

# Analiza okoline u procesu strateškog menadžmenta na primjeru LNG Hrvatska

---

**Vandija, Melita**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:840140>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-15**

*Repository / Repozitorij:*



Veleučilište u Virovitici

[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Stručni diplomski studij Menadžment

MELITA VANĐIJA, bacc.oec.

ANALIZA OKOLINE U PROCESU STRATEŠKOG MENADŽMENTA  
NA PRIMJERU LNG HRVATSKA D.O.O.  
DIPLOMSKI RAD

VIROVITICA, 2023.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Stručni diplomski studij Menadžment

ANALIZA OKOLINE U PROCESU STRATEŠKOG MENADŽMENTA  
NA PRIMJERU LNG HRVATSKA D.O.O.  
DIPLOMSKI RAD

Predmet: Strateški menadžment

Mentor:  
mr. sc. Neven Garača, v. pred

Student:  
Melita Vandija, bacc.oec.

VIROVITICA, 2023.



**OBRAZAC 1b**

**ZADATAK DIPLOMSKOG RADA**

Student/ica: **MELITA VANĐIJA** JMBAG: **0307004522**

Imenovani mentor: **mr. sc. Neven Garača, v. pred.**

Imenovani komentor: -

Naslov rada:

*Analiza okoline u procesu strateškog menadžmenta  
na primjeru LNG Hrvatska*

**Puni tekst zadatka diplomskog rada:**

Prikupiti i proučiti relevantnu stručnu i znanstvenu literaturu (knjige, zbornici, časopisi, www izvori), pridržavati se uputa za pisanje završnog/diplomskog rada kao i pravila iz metodologije izrade stručnih i znanstvenih radova.

Definirati pojam strateškog menadžmenta i kratko opisati proces strateškog menadžmenta. Definirati i dodatno opisati okolinu strateškog menadžmenta kao i važnost analize okoline na početku procesa strateškog menadžmenta. Pojasniti i opisati odabrane tehnike i metode analize okoline. Sve prethodno prikazati na primjeru društva LNG Hrvatska d.o.o.

---

**Datum uručenja zadatka studentu/ici:** 31.07.2023.

**Rok za predaju gotovog rada:** 18.09.2023.

Mentor:

**mr. sc. Neven Garača, v. pred.**

*Dostaviti:*

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

## **ANALIZA OKOLINE U PROCESU STRATEŠKOG MENADŽMENTA NA PRIMJERU LNG HRVATSKA D.O.O.**

**SAŽETAK** – *Proces strateškog menadžmenta temelj je uspješnog poslovanja nekog poduzeća, iz razloga što proces kreira jedinstvenu strategiju koja pomaže poduzeću pri osvajanju i pobjeđivanju konkurencije na tržištu te omogućuje lakšu realizaciju postavljenih ciljeva. Za svako poduzeće dobro je da razvije strategiju. Glavni cilj i svrha rada je razumijevanje procesa strateškog menadžmenta s fokusom na prvu etapu samog procesa, tj. analizu okoline. Etape procesa strateškog menadžmenta su njegove glavne komponente, stoga se kroz njih i objašnjava ključni pojam problematike ovog rada. Uz analizu okoline, bitno je postaviti usmjerenje organizacije, formulirati i implementirati strategiju, te kontrolirati i evaluirati uspješnost implementirane strategije. Svako poduzeće razvija snage i slabosti, koje su sastavni dio unutarnje okoline poduzeća, te prilike i prijetnje koje se odnose na vanjsku okolinu poduzeća. Opisane su metode i tehnike analize tih okolina, zajedno s ostalim etapama procesa strateškog menadžmenta. Na temelju činjenica iz studije slučaja predstavljene su uloge i važnosti terminala LNG Hrvatska d.o.o. te su postavljene dijagnoze i prosudbe situacije u kojoj se poduzeće trenutno nalazi. Kako bismo prikazali višeslojne prednosti i probleme poduzeća, ali i različite vanjske i unutarnje činitelje koji imaju utjecaj na poduzeće, korištene su različite metode za realizaciju budućih ciljeva i potencijalnih rješenja: PEST analiza, analiza poslovne okoline (5F Porterov model), SWOT analiza, procjena tržišnog rasta s BCG matricom.*

**Ključne riječi:** *strateški menadžment, analiza okoline, LNG Croatia LLC*

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. STRATEŠKI MENADŽMENT .....	2
2.1. Definicije strateškog menadžmenta.....	2
2.2. Proces strateškog menadžmenta .....	3
3. ANALIZA OKOLINE KAO PRVA ETAPA PROCESA STRATEŠKOG MENADŽMENTA .....	4
3.1. Struktura okoline .....	5
3.2. Eksterna ili vanjska okolina.....	6
3.2.1. Metode i tehnike analize opće okoline (PEST analiza).....	7
3.2.2. Metode i tehnike analize poslovne okoline: 5F (Porterov model) .....	8
3.3. Interna ili unutarnja okolina .....	9
3.4. Povezivanje analize eksternih i internih faktora – SWOT ANALIZA.....	10
4. OSTALE ETAPE PROCESA STRATEŠKOG MENADŽMENTA .....	11
4.1. Postavljanje usmjerenja organizacije.....	11
4.2. Formuliranje strategije.....	11
4.3. Implementacija strategije i kontrola strategije.....	13
5. PRIMJER – LNG HRVATSKA D.O.O. ....	14
5.1. Osnovni podaci o poduzeću.....	16
5.2. Oblik vlasništva .....	18
5.3. Zaposlenici, proizvodi ili usluge .....	19
5.4. Misija i vizija .....	19
5.5. Podaci o poslovanju.....	20
5.5.1. Pokazatelj likvidnosti .....	25
5.5.2. Pokazatelj profitabilnosti.....	26
5.5.3. Pokazatelj aktivnosti.....	27
5.6. Analiza slučaja ANALIZA SLUČAJA .....	28
5.6.1. Pest analiza na primjeru LNG Hrvatska d.o.o. ....	28
5.6.2. Porterov model na primjeru LNG Hrvatska d.o.o. ....	29

5.6.3. SWOT analiza.....	31
5.6.4. Procjena tržišnog rasta - BCG matrica .....	33
5.6.5. Okvir za rješenje problema.....	35
6. ZAKLJUČAK.....	39
7. POPIS LITERATURE.....	40
8. POPIS ILUSTRACIJA.....	44

# 1. UVOD

Strateški menadžment je proces postavljanja ciljeva, planiranja i poduzimanja akcija s efektivnom preraspodjelom resursa kako bi poduzeće postalo više konkurentno i ostvarilo ciljeve. Okolina poduzeća je sveukupnost pojava i čimbenika izvan poduzeća i unutar njega koji direktno i indirektno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i razvitak. Da bi poduzeće dobro funkcioniralo potrebno je razumjeti svrhu analize okoline koja je od velike važnosti za uspješno poslovanje poduzeća.

Problematika rada usmjerena je na razumijevanje analize okoline u procesu strateškog menadžmenta. Cilj ove analize slučaja je predstaviti ulogu i stratešku važnost LNG Hrvatska d.o.o. i terminala kojim navedeno poduzeće upravlja. Uzimajući u obzir da je terminal kojim upravlja LNG Hrvatska d.o.o. trenutno jedini takav terminal u Hrvatskoj, a dodajući tome i aktualno okretanje brojnih članica EU podalje od ruskog plina, možemo pretpostaviti još veću mogućnost rasta i profitabilnosti poduzeća. U tom se kontekstu razvio interes za izbor navedene teme rada. Razlog odabira upravo ovog poduzeća za potrebe izrade studije slučaja je važnost primarnog cilja poduzeća koji je usmjeren na osiguravanje energetske potreba i povećanje sigurnosti opskrbe novim dobavnim pravcem prirodnoga plina u zemljama srednje i jugoistočne Europe.

U skladu s navedenom temom, u radu su iznesena glavna teorijska polazišta vezana uz proces strateškog menadžmenta, njegove okoline te važnosti analize okoline na početku procesa strateškog menadžmenta. Rad je koncipiran tako da se nakon uvodnih napomena navodi i objašnjava pojam strateškog menadžmenta te njegov proces. Zatim se detaljnije opisuje analiza okoline kao prva etapa samog procesa, gdje se detaljnije govori o samoj strukturi okoline te metodama i tehnikama njene analize. U petom poglavlju su kratko opisane ostale etape procesa strateškog menadžmenta. Šesto poglavlje se odnosi na upoznavanje s terminalom LNG Hrvatska d.o.o., čija je analiza slučaja provedena kroz cijeli rad. U posljednjem poglavlju izložena je trenutna strategija koju poduzeće koristi kako bi ostvarilo svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve, ali su ujedno predloženi i potencijalni daljnji koraci za implementaciju iste.



## **2. STRATEŠKI MENADŽMENT**

Potreba za strateškim menadžmentom nastala je kao posljedica činjenice da se u drugoj polovici 20. stoljeća nije mogao ignorirati sve veći utjecaj eksterne okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka. Okolina je postajala sve više dinamična, kompleksna, heterogena i neizvjesna tako da je njezin utjecaj za opstanak poduzeća imao ključno značenje. Orijentacija menadžmenta isključivo na interne aktivnosti nije mogla biti primjerena takvim okolnostima te je morao svoju aktivnost usmjeriti i na utjecaje iz eksterne okoline. Strateški menadžment kao proces obuhvaća kontinuirani, iterativni proces usmjeren na stvaranje spremnosti poduzeća za prilagodbu u promjenjivoj okolini, a to se odnosi na strateško planiranje, implementaciju planova i stratešku kontrolu. Kao grupa ljudi u poduzeću podrazumijevaju se oni menadžeri koji su odgovorni za izbor, definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka (Buble, 2005).

### **2.1. Definicije strateškog menadžmenta**

Strateški menadžment se kao koncept razvio tijekom vremena te će se i dalje razvijati. Prvenstveno ćemo promatrati procesno značenje strateškog menadžmenta i dati nekoliko njegovih temeljnih definicija (Buble, 2005).

Wheelen i Hunger definiraju strateški menadžment kao „set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarivanje ciljeva poduzeća“ (Wheelen i Hunger, 1990:3). Certo i Peter definiraju strateški menadžment kao „kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini“ (Certo i Peter, 1993:5).

Sama definicija strateškog menadžmenta se čini jasna i jednostavna, međutim stvarna implementacija procesa strateškog menadžmenta u poduzećima je obično veoma komplicirana te zahtjeva znatan napor ne samo menadžmenta već i svih zaposlenika. Temeljni zadaci strateških menadžera su: utvrđivanje misije, formuliranje filozofije poduzeća, utvrđivanje politika, postavljanje ciljeva, razvoj strategije, planiranje organizacijske strukture, osiguranje osoblja, utvrđivanje procedura, osiguranje opreme, osiguranje kapitala, postavljanje standarda, utvrđivanje menadžmentskog programa i operacionalnih planova, osiguranje kontrolnih informacija te

aktiviranje ljudi (Buble, 2005). S obzirom na to da su za realizaciju procesa strateškog menadžmenta praktički uključeni svi zaposleni, ipak postoji potreba da se definiraju odgovarajući organi koji će biti nositelji tog procesa. Najvažniji utjecaj u tom procesu imaju odbor direktora, vrhovni menadžment i odjel za planiranje (Buble, 2000).

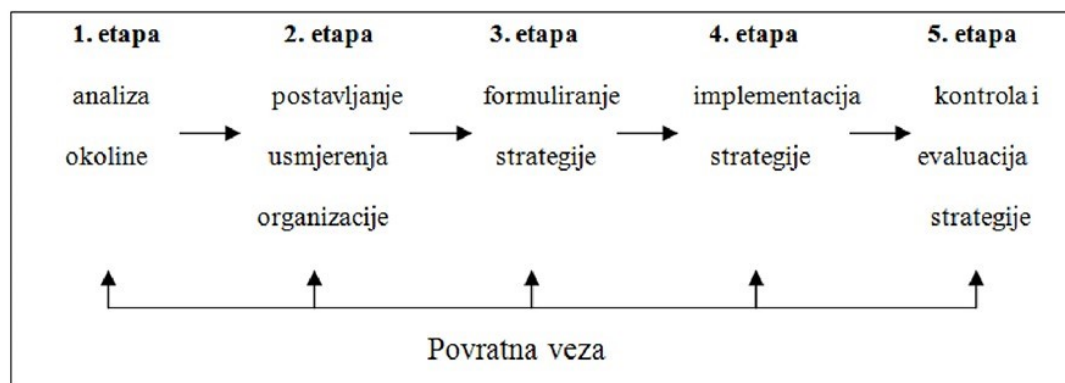
## 2.2. Proces strateškog menadžmenta

Prethodno je strateški menadžment definiran kao proces odnosno serija etapa. Međutim, različiti autori određuju različiti broj etapa iako među njima nema bitnih razlika. Tako npr. Wheelen i Hunger<sup>1</sup> smatraju da je postavljanje organizacijskog usmjerenja sastavni dio formuliranja strategije dok ih Certo i Peter<sup>2</sup> tretiraju kao zasebne etape (Buble, 2005).

„Glavne etape procesa strateškog menadžmenta jesu:

1. provedba analize okoline,
2. postavljanje organizacijskog usmjerenja,
3. formuliranje organizacijske strategije,
4. implementacija organizacijske strategije i
5. provedba strateške kontrole i evaluacija (Buble, 2005:8-9).

