

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Pravni fakultet Osijek  
Specijalistički diplomski stručni studij Javna uprava

Martina Budimir

**Strateško upravljanje u komunalnim tvrtkama Republike  
Hrvatske**

Završni rad

**Mentor:** prof. dr. sc. Nihada Mujić Mehičić

Osijek, 2020. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Law Osijek  
Professional Graduate Study of Public Administration

Martina Budimir

**Strategic management in Croatian public utility companies**

Final paper

**Mentor:** Professor, Nihada Mujić Mehičić, PhD

Osijek, 2020. year

## **SAŽETAK:**

Tema ovog završnog rada je „Strateško upravljanje u komunalnim tvrtkama u Republici Hrvatskoj“. U radu će se prikazati povijesni osvrt na komunalne djelatnosti u Republici Hrvatskoj te kako su komunalne djelatnosti definirane kao gospodarske djelatnosti.

Strateško upravljanje velik je i opsežan proces koji će se objasniti u ovom radu i to svaku etapu upravljanja posebno, a koje bi se trebale provoditi u tvrtkama kako bi poslovanje bilo uspješno.

Svaka etapa strateškog upravljanja promatrati će se iz pogleda komunalne tvrtke i pri tome će se iznijeti mišljenje i osvrt – provode li se određeni postupci i procesi u tvrtki, koje procese treba izgraditi ili primijeniti više nego li do sada, zašto određene tvrtke „stoje u mjestu“, a određene rastu i to one koje su svjesne postojanja tržišne konkurencije iako su prividno tržišni monopolisti.

U radu će se prikazati prijedlozi na koje sve načine bi se komunalna tvrtka trebala okrenuti strateškom upravljanju i koje poslovne procese treba promijeniti, a koje uvesti i krenuti u određenoj etapi od početka.

**Ključne riječi: strategija, upravljanje, komunalna tvrtka, planiranje, ciljevi**

**ABSTRACT:**

This final paper examines strategic management in Croatian public utility companies by offering an overview of the development of utility services in Croatia and exploring its categorization as an economic activity. Strategic management – a vast process comprising multiple stages – is examined in detail through all its stages, with particular focus on public utility companies. The paper also reviews companies' processes and explores which require improvement or more implementation, as well as why some companies are “at a standstill”, while others – specifically, those well aware of competition despite appearing as incumbent – continually grow.

The paper will propose ways in which public utility companies may turn to strategic management and which business processes require alterations or introduction and a fresh start in certain stages.

**Keywords: strategic, management, utility companies, planning, goals**

# SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. POVIJEST KOMUNALNE DJELATNOSTI U REPUBLICI HRVATSKOJ.....</b>	<b>2</b>
<b>3. KOMUNALNE DJELATNOSTI KAO GOSPODARSKE DJELATNOSTI.....</b>	<b>3</b>
<b>4. POJAM I SADRŽAJ STRATEŠKOG MENADŽMENTA .....</b>	<b>5</b>
4.1. POJAM STRATEŠKOG MENADŽMENTA .....	5
4.2. STRATEŠKO UPRAVLJANJE KAO SUSTAVNI PROCES.....	5
4.3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE U HRVATSKIM KOMUNALNIM PODUZEĆIMA .....	6
<b>5. MISIJA, VIZIJA I STRATEŠKI CILJEVI.....</b>	<b>8</b>
5.1. MISIJA PODUZEĆA .....	8
5.2. VIZIJA .....	10
5.3. STRATEŠKI CILJEVI.....	11
<b>6. SWOT ANALIZA I IDENTIFIKACIJA ČIMBENIKA OKRUŽENJA.....</b>	<b>13</b>
<b>7. KONKURENTSKA SPOSOBNOST TVRTKE .....</b>	<b>16</b>
<b>8. STRATEGIJE PODUZEĆA .....</b>	<b>20</b>
8.1. KORPORACIJSKE STRATEGIJE .....	20
8.1.1. <i>Razvojne strategije</i> .....	21
8.1.2. <i>Strategije integracije</i> .....	22
8.1.2.1. Strategija vertikalne integracije .....	22
8.1.2.2. Strategija horizontalne integracije .....	23
8.1.2.3. Spajanja i akvizicije.....	24
8.2. FUNKCIJSKE STRATEGIJE.....	24
8.2.1. <i>Strategija istraživanja i razvoja</i> .....	25
8.2.2. <i>Strategija marketinga</i> .....	28
8.2.3. <i>Strategije u proizvodnji</i> .....	29
8.2.4. <i>Strategija ljudskih potencijala</i> .....	30
8.2.5. <i>Financijske strategije</i> .....	33
<b>9. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE.....</b>	<b>34</b>
9.1. IZGRADNJA SPOSOBNE ORGANIZACIJE .....	34
9.2. RASPODJELA SREDSTAVA.....	36
9.3. UVOĐENJE POLITIKA I POSTUPAKA KOJI OLAKŠAVAJU PROVEDBU STRATEGIJE .....	36
9.4. UVOĐENJE INFORMACIJSKIH I OPERATIVNIH SUSTAVA .....	36
9.5. POVEZIVANJE NAGRADA I POTICAJA S IMPLEMENTACIJOM STRATEGIJE .....	37
9.6. IZGRAĐIVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	38
9.7. VODSTVO PROCESA IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE.....	39
<b>10. EVALUACIJA I KONTROLA STRATEGIJE .....</b>	<b>39</b>
<b>11. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>42</b>
<b>12. LITERATURA .....</b>	<b>43</b>

## 1. UVOD

Komunalna tvrtka je trgovačko društvo koje obavlja komunalne djelatnosti na temelju odluke o povjeravanju obavljanja komunalnih djelatnosti koju donosi predstavničko tijelo jedinice lokalne samouprave, odnosno predstavnička tijela više jedinica lokalne samouprave u slučaju u kojem više jedinica lokalne samouprave obavljanje jedne ili više komunalnih djelatnosti organizira zajednički. Komunalna poduzeća su pod nadzorom lokalnih jedinica koje kreiraju i nameću poslovnu politiku tih tvrtki koja će se realizirati preko prava lokalnih jedinica na način da iste te politike imenuju upravu tih tvrtki, cijenu usluga, kao i strategiju razvitka.

Svjedoci smo da većina komunalnih tvrtki posluju na granici pozitivnog rezultata ili ostvaruju gubitke koji se namire iz proračuna lokalne jedinice, odnosno osnivača. Nepisano je pravilo da komunalna tvrtka, ukoliko posluje sa pozitivnom nulom i provodi svoju osnovnu misiju, ima etiketu uspješne tvrtke. Rezultat ovakvog razmišljanja je nasljeđe i teret prošlosti, odnosno odraz nepoduzetičkog duha.

Komunalne tvrtke su zasigurno društvo kapitala, a ne socijalne ustanove. One kao takve imaju posebno značenje, ulogu i strukturu same organizacije, ali bi trebale upravljati svojim ukupnim kapitalom i ljudskim resursima na način da time ne vodi i ne upravlja politička volja, već da se upravljanje i vođenje komunalne tvrtke temelji na načelima menadžmenta.

Tržište je živi organ, pa s njim i zahtjevi sa istog potiču na promišljanje komunalnih tvrtki da je vrijeme za promjene, prvenstveno u djelu upravljanja. Pojavljuju se sve veći zahtjevi sa tržišta, a to su primjerice povećanje učinkovitosti, niže cijene komunalnih usluga kao i kvalitetnije, novije i modernije usluge.

Prihvatanje osnovnih načela menadžmenta i strateškog menadžmenta u komunalnim poduzećima zasigurno može udovoljiti spomenutim zahtjevima tržišta kao i probuditi svijest unutar organizacije da je strategijsko upravljanje uvelike potrebno kako bi djelatnosti s kojima se komunalne tvrtke bave, odnosno usluge koje pružaju do krajnjih korisnika bile izvrsne, a organizacijska kultura unutar tvrtke, motivacija zaposlenika i poslovanje tvrtke bili dovedeni do visoke razine kada govorimo o postavljenim ciljevima.

## 2. POVIJEST KOMUNALNE DJELATNOSTI U REPUBLICI HRVATSKOJ

„Odredbe o načinu obavljanja nekih komunalnih djelatnosti u jednostavnim oblicima nalazimo već u statutima srednjovjekovnih gradova na području Hrvatske. Tako primjerice u Istri – u statutima grada Pule, Dvigradskom statutu, Statutu grada Bala navodi se obveza odlaganja otpada na mjesto koje su za to odredile gradske vlasti, odnosno obveza stanovnika „da nečist bace u luci iza postavljenih stupova u moru“, zabranjuje se bacanje nečiste vode u odvodnje kanale u naselju, stanovnici se obvezuju na održavanje pločnika ispred njihovih zgrada, itd...

Prve organizirane komunalne službe u gradu Zagrebu pojavljuju se krajem 19. stoljeća, odnosno 1878. godine na temelju zaključka gradskog poglavarstva osnovan je zagrebački vodovod, koji je nakon izgradnje električne centrale u Zagrebu spojen u poduzeće Munjara i vodovod slobodnog kraljevskog glavnog grada. Napomenimo da je Zagrebačka plinara osnovana 1863. godine.“<sup>1</sup>

Do 1990. godine u sustavu lokalne samouprave u Hrvatskoj zasnovanom na koncepciji komunalnih jedinica obavljanje komunalnih djelatnosti bilo je u djelokrugu općina (društveno – političkih zajednica). Komunalne djelatnosti obavljale su najprije komunalne službe pod nadzorom administrativno – operativne uprave, a potom društvene organizacije – radne organizacije, organizacije udruženog rada i samoupravne interesne zajednice u komunalnom gospodarstvu. Prema tadašnjem Zakonu o poduzećima<sup>2</sup> društveno – politička zajednica i druge pravne osobe mogle su u skladu sa zakonom osnovati javna poduzeća radi proizvodnje i prometa određenih proizvoda i pružanja usluga koje su nezamjenjiv uvjet života i rada građana ili rada drugih poduzeća na određenom području ili ako je to bilo prijeko potrebno za rad organa te društveno – političke zajednice (elektroprivreda, željeznički promet, poštanski promet, telefonski promet, telegrafski promet, komunalne djelatnosti, dobra od općeg interesa).

U razdoblju 1991. – 2001., unatoč prisutnoj centralizaciji pojedinih službi te obavljanju nekih od djelatnosti iz djelokruga lokalnih jedinica na dvostrukom kolosijeku, komunalne djelatnosti ostale su u isključivom djelokrugu jedinica lokalne samouprave (u daljnjem tekstu:

---

<sup>1</sup> Sarvan, D.: Obavljanje komunalnih djelatnosti kao javne službe, Hrvatska javna uprava br. 4, 2008. godina, str. 1058.

<sup>2</sup> Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o poduzećima (Sl. l. 40/89), članak 11.

JLS). Činjenica da se komunalne djelatnosti najefikasnije i najekonomičnije obavljaju na razini lokalnih jedinica, uvažavajući pritom osobite zahtjeve na pojedinim područjima, kao i potrebe lokalnog stanovništva bila je odlučna za zadržavanje tih poslova na razini najbližoj građanima.

„Obavljanje komunalnih djelatnosti u procesu decentralizacije lokalne samouprave nakon 2001. godine ostavljeno je u nadležnosti najnižih lokalnih jedinica – JLS (općine, gradovi, veliki gradovi). Tijekom usklađivanja hrvatskog zakonodavstva s pravnom stečevinom EU, komunalne djelatnosti kojima je osnovno obilježje obavljanje putem složenog i umreženog sustava infrastrukture od značenja za lokalne jedinice višeg stupnja (županije), prestale su biti komunalne djelatnosti (npr. opskrba plinom, opskrba toplinskom energijom) i proglašene su energetske djelatnosti“<sup>3</sup>, dok je za organizaciju pojedinih djelatnosti (npr. gospodarenje otpadom) određena razina županije.

„Danas komunalno gospodarstvo kao gospodarska grana značajno sudjeluje u ukupnom gospodarstvu. Zapošljava oko 4% ukupno zaposlenih te ima vrijednost oko 4% ukupne imovine gospodarstva.“<sup>4</sup> Riječ je o značajnom segmentu u gospodarstvu Hrvatske, ne samo prema vrijednosti kapitala, već prema ulozi komunalnih djelatnosti u stvaranju pretpostavki za uspješno funkcioniranje drugih gospodarskih djelatnosti te za osiguravanje kvalitete svakodnevnog života građana.

### 3. KOMUNALNE DJELATNOSTI KAO GOSPODARSKE DJELATNOSTI

„Kada govorimo o definiciji što sve spada u komunalne djelatnosti ona u pravnom sustavu RH ne postoji. Može se reći da je Komunalno gospodarstvo načelno određeno kao jedna od djelatnosti iz djelokruga JLS kojima se neposredno ostvaruju potrebe građana.“<sup>5</sup> „Komunalne djelatnosti moguće je općenito odrediti kao gospodarske djelatnosti kojima se pružaju javne usluge od interesa za fizičke i pravne osobe na razini lokalne zajednice u kojoj svakodnevno žive i rade te kojima se neposredno ostvaruju svakodnevne potrebe građana naseljima.“<sup>6</sup> Komunalne djelatnosti obuhvaćaju gospodarske djelatnosti isporuke javnih usluga fizičkim i pravnim osobama, zbog čega isporučitelj ima posebne obveze prema korisnicima usluga te

<sup>3</sup> Zakon o energiji (NN 68/01, 177/04, 76/07), članak 15.

<sup>4</sup> <https://www.hgk.hr/s-graditeljstvo-i-komunalno-gospodarstvo/udruzenje-komunalnog-gospodarstva> - posjećeno 20. kolovoza 2020. godine

<sup>5</sup> Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, pročišćeni tekst, (NN 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13, 137/15, 123/17, 98/19), članak 19.

<sup>6</sup> op. cit., bilješka 1., str. 1060.



ujedno i relativno mono politički položaj jednog isporučitelja pojedinih usluga na lokalnom tržištu, tzv. prirodni monopol. Te djelatnosti mogu se pobliže odrediti i kao gospodarske djelatnosti koje ne potpadaju pod zakone slobodnog tržišta, jer se njihova svrha, zbog njihova iznimnog društvenog značenja, ne može ostvariti isključivo primjenom tržišnih zakonitosti. U obavljanju komunalnih djelatnosti mora se voditi računa o zahtjevima učinkovitosti i ekonomičnosti, s jedne strane, ali i o ostvarenju javnog interesa, utjelovljenog u svakoj javnoj službi, s druge strane. Komunalna djelatnost ne može se razmatrati isključivo sa stajališta poduzetničkih i tržišnih sloboda.

„U pravnom sustavu Republike Hrvatske komunalne djelatnosti spominju se u Zakonu o komunalnom gospodarstvu“<sup>7</sup> kao i u posebnim zakonima gdje su pobliže određeni poslovi koje obuhvaća svaka od tih djelatnosti. „Komunalne djelatnosti su:

- Opskrba pitkom vodom, odvodnja i pročišćavanje otpadnih voda
- Prijevoz putnika u javnom prometu
- Održavanje čistoće
- Odlaganje komunalnog otpada
- Održavanje javnih površina
- Održavanje nerazvrstanih cesta
- Tržnice na malo
- Održavanje groblja i krematorija
- Prijevoz pokojnika
- Obavljanje dimnjačarskih poslova
- Javna rasvjeta,

dok pored navedenih, predstavničko tijelo JLS može odlukom odrediti djelatnosti od lokalnog značenja koje se pod uvjetima propisanim za obavljanje komunalnih djelatnosti smatraju komunalnim djelatnostima.“<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Zakon o komunalnom gospodarstvu (NN 68/18, 110/18, 32/20), članci 22.-26.

<sup>8</sup> op. cit. bilješka 1., str. 1062.-1063.

