

# **STRATEŠKI PLAN**

**Strateška analiza poslovanja**

**Komunalnog poduzeća d.o.o., Knin**

# Sadržaj

<b>I. UVODNO O KOMUNALNOM PODUZEĆU D.O.O.</b>	<b>3</b>
1. Opći podaci o poduzeću:	3
2. Predmet poslovanja	3
3. Vlasnička struktura:	3
4. Osobe ovlaštene za zastupanje :	4
5. Funkcionalno organizacijske cjeline Komunalnog poduzeća d.o.o.	4
6. Pravni status Komunalnog poduzeća	4
<b>II. MISIJA VIZIJA I CILJEVI KOMUNALNOG PODUZEĆA D.O.O.</b>	<b>5</b>
<b>II.I. MISIJA</b>	<b>5</b>
<b>II.II. VIZIJA</b>	<b>6</b>
<b>II.III. CILJEVI KOMUNALNOG PODUZEĆA</b>	<b>6</b>
<b>III. ANALIZA OKRUŽENJA I POZICIJE NA TRŽIŠTU</b>	<b>7</b>
<b>III.I. STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA</b>	<b>7</b>
1. Metoda skeniranja okruženja	7
2. Metoda ETOP profila Komunalnog poduzeća	8
3. Matrica ranjivosti organizacije	8
4. Metoda interesa	9
5. SWAT ANALIZA KOMUNALNOG PODUZEĆA d.o.o.	9
6. Pest analiza	10
7. VRIO METODA	11
8. PORTEROVIH 5 SILA	11
9. BCG MATRICA (ANALIZA)	11
<b>IV. ZAKLJUČAK</b>	<b>12</b>

## **I. Uvodno o Komunalnom poduzeću d.o.o.**

### **1. Opći podaci o poduzeću:**

**Naziv tvrtke: Komunalno poduzeće d.o.o. Knin**

**Adresa:** Trg Oluje 5. kolovoza 1995. br. 9.

**Tel./faks:** +385 (0)22 660 049, +385(0)22 660 233

**E-mail:** komunalno@komunalno-knin.hr

**Matični broj:** 3085252

**OIB:** 33813961569

**Temeljni kapital:** 5.000.000,00 kuna

**Žiro račun:** HR9324020061100696930 **Prijelazni račun:** HR862402006150003334 otvoren kod Erste&Steiermärkische Bank d.d. Rijeka

**Prijelazni račun:** HR862402006150003334 otvoren kod Erste&Steiermärkische Bank d.d. Rijeka

### **2. Predmet poslovanja**

- \* Opskrba pitkom vodom
- \* Odvodnja i pročišćavanje otpadnih voda uključivo odvoz i likvidaciju fekalija iz septičkih jama
- \* Ispitivanje pitke vode
- \* Izvođenje priključaka na komunalne vodne građevine
- \*Umjeravanje vodomjera
- \* Proizvodnja energije za vlastite potrebe

### **3. Vlasnička struktura:**

**Osnivači/članovi društva:**

GRAD KNIN, OIB: 00981494061- jedini osnivač d.o.o.

Dr. Franje Tuđmana 2, 22300 Knin

#### **4. Osobe ovlaštene za zastupanje :**

Damir Velić, direktor -zastupa društvo pojedinačno i samostalno

#### **5. Funkcionalno organizacijske cjeline Komunalnog poduzeća d.o.o.**

Komunalno poduzeće svoju djelatnost obavlja kroz sljedeće funkcionalno organizacijske cjeline:

- Ured direktora
- Služba za opće, kadrovske i pravne poslove
- Služba računovodstva i financija
- Tehnička služba

#### **6. Pravni status Komunalnog poduzeća**

Komunalno poduzeće d.o.o., osnovano je netom poslije Domovinskog rata 1995.godine, no 1997.godine mijenja oblik u društvo sa ograničenom odgovornošću, u skladu sa Zakonom o trgovačkim društvima od 8.svibnja 1997.godine.

Isprva se Komunalno poduzeće bavilo i djelatnostima koje nisu usko vezane za djelatnost opskrbe vodom i odvodnjom, kao što su održavanje groblja, odvoz i zbrinjavanje komunalnog otpada, pogrebnim uslugama i slično.

2013. godine događaju se statusne promjene društva i to na način da se društvo dijeli na dva različita društva.

