

# Analiza interne okoline poduzeća na primjeru INA d.d.

---

**Matak, Ivana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:143826>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-28**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju  
Diplomski Sveučilišni studij Menadžmenta

**Ivana Matak**

**Analiza interne okoline poduzeća na primjeru INA  
d.d.**

**Diplomski rad**

Zadar, 2019.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Diplomski Sveučilišni studij Menadžmenta

Analiza interne okoline poduzeća na primjeru INA d.d.

**Diplomski rad**

Student/ica:

Ivana Matak

Mentor/ica:

izv. prof. dr. sc. Berislav Bolfek

Zadar, 2019.



## **Izjava o akademskoj čestitosti**

Ja, Ivana Matak, ovime izjavljujem da je moj diplomski rad pod naslovom Analiza interne okoline poduzeća na primjeru INA d.d. rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 2019.

**Sažetak:**

Okolina poduzeća dijeli se na internu i eksternu okolinu. Analiza okoline koristi se za identifikaciju unutarnjih i vanjskih čimbenika koji imaju direktan ili indirektan utjecaj na poduzeće. Interna okolina predstavlja okolinu koja se nalazi u samom poduzeću. Analiza eksterne okoline poduzeća je od ključne važnosti za uspješno poslovanje poduzeća i planiranje poslovne strategije, ali bez provođenja interne analize, odnosno analize koja pojašnjava funkcioniranje unutarnjih elemenata poduzeća, planiranje i provođenje poslovne strategije neće biti potpuno, odnosno svi značajni elementi okruženja poduzeća neće biti uključeni u analizu okoline. Da bi se izradio profil poduzeća, odnosno analizirala njegova interna okolina često se provode funkcijska analiza, analiza resursa te analiza lanca vrijednosti. U ovom radu provest će se analiza interne okoline poduzeća na primjeru naftne kompanije INA d.d. Rezultati istraživanja bit će prikazani pojedinačno pod segmentima funkcijska analiza, analiza resursa te analiza lanaca vrijednosti INA d.d.

**Ključne riječi:** analiza okoline, eksterna okolina, interna okolina, funkcijska analiza, analiza resursa, analiza lanca vrijednosti

## Sadržaj

1.UVOD.....	1
2.POJAM I ZNAČENJE OKOLINE .....	2
2.1.EKSTERNA OKOLINA .....	2
2.1.1.OPĆA OKOLINA .....	2
2.1.2.POSLOVNA OKOLINA ILI OKOLINA ZADATKA .....	4
2.2.INTERNA OKOLINA .....	7
3.METODE ANALIZE INTERNE OKOLINE .....	9
3.1.FUNKCIJSKA ANALIZA .....	9
3.1.1.MARKETING .....	9
3.1.2.FINANCIJSKI POKAZATELJI .....	11
3.1.3.PROIZVODNJA, OPERACIJE I TEHNIKA .....	16
3.1.4.KADROVI .....	17
3.1.5.MENADŽMENT KVALITETE .....	18
3.1.6.ORGANIZACIJA I OPĆI MENADŽMENT .....	20
3.2.ANALIZA RESURSA .....	21
3.3.ANALIZA LANCA VRIJEDNOSTI .....	23
4.OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU INA d.d. ....	25
4.1.UPRAVLJAČKA STRUKTURA INA d.d. ....	26
4.2.TEMELJNE DJELATNOSTI INA d.d. I NJEZINIH OVISNIH DRUŠTAVA.....	28
5.ANALIZA INTERNE OKOLINE INA d.d. ....	29
5.1.FUNKCIJSKA ANALIZA INA d.d. ....	29
5.1.1.MARKETING .....	29
5.1.2.FINANCIJSKI POKAZATELJI .....	34
5.1.3.PROIZVODNJA, OPERACIJE I TEHNIKA .....	44
5.1.4.KADROVI .....	45
5.1.5.MENADŽMENT KVALITETE .....	47
5.1.6.ORGANIZACIJA I OPĆI MENADŽMENT .....	49
5.2.ANALIZA RESURSA INA d.d. ....	50
5.3.ANALIZA LANCA VRIJEDNOSTI INA d.d. ....	51
6.ZAKLJUČAK.....	54

# 1.UVOD

Predmet istraživanja ovog rada je okolina poduzeća, odnosno provest će se analiza interne okoline poduzeća na primjeru INA d.d.

Ovaj diplomski rad na temu analiza interne okoline poduzeća na primjeru INA d.d. sastoji se od šest povezanih cjelina. U prvom, odnosno, u uvodnom dijelu rada će se objasniti predmet istraživanja rada, struktura rada, cilj i svrha rada, te metodologija istraživanja. Drugi dio sastoji se od definiranja pojma okoline poduzeća, te definiranja i objašnjenja pojma interne i eksterne okoline, kao i njihovih glavnih elemenata. Treći dio se sastoji od teorijskog definiranja metoda analize interne okoline – funkcijska analiza (marketing, financijski pokazatelji, kadrovi, menadžment kvalitete, organizacija i opći menadžment, proizvodnja), analiza resursa te analiza lanca vrijednosti. Četvrti dio odnosi se na opće podatke o INA d.d. (temeljne djelatnosti, upravljačka struktura). Peti dio rada odnosi se na provedbu metoda interne analize na primjeru INA d.d. Većina dijelova pete cjeline je objašnjena teorijski te konkretnim primjerima, osim financijskih pokazatelja INA d.d. za koje su izračunati različiti koeficijenti. Šesti dio je zaključak rada u kojem će po poglavljima biti izneseni osnovni zaključci provedenog istraživanja.

➤ **Cilj rada:** cilj rada je bio teorijski istražiti pojam okoline poduzeća, njezin interni i eksterni dio, te kakav utjecaj čimbenici okoline imaju na cjelokupno poslovanje poduzeća.

➤ **Svrha rada:** teorijski koncept interne analize primijeniti na konkretnom primjeru poduzeća, odnosno na primjeru INA d.d.

➤ **Metodologija istraživanja:**

Metode istraživanja koje su se koristile pri izradi rada su:

- ❖ Metoda kompilacije
- ❖ Metoda analize
- ❖ Metoda komparacije
- ❖ Metoda indukcije
- ❖ Metoda dedukcije
- ❖ Metoda sinteze

## 2. POJAM I ZNAČENJE OKOLINE

Okolina poduzeća sastoji se od unutarnjih i vanjskih čimbenika koji imaju direktan utjecaj na samo poduzeće. Zbog sve bržih promjena koje se događaju svakodnevno (primjerice brz tehnološki napredak) poduzeće mora imati sposobnost brzog reagiranja i prilagodbe na promjene. „Okolina utječe na način poslovanja i pristup resursima, na poslovne rezultate, kao i na mogućnost opstanka i razvitka poduzeća“. ( Rašić Jelavić, Brkić, 2016.)

Da bi poduzeće moglo razviti dobru strategiju budućeg poslovanja od velikog su značaja informacije koje dobiva iz interne i eksterne okoline. Analiza okoline je strateški alat poduzeća. Koristi se za identifikaciju unutarnjih i vanjskih čimbenika koji imaju direktan ili indirektan utjecaj na poduzeće. Provođenjem analize interne okoline poduzeće dobiva sve važne unutarnje informacije iz samog poduzeća, dakle o svojim zaposlenicima, odboru, vlasnicima dionica, financijskom stanju i sl. Nadalje, provođenjem analize eksterne okoline poduzeća dobivaju se sve relevantne informacije o vanjskim čimbenicima koji imaju utjecaj na poduzeće, kao što su konkurenti, dobavljači, kupci, regulatori i sl.

„Okolina može biti stabilna što podrazumijeva da su promjene u njoj rijetke, spore ili male, ili pak nestabilna, što bi značilo da je promjenjiva, turbulentna i dinamična“. (Giljević, 2015.)

### 2.1. EKSTERNA OKOLINA

Eksterna okolina se sastoji od čimbenika koji pružaju određene prilike za poduzeće ili predstavljaju potencijalne prijetnje.

„Analiza vanjske okoline obuhvaća analizu relevantnih čimbenika i utjecaja koji su, u najvećoj mjeri, izvan granica promatranog poduzeća. Radi se o čimbenicima koji su dovoljno važni da ih je potrebno pratiti i uključiti u razmatranje prilikom odabira ciljeva i strategije poduzeća“. (Rašić Jelavić, Brkić, 2016.)

Eksternu okolinu teoretičari uglavnom dijele na opću i poslovnu okolinu.

#### 2.1.1. OPĆA OKOLINA

Opća okolina obuhvaća elemente koji imaju indirektan utjecaj na poslovanje poduzeća. „Opća okolina određuje opće uvjete poslovanja, a naziva se još i udaljena okolina jer su međusobna povezanost i intenzitet utjecaja opće okoline na organizaciju manji u odnosu na utjecaj poslovne okoline“. (Rašić Jelavić, Brkić, 2016.)



Opća okolina se odnosi na vanjske faktore koji imaju utjecaja na poduzeće, ali na koje poduzeće ne može utjecati (kontrolirati). Neke od tehnika „upravljanja“ općom okolinom su scenario analiza, analiza trendova, ekspertna procjena te analiza ranih signala.

PEST model se često koristi za analizu opće okoline. PEST model predstavlja utjecaj političko-pravne, ekonomske, socio-kulturne te tehnološke okoline poslovanje i okruženje poduzeća.

- **Političko-pravna okolina**

Prema Rašić Jelavić i Brkić (2016) političko-pravna okolina obuhvaća: „ (1) zakonsku okolinu: različite zakone, propise, pravne akte i odluke, i (2) političku okolinu (političke sustave koji su na snazi na međunarodnoj, državnoj i lokalnoj razini, oporbene snage te političku stabilnost)“. Za poduzeća je važno da se pridržavaju zakonske regulative koja obuhvaća područje njihovog poslovanja. Također, za poduzeća koja posluju i u drugim zemljama važno je da su upoznati sa zakonima i propisima te zemlje kako ih ne bi kršili jer se mogu razlikovati od zakona njihove matične zemlje.

- **Ekonomska okolina**

Po pitanju ekonomske okoline, za poduzeća je važno prikupiti informacije o stanju gospodarstva. Za kvalitetniju analizu i za potencijalno širenje poduzeća, uz stanje gospodarstva matične zemlje važno je pratiti i stanja gospodarstva drugih zemalja.

Za poduzeća je od značaja prikupiti podatke o cijeni rada, energije, troškovima materijala, kapitala, visini kamatne stope i slično. „*Ekonomska okolina utječe na to koliko je lako ili teško poslovati uspješno jer ekonomski uvjeti utječu na dostupnost kapitala, troškove i potražnju*“. (Rašić Jelavić, Brkić, 2016.)

- **Socio-kulturna okolina**

Prema Barkauskas, Barkauskiene i Jasinskis (2015) analiza socio-kulturnih čimbenika uključuje demografske promjene u zemlji i regiji, obiteljske i društvene odnose u društvu, obilježja načina života, aspekte zdravlja i obrazovanja itd.

Prema Rašić Jelavić, Brkić (2016) socio-kulturna okolina obuhvaća norme, stavove, vrijednosti nekog društva, te sklonost promjenama. Analiza socio-kulturnih čimbenika je važna zbog njihovog potencijalnog utjecaja na poduzeće, posebice za poduzeća koja posluju internacionalno, da bi se moglo prilagoditi kulturnim običajima zemalja u kojima poduzeće posluje. Kultura i običaji se razlikuju od zemlje do zemlje, te nešto što je „prihvatljivo“ i običaj u jednoj, može imati potpuno suprotno značenje u drugoj zemlji. Zato poduzeća trebaju biti oprezna da bi se izbjegla moguća „kulturna nekompatibilnost“.

- **Tehnološka okolina**

Prema Barkauskas, Barkauskiene i Jasinskis (2015) tehnološka okolina uključuje istraživanje, znanje i tehnologiju. Tehnološki čimbenici povećavaju konkurentnost zemlje kroz pružanje pravovremenih i učinkovitih informacija, korištenje mogućnosti pružanja novih proizvoda,

modernizaciju sustava servisiranja, osiguravanje odgovarajuće razine kvalitete i drugih mjera koje se temelje na inovacijama i prilagođenoj tehnologiji.

Karakteristika današnjeg društva je brz tehnološki napredak, što znači da poduzeća moraju biti spremna reagirati i prilagoditi se promjenama, prije i učinkovitije od konkurencije. Usvajanje novih tehnologija i njihovih mogućnosti može dovesti do značajnog napretka poduzeća te optimalizacije poslovanja.

### **2.1.2.POSLOVNA OKOLINA ILI OKOLINA ZADATKA**

Poslovna okolina se odnosi na okolinu koja ima direktan utjecaj na poduzeće. Iako ne mogu utjecati na opću okolinu, poduzeća svojim aktivnostima mogu djelovati na poslovnu okolinu i njezine čimbenike.

Čimbenici koji djeluju na poslovnu okolinu i koje poduzeće analizira u svrhu izgradnje bolje poslovne strategije su: konkurenti, dobavljači, kupci, sindikati, regulatori, partneri itd.

- **Konkurenti**

Pod pojmom konkurenti se smatraju poduzeća u istoj ili sličnoj industriji koja nude iste ili slične proizvode ili usluge. Prisutnost jednog ili više konkurenata na tržištu može smanjiti cijene dobara i usluga dok tvrtke pokušavaju dobiti veći tržišni udio. Postojanje konkurencije zahtijeva od poduzeća da djeluju na što učinkovitiji način i strateški planiraju buduće poslovanje tvrtke kako bi zadržali svoj udio na tržištu, odnosno kao krajnji cilj kako bi ga povećali te eliminirali konkurenciju.

Cilj provođenja analize konkurenata je saznati dovoljno informacija o konkurentu kako bi tvrtka mogla formulirati svoju konkurentsku strategiju na način da pokuša predvidjeti moguće poteze konkurenata kao i njihove odgovore na postojeće strategije tvrtke. Jedna od najznačajnijih stavki prije provođenje analize je identifikacija konkurenata. U identifikaciji konkurenata moguća su dva komplementarna pristupa. Prvi pristup se temelji na potražnji, te uključuje tvrtke koje zadovoljavaju isti skup potreba kupaca. Drugi pristup je temeljen na ponudi, identificirajući tvrtke čija je baza resursa, tehnologije i operacija slična onima koje ima tvrtka (Shankar, Carpenter, 2012).

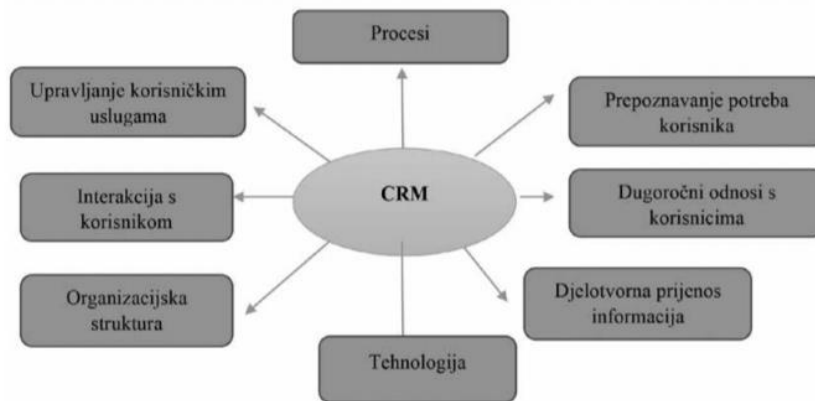
- **Kupci**

Kupac je pojedinac ili poduzeće koje kupuje robu ili usluge druge tvrtke. Tvrtke se natječu s drugim tvrtkama, odnosno konkurentima kako bi privukli nove klijente te proširili svoju bazu kupaca. Zadovoljstvo kupaca osnova je uspješnog poslovanja bilo koje tvrtke. Zadovoljstvo kupaca utječe na performanse i profitabilnost poduzeća (Suchánek, Králová, 2018).

Bez povećanja baze kupaca niti jedna tvrtka ne može biti konkurentna na tržištu i povećavati obujam svog poslovanja. Od iznimne je važnosti za svaku tvrtku da gradi odnos sa svojim klijentima. Prema Dukić i Gale (2015): „*Upravljanje odnosima s klijentima predstavlja*

ključan čimbenik u odvijanju poslovnih procesa i to u pogledu marketinga, prodaje, isporuke, održavanje, tehničke podrške kao i upravljanja korisničkim uslugama“. Osnovni cilj provođenja poslovne strategije koje je orijentirana na upravljanje odnosima s kupcima je povećanje prihoda. Upravljanje odnosima s potrošačima, odnosno CRM, koristi se da bi se poboljšao odnos s klijentima.

Slika 1 Čimbenici koji utječu na CRM



**Izvor:** Brodarić, A. (2010). Upravljanje odnosima s korisnicima kroz proces CRM-a, Telekomunikacijski forum - TELFOR, dostupno na: [http://2010.telfor.rs/files/radovi/TELFOR2010\\_01\\_26.pdf](http://2010.telfor.rs/files/radovi/TELFOR2010_01_26.pdf) , str.99

Kako je već ranije navedeno, kupci igraju značajnu ulogu u svakom poslovanju. Da bi se moglo razumjeti preferencije i ponašanje kupaca potrebno je identificirati i segmentirati različite vrste kupaca, odnosno provesti tzv. analizu kupaca. Za poduzeća je jednako važno pridobiti nove kupce koliko i zadržati postojeće. Lojalni kupci ključ su uspjeha svakog poduzeća. Lojalni kupci osiguravaju prihode poduzeću, dijele svoja pozitivna iskustva s drugim potencijalnim klijentima, poboljšavaju imidž poduzeća i sl. Suvremena poduzeća sve više prihvaćaju činjenicu da kupci predstavljaju ključan čimbenik budućeg uspjeha poduzeća te da je gradnja dugoročnog i kvalitetnog odnosa s njima postala imperativ.

- **Dobavljači**

Dobavljač je osoba ili tvrtka koja pruža proizvod ili uslugu drugom subjektu. Uloga dobavljača u poslovanju je pružanje proizvoda visoke kvalitete po povoljnoj cijeni distributeru ili prodavaču za preprodaju. Upravljanje odnosima s dobavljačima je proces planiranja i upravljanja svim odnosima s dobavljačima koji opskrbljuju poduzeća s proizvodima ili uslugama.

Za uspješno poslovanje poduzeća važno je identificirati koji dobavljači doprinose stvaranju dodatne vrijednosti za poduzeće. „Segmentacijom tržišta dobavljača poduzeća usklađuju svoj portfolio dobavljača tako da su u mogućnosti identificirati ključne dobavljače te prema njima razviti prilagođene programe i inicijative radi održavanja dugoročnog odnosa s njima“ (Miočević, 2011).

Lanac opskrbe predstavlja mrežu između tvrtke i njezinih dobavljača za proizvodnju i distribuciju određenog proizvoda krajnjem kupcu. Ova mreža uključuje različite aktivnosti,

ljude, entitete, informacije i resurse. Prema Vouk (2005): „*menadžment opskrbnog lanca odražava stratešku ulogu dobavljača u pridonnošenju dugoročnom uspjehu poduzeća. Dobavljači, i nabava proizvoda i proces isporuke proizvoda potrošaču postali su ključni za konkurentnost. Poduzeće uspostavlja dugoročan odnos sa nekoliko pouzdanih dobavljača i ne želi imati višestruke izvore za svaki nabavljeni proizvod*“.

Poduzeća su prepoznala važnost uloge dobavljača u svom poslovanju, te izgradnje kvalitetnog i dugoročnog odnosa s njima. „*Danas poduzeća rade mnogo povezanije sa svojim dobavljačima da bi bila sposobnija reagirati na promjenljive potrebe svojih kupaca. Dobavljač i nabava zaliha proizvoda i proces isporučivanja proizvoda potrošaču, postali su važan činitelj konkurentne prednosti*“ (Vouk, 2005).