**Slika 1. Etape u procesu strateškog menadžmenta**



*Izvor: prilagođeno prema Buble, M. (2005): Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija, str. 8*

<sup>1</sup> Wheelen, L. T., Hunger, J.D., (1990): Strategic Management, Third Edition. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company

<sup>2</sup> Certo, S.C., Peter, J.P. (1993): Strategic Management – A Focus on Process. Burr Ridge, Illinois: Irwin

Proces strateškog menadžmenta započinje prvom etapom, točnije analizom unutarnje i vanjske okoline. Analizu je moguće napraviti uz pomoć SWOT analize koja detektira snage i slabosti iz unutarnje okoline, te prilike i prijetnje iz vanjske okoline te PEST analize. Druga etapa predstavlja postavljanje usmjerenja organizacije, odnosno analizu misije, vizije, ciljeva i planirane strategije poduzeća. Osobito je važno da postoji sklad između ta četiri elementa, kako bi sam proces dobro funkcionirao te kako bi se mogla razviti i upotrijebiti najbolja strategija. Treća etapa je najvažnija, jer se u njoj na temelju prethodnih analiza formulira određena strategija koju će poduzeće primjenjivati u svom poslovanju. Četvrta etapa predstavlja implementiranje formulirane strategije u poslovanje. Zatim slijedi kontrola i ocjenjivanje uspješnosti integrirane strategije te tako završava ciklus procesa strateškog menadžmenta (Lančić, 2021).

### **3. ANALIZA OKOLINE KAO PRVA ETAPA PROCESA STRATEŠKOG MENADŽMENTA**

Današnje poduzeće ima karakteristike otvorenoga dinamičkog sustava što znači da je podložno utjecajima iz okoline s kojom je u stalnoj interakciji. Poduzeće utječe na okolinu, a s druge strane okolina utječe na poduzeće. Kad utjecaj okoline postane dominantan u odnosu prema utjecaju poduzeća na tu okolinu, tada poduzeće zapada u krizu iz koje teško može izaći. Kako bi se to izbjeglo, menadžment poduzeća mora neprestano nadzirati tu okolinu kako bi identificirao sadašnje i buduće prijetnje i prilike koje proizlaze iz vanjske okoline, te snage i slabosti koje rezultiraju iz interne okoline. Sve to utječe na sposobnost poduzeća da ostvari svoje ciljeve. Temeljna svrha analize okoline je ocjena okoline. Ona treba poslužiti menadžmentu za pravovremeno reagiranje i povećanje izgleda za uspjeh poduzeća. Da bi se to postiglo, analiza okoline mora ustanoviti prilike, prijetnje, snage i slabosti. U tu svrhu je razvijena SWOT analiza koju ćemo detaljnije objasniti dalje u tekstu (Buble, 2005).

Analiza okoline može igrati važnu ulogu u poslovnom uspjehu poduzeća, što varira od poduzeća do poduzeća. „Obično se definiraju tri uloge analize okoline, a to su:

1. uloga orijentirana politici,
2. uloga integrirajućega strateškog planiranja,
3. uloga orijentirana funkcijski“ (Buble, 2005:16).

Uloga orijentirana politici ima za glavnu svrhu unapređenje organizacijskih performansi, i to tako da se vrhovni menadžment stalno drži informiranim o glavnim trendovima koji izvire iz okoline. Uloga integrirajućega strateškog planiranja ima za glavnu svrhu unapređenje organizacijskih performansi pomoću djelovanja vrhovnog menadžera i divizijskih menadžera svjesnih pitanja koja potječu iz okoline poduzeća, i to tako da direktno utječu na planiranje i povezuju korporacijsko i divizijsko planiranje. Uloga orijentirana funkcijski ima za glavnu svrhu unapređenje organizacijskih performansi pomoću osiguranja informacija okoline koje se odnose na efektivne performanse specifičnih organizacijskih funkcija (Buble, 2005).

„Analiza okoline obuhvaća monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz interne i eksterne okoline što bi se moglo pojednostavljeno protumačiti kao skeniranje okoline kojoj je svrha identifikacija strateških faktora“ (Kadlec, 2013:4).

### **3.1. Struktura okoline**

Cjelokupna okolina poduzeća može se podijeliti na eksternu ili vanjsku i internu ili unutarnju. Interna ili unutarnja okolina još se naziva i okolinom poduzeća jer je u potpunosti pod utjecajem poduzeća. Uz opća obilježja interne ili unutarnje okoline, kao što su usmjerenost na poduzeće i orijentiranost na korištenje unutarnjih potencijala, posebna obilježja su vezana za karakteristike svakoga pojedinog poduzeća (Buble, 2005).

„Eksterna ili vanjska okolina obuhvaća one dimenzije ili dijelove okoline koji se nalaze izvan poduzeća, a koja indirektno utječu na poduzeće. Nju Wheelen i Hunger<sup>3</sup> dijele na dva ključna segmenta, a to su:

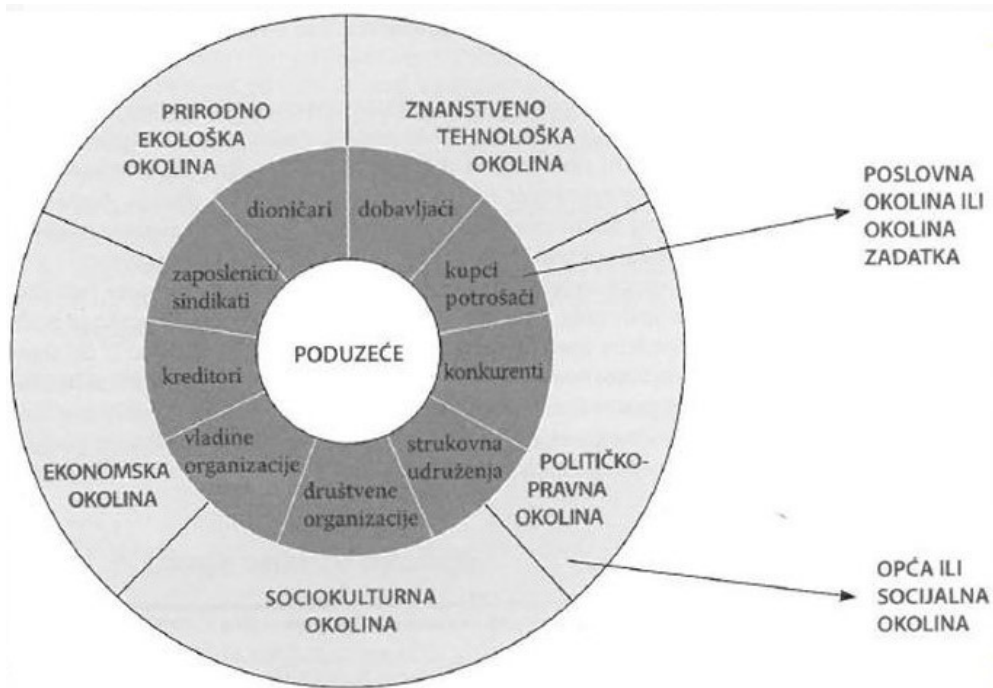
1. opća ili socijalna okolina,
2. poslovna okolina ili okolina zadatka“ (Buble, 2005:17).

Spomenuti segmenti s pripadajućim dijelovima prikazani su na Slici 2.

---

<sup>3</sup> Wheelen, L. T., Hunger, J.D., (1990): Strategic Management, Third Edition. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company

**Slika 2. Dijelovi (dimenzije) eksterne okoline poduzeća**



*Izvor: Buble, M. (2005): Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija, str. 18*

### **3.2. Eksterna ili vanjska okolina**

Opća ili socijalna okolina označuje onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća (remote environment) pa stoga poduzeće na nju nema toliki utjecaj. Prezentirana je putem pet ključnih dimenzija ili tipova okoline. Ti tipovi okoline jesu: prirodno-ekološka, znanstveno-tehnološka, ekonomska, političko-pravna i sociokulturna okolina (Buble, 2005).

Poslovnu okolinu ili okolinu zadatka (mikrookolinu) čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje. Poduzeća su više orijentirana na poslovnu okolinu s kojom su u dnevnom dodiru i o kojoj imaju puno više informacija i saznanja. Menadžeru je znatno lakše upravljati s poslovnom nego s općom okolinom (Buble, 2005). „Poslovna okolina se često naziva i operativnom okolinom (operating environment) ili okolinom zadatka (task environment). U okviru poslovne okoline posebno se ističe industrijska okolina (industry environment) koja se, s obzirom na važnost, često izdvaja kao poseban dio eksterne

okoline“ (Buble, 2005:19). Kao što je vidljivo na Slici 2., poslovna okolina se sastoji od devet ključnih dijelova. To su: dobavljači, kupci-potrošači, konkurenti, dioničari, zaposleni i sindikati, kreditori, vladine (državne) organizacije, društvene organizacije (zajednice) i strukovna udruženja. Dobavljači, kupci-potrošači i konkurenti su tri ključna segmenta koji čine tržište proizvoda odnosno tržište usluga (Buble, 2005).

### **3.2.1. Metode i tehnike analize opće okoline (PEST analiza)**

Svaki je poduzetnik svjestan da je potrebno predvidjeti kako će njegovi proizvodi ili usluge funkcionirati s javnošću. Međutim, uvijek će postojati faktori koji su izvan kontrole te utječu na poslovanje. Metoda za otkrivanje i procjenjivanje upravo tih faktora je PEST analiza (Post, 2020). PEST analizu definiramo kao strukturirani način pristupa strateškoj analizi makro – okoline. PEST analiza je proces ocjene i interpretacije informacija dobivenih istraživanjem političkih i pravnih (Political), ekonomskih (Economical), sociokulturnih, ekoloških i medijskih (Social) i tehnološko-znanstvenih (Technological) činitelja okoline poduzeća, projekta ili društvene akcije (Bonnici i Galca, 2015).

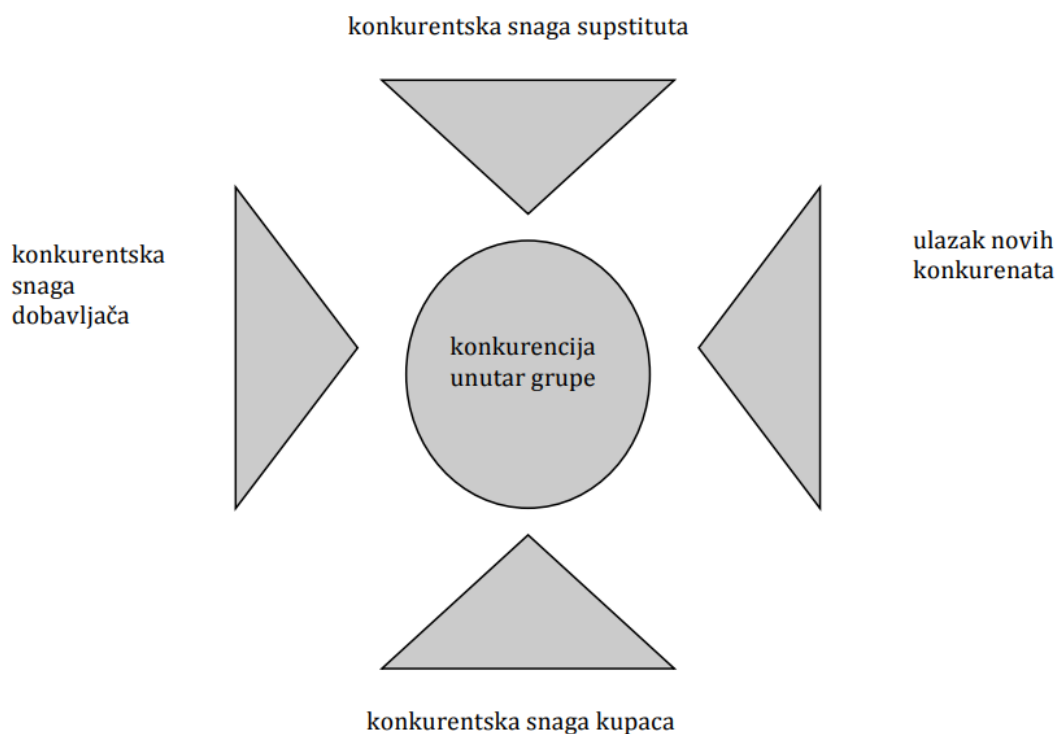
Cilj PEST analize je, slično kao i SWOT analize koja će u nastavku ove studije slučaja biti prikazana, prepoznati kritičke činitelje koji mogu utjecati na realizaciju projekta, poslovanje kompanije, događaj pojedine društvene akcije i dr. Kritički činitelji mogu biti pozitivni i negativni. Osim kategorizacije kritičkih činitelja, važna je i njihova međusobna povezanost i zajednički utjecaj kako bi se što kvalitetnije provodila i opisala realizacija projekta, opisala društvena akcija ili ocijenio poslovni kontekst kompanije. Valja naglasiti kako je moguće da pojedini kritički činitelji mogu biti svrstani u više kategorija te je stoga tijekom opisivanja PEST analize potrebno dobro elaborirati zašto neki činitelj ide u više kategorija i koje su relevantne postavke za to. Proces uključen u istraživanje vanjskog makro – okoliša tvrtke uključuje nekoliko glavnih faza: identificiranje PEST čimbenika, analiza mogućih učinaka na tvrtku, kategorizaciju u prilike i prijetnje, određivanje prioriteta i razvoj korektivnih ili preventivnih strateških akcija (Bonnici i Galca, 2015). Ujedno, PEST analiza služi za obuhvaćanje i opisivanje svih čimbenika koji mogu utjecati na tijek projekta ili društvene akcije. Ona je nadogradnja SWOT analizi, nikako njezina

zamjena. Za što bolju realizaciju projektnih ideja ili društvene akcije svakako je preporučljivo napraviti obje analize (Bonnici & Galca, 2015).

### 3.2.2. Metode i tehnike analize poslovne okoline: 5F (Porterov model)

Poslovna okolina predstavlja „segment vanjske okoline poduzeća koji obuhvaća skupinu istorodnih poduzeća. To su određeni vanjski čimbenici koji mogu utjecati na razvoj poduzeća bilo pozitivno bilo negativno. Metoda analize industrije kojom se analizira poduzeće je metoda Porterovih sila. Radi se o konkurentima pojedinačnih snaga koji, prema Porteru, ovisi o pet konkurentskih sila” (Buble, 2005:22), kao što je prikazano na Slici 3:

**Slika 3. Porterov model pet konkurentskih snaga**



*Izvor: Buble, M. (2005): Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija, str. 21*

### 3.3. Interna ili unutarnja okolina

Interna ili unutarnja okolina još se naziva i okolinom poduzeća jer je u potpunosti pod utjecajem poduzeća te se na nju može utjecati. Uz opća obilježja interne ili unutarnje okoline, kao što su usmjerenost na poduzeće i orijentiranost na korištenje unutarnjih potencijala, posebna obilježja su vezana za karakteristike svakoga pojedinog poduzeća. U tom smislu se može govoriti o snagama i slabostima kao posebnim obilježjima interne okoline, tj. poduzeća (Buble, 2005).