## 4. POJAM I SADRŽAJ STRATEŠKOG MENADŽMENTA

### 4.1. *Pojam strateškog menadžmenta*

Tijekom vremena pojam „strategija“ dobio je vrlo rasprostranjenu primjenu. Tako je bilo i u menadžmentu. Vjerojatno je riječ „strategija“ bila jedna od baznih, tj. ključnih riječi koje su od samog početka pratile bit, značenje i smisao menadžmenta. Strateški menadžment se danas implementira u poduzeću na vrlo različite načine i putem različitih razina ovisno o stanju organizacije i razini, te strukturi potreba unutar organizacije. „Gotovo da i nema dva komunalna poduzeća koja na jednak način implementiraju i (ili) poimaju strateško upravljanje. Najčešće se pod strateškim upravljanjem u praksi shvaća i implementira:

- a) Usvajanje kodeksa i modela upravljanja poduzećem na načelima i sadržajima opće filozofije strateškog menadžmenta
- b) Strateško planiranje, odnosno izrada i realizacija strateških planova poduzeća
- c) Strateško upravljanje
- d) Strateško upravljanje i donošenje strateških odluka u uvjetima postojanja visokog rizika
- e) Strateško upravljanje i donošenje strateških odluka u različitim hitnim situacijama i općenito koje zahtijevaju kratak rok reagiranja
- f) Strateško upravljanje i donošenje strateških odluka u različitim kriznim stanjima organizacije i (ili) fazama razvoja poduzeća.“<sup>9</sup>

### 4.2. *Strateško upravljanje kao sustavni proces*

„Konceptiju strateškog upravljanja komunalnim poslovnim sustavom čine sljedeći elementi:

- a) Analiza postojećeg stanja organizacije
- b) Dijagnoza postojećeg stanja organizacije
- c) Strateško pozicioniranje
- d) Prognoza tijekova i trendova
- e) Postavljanje (definiranje) strateških ciljeva

---

<sup>9</sup> Gutić, D.: Strateški menadžment komunalnih usluga, Tehnička knjiga, Zagreb, 2008. godine, str. 15.

f) Izbor alternativnih strategija,<sup>10</sup>

a sama koncepcija strateškog upravljanja komunalnim poslovnim sustavom prikazana grafički izgledala bi kako je prikazano na Slici 1.



SLIKA 1. Koncepcija strateškog upravljanja komunalnim poslovnim sustavom

Izvor: Gutić, D.: *Strateški menadžment komunalnih usluga, Tehnička knjiga, Zagreb, 2008. godine*

#### 4.3. Strateško upravljanje u hrvatskim komunalnim poduzećima

Strateško upravljanje je u našim komunalnim poduzećima u samom začetku. Teško je definirati i nabrojati sve čimbenike koje imaju izravan utjecaj da je to tako, no možemo govoriti o velikim razlikama po regijama gdje određena komunalna poduzeća obavljaju svoju djelatnost kao i o samim djelatnostima i veličini poduzeća. „Najznačajniji čimbenici koji utječu na to da je strateško upravljanje u počecima jesu:

<sup>10</sup> *ibid.*, str. 31.

**Stereotipna razmišljanja i tradicionalan pristup.** Kada govorimo o ovom čimbeniku možemo reći da se komunalna poduzeća još uvijek nedovoljno percipiraju u svom okruženju kao društvo kapitala, nego još uvijek svoju ulogu pronalaze u epitetu „socijalne ustanove“. Samim time, kao funkciju cilja imaju „zadovoljstvo“ korisnika njihovim uslugama, a rijetko razmišljaju u pravcu da poduzeće postigne porast dobiti, odnosno profita.

**Osjećaj bespomoćnosti.** Zbog čestih promjena vladajućih političkih struktura u JLS ne postoji prepoznatljiv i jasan kontinuitet vlasničkih interesa i odnosa prema komunalnim poduzećima. Tako se događa da se svake četiri godine (ukoliko dođe do promjene vlasti) promišlja nova strategija u komunalnim poduzećima i tako nastaje svojevrsan krug koji se svaki put vraća na početak.<sup>11</sup>

**Ovisnost o lokalnoj politici.** Menadžeri (direktori) koji upravljaju komunalnim poduzećima, ne biraju se po stručnosti i sposobnosti, već prema aktualnoj političkoj pripadnosti i političkim, nazovimo ih, zaslugama. Kako i Gutić u knjizi „Strateški menadžment komunalnih usluga“ ističe da: „Podcjenjivanje stručnih, menadžerskih znanja, sposobnosti i vještina zorno pokazuje i potvrđuje da se komunalna poduzeća u nas ne shvaćaju kao društva kapitala već utočište za zbrinjavanje i nagrađivanje političkih istomišljenika.“<sup>12</sup>

**Neprovedena privatizacija u komunalnim poduzećima.** Kako je i spomenuto u prijašnjim čimbenicima da se i danas komunalna poduzeća ne smatraju društvima kapitala, iz navedenog proizlazi slab interes za rast dobiti i profitabilnosti komunalnih poduzeća, a takvo razmišljanje za sebe usko veže sporost i tromost postupaka i procedura u poduzećima, kao i opiranje suvremenim tehničkim i tehnološkim dostignućima.

**Neznanje.** Nazovimo ovaj čimbenik opiranje riziku / riskiranju. Mnogi direktori hrvatskih komunalnih poduzeća nemaju znanje u svezi strateškog planiranja. Svoje aktivnosti usmjeravaju na delegiranje određenih zadataka i poslova linijskim menadžerima, a čiji postupci i procedure jesu iste zadnjih 30 do 50 godina rada određenog Društva. Direktori se boje da ne budu neshvaćeni jer se ujedno i plaše predlagati nove poslovne filozofije iz straha da ne budu neshvaćeni i ubrzo smijenjeni od strane predstavnika njihovih osnivača, a koji također nemaju osnovna znanja o strateškom upravljanju.

---

<sup>11</sup> ibid., str. 33.

<sup>12</sup> ibid., str. 34.

## 5. MISIJA, VIZIJA I STRATEŠKI CILJEVI

### 5.1. Misija poduzeća

„Misija poduzeća opisuje svrhu postojanja poduzeća (zašto poduzeće postoji i što želi postići), posao kojim se bavi (djelatnost i aktivnost kojima poduzeće nastoji ostvariti svrhu svog postojanja) i vrijednosti koje vode poduzeće ka ostvarenju svog cilja. Svrha misija je „nacrtati“ granicu oko područja djelovanja poslova (jasno definirati posao i prenijeti ga).“<sup>13</sup>

U svojoj knjizi, Gutić misiju definira kao „nevidljivu ruku koja usmjerava, integrira i motivira sve njegove članove prema zajedničkim, strateški postavljenim ciljevima. Misija otvara kreativnu samostalnost, oslobađa inicijativu pojedinaca i istodobno ih objedinjuje u zajedničku akciju. Ona stvara osjećaj korisnosti zaposlenima, osjećaj da pridonose zajedničkom strateškom cilju.“<sup>14</sup>

A što nam misija govori? Ona nam daje kompletnu svrhu postojanja nekog poduzeća. Većina linijskog menadžmenta kao i većina radnika u komunalnim tvrtkama misle da znaju misiju poduzeća u kojem su zaposleni, no veliki broj zaposlenih ne zna kako ona glasi, nisu ju vidjeli i pročitali, a određeni broj komunalnih tvrtki misiju nema postavljenu vidljivo na naslovnoj mrežnoj stranici tvrtke.

Ukoliko misija u poduzeću uopće ne postoji, zastarjela je i nije dovoljno jasna ili se pak promijenila djelatnost poduzeća i čimbenici njezinog okruženja, potrebno je proći proces redefiniranja misije.

Redefiniranje misije ili pak stvaranje nove misije u poduzeću proces je u kojem trebamo dobiti jasne odgovore na određena pitanja. Odgovaranjem na ta pitanja dobit ćemo određeni produkt, odnosno misiju. Pitanja čije odgovore tražimo su:

- Što je naš posao?
- Zašto postojimo?
- Tko su korisnici naših usluga?
- Poznajemo li ih dobro i u potpunosti?

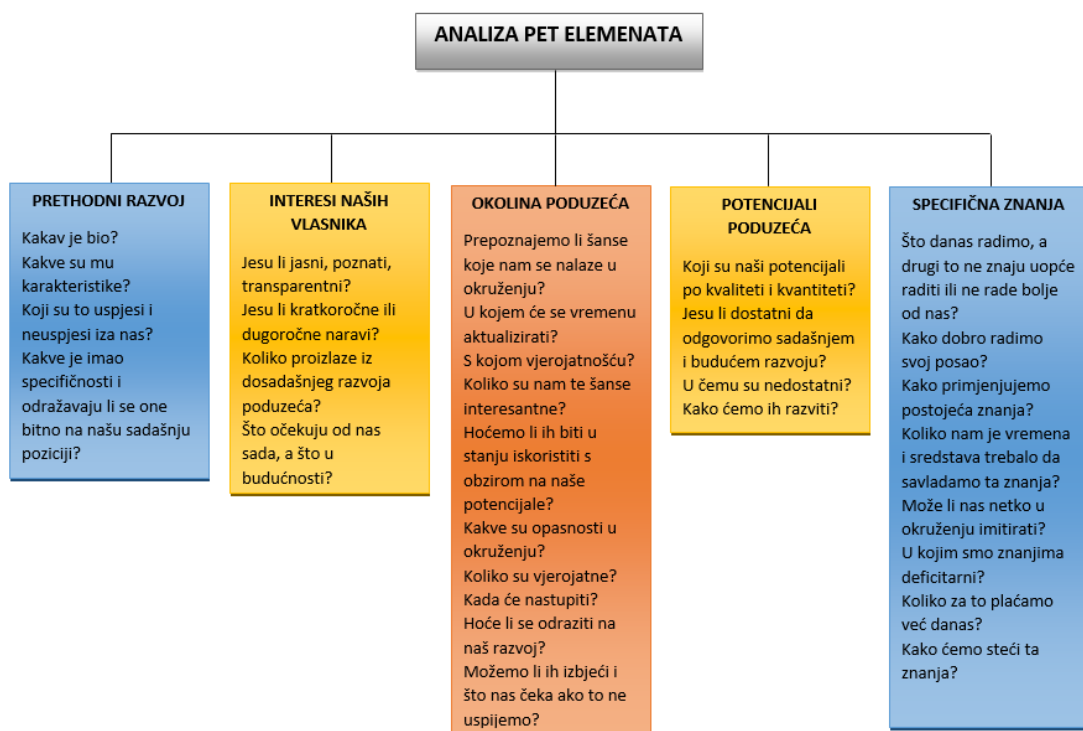
---

<sup>13</sup> Delić, A.: „Suvremene poslovne aktivnosti“, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2015. godine, [http://www.efos.unios.hr/suvremene-poslovne-aktivnosti/wp-content/uploads/sites/137/2015/11/SPA\\_osobitost\\_1\\_2015.pdf](http://www.efos.unios.hr/suvremene-poslovne-aktivnosti/wp-content/uploads/sites/137/2015/11/SPA_osobitost_1_2015.pdf) - posjećeno 1. rujna 2020. godine

<sup>14</sup> op. cit. bilješka 9., str. 35.

- Jesu li korisnici naših usluga zadovoljni našim poslom?
- Čime su nezadovoljni?
- Što korisnici naših usluga od nas očekuju?
- Jesu li naši vlasnici zadovoljni s nama?
- Što naši vlasnici od nas očekuju?
- Što bi smo sutra trebali raditi? Isto što i sada? Nešto drugo? Što?

Kako bismo dobili što kvalitetniju misiju, odnosno odgovore na navedena pitanja, potrebno je proći detaljnu analizu pet elemenata. Spomenuta analiza prikazana je na Slici 2. te kao takva čini proces koji prethodi procesu odgovaranja na pitanja, a oba su dio postupka redefiniranja, odnosno kreiranja misije ukoliko ista u poduzeću ne postoji.



SLIKA 2. Prikaz analize pet elementa koja je sastavni dio procesa stvaranja misije

*Izvor: izradila Martina Budimir, autor završnog rada*

Nakon što se završe oba procesa i misija poduzeća definira, potrebno je sastaviti izjavu o toj „misiji koja je komponenta strateškog menadžmenta svakog poduzeća, pa tako i komunalnog i kao takva označava smjer u kojemu se poduzeće kreće te razloge i vrijednosti koje ga u tome pokreću.“<sup>15</sup>

Izjava o misiji mora biti poticajna i perspektivna za sve članove organizacije, važna kako bi se svi članovi u njoj mogli prepoznati i shvatiti njezin smisao, realna i povrediva, kratka da se lako pamti, prepoznatljiva, da se razlikuje od drugih komunalnih poduzeća, razumljiva i jasna, specifična, motivirajuća, mobilizirajuća, tržišno orijentirana, integrirajuća, sadržavati elemente natjecateljskog duga i fleksibilna, prilagodljiva promjenama.

## 5.2. Vizija

„Vizija odgovora na pitanje što se želi postići u budućnosti. Predstavlja sliku budućnosti koju poduzeće želi ostvariti i definira smjer u kojem se ono želi razvijati. Treba biti jednostavno određena i lako pamtljiva svim zaposlenicima u tvrtki. Ista mora biti realna i ostvariva.“<sup>16</sup>

„Vizija se može odrediti kao jasna predodžba (zamisao) budućeg stanja, tj. slika „idealne“ budućnosti i načina na koji će organizacija pridonijeti stvaranju takve budućnosti“.<sup>17</sup>

Svjedoci smo da se termin vizija i misija često poistovjećuju i smatraju se terminima istog značenja i obilježja. No, to je sasvim pogrešno. Najjednostavnija razlika između misije i vizije je ta da misija smješta poduzeće na određenu poziciju na kojoj se tvrtka nalazi, a vizija upućuje na željenu poziciju na kojoj u budućnosti želimo vidjeti naše poduzeće.

Kreiranje vizije također započinje sa postavljanjem određenih pitanja kako bi odgovori dali određen smjer u kojem trebamo ići. U tim pitanjima trebalo bi osvijestiti i percipirati budućnost. Npr. Tko će sutra biti naši kupci i što će oni od nas očekivati? Kako ćemo to ostvariti? Kako biti bolji u pružanju komunalne usluge, a na tržištu nema konkurencije? Zašto i na koji način poslovati bolje i konkurentnije (a s nikim se ne natječeš)? Kako će se u postizanju konkurentnosti i boljeg poslovanja usmjeriti energija zaposlenika?

Kada promatramo postupak redefiniranja ili kreiranje vizije u komunalnim tvrtkama u Hrvatskoj, on je slab. U sebi vizije komunalnih tvrtki u Hrvatskoj nemaju veličinu, energiju i

---

<sup>15</sup>ibid., str. 40.

<sup>16</sup> <https://info-nik.info/2018/12/29/vizija-i-misija-organizacije/> - posjećeno 1. rujna 2020. godine

<sup>17</sup> Pavičić, J., Alfirević, N., Aleksić, Lj.: Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Zagreb, 2006. godine, 352. str.

težnju da se uzdignu iznad stanja u kojem se tvrtke sada nalaze. Najčešći razlozi za to jesu inertnost sustava, nedostatak motivacije kod zaposlenika, pa i linijskog menadžmenta, strah od promjena, navika na ustaljena i dugogodišnja pravila i procedure, nedostatak (zdrave) konkurencije, i sl.

