Potencijal europskih i nacionalnih fondova za rast i razvoj poduzeća

Petric, Darija

Professional thesis / Završni specijalistički

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:853591

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek







Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo

Darija Petric

POTENCIJAL EUROPSKIH I NACIONALNIH FONDOVA ZA RAST I RAZVOJ PODUZEĆA

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

Osijek, 2021. godina

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo

Darija Petric

POTENCIJAL EUROPSKIH I NACIONALNIH FONDOVA ZA RAST I RAZVOJ PODUZEĆA

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

JMBAG: 1313

e-mail: darija.petric79@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, 2021. godina

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Postgraduate Specialist Study Entrepreneurship

Darija Petric

POTENTIAL OF EUROPEAN AND NATIONAL FUNDS FOR GROWTH AND DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Postgraduate final paper

Osijek, 2021

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,

PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je specijalistički rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.* 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: **Darija Petric**

JMBAG: 1313

OIB: 92410257819

e-mail za kontakt: darija.petric79@gmail.com

Naziv studija: Poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo

Naslov rada: **Potencijal europskih i nacionalnih fondova za rast i razvoj poduzeća**

Mentor/mentorica diplomskog rada: prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

U Osijeku, 17.02.2021. godine

Potpis

Darija Petric

Potencijal europskih i nacionalnih fondova za rast i razvoj poduzeća

SAŽETAK

Cilj ovog rada bio je analizirati potencijal za rast malog poduzeća koristeći se Gibbovim modelom rasta, te utvrditi mogućnosti financiranja tog rasta od strane nacionalnih i europskih fondova. Korištenjem Gibbovog modela rasta utvrđeno je gdje se poduzeće sada nalazi i kakva mu je sadašnja performanca u tri ključna područja: tržište, proizvodnja i financije. Zatim su procijenjeni ključni faktori potencijala za rast kroz portfolio ideju, iskustvo, resurse, kontrolu i vodstvo, te je analiziran specifičan plan rasta i strateška svjesnost poduzeća. Na temelju rezultata koje su donijele provedene analize procijenjen je potencijal za rast poduzeća VE-ST j.d.o.o. i dane su preporuke za daljni rast i razvoj poduzeća.

Analiza poduzeća pokazala je da poduzeće VE-ST j.d.o.o. ima potencijala za rast te da su ključni problemi u pronalasku dodatnih financijskih sredstava za realizaciju poslovnih ideja. U tom smislu, neki od nacionalnih i europskih fondova bi mu mogli pomoći. Nacionalni fondovi iz kojih se poduzeće VE-ST j.d.o.o. može financirati su ESIF mali zajmovi koje plasira Hrvatska agencija za obnovu i razvoj (HAMAG BICRO), gdje se sa minimalnom kamatom mogu dobiti mali zajmovi do 50.000,00 eura, na rok otplate do 10 godina. Takve povoljne financijske zajmove tvrtka VE-ST j.d.o.o. može uložiti u svoju materijalnu i nematerijalnu imovinu Bespovratna sredstva iz nacionalnih fondova predstavljaju potpore za rast i razvoj poslovanja koje dodjeljuju jedinice lokalne samuprave, grad Đakovo i Osječko-baranjska županija za različite vrste ulaganja u poslovanje.

Od financiranja iz europskih fondova poduzeće VE-ST j.d.o.o. trenutno nema puno mogućnosti jer je financijska omotnica Europske unije za razdoblje od 2014.-2020. godine iz koje se financiraju projekti pri kraju i čeka se nova financijska perspektiva 2021.- 2027. godine sa novim sredstvima i novim projekatima za male i srednje poduzetnike.

Ključne riječi: potencijal, rast poduzeća, fondovi

ABSTRACT

The aim of this paper was to analyze the growth potential of a small business using Gibb's growth model, and to determine the possibilities of financing this growth by national and European funds. Using Gibb's growth model, it was determined where the company is now located and what its current performance is in three key areas: market, manufacturing and finance. The key growth potential factors were then assessed through portfolio idea, experience, resources, control and leadership, and the specific growth plan and strategic awareness of the company were analyzed. Based on the results of the conducted analyzes, the growth potential of VE-ST j.d.o.o. and recommendations were given for further growth and development of the company.

The analysis of the company showed that the company VE-ST j.d.o.o. has the potential for growth and that the key problems are in finding additional funding for the realization of business ideas. In this sense, some of the national and European funds could help him. National funds from which the company VE-ST j.d.o.o. - ESIF can be financed by small loans placed by the Croatian Agency for Reconstruction and Development (HAMAG BICRO), where small loans of up to 50,000.00 EUR can be obtained with a minimum interest rate, with a repayment period of up to 10 years. Such favorable financial loans the company VE-ST j.d.o.o. may invest in its tangible and intangible assets. Grants from national funds also represent support for business growth and development provided by local self-government units, the city of Đakovo and Osijek-Baranja County for various types of business investments.

From the financing from European funds, the company VE-ST j.d.o.o. currently there are not many options because the financial envelope of the European Union for the period 2014-2020. year from which projects are nearing completion and a new financial perspective 2021-2027 is awaited with new funds and new projects for small and medium-sized enterprises.

Keywords: potential, company growth, funds

SADRŽAJ

1. UVOD.....1

2. CILJ I METODOLOGIJA RADA.....2

3. VAŽNOST RASTUĆIH PODUZEĆA ZA RAZVOJ GOSPODARSTVA.....3

4. MODEL ZA PROCJENU RASTA PODUZEĆA „Gibbov model rasta“.....6

4.1. ANALIZA PERFORMANSE PODUZEĆA.....8

4.1.1. Analiza performanse na tržištu.....8

4.1.2. Analiza financijskih izvještaja.....19

4.1.3. Proizvodna analiza.....26

4.2. ANALIZA POTENCIJALA ZA RAST PODUZEĆA.....28

4.3. PLANIRANI PROJEKTI.....32

4.4. STRATEGIJA I VIZIJA.....32

5. POTENCIJAL NACIONALNIH I EUROPSKIH FONDOVA ZA RAST PODUZEĆA.....36

5.1. NACIONALNI FONDOVI.....36

5.2. EUROPSKI FONDOVI.....42

6. ANALIZA PODUZEĆA.....47

6.1. Povijest i poslovanje poduzeća.....47

6.2. Postojeća performansa poduzeća.....48

6.2.1. Tržišna performansa.....48

6.2.2. Proizvodna performansa.....55

6.2.3. Financijska performasa.....56

6.3. Potencijal rasta poduzeća.....65

6.4. Planirani projekti.....69

6.5. Strategija i vizija.....69

7. RASPRAVA. ……76

8. ZAKLJUČAK I PREPORUKE.. ……77

9. LITERATURA.……..80

10. GRAFIČKI PRILOZI………..84

11. OSTALI PRILOZI………...85

1. UVOD

„Strategija više ne postoji, preostaje nam upravljati krizom.“
Robert Macnamara

Mikro, mala i srednja poduzeća (MSP) pokretači su svjetskog gospodarstva. Ona stvaraju nova radna mjesta, potiču gospodarski rast i osiguravaju društvenu stabilnost. Važnost rastućih, a posebno brzorastućih poduzeća u kreiranju novih radnih mjesta posljednjih godina postala je važnom temom u ekonomskih istraživanjima. Sva poduzeća bi mogla rasti, ali ovisi imaju li potencijal za to i žele li to, ako i nemaju potencijal za rast žele li ga izgrađivati. Prema tome, najvažniji dionici u razvoju brzorastućih poduzeća su vlasnik i poduzeće a u manjem obimu država. Važnost rastućih poduzeća dokazana je mnogo puta jer donose nova radna mjesta, smanjuju nezaposlenost i povećavaju konkurentnost gospodarstva svake države. (Singer et. al., 2018)

Ovaj završni rad rađen je na primjeru poduzeća **VE-ST j.d.o.o**., koje je započelo sa radom početkom 2017. godine. Sjedište tvrtke je u Satnici Đakovačkoj. Analizirano poduzeće ima devet radnika od kojih su dva vlasnika, ima jednog inžinjera građevine, dok su ostali djelatnici s četverogodišnjom srednjom školom. Poduzeće VE-ST j.d.o.o. je relativno mlada tvrtka čiji su vlasnici također mladi ljudi do 35 godina starosti.

Cilj rada bio je utvrditi ima li poduzeće VE-ST j.d.o.o. potencijal za rast i na čemu se on temelji, te procijeniti postoji li mogućnost korištenja nacionalnih i/ili europskih fondova za financiranje tog rasta i ukoliko postoji, na koji način im je moguće pristupiti.

Rad se sastoji od dva dijela – teorijskog i praktičnog. U praktičnom dijelu je opisan sam Model za procjenu potencijala rasta Allana Gibba, te alati, koji se pri njegovoj primjeni koriste (Porterov model konkurentskih snaga, financijska analiza, SWOT analiza i sl.), te je dan okvir za razumijevanje financiranja iz nacionalnih i europskih fondova. U praktičnom dijelu rada analizirano je konkretno malo poduzeće s ciljem procjene njegovog potencijala za rast, primjenom prethodno opisanog modela i različitih metoda.

Ovaj rad je pisan u vrijeme velike pandemije korona virusom koja predstavlja uzrok za još jednu gospodarsku krizu. Na svu sreću, građevinski sektor u kojem se nalazi poduzeće VE-ST j.d.o.o. nije moralo prestajati sa radom zbog epidemioloških mjera i Odluka stožera civilne zaštite Republike Hrvatske tako da do sada nije imalo problema sa tekućim i budućim poslovanjem i financiranjem.

2. CILJ I METODOLOGIJA RADA

Glavni cilj ovoga rada bio je utvrditi postoji li potencijal rasta poduzeća VE-ST j.d.o.o., te utvrditi mogućnosti financiranja rasta od strane nacionalnih i europskih fondova. U radu su korištene različite znanstvene metode te primarni i sekundarni podaci. U radu je korišten i model rasta A. Gibba (Durham Business School, Velika Britanija), koji je detaljno opisan u radu.

U teoretskom dijelu rada korištene su analiza, sinteza i kompilacija, kao znanstvene metode, kojima je napravljen pregled znanstvene i stručne literature, te su izvedeni zajednički zaključci o temi samog rada. U empirijskom, praktičnom dijelu rada, korištena je analiza slučaja u kojoj je analizirano malo poduzeće VE-ST j.d.o.o., te postojanje potencijala za rast tog poduzeća. Pri tome je primarno korišten model rasta A. Gibba, ali i druge metode i alati za analizu tržišta, industrije, samog poduzeća, kao npr. Porterov model konkurentskih snaga, SWOT analiza, financijska analiza poslovanja itd.

U teoretskom dijelu rada korištene su sekundarni izvori podataka, a u praktičnom dijelu rada i primarni i sekundarni.

Nakon odabira poduzeća za analizu, obavljena je trodnevna revizija poslovanja poduzeća VE-ST j.d.o.o. Intervjuirala su se dva vlasnika poduzeća, prikupljena je potrebna dokumentacija kojom su potkrepljene sve analize u radu.
Najveći problem u pisanju rada bilo je prikupljanje potrebnih informacija od strane-managamenta poduzeća tako da su se koristili i drugi izvori podataka (sekundarni), kako bi se što realnije procijenilo samo poduzeće. Financijska izvješća dobivena su, uz suglasnost vlasnika poduzeća, od knjigovodstvenog servisa koji vodi financijsko poslovanje poduzeća VE-ST j.d.o.o.

3. VAŽNOST RASTUĆIH PODUZEĆA ZA RAZVOJ GOSPODARSTVA

Važnost rastućih i to posebno brzorastućih poduzeća u razvoju gospodarstva jedna je od važnih ekonomskih i gospodarskih tema. Prema Zakonu o računovodstvu (Zakon o računovodstvu, NN 78/15, 134/15, 120/16, 116/18) poduzetnike se u Republici Hrvatskoj razvrstava na **mikro, male, srednje i velike poduzetnike** s obzirom na ukupan iznos njihove ukupne aktive, prihoda i prosječnog broja radnika tijekom poslovne godine.

Mikro poduzetnici predstavljaju one poduzetnike koji ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- Ukupna aktiva 2.600.000,00 kn
- Ukupni prihod **5.200.000,00 kn**
- Imaju prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 10 radnika

Mali poduzetnici predstavljaju one poduzetnike koji nisu mikro poduzetnici i ne prelaze granične pokazatelje u dva od sljedeća tri uvjeta:

- Ukupna aktiva 30.000.000,00 kn
- Ukupni prihod **60.000.000,00 kn**
- Imaju prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 50 radnika*)*

Srednji poduzetnici predstavljaju one poduzetnike koji nisu ni mikro ni mali poduzetnici i ne prelaze granične pokazatelje u dva od tri sljedeća uvjeta:

- Ukupna aktiva 150.000.000,00 kn
- Ukupni prihod **300.000.000,00 kn**
- Imaju prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 250 radnika

Veliki poduzetnici predstavljaju one poduzetnike koji prelaze granične pokazatelje u najmanje dva od tri uvjeta iz definicije srednjih poduzetnika . [1]

[1] *http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf*

Kao i u većini zemalja svijeta, sektor malih i srednjih poduzeća ima značajno najveći udio u broju poduzeća (99,7%). Sektor mikro, malih i srednjih poduzeća u 2018. godini ostvario je 58% od ukupnog prihoda ostvarenog na razini Hrvatske. Mikro poduzeća ostvaruju udio od 27,2% u ukupnoj zaposlenosti na razini Hrvatske i tim se rezultatom gotovo izjednačuju s velikim poduzećima vezano uz kategoriju zaposlenosti. (*Alpeza et. al., 2019)*

Prema Analizi financijskih rezultata poduzetnika RH u 2014. do 2018. godine koju je objavila Financijska agencija za 2019. godinu može se vidjeti struktura poduzeća od 2014 do 2018. godine. U Tablici 1. vidljivo je zabilježen trend rasta ukupnog broja poduzeća (9,2% u odnosu na 2018. godinu) što pokazuje stabilnost strukture poduzeća u Hrvatskoj.

Tablica 1. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2014. do 2018. godine

	2014.		**2015.**		**2016.**		**2017.**		**2018.**	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
Sektor malih i srednjih poduzeća	**104.116**	**99.7**	**106.221**	**99.7**	**114.156**	**99.7**	**119.752**	**99.7**	**130.757**	**99.7**
Mikro i mala poduzeća	**102.895**		**105.029**		**112.809**		**118.352**		**129.259**	
Srednja poduzeća	**1.221**		**1.192**		**1.347**		**1.400**		**1.498**	
Velika poduzeća	**354**	**0,3**	**348**	**0.3**	**327**	**0,3**	**329**	**0,3**	**360**	**0,3**
Ukupno	**104.470**	**100**	**106.569**	**100**	**114.483**	**100**	**120.081**	**100**	**131.117**	**100**

Izvor*: ''Analiza financijskih rezultata poduzetnika RH u 2014. – 2018. godine", FINA, 2019.*

Svi navedeni parametri ukazuju kolika je važnost malih i srednjih poduzeća u razvitku gospodarstva, posebice brzorastućih poduzeća koja brzo šire poslovanje, prilagođavaju se tržištu, uvode nove tehnologije i potiču otvaranje novih radnih mjesta.

Najvažniji sudionici u razvoju brzorastućih poduzeća su vlasnik i poduzeće. Istraživanja pokazuju da na rast poduzeća utječu mnogi čimbenici koji se mogu svrstati u tri kategorije: faktori na strani vlasnika poduzeća, faktori na strani poduzeća i faktori na strani okoline:

1. **Poduzetnik** – mora imati visoku motivaciju za postignućem, želju za rastom, spremnost na rizik i neizvjesnost, uključiti svu svoju kreativnost u poslovanje, mora biti spreman na cjeloživotno učenje.
2. **Poduzeće** – mora imati odgovarajuću organizacijsku spremnost, biti strateški orijentirano prema rastu i razvoju, visoku razinu inovativnosti.
3. **Okolina** - mora biti podržavajuća za rastuća poduzeća, mora imati odgovarajući regulatorni okvir. (Šarlija, Singer, Pfeifer, Bilandžić, 2016)

Najčešće kriteriji kojima se mjeri rast poduzeća su kvantitativnog karaktera kao npr: rast zaposlenih, rast prodaje, rast prihoda i povećane vrijednosti imovine, povećanje tržišnog udjela, rast profita, povećanje kapaciteta i povećanje kapitala. (Shepard, Wiklung, 2009). Smatra se kako je poduzeće brzorastuće ako je ispunilo dva osnovna kriterija rasta i to: da su imali rast zaposlenih od 10% dvije godine zaredom ili ako je imalo rast prodaje od 20% uzastopno tri godine zaredom. (Šarlija et. al, 2018.)

Uloga državne politike je također jedan od važnih čimbenika kojima se utječe na rast poduzeća. Odgovarajuća porezna, obrazovna i inovacijska politika mogu stvoriti stimulirajuće okruženje za rast poduzeća.

Kako bi poslovni subjekti imali kvalitetne uvjete za poslovanje moraju imati kvalitetnu poduzetničku infrastrukturu. Poduzetničku infrastrukturu čine **poduzetničke zone** i **poduzetničke potporne institucije**, a njihovo djelovanje treba biti u funkciji ravnomjernog regionalnog razvoja, unaprjeđenja poduzetništva te povećanja investicija i zaposlenosti na području na kojem se nalaze. Poduzetničke potporne institucije su: razvojne agencije, poduzetnički centri, poslovni i poduzetnički inkubatori, inkubatori za nove tehnologije, znanstveno - tehnologijski parkovi, centri kompetencije i slobodne zone, čije aktivnosti su usmjerene na stvaranje kvalitetnog,

korisnički orijentiranog poduzetničkog okruženja u Hrvatskoj provođenjem programa usmjerenih na razvoj poduzetništva.[2]

Uloga malih i srednjih poduzeća u gospodarstvu Hrvatske je neosporna i godinama stabilna, u 2018. godini mala i srednja poduzeća i dalje su najveći poslodavac u Hrvatskoj (72,2%), imaju najveći udio u ukupnom broju poduzeća (99,7%), značajno doprinose ukupnim prihodima (58%) i izvoznim aktivnostima zemlje (53%). Iako je u odnosu na godinu prije u 2018. godini zabilježen porast broja mikro i malih poduzeća, te porast njihovog udjela u izvozu, najvišu razinu produktivnosti i najveću orijentiranost prema izvozu i dalje bilježe velika poduzeća, što upućuje na značajan potencijal za internacionalizaciju malih i srednjih poduzeća i iskorištavanje potencijala jedinstvenog tržišta Europske unije.

Svi ovi podaci upućuju na potrebu za daljnjim angažmanom pojedinaca i institucija u razvoju svih elemenata i oblika poduzetništva; od ženskog, društvenog i drugog poduzetništva u smislu povećavanja proaktivnosti i inovativnosti, te napretka društva u cjelini.

[2] *http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf*

4. MODEL ZA PROCJENU RASTA PODUZEĆA – „GIBBOV MODEL RASTA“

Preduvjet za uspješno vođenje tvrtke je razumijevanje dinamike poslovanja, te dinamike procesa rasta i razvoja u kojima se poduzeće mijenja i prilagođava novoj situaciji. Poduzetnik mora znati što potiče rast, a što potiče razvoj, odnosno što koči rast, a što koči razvoj. Uz to ide pitanje zašto neki rastu i razvijaju se, a neki ne rastu i stalno ostaju na istoj razini.

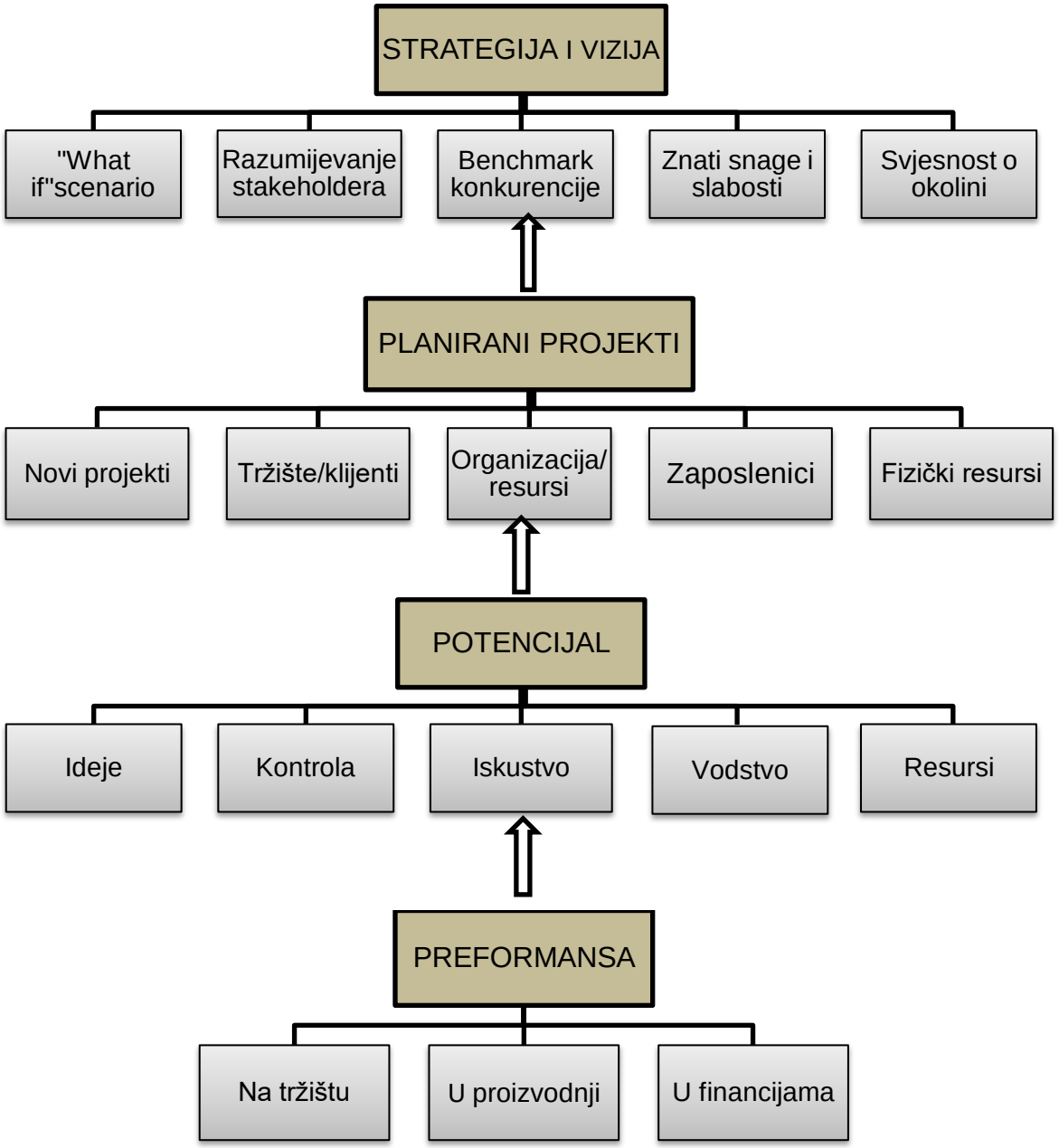
Kako bismo lakše došli do odgovora na pitanje ima li neko poduzeće potencijal za rast koristimo model rasta kojega je osmislio profesor Allan Gibb s Durham Business School iz Velike Britanije, koji je i sudjelovao u razvoju kolegija Strategije rasta malih i srednjih poduzeća na poslijediplomskom studiju Poduzetništvo Ekonomskog fakulteta u Osijeku, na kojem je i jedno vrijeme predavao. Model se sastoji od četiri razine analize:

- prva razine se odnosi na analizu trenutne pozicije poduzeća,
- druga razina na analizu baze potencijala za rast,
- treća razina na analizu specifičnih projekata rasta poduzeća,
- četvrta razina analizira stratešku svjesnost poduzeća.

Model rasta je sistematičan okvir koji nam služi da lakše sagledamo sadašnju performancu poduzeća i njegov potencijal za rast. Ovaj model nam omogućava da promatranjem sadašnje performanse, procjenom planiranih projekata u budućnosti ocijenimo potencijal poduzeća za rastom.

U ovom radu glavni fokus teorijskog okvira biti će „Gibbov model rasta“ – model za procjenu potencijala rasta (Slika 1).

[3] ***Slika 1. Gibbov model rasta*** [3]



Izvor: *Rad autorice prema prijevodu materijala Growing Your Own Bussines, Durham Bussines School, UK 2001, interni dokument poslijediplomskog specijalističkog studija Poduzetništvo*.

[3] *Rast vašeg poduzeća – prijevod materijala Growing Your Own Bussines, Durham Bussines School, UK 2001, interni dokument poslijediplomskog specijalističkog studija Poduzetništvo.*

4.1. ANALIZA PERFORMANSE PODUZEĆA

Prva faza procjene potencijala za rast je analiza performanse. Ukoliko se u ovoj fazi pokaže da su temelji na kojima poduzeće stoji i koji bi trebali biti oslonac rastu slabi, teško je povjerovati da će poduzeće ostvariti uspješan rast bez obzira na potencijale koje možda ima. Prema ovom modelu rast bi se trebao započeti na čvrstim temeljima stvorenim prošlim i trenutnim uspješnim poslovanjem – za analizu cjelovite performance poduzeća moramo analizirati prošlu i sadašnju performancu poduzeća na tržištu, u proizvodnji te u financijama.