- **Sindikati**

Sindikati je organizacija koja zastupa kolektivne interese radnika. Sindikat pomaže radnicima da se ujedine kako bi pregovarali s poslodavcima o plaćama, radnim satima, naknadama i drugim uvjetima rada. „*Ustav Republike Hrvatske u čl. 43. st. 1. I, preciznije, u čl. 59. st. 1 jamči slobodu osnivanja sindikata te slobodu stupanja i istupanja iz sindikalnog članstva. Zakon o radu detaljno razrađuje osnivanje i djelatnost sindikata (kao i udruga poslodavaca) u glavi IV. (čl. 165.-191.) jamčeći i uređujući pravo radnika na udruživanje u sindikate*“ (Grgurev, Vukurepa, 2015.)

Kolektivnim pregovaranjem se pokušava postići dogovor o reguliranju radnih uvjeta. „*U ime radnika, kolektivno pregovarati može samo sindikat. Sindikat zapravo i jesu radnici, odnosno njihova dobrovoljna i demokratska organizacija, u koju se oni udružuju kako bi zajedno učinkovitije zastupali svoja prava u odnosu prema poslodavcima*“ (Kolektivni ugovori, 2019)

Brown, Bryson i Forth (2009) definiraju kolektivno pregovaranje kao sastanak između poslodavca i sindikata kako bi se dogovorila načela na kojima će se za određeno vremensko razdoblje angažirati, odnosno zapošljavati radnici svih skupina i razreda.

- **Regulatori**

Regulatori određuju pravila i praksu djelovanja poduzeća na tržištu. Regulatori tržišta su državne agencije, državna tijela te različite interesne grupe. Regulacijom tržišta pokušavaju se stvoriti pravedni uvjeti tržišnog natjecanja i djelovanja za sve tržišne subjekte. Krajnji ciljevi regulacije tržišta su: osiguravanje konkurentnosti na tržištu zaštita javnog interesa te krajnjih korisnika, ograničavanje utjecaja monopola i sl.

„*Državni zakonodavni organi vrše regulaciju tržišta zakonima, državni izvršni organi svojim podzakonskim aktima, te državne (regulatorne) agencije svojim aktima koji imaju snagu podzakonskih akata, ali i posebno i posebno kroz pojedinačne postupke i odluke*“ (Mecanović, 2012.)

U Hrvatskoj danas postoji više desetaka neovisnih agencija za regulaciju tržišta („neovisni regulatori“). Agencije su osnovane zakonima te se financiraju iz državnog proračuna. „Stvarna nadležnost regulatornih agencija sastoji se u: donošenju propisa i standarda, izdavanju

dozvola – ulazak na tržište, nadzoru nad poštovanjem propisa i izricanju prekršajnih sankcija“. (Markov, 2016.)

- **Partneri**

Partneri su osobe ili tvrtke koje imaju određeni stupanj uključenosti u poslovanje drugih subjekata. Izraz „poslovni partner“ može imati širok raspon značenja, pri čemu je jedna od najčešćih osoba koja, zajedno s drugom osobom, igra značajnu ulogu u posjedovanju, upravljanju ili stvaranju tvrtke. Pojam se često koristi i za dvije tvrtke koje surađuju, u bilo kojem stupnju. (BusinessDictionary, <http://www.businessdictionary.com/definition/business-partner.html> )

## 2.2.INTERNA OKOLINA

Prema Buble (2000) interna okolina „predstavlja onaj st. Riječ je, dakle, o neposrednoj radnoj okolini poduzeća u kojoj se zbivaju svi ključni procesi i događaji, bitni za opstanak i razvoj poduzeća“.

Analiza eksterne okoline poduzeća je od ključne važnosti za uspješno poslovanje poduzeća i planiranje poslovne strategije, ali bez provođenja interne analize, odnosno analize koja pojašnjava funkcioniranje unutarnjih elemenata poduzeća, planiranje i provođenje poslovne strategije neće biti potpuno, odnosno svi značajni elementi okruženja poduzeća neće biti uključeni u analizu okoline. Za razliku od eksterne analize koja uključuje značajan broj elemenata na koje poduzeće ne može utjecati, u slučaju interne analize poduzeće može utjecati na većinu elemenata.

Prema Mateša (2019) : „Jedna stvar koja se uobičajeno pogrešno shvaća jest da interna analiza ne uzima u obzir vanjske čimbenike. To, međutim, nije slučaj. Nikada ne smijete zanemariti vanjski svijet kad provodite internu analizu“.

U sustavu interne okoline poduzeća važno je da menadžment stalno analizira i prati procese koji se događaju unutar poduzeća kako bi pravodobno mogli reagirati u slučaju nekakvih slabosti ili nedostataka unutar poduzeća, te kako bi mogli poboljšati neke elemente u budućnosti.

Prema Buble (2000) „osnovni dijelovi interne okoline su“:

- „Organizacijska struktura
- Organizacijska kultura
- Organizacijski resursi“

Organizacijska struktura prema Buble (2000) ima pet osnovnih tipova:

- „Funkcijska organizacijska struktura
- Divizijska organizacijska struktura

- *Matrična organizacijska struktura*
- *Procesna organizacijska struktura*
- *Mrežna organizacijska struktura“*

Organizacijske resurse Buble je podijelio na:

- Fizičke resurse
- Ljudske resurse
- Informacijske resurse
- Financijske resurse

*„Organizacijska kultura predstavlja ukupnost vrijednosti, vjerovanja, stavova, normi i pogleda koje dijele zaposlenici unutar poduzeća“.* (Buble, 2000). Organizacijska kultura usmjerava ponašanje zaposlenika koji usvajaju određeni sistem vrijednosti i normi, te na taj način doprinose ostvarenju misije, vizije i ciljeva poduzeća.

### 3.METODE ANALIZE INTERNE OKOLINE

Da bi se izradio profil poduzeća uobičajeno se koriste sljedeće metode: funkcijska analiza, analiza lanca vrijednosti, te analiza resursa. Svaka od navedenih metoda sadrži nekoliko elemenata koji se proučavaju da bi se mogle prikupiti informacije o poduzeću, njegovom načinu poslovanja, strukturi, i sl., te kako bi se mogao izraditi konačni profil poduzeća.

Analiza se odnosi na prikupljanje informacija o unutarnjoj okolini poduzeća, odnosno njegovim ključnim dijelovima. U nastavku će pojedinačno biti objašnjeni elementi navedenih metoda analize interne okoline.

#### 3.1.FUNKCIJSKA ANALIZA

*„Funkcijski oblik organizacijskih struktura u svojoj osnovici ima grupiranjem istorodnih, sličnih, neposredno zavisnih ili međusobno uvjetovanih poslova u poduzeću.“ (Drljača, 2005.)*

Pod pojmom funkcijske analize u nastavku će biti objašnjeni sljedeći elementi: marketing, financijski pokazatelji, proizvodnja, operacije i tehnika, kadrovi, menadžment kvalitete, organizacija i opći menadžment.

##### 3.1.1.MARKETING

Pod pojmom marketinga u funkcijskoj analizi uglavnom se pokušavaju analizirati sljedeće komponente:

- **Post-prodajne usluge**

Post-prodajna strategija od velikog je značaja za poboljšanje poslovanja poduzeća. Pružanje određenih post-prodajnih usluga pomaže poduzeću u gradnji dugoročnog i kvalitetnog odnosa sa svojim kupcima. *„Strategija post-prodajnih usluga (aktivnosti) pretpostavlja osmišljavanje spleta prodajnih i poslijeprodajnih usluga kupcima i potrošačima u cilju pospješavanja prodaje. To može biti: informiranje i savjetovanje kupaca, promocijski materijali, specijalni cjenovni popusti i pogodnosti za kupce, popusti na prodajne cijene, jamstva za trajnost, funkcionalnost, kvalitetu itd.“. (Softić, 2016.)*

Prema Velimirović, Duboka (2016): „glavni razlozi za uključivanje post-prodajnih usluga u osnovnu ponudu proizvoda mogu se podijeliti u tri kategorije: ekonomija nakon prodaje, zahtjevi korisnika i konkurentska prednost“.

- **Lojalnost**

Strateški fokus poduzeća je nekad uglavnom bio orijentiran na privlačenje novih kupaca, odnosno povećavanje postojeće baze kupaca. Danas su poduzeća prepoznala važnost izgradnje dugoročnog odnosa s kupcima, te koliko lojalnost kupaca zapravo doprinosi poduzeću. (Dorotić, 2005.)

Lojalnost kupaca se gradi na način da poduzeća stalno stvaraju vrijednost za svoje kupce. Lojalni kupci poboljšavaju imidž poduzeća.

S obzirom na postojanje velikog broja poduzeća na tržištu, gradnja dugoročnog odnosa s kupcima predstavlja značajan alat u stvaranju konkurentske prednosti. (Atashfaraz, Sadr Abadi, 2016.)

- **Imidž**

Izgradnja dobrog imidža od velikog je značaja za poduzeće. U slučajevima kada kupci teže procjenjuju obilježja usluga, imidž je jedan od glavnih čimbenika koji ima utjecaj na percepciju kvalitete. Prema Dlačić, Žabkar (2012) imidž je percepcija koju kupci imaju o poduzeću / proizvodu / uslugama / brendu. Imidž pomaže poduzeću da se razlikuje od konkurencije. „Značajna konkurentska prednost postiže se razlikovanjem, a jedina strategija koju konkurencija ne može imitirati jest razlikovanje imidža“. (Grgić, 2007.)

Prema Soče Kraljević, Pavičić (2016.): „Jednom stvoren imidž nije stalan i može se mijenjati, ali to zahtjeva velike napore i vremenske i financijske izdatke. Stoga je neophodno planski pristupiti stvaranju imidža koji će se kasnijim komunikacijskim i drugim poslovnim aktivnostima dograđivati i prilagođavati širim uvjetima okoline“.

- **Efektivna prodajna organizacija (poznavanje potreba kupaca)**

Funkcija prodaje određena je nekim od sljedećih operativnih aktivnosti: prikupljanje informacija o strukturi potražnje, izrada marketinške strategije, priprema ugovora, kalkulacija cijena, komunikacija s tržištem, analiza potražnje za određenim proizvodima i sl.

„Mjesto prodaje kao funkcije u organizacijskom ustroju poduzeća ovisi o posebnostima poduzeća. Npr. ukoliko se radi o poduzeću kojem je prodaja temeljna djelatnost, prodaja može organizacijski biti na prvoj menadžerskoj razini, odnosno na razini sektora. U slučajevima kada prodaja nije temeljna djelatnost poduzeća, nije nužno funkciju prodaje u organizacijskoj strukturi pozicionirati na prvoj menadžerskoj razini“. (Drljača, 2005.)

Poznavanje potreba kupaca jedan je od ključnih elemenata uspješnog poslovanja poduzeća. Sposobnost poduzeća da prepozna potrebe svojih kupaca dovodi do stvaranja uspješne poslovne strategije, koja će dovesti do privlačenja potencijalnih kupaca, te njihova zadovoljstva i u konačnosti lojalnosti poduzeću.



- **Proizvodi/usluge poduzeća – širina linije proizvoda**

U slučajevima gdje poduzeće proizvodi i prodaje samo jedan proizvod podrazumijeva se da je potražnja za tim proizvodom velika, ili da poduzeće nema resurse i kapacitet za proizvodnju više različitih proizvoda. Linija proizvoda je podskup marketinškog mixa. (Bhasin, 2019.) „Linija proizvoda je skup proizvoda koji su usko povezani jer funkcioniraju na sličan način, prodaju se istim skupinama klijenata, distribuiraju se u istim vrstama trgovina, ili su im cijene slične“. (Kotler, Wong et.al., 2006.). Ako poduzeće ima više različitih vrsta proizvoda, imat će i sličan broj proizvodnih linija.

- **Kanali distribucije**

Distribucija proizvoda je dio marketinškog miksa (4P). Kanali distribucije poznati su još kao marketinški kanali ili marketinški kanali distribucije. Razlikuju se dvije vrste kanala distribucije: izravni i neizravni. Prema Božić (2008.): „Izravni kanali distribucije su kanali putem koji proizvođači sami prodaju svoje proizvode krajnjim korisnicima. Prednost ovakvih kanala distribucije su neposredan kontakt s kupcima, kontrola nad proizvodima, i veća prodajna cijena. Neizravni kanali distribucije se koriste u većini slučajeva, jer većina poduzeća/gospodarstava nije u stanju odnosno nema financijske mogućnosti da samostalno organizira prodaju pa je u tom slučaju prepušta drugi za ti specijaliziranim poduzećima“.

- **Podjela tržišta i podržništva**

Segmentacija tržišta jedna je od marketinških strategija koje poduzeće koristi kako bi definiralo koje proizvode plasirati na koja tržišta. Poduzeća to rade na način da potrošače, odnosno tržište podjele na nekoliko skupina ovisno o karakteristikama (varijablama) koje se uzimaju u obzir ovisno o djelatnosti kojom se poduzeće bavi, te njegovim potrebama. Prema Xu i Coatney (2015) segmentacija tržišta je strategija izbora proizvoda koji će se proizvoditi iz konačnog niza postojećih ili potencijalnih proizvoda, ovisno o ciljanoj skupini (tržištu). Prema Božić (2008) segmentacija tržišta predstavlja „podjelu tržišta (potrošača) u skupine, pri čemu su potrošači unutar skupina međusobno što sličniji, a razlike među skupinama što je moguće veće“. Pri segmentaciji tržišta u obzir se uzima da li je tržište koje je od interesa za poduzeće, tržište krajnje potrošnje ili tržište poslovne potrošnje. U slučajevima tržišta krajnje potrošnje u obzir se uzimaju geografske, demografske i psihografske varijable, te ponašanje potrošača. Ako se pak radi o segmentaciji tržišta poslovne potrošnje tada se u obzir uzimaju sljedeće varijable: vrsta organizacije, zemljopisna lokacija, primjena proizvoda te broj kupaca.

### **3.1.2.FINANCIJSKI POKAZATELJI**

Analiza financijskih pokazatelja poduzeća služi da bi se dobila slika trenutnog financijskog stanja poduzeća, odnosno da bi se na temelju dobivenih financijskih izvještaja mogla napraviti poslovna strategija vezana za financije poduzeća u budućnosti. Analiza financijskih izvještaja stvara informacijsku podlogu za potrebe upravljanja poduzećem, odnosno donošenje odluka.

U nastavku će biti objašnjeno pet temeljnih financijskih pokazatelja: *pokazatelji zaduženosti, likvidnosti, aktivnosti, ekonomičnosti, te pokazatelji profitabilnosti.*

- **Pokazatelji zaduženosti**

„Sposobnost zaduživanja je iznos financijskog duga koji može biti servisiran i otplaćen u vremenskom razdoblju prihvatljivom za kreditora pod pretpostavkom nultog rasta novčanog tijeka poduzeća“. (Ribić, 2010.) Prema Šarlija (2009) : „Pokazatelji zaduženosti prikazuju strukturu kapitala poduzeća i načine na koje poduzeće financira svoju imovinu“. Zaduženost ne mora značiti nešto loše ukoliko poduzeća stupanj zaduženosti drže pod kontrolom i posuđena sredstva koriste na način koji će pomoći unaprijediti poduzeće. Kao pokazatelji zaduženosti uglavnom se koriste:.

- **Koeficijent zaduženosti**

Koeficijent zaduženosti se dobije kao omjer ukupnih obveza i ukupne imovine poduzeća.

$$\text{Koeficijent zaduženosti} = \frac{\text{ukupne obveze}}{\text{ukupna imovina}}$$

Koeficijent zaduženosti bi trebao biti 50% ili manje. Što je veći koeficijent veći je financijski rizik za poduzeće.

- **Koeficijent vlastitog financiranja**

Koeficijent vlastitog financiranja je omjer između kapitala i ukupne imovine.

$$\text{Koeficijent vlastitog financiranja} = \frac{\text{kapital}}{\text{ukupna imovina}}$$

Koeficijent vlastitog financiranja pokazuje koliko se imovine poduzeća financira iz vlastitih izvora. Koeficijent bi trebao biti veći od 50%.

- **Koeficijent financiranja**

Koeficijent financiranja je omjer između ukupnog duga, odnosno obveza poduzeća, i kapitala.

$$\text{Koeficijent financiranja} = \frac{\text{ukupni dug (obveze)}}{\text{kapital}}$$

Gornja granica ovog pokazatelja bi trebala biti 2:1. Veća vrijednost pokazatelja može upućivati na poteškoće poduzeća pri vraćanju posuđenih sredstava.

- **Pokazatelji likvidnosti**

Za procjenu mogućnosti podmirenja kratkoročnih obveza poduzeća koriste se pokazatelji likvidnosti. Prema Vukoja (2009) : „pokazatelji likvidnosti se koriste za procjenu sposobnosti

poduzeća da udovolji kratkoročnim obvezama. Dobavljači proizvoda i usluga poduzeću, kao i vjerovnici koji odobravaju poduzeću kratkoročne kredite zainteresirani su za procjenu sposobnosti poduzeća da udovolji obvezama koje dospijevaju na kratki rok“. Najčešći pokazatelji likvidnosti su:

➤ **Koeficijent tekuće likvidnosti**

Koeficijent tekuće likvidnosti dobije se kao omjer kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza.

$$\text{Koeficijent tekuće likvidnosti} = \frac{\text{kratkotrajna imovina}}{\text{kratkoročne obveze}}$$

Da bi poduzeće moglo podmirivati svoje obveze omjer između kratkoročne imovine i obveza bi trebao biti barem 2:1.

➤ **Koeficijent ubrzane likvidnosti**

Koeficijent ubrzane likvidnosti koristi se za procjenu da li poduzeće može koristeći svoju najlikvidniju imovinu podmiriti svoje kratkoročne obveze. Koeficijent se dobije kao omjer između kratkotrajne imovine umanjene za zalihe kroz kratkoročne obveze.

$$\text{Koeficijent ubrzane likvidnosti} = \frac{\text{kratkotrajna imovina} - \text{zalihe}}{\text{kratkoročne obveze}}$$

Poželjna vrijednost za ovaj koeficijent je da iznosi 1 ili više. Ako je koeficijent manji od 1 kreditori to smatraju kao rizik da poduzeće neće moći podmiriti svoje kratkoročne obveze.

➤ **Koeficijent financijske stabilnosti**

Koeficijent stabilnosti se izračunava kao omjer između dugotrajne imovine kroz kapital zbrojen sa dugoročnim obvezama.

$$\text{Koeficijent financijske stabilnosti} = \frac{\text{dugotrajna imovina}}{\text{kapital} + \text{dugoročne obveze}}$$

Koeficijent financijske stabilnosti bi trebao biti manji od 1. Što je koeficijent manji to znači da je veća financijska stabilnost. Koeficijent manji od jedan znači da se dio kratkotrajne imovine financira iz dugoročnih izvora financiranja.

• **Pokazatelji aktivnosti**

Prema Mesarić (2009) : „Pokazatelji aktivnosti poznati su pod nazivom koeficijenti obrta koji se računaju na temelju odnosa prometa i prosječnog stanja. Ukazuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu“.

Osnovni pokazatelji aktivnosti su:

### ➤ **Koeficijent obrta ukupne imovine**

Koeficijent obrta ukupne imovine dobiva se kao omjer ukupnih prihoda poduzeća kroz ukupna imovina poduzeća.

$$\text{Koeficijent obrta ukupne imovine} = \frac{\text{ukupni prihodi}}{\text{ukupna imovina}}$$

Koeficijent obrta ukupne imovine upućuje na brzinu cirkuliranja imovine. Veći koeficijent znači brža cirkulacija, odnosno manji dani vezivanja.

### ➤ **Koeficijent obrta kratkotrajne imovine**

Koeficijent obrta kratkotrajne imovine izračunava se kao omjer između ukupnih prihoda i kratkotrajne imovine poduzeća.

$$\text{Koeficijent obrta kratkotrajne imovine} = \frac{\text{ukupni prihodi}}{\text{kratkotrajna imovina}}$$

Koeficijent obrta kratkotrajne imovine iskazuje koliko se puta kratkotrajna imovina poduzeća obrne u razdoblju od jedne godine.

