

STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA JADRANSKI NAFTOVOD D.D.

Mataja-Mafrić, Marko

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:083336>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-05**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



VELEUČILIŠTE U RIJECI

Marko Mataja-Mafrić

STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA JADRANSKI NAFTOVOD D.D.

specijalistički završni rad

Rijeka, 2022. godina.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij Poduzetništvo

STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA JADRANSKI NAFTOVOD D.D.

specijalistički završni rad

MENTOR

dr.sc. Ljerka Tomljanović, prof.v.š.

STUDENT

Marko Mataja-Mafrić

MBS: 2423000128 /18

Rijeka, 2022. godina.

SAŽETAK

Ovaj specijalistički završni rad bavi se strategijskom analizom poduzeća Jadranski naftovod d.d. Poduzeće Jadranski naftovod d.d. jedno je od strateških poduzeća Republike Hrvatske te svojom ulogom čini vrlo važan dio njezine energetske politike i položaja na europskoj karti i u tom je kontekstu provedena strategijska analiza. Strategijska analiza je izrađena pomoću analize interne okoline, analize eksterne okoline, SWOT analize te analize financijskih pokazatelja. Analizom interne okoline obuhvaćen je prikaz organizacijskog ustroja poduzeća, dok je metodom skeniranja poslovne okoline i skeniranja opće okoline izvršena analiza eksterne okoline. Dvije dimenzije okoline povezane su putem SWOT analize, a kompletni prikaz poslovanja JANAF-a d.d. dat je na uvid primjenom različitih metoda analize financijskih podataka.

Ključne riječi: strategija, strategijska analiza, naftno tržište, SWOT analiza, JANAF d.d.,

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA – TEORIJSKE ODREDNICE	3
2.1. Strategijsko upravljanje	4
2.2. Analiza okoline.....	6
2.2.1. Eksterna okolina	6
2.2.2. Interna okolina.....	7
2.3. Formuliranje strategije.....	9
2.3.1. Korporacijske strategije.....	9
2.3.2. Generičke poslovne strategije.....	11
2.4. Metode strategijske analize	12
2.4.1. Skeniranje opće okoline	13
2.4.2. ETOP profil	14
2.4.3. Skeniranje poslovne okoline.....	15
2.4.4. SWOT analiza	16
2.4.5. BCG Portfolio matrica.....	16
2.4.6. GE Portfolio matrica.....	18
3. TRŽIŠTE NAFTE I NAFTNIH DERIVATA.....	20
3.1. Izazovi i prilike na naftnom tržištu.....	20
3.2. Značaj naftovodnih sustava	25
3.3. Strategija energetskog razvoja Republike Hrvatske do 2030. godine s pogledom na 2050. godinu	28
4. PODUZEĆE JADRANSKI NAFTAVOD D.D.	34
4.1. Povijest	34
4.2. Opći podaci.....	36
4.3. Naftovodno-skladišni sustav.....	38
4.4. Strateške odrednice.....	39
4.4.1. Strateško usmjerenje tvrtke Janaf d.d.	40

5. STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA JANAF D.D.	43
5.1. Analiza interne okoline.....	43
5.1.1. Uprava i organizacijske jedinice pri upravi.....	44
5.1.2. Sektor razvoja i investicija	44
5.1.3. Sektor transporta nafte.....	45
5.1.4. Sektor sigurnosti i zaštite.....	46
5.1.5. Sektor komercijalnih poslova	46
5.1.6. Sektor ekonomsko-financijskih poslova.....	47
5.1.7. Sektor pravnih poslova i ljudskih resursa.....	47
5.2. Analiza eksterne okoline	47
5.2.1. Skeniranje opće okoline	47
5.2.2. Skeniranje poslovne okoline.....	49
5.3. SWOT analiza.....	51
5.4. Analiza financijskog poslovanja.....	56
5.4.1. Bilanca	56
5.4.2. Račun dobiti i gubitka	58
5.4.3. Financijski pokazatelji.....	61
6. ZAKLJUČAK	64
LITERATURA	66
POPIS TABLICA	69
POPIS SHEMA.....	69
POPIS GRAFIKONA	70

1. UVOD

Osnovni cilj svakog poduzeća je maksimizirati profite i djelovati u skladu s općim interesima u kojem to isto društvo djeluje. Kako bi se ciljevi ostvarivali u što većoj mjeri, društvo mora imati odgovarajuću informacijsku podlogu. Potrebne informacije društvo prikuplja i iščitava pomoću raznolikih izvora te temeljem istih donosi poslovne odluke. Za donošenje odgovarajućih poslovnih odluka u današnjem svijetu, poduzeća sve više primjenjuju metode strategijske analize. Strategijska analiza analitički je proces prikupljanja i obrade podataka vanjske i unutarnje okoline poduzeća kako bi na strateškoj razini bile donesene poslovne odluke s ciljem uspješnog poslovanja.

Upravo je strateška analiza poduzeća predmet istraživanja u ovom radu. Naime, na primjeru velikog poduzeća u državnom vlasništvu definirat će se pojmovi, obilježja i uloga strateške analize u današnjem poslovnom svijetu. Temeljni cilj i svrha ovog rada je kroz konkretan primjer poduzeća Jadranski naftovod d.d. prikazati metode i tehnike strategijske analize. Na taj način, kroz rezultate analize, planira se istaknuti važnost strateške analize kako bi poduzeća uvidjela koji procesi se događaju u njihovim vanjskim i unutarnjim okolinama.

Primjenom analize i sinteze te deskriptivnih metoda napisani rad koji je rezultat istraživanja dostupne literature o strateškom menadžmentu, tržištu nafte i naftnih derivata te internih podataka poduzeća Jadranski naftovod d.d. sastoji se od šest povezanih cjelina. U uvodu se ukratko opisuju problem i predmet istraživanja te svrha i cilj istraživanja.

U drugom dijelu, naslovljenom Strategijska analiza poduzeća – teorijske odrednice, daju se teorijski temelji o strategijskom upravljanju te se поближе definiraju dijelovi koji čine strategijski menadžment. Prikazuju se na kraju ovog poglavlja metode i tehnike strategijske analize.

U dijelu Tržište nafte i naftnih derivata definiraju se aktualni izazovi i prilike na naftnom tržištu, opisuje se značaj naftovodnih sustava za današnje tržište nafte i naftnih derivata te se daje uvid u novu Strategiju energetskeg razvoja Republike Hrvatske i značaj nafte i naftnih proizvoda u istoj.

Četvrti dio približava povijesne i opće podatke poduzeća JANAF d.d. te daje uvid u strateške odrednice odnosno definiranu viziju, misiju i ciljeve poduzeća.

Peti i temeljni dio ovog rada bavi se strategijskom analizom poduzeća JANAF d.d. Primijenit će se analiza unutarnje okoline, analiza vanjske okoline točnije analiza opće i poslovne okoline i SWOT analiza. Poglavlje će se zaključiti analizom financijskih izvještaja.

Rad će završiti zaključkom u kojem će se prikazati najvažniji rezultati istraživanja.

2. STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA – TEORIJSKE ODREDNICE

Za pobliže definiranje svih elemenata koji čine strategijsku analizu poduzeća potrebno je prije svega približiti pojam *strategije*. U staroj Grčkoj taj je pojam označavao atensko ratno vijeće velike političke i vojne moći. Dakle, u izvornom obliku strategijom se smatralo „umijeće vođenja vojske,“ odnosno vještinom predviđanja i usmjeravanja vođenja vojnih i političkih događaja. Takvo vojno-političko značenje riječi strategija održalo se sve do druge polovice 20. stoljeća kada se počinje koristiti i u poslovnom svijetu. Zanimljivo je da se pojam strategije najprije pojavljuje u poslovnoj praksi a tek onda u teorijskim definicijama. Naime, posljedice Velike ekonomske krize 1929.-1930. godine natjerale su menadžere da, u izučavanju budućih poslovnih aktivnosti i definiranju poslovanja, moraju svoje odluke temeljiti na utjecajima poslovne okoline i mogućnostima plasmana odnosno na poštivanju uvjeta koje okruženje stvara.

Pionirom strategijskog planiranja smatra se General Electric koji strategiju definira kao izvješće o tome kako koristiti pojedine resurse, a kako bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka. (Buble *et al.*, 1997, 21). Prvu temeljnu definiciju strategije dao je Alfred Chandler, povjesničar ekonomije. On je strategiju definirao kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva. (Buble *et al.*, 2005, 3) Ova definicija sadrži tri temeljne odrednice:

- Potrebu definiranje ciljeva odnosno determiniraju onoga čemu se teži
- Plan akcija ili koncepcija odnosno kako se ponašati da bi se dostigao determinirani ciljevi
- Potrebni resursi neophodni da se dođe do determiniranih ciljeva.

Posljednja definicija temelj je strategije Learned-a i suradnika koji je definiraju kao „obrazac ciljeva, svrhe ili ciljeva i glavnih politika i planova za ostvarenje tih ciljeva.“(Learned *et al.* 1965. prema Buble *et al.*, 2005, 4) Treći autor kojeg se citira, Igor Ansoff, u svojoj definiciji, za razliku od prethodnih, ne uključuje pojam cilja. Za njega je strategija zajednička nit koja povezuje poslovne aktivnosti, tržište i proizvod. (Ansoff, 1965 prema Buble *et al.*, 2005, 4)

Rad navedenih autora postavio je temelje za proučavanje pojma strategije kao i za jasnije shvaćanje procesa donošenja odluka u kompanijama odnosno strategijskog upravljanja što će biti tema sljedećeg poglavlja.

2.1. Strategijsko upravljanje

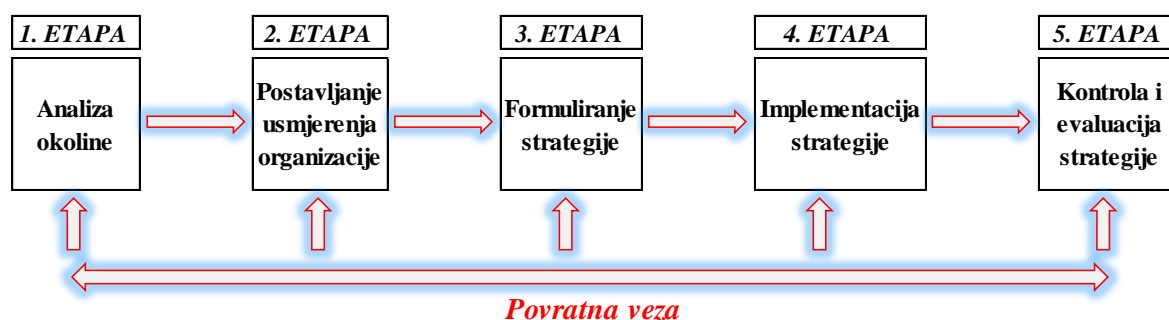
Empirijska istraživanja prikazala su kako je povijesno gledano, uspjeh svjetskih kompanija rezultat kontinuiranog kritičkog ispitivanja vlastitih snaga i slabosti. Takva praksa prepoznata je u stručnoj javnosti pod nazivom strategijsko upravljanje ili menadžment. Strategijski menadžment ima, istovjetno terminu strategije, više opće prihvaćenih definicija. Tako Wheeler i Hunger definiraju strateški menadžment kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća, dok ga Pearce i Robinson definiraju kao set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća. Treći autori, Certo i Peter, definiraju strateški menadžment kao kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održavanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema vlastitoj okolini. (Buble *et al.*, 2005, 5)

Navedene definicije omogućuju nam da pri utvrđivanju koncepta strategijskog menadžmenta izdvojimo nekoliko temeljnih karakteristika: strateški menadžment je kontinuirani proces neprekidnog trajanja unutar organizacije; proces strateškog menadžmenta moguće je razdvojiti na seriju etapa s uzročno-povratnim vezama; menadžerske odluke donose se radi ostvarivanja ciljeva poduzeća izraženih pomoću određenih performansi; poduzeće mora biti organizirano na način da može adekvatno i promptno odgovoriti na zahtjeve okoline u kojoj posluje; proces je iterativan odnosno ponavljajuće ciklusan.

Tako definiran pojam pomaže utvrditi da se strategijskim menadžmentom smatra skupom određenog dijela etapa. Stručnjaci se, iako s različitostima u odnosu na određene detalje, slažu da je moguće definirati pet etapa strateškog menadžmenta odnosno:

1. Analiza okoline
2. Postavljanje usmjerenja organizacije
3. Formuliranje strategije
4. Implementacija strategije
5. Kontrola i evaluacija strategije.

Shema 1 -Etape strategijskog menadžmenta



Izvor: izrada autora prema Buble et.al. 2005, 8

Prva etapa s kojom počinje proces strateškog menadžmenta je analiza okoline koja obuhvaća monitoring, evaluaciju i dostavu informacija iz eksterne i interne okoline ključnim ljudima u organizaciji.

Druga etapa je postavljanje organizacijskog usmjerenja odnosno određenje pravaca organizacije. Ova se etapa operacionalizira određivanjem misije, vizije i ciljeva organizacije.

Formuliranje strategije treća je etapa u procesu strateškog menadžmenta i tiče se razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline. Uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica politika za ostvarenje odabrane strategije.

Četvrta etapa je implementacija strategije pomoću koje se formulirana strategija stavlja u operativu kroz donošenje programa, procedura, pravila i budžeta. Ova etapa može uključivati promjene unutar cjelokupnog poduzeća a provode ju srednja ili niža razina menadžmenta dok vrhovni menadžment provodi svojevrсни nadzor nad procesima.

Posljednje etapa, kontrola i evaluacija strategije, sastoji se od nadgledanja performansi poduzeća i njihove komparacije s utvrđenim standardima, a sve kako bi se mogla ustanoviti eventualna odstupanja te definirati procese za otklanjanje tih istih odstupanja. (Buble *et al.*, 2005, 8)

Provodeći formuliranu strategiju, poduzeće nailazi na različite nepredvidive situaciju koje tjeraju menadžment na revidiranje ili korigiranje ranije donesenih odluka. Zbog toga je funkcija povratne veze među etapama ključna. Naime, pomoću nje menadžment saznaje odvijaju li se sve etape u skladu s planiranim te daje mogućnost evaluacije procesa i korištenja korektivnih radnji.

2.2. Analiza okoline

Analiza okoline prva je etapa procesa strateškog upravljanja u organizacijama. Budući da današnja poduzeća djeluju u dinamičkom sustavu, podložna su utjecajima iz okoline s kojom imaju kontinuiranu interakciju. Kada utjecaj okoline postane dominantan u odnosu na utjecaj poduzeća prema okolini, tada poduzeće zapada u svojevrsnu kriznu situaciju. Kako bi se spriječila takva situacija menadžment mora kontinuirano nadzirati okolinu sa svrhom identificiranja aktualnih i budućih prijetnji i prilika koje proizlaze iz vanjske okoline, zatim snage i prilike iz vlastite unutarnje okoline koje mogu utjecati na sposobnost poduzeća u ostvarivanju determiniranih ciljeva. S tim u svezi, okolinu poduzeća moguće je definirati kao ukupnost svih vanjskih i unutarnjih faktora koji mogu utjecati na ostvarenje ciljeva poduzeća. (Buble *et al.*, 1997, 71-73)

Konceptualizaciju okoline moguće je provesti s više aspekata međutim najčešće se okolina dijeli na dvije komponente:

- Eksternu ili vanjsku okolinu
- Internu ili unutarnju okolinu.

2.2.1. Eksterna okolina

Eksterna ili vanjska okolina obuhvaća dimenzije ili dijelove okoline koji se nalaze izvan poduzeća, a koja indirektno utječu na poslovanje poduzeća. Karakteriziraju je izrazita kompleksnost budući je determinirana velikim brojem aktera i komponenata, dinamičnost budući su promjene koje se događaju brze i nepredvidive, heterogenost budući da izražava veliki stupanj raznovrsnosti te neizvjesnost odnosno trenutna raspoloživost i kvaliteta dostupnih informacija. (Buble *et al.*, 2005, 16) Eksterna okolina dijeli se dodatno na:

- Opću ili socijalnu okolinu
- Poslovnu ili okolinu zadatka.

Opća ili socijalna okolina označuje onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća te stoga poduzeće nema utjecaj na istu odnosno tretira se kao objektivno dana. Opću okolinu može se dodatno približiti kroz definiranje njezinih pet temeljnih dimenzija. Te dimenzije su: prirodno-ekološka dimenzija koja obuhvaća sve materijalne i demografske resurse poput

sirovina ili ljudi; znanstveno-tehnološka dimenzija koja obuhvaća razinu znanstvenih i tehnoloških dostignuća, a koja je bitna kao pretpostavka za ulaganje u istraživačko-znanstvenu djelatnost kao i za uvođenje novih tehnologija u poslovanje; ekonomska dimenzija temeljni je okvir u kojem posluje poduzeće i ona obuhvaća sve aspekte utjecaja na poduzeće poput zakona ponude i potražnje, monetarne politike, oblike vlasništva i ostale; političko-pravna dimenzija obuhvaća sve društveno-ekonomske odnose unutar odgovarajućeg političkog sustava u kojem poduzeće djeluje; socio-kulturalna dimenzija obuhvaća norme i pravila ponašanja te vrijednosti i demografska obilježja društva u kojem poduzeće egzistira. (Buble *et al.*, 2005, 17)

Poslovna okolina ili okolina zadatka je dio okoline kojeg čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća te tako utječu na razinu njegovog poslovanja. Često nazvana i operativna okolina, čine je devet ključnih aktera odnosno: potrošači koji kupuju proizvode ili koriste usluge te na taj način najviše utječu na poslovanje poduzeća; dobavljači koji osiguravaju sirovine, materijal, energiju, proizvodna sredstva, kapital; konkurenti koji svojim djelovanje mogu negativno utjecati na poduzeće oduzimajući mu dio tržišta i pripadajućeg financijskog rezultata; dioničari koji, proporcionalno s tendencijom da se vlasnici sve više aktivno uključuju u poslovanje imaju rastući utjecaj na sudbinu poduzeća; zaposlenici koji utječu na provedbu strategije kao pojedinci ali i kao članovi sindikata; kreditori koji svojom ulogom pripomažu ostvarenju poslovnih ciljeva poduzeća, a sve više se mogu pronaći i primjeri u kojima sudjeluju u svojstvu partnera na ostvarenju zadanih ciljeva; ostale aktere čine vladine i državne organizacije, društvene organizacije ili zajednice te strukovna udruženja, koji svojim politikama i zakonskom regulativom mogu znatno utjecati na ostvarenju zacrtanih ciljeva poduzeća. (Buble *et al.*, 2005, 18)

2.2.2. Interna okolina

Za razliku od eksterne okoline na koju poduzeće ne može djelovati, interna okolina je u potpunosti pod utjecajem poduzeća. U definiranju interne okoline valja istaknuti da u literaturi postoje nekoliko pristupa koji pobliže definiraju njezine elemente. Među najpriznatijim pristupima prepoznaju se:

- Funkcijski pristup
- Faktorski pristup
- Resursni pristup

Prema funkcijskom pristupu moguće je razlikovati tri dimenzije: organizacijsku strukturu koja podrazumijeva lance zapovijedanja, organizacijsku kulturu pod kojom se podrazumijeva vjerovanja, očekivanja i vrijednosti te organizacijske resurse koji podrazumijevaju aktivu, vještine, kompetencije i znanja. (Buble *et al.*, 2005, 24)

Faktorski pristup navodi brojne faktore koji utječu na dimenzije interne okoline, a najzastupljeniji se donose u sljedećem prikazu.