4.1.1. ANALIZE PERFORMANSE NA TRŽIŠTU

Performansa na tržištu odnosi se na dva strateška segmenta: opću okolinu i industriju, u kojoj poduzeće posluje. Opću okolinu analiziramo PEST analizom, dok je za analizu industrije u kojoj poduzeće posluje potrebno analizirati trendove, a za procjenu atraktivnosti industrije vrlo je koristan Porterov model konkurentskih snaga.

PEST ANALIZA

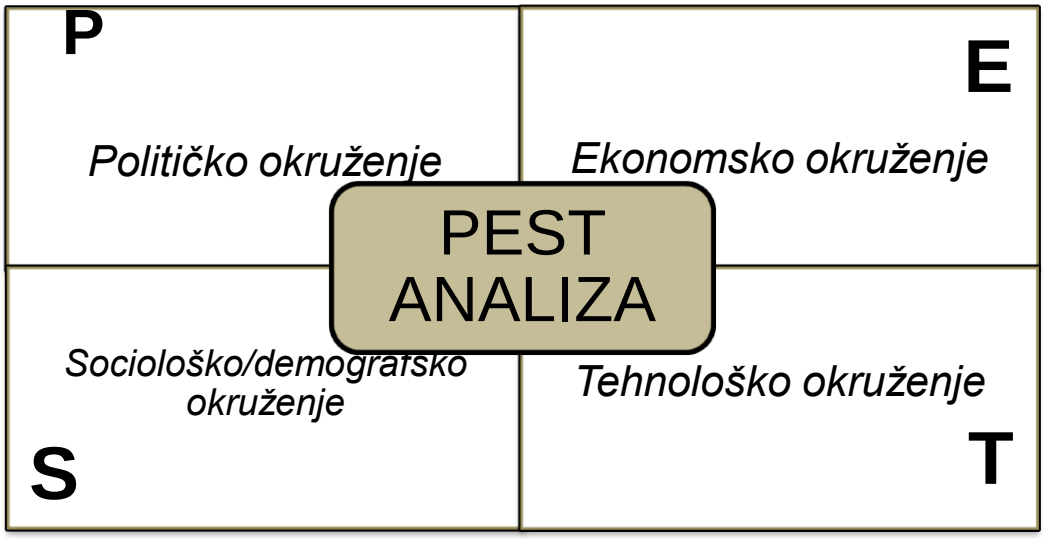
Svako poduzeće podliježe utjecajima iz okoline. Poduzeće i okolina su u stalnoj interakciji i djeluju jedan na drugoga. *„Okolinu poduzeća moguće je definirati kao vanjski svijet, odnosno kao dio vanjskog svijeta s kojim menadžment dolazi u kontakt.“* (P. Sikavica at. al, 2008). Poduzeće mora dobro poznavati okolinu koja ga okružuje i odabrati odgovarajuću strategiju pomoću koje će odgovoriti na sve izazove u poslovanju ukoliko želi uspješno poslovati i postizati pozitivne rezultate. U teoriji postoji više načina kako poduzeće može odgovarati utjecaju iz okoline.

Analiza koja se bavi proučavanjem opće okoline poduzeća naziva se PEST analiza. PEST analiza je akronim za analizu Političke, Ekonomske, Sociološke i Tehnološke okoline poduzeća i predstavlja važan temelj za strateško planiranje**.**

PEST analiza analizira okolinu i pomaže nam da shvatimo makro okolinu poduzeća i pregled vanjske situacije koja utječe na promatranu tvrtku. Analiza vanjske okoline obuhvaća analizu relevantnih čimbenika i utjecaja koji su, u najvećoj mjeri, izvan granica promatranoga poduzeća. Radi se o čimbenicima koji su dovoljno važni da ih je potrebno pratiti i uključiti u razmatranje prilikom odabira ciljeva i strategije poduzeća (Thompson et. al, 2006.).

Teoretičari su ponudili sistematizacije relevantnih čimbenika vanjske okoline pri čemu većina teoretičara te čimbenike svrstava u **opću okolinu** (socijalnu okolinu) i **poslovnu okolinu** (okolinu zadatka, industrijsku okolinu). Analiza općega okruženja načešće se provodi temeljem PEST modela koji kategorizira utjecaj varijabli opće okoline u glavne skupine. Osnovni cilj PEST analize je ocjena i interpretacija utjecaja čimbenika opće okoline, pri čemu se uzima u obzir i međusobna ovisnost tih čimbenika. Često se dimenzije opće okoline međusobno preklapaju i razvoj u jednoj dimenziji utječe na razvoj drugih, a tu međuovisnost naglašavaju brojni autori (Thompson i Martin, 2006; Ho, 2014., Klein i Newman, 1980., Collins, 2012., Yuksel, 2012.). Shematski prikaz PEST analize (Slika 2.).

Slika 2. PEST analiza



Izvor: *Rad autorice prema Porter M.E.(2008): The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harward Business Review)*

Pest analiza sastoji se od analize četiri vrste okruženja, to su:

- *POLITIČKO OKRUŽENJE*
- *EKONOMSKO OKRUŽENJE*
- *SOCIOLOŠKO/DEMOGRAFSKO OKRUŽENJE*
- *TEHNOLOŠKO OKRUŽENJE*

Političko okruženje jednog poduzeća u kojem ono djeluje određeno je političkim sustavom ili oblikom društvenog uređenja. Oblik društvenog uređenja ovisi o tome dali u društvu vlada demokracija, diktatura ili monarhija. Politički sustavi uvelike utječu na poslovanje poduzeća i mogu imati utjecaj na njegov rast ili pad u poslovanju. Kao primjer mogu se uzeti demokratska društva koja pogoduju razvitku poduzeća i ostvarivanju pozitivnih rezultata. Država kroz demokratski način upravljanja promiče gospodarske aktivnosti na način da povećava gospodarsku aktivnost kroz porezne olakšice, različite subvencije, plasirajući povoljne zajmove i potpore za poduzetnike kako bi ostvarili i realizirali svoje poduzetničke ideje. Država svojim djelovanjem pravovaljano alocira svoje resurse kako bi povećala ekonomsku efikasnost društva i osigurava makroekonomsku stabilizaciju kroz instrumente monetarne i fiskalne politike kako bi se spriječila visoka nezaposlenost, inflacija cijena i ekonomska stagnacija a potaknuo gospodarski razvitak. Važni aspekt političke okoline je stabilnost vlade i smanjenje političke nesigurnosti u što ubrajamo: državne udare, promjene političkog uređenja i sl. Trenutna politička situacija i pojedini propisi imaju veliki utjecaj na ekonomsko okruženje.

Ekonomsko okruženje

Svako poduzeće je dio gospodarstva države u kojoj se nalazi i djeluje. Svaka država ima osnovne ekonomske pokazatelje i indikatore koji određuju poslovanje, rast i razvoj poduzeća. Neki od ekonomskih pokazatelja su**: *bruto domaći proizvod, kupovna moć stanovništva, stopa nezaposlenosti, monetarna i fiskalna politika, razina cijena, stopa inflacije, kamatne stope i sl*.** Bruto domaći proizvod (BDP) je makroekonomski indikator koji je osnovno mjerilo ekonomske veličine države i pokazuje vrijednost finalnih dobara i usluga koje su proizvedene u zemlji tijekom jedne godine. Još jedan ekonomski pokazatelj je kupovna moć stanovništva ili privatna potrošnja koja pokazuje način na koji potrošači raspoređuju svoj raspoloživi dohodak. Visoka stopa nezaposlenosti dovodi do smanjene potrošnje stanovništva, a visoka stopa inflacije do rasta cijena dobara i usluga unutar jednog gospodarstva. Sve te indikatore poduzeća moraju redovito pratiti i analizirati. Stabilnost i sigurnost ekonomske okoline ima velik utjecaj na stablinost i sigurnost poslovanja poduzeća. Ukoliko se dogode bilo kakve promjene mjera u ekonomskoj politici sve to utječe na sadašnje i buduće uvjete poslovanja poduzeća. Također, „kroz ovu dimenziju indirektno se prelamaju svi aspekti utjecaja na poduzeće počevši

od utvrđene globalne i izabrane strategije, preko oblika vlasništva, zakona ponude i potražnje, politike zapošljavanja i mjera monetarno-kreditne politike.“ (Buble et. al. 2005). Zato menadžment poduzeća mora dobro poznavati i analizirati ekonomsku okolinu, predviđati buduće trendove kako bi uspješno odgovorio na promjene koje su nastale.

Sociološko/demografsko okruženje

„*Demografija označava statističke karakteristike populacije i te karakteristike uključuju promjene u broju ljudi i distribuciji prihoda među različitim segmentima populacije.“ (S.C.Certo, S.T. Certo, op.cit., str.182)*

Bitno je da menadžment poduzeća poznaje demografski profil stanovništva zemlje u kojoj poduzeće posluje. Moraju pratiti bitne demografske indikatore kao što su: ***stopa nataliteta i mortaliteta, prosječna starost stanovništva, migracije stanovništva, promjene u načinu života stanovništva, veličinu stanovništva, spolnu strukturu stanovništva i dr***. Migracije stanovništva, iseljavanje ljudi iz sela u grad, iseljavanje ljudi iz jedne države u drugu, sve to dovodi do promjena koje utječu na poslovanje poduzeća. Postojeći društveni stavovi, stupanj obrazovanja, religija mogu imati veliki utjecaj na odluku o ulasku na određeno tržište jer oblikuju kako potencijalne klijente tako i potencijalne zaposlenike tvrtke. Ukoliko tvrtka odluči ući na tržište na kojem je većina stanovnika nižeg obrazovanja nužni su veći izdaci za obrazovanje kadrova ali i potencijalnih kupaca pogotovo ako se radi o nekim novim i njima do tada nepoznatim proizvodima/uslugama. Ne postoji veliki broj proizvoda ili usluga koji su namijenjeni svim strukturama stanovništva, pa je bitno za menadžment da identificira koja struktura stanovništva je spremnija kupiti određene proizvode ili usluge.

Poznato je da svaka država, odnosno svako društvo ima svoj određeni sustav vrijednosti. Sustav vrijednosti koji je prisutan tj. dominantan u određenom društvu određuje način na koji će se poduzeće djelovati. Svako poduzeće se treba društveno odgovorono ponašati i svoje djelovanje uskladiti sa menadžerskom etikom i poslovnom etikom poduzeća. U današnje vrijeme, menadžera poduzeća treba karakterizirati odgovorno i etično ponašanje. Obveza svakog poduzeća je da djeluje u interesu i na dobrobit društva te da redovito usklađuje interese poduzeća sa interesima društva u kojem poduzeće posluje.

Tehnološko okruženje

Tehnološka okolina poduzeća zahtjeva brzu prilagodbu i prihvaćanje svih dostignuća u znanosti i tehnici kako bi što prije implementiralo tehnološka dostignuća u svoje poduzeće, ostvarilo profit i osiguralo konkurentnost na tržištu.

Konstantne promjene u tehnologiji dovele su do stvaranja globalnog tehnološkog društva gdje je ubrzan razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Jedno od takvih tehnoloških dostignuća ***je E-poslovanje*** gdje se informacije razmjenjuju na način da se koriste napredne informacijske i komunikacijske tehnologije.

„E-poslovanje je integracija sustava, procesa, organizacija, lanca vrijednosti i cijelih tržišta uporabom tehnologija i koncepata zasnovanih na internetu.“ (M. Buble, Međunarodni menadžment, Zagreb, Lares plus, 2009., str.36.). Jedna od osnovnih djelatnosti *E-poslovanja* je prodaja putem *E-trgovine* koja nam omogućuje on-line kupnju preko računala koja se neprestano razvija i raste. Posebno je svoj procvat E-trgovina doživjela u doba pandemije korona virusom kada smo zbog smanjenja mogućnosti zaraze korona virusom bili primorani kupovati on-line kako bi smanjili međusobne kontakte i spriječili moguću zarazu korona virusom.

Današnje upravljanje poduzećem uz tehnologiju svoje osnovne djelatnosti mora pratiti i nove tehnologije koje će njegove proizvode učiniti dostupne svim kupcima na tržištu. Tehnološke promjene nisu se razvile samo u domeni sektora proizvodnje već su proširene i na sektor usluga, kao primjer može nam poslužiti uvođenje internet bankarstva koje polako osvaja financijsko tržište. *(P. Sikavica et al., 2011)*

Tehnološko okruženje ne podrazumijeva samo tehnologiju u smislu računala i sustava za učinkovitije poslovno upravljanje, već i na infrastrukturu potrebnu za podršku modernim sustavima. Samo uvođenje nove tehnologije nema mnogo smisla ukoliko postojeća infrastruktura ne može podnijeti to novo opterećenje.

PORTEROV MODEL PET SILA

Michael E. Porter je jedan od najznačajnijih svjetskih autora iz područja strategije i menadžmenta. Porter nam govori kako konkurentska prednost ne izlazi samo iz poduzeća, već dolazi iz okoline koja ima popriličan značaj u procesu donošenja strategije i odluka poduzeća. Poduzeća moraju svoje aktivnosti fokusirati i na utjecaje vanjskog okruženja (općeg i poslovnog) putem što bolje anticipacije, nadzora, ocijenivanja i uključivanja u proces strategijskog odlučivanja. (*Porter, M.E., (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management Journal, 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, str. 110.)*

Djelovanje konkurentskih sila utječe na strateško ponašanje poduzeća, što se odražava na ulaz ili izlaz iz industrije. Što su konkurentske sile slabije, veća je mogućnost poduzeća za ostvarivanje superiornih performansi. Međutim, bez obzira na sve, cilj strategije je pozicioniranje poduzeća unutar industrije na način da se ono može boriti protiv konkurentskih sila. Cilj je iskoristiti sile u vlastitu korist, sputavati negativne sile ili barem reducirati njihov utjecaj. (*Porter, M.E,. (1979): How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, March-April, str.12*)

E. Porter je razvio model kojim se na osnovu pet sila može odrediti intenzitet konkurentnosti i privlačnosti nekog tržišta. Naime, Porter smatra kako je osnovni cilj ove analize pronaći poziciju u industriji/djelatnosti u kojoj se poslovna organizacija može najbolje uspješno obraniti od djelovanja ostalih sudionika i/ili gdje najbolje može utjecati na njih u svoju dugoročnu korist. (*Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. 2014.)*

Porterovih 5 sila je jednostavan i moćan alat za razumijevanje natjecateljskog okruženja poslovanja koji nam omogućuje pronalazak komparativne prednosti, identificiranje strategije koja će pomoći poduzeću da postigne željene ciljeve u budućem poslovanju.[4]

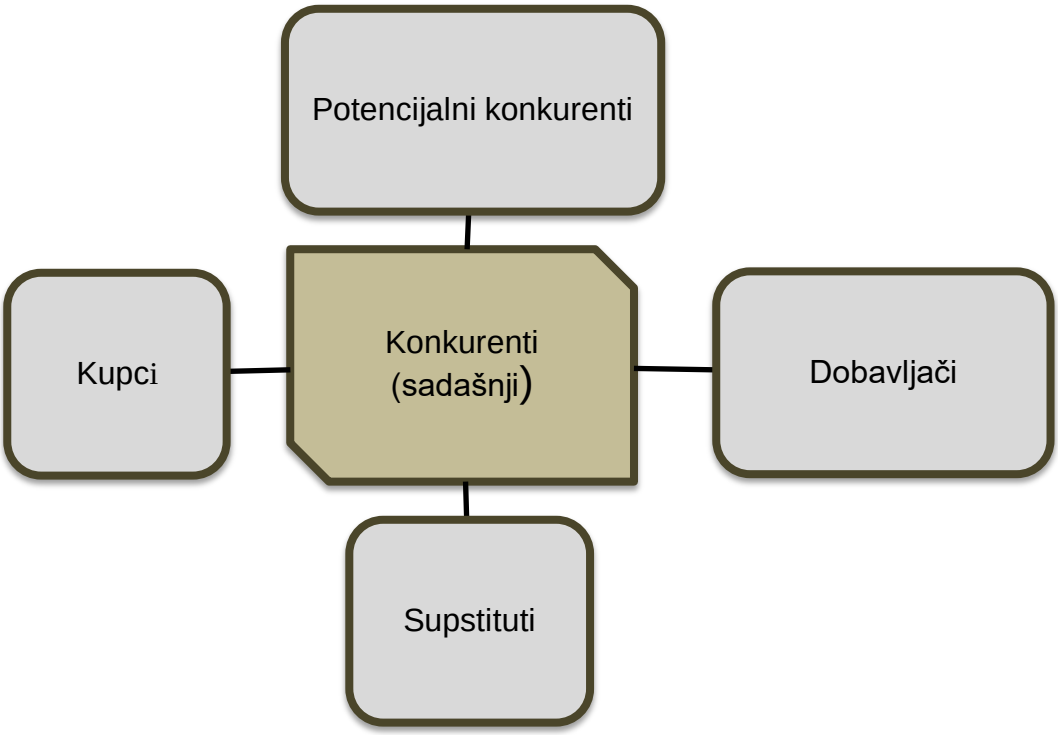
[4] *https://alphacapitalis.com/2017/09/12/porterovih-5-sila/*

Porterovih pet sila značajnih za analizu industrije te oblikovanje strategije su:

- **suparništvo između postojećih konkurenata,**
- **pregovaračka moć dobavljača,**
- **pregovaračka moć kupaca,**
- **prijetnja od ulaska novih konkurenata,**
- **prijetnja od supstitucijskih proizvoda**. (*Renko N., 2009: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, lipanj, str.198.*)

Grafičkim prikazom Porterov model pet sila možemo prikazati na sljedeći način :

Slika 3. Porterov model pet konkurentskih snaga



Izvor: *Izrada autora prema M. Porter (2008): On Competition, Boston; Harvard Business School Press, str. 4.*

Suparništvo između postojećih konkurenata

Suparništvo između postojećih konkurenata najvažnija je konkurentska snaga i baš iz tog razloga je smještena u središte modela. Odgovarajuća strategija nam govori kako dolazimo do cilja i kako se borimo sa konkurencijom. Ona ima veliki utjecaj na izbor strategije poduzeća čiji bi cilj trebao težiti postizanju tržišnog uspjeha te zauzimanje što bolje tržišne pozicije.

U analizi ove snage Porterovog modela potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

- **Koliko konkurenata ima poduzeće?**
- **Tko su oni i koliko su njihovi proizvodi i usluge kvalitetni u usporedbi s onim što poduzeće nudi?** (*Renko N., 2009: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, lipanj, str.198)*

Pregovaračka moć dobavljača

Pregovaračka moć dobavljača se ogleda u tome koliko dobavljač može utjecati na razinu cijene, reduciranje kvalitete kupljenih proizvoda ili usluga. Pregovaračka moć se javlja u određenim uvjetima:

- ako je mali broj dobavljača na tržištu tada poduzeća nemaju puno izbora a dobavljači imaju “glavnu riječ“ i kreiraju uvjete na tržištu,
- ako su proizvodi dobavljača jedinstveni ili posebni na neki svoj način,
- ako proizvod dobavljača ne konkurira s drugim proizvodima na tržištu odnosno ako ga kupci kupuju u velikoj količini,
- ako dobavljači rade integraciju unaprijed (forward integration) odnosno kupuju poduzeće koje se služi njihovim proizvodima, time će ojačati svoju konkurentsku moć,
- ako dobavljači ne smatraju svoje kupce važnima i tada oni imaju veću moć jer su njihovi kupci u njihovoj percepciji mali veličinom i volumenom kupnje. (Renko N., 2009: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, lipanj, str.198)

Moć dobavljača određena je snagom dobavljača i njihovom mogućnošću za dizanje cijena proizvoda ili usluga. Bitno je utvrditi točan broj potencijalnih dobavljača, unikatnost njihovog proizvoda ili usluga, te koliko će koštati promjena dobavljača u budućnosti.

Ukoliko postoji mogućnost odabira više dobavljača utoliko je veća mogućnost promjene istih i pronalaska jeftinije alternative. Što ima manje dobavljača na tržištu njihova pozicija je jača kao i mogućnost da svoje robe i usluge naplaćuju po većoj cijeni.

Pregovaračka moć kupaca

Kupci su jako karakteristična i utjecajna skupina jer mogu utjecati na snižavanje cijene proizvoda igrajući se, odnosno kada suprostavljene rivale dovede u cjenovni sukob. Oni su indiferentni i nemaju što izgubiti a poduzećima je svaki kupac važan. Postoje razni uvjeti i razlozi koji daju značajnu prednost u pregovaračkoj moći kupaca. Neki od tih uvjeta su :

- ako na tržištu postoji samo nekoliko velikih kupaca, to će za posljedicu imati situaciju gdje kupci vode glavnu riječ i oni diktiraju uvjete prodaje,
- ako se proizvođači ne razlikuju po proizvodima i uvjetima koje nude,
- ako određeni proizvod čini važan dio kupčevog proizvoda, kupac se može obratiti drugim ponuđačima te voditi glavnu riječ,
- ako kupac ostvaruje niske profite svojim proizvodom on će nastojati smanjiti troškove prisiljavanjem ponuđača da smanje cijenu proizvoda koje oni kupuju,
- pregovaračka moć kupca se može povećati ako se kupac integrira unazad što znači da se integrira sa svojim dobavljačem. *(Porter M.E, 2008.)*

Kupci također utječu u znatnoj mjeri na spuštanje cijene proizvoda ili usluga. Reguliranje cijene ovisi primarno o broju kupaca i veličini njihovih narudžbi. Kupci će također analizirati cijene konkurenata i koliko im je isplativo da kupuju kod drugih. Što je jača pozicija kupaca na tržištu, to je jača i sposobnost da utječu na formiranje cijena proizvoda ili usluga.

Prijetnja od ulaska novih konkurenata

U savršenom nadmetanju, gdje su ulazne barijere niske odnosno gdje se lako ulazi u industriju, dugoročni profiti su niski. Tamo gdje su ulazne barijere velike, veći su dugoročni profiti. Baš te ulazne i izlazne barijere utječu na to koliki broj novih konkurenata će ući u našu industriju. *(Porter, M.E., 1979 str.2.)*

Svaka industrija ima svoju temeljnu strukturu ili skup temeljnih ekonomskih i tehničkih karakteristika koje daju na značaju konkurentskim silama. Šest je glavnih izvora prepreka pri ulasku (*Porter, M.E., 1979, str.3.):*

- ***Ekonomija obujma*** – velika količina proizvodnje omogućuje poduzeću niske troškove po jedinici proizvoda što predstavlja snažnu prepreku potencijalnim novim konkurentima.
- ***Diferencijacija proizvoda*** – razlikovanje i naglašavanje vlastitog proizvoda u odnosu na druge.
- ***Zahtjevi za kapitalom*** – neke industrije zahtjevaju visoka ulaganja kako bi se postigli profiti, primjerice u istraživanje i razvoj ili marketing.
- ***Troškovni zahtjevi*** – situacija kada postojeći proizvođač ima neke troškovne prednosti koje novi konkurent ne može imati bez obzira na veličinu i snagu.
- ***Distribucijski kanali*** – javljaju se ako su postojeći kanali distribucije već zauzeti od strane postojećih poduzeća, novi konkurent će veoma teško svladati tu prepreku.
- ***Vladine politike*** – vlada može svojom politikom, zakonima i regulativom spriječiti ulazak novih proizvođača.

„Pozicija poduzeća na tržištu također može biti ugrožena ulaskom novih konkurenata na tržište. Novi konkurenti mogu ući na tržište i oslabiti poziciju koju poduzeće ima na tržištu. Ako poduzeće želi smanjiti prijetnje od ulaska novih konkurenata ono će to postići ekonomijom obujma, investiranjem u izgradnju jake marke (lojalnost kupaca), stvaranje patenata, strateškim udruživanjima i stvaranje jakih odnosa sa dobavljačima i distributerima, integriranjem unatrag. Ako poduzeće želi smanjiti pregovaračku moć kupaca, poduzeće može ući u partnerstvo s kupcem, povećati lojalnost kupaca, povećati dodatnu vrijednost kupca itd. Ako poduzeće želi smanjiti pregovaračku moć dobavljača, poduzeće može ući u partnerstvo s dobavljačem, povećati ovisnosti dobavljača, integrirati unatrag itd. Ako poduzeće želi smanjiti utjecaj supstitucijskih proizvoda, poduzeće može ući u savez s proizvođačima supstitucijskih proizvoda, isticati razlike u odnosu na supstitute, utvrđivati potrošačke preferencije. Ako poduzeće želi smanjiti utjecaj suparništva postojećih konkurenata ono može izbjegavati cjenovnu konkurenciju, poticati diferencijaciju vlastitog proizvoda, fokusirati se na različite tržišne segmente itd.“ *(Renko N., op.cit., str.206)*

Prijetnja od supstitucijskih proizvoda

U današnje vrijeme gotovo da i nema proizvoda koji nema svoj supstitut.
„Supstitut je proizvod sa istim ili sličnim karakteristikama koje proizvodi neki drugi proizvođač – konkurent. Kako tehnologija napreduje i proizvodi su maštovitiji, gotovo sve se može zamijeniti sa nečim drugim.“ (Renko N., op.cit, str.202.)
Supstitucija može imati različite oblike:

- supstitucija proizvod za proizvod,
- supstitucija potrebe,
- generička supstitucija.