**Tablica 1. Analiza interne okoline**

<b>MENADŽMENT I ORGANIZACIJA</b>	<b>MARKETING</b>	<b>LJUDSKI POTENCIJALI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvaliteta menadžmenta</li> <li>• Kvaliteta osoblja</li> <li>• Razina centralizacije</li> <li>• Organizacijska struktura</li> <li>• Planiranje, informiranje i kontrola</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kanali distribucije</li> <li>• Udio u tržištu</li> <li>• Efikasnost oglašavanja</li> <li>• Zadovoljstvo kupaca</li> <li>• Kvaliteta proizvoda</li> <li>• Servisna reputacija</li> <li>• Povrat na prodajne napore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znanje i iskustvo zaposlenika</li> <li>• Radničko organiziranje</li> <li>• Izostanci s posla</li> <li>• Zadovoljstvo radom</li> <li>• Pritužbe i prigovori</li> </ul>
<b>FINANCIJE</b>	<b>PROIZVODNJA</b>	<b>ISTRAŽIVANJE I RAZVOJ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitna marža</li> <li>• Odnos duga i glavnice</li> <li>• Stanje zaliha</li> <li>• Povrat na investirano</li> <li>• Kreditni rejting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokacija proizvodnje</li> <li>• Tehnološko zastarijevanje strojeva</li> <li>• Sustav prodaje</li> <li>• Kontrola kvalitete</li> <li>• Produktivnost/efikasnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentalna istraživanja</li> <li>• Kapacitet laboratorija</li> <li>• Programi istraživanja</li> <li>• Inovacije proizvoda</li> <li>• Tehnološke inovacije</li> </ul>

*Izvor: Lozić, J., (2012): Osnove menadžmenta, Split prema Daft, L. R., Marcic, D. (2009): Management: The new workplace, Sixth Edition. USA: South-Western, Cengage Learning, str. 176.*



Analiza interne okoline daje odgovore na pitanja poput: kakav je postojeći proizvod i isplati li ga se proizvoditi, koje dijelove poduzeće može poboljšati, što utječe na uspjeh poduzeća, te može li se na te čimbenike djelovati, na koje načine poduzeće može poboljšati efikasnost poslovanja? „Navedena pitanja odnose se na sposobnost poduzeća i njegove kompetencije koje ono mora sagledati i razumjeti prije nego što formira neku od strategija ili pak izvrši primjene postojeće strategije“ (Bjelić, 2019:21). Sama analiza unutarnje okoline daje pregled snaga i slabosti poduzeća koja su važna sastavnica za spoznavanje koje funkcijske dijelove poduzeća treba poboljšati. Funkcijska analiza poduzeća pregledava dijelove: istraživanja i razvoja, marketinga, financija, proizvodnje, ljudskih potencijala te samog menadžmenta (Lančić, 2021), što je prikazano u Tablici 1.

### **3.4. Povezivanje analize eksternih i internih faktora – SWOT ANALIZA**

Pri analiziranju eksterne ili vanjske okoline govori se o prilikama i prijetnjama kao glavnim obilježjima, dok se u postupku analize ključnih obilježja interne ili unutarnje okoline govori o snagama i slabostima poduzeća. Spomenuto čini glavne sastavnice SWOT analize koja je najbolja potvrda povezanosti interne i eksterne okoline (Buble, 2005).

Prije početka realizacije zamišljenog poslovnog, društvenog, ekonomskog, okolišnog projekta potrebno je obuhvatiti i definirati sve čimbenike koji mogu utjecati na ishod projekta. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju u procesu formulacije strategije. Stoga, najjednostavnija metoda za analizu okruženja jest SWOT analiza. SWOT okvir predstavljen je od strane istraživača sa Stanforda početkom 60-ih, a i od istraživača s Harvarda krajem 60-ih godina 20. stoljeća (Rukavina, 2015).

SWOT je engleski akronim za snage (Strengths), slabosti (Weaknesses), prilike (Opportunities) i prijetnje (Threats). SWOT analiza je jednostavan i snažan okvir i tehnika za analiziranje snaga i slabosti, prilika i prijetnji s kojima se suočava organizacija koji joj ujedno pomaže da se usmjeri na svoje snage, minimizira prijetnje i kroz kvalitetnu strategiju najbolje upotrijebi prilike koje su joj dostupne kako bi osigurala konkurentsku prednost (Rukavina, 2015).

Cilj SWOT analize je, slično kao i PEST analize, prepoznati pozitivne i negativne kritičke činitelje koji mogu utjecati na realizaciju projekta te poslovanje (Sammut-Bonnici i Galea, 2015).

## **4. OSTALE ETAPE PROCESA STRATEŠKOG MENADŽMENTA**

### **4.1. Postavljanje usmjerenja organizacije**

„Postavljanje usmjerenja organizacije znači jasno definirati misiju i viziju poduzeća te ciljeve i postojeću strategiju. Orijehtirati i usmjeriti organizaciju znači dovesti ta četiri elementa u skladan odnos, koji služi kao kompas poduzeća na temelju kojeg se može planirati i raditi buduća strategija, te daljnji koraci procesa strateškog menadžmenta“ (Lančić, 2021:17).

Pojam vizije i misije se često isprepleću, međutim između njih postoji velika razlika: „vizija se odnosi na sliku željenog stanja organizacije u budućnosti, a misija se bavi svrhom i razlogom postojanja organizacije u sadašnjosti. Polazeći od misije i vizije, tj. od spoznaje čemu se teži, kamo se ide i što je svrha, menadžeri postavljaju dugoročne ciljeve poduzeća i oblikuju odgovarajuću strategiju“ (Buble, 2015:85). Ciljevi moraju biti jasno definirani, jer u protivnom zbog vrlo promjenjive okoline mogu izgubiti na značaju prilikom njihova izvršenja, što dovodi do ugrožavanja i preispitivanja postojeće misije i vizije poduzeća. Ako ta tri elementa budu dovedena u pitanje, tada ni postavljena strategija neće funkcionirati niti davati željene rezultate. Zbog toga je važno precizno odrediti usmjerenje organizacije (Lančić, 2021).

### **4.2. Formuliranje strategije**

„Formuliranje strategije je faza procesa strateškog menadžmenta koja se obrađuje putem strateške analize i strateškog izbora“ (Buble, 2015:105). Ovdje se postavljani planovi i ciljevi provode u djelo, te se tako može reći kako proces formuliranja strategije predstavlja proces u kojem se razvijaju dugoročni planovi kojima bi se lakše upravljalo prilikama i prijetnjama koje se javljaju u okolini s obzirom na snage i slabosti samog poduzeća (Kadlec, 2013).

Ovisno o razinama menadžmenta, razlikujemo operativne, funkcijske, korporacijske i poslovne strategije. Operativne strategije se koriste u najnižoj razini menadžmenta te se odnose za kreiranje i provedbu osnovnih aktivnosti poduzeća unutar pojedinih operacijskih jedinica poduzeća (Lančić, 2021).

Iduća razina su funkcijske strategije, točnije kratkoročne strategije koje se odnose na kreiranje planova za funkcijska odjeljenja unutar poduzeća. Za svaki funkcijski odjel potrebno je kreirati posebne funkcijske strategije, koje se u konačnici moraju podudarati s postavljenim ciljevima i strategijom poduzeća (Lančić, 2021).

Korporacijska strategija ističe razinu poduzeća kao cjeline te odgovora na pitanje djelokruga i razmještaja resursa. Na toj razini razlikujemo dvije grupe strategija, i to: glavna strategija i poslovni portfolio (Buble, 2015). „Glavnu strategiju čine strategija kontinuiteta, razvojna strategija i strategija u kriznim uvjetima. Poslovni portfolio čini portfolio industrijskog rasta i tržišnog udjela (BCG matrica), portfolio industrijske privlačnosti i poslovne snage, portfolio životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja te portfolio politike strateškog usmjeravanja“ (Buble, 2015:109).

Poslovne strategije se koriste prilikom određivanja načina provedbe poslovnih aktivnosti tako da stvaraju što bolje vrijednosti i povećavaju konkurentsku prednost (Lančić, 2021). “Poslovne strategije razvijaju konkurentno važne kompetencije i sposobnosti, te ujedinjuju strateške aktivnosti različitih funkcionalnih područja“ (Duspara i Knežević, 2017:40). Iz tog razloga te strategije moraju biti odobrene od strane vrhovnog menadžmenta.

Jedan od najrasprostranjenijih alata s kojim možemo procijeniti tržišni rast je BCG matrica koju je razvila konzultantska tvrtka Boston Consulting Grupa 60-ih godina prošloga stoljeća (Jozić, 2011). Koristeći BCG matricu možemo procijeniti koliko su isplativi i održivi proizvodi odnosno usluge koje određeno poduzeće ima u ponudi. Ovisno o financijskim pokazateljima rasta industrije te informacija koliki volumen proizvod zauzima na tržištu, moguće ga je smjestiti jedan od četiri kvadranta<sup>4</sup> što možemo vidjeti na Slici 8.

---

<sup>4</sup> <https://picalica.com/bcg-matrica/> (27.08.2023.)

Slika 4. BCG matrica



Izvor: Pisalica.com, <https://pisalica.com/bcg-matrica/> (27.08.2023.)

### 4.3. Implementacija strategije i kontrola strategije

Nakon odabira i izrade najoptimalnije strategije koju će poduzeće koristiti, slijedi četvrta faza procesa, odnosno implementiranje strategije u poslovanje. To ne znači da proces strateškog menadžmenta završava, već je potrebno utvrditi koliko je strategija uspješna i učinkovita. Implementacija strategije označava kreiranje pravilne reakcije na vanjske utjecaje na poduzeće i određivanje aktivnosti koje vode poduzeće u boljem smjeru. Ona potiče stvaranje promjene u strategiji i definiranje strateškog plana poduzeća, kojim se stara strategija zamjenjuje prikladnijom

strategijom za poslovanje. Također je potrebno kreiranu strategiju uskladiti s poslovanjem poduzeća, to jest sa zadacima i aktivnostima (Lančić, 2021).

Kontrola strategije je posljednja faza procesa strateškog menadžmenta te važna u određivanju nove orijentacije poduzeća. Prethodne faze pri kreiranju i implementaciji strategije istaknuli su važnost korištenja organizacijskih resursa, te kontrola daje završna razmatranja o kvaliteti završenog procesa, njegovom učinku na poboljšanje poduzeća, odnosno jesu li se postavljeni ciljevi u konačnici ostvarili, te ukazuje na moguće propuste i pogreške i određuje korektivne mjere (Lančić, 2021).

## **5. PRIMJER – LNG HRVATSKA D.O.O.**

U kontekstu pojašnjenja poduzeća koje je odabrano za izradu studije slučaja, LNG Hrvatska d.o.o. (puni naziv: LNG Hrvatska d.o.o. za poslovanje ukapljenim prirodnim plinom) jedno je od vodećih poduzeća osnovano 2010. godine<sup>5</sup> koje se u Republici Hrvatskoj bavi energetsom djelatnošću. Preciznije gledano, LNG Hrvatska društvo je s ograničenom odgovornošću koje upravlja terminalom za ukapljeni prirodni plin. Zanimljivo je istaknuti da LNG korijene riječi ima u engleskom jeziku i označava Liquefied Natural Gas, a predstavlja pogon za proizvodnju, pohranu i distribuciju ukapljenog zemnog plina.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.energetika-net.com/vijesti/plin/osnovana-lng-hrvatska-8559> (26.08.2023.)

<sup>6</sup> <https://www.elengy.com/en/how-lng-used> (26.08.2023.)

**Slika 5: Lokacija LNG terminala u Omišlju na otoku Krku**



*Izvor: <https://balkans.news/2021/07/09/the-lng-terminal-put-croatia-on-the-energy-map-of-europe/>  
(26.08.2023.)*

Plutajući LNG terminal u Republici Hrvatskoj nalazi se u općini Omišalj na otoku Krku (Slika 5). Jedan od temeljnih odabira navedenoga projekta za analizu je upravo njegova geopolitička i strateška dimenzija, ali i važnost u okviru jačanja europskog energetskeg tržišta i povećanja sigurnosti opskrbe plinom zemalja EU s posebnim naglaskom na zemlje „srednje i jugoistočne Europe, koje za sebe žele osigurati novi, a ujedno i pouzdani dobavni pravac plina” (Slika 6). Drugim riječima, LNG terminal ima strateški značaj kako za Republiku Hrvatsku tako i za Europsku uniju.<sup>7</sup> Zbog toga je još 16. srpnja 2015. godine Vlada Republike Hrvatske, temeljem članka 11. Zakona o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske, izgradnju LNG terminala odnosno prihvatnog terminala za ukapljeni prirodni plin na otoku Krku proglasila strateškim investicijskim projektom Republike Hrvatske. U skladu s navedenim, predmet slučaja

<sup>7</sup> <https://lng.hr/terminal/> (26.08.2023.)

u ovoj studiji slučaja predstavlja opis poslovne situacije poduzeća LNG Hrvatska d.o.o. u razdoblju od 2019. godine od kada je prihvaćena konačna odluka dioničara za ulaganje u projekt LNG terminal<sup>8</sup> te njezina početka upravljanjem terminalom 2021.<sup>9</sup> sve do danas.

### Slika 6. Opskrba plinom zemalja srednje i jugoistočne Europe



Izvor: <https://biramdobro.com/lng-terminal-sad-ili-nikad/> (26.08.2023.)