Shema 2 -Aspekti faktorskog pristupa

<p>ORGANIZACIJSKI ASPEKTI</p> <p><i>komunikacijska mreža</i> <i>organizacijska struktura</i> <i>bilješka uspjeha</i> <i>hijerarhija ciljeva</i> <i>politike, procedure, pravila</i> <i>sposobnost menadžmenta</i></p>	<p>PERSONALNI ASPEKTI</p> <p><i>radni odnosi</i> <i>praksa regrutiranja</i> <i>programi obučavanja</i> <i>sustav procjene performansi</i> <i>sustav stimulativnog plaćanja</i> <i>fluktuacija i apsentizam</i></p>	<p>FINANCIJSKI ASPEKTI</p> <p><i>likvidnost</i> <i>profitabilnost</i> <i>aktivnost</i> <i>investiranje</i></p>
<p>MARKETINŠKI ASPEKTI</p> <p><i>segmentacija tržišta</i> <i>strategija proizvoda</i> <i>strategija cijena</i> <i>strategija promocije</i> <i>strategija distribucije</i></p>	<p>PROIZVODNI ASPEKTI</p> <p><i>raspored opreme i postrojenja</i> <i>istraživanje i razvoj</i> <i>korištena tehnologija</i> <i>nabava sirovina</i> <i>kontrola zaliha</i></p>	

Izvor: izrada autora prema Buble *et al.*, 2005, 25

Prema resursnom pristupu u okviru interne okoline poduzeća moguće je razlikovati sljedećih šest skupina resursa:

- ljudski resursi
- fizički resursi
- financijski resursi
- organizacijska struktura
- menadžerska struktura
- sposobnosti poduzeća. (Buble *et al.*, 2005, 26)

Analiza okoline ima za cilj utvrditi snage i slabosti odnosno prijetnje i mogućnosti s tim da se snage i slabosti utvrđuju analizom unutarnje okoline dok se prijetnje i mogućnosti definiraju kroz analizu eksterne okoline. Svrha takvog pristupa je ocijeniti okolinu te omogućiti menadžmentu potrebne i pravovremene informacije za promptno reagiranje i donošenje

neophodnih odluka koje će dovesti do uspjeha poduzeća. Analiza okoline zato treba prije svega otkriti strateške faktore koji pomažu poduzeću u ostvarivanje vlastitih ciljeva (prilike), odnosno faktore koji mogu onemogućiti ostvarenje tih istih ciljeva (prijetnje). Zatim je potrebno utvrditi pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća (snage) kao i njegove unutarnje nesposobnosti koje ometaju ili onemogućuju ostvarenje ciljeva (slabosti). Potom se prelazi na povezivanje prilika i prijetnji sa snagama i slabostima putem posebne analitičke metode kako bi se poduzeće pozicioniralo u okolini te naposljetku osigurati podlogu za formuliranje strategije koje će poduzeće voditi kako bi, koristeći se svojim snagama i eliminirajući slabosti, iskoristio prilike odnosno izbjeglo prijetnje. (Buble *et al.*, 2005, 16)

2.3. Formuliranje strategije

Formuliranje strategije treća je etapa u procesu strateškog menadžmenta i jasno se nadovezuje na prethodne dvije. Formuliranje strategije proces je koji koristi elemente strateške analize i strateškog izbora. Upravo koristeći te elemente i poduzimajući određene radnje poput analize, planiranja, razmatranja mogućnosti i izbora moguće je formulirati strategiju putem koje će poduzeće ostvariti vlastite ciljeve. Dakle, u fazi formuliranje strategije donose se korporacijske i poslovne strategije koje se eksplicitno postavljaju i slijede strukturu poduzeća. Prema izrečenom evidentno je da su strategije rezultat stvaralačkog i inovativnog napora u poduzeću. Stvaralački napor unutar poduzeća dovodi često do više strateških alternativa, a one nastaju na osnovu analize unutarnjeg i vanjskog okruženja tj. skeniranja prednosti i mana odnosno prednosti i prijetnji. Nakon tih procesa, poduzeće može utvrditi različite vrste strategija. (Buble *et al.*, 2005, 106)

2.3.1. Korporacijske strategije

Korporacijske strategije naglašavaju razinu poduzeća kao cjeline te daju odgovor na pitanje područja poslovanja i razmještaja resursa. Za tu razinu karakteristične su dvije grupe strategija:

- Glavna strategija odnosno opći okvir akcija koje se razvijaju na razini poduzeća. Primjenjuje se najčešće kad poduzeće konkurira na pojedinačnom tržištu ili pak na nekoliko jako povezanih tržišta.

- Poslovni portfolio koji je karakterističan za poduzeća koja imaju mnogo različitih djelatnosti i poslovnih područja, a sve te djelatnosti i područja nisu posebno povezana. Takva poduzeća primjenjuju različit pristup za svako poslovno područje. (Buble *et al.*, 2005, 106)

Unutar glavne strategije razlikuju se tri podvrste, a to su: (1) strategija kontinuiteta putem koje se u poduzeću odlučuju nastaviti ostvarivati slične ciljeve. Ta je strategija usmjerena na održavanje dosadašnjih ambicija, manjeg je rizika, a menadžment je odabire u slučajevima u kojima ne želi preuzeti veliki rizik koji donosi promjena postojeće strategije ili ukoliko promjena paradigme zahtijeva alokaciju prevelikih resursa poput vremena i financija. (2) Strategija razvoja ima za cilj prilagođavati i povećavati konkurentski položaj poduzeća na tržištima na kojima su prisutni. Naime, poduzeća koja odaberu pristup putem strategije razvoja nastoje prilagoditi vanjski svijet svome primjeru umjesto da trpe utjecaj okoline. Razvojne strategije ovise o postojećoj konkurentskoj strukturi, obilježjima industrije, stadiju industrijske evolucije, kao i postavljenim ciljevima i unutarnjim sposobnostima poduzeća. Neke studije pokazuju da razvojne strategije vode k boljoj djelotvornosti, pronađena je statistički značajna veza između razvojnih strategija i povrata od investicija. Razvojne strategije moguće je klasificirati na temelju triju dimenzija. Osnovne dvije dimenzije određene su proizvodno-tehnološkom i tržišnom osnovicom razvoja te se na temelju njih određuju tri osnovne vrste strateškog usmjerenja: koncentracija, ekspanzija i diversifikacija. (3) Strategija u kriznim uvjetima koristi se u slučajevima u kojima neplanirani i neželjeni događaj ili proces koji je u stanju ugroziti ili u potpunosti onemogućiti razvojne mogućnosti poduzeća. Strateška kriza je situacija kad poduzeću nedostaju potencijali uspjeha, što vodi gubitku konkurentске sposobnosti i/ili tržišta, što znači gubitak sposobnosti za budući uspjeh u određenim poslovnim područjima. Takva kriza dovodi do više različitih negativnih rezultata poput smanjivanja tržišnog udjela i veličine prodaje, relativna tehnološka inferiornost, smanjena likvidnost, poslovanje s gubitkom, pad profitabilnosti te pad ostalih pokazatelja uspješnosti. (Buble *et al.*, 2005, 109-121)

Poslovni portfelji karakteristični su za poduzeća koja imaju mnogo različitih poslova (poslovnih područja), a posebno kada ti poslovi nisu međusobno povezani. U takvim slučajevima je nužan različit pristup svakom od tih područja, a što omogućuje poslovni portfelji. Razlikuju se više tipova poslovnog portfelja od kojih su karakteristični: portfelji

industrijskog rasta i tržišnog udjela; portfelji industrijske privlačnosti i poslovne snage; portfelji životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja; portfelji politike strateškog usmjerenja. Koju će od navedenih strateških opcija poduzeće izabrati ovisi o situaciji u kojoj se nalazi. Ako nema izravnog pritiska na opstanak, logičan strateški izbor je neka od inačica razvojnih strategija. Ako je pak opstanak poduzeća izravno ugrožen, na raspolaganju su mu inačice strategija u kriznim uvjetima. (Buble *et al.*, 2005, 109)

2.3.2. Generičke poslovne strategije

Generičke strategije koriste se u situacijama u kojima poduzeće želi podići vlastitu konkurentsku prednost te pritom odabire onu strategiju u odnosu na tip prednosti koji želi postići ili tržišnog područja na kojem želi djelovati. Prema Porteru, koji razmatra osnovne konkurentске prednosti i konkurentsko područje, moguće je identificirati tri generičke strategije:

- Strategiju vodstva u troškovima: sa strateškog aspekta troškovi nisu isključivo funkcije veličine outputa nego su funkcija strateških izbora o pitanjima poput konkuriranja i menadžerskih umijeća u provedbi strategije. Time troškovi postaju središte upravljačkih aktivnosti u poduzeću što u konačnici znači da niži troškovi znače efikasnije upravljanje lancima vrijednosti. Troškovna prednost poduzeća proizlazi upravo iz efikasnijeg obavljanja aktivnosti u lancu vrijednosti. (Buble *et al.*, 2005., 144)
- Strategija diferencijacije: upotrebljava se u slučajevima u kojima poduzeće planira prilagoditi ili oblikovati poslovnu aktivnost ili proizvod na način da se razlikuje od konkurencije. Diferencijacija ima za svrhu stvoriti preferencije i odanost kupaca kako bi se smanjila njihova osjetljivost na razlike u cijeni među ponuđenim uslugama i proizvodima. Diferencijaciju može biti bazirana na karakteristikama proizvoda, sustavu isporuke proizvoda, marketinškom pristupu i ostalim akterima u lancu vrijednosti. (Buble *et al.*, 2005, 147)
- Strategija fokusiranja: konkurentska prednost može biti dostignuta u cijeloj industriji, ali i u uskom konkurentskom području. Fokusiranje je jedan od načina na koji poduzeće pokušava ostvariti iznadprosječne rezultate, ali u zaštićenim industrijskim segmentima. Poslovanje poduzeća u takvim zaštićenim

segmentima može omogućiti bolje zadovoljavanje potreba krajnjih konzumenata u usporedbi s velikim konkurentima. Optimiziranjem vlastite strategije poduzeće teži postići konkurentsku prednost u svojem segmentu premda ne posjeduje tu istu prednost u cijeloj industriji. (Buble *et al.*, 2005,151)

Prema navedenom u ovom poglavlju, lako je zaključiti kako je najveći poslovni izazov način na koji se identificira i odabire najbolja strategija za vlastito poduzeće. U literaturi se smatra da je najbolja ona strategija koja omogućava poduzeću ostvarivanje definirane misije i ciljeva. Kao što se razlikuju misije i ciljevi poduzeća u vremenu i prostoru tako se razlikuju i najbolje strategije. Ne postoji najbolja strategija za neko poduzeće za sva vremena na isti način kao što ni ne postoji najbolja strategija za sva poduzeća (Buble *et al.* 2005, 144-153).

2.4. Metode strategijske analize

Iz svega navedenog u ovom poglavlju može se jasno istaknuti da se etape od kojih se sastoji strateški menadžment temelje na analitičkom pristupu. Tako npr. formuliranje strategije započinje analizom okoline kako bi donositelji odluka mogli kroz poznavanje šire slike donijeti optimalnu odluku u pogledu vlastitog poduzeća. Analitičke tehnike i metode predstavljaju okvir koji će omogućiti identifikaciju, klasificiranje i razumijevanje temeljnih čimbenika koji će dovesti do strateškog izbora. Kako bi se dodatno približio način strateškog odabira u ovom poglavlju će se obraditi neke od najzastupljenijih tehnika i metoda strategijske analize koji se koriste u analizi okoline i u poslovnim portfeljima. Preciznije biti će obrađene sljedeće metode:

- Skeniranje opće okoline
- ETOP profil
- Skeniranje poslovne okoline
- SWOT analiza
- BCG portfolio matrica
- GE portfolio matrica
- ADL portfolio matrica

2.4.1. Skeniranje opće okoline

Skeniranje opće okoline je analitički model putem kojeg se analizi podvrgavaju ključne dimenzije opće okoline. Analizi se pristupa na način da se svaka od dimenzija podijeli na odgovarajuće segmente te se sagledava utjecaj svakog od tih segmenata na poduzeće. Cilj ovog modela je upozoriti na kritične i strateške faktore koji mogu u bitnome utjecati na budućnost poduzeća. (Buble *et al.*, 2005, 27) Metodološki, potrebno je u posebnoj tablici prikazati sve dimenzije opće okoline te ocijeniti utjecaj faktora na poslovanje poduzeća i to na način da se, faktorima koji pozitivno utječu, dodijele bodovi od 0 do 5, a faktorima s negativnim utjecajem bodovi od 0 do -5. Nakon ocjene utjecaja faktora na poslovanje poduzeća potrebno je procijeniti važnost svakog pojedinog faktora. To se radi na način da se koristi skala bodova od 0 do 10 pri čemu ocjena 0 označava faktor bez važnosti, a ocjena 10 faktor od presudne važnosti. Naposljetku, izrađuje se tablični model koji prikazuje rezultate navedenog postupka. Primjer je prikazan u sljedećem prikazu.

Tablica 1 - Analiza dimenzija opće okoline

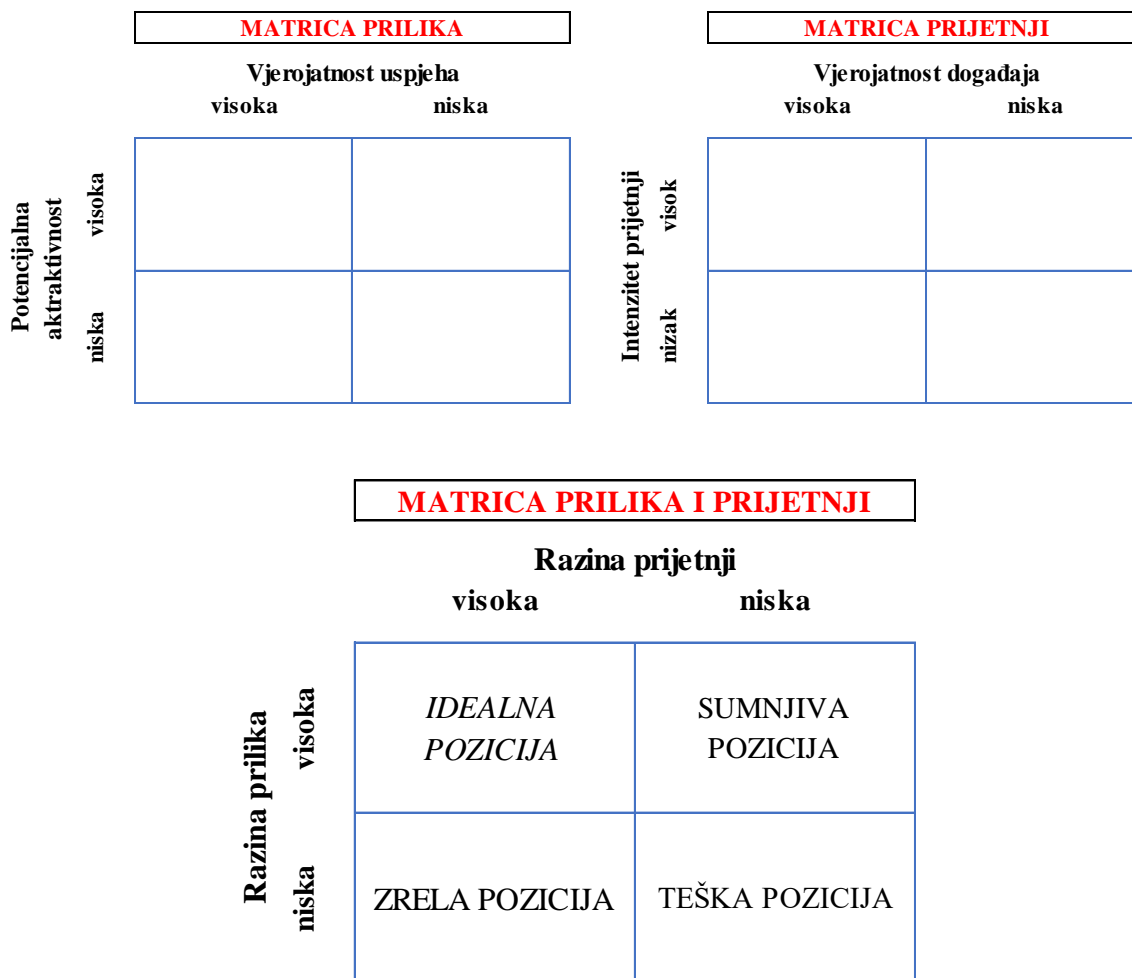
DIMENZIJE OPĆE OKOLINE	UTJECAJ FAKTORA	VAŽNOST FAKTORA	TEŽINA PRILIKA-PRIJETNJI
PRIRODNA OKOLINA			
prirodni uvjeti	-4	2	-8
ekološki uvjeti	+4	3	12
raspoloživa prirodna bogatstva	+4	6	24
EKONOMSKA OKOLINA			
tržišni faktori	-3	6	-18
financijski faktori	+3	8	24
ekonomski faktori	-3	8	-24
faktori ekonomske politike	-3	5	-15
ZNANSTVENO-TEHNOLOŠKA OKOLINA			
tehnički faktori	-2	6	-12
tehnološki faktori	+5	9	45
tehnoekonomski faktori	-2	7	-14
POLITIČKO-PRAVNA OKOLINA			
politički odnosi	-3	5	-15
pravna regulativa	+3	6	18
SOCIJALNO-KULTURNA OKOLINA			
kulturne karakteristike	-2	4	-8
socijalni trendovi	-3	6	-18
DEMOGRAFSKA OKOLINA			
demografski faktori	-3	4	-12
povijesni faktori	+3	8	24
UKUPNO			3

Izvor: izrada autora

2.4.2. ETOP profil

ETOP profil (akronim engleskih riječi *Environment, Threat and Oportunity Profile*) model je koji se koristi u procesu strateškog predviđanja odnosno koristi ga se kod utvrđivanja pozicije poduzeća u ovisnosti o intenzitetu prilika i prijetnji. Ima za cilj procijeniti implikacije prilika i prijetnji iz okoline na poslovanje poduzeća. Metodološki, potrebno je analizirati prilike s aspekta vjerojatnosti uspjeha i s aspekta potencijalne atraktivnosti. U tu svrhu se koristi matrica prilika. Potom, potrebno je analizirati prijetnje i to s aspekta intenziteta prijetnji i vjerojatnosti događaja. Na kraju se čini sinteza ovih dvaju matrica te se izrađuje zajednička matrica prilika i prijetnji te se određuje pozicija poduzeća unutar matrice. Navedeno se čini za sve dimenzije opće okoline (Buble *et al.* 2005, 32)

Shema 3 -ETOP profili



Izvor: izrada autora prema Buble et al. 2005,32

2.4.3. Skeniranje poslovne okoline

Skeniranje poslovne okoline analitička je metoda putem koje se analiziraju ključne skupine aktera koji čine poslovnu okolinu. Ti su akteri: dobavljači, kupci, konkurenti, dioničari, sindikati, kreditori, vladine organizacije i društvene organizacije. Metodološki je proces sličan onome u skeniranju opće okoline. Naime, nakon opisa elemenata aktera poslovne okoline, utvrđuje se čine li ti pojedini elementi priliku ili prijetnju za poduzeće. Analiza se na kraju svodi na izradu tablice s rezultatima analize odnosno s prikazom utjecaja aktera, važnosti aktera te zbrojem prilika i prijetnji. (Buble *et al.*, 2005, 36)

2.4.4. SWOT analiza

Akronim engleskih izraza strengths (S), weaknesses (W), opportunities (O) i threats (T), SWOT analiza namijenjena je vrednovanju usklađenosti sposobnosti poduzeća s uvjetima u okolini. Analiza započinje identifikacijom glavnih snaga i slabosti poduzeća rangiranih prema važnosti te identifikacijom prilika i prijetnji prema vjerojatnosti njihova nastupanja. Snage poduzeća se uobičajeno identificiraju u obliku onoga što poduzeće posjeduje i povećava njegovu poslovnu uspješnost dok su slabosti definirane kao razlozi zbog kojih konkurentnost poduzeća opada. Prilike i prijetnje realiziraju se kao posljedica eksternih čimbenika. Prilike su sve one situacije u okolini koje mogu potaknuti ostvarenje determiniranih ciljeva dok su prijetnje nepovoljne situacije koje mogu ugroziti ili usporiti ostvarenje organizacijskih ciljeva. Kriterij putem kojeg se određeni elementi determiniraju kao eksterni ili interni je mogućnost kontrole i upravljanja tim istim elementima. SWOT analiza se zasniva na ekspertnoj procjeni jedne osobe ili vrlo malog broja osoba te je stoga često subjektivna. (Božac, 2008, 2-4)

Shema 4 – Swot analiza

SWOT ANALIZA	
<i>SNAGE</i>	<i>SLABOSTI</i>
<i>PRILIKE</i>	<i>PRIJETNJE</i>

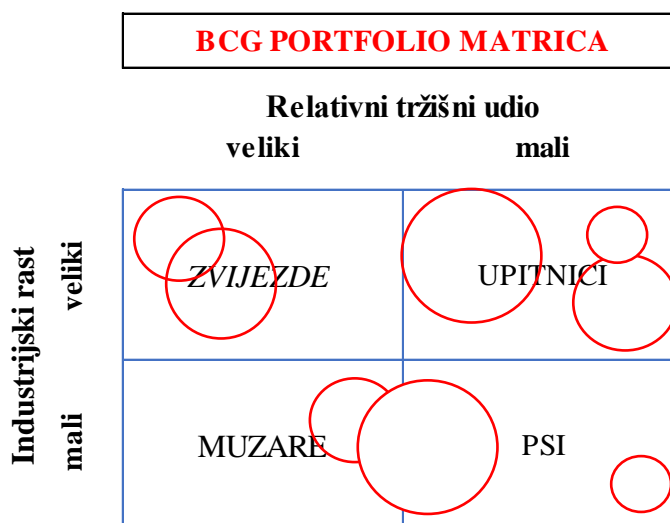
Izvor: izrada autora

2.4.5. BCG Portfolio matrica

BCG portfolio matrica odnosno portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela koristi se u slučajevima u kojima analizirano poduzeće ima više poslovnih jedinica s različitim djelatnostima. Na dvodimenzionalnoj matrici svaka se poslovna jedinica definira s tri parametara: relativnim tržišnim udjelom, rastom tržišta i veličinom ostvarene prodaje. Relativni tržišni udio je prikazan na apscisi, stopa industrijskog rasta na ordinati dok je veličina ostvarene prodaje prikazana veličinom kruga unutar matrice. Interpretacijom matrice dolazi se do četiri različita poslovna aktera:

- „Muzare“ odnosno lideri na zrelih tržištima, one su poslovne jedinice s velikim tržišnim udjelom i malim ili nikakvim rastom. U takvom položaju stvaraju se velike količine likvidnosti koju nije moguće profitabilno reinvestirati pa su te poslovne jedinice idealno izvorište za plaćanje obveza i investiranje u istraživanje i razvoj.
- „Psi“ odnosno sljedbenici na zrelih tržištima, one su poslovne jedinice koje imaju mali tržišni udjel na spororastućim tržištima. Njihova je profitabilnost slaba, a mala je i vjerojatnost da će postati izvorom novca za poduzeće. Stoga se za takve poslovne jedinice često predlaže spajanje s drugim jedinicama ili čak likvidacija i prodaja.
- „Zvijezde“ odnosno lideri u rastućim tržištima, poslovne su jedinice koje imaju veliki tržišni udjel na brzorastućem tržištu te imaju odlične razvojne i profitne mogućnosti.
- „Upitnici“ odnosno sljedbenici na rastućim tržištima, poslovne su jedinice s malim tržišnim udjelom na brzorastućem tržištu. Za takve jedinice predlažu se agresivne strategije rasta i napuštanje tržišta. (Buble *et al.*, 2005, 126)

Shema 5 - BCG portfolio matrica



Izvor: izrada autora prema Buble et al., 2005, 127

2.4.6. GE Portfolio matrica

GE portfolio matrica ili matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage temelji se na dvije varijable: dugoročnoj privlačnosti industrije kao indikatoru dugoročnog prosječnog profitnog potencijala i poslovnoj snazi kao indikatoru relativne profitabilnosti poslovnih jedinica. GE matrica za razliku od prethodne ima devet polja. Procjena industrijske privlačnosti i poslovne snage definira koordinate za pozicioniranje svake poslovne jedinice na matrici. Ovaj model ima prednost iz razloga što nudi raznovrsne strateške preporuke ovisno o situaciji utvrđenoj na matrici. Temelj tih preporuka je koncentrirati resurse u one poslovne jedinice koje se nalaze u jako atraktivnim industrijama i koje posjeduju iznimnu poslovnu snagu, a smanjiti resurse u segmentima poslovanja koji su orijentirani prema neprivlačnim industrijama i koji ne posjeduju adekvatnu poslovnu snagu. (Buble *et al.*, 2005, 132)

Shema 6 – GE Portfolio matrica

		POSLOVNA SNAGA		
		Velika	Osrednja	Slaba
INDUSTRIJSKA PRIVLAČNOST	Velika	<i>razvoj i zaštita položaja</i>	<i>selektivni razvoj</i>	<i>fokusiranje ili napuštanje</i>
	Osrednja	<i>selektivni razvoj i zaštita položaja</i>	<i>probir poslovanja i tržišta</i>	<i>fokusiranje ili napuštanje</i>
	Mala	<i>zaštita položaja</i>	<i>probir ili napuštanje</i>	<i>napuštanje</i>

Izvor: izrada autora prema Buble et al. 2005, 132

3. TRŽIŠTE NAFTE I NAFTNIH DERIVATA

3.1. Izazovi i prilike na naftnom tržištu

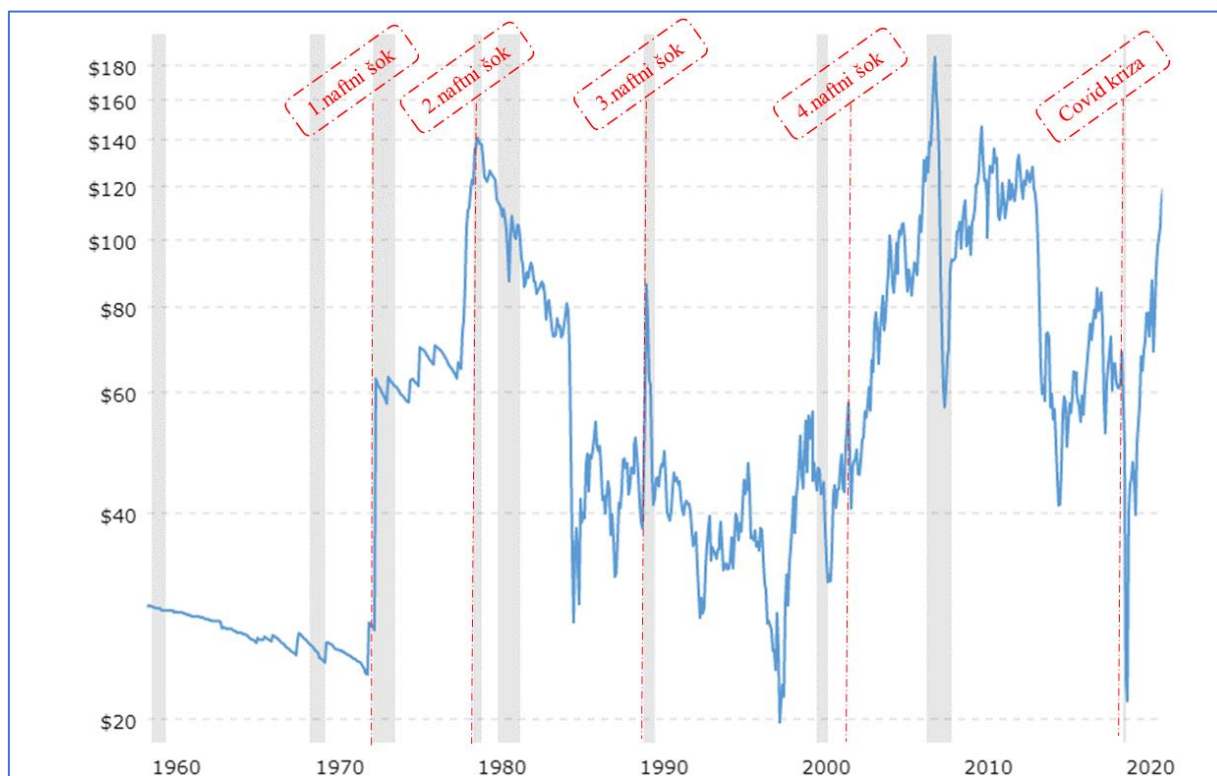
Tzv. „crno zlato,“ nafta je danas, kao i dobrim dijelom 20. stoljeća, jedan od najvažnijih strateških proizvoda koji, zbog takve važnosti, ima utjecaj na mnoga područja. Nalazišta nafte daju neizmjernu geopolitičku snagu zemljama, a nerijetko je razlog radi kojeg započinju sukobi, ratovi i krize u svijetu. Budući da je nafta toliko važan politički, gospodarski i energetski čimbenik njezina cijena predmet je kontinuiranog motrenja. Naime, cijena nafte utječe na cijene ostalih energenata, plina i ugljena ponajprije, a posljedično tome i na ostale cijene. Brojne studije dovele su do zaključka da cijena nafte te posebno njezina visoka volatilitnost nepovoljno utječu na brojne makroekonomske pokazatelje poput bruto domaćeg proizvoda, inflacije, zaposlenosti, kamatne stope te deviznog tečaja. Tako na primjer postoji korelacija između rasta cijene nafte i usporavanja gospodarskog rasta i povećanja inflacije. Sukladno makroekonomskoj teoriji, porast cijena nafte i ostalih energenata kratkoročno vodi porastu razine cijena u zemlji jer su poduzeća prisiljena povećavati cijene svojih proizvoda/usluga zbog viših troškova proizvodnje. Rast cijena smanjuje osobnu potrošnju, a time i agregatnu potražnju, te smanjuje domaći proizvod. U takvim uvjetima poduzeća mijenjaju svoja očekivanja te su sklonija reducirati svoje investicijske planove, pogotovo ukoliko nova makroekonomska ravnoteža na višoj razini cijena potakne rast kamatnih stopa (Vlahinić Lenz, Žiković, Gržeta, 2019, 5-6).

Kao što je to primjer i za ostale ekonomske varijable, ponuda i potražnja prvi su čimbenici o kojima ovisi cijena nafte i naftnih derivata. Međutim, više od ostalih varijabli, cijenu nafte determiniraju i geopolitička situacija te kvaliteta proizvoda u čemu se posebno ističu gustoća i količina sumpora nafte. Obzirom da na svjetskom tržištu kolaju različite vrste nafte s različitom kvalitetom, određeni tipovi se upotrebljavaju kao referenti pri određivanju cijena. Najzastupljeniji su sljedeći:

- Brent
- West Texas Intermediate (WTI)
- Opec Reference Basket
- Dubai/Oman (Karasalihović Sedlar, Njirić, 2021, 97-104).

Promjenjivost i skokovi cijena nafte prethodnih desetljeća bili su jedan od najvećih izazova za naftnu industriju i gospodarstvo. Nagli i iznenadni skok cijene nafte se u literaturi naziva naftnim šokom. Prvi naftni šok imao je geopolitičke i političke uzroke. Naime, uslijed vojne podrške SAD-a Izraelu u ratu protiv arapskih zemalja, zemlje OPEC-a proglasile su embargo na izvoz nafte u SAD i Nizozemsku te najavile smanjenje isporuke za pet posto svakog mjeseca zemljama Zapadne Europe. Budući da je potražnja za naftom bila na rekordno visokim razinama zbog porasta broja automobila, promjene načina grijanja u kućanstvima, razvoja zračnog prijevoza i petrokemijske industrije, prethodno navedena odluka dovela je 1973. godine do prvog naftnog šoka. Rezultat tog šoka bilo je četverostruko povećanje cijene nafte u razmaku od samo nekoliko mjeseci. Drugi naftni šok dogodio se 1979. - 1980. godine kao posljedica pada iranskog režima i islamske revolucije. Smanjena proizvodnja nafte u Iranu, tada drugom po veličini svjetskom proizvođaču, dovela je do neravnoteže u kojoj je na dnevnoj bazi za redovne potrebe nedostajalo 2 milijuna barela. Cijena je skočila s 13 dolara na 34 dolara po barelu (Karasalihović Sedlar, Njirić, 2021, 98). Rezultat drugog naftnog šoka je okretanje zemalja prema alternativnim izvorima, a posebno prema nuklearnoj energiji. Invazija Iraka na Kuvajt uzrokovala je 1990. godine treći naftni šok. Iako relativno kratkog trajanja (do početka 1991. godine), iračka intervencija imala je za posljedicu dvostruko veću cijenu nafte na tržištu (s 21 dolar na 42 dolara po barelu), smanjenu proizvodnju, recesiju i veće stope inflacije. Obzirom da je sukob bio kratak, skok cijena nafte je bio manje ekstreman od prethodna dva šoka.

Grafikon 1 -Kretanje cijena nafte kroz povijest



Izvor: izrada autora prema Macrotrends (2022), dostupno na <https://www.macrotrends.net/1369/crude-oil-price-history-chart>

Prvi naftni šok u novom stoljeću, četvrti po redu, imao je uzrok u političkim nemirima u Venezueli 2003. godine. Cijena nafte se tada, nakon što se dugo stabilizirala ispod 25 dolara, popela iznad 30 dolara po barelu da bi krajem 2007. godine dostigla razinu od 100 dolara po barelu. U tom razdoblju maksimalna dosegnuta razina bila je u srpnju 2008. godine i iznosila je 177 dolara po barelu. Taj rast cijena zaustavljen je velikom financijskom krizom iz 2008. godine koja je dovela do snažnog pada potražnje te se posljedično tome cijena barela vratila na 35 dolara (Glavinić, 2021, 11).

Posljedice svjetske pandemije bolesti COVID-19, uzrokovane virusom SARS-COV2, u 2020. godini dovele su do smanjenja cijene nafte na 20 dolara po barelu, a po prvi puta u povijesti trgovanja se dogodilo da je u travnju 2020. godine cijena nafte imala negativnu vrijednost (WTI). Uvedene epidemiološke mjere koje su ograničile kretanje stanovništva imale su za posljedicu i zaustavljanje transporta, a što je posljedično dovelo do pada potražnje za naftom. Također je na pad cijene utjecala popunjenost kopnenih skladišnih kapaciteta, zbog čega se, na vrhuncu krize, na usidrenim tankerima uskladištilo oko 160 milijuna barela nafte. (Sekulić, 2021, 22-23) Trenutna gospodarska i geopolitička situacija imaju za rezultat ponovno

podizanje razine cijena nafte. Naime, nakon ruskog napada na Ukrajinu u veljači 2022. godine bilježi se konstantan rast cijena te je cijena prvi put nakon sedam godina probila tzv. psihološku barijeru od 100 dolara po barelu. Uslijed izglasanih sankcija Europske Unije Ruskoj Federaciji zbog agresije na Ukrajinu prema kojima se uvodi zabrana uvoza ruske nafte koja se doprema brodovima, cijena nafte i dalje raste te je u lipnju 2022. godine dosegla 118 dolara po barelu. Prema Dekaniću u razdoblju naftnih šokova prisutan je rast prihoda i dobiti naftnih poduzeća, a osobito naftnih divova. To dokazuje kako povećanje cijena nafte ne utječe na smanjenje prihoda naftnih poduzeća. Štoviše, prihodi i profiti naftnih poduzeća najviše su porasli upravo u razdoblju kada su zemlje izvoznice povećale cijene nafte, bez obzira na pad realizacije europskih poduzeća u 1980. godini. (Dekanić, 2011, 43)

Prema BP-u u narednim desetljećima predviđa se rast cijena, a moguće je očekivati i ekstremnosti s obzirom na neravnotežu ponude i potražnje. Promatrajući samo tržište EU kojoj pripada i Hrvatska, zaključak je da, bez obzira na ciljeve energetske politike EU prema kojima se predviđa smanjiti emisiju stakleničkih plinova do 2030. godine za 40% u odnosu na 1990. godinu i povećati udio obnovljivih izvora energije i energetske učinkovitosti, nafta će i dalje biti dominantan izvor energije. (BP Energy Outlook, 2022, 13) S tim u svezi, treba istaknuti da je EU tržište nafte posebno ovisno o uvozu. Naime, podaci BP-a pokazuju da je uvozna zavisnost EU na razini od 88% te da Europske države najviše nafte uvoze iz Rusije (29,5%). Detaljniji podaci o uvozu i potrošnji nafte po geografskim cjelinama kroz zadnjih deset godina predstavljani su u sljedećim tablicama

Tablica 2 -Potrošnja i uvoz nafte u tisućama barela dnevno po godinama

Godina	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Uvoz (u tis. barela dnevno)						
SAD	11.689	11.338	10.587	9.859	9.241	9.451
Europa	12.407	12.489	12.721	12.920	12.957	13.993
Kina	5.886	6.295	6.675	6.978	7.398	8.333
India	3.749	3.823	4.168	4.370	4.155	4.380
Japan	4.567	4.494	4.743	4.637	4.383	4.332
Ostatak svijeta	17.048	17.634	17.812	20.012	21.193	22.026
Potrošnja (u tis. barela dnevno)						
SAD	18.322	17.997	17.586	18.011	18.131	18.524
Europa	15.344	14.914	14.393	14.223	13.980	14.319
Kina	9.390	9.739	10.170	10.668	11.120	12.066

Indija	3.308	3.475	3.674	3.717	3.832	4.147
Japan	4.424	4.412	4.676	4.496	4.279	4.113
Ostatak svijeta	35.780	36.993	38.108	38.873	39.335	39.618

Godina	2016	2017	2018	2019	2020
--------	------	------	------	------	------

Uvoz (u tis. barela dnevno)

SAD	10.056	10.148	9.943	9.142	7.863
Europa	14.354	14.700	14.151	14.866	12.611
Kina	9.214	10.241	11.028	11.826	12.865
India	4.945	4.920	5.196	5.394	5.030
Japan	4.180	4.142	3.940	3.780	3.310
Ostatak svijeta	23.776	25.663	25.853	25.397	23.381

Potrošnja (u tis. barela dnevno)

SAD	18.622	18.878	19.447	19.475	17.178
Europa	14.619	14.929	14.908	14.826	12.788
Kina	12.499	13.137	13.576	14.005	14.225
Indija	4.544	4.724	4.974	5.148	4.669
Japan	3.988	3.953	3.824	3.689	3.268
Ostatak svijeta	40.109	40.478	40.536	40.455	36.568

Izvor: obrada autora prema BP Statistical Review of World Energy 2022; podaci dostupni na <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2022-full-report.pdf>

U sljedećoj se tablici daje prikaz izvoznika nafte i njihovih najznačajnijih tržišta za 2020. godinu. Prema prikazanom, vidljivo je da Europa najviše nafte uvozi iz Rusije.

Tablica 3 - Zemlje izvoznici nafte i njihova najzastupljenija tržišta

Zemlje izvoznici	Uvoz prema...(u milijunima tona)						
	Kanada	SAD	Centr. i Južna Amerika	Europa	Kina	Indija	Japan
Kanada		179,7	0,5	4,7	3,2	1	
SAD	21,3		0,1	57,9	19,8	10,7	2
Centralna i Južna Amerika	0,4	30,3		12,3	72	16	2,2
Europa	0,9	2,1	0,7		18,8	1,6	
Rusija		3,7	0,4	138,2	83,4	2,6	5,1
Irak		8,9	0,3	44,9	60,1	47,3	0,5
Kuwait		1		2,5	27,5	9,9	11,3
Saudijska Arabija	3,7	24,9	2,9	41,9	84,9	37,6	49,6

UAE	0,3	0,4	31,2	22,2	38,3
-----	-----	-----	------	------	------

Izvor: izrada autora prema BP Statistical Review of World Energy 2022; podaci dostupni na <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2022-full-report.pdf>

3.2. Značaj naftovodnih sustava

U svjetlu aktualnih zbivanja u Istočnoj Europi i imajući u vidu globalizirano gospodarstvo, pitanje sigurnosti opskrbe ključnim energentima postaje krucijalno za donositelje političkih odluka. Povećanje sigurnosti opskrbe energentima, a posebno nafte i naftnih derivata, moguće je postići domaćom proizvodnjom te diverzifikacijom izvora i uvoznih pravaca.

Diverzifikacija izvora i uvoznih pravaca postiže se izgradnjom i korištenjem naftovodnih sustava koji se smatraju jednim od najsigurnijih i najekonomičnijih oblika transporta nafte koji se karakteriziraju vrlo velikom pouzdanošću i niskim troškovima održavanja. Zbog svoje funkcije povezivanja kopnenih izvorišta nafte i uvoznih luka s rafinerijama smatraju se ključnim energetske infrastrukturnim objektima sigurnosti opskrbe energijom. Naftovodima se može transportirati više vrsta nafte, a s obzirom na funkcije koje obavljaju mogu biti:

- eksploatacijski naftovodi: srednjih su promjera i transportiraju sirovu naftu iz naftnih bušotina od nalazišta do rafinerija
- magistralni naftovodi: najvećih su promjera i transportiraju sirovu naftu koji transportiraju sirovu naftu na velikim udaljenostima, od nalazišta nafte ili velikih tankerskih luka do rafinerija; - manipulativni naftovodi
- naftovodi manjih promjera, kojima se transportira nafta u krugu rafinerija ili skladišnih terminala. (Glavinić, 2021, 16)

Kao što je prikazano u prethodnom poglavlju, naftno tržište EU osim što je karakterizirano visokom potrošnjom, dominantno je uvozno orijentirano. Glavni dobavni pravci za naftu na području Europe su iz Norveških naftnih polja, iz zemalja Bliskog Istoka, Afrike, kaspijske regije, Amerike te iz smjera Rusije. Od navedenih jedino samo ruska i norveška nafta pristiže u Europu naftovodima (oko 20% od ukupnog uvoza), ostatak količina dolazi tankerima na naftne terminale i u luke poput Rotterdama u Nizozemskoj, Le Havrea. i Marseillea u Francuskoj, Hamburga u Njemačkoj, Londona i Teesidea u Engleskoj, Trsta u Italiji, Omišlja

u Hrvatskoj, itd. (Sekulić *et al.*, 2018, 48). Ključni dobavni pravci nafte putem naftovodna mogu se sintetizirati u sljedeće četiri kategorije:

- Norveški naftovod
- Ruski naftovodi
- Kaspijski naftovodi
- Europska naftovodna mreža (Sekulić *et al.*, 2018, 49).

Norveški naftovod, poznatiji i kao Norpipe, izgrađen je 1975. godine i transportira naftu duž 354 km sa norveških naftnih polja u englesku luku Teeside. Transportni kapacitet ovog naftovoda iznosi 39 milijuna tona nafte godišnje. Drugi krak Norpipe naftovoda služi za transport prirodnog plina iz Ekofiska u Norveškoj do njemačkog Emdena i dugačak je 440 km (Sekulić *et al.*, 2018, 49).