### 5.3. *Strateški ciljevi*

Osim što poduzeće treba imati kreiranu misiju i viziju, uz to, javljaju se strateški ciljevi u samom strateškom planiranju. „Strateški ciljevi se odnose na poduzeće u cjelini, tj. gdje ono želi biti u budućnosti, a definiraju se na temelju svih prethodnih analiza i predstavljaju ključni element strateškog plana. Strateški ciljevi se definiraju u općem obliku i testiraju koristeći **SMART** metodu. Značenje ove engleske skraćenice je:

**S** – Specific (Specifičan)

**M** – Measurable (Mjerljiv)

**A** – Achievable (Ostvariv)

**R** – Realistic (Realan u odnosu na resurse)

**T** – Time bound (Vremenski ograničen)<sup>18</sup>

Karakteristike **specifičnog cilja** jesu te da on treba biti konkretan, dobro definiran, detaljan, te da će ispunjenjem istog dovesti do doprinosa rješenju strateškog pitanja. U kreiranju specifičnog cilja, bitno je postaviti sljedeća pitanja: Što želimo uraditi? (upravljati, razvijati, izgraditi,...), Zašto je to važno? Tko je uključen u izradu?, Kada želimo da to bude gotovo?, Kako ćemo to napraviti?

Govoreći o **mjerljivom cilju**, takav cilj je moguće izraziti numerički (kvantitativno) i na taj način je moguće pratiti njegovu realizaciju. Mjerljivost je bitna karakteristika strateškog cilja jer nam govori jesmo li na dobrom putu, možemo li cilj mjeriti i možemo li saznati jesmo li ga ostvarili. Ključna pitanja mjerljivosti jesu: Kako ćemo znati da je napredak napravljen? Jeli moguće taj podatak izračunati?

**Ostvariv cilj** je onaj ako ga je moguće realizirati u nekom vremenu uz pomoć niza konkretnih programa / aktivnosti. Npr. mogu se postaviti pitanja poput „Jesu li nam jasna ograničenja i prepreke za ostvarenje cilja? Znamo li da je u drugoj tvrtki ostvaren isti ili sličan cilj? Cilj će

---

<sup>18</sup> <https://www.slideshare.net/edinnaa/strateski-ciljevi-ppt> - posjećeno 2. rujna 2020. godine



biti realan ako imamo na raspolaganju ili možemo doći do resursa neophodnih za realizaciju cilja, a vremenski ograničen cilj jest onaj ako je njegovo ostvarenje moguće definirati u određenom vremenskom periodu, tj. moguće je odrediti rokove izvršenja.“<sup>19</sup>

## 7. Način ostvarenja i pokazatelji uspješnosti

TABLICA PLANIRANIH AKTIVNOSTI			
OPĆI CILJ:	1. RAZVOJ KOMUNALNE INFRASTRUKTURE		
POSEBNI CILJ:	1.1. POVEĆANJE RAZINE OPREMLJENOSTI I UREĐENJE KOMUNALNE INFRASTRUKTURE		
Način ostvarenja	Pokazatelj rezultata	Definicija	Jedinica mjere
1.1.1. Uređenje groblja	1.1.1.1. Implementiranost GIS sustava (Axiom)	Uvesti na svim grobljima sustav digitalne evidencije korisnika grobnih mjesta	% implementiranosti
	1.1.1.2. Nova grobna mjesta	Na Gradskom groblju izvesti nove grobnice koje će korisnici moći zakupiti	Broj komada
	1.1.1.3. Preuzimanje mjesnih groblja	Uspostaviti Upravu groblja na svim mjesnim grobljima	Broj komada
	1.1.1.4. Automatizacija poslovanja	Uvesti svjećomate za povećanje prihoda i smanjenje troškova radnika	Broj komada

SLIKA 3.: Prikaz strateških ciljeva komunalnog poduzeća

*Izvor: Strateški plan 2019. – 2022. godine Komunalno poduzeće d.o.o. Križevci*

Na slici 3. prikazan je strateški cilj koji se želi postići kroz uređenje groblja u Komunalnom poduzeću d.o.o. Križevci i to sa pokazateljem rezultata i mjerljivošću. Osim toga, prikazana je definicija pored svakog pokazatelja rezultata kako bi pobliže odredili akciju kojom se želi postići cilj. Komunalne tvrtke bi svakih pet godina trebale donositi strateške planove u kojima bi kreirali strateške ciljeve za novo razdoblje i u kojima bi se jasno i transparentno prikazali načini, vremenski period i resursi s kojim bi se do cilja došlo. Osim toga, komunalna poduzeća trebala bi oformiti sustav praćenja, jer se isti temelji na izvještavanju o tome jesu li realizirane ciljane veličine.

<sup>19</sup> ibid.

## 6. SWOT ANALIZA I IDENTIFIKACIJA ČIMBENIKA OKRUŽENJA

„Temeljna svrha analize okoline je ocjena okoline koja treba poslužiti menadžmentu za promptno reagiranje, a time i povećanje izgleda za uspjeh tvrtke. Da bi se to postiglo, analiza okoline mora prije svega ustanoviti prilike i prijetnje u eksternoj okolini te snage i slabosti u internoj okolini. U tu svrhu razvijena je SWOT analiza, naziv koji je akronim pojmovi Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats. Upravo je jedan od ključnih zadataka analize okoline da identificira prilike i prijetnje u eksternoj te snage i slabosti u internoj okolini.“<sup>20</sup>

R.b.	Čimbenik	Ocjena
1.	Migracije stanovništva (blizina Zagreba, prometna povezanost, očuvan okoliš i priroda, toplice)	5
2.	Natalitet (rast broja stanovnika)	4
3.	Porast obrazovne strukture stanovništva (veći standardi i potrebe za komunalnim uslugama)	4
4.	Rast životnog standarda ljudi (rast gospodarske aktivnosti)	3
5.	Ulazak Republike Hrvatske u Europsku uniju (standardi komunalnih usluga, ulaganja u odvodnju i vodoopskrbu)	5
6.	Konkurencija (biti prvi na tržištu kanalizacije i odvodnje u Županiji)	4
7.	Tržište komunalnih usluga (sigurnost, rast tržišta)	5
8.	Komplementarnost djelatnosti kanalizacije i odvodnje s vodoopskrbom (iskustva, povjerenje kupaca)	4
<b>Prosječna ocjena:</b>		<b>4,25</b>

Slika 4.: Šanse

R.b.	Čimbenik	Ocjena
1.	Rast cijena energenata (viši troškovi pročišćavanja otpadnih voda i kanalizacije)	3
2.	Zagađenje okoliša (više potrebe i standardi pročišćavanja, složenija tehnologija i oprema za pročišćavanje, zakonski propisi)	3
3.	Klimatske promjene (više oborinskih voda, veća ulaganja u mrežu odvodnje i sl.)	2
4.	Tehnologija (pojava novih materijala, veći standardi, novi propisi koji reguliraju mrežu odvodnje, veća ulaganja)	3
5.	Zakonodavstvo (zaštita potrošača; ograničavanje cijena odvodnje, porast propisa i sl.)	3
<b>Prosječna ocjena:</b>		<b>2,8</b>

Slika 5.: Opasnosti

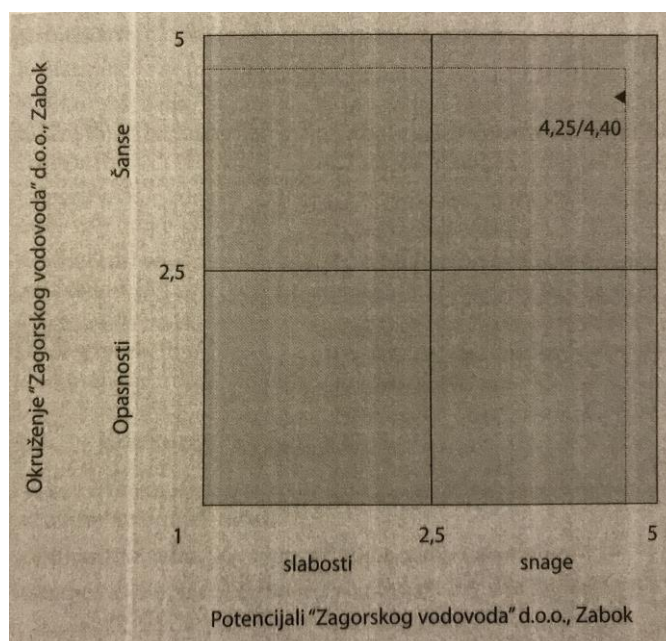
<sup>20</sup> Buble, M. i suradnici: Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, 2005. godine, str. 67.

R.b.	Čimbenik	Ocjena
1.	Ljudski potencijali (stečena znanja u održavanju vodoopskrbnog sustava; vještine; sposoban stručni-tehnički kadar)	5
2.	Tržište (stečena kvaliteta usluga; prepoznatljivost; lojalnost korisnika usluga; izgrađeni odnosi s korisnicima usluga)	5
3.	Tehnička opremljenost (raspoloživa oprema za održavanje mreže i sustava vodoopskrbe; oprema koja će se prenijeti od drugih)	3
4.	Održavanje opreme, uređaja i postrojenja (iskustvo, znanja)	4
5.	Stručne službe (administrativni poslovi, knjigovodstveni i računovodstveni poslovi; pravni poslovi)	5
<b>Prosječna ocjena:</b>		<b>4,4</b>

Slika 6.: Snage

R.b.	Čimbenik	Ocjena
1.	Nedovoljan vlastiti kapital za izgradnju sustava kanalizacije i odvodnje (cijena tuđeg kapitala; uvjeti korištenja; vrijeme povrata)	3
2.	Iskustvo u kanalizaciji i odvodnji (potrebna edukacija i uopće stjecanje tog iskustva)	2
3.	Organizacija (potrebno ju je osuvremeniti i povećati stupanj ukupne učinkovitosti)	3
<b>Prosječna ocjena:</b>		<b>2,6</b>

Slika 7.: Slabosti



Slika 8.: Matrična forma odnosa

Izvor: Slike od br.4 do br.8. Elaborat o opravdanosti uvođenja djelatnosti kanalizacije i odvodnje u sustav tvrtke „Zagorski vodovod“ d.o.o. Zabok, 2008. godine

„Zagorski vodovod d.o.o., Zabok razvidno ima jake šanse u novoj djelatnosti kanalizacije i odvodnje koje dolaze iz njegovog okruženja i relativno male identificirane opasnosti. Potencijali ove tvrtke su jaki u odnosu na postojeće slabosti. Menadžment ove tvrtke će

sigurno znati iskoristiti šanse koje mu se nude ulaskom u novu djelatnost, ojačati snage i ukloniti postojeće slabosti.“<sup>21</sup>

Svjedoci smo da su u većem dijelu komunalne tvrtke u Hrvatskoj monopolisti koji nemaju određenu konkurenciju koja ih „napada izvana“, oduzima im klijente i stvara im potencijalu opasnost na tržištu. No, sve više primjećujemo oko sebe da se javljaju privatne tvrtke koje se bave djelatnostima / pružanju usluga građanima, a što su do sada pružale samo komunalne tvrtke.

Tako je npr. u Osijeku, komunalna tvrtka Ukop d.o.o. za pogrebne usluge tvrtka koja se bavi uređenjem, održavanjem i upravljanjem grobljima, izgradnjom grobnica i pogrebnih djelatnosti. Osim navedenih djelatnosti, Ukop d.o.o. ima registrirane i druge djelatnosti npr. prijevoz pokojnika, proizvodnja svijeća, cvijeća, aranžiranje, šivanje pogrebne opreme, prodaja robe te je za iste dobila konkurenciju na tržištu. Najčešće se javljaju tvrtke i obrti koji nude svoje usluge vezane uz pokop i to uz manju cijenu u kom slučaju se obitelj preminulih ne mora brinuti o svim potrebnim detaljima.

Ovaj primjer konkurencije komunalnoj tvrtki govori nam da prijetnje (opasnosti) iz okruženja trebaju biti prepoznate još u fazi dok se nisu pojavile. „Osnovni problemi u identifikaciji čimbenika okruženja su nedostatak informacija o brojim trendovima jer trgovačka društva nemaju tradiciju baviti se ovim praćenjima, postojanje velikog broja zakašnjelih informacija jer one nemaju nikakvu vrijednost za strateško upravljanje, nedostaju informacije za određeno područje komunalne tvrtke koje treba implementirati iz drugih izvora i prilagoditi određenoj tvrtki“<sup>22</sup>, siromašno znanje o strateškom upravljanju jer mnogi unutar njih ne vide ni danas svrhu i potrebu prikupljanja informacija o promjenama u okruženju, nedostatak financijskih sredstava jer većina komunalnih tvrtki posluje na „nuli“ bez dobiti te zadnje, ali ne manje bitno jest neznanje kako i na koji način da se i one dobre informacije pravilno upotrijebe.

Ni dan danas ne postoji potpuna, pouzdana i točna metodologija kojom bi menadžeri mogli sasvim točno predvidjeti budućnost tvrtke, ali mogu si uvelike pomoći sa dva osnovna izvora informacija o čimbenicima okruženja i to:

- Vanjski izvori
- Unutrašnji izvori

---

<sup>21</sup> op. cit. bilješka 9., str. 112

<sup>22</sup> ibid., str. 62

Kada govorimo o vanjskim izvorima, pri tome mislimo na baze podataka koje su jeftin izvor informacija i uz to su lako dostupne. One omogućavaju uvid u odgovarajuće trendove. Neki trendovi mogu se prepoznati i u komunalnim djelatnostima. Kod spomenutih internih izvora imamo interna istraživanja koja se obavljaju u tvrtki. Najčešće metode koje se primjenjuju su: Brainstorming, sinergija, Delphi metoda, check liste, metoda zvana „sudski proces“, psihodrama, metoda simulacije, metoda scenarija, itd.<sup>23</sup>

Osim metoda, odnosno vanjskih i unutarnjih izvora, postoji veliki broj različitih čimbenika okruženja koji mogu utjecati na projekciju budućnosti komunalnih tvrtki. Npr. opća i globalna društvena kretanja, stanje u gospodarstvu, tehnološki razvoj, životni stil i promjene u životnom stilu, fizički resursi i ekologija, kulturne vrijednosti i sl. Za primjer općeg i globalnog društvenog kretanja s osvrtom na onečišćenje spominje se grad Makarska 2004. godine koji je danima bio zatrpan smećem jer se zbog nastalih problema sa odlagalištem, smeće nije danima odvozilo. Smrad i opasnost od zaraze širila se turističkim središtem, a taj primjer pokazuje uvjetovanost onečišćenja i ponašanja ljudi. Problem odlagališta smeća na tom području nije pravovremeno riješen od strane gradske uprave i komunalnih tvrtki, pa shodno tome nisu unaprijed identificirane posljedice takvog (ne)djelovanja.<sup>24</sup>

## 7. KONKURENTSKA SPOSOBNOST TVRTKE

Na prvi pogled čini se da komunalne tvrtke imaju „tržište samo za sebe“ i da na području na kojem djeluju i obavljaju svoju djelatnost nemaju zdrave konkurencije. Najčešće je riječ o prividu jer komunalne tvrtke itekako trebaju računati da se konkurencija može pojaviti te se trebaju zalagati za očuvanje i izgradnju svojih tržišnih pozicija.

U prethodnom poglavlju dan je jednostavan primjer kako je komunalna tvrtka Ukop d.o.o. dobila konkurenciju na tržištu i to za određene djelatnosti koje pruža. Mnogo je primjera oko nas, poput konkurencije tvrtki Unikom d.o.o. koja se bavi uređenjem javnih površina u gradu Osijeku. Sve je više privatnih obrta i OPG-ova koji pružaju uslugu uređivanja i sadnje zelenih površina, odnosno bave se hortikulturom, a to je svakako konkurencija komunalnoj tvrtki koja pruža istu uslugu.

---

<sup>23</sup> ibid., str. 64.

<sup>24</sup> <https://www.index.hr/vijesti/clanak/makarski-komunalci-danas-nisu-skupljali-smece-je-ne-znaju-kamo-s-njim/179486.aspx> - posjećeno 20. rujna 2020. godine

Postavlja se pitanje što komunalne tvrtke rade krivo, odnosno što ne rade? Novi konkurenti su upotrijebili svojevrsnu strategiju napada na način da su duže vrijeme temeljili svoje strategije napada na sustavnom izučavanju, promatranju, analizama, snimanju i praćenju slabosti konkurencije.