### ➤ **Koeficijent obrta dugotrajne imovine**

Računa se kao omjer između ukupnih prihoda i dugotrajne imovine poduzeća.

$$\text{Koeficijent obrta dugotrajne imovine} = \frac{\text{ukupni prihodi}}{\text{dugotrajna imovina}}$$

Što je koeficijent obrta dugotrajne imovine veći to znači da je manje novca koje je potrebno za stvaranje prihoda vezano u fiksnoj imovini poduzeća.

### ➤ **Koeficijent obrta zaliha**

Koeficijent obrta zaliha se dobije kao omjer između prihoda od prodaje i stanja zaliha.

$$\text{Koeficijent obrta zaliha} = \frac{\text{prihodi od prodaje}}{\text{stanje zaliha}}$$

Koeficijent prikazuje koliko se puta zalihe obrnu u razdoblju od jedne godine. Koeficijent bi treba biti što veći. Niski koeficijent može upućivati na neproduktivno korištenje sredstava.

### • **Pokazatelji ekonomičnosti**

Pokazatelji ekonomičnosti prikazuju odnos između prihoda i rashoda poduzeća. Koriste se za izračunavanje koliko se jedinica prihoda ostvari po jedinici troškova. Poželjno je da koeficijent ekonomičnosti bude što veći. Dva osnovna pokazatelja ekonomičnosti su:

### ➤ **Ekonomičnost ukupnog poslovanja**

Ekonomičnost ukupnog poslovanja u omjer stavlja ukupne prihode i ukupne rashode poduzeća.

$$\text{Ekonomičnost ukupnog poslovanja} = \frac{\text{ukupni prihodi}}{\text{ukupni rashodi}}$$

➤ **Ekonomičnost financiranja**

U omjer stavlja financijske prihode i financijske rashode poduzeća.

$$\text{Ekonomičnost financiranja} = \frac{\text{financijski prihodi}}{\text{financijski rashodi}}$$

• **Pokazatelji profitabilnosti**

Analiza profitabilnosti poduzeća smatra se jednom od najvažnijih financijskih analiza. Prema Vukoja (2009) : „*pokazatelji profitabilnosti izražavaju snagu zarade poduzeća, odnosno pokazuju ukupni efekt likvidnosti, upravljanja imovinom i dugom na mogućnost ostvarenja profita*“.

Osnovni pokazatelji profitabilnosti su:

➤ **Bruto marža profita**

Bruto marža profita se računa kao omjer između dobiti prije poreza i prihoda od prodaje, pomnoženo sa 100. Prema Ježovita (2016) „*bruto marža profita je indikator koliko posto prihoda poduzeće ima na raspolaganju za pokrivanje poslovnih i ostalih troškova*“.

$$\text{Bruto marža profita} = \frac{\text{dobit prije poreza}}{\text{prihod od prodaje}} \times 100$$

➤ **Neto marža profita**

Neto marža računa se kao odnos između dobiti nakon poreza i prihoda od prodaje, pomnoženo sa 100. Prema Vukoja (2009) „*neto marža profita je najprecizniji pokazatelj konačnih učinaka realiziranih poslova i pokazuje koliko postotak prihoda ostaje u vidu dobiti kojom se može slobodno raspolagati*“.

$$\text{Neto marža profita} = \frac{\text{dobit nakon poreza}}{\text{prihod od prodaje}} \times 100$$

➤ **Pokazatelj povrata na ukupnu imovinu (ROA)**

ROA se dobiva kao omjer između dobiti nakon oporezivanja i ukupne imovine poduzeća. Prema Ježovita (2016) : „*rentabilnost ukupne imovine predstavlja pojedinačni financijski pokazatelj koji se koristi za ocjenu povrata na ukupne izvore financiranja poduzeća, a koji uključuju vlastite i tuđe izvore*“.

$$\text{Pokazatelj povrata na ukupnu imovinu} = \frac{\text{dobit nakon oporezivanja}}{\text{ukupna imovina}}$$

### ➤ **Pokazatelj povrata na ukupni kapital (ROE)**

Stopa povrata kapitala računa se kao omjer između neto dobiti i kapitala. Ako je stopa rentabilnosti vlastitog kapitala vrlo visoka (čak viša od ROA), tada se poduzeću više isplati koristiti tuđim kapitalom.

$$\text{Stopa povrata kapitala} = \frac{\text{dobit nakon oporezivanja}}{\text{kapital}}$$

### **3.1.3.PROIZVODNJA, OPERACIJE I TEHNIKA**

U funkcijskoj analizi proizvodnje poduzeća promatraju se sirovine (zalihe), obrtaj zaliha, lokacije postrojenja poduzeća te inovacije i patenti. Navedeno će biti objašnjeno u nastavku.

#### • **Trošak sirovina i njihova raspoloživost**

Prema Banton (2019) sirovine su materijali ili tvari koje se koriste u primarnoj proizvodnji ili u proizvodnji dobara. Raspoloživost sirovina ovisi o kojoj se vrsti sirovina radi, da li su to primjerice, kemijske sirovine, energentske sirovine, sirovine metala i sl. Zalihe sirovina pripadaju kratkotrajnoj imovini poduzeća. Za poduzeće je važno upravljanje zalihama kako bi se osigurala optimalnost proizvodnje. Prema Popović Petrušić (2017) : „*osnovni čimbenici koji utječu na veličinu zaliha su količina materijala u koju spadaju sirovine, poluproizvodi i gotovi proizvodi, nabavna vrijednost zaliha i vrijeme zadržavanja materijala na zalihama. Optimalne zalihe su one koje omogućuju nesmetano odvijanje poslovanja uz najniže moguće troškove*“. Za praćenje količine zaliha poduzeća najčešće koriste koeficijent obrta zaliha, on pokazuje kojom se brzinom zalihe prodaju u određenom vremenskom periodu. Potražnja za određenim proizvodima jedna je od značajnih stavki za nabavu sirovina.

#### • **Obrtaj zaliha**

Obrtaj zaliha se koristi za prikaz kojom brzinom poduzeće obrne svoje zalihe u nekom vremenskom razdoblju. Ako poduzeće ima veći asortiman proizvodnje tada je poželjno grupirati sve vrste zaliha kako bi se utvrdilo koje zalihe najviše utječu na obrtaj zaliha. Obrtaj zaliha se izračunava korištenjem koeficijenta obrta zaliha. Koeficijent obrta zaliha se dobije na način da se u omjer stave prihodi od prodaje i ukupno stanje zaliha. Kod obrta zaliha značajni su i dani vezivanja zaliha. Prema Popović Perušić (2017) : „*vezivanje zaliha na duži rok usporava proces pretvaranja zaliha u novac potreban za podmirenje kratkoročnih obveza. Dani vezivanja zaliha u direktnom su odnosu sa danima vezivanja obveza. Pozitivno smanjenje prodajom zaliha, dok negativno smanjenje može biti uzrokovano otpisom zastarjelih ili nekonkurentnih zaliha*“.

- **Lokacija postrojenja**

Za optimalno poslovanje poduzeća od iznimnog je značaja odabir lokacije postrojenja. Pri odabiru lokacije postrojenja potrebno je napraviti analizu različitih faktora lokacije kako bi se pokušalo odabrati onu koja je optimalna za potrebe poduzeća. Jedan od glavnih ciljeva odabira optimalne lokacije postrojenja je smanjiti što je više moguće proizvodne troškove. Neki od faktora koji se uzimaju u obzir pri odabiru lokacije postrojenja su: blizina i dostupnost sirovina, mogućnost proširenja u slučaju povećanja obujma posla, klimatski uvjeti, dostupnost potrebne radne snage, stanje terena itd.

- **Inovacije i patenti**

U suvremenom svijetu tehnologija napreduje velikom brzinom te se mijenja iz dana u dan. Poduzeća i različiti stručnjaci svakodnevno traže nova tehnološka rješenja za određene probleme, pokušavaju naći optimalniji način korištenja određene tehnologije u cilju unapređenja proizvodnje te smanjenja troškova. Izumi novi tehnologije pomažu poduzećima da ostanu ispred konkurencije, odnosno da zbog zastarjelog načina rada proizvodnja ne stagnira ili započne opadati. Da bi zaštitili svoje izume (inovacije) poduzeća ih mogu patentirati što onemogućava kopiranje od strane trećih osoba. Patenti također mogu biti izvor prihoda za poduzeća, mogu ih licencirati ili prodati. Patent predstavlja isključivo pravo na neki izum, intelektualno vlasništvo. Broj patenata može biti jedan od načina mjerenja inovacija. (Shambaugh, Nunn, Portman, 2017.)

### **3.1.4.KADROVI**

Zaposlenici predstavljaju jedan od najznačajnijih resursa svakog poduzeća. Stručan i kvalitetan kadar je ono što omogućuje poduzeću da napreduje i ostaje konkurentno. Koliko je za poduzeća važno da pridobiju kvalitetan kadar, još važnije je da taj isti kadar zadrže. To se ostvaruje ulaganjem u zaposlenike, organiziranjem sustava nagrđivanja i napredovanja i sl.

- **Vještine zaposlenika**

Za bilo koje poduzeće ključno je imati pravi kadar zaposlenika. Stručan kadar dovodi do uspješnog poslovanja i rasta poduzeća. Važno je odabrati prave zaposlenike za određeni posao koji će svojim znanjima i vještinama doprinijeti poduzeću u cjelini. Prema Katz (1974) menadžerske vještine se mogu podijeliti u tri kategorije: socijalne, stručne te koncepcijske vještine. Poduzeća bi trebala omogućiti svojim zaposlenicima dodatne treninge i dodatna usavršavanja kako bi unaprijedili svoje vještine i znanja, budući da se većina vještina može usavršavati i nadograđivati. Kvalitetan i stručan kadar je u konačnici ono što čini uspješno poduzeće.

- **Troškovi zaposlenika**

Troškovi zaposlenika su velika stavka u ukupnim rashodima poduzeća. Troškovi zaposlenika mogu varirati od poduzeća do poduzeća, ne samo zbog visina plaća i broja zaposlenih nego ih zbog dodatnih stavki koja poduzeća mogu nuditi svojim zaposlenicima. U troškove zaposlenika mogu se ubrajati: troškovi plaća, treninzi i usavršavanja, troškovi smještaja, bonusi, socijalni doprinosi, i sl.

- **Stimulativni sustav nagrađivanja**

Sustavom nagrađivanja potiče se motiviranost i lojalnosti zaposlenika. Sustav nagrađivanja može obuhvaćati financijsku i nefinancijsku kompenzaciju. Prema Tafra, Graovac, Budimir Šoško (2017): *„važno je naglasiti da sustavi nagrađivanja moraju biti dobro organizirani kako bi se mogli pratiti zadani ciljevi koji se uspoređuju s izvršenim zadacima. Financijska kompenzacija obuhvaća nagrađivanje financijskim sredstvima te se pokazuje u obliku plaća, raznih bonusa i poticaja, određenih naknada, stipendija, školarina, menadžerskih pogodnosti, korištenja slobodnih dana, plaćenih različitih osiguranja, isplate božićnica ili uskrsnica, dok kod nefinancijske kompenzacije uključujemo suradnike, status, radne uvjete, prehranu, rad od kuće te politiku poduzeća“.*

- **Sustav napredovanja**

Mogućnost poslovnog usavršavanja i napredovanja od velikog je značaja za većinu ljudi, te može biti presudan čimbenik pri zapošljavanju. Organizirani i uređeni sustav mogućnosti napredovanja u poduzeću od značaja je i za poslodavce i za zaposlenike. Uvođenjem sustava praćenja napretka i učinka omogućuje poduzećima bolji uvid u to koje zaposlenike treba promovirati, odnosno unaprijediti na više radno mjesto. Ovakvi sustavi s druge strane daju uvid zaposlenicima što se točno traži od njih, kolika razina učinka i kompetencija da bi došli do određenog radnog mjesta. Mogućnost razvijanja karijere će biti presudan čimbenik nekim zaposlenicima, te ukoliko poduzeće ne nudi takve mogućnosti, ili sustav i informacije kako to zaposlenici mogu ostvariti unutar poduzeća, tada mogu izgubiti kvalitetan i stručan kadar. Potreba za priznanjem je jedna od osnovnih ljudskih potreba te bi poduzeća to trebala uzeti u obzir pri organizaciji sustava nagrađivanja i napredovanja. Dakle ključno je da poduzeća imaju dobru poslovnu strategiju i da ulažu u svoje zaposlenike.

### **3.1.5.MENADŽMENT KVALITETE**

Upravljanje kvalitetom jedna je od najznačajnijih aktivnosti poduzeća. Pod menadžment kvalitete bit će teorijski objašnjen odnos s dobavljačima i kupcima, interna praksa podizanja kvalitete te procedure za nadzor kvalitete.



- **Odnos s dobavljačima i kupcima**

Za poduzeća je važno da grade dugoročne i kvalitetne odnose s dobavljačima. Prema Miočević (2011) : „*Poduzeća moraju identificirati u kolikoj mjeri pojedini dobavljač doprinosi stvaranju vrijednosti kroz proces nabave. U skladu s time, u teoriji i praksi se uvriježila podjela na strateški važne (ključne) i manje važne (transakcijske) dobavljače. Segmentacijom tržišta dobavljača poduzeća usklađuju svoj portfolio dobavljača tako da su u mogućnosti identificirati ključne dobavljače te prema njima razviti prilagođene programe i inicijative radi održavanja dugoročnog odnosa s njima*“. Prema Wagner i Johnson razlikuju se tri ključne faze upravljanja odnosa s dobavljačima: „*planiranje odnosa s dobavljačima, implementacija programa odnosa s dobavljačima te kontrola i monitoring odnosa s dobavljačima*“.

S druge strane, izgradnja kvalitetnog i dugoročnog odnosa s kupcima predstavlja jednu od najznačajnijih stavki u poslovanju poduzeća. Moderna poduzeća su shvatila važnost izgradnje dugoročnog odnosa s kupcima te počinju uvoditi CRM (Customer Relationship Management). Prema Vučemilović (2015) : „*Neki od najvažnijih razloga primjene CRM-a su privlačenje novih kupaca, povećanje prodaje po kupcu, smanjenje troškova kroz poboljšanja u poslovnim procesima, poboljšanje odnosa s kupcima i povećanje potrošačke lojalnosti*“. Lojalni kupci osim što će konstantno pridonositi povećanju prihoda poduzeća će svoje zadovoljstvo uslugom vjerojatno podijeliti i s drugima što doprinosi poboljšanju imidža poduzeća i privlači novi kupce.

- **Procedure za nadzor kvalitete**

Upravljanje kvalitetom pretpostavlja konzistentnu sukladnost s očekivanjima kupaca o nekom proizvodu ili usluzi. (Clathworthy, 2014) Prema Bojanović (2015) : „*Za učinkovit sustav upravljanja kvalitetom (SUK) trebaju biti ispunjena sljedeća tri uvjeta: sustav mora postojati, sustav mora biti operativan (mora biti održavan) i sustav mora biti efikasan (moraju se pokretati mjere poboljšavanja)*“. Nadzor i kontrola sustava kvalitete su značajan dio upravljanja kvalitetom jer se provođenjem tih aktivnosti dokazuje da je sustav efikasan, odnosno uočavaju se neke nepravilnosti ako postoje što daje poduzeću mogućnost da ispravi određene nedostatke sustava. Aktivnosti nadzora upravljanja kvalitetom u poduzeću uključuju provjeru: „*ustroja sustava upravljanja kvalitetom, dokumentacije i zapisa, oblikovanje i razvoj novih proizvoda, proces ugovaranja i komunikacije s kupcima, proces nabave materijala i usluga, kontrole i osiguranja kvalitete u procesu proizvodnje, upravljanje zapisima o funkcioniranju sustava, postupak edukacije radnika čiji posao ima utjecaja na kvalitetu proizvoda ili efikasnost sustava upravljanja i sl.*“ (Bojanović, 2015)

- **Interna praksa podizanja kvalitete**

Pod internom praksom podizanja kvalitete smatraju se sve aktivnosti i procesi koje poduzeće izvršava da bi poboljšalo interni sustav kvalitete. Pod to se podrazumijeva poboljšanje svih procesa unutar poduzeća koji utječu na sustav kvalitete. Provođenjem nadzora i kontrole sustava kvalitete, te provedbom istraživanja o očekivanjima kupaca poduzeće dobiva

informacije o internom sustavu kvalitete te koji se procesi mogu unaprijediti i poboljšati kako bi se podigla kvaliteta cijelog sustava.

### **3.1.6.ORGANIZACIJA I OPĆI MENADŽMENT**

Dva značajna elementa svake organizacije su organizacijska struktura i organizacijska klima. Obe predstavljaju odnose i veze unutar organizacije, te će obje biti posebno definirane u nastavku.

- **Organizacijska struktura**

Organizacijska struktura pretpostavlja odnose i veze između čimbenika unutar organizacije. *„Organizacije mogu imati različite oblike i to od visoko strukturirane i standardizirane birokratske strukture, pa do labave adaptivne organizacije bez jasno definiranih granica“.* (Omazić, Đuričković, Vlahov, 2012)

Prema Mateljak, Dulčić, Ljoljić (2018) : *„Organizacijska struktura koja je jednom postavljena nije statična nego dinamična varijabla poslovanja poduzeća koja je podložna promjenama bez prekida kontinuiteta poslovanja u poduzeću. Za to je potreban iskusan menadžment koji je upoznat sa sadašnjim procesima u poduzeću te koji stalno analizira postojeći organizacijski koncept poslovanja kako bi se pravovremeno mogla napraviti promjena strukture“.* Različiti autori i različiti teorije imaju drugačije podjele organizacijske strukture. U nekim radovima organizacijska struktura je podijeljena na mehanicističku i organsku, u nekima na formalnu i neformalnu i sl. Veličina i složenost organizacijske strukture se uglavnom promatra kroz horizontalnu i vertikalnu dimenziju.

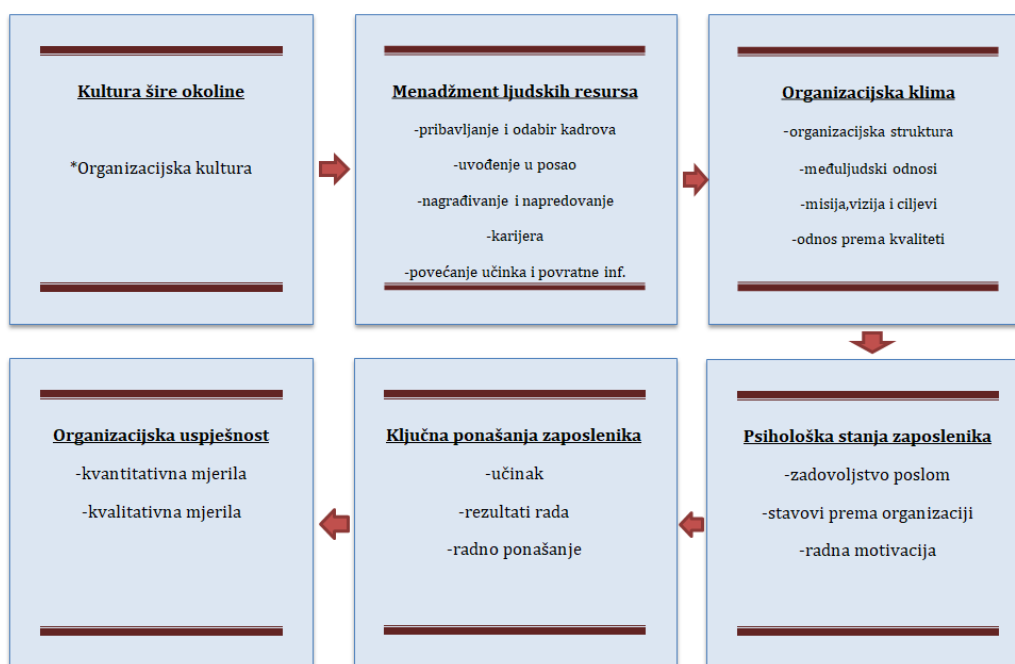
- **Organizacijska klima**

Organizacijska klima odražava percepciju zaposlenika o organizaciji kojoj pripadaju. Organizacijska klima predstavlja skup značajki i karakteristika koje zaposlenici opažaju o svojoj organizaciji i koje kasnije utječu na njihovo ponašanje. *„Organizacijska klima je percepcija o tome koliko organizacija ispunjava tekuća očekivanja svojih članova“* (Bogdanović, 2009)

Kako organizacija utječe na zaposlenike, odnosno zaposlenici su pod utjecajem klime i atmosfere u organizaciji tako i zaposlenici utječu na stvaranje klime svojim ponašanjem i stavovima.