Odlukom Skupštine društva od 13. rujna 2012. g. prihvaćen je Plan podjele u obliku Ugovora o podjeli i preuzimanju zaključenog između KOMUNALNOG PODUZEĆA d.o.o., Knin, Trg Oluje 5. kolovoza kbr. 9, društva koje se dijeli, a ne prestaje, upisanog u registru Trgovačkog suda u Zadru, Stalna služba u Šibeniku pod brojem MBS:060175066, OIB:33813961569, na već postojeće društvo ČISTOĆA I ZELENILO d.o.o., Knin, Trg Oluje 5. kolovoza kbr. 9, društva preuzimatelja upisanog u registru Trgovačkog suda u zadru, Stalna služba u Šibeniku pod brojem MBS:110030889, OIB:46163832762.

2020. godine se novim Društvenim ugovorom mijenja se vlasnička struktura Komunalnog poduzeća, temeljem Ugovora o podjeli s preuzimanjem Komunalnog poduzeća d.o.o. društva kapitala odvajanja s preuzimanjem došlo je do prijenosa jednog dijela imovine i obveza Komunalnog društva Biskupija, čime osnivač/član društva Komunalnog društva Biskupija stječe novi udjel u Komunalnom poduzeću d.o.o.

Pripajanjem Komunalnog društva Biskupija mijenja se vlasnička struktura te od 2020 vrijedi vlasnički omjer :

- Grad Knin----- 92,9748 %
- Općina Biskupija ----- 7,02517 %

## **II. MISIJA VIZIJA I CILJEVI KOMUNALNOG PODUZEĆA d.o.o.**

### **II.I. MISIJA**

**Misija je osnovni zadatak Komunalnog poduzeća d.o.o., Trgovačkog društva koje je osnovao grad Knin u svrhu obavljanja komunalnih djelatnosti na svom području. Misija opravdava svrhu i daje smisao postojanju poduzeća, te je u tom smislu naša misija:**

Osnovnu misiju svog postojanja i djelovanja Komunalno poduzeće d.o.o. vidi u kontinuiranoj, kvalitetnoj i sigurnoj opskrbi i distribuciji pitke vode na svom aglomeracijskom području.

Jednako tako društvo pruža i nastoji kvalitetno i pouzdano pružiti i uslugu odvodnje.

Društvo održava sve komunalne objekte i uređaje u stanju funkcionalne sposobnosti uz maksimalno poštivanje zaštite okoliša, održivog razvoja i javnog interesa cjelokupnog područja na kojem djeluje.

Društvo kontinuirano radi na jačanju sustava kontrole poslovanja uz poštivanje evropskih standarda transparentnosti poslovanja.

Društvo poduzima aktivnosti za povećanje vlastitih prihoda na tržištu pružanjem registriranih usluga u cilju očuvanja stabilnosti poslovanja te proširenja do sada raspoloživih usluga stanovništvu u smislu vrste, kvalitete i cijene.

Društvo vodi stalnu brigu o zadovoljstvu svojih radnika kao i svih korisnika usluga.

## **II.II. VIZIJA**

**Vizija predstavlja sliku kojoj neko poduzeće općenito teži. Cilj svakog poduzeća trebao bi biti u implementaciji vizije u svoje poslovanje. Ugraditi viziju u poslovanje na način da se praćenjem tehničkih i teškoloških napredaka unapređuje i komunikacija između djelatnika i korisnika usluga, te transparentnost poslovanja. U tom smislu viziju Komunalnog poduzeća predstavlja :**

Kontinuirani napredak u tehničkom i tehnološkom smislu, a sve u cilju pružanja kvalitetnije i kontinuirane isporuke pitke vode, koja je osnovna usluga Komunalnog poduzeća.

Kontinuirano obrazovanje i usavršavanje ljudskih resursa, koji su osnovni pokretač i snaga poduzeća.

Aktivno sudjelovanje i promicanje ekološke svijesti građana, u korištenju prirodnih resursa.

Pridonosi boljem i kvalitetnijem načinu života stanovništvu svoga grada i općine.

Upoznavanje korisnika, šire javnosti i medija sa misijom i vizijom te operativnim aktivnostima i ciljevima u cilju povećanja transparentnosti poslovanja te približavanja istima u cilju stvaranja kvalitetnog odnosa komunikacije i povjerenja uz stvaranje slike socijalno senzibilnog poduzeća.