Gutić u svojoj knjizi objašnjava to na primjeru: „Određeno komunalno poduzeće koje obavlja usluge održavanja groblja i koji ima prodaju pogrebne opreme kreće u napad na konkurentske pozicije nekog prodavača pogrebne opreme koji posluje na tom tržištu. Pri tome se može fokusirati na neki od elemenata konkurentnosti kao npr. cijene, uvjete plaćanja, kompletnu uslugu itd. Tako, ako komunalna tvrtka ponudi besplatan ukop pokojnika, ako se kupi pogrebna oprema kod njega, ima realne šanse da poveća svoje tržišno učešće na tržištu ovih usluga.“<sup>25</sup>

Konkurentna sposobnost tvrtke odlikuje se u elementima konkurentnosti, a neki od njih su:

- a) Kompetentnost
- b) Učenje i iskustvo
- c) Kvaliteta usluga
- d) Inovacije i racionalizacije
- e) Tehnološko vodstvo
- f) Ljudski potencijali i dr.

Svaki od navedenih elemenata pokušat ćemo objasniti kroz primjer u određenoj komunalnoj tvrtki u Osijeku kako bi se pobliže definirali elementi konkurentnosti.

**Kompetentnost** je karakteristika svake tvrtke, ona ju razlikuje od drugih tvrtki te je sastavljena od određenih obilježja koja tom poduzeću daju njegov identitet na tržištu. Na primjer tvrtka VODOVOD-OSIJEK d.o.o. prije 2013. godine osim pružanja usluge opskrbe vodom i odvodnjom, bavila se i tržišnim poslovima - montažom i graditeljstvom. Za takve registrirane djelatnosti tvrtka je svakih pet godina prolazila postupak ishođenja licence za obavljanje tih djelatnosti na način da je prema posebnim zakonima i propisima bila obvezna ispunjavati određene uvjete (broj djelatnika sa VSS, VŠS, SSS tehničke struke, određenu opremu,...), a koja se zahtijevala na temelju postojećih kilometara vodoopskrbne i

---

<sup>25</sup> op. cit. bilješka 9., str. 126.

kanalizacijske mreže. Ne ispunjavanjem uvjeta, ove djelatnosti ne bi više bile registrirane u tvrtki, pa bi za te djelatnosti druge tvrtke na tržištu bila izravna konkurencija.

„Učenje poduzeća može se sagledati kao proces detekcije i korekcije grešaka. Prema tom pristupu poduzeće uči posredstvom svojih članova. Učenje poduzeća kao proces sastoji se od četiriju sastavnih elemenata prikupljanja znanja, distribucije informacija, interpretacije informacija i organizacijskog pamćenja.“<sup>26</sup>

Na primjer tvrtka VODOVOD-OSIJEK d.o.o. 2015. godine uvela je u sustav ocjenjivanja radne učinkovitosti svih zaposlenika. Tim ocjenjivanjem određen broj zaposlenika je nagrađen stimulativnim dijelom plaće koje je u izravnoj vezi sa ocjenom koju je nadređeni ocijenio za njegov rad u prošloj godini. Cilj tvrtke bio je stvoriti motivacijski krug jer se vodio time da nema rezultata bez stalnog učenja i stjecanja novih znanja i vještina.

**Kvaliteta komunalne usluge** jedan je od najznačajnijih elemenata konkurentnosti i drži primarno mjesto. Važnije od nje jest percepcija kvalitete usluga od strane korisnika, odnosno kako tu uslugu „doživljavaju“ korisnici – oni zbog koje ta djelatnost postoji.

Na primjer tvrtka VODOVOD-OSIJEK d.o.o. godišnje ima redovna ispiranja vodoopskrbne mreže. U tom periodu određene ulice u gradu Osijeku imaju prekid, odnosno obustavu pitke vode. Tvrtka par dana ranije na svojim službenim stranicama, lokalnim novinama i radiju pravovremeno najavljuje prekid kako bi se korisnici pripremili na obustavu u određenom najavljenom periodu. Tvrtka nudi mogućnost prijave novog korisnika putem emaila, pruža mogućnost plaćanja dugovanja na rate korisnicima kako bi se izbjeglo podnošenje prijedloga za ovrhu, očitavanje brojila za obračun vodne usluge najčešće je u domaćinstvima u istim danima u mjesecu i slično. Usmjerenost prema korisniku najviši je element konkurentnosti u komunalnim tvrtkama.

Kako bi se u komunalnoj tvrtki pokrenule **inovacije**, odnosno stekli preduvjeti za dobru inovacijsku klimu, njima prethodi razvoj karijere zaposlenih, napredovanje i hijerarhija, a koja se stječe učenjem i usvajanjem novih znanja i vještina. „Konkurentna prednost tvrtke putem inovacija se postiže Cost Management<sup>27</sup> analizom, kontrolom i razvojem kvalitete proizvoda i usluga, tj. sustava upravljanja kvalitetom, uvođenjem novih proizvoda i usluga,

---

<sup>26</sup> Rupčić, N. : Poduzeće koje uči – formula za 21. stoljeće, Ekonomski pregled, 53 (9-10) 903-920, 2002. godine

<sup>27</sup> „Upravljanje troškovima (Cost Management je poseban način upravljanja poduzećem i vođenja poslovanja koji najveću važnost u postizanju organizacijskih ciljeva poklanja optimalizaciji troškova“, Cingula, M., Kláčmer, M.: „Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima“, RRiF, Broj 8., Zagreb, 2003. godina, str. 20.-25.

stalnom modifikacijom postojećih proizvoda i usluga, povećanjem tržišnog udjela i osvajanjem novih tržišta, porastom broja novih kupaca (korisnika).<sup>28</sup>

Na primjer tvrtka VODOVOD-OSIJEK d.o.o. novim Zakonom o vodnim uslugama<sup>29</sup> preuzet će određena vodoopskrbna područja te će time proširiti svoje vodoopskrbno područje (tržište) i dobiti nove korisnike. Osim toga, spomenuta tvrtka, kada je riječ o inovacijama, uvela je 2018. godine aplikaciju „Moj Vodovod“<sup>30</sup> te time pružila novu uslugu korisnicima koji imaju mogućnost „od doma“ pregledati sve o njihovom mjernom mjestu i potrošnji, aplikacija ih upozorava o izvanrednom curenju vode u kućanstvu, te im se pruža pregled plaćenih/neplaćenih računa i slično.

**Tehnološko vodstvo** kao sljedeći element konkurentnosti vrijedan je element jer se s njime zadržava tehnološka prednost, odnosno komunalna tvrtka trebala bi se stalno opreмати novom tehnološkom osnovom. Na primjer, tvrtka VODOVOD-OSIJEK d.o.o. uvesti će potpuno novu, do tada nezastupljenu tehnologiju u sustavu, a to je Uređaj za pročišćavanje otpadnih voda koji je dio Projekt Osijeka<sup>31</sup>. Tako će opskrba korisnika pitkom vodom biti kvalitetnija, a korisnici pruženom kvalitetom zadovoljniji.

**Ljudski potencijali** kao sljedeći navedeni element konkurentnosti jesu „nesumnjivo najvažniji i najproduktivniji potencijal svakog poduzeća.“ Kako dolazimo do kvalitetnog upravljanja ljudskim potencijalima? Svi zaposleni u tvrtki trebaju svoja znanja i vještine usmjeriti ujednačeno prema van, tj prema okruženju svog poduzeća, a ne se koncentrirati na unutarnje okruženje tvrtke. Radnici trebaju prihvatiti cjelokupno strateško upravljanje, odnosno sve svoje potencijale i moć usmjeriti prema ostvarivanju zadanih strateških ciljeva. Kako bi ovaj element postigao visoku razinu u konkurentnosti same tvrtke, na primjeru tvrtke VODOVOD-OSIJEK d.o.o. možemo povući paralelu. Na primjer, spomenuta tvrtka interno „lovi talente“ te time mlađe, stručnije i potencijalne radnike priprema za voditeljske i rukovoditeljske pozicije. U ovoj tvrtki interno se organiziraju različiti seminari, odnosno radionice u kojima sudjeluju odabrani radnici. Npr., cjelodnevna radionica na temu „Kako raditi sa korisnicima“ na kojoj sudjeluju radnici koji rade na poslovima obračuna i naplate vode, šalter radnici, radnici pravne službe i sl. Time menadžer tvrtke potiče i motivira radnike

---

<sup>28</sup> op. cit. bilješka 9. str. 155.

<sup>29</sup> Zakon o vodnim uslugama, NN 66/19, članak 88.

<sup>30</sup> <https://vodovod.com/moj-vodovod/> - posjećeno 10. listopada 2020. godine

<sup>31</sup> <https://vodovod.com/projekt-osijek/> - posjećeno 10. listopada 2020. godine

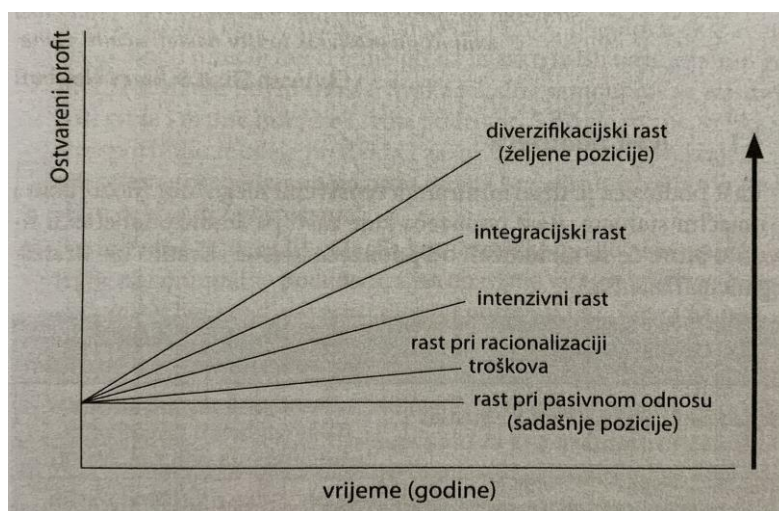


da stječe nova znanja, ali i da ta stečena znanja prenosi na druge i primjenjuje ih obavljajući svoj posao.

Možemo uočiti da su svi navedeni elementi konkurentnosti međusobno povezani i ovisni jedan o drugome. Kako bi korisnici usluge bili zadovoljni, pružanje usluge korisnicima zahtjeva visoku razinu, a što im omogućuju radnici koji se usavršavaju i uče. Također, uvođenjem novih tehnologija, procesa i modernizacije sustava općenito, korisnik vidi kao prednost, menadžment postiže cilj u smanjivanju troškova i nepotrebne birokracije, a ljudstvo u tvrtki je dodatno motivirano na način da obavljaju svoje poslove više od očekivanog, pa u skladu s tim njihova radna učinkovitost se nagrađuje u vidu stimulativnog djela plaće.

## 8. STRATEGIJE PODUZEĆA

M. Buble u knjizi *Strateški menadžment* spominje da „svako poduzeće, pa tako i komunalno, svoj rast postiže analizom prostora koji nastaje između njegovih postojećih i željenih pozicija.“<sup>32</sup> Ta mogućnost rasta tvrtke prikazana je na slici 9.:



SLIKA 9.: Mogućnost rasta poduzeća

Izvor: Buble, M. i suradnici: *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005. godine

### 8.1. Korporacijske strategije

„Korporativna strategija naglašava razinu poduzeća kao cjeline te daje odgovor na pitanje djelokruga (područje poslovanja) i razmjesta resursa. Za tu su razinu karakteristične dvije grupe strategija, i to glavna strategija i poslovni portfolio. Glavna strategija čini opći okvir akcija koje se razvijaju na razini tvrtke. Primjenjuje se najčešće kada poduzeće konkurrira na pojedinačnom tržištu ili pak na nekoliko jako povezanih tržišta. Razlikuju se tri tipa, a to su:

<sup>32</sup> op. cit., bilješka 20, str. 109.

- Strategija kontinuiteta
- Razvojna strategija
- Strategija u kriznim uvjetima.<sup>33</sup>

Kada je riječ o navedenim strategijama, u samom razvoju poduzeća, ukoliko je ono stabilno i njegov opstanak nije ugrožen, zaključujemo da se ne mora posezati za strategijama u kriznim situacijama, a logičan strateški izbor je neka od razvojnih strategija.

### 8.1.1. Razvojne strategije

Kada govorimo o razvoju tvrtke, razvoj je jedan od ključnih strateških izbora. Tvrtka može opstati samo ako se razvija i gradi, te održava rast svoje konkurentnosti na tržištu na kojem provodi svoju djelatnost. Ukoliko tvrtka odabire razvojne strategije, ona se ne prilagođava okolini, već nastoji prilagoditi okolinu sebi.

Govoreći o razvoju, možemo prepoznati tri osnovne vrste strateškog usmjerenja: koncentraciju, ekspanziju i diverzifikaciju. Ovdje se pojavljuje i okomita integracija – razvoj prema djelatnostima kupaca ili dobavljača, onda tvrtka može reći da radi na razvoju stvaranja vrijednosti. „Navedena usmjerenja mogu se provoditi na sljedeće načine:

- Vlastitim unutarnjim razvojem
- Stjecanjem ili spajanjem sa drugim poduzećem ili poduzećima
- Strateškim povezivanjem.<sup>34</sup>

„Osnovna razvojna usmjerenja moguće je pozicionirati prema lancu stvaranja vrijednosti. Tako se mogu prepoznati tri razvojna pravca: horizontalni, vertikalni i dijagonalni razvoj. Horizontalni razvoj je određen istom fazom lanca stvaranja vrijednosti. Razvijaju se aktivnosti na postojećoj djelatnosti i proizvodima, uz upotrebu postojećih znanja. Vertikalni razvoj usmjeren je prema različitim stadijima postojećeg lanca vrijednosti. Poduzeće se širi prema djelatnostima svojih kupaca i dobavljača te na taj način pokušava poboljšava konkurentsku prednost. Dijagonalni razvoj je razvoj poduzeća u djelatnosti drukčijoj od njegove osnovne. Tu se radi o strategiji koja nije orijentirana na postojeći lanac stvaranja vrijednosti. Razvoj u potpuno različite djelatnosti može biti motiviran različitim strateškim

---

<sup>33</sup> ibid.

<sup>34</sup> ibid., str. 111.

ciljevima kao što su stjecanje novih kompetencija, novih industrija i tržišta, do iskorištavanja financijskih, menadžerskih i tržišnih sinergija.“<sup>35</sup>

Komunalne tvrtke u Hrvatskoj promatrane su kao monopolisti, no ključno je da primjenjuje određene korporativne strategije, točnije razvojne strategije. Komunalne tvrtke mogu svoj položaj ojačati i podići svoju konkurentnost kroz horizontalni razvoj, na način da ne uvede nove djelatnosti (jer komunalne tvrtke imaju, najčešće, stalne djelatnosti kroz koje pružaju usluge korisnicima) već da upotrijebe stratešku opciju ekspanzije jer se njome dodatno ojačava položaj u postojećoj djelatnosti. Npr. komunalna tvrtka može proširiti pružanje svoje usluge na druga zemljopisna tržišta, može pristupiti novim proizvodnim tehnologijama, uvesti više načina zadovoljavanja korisničkih potreba, te biti inovativna kada je riječ o proizvodima.

Razlikuju se tri tipa ekspanzije, tržišna, proizvodna i kombinirana, gdje se proizvodna primjenjuje na postojećem tržištu, a tržišna i kombinirana ekspanzija strateške su opcije koje su usmjerene na nova tržišta.

Npr. razvojnu strategiju kroz horizontalni razvoj primjenom proizvodne ekspanzije kao strateške opcije primijenila je tvrtka VODOVOD-OSIJEK d.o.o. uvođenjem aplikacije Moj Vodovod i na taj način razvila svoju postojeću uslugu i unaprijedila (razvila) te usluge kroz primjenu moderne tehnologije.