### 5.1. Osnovni podaci o poduzeću

INA Nafta-Plin, HEP, Plinacro i Ministarstvo gospodarstva započeli su 1995. godine s pripremom prve studije isplativosti i tehničke dokumentacije za LNG projekt, a 2006. godine osnovan je konzorcij ADRIA LNG čiji su osnivači ONV, njemački EON, francuski TOTAL, češko-njemački RWE Transgas i slovenski GEOPLIN koji su pripremili plan za izgradnju LNG terminala na kopnu. Upravo je prema dokumentaciji ADRIA LNG konzorcija izgradnja terminala trebala započeti 2014. godine. Međutim, valja naglasiti kako su 2010. godine HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA d.d. (HEP) i PLINACRO d.o.o. osnovali tvrtku LNG Hrvatska koja je

<sup>8</sup> [https://budapestlngsummit.hu/2019/download/Barbara-Doric\\_LNG-Croatia.pdf](https://budapestlngsummit.hu/2019/download/Barbara-Doric_LNG-Croatia.pdf) (26.08.2023.)

<sup>9</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/otvaranje-lng-terminala-na-krku-je-povijesni-trenutak-kojim-se-mijenja-polozaj-hrvatske-na-energetskoj-karti-europe/31404> (26.08.2023.)

2013. godine posredstvom tvrtke Inženjering za naftu i plin d.o.o. Zagreb podnijela zahtjev za izdavanje lokacijske dozvole za Prihvatni terminal za ukapljeni prirodni plin na otoku Krku, a ujedno i na zahtjev konzorcija ADRIA LNG, Primorsko goranska županija donijela je odluku kojom je usvojen novi Prostorni plan kojim bi se omogućila izgradnja LNG terminala na kopnenom dijelu 2015. godine za što je i Ministarstvo graditeljstva i prostornog uređenja izdalo lokacijsku dozvolu (Vujić, 2018).

Što se tiče samog terminala, čini ga nekoliko glavnih elemenata kao što su FSRU brod što na engleskom znači *Floating Storage and Regasification Unit* odnosno plutajući terminal ili brod, zatim pristan s pomoćnim postrojenjima i objektima, visokotlačni priključni plinovod te priključni vodovod.<sup>10</sup> Gradilište terminala otvoreno je u travnju 2019. godine. Dinamika kopnenih radova izgradnje pristana s pomoćnim postrojenjima i plinovodom odvijala se prema planiranim rokovima te su isti bili gotovi u listopadu 2020. godine, a kada je zapravo i planirano da FSRU brod stigne na lokaciju terminala. Po isporuci FSRU broda uslijedili su probni radovi i ishođenje uporabne dozvole, a sve s ciljem kako bi terminal započeo s radom 1. siječnja 2021. godine. Plutajući terminal predstavlja jedno od tehnički najmodernijih rješenja, gdje je FSRU brod, kao glavna komponenta plutajućeg terminala, standardno opremljen najmodernijim sustavima s aspekta sigurnosti i zaštite okoliša.<sup>11</sup>

Nastavno na sigurnost i zaštitu okoliša, FSRU brod opremljen je s primijenjenim najvišim standardima zaštite okoliša i prirode te tehničkim standardima i suvremenim tehnologijama koje omogućavaju visoku razinu sigurnosti, čime se umanjuje djelovanje na sve sastavnice okoliša i društvo u cjelini. Dakle, kako bi terminal ispunjavao svoju namjenu s minimalnim djelovanjem na okoliš i prirodu, primjenjuju se mjere zaštite okoliša koje su određene Rješenjem o prihvatljivosti zahvata na okoliš te se provodi program praćenja stanja okoliša (monitoring). Studije i rješenja kojima su određene mjere zaštite okoliša i prirode i sigurnost luke su sljedeće: Studija o utjecaju na okoliš, Rješenje o prihvatljivosti zahvata na okoliš, Maritimna studija, Rješenje o prihvaćanju Maritimne studije.<sup>12</sup> Nadalje, projekt izgradnje LNG terminala uključen je i na listu projekata EU od zajedničkog interesa. Isto tako, zahvaljujući Europskoj komisiji, dodijeljena su mu bespovratna financijska sredstva u iznosu od 101,4 milijuna eura. Sve potrebne dozvole su za početak izgradnje

---

<sup>10</sup> <https://lng.hr/terminal/terminal-za-upp/> (26.08.2023.)

<sup>11</sup> <https://lng.hr/zastita-okolisa/> (26.08.2023.)

<sup>12</sup> <https://lng.hr/zastita-okolisa/> (26.08.2023.)



terminala ishođene u trenutku ishođenja građevinskih dozvola 9. travnja 2019.<sup>13</sup> Tehnički kapacitet terminala je 2,6 milijarde kubičnih metara godišnje. Premda je planirani početak rada terminala bio 1. siječnja 2021. godine<sup>14</sup>, terminal je s radom započeo 29. siječnja 2021. godine.<sup>15</sup>

## 5.2. Oblik vlasništva

Kao što je već bilo spomenuto, osnivači LNG Hrvatska d.o.o. za poslovanje ukapljenim prirodnim plinom 2010. godine su HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA d.d. i PLINACRO d.o.o. Prema svom ustrojstvu, LNG Hrvatska predstavlja društvo s ograničenom odgovornošću u skladu sa Zakonom o trgovačkim društvima. Ujedno obavlja reguliranu djelatnost u skladu sa Zakonom o tržištu plina.<sup>16</sup> Kada je riječ o organizacijskoj i upravljačkoj strukturi LNG Hrvatska d.o.o., potrebno je spomenuti da poduzeće čine Skupština, Nadzorni odbor i Uprava. Skupštinu čine HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA d.d. (HEP) – upravitelj Frane Barbarić i PLINACRO d.o.o. – upravitelj Ivica Arar, a Nadzorni odbor sastoji se od tri člana: dr. sc. Ivan Andročec, Nikola Rukavina i Jadranka Leško. Članove Nadzornog odbora imenuje Skupština društva, ali po jednog člana Nadzornog odbora imenuju Vlada Republike Hrvatske, članovi PLINACRO d.o.o. i HEP d.d., dok Upravu čini direktor koji ima ovlasti za zastupanje društva samostalno i pojedinačno – Ivan Fugaš.<sup>17</sup>

Registrirane djelatnosti LNG Hrvatska obuhvaćaju pripremu projekata vezanih za terminal za „ponovno uplinjavanje ukapljenog prirodnog plina (u nastavku UPP) i povezanog postrojenja za skladištenje UPP-a, projektiranje terminala za ponovno uplinjavanje UPP i povezanog postrojenja za skladištenje UPP-a, savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem, upravljanje terminalom za UPP, upravljanje mjestom za opskrbu UPP-om i/ili SPP-om”<sup>18</sup>

---

<sup>13</sup> <https://lng.hr/o-nama/sto-trebamo-znati/studije-i-dozvole/> (26.08.2023.)

<sup>14</sup> <https://lng.hr/terminal/> (26.08.2023.)

<sup>15</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/otvaranje-lng-terminala-na-krku-je-povijesni-trenutak-kojim-se-mijenja-polozaj-hrvatske-na-energetskoj-karti-europe/31404> (26.08.2023.)

<sup>16</sup> <https://lng.hr/o-nama/osnovni-podaci/> (26.08.2023.)

<sup>17</sup> <https://lng.hr/o-nama/upravljacka-struktura/> (26.08.2023.)

<sup>18</sup> <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/lng-hrvatska/Detaljno/130644> (26.08.2023.)

### 5.3. Zaposlenici, proizvodi ili usluge

Poduzeće LNG Hrvatska je 2022. godine brojala 25 stalno zaposlenih osoba. Međutim, na FSRU brodu koji predstavlja plutajuću jedinicu za skladištenje i uplinjavanje prosječno zaposlene dvije posade, a svaka broji trideset osoba zbog čega broj ukupno zaposlenih raste na osamdesetak osoba. Valja naglasiti da je uz stalne zaposlenike u LNG Hrvatska, uz poslovanje terminala povezan i „velik broj radnih mjesta u drugim tvrtkama, poput Jadranskog pomorskog servisa, čiji remorkeri su angažirani prilikom svakog uplovljavanja i isplovljavanja brodova, javne vatrogasne postrojbe, specijaliziranih tvrtki koje [...] pružaju različite usluge, dezinfekcije, odvoza otpada, pomorskih agencija, opskrbe broda i dugog niza ostalih čije je poslovanje vezano uz terminal i brodove koji dovoze prirodni plin” (Glavan, 2022).

LNG Hrvatska d.o.o. kao poduzeće koje upravlja terminalom za ukapljeni prirodni plin specifično je po tome što pruža osnovne usluge „prihvata i otpreme UPP-a koja se sastoji od nekolicine povezanih i međusobno zavisnih usluga, kao i nestandardne usluge, a kako je predviđeno Pravilima korištenja terminala za UPP”. U skladu s navedenim, standardnim uslugama pripadaju „usluga prihvata i otpreme LNG, prihvaćanje i pristajanje broda za prijevoz UPP-a na terminal za UPP, pretovar UPP-a, fizičko i virtualno skladištenje UPP-a, uplinjavanje UPP-a, otprema plina do točke isporuke”. Kada je riječ o nestandardnim uslugama, one obuhvaćaju „prijenos kapaciteta uplinjavanja UPP-a na sekundarnom tržištu – naknada prodavatelja, UPP-a na sekundarnom tržištu - naknada kupca, prodaja UPP-a ili prirodnog plina korisnika terminala za UPP u otvorenom postupku”.<sup>19</sup>

### 5.4. Misija i vizija

LNG Hrvatska d.o.o. glavni je upravitelj terminala za ukapljeni prirodni plin. U tom je smislu kao poduzeće odgovorno za „vođenje, održavanje te razvijanje sigurnog, pouzdanog i učinkovitog rada terminala uz osiguranje kvalitetne usluge prihvata i otpreme [ukapljenog prirodnog plina] svim korisnicima na nediskriminirajući, transparentan i pouzdan način, istovremeno pridajući

---

<sup>19</sup> <https://lng.hr/usluge-i-tarife/> (26.08.2023.)

pozornost učinkovitosti u svom radu te zaštiti prirode i okoliša” čime se ujedno i vodi u svojoj misiji.<sup>20</sup>

S obzirom na to da su primarni cilj i vizija LNG Hrvatska d.o.o. postati pouzdan i visoko rangiran „pružatelj usluga na tržištu energetske subjekata plinskog gospodarstva u Republici Hrvatskoj” te ujedno „učvrstiti položaj važnog strateškog energetske partnera u okruženju i EU”, svojim transparentnim i društveno odgovornim radom nastoji zadovoljiti „potrebe korisnika i interese vlasnika”.<sup>21</sup>

## 5.5. Podaci o poslovanju

Kao jedno od vodećih poduzeća u energetske djelatnosti, LNG Hrvatska ustrojeno ujedno kao društvo s ograničenom odgovornošću čiji su osnivači HRVATSKA ELEKTROPRIVREDA d.d. i PLINACRO d.o.o., odgovorno je za vođenje i proučavanje pozitivnih i negativnih aspekata vlastitog poslovanja, posebice u financijskom smislu. Kako bismo dobili jasnije informacije o poslovanju poduzeća, u ovom dijelu studije slučaja fokusiramo se na financijske pokazatelje poslovanja za 2019. i 2020. godinu, a koji su dostupni u Godišnjim financijskim izvještajima i u Izvješću neovisnog revizora za 2019. I 2020. godinu na službenoj stranici LNG Hrvatska d.o.o. Temeljni kapital za 2020. godinu LNG Hrvatska iznosio je 228 606 847 HRK. S obzirom na financijske pokazatelje možemo zaključiti kako su prihodi iz godine u godinu veći dok su rashodi sve manji. Prema tome možemo reći da poduzeće postaje profitabilno, a u narednim godinama mu se predviđa još veći rast profitabilnosti.

---

<sup>20</sup> <https://lng.hr/o-nama/> (26.08.2023.)

<sup>21</sup> <https://lng.hr/o-nama/> (26.08.2023.)

Slika 7. Račun dobiti i gubitka za razdoblje od 01.01.2019. do 31.12.2020.

**Izveštaj o dobiti ili gubitku i ostaloj sveobuhvatnoj dobiti**

**za godinu završenu 31. prosinca 2020. godine**

<i>(svi iznosi izraženi su u kunama)</i>	<b>Bilješka</b>	<b>2020.</b>	<b>2019.</b>
<b>POSLOVNI PRIHODI</b>		<b>3.755.827</b>	<b>16.069.299</b>
Prihodi od prodaje	5	9.922	-
Ostali poslovni prihodi	6	3.745.905	16.069.299
<b>POSLOVNI RASHODI</b>		<b>9.847.731</b>	<b>37.795.949</b>
Materijalni troškovi	7, 8	2.236.871	1.849.319
Troškovi osoblja	9	5.063.467	3.510.956
Amortizacija	10	553.671	547.550
Ostali troškovi	11	1.779.157	1.316.447
Vrijednosno usklađivanje	12	200.867	30.565.870
Rezerviranja	13	2.318	2.651
Ostali poslovni rashodi	14	11.380	3.156
<b>Dobit / gubitak iz poslovanja</b>		<b>(6.091.904)</b>	<b>(21.726.650)</b>
<b>FINANCIJSKI PRIHODI</b>	15	<b>13.584.859</b>	<b>2.523.230</b>
<b>FINANCIJSKI RASHODI</b>	16	<b>16.179.633</b>	<b>6.822.970</b>
<b>Neto financijska dobit / gubitak</b>		<b>(2.594.774)</b>	<b>(4.299.740)</b>
<b>UKUPNI PRIHODI</b>		<b>17.340.686</b>	<b>18.592.529</b>
<b>UKUPNI RASHODI</b>		<b>26.027.364</b>	<b>44.618.919</b>
Gubitak prije oporezivanja		(8.686.678)	(26.026.390)
Porez na dobit	17	(36.156)	(5.501.857)
<b>GUBITAK RAZDOBLJA</b>		<b>(8.650.522)</b>	<b>(20.524.533)</b>
<b>Dobit / gubitak tekuće godine</b>		<b>(8.650.522)</b>	<b>(20.524.533)</b>
Ostala sveobuhvatna dobit / (gubitak)		-	-
<b>Ukupna sveobuhvatna dobit</b>		<b>(8.650.522)</b>	<b>(20.524.533)</b>

Popratne bilješke sastavni su dio ovih financijskih izvještaja.

