

Marko Paliaga*

UDK 65.012.2:351.824.11](497.5)

Prethodno priopćenje

Preliminary paper

STRATEŠKO PLANIRANJE I OUTSOURCING - BUDUĆNOST HRVATSKIH KOMUNALNIH PODUZEĆA

STRATEGIC PLANNING AND OUTSOURCING - THE FUTURE OF CROATIAN PUBLIC UTILITY COMPANIES

ABSTRACT

*A firm's strategic approach to any problem starts from a clearly set goal in business operations, pointing out before all the unquestionable fact that success needs special preparation. In its appearance on the market, any firm needs to take into account the actions of forces outside an inside the organization because this is the only way to build a successful concept for the appearance on the market, which is very important in today's extreme competition and globalization. The majority of organizations is today exposed to both outside and inside influences. In the field of the development of public utility infrastructure and environment protection, the modern public utility companies apply the philosophy of a continuous and harmonious development of their field of action (municipalities, cities, regions), which requires a close co-operation of state and local institutions, the economy and public utility companies with the aim to create an appropriate economic policy and satisfy the needs of all their users. The peculiarity of public utility companies is in the kind of services they provide – these services are the foundation of the city's urban life. In that respect we have set the hypothesis for this paper: **In the public services sector, public utility companies can increase their efficiency and better their services to the end users through the introduction of strategic planning and by giving up part of their activity (outsourcing).** In short, the aim of this paper is to research on the level of the Republic of Croatia whether there is a trend to apply the concept of strategic planning, if so in which phase, and see whether there are the necessary preconditions for the outsourcing of part of public utility services today performed by public utility companies. Furthermore, after additional research and data processing and on the basis of the collected data, build and suggest a future unitary model of application of the principle of strategic planning and outsourcing in Croatian public utility companies, which could be used in our country as well as in other neighbouring transition countries. This paper and the presented research results pave the way to the right conditions for the understanding of the importance of strategic planning and the benefits arising from the outsourcing of certain services in Croatian public utility companies. This would later be the base of the model of application and data collecting from practice in order to share experience and increase the total efficiency of the public utility companies. In view of the above and through strategic planning as the foundation for the application of marketing and marketing conception, as well as outsourcing in general, it is later attempted to present and develop a new approach for the public utility companies on all levels of their activity, starting with simple and already proven market approaches successfully applied by market oriented economies for years.*

Key words: *strategic planning, outsourcing, Croatian public utility companies, public services, public utility services, local government and self-government*

* Mr. sc. Marko Paliaga, komunalno poduzeće Grada Rovinja, Komunalni servis d.o.o.
Članak primljen u uredništvo: 5.12.2006.

Uvodna razmatranja i potrebe unapređenja komunalnog gospodarstva Republike Hrvatske

Do danas se u našoj zemlji sustav komunalnog gospodarstva, ali i drugih komunalnih usluga koje pokriva jedna lokalna uprava, zajedno s time jedno ili više komunalnih poduzeća u njenom vlasništvu, razvijao izrazito stihijski, nedorečeno, na bazi voluntarizma i neadekvatne organiziranosti, osobito glede izrade projektnih dokumentacija, kvalitete izvođenja radova te utvrđivanja gradskih, lokalnih prioriteta. Sve to je za posljedicu imalo i još uvijek ima polovične ili apsolutne lokalne infrastrukturne promašaje, slabljenje ukupnog ekonomskog položaja jedinice lokalne samouprave koja je često i vlasnik/suvlasnik komunalnih poduzeća, konstantne neekonomičnosti i neprofitabilnosti komunalnih poduzeća, a kao rezultat svega i dugoročan pad kvalitete života za cjelokupno stanovništvo određenog područja. Upravo takvi promašaji na području investiranja u objekte komunalne infrastrukture na području nekog grada imaju dugoročne posljedice jer je krivo usmjereni kapital gotovo nemoguće preusmjeriti na neka druga područja i u neke druge projekte, a da se za to ne plati visoka cijena u vremenu, potrošenoj energiji i sredstvima.

Pod komunalnim gospodarstvom razumijeva se obavljanje komunalnih djelatnosti, naročito pružanje komunalnih usluga od interesa za fizičke i pravne osobe te financiranje građenja i održavanje objekata i uređaja komunalne infrastrukture kao cjelovitog sustava na području jedinica lokalne samouprave (kao i županija kada je to određeno zakonom). Dakle, komunalno gospodarstvo obuhvaća onaj dio gospodarstva koji se odnosi na pružanje usluga komunalnih djelatnosti, koje zbog svoje specifičnosti iziskuju posebno pravno određenje i uređenje odnosa unutar tog područja. Sustav komunalnog gospodarstva je cjelovit sustav određen Zakonom o komunalnom gospodarstvu¹. Posebnosti sustava očituju se u sljedećem: određenju pojedinih javnih usluga kao komunalnih djelatnosti, određenju načina organizacije obavljanja komunalnih djelatnosti, određenju cijena komunalnih usluga i kontrole cijena (suglasnost jedinice lokalne samouprave, savjeta za zaštitu potrošača), financiranje komunalnih djelatnosti iz posebnih izvora sredstava (komunalna naknada i proračun jedinica lokalne samouprave) te načina financiranja izgradnje objekata i uređaja komunalne infrastrukture (komunalni doprinos, naknade za priključenje, naknade za održavanje i korištenje sustava javne odvodnje te proračun jedinica lokalne samouprave).

Prema procjenama Hrvatske gospodarske komore² komunalno gospodarstvo u Republici Hrvatskoj kao gospodarska grana značajno sudjeluje u ukupnom gospodarstvu i to na način da zapošljava približno 4% od ukupno zaposlenih, realizira ukupni prihod od približno 2% ukupnog prihoda gospodarstva te raspolaže s vrijednošću imovine od približno 4% ukupne imovine gospodarstva. Pod komunalnim djelatnostima, prema članku 3. Zakona o komunalnom gospodarstvu (ZKG), smatraju se sljedeće usluge³: opskrba pitkom vodom, odvodnja i pročišćavanje otpadnih voda, prijevoz putnika u javnom prometu, održavanje čistoće, odlaganje komunalnog otpada, održavanje javnih površina, održavanje nerazvrstanih cesta, održavanje tržnice na malo, održavanje groblja i krematorija te prijevoz pokojnika, obavljanje dimnjačarskih poslova i javna rasvjeta. Sve komunalne djelatnosti obavljaju se kao javna služba⁴. Komunalne djelatnosti može obavljati⁵: trgovačko društvo koje osniva jedinica lokalne samouprave, javna ustanova koju osniva jedinica lokalne samouprave, služba – vlastiti pogon, koju osniva jedinica lokalne samouprave, pravna i fizička osoba na temelju

¹ „Zakon o komunalnom gospodarstvu“, Narodne novine broj 26/03, www.nn.hr, 08.08.2006.

² www.hgk.hr, 01.07.2006.

³ www.nn.hr, „Zakon o komunalnom gospodarstvu“, Narodne novine broj 26/03, članak 4.

⁴ Ibid., članak 2.

⁵ Ibid.

ugovora o koncesiji i pravna i fizička osoba na temelju ugovora o povjeravanju komunalnih poslova. Jedinice lokalne samouprave te pravne i fizičke osobe koje obavljaju komunalne djelatnosti obvezne su na temelju Zakona o komunalnom gospodarstvu⁶ i posebnih propisa osigurati trajno i kvalitetno obavljanje komunalnih djelatnosti, osigurati održavanje komunalnih objekata i uređaja u stanju funkcionalne sposobnosti, osigurati obavljanje komunalnih djelatnosti na načelima održivog razvoja te osigurati javnost rada.

