: TEHNIKA SPV d.o.o., TEHNIKA VRBANI d.o.o. i TEHNIKA ZVONIMIR d.o.o.

Iz intervju sa direktorom Tehnike, gospodinom Bojanom Horvačićem, saznalo se da je trenutna struktura poduzeća kao i prije (slika 39). Sastoji se od predsjednika uprave, gospodina Bojana Horvačića te 4 izvršna direktora ispod njega koji upravljaju već gore navedenim sektorima: proizvodno tehničkim sektorom, sektorom makretinga, ekonomskim sektorom i sektorom zajedničkih poslova. Međutim, rekao je da do kraja godine neki sektori će se pripojiti, a neki ukinuti sve u svrhu racionalizacije poslovanja te povećanja efikasnosti. Konkretno, naveo je u budućnosti da će se proizvodno tehnički sektor i sektor marketinga spojiti u jedno radi boljeg poslovanja te sinergije.

Kada je gospodin došao u poduzeće prosječna starosna dob radnika u poduzeću je bila 51,6 godina te je glavni cilj bio pomladiti strukturu. Njihova inicijativa je da u zadnje vrijeme dosta studenata sa građevinskog fakulteta te tehničkog veleučilišta potiču na probni rad sa svrhom da na kraju ostanu u poduzeću, koja se ispostavila dobitnom te mnogi od njih sada već samostalno mogu voditi neke od poslova te direktor to ističe kao možda najveću pobjedu dosad.

Nadalje, prema spolu omjer radnika je 85% naprema 15% u korist muškaraca. Iako je takva situacija u mnogim sličnim poduzećima, ističe da ovaj mali broj žena je izuzetno produktivan te vrijedan dio poduzeća te se nada da će taj omjer rasti u korist žena.



Slika 39: Struktura poduzeća (Izvor: [37])

6.2 Misija i vizija poduzeća

U intervjuu sa direktorom Tehnike, dobila se informacija da je trenutno u izradi nova strategija cijelog poduzeća, koja bi trebala biti predstavljena do kraja godine, skupa sa novim dizajnom web stranice. Unatoč tomu, uspjeli su se dobiti nova misija i vizija koje tek trebaju ugledati svijetlo dana. U nastavku su navedena misija i vizija poduzeća Tehnika d.d.

- Misija – Naši radnici pružaju rješenja za moderan svijet i grade kvalitetne trajne objekte koji će služiti budućim generacijama.
- Vizija – Redefiniramo standarde industrije i lider smo na tržištu građevinarstva kroz dokazanu stručnost, implementaciju novih tehnologija i ulaganje u znanje naših zaposlenika.

6.3 Ciljevi poduzeća

U razgovoru sa direktorom, odgovor na ovo pitanje bi bio preopširan te je predložio da na mail pošalje neke od ciljeva i analize koje su trenutno u izradi poduzeća. Iz tih materijala se dalo zaključiti sljedeće.

S obzirom na konstantne promjene u građevinskom sektoru strateško planiranje Društvo u pravilu provodi svake 3 godine. Planiranje se provodi na zajedničkim radionicama u koje su uključene kolege iz svih područja (core business- građevina i potpora- ekonomija, pravo, ljudski resursi) te Uprava Društva. Ciljevi Društva definiraju se pomoću zajednički provedenih SWOT I PEST analiza, dok se za ostvarenje svakog pojedinog cilja provode dodatne analize. Svaka dodatna analiza podrazumijeva zasebnu analizu tržišta koja je potom popraćena dodatnim financijskim analizama (sa svrhom zaštite poslovanja, konkretne analize poduzeće nije bilo u mogućnosti dostaviti).

6.3.1 Strateški ciljevi i Balanced Scorecard

Temeljem definiranog i usvojenog poslovnog modela, Tehnika je izradila svoje strateške ciljeve korištenjem metodologije uravnotežene karte ciljeva (tablica 7) (eng. Balanced Scorecard koja podrazumijeva da je uspjeh na razini cijelog poduzeća zbroj uspjeha kod upravljačkih, ključnih i potpornih funkcija te da se strateška i operativna uspješnost temelji na uspješnosti u perspektivama zaposlenika, procesa, klijenata i financija (četiri Balanced Scorecard perspektive), koja je već spomenuta i pojašnjena bila prethodno u poglavlju 3.

Uz postavljanje ciljeva prilikom izrade strateškog plana revidira se i korigira postavljeni poslovni model (strateška srž) korištenjem 7-K modela uzimajući u obzir ključne strateške smjernice vezane uz proizvode i usluge koje pružaju, ciljna tržišta i kupce, lance vrijednosti, poslovne partnere, viziju budućnosti te ljudske resurse

U nastavku je prikaz ciljeva u navedenim perspektivama koje Tehnika planira ostvariti u razdoblju od 2023. do 2025. godine.

U području ljudskih resursa, tj. u perspektivi učenja i rasta zaposlenika, Tehnika je kao ključne ciljeve definirala:

- U1.1. Zapošljavanje novih stručnih zaposlenika
- U1.2. Zadržavanje postojećih vrhunskih zaposlenika
- U1.3. Pomlađivanje starosne strukture zaposlenika
- U1.4. Povećanje stručnosti zaposlenika
- U1.5. Povećanje zadovoljstva zaposlenika i
- U1.6. Poticanje inovativnosti.

Radi postizanja efikasnosti i efektivnosti u poslovanju, u perspektivu internih procesa, kao ključni ciljevi definirani su:

- P1.1. Implementacija novih tehnologija
- P1.2. Jasno definiranje procesa i sudionika procesa
- P1.3. Povećanje kvalitete procesa
- P1.4. Određivanje realnih troškova procesa
- P1.5. Poštivanje zadanih rokova procesa.

Vežano uz perspektivu vanjskih kupaca Tehnike, ali i svih internih dionika, prepoznati su sljedeći ključni ciljevi:

- K1.1. Povećanje broja kvalitetnih kupaca kroz povećanje broja novih kupaca i vraćanje povjerenja starih kupaca
- K1.2. Postizanje zadovoljstva kupaca
- K1.3. Sklapanje dugoročnih ugovora s dobavljačima
- K1.4. Povećanje kooperativnosti među odjelima (interno).

Financijska perspektiva koja podrazumijeva pozitivne financijske učinke ostvarenih ciljeva iz prethodne tri perspektive, obuhvaća sljedeće glavne ciljeve:

- F1.1. Povećanje prihoda
- F1.2. Smanjenje troškova kroz smanjenje varijabilnih i fiksnih troškova, smanjenje nepotrebnih troškova i optimizaciju nužnih troškova
- F1.3. Povećanje likvidnosti kroz osiguravanje tekuće i dugoročne likvidnosti, uredno ispunjavanje financijskih obveza i osiguranje bankarskih garancija.

Tablica 7: Balanced Scorecard matrica ciljeva poduzeća Tehnika d.d.