Važnost i uloga organizacijske klime može se prikazati pomoću sljedeće slike:

Slika 2 Mjesto organizacijske klime unutar šireg organizacijskog sustava



Izvor: Šegotić, L., Jaković, D., Sušan, Z. (2006).

### 3.2. ANALIZA RESURSA

Barney (1991) resurse definira kao sve ono što se može smatrati konkurentskom prednošću za poduzeće. Nadalje, u svom radu Barney resurse poduzeća dijeli na: fizičke resurse (oprema, postrojenja, sirovine i sl.), ljudske resurse (znanja i vještine, treninzi, iskustvo, odnosi između zaposlenih itd.), te organizacijske resurse (organizacijska struktura, kontroling, planiranje, odnosi s okruženjem i sl.). Uz podjelu resursa na fizičke, ljudske i organizacijske, u literaturi se još navode podjele resursa na „opipljive“ i „neopipljive“, druga podjela je pak na financijske, ljudske, upravljačke, tehnološke i fizičke.

Resursi su izvor konkurentске prednosti za poduzeće iz razloga što je neke resurse konkurenciji teško ili nemoguće kopirati ili pribaviti. Fabac (2002) objašnjava konkurentsku prednost resursa na sljedeći način: „U vezi resursa koji su odgovorni za konkurentsku prednost postoji određen manjak transparentnosti, a neke ga resursne karakteristike povećavaju: tajnovitost, složenost, specifičnost. Neopipljivi resursi poput marketinga ili operativnog znanja (know-how), često su veoma slabo mobilni, teški za oponašanje i bez odgovarajućih zamjena“. Uz važnost resursa za poduzeće, također navodi važnost organizacijskih sposobnosti. Organizacijske sposobnosti skupa s resursima stvaraju vrijednost za poduzeće.

Za procjenu vrijednosti svojih resursa te njihovu kategorizaciju poduzeća koriste tzv. VRIO okvir. VRIO okvir je alat koji se koristi za kategorizaciju resursa na osnovu njihovih

karakteristika. Takva kategorizacija omogućuje poduzećima da identificiraju resurse koji su izvor konkurentske prednosti za poduzeće. (Mirković, 2018)

VRIO okvir sastoji se od četiri dimenzije koje procjenjuju koliko su neki resursi za poduzeće:

- Vrijedni (Valuable)
- Rijetki (Rare)
- Nije ih moguće imitirati (Inimitable)
- Organizacijski iskoristivi (Organized)

Vrijednost se odnosi na pitanje da li resursi dodaju vrijednost za poduzeće omogućujući da se obrani od potencijalnih prijetnji te da istraži potencijalne prilike. Ako je odgovor na ovo pitanje za neki resurs pozitivan tada se on smatra vrijednim. Također, resursi koji ne donose vrijednost za poduzeće mogu imati negativan utjecaj, odnosno postati „hendikep“ poduzeća.

Rijetkost se mjeri na način koliko je teško ili lako poduzećima pribaviti određeni resurs. Vrijedni i rijetki resursi dovode do konkurentske prednosti, dok vrijedni ali česti resursi mogu eventualno dovesti do konkurentskog pariteta (jednakosti).

Resurse je teško imitirati ako je za konkurenciju preskupo da ih pribavi, kopira ili zamjeni. Ako su resursi vrijedni, rijetki i teško ili nemoguće ih je imitirati tada se smatraju izvorom konkurentske prednosti za poduzeće. S druge strane, resursi ne mogu biti izvor konkurentske prednosti za poduzeće ako ih poduzeće ne zna iskoristiti na adekvatan način. Iz tog razloga ključno je da poduzeća organiziraju svoje sustave upravljanja, organizacijsku strukturu, procese i politike kako bi mogli iskoristiti pun potencijal svojih resursa.

*Slika 3 Primjer VRIO okvira*

V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

**Izvor:** Business-to-you, (2016)

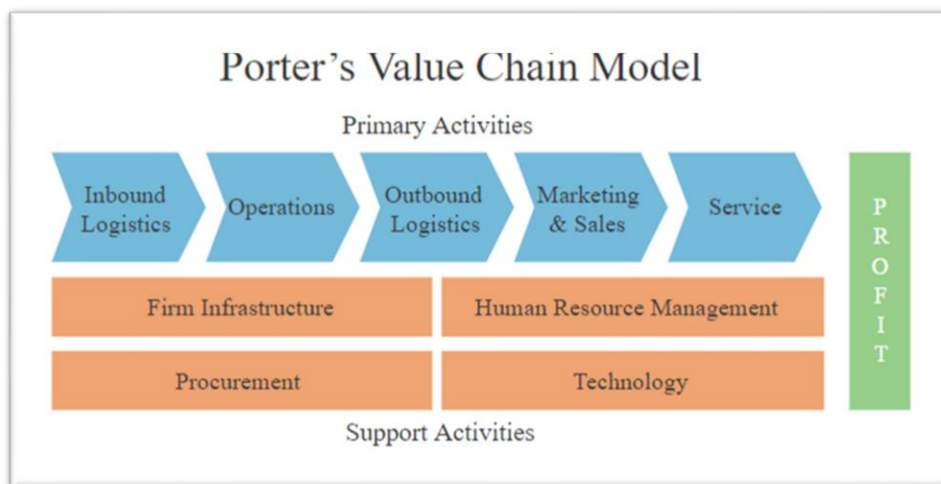
### 3.3. ANALIZA LANCA VRIJEDNOSTI

Lanac vrijednosti predstavlja interne aktivnosti poduzeća prilikom pretvaranja inputa u outpute. Prema Jurevicious (2013) analiza lanca vrijednosti je proces u kojem tvrtka identificira svoje primarne (osnovne) i prateće aktivnosti koje dodaju vrijednost konačnom proizvodu, a zatim analiziraju te aktivnosti kako bi smanjili troškove ili pronašli moguće izvore diferencijacije. Analiziranjem lanca vrijednosti pokušava se odrediti koje aktivnosti poduzeća stvaraju dodatnu vrijednost.

Prema Lozić (2017) : „Primarne aktivnosti povezane su s fizičkom proizvodnjom roba i usluga, transferiranjem roba do tržišta, te s postprodajnom uslugom potrošačima. Aktivnosti potpore pružaju podršku primarnim aktivnostima. Aktivnosti lanca vrijednosti čine gradivne elemente konkurentske prednosti organizacije“.

Porter (1995) primarne aktivnosti poduzeća dijeli na logistiku inputa, operacije, logistiku outputa, marketing i prodaju te servis. Potporne ili prateće aktivnosti podijelio je na infrastrukturu organizacije, upravljanje ljudskim potencijalima, tehnološki razvoj i nabavku. Porterova podjela aktivnosti lanca vrijednosti prikazana je na slici 4.

Slika 4 Porterov lanac vrijednosti



Izvor: Jurevicious (2013)

#### Primarne aktivnosti:

- *Ulazna logistika*: obuhvaća prijem, skladištenje, i distribuciju sirovina koje se koriste u procesu proizvodnje
- *Operacije*: aktivnosti pretvaranja inputa u outpute (proizvodnja, pakiranje, testiranje i sl.)
- *Izlazna logistika*: odnosi se na distribuciju konačnog proizvoda kupcima
- *Marketing i prodaja*: oglašavanje, promocija, kanali distribucije, određivanje cijena i sl.

- *Servis* (usluge) : aktivnosti kao što su održavanje, popravak, prodajne usluge, instaliranje i sl.

Iz analize lanca vrijednosti uglavnom proizlaze tri generičke strategije: *strategija troškovnog vodstva*, *strategija diferencijacije*, te *strategija fokusiranja*. Koristeći strategiju troškovnog vodstva poduzeće želi postati proizvođač koji ima najniže troškove. Prema Vrdoljak Raguž i Tolušić (2012) „*proizvođač s najnižim troškovima obično proizvodi standardni ili osnovni proizvod i stavlja naglasak na razmjer ubiranja prinosa ili apsolutnu troškovnu prednost nad svim izvorima*“. Za strategiju diferenciranja navode sljedeće: „*Poduzeće se diferencira od svojih konkurenata kada pruža nešto jedinstveno, što je kupcima vrijednije od same ponude niskih cijena*“. Strategija fokusiranja predstavlja marketinšku strategiju u kojoj poduzeće odabire uži segment unutar neke industrije u kojoj će djelovati. Poduzeće se može fokusirati na troškove da bi ostvarilo prednost ili može težiti diferencijaciji.

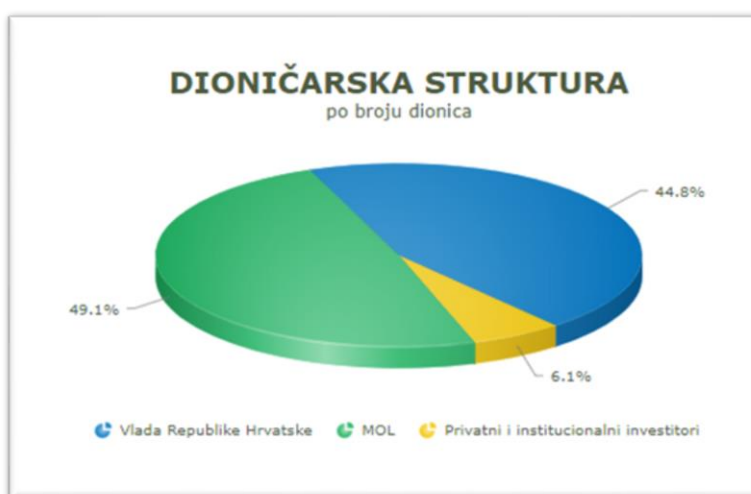
#### 4.OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU INA d.d.

INA d.d. ili INA-industrija nafte europska je naftna kompanija. INA je osnovana 1.1.1964. spajanjem Naftaplina s rafinerijama Sisak i Rijeka. „Više ovisnih društava koji su u djelomičnom ili potpunom vlasništvu INA d.d. čine INA Grupu“. (Službena stranica INA d.d., <https://www.ina.hr/> )

Po pitanju naftnog poslovanja INA Grupa ima vodeći status u Republici Hrvatskoj. Značajnu ulogu također ima i u proizvodnji i istraživanju nafte i plina, preradi nafte te distribuciji (naftni derivati i nafta) u regiji. Osim na području Hrvatske INA danas posluje i u Egiptu i u Angoli (istraživanje i proizvodnja). INA posjeduje dvije rafinerije nafte: rafinerija Sisak i rafinerija Rijeka. INA ima više od 500 maloprodajnih mjesta u Hrvatskoj.

Kapital INA d.d. podijeljen je na 10.000.000 redovnih dionica. Dionice INA d.d. se nalaze na Zagrebačkoj burzi od 1. prosinca 2006. godine. INA je dioničko društvo čiju dioničarsku strukturu čine *MOL, Vlada Republike Hrvatske te Institucionalni i privatni investitori*. Većinski vlasnik INA d.d. je MOL sa 49,08% (4.908.207 dionica). Vlada Republike Hrvatske ima udio od 44,84% , odnosno ima 4.483.552 dionice. Institucionalni i privatni investitori imaju 6,08% udjela, odnosno 608.241 dionicu.

Slika 5 Dioničarska struktura INA d.d.



Izvor: Službena stranica INA d.d., <https://www.ina.hr/investitori/struktura-dionicara/53>

Misija INA d.d. glasi: „INA d.d. je utjecaj sudionik na tržištu nafte, derivata i plina u Hrvatskoj i susjednim zemljama, koja je stalnim unapređenjem poslovanja i kvalitete proizvoda i usluga, usmjerena na stvaranje veće vrijednosti“. (Službena stranica INA d.d.)

Vizija INA d.d. : „Biti uvažen i poželjan partner, poznat po izvrsnosti proizvoda i usluga, poštenim i brižno njegovanim odnosima i zaštititi interese naših vlasnika, kupaca, radnika i drugih partnera“. (Službena stranica INA d.d.)

Prema godišnjim izvještajima INA d.d. unutar poduzeća dijele četiri temeljne vrijednosti:

- Ljudi – „Ljudi su nam na prvom mjestu“
- Kupci – „Sve za kupca i za kupca sve“
- Odgovornost – „Naša kompanija, naša odgovornost“
- Agilnost – „Predvodimo promjene koje će oblikovati našu budućnost“

U 2018. godini INA d.d. osvojila je brojne nagrade i priznanja: Certifikat Poslodavac Partner (za izvrsnost upravljanjem ljudskim resursima), Zlatni indeks (nagrada za pridonosenje stručnom usavršavanju i obrazovanju studenata), STOP ozljedama na radu (priznanje za smanjivanje ukupnog broja ozljeda na radu), Nagrada „Sjaj“ (društveno odgovorno poslovanje i održivost), Nagrada JUMP (marketinška kampanja „Europsko rukometno prvenstvo 2018“ osvojila je nagradu u kategoriji „Sportski marketing“), dvije nagrade za Inin klub volontera.

#### 4.1. UPRAVLJAČKA STRUKTURA INA d.d.

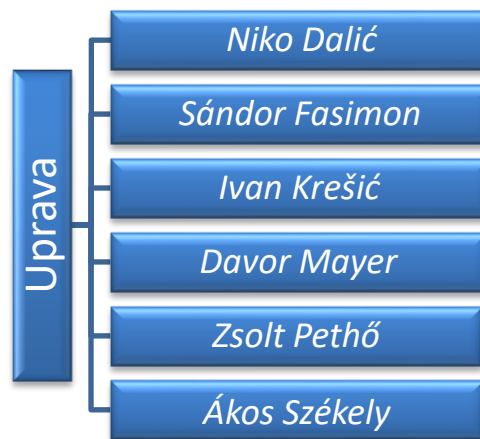
Upravljačka struktura Ina d.d. sastoji se od nadzornog odbora, uprave te vijeća operativnih direktora.

- Nadzorni odbor Ina d.d. sastoji se od devet članova. Predsjednik Nadzornog odbora Ine je Damir Vandelić, a zamjenik predsjednika Nadzornog odbora je József Molnár. Zadatak Nadzornog odbora je da nadzire poslovanje poduzeća. Prema dioničarskom ugovoru MOL imenuje 5 članova, a Vlada Republike Hrvatske imenuje 3 člana.





- Pri vođenju poslova Uprava društva na prvo mjesto mora staviti interese društva (dioničari, zaposlenici i sl.). Uprave Ine sastoji se od šest članova od kojih je Sándor Fasimon predsjednik Uprave. Tri člana Uprave postavlja MOL, a preostala tri Vlada Republike Hrvatske.



- Vijeće operativnih direktora Ina d.d. sastoji se od pet članova. „*Stjepan Nikolić operativni je direktor odjela Rafinerije i marketing, Vlatko Dujanić odjela Usluge kupcima i maloprodaja, Tvrtko Perković odjela Istraživanje i proizvodnja, Gábor Horváth glavni je financijski direktor, te Goran Pavlović je operativni direktor odjela Industrijskih servisa*“ (Službena stranica INA d.d.). Operativni direktori su odgovorni za poslovanje pojedinih djelatnosti Ine.



## 4.2. TEMELJNE DJELATNOSTI INA d.d. I NJEZINIH OVISNIH DRUŠTAVA

Sve djelatnosti INA d.d. mogu se svrstati pod tri glavne djelatnosti, a to su *Istraživanje i proizvodnja nafte i plina, Rafinerije i marketing te Usluge kupcima i maloprodaja.*

Neke od djelatnosti INA d.d. i njezinih ovisnih društava su:

- *„Istraživanje i proizvodnja plina i nafte*
- *Proizvodnja nafte u rafinerijama*
- *Prerada naftnih derivata u rafinerijama*
- *Trgovina naftnim derivatima*
- *Trgovina sirovom naftom*
- *Maloprodaja derivata i druge robe*
- *Nabava prirodnog plina*
- *Prodaja prirodnog plina*
- *Usluge remonta, bušenja i drugih radova – Crosco – Integrirani naftni servisi d.o.o.*
- *Usluge pri gradnji procesnih postrojenja, naftovoda, plinovoda i drugo – STSI – Integrirani tehnički servisi d.o.o.*
- *Računovodstvene usluge – Top računovodstvo Servisi d.o.o.*
- *Ugostiteljstvo i turizam – Hostin d.o.o.*
- *Prodaja i proizvodnja maziva – INA MAZIVA d.o.o.*
- *Vatrogasne usluge – INA Vatrogasni servisi d.o.o.*
- *Informatičke usluge – Plavi tim d.o.o.“*

## **5.ANALIZA INTERNE OKOLINE INA d.d.**

U sustavu interne okoline poduzeća važno je da menadžment stalno analizira i prati procese koji se događaju unutar poduzeća kako bi pravodobno mogli reagirati u slučaju nekakvih slabosti ili nedostataka unutar poduzeća, te kako bi mogli poboljšati neke elemente u budućnosti. Pod analizom interne okoline INA d.d. provest će se funkcijska analiza poduzeća, analiza resursa te analiza lanaca vrijednosti. Rezultati analize slijede u nastavku.

### **5.1.FUNKCIJSKA ANALIZA INA d.d.**

Funkcijska analiza obuhvaća segmente marketinga, financijskih pokazatelja, proizvodnje, kadrova, menadžmenta kvalitete te organizacije i općeg menadžmenta koji će se pokazati na primjeru INA d.d.

#### **5.1.1.MARKETING**

Marketing čine sljedeći segmenti: post-prodajne usluge, lojalnost kupaca, imidž poduzeća, efektivna prodajna organizacija, proizvodi/usluge poduzeća, kanali distribucije, te podjela tržišta.

- **Post-prodajne usluge**

Pružanje post-prodajnih usluga pomaže poduzećima u izgradnji kvalitetnog odnosa s kupcima iz razloga što post-prodajne usluge daju kupcima dodatnu vrijednost.

INA d.d. svojim kupcima nakon kupnje maziva nudi pomoć svoje tehničke podrške stručnjaka, da odgovore na sva pitanja koja bi kupci mogli imati o proizvodu i korištenju. Također, nakon korištenja proizvoda kupcima se nudi mogućnost da poduzeće za njih zbrine iskorišteni proizvod kao otpad. Zauljena plastična ambalaža zauljeni otpad besplatno se može predati na bilo kojoj benzinskoj postaji Ine.

- **Lojalnost**

Poduzeća stalno moraju stvarati vrijednost za svoje kupce da bi gradili dugoročan odnos, odnosno da bi gradili bazu lojalnih kupaca. Ključ izgradnje takvog odnosa je zadovoljstvo kupaca.

Proizvodnjom i prodajom kvalitetnih proizvoda INA d.d nastoji zadržati povjerenje svojih kupaca te graditi dugoročan odnos s njima. INA provodi programe vjernosti koji omogućuju kupcima da dobiju artikle po povoljnijim cijenama.