Komunalna društva, osobito u sklopu jedinica lokalne samouprave, imaju nezamjenjivu zadaću u osiguranju životnih uvjeta svih naših građana, osobito kroz povećanje učinkovitosti komunalnog gospodarstva koje je jedan od preduvjeta za povećanje učinkovitosti ukupnog gospodarstva. Osim toga, razvitak komunalne infrastrukture jedan je od osnovnih preduvjeta približavanja naše zemlje Europskoj uniji pa je zadovoljenje kriterija opremljenosti gradova i naselja komunalnom infrastrukturom naročito bitno. Tri strateška elementa koja su već sada poznata i koja sve više počinju utjecati na naša komunalna društva su: veoma visoki kriteriji zaštite okoliša koje je postavila Europska unija kroz svoju legislativu, privatizacija komunalnih društava i proširenje Unije koje nepobitno dovodi do povećanja količina otpada, povećane potrošnje vode i tome slično⁷. Ovo potonje se naročito odnosi na dio infrastrukture koji je u funkciji zaštite okoliša kao što je prikupljanje, zbrinjavanje i pročišćavanje otpadnih voda, prikupljanje, odlaganje i zbrinjavanje otpada te zaštita od onečišćenja zraka. Osim navedenog, također, kao svojevrsan četvrti strateški element koji sve više utječe na naša komunalna poduzeća je činjenica da su ona formirana kao javna poduzeća sa javnim ovlastima i da odgovaraju za svoje poslovanje cijelom društvu, odnosno svom vlasniku, jedinici lokalne ili područne samouprave, regiji ili vladi⁸. Stoga prethodno navedeno zapravo inputira nove strateške prioritete razvoja naših komunalnih poduzeća, a to su zaštita okoliša i zdravlja svih stanovnika te razvoj visokog standarda komunalnih usluga uz prihvatljive cijene za sve stanovnike određenog područja na kojemu neko komunalno društvo djeluje⁹. S tim ciljem, a što se i nadalje u tekstu razmatra i dokazuje, primjenom strateškog planiranja i outsourcinga moguće je umanjiti komunalne rizike (rizik od direktnih ili indirektnih šteta na komunalnoj infrastrukturi¹⁰) i financijske rizike (neadekvatan i predimenzionirana investicijska ulaganja, neopravdana zaduženja komunalnih poduzeća, nenamjensko trošenje sredstava), uz ukupno poboljšanje razvoja komunalne infrastrukture na način da ista postaje strateška, dugoročna i planirana, a ne volonterska i stihijska, te da prelazak na europsku legislativu u dijelu komunalnog gospodarstva bude što je moguće bezbolniji.

TEORIJSKE POSTAVKE STRATEŠKOG PLANIRANJA I OUTSOURCINGA

Stara poznata izreka kaže: « Ako ne znaš gdje ideš, bilo koji put odvest će te tamo¹¹ ». Jedini je problem što nam se bez jasno definiranih temeljnih i specifičnih ciljeva koji nam ukazuju na smjer gdje želimo doći i što želimo ostvariti, može dogoditi da baš i ne znamo gdje ćemo stići. Strateško je planiranje stoga način definiranja prioriteta i odluka o budućnosti¹². Sva

⁶ Ibid., članak 2., stavak 2.

⁷ Vidi: Steve Davies European waste management: background to a discussion on EWCs, Cardiff University, ožujak 2003., www.psir.org, 16.08.2006.

⁸ Marina Kesner Škreb, Javna poduzeća, www.ijf.hr, 30.08.2006.

⁹ Prilagođeno prema: Albercht Rittman, Conference paper, Baden Wurttemberg, www.ors.regione.lombardia.it, 09.09.2006.

¹⁰ Božidar Deduš, Neutralni model upravljanja kanalskim sustavima, www.proning-dhi.hr, 01.09.2006.

¹¹ Nepoznati autor, preuzeto iz knjige Bryson John, Strategic Planning for public and nonprofit organizations, Josse Bass Publishers, San Francisco, USA, 1995.

¹² Sout Growth Policies Board and the Southern Consortium of University Public service Organizations: Results Oriented Government, a guide to startegic Planning and Performance measurement in the Public sector, SGPB, USA, 1996., str . 6.

poduzeća pa tako i javna komunalna društva, bez obzira na svoju trenutnu situaciju, moraju razvijati vlastitu dugoročnu strategiju da bi odgovorile promjenjivim uvjetima u svojoj djelatnosti. Zapravo je stvaranje plana koji se usredotočuje na promjenjivost u okolini, a ne na poznatost varijabli i događaja koji će se dogoditi u budućnosti, u odnosu na trenutno raspoložive podatke, jedna od temeljnih razlika između strateškog i dugoročnog planiranja. U tom smislu potrebno je razviti plan postupaka da bi se postigli vlastiti dugoročni ciljevi. Ne postoji samo jedna strategija koja bi bila optimalna za sve organizacije, odnosno za sva poduzeća. Svako poduzeće u određenom trenutku treba znati odrediti što je za njega najpovoljnije učiniti, s obzirom na njegov položaj, ciljeve, djelatnost, mogućnost i raspoložive resurse.

Svrha je strateškog planiranja da se sve aktivnosti organizacije istraže, oblikuju i da se odluči o kombinacijama tržišta i pripadajućim strategijama nastupa koje će nekoj organizaciji omogućiti realizaciju postavljenih ciljeva¹³. Isto se može primijeniti i na komunalna poduzeća. Tako bi svrha strateškog planiranja u javnim komunalnim poduzećima bila definiranje i prikupljanje informacija iz svih relevantnih izvora zbog utvrđivanja ključnih elemenata o osnovnim tendencijama među građanima glede za njih važnih komunalnih, infrastrukturnih i sličnih potreba, a sve u cilju njihovog maksimalnog zadovoljenja. Zato je proces strateškog planiranja¹⁴ upravljački proces razvijanja i održavanja životne sposobnosti ciljeva i sredstava organizacije u odnosu prema mogućnostima njezine okoline, okoline koja ju okružuje. Zadatak je strateškog planiranja tako prilagoditi određenu organizaciju - poduzeće kako bi obuhvatilo dovoljno poslova i poduzelo niz različitih aktivnosti da se održi čak i ako bi neki od njezinih poslova bili i štetni, odnosno ne bi polučili očekivani financijski rezultat.

Za razliku od strateškog planiranja, termin outsourcing viđen je kao jedan od suvremenih «stupova» novog načina poslovanja i upravljanja kako različitim vrstama poduzeća tako i državnim i lokalnom upravom, a time i komunalnim društvima. Outsourcing osigurava tvrtkama primjenu novih tehnologija a na taj način i nove mogućnosti na tržištu¹⁵. Tako se na primjer primjena informacijskih, komunikacijskih i svih ostalih tehnologija u poduzeću na taj način ostvaruje na jeftiniji i jednostavniji način.

Outsourcing definiramo ukratko kao ugovaranje ili prepuštanje dijelova poslova ili cijelih poslova privatnim poduzećima na način da preuzmu odgovornost i posao komunalnog poduzeća u određenom djelokrugu, funkciji ili procesu za što ono ostaje odgovorno, ali ga više ne obavlja direktno. Prema Mirni Karzen¹⁶, outsourcing pribavlja stručnost koju postojeće osoblje možda nema na raspolaganju i omogućuje postojećem osoblju rad na drugim, važnijim pitanjima. To upravo znači veću efikasnost, racionalizaciju i realokaciju postojećih resursa uz jednostavno prebacivanje tereta obavljanja određenih poslova privatnom sektoru za tržišnu cijenu. Tržišna cijena realizira se putem javnih natječaja gdje se više tvrtki natječe i konkurira te smanjuje cijenu koja postaje privlačna za dosadašnjeg pružatelja takvih usluga. Komunalno poduzeće, naravno, nastavlja biti odgovorno za takve vrste usluga ili ih nastavlja koristiti, no teret organizacije, rukovođenja, ali i dio odgovornosti prepušta nekoj drugoj tvrtki. Dobar je primjer kod nas, kao početak outsourcinga, prepuštanje građevinskih radova i izgradnje komunalne infrastrukture (kanalizacija, oborinska odvodnja, javna

¹³ Prilagođeno dijelom prema: Prevšić J., Došen-Ozretić, Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 35.

¹⁴ Philip Kotler, Upravljanje marketingom, Mate d.o.o., Zagreb, 2001., str. 44.

¹⁵ <http://www.index.hr>, 1.07. 2006.

¹⁶ Mirna Karzen : Decentralizacija, reforma lokalne samouprave i razvoj tržišta konzultanata, Projekt reforme lokalne samouprave u Hrvatskoj, USAID, [http:// isite23.isite.com.hr](http://isite23.isite.com.hr) , 06.06.2006.

rasvjeta) specijaliziranim građevinskim poduzećima jer se time stvaraju trajne uštede u društvu u pogledu fiksnog angažmana radne snage, potrebnih strojeva i opreme, ukupne amortizacije kao i svih zavisnih troškova, a čime se povećava ne samo efikasnost već i likvidnost pojedinih komunalnih društava. Tako već sada postoji niz primjera u Hrvatskoj gdje je outsourcing već započeo. Na primjer, na otoku Krku su poslovi održavanja i naplate parkirališta, uzgoj ukrasnog bilja i cvijeća, usluge zimske službe, pogrebne usluge i održavanje gradskih/općinskih groblja, održavanje javne rasvjete prepušteni podugovaranju i uvođenju privatnog sektora u pružanje dijela komunalnih usluga, dok je odvoz i zbrinjavanje otpada kao i vodoopskrba zadržan unutar jakog i konkurentnog komunalnog poduzeća, kao strateške usluge cijelog otoka¹⁷.