Ruske naftovode možemo razdijeliti na naftovod Družba te na Baltičke naftovodne sustave (BPS-1 i BPS 2). Naftovod Družba, ukupnog transportnog kapaciteta od 64 milijuna tona nafte godišnje, najveći je naftovod na svijetu, dužine 5.100 km i glavni je opskrbeni pravac za Europu. Operativan od 1964. godine, dijeli se na sjeverni i južni krak, a polazišna točka mu je u Tatarstanu u Rusiji gdje se skuplja nafta iz zapadnih sibirskih polja, s Urala i iz Kaspijskog jezera. U Bjelorusiji se naftovod dijeli na južni i sjeverni odvojak. Južni odvojak dovozi naftu do Bratislave u Slovačkoj i Praga u Češkoj (tzv. Družba 1) te do Szazhalombatte u Mađarskoj putem kojeg se opskrbljuje Mađarska direktno, a Hrvatska, Bosna i Hercegovina i Srbija indirektno putem JANAF-a (Družba 2). Sjeverni odvojak prolazi kroz Bjelorusiju i Poljsku te opskrbljuje rafinerije Plock u Poljskoj te Schwed i Leuna u Njemačkoj. Baltički naftovodni sustav BPS-1 izgrađen je 2001. godine i transportira naftu iz ruskih naftnih pokrajina Timan-Pechora, Zapadnog Baltika i Volge do luke Primorsk u istočnom dijelu Finskog zaljeva. BPS-1 ima ukupni kapacitet od 76 milijuna tona transportirane nafte godišnje i omogućuje Rusiji izravan pristup sjevernim europskim tržištima smanjujući tako ovisnost o trasama u Bjelorusiji i Poljskoj. Kako bi dodatno smanjila ovisnost o navedenim trasama i nakon energetske spora između Bjelorusije i Rusije iz 2007. godine, Ruska Federacija odlučila se za izgradnju drugog kraka Baltičkog naftovodnog sustava. Ta druga trasa, nazvana BPS-2, izgrađena je 2011. godine, dužine je 1.170 km i povezuje grad Unecha u Rusiji s baltičkom lukom Ust-Luga. Ukupni projektirani kapacitet je 36 milijuna tona transportirane nafte godišnje. Sa Baltičkim

naftovodnim sustavima postoje dva bitna problema odnosno hladne zime koje dovode do zamrzavanja luka i do dva mjeseca godišnje te razlika u cijeni isporuke nafte u odnosu na naftu transportiranu naftovodom Družba (Sekulić *et al.*, 2018, 51-52).

Kaspijskim naftovodima smatraju se Caspian Pipeline Consortium (CPC) i Baku-Tibilisi-Ceyhan (BTC) naftovodi. CPC naftovod dugačak je 1.511 kilometara, kapaciteta 67 milijuna tona nafte godišnje i povezuje Tangiz naftna polja do crnomorske luke Novorossiysk na ruskoj obali gdje se nafta ukrcava na tankere i doprema na svjetska tržišta. Zanimljiva činjenica vezana za CPC naftovod je ta da je to jedini naftovod koji prolazi teritorijem Ruske Federacije a da nije u većinskom vlasništvu ruske kompanije operatora za naftovodni sustav (Transneft. Naime, vlasnici CPC-a su izravno Ruska Federacija (24%), kazakstanska kompanija KazMunayGaz (19%), Chevron CPC (15%), Lukoil international (12,5%) te ostali manji dioničari. BTC naftovod transportira naftu od Azeri-ChiragDeepwater Gunashli (ACG) polja i kondenzate od Shah Deniz polja, preko Azerbajdžana, Gruzije i Turske do luke Ceyhan na Mediteranu. Naftovod je operativan od 2006. godine, u većinskom je vlasništvu multinacionalne kompanije British Petroleum, dugačak je 1.768 km i ukupnog je kapaciteta 60 milijuna nafte godišnje (Sekulić *et al.*, 2018, 51-52).

Europskom naftovodnom mrežom povezuju se gore navedeni naftovodi i naftne luke s krajnjim korisnicima (rafinerijama) u europskim državama. Glavne ulazne točke za naftu na kopnenom dijelu na području Europe nalaze se u Tessa u Velikoj Britaniji, Adamowo u Poljkoj, Budkovce u Slovačkoj, Fenyestlikte u Mađarskoj te u Omišlju u Hrvatskoj. Od pet upravo navedenih čak se četiri nadovezuju na naftovod Družba. Najbitniji naftovodi europske energetske mreže su:

- NWO: prvi veliki europski naftovod, dužine 479 km koji povezuje četiri velike njemačke rafinerije s lukom Rotterdam i ukupnog je kapaciteta 16 milijuna nafte godišnje;
- SPSE: povezuje francusku luku Fos-su Mer s njemačkom pokrajinom Karlsruhe, dužine 782 km, ukupnog je kapaciteta 36 milijuna tona nafte godišnje.
- TAL: povezuje talijansku luku Trst s njemačkim Ingolstadtom te putem opskrbljuje pet rafinerija u Austriji i južnoj Njemačkoj. Ukupne je dužine 754 km

- MERO: namijenjen je opskrbi čeških rafinerija Kralupy i Litvinov iz pravca naftovoda Družba i naftovoda Tal. Kapaciteta 9 milijuna tona godišnje upravljan je od strane državne češke naftne kompanije MERO.
- TRANSPETROL: naftovod dugačak 1.032 km namijenjen opskrbi Slovačkim naftovodima te tranzitu nafte za češke rafinerije. Glavni opskrbni naftovod je Družba, dok je drugi pravac onaj iz smjera Omišlja. Ukupnog je kapaciteta 20 milijuna tona godišnje.
- MOL: mađarski naftovod dužine 848 km i kapaciteta 23 milijuna tona nafte godišnje opskrbljuje se iz dva dobavna pravca, onim iz Družbe te iz Omišlja.
- JANAF: hrvatski naftovod koji služi kao dobavni pravac za 6 europskih država te 9 rafinerija u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Srbiji, Mađarskoj, Slovačkoj i Češkoj. (Sekulić *et al.*, 2018, 51-52).

Tablica 4 - Sustav europske mreže naftovoda

Naziv	Povezuje	Godina izgradnje	Dužina (km)	Kapacitet (mil. tona)
NWO	Wilhelmshaven-Koln	1958	391	15,5
RRP	Rotterdam-Wesseling	1960	323	22
SPSE	For sur Mar-Karlsruhe	1962	769	36
TAL	Trst-Karlsruhe	1967	754	54
MERO	Češka granica-Litvinov	1965	505	9
TRANSPETROL	Slovačka granica-Češka granica	1962	1032	20
MOL	Mađarska granica-Hrvatska granica	1963	848	23
JANAF	Omišalj-Sotin-Gola	1979	631	24
TRANSNAFTA	Sotin-Pančevo	1979	154	6

Izvor: izrada autora prema dostupnim internet podacima

3.3. Strategija energetskeg razvoja Republike Hrvatske do 2030. godine s pogledom na 2050. godinu

Republika Hrvatska kao zemlja članica Europske unije sudjeluje u donošenju i provedbi zajedničkih politika EU, među kojima je i energetska politika. Energetsku politiku EU ne tretira zasebno nego se ona obrađuje kroz pitanja unutarnjeg tržišta, tržišnog natjecanja te zaštite okoliša. Lisabonski ugovor iz 2007. godine međutim sadrži poglavlje „Energetika“ koji postavlja sljedeće ciljeve energetske politike EU:

- Funkcioniranje tržišta EU
- Sigurnost opskrbe energijom
- Energetska učinkovitost i ušteda energija
- Novi i obnovljivi oblici energije
- Međupovezanost energetske mreže (Ugovor o funkcioniranju Europske unije, 2007, 135, dostupno na https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9e8d52e1-2c70-11e6-b497-01aa75ed71a1.0011.01/DOC_3&format=PDF)

Razrada ciljeva realizira se kroz donošenje zajedničkih pravila za unutarnje tržište sadržanih u skupu direktiva i uredbi naziva „energetski paketi.“ Aktualni „energetski paket,“ peti po redu naslovljen je „Ostvarivanje europskog zelenog plana“ ima za cilj uskladiti energetske ciljeve s novim europskim klimatskim ambicijama, prema kojima do 2050. EU treba postati ugljično neutralan. Taj je paket uglavnom usmjeren na obnovljive izvore energije, energetska učinkovitost, opozivanje energije, zračni i pomorski promet te zgrade.

Doprinos Republike Hrvatske navedenim europskim ciljevima i ambicijama kao i globalnim zahtjevima vezanim uz ublažavanje klimatskih promjena, opisan je kroz Strategiju energetske razvoja Republike Hrvatske do 2030. godine s pogledom na 2050. godinu, a koju je Hrvatski Sabor izglasao 2020. godine (Strategija energetske razvoja Republike Hrvatske do 2030. godine s pogledom na 2050. godinu, Narodne novine br. 25/2020, dostupno na https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_03_25_602.html). Strategija predstavlja korak prema ostvarenju vizije niskougljične energije te osigurava prijelaz na novo razdoblje energetske politike kojom se osigurava pristupačna, sigurna i kvalitetna opskrba energijom. Strategija predstavlja širok spektar inicijativa energetske politike, kojima će se ojačati sigurnost opskrbe energijom, postupno smanjiti gubici energije i povećavati energetska učinkovitost, smanjivati ovisnost o fosilnim gorivima, povećati domaća proizvodnja i korištenje obnovljivih izvora energije. S tim u svezi, u Strategiji su navedene glavne odrednice putem kojih će se dostići promjena energetske sektora. Te su odrednice:

- Osnažiti energetska tržišta kao nosivu komponentu razvoja energetske sektora

- Potpuno integrirati energetska tržišta u međunarodno tržište energije, tehnologija, istraživanja, usluga, proizvodnje, a osobito unutarnje energetska tržišta EU
- Ojačati sigurnost opskrbe energijom kroz rast domaće proizvodnje i povezivanje energetske infrastrukture, kao i uvođenje mehanizama za razvoj proizvodnih kapaciteta
- Povećati energetska učinkovitost u svim dijelovima energetske lanca (proizvodnja, transport/prijenos, distribucija i potrošnja svih oblika energije)
- Kontinuirano povećavati udio električne energije u potrošnji energije s ciljem smanjenja potrošnje fosilnih goriva
- Kontinuirano povećavati proizvodnju električne energije sa smanjenom emisijom stakleničkih plinova – prvenstveno iz OIE
- Razvoj temeljiti na komercijalno dostupnim tehnologijama, posebno iskorištavanju energije vode, sunca i vjetra i ostalih OIE
- Financijske potpore usmjeriti na razvoj biogospodarstva i održivog gospodarenja otpadom, te istraživanja, na pilot i demonstracijske projekte
- Osigurati fondove za smanjenje rizika za zahtjevne tehnologije i granično komercijalne tehnologije (Strategija energetske razvoja Republike Hrvatske do 2030. godine s pogledom na 2050. godinu, Narodne novine br. 25/2020, 2020, 5 dostupno na https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_03_25_602.html).

U postavljanju konačnih ciljeva, autori Strategije definirali su tri razvojna scenarija koji se razlikuju u planiranim dosezima tih istih ciljeva:

- Scenarij 0 (S0) odnosno Scenarij razvoja uz primjenu postojećih mjera, a koji predstavlja kontinuitet sadašnje politike primjene postojećih mjera u promjenama energetske sektora.
- Scenarij 1 (S1) odnosno Scenarij ubrzane energetske tranzicije, a koji kreće od pretpostavke da na međunarodnoj razini, a osobito na razini zemalja članica EU-a, postoji snažna suradnja u dostizanju ciljeva Pariškog sporazuma koja se oslikava u globalnoj raspoloživosti potrebnih tehnologija, smanjenju specifičnih

troškova OIE-a te upravljanju tržišnim mehanizmima u stvaranju povoljnih uvjeta za široko korištenje OIE-a i primjenu mjera energetske učinkovitosti.

- Scenarij 2 (S2) odnosno Scenarij umjerene energetske tranzicije, a koji je po svim osnovnim karakteristikama sličan scenariju ubrzane energetske tranzicije, ali s nižim ciljevima energetske obnove zgrada, nižom stopom rasta potrošnje električne energije, neznatno manjim portfeljem novoizgrađenih vjetroelektrana, sunčanih elektrana i plinskih elektrana, sporijim promjenama u sektoru prometa i sporijom tranzicijom u gospodarstvu (Strategija energetske razvoja Republike Hrvatske do 2030. godine s pogledom na 2050. godinu, Narodne novine br. 25/2020, 2020, 6, dostupno na https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_03_25_602.html).

Usporedba glavnih odrednica po gore navedenim scenarijima prikazana je u sljedećoj tablici:

Tablica 5 - Glavne odrednice i ciljana dostignuća Strategije energetske razvoja RH

Glavne odrednice	Početno stanje	2030			2050		
		S0	S1	S2	S0	S1	S2
Smanjenje emisije stakleničkih plinova (u odnosu na 1990.)	21,8%	32,8%	37,5%	35,4%	49,3%	74,4%	64,3%
Promjena neposredne potrošnje energije (u odnosu na 2005.)	-7,0%	7,3%	2,6%	8,1%	-3,8%	-28,6%	-15,0%
Energetska obnova fonda zgrada	0,2%	0,0%	3,0%	1,6%	0,0%	3,0%	1,6%
Udio električnih i hibridnih vozila	1,0%	2,5%	4,5%	3,5%	30,0%	85,0%	65,0%
Udio OIE u neposrednoj potrošnji energije	27,3%	35,7%	36,7%	36,6%	45,5%	65,6%	53,2%
Udio OIE u proizvodnji električne energije	45,0%	60,0%	66,0%	61,0%	82,0%	88,0%	83,0%

Izvor: izrada autora prema podacima iz Strategije energetske razvoja RH

Prema utvrđenim smjernicama u Strategiji predviđanja su da će se do 2050. godine smanjivati ukupna potrošnja energije, dok će se povećati korištenje OIE uz kontinuirani prelazak s fosilnih goriva na druge oblike energije, prvenstveno električnu energiju. To će se

postići prvenstveno višestrukim porastom cijena emisijskih jedinica u odnosu na sadašnje cijene. Povećanjem cijena emisijskih jedinica povećat će se cijena energije nastale iz fosilnih goriva te će OIE postati konkurentan izvor energije bez dodatnih državnih potpora. Najveće promjene uzrokovat će mjere energetske učinkovitosti (npr. obnova zgrada), program razvoja elektromobilnosti, razvoj potencijala korištenja UPP-a u prometu te proizvodnja i korištenje energije iz obnovljivih izvora. Očekuje se značajno povećanje proizvodnje električne energije na mjestima potrošnje, osobito u dijelu iskorištavanja energije sunca. Broj aktivnih kupaca i kupaca s vlastitom proizvodnjom kontinuirano će rasti, kao i njihova uloga na energetsom tržištu. Prirodni plin ostat će neizostavan energent u tranziciji prema sustavima s visokim udjelima varijabilnih OIE u proizvodnji električne energije, zbog velike zastupljenosti u kogeneracijskim postrojenjima te mogućem sudjelovanju u pružanju usluga regulacije elektroenergetskog sustava. Osnova za postizanje sigurnog i stabilnog tržišta plina je diversifikacija dobavnih pravaca te daljnji razvoj plinske infrastrukture koja će biti u funkciji sigurnosti opskrbe Republike Hrvatske i susjednih država. Sve to će dakako imati utjecaj i na naftni sektor. Kao predstavnik fosilnih energenata, nafta će biti pod snažnim utjecajem povećanja korištenja OIE i alternativnih goriva. Međutim, bez obzira na posljedično smanjenje potrošnje nafte i naftnih derivata, oni će i dalje imati značajan udio u ukupnoj potrošnji energije te će biti potrebno osigurati nesmetanu opskrbu. S ciljem zaustavljanja trendova pada proizvodnje sirove nafte i prirodnog plina planira se potaknuti dodatna ulaganja u postojeće proizvodne kapacitete te u nove istražne aktivnosti. Modernizacija rafinerijskog sektora kao i modernizacija i dogradnja naftovodno-skladišne infrastrukture planirane su s ciljem sigurnosti opskrbe, sigurnosti i zaštite okoliša, povećanja konkurentnosti i energetske učinkovitosti. Vezano za navedenu modernizaciju i dogradnju naftovodno-skladišne infrastrukture Strategija dodatno navodi strateške smjernice njezina razvoja a to su:

- optimalno iskorištavanje geostrateškog, tranzitnog i pomorskog položaja Republike Hrvatske, uz dogradnju naftovodno-skladišne infrastrukture, pružanje sigurnih i pouzdanih usluga te uspješno poslovanje,
- povećanje transporta nafte u uvjetima daljnje diversifikacije pravaca i izvora opskrbe rafinerija država jugoistočne i srednje Europe,
- daljnja optimizacija funkcionalnosti i korištenja kapaciteta naftovodno-skladišnog sustava te otvaranje novih poslovnih mogućnosti uz zaštitu i sigurnost okoliša, ljudi i opreme. (Strategija energetskog razvoja Republike

Hrvatske do 2030. godine s pogledom na 2050. godinu, Narodne novine br. 25/2020)

Temelj provedbe tih smjernica će biti Jadranski naftovod d.d. čija će analiza biti predmet sljedećih poglavlja.

4. PODUZEĆE JADRANSKI NAFTOVOD D.D.

4.1. Povijest

Za dvije godine, 2024. Jadranski naftovod d.d., (JANAF d.d.) proslavit će 50. obljetnicu vlastitog osnutka. Naime, Janaf d.d. poduzeće čije je sjedište u Zagrebu, i koje upravlja naftovodnim sustavom međunarodnog karaktera osnovano je 29. kolovoza 1974. godine, upisom u registar nadležnog suda u Rijeci s imenom Jugoslavenski naftovod, poduzeće za transport nafte u osnivanju. Preduvjet za upis i osnivanje dogodio se godinu dana ranije, 1973., sklapanjem Osnovnog ugovora o izgradnji i korištenju Jugoslavenskog naftovoda između INA-e, Energoinvest-a Sarajevo i Naftagas-a Novi Sad.

Nakon osnivanja, u prosincu 1975., počinje izgradnja naftovodno-skladišnog sustava radovima na Terminalu Omišalj, a nakon konačnog izbora trase i lokacije terminala naftovoda započinje izgradnja tankerske luke posebne namjene Omišalj, terminala Sisak, terminala Virje te dionice Omišalj – Sisak. Nakon godine dana, započinje izgradnja terminala u Bosanskom Brodu. Samo dvije godine od početka izgradnje, u terminal Omišalj je doplovio i iskrcao prvi tanker čime je terminal započeo rad. Naftovod je službeno otvoren i pušten u probni rad 22. prosinca 1979. godine.

Prvotno projektirani kapacitet naftovoda bio je 34 milijuna tona transportirane nafte godišnje te je građen za potrebe rafinerija u bivšoj Jugoslaviji, korisnika u Mađarskoj i bivšoj Čehoslovačkoj. Zbog odustajanja Čehoslovačkih korisnika ukupno instalirani kapacitet iznosio je 20 milijuna tona transporta nafte na godinu.

Samo nekoliko mjeseci nakon službenog otvaranja započeo je transport te su se prve količine nafte transportirale prema rafinerijama u Sisku, Bosanskom Brodu, Novom Sadu, Pančevu, prema terminalu u Virju kao i preko utvrđenih granica u Mađarsku. Te godine je završena gradnja mosta Kopno – otok Krk kroz koji je instalirana cijev naftovoda. Tih godina najveći prosječni godišnji transport nafte ostvaren je u razdoblju od 1986. do 1991. godine i iznosio je 7,9 milijuna tona, a najveći godišnji transport u visini od 9,7 milijuna tona nafte ostvaren je 1990. godine.

Izbijanjem Domovinskoga rata otežano se poslovalo budući da se temeljna djelatnost poduzeća (transport nafte) često prekidala na dijelovima trase koja su se nalazila na okupiranim područjima. Poduzeće je 1991. promijenilo ime u Jadranski naftovod, a 1993. se pretvorbom transformiralo u dioničko društvo u većinskom vlasništvu Hrvatskoga zavoda za mirovinsko i zdravstveno osiguranje i Vlade Republike Hrvatske. U registar Republike Hrvatske poduzeće je upisano 27. srpnja 1993. godine s nazivom: „Jadranski naftovod dioničko društvo, Zagreb, Avenija Vukovar 14“ s temeljnim kapitalom od 2,805 milijarde kuna (Vranješ, Jukić, Vego, 2009, 37-38).

Najbitniji događaji u povijesti JANAF-a prikazani su kronološki u sljedećem prikazu:

Tablica 6 - Povijesni podaci o JANAF-u d.d.