INA d.d. svake druge godine provodi istraživanje o zadovoljstvu svojih kupaca (interno i eksterno istraživanje). Na taj način pokušavaju unaprijediti partnerski odnos s kupcima. Posljednje eksterno istraživanje provedeno je 2018. godine. Rezultati provedenog istraživanja za Hrvatsku prikazani su u sljedećoj tablici:

**Tablica 1 Anketa i zadovoljstvu kupaca u RH**

<b>Rezultati ankete provedene u Hrvatskoj</b>
-97% preporučili bi Inu svojim poslovnim partnerima i poznanicima
-96% suradnju s Inom planiraju proširiti ili zadržati na istoj razini
-95% zadovoljno je prodajnim predstavnicima
-92% smatra Inu poduzećem u koje imaju povjerenja
-88% smatra da ih Ina cijeni kao klijente
-84% ocjenjuje Inu kao kompaniju s kojom je lako surađivati
-80% kupaca derivata je prilično zadovoljno s ukupnom suradnjom
-87% korisnika kartica je prilično zadovoljno ukupnom suradnjom

**Izvor:** izrada autorice prema podacima Godišnjeg izvješća INA d.d. za 2018.g.

Prema rezultatima ankete kupci su najzadovoljniji bili s komunikacijom, prodajnim predstavnicima, kvalitetom proizvoda te izdavanjem računa. Prema rezultatima provedene ankete iz Ine priliku za poboljšanje vide u produljenju roka otplate plaćanja, rješavanju reklamacija, povećanju brzine isporuke, popustima i sl. kako bi dodatno unaprijedili svoj odnos s kupcima.

- **Imidž**

Dobar imidž predstavlja jedan od vodećih čimbenika za uspješno poslovanje poduzeća. Kupci često imidž povezuju s razinom kvalitete i vrijednošću poduzeća u globalu.

U prosincu 2018. godine provedeno je istraživanje o ugledu i imidžu INA d.d. od strane nezavisne agencije. Rezultati provedenog istraživanja bili su sljedeći:

- 95% svih ispitanika su barem jednom koristili Inine usluge
- 67% ispitanika navodi kako im se Ina sviđa – prosječna ocjena sviđanja bila je 4
- 63% ispitanika vidjelo je Inine promotivne akcije
- 56% smatra kako je Ina najaktivnija Hrvatska kompanija u provedbi sponzorskih aktivnosti
- Na pitanje „Navedite neku naftnu kompaniju“ 94% ispitanika spontano navodi Inu, dok 86% spominje Inu na prvom mjestu

Iz rezultata provedenog istraživanja vidljivo je da INA d.d. ima visoke ocjene u segmentima prepoznatljivosti poduzeća, te prosječne ocjene oko 60% za segmente da li se ispitanicima sviđa Ina, da li su vidjeli promotivne akcije te da smatraju da je jedna od najaktivnijih kompanija u provedbi sponzorskih aktivnosti.

- **Efektivna prodajna organizacija (poznavanje potreba kupaca)**

INA svoje djelatnosti dijeli na tri temeljne grupe: *Istraživanje i proizvodnja nafte i plina, Rafinerije i marketing te Usluge kupcima i maloprodaja*. Odjel usluge kupcima i maloprodaja upravlja mrežom većom od 500 maloprodajnih mjesta u Hrvatskoj, BiH, Crnoj Gori i Sloveniji.

INA kontinuirano ulaže u svoja maloprodajna mjesta pa se uz prodaju goriva na benzinskim postajama može naći i roba široke potrošnje. Uz prodaju goriva, te robu široke potrošnje, 2016. uvedeni su i *Fresh Corneri* u kojima se prodaju sendviči i pekarski proizvodi koji se pripremaju na licu mjesta. Da bi udovoljili zahtjevima i potrebama svojih kupaca, na maloprodajnim mjestima su još uvedeni autobarovi, autopraonice, restorani i sl. Uz maloprodaju, INA ima i dobro organizirano tržište veleprodaje.

S obzirom da INA provodi brojna istraživanja može se zaključiti da su u velikoj mjeri uključeni i zainteresirani za otkrivanje potreba svojih kupaca kako bi ponudu proizvoda i usluga prilagodili njima.

- **Proizvodi/usluge poduzeća**

Kroz mrežu benzinskih postaja, kao i veleprodaju, INA u svom asortimanu nudi nekoliko vrsta motornih goriva, aviogoriva, bitumena, loživih ulja, brodskih ulja, UNP, te maziva.

- **Motorna goriva**

Ina proizvodi dizelska i benzinska motorna goriva visoke kvalitete.

**Tablica 2 Dizelska i benzinska goriva**

<b>DIZELSKA GORIVA</b>	<b>MOTORNI BENZINI</b>
EURODIESEL	EUROSUPER 95
EURODIESEL Arktik	EUROSUPER 95 CLASS PLUS
EURODIESEL CLASS PLUS	EUROSUPER 100 CLASS PLUS
EURODIESEL PLAVI	

**Izvor:** izrada autorice prema podacima sa službene web stranice INA d.d.

- **Loživa ulja**

INA loživa ulja mogu se pronaći na benzinskim postajama i drugim prodajnim mjestima. Osim toga nude i mogućnost distribucije na području cijele RH.

INA u svojoj ponudi ima dvije vrste loživih ulja:

- Loživo ulje ekstra lako (LUEL)
- Loživo ulje srednje

### ➤ **Aviogoriva**

INA opskrbljuje zrakoplove na području sedam domaćih aerodroma (ZG, ZD, DU, ST, PU, OS, Krk). Posjeduju vlastita skladišta na svim navedenim aerodromima (osim u Dubrovniku) kako bi osigurali redovnu i sigurnu opskrbu.

Dvije su vrste aviogoriva koje prodaju Inini avioservisi:

- INA JET A-1
- AB 100 LL

### ➤ **UNP**

INA prodaje te vrši distribuciju UNP-a na području cijele Hrvatske. UNP je plin u bocama odnosno malim spremnicima.

*Slika 6 UNP*



**Izvor:** službena web stranica INA d.d.

Uz UNP INA prodaje i autoplina koji je namijenjen za pogon automobila.

### ➤ **Maziva**

Pod mazivima INA prodaje velik broj proizvoda od maziva za automobile, motocikle, teretna vozila, građevinske i poljoprivredne strojeve, do masti i sredstava za čišćenje.

INA proizvodi maziva koja nazivaju „Zeleni proizvodi“ zato što su biorazgradljivi i u slučaju kontakta s okolišem se brzo razgrade.

Slika 7 INA Maziva



Izvor: službena stranica INA MAZIVA

### ➤ Brodska goriva

U ponudi Ine postoje dvije vrste brodskih goriva koje su prikazane u sljedećoj tablici:

Tablica 3 Vrste brodskih goriva

DESTILATNA BRODSKA GORIVA	OSTATNA BRODSKA GORIVA
EURODIESEL	INA F RME 180
EURODIESEL PLAVI	INA F RMG 380
FDMA – Marinski diesel	

Izvor: izrada autorice prema podacima sa službene web stranice INA d.d.

### • Kanali distribucije

Kod kanala distribucije razlikuju se izravni i neizravni kanali. Kao proizvođač nafte i prerađivač nafte i plina INA prodaje vlastite proizvode kroz mrežu od više od 500 maloprodajnih mjesta u obliku benzinskih postaja što pretpostavlja izravan kanal distribucije jer izravno prodaju vlastite proizvode svojim krajnjim korisnicima.

U slučajevima nedostatnih količina nafte i plina INA dio uvozi od drugih proizvođača. U tom slučaju INA koristi neizravne kanale distribucije u maloprodaji jer dio proizvoda nabavlja od drugih poduzeća. Uz to INA služi kao neizravan kanal distribucije veleprodaje, odnosno dobavljač za druga poduzeća kojima prodaje svoje proizvode.

### • Podjela tržišta i podržista

Inina osnova tržišta predstavljaju Hrvatska i Bosna i Hercegovina. Također izvoze na tržišta Slovenije, Crne gore, Albanije, Italije, Srbije i Mađarske.

Maloprodajne lokacije INA ima na području Hrvatske (390), Bosne i Hercegovine (105), Slovenije (6), te Crne Gore (5).

**Tablica 4 Prodaja rafinerijskih proizvoda po zemljama (kt)**

<b>Prodaja po zemljama</b>	<b>2017. g.</b>	<b>2018. g.</b>
Hrvatska	1.814	1.839
Bosna i Hercegovina	616	701
Slovenija	70	77
Ostala tržišta	1.727	1.714
<b>UKUPNO</b>	<b>4.227</b>	<b>4.331</b>

**Izvor:** Izrada autorice prema podacima Godišnjeg izvješća INA d.d. za 2018. g.

Prema podacima iz tablice se vidi da se prodaja povećala u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu. Najviše prodaje rafinerijskih proizvoda bilo je na području Hrvatske, zatim BiH, što je bilo očekivano s obzirom da su to osnovna tržišta Ine.

### **5.1.2.FINANCIJSKI POKAZATELJI**

Izračun financijskih pokazatelja služi da bi se dobila trenutna slika o stanju poduzeće, te da bi se dobile potrebne informacije za izradu budućih poslovnih strategija i donošenje odluka.

U nastavku će biti prikazane tablice računa dobiti i gubitka, te financijskog položaja poduzeća (aktiva i pasiva) na temelju kojih će se kasnije izračunati financijski pokazatelji za INA d.d. Svi koeficijenti su teorijski objašnjeni u teorijskom dijelu, tako da će se provesti samo izračun za INA d.d. i iskazati što dobiveni rezultati znače za poduzeće.



**Tablica 5 Račun dobiti i gubitka INA d.d.**

<b>Račun dobiti i gubitka</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
<i>Prihodi od prodaje</i>	17.578	21.070
<i>Kapitalizirana vrijednost vlastitih aktivnosti</i>	10	14
<i>Ostali poslovni prihodi</i>	365	335
<b><i>Prihodi iz osnovnih djelatnosti</i></b>	<b>17.953</b>	<b>21.419</b>
<i>Promjena stanja zaliha gotovih proizvoda i nedovršene proizvodnje</i>	288	364
<i>Troškovi sirovina, materijala i energije</i>	8.816	11.819
<i>Amortizacija</i>	1.733	1.688
<i>Ostali materijalni troškovi</i>	1.833	2.126
<i>Nematerijalni troškovi</i>	700	787
<i>Troškovi osoblja</i>	909	950
<i>Nabavna vrijednost prodane robe</i>	2.666	3.169
<i>Vrijednosno usklađenje kratkotrajne i dugotrajne imovine (neto)</i>	30	162
<i>Rezerviranja za troškove i rizike (neto)</i>	146	17
<b><i>Rashodi iz osnovne djelatnosti</i></b>	<b>16.253</b>	<b>20.066</b>
<b><i>Dobit iz osnovne djelatnosti</i></b>	<b>1.700</b>	<b>1.353</b>
<i>Financijski prihodi</i>	384	505
<i>Financijski rashodi</i>	310	201
<b><i>Neto dobitak (gubitak) iz financijskih aktivnosti</i></b>	<b>74</b>	<b>304</b>
<b><i>Dobit prije oporezivanja</i></b>	<b>1.774</b>	<b>1.657</b>
<i>Trošak poreza na dobit</i>	348	323
<b><i>Dobit tekuće godine</i></b>	<b>1.426</b>	<b>1.334</b>
<i>Ostala sveobuhvatna dobit umanjena za porez na dobit:</i>		
<i>Sadašnja vrijednost obveza po definiranim naknadama</i>	11	1
<i>Tečajne razlike iz preračunavanja inozemnih dijelova poslovanja</i>	161	47
<i>Gubitak/dobit od financijske imovine raspoložive za prodaju</i>	10	154
<b><i>Ostali sveobuhvatni gubitak/dobitak tek. g. umanjen za porez na dobit</i></b>	<b>160</b>	<b>108</b>
<b><i>Ukupna sveobuhvatna dobit tekuće godine</i></b>	<b>1.266</b>	<b>1.266</b>

**Izvor:** izrada autorice prema podacima dobivenim iz Godišnjih izvještaja INA d.d. za 2018.g.

Iz prikazane tablice računa dobiti i gubitka za INA d.d. vidljivi su podaci o stanju prihoda, rashoda i dobiti poduzeća za 2018. i 2017. godinu. Prihodi su povećani u 2018. godini sa 17.953 mil. kn u 2017. na 21.419 mil. kn. Također, u odnosu na 2017. godinu rashodi su se povećali u 2018. godini. U konačnici sveobuhvatna dobit je ispala jednaka za obje godine te je iznosila 1.266 mil.kn.

**Tablica 6 AKTIVA INA d.d.**

<b>AKTIVA</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
<b><i>Dugotrajna imovina</i></b>		
<i>Nematerijalna imovina</i>	408	431
<i>Nekretnine, postrojenja i oprema</i>	10.578	10.586
<i>Ulaganja u ovisna društva</i>	1.079	1.960
<i>Ulaganja u pridružena društva i zajednički pothvati</i>	-	150
<i>Ostala ulaganja</i>	669	752
<i>Dugoročna potraživanja</i>	105	743
<i>Odgođena porezna imovina</i>	1.343	1.089
<i>Dugotrajna financijska imovina</i>	665	479
<b><i>Ukupno dugotrajna imovina</i></b>	<b>14.847</b>	<b>16.190</b>
<b><i>Kratkotrajna imovina</i></b>		
<i>Zalihe</i>	2.021	2.351
<i>Interkompanijska potraživanja</i>	225	256
<i>Potraživanja od kupaca (neto)</i>	1.118	1.490
<i>Ostala potraživanja</i>	144	73
<i>Potraživanja za pretplaćeni porez na dobit</i>	1	-
	494	165
<i>Ostala kratkotrajna imovina</i>		
<i>Utržive vrijednosnice</i>	-	27
<i>Novac i novčani ekvivalenti</i>	364	335
<b><i>Ukupno kratkotrajna imovina</i></b>	<b>4.367</b>	<b>4.697</b>
<b><i>UKUPNA IMOVINA</i></b>	<b>19.214</b>	<b>20.887</b>

**Izvor:** izrada autorice prema podacima dobivenim iz Godišnjih izvještaja INA d.d. za 2018.g.

U tablici 6 je prikazana aktiva poduzeća, odnosno podaci o dugotrajnoj i kratkotrajnoj imovini poduzeća za 2018. i 2017. godinu. Ukupna dugotrajna imovina u 2017. g iznosila je 14.847 mil. kn, a u 2018. godini 16.190 mil. kn. Ukupna kratkotrajna imovina iznosila je 4.367 mil. kn za 2017., odnosno 4.697 mil. kn za 2018. godinu.

**Tablica 7 PASIVA INA d.d.**

<b>PASIVA</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
<b><i>Kapital i rezerve</i></b>		
<i>Upisani kapital</i>	9000	9000
<i>Zakonske rezerve</i>	28	99
<i>Rezerve fer vrijednosti</i>	289	135
<i>Ostale rezerve</i>	1.138	1.184
<i>Zadržana dobit</i>	1.426	1.934
<b><i>UKUPNI KAPITAL</i></b>	<b>11.881</b>	<b>12.352</b>
<b><i>Dugoročne obveze</i></b>		
<i>Obveze po dugoročnim kreditima</i>	122	-
<i>Ostale dugoročne obveze</i>	51	44
<i>Otpremnina i jubilarne nagrade</i>	31	33

<i>Dugoročna rezerviranja</i>	3.241	3.599
<b><i>Ukupno dugoročne obveze</i></b>	<b>3.445</b>	<b>3.676</b>
<b><i>Kratkoročne obveze</i></b>		
<i>Obveze po bankovnim kreditima</i>	1.359	1.767
<i>Tekući dio obveza po dugoročnim kreditima</i>	122	125
<i>Obveze prema povezanim poduzećima</i>	495	584
<i>Obveze prema dobavljačima</i>	787	1.242
<i>Porezi i doprinosi</i>	527	514
<i>Ostale kratkoročne obveze</i>	374	395
<i>Otpremnine i jubilarne nagrade</i>	3	3
<i>Kratkoročna rezerviranja</i>	221	229
<b><i>Ukupno kratkoročne obveze</i></b>	<b>3.888</b>	<b>4.859</b>
<b><i>Ukupne obveze</i></b>	<b>7.333</b>	<b>8.535</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>	<b>19.214</b>	<b>20.887</b>

**Izvor:** izrada autorice prema podacima dobivenim iz Godišnjih izvještaja INA d.d. za 2018.g.

Tablica 7 prikazuje podatke za pasivu poduzeća, odnosno za ukupni kapital, dugoročne i kratkoročne obveze poduzeća. Ukupni kapital za 2017. godinu iznosio je 11.881 mil. kn, te 12.352 mil. kn za 2018. godinu. Ukupne dugoročne obveze poduzeća u 2017. godini iznosile su 3.445 mil. kn te 3.676 mil. kn u 2018. godini. Ukupne kratkoročne obveze za 2017. godinu iznosile su 3.888 mil. kn, a za 2018. godinu 8.535 mil. kn.

- **Pokazatelji zaduženosti**

Za pokazatelje zaduženosti INA d.d. izračunati su sljedeći koeficijenti:

- Koeficijent zaduženosti

**Tablica 8 Izračun koeficijenta zaduženosti INA d.d.**

<b>Opis</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
<b>Ukupne obveze</b>	7.333 (mil. kn)	8.545 (mil. kn)
<b>Ukupna imovina</b>	19.214 (mil.kn)	20.887 (mil. kn)
<b>Koeficijent zaduženosti</b>	0,38	0,40

**Izvor:** izrada autorice

$$\text{Koeficijent zaduženosti} = \frac{\text{ukupne obveze}}{\text{ukupna imovina}}$$

Veći koeficijent označava veći rizik ulaganja u poduzeće. Koeficijent za 2017. iznosi 0,38, dok je za 2018. 0,40. Porast koeficijenta znači da se poduzeće više financiralo tuđim kapitalom 2018. godine, nego godinu prije. Za obje godine koeficijent je ispod 50%. U 2017. godini poduzeće se financiralo 62% vlastitim kapitalom, a 38% tuđim, odnosno dugom. Za 2018. godinu financiranje vlastitim kapitalom iznosilo je 60%, a financiranje dugom 40%. Iz izračuna može se zaključiti da poduzeće nije prezaduženo.

➤ Koeficijent vlastitog financiranja

**Tablica 9 Izračun koeficijenta vlastitog financiranja INA d.d.**

Opis	2017.	2018.
<b>Kapital</b>	11.881 (mil. kn)	12.302 (mil.kn)
<b>Ukupna imovina</b>	19.214 (mil. kn)	20.887 (mil. kn)
<b>Koeficijent vlastitog financiranja</b>	0,62	0,60

Izvor: izrada autorice

$$\text{Koeficijent vlastitog financiranja} = \frac{\text{kapital}}{\text{ukupna imovina}}$$

Kao što je objašnjeno kod koeficijenta zaduženosti, koeficijent vlastitog financiranja za 2017. Iznosi 62%, a za 2018. godinu iznosi 60%. Iz čega se može zaključiti da poduzeće nije prezaduženo.

➤ Koeficijent financiranja

**Tablica 10 Izračun koeficijenta financiranja INA d.d.**

Opis	2017.	2018.
<b>Ukupne obveze</b>	7.333 (mil. kn)	8.535 (mil. kn)
<b>Kapital</b>	11.881 (mil. kn)	12.352 (mil. kn)
<b>Koeficijent financiranja</b>	0,62	0,69

Izvor: izrada autorice

$$\text{Koeficijent financiranja} = \frac{\text{ukupni dug (obveze)}}{\text{kapital}}$$

Koeficijent financiranja pokazuje odnos između ukupnog duga poduzeća i kapitala poduzeća. Iz dobivenih rezultata vidljiva je tendencija povećanja dugova poduzeća. No iz dobivenih podataka se može zaključiti da poduzeće nije prezaduženo.

- **Pokazatelji likvidnosti**

. Za pokazatelje likvidnosti INA d.d. izračunati su sljedeći koeficijenti:

➤ Koeficijent tekuće likvidnosti

**Tablica 11 Izračun koeficijenta tekuće likvidnosti INA d.d.**

Opis	2017.	2018.
<b>Kratkotrajna imovina</b>	4.367 (mil. kn)	4.697 (mil. kn)
<b>Kratkoročne obveze</b>	3.888 (mil. kn)	4.859 (mil. kn)
<b>Koef. tekuće likvidnosti</b>	1,12	0,97

Izvor: izrada autorice

$$\text{Koeficijent tekuće likvidnosti} = \frac{\text{kratkotrajna imovina}}{\text{kratkoročne obveze}}$$

Da bi poduzeće moglo podmiriti svoje kratkoročne obveze omjer kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza bi trebao biti 2:1. Iz dobivenih podataka može se vidjeti da INA d.d. ne ispunjava taj uvjet ni za 2017., ni za 2018. godinu.