## **II.III. CILJEVI KOMUNALNOG PODUZEĆA**

- Ciljevi Društva obuhvaćaju osiguravanje u svakom trenutku dovoljne i kvalitetne količine pitke i tehnološke vode.
- Voditi računa o sustavu odvodnje i pročišćavanju otpadnih voda i zaštiti okoliša,
- Pratiti tehnološki razvoj struke i biti nositelj novosti u tom području.
- Približiti svoje poslovanje korisnicima svojih usluga i cjelokupnoj zainteresiranoj javnosti.
- Ostvariti zadovoljstvo kupaca visokom kvalitetom usluge i osiguranje prikladne i

jedinstvene cijene na području djelovanja

- Povećati učinkovitost kroz organizirano unutarnje ustrojstvo, upravljanje i razvoj ljudskih potencijala i kontinuirano stručno osposobljavanje i usavršavanje.
- Uvođenje suvremenih informatičkih rješenja i unapređenje poslovnih procesa.
- U potpunosti ostvarivati i opravdati svoju misiju, te kroz viziju težiti ostvarenju ciljeva, na zadovoljstvo što većeg broja korisnika.

### **III. ANALIZA OKRUŽENJA I POZICIJE NA TRŽIŠTU**

Komunalno poduzeće jedini je distributer pitke vode na području Knina, stoga nema konkurenciju na aglomeracijskom području. Okruženje poduzeća je gledano sa stajališta konkurencije bezopasno. Međutim, zbog starosti mreže postoje opasnosti od čestih lomova i oštećenja. Iz predhodno navedenog gubici vode su vrlo visoki.

Pozicija poduzeća s obzirom na navedene činjenice, je stabilna , jer je poduzeće u vlasništvu grada Knina koji raspolaže cjelokupnom njegovom imovinom.

#### **III.I. STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA**

##### **1. Metoda skeniranja okruženja**

Promatrajući okruženje poduzeća, polazimo od činjenice da Komunalno poduzeće opskrbljuje pitkom vodom cjelokupno područje grada kao i neka prigradska naselja. Zbog starosti mreže i infrastrukture, te vrlo često nezavidne financijske situacije Komunalno poduzeće nije u mogućnosti obnavljati i ulagati dovoljno sredstava u obnovu istih. Knin je aglomeracijsko područje prilično raširene mreže, koju je potrebno obnoviti. Međutim cijenu vode nije moguće formirati na način da se ukalkuliraju i takvi troškovi velikih investicija. Investicije poput nove mreže, ili izgradnje infrastrukture nije moguće uraditi bez pomoći doniranja od strane državnih institucija kao što su Hrvatske vode , Grad Knin i sl. Tu se radi o kapitalnim donacijama. Strukturu stanovništva grada Knina čine mahom obitelji koje su nakon rata doselile u Knin, i nisu visokog materijalnog stanja. Sama činjenica je i to da u Kninu ima i dosta socijalno ugroženih građana, te je stoga takve kategorije vrlo teško opteretiti sa visokim cijenama.

## 2. Metoda ETOP profila Komunalnog poduzeća

Prilike je teško definirati kod ovakve vrste poduzeća, jer je zakonom određeno da se poduzeća za isporuku vode ne smiju baviti drugim djelatnostima, te ne smiju imati profit nego se cijena mora formirati na način da

**PRIHODI= TROŠKOVI**

**matrica prilika**

Najveća prijetnja ovakvom poslovnom sustavu su nepredviđeni troškovi koji mogu nastati zbog stare infrastrukture, koji bi poduzeće mogli dovesti u rizičan položaj

**matrica prijetnji**

Vrlo je bitno pratiti tržišne promjene i troškove kako bi se mogli predvidjeti svi mogući troškovi, te na osnovu toga formirati realno određene cijene vode, koje će biti dostatne za pokrivanje nastalih troškova

**matrica prilika i prijetnji**

## 3. Matrica ranjivosti organizacije

**INTENZITET I SNAGA RAZARAJUĆIH ČIMBENIKA**

**NIZAK ČIMBENIK**

**NIZAK ČIMBENIK**

<b>ORGANIZACIJA BEZ ZAŠTITE</b>	<b>ORGANIZACIJA U OPASNOSTI</b>
<b>RANJIVA ORGANIZACIJA</b>	<b>IMUNA ORGANIZACIJA</b>

**VISOK ČIMBENIK**

**SREDNJI ČIMBENIK**



#### 4. Metoda interesa

Metoda razmatranja poduzeća sa stajališta interesa određenih interesnih skupina nije primjenjiva kod ovog oblika poslovanja, jer u ovoj vrsti djelatnosti nije dozvoljena privatizacija. Poduzeće je u vlasništvu grada kao i cijela infrastruktura vodoopskrbnog sustava.