STRATEŠKE PERSPEKTIVE	CILJEVI					
Financije	F1.1. Povećati prihode	F1.2. Smanjiti troškove Smanjiti varijabilne troškove Smanjiti fiksne troškove Smanjiti nepotrebne troškove Optimizirati nužne troškove	F1.3. Povećati likvidnost Osigurati tekuću likvidnost Ostvariti dugoročnu likvidnost Ispunjenje financijskih obveza Osigurati bankarske			
Kupci →	K1.1. Povećati broj kvalitetnih kupaca (filtrirati) Povećati broj novih kupaca Vratiti povjerenje starih kupaca	K1.2. Postići zadovoljstvo kupaca (ne na svoju štetu)	K1.3. Sklopiti dugoročne ugovore s dobavljačima	K1.4. Povećati kooperativnost među odjelima (interno)		
Interni procesi →	P1.1. Implementacija novih tehnologija	P1.2. Jasno definirati procese i sudionike	P1.3. Povećati kvalitetu	P1.4. Odrediti realne troškove procesa	P1.5. Ispoštovati zadane rokove	
Učenje i rast →	U1.1. Zaposliti nove stručne	U1.2. Zadržati vrhunske zaposlenike	U1.3. Pomladiti starosnu strukturu zaposlenika	U1.4. Povećati stručnost zaposlenika	U1.5. Povećati zadovoljstvo zaposlenika	U1.6. Poticati inovativnost

6.4 Društvena odgovornost

U Tehnici obavljanje gospodarske djelatnosti ne smatraju samo svrhom samom sebi, već je vide kao sredstvo za doprinos cjelokupnom društvu i lokalnoj zajednici. Vjeruju da financijska odgovornost treba biti ravnopravna s odgovornošću prema društvenoj zajednici i održivom razvoju. Stoga su načela društveno odgovornog poslovanja integrirali u sve njihove poslovne aktivnosti.

Njihova predanost zaposlenicima, dioničarima, kupcima, investitorima, dobavljačima, podizvođačima i ostalim partnerima očituje se u kontinuiranom praćenju i poboljšavanju poslovanja i upravljačkih procesa, u skladu s normom ISO 9001, na slici 29. Ovaj pristup temelj je njihove dugoročne strategije, konkurentnosti i poslovne izvrsnosti.

Putem sustava upravljanja okolišem prema normi ISO 14001, na slici 40, osiguravaju da sve njihove aktivnosti uključuju visok stupanj zaštite okoliša i održivog gospodarenja otpadom. Na ovaj način doprinose postizanju ekoloških ciljeva zajednice, smanjenju onečišćenja okoliša i

promoviranju odgovornog ponašanja među zaposlenicima, čime jačaju vlastitu korporativnu kulturu.

Svjesni su da potrošnja energije troši prirodne resurse i može imati negativan utjecaj na okoliš i društvenu zajednicu, uključujući klimatske promjene. Zato primjenjuju normu ISO 50001, na slici 40, u upravljanju energijom. Dodatno, znak HRVATSKE KVALITETE koji su dobili, potvrđuje natprosječnu kvalitetu njihovih proizvoda i usluga na tržištu.

Kako bi dodatno unaprijedili poslovne procese i zaštitu prirodnih resursa, implementirali su načela LEAN upravljanja. Time optimiziraju kvalitetu svojih usluga i povećavaju zadovoljstvo njihovih poslovnih partnera.

Svake godine pružaju priliku brojnim učenicima i studentima različitih struka da obave stručnu praksu u njihovom društvu. Također, kroz stipendije nastoje povezati brigu o mladima s dugoročnim planiranjem poslovne budućnosti njihove tvrtke. Nadalje, raznim donacijama i sponzorstvima podržavaju rad sportskih udruga, organizaciju sportskih i kulturnih događaja, izdavanje stručnih publikacija te rad zdravstvenih i humanitarnih udruga. Na taj način pomažu djeci, socijalno ugroženim obiteljima i osobama, kao i teško oboljelima.



Slika 40: Potvrda certifikata (Izvor:[17])

Kao građevinska tvrtka, svjesni su odgovornosti i uloge koju građevinski sektor ima u postizanju učinkovitijeg korištenja energije i resursa unutar društva. Stoga nastoje kontinuirano raditi na edukaciji naših stručnjaka kako bi ih spremili za nove izazove te održali u korak s naprednim tehnologijama i najnovijim standardima održive gradnje.

U tom duhu, teže uspostavljanju suradnje sa svim relevantnim institucijama, što su uspješno ostvarili kroz osnivanje i sudjelovanje u Savjetu za zelenu gradnju u Hrvatskoj, slika 41. Ovaj Savjet, čiji su aktivni članovi, ima za cilj širenje svijesti o održivoj gradnji na dobrobit njihovih klijenata i društva u cjelini.

Savjet za zelenu gradnju u Hrvatskoj je neprofitna organizacija koja djeluje kao platforma za promicanje prakse održive gradnje u zemlji. Njegova svrha je potaknuti i provoditi promjene u načinu planiranja, izgradnje i korištenja građevinskih objekata s ciljem postizanja održivosti. Pri tome se uzima u obzir usklađivanje interesa korisnika objekata, očuvanje okoliša, društvena odgovornost i ekonomska isplativost.

Glavni cilj Savjeta je voditi transformaciju hrvatskog građevinskog i nekretninskog tržišta prema održivosti, promovirajući programe zelene gradnje i tehnologije. Također, Savjet se zalaže za integraciju dostupnih znanja i iskustava o zelenoj gradnji u sve faze projektiranja, dizajna, izvođenja i funkcioniranja građevina u Hrvatskoj. [17]



Slika 41: Certifikat Savjeta za zelenu gradnju u Hrvatskoj (Izvor:[17])

6.5 Intervju sa predsjednikom uprave Tehnika d.d.

U prethodnim točkama ovog poglavlja su naveden i korišten mali dio odgovor iz obavljenog intervjua koja su bila vezana za ta poglavlja, dok će se u ovome poglavlju navesti većina ostalih pitanja i odgovora vezana za ostale dijelove i sfere poduzeća. Sva pitanja iz intervjua su navedena u prilogu A.

Organizacijska kultura

U poduzeću se „apsolutno“ razvija organizacijska kultura. To je jedan od najvećih prioriteta poduzeća da se to uspostavi. Naime, nastoje također i uspostaviti i njegovati korporativnu kulturu, koja bi omogućila poduzeću da se sama brani od vanjskih utjecaja. Sa time žele postići da svi radnici dišu kao jedno te sa takvom atmosferom postići da se zapravo radnici poistovjećuju sa poduzećem te ga na neki način kasnije i čuvaju jer im ipak nešto znači.

Tržišni udio Tehnike na hrvatskom tržištu

Tržišni udio poduzeća je veoma mali, svega 1-2%.