➤ Koeficijent ubrzane likvidnosti

**Tablica 12 Izračun koeficijenta ubrzane likvidnosti INA d.d.**

Opis	2017.	2018.
<b>Kratkotrajna imovina</b>	4.367 (mil. kn)	4.697 (mil. kn)
<b>Zalihe</b>	2.021 (mil. kn)	2.301 (mil. kn)
<b>Kratkoročne obveze</b>	3.888 (mil. kn)	4.859 (mil. kn)
<b>Koef. ubrzane likvidnosti</b>	0,60	0,49

Izvor: izrada autorice

$$\text{Koeficijent ubrzane likvidnosti} = \frac{\text{kratkotrajna imovina} - \text{zalihe}}{\text{kratkoročne obveze}}$$

Koeficijent ubrzane likvidnosti za INA d.d. za 2017. godinu iznosi 0,60, a za 2018. 0,49. Poželjna vrijednost za ovaj koeficijent je 1 ili više. Dobiveni koeficijenti za obje godine su manji od 1 što kreditori mogu smatrati rizikom da poduzeće neće moći podmiriti svoje obveze.

➤ Koeficijent financijske stabilnosti

**Tablica 13 Izračun financijske stabilnosti INA d.d.**

Opis	2017.	2018.
Dugotrajna imovina	14.847 (mil. kn)	16.190 (mil. kn)
Kapital	11.881 (mil. kn)	12.252 (mil. kn)
Dugoročne obveze	3.445 (mil. kn)	3.676 (mil. kn)
<b>Koef. financijske stabilnosti</b>	0,97	1,02

Izvor: izrada autorice

$$\text{Koeficijent financijske stabilnosti} = \frac{\text{dugotrajna imovina}}{\text{kapital} + \text{dugoročne obveze}}$$

Poduzeće se smatra financijski stabilno ako je koeficijent financijske stabilnosti manji od 1. Za 2017. godinu koeficijent financijske stabilnosti iznosi 0,97 pa se poduzeće još uvijek može smatrati financijski stabilnim iako je blizu gornje granice. Za 2018. godinu koeficijent iznosi 1,02 što ukazuje da je poduzeće financijski nestabilno.

- **Pokazatelji aktivnosti**

Za pokazatelje aktivnosti INA d.d. izračunati su sljedeći koeficijenti:

➤ Koeficijent obrta ukupne imovine

**Tablica 14 Izračun koeficijenta obrta ukupne imovine INA d.d.**

Opis	2017.	2018.
Ukupni prihodi	17.953 (mil. kn)	21.419 (mil. kn)
Ukupna imovina	19.214 (mil. kn)	20.887 (mil. kn)
<b>Koef. obrta uk. Imovine</b>	0,93	1,03

Izvor: izrada autorice

Prema dobivenim podacima koeficijent je sa 0,93 u 2017. godini, porastao na 1,03 u 2018. godini. Veći koeficijent označava bržu cirkulaciju, odnosno u 2018. godini bili su kraći dani vezivanja u odnosu na 2017.

➤ Koeficijent obrta kratkotrajne imovine

**Tablica 15 Izračun koeficijenta obrta kratkotrajne imovine INA d.d.**

Opis	2017.	2018.
Ukupni prihodi	17.953 (mil. kn)	21.419 (mil. kn)
Kratkotrajna imovina	4.367 (mil. kn)	4.697 (mil. kn)
<b>Koef. obrta kratkotrajne imovine</b>	4,11	4,56

Izvor: izrada autorice

$$\text{Koeficijent obrta kratkotrajne imovine} = \frac{\text{ukupni prihodi}}{\text{kratkotrajna imovina}}$$

Kratkotrajna imovina INA d.d. u 2017. godini se obrtala (pretvarala) u prihode 4,11 puta, dok se u 2018. godini obrtala 4,56 puta što iskazuje povećanje u odnosu na 2017. godinu.

➤ Koeficijent obrta dugotrajne imovine

**Tablica 16 Izračun obrtaja dugotrajne imovine INA d.d.**

Opis	2017.	2018.
<b>Ukupni prihodi</b>	17.953 (mil. kn)	21.419 (mil. kn)
<b>Dugotrajna imovina</b>	14.847 (mil. kn)	16.190 (mil. kn)
<b>Koef. obrta dugotrajne imovine</b>	1,21	1,32

Izvor: izrada autorice

$$\text{Koeficijent obrta dugotrajne imovine} = \frac{\text{ukupni prihodi}}{\text{dugotrajna imovina}}$$

Koeficijent obrta dugotrajne imovine INA d.d. povećan je 2018. godine, u odnosu na prethodnu godinu. Veći koeficijent znači da je manje novca koji je potreban za stvaranje prihoda vezano u fiksnoj imovini.

➤ Koeficijent obrta zaliha

**Tablica 17 Izračun koeficijenta obrta zaliha INA d.d.**

Opis	2017.	2018.
<b>Prihodi od prodaje</b>	17.578 (mil. kn)	21.070 (mil. kn)
<b>Stanje zaliha</b>	2.021 (mil. kn)	2.351 (mil. kn)
<b>Koeficijent obrta zaliha</b>	8,70	8,96

Izvor: izrada autorice

$$\text{Koeficijent obrta zaliha} = \frac{\text{prihodi od prodaje}}{\text{stanje zaliha}}$$

Koeficijent obrta zaliha prikazuje koliko se puta zaliha obrnu u razdoblju od jedne godine. Zalihe INA d.d. za 2017. godinu obrnute su 8,7 puta, a za 2018. godinu 8,96 puta.

- **Pokazatelji ekonomičnosti**

Za pokazatelje ekonomičnosti INA d.d. izračunati su sljedeći koeficijenti:

- Ekonomičnost ukupnog poslovanja

**Tablica 18 Izračun ekonomičnosti poslovanja INA d.d.**

Opis	2017.	2018.
<b>Ukupni prihodi</b>	17.953 (mil. kn)	21.419 (mil. kn)
<b>Ukupni rashodi</b>	16.253 (mil. kn)	20.066 (mil. kn)
<b>Ekonomičnost uk. poslovanja</b>	1,10	1,07

Izvor: izrada autorice

$$\text{Ekonomičnost ukupnog poslovanja} = \frac{\text{ukupni prihodi}}{\text{ukupni rashodi}}$$

Koeficijent ekonomičnosti ukupnog poslovanja za 2017. godinu iznosu 1,10, a za 2018. godinu 1,07. Budući da su koeficijenti veći od 1 znači da poduzeće ne posluje s gubitkom, već sa dobitkom, odnosno ukupni prihodi su veći od ukupnih rashoda.

- Ekonomičnost financiranja

**Tablica 19 Izračun ekonomičnosti financiranja INA d.d.**

Opis	2017.	2018.
<b>Financijski prihodi</b>	384 (mil. kn)	505 (mil. kn)
<b>Financijski rashodi</b>	310 (mil. kn)	201 (mil. kn)
<b>Ekonomičnost financiranja</b>	1,24	2,51

Izvor: izrada autorice

$$\text{Ekonomičnost financiranja} = \frac{\text{financijski prihodi}}{\text{financijski rashodi}}$$

Iz tablice se vidi da su koeficijenti za obje godine veći od 1, odnosno da su u oba slučaja financijski prihodi veći od financijskih rashoda.



- **Pokazatelji profitabilnosti**

Kao osnovni pokazatelji profitabilnosti izračunat će se bruto i neto marža profita, ROA i ROE na primjeru INA d.d.

- Bruto marža profita

**Tablica 20 Izračun bruto marže profita INA d.d.**

Opis	2017.	2018.
Dobit prije poreza	1.774	1.657
Prihod od prodaje	17.578	21.070
Bruto marža profita	11%	8%

Izvor: izrada autorice

$$\text{Bruto marža profita} = \frac{\text{dobit prije poreza}}{\text{prihod od prodaje}} \times 100$$

Prema rezultatima dobivenim u tablici INA d.d. 2017. godine je imala 11% prihoda na raspolaganju za pokrivanje poslovnih (i ostalih) troškova. U 2018. godini došlo je do smanjenja tog postotka, te je INA d.d. na raspolaganju imala 8% prihoda za pokrivanje troškova.

- Neto marža profita

**Tablica 21 Izračun neto marže profita INA d.d.**

Opis	2017.	2018.
Dobit nakon poreza	1.426 (mil. kn)	1.334 (mil. kn)
Prihod od prodaje	17.578 (mil. kn)	21.070 (mil. kn)
Neto marža profita	8%	6%

Izvor: izrada autorice

$$\text{Neto marža profita} = \frac{\text{dobit nakon poreza}}{\text{prihod od prodaje}}$$

Dobiveni rezultati pokazuju da je INA d.d. u 2017.g. na raspolaganju imala 8% prihoda u vidu dobiti s kojom može slobodno raspolagati. Za 2018. je to iznosilo 6%.

- Pokazatelj povrata na ukupnu imovinu (ROA)

**Tablica 22 Izračun pokazatelja povrata na ukupnu imovinu INA d.d.**

Opis	2017.	2018.
Dobit nakon oporezivanja	1.426 (mil. kn)	1.334 (mil. kn)
Ukupna imovina	19.214 (mil. kn)	20.887 (mil. kn)
ROA	0,07	0,06

Izvor: izrada autorice

$$\text{Pokazatelj povrata na ukupnu imovinu} = \frac{\text{dobit nakon oporezivanja}}{\text{ukupna imovina}}$$

Prema podacima dobivenim u tablici INA d.d. 2017. godine je na 100 investiranih jedinica u imovinu ostvarila 7 jedinica operativnog dobitka. U 2018. godini na 100 jedinica investiranih u imovinu ostvarili su 6 jedinica operativnog dobitka.

➤ Pokazatelj povrata na ukupni kapital (ROE)

**Tablica 23 Izračun pokazatelja povrata na ukupni kapital INA d.d.**

Opis	2017.	2018.
<b>Dobit nakon oporezivanja</b>	1.426 (mil. kn)	1.334 (mil. kn)
<b>Kapital</b>	11.881 (mil. kn)	12.352 (mil. kn)
<b>ROE</b>	0,12	0,11

Izvor: izrada autorice

$$\text{Stopa povrata kapitala} = \frac{\text{dobit nakon oporezivanja}}{\text{kapital}}$$

Prema rezultatima dobivenim u tablici INA d.d. u 2017. godini na 100 jedinica vlastitog kapitala ostvaruje 12 jedinica dobiti nakon oporezivanja. U 2018. godini na 100 jedinica vlastitog kapitala ostvarili su 11 jedini dobiti nakon oporezivanja.

### 5.1.3. PROIZVODNJA, OPERACIJE I TEHNIKA

U funkcijskoj analizi proizvodnje poduzeća promatraju se sirovine (zalihe), obrtaj zaliha, lokacije postrojenja poduzeća te inovacije i patenti. Navedeno će biti objašnjeno u nastavku na primjeru INA d.d.

- **Trošak sirovina i njihova raspoloživost**

Nafta predstavlja najvažniju sirovina za INA d.d. uz prirodni plin. Nafta je jedan od najvažnijih izvora energije u svijetu te se u pitanje dovodi mogućnost opskrbe poduzeća naftom dugoročno iz razloga što je nafta neobnovljiva sirovina (postavlja se pitanje koliko je na zemlji ostalo nafte). Drugi razlog koji dovodi u pitanje korištenje nafte su klimatske promjene uzrokovane izgaranjem fosilnih goriva.

Prema podacima iz godišnjih izvješća INA d.d. trošak sirovina, materijala i energije za 2017. godinu iznosi je 8.818 mil. kn, a u 2018. godini trošak je iznosio 11.819 mil. kn. INA d.d. vlastitom proizvodnjom nafte i plina ne pokriva potrebe tržišta, odnosno količine nisu dostatne, pa dio uvozi i prerađuje u svojim rafinerijama. Primjerice, količina prerađene domaće nafte u 2018. iznosila je 552 kt, a uvozne 2.965 kt.

- **Obrtaj zaliha**

Obrtaj zaliha se koristi za prikaz kojom brzinom poduzeće obrne svoje zalihe u nekom vremenskom razdoblju. Koeficijent obrta zaliha već je izračunat za INA d.d. kod financijskih pokazatelja aktivnosti. Dobiveni rezultati su prikazali da su zalihe INA d.d. za 2017. godinu obrnute 8,7 puta, a za 2018. godinu 8,96 puta. Prema podacima iz godišnjeg izvješća INA d.d. vrijednost zaliha poduzeća u 2017. godini iznosila je 2.021 mil. kn, te 2.351 mil. kn u 2018. godini.

- **Lokacija postrojenja**

INA d.d. na području Hrvatske ima dvije rafinerije: rafineriju Sisak i rafineriju Rijeka. U obje rafinerije implementiran je nov način rada radi bolje iskorištenosti i povezanosti između te dvije lokacije (*npr. povećani transferi poluproizvoda radi bolje iskorištenosti postrojenja obiju rafinerija*). Ranije su sekundarna postrojenja u rafineriji Sisak radila kontinuirano, dok su primarna postrojenja bila u tzv. blok načinu radu.

Na području Hrvatske INA ima 38 naftnih polja u proizvodnji, te 29 plinskih polja.

U Egiptu INA ima jednu koncesiju na kojoj je operator (East Yidma), te tri na kojima nije operator (North Bahariya, Ras Qattara i West Abu Gharadig). Postrojenja za proizvodnju i istraživanje INA ima i u Angoli (Blok 3/05 i Blok 3/05 A)

- **Inovacije i patenti**

Već preko pola stoljeća radnici INA d.d. prijavljuju inovacijske prijedloge koji su svrstani u neke od sljedećih kategorija: patent, tehničko unapređenje, industrijski dizajn, korisna ideja i sl. Osvojili su velik broj nagrada za svoje izume kako u Hrvatskoj tako i u inozemstvu.

INA d.d. u skladu s poslovnim interesima štiti: „ime INA međunarodnom registracijom koja osigurava zaštitu u 27 zemalja, 50 žigova u Hrvatskoj, 23 žiga u Sloveniji, 20 žigova u Makedoniji, 25 žigova u Bosni i Hercegovini, 15 žigova u Srbiji, 11 žigova u Albaniji, 13 žigova na Kosovu, 16 žigova u Crnoj Gori, 9 žigova u mađarskoj, 7 industrijskih dizajna u Hrvatskoj, pet industrijskih dizajna u Bosni i Hercegovini i Sloveniji, četiri industrijska dizajna u Srbiji, Makedoniji, Crnoj Gori i na Kosovu, te internet domene u Makedoniji i Bosni i Hercegovini“. (Godišnje izvješće INA d.d. za 2018. godinu)

#### **5.1.4.KADROVI**

Kadrovi za svako poduzeće predstavljaju jedan od najvažnijih resursa koji donosi vrijednost za poduzeće. U nastavku će se analizirati kadar INA d.d. (vještine zaposlenika, troškovi, nagrade, mogućnosti napredovanja i sl.).

- **Vještine zaposlenika**

Kao što je navedeno u temeljnim vrijednostima INA d.d. zaposlenici su jedna od četiri ključnih vrijednosti za njih. INA ima stručan i kvalitetan kadar koji na brojne načine pridonosi poduzeću. Zaposlenici Ine dobivaju brojna priznanja i nagrada od strane domaćih i svjetskih institucija za doprinos tehnološkom razvoju, inovacije i sl. Unutar Ine donesen je interni dokument pod nazivom „*Definiranje razvojnih potreba, planiranje i provedba razvojnih i obrazovnih programa unutar INA Grupe*“ koji propisuje politike i propise organiziranja razvojnih i obrazovnih programa za zaposlenike poduzeća. Cilj provedbe ovog programa je poboljšanje vještina i kompetencija zaposlenika kako bi stvarali dodatnu vrijednost za poduzeće i poboljšali radni učinak.

INA d.d. provodi različite programe kako bi privukli visokoobrazovani kadar. Osim za privlačenje visokoobrazovanog kadra ti programi sad ciljaju i privlačenje kadra sa srednjom stručnom spremom. Neki od tih programa su: pripravnički program Growww (zapošljavanje mladih diplomanata), FRESHHH (online natjecateljska igra za studente u kojoj virtualno upravljaju kompanijom), Junior Freshhh (natjecanje u prirodnim znanostima – online), programi za stipendije i sl. Prosječan broj sati treninga po radniku u 2018. godini iznosi je 24,40h.

- **Troškovi zaposlenika**

**Tablica 24 Troškovi zaposlenika INA d.d. u mil. kn**

<b>Troškovi zaposlenika</b>	<b>2017.</b>	<b>2018</b>
<b>Neto plaće</b>	476	486
<b>Porezi i doprinosi za mirovinsko i zdravstveno osiguranje</b>	334	348
<b>Ostali troškovi vezani za plaće</b>	99	116
<b>UKUPNO</b>	909	950

**Izvor:** izrada autorice prema podacima iz Godišnjeg izvješća za 2018. - INA d.d.

Troškovi zaposlenika INA d.d. u 2017. godini iznosili su 909 mil. kn, a u 2018. godini 950 mil. kn.

Osim troškova plaća u troškove zaposlenika još mogu ulaziti troškovi treninga i usavršavanja, bonusi, troškovi smještaja i sl. (Marzec, 2019). Prosječan trošak treninga po radniku u 2018. godini iznosi je 2.132 kn. Za ostale dodatne pogodnosti nisu pronađeni podaci o visini troškova.

- **Stimulativni sustavi nagrađivanja**

Sukladno Kolektivnom ugovoru zaposlenici INA d.d. imaju niz pogodnosti na raspolaganju, kao što su primjerice: božićnica, regres, dar za djecu povodom blagdana, troškovi prijevoza, dodatno zdravstveno osiguranje, jubilarna nagrada, otpremnina, pogodnosti za majke i trudnice i sl. Uz ove navedene pogodnosti putem BeneFIT platforme INA nudi svojim zaposlenicima 150 pogodnosti unutar 20 kategorija (sport i fitness, putovanja, kupovina, gastronomija i sl).

Zaposlenici također imaju mogućnost fleksibilnog rada (radno vrijeme ili rad od kuće).

Uz definirani sustav pogodnosti, u Ini je uspostavljen sustav davanja nagrada i priznanja radnicima. Neki od programa za nagrađivanje i davanje priznanja su: Priznanje za najboljeg trenera INA Akademije, Nagradi kolegu (NajMentor/ica, Srdačan osmijeh, NajKolega/ica, Najmenadžer/ica i sl.), Priznanja za projekte, Nagrada za doprinos u području zaštite zdravlja, održivog razvoja i sigurnosti i okoliša (SMART izvođač, SMART radnik i sl.), Eiffel program i sl.

- **Sustav napredovanja**

U INA d.d. se temeljem procjena radnog učinka, potencijala te kompetencija svakog zaposlenika izrađuju IDP, odnosno individualni razvojni planovi.

INA d.d. koristi program TLC (tehnička ljestvica karijere) koja zaposlenicima daje informacije potrebne o uvjetima koje moraju ispuniti kako bi bili promovirani, odnosno kako bi mogli sagledati sve mogućnosti za razvoj vlastitog karijernog puta. Individualni razvojni plan se definira za svakog zaposlenika posebno nakon što se izradi procjena tehnoloških znanja zaposlenika. Ovakve procjene daju uvid koje kompetencije i znanja zaposlenici trebaju unaprijediti. Mogućnosti promocije motiviraju zaposlenike na daljnje usavršavanje te ih zadržava u poduzeću što je krajnji cilj. TLC je od 2016.g. Implementiran za zaposlenike iz područja Istraživanje i proizvodnja nafte i plina te Rafinerija i marketing. Program je proširen 2018. godine i na netehničke radnike iz odjela kao što su Informatički servisi i Ljudski resursi.