Ciljevi uvođenja outsourcinga diljem svijeta mogu se sagledati sa dva ključna aspekta: aspekt povećanja efikasnosti u pojedinim sredinama te aspekt transformacije. Dakle, uprave pojedinih poduzeća koje su usmjerene na povećanje efikasnosti služe se outsourcingom na način da su one vođene ciljevima smanjivanja troškova te putem outsourcinga usmjeravaju uštedena sredstva u druge vlastite ključne projekte. Drugi aspekt, transformacije pristupa poslovima, usmjeren je na agresivni pristup realizacije unaprijed zacrtanih ciljeva. U tom smislu, outsourcing ima ulogu svojevrsnog izbjegavanja vlastitog gomilanja svih vrsta poslova koje nameće lokalna samouprava (vlasnik), a koje zahtijevaju povećanje radne snage a time i svih fiksnih troškova, čime se narušava likvidnost, fleksibilnost i operativnost komunalnih poduzeća.

Svakoј ozbiljnijoj diskusiji o outsourcingu mora prethoditi distinkcija poslova koji se mogu uključiti u outsourcing i poslova koji se ne mogu njime obuhvatiti. U principu, svi poslovi u bilo kojoj organizaciji mogu se podijeliti na procesne i projektne¹⁸. Obilježja procesnih poslova su: ponavljaju se, obavljaju se u kraćem vremenskom razdoblju, standardizirani su, nisu kreativni, dokumentirani su, ne odstupaju i ne mijenjaju se promjenom kadrova koji ih obavljaju¹⁹. Za razliku od njih, projektne poslove su jedinstveni, obavljaju se i događaju u dužem vremenskom periodu, otežana im je dokumentiranost i standardizacija jer se ne ponavljaju uvijek u istom obliku, veoma ovise o kadrovima koji ih obavljaju i njihovoj kreativnosti²⁰. Procesni poslovi u principu čine od 70 do 80% svih poslova bilo koje organizacije, dok na projektne poslove otpada onih ostalih 20 do 30%. Stoga je jasno da je procesne poslove moguće prepustiti drugima, bez gubitka na kvaliteti i uz značajne napretke u efikasnosti i racionalizaciji. Australijska zrakoplovna kompanija Qantas prepustila je ukupnu pripremu hrane za avione privatnom sektoru. Australijske državne pošte prepustile su svoje prijemne šaltere privatnim osobama. Procesiranje poreznih prijava za državljane SAD-a rade tvrtke u Indiji u ime i za račun američkog Ministarstva financija. Veliki je broj takvih primjera. Tri su osnovne vrste outsourcinga²¹. Strateški, kada se tržištu prepustaju u potpunosti cijele procesne funkcije, uz zadržavanje nadzora i kontrole. Taktički ili parcijalni, kada se tržištu prepušta jedan dio jednog procesa, na primjer kod procesa prodaje, komunikacija sa kupcima i rješavanje pritužbi. I posljednji ciljani, koji je inače i najčešći, kada se kod projektnog posla na tržištu unajmljuju stručnjaci ili specijalizirane tvrtke koje moraju odraditi određeni dio posla. Strateški i taktički outsourcing usmjereni su na procesne poslove, a ciljani je u biti sastavni dio projektnog outsourcinga.

¹⁷ Podaci iz istraživanja USAID-a, Vidas, Anton: Pregled stanja tržišta za outsourcing u Hrvatskoj, Regionalna konferencija Koprivnica, 8.11.2005.

¹⁸ Thomsett, Rob: Outsourcing: The great debate, Thomsett company, 2003.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

VAŽNOST STRATEŠKOG PLANIRANJA I OUTSOURCINGA U JAVNOM SEKTORU KOMUNALNIH PODUZEĆA

Ako se strateško planiranje promatra kao disciplinirani napor²² usmjeren ka realizaciji fundamentalnih odluka i djelovanja koja oblikuju i usmjeravaju organizaciju takvom kakva jest, što radi i zašto to radi, onda je jasno da strateško planiranje može biti jedan od ključnih elemenata u preoblikovanju načina rada i razmišljanja te ponašanja unutar komunalnih poduzeća, osobito do korisnika usluga i gospodarstva kao važnog elementa svake lokalne samouprave. Dakle proces je strateški²³ jer se njime organizacija priprema na određene promjene u okolini, bez obzira jesu li one poznate ili nisu. Strateško planiranje je svakako jedan od preduvjeta uspješnog i efikasnog razvoja organizacije²⁴.

Neke bitne koristi od primjene strateškog planiranja u komunalnim društvima mogu se sagledati kako slijedi²⁵:

1. Prva i važna korist je promocija strateškog razmišljanja i djelovanja.
2. Druga veoma važna korist je poboljšano i brže donošenje odluka.
3. Treća korist je bitno unapređenje organizacije i poboljšanje ukupne efikasnosti rada i rezultata unutar organizacije.
4. Četvrta korist je da strateško planiranje može direktno koristiti svim zaposlenima unutar organizacije.

Strateško planiranje omogućava javnom sektoru strateški pregled njihove industrije i tržišta²⁶ čime se javnim komunalnim društvima i lokalnim zajednicama na čijem području posluju osigurava kontinuirani dotok informacija uz stvaranje baze podataka i iskustava za pravodobno i efikasno odlučivanje.

Zadatak je menadžmenta komunalnog poduzeća da u procesu strateškog upravljanja procjeni trenutačni položaj poduzeća u okruženju te koja su očekivanja vanjskih interesnih skupina. Uzimajući u obzir navedeno, razvija se vizija kao željeno buduće stanje u dužem razdoblju i strategija njezina postizanja. Za obavljanje navedenih zadataka najčešće se koriste poslovni instrumenti kao što su SWOT analiza, sustavi ranog upozorenja, outsourcing i benchmarking. Analiza poduzeća i okoline temelj je oblikovanja vizije i strategije. Cilj je takve analize dobiti jasnu sliku svoga mjesta u okruženju, posebice u odnosu na konkurenciju. Analiza okoline ima za cilj otkrivanje prijetnji i prilika u okruženju poduzeća. Za to su potrebne obavijesti o trendovima i očekivanjima korisnika komunalnih usluga glede proizvoda i usluga komunalnog društva, kao i o očekivanjima analitičara glede vlastitog financijskog upravljanja. Globalno ili vanjsko okruženje poduzeća čine tržište kapitala, tehnološka unapređenja i okolina (tehnološke i izvorne inovacije), društvena okolina (demografske promjene, rast i razvoj stanovništva, obrazovanost potencijalnih kadrova, obrazovanost korisnika usluga), prirodna okolina (ograničene sirovine - osobito je važno za vodoopskrbu, zaštita okoliša - upravljanje odlagalištima i sustavima javne odvodnje), zakonodavstvo (porezi, carine, izmjene zakona o komunalnom gospodarstvu, propisi u zaštiti okoliša i vodnom gospodarstvu itd.) Konkurentsko okruženje komunalnog društva čine korisnici komunalnih usluga, dobavljači, ali i potencijalni novi konkurenti (osobito u sferi zbrinjavanja otpada), kao i proizvođači zamjenskih proizvoda (proizvođači vode zasigurno utječu na komunalna poduzeća koja se bave vodoopskrbom). Takvim se prikupljanjem podataka, kroz SWOT

²² Bryson, John: Strategic Planning for public and nonprofit organizations, Josse Bass Publishers, San Francisco, USA, 1995., str 5.

²³ Strategic planning, FAQ, <http://www.allianceonline.org> 01.06.2005.

²⁴ <http://www.tradexim.hr/stratesko-planiranje.html>, 09.09.2006.

²⁵ Ibid., str. 7., prilagođeno

²⁶ Patric, Butler; Neil Colins, Strategic analysis in political markets, European Journal of Marketing, Volume 30, broj 10/11, 1996, str. 27

analizu, procjenjuju snage i slabosti vlastitih resursa i procesa kao izvora konkurentskih prednosti i nedostataka. Pri tome sve važniju ulogu imaju i takozvani neopipljivi čimbenici, osobito znanja i educiranost zaposlenika te tržišna predodžba poduzeća (osobito je važna za dionička društva).

ORGANIZACIJSKE METODE UVOĐENJA STRATEŠKOG PLANIRANJA I OUTSOURCINGA U KOMUNALNA PODUZEĆA

Kroz proces strateškog planiranja komunalno društvo može oblikovati svoju budućnost. Zatim se donosi strateški plan, koji za razliku od uobičajenih dugoročnih planova, pokriva sve aktivnosti koje treba poduzeti bez pokazivanja onih koje su najvažnije. Strateški plan usredotočuje se na kritična strateška pitanja i upućuje resurse na aktivnosti s najvećim prioritetom. Određivanje prioriteta je neophodno jer su resursi kojima raspolaže svako poduzeće, pa tako i komunalno poduzeće, redovno manji od zahtjeva i želja koji su postavljeni.