Ovo se primarno odnosi na mogućnost kupaca da jednostavno zamijene ono što im se nudi i da budu jednako zadovoljni s alternativnim odabirom. Na primjer, ukoliko neko poduzeće nudi određeni software za organiziranje poslovanja, a isti je moguće zamijeniti i nabaviti s uslugom od treće strane utoliko to predstavlja ozbiljnu prijetnju poslovanju. Supstituti koji su jeftini i na istoj razini obavljaju posao kao proizvodi ili usluge koji se nude mogu značajno oslabiti poziciju poduzeća na tržištu.

Možemo zaključiti da se prema Porteru ulaskom novih konkurenata na tržište smanjuje cijena, a time i profit. Zbog toga je potrebno, postojećim "igračima", koristeći zalihe profita, stvoriti barijere ulasku drugih. Tvrtke koje si to mogu priuštiti zauzimaju snažne pozicije na tržištu. Ako su pak barijere niske, to prisiljava postojeće "igrače" na konkuriranje troškovima. Druga prijetnja je mogućnost uvođenja supstituta trenutnom proizvodu. Pregovaračka moć kupaca ovisiti će o nekoliko faktora. Ako kupci kupuju veliki broj proizvoda iz ponuđenog asortimana ili ako su malobrojni imati će veliku pregovaračku moć što će utjecati na smanjenje proizvoda. Kao i kod kupaca, malobrojnost dobavljača ili prevelika ovisnost o njihovoj kvaliteti povećavati će moć dobavljača, samo što je ovdje, za razliku od kupaca, uvjetovano povećanja cijene izlaznog proizvoda tvrtke naravno u skladu s pregovaračkom moći dobavljača. Peta sila je suparnička sila među konkurentima koja iziskuje dodatna sredstva za marketing ili pak snižavanje cijena, u odnosu na cijene konkurencije. Jednom kad se definiraju sile, potrebno je donijeti odluku koja je sila najznačajnija. Svrha identifikacije tržišne strukture i izvora konkurentskih prednosti je izvođenje strategija koje će biti u skladu s okolinom.

Kada govorimo o Porterovom modelu, najvažnije je znati njegov primarni cilj a to je poboljšanje konkurentske pozicije poduzeća, s tim da se smanji utjecaj pojedinih konkurentskih snaga na poduzeće. Cilj strateškog pozicioniranja je nastojati postići održivu konkurentnu prednost očuvanjem onoga što je karakteristično za poduzeće. To znači raditi nešto drugačije od konkurencije ili raditi slične stvari na drugačije načine. *(Porter M.E.(1996): What is Strategy, Harward Business Review, prosinac, str. 5.)*

4.1.2. ANALIZA FINANCIJSKE PERFORMANSE

Analiza financijskih izvješća

Analiza financijskih izvješća vrlo je bitan alat za ocjenu sadašnje financijske performanse poduzeća ali i procjenu rizika koji poduzeću prijete u bližoj budućnosti ukoliko se neki negativni trendovi nastave. *(Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.)*

Financijski izvještaji moraju realno prikazati financijski položaj i uspješnost društva te novčane tokove u skladu s definicijama i kriterijima priznavanja imovine, obveza, prihoda i rashoda. *(Broz Tominac, et. al., 2015.*)

Financijska izvješća predstavljaju glavni izvor informacija o poslovanju pojedinog poduzeća. Temeljna financijska izvješća (prema Slici 4.) su:

- bilanca,

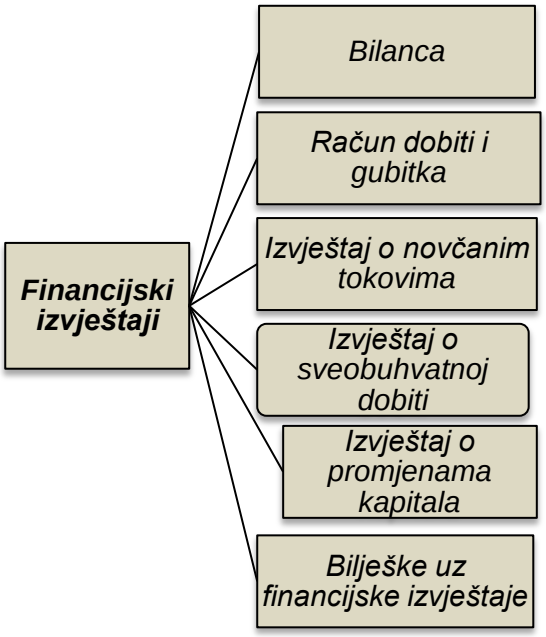
- račun dobiti i gubitka,

- izvještaj o novčanim tokovima,

- izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti,

- izvještaj o promjenama kapitala i bilješke uz financijske izvještaje. *(Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.)*

Slika 4. Sastavni dijelovi financijskih izvještaja



:

Izvor: *Rad autorice prema Pravilniku o sadržaju i strukturi financijskih izvještaja (Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.) Analiza financijskih izvještaja)*

Bilanca je jedan od najbitnijih financijskih izvještaja koji predstavlja podlogu za financijsku analizu i ocjenu sigurnosti poslovanja. Bilanca se sastoji od aktive i pasive. Iz aktive bilance u svakom trenutku može se vidjeti sva imovina kojom poduzeće raspolaže, dok se iz pasive mogu vidjeti izvori te imovine. (*Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.)*

Bilanca trgovačkog društva sastoji se od aktive i pasive, dviju strana koje uvijek moraju biti u ravnoteži. Na lijevoj strani bilance nalazi se aktiva, a na desnoj strani bilance nalazi se pasiva. Aktiva predstavlja sve oblike imovine trgovačkog društva, a sastoji se od dugotrajne i kratkotrajne imovine. U pasivi bilance nalaze se izvori imovine koja je prikazana u aktivi bilance. Pasiva bilance se sastoji od kapitala i rezervi, dugoročnih i kratkoročnih obveza. (*Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.)* Za bilancu vrijedi slijedeće pravilo:

Aktiva= Pasiva

U shematskom prikazu (Tablica 2.) može se vidjeti od kojih pozicija se sastoji bilanca.

Tablica 2. Shematski prikaz pozicija bilance

AKTIVA	PASIVA
A. Potraživanja za upisani a neuplaćeni kapital **B. Dugotrajna imovina** I. Nematerijalna imovina II. Materijalna imovina III. Dugotrajna financijska imovina IV. Potraživanja V. Odgođena porezna imovina **C. Kratkotrajna imovina** I. Zalihe II. Potraživanja III. Kratkotrajna financijska imovina IV. Novac u banci i blagajni **D. Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i obračunati prihodi** **E. Ukupna aktiva** **G. Izvan bilančni zapisi**	**A. Kapital i rezerve** I. Upisani kapital II. Kapitalne rezerve III. Rezerve iz dobiti IV. Revalorizacijske rezerve V. Rezerve fer vrijednosti VI. Zadržana dobit ili preneseni gubitak VII. Dobit ili gubitak poslovne godine VII. Manjinski interes **B. Rezerviranja** **C. Dugoročne obveze** **D. Kratkoročne obveze** **E. Odgođeno plaćanje troškova i prihodi budućeg razdoblja** **F. Ukupna pasiva** **G. Izvan bilančni zapisi**

Izvor:*Rad autorice prema Pravilniku o sadržaju i strukturi financijskih izvještaja (Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.) Analiza financijskih izvještaja)*

Račun dobiti i gubitka je prikaz prihoda, rashoda i financijskog rezultata u određenom vremenskom razdoblju (Tablica 3.). Riječ je o izvještaju o uspješnosti poslovanja, koji korisnicima ovog izvještaja pruža informacije o profitabilnosti poduzeća odnosno o učinkovitosti upotrebe resursa poduzeća. U računu dobiti i gubitka, dobit je prikazana kao povećanje kapitala, dok je gubitak smanjenje kapitala poduzeća. *(Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.)*

Tablica 3. Strukturni prikaz računa dobiti i gubitka

I.	**POSLOVNI PRIHODI**
II.	**RASHODI**
III.	**PRIHODI**
IV.	**FINANCIJSKI RASHODI**
V.	**UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJ. INTERESOM**
VI.	**UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA**
VII.	**UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUD. INTERESOM**
VIII.	**UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA**
IX.	**UKUPNI PRIHODI**
X.	**UKUPNI RASHODI**
XI.	**DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA**
XII.	**POREZ NA DOBIT**
XIII.	**DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA**
XIV.	**DOBIT ILI GUBITAK PREKINUTOG POSLOVANJA PRIJE OPOREZI.**
XV.	**POREZ NA DOBIT PREKINUTOG POSLOVANJA**
XVI.	**DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA**
XVII.	**POREZ NA DOBIT**
XVIII.	**DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA**

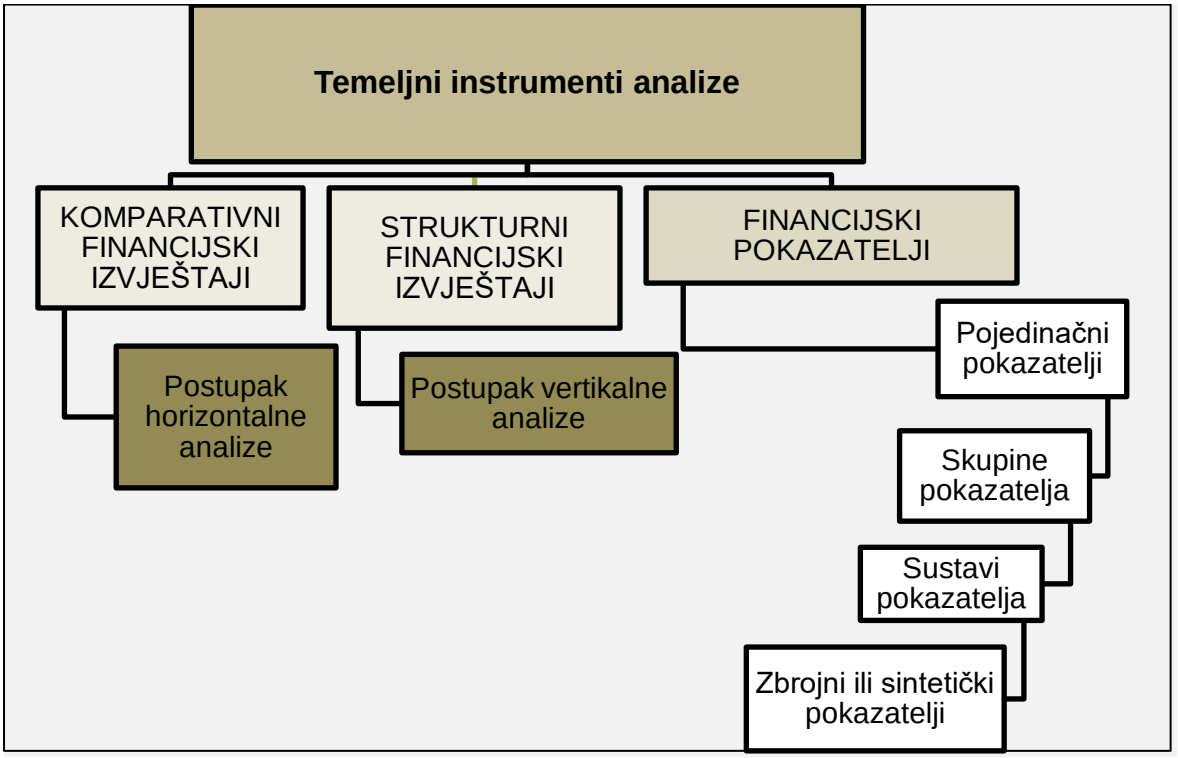
Izvor: *Rad autorice prema Pravilniku o sadržaju i strukturi financijskih izvještaja (Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.) Analiza financijskih izvještaja)*

Račun dobiti i gubitka je financijski izvještaj koji sadrži prikaz svih prihoda i rashoda koje poduzeće ostvari u određenom razdoblju, pokazuje uspješnost poslovanja kroz određeno razdoblje i daje nam odgovor dali je poduzeće ostvarilo svoju financijsku uspješnost odnosno dobit.

Horizontalna i vertikalna analiza poduzeća

Temeljni instrumenti i postupci analize u financijskom izvještavanju dijele se na: komparativne i strukturne financijske izvještaje te financijske pokazatelje. Prikazana je klasifikacija temeljnih instrumenata i postupaka analize financijskih izvještaja (Slika 5.) gdje se komparativni i strukturni financijski izvještaji određuju postupcima horizontalne i vertikalne analize.

Slika 5. *Klasifikacija temeljnih instrumenata i postupaka analize financijskih izvještaja*



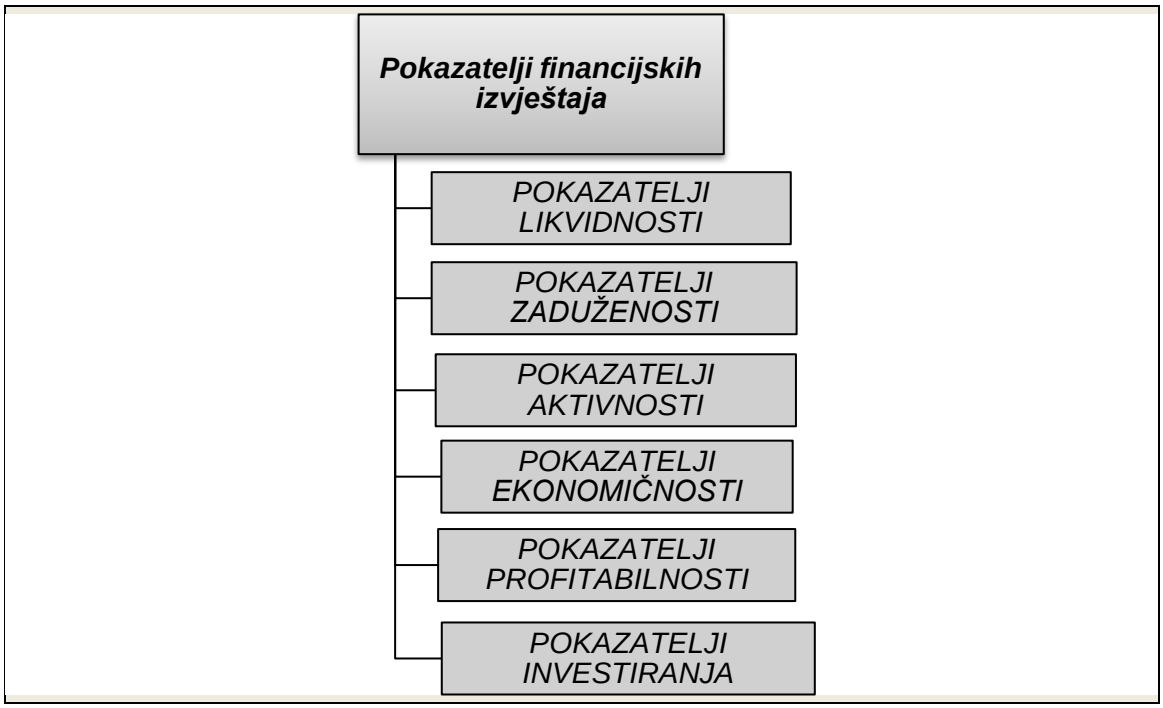
Izvor: *Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.) Analiza financijskih izvještaja*

Horizontalnom analizom uspoređujemo iste stavke Bilance i Računa dobiti i gubitka kroz nekoliko godina i pratimo promjene njihovog međusobnog odnosa. Za prikaz dinamike koristi se bazni indeks. Da bi se izračunale postotne promjene u pozicijama potrebno je odrediti jednu godinu kao baznu godinu, ostale se uspoređuju s njom. Vertikalna analiza nam služi da usporedimo odnos pojedinih stavki aktive/pasive bilance s ukupnim iznosom aktive/pasive, tj. svaka od ovih stavki postaje postotni udjel ukupne aktive/pasive. U vertikalnoj analizi RDG-a baza usporede su ukupni prihodi i označavaju se sa 100 pa se ostale pozicije uspoređuju s njim. *(Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.)*

Financijski pokazatelji poduzeća

Financijski pokazatelji koji se koriste za analizu financijskih izvješća dijele se u nekoliko skupina (Slika 6.):

Slika 6. Temeljne skupine pokazatelja analize financijskih izvještaja



Izvor: *Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.) Analiza financijskih izvještaja*

Pokazatelji likvidnosti – likvidnost je svojstvo imovine ili pojedinih njenih dijelova koji se mogu pretvoriti u gotovinu dostatnu za pokriće preuzetih obveza. Taj pokazatelj mjeri sposobnost poduzeća u podmirenju dospjelih kratkoročnih obveza. Pokazatelji likvidnosti su:

- *Pokazatelj tekuće likvidnosti*
- *Pokazatelj trenutne likvidnosti*
- *Pokazatelj financijske stabilnosti*
- *Neto radni ili obrtni kapital*
- *Neto radni kapital prema ukupnoj imovini*. (*Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.)*

Pokazatelji zaduženosti – pokazuju strukturu kapitala i način na koji poduzeće financira vlastitu imovinu. Određuju u kojem postotku se poduzeće financira iz vlastitih sredstava a koliko koristi tuđa financijska sredstva. Njime se utvrđuje odnos tuđeg kapitala (obveza) i vlastitog kapitala (glavnica). Mogu pokazati određeni stupanj rizika za potencijalne ulagače. Najčešće se koriste sljedeći pokazatelji zaduženosti:

- *Koeficijent zaduženosti*
- *Koeficijent vlastitog financiranja*
- *Odnos duga i glavnice*
- *Pokriće troškova kamata*
- *Faktor zaduženosti . (Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.)*

Pokazatelji aktivnosti – pokazuju koliko efikasno poduzetnik koristi imovinu poduzeća, a upućuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu. To su:

- *Koeficijent obrta imovine (ukupne, dugotrajne i kratkotrajne)*
- *Koeficijent obrta zaliha*
- *Koeficijent obrta zaliha sirovina i materijala*
- *Koeficijent obrta potraživanja*
- *Trajanje naplate potraživanja u danima*
- *Trajanje kreditiranja od dobavljača*
- *Dani vezivanja zaliha*. (*Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.)*

Pokazatelji ekonomičnosti – računaju se na temelju računa dobiti i gubitka. Mjere odnos prihoda i rashoda i pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Ukoliko je ovaj pokazatelj manji od 1 to bi značilo da poduzeće posluje s gubitkom.

Pokazatelji ekonomičnosti su:

- *Ekonomičnost ukupnog poslovanja*
- *Ekonomičnost poslovnih aktivnosti*
- *Ekonomičnost financiranja*
- *Ekonomičnost izvanrednih aktivnosti*. (*Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.)*

Pokazatelji profitabilnosti – smatraju se najvažnijim pokazateljima financijske analize poduzeća. Povezuju profit s prihodima iz prodaje i investicijama, a ukupno promatrani pokazuju ukupnu učinkovitost poslovanja poduzeća. Pokazatelji profitabilnosti mjere sposobnost poduzeća da ostvare određenu razinu dobiti u odnosu prema prihodima, imovini i kapitalu. Najčešće se koriste sljedeći pokazatelji profitabilnosti:

- *Pokazatelj marže profita (Profit margin)*
- *Stopa povrata imovine (Return on assets)*
- *Stopa povrata glavnice (Return on equity). (Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.)*

Ako se radi o dobrom poslovanju tada su zadovoljena dva kriterija: ***kriterij sigurnosti*** *i* ***kriterij uspješnosti*** odnosno efikasnosti. Pokazatelji sigurnosti poslovanja su pokazatelji likvidnosti i zaduženosti a pokazatelji efikasnosti su : pokazatelji ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja.

Dobro upravljanje podrazumijeva da su u poslovanju zadovoljena dva kriterija, kriterij sigurnosti (likvidnost, financijska stabilnost i zaduženost) i kriterij uspješnosti (tj. Efikasnosti (profitabilnost tj. rentabilnost). Tako se pokazatelji likvidnosti i zaduženosti mogu smatrati pokazateljima koji opisuju financijski položaj poduzeća, a pokazatelji ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja zapravo su pokazatelji uspješnosti poslovanja. Pokazatelji aktivnosti se mogu smatrati i pokazateljima sigurnosti i pokazateljima uspješnost.

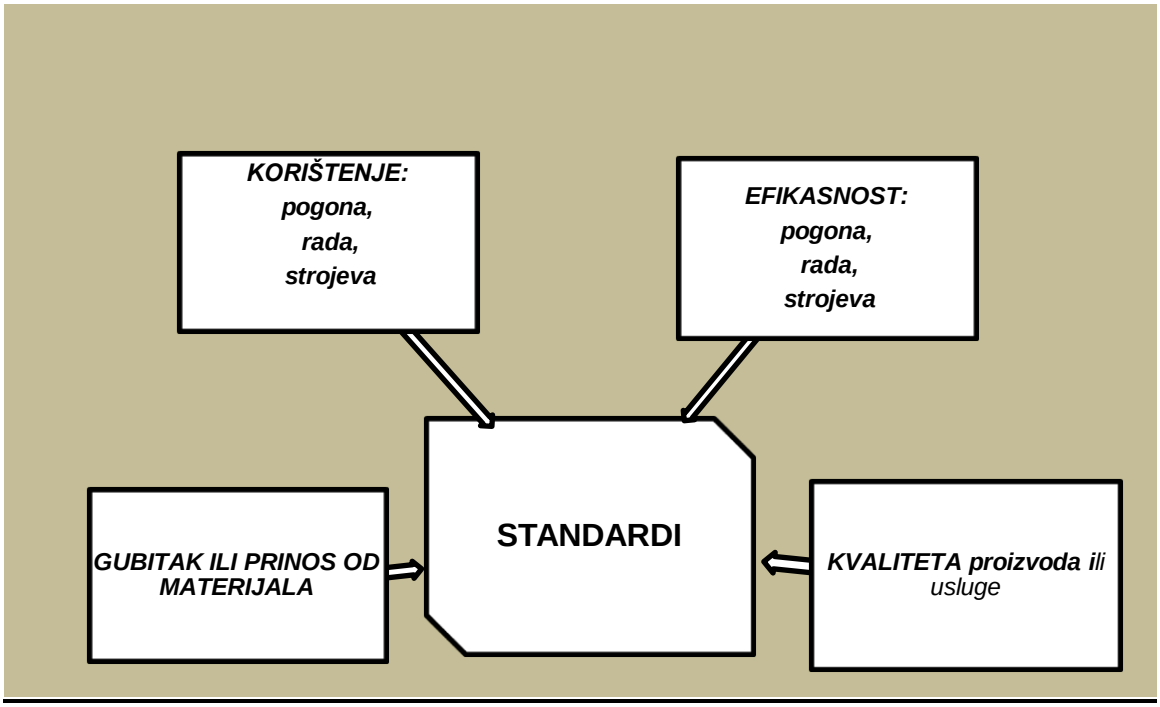
4.1.3. PROIZVODNA PERFORMANSA

Većina vlasnika-menadžera bi vrlo vjerojatno tvrdila kako je lakše procijeniti sposobnost proizvodnje i/ili pružanja usluga svog poduzeća nego procijeniti svoje snage i slabosti na tržištu. Ipak, u kontroliranju ključnih područja proizvodnje često je prisutna tromost, koja u konačnici izaziva neučinkovitost, veće troškove i nekonkurentan proizvod ili uslugu.

Što bi vlasnik-menadžer trebao kontrolirati kako bi ostvario maksimalne performance proizvodnje?[5]

U praksi, sve se svodi na četiri ključna područja koja su prikazana na slici broj 7.

Slika 7. Ključna područja za kontrolu proizvodnog/uslužnog odjeljenja



Izvor: *Rad autorice uz http://www.efos.unios.hr/strategija-rasta-malih-i-srednjih-poduzeca/wp-content/uploads/sites/157/2017/04/HR_Growing-Your-Own-Business_2008.pdf* [6]

[5] *http://www.efos.unios.hr/strategija-rasta-malih-i-srednjih-poduzeca/wp-content/uploads/sites/157/2017/04/HR_Growing-Your-Own-Business_2008.pdf*

[6] *Ibid.*

Korištenje kao ključno područje za kontrolu proizvodnog/uslužnog odjeljenja mjeri stupanj do kojega se razni raspoloživi resursi u potpunosti koriste. Prema tome, trebali se izračunati prosječan broj produktivnih sati koji se opravdano mogu očekivati. Isti se princip može primijeniti na strojeve, pa čak i na radne prostorije. Pojednostavljeno to izgleda ovako[7]**:**

broj efektivnih sati stroja/rada/pogona / ukupan broj raspoloživih sati rada/pogona

Efikasnost se često miješa s korištenjem. Efikasnost rada, strojeva ili pogona se može mjeriti na velik broj načina, ali se općenito izražava kao [8] :

broj proizvedenih jedinica / broja utrošenih 'efektivnih' sati rada

Kvaliteta svakako mora biti povezana s percepcijama kupaca s kojom preciznošću se zadovoljavaju njihove potrebe. Jedan način na koji se kvaliteta može mjeriti je pomoću reklamacija kupaca i/ili zahtjeva za preradom.