### **5.1.5.MENADŽMENT KVALITETE**

Pod segmentom menadžment kvalitete pokušat će se objasniti kakav odnos s dobavljačima i kupcima ima INA d.d., kakva je interna praksa podizanja kvalitete unutar Ine, te koje procedure za nadzor kvalitete koriste.

- **Odnos s kupcima i dobavljačima**

INA d.d. 1. listopada 2018. godine uspostavila je novi odjel *Usluga kupcima i maloprodaja* s ciljem da se postojeća maloprodajna mreža iskoristi kao platforma za pružanje najboljih i najkvalitetnijih usluga i proizvoda svojim kupcima. Osnovana je i nova organizacijska jedinica *Upravljanje odnosima s kupcima* čiji je cilj ulaganje i poboljšanje u odnos s kupcima, upravljanje podacima o kupcima, digitalizaciju i sl. INA je pokrenula niz projekata poput razvoj digitalnih platformi, marketing preko Vibera i SMS poruka koristeći podatke iz baze kupaca, mobilno plaćanje, Paysafe kartica itd. S ciljem poboljšanja odnosa s postojećim kupcima kao i privlačenja novih. Uzimajući u obzir sve veće potrebe kupaca te njihove želje INA provodi nekoliko istraživanja kako bi osigurali da kupcima isporučuju ono što oni žele. Budući da INA d.d. u vlastitoj proizvodnji ne proizvodi dostatne količine za potrebe svog tržišta, dio sirovina namiruje uvozom, odnosno nabavom. Budući da su sirovine nafte i plina ključ poslovanja Ine, nastoje graditi kvalitetne odnose sa svojim dobavljačima kako bi osigurali točnu, brzu, te kvalitetnu isporuku sirovina. Mješavinom spot i terminskih ugovora za nabavu sirovina poduzeću je omogućena veća fleksibilnost nabave. Veća količina prodaje goriva i negoriva u 2018. godini dovelo je Inu u bolju pregovaračku poziciju sa dobavljačima. INA d.d. 2018. godine sklopila je 3 osnovna fleksibilna ugovora za nabavu plina s 3 različita dobavljača.

- **Procedure za nadzor kvalitete**

INA d.d. je uvela upravljanje kvalitetom na sve poslovne procese čiji je cilj poboljšati poslovne procese i daljnje razvijanje kvalitete proizvoda i usluga. Sustav kvalitete u INA d.d. nadzire se internim i eksternim revizijama, kao i revizijama dobavljača. *„Bolji nadzor INA d.d. postiže suradnjom sa revizijom zaštite zdravlja i sigurnosti, internom revizijom, te usklađenosti s regulativom i revizijom sigurnosti“*. (Službena stranica INA d.d.)

INA posjeduje certifikate u skladu s normama:

- *„ISO 9001*
- *ISO 14001*
- *ISO 50001*
- *OHSAS 18001*
- *EU-ISCC“*

- **Interna praksa podizanja kvalitete**

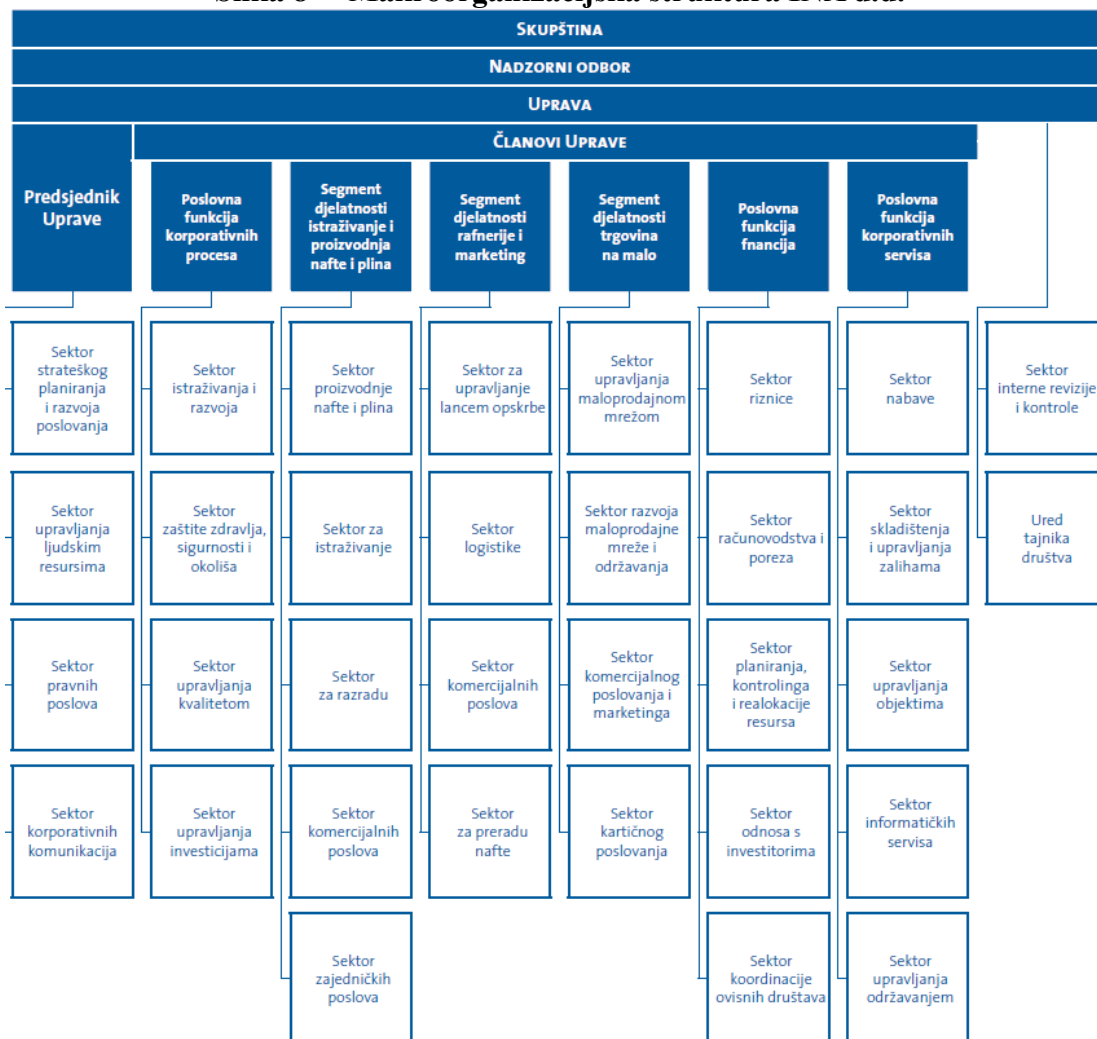
U 2018. godini INA d.d. uvodi poboljšanja u segmentu nadzora interne revizije i edukacije o kvaliteti. INA posjeduje norme koje određuju kakva mora biti specifikacija kvalitete usluga i proizvoda, koje su norme za izradu elemenata vizualnog identiteta, te propisuju pravila u područjima poslovne komunikacije. Interna revizija provedena 2018. godine uključivala je reviziju četiri norme, te devet sigurnosno-tehničkih listova. INA d.d. kvalitetu podiže i provedbom brojnim istraživanja o potrebama i zahtjevima kupaca, prepoznatljivosti kompanije i sl.

## 5.1.6. ORGANIZACIJA I OPĆI MENADŽMENT

Pod segmentom organizacija i opći menadžment prikazat će se organizacijska struktura INA d.d. te organizacijska klima unutar poduzeća.

- Organizacijska struktura

Slika 8 – Makroorganizacijska struktura INA d.d.



Izvor: godišnje izvješće INA d.d.

INA d.d. ima širok raspon djelatnosti unutar poduzeća kao što se može vidjeti i iz prikazane slike. Djelatnosti obuhvaćaju područja od strateškog planiranja i razvoja, istraživanja i proizvodnje nafte i plina, upravljanja lancem opskrbe, nabave, maloprodaje te unutarnje revizije i kontrole.

Kao što je ranije navedeno, upravljačka struktura INA d.d. sastoji se od Nadzornog odbora, Uprave te Vijeća operativnih direktora. Uz Upravu poduzeća, Vijeće direktora je odgovorno je za poslovanje pojedinih djelatnosti INA d.d.

- **Organizacijska klima**

Organizacijska klima odražava percepciju zaposlenika o organizaciji kojoj pripadaju. Zaposlenici su pod utjecajem klime i atmosfere u organizaciji, te to utječe na njihova ponašanja.

Za INA d.d. zaposlenici predstavljaju jednu od četiri temeljne vrijednosti poduzeća. INA d.d. u sklopu svog poslovanja nudi brojne pogodnosti i programe za svoje zaposlenike kako bi bili zadovoljni te kako bi klima i atmosfera unutar organizacije bile pozitivne. Brojnim programima se INA trudi privući mlade talente te iz zadržati u poduzeću. Primjerice, INA je održala radionicu za svoje zaposlenike pod nazivom "Dani upoznavanja novozaposlenih na maloprodajnim mjestima". Cilj radionice je bio upoznavanje novih i starih zaposlenika sa svim pravima i pogodnostima koje imaju kao zaposlenici INA d.d. Na taj način su željeli pokazati zaposlenicima da su važni za organizaciju te omogućiti ugodno radno okruženje. INA također svojim zaposlenicima daje čitav niz nagrada kao izvor motivacije i zadovoljstva što u konačnici dovodi do bolje radne atmosfere ("NajKolega/ica", "Najmentor/ica", "Srdačni Osmijeh" i sl.)

## 5.2. ANALIZA RESURSA INA d.d.

U literaturi se navodi više podjela resursa poduzeća. Neke od podjela su na fizičke, financijske, ljudske i informacijske, zatim na fizičke, organizacijske i ljudske. Neki autori resurse još dijele na "opipljive" i "neopipljive". Također, postoje i podjele na prirodne, tehnološke, financijske i ljudske resurse.

Da bi procijenili vrijednost svojih resursa poduzeća koriste tzv. VRIO okvir. Za VRIO analizu INA d.d. resursi će se podijeliti na prirodne, tehnološke, financijske i ljudske resurse.

**Tablica 25 VRIO okvir za INA d.d.**

Resursi INA d.d.	Je li resurs vrijedan?	Je li resurs rijedak?	Je li resurs skupo imitirati?	Je li resurs iskorišten od organizacije?	Konkurentske implikacije
<b>Prirodni resursi</b>	DA	DA	DA	DA	<b>Konkurentska prednost</b>
<b>Tehnološki resursi</b>	DA	DA	DA	DA	<b>Privremena konkurentska prednost</b>
<b>Financijski resursi</b>	DA	NE	NE	DA	<b>Konkurentski zaostatak</b>
<b>Ljudski resursi</b>	DA	DA	DA	DA	<b>Održiva konkurentska prednost</b>

Izvor: izrada autorice



Iz prikazane tablice se može vidjeti da su prirodni resursi, tehnološki te ljudski resursi, resursi koji stvaraju najveću vrijednost za INA d.d.

➤ Prirodni resursi predstavljaju naftu i plin koji su ključ proizvodnje Ine i zato je resurs vrijedan. Resurs je rijedak zato što ne postoje neograničene količine nafte i plina na zemlji. Resurs je skupo imitirati iz razloga što za poduzeća imitiranje nafte i plina nekom drugom sirovinom ili izvor energije nije jeftin nit jednostavan proces. Resurs je iskorišten od strane organizacije – INA proizvodi naftu i plin, te ih prerađuje za potrebe svog poslovanja.

➤ Tehnološki resursi vrijedni su za poduzeće zato što se cijela proizvodnja oslanja na tehnologiju. Resurs je rijedak jer poduzeće ulaže u razvijanje nove tehnologije, te su jedini na području Hrvatske koji koriste RPA tehnologiju. Resurs je skupo imitirati jer takva razina tehnologije zahtijeva značajna ulaganja, te manja poduzeća ne bi mogla konkurirati u tom pogledu. Tehnologija je dobro iskorištena od strane poduzeća. Primjerice, INA je 2018. godine automatizirala rad 20 bušotina na način da proizvode koristeći dubinske pumpe s klipnim šipkama koje su pogonjene njihovim silama te su na taj način povećali broj automatiziranih bušotina na 60.

➤ Financijski resursi su vrijedni za poduzeće iz razloga što svako ulaganje zahtijeva financijske resurse odnosno novac. Financijski resursi nisu rijetki iz razloga što su većini poduzeća dostupni različiti oblici kredita čime mogu financirati svoje poslovanje i ulaganja. Resurs nije skupo imitirati jer primjerice istu vrstu kredita može dobiti i drugo poduzeće. Financijski resursi su iskorišteni od strane poduzeća na način da INA stalno ulaže u svoju tehnologiju, proizvodnju, postrojenja i sl.

➤ Ljudski resursi su vrijedni zato što bez dobrih radnika i dobrog menadžmenta poduzeće ne može poslovati uspješno. Ljudski resursi su rijetki iz razloga što stručnu i kvalitetnu radnu snagu nije lako pronaći. Ljudske resurse je skupo imitirati iz razloga što uopće nije moguće kopirati dvije osobe te njihova znanja, vještine i kompetencije, eventualno se može treningom i obrazovanjem usavršavati kadar što opet iziskuje vrijeme i novac i možda rezultati opet neće biti dovoljno dobri. U ovakvim situacijama poduzeća češće idu na opciju prisvajanja kadra od drugog poduzeća. INA d.d. iskorištava vrijednost svoje radne snage maksimalno. INA nudi različite mogućnosti treninga i usavršavanja za svoje zaposlenike.

### **5.3. ANALIZA LANCA VRIJEDNOSTI INA d.d.**

Lanac vrijednosti predstavlja interne aktivnosti poduzeća prilikom pretvaranja inputa u outpute. Aktivnosti lanca vrijednosti dijele se na primarne i potporne. U nastavku će biti prikazane aktivnosti lanca vrijednosti INA d.d.

➤ **Primarne aktivnosti:**

❖ Ulazna logistika:

Glavne sirovine za proizvodnju INA d.d. su nafta i plin. INA na području Hrvatske posjeduje 38 naftnih, te 11 plinskih polja, te nekoliko tisuća bušotina koje se koriste za eksploataciju nafte i plina. Budući da vlastita eksploatacija nafte i plina ne pokriva potrebe tržišta, INA uvozi dio sirovina. Nafta i plin se zatim skladište prije transporta u proizvodna postrojenja za pretvorbu u gotove proizvode.

❖ Operacije:

Dvije rafinerije su u vlasništvu INA d.d., rafinerija Rijeka i rafinerija Sisak. Nafta i plin koji se skladište nakon nabave i vlastite eksploatacije u ovom stadiju se pretvaraju u gotove proizvode, odnosno transportom se dostavljaju u proizvodna postrojenja. Nafta se prerađuje u navedenim rafinerijama. Gotovi proizvodi se zatim skladište otkud su spremni za transport krajnjim potrošačima.

❖ Izlazna logistika:

U sustavu maloprodaje INA opskrbljuje više od 500 lokacija gotovim proizvodima (goriva, maziva, UNP i sl.). Za transport goriva posjeduje više od 250 autocisterni, više od 500 željezničkih cisterni te 6 brodova. Svoje benzinske postaje, odnosno maloprodajne lokacije opskrbljuje ovisno o narudžbama i potražnji. Osim maloprodajne mreže, INA posjeduje i veleprodajnu mrežu kojom dostavlja gotove proizvode drugim poduzećima.

❖ Marketing i prodaja:

INA d.d. koristi se različitim aktivnostima kako bi privukli potencijalne kupce i zadržali postojeće. Dio marketinških aktivnosti provodi se putem Viber i SMS poruka (prema bazi kupaca Ine). Neke od drugih marketinških aktivnosti kao što su kampanja za zimsko dizel gorivo Arktik, Classplus goriva, Samsung asortiman, Bosch i sl. dovele su do veće prepoznatljivosti kod kupaca te povećanju prodaje iz različitog asortimana. Također, INA diverzificira ponudu svojih proizvoda i usluga kako bi privukli veći broj kupaca i prilagodili se njihovim željama i potrebama. INA je također sponzor raznim aktivnostima i događanjima što vodi većoj prepoznatljivosti kod kupaca.

❖ Usluge:

Pružanje post-prodajnih usluga pomaže poduzećima u izgradnji kvalitetnog odnosa s kupcima iz razloga što post-prodajne usluge daju kupcima dodatnu vrijednost. INA d.d. svojim kupcima nakon kupnje maziva nudi pomoć svoje tehničke podrške stručnjaka, da odgovore na sva pitanja koja bi kupci mogli imati o proizvodu i korištenju. Također, nakon korištenja proizvoda kupcima se nudi mogućnost da poduzeće za njih zbrine iskorišteni proizvod kao otpad. Zauljena plastična ambalaža zauljeni otpad besplatno se može predati na bilo kojoj benzinskoj postaji Ine.

➤ **Potporne aktivnosti:**

❖ Infrastruktura organizacije:

Infrastruktura uključuje fizičke prostore koje koristi poduzeće. Za Inu su to postrojenja za proizvodnju, istraživanje nafte i plina, skladišta te glavni uredi.

❖ Upravljanje ljudskim potencijalima:

INA provodi različite programe za privlačenje i zapošljavanje nove radne snage. Također, svojim zaposlenicima nudi brojne mogućnosti usavršavanja i daljnjeg obrazovanja, kao i dostupnost radionica za informiranje o pogodnostima koje posjeduju kao zaposlenici poduzeća.

❖ Tehnološki razvoj:

INA kontinuirano ulaže u razvoj tehnologije, kako bi našli optimalnije načine proizvodnje nafte i plina, kao i eksploatacije istih. Primjerice, INA je jedino poduzeće u Hrvatskoj koje koristi RPA tehnologiju.

❖ Nabava:

INA koristi kombinaciju spot i terminskih ugovora s nekoliko dobavljača nafte i plina.

## 6.ZAKLJUČAK

Na poduzeća djeluju unutarnji i vanjski čimbenici okoline. Poduzeća moraju analizirati svoju internu i eksternu okolinu kako bi mogli pravovremeno reagirati na promjene koje se događaju pod utjecajem interne i eksterne okoline. Analiza okoline predstavlja strateški alat poduzeća. Eksterna okolina poduzeća dijeli se na opću (političko pravna, ekonomska, sociokulturna i tehnološka okolina) i poslovnu okolinu ili okolinu zadatka (konkurenti, kupci, dobavljači, sindikati, regulatori, i partneri). Na eksterne čimbenike poduzeća uglavnom ne mogu utjecati. Interna okolina predstavlja okolinu poduzeća koja se nalazi u samom poduzeću, odnosno interna okolina su osnovni dijelovi poduzeća (struktura, kadar, resursi, kultura, postrojenja i sl.). Buble (2000) dijelove „*interne okoline sažeo je u tri osnovne skupine: organizacijska struktura, kultura i resursi*“. Da bi se uspješno izradio profil poduzeća odnosno analizirala njegova interna okolina najčešće se provode funkcijska analiza (marketing, financijski pokazatelji, proizvodnja, operacije i tehnika, kadrovi, menadžment kvalitete, organizacija i opći menadžment), analiza resursa te analiza lanca vrijednosti.

INA d.d. europska je naftna kompanija osnovana 1.1.1964. godine. INA ima dvije rafinerije, rafinerija Sisak i rafinerija Rijeka, te više od 500 maloprodajnih lokacija. Temeljne djelatnosti INA d.d. mogu se svrstati pod tri odjela: *Istraživanje i proizvodnja nafte i plina, Rafinerije i Marketing te Usluge kupcima i maloprodaja*. Većinski vlasnik Ine je MOL. U dioničarskoj strukturi udjela još imaju Vlada Republike Hrvatske te Institucionalni i privatni investitori.