Strateško planiranje u komunalnim poduzećima započinje prepoznavanjem elemenata složenosti koji karakteriziraju i opisuju okolinu organizacije na nov i realniji način kod kojeg se planiranje, vlastiti rast i razvoj zasniva na jednom zajedničkom strateškom obrascu, SWOT analizi, analizi snaga, slabosti, prilika i prijetnji različitih činioaca u okolini koje mogu bitno utjecati na razvoj poduzeća u cjelini. Elaboracijama različitih vizija, nakon procjena iz SWOT analize, stvaraju se uvjeti za pronalazak alternativnih rješenja, ukoliko se određeni dijelovi strateškog plana neće u cijelosti realizirati ili će se realizirati samo parcijalno. To je okosnica koncepcije strateškog upravljanja. Nakon toga se izgradnjom feed back mreže unutar vlastitog komunalnog društva, tj. mreže povratnih veza u obliku sustava koji garantira dotok informacija kako bi se osigurala fleksibilnost i prilagodljivost u realizaciji planova i programa poduzeća, kako bi se stručno procijenilo koje usluge prepustiti privatnom sektoru, nastavlja se sa strateškim promišljanjem, racionalnim pristupom raspoloživim resursima i uvođenjem koncepcije outsourcinga. Outsourcing se uvodi u komunalno poduzeće tek nakon što je definiran strateški plan, izrađena SWOT analiza, kada su ocijenjene prilike i prijetnje vanjske okoline te kada su procijenjene unutarnje snage. Tek tada se može promišljati o outsourcingu pojedinih usluga. Zapravo je outsourcing u kontekstu ovog rada interpretiran kao svojevrsna nadogradnja unutar strateškog planiranja. Ukupan opisani proces zaokružuje se povratnim tokovima informacija koji se osiguravaju kroz stalne analize korisnika usluga, prijedloge unutar društva, stručne javnosti i političkih snaga. Uvođenjem sustava mjerenja efikasnosti unutar poduzeća na kraju se osigurava ispunjenje postavljenih jednogodišnjih i višegodišnjih ciljeva. Time je krug strateškog planiranja i outsourcinga potpuno zatvoren i zaokružen. Jednostavno gledano, strateško planiranje, a kasnije i outsourcing omogućuju nam da na jednostavan način i nedvosmisleno utvrdimo kuda ide naša organizacija, naše poduzeće u sljedećoj godini, u narednom razdoblju, kako će tamo stići i kako ćemo znati da li je stigla ili nije stigla u željene pozicije²⁷.

U nastavku se predlaže mogući koncept razvoja modela uvođenja strateškog planiranja i outsourcinga u komunalna poduzeća.

1. Analiza trenutnog stanja u okruženju i prognoza trendova

²⁷ Dio prema: Carter McNamara: "Strategic Planning", <http://www.managementhelp.org/>, 09.09.2006.

- Definiranje lokalnih gospodarskih, demografskih karakteristika, tehničko tehnoloških, prirodnih i kulturnih resursa (Što nas okružuje? Što sve može utjecati na naše poslovanje?);
 - Identifikacija glavnih konkurenata u pojedinim uslugama (zamjenske usluge, zamjenski proizvodi);
 - Identifikacija glavnih trendova i smjernica razvoja vlastitog poduzeća (Gdje želimo biti?);
 - Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT analiza);
 - Definiranje ključnih uporišnih točaka poduzeća:
- 1. Definiranje vizije, misije i temeljnih ciljeva komunalnog poduzeća**
 - Vizija i misija
 - Temeljni ciljevi
 - 2. Pozicioniranje komunalnog poduzeća i definiranje dugoročne strategije nastupa:**
 - Pozicioniranje na tržištu komunalnih usluga;
 - Definiranje strategije nastupa prema vlasnicima;
 - Definiranje strategije nastupa na tržištu;
 - Odabir poslova koje treba napustiti/razviti/zadržati – BCG matrica;
 - Definiranje operativnih ciljeva i zadataka po svakoj poslovno-organizacijskoj jedinici;
 - Donošenje operativnog plana rada sa definiranim odgovornim osobama, operativnim ciljevima i rokovima;
 - Odluka o budgetu poduzeća.
 - 3. Definiranje usluga za outsourcing:**
 - Politika usluga i analiza troškova po poslovnim jedinicama;
 - Procjena tržišnih cijena zamjenskih usluga;
 - Procjena ušteda na nivou poduzeća (smanjivanje radne snage, smanjivanje strojeva i opreme...);
 - Svođenje vlastitog poduzeća u tržišne okvire;
 - Provođenje.
 - 4. Implementacija, povratna veza i mjerenje učinkovitosti ostvarenja ciljeva:**
 - Organizacija sustava upravljanja informacijama;
 - Analiza i definiranje odrednice upravljanja prema konceptu strateškog planiranja;
 - Kontrola i mjerenje ostvarenja ciljeva;
 - Povratna veza i redefiniranje ciljeva, misije i vizije i strategija nastupa.

Nakon prikazanog modela u nastavku se razmatraju i analiziraju prikupljeni podaci iz istraživanja, kao početni elementi budućeg razvoja jedinstvenog standardiziranog modela uvođenja koncepcije strateškog planiranja i outsourcinga u javna komunalna poduzeća širom Hrvatske.

REZULTATI PROVEDENOG ISTRAŽIVANJA KOMUNALNIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Radi što bolje obrade teme, slijedom prije definiranog problema istraživanja – radne hipoteze ovog rada, a to je da komunalna poduzeća u dijelu javnih usluga mogu kroz uvođenje koncepcije strateškog planiranja i prepuštanjem dijela svojih poslova (outsourcing) povećati vlastitu efikasnost i poboljšati usluge do svojih krajnjih korisnika, provedeno je istraživanje komunalnih poduzeća na području Republike Hrvatske. Cilj istraživanja bio je prikupiti reprezentativne podatke na nivou Republike Hrvatske kako bi se utvrdilo postoji li tendencija

u okviru komunalnih poduzeća za primjenu koncepata strateškog planiranja, u kojoj je fazi te postoje li preduvjeti za outsourcing dijela komunalnih usluga koja danas obavljaju javna komunalna poduzeća. U drugom koraku, narednim istraživanjima u budućem razdoblju izgradit će se i predložiti jedinstveni model primjene načela strateškog planiranja i outsourcinga za hrvatska komunalna poduzeća koji bi se mogao koristiti na području naše zemlje ali i na području ostalih nama bliskih susjednih tranzicijskih zemalja. Ovim radom i prikazanim rezultatima istraživanja stvaraju se prve pretpostavke za razumijevanje važnosti strateškog planiranja i koristi od mogućnosti outsourcinga pojedinih usluga u hrvatskim komunalnim poduzećima. Istraživanje je provedeno temeljem standardiziranog upitnika, putem pošte, faxesa i e-maila. Za potrebe rada i prikupljanja primarnih podataka korištena je metoda ispitivanja putem anketnog upitnika sastavljenog u pismenom obliku i dostavljenog svim jedinicama iz uzorka putem pošte, faxesa i interneta. Osnovni skup čini ukupan broj komunalnih poduzeća na teritoriju Republike Hrvatske. S obzirom da na području naše zemlje postoje 125 komunalnih poduzeća, anketom se nastojalo obuhvatiti ukupan osnovni skup, kako bi se na koncu dobilo čim je moguće više odgovora. Ocijenjeno je da ni veličina poduzeća kao ni grada ili općine na čijem teritoriju posluje određeno komunalno poduzeće, niti njegov geografski položaj, nisu presudni za primjenu, odnosno neprimjenjivane koncepcija strateškog planiranja i outsourcinga, s obzirom da su sva komunalna poduzeća prisutna u Hrvatskoj na jedinstvenom tržištu komunalnih usluga te da će svatko u okviru svojih mogućnosti i prednosti biti izložen sve jačoj međusobnoj i budućoj međunarodnoj konkurentskoj borbi. Ukupno su poštom poslano 124 ankete na sve adrese²⁸. Ankete su poslano kroz nekoliko dana iz Rovinja između 22. i 25.08.2006., a odgovori su prikupljeni do početka listopada 2006. Ukupno je prikupljeno 39 uredno popunjenih anketnih listića koji su zatim obrađeni i čiji su rezultati kasnije prikazani. Dakle, istraživanje je obuhvatilo 31 % svih komunalnih poduzeća diljem Hrvatske. Obuhvaćena su sljedeća poduzeća:

²⁸ Napomena: ukupan broj 125 komunalnih poduzeća, poslano je 124 anketna lista jer se u Rovinj, Komunalni servis d.o.o. nije slalo zbog reprezentativnosti uzorka, s obzirom da je autor ovog članka zaposlen u tom poduzeću.