#### 5. SWAT ANALIZA KOMUNALNOG PODUZEĆA d.o.o.

<b>SNAGE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Jedini distributer pitke vode na području</b></li><li>• <b>Ljudski potencijal</b></li><li>• <b>Praćenje tehnologije i informatizacije</b></li><li>• <b>Brze reakcije prilikom lomova i puknuća- posjedovanje mehanizacije i stručnjaka</b></li><li>• <b>Kontinuirana i kvalitetna isporuka vode</b></li><li>• <b>Česte zdravstvene kontrole i praćenje ispravnosti vode</b></li></ul>	<b>SLABOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Starost mreže /nemoć u pronalaženju načina za zamjenu ili popravak</b></li><li>• <b>Financijska situacija korisnika</b></li><li>• <b>Nemogućnost naplate potraživanja</b></li><li>• <b>Starosna dob radnika - nezainteresiranost</b></li></ul>
<b>PRILIKE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ulaganja u informatizaciju i poboljšanje sustava i usluge</b></li><li>• <b>Ulaganja u obrazovanje ljudskih resursa</b></li><li>• <b>Zadržati kontinuitet usluge i isporuke vode kao i usluge informiranja</b></li><li>• <b>Brzina odgovaranja na zahtjeve građana</b></li></ul>	<b>PRIJETNJE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Visoki troškovi zbog lomova i puknuća</b></li><li>• <b>Komplikacije koje bi mogle nastati u slučaju nevođenja brige o kontroli i zdravstvenoj ispravnosti vode</b></li><li>• <b>Loša procjena troškova</b></li></ul>

## 6. Pest analiza

SEGMENT OKOLINE		SNAGA UTICAJA	ZNAČAJ	UKUPNA OCJENA
<b>POLITIČKA</b>	Stabilnost lokalne vlasti	5	5	10
	Zakonodavni okviri	5	5	10
	Stabilnost vlade	3	3	6
	Odabir menadžmenta	5	5	10
<b>EKONOMSKA</b>	Nezaposlenost	4	4	8
	Loš standard	4	4	8
	Likvidnost	5	5	10
	Inflacija	4	4	8
<b>SOCIOLOŠKA</b>	Demografija	4	4	8
	Iseljavanje stanovništva	5	5	10
	Životni standard	4	4	8
	Obrazovni standard	4	4	8
<b>TEHNOLOŠKA</b>	Dostupnost inerneta	4	4	8
	Informatizacija sustava	4	4	8
	infrastruktura	4	4	8

## **7. VRIO METODA**

Ocjena konkurencije nije primjenjiva u primjeru Komunalnog poduzeća zbog već prethodno navedenih činjenica.

## **8. PORTEROVIH 5 SILA**

Metoda Porterovih 5 sila u odnosu na konkurenciju također nije primjenjiva u primjeru Komunalnog poduzeća zbog već prethodno navedenih činjenica.

## **9. BCG MATRICA (ANALIZA)**

Analiza BCG matricom također nije primjenjiva jer komunalno poduzeće ne može plasirati na tržište druge proizvode. Komunalno poduzeće podložno je zakonu o vodama koji ograničava bavljenje drugim djelatnostima, osim onima koje su usko vezane za djelatnost isporuke vode.

## IV. Zaključak

Ovim radom nastojalo se što podrobnije ocijeniti i analizirati Komunalno poduzeće d.o.o. i način njegovog poslovanja. S obzirom da se radi o poduzeću koje je u vlasništvu grada Knina, pa se samim time smatra državnim poduzećem, i s obzirom na to da se bavi djelatnošću u kojoj ne može i ne smije imati konkurenciju u pravom smislu riječi, kao ni profit, napravljene analize poduzeća odnose se isključivo na utjecaj okoline, kao i definirane snage i prednosti, te slabosti ovakvog poduzeća kakvo ono jest, kako bi trajno funkcioniralo i obavljalo svoju primarnu zadaću.

Komunalno poduzeće ima osnovnu misiju i cilj, a ta je da kvalitetno, kontinuirano uz najstrože mjere zdravstvene ispravnosti opskrbljuje građane pitkom vodom.

Kako bi što bolje i organiziranije funkcioniralo na dobrobit svih građana i poslovnih subjekata grada, potrebno je dobro planirati, te uskladiti prihode i troškove.

Prikazanim analizama može se zaključiti da je najveća snaga poduzeća u ljudskim resursima, te ulaganjima u tehnološki i tehnički napredak, kako bi se zadržala i poboljšala kvaliteta pružene usluge.