### 8.1.2. Strategije integracije

Strategije integracije primijeniti će tvrtke kada žele postići rast kroz različite procese i nivoe udruživanja sa drugim tvrtkama. One se dijele na:

- Strategije vertikalne integracije
- Strategije horizontalne integracije

#### 8.1.2.1. Strategija vertikalne integracije

Temelj strategija vertikalne integracije jest povezivanje više pravnih subjekata koje će činiti lanac vrijednosti. Cilj primijene ovih strategija je rast tržišne pozicije i kontrola tržišta na kojem obavljaju svoje djelatnosti. Najčešće se tvrtke povezuju sa tvrtkama svojih kupaca i dobavljača. Ciljevi vertikalne integracije jesu zaštita od konkurencije jer ukoliko osnaže svoj

---

<sup>35</sup> ibid.

tržišni položaj, teško će se na istom tržištu razviti novi sudionik u istim/sličnim djelatnostima, snižavanje i racionalizacija troškova marketinga i efikasnije upravljanje kvalitetom proizvoda.

Npr. tvrtka Tržnica d.o.o. Osijek, osim postojećih djelatnosti, npr. prodaja voća i povrća prepoznala je eko proizvode i sve veći interes društva za istima. Tako je spomenuta tvrtka uvela tzv. „Zeleni četvrtak“. Tim se danom, svaki tjedan, prodaje specijalizirana ekohrana gdje je tvrtka privukla određen broj novih kupaca, a koji su na jednom mjestu mogli pronaći sve proizvode. Osim toga, Tržnica d.o.o. ušla je u takav projekt sa malim proizvođačima na području Osječko-baranjske županije i time stvorila veću konkurenciju. Ovaj projekt zaživio je 2009. godine a „opća je ocjena i organizatora i učesnika i posjetitelja Zelenog četvrtka da su ova događanja značajno pridonijela novoj i boljoj slici tržnice. Tako se i osječka Tržnica uključuje u svjetski trend renesanse ovih najstarijih javnih prostora trženja. Naime, predviđanja i strahovi da će tradicionalni načini ponude roba na tržnicama nestati pod globalnim pritiskom dobro opremljenih i snažnih trgovačkih centara nisu se obistinili. Naprotiv, tržnice se afirmiraju ne samo kao alternativna gospodarska scena, već otvaraju značajne mogućnosti razvoja za lokalnu i regionalnu zajednicu. Osobito se to odnosi na poticanje razvoja ruralnog zaleđa, na poljoprivrednu proizvodnju i proizvodnju hrane, a najvažnije od svega – utječe na poboljšanje kvalitete života zajednice. Opća je ocjena i organizatora i učesnika i posjetitelja Zelenog četvrtka da su ova događanja značajno pridonijela novoj i boljoj slici tržnice. Tako se i osječka Tržnica uključuje u svjetski trend renesanse ovih najstarijih javnih prostora trženja. Naime, predviđanja i strahovi da će tradicionalni načini ponude roba na tržnicama nestati pod globalnim pritiskom dobro opremljenih i snažnih trgovačkih centara nisu se obistinili. Naprotiv, tržnice se afirmiraju ne samo kao alternativna gospodarska scena, već otvaraju značajne mogućnosti razvoja za lokalnu i regionalnu zajednicu. Osobito se to odnosi na poticanje razvoja ruralnog zaleđa, na poljoprivrednu proizvodnju i proizvodnju hrane, a najvažnije od svega – utječe na poboljšanje kvalitete života zajednice.“<sup>36</sup>

#### ***8.1.2.2. Strategija horizontalne integracije***

Bit ove strategije kako jednog ili više konkurenata osvojiti na tržištu u smislu da zajedno sa našom tvrtkom nastupaju na tržištu. Najčešće se primjenjuje kada tvrtka procijeni da bi daljnje konkuriranje sa određenim konkurentima donosilo više štete nego koristi i to objema stranama. Za primjer spomenuti možemo tvrtku Urednost d.o.o. Čepin koja vodu za piće do

---

<sup>36</sup> <https://www.trznicaos.hr/zeleni-cetvrtak/> - posjećeno 12. listopada 2020. godine

svojih korisnika u općini Čepin distribuira na način da vodu kupi od tvrtke VODOVOD-OSIJEK d.o.o., a tek onda naplati svojim korisnicima. Tvrtka VODOVOD-OSIJEK d.o.o. kao glavni isporučitelj na ovom vodnom području pripojiti će društvo Urednost d.o.o. u budućem razdoblju, te će se na taj način izbjeći troškovi tvrtke Urednosti, a tvrtka VODOVOD-OSIJEK d.o.o. svoju uslugu naplaćivati će prema svojim cijenama izravno od građana općine Čepin.

### **8.1.2.3. Spajanja i akvizicije**

„Ako se dva ili više poduzeća spoje u jedno novo, govorimo o spajanju, a kada jedno poduzeće kupi drugo i uključi ga u svoj sustav, onda je to akvizicija. Akvizicija može biti prijateljska i neprijateljska. Prijateljska se zasniva na dobroj volji, pristanku i dogovoru vlasnika i menadžmenta, a neprijateljska nema tih elemenata. Spajanjem i akvizicijom brže se realizira razvoj jer se integriraju potencijali poduzeća, povećava se tržišni udio i diferencira program usluga“<sup>37</sup>

„Razlozi spajanja tvrtki mogu biti različiti, ali određeni su na visokoj ljestvici razloga zbog čega dolazi do spajanja ili akvizicije. To su troškovi racionalizacije, bolje korištenje kapitalnih i ljudskih resursa, potreba za rastom ulaganja i dr. Kako bi se nakon spajanja određenih poduzeća moglo donositi određene strateške odluke, potrebno je izraditi analizu poslovnih funkcija, dijelova organizacija i organizacija koji se namjeravaju spojiti, ustanoviti bitne razloge zbog kojih se želi integrirati organizacije ili njihove dijelove i utvrditi kriterije koji će se primjenjivati pri donošenju odluke o spajanju.“<sup>38</sup>

Ukoliko se dogodi proces spajanja ili akvizicije tvrtka kupac treba voditi računa i o problemima koji se mogu pojaviti. U tom procesu zasigurno će doći do izmijene menadžmenta u tvrtki koja je kupljena, zaposlenici tvrtke koja je kupljena imati će negativne emocije prema tvrtki kupcu (može doći do frustracija, demotivacije i konfliktnih stanja), tvrtka kupac biti će nezadovoljna visokom cijenom kupljene tvrtke u smislu povrata uloženog kapitala kao i problem koji će se dogoditi tvrtki kupcu jer na vrijeme nije previdio da se u kupljenu tvrtku treba ulagati kako u tehnologiju tako i u ljudske potencijale.

## **8.2. Funkcijske strategije**

„Funkcijske strategije su kratkoročne aktivnosti koje svako funkcijsko područje u poduzeću mora ostvarivati kako bi se implementirala korporacijska strategija. Njihov je temeljni

---

<sup>37</sup> Šehić, Dž.: Strateški menadžment, Sarajevo, 2002. godine, str. 222.

<sup>38</sup> op. cit., bilješka 9., str. 226.

zadatak da osiguraju kvalitetnu translaciju korporacijske strategije u zadatke novih, a posebno funkcijskih jedinica poduzeća.<sup>39</sup> Funkcijskim strategijama se ostvaruje rast poduzeća kao i sa strategijama rasta, no za razliku od njih, funkcijske strategije realiziraju rast kroz naglašavanje određene funkcije u poduzeću. „Funkcijske strategije su parcijalnog karaktera i značenja jer participiraju u ukupnom rastu poduzeća.“<sup>40</sup>

„Pet je ključnih funkcijskih strategija (područja) u tvrtki, a to su:

- Istraživanje i razvoj
- Marketing
- Proizvodnja
- Ljudski resursi
- Financije.

Za svako od navedenih funkcijskih područja razvija se cjelokupan paket strategija koje moraju biti u skladu sa ciljevima tvrtke i njezinom korporacijskom strategijom. Kao takve, one pomažu da se korporacijske strategije implementiraju i time pomažu u ostvarivanju godišnjih ciljeva.<sup>41</sup>

### 8.2.1. Strategija istraživanja i razvoja

Hijerarhijski gledano, strategija istraživanja i razvoja nalazi se na samom vrhu, odnosno na najvišoj razini kada je riječ o funkcijskim strategijama. Tvrtka koja je orijentirana istraživanju i razvoju svjesna je da je tržišni uspjeh i općenito opstanak na tržištu uvjetovan rezultatima istraživanja i razvoja. „Strategija istraživanja i razvoja uključuje elemente kao što je prikazano na slici.“<sup>42</sup>

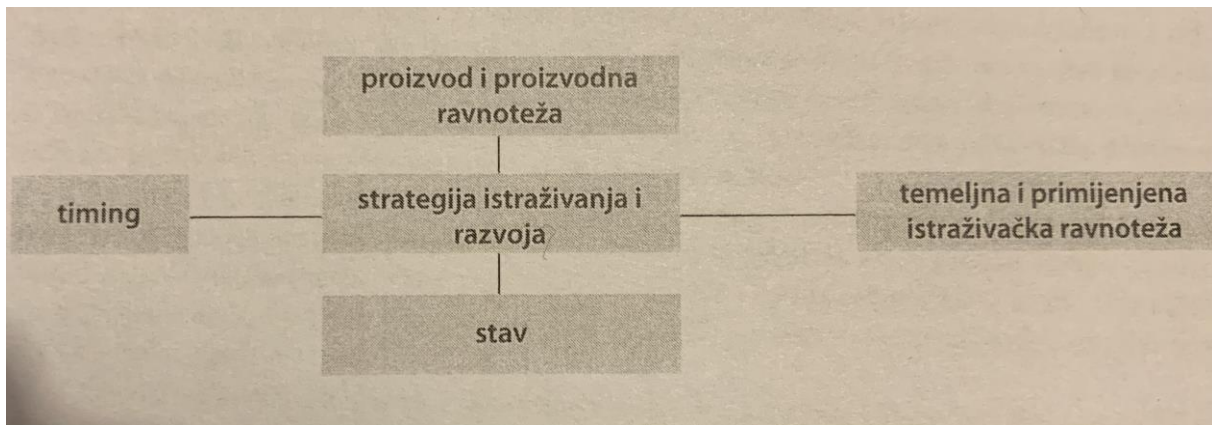
---

<sup>39</sup> op. cit., bilješka 20., str. 167.

<sup>40</sup> op. cit., bilješka 8., str. 231.

<sup>41</sup> op. cit., bilješka 20., str. 167.

<sup>42</sup> op. cit., bilješka 20., str.168.



SLIKA 10.: Elementi strategije istraživanja i razvoja  
 Izvor: Buble, M. i suradnici: *Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005. godine*

Istraživanje i razvoj prije svega se odnosi na istraživanje proizvoda i proizvodnje što znači tehnologije i proizvodnog procesa, ali i na organizaciju i sve druge dijelove, elemente ili komponente rada i poslovanja tvrtke. Bez obzira na to kako će se usmjeriti istraživanja (prema proizvodima ili prema proizvodnji) uvijek su potrebni određeni resursi i napori zaposlenika koji ulažu u svoj kreativni rad i svoje vrijeme, a kreativan rad podrazumijeva znanje, stručnost, iskustvo, umijeće i vještine.

„Primjena ove strategije očituje se na samom istraživanju, pa je bitno što su mjerila i kriteriji za ocjenu uspješnosti. Rezultati istraživanja mogu se tek naknadno vrednovati (s kraćom ili duljom) vremenskom distancom, a nekad se učinci uopće ne mogu izmjeriti i procijeniti. Rezultati koji se dobiju uvijek su posljedica znanja i vještine (umijeća) onih koji se bave poslovima istraživanja i razvoja. Problemi nastaju ukoliko se pogriješi u smjeru djelovanja, ako se novac ili drugi resursi usmjere u pogrešnom smjeru, a to ponekad nije moguće vratiti. Ništa manji nije problem ni što će veći broj konkurenata željeti postići iste te poslovne ciljeve i to na istom tržištu i što se sa sigurnošću ne može znati ni koliko će biti tih konkurenata, ni što oni pripremaju za pridobivanje naklonosti ciljne skupine potrošača. Ne zna se točno što će sve potrošači htjeti i moći kupovati, kakve će im biti potrebe i mogućnosti te što će konkurenti ponuditi za podmirivanje tih potreba. Jedina je sigurnost u toj neizvjesnosti da će promjene biti, te da će se prošlost razlikovati od sadašnjosti.

Glavni je zadatak istraživanja i razvoja pripremiti tvrtku za budućnost, a to se uspješno učiniti ako se dobro procijeni što će i kakvi će biti zahtjevi u budućnosti te kakav će biti odgovor poduzeća na te zahtjeve.“<sup>43</sup>

Promatrajući povijest, glavna područja djelovanja sa stajališta menadžmenta bila su pedesetih godina prošlog stoljeća na prvom mjestu proizvodnja. Na njoj se temeljio uspjeh te konkurentnost i opstanak na tržištu. 1960.-ih godina javlja se marketing kao bitna komponenta djelovanja, a 1970.-e godine javljaju se strategije i strateška planiranja. Kako su se tvrtke približavale kraju 20. stoljeća, pojavljuje se upravljanje ljudskim resursima kao bitno područje djelovanja u samom napretku tvrtke.

Strategijom istraživanja dolazi se do reinženjeringa<sup>44</sup>, tzv. „ponovnog početka“. „On podrazumijeva nepopravljanje postojećeg stanja, neunaprjeđenje ili poboljšanje postojećeg, već temeljitu promjenu cjelokupnog poslovnog procesa (ne samo pojedinačnih funkcija i postupaka), od početka do kraja.“<sup>45</sup> „Reinženjering se temelji na visokim ciljevima i ambicioznim očekivanjima. Umjesto da se postigne poboljšanje od 10 ili 20 posto, ostvareni rezultat treba biti 10 puta bolji ili veći.“<sup>46</sup>

Promatrajući istraživanje i razvoj kao strategiju koja se može (i treba) primijeniti u komunalnoj tvrtki, vidimo da su procesi koji su u sebi imali određene nedostatke bili podijeljeni na manje faze, te su iste popravljali stručnjaci kojima su te faze dodijeljene na „popravak“. Sa sigurnošću svjedočimo da velik broj komunalnih tvrtki u Republici Hrvatskoj nije oformio stručne timove ili organizacijske cjeline koje bi se isključivo bavile istraživanjem i razvojem, a koje, za određena područja, traju i duži niz godina. Komunalne tvrtke se, uvodeći ovaj oblik strategije, za početak moraju odmaknuti od birokracije, stalnih i dugih postupaka i procesa, te biti spremne na potpuni ponovni početak u određenim djelatnostima primjenjujući pri tome reinženjering koji zahtjeva obveznu primjenu informacijske tehnologije, korištenje baza podataka, znanstvenih metoda upravljanja i sl.

---

<sup>43</sup> *ibid.*, str. 169.

<sup>44</sup> „Reinženjering (*Business Process Reengineering-BPR*) predstavlja radikalni redizajn poslovnih procesa radi njihovog dramatičnog poboljšanja. Radikalni redizajn znači počinjanje od početka umjesto mijenjanja ili modifikacije postojećih načina rada.“, <http://tatjanaparmac.blogspot.com/2011/04/sto-je-reinzenjering.html> - posjećeno 20. studenog 2020. godine

<sup>45</sup> *op. cit.*, bilješka 20., str. 172.

<sup>46</sup> Srića, V.: Poslovni reinženjering – nova menadžerska filozofija, *Economics* broj 10-12, Zagreb, 1995. godine, str. 648.