Vrsta investitora među klijentima

Zasada uglavnom u velikom postotku su većina klijenata javni investitori, razlog tomu trenutno leži u aktualnoj velikoj količini obnova od potresa. Međutim na tome će inzistirati da se promjeni u budućnosti, da „ne drže sva jaja u istoj košari“. To im je jedan od strateških ciljeva također, kao da se vrate u poziciju da su jedan od glavnih kandidata za izgradnju hotela te stambene gradnje kako je to bilo u prošlosti. Ponajviše stambena gradnja im je bitna te su veoma ponosni na nadolazeći stambeni projekt u Velikoj Gorici, koji im je prva samostalna investicija nakon dugo godina, na što su mogli samo sanjati kada su došli u poduzeće, kako kaže gospodin Horvačić.

Aktivna gradilišta

Trenutno poduzeće ima 14 aktivnih gradilišta na svim terenima.

Glavni konkurenti Tehnike d.d.

Najveći konkurenti poduzeća su: Kamgrad, Radnik, Strabag. Međutim, direktor naglašava da je njima cilj postati srednja, fleksibilna, agilna firma sa 300 do 400 ljudi, gdje smatra da je 300 ljudi optimalna brojka za njih te da skupa sa njihovim partnerima i kooperantima bude u mogućnosti godišnje raditi 80-100mil € godišnje.

Strateška analiza

Trenutno su je proveli, ali u budućnosti misle raditi po programu Strat Kaizen, koja zapravo prakticira stalno usavršavanje i pronalazak stvari za unaprijeđivanje. Inače ju provodi uprava.

Faktori interne i eksterne okoline koji najviše utječu na poduzeće

Faktori interne okoline koji su najviše utjecali na poduzeće su bili prekomjerna zaposlenost na pozicijama koje uglavnom nisu imale nekog smisla. Postepeno se to riješavalo te je sada situacija bolje. Još jedan faktor interne okoline koji se trenutno poboljšava je također starosna dob radnika koju poduzeće pokušava pomladiti. Naravno uz već spomenuti cilj razvitka organizacijske kulture u poduzeću.

Od eksterne okoline, direktor ističe da je tržište jedan od glavnih faktora eksterne okoline koji utječe na poduzeće. Stoga poduzeće pokušava razviti mehanizme unutar sebe kojim bi se branilo od tih vanjskih utjecaja tržišta na poduzeće. Jedan od bitnih obrambenih mehanizama koje će poduzeće pokušati oživjeti u budućnosti je povratak na vanjsko tržište koje ističu kao jedan od glavnih ciljeva poduzeća. To im je bitno i zbog dobivanja znanja drukčije vrste gradnje. Naprimjer, krajem 2022. godine su imali projekte u Švedskoj gdje su se susreli sa montažnom gradnjom te im je to iskustvo bilo zlata vrijedno, koje također može pridonijeti raznolikosti poduzeća i na kraju obrani od vanjskih utjecaja. Naime, Švedska se prilagodila svojim manjkom radnika time što su počeli razvijati montažnu gradnju. Sukladno tomu, Tehnika je tamo sa brigadom od samo 8 radnika napravila 360 stambenih jedinica. Također, još jedan način za obranu je okretanje nekim drugim materijalima, s čijim ciljem je i osnovan savjet za zelenu gradnju od strane Tehnike sa ciljem propagiranja inovacija i korištenja novih materijala u industriji.

Poveznica strateške analize i procesa kontrole i usuglašavanja u poduzeću

Poduzeće ima ured kontrolinga kojemu je dodijeljena uloga koordinatora da uspostavi rad po Kaizen programu, koji je već prije spomenut. Također imaju osobu koja ima funkciju „officer“-a koji ide po gradilištu te provjerava provode li se svi alati po programu.

Suočavanje poduzeća sa iznenadnim promjenama u okolini

Na ovo pitanje, direktor je odgovorio konkretnim primjerom gdje je uoči rata u Ukrajini u poduzeću bilo zaposleno 65 radnika iz Ukrajine koji su bili izuzetno kvalitetni. Početkom rata većina njih je otišla ili u rat ili dalje u europu raditi zbog bezviznog režima dodijeljenog od strane Europe. Tehnika je tim ljudima dovela obitelji u Hrvatsku, zapošljavali članove njihovih obitelji, davali akontacije za stanove i tako dalje. Sa tim pristupom su dio radnika uspjeli zadržati, dok za ostatak su se obratili agencijama koje su dovele radnike iz država bivšeg Sovjetskog saveza, Kazakstan, Gruzija, Uzbekistan...

Sudjelovanje nadzornog odbora u odlukama

Sudionici nadzornog odbora aktivno sudjeluju u predlaganju i donošenju odluka, dapače direktor potiče otvorene rasprave i takav rad i sudjelovanje u odlukama.

Plan i strategija izlaska na strana tržišta

Poduzeće planira prvo pokrenuti projekte ponovo u Švedskoj, tamo već imaju svoju produžnicu osnovanu pod imenom Tehnika Filial. Planiraju također sa nekim partnerima možda i otvoriti neku firmu u Švedskoj jer teško je sam funkcionirati na stranom tržištu ističe direktor. Imaju i neke druge klijente sa kojima su već prije imali neke zajedničke projekte koji ih stalno zovu za suradnju. Jedan od planova razvitka je pokušati krenuti u neke projekte gdje nisu prije bili prisutni, pri tome se misli da poduzeće samo preuzme cijele projekte, dok su dosada bili kooperanti uglavnom. I opet ističe da je plan ići u partnerstvu sa nekim, koje je jedno od bitnih strategija i branjenja od vanjskih utjecaja, ali se pokazala i u Hrvatskoj učinkovita jer je poduzeće uz pomoć partnera zapravo izašlo iz nezavidne situacije u kojoj se našlo te se vratilo na zdrave noge.

6.6 SWOT analiza

U nastavku će se pokazati tablice iz SWOT analize koja se napravila uz pomoć materijala koji su bili omogućeni od strane voditeljice odjela za kontroling poduzeća Tehnika d.d.