Tablica 1.

Prikaz obuhvaćenih gradova i komunalnih poduzeća u uzorku istraživanja

redni broj	Naziv Poduzeća	redni broj	Naziv Poduzeća	redni broj	Naziv Poduzeća	redni broj	Naziv Poduzeća
1	Benkovac Vodovod i odvodnja	11	Kastav Bršjanovac d.o.o.	21	Labin 1. Maj d.o.o.	31	Rijeka Vodovod i kanalizacija d.o.o.
2	Biograd na Moru Komunalac	12	Knin Komunalno poduzeće d.o.o.	22	Metković Metković d.o.o.	32	Rijeka Čistoća d.o.o.
3	Buzet Park	13	Komiža JP Komiža	23	Nova Gradiška Slavča d.d.	33	Sveti Ivan Zelina Zelinske komunalije d.o.o.
4	Crikvenica Murvica d.o.o.	14	Korčula Hober d.o.o.	24	Novalja Komunalije d.o.o.	34	Umag 6. Maj
5	Čakovec Međimurske vode d.o.o.	15	Dubrovnik Čistoća d.o.o.	25	Ogulin Vodovod i kanalizacija d.o.o.	35	Zabok Komunalno Zabok d.o.o.
6	Daruvar Darkom d.o.o.	16	Đakovo Univerzal d.o.o.	26	Orahovica Papuk d.o.o.	36	Split Čistoća d.o.o.
7	Duga resa Komunalno poduzeće Duga resa d.o.o.	17	Imotski Topana d.o.o.	27	Pazin Usluga d.o.o.	37	Vinkovci Nevkoš d.o.o.
8	Gospić Usluga d.o.o.	18	Karlovac Čistoća d.o.o.	28	Ploče Izvor d.o.o.	38	Vukovar Komunalac d.o.o.
9	Hrvatska kostajnica Komunalac d.o.o.	19	Križevci Komunalno poduzeće d.o.o.	29	Poreč Usluga d.o.o.	39	Zadar Čistoća d.o.o.
10	Ilok Komunalije d.o.o.	20	Krk Ponikve d.o.o.	30	Pula Herculanea d.o.o.		

Izvor: rezultati istraživanja Komunalna poduzeća, 2006.

Iz uzorka je vidljivo da su u njemu sudjelovali najbitniji gradovi, osim Zagreba, Šibenika i Varaždina čiji djelatnici, usprkos zamolbama i požurnicama, nisu željeli ispuniti i sudjelovati u anketnom upitniku. Najveći udio Istarske županije razumljiv je iz razloga povezanosti komunalnih poduzeća i stalne poslovne suradnje, no kako je ta županija među najrazvijenijima u Hrvatskoj, ocjenjujemo da njihov udio nije mogao biti presudan u stvaranju ukupne slike o hrvatskim komunalnim poduzećima i primjeni strateškog planiranja i outsourcinga u istima. Promatrano prema broju stanovnika u uzorku je sudjelovalo 31% poduzeća koja pokrivaju mjesta u kojima je do stanovnika 10.000 23,68%, zatim 34,21% sa brojem stanovnika između 10.001 i 20.000, 10,53% poduzeća sa brojem stanovnika od 20.001 do 30.000 stanovnika, te 13,15% sa brojem stanovnika preko 30.001. U dobivenom uzorku 39 poduzeća prevladala su poduzeća sa brojem zaposlenih između 50 i 150 (40%) kao i s ukupnim prihodom od 10 do 50 milijuna kuna (56,41%). U anketi su prevladavala pitanja s mogućnošću odabira između više ponuđenih odgovora, a u sklopu svakog pitanja dana je mogućnost i otvorenog dijela, dakle samostalnog izjašnjavanja ispitanika ukoliko je isti

ocijenio da pitanje nije dovoljno dobro obuhvatilo neku problematiku ili da među ponuđenim odgovorima nema traženog. U nastavku teksta iznose se ukratko dobiveni rezultati istraživanja, kao i neki zaključci koji će dalje poslužiti u ovom radu za ocjenu postavljenje hipoteze kao i za kreiranje modela primjene strateškog planiranja i outsourcinga za sva naša komunalna poduzeća. Ukupni rezultati istraživanja prikazani su tablično kao prilog ovom članku. Dakle, dobiveni rezultati provedenog istraživanja ukazuju i otkrivaju sljedeće tendencije u hrvatskim komunalnim poduzećima:

1. Većina komunalnih poduzeća prepoznaje vlastite ciljne skupine i smatra bitnim pratiti želje i potrebe svojih korisnika usluga;
2. Većina komunalnih poduzeća prepoznaje važnost iskazivanja i donošenja misije i vizije poduzeća;
3. Većina komunalnih poduzeća ne služi se SWOT analizom u poslovanju, ali da ih većina prati promjene u vanjskoj okolini;
4. 53,33% ispitanih poduzeća na korektan i ispravan način donosi ciljeve, od općih prema posebnima, te njih 82% iste na kraju godine mjeri kroz vlastito postignuće. Osim toga velika većina prepoznala je ključne strateške ciljeve na relaciji edukacija - informatika - automatizacija - komunikacija kao okosnicu budućeg vlastitog razvoja;
5. 66,67% ispitanih komunalnih poduzeća planira uvođenje novih proizvoda/usluga u razdoblju od 1 - 3 godine, dok manji dio promišlja o 5 godina i duže. Novi proizvodi i usluge ne razvijaju se na bazi stihijskog razmišljanja ili kopiranja, već na bazi istraživanja potreba korisnika usluga kao i obrade nezadovoljnih „kupaca“;
6. Standardizacija poslovanja još je nerazvijena i slabo prisutna, no velika većina o istoj promišlja i planira u naredne 3 godine;
7. Komunikacija i promocijski mix su nerazvijeni i zastarjeli;
8. Outsourcing usluga je nerazvijen, slabo inkorporiran i neprepoznatljiv. Najčešće usluge koje bi komunalci prepustili privatnom sektoru obuhvaćaju marginalne poslove komunalnih poduzeća. Općenito gledano postoje određene tendencije za prepuštanje dijelova poslova i usluga, no potrebno je dodatno proraditi na promociji outsourcinga kao jednog od načina poboljšanja efikasnosti rada komunalnih poduzeća;
9. Privatizacija komunalnih poduzeća, njihovih pojedinih dijelova nailazi na jaki i široki otpor.

ZAKLJUČAK

U našoj zemlji sustav komunalnog gospodarstva, ali i drugih komunalnih usluga koje pokriva jedna lokalna uprava, razvijao se, i još uvijek se razvija, relativno stihijski i monopolistički. U tom smislu krajnji korisnici različitih vrsta komunalnih usluga ostaju na neki način zakinuti i oštećeni u odnosu na moguću kvalitetu koju bi dobili pravilnim strateškim promišljanjem, razvojem adekvatnih i fleksibilnih komunalnih usluga, pogotovo poboljšanjem njihove ukupne kvalitete. Komunalna su poduzeća ogledalo rada lokalne samouprave i njezinog odnosa prema svojim građanima. Dakle, postoji jedna široka i značajna povezanost između ciljeva i politike gradskih poglavarstava i komunalnih poduzeća koja posluju na području određene lokalne zajednice. Danas je potrebno da u Hrvatskoj naša komunalna poduzeća primjenjuju na području razvoja vlastite komunalne infrastrukture i zaštite okoliša filozofiju trajnog i usklađenog razvoja područja u kojima djeluju (općine, gradovi, županije) koji zahtjeva izrazito blisku suradnju državnih i lokalnih ustanova, gospodarstva i javnih komunalnih poduzeća u cilju stvaranja primjerene gospodarske politike i zadovoljenja potreba svih korisnika usluga. Posebnost komunalnih djelatnosti iskazuje se u vrsti usluga koje iste obuhvaćaju - te su usluge osnova urbanog življenja. Stoga je veoma bitno razviti modele koji će to omogućiti kroz njihovu adekvatnu primjenu. Strateško planiranje i outsourcing kao