Datum	Događaj
25.07.1973.	INA, Energoinvest i Naftagas sklopili su Osnovni ugovor o izgradnji i korištenju Jugoslavenskog naftovoda
29.08.1974.	Upisom u registar nadležnog suda konstituiran je Jugoslavenski naftovod, poduzeće za transport nafte u osnivanju, Rijeka, Nikole Tesle bb.
23.12.1975.	Započeli su radovi na Terminalu Omišalj
01.03.1977.	Započela je izgradnja luke Omišalj
25.04.1977.	Započeli su radovi na izgradnji Terminala Sisak
28.09.1977.	Započeli su radovi na izgradnji Terminala Virje
01.10.1977.	Započela je izgradnja dionice Omišalj - Sisak
22.09.1978.	Započeli su radovi na izgradnji Terminala Bosanski Brod
25.10.1979.	U Omišalj je stigao i iskrcan je prvi tanker, 'Slaviša Vajner'.
22.12.1979.	Naftovod je službeno otvoren i pušten u probni rad
22.02.1980.	Prve količine nafte transportirane su do rafinerija u Sisku i Bosanskom Brodu.
14.03.1980.	Prve količine nafte transportirane su do rafinerije u Novom Sadu
16.03.1980.	Prve količine nafte transportirane su do rafinerije u Pančevu.
20.03.1980.	Prve količine nafte transportirane su do mađarske granice za tvrtku Mineralimpex iz Mađarske.
30.03.1980.	Prve količine nafte transportirane su do Terminala Virje. Završeno je punjenje naftovoda
19.07.1980.	Službeno je otvoren most Kopno - otok Krk kroz koji prolazi cijev naftovoda
11.02.1981.	Prve količine nafte transportirane su s Terminala Virje za rafineriju u Lendavi.

Datum	Događaj
30.01.1986.	Na Terminalu Omišalj vezan je prvi brod - 'Berezovo' s derivatima nafte.
kol.86	Na dionici Gola - Sisak omogućen je transport nafte i reverzibilnim pravcem, tj. i iz smjera Mađarske.
16.05.1991.	Radnički savjet je donio odluku o promjeni naziva tvrtke u Jadranski naftovod, poduzeće za prijevoz nafte, s potpunom odgovornošću, Rijeka
27.05.1991.	Proveden je upis promjene naziva tvrtke u registar nadležnog suda.
14.09.1991.	Početak Domovinskog rata, prvi put od početka rada, nasilno je zaustavljen transport nafte sustavom JANAF-a.
09.11.1992.	Rješenjem Agencije za restrukturiranje i razvoj dana je suglasnost na provedbu pretvorbe u dioničko društvo te je sjedište tvrtke preseljeno u Zagreb, na adresu Avenija Vukovar 14.
27.07.1993.	U registar nadležnog suda proveden je upis promjene oblika organiziranja pretvorbom vlasništva tako da je naziv tvrtke glasio: Jadranski naftovod, dioničko društvo, Zagreb
11.08.1995.	Naftovod je službeno ponovno otvoren i bio je u mogućnosti transportirati naftu na svim dionicama.

Izvor: izrada autora prema EGE 5/29, Poseban prilog JANAF d.d., 37; dostupno na <http://www.em.com.hr/media/ege/casopis/2009/5/35.pdf>

4.2. Opći podaci

Jadranski naftovod, dioničko društvo, sa sjedištem u Zagrebu, Republika Hrvatska, upravlja naftovodno-skladišnim sustavom kao suvremenim, učinkovitim i ekonomičnim sustavom transporta i skladištenja sirove nafte i naftnih derivata. Uz transport, osnovne djelatnosti JANAF-a uključuju i skladištenje nafte i naftnih derivata.

Usluga transporta uključuje zaprimanje nafte čije karakteristike su u okviru graničnih vrijednosti koje su pojedinačno ugovorene i transport naftovodnim sustavom do ugovorene lokacije. Kupci rezerviraju transportne kapacitete po načelu „*puno za prazno*“ za ugovorenu tonažu nafte (obveza JANAF-a da isporuči dogovorenu količinu nafte te obveza korisnika da plati navedenu uslugu neovisno o preuzimanju/izvršenju). Usluga skladištenja nafte i naftnih derivata uključuje: prihvata, skladištenje i predaju sirove nafte i naftnih derivata na zahtjev kupca (manipulacija). Kao i kod usluge transporta, kupci rezerviraju kapacitete po načelu „*puno za*

prazno“ za ugovorenu kubikažu kapaciteta. Kod svih usluga ugovori s klijentima se sklapaju najčešće u trajanju od 1 godine (Vojinović, Mudrić, 2018, 116).

Osnovni podaci o poduzeću nalaze se u sljedećoj tablici:

Tablica 7 - Osnovni podaci poduzeća

Puni naziv	Jadranski naftovod, dioničko društvo
Skraćeni naziv	JANAF d.d.
Sjedište	Miramarska cesta 24, Zagreb
OIB	89018712265
MB	3334171
MBS	080118427
Oblik vlasništva	Dioničko društvo u mješovitom vlasništvu
Kapital	2.952.437.940,00 kn

Izvor: izrada autora prema dostupnim podacima JANAF-a; preuzeto s <https://janaf.hr/o-nama/osnovni-podaci>

Zaključno s 31.12.2021. godine ukupno autorizirani i izdani kapital čini 1.007.658 dionica pojedinačne nominalne vrijednosti od 2.930 kuna (www.janaf.hr, <https://janaf.hr/o-nama/tko-smo>). Vlasnička struktura prikazana je u narednoj tablici:

Tablica 8 - Dioničari JANAF-a

DIONIČARI	BR DIONICA	VRIJEDNOST DIONICA
Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine / HZMO	375.440	1.100.039.200
Centar za restrukturiranje i prodaju – CERP	264.812	775.899.160
Ministarstvo prostornog uređenja, graditeljstva i državne imovine / RH	150.844	441.972.920
INA d.d.	118.855	348.245.150
HEP d.d.	53.981	158.164.330
OTP banka d.d. / AZ OMF kategorije B (1/1)	23.018	67.442.740
ERSTE & STEIERMARKISCHE bank d.d./ PBZ CO OMF - kategorija B	4.274	12.522.820
ZAGREBAČKA BANKA D.D./ AZ PROFIT otvoreni dobrovoljni mirovinski fond	1.859	5.446.870
OTP banka d.d./ AZ obvezni mirovinski fond kategorije A	1.737	5.089.410
Ostali privatni i institucionalni investitor	12.838	37.615.340
UKUPNO	1.007.658	2.952.437.940

Izvor: izrada autora prema podacima JANAF -a; preuzeto s <https://janaf.hr/storage/3XDu2yoZM4kNDJp23R9u.pdf>

U vlasničkoj strukturi većinski dio dionica pripada ministarstvima i poduzećima u većinski državnom vlasništvu, dok se manji dio odnosi na komercijalne banke, mirovinske fondove i tzv. male dioničare.

4.3. Naftovodno-skladišni sustav

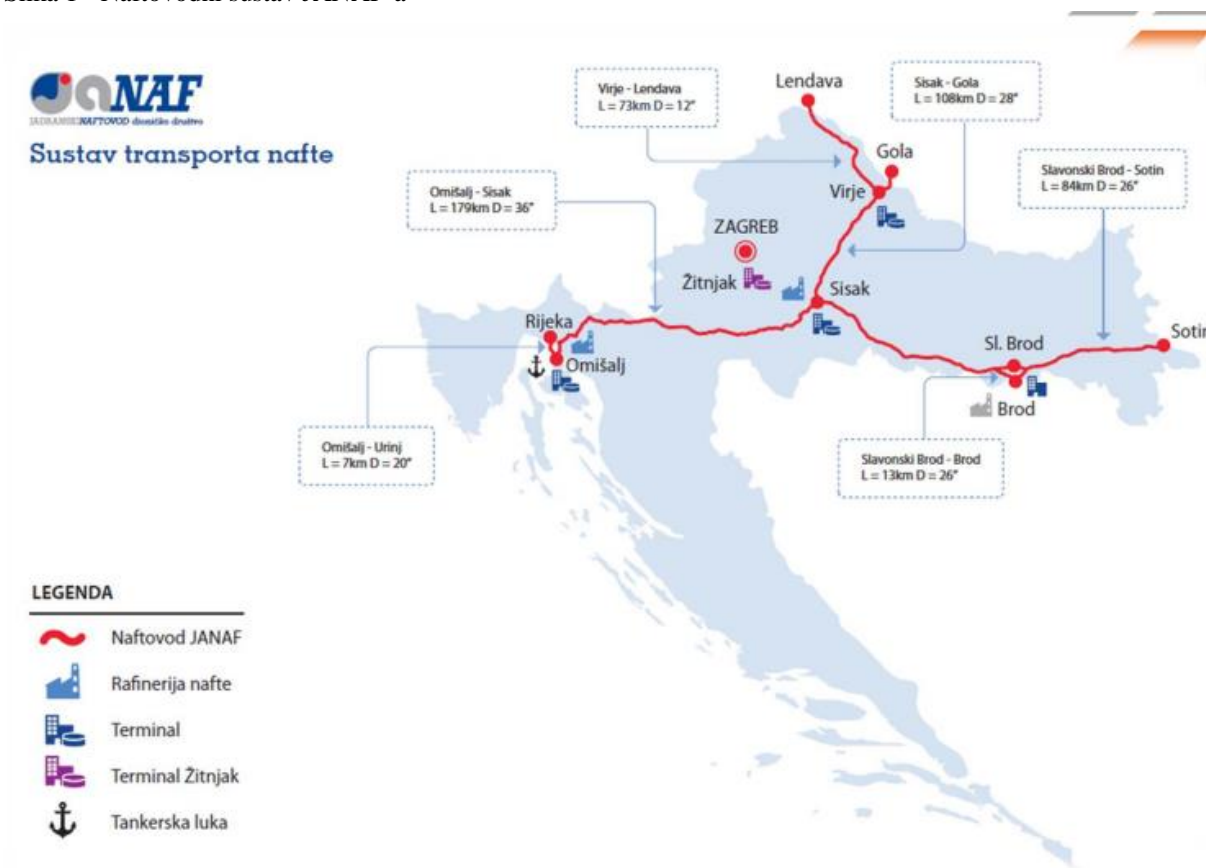
Naftovodno-skladišni sustav JANAF-a izgrađen je kao međunarodni sustav transporta nafte od Terminala Omišalj do domaćih i inozemnih rafinerija u Jugoistočnoj i Srednjoj Europi i sastoji se od:

- prihvatno-otpremnog Terminala Omišalj na otoku Krku sa skladišnim prostorom od 1.400.000 m³ za naftu i 80.000 m³ za naftne derivate, s dva priveza za prihvat tankera, spremničkim prostorom za naftu i derivate, pripadajućim pumpnim i mjernim stanicama te autopunilištem za ukrcaj derivata u kamionske cisterne.
- prihvatno-otpremnih terminala u Sisku, Virju i Slavonskom Brodu sa spremničkim prostorom za naftu na terminalima Sisak i Virje (kapaciteta 660.000 m³ u Sisku i 40.000 m³ u Virju) te pripadajućim pumpnim i mjernim stanicama.
- cjevovoda dužine 631 km koji se sastoji od sljedećih dionica:
 - Omišalj – Sisak
 - Sisak – Virje – Gola (Granica s Mađarskom)
 - Virje – Lendava (Granica sa Slovenijom)
 - Sisak – Slavonski Brod
 - Slavonski Brod – Sotin (granica sa Srbijom)
 - Slavonski Brod – Bosanski Brod (granica s Bosnom i Hercegovinom)
 - Podmorski naftovod Omišalj – Urinj (INA Rafinerija nafte Rijeka)
- Terminala Žitnjak u Zagrebu koji ima funkciju skladištenja naftnih derivata sa željezničkim pretakalištima za dopremu, prihvat i otpremu derivata. Završetkom rekonstrukcije i dogradnje Terminal Žitnjak postao je jedan od najsuvremenijih terminala za naftne derivate u ovom dijelu Europe sa spremničkim prostorom od 35 spremnika različitih zapremnina, ukupnog kapaciteta 162.000 m³. (Sekulić, 2014, 155)

Ukupni kapacitet spremničkog prostora iznosi 2.100.000 m³ za sirovu naftu i 242.000 m³ za naftne derivate. (www.janaf.hr, <https://janaf.hr/o-nama/tko-smo>).

Nafta se JANAF-om transportira za domaće INA-ine rafinerije u Rijeci i Sisku (koje su u sastavu vertikalno integrirane nafte kompanije INA d.d. u vlasništvu MOL-a i Vlade Republike Hrvatske), inozemne rafinerije: Brod u Bosni i Hercegovini koja je u vlasništvu "NeftegazInKora" a.d. (u vlasništvu Zarubezhnefta a.d.); NIS-a u Srbiji koji je u većinskom vlasništvu Gazpromnefta a.d.; MOL-a u Mađarskoj i Slovačkoj. (www.janaf.hr, <https://janaf.hr/o-nama/tko-smo>).

Slika 1 - Naftovodni sustav JANAF-a



Izvor: <https://www.zastita.info/UserFiles/file/zastita/SIGG/SIGG%202016/PREzentacije/13%20-%20Vlado%20Zori%20C4%87.pdf>

4.4. Strateške odrednice

Misija i vizija poduzeća određuju samu svrhu poslovanja te koncizno objašnjavaju ulogu istoga u gospodarstvu i društvu, ono po čemu se ono razlikuje od konkurencije te posljedično predstavlja sami razlog postojanja.

Misija je prvi, a i najvažniji korak u razvijanju izabrane strategije. Misija se temelji na informacijama iz analiza vanjskih i unutarnjih čimbenika te SWOT analize i mora biti orijentirana prema zadovoljavanju potreba potrošača. Time je šire definirana i omogućuje poduzeću da proširi svoje poslovanje u skladu sa potražnjom na tržištu. (Vučemilović, Ključević, 2015, 151)

Vizija je, za razliku od misije, isključivo orijentirana na poziciju poduzeća u budućnosti i odnosi se na smjer u kojem se želi usmjeriti poduzeće odnosno predstavlja mentalnu sliku budućeg realnog i vjerodostojnog stanja (Vučemilović, Ključević, 2015, 151). Nakon što su definirane misija i vizija, potrebno ih je provesti u ciljeve. Ciljevi su željeno stanje, pozicija ili rezultat organizacije u određenom vremenskom trenutku. Svrha postavljanja ciljeva je ta što je postavljanje ciljeva temelj za vrednovanje uspjeha poduzeća. Ciljevi su jasan i dokumentiran opis onoga što se želi postići.

U sljedećim poglavljima biti će predstavljene utvrđene Misija, Vizija i Ciljevi Janafa d.d. Definirani elementi se moraju sagledati imajući u vidu aktualnu poslovnu situaciju, a iz koje je uspješno definirana i usvojena Strategija tranzicije i razvoja JANAF-a za razdoblje od 2022. do 2030. s vizijom do 2050. godine. Strategija je usmjerena na razvoj poslovanja JANAF-a u razdoblju od 2022. do 2030. godine. Kako bi se utvrdio potencijal za diverzifikaciju JANAF-a u nisko-ugljične djelatnosti, prilikom izrade Strategije analizirano je trenutno stanje kompanije te globalni, europski i regionalni trendovi u energetske industriji, kao i strategije naftnih kompanija u okruženju.

4.4.1. Strateško usmjerenje tvrtke Janaf d.d.

Misija

Utvrđena Misija JANAF-a je kontinuirano poboljšavanje sigurnosti i učinkovitosti transporta sirove nafte te skladištenja sirove nafte i naftnih derivata primjenom najviših svjetskih tehnoloških standarda, uz brigu za očuvanje i zaštitu okoliša, sigurnost te razvoj ljudskih potencijala (www.janaf.hr, <https://janaf.hr/o-nama/tko-smo>).

Vizija

Vizija JANAF-a d.d. je implementacija novih projekata transporta i skladištenja nafte i naftnih derivata te ne naftnih djelatnosti koji će osigurati daljnji rast i uspješno poslovanje, povećanje sigurnosti opskrbe energijom Republike Hrvatske, država članica EU-a i jugoistočne Europe, gospodarski razvoj lokalnih zajednica i Republike Hrvatske te provedbu strategija razvoja niskougljičnoga gospodarstva i energetike (www.janaf.hr, <https://janaf.hr/o-nama/tko-smo>).

Ciljevi

Polazeći od postojećih snaga i mogućnosti daljnjeg razvoja, procjena tržišta i prilika za povećanje transporta nafte, skladištenja nafte i derivata nafte, ozbiljnih prijetnji i rizika vezanih uz budućnost potražnje za naftom, te opredjeljenja kompanije, sukladno odrednicama Europskog zelenog plana, za dugoročni održivi razvoj hrvatskog gospodarstva uz značajno smanjenje emisija stakleničkih plinova, poslovodstvo JANAF d.d. definiralo je ciljeve strateškog razvoja. Oni su:

- povećanje profitabilnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja uz rast prihoda, povećanje vrijednosti kompanije, uz što potpunije zadovoljavanje potreba korisnika, te uz povećanje zadovoljstva i standarda zaposlenih;
- povećanje sigurnosti opskrbe naftom i naftnim derivatima putem povećanja sigurnosti transporta i skladištenja nafte i naftnih derivata
- doprinos boljem iskorištavanju geostrateškog, tranzitnog i posebno pomorskog položaja Republike Hrvatske, uz održavanje naftovodno-skladišne infrastrukture, pružanje sigurnih i pouzdanih usluga;
- rast transporta i skladištenja nafte i derivata nafte u tranzicijskom razdoblju, uz bolju valorizaciju postojećih kapaciteta i koridora JANAF-a, poboljšanje energetske učinkovitosti te realizaciju projekata održavanja i nužne nadogradnje sustava;
- daljnje unapređenje zaštite okoliša, zaštite i sigurnosti ljudi i opreme;
- postupna realizacija dugoročne Strategije razvoja i tranzicije JANAF-a u razdoblju od 2022. do 2030. s vizijom do 2050. godine, koja uključuje zelenu tranziciju u obnovljive izvore energije, sukladno regulatornim mjerama i

financijskim instrumentima Nacionalnog-klimatsko energetskeg plana te Europskog zelenog plana, Inovacijskog fonda i Programa oporavka EU, a s ciljem osiguranja dugoročnog razvoja kompanije.

Temeljem tih strateških ciljeva prioritetan zadatak je pronalaženje i provedba projekata koji će omogućiti stabilnost i daljnji razvoj Društva te doprinijeti tranziciji prema niskougljičnoj energiji i gospodarstvu Republike Hrvatske, uz jačanje energetskeg sektora i njegovog strateškog značaja. S tim u svezi, u narednom razdoblju predviđaju se ulaganja u:

- projekte sigurnosti opskrbe, sigurnosti i zaštite okoliša, ljudi i opreme, a posebno u kontinuirana ispitivanja, sanacije i rehabilitacije cjevovoda te generalne remonte spremnika.
- projekte nenaftnih djelatnosti te energetske učinkovitosti kojima bi se osigurao dugoročni razvoj kompanije te doprinijelo smanjenju emisija CO₂ i povećanju udjela obnovljivih izvora energije u ukupnoj potrošnji energije, ali i ostvarivanju novih prihoda i vrijednosti. (JANAF d.d., Godišnji izvještaj poslovanja za 2021. godinu, 2022, 12-13, dostupno na <https://janaf.hr/storage/hxPk5j3OktRxld5wnmNb.pdf>)

Krajnji cilj realizacije Strategije jest zelena tranzicija poduzeća odnosno prerastanje iz transportno-skladišne naftne kompanije u energetske kompaniju.

5. STRATEGIJSKA ANALIZA PODUZEĆA JANAF D.D.

5.1. Analiza interne okoline

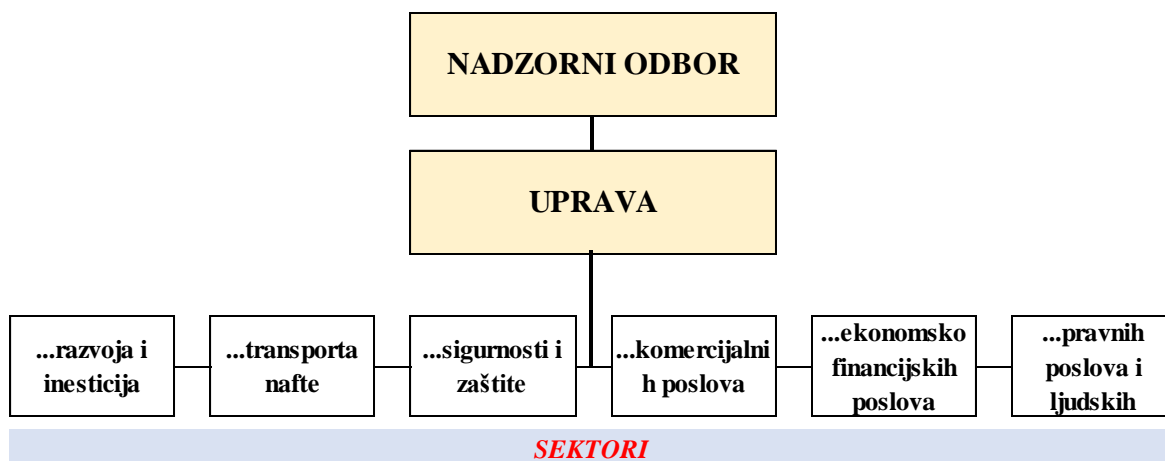
Analiza interne okoline provest će razmatrajući organizacijsku strukturu JANAF d.d.