Potpisano u ime Društva na dan 29. travanj 2021. godine

*Izvor: LNG Hrvatska – Godišnji financijski izvještaji,*

*<https://lng.hr/wp-content/uploads/2022/01/Godisnji-financijski-izvjestaji-i-Izvjescje-neovisnog-revizora-za-2020.-godinu.pdf> (25.08.2023.)*

Slika 8. Račun dobiti i gubitka za razdoblje od 01.01.2019. do 31.12.2020.

**Izveštaj o novčanim tokovima**

**za godinu završenu 31. prosinca 2020. godine**

(svi iznosi izraženi su u kunama)

	<b>2020.</b>	<b>2019.</b>
<b>NOVČANI TOKOVI OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>		
Novčani primici od kupaca	98.757	-
Novčani primici s osnove povrata poreza	1.266.811	1.481.736
Novčani izdaci dobavljačima	(17.111.782)	(11.135.397)
Novčani izdaci za zaposlene	(4.516.296)	(3.657.451)
Ostali novčani primici i izdaci	41.069.822	510.838.456
<b>Novac iz poslovanja</b>	<b>20.807.312</b>	<b>497.527.344</b>
Novčani izdaci za kamate	-	-
Plaćeni porez na dobit	-	-
<b>NETO NOVČANI TOKOVI OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>	<b>20.807.312</b>	<b>497.527.344</b>
<b>NOVČANI TOKOVI OD INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI</b>		
Novčani primici od kamata	57.797	1.138
Novčani primici s osnove povrata danih zajmova i štednih uloga	-	7.500.000
<b>Ukupno novčani primici od investicijskih aktivnosti</b>	<b>57.797</b>	<b>7.501.138</b>
Novčani izdaci za kupnju dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine	(423.192.872)	(333.807.755)
<b>Ukupno novčani izdaci od investicijskih aktivnosti</b>	<b>(423.192.872)</b>	<b>(333.807.755)</b>
<b>NETO NOVČANI TOKOVI OD INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI</b>	<b>(423.135.075)</b>	<b>(326.306.617)</b>
<b>NOVČANI TOKOVI OD FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI</b>		
Novčani primici od povećanja temeljnog (upisanog) kapitala	-	238.376.800
Novčani primici od glavnice kredita, pozajmica i drugih posudbi	-	124.517.349
Ostali novčani primici od financijskih aktivnosti	41.477.444	-
<b>Ukupno novčani primici od financijskih aktivnosti</b>	<b>41.477.444</b>	<b>362.894.149</b>
Novčani izdaci za otplatu glavnice kredita, pozajmica i drugih posudbi i dužničkih financijskih instrumenata	(127.014.968)	-
Ostali novčani izdaci od financijskih aktivnosti	(5.217.627)	-
<b>Ukupno novčani izdaci od financijskih aktivnosti</b>	<b>(132.232.595)</b>	<b>-</b>
<b>NETO NOVČANI TOKOVI OD FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI</b>	<b>(90.755.151)</b>	<b>362.894.149</b>
<b>NETO POVEĆANJE ILI SMANJENJE NOVČANIH TOKOVA</b>	<b>(493.082.914)</b>	<b>534.114.876</b>
<b>NOVAC I NOVČANI EKVIVALENTI NA POČETKU RAZDOBLJA</b>	<b>552.217.597</b>	<b>18.102.721</b>
<b>NOVAC I NOVČANI EKVIVALENTI NA KRAJU RAZDOBLJA</b>	<b>59.134.683</b>	<b>552.217.597</b>

Popratne bilješke sastavni su dio ovih financijskih izvještaja.

Izvor: LNG Hrvatska – Godišnji financijski izvještaji,

<https://lng.hr/wp-content/uploads/2022/01/Godisnji-financijski-izvjestaji-i-Izjesce-neovisnog-revizora-za-2020.-godinu.pdf> (25.08.2023.)

## Slika 9. Bilanca

### Izveštaj o financijskom položaju na dan 31. prosinca 2020. godine

<i>(svi iznosi izraženi su u kunama)</i>	<b>Bilješka</b>	<b>2020.</b>	<b>2019.</b>
<b>IMOVINA</b>			
Nematerijalna imovina	18	337.531	-
Zemljište	19	5.350.862	-
Građevinski objekti	19	360.431.613	-
Postrojenja i oprema	19	1.380.987.816	85.550
Alati, pogonski inventar i transportna imovina	19	63.500	126.238
Predujmovi za materijalnu imovinu	19	110.750	29.793.319
Materijalna imovina u pripremi	19	32.918.842	859.530.886
Imovina s pravom korištenja	19	567.609	951.625
Odgodena porezna imovina	20	5.538.013	5.501.857
<b>DUGOTRAJNA IMOVINA</b>		<b>1.786.306.536</b>	<b>895.989.475</b>
Zalihe	21	1.817.502	-
Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom	22	4.636.757	-
Potraživanja od kupaca	23	112.271	-
Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika	24	767	372
Potraživanja od države i drugih Institucija	25	122.040	271.683
Ostala potraživanja	26	85.088	221.041
Dani zajmovi, depoziti i slično	27	164.884	162.821
Novac u banci i blagajni	28	59.134.683	552.217.597
Plaćeni troškovi budućeg razdoblja	29	161.871	297.278
<b>KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>		<b>66.235.863</b>	<b>553.170.792</b>
<b>UKUPNA AKTIVA</b>		<b>1.852.542.399</b>	<b>1.449.160.267</b>

Popratne bilješke sastavni su dio ovih financijskih izvještaja.

*Izvor: LNG Hrvatska – Godišnji financijski izvještaji,*

*<https://lng.hr/wp-content/uploads/2022/01/Godisnji-financijski-izvjestaji-i-Izvjescje-neovisnog-revizora-za-2020.-godinu.pdf> (25.08.2023.)*

## Slika 10. Bilanca

### Izveštaj o financijskom položaju

na dan 31. prosinca 2020. godine

<i>(svi iznosi izraženi su u kunama)</i>	Bilješka	2020.	2019.
<b>KAPITAL I OBVEZE</b>			
Temeljni kapital	30	289.018.600	289.018.600
Rezerve iz dobiti	31	45	45
Preneseni gubitak		(51.761.276)	(31.236.743)
Gubitak poslovne godine		(8.650.522)	(20.524.533)
<b>KAPITAL</b>		<b>228.606.847</b>	<b>237.257.369</b>
<b>REZERVIRANJA</b>	32	<b>15.489.434</b>	<b>2.651</b>
<b>DUGOROČNE OBVEZE</b>	33,34,35,36	<b>54.246.117</b>	<b>9.724.621</b>
Obveze prema poduzetnicima unutar grupe	37	6.549.033	9.122.253
Obveze za zajmove poduzetnika unutar grupe	38	18.109.171	160.651.591
Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom	39	3.750.235	2.921.130
Obveze za zajmove, depozite društava povezanih sudjelujućim interesom	40	13.843.500	18.565.000
Obveze za zajmove, depozite i slično	41	22.516.466	15.595.775
Obveze prema dobavljačima	42	162.651.934	400.276.993
Obveze prema zaposlenicima	43	291.789	176.888
Obveze za poreze, doprinose i slična davanja	44	564.866	150.862
Ostale kratkoročne obveze	45	42.526.966	41.627.096
Prihod budućeg razdoblja	46	1.283.396.041	553.088.038
<b>KRA TKOROČNE OBVEZE</b>		<b>1.554.200.001</b>	<b>1.202.175.626</b>
<b>UKUPNA PASIVA</b>		<b>1.852.542.399</b>	<b>1.449.160.267</b>

Popratne bilješke sastavni su dio ovih financijskih izvještaja.

Potpisano u ime Društva na dan 29. travanj 2021. godine

*Izvor: LNG Hrvatska – Godišnji financijski izvještaji,*

*<https://lng.hr/wp-content/uploads/2022/01/Godisnji-financijski-izvjestaji-i-Izvjescje-neovisnog-revizora-za-2020.-godinu.pdf> (25.08.2023.)*

## Godišnji financijski izvještaji i Izvješće neovisnog revizora za 2019. i 2020. godinu

### 5.5.1. Pokazatelj likvidnosti

Tekuća likvidnost (kratkotrajna imovina / kratkoročne obveze)

$$KTL_{2020} = \frac{\text{kratkotrajna imovina}}{\text{kratkoročne obveze}} = \frac{66\,235\,863}{1\,554\,200\,001} = 0,0426$$

$$KTL_{2019} = \frac{\text{kratkotrajna imovina}}{\text{kratkoročne obveze}} = \frac{553\,170\,792}{1\,202\,175\,626} = 0,46$$

1) Apsolutna razlika:  $KTL_{2020} - KTL_{2019} = 0,0426 - 0,46 = -0,4174$

2) Stopa promjene:  $[(KTL_{2020} - KTL_{2019}) : KTL_{2019}] \times 100 = -90.7\%$

S koeficijentom tekuće likvidnosti možemo izmjeriti sposobnost poduzeća da podmiri kratkoročne obaveze.<sup>22</sup> Koeficijent tekuće likvidnosti bi u pravilu trebao biti veći od 2, odnosno kratkotrajna imovina bi trebala biti dvostruko veća od kratkoročnih obveza. Koeficijent tekuće likvidnosti u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu se smanjio za 90.7 %. Iz ovog je vidljivo da su tekuće obveze veće od tekuće imovine što bi moglo dovesti do problema u podmirivanju tekućih obveza.

<sup>22</sup> [http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8\\_financijski-pokazatelji.pdf](http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8_financijski-pokazatelji.pdf) (26.08.2023.)



### 5.5.2. Pokazatelj profitabilnosti

Profitna marža (neto) (dobit poslije poreza / ukupni prihodi)

$$\text{NMP}_{2020} = \frac{13\,584\,859}{17\,340\,686} = 0,78$$

$$\text{NMP}_{2019} = \frac{2\,523\,320}{18\,592\,529} = 0,13$$

1) Apsolutna razlika:  $\text{NMP}_{2020} - \text{NMP}_{2019} = 0,78 - 0,13 = 0,66$

2) Stopa promjene:  $[(\text{NMP}_{2020} - \text{NMP}_{2019}) : \text{NMP}_{2019}] \times 100 = 507\%$

Ovaj pokazatelj predstavlja postotak ostvarenog profita prema ostvarenom prihodu u obračunskom razdoblju.<sup>23</sup> Iz izračuna je vidljivo da je marža profita u 2020. godini bila 507% veća u odnosu na 2019. godinu.

Povrat na imovinu (ROA) (dobit poslije poreza + kamate / ukupna imovina).

$$\text{ROA}_{2020} = \frac{13\,584\,859 + 59\,319}{1\,852\,542\,399} = 0,007 \text{ (0,7\%)}$$

$$\text{ROA}_{2019} = \frac{2\,523\,230 + 59\,319}{1\,449\,160\,267} = 0,002 \text{ (0,2\%)}$$

1) Apsolutna razlika:  $\text{ROA}_{2020} - \text{ROA}_{2019} = 0,007 - 0,002 = 0,005$

2) Stopa promjene:  $[(\text{ROA}_{2020} - \text{ROA}_{2019}) : \text{ROA}_{2019}] \times 100 = 500\%$

<sup>23</sup> [http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8\\_financijski-pokazatelji.pdf](http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8_financijski-pokazatelji.pdf) (26.08.2023.)

Rentabilnost imovine pokazuje koliko se ostvari dobiti prije poreza i kamata na svaku jedinicu uloženu u imovinu. ROA je indikator uspješnosti korištenja imovine u stvaranju dobiti. Za ovaj se pokazatelj smatra da je bolje da bude što veći.<sup>24</sup> Međutim, iz izračuna je vidljivo kako je prema ovom pokazatelju, za poduzeće bila uspješnija 2020. nego 2019. godina.

### 5.5.3. Pokazatelj aktivnosti

Obrtaj ukupne imovine (ukupni prihodi / ukupna imovina)

$$\text{KOUI}_{2020} = \frac{17\,340\,686}{1\,852\,542\,399} = 0,009$$

$$\text{KOUI}_{2019} = \frac{18\,592\,529}{1\,449\,160\,267} = 0,012$$

1) Apsolutna razlika:

$$\text{KOUI}_{2020} - \text{KOUI}_{2019} = -0,003$$

2) Stopa promjene:

$$[(\text{KOUI}_{2020} - \text{KOUI}_{2019}) : \text{KOUI}_{2019}] \times 100 = -250\%$$

---

<sup>24</sup> [http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8\\_financijski-pokazatelji.pdf](http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8_financijski-pokazatelji.pdf) (26.08.2023.)

Prema pokazatelju aktivnosti potrebno je izračunati koeficijent obrtaja ukupne imovine.<sup>25</sup> Koeficijent obrtaja ukupne imovine pokazuje da se imovina poduzeća u 2020. godini obrne 0,009 puta što je manje za 0,003 od prethodne 2019. godine.