6.6.1 Snage

Tablica 8: Snage u SWOT analizi

	Postojeće stanje	Željeno stanje	Aktivnosti za postizanje željenog stanja	Detaljne inicijative	
1	Postojeća stručnost, iskustvo i informiranost	Zadržati postojeće vrijednosti i kontinuirano ih unaprjeđivati	Razvoj i edukacija kadrova	Seminari, doškolovanja, stručni ispiti Nadprosječne plaće u sektoru graditeljstva nadprosječnim kadrovima koje žele "vezati" na duži period za Tehniku	
			Razvoj tehnologije	Uvođenje novih programskih rješenja i alata Oglašavanje na svim kanalima, kontakti s agencijama i ustanovama	
2	Raspoloživost resursa i referenci za natječaje (kadrovi, strojevi i oprema)	Opremljenost resursima potrebnim za realizaciju zahtjeva tržišta	Dovodjenje novih stručnjaka i stjecanje iskustva na zahtjevnim objektima	Nadprosječne plaće u sektoru graditeljstva nadprosječnim kadrovima koje žele "vezati" na duži period za Tehniku	
			Redovno održavanje postojeće opreme i nabava nove	Analiza postojeće opreme i procjena potreba za novom opremom, redovno održavanje opreme	
3	Ime I tradicija (nedovoljno istaknute)	Jačanje i podizanje ugleda, mogućnost postizanja veće cijene na tržištu	Analiza prikladnih kanala za marketinšku komunikaciju (web, društvene mreže, ostalo) i provedba marketinških aktivnosti	Uređivanje web str. Uređivanje profila na društvenim mrežama, oglašavanje	
				Rebranding	
				Izrada potpuno nove web stranice	
4	Sposobnost realizacije svih vrsta projekata u građevinarstvu	Realizacija projekata u skladu sa strateškim ciljevima	Opredjeljenje za financijski najisplativije projekte	Analiza potreba tržišta i traženje profitabilnih niša za što bolju upotrebu vlastitih resursa	
				Određiti minimalne faktore (zahtjevnost građevine, lokacija, rok izvođenja, min profitabilnost) te sukladno tome birati projekte	
5	Kvaliteta gradnje	Izgradnja građevina u roku, bez nedostataka i uz ostvarenje profita	Upotreba novih tehnologija	Praćenje novih tehnoloških trendova (odlazak na sajmove i redovita komunikacija sa prodajnim predstavnicima)	
				Upotreba novih materijala	Sajmovi, edukacije Praćenje novih trendova (odlazak na sajmove i redovita komunikacija sa prodajnim predstavnicima)
				Uspostava/unaprjeđenje procesa	Praćenje i detektiranje uskih grla u ukupnom tehnološkom procesu, te ispravljanje procedura u kojima su uočene greške
				Motivacija zaposlenika	Sistem nagrađivanja Izrada Pravilnika o nagrađivanju

6.6.2 Slabosti

Tablica 9: Slabosti u SWOT analizi

	Postojeće stanje	Željeno stanje	Aktivnosti za postizanje željenog stanja	Detaljne inicijative
1	Nedostatak kapitala (za potrebne garancije, investicije u zemljište i opremu)	Osigurati dovoljno kapitala za realizaciju projekata i ulaganja u proizvodnju i zemljišta	Osiguranje potrebnih financijskih sredstava kroz dokapitalizaciju	Dovođenje strateškog partnera i eventualno emisija novih dionica
			Pronalaženje strateških partnera	
			Naplata postojećih dugova	Ubrzati postupke, predlagati nagodbe
			Kontakti s bankama i financijskim institucijama	Lobiranje u financijskim krugovima za pronalazak banke/partnera za osiguranje financijskih sredstava i garancija
			Unovčenje neoperativne imovine	Prodaja zemljišta, lokala, garaža itd.
			Odabir i realizacija profitabilnih projekata	Marketing u suradnji s ostalim sektorima daje prve procjene moguće razlike u cijenama (profitabilnost) koju je moguće postići na pojedinom projektu Analiza potreba tržišta i traženje profitabilnih niša za što bolju upotrebu vlastitih resursa
2	Neotpornost na rokove i pritiske	Aдекватne ponude bez "skrivenih mina"	Produženje roka za izradu ponuda	Javni natječaji pisani prigovori, privatni naručitelji pisano plus usmena komunikacija
			Ukazivanje na nedostatke u natječajnoj dokumentaciji	Analiza dokumentacije
		Ugovaranje opsega radova s realim rokom izvršenja i što manjom izloženošću rizicima	Produljenje roka izvođenja u slučaju grešaka od strane naručitelja	Na vrijeme tražiti produljenje
			Minimiziranje neadekvatnih ugovornih odredbi	Pisanje prijedloga na prijedloge ugovora, sastanci
3	Nedostatak predanosti radu	Zadovoljstvo zaposlenika i povećanje produktivnosti	Reorganizacija (jasni ciljevi, povećanje zadovoljstva i motivacije)	Analiza postojećih procesa, te utvrđivanje poboljšane organizacijske strukture Optimizacija postojećeg kadra i pronalazak novog, jasno određivanje zadataka, međusobno dijeljenje informacija, kreativnost i inovativnost u odrađivanju postavljenih zadataka, stvaranje vrijednosti poduzeća kod svakog djelatnika
			Povećanje produktivnosti	Analiza postojećeg stanja stručnosti i opremljenosti zaposlenika te unaprijeđivanje postojećih procesa uz motivaciju i praćenje
4	Nedostatak referenci izvedbenih objekata	Dobivanje referenci za samostalno nudoenje	Udruživanje s poslovnim partnerima	Traženje partnera za stalne ili pojedine projekte
5	Zastarijela oprema i visoka starosna dob zaposlenika	Optimizacija starosne strukture zaposlenika	Zapošljavanje mlade radne snage	Oglašavanje svim kanalima, kontakti s obrazovnim ustanovama
		Nova oprema	Ulaganja u novu opremu	Posjeta sajmovima, istraživanje tržišta, stručni seminari, nabavke na leasing (vozni park) itd.

6.6.3 Prilike

Tablica 10: Prilike u SWOT analizi

	Postojeće stanje	Željeno stanje	Aktivnosti za postizanje željenog stanja	Detaljne inicijative
1	Ciljane tržišne niše (stanogradnja, inozemna tržišta i dr.)	Jačanje tržišne pozicije	Investicije u zemljišta i proizvodna rješenja	Feasibility studije kod developerskih projekata
			Istraživanje tržišta	Pronalazak novih tržišta, domaćih i inozemnih
			Jačanje resursa	
2	Razvoj tehnologije	Primjenjivati moderna rješenja	Ulaganja u nove tehnologije	Sajmovi i slične manifestacije, samostalni razvoj tehnologija
			Ulaganja u nova znanja	Seminari, doškolovanja, stručni ispiti
3	Trendovi industrije i potrebe tržišta: izgradnja distributivnih centara i skladišnih prostora	Postati konkurentniji, profitabilan i biti vodeći izvođač takvih radova	Traženje partnera za nuđenje i izvođenje (posebno montažna konstrukcija, stroj. i el. instalacije)	Nadprosječne plaće u sektoru graditeljstva nadprosječnim kadrovima koje žele "vezati" na duži period za Tehniku Analiza potreba tržišta i traženje održivih niša
4	Uvođenje novih procesa i IT rješenja	Bolje praćenje i kontrola poslovanja te transparentna komunikacija	Implementacija ERP-a, kontrolinga i planiranja	Prijenos podataka
				Testiranje programa
				Dorada programskih rješenja
				Implementacija programa
				Testiranje izvještaja
				Implementacija izvještaja
				Uvođenje dodatnih programskih rješenja
				Definiranje KPLEva (mjerjenje učinka)
				Sustav nagrađivanja
				Računovodstvo troškova, učinka i rezultata
				Projektni i investicijski kontroling
				Unaprjeđenje organizacije, procesa, instrumenata
Upravljanje rizicima				
Obuka				
5	Dislocirano poslovanje	Dobivanje visokoprofitabilnih projekata i disprijiza rizika	Zapošljavanje mladih kadrova, nagrađivanje zaposlenika	Oglašavanje svim kanalima, kontakti s obrazovnim ustanovama, izrada Pravilnika
				Ponudit nadprosječne plaće u sektoru graditeljstva nadprosječnim kadrovima koje žele "vezati" na duži period za Tehniku
6	Restrukturiranje	Postizanje učinkovitosti u poslovanju	Operativno i financijsko restrukturiranje	Reorganizacija poslovanja, pribavljanje potrebnog kapitala za pokretanje novih procesa