JANAF d.d. djeluje kao dioničko društvo s organizacijskim jedinicama raspoređenih prema funkcionalnim područjima odgovornosti na 6 lokacija:

- Zagreb
- Terminal Omišalj
- Terminal Sisak
- Terminal Virje
- Terminal Slavonski Brod
- Terminal Žitnjak (www.janaf.hr, <https://janaf.hr/o-nama/tko-smo>).

Organizacijsku strukturu raspoređenu po sektorima pobliže se prikazati sljedeća shema:

Shema 7 - Organizacijska struktura JANAF-a



Izvor: izrada autora prema podacima JANAF d.d. dostupnim na <https://janaf.hr/storage/N9slXzdNpe7sLSE9bu7T.pdf>

Kao što se može primijetiti JANAF-ova organizacijska struktura podijeljena je na poslovne sektore odnosno:

- Upravu i organizacijske jedinice pri upravi
- Sektor razvoja i investicija
- Sektor transporta nafte
- Sektor sigurnosti i zaštite
- Sektor komercijalnih poslova
- Sektor ekonomsko financijskih poslova
- Sektor pravnih poslova i ljudskih resursa. (JANAF d.d., Izvještaj o održivosti, 2022, 5, dostupno na <https://eho.zse.hr/>)

5.1.1. Uprava i organizacijske jedinice pri upravi

Uprava obavlja poslove zastupanja i ugovaranja te sve poslove na razini kompanije, potrebne za usklađeni rad svih dijelova kompanije i zakonitost rada. Upravu društva čine predsjednik uprave i član uprave. Predsjednik uprave obavlja poslove utvrđene zakonom, Statutom, Poslovníkom o radu uprave, odlukama Glavne skupštine, odlukama Nadzornog odbora i odlukama uprave. Pri upravi JANAF-a djeluju Ured uprave i Ured upravitelja Terminala. Ured uprave pruža izravnu potporu radu uprave i pomaže joj u definiranju poslovne politike. Ured obavlja savjetodavne, stručne, administrativne i tehničke poslove po nalogu i za potrebe uprave koji su u neposrednoj vezi s obavljanje poslovne funkcije uprave. Pri upravi djeluje i Ured upravitelja Terminala koji služi za stručnu i administrativno-tehničku potporu upraviteljima Terminala u izvršavanju poslovnih funkcija na Terminalima. (JANAF d.d., Izvještaj o održivosti, 2022, 24, dostupno na <https://eho.zse.hr/>)

5.1.2. Sektor razvoja i investicija

Sektor razvoja i investicija djeluje u područjima razvoja i planiranja, organizacije investicija te informatičke tehnologije. Sektor je podijeljen na više službi:

- Služba razvoja i planiranja
- Služba investicija
- Služba IT i poslovnih telekomunikacija

Služba razvoja i planiranja obavlja poslove organizacije i izrade strategija i planova razvoja te strateških programa i projekata kao i suradnje na pripremama studija i drugih

dokumenata projekata međunarodnih naftovoda u kojima je uključen JANAF. Služba investicija obavlja poslove vezane uz planiranje, organiziranje i koordinaciju projekata gradnje, rekonstrukcije i unapređenja funkcionalnosti objekata i sustava JANAF-a koje između ostalog uključuje pripremu projektnih zadataka i studija, ustroj i vođenje izrade investicijskih programa i tehničkih dokumentacija. Služba IT i poslovnih telekomunikacija sudjeluje u projektiranju i izgradnji, uvođenju i održavanju poslovnog mrežnog i telekomunikacijskog sustava JANAF-a. Nadzire rad mrežnih servisa i kontrolira rad mrežne opreme. (JANAF d.d., Izvještaj o održivosti, 2022, 25, dostupno na <https://eho.zse.hr/>)

5.1.3. Sektor transporta nafte

Sektor transporta nafte obuhvaća funkcionalna područja i sve tehničke poslove vezane uz prihvata, skladištenje, transport i isporuku nafte i naftnih derivata; održavanje opreme i objekata naftovodnog sustava te poslove daljinskog nadzora i upravljanja, procesnih telekomunikacija i mjeriteljstva. U okviru Sektora rad je organiziran u tri službe:

- Služba transporta
- Služba održavanja
- Služba daljinskog nadzora i upravljanja

Služba transporta obavlja poslove prihvata i otpreme nafte i naftnih derivata, provedbe tehnoloških operacija i nadzora rada i parametara transportnog sustava i skladišta derivata, određivanja kriterija za operativni rad transportnog sustava i skladišta derivata te prikupljanja i analize podataka o sustavu te predlaganja tehnoloških poboljšanja rada sustava i novih tehnoloških i operativnih rješenja. Služba održavanja se bavi poslovima investicijskog, interventnog i redovnog održavanja opreme, uređaja i objekata naftovodnog sustava i skladišta derivata, izrade programa i planova održavanja u skladu s propisima, planovima, pravilima struke i zahtjevima sustava, planiranja, provođenja i nadzora radova investicijskog, interventnog i redovnog održavanja te usklađivanja dinamike održavanja. Služba daljinskog nadzora i upravljanja zadužena je za osiguravanje funkcionalnosti automatizacije tehnoloških procesa transporta nafte, osiguravanje integriteta mrežne infrastrukture te osiguravanje ispravnog rada mjernih sustava. (JANAF d.d., Izvještaj o održivosti, 2022, 24, dostupno na <https://eho.zse.hr/>)

5.1.4. Sektor sigurnosti i zaštite

Sektor sigurnosti i zaštite obuhvaća funkcionalna područja sigurnog rada sustava JANAF-a poput zaštite okoliša, zaštite od požara, zaštite na radu i tjelesno-tehničke zaštite, te čuvanja integriteta sustava i djelovanja u izvanrednim okolnostima. Sektor sigurnosti i zaštite organiziran je kroz sljedeće službe:

- Služba zaštite okoliša
- Služba kontrole integriteta naftovodnog sustava
- Služba zaštite od požara, zaštite na radu i tjelesno-tehničke zaštite

Služba zaštite okoliša obavlja poslove organizacije, planiranja i sudjelovanja u svim poslovima vezanim za zaštitu okoliša kao na primjer sudjelovanje u izradi i ažuriranju operativnih interventnih planova za sustav i pojedine lokacije te organizacije, koordinacije i vođenja očevidnika otpada i ostalih evidencija o štetnim tvarima u zraku, vodi i tlu. Služba kontrole integriteta naftovodnog sustava radi na uspostavljanju dugoročnog i proaktivnog pristupa planiranju integriteta naftovodnog sustava te na mjerenjima, analizama i interpretacijama rezultata mjerenja katodnih zaštita. Služba zaštite od požara, zaštite na radu i tjelesno-tehničke zaštite izvršava obveze koje proizlaze iz zakonskih i podzakonskih akata koje reguliraju područja zaštite na radu i zaštite od požara. (JANAF d.d., Izvještaj o održivosti, 2022, 24, dostupno na <https://eho.zse.hr/>)

5.1.5. Sektor komercijalnih poslova

Sektor komercijalnih poslova kroz službu nabave i službu prodaje, obuhvaća funkcionalna područja nabave i prodaje na domaćem i inozemnom tržištu. Između ostalih unutar ovog Sektora obavljaju se poslovi komercijalno-tehničkog aspekta procesa transporta nafte i skladištenja nafte i naftnih derivata od najave tankera i ugovaranja do obračuna izvršene usluge korisnicima; planiranja, organiziranja i rukovođenja tehničko-operativnim poslovima upravljanja transportom i skladištenjem nafte; špedicije vezane uz transport nafte; vođenja carinskog skladišta u Omišlju, Sisku i Virju; provedbe postupka nabave roba, usluga i ustupanja radova u skladu s važećim propisima i internim pravilnicima. (JANAF d.d., Izvještaj o održivosti, 2022, 26, dostupno na <https://eho.zse.hr/>)

5.1.6. Sektor ekonomsko-financijskih poslova

Sektor ekonomsko financijskih poslova obuhvaća funkcionalna područja: upravljanja riznicom; financijske operative; planiranja i kontrolinga; poreznog savjetovanja i standarda kvalitete; osiguranja osoba i imovine te računovodstva. Sektora osigurava zakonito i uravnoteženo ekonomsko-financijsko poslovanje JANAF-a sukladno računovodstvu profitnih organizacija i međunarodnih računovodstvenih standarda. U okviru ovog Sektora organizirane su Služba financija i plana te Služba računovodstva. (JANAF d.d., Izvještaj o održivosti, 2022, 28, dostupno na <https://eho.zse.hr/>)

5.1.7. Sektor pravnih poslova i ljudskih resursa

Sektor pravnih poslova i ljudskih resursa obuhvaća područja pravnih poslova, upravljanja ljudskim resursima i općih i administrativnih poslova. Sektor se dijeli na:

- Službu pravnih poslova
- Službu ljudskih resursa
- Službu općih poslova. (JANAF d.d., Izvještaj o održivosti, 2022, 27, dostupno na <https://eho.zse.hr/>)

5.2. Analiza eksterne okoline

Pomoću metoda skeniranja opće okoline i skeniranja poslovne okoline izradit će se analiza eksterne okoline JANAF d.d.

5.2.1. Skeniranje opće okoline

Kroz ovu tehniku ključne komponente opće okoline JANAF-a podvrgnute su analizi. Rezultat analize prikazan je u sljedećoj tablici.

Tablica 9 - Analiza opće okoline JANAF-a

DIMENZIJE OPĆE OKOLINE	PRILIKA-PRIJETNJA	UTJECAJ FAKTORA	VAŽNOST FAKTORA	TEŽINA PRILIKA-PRIJETNJI
PRIRODNA OKOLINA				
prirodni uvjeti	+	5	9	45
ekološki uvjeti	-	-4	8	-32
raspoloživa prirodna bogatstva	+	4	5	20
EKONOMSKA OKOLINA				
tržišni faktori	+	3	9	27
financijski faktori	+	1	6	6
ekonomski faktori	-	-3	8	-24
faktori ekonomske politike	-	-3	7	-21
ZNANSTVENO-TEHNOLOŠKA OKOLINA				
tehnički faktori	+	2	6	12
tehnološki faktori	+	1	3	3
tehnoekonomski faktori	+	1	3	3
POLITIČKO-PRAVNA OKOLINA				
politički odnosi	-	-5	9	-45
pravna regulativa	+	4	6	24
SOCIJALNO-KULTURNA OKOLINA				
kulturne karakteristike	-	-2	4	-8
socijalni trendovi	-	-1	3	-3
DEMOGRAFSKA OKOLINA				
demografski faktori	+	1	3	3
povijesni faktori	+	1	5	5
UKUPNO				15

Izvor: izrada autora

Prema prikazanom u tablici najveći pozitivni utjecaj na poslovanje JANAF-a imaju prirodni uvjeti te pravna regulativa dok negativno utječu ekološki uvjeti i politički odnosi. Prirodni uvjeti u konkretnom slučaju označavaju konfiguraciju geografske pozicije unutar koje posluje poduzeće. Pozicija je to od iznimne strateške važnosti jer predstavlja najbližu ulaznu točku za sirovu naftu za područje jugoistočne i središnje Europe. U kontekstu pravne regulative bitno je za spomenuti da je djelatnost u velikoj mjeri prepušteno samom tržištu. Uz formalnopravne pretpostavke utvrđene kroz Zakon o energiji i Zakon o tržištu nafte i naftnih derivata te imajući na umu činjenicu kako JANAF samostalno upravlja jednim relevantnim infrastrukturnim kompleksom naftovoda i naftnih spremnika u RH, ostali dionici na tržištu imaju osiguran pristup infrastrukturi te su u poziciji pregovarati oko svih bitnih aspekata poslovanja, izuzev određenih pitanja, poput sigurnosti pružanja usluge i osiguravanja kvalitete nafte.

Politički odnosi i ekološki uvjeti negativno utječu na poslovanje. Političke odluke u bitnome mogu negativno utjecati na poslovanje posebno imajući u vidu da je kompanija u većinski državnom vlasništvu te uzimajući za primjer povijesni utjecaj države na INA-u d.d. još jednu stratešku kompaniju na naftnom tržištu Hrvatske. U pogledu ekoloških standarda, moraju biti osigurani svjetski standardi očuvanja okoliša. Posebno se mogu navesti dva bitna rizika koji proizlaze iz ekoloških uvjeta, a to su mogućnost havarije tankera i nepropisno postupanje s balastnim vodama. Iako je vjerojatnost za te događaje mala, utjecaj istih na poslovanje bi bio značajan ponajviše u obliku dodatnih troškova za sanaciju onečišćenja, ali i kroz negativan publicitet. (JANAF d.d., Izvještaj o održivosti, 2022, 45, dostupno na <https://eho.zse.hr/>).

Sumiranjem podataka iz prethodne tablice izrađen je globalni pregled dimenzija opće okoline.

Tablica 10 - Rekapitulacija analize opće okoline

DIMENZIJE OPĆE OKOLINE	PROSJEK UTJECAJA FAKTORA	PROSJEK VAŽNOSTI FAKTORA
PRIRODNA OKOLINA	1,7	7,3
EKONOMSKA OKOLINA	-0,5	7,5
ZNANSTVENO-TEHNOLOŠKA OKOLINA	1,3	4,0
POLITIČKO-PRAVNA OKOLINA	-0,5	7,5
SOCIJALNO-KULTURNA OKOLINA	-1,5	3,5
DEMOGRAFSKA OKOLINA	1,0	4,0

Izvor: izrada autora

Prema dobivenim podacima najutjecajnije dimenzije opće okoline su prirodna okolina te znanstveno-tehnološka okolina dok je negativno najutjecajnije socijalno-kulturna okolina. Najvažnije dimenzije su ekonomska okolina, političko-pravna okolina te prirodna okolina. Trenutno najveću potencijalnu prijetnju u kratkoročnom razdoblju predstavljaju ekonomske sankcije EU Ruskoj Federaciji zbog rata u Ukrajini.

5.2.2. Skeniranje poslovne okoline

Ovom tehnikom analizirat će se najvažniji akteri poslovne okoline JANAF-a. Rezultati analize nalaze se u sljedećoj tablici:

Tablica 11 - Analiza poslovne okoline

AKTERI POSLOVNE OKOLINE	UTJECAJ	VAŽNOST	PONDER
Dobavljači	5	8	40
Kupci / Korisnici usluga	4	7	28
Konkurenti	-3	5	-15
Dioničari	3	6	18
Zaposlenici	3	6	18
Sindikati	-1	2	-2
Kreditori	-2	1	-2
Vladine organizacije	-3	6	-18
Društvene organizacije	1	1	1
Strukovna udruženja	1	1	1

Izvor: izrada autora

Dobavljači JANAF-a su veliki svjetski i europski trgovci sirovom naftom koji putem brodarskih kompanija naftu prevoze od eksploatacijskih polja preko svjetskih luka do luke Omišalj na Krku.

Kupci odnosno korisnici usluga su pretežito rafinerije u jugoistočnoj i središnjoj Europi poput INA-e d.d., NIS a.d. iz Srbije, MOL-a iz Mađarske, Unipetrola iz Češke. Korisnici usluga su i subjekti koji imaju potrebu za skladištenjem nafte i naftnih derivata, a među njima je i Agencija za ugljikovodike Republike Hrvatske koja ima zakonsku obvezu skladištenja zaliha nafte i naftnih derivata.

U djelatnosti transporta nafte, JANAF nema konkurenciju u Hrvatskoj. Konkurenciju mu čine transportni sustavi iz srednje i jugoistočne Europe poput TAL-a, MOL-a i Transpetrola-a. U djelatnosti skladištenja nafte i naftnih derivata konkurenti JANAF-u su 30 poduzeća u Republici Hrvatskoj s dozvolom Hrvatske energetske regulatorne agencije za obavljanje djelatnosti skladištenja nafte i naftnih derivata. (www.hera.hr, dostupno na https://www.hera.hr/hr/html/registar_dozvola_30.html)

Kao što je prikazano u prethodnom poglavlju, dioničari JANAF-a su ministarstva i poduzeća u većinski državnom vlasništvu, komercijalne banke, mirovinski fondovi i mali dioničari.

Zaposlenici, njih 415 od kojih je trećina visoko kvalificirana, čine znatan potencijal i samim time utječu na ostvarivanje ciljeva i zadataka poduzeća (JANAF d.d., Izvještaj o održivosti, 2022, 80, dostupno na <https://eho.zse.hr/>).

Sindikati koji djeluju unutar kompanije su Sindikat naftnog gospodarstva i Sindikat jadranskog naftovoda čija je predstavica imenovana u Nadzorni odbor kao predstavnik Radničkog vijeća (JANAF d.d., Izvještaj o održivosti, 2022, 81, dostupno na <https://eho.zse.hr/>).

Vladine organizacije imaju utjecaj na poslovanje kompanije i na poslovnu politiku budući da je država većinski dioničar kompanije te dodatno postoji stalna suradnja s Agencijom za ugljikovodike.

Kreditori, društvene organizacije i strukovna udruženja nemaju većeg utjecaja nad poslovanjem poduzeća.

Rezultati koji su prikazani u tablici upućuju na konkurente i vladine organizacije kao potencijalni izvor prijetnji, dok su dobavljači, kupci, dioničari i zaposlenici identificirani kao prilike te mogu u bitnome determinirati ostvarivanje ciljeva, misije i vizije poduzeća.

5.3. SWOT analiza

U ovom poglavlju provest će se SWOT analiza JANAF-a d.d. Identificirat će se snage, slabosti prilike i prijetnje, rangirat će ih se prema važnosti i vjerojatnosti pojavljivanja te će ih se pobliže približiti.

SWOT ANALIZA JANAF D.D.

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - Značajna tradicija - Prepoznatljiva usluga - Geografska pozicija - Sigurnost opskrbe - Kvalitetna radna snaga - Poslovanje temeljeno na sustavima kvalitete 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedovoljna iskorištenost kapaciteta - Ovisnost o uvoznim sirovinama - Loša organizacijska kultura uslijed korupcijskih afera
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> - Geopolitička situacija - Porast potražnje za uslugama - Program RePower EU 	<ul style="list-style-type: none"> - Volatilnost cijena na tržištu nafte - EU sankcije prema Ruskoj federaciji - Obnovljivi izvori energije

Izvor: izrada autora

Identificirane snage JANAF-a d.d. su značajna tradicija i iskustvo u transportu i skladištenju nafte. Preko 40 godina JANAF d.d. je jedino hrvatsko društvo koje se bavi navedenim djelatnostima te stoga posjeduje iznimni „*know how*.“ Iz toga proizlazi i druga identificirana snaga tj. prepoznatljiva usluga. Kupci nafte i naftnih proizvoda jugoistočne Europe obraćaju se isključivo JANAF-u u pogledu brzog i efikasnog transporta nafte, a sve više i u pogledu skladištenja kako sirove nafte tako i naftnih derivata. To je djelomično i rezultat činjenice geografske pozicije društva. Naime, ulazna točka za sirovu naftu u luci Omišalj najbliža je ulazna točka za cijelu jugoistočnu i središnju Europu. Najbliži konkurent je naftovodni sustav TAL iz obližnjeg Trsta koji međutim opskrbljuje njemačke rafinerije i tek posredno kupce središnje Europe u Slovačkoj i Češkoj. Kao snagu navodi se i sigurnost opskrbe. Naime, od osnutka poduzeća nije evidentirana niti jedna veća nesreća na

postrojenjima, a koja bi bila rezultat nedovoljnih sigurnosnih protokola i procedura. Jedino razdoblje u kojem proizvod nije mogao slobodno prolaziti naftovodima bilo je u vrijeme rata na području Hrvatske. I u tim vremenima kompanija je činila napore za sačuva integritet naftovodnog sustava. JANAF d.d. Sigurnost opskrbe proizlazi iz još jedne od identificiranih snaga a to jest kvalitetna radna snaga. Na posljednji dan protekle godine u kompaniji je bilo 415 radnika, a stopa fluktuacije u cijeloj 2021. godini iznosila je svega 4,8%. U pogledu kvalitetne radne snage treba istaknuti da je JANAF d.d. s obzirom na promjene koje se kontinuirano događaju u poslovnom okruženju te potrebi jačanja organizacijskih i individualnih kompetencija svojih radnika, implementirao suvremenu digitalnu platformu za distribuciju znanja, koja svim radnicima omogućuje učinkovitije i jednostavnije sudjelovanje na edukacijama i radionicama iz različitih područja. Osim u virtualnom okruženju, prijenos znanja i iskustva odvija se i kroz strukturiran mentorski odnos, kako kod zapošljavanja, tako i kod internog transfera radnika (JANAF d.d., Izvještaj o održivosti, 2022, 80, dostupno na <https://eho.zse.hr/>). JANAF d.d. donio je 2005. godine stratešku odluku da poslovanje i kvalitetu usluga temelji na sustavima upravljanja. Glavni ciljevi takve odluke su zadovoljstvo kupaca i trajno poboljšavanje sveukupnog poslovanja. Iste su godine uspješno certificirani ISO 9001 (Sustav upravljanja kvalitetom), ISO 14001 (Sustav upravljanja zaštitom okoliša) i ISO 45001 (Sustav upravljanja zdravljem i sigurnošću na radu). 2017. godine certificirani su ISO 29001 (Sustav upravljanja kvalitetom u industriji nafte, petrokemije i prirodnog plina), ISO 50001 (Sustav upravljanja energijom), te ISO 26000 (Smjernice za društveno odgovorno poslovanje). (JANAF d.d., Izvještaj o održivosti, 2022, 45, dostupno na <https://eho.zse.hr/>).