nadopuna strateškog pristupa mogu u tome pomoći i biti jedan od ključnih nosioca transformacije naših komunalnih poduzeća u moderna, stabilna i efikasna komunalna društva. Svrha je strateškog planiranja u javnim komunalnim poduzećima zapravo definiranje i prikupljanje informacija iz svih relevantnih izvora (osobito vanjskih okolina) poradi utvrđivanja ključnih elemenata o osnovnim tendencijama među građanima vezano za njima važne komunalne, infrastrukturne i slične potrebe, a sve u cilju njihovog maksimalnog zadovoljenja. Zato je osnovni zadatak strateškog planiranja tako prilagoditi određenu organizaciju - poduzeće da obuhvati dovoljno poslova i poduzme niz različitih aktivnosti kako bi se održala, čak i ako bi neki od njezinih poslova bili štetni, odnosno ne bi polučili očekivani financijski rezultat. Outsourcing u sklopu primjene unutar komunalnih poduzeća može smanjiti određene troškove poslovanja i omogućiti bolje i kvalitetnije poslovanje tvrtki. Najizazovniji problem outsourcinga je postavljanje dosega, odnosno do kuda i koliko količinu usluga ili dijelova poslovnih procesa prepustiti privatnom sektoru. O tome naravno mora svaki vlasnik i komunalno poduzeće zajednički odlučiti, nakon detaljne analize strateških ciljeva i vlastitog budućeg usmjerenja poslovanja. Zato se svi poslovni procesi, koji se žele predati na izvršavanje vanjskim tvrtkama, moraju precizno i temeljito definirati kako bi se isključili svi mogući problemi i nedostaci. Ovim radom prikazano je da je strateško planiranje, uz nadopunu kroz outsourcing, jedan od mogućih značajnih preduvjeta uspješnog i efikasnog razvoja hrvatskih komunalnih društava. Analizom prikupljenih podataka kroz istraživanje je utvrđeno da postoje indikatori i počeci primjene i razumijevanja strateškog pristupa kod većine komunalnih poduzeća, dok se prema outsourcingu još uvijek se menadžeri komunalnih poduzeća determiniraju s nevjericom i nerazumijevanjem. Na osnovi tako prikupljenih i prikazanih podataka, kao i analize ukupnih tendencija razvoja hrvatskih komunalnih društava, ovim su se radom stekli preduvjeti za daljnja istraživanja i kreiranje modela buduće jednoobrazne primjene predloženih strateških koncepata.

LITERATURA

- Bryson John, Strategic Planning for public and nonprofit organizations, Josse Bass Publishers, San Francisco, USA, 1995.
- Butler Patric, Colins Neil, Strategic analysis in political markets, European Journal of Marketing, Volume 30, broj 10/11, 1996, str. 27
- Davies Steve, European waste management: background to a discussion on EWCs, Cardiff University, ožujak 2003., www.psir.org, 16.08.2006.
- Deduš Božidar, Neuralni model upravljanja kanalskim sustavima, www.proning-dhi.hr, 01.09.2006.
- <http://www.index.hr>, 01.07.2006.
- <http://www.tradexim.hr/stratesko-planiranje.html>, 09.09.2006.
- Karzen Mirna, Decentralizacija, reforma lokalne samouprave i razvoj tržišta konzultanata, Projekt reforme lokalne samouprave u Hrvatskoj, USAID, <http://isite23.isite.com.hr>, 06.06.2006.
- Kesner Škreb Marina, Javna poduzeća, www.ijf.hr, 30.08.2006.
- Kotler Philip, Upravljanje marketingom, Mate d.o.o., Zagreb, 2001., str. 44.
- McNamara Carter, Strategic Planning, <http://www.managementhelp.org/>, 09.09.2006.
- Prevšić, Jozo, Došen-Ozretić, Đurđana, Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999.
- Rittman Albercht, Conference paper, Baden Wurttemberg, www.ors.regione.lombardia.it, 09.09.2006.

Sout Growth Policies Board and the Southern Consortium of University Public service Organizations: Results Oriented Government, a guide to startegic Planning and Performance measurement in the Public sector, SGPB, USA, 1996., str . 6.

Strategic planning, FAQ, <http://www.allianceonline.org> 01.06.2005.

Thomsett Rob, Outsourcing: The great debate, Thomsett company, 2003.

Vidas Anton, Pregled stanja tržišta za outsourcing u Hrvatskoj, Regionalna konferencija Koprivnica, USAID, 8.11.2005.

Zakon o komunalnom gospodarstvu, Narodne novine broj 26/03, www.nn.hr., 08.08.2006.

Prilog 1

Tablica 2.

Rekapitulacija i interpretacija rezultata istraživanja

Hipoteza	Rezultati istraživanja	Zaključna razmatranja
Većina komunalnih poduzeća u R. Hrvatskoj još uvijek ne prepoznaje važnost sustavnog praćenja želja i potreba svih svojih korisnika.	Od ukupno 39 ispitanih poduzeća njih 38 ili 97,44% izjasnilo se da smatra veoma bitnim praćenje želja ili potreba svojih korisnika usluga	Dobiveni rezultat iz istraživanja ukazuje na pomak u promišljanju komunalnih poduzeća, osobito njihovog menedžmenta koje u većini smatraju bitnim i stavljaju kao prioritet zadovoljstvo svojih korisnika usluga što je osnovni preduvjet i početak promišljanja o uvođenju strateškog planiranja i marketinga koncepcije, a nastavno tome i outsourcinga.
Većina komunalnih poduzeća u Hrvatskoj dobro poznaje i identificira svoje ključne ciljne skupine.	Ispitanici su identificirali 4 ključne ciljne skupine: lokalna samouprava 27,86%, domaće stanovništvo-rezidenti 27,86 %, turisti 11,43% i lokalno gospodarstvo 25,00%.	Većina komunalnih poduzeća sasvim je ispravno identificirala svoje ključne ciljne skupine. Poznavanje vlastitih ciljnih skupina jedan je od preduvjeta strateškog planiranja i marketinškog pristupa.
Većina komunalnih poduzeća nema definiranu misiju i viziju koje su osnovni elementi za postavljanje koncepcije strateškog planiranja. Misija i vizija nisu dostupne i poznate svim korisnicima usluga i zaposlenicima. Također, većina komunalnih poduzeća nema jasno definiranu viziju vlastitog razvoja za sljedećih 5 godina s organizacijskog, prostornog, edukacijskog, ekološkog i kadrovskog aspekta.	76, 92% komunalnih poduzeća izjasnilo se da ima jasno definiranu misiju dok je njih 20,51% izjavilo da nema. Misija je javno dostupna svima i istaknuta unutar 20,75% poduzeća, na Internet stranicama 18,87 %, u 22,64% je javno istaknuta putem medija, u 13,2% ističe se javno samo u promotivnim akcijama komunalnih poduzeća, dok se u 9,43% komunalaca nikada ne iznosi javno. Viziju razvoja u sljedećih 5 godina posjeduje većina ispitanih poduzeća, njih 69,23%.	Dobiveni odgovori veoma su bitni za ocjenu i procjenu stupnja prisutnosti strateškog planiranja. Iako se velika većina komunalnih poduzeća izjasnila da ima jasno definiranu misiju, kasniji odgovori kroz upitnik pokazuju da velika većina menedžmenta ne poznaje pravi smisao definiranja misije, osobito oni koju su izjavili da je misija tajna ili da se ističe samo u promotivnim akcijama. Pa ipak postotak od 20,75% poduzeća koja izjavljuju da je misija javno istaknuta unutar poduzeća te da je svima dostupna, relativno je visok postotak i ukazuje na prisutnost koncepcije strateškog planiranja. Ovo posljednje potkrepljuje s ei podatkom da velika većina ispitanih poduzeća ima jasno definiranu petogodišnju misiju.
Praćenje promjena u vanjskoj okolini, promjena na nivou grada, lokalne politike, tehnologije, promjene u prirodnim resursima i njihova dostupnost osnovni su inputi za adekvatnu analizu utjecaja vanjskih čimbenika na poduzeće. Te promjene čine inpute za izradu SWOT analize. Takva vrsta praćenja promjena u vanjskoj okolini u našim komunalnim poduzećima je rijetkost	Većina poduzeća prati promjene u svojoj okolini, njih 89,74%. Međutim SWOT analizu u redovnom poslovanju koristi njih tek 20,51%, dok velika većina takvu vrstu analize nije nikada primijenila.	Kao što je i prije navedeno, osnova strateškog planiranja je poznavanje vanjske okoline i paćenje bitnih promjena u istoj. SWOT analiza je jedan od najpoznatijih i najupotrebljavanijih alata za procjenu prilika i rizika kao snaga i slabosti vlastitog poduzeća u odnosu na prikupljene podatke i analize vanjske i unutarnje okoline. Prikazani podaci ukazuju na postojanje indicija početaka praćenja vanjskih prilika koje su osnova za kasniju obradu kroz SWOT analizu. SWOT analiza kao alat strateškog planiranja ne upotrebljava se u velikoj većini komunalnih poduzeća.