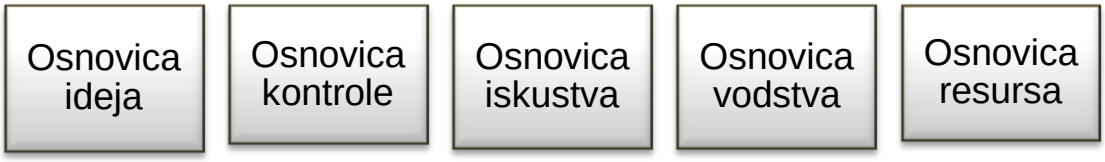
Gubitak materijala je neizbježna činjenica proizvodnog života. No, njega se mora prepoznati, mjeriti, kontrolirati i ugraditi u troškove. Prečest je slučaj da je u malim poduzećima, zbog slabih sustava kontrole zaliha, nemoguće precizno procijeniti (do kraja godine) koliko je materijala iskorišteno. Prečesto se količine gubitaka pretpostavljaju bez provjeravanja. U praksi, gubici ne nastaju samo neophodnim trošenjem materijala, nego također i potkradanjem, slabom stručnošću, te lošom kupnjom, i zdravo malo poduzeće bi trebalo pratiti količinu gubitaka materijala. [9]

[7] *http://www.efos.unios.hr/strategija-rasta-malih-i-srednjih-poduzeca/wp-content/uploads/sites/157/2017/04/HR_Growing-Your-Own-Business_2008.pdf*
[8] *Ibid.*
[9] *Ibid.*

4.2. ANALIZA POTENCIJALA ZA RAST PODUZEĆA

Analizu potencijala za rast poduzeća promatra se u pet glavnih područja ili osnovica: osnovica ideja, osnovica kontrole, osnovica iskustva, osnovica vodstva i osnovica resursa. Na Slici 8. prikazana je trenutna osnovica za rast.

Slika 8. Trenutna osnovica za razvoj



Izvor: *Rad autorice prema http://www.efos.unios.hr/strategija-rasta-malih-i-srednjih-poduzeca/wp-content/uploads/sites/157/2017/04/HR_Growing-Your-Own-Business_2008.pdf* [10]

U drugom koraku, prema Gibbovom modelu rasta, potrebno je analizirati potencijal za rast poduzeća odnosno trenutne osnovice za rast, pri čemu se fokusiramo na sljedeće stavke:

- **IDEJE** – istraživanje i razvoj, stupanj razvijenosti, usklađenost, inovacije
- **KONTROLU** – informacije, komunikacija, budžet, kultura, odgovarajuća razina
- **ISKUSTVO** – razvoj proizvoda, posuđivanje, rizični kapital, tržište, konzultante
- **VODSTVO** – tim, delegiranje, ambicije, motivacija, nasljeđivanje
- **RESURSE** – oprema, radna snaga, prostor, tok novca, financiranje.

Osnovica ideja

Više od svega ostalog, ideje su ključ budućeg rasta. Razvijanje novih proizvoda i usluga prema potrebama kupaca u budućnosti su jedna od bitnih poslovnih aktivnosti.

[10] *http://www.efos.unios.hr/strategija-rasta-malih-i-srednjih-poduzeca/wp-content/uploads/sites/157/2017/04/HR_Growing-Your-Own-Business_2008.pdf*

Jednostavno rečeno, posao raste zato jer se postojećim kupcima prodaje:

- više postojećeg proizvoda ili usluge
- izmijenjene postojeće proizvode ili usluge
- nove proizvode ili usluge.[11]

Potrebe kupaca se vremenom mijenjaju, i stoga će na poduzećima uvijek biti pritisak da razvijaju svoje proizvode i usluge. Ključna pitanja koja se moraju postaviti vlasnicima ili menadžmentu promatranog poduzeća kako bi analizirali njegov potencijalni rast su sljedeća:

- Koje ideje posjeduju za razvoj postojećih proizvoda ili usluga i novih proizvoda i usluga? Koliko su ove ideje 'razvijene'?
- Jesu li ideje usmjerene na potrebe sadašnjih kupaca i/ili nove potrebe postojećih ili novih kupaca?
- Jesu li isprobane ove ideje? Da li one funkcioniraju? Može li se dokazati da će one biti prihvatljive kupcima?
- Postoje li planovi za eksploatiranje ovih ideja?[12]

Osnovica kontrole

Osnovica kontrole poduzeća osobama izvana pokazuje stupanj u kojem je poduzeće u potpunosti informirano o svom poslu. Općenito, ona pruža odgovor na pitanje: **Kako znate koliko dobro (ili loše) vam ide?** [13]

Ne postoji pravi sustav kontrole i najbolji poslovi neće neophodno biti oni s detaljno izrađenim mjerama. Postoji odgovarajući sustav kontrole za razinu aktivnosti svakog poduzeća. Ključna pitanja koja je potrebno postaviti promatranom poduzeću su:

- Kako mogu znati koliko dobro poslujete: na tržištu, u odjelu proizvodnje ili usluga, te općenito u smislu kontrole financija i managementa?
- Kako da iskoristite ovu informaciju za donošenje odluka?
- Da li gledaju unaprijed kroz neki oblik sustava proračuna?

[11] *http://www.efos.unios.hr/strategija-rasta-malih-i-srednjih-poduzeca/wp-content/uploads/sites/157/2017/04/HR_Growing-Your-Own-Business_2008.pdf*

[12] *Ibid.*

[13] *Ibid.*

- Kako da unutar svog poduzeća ohrabre odgovornost za performancu? Da li njihova radna snaga, drugi manadžeri i nadzornici znaju koliko dobro im ide? [14]

Osnovica iskustva

Osnovica iskustva poduzeća je nešto što oni koji u njemu rade često zanemaruju, ali se uvijek itekako uzima u obzir od strane onih koji na poduzeće gledaju izvana. Stoga trebate biti svjesni kako drugi vide vaša ograničenja i snage. Ključna pitanja koja je potrebno postaviti vlasnicima ili manadžmentu promatranog poduzeća su:

- Koliko je širina njihovog iskustva s različitim vrstama tržišta i kupaca?
- Koliko su iskustva u razvijanju i uvođenju novih proizvoda ili usluga?
- Koje iskustvo su dosada imali u pribavljanju kapitala od izvora izvan poduzeća, bilo posuđivanjem ili na druge načine?
- Kako je iskorišten vanjski oblike podrške?[15]

Osnovica vodstva

Osnovica vodstva je možda i najvažnija. Stvari koje se događaju u poslovanju će odražavati vlastite ciljeve, motivaciju, sposobnosti i sklonosti, ne samo između rada i slobodnog vremena već i za neke poslove nasuprot drugima. Stil rukovođenja će također imati najveći utjecaj na one koje rade u poduzeću. Stoga, osoba će prilikom procjenjivanja posla biti zainteresirana za odgovore na slijedeća pitanja:

- Koji su njihovi osobni ciljevi i kako oni utječu na buduće usmjerenje posla? Gdje bi željeli biti za pet ili čak za deset godina?
- Koliki je utjecaj obitelji na ove ciljeve, pa čak i na upravljanje poslom? Da li oni općenito pružaju podršku? Da li će oni u budućnosti pružati podršku pomažući im u postizanju ciljeva?
- Koje su to stvari u poduzeću za koje osjećaju da je bitno da se na njih baš vi koncentrirate? Što delegiraju ostalima? Koliko se tu radi o funkciji onoga što vole raditi nasuprot onoga što osjećaju da baš moraju učinitii?

[14] *http://www.efos.unios.hr/strategija-rasta-malih-i-srednjih-poduzeca/wp-content/uploads/sites/157/2017/04/HR_Growing-Your-Own-Business_2008.pdf*

[15] *Ibid.*

- Kolike su vlastite vještine odgovarajuće za postojeću razinu poslovne aktivnosti?
- Kakvim ih smatraju njihovi zaposlenici? Kako ih motiviraju?
- Koliko žele promjenu? [16]

Idealni poduzetnik je 'ekspert' u marketingu, proizvodnji, financijama i kontroli, te osoblju, ali rijetki su oni koji se mogu mjeriti s ovim idealom. Neki od ovih elemenata se mogu delegirati, ali trebate nastaviti razumijevati i imati kontrolu nad svim ovim područjima. [17]

Osnovica resursa

Osnovica resursa određuje lakoću s kojom se možemo pomaknuti sa svoje postojeće pozicije. Potrebno je postaviti slijedeća pitanja kako bi se analizirala osnovica resursa:

- Koliko je gotovine raspoloživo za novi razvoj ili koliko se može pribaviti na osnovu trenutno raspoložive imovine poduzeća ili vlastite imovine? S kojom lakoćom u sadašnjem trenutku mogu privući druge investitore?
- Koliko je njihova tehnologija 'ukorak s vremenom'? Da li se koristi najbolja raspoloživa oprema i metode za proizvodnju svojih roba ili usluga? Ukoliko ne, da li su svjesni što ove metode i oprema mogu doprinijeti u budućnosti?
- Koliko je njihova sadašnja fizička imovina primjerena kao osnovica za razvoj? Da li su im sadašnje zgrade i zemljište primjereni za daljnje proširenje? Mogu li se postojeći strojevi i/ili pogoni za obradu nositi s dodatnim opterećenjem?
- Da li postojeća radna snaga predstavlja čvrstu osnovicu na kojoj se može ostvariti razvoj? Da li ona posjeduje neophodan raspon vještina i fleksibilnost pri njihovoj primjeni? Da li je nadzor odgovarajući?
- Koliko je snažna postojeća osnovica proizvoda ili usluga? [18]

[16] *http://www.efos.unios.hr/strategija-rasta-malih-i-srednjih-poduzeca/wp-content/uploads/sites/157/2017/04/HR_Growing-Your-Own-Business_2008.pdf*
[17] *Ibid.*
[18] *http://www.efos.unios.hr/strategija-rasta-malih-i-srednjih-poduzeca/wp-content/uploads/sites/157/2017/04/HR_Growing-Your-Own-Business_2008.pdf*

4.3. PLANIRANI PROJEKTI

U trećem dijelu Gibbovog modela rasta nalazi se analiza planiranih projekata i to kroz sljedeće:

- **NOVE PROJEKTE**
- **TRŽIŠTA/KLIJENTE**
- **ORGANIZACIJU/RESURSE**
- **ZAPOSLENIKE**
- **FIZIČKE RESURSE**.

U analizi planiranih projekata bitno je voditi računa jesu li oni i ostvarivi s obzirom na stanje tržišta, sposobnost zaposlenika i managamenta, organizaciju i naravno financijske mogućnosti poduzeća. Novi projekti bi trebali imati svoju inovativnu kategoriju.

4.4. STRATEGIJA I VIZIJA

"Kad god vidite da netko vodi uspješan posao, budite sigurni da je jednom donio hrabru odluku."

Peter Drucker

Strategiju možemo definirati kao očekivanje da će poduzeće ostvariti svoje ciljeve i efikasno odgovoriti na promjene koje nastaju u njenom svakodnevnom okruženju. Te promjene mogu biti nepredvidive i dugo trajati, dovesti do destabilizacije poduzeća i tržišnog zaostatka u odnosu na konkurenciju. Strategiju je u pravilu teško precizno definirati zbog raznovrsnosti definicija koje se na nju odnose. Strategija opisuje glavne karakteristike poduzeća i načine na koje se poduzeće odnosi na različite vanjske i unutrašnje utjecaje okruženja. U tom kontekstu strateški je plan vremenski određen skup aktivnosti poduzeća, napravljen radi postizanja ciljeva poduzeća putem jačanja postojeće strategije. [19]

Poduzetnička vizija je zamisao o željenim proizvodima, uslugama te organizaciji, a u funkciji zavisnosti je trenutnog stanja razvoja poduzeća. [20]

[19] *https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:065733*
[20] *https://bib.irb.hr/datoteka/1012999.Vizija_kao_faktor_uspjenosti_poduzea.pdf*

Posljednji korak u procjeni rasta poduzeća je određivanje strategije i vizije analiziranog poduzeća, što uključuje sljedeće:

WHAT IF SCENARIO (što ako scenarij)

Scenario analiza se koristi u kompleksnim i neizvjesnim situacijama, kod primjena dugoročnih strategija u procesu poslovanja. Proces scenarija obuhvaća sljedeće:

- identifikaciju alternativnih scenarija,
- razvoj scenario strategija,
- procjenu vjerojatnosti scenarija, analizu "žaljenja" (procjenu propuštenih prilika). [21]

RAZUMIJEVANJE STAKEHOLDERA

Stakeholderi (engl.) su pojedinci ili grupe sa interesom, zahtjevima ili udjelom u poduzeću, ono u čemu rade i kako dobro izvode. (*Essential of Strategic Managament, Third Edicion, Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, 2012, 2009 South-Western, Cengage Learning)* .

Ta osoba može biti zainteresirana za poslovanje nekog poduzetnika i zbog toga što poslovanje toga što poslovanje tog poduzetnika može imati posljedice na ponašanje i djelovanje te osobe. Uz dioničare odnosno udjeličare (engl. shareholders) to mogu biti npr. radnici, vjerovnici i financijski investitori, dobavljači, kupci proizvoda tog poduzetnika, lokalna ili regionalna ili šira društvena zajednica. (*Cerovac M., Riječnik pojmova prava i politike tržišnog natjecanja i srodnih područja, izdavač TEB*)

Poduzetnik koji razumije svoje stakeholdere i nastoji poslovati u skladu s njihovim potrebama ima veću vjerovatnost da će opstati na tržištu.

BENCHMARK KONKURENCIJE

Benchmarking je mjerenje svojih rezultata prema drugima i učenje od drugih, najčešće izravnih konkurenata. Započinje usporedbom vlastite strategije sa strategijom konkurenata, nastavlja se komparacijom najrazličitijih poslovnih procesa, proizvoda, tehničkih rješenja i funkcija konkurenata s vlastitim rješenjima i funkcijama, i to zato da bi se spoznali aktualni nedostaci i da bi se procijenile mogućnosti kako postati bolji od konkurenata. (*Ferišak, 1998.)*

[21] *http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-strategije/wp-content/uploads/sites/231/2018/02/PS_P12_Scenario-analiza_2018.pdf*

Cilj benchmarkinga je otkrivanje komparativnih prednosti kompanije koje zatim treba pravilno primijeniti.

- POZNAVANJE VLASTITIH SNAGA I SLABOSTI
- SVJESNOST O OKOLINI

Poduzeće (poduzetnik) treba biti svjesno svoje okoline jer iz nje mu dolaze mnoge prijetnje ali mu se pružaju i prilike. Dobro poznavanje okoline omogućuje im da na vrijeme uoče prijetnje i budu spremni na njih reagirati. Poduzeće se susreće u svom poslovanju s mnogo poslovnih subjekata bitnih za njihovo poslovanje a to su: kupci, dobavljači, financijske institucije, državne institucije i dr.

SWOT ANALIZA

SWOT analiza predstavlja jednu od najstarijih, najotpornijih ali i jednu od najčešće korištenih metoda strateške analize pomoću koje „organizacija dobiva informacije o samoj sebi i okolini u kojoj djeluje sada i u kojoj će djelovati u budućnosti.“ (*Buble M. (2003.): Osnove managementa II. dio, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split; str. 43.)*

Kako joj samo ime govori SWOT analiza koristi se za procjenu vlastitih snaga (Strenghts) i slabosti (Weaknesses), kao i prilika (Oportunities) i prijetnji (Threats) koje su prisutne u okolini poduzeća. Ona predstavlja prilično jednostavan alat kojim poduzetnik u svakom trenutku može brzo procijeniti svoje dobre i loše strane i uočiti gdje bi mogao iskoristiti slabosti svoje konkurencije ili što bi mu u budućnosti moglo biti prijetnja.

Radi se o subjektivnoj metodi samoprocjene i vrlo je bitno da poduzetnik ima realnu sliku o sebi i svome poslovanju jer mu se u protivnom može dogoditi da precijeni svoje snage, a podcijeni konkurenciju i svoje vlastite slabosti (ako uopće prizna da ih ima), što za rezultat može imati loše posljedice za njegovo poslovanje. SWOT analiza radi se načinom da se napravi tablica u kojoj se na jednom dijelu upisuju unutarnje snage i slabosti poduzeća, a na drugom dijelu vanjske prilike i prijetnje. Primjer SWOT tablice prikazan je u Tablici 4.

Tablica 4 . SWOT ANALIZA

S	**W**
Što radite dobro? Koje prednosti imate pred konkurencijom? Imate li pristup nekim važnim resursima? Jeste li vlasnik nekog patenta? Imate li troškovne prednosti pred konkurencijom? Imate li dobre odnose s kupcima i dobavljačima?	Što radite loše? Imate li lošu reputaciju među kupcima? Imate li visoke troškove? Nedostaju li vam ključne kompetencije? Imate li problema s pronalaženjem kvalitetnih zaposlenika?
O	**T**
Postoji li nezadovoljena tržišna potreba? Možete li ući na nova tržišta ili nove tržišne segmente? Očekuje li se dolazak novih tehnologija' Očekuju li se neke zakonske promjene ili slabljenje nekih trgovačkih i/ili zakonskih barijera? Je li moguća diferencijacija proizvoda?	Što radi konkurencija? Je li vjerojatan ulazak novih konkurenata? Povećava li se prodaja supstituta? Mijenjaju li se neke zakonske regulative na vašu štetu? Raste li pregovaračka moć potrošača/dobavljača? Mijenjaju li se potrebe potrošača?

Izvor: *Rad autorice prema* *http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/231/2018/02/PS_P7_Situacijska-analiza_2018.pdf* [22]

[22] *http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/231/2018/02/PS_P7_Situacijska-analiza_2018.pdf*

5. POTENCIJAL NACIONALNIH I EUROPSKIH FONDOVA ZA RAST

Europska unija zajedno sa svojim institucijama, posebice Europskom komisijom ističe važnost promoviranja malih i srednjih poduzeća. Mnoge aktivnosti koje provode su orijentirane na poboljšanje poslovne okoline, promoviranje poduzetništva, olakšavanje pristupa svim tržištima i širenje dobre i pozitivne prakse. Kroz sedmogodišnje financiranje država članica Europske unije nastoji se potaknuti poduzetništvo i to putem programa i investicijskih fondova. Jedan od bitnijih fondova putem koji je specijaliziran za financiranje malih i srednjih poduzeća je Europski investicijski fond . [23]

Europski i nacionalni fondovi predstavljaju dodatne izvore financiranja za poduzetništvo, posebno je to bitno kod mikro poduzetnika koji nemaju odgovarajuću poslovnu veličinu i imaju nedovoljno financijskih sredstava za razvitak i ulaganje u rast poduzeća. Mikropoduzetnici u Hrvatskoj se oslanjaju u financiranju na nacionalne fondove i to kroz prizmu povoljnih kreditnih linija i zajmova koji se na tržištu plasiraju banke i agencije u Hrvatskoj.

5.1. NACIONALNI FONDOVI

Jedinice lokalne samouprave su općine i gradovi, a jedinice područne (regionalne) samouprave su županije. Jedinice lokalne samouprave imaju mogućnosti planirati, pripremati i aplicirati različite projekte koji su od interesa za razvitak pojedine lokalne samouprave bilo da je riječ o općini, gradu ili županiji. Brži rast cjelokupnog nacionalnog gospodarstva moguć je uz odgovarajuće izvore financiranja. Nacionalni fondovi koji podržavaju male i srednje poduzetnike u financiranju su: **Hrvatska banka za obnovu i razvoj, Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG BICRO), Ministarstvo rada, obrta i poduzetništva, Jedinice lokalne samopurave (Grad Đakovo i Osječko-baranjska županija).**

[23] *https://www.eif.org/*

Hrvatska banka za obnovu i razvoj

Hrvatska banka za obnovu i razvoj je razvojna banka Republike Hrvatske koja je osnovana 1992. godine od strane Republike Hrvatske i u njenom je stopostotnom vlasništvu. Osnovna zadaća HBOR-a je da potiče razvitak hrvatskog gospodarstva. Djelatnosti Hrvatske banke za obnovu i razvitak su sljedeće:

- financiranje obnove i razvitka hrvatskoga gospodarstva,
- financiranje infrastrukture,
- poticanje izvoza,
- potpora razvoju malog i srednjeg poduzetništva,
- poticanje zaštite okoliša,
- osiguranje izvoza hrvatskih roba i usluga od netržišnih rizika. [24]

Posebna pozornost je stavljena na financiranje malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj kroz kreditne linije sa što povoljnijim uvjetima financiranja kojima ona omogućuje rast i razvoj pravnih subjekata. Postoji nekoliko kreditnih linija koji služe za poticanje poduzetništva u Republici Hrvatskoj. To su sljedeći kreditni programi:

Poduzetništvo mladih, žena i poduzetnika

Ovaj kreditni program predstavlja kreditnu liniju za poslovne subjekte privatnog sektora (trgovačka društva, obrtnike, OPG-ove, zadruge) a odnosi se na mlade poduzetnike do 40 godina, start-upove i žene poduzetnice. Namjena navedene kreditne linije je ulaganje u osnovna sredstva (materijanu i nematerijalnu imovinu) s ciljem pokretanja i modernizacije poslovanja. Način kreditiranja je putem dvadeset poslovnih banaka u Hrvatskoj. Iznosi kreditnog zaduženja su od 200.000 kuna do 2.000.000 kuna, sa počekom otplate do tri godine i rokom otplate od 12 godina. Kamatna stopa iznosi 2 %. [25]

[24] *https://www.hbor.hr/naslovnica/hbor/o-nama/*

[25] *https://www.hbor.hr/kreditni.program/poduzetnistvo-mladih-zena-i-pocetnika/*

Esif krediti za rast i razvoj

Esif krediti za rast i razvoj predstavljaju povoljnu kreditnu liniju za male i srednje poduzetnike koji posluju na teritoriju Republike Hrvatske najmanje dvije godine i planiraju ulaganje u osnovna i obrtna sredstva. Od osnovnih sredstava podrazumijeva se ulaganje u dugotrajnu materijalnu imovinu i to za kupnju zemljišta (do 10% kredita), kupnju ili gradnju građevinskih objekata, kupnju opreme i uređaja. Način kreditiranja je putem tri poslovne banke. Iznosi kreditnog zaduženja su od 100.000 EUR-a do 3.000.000 EUR, sa početkom otplate do dvije godine i rokom otplate od 12 godina. Kamatna stopa iznosi 0 %. [26]

Kreditna linija za investicije u privatnom sektoru

Namijenjena je poslovnim subjektima privatnog sektora (trgovačkim društvima, obrtnicima, OPG-ovima, zadrugama i ustanovama). Ovakva kreditna linija namjenjena je ulaganju u osnovna sredstva i to sa ciljem ulaganja u istraživanje i razvoj, uvođenje novih proizvoda i usluga, poticanje projekata zaštite okoliša i energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije. Iznos kredita koji se odobrava je od 200.000,00 kuna do nelimitiranog gornjeg iznosa kredita. Kamatna stopa za ovakvu kreditnu liniju je od 1,5% - 3% godišnje. Rok otplate je do 14 godina sa početkom od tri godine. [27]

Hrvatska agencija za obnovu i razvoj (HAMAG BICRO)

HAMAG BICRO je agencija koja se tijekom 20 godina postojanja ustrajno zalaže za poticanje malog gospodarstva i razvoj poduzetništva u Republici Hrvatskoj. To je državna agencija koja djeluje sa osnovnom zadaćom poticanja malog poduzetništva i razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Djelovanje HAMAG-BICRO-a je u nadležnosti Ministarstva poduzetništva i obrta. HAMAG BICRO pruža financijsku potporu inovativnim i tehnološki usmjerenim tvrtkama u Hrvatskoj. Ona je usmjerena na razvijanje i koordiniranje mjera nacionalne politike vezane uz inovacije i potrebne financijske instrumente s krajnjim ciljem motiviranja privatnog i javnog sektora

[26] *https://www.hbor.hr/jednostavna-nabava/esif-krediti-za-rast-i-razvoj/*

[27] *https://www.hbor.hr/kreditni-program/investicije-privatnog-sektora/*

Agencija po svojoj djelatnosti obuhvaća sljedeće aktivnosti:

- poticanje osnivanja i razvoja subjekata malog gospodarstva
- financiranje poslovanja i razvoja subjekata malog gospodarstva kreditiranjem i davanjem jamstva subjektima malog gospodarstva za odobrene kredite od strane kreditora
- izdavanje potrpora za istraživanje, razvoj i primjenu suvremenih tehnologija [28]

Svi zajmovi i bespovratna sredstva koje nudi agencija HAMAG-BICRO su namjenjeni posebice mikro i malim poduzetnicima kako se ne bi ugrozilo njihovo daljnje poslovanje.