U SWOT analizi identificirane slabosti JANAF-a d.d. su nedovoljna iskorištenost kapaciteta, ovisnost o uvoznim sirovinama te loša organizacijska kultura koja je proizašla uslijed otkrivenih korupcijskih afera bivšeg predsjednika uprave. JANAF d.d. Trenutni kapaciteti mogu biti dodatno iskorišteni i to bez značajnijih investicija, a dodatnim investiranjem u kratkom roku ti kapaciteti mogu biti udvostručeni. Za primjer navedenom možemo uzeti trenutni transport nafte prema Mađarskoj koji iznosi svega 2 milijuna tona nafte godišnje a, prema trenutnom kapacitetu moglo bi se transportirati 11,4 milijuna tona nafte. Ovisnost o uvoznim sirovinama još je jedna od slabosti JANAF-a. Naime, opće je poznato da rezerve nafte i kondenzata na teritoriju Republike Hrvatske bilježe trend opadanja, a eksploatacijska polja sve su starija. Sirova nafta proizvodi se na 38 eksploatacijskih polja. S tim u svezi može se zaključiti kako je najveći dio sirovine koji se prevozi naftovodnim sustavom

JANAF-a onaj iz inozemstva. Loša organizacijska kultura, a koja je proizvod korupcijskih afera unutar društva, treća je identificirana slabost. U rujnu 2020. godine uhićen je predsjednik uprave pod optužbom da je za poslovnu suradnju JANAF-a i drugih poduzeća tražio velike iznose mita. S tim u svezi, pogoršana je organizacijska kultura unutar organizacije kao i svijest o kompaniji u javnosti a što je potencijalno moglo dovesti do znatno lošijeg pozicioniranja na tržištu. Vezano za posljednju identificiranu slabost treba istaknuti da je novo posloводство pokrenulo procedure za otklanjanje navedenih manjkavosti. Tako je na primjer 2021. godine JANAF dobio certifikat za normu ISO 37001 – Sustav upravljanja za suzbijanje podmićivanja čime je postao prvo trgovačko društvo u većinskom vlasništvu Republike Hrvatske koje posjeduje ovaj certifikat. U postupku certifikacije brojni interni akti i procedure prilagođeni su ovoj normi. Taj antikorupcijski standard daje sigurnost menadžmentu, odnosno osigurava da organizacija poduzima razumne korake u svrhu sprječavanja podmićivanja, jača integritet i lojalnost zaposlenika te daje sigurnost poslovnim partnerima da JANAF upravlja rizicima u skladu s globalnim regulatornim zahtjevima i najboljom praksom. (JANAF d.d., Izvještaj o održivosti, 2022, 59, dostupno na <https://eho.zse.hr/>)

Kao prilike identificirana je geopolitička situacija, porast potražnje za uslugama te program RePower EU. Aktualna geopolitička i gospodarska situacija karakterizirana je ruskom agresijom na Ukrajinu te posljedicama dvogodišnje pandemije SARS-COV2 virusa. U takvoj situaciji dobavni pravac jadranskog naftovoda dobiva sve više na važnosti zbog svog strateškog pozicioniranja unutar Europe. Sve je veća potraga za alternativnim dobavnim pravcima za sve najvažnije sirovine pa tako i za naftu. Uslijed tih okolnosti JANAF d.d. može osigurati sredstva za nove investicije kojima će povećati vlastite kapacitete za transport i skladištenje nafte i naftnih derivata. S tim u svezi potrebno je istaknuti i da JANAF d.d. pruža uslugu skladištenja obveznih zaliha nafte i naftnih derivata Republike Hrvatske te da bi se zbog već navedenih čimbenika te zalihe mogle u narednom razdoblju povećavati čime će se neupitno utjecati i na poslovanje JANAF-a. Europska komisija je u svibnju 2022. godine predstavila svoj novi energetska plan RePower EU čiji je cilj što prije smanjiti europsku ovisnost o ruskim fosilnim gorivima ubrzanjem prelaska na čistu energiju i udruživanjem snaga kako bi se postigao otporniji energetska sustav i istinska energetska unija. Za ostvarenje tih ciljeva do 2027. godine predviđena su ulaganja od 210 milijardi eura, a dio tih sredstava trebalo bi pripasti i Hrvatskoj za osnaživanje alternativnih dobavnih pravaca nafte i plina. (Plan REPower EU, 2022, dostupan na https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_3131) Dio tih sredstava

pripast će JANAF-u za dogradnju postojećih naftovoda, izgradnju novih skladišnih kapaciteta te povećanje kapaciteta pumpi.

Kao prijetnje za poslovanje JANAF-a identificirana je visoka volatilnost cijena nafte na tržištima, EU sankcije Ruskoj Federaciji te strateška opredijeljenost prema obnovljivim izvorima energije. Volatilnost cijene nafte utječe na poslovne prihode i rashode kompanije, a uz to otežava poslovno planiranje. U slučaju da cijena nafte drastično padne ta će situacija utjecati na planirane poslovne rezultate. Iako ovdje treba naglasiti da za razliku od klasičnih naftnih kompanija (poput INA-e d.d. npr.) rentabilnost i profit kompanija koje se bave skladištenjem i transportom nafte ne ovisi isključivo o cijeni nafte, već i o volumenu koja se koristi. S tim u svezi može se istaknuti da u slučaju ekstremnog pada cijena nafte JANAF posjeduje i dalje određenu sigurnost poslovanja zbog činjenice da neprekidno ugovara nove količine nafte za transport te da ulaže u nove skladišne kapacitete. Sankcije koje je EU komisija uvela Ruskoj Federaciji uslijed ruske agresije na Ukrajinu u kratkoročnom i srednjoročnom razdoblju mogu predstavljati prijetnju poslovanju JANAF-a. Društvo posluje s pet poslovnih subjekata koji su povezani sa subjektima iz Ruske Federacije. Prema izvještajima uprave za prvi kvartal 2022. godine JANAF je u mogućnosti prilagoditi svoje poslovanje zahtjevima korisnika i alternativnim scenarijima poslovanja na tržištu transporta nafte te skladištenja nafte i naftnih derivata. Međutim, sigurno će zbog izrečenih sankcija biti obustavljene određene količine nafte koja se uvozi iz Ruske Federacije. Primjerice, upitno je izvršavanje Ugovora o transportu nafte potpisanog sa naftnom kompanijom NIS a.d. iz Srbije kojim su transportni kapaciteti JANAF-a zakupljeni po načelu „puno za prazno“ u ukupnoj količini od 3.200.000 +/- 10% tona nafte. (JANAF d.d., Financijski izvještaj za razdoblje od 1. siječnja do 31. ožujka 2022, 2022, 28, dostupno na <https://janaf.hr/storage/Q3qUVj2LMhsarIS51PNi.pdf>) Kao posljednja prijetnja identificirana je strateška opredijeljenost EU prema obnovljivim izvorima energije. Time naftovodne kompanije gube svoju stratešku poziciju na energetsom tržištu. I u ovoj prijetnji potrebno je naglasiti da je JANAF d.d. već poduzeo korake prema njenom otklanjanju. Naime, uprava JANAF-a usvojila je početkom 2022. godine Strategiju tranzicije i razvoja JANAF-a za razdoblje do 2030. godine prema kojoj se planira pozicionirati kompaniju u smjeru diverzifikacije poslovanja na području obnovljivih izvora energije s ciljem osnaživanja same kompanije, ulaganja u održivost i dugoročnost poslovanja. (JANAF d.d., Izvještaj o održivosti, 2022, 48, dostupno na <https://eho.zse.hr/>)

5.4. Analiza financijskog poslovanja

Analiza financijskog poslovanja JANAF d.d. temeljit će se na javno dostupnim financijskim izvještajima objavljenim na web stranicama Zagrebačke burze. Temeljni financijski izvještaji glavni su izvor računovodstvenih informacija temeljem kojih se donose poslovne odluke, a čiji su cilj informiranje svih zainteresiranih dionika o financijskom položaju poduzeća kao i o samoj uspješnosti poslovanja. Temeljne financijske izvještaje čine:

- Bilanca ili izvještaj o financijskom položaju
- Račun dobiti i gubitka ili izvještaj o dobiti
- Izvještaj o novčanom toku
- Izvještaj o promjeni kapitala
- Bilješke uz financijske izvještaje. (Žager et. al, 2017., 92)

U slučaju JANAF-a analizirat će se bilanca, račun dobiti i gubitka te će se podaci ova dva izvještaja koristiti u odabranim financijskim pokazateljima.

5.4.1. Bilanca

Bilanca ili izvještaj o financijskom položaju je temeljni financijski izvještaj koji prikazuje imovinu, obveze i kapital na određeni datum. Prema Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja elementi koji su u izravnom odnosu s mjerenjem financijskog položaja jesu imovina, obveze i kapital koji se definiraju kako slijedi:

- Imovina: sredstvo pod kontrolom poduzeća koji proizlazi iz prošlih događaja i od kojeg se očekuju buduće ekonomske koristi
- Obveze: postojeći dug koji je proizašao iz prošlih događaja a za čije se podmirenje očekuje smanjenje resursa koji utjelovljuju ekonomske koristi.
- Kapital: ostatak imovine nakon odbitka svih postojećih obveza

U nastavku se daje pregled bilance JANAF-a d.d. za proteklih pet godina.

Tablica 12 - Bilanca JANAF-a d.d.

AOP	POZICIJA	GODINA				
		2017	2018	2019	2020	2021
AKTIVA						
2 DUGOTRAJNA IMOVINA		3.349.494.263	3.725.374.769	4.019.229.701	4.321.419.244	4.199.696.462
3 Nematerijalna imovina		126.474.099	120.170.536	129.409.346	159.774.673	184.968.996
10 Materijalna imovina		3.222.253.139	3.547.487.047	3.836.125.401	4.107.317.658	3.959.877.645
20 Dugotrajna financijska imovina		0	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
31 Potraživanja		44.052	103.890	86.490	70.871	56.822
36 Odgođena porezna imovina		722.973	7.613.296	3.608.464	4.256.042	4.792.999
37 KRATKOTRAJNA IMOVINA		755.502.456	695.561.475	603.689.494	473.250.775	704.824.290
38 Zalihe		17.808.158	21.449.744	19.383.290	22.910.704	21.202.745
46 Potraživanja		63.653.579	56.676.902	120.686.157	87.488.629	80.946.699
53 Kratkotrajna financijska imovina		100.001.625	175.963.665	47.216.030	36.835.646	39.861.288
63 Novac u banci i blagajni		574.039.094	441.471.164	416.404.017	326.015.796	562.813.558
64 PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJ		1.943.316	1.367.305	1.470.643	3.799.911	758.058
65 UKUPNO AKTIVA		4.106.940.035	4.422.303.549	4.624.389.838	4.798.469.930	4.905.278.810
66 IZVANBILANČNI ZAPISI		3.441.782.209	1.991.388.701	3.167.297.350	2.171.809.907	2.990.373.114
PASIVA						
67 KAPITAL I REZERVE		3.874.169.884	4.178.274.817	4.353.630.966	4.567.047.541	4.750.909.635
68 Temeljni (upisani) kapital		2.952.437.940	2.952.437.940	2.952.437.940	2.952.437.940	2.952.437.940
69 Kapitalne rezerve		53.585	53.585	53.585	53.585	53.585
70 Rezerve iz dobiti		304.639.298	457.274.318	616.739.452	754.236.955	905.498.598
81 Zadržana dobit ili preneseni gubitak		325.767.324	464.367.786	522.434.784	572.215.606	626.926.235
84 Dobit ili gubitak poslovne godine		291.271.737	304.141.188	261.965.205	288.103.455	265.993.277
88 REZERVIRANJA		27.806.754	14.783.693	14.654.794	17.447.489	20.215.783
95 DUGOROČNE OBVEZE		80.098.150	82.646.312	88.203.201	83.117.057	88.708.155
107 KRATKOROČNE OBVEZE		120.731.686	143.683.640	161.109.010	127.946.999	42.130.738
122 ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA		4.133.561	2.915.087	6.791.867	2.910.844	3.314.499
123 UKUPNO PASIVA		4.106.940.035	4.422.303.549	4.624.389.838	4.798.469.930	4.905.278.810
124 IZVANBILANČNI ZAPISI		3.441.782.209	1.991.388.701	3.167.297.350	2.171.809.907	2.990.373.114

Izvor: izrada autora prema godišnjim financijskim izvještajima JANAF d.d. dostupnima na https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRJNAFRA0000&tab=stock_news

U 2021. godini ukupna aktiva i pasiva iskazane su u visini od 4,9 milijardi kuna. U strukturi aktive, udio dugotrajne imovine čini 85,6% u čemu je najzastupljenija materijalna imovina koju čine zemljišta, građevinski objekti, postrojenja i oprema, alati, pogonski inventar, transportna sredstva, tehnološka naftu¹ i ostalu materijalna imovina, s udjelom od 80%. Kratkotrajna imovina čini 14,4% ukupne aktive od čega je najveći dio iskazan na poziciji novac u banci i blagajni koji čini udio od 11,5%.

U strukturi pasive, kapital i rezerve čini 96,9% pasive. Ukupne obveze društva čine svega 2,7% pasive i to dugoročne obveze 1,8%, a kratkoročne obveze 0,9%. Vertikalni presjek bilance za prethodnih pet godina prikazan je u sljedećoj tablici.

¹ Tehnološka nafta je nafta u vlasništvu JANAF-a koja se nalazi u naftovodu i spremnicima i koristi se u svrhu omogućavanja transporta nafte.

Tablica 13 - Struktura Bilance JANAF-a

AOP	POZICIJA	GODINA				
		2017	2018	2019	2020	2021
AKTIVA						
2	DUGOTRAJNA IMOVINA	81,6%	84,2%	86,9%	90,1%	85,6%
3	Nematerijalna imovina	3,1%	2,7%	2,8%	3,3%	3,8%
10	Materijalna imovina	78,5%	80,2%	83,0%	85,6%	80,7%
20	Dugotrajna financijska imovina	0,0%	1,1%	1,1%	1,0%	1,0%
31	Potraživanja	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
36	Odgodena porezna imovina	0,0%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%
37	KRATKOTRAJNA IMOVINA	18,4%	15,7%	13,1%	9,9%	14,4%
38	Zalihe	0,4%	0,5%	0,4%	0,5%	0,4%
46	Potraživanja	1,5%	1,3%	2,6%	1,8%	1,7%
53	Kratkotrajna financijska imovina	2,4%	4,0%	1,0%	0,8%	0,8%
63	Novac u banci i blagajni	14,0%	10,0%	9,0%	6,8%	11,5%
64	PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
65	UKUPNO AKTIVA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
PASIVA						
67	KAPITAL I REZERVE	94,3%	94,5%	94,1%	95,2%	96,9%
68	Temeljni (upisani) kapital	71,9%	66,8%	63,8%	61,5%	60,2%
69	Kapitalne rezerve	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
70	Rezerve iz dobiti	7,4%	10,3%	13,3%	15,7%	18,5%
81	Zadržana dobit ili preneseni gubitak	7,9%	10,5%	11,3%	11,9%	12,8%
84	Dobit ili gubitak poslovne godine	7,1%	6,9%	5,7%	6,0%	5,4%
88	REZERVIRANJA	0,7%	0,3%	0,3%	0,4%	0,4%
95	DUGOROČNE OBVEZE	2,0%	1,9%	1,9%	1,7%	1,8%
107	KRATKOROČNE OBVEZE	2,9%	3,2%	3,5%	2,7%	0,9%
122	ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
123	UKUPNO PASIVA	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Izvor: izrada autora

5.4.2. Račun dobiti i gubitka

Račun dobiti i gubitka temeljni je financijski izvještaj koji prikazuje aktivnosti trgovačkog društva u određenom razdoblju. Osnovni elementi RDG-a su: prihodi (+), rashodi (-), dobit ili gubitak (+ ili -). Prihodi predstavljaju povećanje ekonomske koristi tijekom obračunskog razdoblja u obliku priljeva ili povećanja sredstava ili smanjenja obveza, što za posljedicu ima povećanje glavnice. Rashodi predstavljaju smanjenje ekonomske koristi kroz obračunsko razdoblje u obliku odljeva sredstava što za posljedicu ima smanjenje glavnice. Utvrđena razlika između prihoda i rashoda rezultat je poslovanja trgovačkog društva pri čemu ukoliko su prihodi veći od rashoda društvo posluje s dobiti dok, ukoliko su rashodi veći od prihoda, društvo posluje se gubitkom.

Račun dobiti i gubitka JANAF-a d.d. za prošlih pet godina prikazan je u nastavku. Podaci su prikazani u tisućama kuna.

Tablica 14 - Račun dobiti i gubitka JANAF-a d.d.

AOP	Naziv pozicije	2017	2018	2019	2020	2021
125	POSLOVNI PRIHODI	755.283	751.868	695.953	778.608	777.894
127	Prihodi od prodaje	701.176	719.805	668.677	765.625	767.080
130	Ostali poslovni prihodi	54.107	32.064	27.276	12.982	10.813
131	POSLOVNI RASHODI	390.728	405.097	390.618	421.257	460.238
154	FINANCIJSKI PRIHODI	25.423	29.958	18.321	11.390	15.586
165	FINANCIJSKI RASHODI	34.772	5.624	3.755	17.182	7.832
177	UKUPNI PRIHODI	780.706	781.826	714.273	789.998	793.479
178	UKUPNI RASHODI	425.500	410.722	394.373	438.439	468.070
179	DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	355.207	371.104	319.900	351.559	325.410
182	POREZ NA DOBIT	63.935	66.963	57.935	63.455	59.417
183	DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	291.272	304.141	261.965	288.103	265.993

Izvor: izrada autora prema dostupnim financijskim izvještajima JANAF d.d. dostupnima na https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRJNAFRA0000&tab=stock_news. Napomena: iznosi u tis.kuna.

U 2021. godini ukupni prihodi iskazani su u visini od 793,4 milijuna kuna dok su rashodi visine 468 milijuna kuna. Bruto rezultat društva iznosio je 325,4 milijuna kuna, a nakon plaćenog poreza na dobit od 59,4 milijuna kuna, neto dobit iznosila je 265,9 milijuna kuna. U prosjeku za prikazane godine ukupni prihodi iznosili su 772 milijuna kuna, ukupni rashodi 427,4 milijuna kuna dok je neto dobit iznosila 282,2 milijuna kuna.