<p>Svaki godišnji program rada komunalnih poduzeća trebao bi imati određene ciljeve. Na primjer: Program uređenja i poboljšanja izgleda urbanih zelenih površina. <u>Opći cilj:</u> osigurati potrebna sredstva u proračunu lokalne jedinice do 2007. <u>Posebni ciljevi:</u> -svake godine komunalno poduzeće uredit će 3 površine, na području grada, opremiti ih navodnjavanjem, a sve po principu jedno naselje - jedna urbana zelena površina s završetkom do 2005. - do 2008. smanjiti broj neuređenih površina za 50%. Većina komunalnih poduzeća ne donosi ciljeve na prethodno opisani način. Većina komunalnih poduzeća ne mjeri ostvarenje ciljeva na kraju godine.</p>	<p>Iz dobivenih rezultata jasno je vidljivo da među ispitanim hrvatskim komunalnim poduzećima u većini prevladava prepoznavanje nužnosti praćenja i donošenja ciljeva te je većina komunalnih poduzeća, njih 53,33% odgovorila da iste donosi na prikazani način. 24,44% komunalnih poduzeća postavlja samo opće ciljeve. Njih 2,22% ciljeve ne iskazuje u mjerljivim jedinicama, a njih 4,44% iste ne determinira vremenski.</p> <p>82,05% komunalnih poduzeća na kraju godine mjeri i iskazuje postavljene ciljeve kao pokazatelje uspješnosti. 12,82% ispitanika to ne čini.</p>	<p>Odobir, definiranje i mjerenje ciljeva ključna je osnova za strateško planiranje. Vizija i misija su temeljni i posebni ciljevi i predstavljaju osnovu strateškog planiranja. Postavljanje ciljeva, bez mjerenja i praćenja, nema svrhe. Rezultati dobiveni ovim istraživanjem su ohrabrujući jer većina menadžera komunalnih tvrtki prepoznaje ciljeve, iste postavlja na ponudeni ispravan način i u većini iste mjeri i iskazuje kroz Programme rada za narednu godinu i svoja izvješća, na čemu temelji svoju uspješnost i učinkovitost prema vlasnicima, jedinicama lokalne samouprave.</p>
<p>Strateški ciljevi i njihova identifikacija ključni su i za outsourcing i za strateško planiranje. Komunalna poduzeća u Hrvatskoj ih prepoznaju.</p>	<p>5 ključnih strateških ciljeva naših komunalnih poduzeća jesu:</p> <p>Unapređenje informatičke infrastrukture poduzeća – izgradnja novih baza podataka i informatičko povezivanje s ostalim komunalnim poduzećima, umrežavanje na nivou poduzeća, informatička izobrazba svih radnika uprave i sl. – 15,08%</p> <p>Unapređenje srednjeg menadžmenta kroz veću edukaciju i zapošljavanje mladih stručnjaka – 13,48%</p> <p>Unapređenje voznog parka i opreme, kupovina nove opreme i kamiona i sl. – 15,64%</p> <p>Unapređenje usluge zbrinjavanja otpada, razvoj palete poslova glede deponiranja otpada i izvlačenja korisnih dijelova radi prodaje, obrade i recikliranja – 16,76%</p> <p>Stvaranje bolje komunikacije sa vlasnikom (lokalnom zajednicom, gradom ili općinom) bolje im prezentirati rezultate rada poduzeća i vrijednost vlastitog poduzeća – 9,50%</p>	<p>Navedeni ključni strateški ciljevi komunalnih poduzeća upućuju na dobro prepoznavanje ključnih segmenata usluge – informatika, edukacija, komunikacija s vlasnikom, unapređenje strojeva i automatizacija te širenje poslova zbrinjavanja otpada.</p> <p>Ispravo postavljeni strateški ciljevi čine okosnicu strateškog planiranja.</p>
<p>U odnosu na protekle godine komunalna poduzeća općenito slabo planiraju uvođenje novih proizvoda i usluga. Nove usluge većinom se planiraju za kratkoročno razdoblje, 1 do 2</p>	<p>66,67% komunalnih poduzeća planira u narednim godinama uvođenje novih usluga. 28,21% to ne namjerava učiniti. Nove usluge planiraju se većinom u skupini pogrebnih usluga 11,11%,</p>	<p>Prikupljeni podaci ukazuju na razvijenu svijest strateškog promišljanja o potrebama razvoja i dorade postojećih skupina usluga, a iste se u većini planiraju na 3 godine i 1 godinu. Manji je broj komunalnih poduzeća koja dugoročno i strateški razmišljaju unaprijed za 5 godina (njih</p>

<p>godine.</p>	<p>zatim u skupni usluga odvoza i zbrinjavanja otpada 17,17%, a u skupini usluga čišćenja i pometanja 13,13%. Značajni pomaci planiraju se uslugama vezanim za selekcioniranje, recikliranje i izdvajanje otpada 18,18% i u skupinama usluga održavanja i uređenja javnih zelenih površina 10,10%. Nove usluge većinom se planiraju za razdoblje od 1 godine - 23,81%, a za 3 godine - 38,10%. Dugoročno, za razdoblje od 5 godina promišlja ih 16,67% ispitanih poduzeća.</p>	<p>16,67%). O razdoblju većem od 5 godina promišlja njih 7,14%. Ovaj posljednji podatak indikativan je i ukazuje na postojanje strateškog razmišljanja i dugoročne brige za rast i razvoj komunalnog poduzeća, što i jeste jedna od osnovnih uloga menadžmenta javnih poduzeća. Prikupljeni podaci ukazuju na dobru osnovu i postojanje strateškog načina razmišljanja što je svakako polazna osnova za uvođenje principa strateškog planiranja.</p>
<p>Nove usluge planirane su većinom na bazi iskustva i „osjećaja“ menadžmenta.</p>	<p>Nove usluge u 21,95% slučajeva donose se na bazi istraživanja potreba korisnika. Temeljem direktnih zahtjeva korisnika usluga isto se donosi za njih 14,63 %, a temeljem praćenja pritužbi i nezadovoljstava njih 10,98%. Na osnovi iskustva zapadnih zemalja nove usluge razvijaju se u 14,63%, dok se na nivou zahtjeva vlasnika (JLS) to čini u 19,51%. 71,79% ispitanika prati uspješnost angažmana sredstava i razvoja nove usluge, dok 28,21% to ne čini.</p>	<p>Prikazani rezultati ukazuju na široku paletu izvora „ideja“ koje utječu na planiranje novih usluga u hrvatskim komunalnim poduzećima. Rezultati su pozitivni i opovrgavaju početnu hipotezu da se većina usluga planira i određuje na osnovi jednostavnog „osjećaja“ menadžera, već se sve više takve odluke donose racionalno i na bazi vjerodostojnijih podataka. Osobito ohrabruje podatak da se iste u čak 11% razvijaju na osnovi pritužbe i praćenja nezadovoljstva krajnjih korisnika što je dobar indikator marketinškog pristupa.</p>
<p>Većina komunalnih poduzeća ne provodi istraživanje zadovoljstva krajnjih korisnika.</p>	<p>53,85% provodi istraživanja korisnika usluga tijekom godine, dok njih 46,15% to ne provodi. Najčešći oblici su usmeni intervju (38,10%), anketa putem pošte (11,90%), anketom koju korisnici ispunjavaju samostalno u komunalnom poduzeću (9,52%) te telefonskom anketom (2,38%).</p>	<p>Podaci iz istraživanja ukazuju na razvijenu svijest i metodologiju pristupa krajnjim korisnicima usluga. Istraživanja zadovoljstva korisnika komunalnih usluga bitna su i čine jedan od osnovnih inputa u strateškom planiranju kao i osnovu za dugoročno promišljanje o razvojnoj strategiji poduzeća.</p>
<p>Standardizirani sustav kvalitete prema ISO 9001 pokazatelj je uspješnog i organiziranog poslovanja. Hrvatska komunalna poduzeća općenito u ovom pogledu veoma zaostaju.</p>	<p>12,82% ispitanih poduzeća standardiziralo je svoje sustave kvalitete prema ISO 9001:2000 standardu. Njih 87,18% nije, ali je njih čak 69,23% izjavilo da planira standardizirati svoj sustav upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2000 u sljedeće 3 godine, što je značajan podatak. 12,82% komunalnih poduzeća ne razmišlja o standardizaciji.</p>	<p>Ovi podaci ukazuju na slabo razvijenu svijest kod menadžera naših komunalnih poduzeća glede prepoznavanja vlastitog sustava kvalitete i njegove standardizacije. Poduzeća koja su to učinila već su savladala kroz sam proces standardizacije veći dio metodologije strateškog planiranja, od definiranja vizije i misije, do postavljanja ciljeva i njihovog kontinuiranog praćenja kao i definiranja metodologije razvoja novih proizvoda i usluga te praćenja zadovoljstva korisnika usluga.</p>
<p>Komunikacija i politika komuniciranja (promocija) sa krajnjim korisnicima je veoma zastarjela i zasnovana je na tradicionalnim metodama. Većina menagera smatra da je postigao dobar ekvivalent dostupnosti i distribucije svojih usluga do krajnjih korisnika</p>	<p>Samo 53,85% ispitanih poduzeća ima svoje Internet stranice što čini osnovu online komunikacije sa korisnicima usluga. Od promocijskog mixa najviše se hrvatska komunalna društva koriste radijskim spotovima i emisijama - 26,25%, direct mailingom - 12,50%, prospektima i brošurama - 11,25%, putem posebnog gradskog lista -</p>	<p>Na razini komunikacije još uvijek su loši pokazatelji osobito glede vlastite dostupnosti na Internet stranicama i mogućnostima korištenja online usluga kod krajnjih korisnika. Odabir medija je također tradicionalan i prevladavaju radio obavijesti i radio emisije. Lokalne novine i gradski listovi jako su malo zastupljeni.</p>