Najzanimljivija financijska potpora za kreditiranje mikro, malih i srednjih poduzetnika su financijski instrumenti ESIF (Europski strukturni i investicijski fondovi) koji predstavljaju male zajmove namijenjene subjektima malog gospodarstva a financiraju se iz sredstava Europskog fonda za regionalni razvoj. Osnovni cilj ESIF malih zajmova da se uz smanjenje kamatne stope financiraju mikro, mali i srednji poduzetnici sa svrhom:

- osnivanja obrta i trgovačkih društava
- samozapošljavanja
- modernizacije i proširenja poslovanja

U tablici br. 5 prikazane su osnovne značajke ESIF zajmova iz koje je vidljivo da se iznosi ESIF zajmova za mikro i male poduzetnike kreću od 1.000,00 eura do 50.000,00 eura. Kamatna stopa je od 0,5 % do najviše 3,5 %. Rok otplate malih ESIF zajmova je od tri do deset godina uz poček od šest do dvanaest mjeseci. Uvjeti financiranja ESIF zajmovima mikro i malim poduzetnicima pružaju dostupnost financijskih sredstava za osnovna i obrtna sredstva uz minimalne financijske gubitke i zaduživanja uz minimalne kamatne stope.

[28] *https://hamagbicro.hr/*

Tablica 5*: *Osnovne značajke ESIF zajmova

Naziv programa	Mikro investicijski zajam	ESIF Mikro zajam za obrtna sredstva	ESIF Mali zajam
Ciljana skupina	Mikro poduzeće Malo poduzeće Fizičke osobe	Mikro poduzeće Malo poduzeće	Mikro poduzeće Malo poduzeće Srednje poduzeće Fizičke osobe
Iznos	**Od 1.000,00 - 25.000,00 eura**	**Od 1.000,00 - 25.000,00 eur**	**Od 25.000,00 - 50.000,00 eura**
Kamatna stopa	0,5% - 1,5%	1,5% - 3,5%	0,5% - 1,5%
Poček	12 mjeseci ukoliko je rok otplate minimalno 2 godine	6 mjeseci ukoliko je rok otplate minimalno 2 godine	12 mjeseci ukoliko je rok otplate dulji od 2 godine
Rok otplate	Do 5 godina	Do 3 godine	Do 10 godina
Instrumenti osiguranja	Zadužnica, ostali instrumenti osiguranja	Zadužnica, ostali instrumenti osiguranja	Zadužnica, ostali instrumenti osiguranja
Namjena	Osnovna sredstva Obrtna sredstva- do 30% iznosa zajma	Obrtna sredstva- 100% iznosa zajma	Osnovna sredstva Obrtna sredstva- do 30% iznosa zajma

Izvor: *Rad autorice prema HAMAG-BICRO, (https://hamagbicro.hr/financijski-instrumenti/kako-do-%20%20zajma/investicije/esif-mikro-zajam/)*[29]

Analizom djelatnosti ulaganja, najveći broj izdanih ESIF zajmova se odnosi na prerađivačku industriju (192), djelatnost građevinarstva (88), djelatnosti pružanja smještaja, pripreme i usluživanja hrane (81) te ostale uslužne djelatnosti (47). *(Alpeza et al., 2019)*

[29] *https://hamagbicro.hr/financijski-instrumenti/kako-do-%20%20zajma/investicije/esif-mikro-zajam/*

HAMAG-BICRO je agencija koja sudjeluje u postupcima dodjele bespovratnih potpora za sektor malih i srednjih poduzeća u okviru javnih poziva kao što su:

- *„Povećanje razvoja novih proizvoda i usluga koji proizlaze iz aktivnosti istraživanja i razvoja“*
- *„E-impuls“*
- *„Pružanje visokokvalitetnih usluga za male i srednje poduzetnike putem poduzetničkih potpornih institucija (PPI)“*
- *„Internacionalizacija poslovanja MSP-ova putem organizacija za poslovnu podršku“*
- *„Certifikatom proizvoda do tržišta“ (Alpeza et.al., 2019.)*

Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja

Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja je ministarstvo koje ima svoj djelokrug djelovanja a on je sljedeći:

- razvoj i unapređenje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva,
- koristi različite instrumente i mjere gospodarske politike,
- razvoj mikro, malog i srednjeg poduzetništva,
- industrijsku politiku i politiku primjene inovacija i novih tehnologija,
- upravljanje jamstvenim fondom za unapređenje industrije,
- poslove vezane uz primjenu i korištenje prava intelektualnog i industrijskog vlasništva; rudarstvo,
- strategiju olakšavanja i poticanja ulaganja i izvoza. [30]

Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja dodjeljuje bespovratne potpore kroz različite programe kao što su:

- Program „Cjeloživotnog obrazovanja za obrtništvo“
- Program „“Očuvanje i razvoj tradicijskih i umjetničkih obrta”
- Projekt “Naukovanje za obrtnička zanimanja”
- Projekt “Stipendiranje učenika u obrtničkim zanimanjima”
- Program „Razvoj zadružnog poduzetništva“ *(Alpeza et. al, 2019.)*

[30] https://gospodarstvo.gov.hr/o-ministarstvu/9

Jedinice lokalne samouprave

Jedinice lokalne samouprave obuhvaćaju bespovratne potpore koje dodjeljuje Osječko-baranjska županija i Grad Đakovo. Bespovratne potpore se dodjeljuju u svrhu poticanja poduzetništva na razini Osječko-baranjske županije i Grada Đakova za ulaganja u poslovanje po različitim mjerama. Financira se ulaganje u poslovanje u 50% iznosu od uloženog u imovinu ili druge resurse poduzeća.

5.2. EUROPSKI FONDOVI

Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku Uniju 1. srpnja 2013. godine Hrvatska je postala punopravna članica Europske Unije. Za potrebe pristupanja fondovima preduvjet je da svaka država članica sklopi Partnerski sporazum s Europskom komisijom o korištenju strukturnih i investicijskih fondova Europske unije. Partnerski sporazum sadrži strateška područja i prioritete koji su određeni za svaku članicu pri korištenju fondova u svrhu ostvarivanja ciljeva iz Strategije Europa 2020.

Temeljni strateški dokument na razini Europske unije i njezinih država članica je **Strategija Europa 2020**, nasljednica Lisabonske strategije u kojoj su sadržani razvojni ciljevi Europske unije. Središte Strategije Europa 2020 je pametan, održiv i uključiv rast:

- **pametan rast** – predstavlja rast i razvoj gospodarstva koji se temelji na znanju i inovacijama
- **održiv rast** – predstavlja rast sa efikasnom upotrebom energije i resursa, te razvijanje konkurentnog i ekološki prihvatljivog gospodarstva
- **uključiv rast** – predstavlja ekonomiju s visokom stopom zaposlenosti, društvenom i teritorijalnom povezanošću [31]

Institucionalni okvir za provedbu Europskih projekata u Republici Hrvatskoj uspostavljen je 18.07.2014. godine. donošenjem Zakona o uspostavi institucionalnog okvira za provedbu Europskih strukturnih i investicijskih fondova u Republici Hrvatskoj u financijskom razdoblju 2014.- 2020.

[31] *https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Strategija-EUROPA-2020.-hr.pdf*

Usklađenost zakonodavstva i fleksibilnost proračuna važni su preduvjeti koje je Hrvatska zadovoljila postavivši propise i odredbe koje se odnose na višegodišnje planiranje sredstava.

Sporazum o partnerstvu pokriva pet europskih fondova:

- **EUROPSKI FOND ZA REGIONALNI RAZVOJ (EFRR)**
- **KOHEZIJSKI FOND (KF)**
- **EUROPSKI SOCIJALNI FOND (ESF)**
- **EUROPSKI POLJOPRIVREDNI FOND ZA RURALNI RAZVOJ (EPFRR)**
- **EUROPSKI FOND ZA POMORSTVO I RIBARSTVO (EFPR)** [32]

Europski fond za regionalni razvoj

Europski fond za regionalni razvoj (EFRR) jedan je od pet fondova koji imaju zajednički naziv Europski strukturni i investicijski fondovi (ESI fondovi). Europski fond za regionalni razvoj uspostavljen je 1975. godine. Namjena Europskog fonda za regionalni razvoj je pomoć u ispravljanju glavnih regionalnih nejednakosti u Europskoj uniji, pružanjem podrške razvoju i strukturnoj prilagodbi regija. [33]

Ciljevi programa koji su vezani uz Europski fond za regionalni razvoj su:

- jačanje ekonomske i socijalne kohezije
- smanjivanje razlika između regija unutar EU kroz podršku u razvoju i strukturnim prilagodbama regionalnih gospodarstava, prekograničnoj, transnacionalnoj i međuregionalnoj suradnji.

EFRR ima dva glavna cilja za razdoblje od 2014. – 2020. godine:

- ulaganje u rast i zapošljavanje, u cilju jačanja tržišta rada i regionalnih gospodarstava
- europsku teritorijalnu suradnju, u cilju jačanja prekogranične, transnacionalne i međuregionalne suradnje unutar Europske Unije. [34]

[32] *https://efondovi.mrrfeu.hr/MISCMS/operativni-programi*

[33] *http://europski-fondovi.eu/program/europski-fond-za-regionalni-razvoj*

[34] *https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/95/europski-fond-za-regionalni-razvoj-efrr-*

Tematski ciljevi koji mogu koristiti EFRR kao izvor financiranja:

- istraživanje i razvoj te inovacije
- poboljšani pristup informacijskim i komunikacijskim tehnologijama te veću kvalitetu tih tehnologija
- klimatske promjene i prijelaz na gospodarstvo s niskim udjelom ugljika
- poslovnu podršku malim i srednjim poduzećima
- usluge od općeg gospodarskog interesa
- telekomunikacijska, energetska i prijevozna infrastruktura
- povećanje kapaciteta institucija i učinkovita javna administracija
- zdravstvena, obrazovna i socijalna infrastruktura
- održivi urbani razvoj. [35]

Korisnici Europskog fonda za regionalni razvoj mogu biti:

- istraživački centri, lokalne i regionalne vlasti, škole, korporacije, trening centri, državna uprava, **mala i srednja poduzeća**, sveučilišta i udruge
- javna tijela, određene organizacije privatnog sektora (osobito mala poduzeća), nevladine organizacije i volonterske organizacije
- strane tvrtke s bazom u regiji koja je pokrivena određenim operativnim programom pod uvjetom da zadovoljavaju europska pravila javne nabave. [36]

Europski projekti za male i srednje poduzetnike

Europski fondovi su određeni sedmogodišnjim financijskim omotnicama. Financijska omotnica koja predstavlja aktualno sedmogodišnje razdoblje je od 2014.-2020. godine. S obzirom da 2020. godina predstavlja kraj navedene financijske omotnice ostalo je malo otvorenih projekata iz Europskih strukturnih fondova na koje bi mogli aplicirati mikro i mali poduzetnici. Poduzetnici se moraju pripremati za novu financijsku omotnicu 2021.- 2027. kojom će Europska unija ponuditi mnoštvo novih programa i projekata u svim segmentima za potrebe hrvatskog gospodarstva.

[35] *https://www.eu-projekti.info/fond/europski-fond-za-regionalni-razvoj/*
[36] *https://projekti.hr/hr/program-financiranja/europski-fond-za-regionalni-razvoj*

Natječaji iz Europskih fondova koji su otvoreni za mikro i male poduzetnike do kraja 2020. godine i početka 2021. godine su:

- ***„Povećanje energetske učinkovitosti i korištenja obnovljivih izvora energije u proizvodnim industrijama“***, poziv je otvoren od 15.10. 2020. do 25.01.2021. godine sa alokacijom od 266.000.000,00 kn.
- ***„Jačanje poslovanja društvenih poduzetnika – faza I“*****,** poziv je otvoren od 21.05.2019.godine do 31.12.2020. godine sa alokacijom od 100.010.000,00 kn.
- ***„Znakovi kvalitete“,*** poziv je otvoren od 10.09.2018.godine do 31.12. 2020. godine sa alokacijom od 50.000.000,00 kn.
- ***„Inovacijski vaučeri za MSP-ove*****“,** poziv je otvoren od 21.05.2018. godine do 31.12.2020. godine sa alokacijom od 7.500.000,00 kn [37]

Mikro poduzetnici u svom poslovanju uvijek nastoje povećati svoju financijsku performansu kako bi mogli ulagati u daljnji rast poduzeća kroz nove investicije. U sljedećoj tablici (Tablica 6) prikazani su otvoreni i privremeno zatvoreni natječaji za male i srednje poduzetnike za 2020. godinu.

[37] *https://strukturnifondovi.hr/en/natjecaji/?filter_natjecaj=true&statusi-natjecaja-tag=false&tipovi-natjecaja-tag=false&podrucja-natjecaja-tag=false&prijavitelji-natjecaja-tag=321&op-tag%5B%5D=false&op-tag%5B%5D=false*

Tablica 6. Natječaji za male i srednje poduzetnike iz europskih fondova

Naziv natječaja	Prijavitelji	Alokacija (u kn)	Način prijave	Ciljevi natječaja
Inovacijski vaučeri za MSP-ove	Mali i srednji poduzetnici	**50.000.000,00**	Otvoreni poziv	Pružanje stručne podrške MSP-ovima za troškove testiranja, ispitivanja, demonstracijskih aktivnosti
Znakovi kvalitete	Mali i srednji poduzetnici	7.500.000,00	Privremeno zatvoren poziv	Povećanje prepoznatljivosti kvalitete usluga i proizvoda MSP-ova, osiguranje preduvjeta za povećanje prihoda od prodaje i izvoza
Inovacije novoosnovanih MSP-ova -II faza	Mali i srednji poduzetnici	150.000.000,00	Privremeno zatvoren poziv	Poticanje inovativnosti novoosnovanih MSP-ova, uvođenje tržištu
Internacionalizacija poslovanja MSP-ova – Faza 2	Mali i srednji poduzetnici	134.000.000,00	Privremeno zatvoren poziv	Povećanje sposobnosti hrvatskog gospodarstva za sudjelovanje na globalnim tržištima kroz predstavljanje na međunarodnoj i poslovnoj zajednici u inozemstvu.
Certifikacijom proizvoda do tržišta	Mali i srednji poduzetnici	30.000.000,00	Privremeno zatvoren poziv	Primjena normi s tehnološkim rješenjem, pridonijeti aktivnostima MSP-ova da dokazom kvalitete i pouzdanosti svojih proizvoda osiguraju povećanje izvoza

Izvor: *Izrada autora prema otvorenim natječajima na internet stranici strukturnih fondova 38*

[38] *https://strukturnifondovi.hr/en/natjecaji/?filter_natjecaj=true&statusi-natjecaja-tag=false&tipovi-natjecaja-tag=false&podrucja-natjecaja-tag=false&prijavitelji-natjecaja-tag=322&op-tag%5B%5D=false&op-tag%5B%5D=false#*

6. ANALIZA POTENCIJALA ZA RAST PODUZEĆA VE-ST j.d.o.o.

Na temelju teoretskog okvira danog u prvom dijelu rada, u ovom dijelu rada napravljena je analiza potencijala za rast malog poduzeća VE-ST j.o.o. U analizi je primarno korišten Gibbov model za procjenu potencijala rasta, ali i drugi alati, kao što je PEST analiza, Porterov model konkurentskih snaga, SWOT analiza i sl. U ovom dijelu rada analizirane su i mogućnosti korištenja nacionalnih i europskih fondova za financiranje rasta malih i srednjih poduzeća. Na kraju rada napravljen je zaključak o postojanju potencijala za rast poduzeća VE-ST j.d.o.o. i date su odgovarajuće preporuke za poboljšanje budućeg poslovanja.

6.1. Povijest i poslovanje poduzeća VE-ST j.d.o.o.

Poduzeće VE-ST j.d.o.o. osnovano je 2017. godine u Satnici Đakovačkoj. Osnivači poduzeća VE-ST j.d.o.o. su dvojica mladih ljudi, V.B. i S.K. Vlasnici su dali sve potrebne informacije o poslovanju svoje tvrtke, od financijskog do radnog kapitala ali su zahtijevali da se njihova imena u ovom radu ne navode punim nazivom nego početnim slovima njihovog imena i prezimena.

Osnovna djelatnost poduzeća prema NKD-u je **4120** – gradnja stambenih i nestambenih zgrada. Graditeljstvo je gospodarska djelatnost vezana za planiranje, projektiranje, gradnju, održavanje, te proizvodnju građevinskih proizvoda. Poduzeće se bavi gradnjom stambenih i nestambenih zgrada, te obavlja i druge građevinske poslove kao što su radovi na novim građevinama, popravke, nadogradnju i preinake, podizanje montažnih zgrada ili drugih građevina na gradilištu od prethodno izrađenih dijelova i gradnju privremenih građevina. Vlasnici su po struci zidar i soboslikar.

Poduzetnička priča započinje 2016. godine kada dvojica prijatelja i radnih kolega dolaze na ideju da se okušaju u poduzetničkim vodama. Nakon petnaest godina radnog iskustva u drugim građevinskim poduzećima, dva mlada čovjeka inspirirana poduzetništvom otvaraju svoju tvrtku. U samom početku, u poduzeću su bili zaposleni samo vlasnici ali vrlo brzo se javlja potreba za još djelatnika.

Gospodin V. B. siguran je u rast svoje tvrtke jer građevinski sektor ima konstantni rast i razvoj. On to ocjenjuje i po opsegu ugovorenog posla jer ima ugovorene poslove za najmanje godinu dana. Zbog porasta obima posla konstantno povećava broj djelatnika. Danas poduzeće posluje s devet zaposlenih, jedan je građevinski

inžinjer i projektant u poduzeću a ostali radnici su svi sa četverogodišnjom i trogodišnjom srednjom školom. Tvrtka radi za privatne investitore, obavlja poslove za državu u smislu održavanja radova iz energetske obnove privatnih kuća i javnih institucija. Vlasnici tvrtke ugovaraju poslove kao kooperanti sa velikim građevinskim tvrtkama koje su u nemogućnosti odraditi dogovorene poslove zbog velike količine ugovorenih poslova u budućnosti.

6.2. Postojeća performansa poduzeća

Gibbov model rasta služi za analizu potencijala rasta poduzeća. Sastoji se iz četiri razine analize: prva razine se odnosi na analizu trenutne performance poduzeća (situacijska analiza), druga razina se odnosi na analizu baze potencijala za rast, treća razina na analizu specifičnih projekata rasta poduzeća, a četvrta razina analizira stratešku svjesnost poduzeća.

Analiza trenutne performance poduzeća sastoji se od analize tržišne performance, proizvodne performance i financijske performance poduzeća.

6.2.1. Tržišna performansa

Poduzeće VE-ST j.d.o.o. je tvrtka koja je u razvitku, posluje 3,5 godine i u tom kratkom periodu ostvarila je značajne prihode i ekonomski rast. Poduzeće VE-ST j.d.o.o. posluje u gradnji stambenih i nestambenih zgrada koja je dio građevinske industrije. U posljednje tri godine građevinarstvo je krenulo uzlaznom putanjom a upravo nedostatak radnika jedan je od problema koji sputava pun razvoj građevinske djelatnosti.

Prema zadnjim dostupnim podacima Državnog zavoda za statistiku [39], građevinarstvo je u strukturi ukupnog gospodarstva u prvoj polovici 2019. godine sudjelovalo s udjelom od oko 4,8 posto (Tablica 7). Broj zaposlenih je u ovoj djelatnosti u lipnju 2019.godine iznosio **101.374** što čini 7,1 posto ukupnog broja zaposlenih u Republici Hrvatskoj. Istovremeno je od ukupnog broja zaposlenih u građevinskom sektoru njih 78, 9 posto bilo zaposleno u pravnim osobama, a 21,1 posto u obrtima.

[39] *https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_Gradevinarstvo-2019.pdf*

Tablica 7. ***Glavni sektorski pokazatelji***

Godina	2016.	2017.	2018.	2019.
Udio u BDP-u (u %)	**4,3**	4,3	4,4	**4,8** (siječanj- lipanj)
Udio u ukupnoj zaposlenosti	6,5	6,8	7,0	**7,1** (lipanj)
Obujam građevinskih radova (postotna prom.)	2,7	1,7	5,0	9,7 (siječanj-srpanj)
Broj zaposlenih (postotna promjena)	-0,2	3,0	4,3	**3,9** (lipanj)
Završeni stanovi (postotna promjena)	-3,1	8,8	19,4	-
Cijena prodanih stanova (postotna promjena)	-6,1	7,0	6,8	12,1 (siječanj-lipanj)

Izvor: *Rad autora prema https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_Gradevinarstvo-2019.pdf* [40]

Tržišna performanca poduzeća ovisi o okruženju u kojem poduzeće posluje. Okolina poduzeća se definira kao set vanjskih i unutarnjih faktora koji utječu na put poduzeća prema ostvarenju vlastitih ciljeva. (*Buble, et.al., 2005.*). Okolinu poduzeća dijelimo na vanjsku ili eksternu i unutarnju ili internu. Za analizu makro okoline poduzeća VE-ST j.d.o.o. koristit ćemo PEST analizu, a za analizu poslovne okoline poduzeća Porterov model konkurentskih snaga.

[40] *https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_Gradevinarstvo-2019.pdf*

PEST analiza

PEST analiza je analiza makro okoline poduzeća. Sastoji se iz analize političko-pravnog, ekonomskog, sociološkog i tehnološkog okruženje koji utječu na poslovanje poduzeća u jednoj zemlji. Navedena analiza predstavlja temelj za strateško planiranje. PEST analiza pomaže da shvatimo makro okolinu poduzeća te daje pregled vanjske situacije koja utječe na promatrano poduzeće i kojoj se poduzeće mora prilagoditi.

Političko-pravno okruženje – vladini propisi i pravna pitanja utječu na sposobnost tvrtke da bude profitabilna i uspješna a ovaj faktor PEST analize promatra način na koji se to može dogoditi. Pitanja koja se moraju uzeti u obzir uključuju porezne smjernice, zaštitu autorskih prava i vlasništva, političku stabilnost, trgovinske propise, socijalnu politiku i politiku zaštite okoliša, zakone o zapošljavanju i sigurnosne propise. Poduzeća bi također trebala razmotriti strukturu moći na lokalnom i državnom nivou te razmotriti kako promjene vlasti mogu utjecati na njihovo poslovanje. U interesu države je da potiče građevinski sektor, posebno sada nakon prirodne katastrofe i potresa koji se dogodio u Zagrebu, Petrinji, Sisku i okolici. Građevinski sektor je okosnica obnove i razvitka stanogradnje koji kasnije utječe na ekonomsko okruženje i sociološko/demografsko okruženje.

Ekonomsko okruženje – ekonomski faktor ispituje vanjske ekonomske probleme koji mogu igrati ulogu u uspjehu tvrtke. Za ovu analizu treba pogledati kamatne stope, tečaj, inflaciju, nezaposlenost, bruto domaći proizvod, dostupnost kredita te status srednje klase. Zbog specifičnosti gospodarskog vremena i utjecaja korona krize na cjelokupno svjetsko gospodarstvo kriza je utjecala i na hrvatsko gospodarstvo. Što se tiče nezaposlenosti, ona je indikator koji je porastao zbog utjecaja krize, jedino su kamatne stope na plasman kredita ostale iste, čak su i smanjene, samo što su pooštreni uvjeti dobivanja kredita.

Sociološko/demografsko okruženje – ovaj element okruženja se odnosi na društvene i kulturne norme, običaje i ponašanje potrošača. Analizom ovog okruženja poduzeća dolaze do razumijevanja potreba potrošača, navika pri kupovini, što ih potiče na kupnju i sl. Važni indikatori, koje bi trebalo analizirati su: demografija, stopa rasta stanovništva, dobne skupine, stavovi prema poslu i trendovi na tržištu rada.

Prema istraživanju Ekonomskog instituta u Zagrebu *(Tkalec, Vizek i Žilić 2018)* ukupna vrijednost transakcija nekretnina u 2017. godini iznosila je 27,8 milijardi kuna što je za **7,7 posto bruto domaćeg proizvoda Republike Hrvatske** u toj godini. Najznačajniji udio u toj vrijednosti imaju stanovi. Oni predstavljaju iznos od 35,4 posto vrijednosti ugovorenih transakcija zatim slijede nekretnine, građevinska zemljišta i poslovni prostori.[41]

Potencijalni kupci u Hrvatskoj prema gore navedenim podacima najviše traže i kupuju stanove posebice u Zagrebu i velikim gradovima.

Tehnološko okruženje - tehnologija igra ogromnu ulogu u poslovanju i može na nju utjecati negativno ili pozitivno. Specifične stavke koje je potrebno pažljivo ispitati, uključuju vladine troškove za tehnologijska istraživanja, životni ciklus trenutne tehnologije, ulogu interneta i promjene koje se odnose na njega te utjecaj potencijalnih promjena u informacijskoj tehnologiji. Građevinarstvo je sektor u kojem tehnologija ima važnu ulogu i u kojem se tehnologija relativno brzo mijenja. Najnoviji tehnološki trendovi u građevinarstvu su dronovi i autonomni strojevi te kupnja novih računalnih programa koji se koriste u građevinarstvu koji moraju biti jednostavni za korištenje, cjenovno pristupačni i funkcionalni.[42]

Porterov model pet sila

M. Porter je razvio model kojim se na osnovu pet sila može odrediti intenzitet konkurentnosti i privlačnosti nekog tržišta. (*Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. 2014.)* Analiza i planiranje unutar poduzeća započinju procesom definiranja strategije, odnosno postavljanjem misije, vizije i ciljeva poduzeća do oblikovanja i implementacije odgovarajuće strategije. Porter smatra da je osnovni cilj ove analize pronaći poziciju u industriji/djelatnosti u kojoj se poslovna organizacija može najbolje uspješno obraniti od djelovanja ostalih sudionika i/ili gdje najbolje može utjecati na njih u svoju dugoročnu korist. (*Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014.): Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, Institut za inovacije, Zagreb, str. 93)*.