Prihodi od prodaje najvećim su dijelom utjecali na takav rezultat. Prihodi od prodaje mogu se iskazati i kroz podjelu na temeljne djelatnosti kompanije. Najveći dio poslovnih prihoda odnosi se na prihode od transporta nafte koji čine 55,3% poslovnih prihoda; prihodi od skladištenja nafte čine 28% poslovnih prihoda, a prihodi od skladištenja derivata čine 15,9%; ostali poslovni prihodi čine 0,6%. Pregled poslovnih prihoda u proteklih pet godina prikazan je u sljedećoj tablici:

Tablica 15 - Prihodi od prodaje u 2021. godini

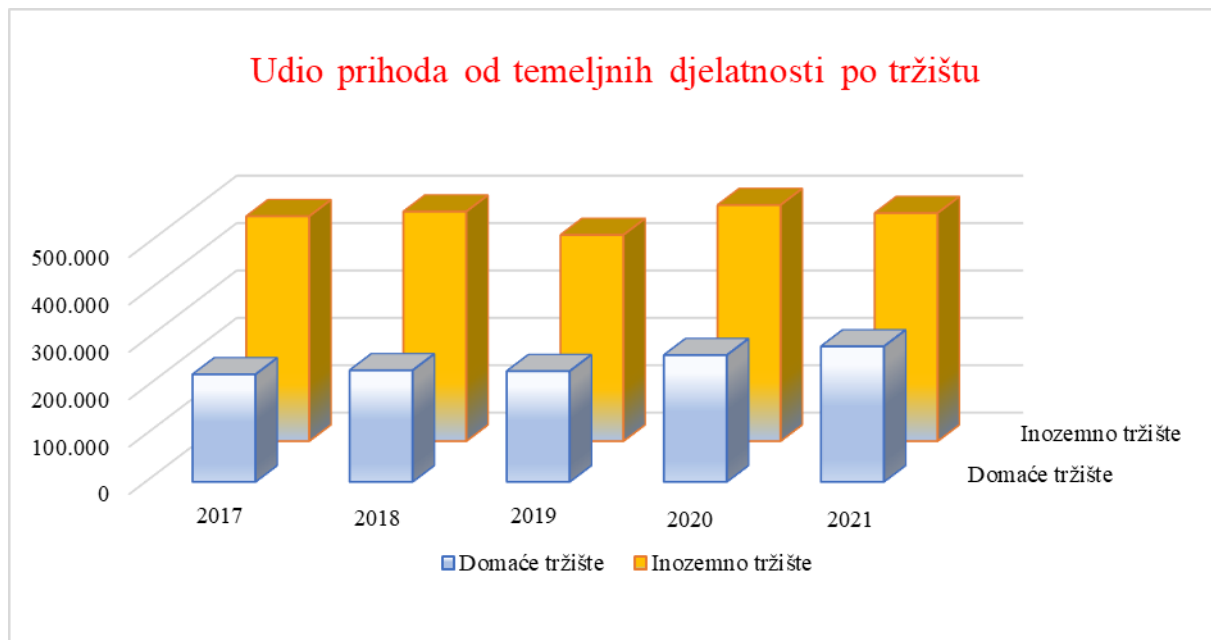
Poslovni prihod (u tis. kuna)	2017	2018	2019	2020	2021
Trasport nafte	431.221	466.435	388.236	406.389	424.455
Skladištenje nafte	181.045	157.371	174.117	235.658	215.086
Skladištenje derivata	83.879	89.976	100.627	115.804	122.563
Ostalo	5.031	6.022	5.697	7.775	4.977

Izvor: izrada autora prema Godišnjem izvještaju za 2021. godinu dostupnom na https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRJNAFRA0000&tab=stock_news

Ostvareni prihodi od transporta nafte veći su 2021. u odnosu na 2020. godinu za 4,4% ali su u odnosu na 2017. godinu manji za 1,6%. Prihodi od skladištenja nafte manji su u 2021. godini za 8,7% u odnosu na 2020. godinu, dok su u odnosu na 2017. godinu veći za 18,8%. Prihodi od skladištenja derivata veći su za 5,8% u odnosu na 2020. godinu i čak 46,1% u odnosu na 2017. godinu.

Analizirajući prihode JANAF-a bitno je napomenuti da se isti ostvaruju kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu. U grafikonu koji slijedi prikazana je ta strukturna podjela prihoda.

Grafikon 2 – Udio prihoda od temeljne djelatnosti



Izrada autora prema financijskim podacima JANAF d.d. dostupnima na https://zse.hr/hr/papir/310?isin=HRJNAFRA0000&tab=stock_news

Prema prikazanom moguće je zaključiti da je u 2021. godini na inozemnom tržištu postignuto 62,7% prihoda od JANAF-ovih temeljnih djelatnosti, dok je na domaćem tržištu

postignuto 37,3% prihoda. Prosječno za prikazane godine prihodi na inozemnom tržištu iznosili su 65,5% prihoda od temeljnih djelatnosti društva.

U ukupnoj strukturi poslovnih rashoda, najveći dio odnosi se na trošak obračunate amortizacije koja je rezultat završenih investicijskih projekata i stavljanja istih u funkciju, a čini 47% poslovnih rashoda. Slijede materijalni rashodi s udjelom od 25% poslovnih rashoda te troškovi osoblja koji čine 19% poslovnih rashoda.

5.4.3. Financijski pokazatelji

Financijski pokazatelji povezuju različite kategorije temeljnih financijskih izvještaja odnosno stavljaju u odnos najmanje dvije računovodstvene kategorije sa svrhom uvida u financijsku situaciju i uspješnost poduzeća. Financijski pokazatelji koji se temelje na analizi bilance i računa dobiti i gubitka se uobičajeno klasificiraju na sljedeći način:

- Pokazatelji likvidnosti, prikazuju sposobnost poduzeća u uspješnom podmirivanju vlastite kratkoročne obveze.
- Pokazatelji zaduženosti, prikazuju u kojoj se mjeri poduzeće financira tuđim izvorima sredstava
- Pokazatelji aktivnosti, prikazuju efikasnost poduzeća u korištenju vlastitih resursa
- Pokazatelji ekonomičnosti mjere omjer prihoda i rashoda tj. prikazuju koliko se prihoda ostvaruje po jedinici rashoda
- Pokazatelji profitabilnosti, prikazuju sposobnost povrata uložene imovine i vlastitog kapitala
- Pokazatelji investiranja, mjere uspješnost ulaganja (Žager *et al.* 2017., 47)

Pregled izračuna najzastupljenijih financijskih pokazatelja za JANAF d.d. prikazan je sljedećoj tablici:

Tablica 16 - Financijski pokazatelji JANAF d.d.

FINANCIJSKI POKAZATELJI	2017	2018	2019	2020	2021
POKAZATELJI LIKVIDNOSTI					
Koeficijent ubrzane likvidnosti	5,28	3,47	3,33	3,23	15,28
Koeficijent tekuće likvidnosti	6,26	4,84	3,75	3,70	16,73
Koeficijent trenutne likvidnosti	4,75	3,07	2,58	2,55	13,36
Koeficijent financijske stabilnosti	0,85	0,87	0,90	0,93	0,87
POKAZATELJI ZADUŽENOSTI					
Koeficijent zaduženosti	0,05	0,05	0,05	0,04	0,03
Koeficijent vlastitog financiranja	0,94	0,95	0,94	0,95	0,97
Koeficijent financiranja	0,05	0,05	0,06	0,05	0,03
Stupanj pokrića I	1,16	1,12	1,08	1,06	1,13
Stupanj pokrića II	1,18	1,14	1,11	1,08	1,15
POKAZATELJI AKTIVNOSTI					
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	0,19	0,18	0,15	0,16	0,16
Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	1,03	1,12	1,18	1,67	1,13
Koeficijent obrtaja potraživanja	11,01	12,68	5,54	8,74	9,47
Dani vezivanja imovine	33	29	66	42	39
POKAZATELJI PROFITABILNOSTI					
Neto marža profita	37,31%	38,90%	36,68%	36,47%	33,52%
Neto rentabilnost imovine	7,10%	6,88%	5,67%	6,01%	5,42%
Rentabilnost vlastitog kapitala	7,52%	7,28%	6,02%	6,31%	5,60%
POKAZATELJI INVESTIRANJA					
Dobit po dionici	289,06	301,83	259,97	285,91	263,97
Dividenda po dionici	/	85,91	74,08	81,49	75,36
Odnos cijene i dobiti po dionici	17,989	11,994	18,079	15,039	19,32
Ukupna rentabilnost dionice	5,56%	8,34%	5,53%	6,65%	5,18%

Izvor: izrada autora

Pokazatelji likvidnosti utvrđuju se na temelju podataka obuhvaćenih u bilanci. Uobičajeni pokazatelji likvidnosti prikazani u tablici upućuju na tendenciju povećanja likvidnosti poduzeća. Posebno iskaču podaci za 2021. godinu u kojoj su iznosi pokazatelja i za nekoliko puta veći od onih izračunatih za prethodne godine što je rezultata s jedne strane povećanja kratkotrajne imovine (posebno na poziciji novca u banci i blagajni) te s druge strane značajnijeg smanjenja kratkoročnih obveza (posebno onih prema dobavljačima). Bez obzira na činjenicu da je pokazatelj financijske stabilnosti vrlo blizu kontrolne vrijednosti od 1, JANAF d.d. i dalje je financijski stabilan.

Najčešći pokazatelji zaduženosti koji obuhvaćaju podatke iz bilance prikazuju strukturu kapitala poduzeća na određeni datum odnosno na datum zaključenja bilance. Svi razmatrani pokazatelji zaduženosti upućuju na veliki udjel vlastitog financiranja i smanjenje zaduženosti. U posljednjoj promatranoj godini samo 3% vlastite imovine financirano je iz tuđeg kapitala.

Pokazateljima aktivnosti prikazuje se brzina cirkulacije imovine u poslovnom procesu. Koeficijent obrtaja ukupne imovine za svih pet analiziranih godina je ispod 1 i ima tendenciju pada. Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine neznatno je iznad 1 za svih pet godine što znači da na 1 kunu kratkotrajne imovine poduzeće ostvaruje 1,03 kune ukupnih prihoda u 2017. godini, 1,12 kuna u 2018., 1,18 kuna u 2019, 1,67 kuna u 2020. te 1,13 kuna u 2021. godini. JANAF d.d. obrće svoja potraživanja 11,01 puta godišnje u 2017. godini, 12,68 puta u 2018., 5,54 puta u 2019., 8,74 u 2020. te 9,47 u 2021. godini.

U kontekstu pokazatelja profitabilnosti razmotreni su pokazatelji marže profita i rentabilnosti. Neto marža profita prikazuje tendenciju laganog pada iako je za svih pet godina iznad 30%, To konkretno znači da društvo uspješno zadržava svaku od analiziranih godina preko 30% ostvarenih ukupnih prihoda u obliku neto dobiti uvećane za rashode od kamata. Pokazatelj rentabilnosti imovine manji su od marže profita te je stoga moguće zaključiti da poduzeće svoju profitabilnost više temelji na visokim maržama u odnosu na većoj aktivnosti odnosno većem obujmu prodaje (to se može zaključiti i činjenicom da je obrtaj ukupne imovine manji od 1).

Najčešći pokazatelji investiranja su dobit i dividenda po dionici. Za razliku od prethodnih pokazatelja, pokazatelji investiranja razmatraju koliko je novčanih jedinica ostvareno po jednoj dionici. Tako je u analiziranom slučaju u 2017. godini ostvareno 289,06 kuna dobiti po jednoj dionici, u 2018. godini 301,83 kuna, u 2019. godini 259,97 kuna, u 2020. godini 285,91kunu te u 2021. godini 263,97 kuna. S aspekta vlasnika značajan je posebno pokazatelj ukupne rentabilnosti dionice posebno kada se usporedi s pokazateljem rentabilnosti vlastitog kapitala. U analiziranom slučaju u četiri od pet godina (osim 2020. godine) vrijednost ukupne rentabilnosti dionice manja je od rentabilnosti vlastitog kapitala. To znači da je tržišna vrijednost društva veća od knjigovodstvene vrijednosti.

Zaključno, svi gore prikazani pokazatelji prikazuju na relativno dobro poslovanje JANAF-a d.d. u promatranom razdoblju.

6. ZAKLJUČAK

Raspoloživi resursi i nalazišta nafte ograničeni su te se s pravom nameće pitanje raspoloživih alternativa. Iz tog razloga svjetski akteri vode stalne borbe za nadzor nad zalihama kako nafte tako i ostalih energenata. Nafta ima vodeću poziciju u potrošnji energije što znači da je sigurnost njezine opskrbe ključno pitanje svih strateških ciljeva energetske politike. U takvim odnosima Republika Hrvatska posjeduje ključnu geostratešku poziciju u Europi kao mediteranska i tranzitna zemlja. Pri tome, ulažu se naponi da se uspješno daju odgovori na brojne izazove vezane uz osiguranje izvora rasta gospodarstva. U tome iznimnu ulogu ima kontinuirano ulaganje i razvoj naftno transportnih i skladišnih djelatnosti.

U Hrvatskoj je razvoj naftno transportnih i skladišnih djelatnosti povjeren poduzeću Jadranski naftovod d.d. koje je već skoro 40 godina strateški naftovod za opskrbu rafinerija u srednjoj i jugoistočnoj Europi. U prijašnjim poglavljima izvršena je strateška analiza za navedenu kompaniju. Predstavljene su strateške odrednice poduzeća odnosno vizija, misija i ciljevi, analizirani su aspekti interne, opće i poslovne okoline, prikazana je SWOT analiza, dan je uvid u temeljne financijske podatke sadržane u bilanci i računu dobiti i gubitka te je naposljetku analizirano financijsko poslovanje pomoću financijskih pokazatelja.

Analizom je prikazano da su povoljan geostrateški energetska položaj, raspoloživa naftovodna i skladišna infrastruktura i dostupni kapaciteti, poslovno iskustvo kako zaposlenika tako i menadžmenta čimbenici snage poduzeća koji ima prostora za dodatan rast prije svega kroz daljnju izgradnju novih spremničkih kapaciteta i povećanjem transporta nafte i skladištenja nafte i naftnih derivata. Financijski, pokazateljima je istaknuto da poduzeće posluje uspješno i sigurno. Naime, svi pokazatelji iskazuju iznadprosječne vrijednosti u usporedbi kako s teorijski poželjnim graničnim vrijednostima tako i s onima ostvarenim u hrvatskom gospodarstvu.

Položaj JANAF-a će u sljedećim godinama dobiti na dodatnoj važnosti. To je prije svega rezultat novih geopolitičkih odnosa u Europi uslijed ratnih zbivanja u Rusiji. Postupni embargo koji Europska unija uvodi na rusku naftu razvit će dodatno alternativne pravce opskrbe naftom. Razvitak tih dodatnih alternativnih pravaca dio je i plana RePower EU putem kojeg će značajan dio financijskih sredstava pripasti upravo JANAF-u za dodatnu modernizaciju i povećanje transportnih i skladišnih kapaciteta.

Još jedan od ciljeva RePower EU je i veće oslanjanje na alternativne i obnovljive izvore energije. Kako bi se što bolje pripremili i za sve veću usmjerenost prema obnovljivim izvorima energije, naftovodne kompanije intenzivno diversificiraju poslovanje na ne naftne djelatnosti. Slučaj je to i s JANAF-om koji je u 2022. godini usvojio vlastitu Strategiju tranzicije i razvoja JANAF-a za razdoblje od 2022. do 2030. s vizijom do 2050. godine. Prema toj Strategiji JANAF će svoje poslovne aktivnosti u sljedećim godinama usmjeriti u obnovljive izvore energije razvijajući vjetroelektrane i solarne elektrane, u korištenje geotermalne energije te u razvoj skladištenja energije, kao i u druge kompatibilne i profitabilne ne naftne djelatnosti, poput IT sektora.

Iako će nafta i u narednim godinama biti vodeći izvor energije i ekonomski najvažniji resurs može se zaključiti, prema rezultatima analize interne okoline da JANAF d.d. uspješno prilagođava vlastito poslovanje tržišnim trendovima te na taj način osigurava stabilno poslovanje te zadržava stratešku ulogu unutar hrvatskog gospodarstva.

LITERATURA

KNJIGE:

1. Buble *et.al.*, Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split, 1997.
2. Buble *et.al.*, Strateški menadžment, Sinergija – nakladništvo, Zagreb, 2005.
3. Dekanić, I., Geopolitika energije : uloga energije u suvremenom globaliziranom gospodarstvu, Golden Marketing-Tehnička knjiga, Zagreb, 2011.
4. Vlahinić Lenz, N., Žiković, S., Gržeta, I., Novi izazovi u energetici: ekonomska perspektiva, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2019.
5. Žager *et.al.*, Analiza financijskih izvještaja; načela-postupci-slučajevi, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2017.

ČLANCI:

1. Gonan Božac, M., Swot analiza i Tows matrica – sličnosti i razlike, Economic research - Ekonomska istraživanja, Vol. 21, 2008., br. 1, 19-34.
2. Karasalihović Sedlar, D., Njirić M., Analiza kretanja cijene nafte u uvjetima pandemije virusa SARS-Cov-2 i usporedba s povijesnim kretanjem na svjetskom tržištu, Nafta i plin, Vol.41., 2021, br. 170.-171. 97-104.
3. Sekulić *et al.*, Strateška uloga naftovoda u opskrbi energijom Europske unije, Nafta i Plin, Vol. 38., 2018., br. 154., 39-57.
4. Sekulić, G., COVID-19, recesija i tržišni šokovi u 2020. ubrzavaju tranziciju naftnih kompanija, Nafta i Plin, Vol. 40, 2021, br. 166, 21-32.
5. Sekulić, G., JANAF - strateški naftovod za sigurnost opskrbe Jugoistočne i Srednje Europe, Nafta, Vol. 65, 2014., br. 2, 155-157.
6. Vojinović, N., Mudrić, M., Ugovori o transportu i skladištenju nafte i naftnih derivata, Zagrebačka pravna revija, Vol. 7, 2018., br. 2, 7-27.
7. Vranješ, M., Jukić, S., Vego, K., Janaf kroz povijest, ECE 5/2009 Poseban prilog, 2009, 37-38.
8. Vučemilović, V., Ključević, T., Strateška analiza unutarnjih čimbenika pri izradi strateškog marketing plana na primjeru Atlantic Grupe d.d., Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, Vol. 21, 2015., 149-160.

INTERNET IZVORI:

1. www.bp.com (30.5.2022.)
2. www.ec.europa.eu (6.6.2022.)
3. www.eihp.hr (29.5.2022.)
4. www.em.com.hr (12.6.2022.)
5. www.hera.hr (6.6.2022.)
6. www.janaf.hr (28.5.2022.)
7. www.macrotrends.net (6.6.2022.)
8. www.mero.cz (5.6.2022.)
9. www.nwownhv.de (5.6.2022.)
10. www.tal-oil.com (5.6.2022.)
11. www.zastita.info (12.6.2022.)
12. www.zse.hr (28.5.2022.)

PRAVNI IZVORI:

1. Strategija energetskega razvoja Republike Hrvatske do 2030. s pogledom na 2050. godinu (Narodne novine 25/20).
2. Zakon o tržištu nafte i naftnih derivata (Narodne novine 19/14, 73/17, 96/19)

OSTALI IZVORI:

1. BP Energy Outlook 2022 Edition, 2022. (<https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/energy-outlook/bp-energy-outlook-2022.pdf>)
2. BP, Statistical Review of World Energy, 2022. (<https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2022-full-report.pdf>)
3. Glavinić, K., Izazovi za naftne kompanije u doba pandemije, SARS CoV-2, naftne i gospodarske krize u 2020. godini, slučaj JANAF-a, d.d., Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2021. (<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:014808>).
4. JANAF d.d., Financijski izvještaj za razdoblje od 1.siječnja do 31.ožujka 2022, 2022. (<https://janaf.hr/storage/Q3qUVj2LMhsarIS51PNi.pdf>)

5. JANAF d.d., Godišnji izvještaj poslovanja za 2018. godinu, 2019. (<https://janaf.hr/storage/1USrBgDBr2YFaPtKTPM6.pdf>)
6. JANAF d.d., Godišnji izvještaj poslovanja za 2019. godinu, 2020. (<https://janaf.hr/storage/gohEufcf9OPwLBPP3lyp.pdf>)
7. JANAF d.d., Godišnji izvještaj poslovanja za 2020. godinu, 2021. (<https://janaf.hr/storage/rAoa4LsMQkPXFVWgEZk.pdf>)
8. JANAF d.d., Godišnji izvještaj poslovanja za 2021. godinu, 2022. (<https://janaf.hr/storage/hxPk5j3OktRxld5wnmNb.pdf>)
9. JANAF d.d., Izvještaj o održivosti, 2022. (<https://eho.zse.hr/fileadmin/issuers>)
10. Ugovor o funkcioniranju Europske unije, 2007 (https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9e8d52e1-2c70-11e6-b497-01aa75ed71a1.0011.01/DOC_3&format=PDF)

POPIS TABLICA

Tablica 1 - Analiza dimenzija opće okoline	14
Tablica 2 -Potrošnja i uvoz nafte u tisućama barela dnevno po godinama	23
Tablica 3 - Zemlje izvoznici nafte i njihova najzastupljenija tržišta	24
Tablica 4 - Sustav europske mreže naftovoda	28
Tablica 5 - Glavne odrednice i ciljana dostignuća Strategije energetskeg razvoja RH 31	
Tablica 6 - Povijesni podaci o JANAF-u d.d.	35
Tablica 7 - Osnovni podaci poduzeća.....	37
Tablica 8 - Dioničari JANAF-a	37
Tablica 9 - Analiza opće okoline JANAF-a	48
Tablica 10 - Rekapitulacija analize opće okoline	49
Tablica 11 - Analiza poslovne okoline	50
Tablica 12 - Bilanca JANAF-a d.d.	57
Tablica 13 - Struktura Bilance JANAF-a	58
Tablica 14 - Račun dobiti i gubitka JANAF-a d.d.	59
Tablica 15 - Prihodi od prodaje u 2021. godini	60
Tablica 16 - Financijski pokazatelji JANAF d.d.	62

POPIS SHEMA

Shema 1 -Etape strategijskog menadžmenta	5
Shema 2 -Aspekti faktorskog pristupa.....	8
Shema 3 -ETOP profili	15
Shema 4 – Swot analiza	16
Shema 5 - BCG portfolio matrica	18
Shema 6 – GE Portfolio matrica	19
Shema 7 - Organizacijska struktura JANAF-a	43
Shema 8 – SWOT analiza JANAF-a	52

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 -Kretanje cijena nafte kroz povijest	22
Grafikon 2 – Udio prihoda od temeljne djelatnosti	60