### 8.2.2. Strategija marketinga

U hrvatskim komunalnim tvrtkama teško je pronaći riječ „marketing“ „Menadžeri komunalnih tvrtki bi, ukoliko žele početi strateški promišljati, trebali uvesti osnovne postavke i suštinu marketing koncepcije s pokušajem da se ona implicira na komunalna poduzeća.“<sup>47</sup>

„Postoje brojne strategije marketinga koje su danas poznate i u teoriji i praksi marketinga. Određene strategije marketinga koje bi bile korisne za potrebe marketinga u komunalnim tvrtkama su:

- Opće marketinške strategije
- Strategije segmentacije tržišta
- Strategije pri uvođenju proizvoda i usluga
- Strategije u fazama rasta, zrelosti i zasićenja tržišta
- Opće strategije proizvoda i usluga
- Strategije izgradnje, obrane i održanja tržišnih pozicija
- Strategije cijena
- Strategije distribucije proizvoda i usluga
- Strategije promotivnih tržišnih aktivnosti
- Strategije upravljanja kupcima, itd.“<sup>48</sup>

Najčešće prisutna strategija marketinga u komunalnim tvrtkama je ona nediferenciranog karaktera. Ona se zasniva na koncepciji da se zadovolje opće potrebe korisnika usluga, a specifične potrebe korisnika se zanemaruju. Ako se dugoročno gleda, ta strategija nema razvojnu perspektivu. Ako se implicira strategija diferenciranog marketinga, te komunalna tvrtka ponudi različite programe usluga za različite potrebe korisnika, možemo govoriti o rastu marketinga unutar tvrtke. Npr. tvrtke koje se bave vodoopskrbom mogu osim opskrbe pitkom vodom nuditi uslugu punjenja izvorske vode u boce ili početi pružati uslugu punjenja bazena za kupanje uz različite cijene ovisno o usluzi za koju se korisnik odluči.

---

<sup>47</sup> op. cit., bilješka 9., str. 241.

<sup>48</sup> Kotler, P., Keller K.: Marketing Management, Pearson, 2007., str. 20. [https://www.researchgate.net/publication/225084026\\_Marketing\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/225084026_Marketing_Management) - posjećeno 22. studenog 2020. godine

Nadalje, pri uvođenju novih komunalnih proizvoda i usluga komunalna tvrtka ima dvije varijable, a to je cijena novih usluga i visina ulaganja u njihovu promociju. Strategija brzog ubiranja plodova je kada se nov proizvod ili usluga uvodi po visokoj cijeni i uz visoka ulaganja u promociju jer se želi postići što brži plasman na tržište. Druga strategija je strategija brze penetracije koja podrazumijeva plasman usluga uz nisku cijenu i visoka ulaganja u promociju, a da upotrebljava se kada se želi postići što veći tržišni udio u što kraćem roku, dok se strategija polagane penetracije odlikuje u tome da se novi proizvodi ili usluge plasiraju na tržište po niskoj cijeni i niskim ulaganjima u promociju. Npr. komunalna tvrtka koja se bavi uređivanjem parkova i gradskog zelenila može uz pomoć struke (npr. biologa) izraditi kvalitetan program marketinga koji bi parkovima i zelenim površinama dao nove sadržaje i privukao u njih više građana. Strategija modifikacije tržišta i to u segmentu privlačenja novih korisnika od konkurencije može se primijeniti u komunalnoj tvrtki koja pruža uslugu javnog gradskog prijevoza na način da kreira, za potrebe turista prijevoz za obilazak grada i svih gradskih turističkih atrakcija, a koje su do sada u toj lokalnoj zajednici obavljale isključivo određene turističke agencije.

### 8.2.3. Strategije u proizvodnji

Komunalne tvrtke se promatraju kroz sektor pružanja usluga u svrhu zadovoljavanja potreba korisnika. No, određene komunalne tvrtke imaju, pored glavne djelatnosti, mnoštvo proizvodne djelatnosti. Tako komunalna tvrtka koja se bavi održavanjem čistoće ima svoje rasadnike cvijeća, „ali može se baviti i proizvodnjom toplinske energije u spalionici otpada koja se onda koristi za zagrijavanje zgrada u gradu.“<sup>49</sup> Nadalje, komunalna tvrtka koja se bavi upravljanjem grobljima ima najčešće proizvodnju pogrebne opreme, nadgrobnih spomenika, i sl. Menadžmentu se u komunalnim tvrtkama nameće potreba da poznaje i upravlja strategijama proizvodnje.

„Strategije u proizvodnji moguće je sagledati i definirati putem:

- Ekonomije obujma proizvodnje
- Ekonomije širine proizvodnje
- Analize prijelomne točke
- Efekata učenja

---

<sup>49</sup> op. cit., bilješka 9., str. 259.

- Krivulje iskustva
- Fleksibilnosti proizvodnje.<sup>50</sup>

„Pri kreiranju strategija u proizvodnji s aspekta obujma proizvodnje potrebno je imati na umu da tvrtke koje imaju visoka kapitalna ulaganja i znatnu stopu rasta kapaciteta imat će i visoku stopu, odnosno visok udio fiksnih troškova u ukupnim troškovima. Pri nedovoljnom iskorištavanju kapaciteta, raste cijena proizvoda. Nadalje, tvrtke koje postižu visok opseg proizvode imaju nižu cijenu proizvoda i samim time postaju konkurentnije.“<sup>51</sup>

„Kada govorimo o ekonomiji širine proizvodnje, proizvodnja se promatra kroz mjesto proizvodnje. Po pravilu, jeftinije je proizvoditi na jednom mjestu (u jednoj tvornici), nego taj isti asortiman proizvoditi na dvije ili više lokacija. U analizi prijelomne točke dolazi se do rezultata koji ukazuju na kretanje ukupnih troškova s obzirom na ostvarenu proizvodnju i realizaciju proizvedenih proizvoda ili usluga. Naime, prijelomna točka ukazuje na to koja će količina proizvedenih proizvoda biti dovoljna da se pokriju ukupni troškovi. Do efekta učenja dolazi se postupno, odnosno najmanje uštede proizvodnje su na početku pokretanja određene proizvodnje. Kako vrijeme prolazi, tako se radni procesi, zahvati i normativi smanjuju. Time se povećava produktivnost rada i opada cijena koštanja proizvoda. Sve to utječe da se ukupni troškovi smanje. Kada je riječ o fleksibilnosti proizvodnje, tržište sve više zahtjeva prilagodbu proizvodnih programa specifičnim potrebama kupaca. Različiti segmenti kupaca na tržištu ne prihvaćaju „a priori“ masovnu proizvodnju što čini suprotnost ustaljenim i uvriježenim teorijama. Danas se od proizvodnje traži suprotno – fleksibilnost proizvodnje prema čestim promjenama sklonosti i zahtjeva kupaca, česte modifikacije proizvoda, manje serije u proizvodnji i sl. Fleksibilnost proizvodnje tako dolazi u prvi plan jer tako visoka fleksibilnost može održati konkurentsku sposobnost i pridonijeti porastu konkurentске prednosti tvrtke na tržištu.“<sup>52</sup>

#### 8.2.4. Strategija ljudskih potencijala

„Strategija upravljanja ljudskim potencijalima integralni je dio ukupnog strateškog menadžmenta poduzeća i usmjerena je na osmišljeno i dugoročno razvijanje fizičkih i

---

<sup>50</sup> op. cit. bilješka 37., str. 132.

<sup>51</sup> op. cit., bilješka 9., 263.

<sup>52</sup> ibid., str. 268.

duhovnih potencijala zaposlenika u svrhu ostvarivanja strateških ciljeva poduzeća.<sup>53</sup>

Osnovne funkcije menadžmenta ljudskih potencijala koje se najčešće opisuju i obrađuju jesu:

Praćenje i analiza tržišta rada, planiranje ljudstva i zapošljavanje, pribavljanje kandidata za posao, intervjuiranje kandidata, testiranje i druge obrade kandidata, selekcija kandidata, uvođenje u posao, razvoj i unaprjeđenje ljudskih potencijala, nagrađivanje i stimulacija, motivacija i motivacijski poticaji zaposlenika i menadžera, uvježbavanje, usavršavanje i školovanje ljudstva, ocjenjivanje ljudstva, praćenje efikasnosti rada, analiza rada, ispitivanje motivacije i stavova, izučavanje stresa i prevencija stresa, izučavanje konflikta rada i prevencija konflikta, itd.<sup>54</sup>

Danas u komunalnim tvrtkama u Republici Hrvatskoj rijetko vidimo ustrojenu organizacijsku cjelinu koja se bavi navedenim poslovima. Naime, unutar sustava komunalnih tvrtki i dan danas egzistiraju Kadrovske službe, a rukovoditelji takvih službi zovu se kadrovici. U takvim cjelinama obavljaju se najčešće pravni poslovi te se prate zakonodavni aspekti ljudskih potencijala, što za kreiranje uspješne strategije nije dovoljno, pa takvim načinom rada teže se dolazi do postavljenih ciljeva. Za početak, komunalne tvrtke bi trebale promijeniti naziv službe u „Službu ljudskih potencijala/resursa“, a nakon toga oformiti tim koji će se sastojati od pravnika, ali i od ekonomista, pa čak i psihologa. Poslovi kojim bi se takva cjelina trebala baviti jesu praćenja, analize i zaključci o radnicima, praćenja njihovog radnog učinka, uvođenje sustava ocjenjivanja, projekcije odlaska u mirovinu te prepoznavanje talenata, odnosno zaposlenika kao potencijalnih nasljednika, predlaganje internih premještaja s obzirom na rezultate testova i procjena zaposlenika, organiziranje i provođenje internih radionica i seminara, i dr. Naime, nije dovoljno samo uvesti ove poslove, a s tim ne upoznati radnike. Radnici u sustavu moraju znati zašto se ovi poslovi obavljaju u sustavu, te je ključno radnike upoznati sa strateškim ciljevima tvrtke. Radnik može biti iznimno motiviran, kreativan i željan napretka, ali da nije identificiran sa strateškim ciljevima tvrtke. „To su zaposlenici koji žele realizirati svoje interese i potrebe unutar organizacije, ali nedovoljno poznaju ili razumiju strateške ciljeve tvrtke koji im pružaju šansu da svoje potencijale iskoriste na adekvatan način ili im za to nedostaju potrebna stručna znanja.

Da bi motivi zaposlenih mogli biti generatorima u realizaciji strateških ciljeva poduzeća, neophodno je da svi zaposleni „povuku“ u istom smjeru, tj. prema strateškom cilju poduzeća,

---

<sup>53</sup> Gutić, D.: Upravljanje ljudskim potencijalima u marketingu i prodaji, Hercegtisak, Tuzla, 2006. godine, str. 128.

<sup>54</sup> op. cit., bilješka 20., str. 232.-233.

da se poistovjete u potpunosti sa strateškim ciljevima, te da te ciljeve prihvate kao realan put koji će im omogućiti da realiziraju vlastite životne ciljeve i razvoj osobne karijere.“<sup>55</sup>

Strategije ljudskih potencijala moguće je prikazati i prema funkcijama koje ulaze u sustav upravljanja ljudskim potencijalima. Prikazani su na slici 11.

Funkcijski sadržaj	Strategija
Iz kojih izvora popunjavati ljudstvo (internih ili eksternih)? Na koji način provoditi popunjavanje? Kako odabirati i selektirati kandidate? Kako uvoditi u posao nove zaposlenike?	strategija primanja i selekcije ljudstva
Kako usmjeriti zaposlene da svi "povuku" u istom smjeru (cilju)? Na koji način usmjeriti zaposlene da se identificiraju s poduzećem? Na koji način usmjeriti zaposlene da svoje individualne životne ciljeve usuglase s ciljevima poduzeća? Na koji način uskladiti i usmjeriti razvoj pojedinaca s razvojnim ciljevima poduzeća?	strategija motivacije ljudstva
Na koji način (metodologija, kriteriji, ciljevi, organizacija i dr.) pratiti, ocjenjivati i vrednovati doprinos zaposlenih u ispunjavanju zadataka i ciljeva poduzeća? Na koji način stimulirati rad pojedinaca i grupa u organizaciji? Na koji način nagrađivati ljude?	strategija nagrađivanja
Kako poticati i motivirati ljude da stalno uče i usvajaju nova, poduzeću potrebna znanja i vještine? Kako unaprjeđivati razvoj pojedinaca s razvojem poduzeća? Koje modele u razvoju ljudstva upotrijebiti?	strategija razvoja potencijala ljudstva
Na koji način poticati ljude na iznalaženje racionalizacija i troškovnih ušteda? Kako poticati, stimulirati i vrednovati inovativno usmjerenje i sklonost pojedinca inovacijama? Kako poticati i unaprjeđivati kreativnost ljudi?	strategije inovativnosti i kreativnosti ljudstva

SLIKA 11: Funkcijski sadržaj strategija ljudskih potencijala

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Školska knjiga, Zagreb, 2014 godine

<sup>55</sup> ibid., str. 238.-239.

### 8.2.5. Financijske strategije

U financijske strategije obično se svrstavaju:

- Strategije strukture i strukturiranja kapitalnih resursa – odnosi se na usklađivanju strukture kapitala, strukturiranja kapitala i odnosa kapitala sa obvezama tvrtke.
- Strategije financiranja i financijske snage tvrtke – ove strategiju uzimaju indikatore kao što su bruto cash flow, neto cash flow, udio NCF-a u prihodu prodaje, NCF u tuđem kapitalu, dinamički stupanj zaduženosti ili likvidnosti.
- Strategije akvizicije kapitala – ove strategije baziraju se na prepoznavanju kapitala na financijskom tržištu. Sastoje se od analiziranja različitih opcija kako bi se donijela optimalna odluka između korištenja vlastitog i tuđeg kapitala.
- Strategije dividendi – one polaze od analitičkih pokazatelja kao što su zarade po dionici, dividende po dionici, povrati na dioničku glavnici i prinosi od dividendi.
- Strategije alokacije kapitala – ove financijske strategije daju odgovore na najvažnija pitanja poput „Na koji način se kapital usmjerava od mjesta na kojemu je stvoren na mjesta gdje će se investirati?, Koji kriterij imaju optimum pri reinvestiranju kapitala? Kako se prikupljeni ukupni kapital raspoređuje i investira na organizacijske dijelove tvrtke?“<sup>56</sup>

„Dio ostvarenog profita koji je namijenjen reinvestiranju može se uložiti na mjesta na kojima je ostvaren, ali i alociran na razini poduzeća ili pak relociran izvan poduzeća. Sa aspekta alokacije kapitala razlikuju se tri osnovna modela:

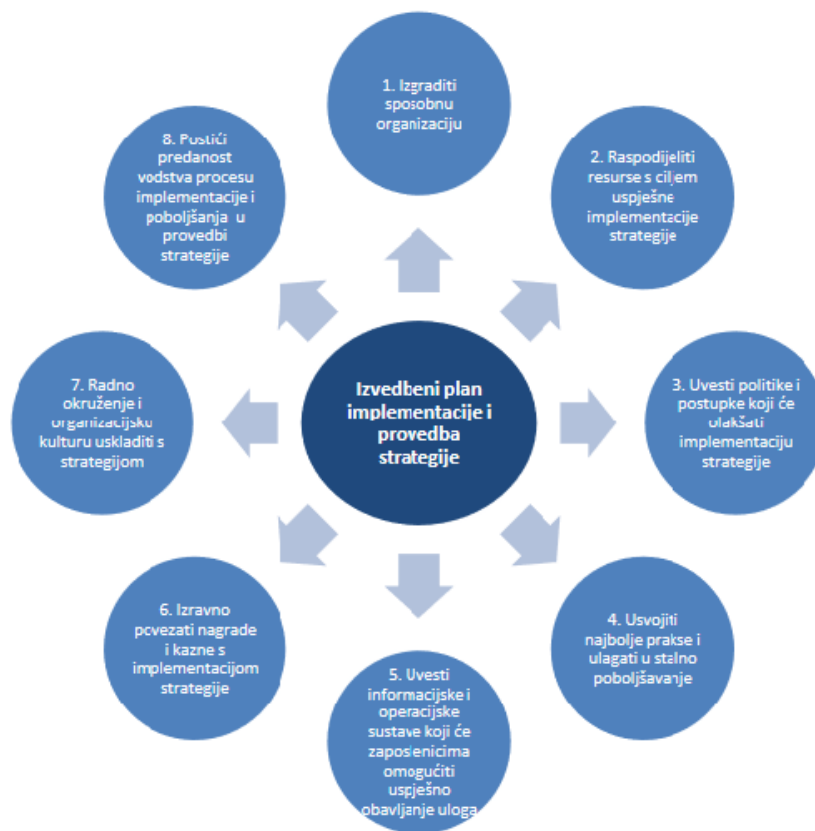
- Model portfolio investiranja
- Reinvestiranje u mjesta gdje je kapital stvoren
- Alokacija putem internog tržišta kapitala u tvrtki.“<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> op. cit., bilješka 9., str. 257.