[41] *https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_gradevinarstvo_listopad-2018.pd*
[42] *http://www.casopis-gradjevinar.hr/assets/Uploads/JCE-72-2020-11-9-Sponzor-1.pdf*

To su sljedeći sudionici:

- **Ulazak novih konkurenata**
- **Opasnost od supstituta**
- **Pregovaračka moć kupca**
- **Pregovaračka moć dobavljača**
- **Suparništvo među postojećim konkurentima**

Trenutni konkurenti poduzeću VE-ST j.d.o.o. su mikro poduzeća koja se bave građevinskim poslovima gradnje stambenih i nestambenih zgrada na području Đakovštine, Osječko-baranjske županije i područja cijele Slavonije i Baranje. Na području grada Đakova ima dosta malih poduzeća (do 20 zaposlenih) u građevinskom sektoru koji predstavljaju konkurenciju poduzeću VE-ST j.d.o.o., neki od njih su: Nikačević d.o.o., Nasip d.o.o., Tegrad d.o.o., Invest-gradnja zidarsko fasaderski obrt vl. Joso Pejić, o. Tvrtke Nikačević, d.o.o. Tegrad d.o.o., Nasip d.o.o. su tvrtke koje imaju oko dvadesetak zaposlenih i mogu konkurirati poduzeću VE-ST j.d.o.o. u većim poslovima kao što je gradnja visokih stambenih zgrada, gradnja većih nekretnina a manje nekretnine navedena poduzeća mogu sagraditi i adaptirati u kraćem vremenskom roku od promatranog poduzeća zbog većih ljudskih kapaciteta koji su zaposleni u poduzeću. Invest-gradnja zidarsko fasaderski obrt vl. Joso Pejić je jedan manji obrtnik koji u svom obrtu ima pet zaposlenih i predstavlja konkuretsku prijetnju poduzeću VE-ST j.d.o.o. ako se uzme u obzir izgradnja manjih obiteljskih kuća.

Novi konkurenti su svi potencijalni obrti i poduzeća koji će u skorije vrijeme krenuti sa radom ili su nedavno krenuli. Nažalost zbog epidemije korona virusom u Hrvatskoj su privremeno bile ukinute potpore za samozapošljavanje Hrvatskog zavoda za zapošljavanje pa su mnogi konkurenti pričekali dok su se mjere za samozapošljavanje opet aktivirale jer je to odlična financijska injekcija za početak rada. Inače, ulazak u građevinski sektor zahtijeva velika financijska sredstva, znanje i opremu i novim poduzećima nije jednostavno ući, ukoliko nemaju zadovoljene ove uvjete. Ipak, u sektoru postoji relativno velika konkurencija poduzeća i opstanak na tržištu nije jednostavan ukoliko poduzeće ne pronađe osnovu za stvaranje konkurentske prednosti.

Sirovine, odnosno građevinski materijal potreban za rad tvrtka VE-ST j.d.o.o. nabavlja od lokalne tvrtke Crnov-commerce iz Đakova, s kojom odlično surađuje. S obzirom na dosadašnju suradnju već tri godine imaju posebne uvjete pri kupnji, dodatne rabate i popuste. Vlasnici poduzeća naglašavaju da ukoliko bi se dobavljač građevinskim materijalom našao u problemima lako bi pronašli drugog jer ima još puno trgovina na prostoru Đakovštine koje prodaju građevinski materijal kao što su: MC PLUS d.o.o., MD profil, Mlaco d.o.o. i dr.

Glavni kupci odnosno klijenti za koje radi tvrtka VE-ST j.d.o.o. su vlasnici privatnih objekata koji grade kuće i druge nastambe, zatim Osječko-baranjska županija koja preko ESI fondova uređuje škole, Domove zdravlja i druge javne ustanove. U zimskom periodu tvrtka VE-ST j.d.o.o. gradi apartmane i druge objekte na moru jer je u vrijeme turističke sezone zabranjena gradnja, reparacija i adaptacija na moru.

Analiza industrije je analiza koja pomaže poduzetniku u donošenju odluke koliko je industrija atraktivna i može li se i na koji nači ostvariti konkurentska pozicija u toj industriji. Tablicom 8. procjenjuje se privlačnost građevinske grane pomoću „Pet modela“. Na temelju analize, može se zaključiti da građevinarstvo nije atraktivna industrija. Neatraktivnom ju čine velika početna financijska ulaganja u opremu i strojeve, velika konkurencija na tržištu, monopol dobavljača s visokim cijenama u prodaji građevinskog materijala.

Tablica 8. Procjena privlačnosti grane pomoću modela „Pet snaga“

Konkurentske snage	Nivo prijetnje profitabilnosti grane		
	Nizak	Umjeren	Visok
Prijetnja od supstituta	**-**		
Prijetnja od novih konkurenata		**0**	
Postojeći konkurenti			**+**
Pregovaračka snaga kupaca		**0**	
Pregovaračka snaga dobavljača			**+**

Izvor: Rad autorice

Industriju možemo analirati i analizom trendova. Prikaz trendova i stanja u određenim industrijama daju sektorske analize.

Sektorske analize prate trendove, stanje i poslovne događaje u sljedećim sektorima: turizam, trgovina na malo, telekomunikacije, hrana i piće, farmaceutska industrija, građevinarstvo, promet i energetika. [43]

Nažalost, najsvježiji podaci za sektorsku analizu u građevinarstvu su iz studenog 2019. godine. Iz sektorske analize za građevinarstvo, može se zaključiti: kretanja u građevinarstvu ukazuju na nastavak rasta aktivnosti. Nakon šest godina krize koja je obilježena značajnim padom građevinskih radova i zaposlenosti, 2015. i 2016. godina donijele su najprije usporavanje negativnih trendova, a potom i prve znakove oporavka. U 2017. godini došlo je do rasta aktivnosti. Rezultati analize glavnih sektorskih pokazatelja u 2018. godini i u prvih sedam mjeseci 2019. godine ukazuju na nastavak pozitivnih kretanja u građevinskom sektoru. Takvi se trendovi mogu objasniti zaustavljanjem nepovoljnih kretanja na razini ukupnog gospodarstva, ali i već dosegnutom niskom razinom aktivnosti u građevinskom sektoru. Dodatni impuls pozitivnim kretanjima u 2018. godini dao je nastavak rasta aktivnosti u drugim sektorima, prije svega u turizmu, prijevozu i industriji. To je pridonijelo povećanju izgradnje hotela, izgradnje zgrada za promet i komunikacije te izgradnje industrijskih zgrada i skladišta. Nasuprot tome, tu postoje i određeni nedostaci u građevinskom sektoru kao što su:

- **nedostatak velikih infrastrukturnih projekata** (uz iznimku izgradnje Pelješkog mosta), relativno pesimistična očekivanja sektora stanovništva,
- **negativna demografska slika** praćena odljevom mladih ljudi iz zemlje koja , uvelike pridonosi izostanku snažnijeg zamaha građevinskog sektora. U proteklih nekoliko godina ovaj sektor je pretrpio velike gubitke koji su se prije svega očitovali u značajnom padu obujma građevinskih radova i zaposlenosti. Promatrajući tržište rada vidi se kako je smanjenje nezaposlenosti znatno eće od povećanja zaposlenosti što govori o odljevu radne snage iz Hrvatske. [44]

[43] *https://www.eizg.hr/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/616*

[44] *https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_Gradevinarstvo-2019.pdf*

6.2.2. Proizvodna performansa

Poduzeće VE-ST j.d.o.o. se bavi pružanjem usluga građenja tako da se proizvodna performansa odnosi na način na koji je organizirano pružanje usluga. Vlasnici poduzeća VE-ST j.d.o.o. dogovaraju nove poslove u dogovoru sa građevinskim projektantom koji izrađuje studije isplativosti kako bi na početku ugovaranja poslova došli do vrijednosti koje im donose dobit odnosno zaradu. Ako se utvrdi pozitivna vrijednost u planiranju novih poslova tada slijede dogovori između potencijalnih kupaca i vlasnika tvrtke. Kako je poduzeće opremljeno sa dovoljnom opremom za rad od sitnog inventara do velikih strojeva, dobrim i kvalitetnim ljudskim kadrovima većina poslova koja se nudi na tržištu usluga građenja i renoviranja je izvediva. To podrazumijeva gradnju novih stambenih objekata, adaptaciju starih građevinskih objekata i drugo. Odabirom dobrih dobavljača u nabavci materijala koji im je potreban za rad, stabilnim cijenama i dobrom organizacijom ljudskog potencijala osiguran je rast i razvoj. Kvaliteta obavljenih poslova poduzeća VE-ST j.d.o.o. je opravdana konstantnim ugovaranjem novih poslova posebice obiteljskih kuća gdje potencijalni kupci jedni od drugih dolaze do informacija o kvaliteti i brzini obavljenih poslova poduzeća VE-ST j.d.o.o.

Tvrtka VE-ST j.d.o.o. je spremna na uvođenje novih tehnologija i strojeva u svoje poslovanje, uvođenje novih alata i opreme koja stalno napreduje i skraćuje vrijeme rada. U prošloj godini poduzeće je investiralo financijska sredstva u građevinski stroj koji im je potreban u iskopima, rušenju i adaptaciji građevinskih objekata. Vlasnici su procijenili da im je stroj za iskope potreban u poslovanju, jedan od vlasnika je položio vozački ispit za građevinske strojeve i on sada obavlja poslove iskopa i adaptacije.

6.2.3. Financijska performansa

Financijska izvješća predstavljaju glavni izvor informacija o poslovanju pojedinog poduzeća. Riječ je prvenstveno o informacijama o prošlim aktivnostima i njihovim rezultatima što treba imati na umu jer dobri povijesni rezultati ne znače da će poduzeće i u budućnosti dobro poslovati, kao što ni lošiji rezultati ne znače nužno da će se takav trend nastaviti i u buduće. Temeljna financijska izvješća su: **bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanim tokovima, izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti, izvještaj o promjenama kapitala.** (*Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.)*

Poduzetnik je dužan prikupljati i sastavljati knjigovodstvene isprave, voditi poslovne knjige i sastavljati financijske izvještaje sukladno Zakonu o računovodstvu i na temelju donesenih propisa poštivati standarde financijskog izvještavanja i načela urednog knjigovodstva.

Bilanca je jedan od najbitnijih financijskih izvještaja koji predstavlja podlogu za financijsku analizu i ocjenu sigurnosti poslovanja. Bilanca se sastoji iz dva dijela, aktive i pasive. (Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.) Analiza financijskih izvještaja)

Aktiva bilance se sastoji od imovine koja se prikazuje u dva kriterija; oblik u kojem se pojavljuje materijalna i nematerijalna imovina, te period u kojem se pojavljuje - kratkotrajna i dugotrajna imovina. Imovina može biti u fizičkom obliku kao što su: zgrade, strojevi, zalihe robe ali može biti i u obliku prava ili vrijednosnih papira.

Pasiva bilance se sastoji od obveza i kapitala.

Račun dobiti i gubitka je prikaz prihoda, rashoda i financijskog rezultata u određenom vremenskom razdoblju. Riječ je o izvještaju o uspješnosti poslovanja, koji korisnicima ovog izvještaja pruža informacije o profitabilnosti poduzeća odnosno o učinkovitosti upotrebe resursa poduzeća. Prihodi poduzeća reflektiraju se kroz povećanje imovine ili smanjenja obveza, te se na taj način povećava kapital tj. ostvaruje dobit. Suprotno tome, rashodi se odnose na smanjenje imovine i stvaranje obveza, što rezultira smanjenjem kapitala te gubitkom. Važno je napomenuti da prihod nije novčani primitak, pa tako i rashod nije novčani izdatak. (Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.) Analiza financijskih izvještaja)

Izvještaj o novčanom toku – predstavlja izvješće koje se temelji na načelu blagajne, prikazuje primitke i izdatke novca a sastavlja se po direktnoj i indirektnoj metodi. Ovo je jedan od najvažnijih izvještaja za malo poduzeće jer govori o sposobnosti poduzeća da podmiri tekuće obveze, odnosno govori o likvidnosti poduzeća.

Izvještaj o promjenama kapitala – je izvještaj koji prikazuje promjene kapitala od početka do kraja obračunskog razdoblja. Promjene na stavkama kapitala mogu biti sljedeće: neto dobit, dodatna ulaganja vlasnika, revalorizacijske rezerve, itd.

Vertikalna i horizontalna analiza bilance

Kroz ovaj rad analizirana su se sljedeća financijska izvješća: Bilanca i Račun dobiti gubitka poduzeća VE-ST j.d.o.o. pomoću vertikalne i horizontalne analize.

Tablica 9. Vertikalna analiza poduzeća VE-ST j.d.o.o.

VEST j.d.o.o.	**VERTIKALNA ANALIZA**		
BILANCA	**2017**	**2018**	**2019**
A) POTRAŽI. ZA UPISANI A N.K.			
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	37,28%	44,67%	41,72%
I. NEMATERIJALNA IMOVINA			
II. **MATERIJALNA IMOVINA**	37,28%	44,67%	41,72%
III. DUGOTRAJNA FINAN. IMO.			
IV. POTRAŽIVANJA			
V. ODGOĐENA POR. IMOVINA			
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	6,35%	55,33%	58,28%
I. ZALIHE	0,15%	1,9%	32,73%
II. POTRAŽIVANJA	42,87%	42,68%	8,89%
III. KRATKOTRAJNA FINA. IMOVINA			16,76%
IV. NOVAC U BANCI BLAGAJNI	20,44%	10,75%	0,00 %
D) PLAĆENI TROŠK. BU. R. I OB. P.			
E) UKUPNA AKTIVA	100%	100%	100%
F) IZVAN BILANCNI ZAPISI			
A) KAPITAL I REZERVE	39,64%	40,12%	22,20%
I. TEMELJNI UPISANI KAP.	0,01%	0,06%	0,03%
II. KAPITAL I REZERVE			
III. REZERVE IZ DOBITI	0,00 %	3,7%	5%
IV. REVALORI. REZERVE			
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PR. GUB.	0,00 %	1,1	14,98%
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLO. GOD.	39,5%	26,13%	2.19 %
VII.MANJINSKI INTERES			
B) REZERVIRANJA			
C) DUGOROČNE OBVEZE	0,00 %	10,36%	20,7%
D) KRATKOROČNE OBVEZE	60,36%	48,68%	57,08%
E) ODGOĐENO PL. TR. I PR. B. RAZ			
F) UKUPNO PASIVA	100%	100%	100%

Tablica 10. Horizontalna analiza poduzeća VE-ST j.d.o.o.

VEST j.d.o.o..	**HORIZONTALNA ANALIZA**	
BILANCA	*2018/2017*	*2019/2018*
A) POTRAŽI. ZA UPISANI A N.K.		
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	68.77 %	91,22%
I. NEMATERIJALNA IMOVINA		
II. MATERIJALNA IMOVINA	68.77 %	91,22%
III. DUGOTRAJNA FINAN. IMO.		
IV. POTRAŽIVANJA		
V. ODGOĐENA POR. IMOVINA		
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	57,08%	115,6%
I. ZALIHE	97.00 %	3.421%
II. POTRAŽIVANJA	64.42 %	-57,84%
III. KRATKOTRAJNA FINA. IMOVINA		0,00 %
IV. NOVAC U BANCI BLAGAJNI	28,78 %	0,00 %
D) PLAĆENI TROŠK. BU. R. I OB. P.		
E) UKUPNA AKTIVA	62,58 %	104,74%
F) IZVAN BILANCNI ZAPISI		
A) KAPITAL I REZERVE	176,14%	10,97%
I. TEMELJNI UPISANI KAP.	0, 00%	0,00%
II. KAPITAL I REZERVE		
III. REZERVE IZ DOBITI	0,00 %	176,81%
IV. REVALORI. REZERVE		
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PR. GUB.	0,00 %	176,8%
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSL GOD.	76,8%	-82,8%
VII. MANJINSKI INTERES		
B) REZERVIRANJA		
C) DUGOROČNE OBVEZE	0,00 %	309,2%
D) KRATKOROČNE OBVEZE	53.60%	140,12%
E) ODGOĐENO PL. TR. I PR. B. RAZ		
F) UKUPNO PASIVA	62.58%	104,74%
G) IZVAN BILANČNI ZAPISI		

Analiza bilance:

Pogledamo li izračune i omjere za horizontalnu i vertikalnu analizu bilance (Tablica 9. i 10.) poduzeća VE-ST j.d.o.o. u aktivi možemo uočiti da je dugotrajna imovina rasla u 2017., 2018., i 2019. godini. Kod kratkotrajne imovine odnos 2019. i 2018. u odnosu na 2017.godinu pokazuje veliko povećanje. Povećanje u dugotrajnoj imovini se sastoji od povećanja materijalne imovine (alata, zemljišta). Kratkotrajna imovina se također povećavala. Ako promatramo povećanje u kratkotrajnoj imovini možemo vidjeti da je došlo do povećanja zaliha, sirovina i materijala u 2019. u odnosu na 2018. godinu. Smanjila su se potraživanja od kupaca u 2019. godini u odnosu na 2018. godinu. Pogledamo li pasivu poduzeća VE-ST j.d.o.o. odnosno udio kapitala i obveza možemo vidjeti da kapital i rezerve i dobit čine najveći dio za 2017. i 2018. godinu a u 2018. i 2019.godini dolazi do značajnog porasta kratkoročnih obveza, došlo je i do velikog smanjenje kapitala i rezervi. Dugoročne obveze (obveze prema bankama i zajmovima) i kratkoročne obveze rastu, pogotovo u 2019. godini na stavci obveza prema dobavljačima.

Analiza računa dobiti i gubitka

Nakon provedene horizontalne i vertikalne analize bilance napravljeno je isto za račun dobiti i gubitka (Tablica 11 i Tablica 12.) koja također pokazuje uspješnost poslovanja poduzeća za određeno razdoblje. Osnovni elementi računa dobiti i gubitka su prihodi, rashodi i njihova razlika kroz dobit ili gubitak.

Tablica 11. Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća VE- ST j.d.o.o.

VE-ST j.d.o.o.	VERTIKALNA NALIZA		
RAČUN DOBITI I GUBITKA	2017	2018	2019
I. POSLOVNI PRIHODI	99,99%	99,99%	99,99%
II. POSLOVNI RASHODI	99,96%	99,80%	99,91%
III. FINANCIJSKI PRIHODI	0,00%	0,00%	0,00%
IV. FINANCIJSKI RASHODI	0,04%	0,20%	0,09%
V. UDIO U DOBITI OD PRIDR. POD.			
VI. UDIO U GUBITKU OD PRIDR. POD.			
VII. IZVANREDNI – OSTALI PRIHODI			
VIII. IZVANREDNI – OSTALI RASHODI			
IX. UKUPNI PRIHODI	100%	100%	100%
X. UKUPNI RASHODI	81,36%	89,15%	98,45%
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVA.	81,36%	10,84%	1,54%
XII. POREZ NA DOBIT (u kn)	2,24%	1,30%	0,19%
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	16,40%	9,54%	1,36%

Tablica 12. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća VE- ST j.d.o.o.

VE-ST j.d.o.o.	HORIZONTALNA ANALIZA	
RAČUN DOBITI I GUBITKA	2018/2017	2019/2018
I. POSLOVNI PRIHODI	203,90%	20,45%
II. POSLOVNI RASHODI	232,50%	33,15%
III. FINANCIJSKI PRIHODI	-50%	0,00%
IV. FINANCIJSKI RASHODI	1501%	-42,13%
V. UDIO U DOBITI OD PRIDR. PODUZ.		
VI. UDIO U GUBITKU OD PRIDR. POD.		
VII. IZVANREDNI – OSTALI PRIHODI		
VIII. IZVANREDNI – OSTALI RASHODI		
IX. UKUPNI PRIHODI	203,90%	20,45%
X. UKUPNI RASHODI	233,02%	33,01%
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOR.	76,80%	-82,80%
XII. POREZ NA DOBIT (u kn)	76,81%	-82,80%
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	76,80%	-82,80%

Analiza računa dobiti i gubitka:

Iz Tablice 11. i 12. vidljivo je da tijekom trogodišnjeg promatranog razdoblja najveći udio u ukupnim prihodima čine poslovni prihodi 99.99 % (2017- 2019) godine. U računu dobiti i gubitka može se uočiti veliko povećanje prihoda od prodaje 2017., 2018. i 2019. godine. Pogledamo li kretanje prihoda tijekom vremena možemo istaknuti da je stopa prihoda smanjena, prihod je u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu rastao 203.9 % ali u 2019. godini u odnosu na 2018. godinu rastao , ali samo za 20 %. Također se može vidjeti da postoji trend smanjenja dobiti . Nakon napravljene horizontalne i vertikalne analize kojom su se međusobno usporedili elementi izvještaja jedne godine i horizontalne analize kojom su se utvrdile promjene na pojedinim pozicijama tijekom određenog vremena potrebno je i izračunati financijske pokazatelje kako bi se dobila prava financijska slika poduzeća VE-ST j.d.o.o.

Financijski pokazatelji na primjeru poduzeća VE-ST j.d.o.o.

Financijski pokazatelji su izuzetno bitni pokazatelji jer nam govore koliko je poduzeće u stanju podmiriti svoje obveze, aktivirati svoju imovinu dugotrajnu i kratkotrajnu imovinu, naplatiti na vrijeme svoja potraživanja, obrnuti zalihe i nezaobilazan su instrument u analizi resursa poduzeća. Jednostavnost njihova oblikovanja dovodi nas do mnoštva pokazatelja kojima se mjere pojedina obilježja poslovanja. Izračuni nekih najčešće korištenih financijskih pokazatelja za poduzeće VE-ST j.d.o.o. nalazi se u pripadajućoj tablici.

Tablica 13. Analiza financijskih pokazatelja za tvrtku VE-ST j.d.o.o.

Red. broj	Naziv pokazatelja	Godina	Godina	Godina
		2017.	**2018.**	**2019.**
1.	**Pokazatelji likvidnosti** Koeficijent tekuće likvidnosti Koeficijent ubrzane likvidnosti	 1.05 0,0026	 1.14 0,0026	 2.16 0,58
2.	**Pokazatelj zaduženosti** Koeficijent zaduženosti Koeficijent vlastitog financiranja Koeficijent financiranja	 0,60 0,40 1,52	 0,60 0,41 1,45	 0,78 0.22 3,89
3.	**Pokazatelji aktivnosti** Koeficijent obrta ukupne imovine Koeficijent obrta krat. imovine Koeficijent obrta potraživanja Trajanje naplate potr u danima Koeficijent obrta zaliha Dani vezivanja zaliha	 6,6 3,8 4,4 82,66 1,234 0,29	 6,13 4,95 6,4 57,03 128,25 2,59	 3,87 2,77 17,68 20,65 4,75 76,85
4.	**Pokazatelji ekonomičnosti** Ekonomičnost ukupnog poslovanja	 1,23	 1,12	 1,02
5.	**Pokazatelji profitabilnosti** Neto profitna marža Bruto rentabilnost imovine (ROA) Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE)	 0,17 0,45 264,85	 0,096 0,30 468,27	 0,014 0,025 80,52

Analiza financijskih pokazatelja:

Pogledamo li dva najvažnija pokazatelja likvidnosti, pokazatelja tekuće i ubrzane likvidnosti vidljivo je da je tek 2019. godine veći od 2, čime je koeficijent likvidnosti veći od dva pokazuje da poduzeće neće imati problema s podmirivanjem svojih kratkoročnih obveza. Koeficijent ubrzane likvidnosti ne treba biti manji od 1, a u ovom poduzeću on je manji od jedan i to kroz tri godine. Poduzeće mora biti svjesno ove situacije, te treba voditi računa da ne upadne u probleme s likvidnošću.

Pokazatelj zaduženosti i to posebno koeficijent financiranja ne treba biti veći od pet što u primjeru ovog poduzeća ne prelazi broj 5 ni u jednoj promatranoj godini.

Pokazatelj aktivnosti nam objašnjava djelotvornost angažiranja imovine poduzeća. Za poduzeće VE-ST j.d.o.o. napravljen je izračun koeficijenta obrtaja ukupne imovine, obrtaja kratkotrajne imovine, obrtaja potraživanja, trajanja naplate potraživanja u danima, koeficijent obrta zaliha, dane vezivanja zaliha. Iz navedenog se u tablici može vidjeti da poduzeće VE-ST efikasno koristi svoju imovinu u stvaranju prihoda. Koeficijent obrta kratkotrajne imovine se povećao, koeficijent obrta potraživanja se također povećao a trajanje naplate potraživanja u danima se smanjilo.

Pokazatelji ekonomičnosti stavljaju u omjer ukupne prihode i ukupne rashode i možemo vidjeti da su ukupni prihodi u porastu sve tri promatrane godine u odnosu na ukupne rashode. Poduzeće VE-ST j.d.o.o. ostvaruje dobit u sve tri promatrane godine, a najekonomičnije posluje 2017. godine.