	<p>12,50%, TV spotovima - 5,00%, a uopće se medijima ne koristi njih 6,25%.</p> <p>82,05 % svih ispitanih smatra da su njihove usluge dostupne podjednako svim kućanstvima dok njih 17,95 % smatra da taj nivo još nije postignut.</p>	<p>Glede distribucije usluga postoji još veliki dio (cca 20%) komunalnih poduzeća koja još uvijek ne osiguravaju vlastite usluge podjednako za sve, što nije dobro s obzirom da svi građani imaju podjednaka prava i obveze glede istih. U budućnosti komunalna poduzeća moraju značajnije poraditi na ovom segmentu i dostići na nivou Hrvatske distribuciju usluga iznad 95%. Podaci o nivou distribucije važni su i za procjenu mogućnosti outsourcinga pojedinih usluga, čime bi se osigurala bolja kvaliteta pojedinih usluga i vjerojatno niža cijena.</p>
<p>Outsourcing nije prisutan u hrvatskim komunalnim poduzećima. Općenito komunalna poduzeća nisu sklona outsourcingu. Hrvatska komunalna poduzeća prepustila bi većinom nevažne poslove privatnom sektoru.</p>	<p>90% komunalnih poduzeća isključivo pruža sve svoje usluge samostalno u cijelosti, dok njih 10% to vrši kombinacijom vlastitog poduzeća i privatnih poduzeća.</p> <p>Najveći dio poduzeća prepustio bi maksimalno do 10% svojih usluga privatnom sektoru (34,21%), 20% ukupnih usluga prepustilo bi 28, 95% poduzeća, a 30% i više prepustilo bi tek 18,46% ispitanih komunalnih poduzeća.</p>	<p>Analizom prikupljenih podataka moguće je uočiti nepoznavanje dobrobiti outsourcinga kod naših menadžera komunalnih poduzeća. U većini su spremni prepustiti tek manji dio svog poslovanja.</p> <p>U ovom segmentu najviše bi se trećima prepuštala izgradnja komunalne infrastrukture – građevinski radovi, zatim pogrebne usluge, razni sitni popravci, čišćenja i sl., upravljanje parkiralištima, tržnicama, javnom rasvjetom i održavanjem prometnica u zimskom periodu.</p> <p>Općenito gledano postoje tendencije za prepuštanje dijelova poslova i usluga, no potrebno je dodatno proraditi na promociji outsourcinga kao jednog od načina poboljšanja efikasnosti rada komunalnih poduzeća.</p>
<p>Među menadžerima hrvatskih komunalnih poduzeća postoji jaki otpor ka privatizaciji.</p>	<p>58,97% menadžera komunalnih poduzeća smatra da privatizacija nije poželjna, 7,69% nema mišljenje o tome, a 28,21% ima donekle ili skroz pozitivno mišljenje o istome. 5,13% nije odgovorilo na ovo pitanje. Čak njih 74,36% smatra da je privatizacija prodaja vlastite imovine.</p>	<p>Otpor ka privatizaciji komunalnih poduzeća je izrazito jak i prisutan u gotovo većini komunalnih poduzeća. Iako možda neki smatraju to pozitivnim, ipak prevladava uvjerenje da je to prodaja obiteljskog „srebra“. Strateški promatrano, vidljivo je da se još uvijek zbog ovako prisutnog otpora komunalna poduzeća ne pripremaju za tržišne utakmice i tranziciju dijela kapitala u privatni sektor.</p>

Izvor: Istraživanje autora, rezultati su detaljno prikazani u prethodnim tablicama

Napomena: zbrojevi postotka uvijek ne odgovaraju broju 100, jer nisu zbog dužine i složenosti istraživanja u tablici navedeni svi rezultati, a negdje kod pojedinih pitanja postojala je i mogućnost više odgovora. U tablici su navedeni najznačajniji rezultati radi stvaranja slike i percepcije dobivenih podataka i zaključaka.

STRATEŠKO PLANIRANJE I OUTSOURCING - BUDUĆNOST HRVATSKIH KOMUNALNIH PODUZEĆA

SAŽETAK

*Strateški pristup u poduzećima prema bilo kojem problemu polazi od jasno postavljenog cilja u odvijanju poslovnih aktivnosti ističući naravno u prvom redu neprikosnovenu činjenicu da se za uspjeh potrebno pripremati. Svako poduzeće treba u svom nastupu na tržištu uzeti u obzir djelovanje snaga izvan i unutar organizacije jer je to jedini način kojim može izgraditi uspješan koncept nastupa na tržištu što je osobito važno u današnjem izrazito jakom konkurentskom okruženju i u uvjetima globalizacije. Većina je organizacija danas izložena kako vanjskim tako unutarnjim utjecajima. Suvremena komunalna poduzeća primjenjuju na području razvoja komunalne infrastrukture i zaštite okoliša filozofiju trajnog i usklađenog razvoja područja u kojima djeluju (općine, gradovi, županije) koji zahtjeva blisku suradnju državnih i lokalnih ustanova, gospodarstva i javnih komunalnih poduzeća u cilju stvaranja primjerene gospodarske politike i zadovoljenja potreba svih korisnika usluga. Posebnost komunalnih djelatnosti iskazuje se u vrsti usluga koje iste obuhvaćaju - te su usluge osnova gradskog življenja. U tom smislu postavljena je i radna hipoteza za ovaj rad: **Komunalna poduzeća u dijelu javnih usluga mogu kroz uvođenje koncepcije strateškog planiranja i prepuštanjem dijela svojih poslova (outsourcing) povećati vlastitu efikasnost i poboljšati svoje usluge do krajnjih korisnika.** Ukratko, cilj je ovog rada u prvom koraku istražiti na nivou Republike Hrvatske postoji li tendencija za primjenu koncepta strateškog planiranja, u kojoj je to fazi te postoje li preduvjeti za outsourcing dijela komunalnih usluga koja danas obavljaju javna komunalna poduzeća. U drugom koraku, narednom istraživanju i elaboraciji rezultata, na bazi prikupljenih podataka iz ovdje prikazanog istraživanja, kao i na osnovi iskustava i raspoloživih podataka u budućem periodu izgraditi i predložiti jedinstveni model primjene načela strateškog planiranja i outsourcinga u hrvatskim komunalnim poduzećima koji bi se mogao koristiti na području naše zemlje ali i na području ostalih nama bliskih susjednih tranzicijskih zemalja. Ovim radom i prikazanim rezultatima istraživanja stvaraju se prve pretpostavke za razumijevanje važnosti strateškog planiranja i koristi od mogućnosti outsourcinga pojedinih usluga u hrvatskim komunalnim poduzećima što će kasnije činiti okosnicu modela primjene i prikupljanja podataka iz najbolje prakse radi razmjene iskustava i povećanja ukupne efikasnosti rada komunalnih poduzeća. U skladu s iznijetim u nastavku se nastoji putem primjene strateškog planiranja kao polazne osnove za primjenu marketinga i marketing koncepcije te outsourcinga uopće prikazati i razviti nov način i pristup unutar komunalnih poduzeća, na svim nivoima njihovog djelovanja koji polazi od osnovnih, jednostavnih i već dokazanih tržišnih pristupa koje tržišno orijentirano gospodarstvo s uspjehom već dugi niz godina primjenjuje.*

Ključne riječi: *Strateško planiranje, outsourcing, hrvatska komunalna poduzeća, javne usluge, komunalne usluge, lokalna uprava i samouprava*