<sup>57</sup> ibid., str. 259.

## 9. IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE



SLIKA 12.: Proces implementacije strategije

Izvor: Tipurić, D.: „Implementacija strategije“, Ekonomski fakultet u Zagrebu, 2014. godine

### 9.1. Izgradnja sposobne organizacije

U procesu implementacije strategije polazišna točka svake tvrtke trebala bi biti izgradnja sposobne organizacije. Izgradnja sposobne organizacije odlikuje se u tri ključne akcije a to su:

„**1. Kadrovsko osposobljavanje organizacije** koje se temelji na stvaranju snažnog menadžerskog tima i pri dobavljanju i zadržavanju kvalitetnih i talentiranih zaposlenika.

**2. Izgrađivanje organizacijskih sposobnosti, kompetencija i jakosti** u kom procesu je naglasak na razvoju kompetencija i sposobnosti primjerene strategiji, te je potrebno osnažiti, unaprijediti i rekonfigurirati sposobnosti shodno promjenama vanjskih uvjeta i strategije. Osim što se tvrtka treba usmjeriti na navedene razvoje, u ovoj akciji potrebno je obučiti i prekvalificirati zaposlene prema potrebama.

**3. Usklađivanje organizacijske strukture sa strategijom** u kojoj akciji je potrebno oblikovati organizacijsku strukturu koja će omogućiti dobru provedbu strategije, te odlučiti o tome koliko ovlasti prepustiti menadžerima i osoblju na nižim organizacijskim razinama.“<sup>58</sup>

Kadrovsko osposobljavanje organizacije proces je u kojem se provode određene aktivnosti kao što su ispitivanje i procjenjivanje kandidata za radna mjesta u tvrtki, educiranje zaposlenika u različitim programima tijekom njihove karijere, dodjeljivanje izazovnih i kreativnih poslova zaposlenicima koji su prepoznati kao talenti, poticanje kreativnosti i inovativnosti svih zaposlenika, stvaranje poticajnog i ugodnog radnog okruženja, te stalno obrazovanje zaposlenika kojima bi se podigla radna produktivnost.

U komunalnim tvrtkama procese i radne zadatke zaposlenici obavljaju po dugogodišnjim pravilima i procedurama. Najčešće na osposobljavanje i stručne seminare odlaze radnici koji imaju rukovodeće funkcije u tvrtkama, a stjecanje novih znanja i vještina na tim seminarima rijetko primjenjuju. Naime, kod radnika treba probuditi kreativnost i produktivnost na način da mu se zadaju novi poslovi, a zadavanjem novih poslova trebaju se mijenjati postojeće ili stvarati nove procedure u kojima će radnik moći istaknuti svoju inovativnost. Radnici u komunalnim tvrtkama trebaju predlagati izmjenu procesa, jer su oni ti koji direktno operativno obavljaju određene radne zadatke na isti način koji je u komunalnoj tvrtki kao takav nasljediv. Uz duži period promatranja određenih radnika koji su inovativni i koji predlažu mijenjanje postojećih procedura „čuče“ određeni talenti koji bi trebali biti prepoznati, a takve radnike treba usmjeravati u daljnje usavršavanje i obrazovanje te ga pripremati za odgovornije pozicije u tvrtki.

Kada je riječ o oblikovanju organizacijske strukture koja će omogućiti dobru provedbu strategije, u komunalnim tvrtkama javlja se velik broj pokazatelja neprikladnosti postojeće organizacijske strukture kao što su velik broj razina menadžmenta i sastanaka na kojima sudjeluje previše radnika, velik broj napora koji se ulaže u rješavanje sukoba između različitih organizacijskih cjelina, velik broj neostvarenih ciljeva, pa time i smanjivanje poslovne djelotvornosti.

---

<sup>58</sup> <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-11-12-%20Implementacija%20strategije%20-%20evaluacija%20i%20kontrola%20strategije.pdf> – posjećeno 25. studenog 2020. godine, Tipurić, D.: „Implementacija strategije“, Ekonomski fakultet u Zagrebu, 2014. godine, str. 11.



Kao posljedica velikog broja pokazatelja neprikladnosti javlja se proces restrukturiranja. Postoje različite opcije restrukturiranja, a za komunalne tvrtke najznačajnije bi bilo odabrati proces reinženjeringa u kojem dolazi do reorganizacije ili redizajniranja poslovnih procesa, radnih mjesta i drugih procesa radi povećanja troškovne učinkovitosti, kvalitete, usluge i brzine.

### ***9.2. Raspodjela sredstava***

Raspodjela sredstava jedna je od glavnih menadžerskih aktivnosti i preduvjeta koji moraju biti ispunjeni kako bi implementacija strategije bila uspješna. U procesu strateškog upravljanja potrebno je osigurati alokaciju resursa u skladu sa prioritetima koji proizlaze iz strateških i godišnjih ciljeva. Resursi mogu biti financijski, fizički, ljudski ili tehnološki, a nedovoljno financiranje organizacijske cjeline ili aktivnosti ključne za strateški uspjeh mogu biti razlog neadekvatne implementacije i nepostizanja operativne izvrsnosti. Kao važnu pretpostavku alokacije resursa predstavljaju godišnji ciljevi. Oni su polazišna točka, primarni mehanizam evaluacije menadžera, glavni instrument praćenja napretka u ostvarenju dugoročnih ciljeva te su temelj za određivanje prioriteta organizacije i pojedinih odjela.

### ***9.3. Uvođenje politika i postupaka koji olakšavaju provedbu strategije***

Politike, postupci i pravila jesu detaljne smjernice, metode, procedure i administrativne prakse uspostavljene da bi podupirale i poticale akcije usmjerene postavljenom cilju. One u sebi imaju utvrđena ograničenja za akcije kojima se neko ponašanje nagrađuje ili sankcionira, a daju ujedno i odgovor na pitanje koje akcije se mogu, a koje ne mogu poduzimati. Unutar tvrtke glavna uloga politike jest propisati standarde postupaka, minimizirati otpor prema promjenama, potaknuti sinergiju i smanjiti odstupanja u izvedbi. Postoje određena područja u komunalnim tvrtkama u kojima se mogu razvijati i postavljati politike i pravila kako bi implementacija strategija bila uspješna. Npr. menadžment može razviti dodatne vještine kroz različite edukacije, uvesti proces promoviranja zaposlenika na temelju zasluga, češće provoditi izravne pregovore sa sindikatima, dopuštati prekovremeni rad u zakonskim okvirima, proširiti poslovanje kroz smjenski rad, smanjiti interne dezinformacije za vlastiti probitak pojedinaca, i sl.

### ***9.4. Uvođenje informacijskih i operativnih sustava***

„Ukoliko tvrtka posjeduje jak sustav podrške, time ostvaruje konkurentsku prednost. Informacijski sustavi bi trebali pokriti pet područja:

- Podatke o kupcima
- Podatke o operacijama
- Podatke o zaposlenicima
- Podatke o dobavljačima, partnerima i suradnicima
- Podatke o financijskim rezultatima.<sup>59</sup>

Komunalnim tvrtkama u Republici Hrvatskoj često informacijskim sustavom upravljaju vanjske tvrtke koje pružaju takvu vrstu usluge. Određene evidencije iziskuju velika znanja u IT području, te se IT stručnjaci rijetko kada zapošljavaju u komunalnim tvrtkama kako bi vodili, uređivali i kreirali vlastite informacijske sustave. U vremenu kada je IT u velikoj mjeri napredovao, komunalne tvrtke trebale bi prepoznati benefite tih procesa kao i talente (stručnjake) koji se bave tim poslovima, ponuditi radni odnos uz primjerenu plaću, te motivirati IT stručnjake uz nagrađivanje. Na taj način komunalne tvrtke bi imale svoju organizacijsku cjelinu koja održava informacijski sustav tvrtke, a ujedno bi smanjila troškove održavanja sustava koje je do sada plaćala privatnim tvrtkama.

### ***9.5. Povezivanje nagrada i poticaja s implementacijom strategije***

Poticaj se treba temeljiti na ostvarenom rezultatu koji je bio postavljen kao cilj, a ne na pukom izvršavanju zadataka. Poticajni kompenzacijski sustav mora biti izgrađen na način da nagrade u vidu isplata moraju biti unutar sustava važne, a ne sporedna stvar u kojem poticaje i nagrade moraju biti na raspolaganju za sve zaposlenike, a ne samo za menadžere, te se sustavom nagrađivanja treba upravljati sa pažnjom i pravednošću. Npr. u komunalnoj tvrtki uspostavljen je sustav praćenja radne učinkovitosti i ocjenjivanja radne uspješnosti u kojem menadžeri organizacijskih cjelina ocjenjuju svoje radnike. Već je ustaljena praksa da se ocjenom koja je viša od očekivane ocjeni 90 % radnika komunalne tvrtke, što nije realno. Na taj način menadžeri ocjenjuju izvršavanje zadataka radnika (za što on u pravilu prima plaću), a ne ocjenjuju ono što bi trebali – veći učinak od očekivanog, ostvarene rezultate, postignute ciljeve. Ovakav sustav nagrađivanja je loš primjer poticanja i nagrađivanja jer radnicima unutar sustava pripadne stimulativni dio plaće, a samo su obavljali svoj posao za koji imaju ugovorenu plaću. Prvi korak pri uvođenju sustava nagrađivanja u komunalnu tvrtku je upoznavanje, učenje i osposobljavanje menadžerskog kadra – kako ocjenjivati? Prvenstveno

---

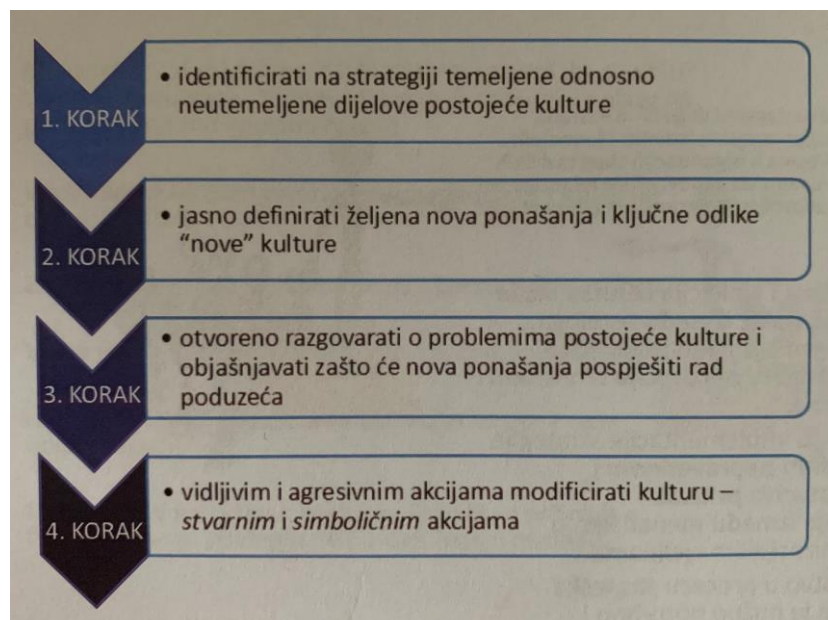
<sup>59</sup> ibid., str. 20.

onima koji ocjenjuju mora biti jasno i transparentno prikazano zašto do ocjenjivanja dolazi, tko je zaslužio dobiti poticaj (nagradu) i kako to prepoznati.

Sustav nagrađivanja usko je povezan sa uspješnom implementacijom strategije. Drugi radnici koji nisu u određenom periodu dobili nagradu, biti će dodatno motivirani da svojim radom i većim zalaganjem ispune sljedeći postavljeni cilj kako bi oni u određenom vremenskom intervalu bili ocjenjeni više nego li se to od njih očekuje. Sustav nagrađivanja je živ alat uz pomoć kojeg se radnici međusobno motiviraju, više rade, do cilja dolaze brže, a rezultat koji tvrtka očekuje je neizostavan. U takvom sustavu do uspješne implementacije strategije će zasigurno doći.

### 9.6. Izgrađivanje organizacijske kulture

Organizacijska kultura je potpora strateškoj implementaciji, ali samo ukoliko je dobro oblikovana. Postoje različiti načini kako oblikovati organizacijsku kulturu – urediti izgled službenih prostorija i zgrada, uvesti različite parabole i priče o ključnim ljudima unutar tvrtke, menadžerima dati ulogu trenera u izgradnji mladih menadžera i drugih zaposlenika, modernizirati organizacijske sustave i procedure, biti po nečemu prepoznatljivi, promijeniti sustav nagrađivanja, uvesti mentoriranje, revidirati izjave o misiji i viziji, uvesti interne treninge zaposlenika i sl.



SLIKA 13.: Prikaza koraka u mijenjanju organizacijske kulture

Izvor: Tipurić, D.: „Implementacija strategije“, Ekonomski fakultet u Zagrebu, 2014. godine

### 9.7. Vodstvo procesa implementacije strategije

Kvalitetno vodstvo u procesu strateške implementacije je nužno potrebno i preduvjet je uspjeha. Pred menadžere se postavljaju ključni izbori u procesu implementacije gdje je odluka isključivo na menadžeru i ona kao takva mora biti jasna i konkretna. Npr. menadžer mora jasno odlučiti hoće li tvrtka ići u razvoj novog tržišta ili će ulaziti na postojeće tržište, otpuštanje radnika ili zadržavanje radnika, ostvarivanje profita u kratkom roku ili dugoročni rast i sl.

Naime, komunalne tvrtke imaju menadžere koji su imenovani od strane nadzornog odbora ili skupštine. Članovi nadzornih odbora, odnosno skupština, su osnivači, odnosno jedinice lokalne samouprave, te kao takvi imenuju politički kadar na mjesto glavnog menadžera komunalne tvrtke. U najvećem dijelu su to školovani poslovni ljudi koji dolaze iz privatnog ili javnog sektora i iza sebe imaju više godina radnog iskustva na menadžerskim pozicijama. No, problem se javlja kada menadžeri komunalnih tvrtki moraju donijeti brzu i jasnu odluku, a za to im trebaju upute osnivača. S obzirom na navedeno, „menadžeri komunalnih tvrtki bi trebali biti u tijeku sa događajima, budno pratiti napredak, ulaziti u trag problemima te spoznati koje se prepreke nalaze na putu do uspješne implementacije, znati izvršiti pritisak na organizaciju da postigne dobre rezultate, zalagati se za razvoj sposobnosti i ključnih kompetencija i primjenjivati korektivne postupke kako bi se poboljšala implementacija strategije te postigli željeni rezultati.“<sup>60</sup>

## 10. EVALUACIJA I KONTROLA STRATEGIJE

Evaluacija strategije je vrednovanje strateških odluka te je proces u kojem se dolazi do značajnih rezultata koji nam pokazuju je li strateška implementacija bila uspješna na način da je tvrtka u cjelokupnom procesu ostvarila određene ciljeve. „Najčešći mogući razlozi neuspješne implementacije strategije su:

- **Nedostatak koordinacije** jer većina tvrtki doživljava neuspjeh pri izvršenju strategije zbog nedostatka koordinacije i usredotočenosti na izvršenje zadatka. Tvrtke bi trebale biti disciplinirane u svojim nastojanjima da usklade sva područja strategije, poduzimaju aktivnosti, prate uspješnost i implementiraju promjene.