6.6.4 Prijetnje

Tablica 11: Prijetnje u SWOT analizi

	Postojeće stanje	Željeno stanje	Aktivnosti za postizanje željenog stanja	Detaljne inicijative
1	Ulazak konkurenata u niše Tehnike s damping cijenama i novi konkurenti	Zadržavanje pozicija i minimiziranje rizika, prepoznatljivost i konkurentnost	Ukazivanje na greške i nerealne cijene u ponudama konkurenata	<p>Analiza ponude odabranog Izvođača</p> <p>Privatnim investitorima na sastancima, javnim nakon pregleda natječane dokumentacija</p> <p>Prije predaje ponuda, zajedno možemo biti konkurentniji, prednost; racionalnije korištenje okvira bankarskih garancije (svaki puta garancije može dati drugi partner)</p>
2	Zakonodavne promjene	Zakoni prihvatljivi za građevinsku struku	<p>Udruživanje s partnerima</p> <p>Sudjelovanje u e-savjetovanjima, davanje komentara i prigovora djelovanje preko strukovnih udruga, izmjena nepovoljnih odredbi, uključenost u radne skupine</p>	<p>Traženje partnera za stalne ili pojedine proj.</p> <p>Analiza nepovoljnih odredbi, pisanje prijedloga izmjena propisa</p>
3	Pad potražnje na tržištu uslijed krize, inflacije, smanjenja kupovne moći i odustajanje od investicija	Održavanje kontinuiteta poslovanja i ublažavanje utjecaja krize	Istraživanje i praćenje tržišta i okretanje nišama otpornima na utjecaje krize	Kontinuirano praćenje zahtjeva tržišta
4	Nepredvidivost cijena na tržištu	Povećati otpornost na promjene cijena	Ugradnja zaštitnih klauzula u ugovore s investitorima	<p>Korekcije prijedloga ugovora, sudjelovanje na sastancima</p> <p>Pokušati s dobavljačima i proizvođačima sklopiti okvirne ugovore u kojima oni ne bi baš na svako i minimalno povećanje cijena podigli cijene svojih finalnih proizvoda.</p>
5	Veća konkurencija na natječajima manje procijenjene vrijednosti	Mogućnost nudenja projekata u skladu sa strateškim ciljevima	Strateška orijentacija na projekte veće vrijednosti	<p>Riješiti problem bankovnih garancija, povećati suradnju sa strateškim partnerima iz struke (uključiti tvrtke specijalizirane za instalaterske radove)</p> <p>Redefinirati i optimizirati interne cjenike pogona u vlasništvu Tehnike</p>
6	Zahtjevi sindikata	Uvažavanje pozicije industrije i poduzeća od strane sindikata	Komunikacija o transparentnosti prikaza rezultata	Poštivanje odredbi iz kolektivnih ugovora, te sastanci sa zaposlenicima i sindikalnim predstavnicima
7	Početak otplate iz predstečajne nagodbe	Dostatna razina kapitala i likvidnosti	Optimizacija procesa i resursa	Pokušaji nagodaba radi umanjenja obveze

6.7 PEST analiza

U nastavku će se pokazati tablice iz PEST analize koja se napravila uz pomoć materijala koji su bili omogućeni od strane voditeljice odjela za kontroling poduzeća Tehnika d.d.

6.7.1 Politički utjecaji

Tablica 12: Politički utjecaji u PEST analizi

	Postojeće stanje	Željeno stanje	Aktivnosti za postizanje željenog stanja	Detaljne inicijative
1	Važeći zakonski i podzakonski propisi nisu u cijelosti adekvatni za potrebe poslovanja (Zakon o obveznim odnosima, Zakon o radu, Zakon o zaštiti na radu, Zakon o strancima)	Zakonska regulativa na jasan i precizan te primjenjiv način odgovara potrebama građevinske djelatnosti	Djelovanje kroz strukovna udruženja(HGK/HUP/HKIG/ Udruga korporativnih pravnika)	Članstvo u udruženjima
			Proaktivno predlaganje rješenja za izmjene i dopune zakonskih propisa	Sudjelovanje u raspravama i predlaganje izmjena i dopuna gdje je primjenjivo
			Kontinuirano sudjelovanje u aktivnostima donošenja i izmjena zakona zastupajući interese struke	Sudjelovanje u raspravama, analiza i pisanje prijedloga
			Praćenje zakonske regulative te interno komuniciranje o tematici	Sudjelovanje u raspravama radnih skupinama
				E-savjetovanje, seminari i predavanja
2	Ugovorni uvjeti	Primjena unificiranih odredbi ugovora o gradnji	Izrada, usvajanje i primjena koncepta ugovaranja	Sastanci, dopisi, rasprave, analize i pisanje prijedloga
3	Regulatorna problematika razlike u cijeni (RUC)	Primjena uzanci vezano uz priznavanje RUCa	Proaktivno djelovanje i suradnja s HGK, HUP i MPGI	Sastanci, dopisi, rasprave, analize i pisanje prijedloga

6.7.2 Ekonomski utjecaji

Tablica 13: Ekonomski utjecaji u PEST analizi

	Postojeće stanje	Željeno stanje	Aktivnosti za postizanje željenog stanja	Detaljne inicijative
1	Porezni tretman troškova vezanih uz rad (prehrana, prijevoz, nagradivanje i sl.)	Veće porezno rasterećenje troškova rada	Proaktivno djelovanje kroz strukovne udruge	Pisanje prijedloga za promjenu
2	Trenutačna ekonomska situacija na domaćem i međunarodnom tržištu (rast cijena i nestašica sirovina, materijala i energenata), dostupnost opreme i resursa	Minimizirani rizici koje uzrokuju ekonomski ciklusi	Praćenje ekonomskih kretanja, predviđanje, prognoziranje, interno izvještavanje i komuniciranje	Istraživanje tržišta rada i materijala, sklapanje ugovora o suradnji, pravovremeno naručivanje materijala, ugovaranje promjenjivosti cijena...
		Dostupnost sirovina, materijala i opreme	Pronalaženje strateških partnera i kooperanata	Korekcija prijedloga ugovora, sastanci
		Postizanje konkurentnije cijene na tržištu	Ugovaranje i avansna plaćanja	Povećati produktivnost i efikasnost rada, ekonomičnost poslovanja, povećati odgovornost, uvesti nagradivanje za dobre rezultate...
3	Rast inflacije	Smanjen učinak inflacije na poslovne rezultate	Izrađeni i implementirani procesi za povećanje učinkovitosti radi optimizacije troškova	Ugovaranje promjenjivih cijena s Naručiteljima, fiksiranje cijena s podizvođačima i dobavljačima, provesti mjere internih ušteda i poboljšanje svih procesa poslovanja radi smanjenja troškova
4	Pad likvidnosti	Ostvarenje profitabilnog poslovanja	Aktivnosti za povećanje prihoda i smanjenje (optimizaciju) troškova	Donijeti plan za optimalan broj radnika (pogotovo u Upravi) na temelju predviđenog prihoda
				Ugovarati projekte sa kompletnim izvođenjem svih radova a ne samo konstrukcije sa prihvatljivim cijenama i ugovornim uvjetima, završavati projekte u ugovorenom roku, smanjiti rashode, naplatiti RUC i VTR na svim projektima..