Vlasnik do sada u svome poslovanju nije koristio analizu financijskih izvještaja odnosno analizu financijskih pokazatelja kao alat za ocjenu uspješnosti poslovanja niti kao pomoć pri donošenju nekih bitnih strateških odluka.

6.3. POTENCIJAL RASTA PODUZEĆA

Sektor mikro, malih i srednjih poduzeća u 2018.godini ostvario je **58 %** od ukupnog prihoda ostvarenog na razini Hrvatske. Ukupan prihod mikro poduzeća u 2018. godini porastao je za 8,2%, malih poduzeća za 7,1%, srednjih poduzeća za 8,7%, a velikih poduzeća za 14,8% u odnosu na 2017.godini. Mikro poduzeća ostvaruju udio od 27,2 % u ukupnoj zaposlenosti na razini Hrvatske i tim se rezultatom gotovo izjednačuju s velikim poduzećima vezano uz kategoriju zaposlenosti. Najmanje udjele ostvaruju u ukupnim prihodima (13,6%) i ukupnom izvozu (7,1%). (*M. Alpeza, M. Has, M. Oberman, S. Oberman Peterka, J. Pervan, R. Šimić Banović,CEPOR*, ,2020) [45]

U narednom dijelu napravljena je analiza resursne baze za rast poduzeća – analizirane su: baza ideja, baza resursa, baza liderstva, baza iskustva i baza kontrole.

Portfolio ideja

Tvrtka VE-ST j.d.o.o. je jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću koje je osnovano za 200,00 kuna temeljnog kapitala i kao takvo nema poseban odjel koji bi se bavio istraživanjem i razvojem poslovanja. Poduzeće (njegovi vlasnici) ne raspolaže velikim opusom portfolio ideja koje bi bile vezane uz inovacije budućeg poslovanja, iako su Ideje za poboljšanje poslovanja vrlo bitan resurs poduzeća. Dobra ideja može znatno smanjiti troškove poslovanja ili diferencirati proizvod od konkurencije i poduzeću donijeti velike financijske učinke. Vlasnici tvrtke VE-ST j.d.o.o. također rade na građevinskim poslovima jer su po struci zidar i ličilac pa nastoje što bolje organizirati posao, prvenstveno kroz uštedu vremena i racionalizaciju troškova poslovanja. Vlasnici često razmišljaju o mogućnostima poboljšanja svoga poslovanja i imaju nekoliko ideja kako to učiniti ali za sada ih čuvaju kao poslovnu tajnu i nisu željeli otkivati detalje. Vlasnici poduzeća VE-ST j.d.o.o. tvrde kako su uvijek otvoreni za ideje svojih zaposlenika koje bi mogle poboljšati i unaprijediti poslovanje. Naravno, ukoliko ta ideja dovede do znatnijih financijskih ušteda radnik će biti i adekvatno nagrađen.

[45] *http://www.cepor.hr/publikacijepolicy-dokumentiprezentacije/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima/)*

Resursi

Resurse poduzeća možemo podijeliti na ***prirodne, financijske, informacijske i ljudske resurse***. Svaki od navedenih resursa ima svoju važnost i nisu svi svakom poduzeću jednako dostupni. O samoj dostupnosti i cijeni pojedinog resursa ovisit će i konačna cijena gotovog proizvoda, odnosno usluge ukoliko se radi o uslužnom poduzeću. Ukoliko je do nekog resursa teško doći poduzetnik će se vjerojatno odlučiti svoje poslovanje preseliti na neku lokaciju na kojoj je lakše doći do resursa potrebnih za finalni proizvod ili će resurs koji nedostaje nastojati dopremiti na tu lokaciju što će rezultirati činjenicom da će finalni proizvod biti znatno skuplji. Ukoliko se radi o rijetkim i traženim proizvodima viša cijena neće predstavljati problem pri prodaji, međutim, ukoliko konkurencija može svoje cijene držati na nižoj razini poduzetnik bi trebao razmisliti o promjeni svoje strategije. Gospodin V. B. se slaže sa činjenicom da nije do svih resursa lako doći, međutim do sada nije imao nekih većih problema. Novac potreban za poslovanje poduzeća vlasnici nabavljaju od financijskih institucija, vrlo rijetko koriste vlastita sredstva, ostale načine financiranja poduzeća (partnerstvo, investicijske fondove i slično) niti ne razmatraju. Većina opreme koju poduzeće posjeduje nije starija je od 2 godine, te još uvijek nije zastarjela s obzirom da većina te opreme ima vijek trajanja duži od 10 godina (građevinski stoj – kombinirka, alati i oprema). Jedna od bitnih karika u poslovnom procesu su i ljudi. Vlasnici poduzeća su svjesni činjenice da su njihovi zaposlenici jedan od najbitnijih resursa poduzeća. Velike napore ulažu u kreiranje odlične atmosfere na poslu. Vlasnici poduzeća, V. B. i S. K. svoje zaposlenike biraju sami, prave selekciju i uglavnom su zadovoljni sa odabirom. Prilikom zapošljavanja ljudskih resursa temeljni kriterij je radno iskustvo i motivacija za rad Kvalitetne zaposlenike dosta je teško pronaći i zbog toga one s kojim su posebno zadovoljni nastoje zadržati dobrim plaćama i financijskim stimulacijama. Jedan ključni problem je pronalazak novih, stručnih kadrova i iako je prosječna plaća od 4.000 - 5.000 kuna u neto iznosu radnicima se dodjeljuju i godišnje prigodne nagrade kao što su božićnica, regres, uskrsnica i naknada za topli obrok. Zaposlenici rade osam sati dnevno, svaki mjesec se uvodi i povećanje plaće za djelatnike koji su pokazali dodatan interes za posao. Trenutno tvrtka ima 9 zaposlenika od kojih su većina radnici koji rade od osnutka tvrtke. Vlasnik napominje da je nedostatak radnika u građevinskom sektoru vrlo ograničavajući faktor pri novom zapošljavanju.

Vodstvo

U poslovanju poduzeća vodstvo je jedna od najvažnijih karika. Iz svjetske prakse su poznati mnogi primjeri gdje su pojedina poduzeća za vrijeme nekih lidera i menadžera povećala svoje prihode ili udio na tržištu nekoliko puta. Dobar vođa koji zna svoj posao i uz to zna svoju viziju prenijeti na svoju okolinu može djelovati kao veliki motivator zaposlenicima što u konačnici rezultira snažnim uzletom poduzeća. Vođa koji niti sam ne zna što želi nikako ne može imati takav efekt na svoje zaposlenike. Za dobrog lidera također je bitno da oko sebe ima tim ljudi kojima vjeruje i prepušta dio odgovornosti, te da nikada sve zasluge za dobro poslovanje ne pripisuje isključivo sebi, već svome timu. Idealna osoba koja je ekspert u svim sferama poslovanja teško se može pronaći jer je teško držati korak i znati sve o financijama, marketingu, proizvodnji itd., upravo je zbog toga bitno imati oko sebe tim ljudi kojima će se prepustiti nadzor nad određenim područjma poslovanja, naravno uz konstantnu suradnju i upućenost u sve procese, jer lider je ipak taj koji treba biti vođa i glavni donositelj odluka bitnih za poslovanje.

Vlasnici tvrtke VE-ST j.d.o.o. su V.B. i S. K., obojica su po struci iz građevinskog sektora, jedan je zidar a drugi soboslikar. Obojica su jako iskusni u svom poslu i imaju 10 godina radnog staža prije otvaranja vlastite tvrtke. Iz razgovora sa vlasnicima može se vidjeti da su dobar tim, da se međusobno slažu i sve poslove odluke donose zajedno. Ono što je bitno za naglasiti da imaju jednaka ili slična znanja i vještine kojima se međusobno u poslu nadopunjuju. Obojica su spremni na nova učenja tako da je vlasnik V. K. položio vozački ispit za radne strojeve i vozi građevinski stroj za potrebe posla. Tvrtka trenutno zapošljava devet djelatnika, od kojih su dvojica vlasnici koji također rade i vode poduzeće. Najteži dio posla im je onaj vezan uz sređivanje papirologije, vođenje satnica i radnih sati. Smatraju da bi možda zaposlili administrativnog referenta/cu koji bi sređivao svu papirologiju i pripremao papire za knjigovođu da oni ne moraju. Njihovi radni sati su minimalno deset sati dnevno jer moraju radnike razvesti do njihovih kuća, otići nekada u nabavku nakon radnog vremena kako bi idući dan krenuli raditi što prije. Vlasnici tvrtke su relativno mladi ljudi koji imaju svoje obitelji, kao i većina zaposlenih u tvrtki (prosjek godina je 40 godina) tako da imaju slične životne probleme i izazove

Iskustvo

Kada kreću u vlastiti posao većina poduzetnika odabrati će nešto u čemu imaju iskustva ili što je blisko poslu koji su i prije radili. Tako su se vlasnici poduzeća VE-ST j.d.o.o., V. B. i S. K. pri pokretanju svoje tvrtke odlučili nastaviti s poslom koji poznaju i u kojem imaju dosta iskustva. Vlasnici do sada nisu koristili usluge konzultanata i profesionalnih menadžera. Tvrtka svake godine posluje sa dobiti što je dokaz da dva vlasnika rade dobar posao u vođenju i organizaciji posla. Financijski dio poslovanja vodi knjigovodstveni servis, gđa Ivana se brine da sva plaćanja i financijski izvještaji budu predani na vrijeme. Uslugama knjigovodstvenog servisa su u potpunosti zadovoljni, razmišljaju o zapošljavanju jednog radnika u administrativnom djelu poslovanja, jer imaju jako puno posla u pripremi dokumentacije za knjigovođu, ali i druge javne institucije kojima su obvezni podnositi izvješća i obračune.

Kontrola

Kontrola poslovanja je vrlo bitan segment u poslovanju svakog poduzeća. Kontrola može biti unutarnja (financijska kontrola u računovodstvu, kontrola učinkovitosti pojedinih strojeva i zaposlenika i sl.) ili vanjska (revizori, savjetnici). Poduzeća koja redovno provode kontrolu brže i lakše uočavaju neke nepravilnosti, fleksibilniji su i brže mogu reagirati na promjene u okolini ili u vlastitome poslovanju koje bi im mogle predstavljati neki problem (ili priliku) u bližoj ili daljoj budućnosti. Redovite kontrole omogućuju poduzetniku da zna koliko dobro (ili loše) njegovo poduzeće radi, kakav mu je položaj na tržištu, koliko su mu proizvodnja i radnici efikasni, kao i da lakše ocijeni koliko dobro on sam upravlja svojim poduzećem. Pri toj kontroli moguće je koristiti kao bazu usporedbe neku od prethodnih godina, ali također i usporedbu s nekim od konkurenata (benchmarking).

Što se tiče kontrole uspješnosti poslovanja vlasnici tvrtke otkrivaju da do sada nisu koristili nikakve alate pomoću kojih bi kontrolirali koliko uspješno njihovo poduzeće zapravo radi. U poduzeću se nikada nisu radile financijske projekcije poslovanja, analiza učinkovitosti pojedinih strojeva ili zaposlenika, kao niti usporedba s konkurencijom. Jedini alat koji se u poduzeću redovno koristi je izrada budžeta koji služi kao okvir poslovanja. Poduzetnik ne smatra da mu ta činjenica predstavlja problem u poslovanju jer njegovo poduzeće posluje pozitivno iz godine u godinu.

6.4. PLANIRANI PROJEKTI

U današnjim uvjetima poslovanja shvaćanje područja planiranja projektima se promijenilo. Značaj se stavlja na kompleksnost poslovnih procesa koji moraju biti realizirani, kako bi se ispunili glavni ciljevi projekta. Svaki projekt je posao koji neko poduzeće jednokratno obavlja da bi proizvelo jedinstveni rezultat. Cilj svakog projekta je završiti ga u planiranom roku, s planiranim resursima i planiranim troškovima, te u okvirima definirane kvalitete. Organizacije pod pritiskom tržišta mijenjaju način rada kako bi osigurale svoju poziciju na tržištu, traže se načini minimiziranja sredstava, a maksimiziranja učinka. Poduzeće VE-ST j.d.o.o. nema izraženu viziju, strategiju i buduće ciljeve. Vlasnici poduzeća u smislu daljnjeg rasta smatraju da se najbolje osjećaju na trenutnoj poziciji i da ne bi željeli rasti preko određenih okvira.

Planirani projekti su vezani uz prijavljivanje tvrtke VE-ST j.d.o.o. na natječaje nacionalnih i europskih projekata vezanih uz poduzetništvo. Vlasnici razmišljaju o novim investicijama, kupovini nove opreme i vozila za potrebe poduzeća gdje bi koristili poticaje i potpore koje dodjeljuje agencija HAMAG-BICRO. Nove investicije donijele bi zapošljavanje dvoje novih ljudi, dva radnika na građevinskim poslovima i jednog administrativnog referenta koji bi vodio svu dokumentaciju, pratio natječaje za potpore u gospodarstvu, pripremao dokumentaciju za knjigovodstveni servis i druge administrativne poslove.

6.5. STRATEGIJA I VIZIJA

Za svako poduzeće, a posebno ono koje želi rasti vrlo je bitno da ima razrađenu strategiju i viziju. Naravno i bez njih je također moguć rast, međutim, poduzeća koja rastu stihijski u puno su većoj opasnosti da se nađu u problemima čije rješavanje im može oduzeti mnogo dragocjenog vremena, a mogli su biti izbjegnuti. Vizija bi trebala biti glavna okosnica poslovnog pothvata i s njom bi trebali biti upoznati svi zaposlenici poduzeća i svima bi trebala biti jasna i razumljiva. Vizija bi trebala obuhvaćati duže vremensko razdoblje, odnosno trebala bi „gledati“ barem pet godina unaprijed.

Kada poduzeće ima jasnu viziju trebalo bi imati i razrađenu strategiju kako ispuniti svoje dugoročne ciljeve. Pojmovi strategije i vizije usko su vezani i jedan bez drugoga teško mogu funkcionirati u praksi.

Na samom početku poslovanja vlasnici V. B. i S. K., su imali jasnu viziju što žele. Njihova vizija bila je stvoriti uspješnu tvrtku u građevinskom sektoru. Uočivši priliku za pokretanje profitabilnog posla odlučili su svoje znanje i iskustvo stečeno u privatnom građevinskom sektoru primijeniti na osnivanje vlastite tvrtke koja će imati uvijek pozitivno poslovanje i profitabilan trend.

Kod analize strategije i vizije poduzeća pozornost treba usmjeriti ima li poduzeće „Što ako“ scenarije, razumijevanje stakeholdera, benchmarking konkurencije, odrediti snage i slabosti i odrediti svjesnost o okolini.

Što ako“ scenario

Svaka, pa i najbolja poslovna ideja u opasnosti je da ne bude dobro prihvaćena te da rezultat bude propast poduzeća. Osim neprihvaćenosti od strane osoba kojima je usluga namijenjena kao opasnosti se javljaju i razne nepredviđene situacije, npr. nemogućnost dobivanja pojedinih dozvola ili znatno duži period za njihovo dobivanje od predviđenog, iznenadna pojava novih konkurenata i/ili supstituta, nemogućnost pronalaska kvalitetnih zaposlenika, odustajanje partnera i slično. Sve ove situacije mogu imati poguban učinak kako na novonastalo tako i na poduzeće koje planira ili je u fazi rasta. Poduzetnik koji razmišlja unaprijed i predviđa s kakvim bi se nepoželjnim situacijama mogao susretati u budućnosti te ima pripremljene planove kako se protiv njih boriti, u manjoj je opasnosti da propadne ukoliko se uistinu nađe u takvoj situaciji. Što je viši novčani ulog potreban za pokretanje nekog pothvata potrebnije je imati i spremne planove za reagiranje na neke neželjene situacije kako bi se izbjegli veliki novčani gubitci.

Iz razgovora s vlasnicima ustanovljeno je da nemaju razrađene “što ako” scenarije za određene situacije. Vlasnici ne žele razmišljati o onome što ne žele da im se dogodi, na pitanje da im kupac otkaže poslovnu suradnju pronašli bi nove kupce, tržište u građevinskom sektoru je specifično, veća je potražnja od ponude, tako da bi se brzo našli novi kupci na tržištu.

Tvrtka VE-ST j.d.o.o. je osnovana sa dva vlasnika koji ne razmišljaju što bi se dogodilo ako bi se jedan od vlasnika razbolio ili bio onemogućen za rad. Oni ne razmišljaju o prijenosu vlasništva, razmišljaju o poslu u sadašnjosti, a ne u budućnosti.

Razumijevanje stakeholdera

Stakeholder analiza ili analiza zainteresiranih za poduzeće stavlja u prvi plan poslovne subjekte o čijim aktivnostima ovisi razvitak i opstanak poduzeća. Stakeholder analiza započinje utvrđivanjem subjekata koji su zainteresirani za poduzeće. Što se tiče zainteresiranih za poduzeće to mogu biti: dobavljači, kupci, konkurenti, vlasnici, kreditori, dioničari, partneri i različite institucije i interesne grupe. *(Buble et al., 2005.)*

Poduzetnik koji razumije svoje stakeholdere i nastoji poslovati u skladu s njihovim potrebama i željama ima veću vjerojatnost da će opstati na tržištu. Poduzetnik koji ima razumijevanja za potrebe svojih zaposlenika stvorit će okruženje u kojem će biti ugodno raditi i imati će vjernije zaposlenike koji će u konačnici biti i motiviraniji na poslu što će se pozitivno odraziti na samo poslovanje poduzeća.

Korektan odnos s kupcima i dobavljačima znači bolje uvjete po kojima se može nabaviti potreban građevinski materijal, ali i ostvariti bolja prodajna cijena jer kupac će često biti spreman platiti i nešto višu cijenu za određenu uslugu ukoliko ga prati kvalitetna usluga.

Vlasnici poduzeća VE-ST V.B. i S.K. svjesni su da njihovo poduzeće ne može opstati ukoliko se izolira od svoje okoline. Kao najvažniju kariku u svome poslovanju svakako ističu kvalitetne zaposlenike, do kojih nije uvijek lako doći. Zbog toga nastoje sa svojim zaposlenicima imati korektne odnose, ukoliko se netko istakne svojim radom svakako bude i nagrađen. Također nastoje imati i korektne odnose sa dobavljačima, kao i glavnim kupcem svojih usluga.

Benchmarking – konkurencija

Benchmarking je potraga za ljudima i organizacijama koje su najbolje u djelatnostima kojima se bavi i stavljanje njihova znanja, prilagođenog i oplemenjenog u funkciju našeg uspješnog poslovanja. *(Renko, N. I Pavičić, J., 1996.)*

Benchmarking je proces mjerenja i uspoređivanja tvrtkinih operacija, proizvoda i usluga s najboljima, bilo unutar područja djelovanja ili izvan njega. Benchmarking je postupak koji se temelji na uspoređivanju vlastitih dimenzija (procesa, proizvoda, troškova itd.) s nekim poduzećem koje zaslužuje da bude mjera vrijednosti.

Potrebno je naći takvo poduzeće s kojim se može i vrijedi usporediti, izvesti zaključke i poruke iz spoznaja o iskustvima drugih. [46]

Uspješan benchmarking odgovara na pitanja:

- **Gdje se nalazi naše poduzeće danas?**
- **Zašto su drugi bolji ?**
- **Kako možemo postati najbolji u našoj industriji?** *(Buble et.al.,2005.)*

Bit benchmarkinga čine slijedeća obilježja:

- benchmarking se eksplicitno usmjerava na pojedini proizvod, proces ili funkcionalno područje, a ne na poduzeće u cjelini;
- benchmarking je decentralizirani proces koji za svaku pojedinu funkciju traži odgovarajući uzor;
- benchmarking uključuje prikupljanje kvantitativnih i kvalitativnih informacija o procesu i funkcijama koje podupiru proces.
- postoje dva tipa benchmarkinga: unutarnji i vanjski. [47]

Poduzeće VE-ST j.d.o.o. ne provodi bencmarking u smislu ove definicije, međutim nikako se ne može reći da ne vode računa o tome što radi konkurencija, iako poduzetnik za njih tvrdi da mu niti nisu pravi konkurenti jer jedni drugima ne ugrožavaju poslovanje. Ipak, prati se koje nove tehnologije uvode na gradilištima, posjećuju se obrtnički sajmovi u RH, pozitivna iskustva ostalih građevinskih izvođača nastoje se prenijeti i u svoje poslovanje, dok se istovremeno pokušava izbjeći greške koje su drugi napravili.

Svjesnost o snagama i slabostima

Svjesnost o vlastitim snagama i slabostima vrlo je važno za poslovanje svakog poslovnog subjekta. Poduzetnik koji je svjestan svojih snaga i prednosti nad konkurencijom može te snage iskoristiti za preuzimanje većeg tržišnog udjela, mogućnost prodaje svojih usluga po višim cijenama od konkurencije, lakše pridobivanje kvalitetnih zaposlenika, ugovaranje povoljnijih uvjeta poslovanja s dobavljačima i slično.

[46] *https://webhosting-wmd.hr/rjecnik-pojmovi-b/web/benchmarking*

[47] *Ibid.*

Poduzetnik koji je svjestan svojih slabosti zna odakle mu prijeti najveća opasnost i u mogućnosti je reagirati na vrijeme kako bi se zaštitio od konkurencije. U nastavku (Tablica 14.) je prikaz SWOT analize poduzeća VE-ST j.d.o.o..

Tablica 14. SWOT analiza poduzeća VE-ST j.d.o.o.

S	**W**
Znanje i iskustvo Stručnost vlasnika Visoka kvaliteta usluge Prihvaćanje novih tehnologija Prilagodljivost i brzina Dobri odnosi sa kupcima i dobavljačima Dobar novčani tijek Dovoljno novca u banci i blagajni Posvećenost poslu	Problemi s pronalaskom kvalitetnih zaposlenika Nedostatak ekonomskih znanja Nepostojanje odgovarajuće strateške vizije Problemi s naplatom oko poslova koje obavljaju za državne institucije Nesigurnost oko rasta
O	**T**
Tržište još nije zasićeno i postoji mogućnost rasta Dolazak novih tehnologija koje će smanjiti vrijeme rada	Povećanje potpora u poduzetništvu i dolazak novih obrta na tržište Porast pregovaračke moći dobavljača koji imaju monopol u prodaji građevinskog materijala

Izvor: Rad autorice prema (Buble. et.al, 2005)

Umrežavanjem identificiranih snaga sa prilikama i prijetnjama, ili umrežavanjem slabosti s prilikama i prijetnjama moguće je razviti puno alternativa koje će odrediti smjerove razvoja i rasta promatranog poduzeća. *(Buble et.al., 2005)*

Na temelju SWOT analize poduzeća VE-ST j.d.o.o. može se zaključiti kako poduzeća svoju konkurentsku prednost može graditi na temelju svojih ključnih snaga a te su : znanje, stručnost i iskustvo vlasnika poduzeća koji su posvećeni poduzeću, imaju visoku kvalitetu usluge, prilagodljivi su i brzi u radu, posjeduju dobre odnose sa kupcima i dobavljačima, financijski je poduzeće stabilno i trebaju se usmjeriti na iskorištavanje prilika iz okruženja. Slabosti koje ima poduzeće VE–ST j.d.o.o. u svom poslovanju odnose se na probleme pronalaženja kvalitetnih radnika i ljudskih resursa zbog demografskog odljeva u zemlje Europske unije, nedostatci u ekonomskim znanjima vođenja poduzeća, financijski problemi sa naplatom određenih poslova, sve su to nedostaci koje je potrebno minimizirati, te razmisliti o načinima zaštite od prijetnji koje dolaze iz okruženja.

Svjesnost o okolini

Okolina poduzeća se može definirati kao sveukupnost pojava i čimbenika izvan i unutar podzeća koji na njegovo djelovanje, ponašanje i razvitak utječu direktno ili indirektno. Dijeli se na (*Buble, Strategijski managament, 1997*.):

- **Eksternu ili vanjsku okolinu**
- **Internu ili unutarnju okolinu**

Postavljaju se dva pitanja: Kako okolina utječe na poduzeće?

Kako poduzeće odgovara na utjecaje okoline?

(*Buble, Strategijski managament, 1997)*

Odgovori na pitanja su da okolina na poduzeće utječe prvenstveno preko promjena, gotovo svakodnevnih promjena. Odgovor na drugo pitanje je da poduzeće odgovara utjecajima iz okoline odabirom odgovarajuće strategije i oblikovanjem nove organizacijske strukture unutar poduzeća. (*Buble, Strategijski managament, 1997*)

U svome poslovanju svi se gospodarski subjekti susreću s mnogo drugih subjekata bitnih za njihovo poslovanje, kupcima, dobavljačima, financijskim institucijama, državnim institucijama . Poduzeće (poduzetnik) bi trebalo biti svjesno svoje okoline jer iz nje mu dolaze mnoge prijetnje ali također mu se pružaju i prilike.

Dobro poznavanje okoline omogućit će mu da na vrijeme uoči prijetnje i bude spreman na njih reagirati, ali i prilike također zahtijevaju često vrlo brzu reakcije te je vrlo bitno pratiti sve procese u okolini poduzeća kako bi reakcija na sve promjene

mogla biti što brža. Jednako kao i ostalim djelatnostima i građevinskom sektoru se iz okoline pružaju neke prilike, ali ih vrebaju i opasnosti.