---

<sup>60</sup> *ibid.*, str. 27.

- **Predanost menadžera** kao razlog neuspjeha očituje se u važnosti da se menadžeri vode vlastitim primjerom jer će potpora zaposlenika izostati ukoliko primijete da nedostaje predanost menadžera u radu.
- **Vještine i iskustvo** javljaju se kao razlog kada menadžerima isti nedostaju poput vještine vodstva, strateškog planiranja ili komunikacijskih vještina, a koje su neophodne za efektivno implementiranje strategije.
- **Neuspjeh u provedbi planiranog** događa se kada se u tvrtki previše vremena posvećuje rješavanju hitnih situacija, a posljedica istog je manjak razumijevanja koji onemogućuje rad i praćenje uspješnosti na planiran način.
- **Budžetiranje i financijski resursi** jer u mnogim tvrtkama ne postoji plan ulaganja u novu strategiju.
- **Komunikacija i razumijevanje** kao problem javljaju se kada viši menadžeri unatoč tome što sudjeluju u kreiranju strategije istu ne razumiju.
- **Nagrađivanje** kao sustav u samoj implementaciji ne poruči dobre rezultate jer kod 70% menadžera srednje razine ne postoji koleracija između uspješne implementacije strategije i nagrađivanja.
- **Nedostatak vremena** javlja se kada predvidivo uspješna strategija bude isplanirana, ali većina zaposlenika ne bude spremna uložiti dodatan napor u radu.<sup>61</sup>

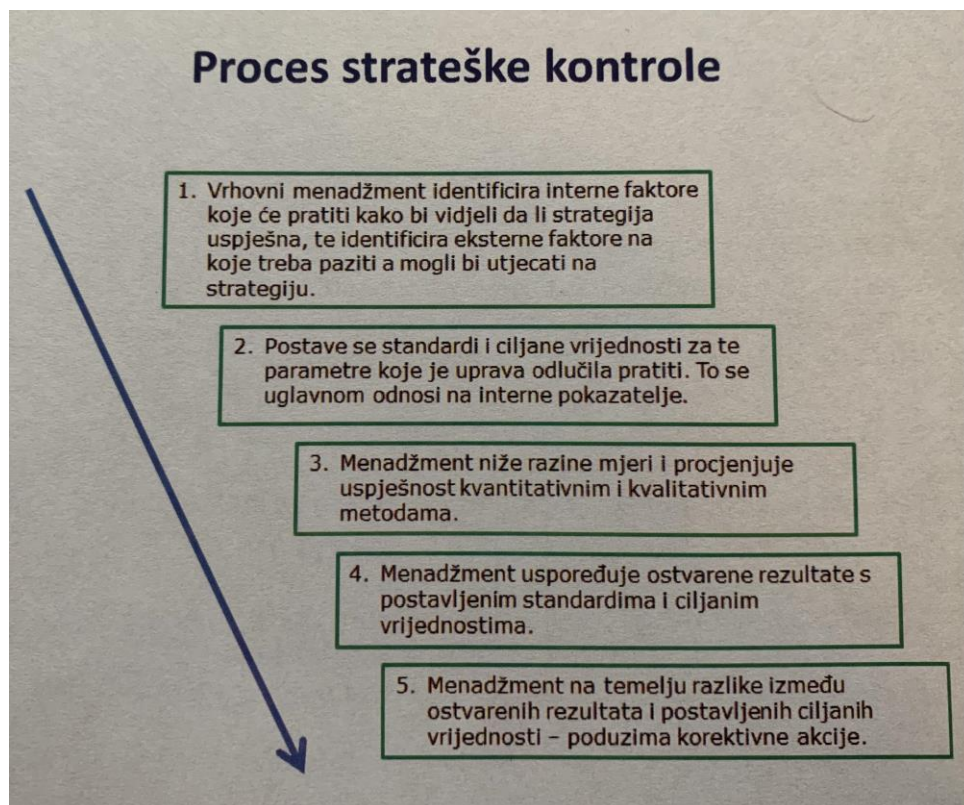
„Kako bi se implantirana strategija u tvrtki mogla kontrolirati, postoje više vrsta strateške kontrole. To su:

- **Kontrola strateških pretpostavki** koja je usmjerena na provjeru vrijede li postojeće strateške pretpostavke. Provjera pretpostavki radi se pomoću analize makro, mezo i mikro okoline.
- **Strateško nadgledanje** je nadgledanje događaja u okruženju i unutar poduzeća koji mogu utjecati na provedbu strategije. Cilj je otkrivanje signala na temelju prikupljanja i analize podataka i informacija.

---

<sup>61</sup> <https://damarque.com/> - posjećeno 30. studenog 2020. godine

- **Kontrola poremećaja** je naslonjena na prethodne dvije vrste kontrole, upotrebljava se prilikom iznenadnih i neočekivanih događaja i poremećaja zbog kojega je potrebno mijenjati strategiju.
- **Implementacijska kontrola** je provjera ključnih točaka i kao takva je osnova kontrole. Ključne točke su tip objektivno provjerljivih indikatora koji omogućavaju označavanje kratkoročnih i srednjoročnih ciljeva (najčešće aktivnosti) kojima se olakšava mjerenje rezultata tijekom čitavog projekta, a ne samo na kraju.<sup>62</sup>



SLIKA 14.: Proces strateške kontrole

Izvor: Tipurić, D.: „Implementacija strategije“, Ekonomski fakultet u Zagrebu, 2014. godine

<sup>62</sup> op.cit., bilješka 58., str. 41.

## 11. ZAKLJUČAK

Strateško upravljanje (menadžment) dug je proces koji zahtjeva znanje, stručnost i vještine menadžmenta u sustavu tvrtke, te identifikaciju svih radnika u sustavu sa postavljenom misijom i vizijom i željenim ciljevima te tvrtke. Ono što je bitno za zaključiti jest to da su komunalne tvrtke u Republici Hrvatskoj još uvijek inertne i procesi unutar njih odvijaju se po zastarjelim dugogodišnjim procedurama, koje održavaju djelatnost samu za sebe. Tako komunalne tvrtke rade same od sebe, bez implementacije novina, novih procedura, a sve u svrhu postizanja bolje slike o sebi. Menadžment je u komunalnim tvrtkama još uvijek u začecima, pa možemo zaključiti da nedostaju znanja i vještine najviše razine koje bi pokrenule proces strateškog upravljanja. Osim toga, u tim sustavima još uvijek glavnu ulogu imaju stereotipna razmišljanja, velika količina nepotrebne birokracije, neinovativnost, tradicionalni pristupi i ovisnost o aktualnoj politici u jedinicama lokalne samouprave.

Još uvijek su komunalne tvrtke koncentrirane isključivo na glavnu djelatnost zbog koje su osnovane i na financijsku stabilnost zbog čega u tim sustavima često čujemo tezu „Glavno da posao ide i da nismo u minusu“. Komunalne tvrtke danas trebaju odmak od toga, te veću pozornost preusmjeriti na ljudske potencijale, uvesti više informacijske tehnologije u sustav, modernizirati poslovanje, smanjiti birokraciju, motivirati zaposlenike, težiti bržim, jednostavnijim, a opet učinkovitijim procesima. Menadžment komunalnih tvrtki trebao bi uočiti svoje prilike u internom i eksternom okruženju, a izbjeći određene opasnosti na način da ostvari svoj cilj na pravi i jedinstven način, drugačije od drugih, te da stigne na taj cilj prije drugih. Prepoznavanje prilika prije drugih donosi dugoročne uspjehe u djelatnosti, a zadovoljavanje korisnika, koja je glavna misija komunalnih tvrtki, dobiva novu dimenziju.

Kako je i prikazano u radu, komunalne tvrtke imaju iskrivljeno razmišljanje o sebi da su na tržištu na kojem obavljaju svoju djelatnost monopolisti. U prepoznavanju različitih prilika i implementiranju novih procedura mogu postati bolji i uspješniji sustavi koji će prema van stvoriti modernu sliku o sebi, a današnje etiketiranje sustava poput tradicionalističkog i birokratskog društva polako će nestajati.

Strateško upravljanje dug je proces u kojem trebaju sve organizacijske cjeline sustava sudjelovati, dati svoje doprinose u vidu znanja i stručnosti, poistovjetiti se sa ciljem na način da unaprijed razmišljaju da će i oni kao radnici tog sustava dolaskom do očekivanih rezultata živjeti bolje nego sada.

## 12. LITERATURA

### KNJIGE I STRUČNI ČLANCI

1. Bahtijarević-Šiber, F.: Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, 2014. godine
2. Buble, M. i suradnici: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005. godine
3. Cingula, M., Klačmer, M.: Pregled nekih metoda i postupaka upravljanja troškovima, RRiF, Broj 8., Zagreb, 2003. godine
4. Delić, A.: Suvremene poslovne aktivnosti, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2015. godine
5. Gutić, D.: Strateški menadžment komunalnih usluga, Tehnička knjiga, Zagreb, 2008. godine
6. Gutić, D.: Upravljanje ljudskim potencijalima u marketingu i prodaji, Hercegtisak, Tuzla, 2006. godine
7. Kotler, P., Keller K.: Marketing Management, Pearson, 2007. godine
8. Pavičić, J., Alfirević, N., Aleksić, Lj.: Marketing i menadžment u kulturi i umjetnosti, Zagreb, 2006. godine
9. Rupčić, N.: Poduzeće koje uči – formula za 21. stoljeće, Ekonomski pregled, 53 (9-10) 903-920, 2002. godine
10. Sarvan D.: Obavljanje komunalnih djelatnosti kao javne službe, Hrvatska javna uprava br. 4, Zagreb, 2008. godina
11. Šehić, Dž.: Strateški menadžment, Sarajevo, 2002. godine
12. Srića, V.: Poslovni reinženjering – nova menadžerska filozofija, Economics broj 10-12, Zagreb, 1995. godine
13. Tipurić, D.: Implementacija strategije, Ekonomski fakultet u Zagrebu, 2014. godine



## ZAKONI

1. Zakon o energiji (NN 68/01, 177/04, 76/07)
2. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o poduzećima (Sl. l. 40/89)
3. Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi, pročišćeni tekst, (NN 33/01, 60/01, 129/05, 109/07, 125/08, 36/09, 150/11, 144/12, 19/13, 137/15, 123/17, 98/19)
4. Zakon o komunalnom gospodarstvu (NN 68/18, 110/18, 32/20)
5. Zakon o vodnim uslugama, (NN 66/19)

## WEB:

- <https://www.hgk.hr/s-graditeljstvo-i-komunalno-gospodarstvo/udruzenje-komunalnog-gospodarstva> - posjećeno 20. kolovoza 2020. godine
- [http://www.efos.unios.hr/suvremene-poslovne-aktivnosti/wp-content/uploads/sites/137/2015/11/SPA\\_osobitost\\_1\\_2015.pdf](http://www.efos.unios.hr/suvremene-poslovne-aktivnosti/wp-content/uploads/sites/137/2015/11/SPA_osobitost_1_2015.pdf) - posjećeno 1. rujna 2020. godine
- <https://info-nik.info/2018/12/29/vizija-i-misija-organizacije/> - posjećeno: 1. rujna 2020. godine
- <https://www.slideshare.net/edinnaa/strateski-ciljevi-ppt> - posjećeno 2. rujna 2020. godine
- <https://komunalno.hr/wp-content/uploads/2019/02/Strate%C5%A1ki-plan-za-razdoblje-2019.-2022.pdf> – posjećeno 2. rujna 2020. godine
- <https://www.index.hr/vijesti/clanak/makarski-komunalci-danas-nisu-skupljali-smece-jer-ne-znaju-kamo-s-njim/179486.aspx> - posjećeno 20. rujna 2020. godine
- <https://vodovod.com/moj-vodovod/> - posjećeno 10. listopada 2020. godine
- <https://vodovod.com/projekt-osijek/> - posjećeno 10. listopada 2020. godine
- <https://www.trznicaos.hr/zeleni-cetvrtak/> - posjećeno 12. listopada 2020. godine
- <http://tatjanaparmac.blogspot.com/2011/04/sto-je-reinzenjering.html> - posjećeno 20. studenog 2020. godine
- [https://www.researchgate.net/publication/225084026\\_Marketing\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/225084026_Marketing_Management) - posjećeno 22. studenog 2020. godine
- <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-11-12-%20Implementacija%20strategije%20-%20evaluacija%20i%20kontrola%20strategije.pdf> – posjećeno 25. studenog 2020. godine
- <https://damarque.com/> - posjećeno 30. studenog 2020. godine

## **PRILOZI:**

1. Slika 1.: kopirano iz: Gutić, D.: Strateški menadžment komunalnih usluga, Tehnička knjiga, Zagreb, 2008. godine
2. Slika 2. – izrada autora rada
3. Slika 3.: kopirano iz: „Strateški plan za 2019.-2022. komunalnog poduzeća Križevci“
4. Slika 4. – Slika 8.: kopirano iz: Elaborat o opravdanosti uvođenja djelatnosti kanalizacije i odvodnje u sustav tvrtke „Zagorski vodovod“ d.o.o. Zabok, 2008. godine
5. Slika 9.: kopirano iz: Buble, M. i suradnici: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005. godine
6. Slika 10.: kopirano iz: Gutić, D.: Strateški menadžment komunalnih usluga, Tehnička knjiga, Zagreb, 2008. godine
7. Slika 11.: kopirano iz: Bahtijarević-Šiber, F.: Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb, 2014 godine
8. Slika 12. – Slika 14.: kopirano iz: Tipurić, D.: Implementacija strategije, Ekonomski fakultet u Zagrebu, 2014. godine

**IZJAVA O POHRANI ZAVRŠNOG RADA U INSTITUCIJSKI DIGITALNI  
REPOZITORIJI PRAVNOG FAKULTETA U OSIJEKU**

Ime i prezime studenta:

MARTINA BUDIMIR

JMBAG: 001081429

OIB: 91294820797

E-mail za kontakt: martina.budimir87@gmail.com

Studij koji je student studirao:

Specijalistički diplomski stručni studij Javnog prava

Naslov završnog rada:

Strateško upravljanje u komunalnim tvrtkama Republike Hrvatske

Mentor završnog rada:

prof. dr. sc. Nihada Mujić Mekčić

Ovom izjavom potvrđujem da sam autor/ica predanog završnog rada. Sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog i dovršenog završnog rada. Slažem se da ovaj rad bude trajno pohranjen i javno dostupan svima u institucijskom digitalnom repozitoriju Pravnog fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta te nacionalnom repozitoriju.

U Osijeku, 18. prosinca 2020. godine

Potpis

M. Budimir

**IZJAVA**  
**O IZVORNOSTI RADA**

Ja, MARTINA BUDIMIR, student/ica Pravnog fakulteta u Osijeku, s  
prebivalištem na adresi OSIJEK, MARTINA DIVALTA 24,  
OIB 91294820797, JMBAG 0111081429

ovim putem izjavljujem pod materijalnom i kaznenom odgovornošću da je moj diplomski/završni rad

pod naslovom: Strateško upravljanje u komunalnim tvrtkama Republike  
Hrvatske

isključivo moje autorsko djelo, koje je u potpunosti samostalno napisano uz naznaku izvora drugih  
autora i dokumenata korištenih u radu.

U Osijeku, 18. prosinca 2020.



Potpis