6.7.3 Sociološki utjecaji

Tablica 14: Sociološki utjecaji u PEST analizi

	Postojeće stanje	Željeno stanje	Aktivnosti za postizanje željenog stanja	Detaljne inicijative
1	Manjak radne snage, odljev radne snage i prosječna starost zaposlenika	Zadržavanje postojećih radnika, osiguravanje potrebnog broja radnika s potrebnim kompetencijama, motivirana radna snaga	Stipendiranje učenika i studenata	Oglašavanje, kontakti sa školama
			Nagrađivanje postojećih radnika kroz definiranje politike nagrađivanja (različiti oblici nagrađivanja prema osobnim preferencijama zaposlenika)	Izrada Pravilnika
			Evaluacijski upitnici	Ocjena zadovoljstva zaposlenika i ocjena zadovoljstva nadređenih sa zaposlenikom
			Školovanje i edukacija zaposlenika	Seminari, doškolovanja, stručni ispiti
			Motiviranje zaposlenika	Izrada Pravilnika o nagrađivanju
Izrada modela nagrađivanja				
Nagrađivanje za uspješne projekte/procese				
2	Suvremeni trendovi življenja, metropolizacija, problem radnika koji ne žele ići raditi izvan RH	Osiguravanje radne snage za rad na terenu	Dovodjenje stranih radnika	Kontakti sa agencijama, oglašavanje
			Pronalaženje lokalnih radnika	Kontakti sa agencijama, oglašavanje
3	Orjentiranosti prema kupcima/investitorima	Vratiti ugled kvalitetnog izvođača radova i eliminacija nedostataka	Povećanje kvalitete gradnje	Ugovaranje kvalitetnijih podizvoditelja i uvođenje procedura kontrole realizacije svih procesa
			Koordinacija i poboljšanje proizvodnih procesa	Korištenje postojećeg i angažiranje novog tehničkog kadra sa jasnim zadacima provođenja i optimizacije proizvodnog procesa
4	Pad Marketinške aktivnosti	Modernizacija marketinških aktivnosti i jačanje stvaranje slike poželjnog poslodavca i partnera	Izrada novog logotipa, rebrandiranje, usluge	Rebranding
			Digitalni marketing i društvene mreže	Izrada potpuno nove web stranice

6.7.4 Tehnološki utjecaji

Tablica 15: Sociološki utjecaji u PEST analizi

	Postojeće stanje	Željeno stanje	Aktivnosti za postizanje željenog stanja	Detaljne inicijative
1	Starost postojeće tehnologije koja se koristi (strojevi, oprema, vozila) i visoki troškovi održavanja, neefikasna oprema	Povećanje efikasnosti i smanjenje troškova	Analiza postojećeg stanja opreme i potreba za budućnost	Definirati potrebe za opremom (vozila, skele, oplata, kranovi, alati) te iste nabaviti
			Cost benefit analiza	Provjeriti strukturu i stanje imovine te analizirati potrebna ulaganja i isplativost ulaganja u servisiranje pojedine opreme
			Nove investicije	Sukladno poslovnom modelu napraviti popis opreme potrebne za implementaciju poslovnog modela te istu nabaviti
2	Informacijski sustavi i programska rješenja	Osiguravanje adekvatne informatičke podrške poslovanju	Ulaganja u nova programska rješenja	
			Uvođenje novog ERP-a (računovodstveno financijskog)	Prijenos podataka
				Testiranje programa
				Dorada programskih rješenja
				Implementacija programa
				Testiranje izvještaja
		Implementacija izvještaja		
		Uvođenje novog kalkulativnog programa	Uvođenje dodatnih programskih rješenja	
			Ispitivanje tržišta, odabir i kupnja programa	
			Definiranje KPLEva (mjerjenje učinka)	
			Sustav nagrađivanja	
			Računovodstvo troškova, učinka i rezultata	
Praćenje ključnih pokazatelja poslovanja	Implementacija kontrolinga i obuka	Projektne i investicijski kontroling		
		Unaprjeđenje organizacije, procesa, instrumenata i sustava		
		Upravljanje rizicima		
		Obuka		

7. ZAKLJUČAK

Cilj ovog diplomskog rada bio je istražiti i analizirati poslovne strategije poduzeća "Tehnika d.d." s glavnim naglaskom na njihovu adaptaciju tržišnim promjenama i postizanjem konkurentske prednosti. U prvom poglavlju su se iznijele teorijske postavke strateškog menadžmenta te objasnilo koliko je on zapravo bitan pri upravljanju poduzećem. Nadalje, prikazano je i stanje građevinske industrije u Hrvatskoj koje unazad nekoliko godina ponovno raste nakon svjetske ekonomske krize, što zbog europskih investicija, što zbog obnove od potresa. Sa svojim osnutkom davne 1947., Tehnika sa svojom bogatom poviješću ima važnu ulogu u hrvatskom građevinarstvu. Njihov portfelj projekata, koji je i naveden u radu, pokazuje njihovo iskustvo i značaj. Njihova financijska izvješća također u zadnje vrijeme pokazuju stabilizaciju poslovanja te da idu u dobrom smjeru. Naravno, uvijek ima mjesta za napredak te se to vidi iz strateške analize poduzeća, u kojoj je sam direktor u intervjuu rekao glavne ciljeve poduzeća. Neki od bitnih ciljeva su pomlađivanje radnog kadra koji bi se trebali pomiješati sa kvalitetnim iskusnijim radnicima koji bi onda stvorili jaku organizacijsku kulturu, koje je još jedan od bitnih ciljeva te tako poduzeće digli na višu razinu. Još jedan bitan cilj je izlazak na strano tržište gdje su već planovi napravljeni na širenje prvo na Švedsko tržište te kasnije gdje god se otvori prilika. Strategija i ciljevi poduzeća se jasno mogu isčitati iz BSC modela kao i iz SWOT i PEST analize, gdje su navedeni i koraci koji su potrebni za poduzimanje da bi se došlo do željenog stanja.