## **5.6. Analiza slučaja**

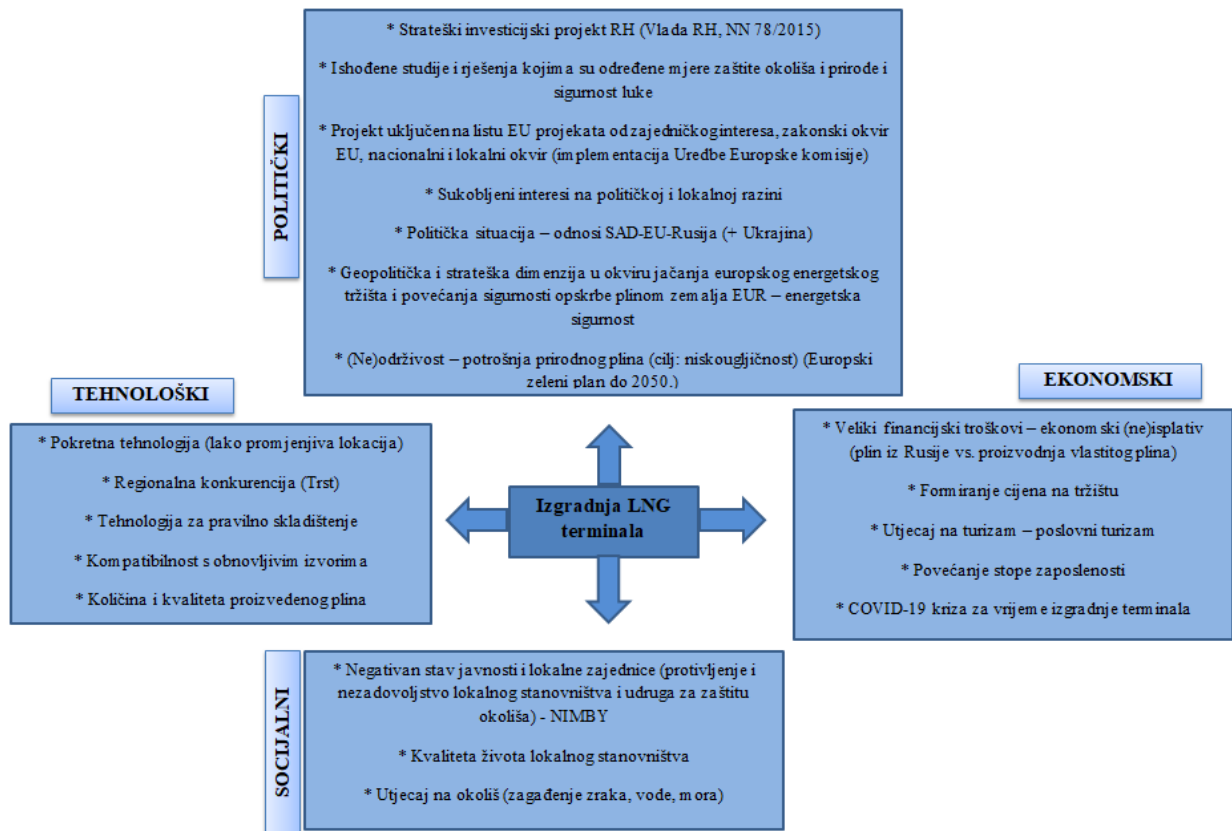
### **5.6.1. Pest analiza na primjeru LNG Hrvatska d.o.o.**

Kategorija političkih činitelja u PEST analizi u konkretnom slučaju obuhvaća vrlo slično područje kao i SWOT analiza. Naime, važan političko – pravni aspekt izgradnje LNG terminala na otoku Krku je činjenica što taj projekt predstavlja strateški investicijski projekt Republike Hrvatske čiji je cilj jačanje energetske učinkovitosti. Može se primijetiti i pozitivan aspekt prema kojemu će Republika Hrvatska, kao jedna od članica Europske unije (u nastavku EU) moći opskrbljivati zemlje jugoistočne Europe. Zbog sankcija EU i SAD-a prema Rusiji, zbog aneksije Krima i napada na Ukrajinu, važan politički i gospodarski čimbenik za EU je osigurati energetska učinkovitost. Ekonomski aspekti ponajviše ispituju cijenu između vlastito proizvedenog plina i onog iz Rusije. Postavlja se pitanje je li vlastito proizveden plin ekonomski neisplativ. Nadalje, izgradnja LNG terminala može utjecati na razvoj poslovnog turizma, ali i degradirati postojeći, sezonski, turizam. Specifična situacija je i pandemija COVID-19 virusa koja je stagnerala realizaciju cjelokupnog projekta zbog proljetnog „zatvaranja“ 2020. godine. U PEST analizi pod socijalnim ili društvenim parametrom javlja se efekt NIMBY što na engleskom jeziku označava pojam Not In My BackYard, odnosno prevedeno Ne u mojem dvorištu/susjedstvu. Taj pojam odnosi se na lokalno stanovništvo Krka koje se protive radu LNG terminala. Tehnološki parametar objašnjava usklađenost projekta i projektnih ishoda s održivim i obnovljivim izvorima energije. Važan čimbenik je i pokretna tehnologija koja je mobilna što je ključno za brzinu izvođenja projekta. U nastavku slijedi grafički prikaz PEST analize, prikazan Grafikonom 1.

---

<sup>25</sup> [http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8\\_financijski-pokazatelji.pdf](http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8_financijski-pokazatelji.pdf) (26.08.2023.)

## Grafikon 1. Grafički prikaz PEST analize



(Izvor: autorica rada)

### 5.6.2. Porterov model na primjeru LNG Hrvatska d.o.o.

**Konkurenti u grupaciji** – zbog specifičnog položaja LNG terminala kao jedinog takvog terminala za ukapljeni prirodni plin u Republici Hrvatskoj, možemo reći kako u Republici Hrvatskoj terminal odnosno poduzeće nema direktnih konkurenata, osim potencijalnih konkurenata koji bi mogli otvoriti poduzeća zbog prirodnih nalazišta prirodnog plina u Republici Hrvatskoj. Ako uzmemo u obzir zemlje u okruženju, vidimo da LNG terminal predstavlja alternativu dobavljanja plina za južnu Europu i Balkan. Trenutni značajniji dobavljači plina u južnoj Europi i na Balkanu su plinovod tj. Balkanski tok kojim se ruski plin doprema u Srbiju preko

Turske i Bugarske (Gazprom) i Transjadranski plinovod (TAP) koji isporučuje plin iz Azerbejdžana preko Turske na Balkanski poluotok (Bohutinski, 2021).

**Pojava novih konkurenata** – proučavajući trenutno stanje na tržištu, može se potvrditi da postoji dovoljno plina za Republiku Hrvatsku i ostale zemlje. No teško je govoriti o pojavi novih konkurenata ili ulazak novih poduzeća u grupaciju s obzirom na to da cijeli proces zahtjeva ne samo novčana sredstva, nego raznorazne dozvole, studije, određene mjere zaštite okoliša i slično. Ono što bi se moglo smatrati većom prijetnjom su postojeće usluge od postojećih konkurenata ali po nešto nižim cijenama što bi uzrokovalo određenu disrupciju u poslovanju LNG terminala. U tom smislu govorimo o prethodno spomenutim konkurentima: Gazprom, TAP i potencijalnim poduzećima zbog prirodnih nalazišta prirodnog plina u Republici Hrvatskoj. Ono što razlikuje LNG terminal od ostalih dobavljača plinom je definitivno neovisnost o jednom ili dva kraka već utvrđenih plinovoda, nego fleksibilnost dobavljanja plina brodom čak iz SAD-a ili drugih daljih lokacija.

**Konkurentna snaga nadomjestaka ili supstituta** – pojava jeftinijih, zamjenskih proizvoda ili supstituta zahtijeva od proizvođača primarnog proizvoda odgovarajuću diferencijaciju proizvoda, poboljšanje kvalitete, a u određenim situacijama i sniženje cijene (Buble, 2005:21). Kada u obzir uzmemo trenutnu situaciju u Ukrajini, vrijeme će pokazati na koje će sve načine ratna kriza utjecati na cijene i dobavljanje plina iz Rusije.

**Konkurentna snaga dobavljača** – dobavljači u značajnoj mjeri imaju utjecaj na „konkurentski položaj onih koje opskrbljuju. Kvalitetom svojih materijala i sirovina koje nude, cijenom i pridržavanjem dogovorenih rokova isporuke dobavljači izravno utječu na odvijanje procesa i kvalitetu finalnog proizvoda svojih opskrbljivača, a samim time i na njegovu prodajnu cijenu” (Buble, 2005:22). U slučaju LNG Hrvatska, glavni dobavljač je Katar. Kada bi postojala mogućnost dobavljanja prirodnog plina upravo iz Hrvatske, vrlo vjerojatno bi ukupna cijena mogla biti niža, ali u pitanje bi se moglo dovesti vremenski činitelj odnosno koliko dugo se prirodni plin može crpiti i hoće li ga biti dovoljno u dugoročnom vremenskom razdoblju.

**Konkurentna snaga kupca** - kupac plina iz LNG terminala je Republika Hrvatska, ali pošto su RH potrebe za plinom znatno manje od predviđenog kapaciteta terminala, kupci su također i druge zemlje u okruženju kao što je Mađarska, Slovenija, Italija, Bosna i Hercegovina.

### 5.6.3. SWOT analiza

Kao što smo već spomenuli, SWOT je engleski akronim za snage (Strengths), slabosti (Weaknesses), prilike (Opportunities) i prijetnje (Threats). SWOT analiza je jednostavan i snažan okvir i tehnika za analiziranje snaga i slabosti, prilika i prijetnji s kojima se suočava organizacija koji joj ujedno pomaže da se usmjeri na svoje snage, minimizira prijetnje i kroz kvalitetnu strategiju najbolje upotrijebi prilike koje su joj dostupne kako bi osigurala konkurentsku prednost. Parametri snage i slabosti predstavljaju unutarnji faktor, dok prilike i prijetnje predstavljaju vanjski faktor SWOT analize.

Pod kategorijom snage podrazumijevaju se svi oni parametri koji projekt čine konkurentnim na tržištu, privlačnim potrošaču te opisuju projektnu isplativost. Snage označavaju jedinstvene resurse i kompetencije koje organizacija ima, načine njihove uporabe i upravljanja u svrhu postizanja ciljeva (Rukavina, 2015). U kontekstu LNG terminala stoga govorimo o projektu koji je već odobren i izglasan te je proglašen projektom od strateškog interesa za Republiku Hrvatsku, ali isto tako uključen na listu projekata EU od zajedničkog interesa. Uz to dodijeljena su mu sredstva u iznosu od 101,4 milijuna eura. Zahvaljujući ishodenim studijama i rješenjima o zaštiti okoliša te sigurnosti luke gdje se terminal nalazi, jedna od snaga je upravo kompatibilnost s obnovljivim izvorima što je i cilj održive Europe do 2030. godine.

Kategorija slabosti označava sve one nedostatke u resursima, kapacitetima, kompetencijama. Iz tog razloga u kontekstu LNG terminala govorimo o sukobljenim interesima na političkoj i lokalnoj razini, o reakcijama o samoj isplativosti projekta, mogućim koruptivnim radnjama, ali i mogućoj neodrživosti koje je svakako potrebno uzeti u obzir kada se kreće u formiranje određene strategije poslovanja.

Parametri kategorije prilike su svi oni aspekti koji omogućavaju pojačavanje konkurencije i privlačnost potrošačima, kao i pozitivne kontekste kojima bi projekt utjecao na lokalnu i širu zajednicu u ekonomskom, društvenom i okolišnom aspektu. Pritom naglašavamo geopolitičku i stratešku dimenziju u okviru jačanja europskog energetskeg tržišta i povećanja sigurnosti opskrbe plinom zemalja EU što ujedno omogućava gospodarski i ekonomski razvoj Republike Hrvatske. U skladu s time, sam projekt lokalnom stanovništvu može ponuditi nova radna mjesta uzimajući u obzir prigodne radne uvjete i plaću što bi također moglo doprinosti smanjenoj vanjskoj migraciji,

ali i migraciji unutar zemlje. Također, jedna od prilika je djelovanje u kontekstu ciljeva održivog razvoja pridržavanjem Europskog zelenog plana propisanog od strane EU i razvijati se kao zemlja u energetske području.

Kategorija prijetnje označava opasnosti koje bi mogli usporiti tijek projekta ili narušiti njegovu realizaciju, ali i opasnosti po lokalnu zajednicu (primjer zagađenja mora). U okviru PEST analize spomenut je NIMBY koncept koji je nužno pojasniti i u kontekstu SWOT analize u kojoj se navedeni koncept svrstava u opasnosti, odnosno prijetnje realizacije projekta. Taj pojam se u SWOT analize odnosi na osobe (u ovom slučaju lokalno stanovništvo otoka Krka) koje se protive bilo kakvim promjenama ili razvoju u blizini njihova mjesta stanovanja. Još jedna od prijetnji koja se u ovom slučaju može istaknuti je neočekivana i krizna situacija zbog pandemije COVID-19. Stoga je i za neočekivane i nepredvidljive situacije potrebno imati svojevrsni krizni plan ili strategiju u cilju što brže, ali i pravilnije reakcije. I u kontekstu prijetnji govorimo o utjecaju na okoliš kao što je zagađenje zraka, vode i mora, ali i neočekivanost prirodnih pojava ili nepogoda do kojih može doći na području otoka Krka pa i šire. Također, prijetnja koja se mora uzeti u obzir je i izgradnja terminala te njegov utjecaj na turizam što može dovesti do negativnih reakcija lokalnog, ali i regionalnog stanovništva.

Rukavina (2015) navodi kako SWOT analiza sadrži neke slabosti, a neke od njih su stvaranje poduzih lista čimbenika, nezahtijevanje utvrđivanja prioriteta identificiranih čimbenika, dvosmislene riječi i fraze, nepredviđanje rješavanja sukoba odnosno stavljanje istog čimbenika u različite kategorije, nepostojanje obveze verifikacije mišljenja i potkrjepljivanja podacima ili analizom, zahtijevanje samo jedne razine analize te nepostojanje logičke veze s fazom primjene.

Primjenjujući prethodno navedene koncepte na projekt izgradnje LNG terminala na otoku Krku, u Tablici 2. prikazani su parametri kategorija SWOT analize: snage, slabosti, prilike i prijetnje.