Provedenom funkcijskom analizom INA d.d. dobivene su sljedeće informacije: po pitanju post-prodajnih usluga INA nudi tehničku pomoć stručnjaka svojim kupcima te besplatno zbrinjavanje otpada, nadalje, provedbom različitih istraživanja te primjenom njihovih rezultata nastoje povećati zadovoljstvo kupaca čime žele osigurati kvalitetan odnos i njihovu lojalnost. INA kontinuirano ulaže u svoja maloprodajna mjesta čime nastoje obogatiti trenutnu ponudu, odnosno diverzificirati trenutni asortiman kako bi zadovoljili potrebe što većeg broja kupaca. Neki od proizvoda Ine obuhvaćaju: motorna goriva, loživa ulja, aviogoriva, maziva, ukapljeni naftni plin, brodska goriva i sl. Nadalje, INA posjeduje izravne i neizravne oblike distribucije. Osnovna tržišta Ine su Hrvatska i BiH, no izvoze i na nekoliko drugih tržišta. Prema rezultatima izračuna financijskih pokazatelja poduzeće se 2018. godine 60% financiralo vlastitim kapitalom te 40% dugom, također izračunom koeficijenta financiranja vidljivo je blago povećanje dugova poduzeća u odnosu na prethodnu godinu, prema koeficijentu tekuće likvidnosti poduzeće ne može podmiriti svoje kratkoročne obveze, prema pokazateljima aktivnosti kratkotrajna imovina se obrtala 4,56 puta u 2018., te su zalihe obrnute 8,96 puta. Prema pokazateljima ekonomičnosti poduzeće posluje s dobitkom. Inini zaposlenici su dobili brojna priznanja i nagrade za svoje inovacije. INA kontinuirano ulaže u svoje zaposlenike nudeći im mogućnosti usavršavanja i daljnjeg obrazovanja. Također, implementirali su nekoliko programa za privlačenje novih mladih talenata. INA svojim zaposlenicima omogućuje ravnopravne mogućnosti napredovanja koristeći tehničku ljestvicu karijere, nudi im razne beneficije i pogodnosti kao i nagrade. INA posjeduje nekoliko certifikata kvalitete. Upravljačka struktura INA d.d. sastoji se od Nadzornog odbora, Uprave te Vijeća operativnih direktora.

Provedenom analizom resursa INA d.d. dobiveni su sljedeći podaci: resursi INA d.d. podijeljeni su u radu na prirodne, tehnološke, financijske i ljudske resurse. Provedbom VRIO analize resursi koji donose najveću vrijednost za INA d.d. su prirodni, tehnološki i ljudski resursi. Financijski resursi nisu zanemari samo imaju manju vrijednost za poduzeća iz razloga što su lako dostupni (nisu rijetki), te ih nije skupo imitirati. Tehnološki resursi su vrijedni za poduzeća jer osim što ispunjavaju sve ostale uvjete (rijetki su, skupo ih je imitirati, te su iskorišteni od strane poduzeća) cijela proizvodnja INA d.d. se oslanja na kvalitetnu i učinkovitu tehnologiju. Prirodni resursi su vrijedni jer osim što ispunjavaju sve uvjete VRIO okvira ključ su proizvodnje poduzeća (nafta i plin). Ljudski resursi uz sve ispunjene uvjete vrijednost su za poduzeće jer je stručan kadar ono što omogućuje uspjeh poduzeća.

Provedenom analizom lanca vrijednosti dobiveni su sljedeći podaci:

Ulazna logistika: INA uvozi dio sirovina (nafta i plin) jer vlastite količine eksploirane nafte i plina ne pokrivaju potrebe tržišta. Nafta i plin se nakon toga skladište prije transporta u proizvodna postrojenja. Operacije: nafta i plin se proizvode u gotove proizvode, nakon čega se skladište te su spremni za dostavu krajnjim potrošačima. Izlazna logistika: u sustavu maloprodaje INA opskrbljuje više od 500 lokacija gotovim proizvodima. Svoje maloprodajne lokacije opskrbljuje ovisno o narudžbama i potražnji. Osim maloprodajne mreže, INA posjeduje i veleprodajnu mrežu kojom dostavlja gotove proizvode drugim poduzećima. Marketing i prodaja: INA d.d. koristi se različitim aktivnostima kako bi privukli potencijalne kupce i zadržali postojeće. Dio marketinških aktivnosti provodi se putem Viber i SMS poruka, kampanjama za određene proizvode i sl. INA također sponzorira različite aktivnosti i događaje čime promoviraju poduzeće. Usluge: po pitanju post-prodajnih usluga INA nudi tehničku pomoć stručnjaka svojim kupcima te besplatno zbrinjavanje otpada.

Opstanak i razvoj poduzeća ovisi i o internoj i o eksternoj okolini. I jedna i druga su od presudnog značaja za poduzeće. Provođenjem analize interne okoline poduzeće dobiva važne informacije i podatke o procesima unutar samog poduzeća. Provođenje analize interne okoline predstavlja strateški alat za poduzeće. Na temelju informacija koje se dobiju analizom poduzeće može napraviti efikasniju poslovnu strategiju. Nakon provođenja interne analize, poduzeća imaju bolji uvid u stvarno stanje unutar poduzeća, odnosno imaju potrebne informacije za donošenje određenih strateških odluka koje se tiču pojedinih dijelova poduzeća. Provedbom analize interne okoline poduzeća dobivaju informacije o zaposlenicima, postrojenjima i proizvodnji, financijskom stanju, resursima, lancu vrijednosti, kvaliteti, organizacijskoj strukturi, klimi i sl.

## LITERATURA:

### Znanstveni članci:

1. Atashfaraz, M., Sadr Abadi, M. H., (2016), Impact of E-Service Innovation on Brand Equality and Customer Loyalty in Samsung International Corporation, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 36, str. 328, preuzeto s: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567116300442#!>
2. Barkauskas, V., Barkauskiene, K., Jasinskas, E., (2015) Analysis of Macro Environmental Factors Influencing the Development of Rural Tourism: Lithuanian Case, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 213, str. 170-171, preuzeto s: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815057687>
3. Barney, J., (1991) Firms Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, str. 101-102, preuzeto s: [http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202011/S10/Barney%20\(1991\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf)
4. Bogdanović, M., (2009) Organizacijska klima u Hrvatskom organizacijskom prostoru, što i kako razvijati?, *Tranzicija*, Vol. 11 No. 23-24, str.1-2, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/44547>
5. Bojanović, B., (2015) Analiza nadzora sustava upravljanja kvalitetom od strane najvišeg vodstva organizacije, *Tehnički glasnik*, Vol. 9 No. 3, str. 321-322, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/146255>
6. Brown, W., Bryson, A., Forth, J., (2009) Competition and the Retreat from Collective Bargaining, str.3., preuzeto s: <https://www.repository.cam.ac.uk/bitstream/handle/1810/229491/0831.pdf?sequence=2>
7. Dlačić, J., Žabkar, V., (2012) Predanost u odnosu, relacijska pravednost te imidž poduzeća kao elementi razvoja odanosti potrošača, *Economic research-Ekonomska istraživanja*, Vol.25 No.2, str. 505, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=128964](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=128964)
8. Dorotić, M., (2005.) Promjena strateškog fokusa u marketingu – razvoj relationship marketing paradigme, *Market-Tržište*, Vol.17 No. 1-2, str.7, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=34575](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=34575)
9. Drljača, M., (2005) Prodaja kao funkcija, *Suvremena poslovna znanja*, No.22, str.3-5, preuzeto s: [https://bib.irb.hr/datoteka/520974.Prodaja\\_kao\\_funkcija.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/520974.Prodaja_kao_funkcija.pdf)
10. Dukić, B., Gale, V., (2015) Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača, *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. 28 No. 2, str. 586-589, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=221369](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=221369)

- 11.Fabac, R., (2002) Kooperacija konkurentskih poduzeća komplementarnih resursa-poslovna snaga iz perspektive teorije igara, *Ekonomski pregled*, Vol. 53 No. 7-8, str. 753, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/28374>
- 12.Giljević, T., (2015) Okolina upravne organizacije, *Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku*, Vol. 31 No. 3-4, str. 213, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=229881](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=229881)
- 13.Grgić, D., (2007), Imidž poduzeća i njegov utjecaj na stvaranje konkurentске prednosti uslužnog poduzeća, *Ekonomski pregled*, Vol.58 No.9-10, str.567, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=26608](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=26608)
- 14.Grgurev, I., Vukurepa I., (2015) Uloga sindikata u doba gospodarske krize u Hrvatskoj, *Zbornik pravnog fakulteta u Zagrebu*, Vol.65 No. 3-4, str. 291, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=219947](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=219947)
- 15.Ježovita, A., (2016) Analiza marže profita kao odrednice profitabilnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, No. Posebno izdanje 2016., str. 185-186, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/203924>
- 16.Lozić, J., (2017) Lanac vrijednosti u medijskoj industriji: prilagođavanje lanca vrijednosti u postindustrijskom razdoblju, *Zbornik sveučilišta Libertas*, Vol. 1-2 No. 1-2, str. 73-72, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=281373](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=281373)
- 17.Markov, Ž., (2016) Neovisni regulatori, *Policija i sigurnost*, Vol. 25 No. 1., str 63-65, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/160613>
- 18.Mateljak, Ž., Dulčić, Ž., Ljoljić, Z., (2018) Utjecaj primijenjenih tipova organizacijskih struktura na efikasnost poduzeća u prehrambenoj industriji Splitsko-dalmatinske županije, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 16 No. 1, str. 79, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=297661](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=297661)
- 19.Mecanović, I., (2012) Državne regulatorne agencije u funkciji regulacije tržišta i tržišne konkurencije, *Pravni vjesnik: časopis za pravne i društvene znanosti Pravnog fakulteta Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku*, Vol 28. No. 3-4, str. 66, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/134389>
- 20.Miočević, D., (2011) Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća, *Market-Tržište*, Vol. 23 No. 1, str. 28, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=110466](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=110466)
- 21.Miočević, D., (2011) Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća, *Market-Tržište*, Vol. 23 No. 1, str.27-28, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/74450>
- 22.Omazić, M.A., Đuričković, A., Vlahov, R.D., (2012) Povezanost organizacijske strukture poduzeća i uspješnosti projekta, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 10 No. 2, str.6, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=137045](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=137045)

23. Popović Petrušić, H., (2017) Kontroling kao instrument uspješnog upravljanja zalihama, *FIP-financije i pravo*, Vol.5 No.1, str. 108, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/185843>
24. Rašić Jelavić, S., Brkić, I., (2016) PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol 14. No. 1, str. 66-68, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=238813](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=238813)
25. Ribić, D., (2010) Sposobnost zaduživanja trgovačkih društava, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, Vol.1 No.1, str.92, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/67849>
26. Shambaugh, J., Nunn, R., Portman, B., (2017) Eleven facts about Innovations and Patents, *Economic facts-The Hamilton Project*, str 1., preuzeto s: [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/12/thp\\_20171213\\_eleven\\_facts\\_innovation\\_patents.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/12/thp_20171213_eleven_facts_innovation_patents.pdf)
27. Soče Kraljević, S., Pavičić S., Imidž kao konkurentna prednost na primjeru namještaja „Pavičić“, *Mostariensia : časopis za društvene i humanističke znanosti*, Vol.20 No.1-2, str.242, [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=252139](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=252139)
28. Suchánek, P., Králová, M., (2018) Customer satisfaction and different evaluation of it by companies, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, Vol. 31. No. 1, str. 1330, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=303007](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=303007)
29. Tafra J., Graovac P., Budimir Šoško, G., (2017) Povezanost motivacije i sustava nagrađivanja zaposlenika s uspješnosti upravljanja ljudskim potencijalima u malim i srednjim poduzećima, *Obrazovanje za poduzetništvo*, Vol. 7 No.1, str. 50-51, preuzeto s: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL\\_Vol7\\_No1\\_49\\_61.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL_Vol7_No1_49_61.pdf)
30. Velimirović D., Duboka, Č., (2016.) Utjecajni faktori uporabne kvalitete održavanja vozila, *Tehnički vjesnik*, Vol. 23 No. 5, str.1432, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=247010](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=247010)
31. Vouk, R., (2005) Uloga menadžmenta opskrbnog lanca u povećanju konkurentnosti poduzeća, *Ekonomski pregled*, Vol. 56 No. 11, str. 1013-1016, preuzeto s: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=15992](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=15992)
32. Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M., (2012) Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentne prednosti na primjeru automobilske industrije, *Ekonomska misao i praksa*, No. 1, str. 384-385, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/83800>
33. Vučemilović, V., (2015) Prednosti strategije upravljanja odnosom s kupcima, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, No. 3-4, str. 120, preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/149939>
34. Wagner, S. M., Johnson, J.L., (2004) Configuring and managing strategic supplier portfolios, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, str. 721, preuzeto s: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.461.8344&rep=rep1&type=pdf>



35.Xu, X., Coatney, K.T., (2015) Product market segmentation and output collusion within substitute products, *Journal of Economics and Business*, Vol.77, str.1, preuzeto s: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148619514000459#!>

### **Knjige:**

1.Bahtijarević-Šiber, F., (1999) Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str.939

2.Buble M., (2000) Management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 81-83

3.Katz, R. L.,(1974) Skills of an Effective Administrator, Harvard Business Review, str. 94

4.Mateša, Z., (2019) Uvod u strateški menadžment, MATE d.o.o., Zagreb, str. 128

5.Philip Kotler, Veronica Wong, J.Saunders, G.Armstrong (2006) Osnove marketinga, Mate, Zagreb, str. 552.

6.Shankar, V., Carpenter, G. S., (2012), Handbook of Marketing Strategy, Northampton: Edward Elgar Publishing Inc

### **Web izvori:**

1.Banton, C., (2019), Raw materials, Investopedia, preuzeto s: <https://www.investopedia.com/terms/r/rawmaterials.asp>

2.Bhasin, H., (2019) Product mix and Product line, preuzeto s: <https://www.marketing91.com/product-mix-product-line/>

3.Božić, M., (2008) Kanali distribucije, preuzeto s: <http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-kdistribucije.php>

4.Božić, M., (2008) Segmentacija tržišta, preuzeto s: <http://hcpm.agr.hr/biznis/mplan-segmentacija.php>

5.BusinessDictionary, preuzeto s: <http://www.businessdictionary.com/definition/business-partner.html> (pristupljeno 28.7.2019.)

6.Business-to-you, (2016), VRIO from Firm Resources to Competitive Advantage, preuzeto s: <https://www.business-to-you.com/vrio-from-firm-resources-to-competitive-advantage/>

7.Clatworthy, R., (2014) Defining Quality in Organisations, DATARAPT, preuzeto s: <https://www.datarapt.com/2017/04/14/defining-quality/>

8.Godišnje izvješće za 2018., INA d.d., [https://www.ina.hr/UserDocsImages/dokumenti/AR\\_2018\\_CRO\\_17\\_4\\_finn\\_compressed.pdf](https://www.ina.hr/UserDocsImages/dokumenti/AR_2018_CRO_17_4_finn_compressed.pdf)

9.Jurevicious, O., (2013) Value Chain Analysis, Strategic Management Insight, preuzeto s: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html>

10. Kolektivni ugovori, preuzeto s: <http://www.kolektivni-ugovori.info/kolektivno-pregovaranje/> (pristupljeno 27.07.2019.)
11. MBN (2015), What Is Flexible Pricing? Definition and examples, preuzeto s: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/flexible-pricing/>
12. Marzec, E., What Does an Employee Cost?, preuzeto s: <https://smallbusiness.chron.com/employee-cost-11917.html> (pristupljeno 27.8.2019.)
13. Mesarić, P., (2009) Temeljni pokazatelji analize financijskih izvještaja, str.7, preuzeto s: <http://finance.hr/wp-content/uploads/2009/11/mp14112010.pdf>
14. Mirković, M., (2018) VRIO Framework: Creating Sustained Competitive Advantage, CASCADE, preuzeto s: <https://www.executestrategy.net/blog/vrio-framework>
15. Siftić, L., (2016) Značaj post-prodajnih aktivnosti, preuzeto s: <http://savjetnik.ba/wp-content/uploads/2016/07/Znacaj-post-prodajnih-aktivnosti.pdf>
16. Službena stranica INA Maziva, preuzeto s: <http://www.ina-maziva.hr/hr>
17. Službena web stranica INA d.d., preuzeto s: <https://www.ina.hr/>
18. Šarlija, (2009), Predavanja za kolegij „Financijski management za poduzetnike I“, str. 5, preuzeto s: [http://www.efos.unios.hr/financijski-menadzment-za-poduzetnike/wp-content/uploads/sites/144/2013/04/microsoft\\_word\\_-\\_financijska\\_analiza.doc.pdf](http://www.efos.unios.hr/financijski-menadzment-za-poduzetnike/wp-content/uploads/sites/144/2013/04/microsoft_word_-_financijska_analiza.doc.pdf)
19. Vukoja, B., (2009.) Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih finantecijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka, str. 6-12, preuzeto s: <http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf>

## Popis tablica:

Tablica 1 Anketa i zadovoljstvu kupaca u RH .....	30
Tablica 2 Dizelska i benzinska goriva .....	31
Tablica 3 Vrste brodskih goriva .....	33
Tablica 4 Prodaja rafinerijskih proizvoda po zemljama (kt) .....	34
Tablica 5 Račun dobiti i gubitka INA d.d. ....	35
Tablica 6 AKTIVA INA d.d. ....	36
Tablica 7 PASIVA INA d.d. ....	36
Tablica 8 Izračun koeficijenta zaduženosti INA d.d. ....	37
Tablica 9 Izračun koeficijenta vlastitog financiranja INA d.d. ....	38
Tablica 10 Izračun koeficijenta financiranja INA d.d. ....	38
Tablica 11 Izračun koeficijenta tekuće likvidnosti INA d.d. ....	39
Tablica 12 Izračun koeficijenta ubrzane likvidnosti INA d.d. ....	39
Tablica 13 Izračun financijske stabilnosti INA d.d. ....	40
Tablica 14 Izračun koeficijenta obrta ukupne imovine INA d.d. ....	40
Tablica 15 Izračun koeficijenta obrta kratkotrajne imovine INA d.d. ....	40
Tablica 16 Izračun obrtaja dugotrajne imovine INA d.d. ....	41
Tablica 17 Izračun koeficijenta obrta zaliha INA d.d. ....	41
Tablica 18 Izračun ekonomičnosti poslovanja INA d.d. ....	42
Tablica 19 Izračun ekonomičnosti financiranja INA d.d. ....	42
Tablica 20 Izračun bruto marže profita INA d.d. ....	43
Tablica 21 Izračun neto marže profita INA d.d. ....	43
Tablica 22 Izračun pokazatelja povrata na ukupnu imovinu INA d.d. ....	43
Tablica 23 Izračun pokazatelja povrata na ukupni kapital INA d.d. ....	44
Tablica 24 Troškovi zaposlenika INA d.d. u mil. kn. ....	46
Tablica 25 VRIO okvir za INA d.d. ....	50

## Popis slika:

Slika 1 Čimbenici koji utječu na CRM.....	5
Slika 2 Mjesto organizacijske klime unutar šireg organizacijskog sustava.....	21
Slika 3 Primjer VRIO okvira.....	22
Slika 4 Porterov lanac vrijednosti.....	23
Slika 5 Dioničarska struktura INA d.d.....	25
Slika 6 UNP.....	32
Slika 7 INA maziva.....	33
Slika 8 Makroorganizacijska struktura INA d.d. ....	49

## **Analysis of corporations internal environment on the example of INA d.d.**

### **Summary:**

Corporations environment is divided into internal and external environment. Environmental analysis uses the identification of internal and external factors that have a direct or indirect impact on the corporation. The internal environment is the environment within the corporation itself. Analysis of the external environment of the corporation is crucial for successful business operations and business strategy planning, but without conducting internal analysis, that is, explaining the functioning of internal elements of the corporation, planning and implementation of the business strategy will not be complete, that is, all significant elements of the corporations environment will not be involved in environmental analysis. Functional analysis, resource analysis and value chain analysis are often carried out in order to create a corporations profile or analyze its internal environment. This paper will analyze the internal environment of the corporation on the example of the oil company INA d.d. The research results will be presented individually under the functional analysis, resource analysis and value chain analysis of INA d.d.

**Key words:** environmental analysis, external environment, internal environment, functional analysis, resource analysis, value chain analysis