Za kraj, iako je Tehnika d.d. građevinsko poduzeće sa svojim specifičnim procesima zbog industrije u kojoj djeluje, ono je i dalje poduzeće koje mora poslovati po nekim postulatima strateškog menadžmenta, kao i sva ostala poduzeća. Kao što je i predsjednik uprave spomenuo u svome intervjuu, njegov glavni cilj je ustrojiti Tehniku kao jedan stroj koji funkcionira po tim načelima strateškog menadžmenta i to bi trebala biti nit vodilja svakog ostalog poduzeća koje želi biti konkurentno na tržištu te otporno na krize i nepredvidive situacije. Prikazan Balanced Scorecard te SWOT i PEST analize su veoma vrijedni alati pri formuliranju strategije i ciljeva te smjera u kojem poduzeće namjerava ići. Preporuka bi bila za svako poduzeće koje želi napraviti neku strategiju da iskoristi ove alate. Analize napravljene u ovom radu su prikazane za sljedeće 3 godine, te bi svakako bilo zanimljivo napraviti rad na ovu temu za nekih godinu ili dvije da se vidi kakvo je stanje na tržištu te da se vidi u kakvoj će poziciji poduzeće biti. Ovo je svakako zanimljiva tema za sva buduća istraživanja u sklopu strateškog menadžmenta građevinskih poduzeća.

POPIS LITERATURE

- [1] M. Buble, *Strateški menadžment*, Split: Sinergija, 2005.
- [2] S. C. Certo i J. P. Peter, »Strategic Management: A Focus on Process,« 1993..
- [3] T. L. Wheelen, D. Hunger, A. N. Hoffman i C. E. Bamford, »Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability,« 2015.
- [4] P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber i N. Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga, 2008.
- [5] A. grupa, »Argus grupa,« 2019. [Mrežno]. Available: <https://argus-grupa.hr/blog/kako-sto-bolje-razumijeti-strategije-poslovanja/>.
- [6] M. E. Porter, »Konkurentna prednost : Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja,« Masmedia, 2008.
- [7] L. Lovrenčić Butković, »merlin.hr,« [Mrežno].
- [8] I. Vrdoljak Raguž i M. Tolušić, »Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije,« Dubrovnik, 2012.
- [9] S. G. Thomson, »Strateški menadžment: Upotrazi za konkurentskom prednošću,« 2008.
- [10] I. Vrdoljak Raguž, »Innovation management, leadership styles and creativity,« 2012.
- [11] G. Butorac, »Sektorske analize - Građevinarstvo i nekretnine,« listopad 2023. [Mrežno]. Available: https://eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/sa_gradevinarstvo-2023.pdf.
- [12] G. Buturac, »Sektorske Analize - Građevinarstvo i nekretnine,« 2013. [Mrežno]. Available: https://eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_gradevinarstvo_listopad-2013.pdf.
- [13] Z. Stojadinović i D. Marinković, *Upravljanje ljudskim resursima u građevinarstvu*, Beograd, 2015.
- [14] A. Bogdan, »Budućnost građevinarstva je digitalna,« *Građevinar*, 2022.
- [15] M. Bandić i M. Orešković, »Menadžment i učinkovitost strategije graditeljske tvrtke,« *Građevinar*, p. 7, 2016.
- [16] »Hrvatska enciklopedija,« 2024. [Mrežno]. Available: <https://enciklopedija.hr/clanak/tehnika-dd>.
- [17] Tehnika, »Tehnika d.d.,« 2024. [Mrežno].
- [18] D. Magdić, »Pogledaj.to,« 2015. [Mrežno]. Available: <https://pogledaj.to/arhitektura/moze-li-zagrebacki-velesajam-postati-inovativno-srediste-novog-zagreba/>.
- [19] M. S. Agency, »Meridiana Shipping Agency,« 2016. [Mrežno]. Available: <https://www.meridiana-agency.com/hr/luke/bakar/>.
- [20] »Lisinski,« 2015. [Mrežno]. Available: <https://lisinski.hr/hr/o-nama/povijest/>.
- [21] »Arhitektura Zagreba,« 2016. [Mrežno]. Available: <https://www.arhitektura-zagreba.com/zgrade/prisavlje-14>.

-
- [22] A. inženjering, »Alfa inženjering,« 2019. [Mrežno]. Available: <https://www.alfa-inzenjering.hr/reference/kultura/projekt-energetske-obnove-opcinskog-gradanskog-suda-u-zagrebu-gradevina-pod-zastitom-ministarstva-kulture-palaca-pravde>.
- [23] G. g. Zagreb, »Gradska groblja Zagreb,« 2024. [Mrežno]. Available: <https://www.gradskagroblja.hr/mirogoj-430/430>.
- [24] B. Nadilo, »Prva gradska džamija u Hrvatskoj,« 2013.
- [25] A. k. Zagreb, »Autobusni kolodvor Zagreb,« 2024. [Mrežno]. Available: <https://www.akz.hr/>.
- [26] N. s. knjižnica, »Nacionalna sveučilišna knjižnica,« 2024. [Mrežno]. Available: <http://hpcc.nsk.hr/conference-venue/>.
- [27] »Energetika-net,« 2022. [Mrežno]. Available: <https://www.energetika-net.com/izdvajamo/vec-15-godina-u-sluzbi-prociscavanja-otpadnih-voda-zagreba-34732>.
- [28] H. t. enciklopedija, »Hrvatska tehnička enciklopedija,« 2018. [Mrežno]. Available: <https://tehnika.lzmk.hr/belupo-d-o-o/>.
- [29] »Veleposlanstvo SAD-a u Hrvatskoj,« 2024. [Mrežno]. Available: <https://hr.usembassy.gov/hr/>.
- [30] »Auto Hrvatska,« 2024. [Mrežno]. Available: <https://www.autohrvatska.hr/pc-heinzelo.asp>.
- [31] »HOB,« 2024. [Mrežno]. Available: <https://hob.hr/o-nama/>.
- [32] D. A. Dyker, *The Self-Managing Socialism of Yugoslavia*, 1993.
- [33] R. Stojanović, *Economic Policy in Socialist Yugoslavia*, 1981.
- [34] Z. Slakoper, *Društvo s ograničenom odgovornošću u sudskoj praksi i teoriji*, 2009.
- [35] D. u. z. reviziju, »revizija.hr,« 2003. [Mrežno]. Available: https://www.revizija.hr/UserDocsImages/izvjesca-novo/Revizije%20pretvorbe%20i%20privatizacije/IzvjeSCa_o_obavljenim_revizijama//729._TEHNIKA,_ZAGREB.pdf.
- [36] N. novine, »Narodne novine,« 2024. [Mrežno]. Available: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1991_04_19_590.html.
- [37] Fina, »info.biz,« 2024. [Mrežno]. Available: <https://infobiz.fina.hr/subject/OIB-73037001250>.