**Tablica 2. Prikaz SWOT analize na primjeru LNG Hrvatska d.o.o.**

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt već odobren/izglasen (Europska komisija)</li> <li>• Ishođene studije i rješenja kojima su određene mjere zaštite okoliša i prirode i sigurnost luke</li> <li>• Neovisnost o plinu</li> <li>• Uključenost na listu EU projekata od zajedničkog interesa (bespovratna sredstva u iznosu od 101,4 milijuna eura)</li> <li>• Kompatibilnost s obnovljivim izvorima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veliki financijski troškovi – ekonomski neisplativ? (jeftinije je uvoziti plin iz Rusije, nego ga proizvoditi kod nas)</li> <li>• Neodrživost</li> <li>• Korupcija</li> <li>• Sukobljeni interesi na političkoj i lokalnoj razini</li> </ul>
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geopolitička i strateška dimenzija u okviru jačanja europskog energetskog tržišta i povećanja sigurnosti opskrbe plinom zemalja EU</li> <li>• Gospodarski razvoj</li> <li>• Otvaranje novih radnih mjesta</li> <li>• Održivi razvoj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negativan utjecaj na okoliš (zagađenje zraka, vode, mora)</li> <li>• Negativan utjecaj na turizam</li> <li>• Negativan utjecaj na lokalnu zajednicu (protivljenje i nezadovoljstvo lokalnog stanovništva i udruga za zaštitu okoliša) – NIMBY</li> <li>• Pandemijska kriza za vrijeme izgradnje terminala</li> </ul>

*(Izvor: autorica rada)*

#### **5.6.4. Procjena tržišnog rasta - BCG matrica**

**Krave muzare** – odnose se na najznačajnije proizvodi s kojima uz najmanja ulaganja određeno poduzeće ostvaruje najveću dobit. Generalna ideja iza te premise znači da se ti proizvodi



što više mužu, bez ubijanja krave. Novčani tokovi koji generiraju krave muzare najčešće su usmjereni prema zvijezdama ili upitnicima.<sup>26</sup> Najvitalniji dio LNG Hrvatska odnosno terminala koji uz minimalna ulaganja ostvaruje najveću dobit je upravo FSRU brod koji se sastoji od spremnika za skladištenje UPP-a.

**Zvijezde** – pod zvijezdama podrazumijevamo proizvode na tržištu s visokim rastom i velikim tržišnim udjelom. Takvi proizvodi uglavnom zauzimaju vodeću ulogu na tržištu, ali istodobno zahtijevaju trajna ulaganja da bi zadržali položaj. U kontekstu LNG terminala zvijezde predstavljaju plinovodi koji prenose plin do krajnjih potrošača ne samo u Hrvatskoj već i u drugim državama poput Slovenije, Češke, Slovačke, itd. Unatoč tome što tzv. zvijezde zahtijevaju velika ulaganja, nakon što se ulaganja finaliziraju, dolazi do povrata investicije ili u slučaju da krajnja zemlja korisnica odluči prekinuti suradnju može doći do nerentabilnosti.<sup>27</sup>

**Upitnici** – predstavljaju proizvode na tržištu s visokim rastom, ali s malim udjelom na tržištu, s obzirom na to da nije u potpunosti vidljivo hoće li takav proizvod postati zvijezda ili će pasti u pseći kvadrant. Takvi proizvodi u nekim slučajevima dobivaju naziv „problematična djeca“, a najveći je rizik u tome što je za takve proizvode ili usluge potrebno puno ulaganja da bi se to moglo isplatiti odnosno dobiti povrat.<sup>28</sup> Stoga u kontekstu LNG poduzeća, upitnici mogu biti tržišta u nastajanju (nova tržišta), upravo zbog težnje europskih zemalja prema alternativni dobavljanja plina umjesto nabave ruskog plina. Međutim, potrebno je određeno vremensko razdoblje i ulaganja u nova tržišta što uvijek prate svojevrsni rizici zbog kojih konačni rezultat može biti pozitivan ili negativan.

**Psi** - proizvodi u kvadrantu za pse odnose se na proizvode i usluge na tržištu koji sporo raste i gdje proizvodi imaju nizak udio na tržištu. Takvi proizvodi često stvaraju gubitke, prestari su ili previše novi zbog čega zahtijevaju stalna ulaganja, a rezultiraju stalnim gubicima.<sup>29</sup> Proučavajući LNG poduzeće i njegov specifični položaj te stratešku važnost, možemo reći da je poduzeće, ali i terminal kojim ono upravlja profitabilno i trenutno ne postoji proizvod ili usluga koji zahtijeva vrlo velika ulaganja, a da rezultira gubicima. Kako bi LNG zadržao takvu povoljnu situaciju potrebno je nastaviti raditi prema strategijama koje se trenutno koriste, ali i predviđati

---

<sup>26</sup> <https://pisalica.com/bcg-matrica/> (27.08.2023.)

<sup>27</sup> <https://pisalica.com/bcg-matrica/> (27.08.2023.)

<sup>28</sup> <https://pisalica.com/bcg-matrica/> (27.08.2023.)

<sup>29</sup> <https://pisalica.com/bcg-matrica/> (27.08.2023.)

potencijalne probleme i opasnosti kako ne bi došlo do značajnijih negativnih promjena u poslovanju poduzeća.

#### **5.6.5. Okvir za rješenje problema**

Nakon uvida u poduzeće, njegov način poslovanja, povijesni razvitak, financijske pokazatelje i trenutno stanje na tržištu te korištenjem različitih metoda kao što su PEST, 5F (Porterov model) i SWOT analiza, u ovom odlomku možemo identificirati i definirati probleme s kojima se poduzeće suočava. Pritom je nužno opisati i analizirati problem odnosno kada je i zbog čega nastao, zatim napraviti analizu različitih mogućnosti, ponuditi moguća rješenja problema i prihvatiti najbolju mogućnost.

Govoreći o LNG Hrvatska d.o.o. odnosno projektu izgradnje terminala kojim poduzeće upravlja, a koji je Vlada Republike Hrvatske proglasila projektom od najvećeg strateškoga značaja za Republiku Hrvatsku, potrebno je naglasiti da unatoč pozitivnim stranama, postoje i one negativne kojima pripada i reakcija lokalnoga stanovništva. Premda je važnost LNG terminala u osiguravanju energetske neovisnosti Republici Hrvatskoj, postavlja se pitanje na koje je načine moguće pomiriti lokalno stanovništvo s radovima, testiranjem različitih faza rada terminala, a koje su od početaka izgradnje bile uzrok buke i vibracije. Naime, direktor Hrvoje Krhen izjavio da je buke tijekom početnih radova bilo, a naveo je i da je to bilo to u skladu s pravilima. Međutim, lokalno stanovništvo podijeljenih je mišljenja. Dok su neki mještani stalno mogli čuti ili još uvijek čuju svakakve zvukove, koji im ne ometaju san, druge smeta buka koja je konstantno prisutna, a za koju su političari obećali da je neće biti. Isto tako, direktor Krhen naglasio je da je novi izbor plina osiguran, a ne limitiran, a buka je u tom razdoblju zbog određene vrste line-up postrojenja bila jača, no nakon prilagodbe i nekoliko sati postajala je sve manja (Jusić, 2021).

Ipak, lokalna zajednica koja se svakodnevno suočavala s bukom, bila je odlučna u poduzimanju mjera, a sve s ciljem da se buka smanji, budući da upozorenja i akcije nisu bile dovoljne za rješavanje ovog problema. No valja spomenuti da je lokalno stanovništvo još prije izgradnje LNG terminala bilo zabrinuto zbog ekološkog i vizualnog zagađenja do kojega bi projekt

mogao dovesti.<sup>30</sup> Naime, pitanja povezana s izgradnjom LNG terminala i prije same gradnje, izazivala su negativne reakcije ne samo regionalne i lokalne politike, već i brojnih ekoloških aktivista i udruga (primjerice *Eko Kvarner*, *Zelena akcija*, inicijativa mladih *Fridays For Future*) koji su još 2018. godine projekt nazivali ekološkom katastrofom ne samo za građane Rijeke, Krka i Kvarnerskog zaljeva, već i cijele zemlje.<sup>31</sup> Udruge za zaštitu okoliša i inicijative također nastoje poručiti da terminal služi „isključivo korporativnim interesima fosilnih tvrtki“ i da takva infrastruktura neće građanima pomoći u „smanjivanju kućanskih energetske troškova“ već sasvim suprotno – „ugrozit će lokalni turizam kvarnerskog priobalja i otoka“, ali će isto tako mlade generacije dovesti do teških klimatskih promjena.<sup>32</sup>

Analizirajući nadalje političku situaciju koja je prethodila izgradnji LNG terminala, načelnica Omišlja Mirela Ahmetović na otoku Krku je 2019. godine uputila otvoreno pismo državnom vrhu optužujući ih da izjavljuju neistine te da se zapravo radi o projektu štetnom za građane i državu. Isto tako, reagirala je i na izjave ministra gospodarstva i održivog razvoja Tomislava Čorića i premijera Andreja Plenkovića. Načelnica je istaknula da izgradnja terminala predstavlja „ne samo ekonomski, ekološki i energetski loš i skup, već i za državu i sve njezine građane iznimno štetan projekt“ (Sućec, 2019). Također, načelnica u otvorenom pismu navodi da su predstavnici državnog vrha „lagali kada su ponavljali da je plutajući terminal isplativ, samoodrživ i da za njega postoji veliki interes zemalja u okruženju, lagali su kada su se hvalili njegovim tehnološkim, ekološkim i ekonomskim dosezima, kada su jamčili njegovu popunjenost, isplativost, osiguranje jeftinog plina hrvatskim potrošačima i otvaranje velikog broja radnih mjesta“ (Sućec, 2019).

Što se tiče činitelja, potrebno je analizirati aktivnosti poduzeća koje mijenjaju okoliš. U skladu s time, važnost okolišnog indikatora povezana je s brojnim reakcijama lokalnog stanovništva, ali i udruga za zaštitu okoliša koji ističu da bi ovaj terminal mogao proizvesti ekološku katastrofu zbog zagađenja zraka, vode i mora, unatoč tome što su ishođene sve studije koje dokazuju kako je izgradnja i rad terminala u potpunosti sukladan i zadovoljava uvjete zaštite okoliša. Okolišni indikator povezan je i s društveno-kulturnim činiteljem koji obuhvaća takav

---

<sup>30</sup> <https://www.rijekadanas.com/lng-terminal-poceo-s-komercijalnim-radom-gradani-se-zale-da-se-buka-cuje-do-crikvenice/> (28.08.2023.)

<sup>31</sup> <https://vijesti.hrt.hr/gospodarstvo/lng-na-udaru-politicara-i-ekoloskih-aktivista-722692> (28.08.2023.)

<sup>32</sup> <https://www.energetika-net.com/plin/zeleni-protiv-lng-terminala-na-krku-28520> (28.08.2023.)

(negativni) okolišni utjecaj na lokalno stanovništvo i njihov način i kvalitetu života, ali i njihovo protivljenje i nezadovoljstvo na sam projekt. Isto tako, u obzir se uzima i lokalna ali i šira zajednica budući da je projekt od velike važnosti na državnoj, ali i europskoj razini. Iz tog razloga uključujemo i ekonomski indikator odnosno blagostanje pojedinaca tj. članova zajednice s obzirom na to da zbog razvoja i ulaganja u industriju omogućava otvaranje novih radnih mjesta, ali isto tako može pozitivno ili negativno djelovati na turizam specifičnog geografskog područja. Za ekonomski indikator isto tako vežemo troškove te se u pitanje dovodi i ekonomska (ne)isplativost. No, uz navedene indikatore neophodno je navesti i politički indikator zbog same geopolitičke i strateške dimenzije, ali i raznovrsnih političkih odnosa kao što su odnosi Sjedinjene Američke Države (u nastavku SAD) – Europska Unija – Rusija.

Uzimajući u obzir apstrahiranje različitih činitelja i njihovih svojstava kao što su razdoblje izgradnje i početak rada terminala te kakav politički, društveni, ekološki učinak nastaje, snaga samog učinka, geografsko područje i skupina građana Republike Hrvatske koju projekt zahvaća te hoće li ovaj projekt kroz vrijeme poprimiti drukčije vrednovanje (primjerice iz negativnog u pozitivno) objašnjeno je u nastavku koji se bavim formuliranjem i implementacijom strategije LNG Hrvatska d.o.o.

### **5.7. Formuliranje i implementacija strategije**

U posljednjem dijelu studije slučaja izložena je trenutna strategija koju poduzeće koristi kako bi ostvarilo svoje kratkoročne i dugoročne ciljeve, ali su ujedno predloženi i potencijalni daljnji koraci za implementaciju iste.

Nadovezujući se na prethodno identificirane probleme s kojima se poduzeće suočava, potrebno je naglasiti da se, prema riječima ministra Ćorića prije nekoliko godina, Hrvatska zahvaljujući projektu izgradnje LNG terminala ucertala na energetska europska kartu. Sukladno tome, omogućava sigurnost opskrbe plina diljem Hrvatske te doprinosi sigurnošću opskrbe plinom na području Europske unije, a pritom se izbjegava dodatna naknada za hrvatske građane. Ministar Ćorić 2020. godine ističe i da bi cijena plina u Hrvatskoj u idućem razdoblju trebala pasti. Uz to, u sljedećih pet godina, projicirani prihodi trebali bi biti veći od 100 milijuna eura. Također, ministar Ćorić želio je istaknuti da je ovim projektom Republika Hrvatska pokazala da veliki infrastrukturni

projekti, koji „ako se vode na kvalitetan način, itekako imaju smisla i da Hrvatska na temelju naše strategije energetske razvoja do 2030. godine ide u smjeru povećanja energetske samodostatnosti i efikasnosti energetske sustava.<sup>33</sup> Sasvim je poznat strateški cilj Rusije koja nastoji i dalje opskrbljivati Europu plinom, ali pritom iz takve opskrbe izbaciti Ukrajinu kao jednu od tranzitnih zemalja. Ruska agresija na Ukrajinu i aktualno ratno stanje pogoršali su odnose Europske unije prema Rusiji zbog čega i dalje ostaje otvoreno pitanje: je li uopće jeftinije uvoziti plin iz Rusije ili proizvoditi vlastiti plin. Naime, razvidna je međusobna povezanost svih navedenih vanjskih i unutarnjih činitelja koji su predstavljeni u ovoj studiji slučaja.