POPIS SLIKA

Slika 1 Faze u procesu strateškog menadžmenta (Izvor: [1])	11
Slika 2: Prikaz SWOT analize (Izvor: [4]).....	12
Slika 3: PESTEL analiza	12
Slika 4: Porterov model 5C (Izvor:[5]).....	13
Slika 5 Hijerarhija strategija (Izvor: [6])	14
Slika 6: Strategijske opcije na organizacijskoj(korporacijskoj) razini (Izvor: [7]).....	18
Slika 7: Prikaz diobe Generčkih strategija (Izvor: [4])	21
Slika 8: Udio građevinarstva u BDP-u u RH i EU 2000.-2022. (Izvor:[11]).....	25
Slika 9: Udio zaposlenih u građevinarstvu u HR i EU 2000. – 2022. (Izvor: [11])	26
Slika 10: Struktura izvršenih građevinskih radova prema vrsti građevine u RH u razdoblju od siječnja do lipnja 2023. (Izvor:[11])	27
Slika 11: Prikaz rasta proizvođačkih cijena industrije i cijena građevnog materijala u RH, siječanj 2012. – kolovoz 2023 (Izvor: [11])	28
Slika 12: Odnos između ukupnog broja zaposlenih u građevinarstvu (pravne osobe i obrtnici) i broja nezaposlenih radnika u građevinskim i srodnim zanimanjima (Izvor: [11]).....	29
Slika 13: Prosječne mjesečne isplaćene neto plaće u djelatnosti građevinarstva i u ukupnom gospodarstvu u RH (Izvor: [11])	30
Slika 14 Željezara Sisak (Izvor: [17])	35
Slika 15: Zagrebački velesajam (Izvor:[18])	36
Slika 16: Luka Bakar (Izvor:[19])	37
Slika 17: Gradsko poglavarstvo Zagreb (Izvor:[17])	38
Slika 18: Otvoreno sveučilište (Izvor:[17])	38
Slika 19: Koncertna dvorana Vatroslav Lisinski (Izvor:[20])	39
Slika 20: Kockica Prisavlje (Izvor:[21])	40
Slika 21: Palača pravde Zagreb (Izvor:[22]).....	40
Slika 22: Petlja, prometno raskrižje Slavonske avenije i Držićeve	41
Slika 23: Krematorij na Mirogoju (Izvor:[23])	42
Slika 24: Zagrebačka džamija (Izvor:[24])	42
Slika 25: Autobusni kolodvor Zagreb (Izvor:[25])	43
Slika 26: Poslovna zgrada INA (Izvor:[17])	43
Slika 27: Nacionalna sveučilišna knjižnica (Izvor:[26]).....	44
Slika 28: Kompleks Horvaćanska (Izvor: [17]).....	45
Slika 29: Centralni uređaj za pročišćavanje otpadnih voda grada Zagreba (Izvor: [27])	45
Slika 30: Tvornica Pliva (Izvor:[28]).....	46
Slika 31: Američko veleposlanstvo (Izvor:[29]).....	47
Slika 32: Zgrada Auto Hrvatska (Izvor: [30])	47
Slika 33: HYPO Centar(Plaza Centar) (Izvor: [31]).....	48

Slika 34: Muzej suvremene umjetnosti u Zagrebu (Izvor:[17])	48
Slika 35: Avenue mall (Izvor: [17])	56
Slika 36: Hotel Aurora (Izvor: [17])	57
Slika 37: Hotel Monte Mulini (Izvor:[17])	57
Slika 38: Novi vizualni identitet Tehnika d.d. (Izvor:[17])	58
Slika 39: Struktura poduzeća (Izvor: [37])	66
Slika 40: Potvrda certifikata (Izvor:[17])	70
Slika 41: Certifikat Savjeta za zelenu gradnju u Hrvatskoj (Izvor:[17])	71

POPIS TABLICA

Tablica 1: Faze u razvoju sustava strateškog menadžmenta (Izvor:[1]).....	16
Tablica 2: Odabrani pokazatelji deset najvećih trgovačkih društava u sektoru izgradnje stambenih i nestambenih zgrada u RH u 2022. (Izvor: [11])	30
Tablica 3: Perspektive modela Balanced Scorecard (Izvor: [15]).....	33
Tablica 4: Matrica ciljeva (Izvor: [15]).....	33
Tablica 5: Vlasnička struktura u vrijeme obavljanja revizije	54
Tablica 6: Pregled poslovanja poduzeća Tehnika d.d. (Izvor: [37]).....	61
Tablica 7: Balanced Scorecard matrica ciljeva poduzeća Tehnika d.d.	69
Tablica 8: Snage u SWOT analizi	75
Tablica 9: Slabosti u SWOT analizi	76
Tablica 10: Prilike u SWOT analizi	77
Tablica 11: Prijetnje u SWOT analizi	78
Tablica 12: Politički utjecaji u PEST analizi.....	79
Tablica 13: Ekonomski utjecaji u PEST analizi.....	80
Tablica 14: Sociološki utjecaji u PEST analizi	81
Tablica 15: Sociološki utjecaji u PEST analizi	82

POPIS GRAFOVA

Graf 1: Ukupni prihodi, 2019.-2023. godina (Izvor:[37])	61
Graf 2: Prikaz dobiti, 2019.-2023. godina (Izvor: [37])	62
Graf 3: Kretanje broja zaposlenika (Izvor:[37]).....	63
Graf 4: Prikaza kretanja mjesečnih plaći (Izvor: [37]).....	64

PRILOG A

PITANJA ZA INTERVJU

Tehnika d.d.

1. Ima li poduzeće definiranu misiju i viziju? Navesti ukoliko ima.
2. Ima li poduzeće jasno definirane ciljeve? Dugoročne/kratkoročne?
3. Kakvu organizacijsku strukturu ima poduzeće Tehnika d.d.? je li se ona mijenjala zadnjih nekoliko godina?
4. Kakva je struktura zaposlenih prema spolu, dobi i stručnoj spremi?
5. Razvija li se u poduzeću organizacijska struktura?
6. Koliki tržišni udio zauzima poduzeće Tehnika d.d. na hrvatskom tržištu?
7. Prevladavaju li među klijentima privatni ili javni investitori?
8. Tko su najveći konkurenti Tehnike?
9. Koliki je trenutni broj gradilišta na kojem je poduzeće aktivno?
10. Tko provodi stratešku analizu? Tko je za nju zadužen?
11. Koji od faktora interne i eksterne okoline najviše utječu na poduzeće?
12. Koje metode i tehnike se koriste prilikom analize?
13. Kako je strateška analiza povezana s procesom kontrole i usuglašavanja?
14. Možete li dati primjer neke analize koje je poduzeće provodilo?
15. Kako se poduzeće suočava s iznenadnim promjenama u okolini?
16. Da li članovi nadzornog odbora aktivno sudjeluju i predlažu buduće smjerove ili se slažu sa odlukama menadžera/voditelja odjela?
17. Planira li poduzeće izlazak na strana tržišta? Kakva je strategija poduzeća vezano za to?