Proučivši financijske pokazatelje u poglavlju ‘Podaci o poslovanju’ možemo vidjeti da je 2020. godine LNG terminal imao veći prihod odnosno profit u odnosu na 2019. godinu. Također, svake godine LNG terminal posluje s većim prihodima. S obzirom na relativno nedavnu pojavu na tržištu, poduzeće je još uvijek mlado te će se nastaviti razvijati. Uz navedeno, trenutna situacija u Ukrajini i okretanje EU od Ruskog plina, indicira nam da će prihodi biti sve veći.

Važno je da koriste strategije koje trenutno imaju što se tiče financijskog dijela, ali sve s ciljem da RH kroz određeni vremenski period barem do 2030. odlikuju održivost i energetska neovisnost sukladno europskom zelenom planu. U skladu s navedenim, potrebno je naglasiti da je analiza različitih činitelja koji imaju određenu ulogu u poslovanju poduzeća u neposrednoj povezanosti s analizom procjene rizika koja uključuje procjenu rizičnosti samog poslovanja i aktivnosti poduzeća koje u konkretnom slučaju možemo povezati s prethodno spomenutim reakcijama lokalnog stanovništva i udruga za zaštitu okoliša prema kojima terminal predstavlja ekološki problem koji zahvaća gotovo cjelokupno stanovništvo Republike Hrvatske. Međutim, analiza društvenog učinka usmjerena je i na indikatore čija je promjena proizvela društveni učinak.

---

<sup>33</sup> <https://vlada.gov.hr/vijesti/coric-kapaciteti-lng-terminala-na-krku-popunjeni-plin-bi-mogao-pojeftiniti/29746> (29.08.2023.)

## 6. ZAKLJUČAK

Proces strateškog menadžmenta pomaže poduzeću pri odabiru strategija kojima će uspješno realizirati zadane ciljeve te predvidjeti buduće promjene u okolini poduzeća. Analiza okoline kao početna faza procesa strateškog menadžmenta je izrazito važna jer dobrim izborom metoda i tehnika poduzeće postaje bolje od konkurencije i diže kvalitetu poslovanja na višu razinu.

Bitne značajke za analizu su unutarnja i vanjska okolina, a uz pomoć SWOT analize, poduzeće pronalazi snage i slabosti iz unutarnje okoline te prilike i prijetnje iz vanjske okoline. Za unutarnju okolinu možemo reći da je u potpunosti pod utjecajem poduzeća, dok vanjska okolina obuhvaća segmente okoline koji se nalaze izvan poduzeća i indirektno utječu na poduzeće. Zbog lakšeg razumijevanja vanjske okoline, dijelimo ju na opću ili socijalnu okolinu i poslovnu okolinu ili okolinu zadatka. Druga faza procesa strateškog menadžmenta predstavlja usmjerenje organizacije, tj. analizu misije, vizije, ciljeva i planirane strategije poduzeća. Nakon toga slijedi najvažnija faza samog procesa u kojoj se na temelju prethodnih analiza formulira određena strategija koju će poduzeće primjenjivati u svom poslovanju. Zatim se formulirana strategija implementira u poslovanje, te cijeli proces završava kontrolom i ocjenjivanjem uspješnosti implementirane strategije. Na temelju činjenica iz studije slučaja predstavljena je uloga i važnost LNG terminala te postavljena dijagnoza i prosudba situacije u kojoj se poduzeće trenutno nalazi. Kako bismo prikazali višeslojne prednosti i probleme poduzeća, ali i različite vanjske i unutarnje činitelje koji imaju utjecaj na poduzeće i sl., korištene su različite metode za realizaciju budućih ciljeva i potencijalnih rješenja: PEST analiza, analiza poslovne okoline (5F Porterov model), SWOT analiza, procjena tržišnog rasta s BCG matricom.

Upravo aktualna situacija između Ukrajine i Rusije dovodi u pitanje nestašicu ili poskupljenje plina te dosadašnju značajnu ovisnost o dobavljanju plina iz Rusije, svakako jača stratešku važnost LNG terminala za Republiku Hrvatsku, njezine građane, ali ujedno i za zemlje u okruženju: Sloveniju, Mađarsku, Bosnu i Hercegovinu, Srbiju, Austriju, Slovačku, itd. Njemačka uvozi gotovo 50% ukupnog plina iz Rusije, Italija i Francuska oko 20%, cjelokupna EU uvozi oko 45% plina iz Rusije. Upravo zbog aktualne situacije koja se događa, EU dobiva momentum i volju da se okrene alternativnim izvorima nabave plina kako bi smanjili ovisnost o Ruskom plinu. Upravo u takvoj situaciji vidimo stratešku važnost i značaj LNG terminala Krk.

## 7. POPIS LITERATURE

### *Knjige:*

1. Bjelić, M. (2019): Strateška analiza poduzeća „Siemens d.d.“, Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet
2. Buble, M. (2005): Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija
3. Buble, M. (2000): Management. Split: Ekonomski fakultet Split
4. Certo, S.C., Peter, J.P. (1993): Strategic Management – A Focus on Process. Burr Ridge, Illinois: Irwin
5. Daft, L. R., Marcic, D. (2009): Management: The new workplace, Sixth Edition. USA: South-Western, Cengage Learning
6. Duspara, L., Knežević, S. (2017): Strateški menadžment. Slavonski Brod: Veleučilište u Slavonskom Brodu
7. Lozić, J. (2012): Osnove menadžmenta. Split: Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije
8. Wheelen, L. T., Hunger, J.D. (1990): Strategic Management, Third Edition. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company

### *Članci u zbornicima radova:*

1. Bonnici-Sammut, T., Galea, D. (2015): PEST analysis. U: Wiley Encyclopedia of Management: Strategic Management Volume 12. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Ltd. <https://blogs.napier.ac.uk/docman/wp-content/uploads/sites/54/2020/01/PEST.pdf> (24.08.2023.)
2. Kadlec, Ž. (2013): Strateški menadžment vs. strateško planiranje. U: Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 4 (1). Čakovec: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici. [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=154120](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154120) (24.08.2023.)

### ***Elektronički izvori:***

1. Balkans.news (2021): The LNG terminal put Croatia on the energy map of Europe, <https://balkans.news/2021/07/09/the-lng-terminal-put-croatia-on-the-energy-map-of-europe/> (26.08.2023.)
2. Bohutinski, J. (2021): Hrvatski LNG terminal izazvao žestoku konkurenciju na tržištu Balkana, <https://www.vecernji.hr/vijesti/hrvatski-lng-terminal-izazvao-zestoku-konkurenciju-na-trzistu-balkana-1461570> (27.08.2023.)
3. Dobrović, S. (2018): LNG terminal – sad ili nikad?, <https://biramdobro.com/lng-terminal-sad-ili-nikad/> (26.08.2023.)
4. Dorić, B. (2019): LNG terminal on the island of Krk, [https://budapestlngsummit.hu/2019/download/Barbara-Doric\\_LNG-Croatia.pdf](https://budapestlngsummit.hu/2019/download/Barbara-Doric_LNG-Croatia.pdf) (26.08.2023.)
5. Ekonomski fakultet Osijek (2022): Financijska analiza - financijski pokazatelji, [http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8\\_financijski-pokazatelji.pdf](http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/8_financijski-pokazatelji.pdf) (26.08.2023.)
6. Elengy.com (2020): How is LNG used?, <https://www.elengy.com/en/how-lng-used>
7. Energetika-net.com (2010): Osnovana LNG Hrvatska, <http://www.energetika-net.com/vijesti/plin/osnovana-lng-hrvatska-8559> (26.08.2023.)
8. Energetika-net.com (2019): Zeleni protiv LNG terminala na Krku, <https://www.energetika-net.com/plin/zeleni-protiv-lng-terminala-na-krku-28520> (28.08.2023.)
9. Fininfo.hr (2023): LNG Hrvatska d.o.o., <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/lng-hrvatska/Detaljno/130644> (26.08.2023.)
10. Glavan, M. (2022): LNG terminal u prvoj godini rada pokrio gotovo polovinu domaće potrošnje plina, <https://www.novolist.hr/novosti/gospodarstvo/lng-terminal-u-prvoj-godini-rada-pokrio-gotovo-polovinu-domace-potrosnje-plina/> (26.08.2023.)
11. HRT Vijesti (2018): LNG na udaru političara i ekoloških aktivista, <https://vijesti.hrt.hr/gospodarstvo/lng-na-udaru-politicara-i-ekoloskih-aktivista-722692> (28.08.2023.)



12. Jozić, I. (2011): Profitiraj.hr (2011): BCG matrica – procijenite svoj tržišni rast jednostavnim postupkom!, <https://profitiraj.hr/bcg-matrica-procjenite-svoj-trzisni-rast-na-jednostavan-nacin/> (27.08.2023.)
13. Jusić, K. (2021): LNG terminal u Omišlju krenuo s radom, a u budućnosti bi trebao osigurati energetska neovisnost Hrvatske, Dnevnik.hr, <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/gradjani-se-zale-zbog-buke-koju-proizvodi-novootvoreni-lng-terminal-u-omislju---634385.html>
14. Lančić, M. (2021): Proces strateškog menadžmenta kao temelj uspješnog poslovanja organizacije, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:473580> (24.08.2023.)
15. LNG Hrvatska (2023): Godišnji financijski izvještaji i Izvješće neovisnih revizora za 2020. godinu, <https://lng.hr/wp-content/uploads/2022/01/Godisnji-financijski-izvjestaji-i-Izvjesce-neovisnog-revizora-za-2020.-godinu.pdf> (25.08.2023.)
16. LNG Hrvatska (2023): O nama, <https://lng.hr/o-nama/> (26.08.2023.)
17. LNG Hrvatska (2023): O nama - osnovni podaci, <https://lng.hr/o-nama/osnovni-podaci/> (26.08.2023.)
18. LNG Hrvatska (2023): Studije i dozvole, <https://lng.hr/o-nama/sto-trebamo-znati/studije-i-dozvole/> (26.08.2023.)
19. LNG Hrvatska (2023): Terminal, <https://lng.hr/terminal/> (26.08.2023.)
20. LNG Hrvatska (2023): Terminal za UPP, <https://lng.hr/terminal/terminal-za-upp/> (26.08.2023.)
21. LNG Hrvatska (2023): Upravljačka struktura, <https://lng.hr/o-nama/upravljacka-struktura/> (26.08.2023.)
22. LNG Hrvatska (2023): Usluge i tarife, <https://lng.hr/usluge/usluge-i-tarife/> (26.08.2023.)
23. LNG Hrvatska (2023): Zaštita okoliša, <https://lng.hr/zastita-okolisa/> (26.08.2023.)
24. Pisalica.com (2021): Za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka poslužite se BCG matricom, <https://pisalica.com/bcg-matrica/> (27.08.2023.)
25. Post, J. (2020): Što je PEST analiza?, <https://poduzetnik.biz/produktivnost/sto-je-pest-analiza> (24.08.2023.)
26. Rukavina, I. (2018): Swot analiza, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/velegs:490/preview> (21.08.2023.)

27. Sućec, N. (2019): Načelnica Omišlja: "Projekt LNG terminala štetan za građane i državu", <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/projekt-lng-terminala-stetan-za-gradane-i-drzavu-foto-20190122> (28.08.2023.)
28. Vlada Republike Hrvatske (2020): Ćorić: Kapaciteti LNG terminala na Krku popunjeni, plin bi mogao pojeftiniti, <https://vlada.gov.hr/vijesti/coric-kapaciteti-lng-terminala-na-krku-popunjeni-plin-bi-mogao-pojeftiniti/29746> (29.08.2023.)
29. Vlada Republike Hrvatske (2021): Otvaranje LNG terminala na Krku je povijesni trenutak kojim se mijenja položaj Hrvatske na energetske karti Europe, <https://vlada.gov.hr/vijesti/otvaranje-lng-terminala-na-krku-je-povijesni-trenutak-kojim-se-mijenja-polozaj-hrvatske-na-energetske-karti-europe/31404> (26.08.2023.)
30. Vujić, V. (2018): Hrvatski UPP (LNG) terminal, <https://www.hgk.hr/documents/hrvatski-upp-lng-terminal5a9e3b8dcc7e.pdf> (26.08.2023.)

## 8. POPIS ILUSTRACIJA

### *Slike:*

1. Slika 1. Etape u procesu strateškog menadžmenta
2. Slika 2. Dijelovi (dimenzije) eksterne okoline poduzeća
3. Slika 3. Porterov model pet konkurentskih snaga
4. Slika 4. BCG matrica
5. Slika 5: Lokacija LNG terminala u Omišlju na otoku Krku
6. Slika 6. Opskrba plinom zemalja srednje i jugoistočne Europe
7. Slika 7. Račun dobiti i gubitka za razdoblje od 01.01.2019. do 31.12.2020.
8. Slika 8. Račun dobiti i gubitka za razdoblje od 01.01.2019. do 31.12.2020.
9. Slika 9. Bilanca
10. Slika 10. Bilanca

### *Tablice:*

1. Tablica 1. Analiza interne okoline
2. Tablica 2. Prikaz SWOT analize na primjeru LNG Hrvatska d.o.o.

### *Grafikoni:*

1. Grafikon 1. Grafički prikaz PEST analize



Veleučilište u Virovitici

**OBRAZAC 5**

**IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, MELITA VANDIJA

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

ANALIZA OKOLINE U PROCESU STRATEŠKOG MENADŽMENTA

NA PRIMJERU LNG HRVATSKA D.O.O.

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

**Potpis studenta/ice**



**OBRAZAC 6**

**ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA U  
DIGITALNOM REPOZITORIJU**

Ja MELITA VANDIJA

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici sadržanom u Dabar (Digitalni akademski arhivi i repozitoriji) te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 58. stavka 5., odnosno članka 59. stavka 4. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim na sljedeći način:

- a) Rad u otvorenom pristupu
- b) Rad dostupan nakon: 1.10.23. (upisati datum nakon kojeg želite da rad bude dostupan)
- c) Pristup svim korisnicima iz sustava znanosti i visokog obrazovanja RH
- d) Pristup korisnicima matične ustanove
- e) Rad nije dostupan (*u slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev*).

Potpis studenta/ice

U Virovitici, 4.9.2023.