Poduzeće VE-ST j.d.o.o. svoju okolinu veoma pažljivo promatra posebice pojavu ili ulazak novih poduzeća u njihovu grupaciju. Najviše je usredotočena na konkurente u svojoj grupaciji , prati akcije i poteze svojih konkurenata na tržištu, prati cijene usluga građenja koju nude njihovi konkurenti jer cijena rada odnosno usluge predstavlja okosnicu za privlačenje potencijalnih kupaca.

Dobavljači u znatnoj mjeri utječu na konkurentski položaj poduzeća koje opskrbljuju. Poduzeće VE-ST j.d.o.o. ima većinom jednog dobavljača jer je zadovoljno kvalitetom njihovih materijala, cijenom i pridržavanjem rokova isporuke koju oni nude. Svjesni su dobro svoje vanjske okoline ali nastoje što više se fokusirati na svoju unutarnju okolinu, na svoje potencijalne snage i slabosti. Najveći problem je pronalazak odgovarajućih zaposlenika na tržištu rada i to nastoje rješavati jer ako nema kvalitetnih ljudskih resursa u poduzeću rast i napredak poduzeća je upitan i neizvjestan. Promatrano poduzeće VE-ST j.d.o.o. dobro analizira svoju vanjsku i unutarnju okolinu, potrebno je više analiza unutar mendžmenta poduzeća kojima bi unaprijedili buduće poslovanje i rast.

7. RASPRAVA

Promatrajući poslovanje poduzeća VE-ST j.d.o.o. u cjelosti možemo zaključiti da se radi o jednom malom, vitalnom poduzeću koje uspijeva odoljeti svim zahtjevima današnje gospodarske situacije od epidemije korona virusa do smanjenja potencijalnih projekata jer se približio kraj jedne financijske omotnice od sedam godina koju su Europa i njezine države članice polako iscrpile i potrošile. Nameće se pitanje što takvo malo poduzeće može učiniti da bi iskoristilo maksimalno svoje resurse poglavito financijske kako bi ostvarilo rast u doba ovakve neviđene zdravstvene i gospodarske krize.

Analiza potencijala za rast poduzeća pokazala je kako poduzeće ima potencijal za rast, ali i određene prostore za poboljšanja i promjenu. Vlasnici poduzeća bi trebali osvijestiti važnost razmišljanja o budućnosti i postavljanju ciljeva, planiranju aktivnosti koje bi ih dovela do realizacije tih ciljeva.

Što se tiče analize mogućnosti iskorištavanja nacionalnih i europskih fondova za financiranje rasta ovog poduzeća, najpovoljniji financijski program za njih bi bio kreditni program Hrvatske banke za obnovu i razvoj pod nazivom „Poduzetništvo mladih, žena i početnika“. Oni ulaze u kategoriju mladih jer imaju manje od četrdeset godina, njihovo zaduživanje trebalo bi biti orijentirano na potrebe modernizacije poslovanja kroz uvođenje novih tehnologija i povećanja kapaciteta poslovanja. S početkom otplate kredita do tri godine stvaraju si prostor za razvoj u smislu nepostojanja financijske obveze tri godine. Kamatnom stopom od 2% i rokom otplate od 12 godina dobivaju povoljne uvjete za kreditiranje i dugoročnu korist ulaganjem u modernizaciju svog poslovanja. Ono što im ne ide u prilog su nemogućnosti prijavljivanja na europske projekte jer je kraj financijske omotnice za razdoblje od 2014.-2020. godine i potrebno je sve snage usmjeriti na novo financijsko razdoblje, osmišljavanjem projekata i traženje konzultanata odnosno ljudskih resursa koji bi takve projekte mogli napisati. Potpore za očuvanje radnih mjesta, različite potpore od strane Osječko-baranjske županije i Grada Đakova također treba iskoristiti kako bi se smanjio utjecaj korona krize na poslovanje poduzeća VE-ST j.d.o.o. Pravilno odabranim kreditiranjem, uvođenjem konzultanata u poslovanje za prijavljivanje na projekte koji poboljšavaju poslovanje poduzeća i omogućuju bespovratna ili djelomično bespovratna sredstva su ključ napretka navedenog poduzeća..

8. ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Analizom poduzeće VE-ST j.d.o.o. može se vidjeti da se radi o poduzeću koje je vođeno od vlasnika koji su dovoljno iskusni, stručni i strastveni prema poslu kojim se bave. Uloženo je puno znanja, truda, osobnih financija kako bi danas dobro i uspješno poslovali. Vlasnici su svjesni činjenice da moraju ulagati financijska sredstva u nove tehnologije, dodatno obrazovati svoje zaposlenike kako bi bili što učinkovitiji i brži. Ono što im je potrebno su dodatna znanja i vještine u privlačenju i apliciranju na dodjelu bespovratnih sredstava koja bi uložili u daljnji rast i poslovanje Njihova mladost i entuzijazam u poslu pokazuju da nema razloga za strah i nesigurnosti, ali je potrebno uvesti planiranje i razmišljanje o budućnosti u svakodnevne aktivnosti.

Nakon provedene detaljne financijske analize poduzeća VE-ST j.d.o.o. zaključuje se kako se radi o financijski zdravom poduzeću, koje nije opterećeno dugovima, posjeduje određeni iznos gotovine na računu i blagajni, ima dobar omjer kratkotrajne i dugotrajne imovine. Financijski pokazatelji kao mjerilo uspješnosti poslovanja su takvi da su pokazatelji likvidnosti dobri a i vrlo je nizak rizik od bankrota. Financijski dio poslovanja prepušten je knjigovodstvenom servisu koji odlično surađuje sa vlasnicima poduzeća i na vrijeme dobiju potrebne informacije o svojim financijama i svim ostalim izvješćima koje trebaju predati u druge ustanove. Potrebna je bolja organizacija u pripremanju dokumentacije za knjigovodstveni servis.

Analizom resursa poduzeća tvrtke VE-ST j.d.o.o. uočava se da tvrtka posjeduje financijske resurse dostatne za financiranje budućih projekata. Radni stroj, alati i oprema u funkciji i radu su oko devet sati dnevno što je u potpunosti iskorišteno s obzirom na radno vrijeme zaposlenika u poduzeću. Oprema, alati i strojevi koje posjeduje poduzeće VE-ST j.d.o.o. su tehnološki najsuvremeniji ali postoji potreba za kupnjom nekoliko manjih strojeva koji bi poboljšali radnu učinkovitost poduzeća. Što se tiče odlaska i dolaska novih zaposlenika tu je situacija jako dobra, ostao je od početka poslovanja stari tim koji je već uhodan u postojeći posao i ne trebaju puno smjernica u radu što ne smanjuje radnu učinkovitost. Potreba je za zapošljavanjem administrativnog referenta koji bi poboljšao vođenje utroška materijala, radio ponude prema kupcima i na taj način rasteretio vlasnike poduzeća koji rade i na fizičkim poslovima u poduzeću. Zapošljavanjem nove osobe na ovim poslovima povećao bi

se pristup poduzeća pravodobnim informacijama oko novih vrsta financiranja tvrtke, rasteretili bi se vlasnici tvrtke oko pripremanja različite dokumentacije i imali bi više vremena za razmišljanje o budućnosti i novim poslovima i potpisivanju novih ugovora.

Glavni uočeni nedostatak poduzeća je ne postojanje jasno definiranih budućih ciljeva kao mini strategije za njihovu realizaciju, nego vlasnici djeluju u svom poslovanju dan po dan. Ne postoji planiranje budućih aktivnosti i projekata, kao redovita aktivnost u poduzeću, nego se odluke donose ad-hoc.

Analizom postojećeg stanja poduzeća VE-ST j.d.o.o. **zaključuje se da poduzeće ima potencijal za rast,** posjeduje dovoljno karakteristika koje doprinose stabilnom rastu, ali i postoje određene prepreke koje usporavaju rast. To su prepreke koje se primarno odnose na vodstvo tvrtke. Vlasnici trebaju posvetiti više vremena za dogovaranje novih poslova koji bi im donijeli brži rast i razvoj. Nedovoljna informiranost oko povlačenja bespovratnih sredstava, nedostatak vremena u organizaciji rada poduzeća, nedovoljno znanja oko novih vještina u vođenje poduzeća i upravljanju ljudskim resursima mogu uvelike usporiti rast poduzeća VE-ST j.d.o.o.

Glavne preporuke za rast i razvoj poduzeća VE-ST j.d.o.o. su:

1. **Zapošljavanje administrativnog referenta**

   Vlasnici poduzeća VE-ST j.d.o.o. svjesni su činjenice da im je potrebna pomoć u vođenju administrativnog dijela tvrtke, pisanja ponuda za kupce, praćenja materijala i utroška materijala, pripremanje dokumentacije za potrebe knjigovodstvenog servisa.

2. **Ulaganje u povećanje kapaciteta poduzeća**

   Kupnjom novih strojeva i zapošljavanjem novih djelatnika u administraciji i operativnim aktivnostima poduzeća (zidara) povećala bi se učinkovitost i bolje iskoristili radni sati. Povećanjem narudžbi i ponuda za krajnje kupce povećao bi se kapacitet poduzeća i mogućnost poslovanja bi se unaprijedila.

3. Apliciranje na projekte iz europskih fondova i nacionalnih fondova

Europski fondovi su financijski instrumenti koji služe za provedbu pojedine javne politike Europske unije u zemljama članicama. EU fondovi su novac europskih građana koji se po određenim pravilima i procedurama, dodjeljuju raznim korisnicima za provedbu projekata koji trebaju pridonijeti postizanju različitih ciljeva i poboljšanju življenja u svim segmentima stanovnicima u Europskoj uniji. Radi se o natječajima u području jačanja konkurentnosti malog i srednjeg gospodarstva, jačanja međunarodne konkurentnosti, poduzetničkog obrazovanja, jačanja prerađivačke i prehrambene industrije i drugo. Tvrtka VE-ST j.d.o.o. može se javljati na različite natječaje kako bi unaprijedila poslovanje, za kupovinu dodatne opreme i alata koji su potrebni za rad i proširenje ponude poslova. Tvrtka se može aplicirati na sljedeće natječaje pod nazivom **„Izgradnja proizvodnih kapaciteta MSP i ulaganje u opremu“, „Ulaganje u proizvodnu tehnologiju MSP“**. Tvrtka VE-ST j.d.o.o. također može aplicirati na natječaje jedinica lokalne samouprave, kao i na natječaje županijskih odjela, putem kojih može dobiti sredstva za kupovinu nove opreme, alata, novo zapošljavanje. Poduzeće kroz ovakvu vrstu potpore može uložiti sredstva za nabavku računalne opreme koja bi bila potrebna u zapošljavanju administrativnog referenta, nabaviti alate, postrojenja i opremu, mjerne i kontrolne uređaje i instrumente koji se koriste u građevinskom sektoru, odnosno svu opremu koja im je potrebna u daljnjem radu, te na taj način unaprijediti poslovanje i osigurati konkurentnost i u budućnosti

4. Razmišljanje o budućnosti i budućim projektima

Vlasnici poduzeća VE-ST j.d.o.o. nisu skloni promišljati o budućnosti i projektima jer ih to na neki način opterećuje i zabrinjava. Preporuka bi bila da si vlasnici naprave kratkoročne strategije i projekcije svih dijelova poslovanja barem za dvije godine u budućnosti. Potrebno je izraditi pravilan poslovni plan i projekcije, polaziti od realnih okolnosti i činjenica, ali i realnih pretpostavki za budućnost. Alati za analizu poslovanja poduzeća vrlo su korisni kao sredstvo za situacijsku analizu, te planiranje budućih aktivnosti i zadržavanje konkurentske prednosti poduzeća. Bez razmišljanja o budućnosti, poduzeće ne može dugoročno uspješno poslovati, a uspješno poslovanje u budućnosti ovisi o dobrom poznavanju trenutne situacije u poduzeću i u njegovom okruženju.

9. LITERATURA:

1. *Gib, A. (1991): Appraising growth potential: key issues in the thresholds of growth of the indenpendent business, Durham Business School, UK*

2. *Rast vašeg poduzeća – prijevod materijala Growing Your Own Business, Durham Business School, UK*

3. *Porter M. (1980), Competetive Strategy: Techniques for Analysing Industries And Competitors, The Free Press*

4. *Žager K., Mamić Saćer I., Sever S., Žager L., (2008.), Analiza financijskih izvještaja*

5. *Borden, K., Kako raditi financijske analize – nepotpuna referenca*

6. *Drucker, P.R., (svibanj-lipanj 1963), Upravljanjem do poslovne učinkovitosti, Harvard Business Review*

7. *Singer S., (2015), Prezentacijski materijali iz kolegija „Strategija rasta“*

8. *Marković, B., Dunković, B.: (2007): Zaduživanje i financiranje lokalnog razvoja, Ekonomski fakultet u Osiku, Osijek*

9. *Alpeza, M., Has, M., Delić, A., Oberman, Oberman Peterka, S., Pervan, J., Šimić Banović R.,Perić J., Koprivnjak T., Mezulić Jurić P., (2020.), Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj-2020., CEPOR, Zagreb*

10. *Buturac G. (listopad 2019); Sektorske analize, Građevinarstvo i nekretnine*

11. *Vela, A., Madaras, M. , Pavlica, M., Šimrak, L. :(2013) : EU FONDOVI 2014.- 2020.: Mini vodič kroz europske strukturne i investicijske fondove s primjerima projekata :Institut za razvoj poduzetništva i europske projekte: Zagreb*
12. *M. Buble, M. Cingula , M. Dujanić , Ž. Dulčić , M. Gonan Božac, L. Galetić, F. Ljubić, S. Pfeifer, D. Tipurić, Strateški menadžment, 2005*

13. *Fontaine: P. (2007): Europa u 12 lekcija, Luxemburg: Ured za službene publikacije Europskih zajednica, Europska komisija*

14. *Operativni program: Konkurentnost i kohezija : Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, (2014)*

15. *Ugovor o Europskoj uniji i Ugovor o funkcioniranju Europske unije – Pročišćene inačice (2010/C 83/01), 2014.)*

16. *Devčić, A., Šostar, M: (2015): Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: Prilike i izazovi, Požega*
17. *Grčić, B. (2015): Velike mogućnosti za razvoj Hrvatske: Vlada Republike Hrvatske*

18. *Perić. M, Martić. I (2013): Karakteristike menađmenta tijekom životnog ciklusa EU projekata: Fakultet za menađment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija*

19. *Tušek, Z., (2012): Provedba zajedničke politike u Republici Hrvatskoj: Agencija za plaćanje u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju*

20. *Zakon o uspostavi institucionalnog okvira za provedbu europskih strukturnih i investicijskih fondova u Republici Hrvatskoj u financijskom razdoblju 2014. - 2020.: Narodne novine: Zagreb*

21. *Pravilnik o prihvatljivosti izdataka u okviru projekata Operativnog programa Konkurentnost i kohezija : NN 143/14 Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, 2014*

22. *Mogućnosti financiranja iz Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020.: Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije, (2015)*
23. *Europa 2020: Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast: Europska komisija, Glavna uprava za komunikaciju, Publikacije, 1049, Bruxelles, Belgija, 2014)*

24. *Europska komisija, (2010): Priopćenje komisije Europe 2020. Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast, Bruxelles: Europska komisija*

25. *Europski strukturni i investicijski fondovi web stranica: Ministarstvo regionalnog razvoja i europskih fondova: http://www.strukturnifondovi.hr/eu- fondovi, (2015)*

26. *ESI fondovi 2014-2020: Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije: http://www.strukturnifondovi.hr/esi-fondovi-2014-2020 , 2014)*

27. *http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/SME-REPORT-2019-HR-WEB.pdf*

28. *https://alphacapitalis.com/2017/09/12/porterovih-5-sila/*

29. *ESI fondovi 2014-2020: Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije: http://www.strukturnifondovi.hr/esi-fondovi-2014-2020 , 2014)*

30. *http://www.efos.unios.hr/strategija-rasta-malih-i-srednjih-poduzeca/wp-content/uploads/sites/157/2017/04/HR_Growing-Your-Own-Business_2008.pdf*

31. *http://www.efos.unios.hr/strategija-rasta-malih-i-srednjih-poduzeca/wp-content/uploads/sites/157/2017/04/HR_Growing-Your-Own-Business_2008.pdf*

32. *http://www.efos.unios.hr/strategija-rasta-malih-i-srednjih-poduzeca/wp-content/uploads/sites/157/2017/04/HR_Growing-Your-Own-Business_2008.pdf*

33. http://www.efos.unios.hr/strategija-rasta-malih-i-srednjih-poduzeca/wp-content/uploads/sites/157/2017/04/HR_Growing-Your-Own-Business_2008.pdf

34. http://www.efos.unios.hr/strategija-rasta-malih-i-srednjih-poduzeca/wp-content/uploads/sites/157/2017/04/HR_Growing-Your-Own-Business_2008.pdf

35. http://www.efos.unios.hr/strategija-rasta-malih-i-srednjih-poduzeca/wp-content/uploads/sites/157/2017/04/HR_Growing-Your-Own-Business_2008.pdf

36. https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:065733

37. https://bib.irb.hr/datoteka/1012999.Vizija_kao_faktor_uspjenosti_poduzea.pdf

38. http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-strategije/wp-content/uploads/sites/231/2018/02/PS_P12_Scenario-analiza_2018.pdf

39. http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/231/2018/02/PS_P7_Situacijska-analiza_2018.pdf

40. https://www.eif.org/

41. https://www.hbor.hr/naslovnica/hbor/o-nama/

42. https://www.hbor.hr/jednostavna-nabava/esif-krediti-za-rast-i-razvoj/

43. https://www.hbor.hr/kreditni_program/poduzetnistvo-mladih-zena-i-pocetnika/

44. https://www.hbor.hr/kreditni-program/investicije-privatnog-sektora/

45. https://hamagbicro.hr/

46. https://hamagbicro.hr/financijski-instrumenti/kako-do-%20%20zajma/investicije/esif-mikro-zajam/

47. https://gospodarstvo.gov.hr/o-ministarstvu/9

48. https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Strategija-EUROPA-2020.-hr.pdf

49. https://efondovi.mrrfeu.hr/MISCMS/operativni-programi

50. http://europski-fondovi.eu/program/europski-fond-za-regionalni-razvoj

51. https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/95/europski-fond-za-regionalni-razvoj-efrr-

52. https://www.eu-projekti.info/fond/europski-fond-za-regionalni-razvoj/

53. https://projekti.hr/hr/program-financiranja/europski-fond-za-regionalni-razvoj

54. https://strukturnifondovi.hr/en/natjecaji/?filter_natjecaj=true&statusi-natjecaja-tag=false&tipovi-natjecaja-tag=false&podrucja-natjecaja-tag=false&prijavitelji-natjecaja-tag=321&op-tag%5B%5D=false&op-tag%5B%5D=false

55. https://strukturnifondovi.hr/en/natjecaji/?filter_natjecaj=true&statusi-natjecaja-tag=false&tipovi-natjecaja-tag=false&podrucja-natjecaja-tag=false&prijavitelji-natjecaja-tag=322&op-tag%5B%5D=false&op-tag%5B%5D=false#

56. https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_Gradevinarstvo-2019.pdf

57. https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_Gradevinarstvo-2019.pdf

58. http://www.casopis-gradjevinar.hr/assets/Uploads/JCE-72-2020-11-9-Sponzor-1.pdf

59. https://www.eizg.hr/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/616

60. https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_Gradevinarstvo-2019.pdf

61. http://www.cepor.hr/publikacijepolicy-dokumentiprezentacije/izvjesce-o-malim-i-srednjim-poduzecima/)

62. https://webhosting-wmd.hr/rjecnik-pojmovi-b/web/benchmarking

10. GRAFIČKI PRILOZI

Popis slika:

Slika 1. Gibbov model rasta

Slika 2. Pest analiza

Slika 3. Porterov model pet konkurentskih snaga

Slika 4. Sastavni dijelovi financijskih izvještaja

Slika 5. Klasifikacija temeljnih instrumenata i postupaka analize financijskih izvještaja

Slika 6. Temeljne skupine pokazatelja analize financijskih izvještaja

Slika 7. Ključna područja za kontrolu proizvodnog/uslužnog odjeljenja

Slika 8. Trenutna osnovica za rast

Popis tablica:

Tablica 1. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2014. do 2018. godine

Tablica 2. Shematski prikaz pozicija bilance

Tablica 3. Strukturni prikaz računa dobiti i gubitka

Tablica 4. SWOT ANALIZA

Tablica 5. Osnovne značajke ESIF zajmova

Tablica 6. Natječaji za 2020. godinu za male i srednje poduzetnike iz ESI fondova

Tablica 7. Glavni sektorski pokazatelji

Tablica 8. Procjena privlačnosti grane pomoću modela „Pet snaga“

Tablica 9. Vertikalna analiza poduzeća VE-ST j.d.o.o.

Tablica 10. Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća VE- ST j.d.o.o.

Tablica 11. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka poduzeća VE- ST j.d.o.o

Tablica 12. Vertikalna analiza računa dobiti I gubitka poduzeća VE-ST j.d.o.o.

Tablica 13. Analiza financijskih pokazatelja za tvrtku VE-ST j.d.o.o.

Tablica 14. SWOT analiza poduzeća VE-ST j.d.o.o.

11. OSTALI PRILOZI

Prilog 1. Bilanca poduzeća VE-ST j.d.o.o.

VE-ST j.d.o.o.			
SVI IZNOSI SU U KUNAMA			
BILANCA	2017	2018	2019
A) POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL			
B) DUGOTRAJNA IMOVINA	48.998	160.111	306.157
I. NEMATERIJALNA IMOVINA			
II. MATERIJALNA IMOVINA	48.998	160.111	306.157
III. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA			
IV. POTRAŽIVANJA			
V. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA			
C) KRATKOTRAJNA IMOVINA	85.125	198.325	427.735
I. ZALIHE	205	6.822	240.217
II. POTRAŽIVANJA	57.500	153.000	64.515
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	0	0	123.003
IV. NOVAC U BANCI BLAGAJNI	27.420	38.503	0
D) PLAĆENI TROŠ. B. RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI			
E) UKUPNA AKTIVA	134.123	358.436	733.892
F) IZVAN BILANCNI ZAPISI			
A) KAPITAL I REZERVE	53.169	146.823	162.927
I. TEMELJNI UPISANI KAPITAL	200	200	200
II. KAPITAL I REZERVE		13.242	36.656
III. REZERVE IZ DOBITI			
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE			
V. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENES. GUBITAK	0	39.727	109.967
VI. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	52.969	93.654	16.104
VII.MANJINSKI INTERES			
B) REZERVIRANJA			
C) DUGOROČNE OBVEZE	0	37.143	151.989
D) KRATKOROČNE OBVEZE	80.954	174.470	418.976
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA			
F) UKUPNO PASIVA	134.123	358.436	733.892
G) IZVAN BILANČNI ZAPISI			

Prilog 2. Račun dobiti i gubitka poduzeća VE-ST j.d.o.o.

VE -ST j.d.o.o.	SVI IZNOSI SU U KUNAMA		
RAČUN DOBITI I GUBITKA	**2017**	**2018**	**2019**
I. POSLOVNI PRIHODI	322.924	981.388	1.182.099
II. POSLOVNI RASHODI	262.626	873.234	1.162.798
III. FINANCIJSKI PRIHODI	2	1	0
IV. FINANCIJSKI RASHODI	108	1.730	1.001
V. UDIO U DOBITI OD PRIDR. PODUZETNIKA			
VI. UDIO U GUBITKU OD PRIDR. PODUZETNIKA			
VII.IZVANREDNI – OSTALI PRIHODI			
VIII.IZVANREDNI – OSTALI RASHODI			
IX. UKUPNI PRIHODI	322.926	981.389	1.182.099
X. UKUPNI RASHODI	262.734	874.964	1.163.799
XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	60.192	106.425	18.300
XII. POREZ NA DOBIT	7.223	12.771	2.196
XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	52.969	93.654	16.104

Prilog 3. Upitnik za vlasnike poduzeća prilikom intervjua

- **Poslovanje poduzeća**:

1. Recite mi kako ste ušli u poduzetništvo?
2. Kako je izgledao početak poslovanja ?
3. Kako opisujete sadašnje stanje u poduzeću?

- **Organizacija posla:**

1. Kako upravljate tvrtkom i na koji način vodite poslovanje?
2. Koliko imate zaposlenika? Koja im je stručna sprema? Kompetencije?
3. Kako organizirate radno vrijeme?
4. Koliko sati dnevno provodite na poslu a koliko Vaši zaposlenici?
5. Kolika je plaća Vaših zaposlenika? Jesu li zadovoljni uvjetima rada?
6. Kako zapošljavate nove zaposlenike, kako vršite selekcijski postupak za zapošljavanje?
7. Kakve uvjete i bonuse nudite svojim zaposlenicima?

- **Konkurencija:**

1. Koji su Vam najznačajniji konkurenti?
2. Po čemu su konkurenti bolji od Vas, koje su vaše slabe i dobre strane u poslovanju?
3. Kojim metodama pobjeđujete konkurenciju?

- **Suradnja sa partnerima i dobavljačima**:

1. Tko su Vaši kupci? Što radite ukoliko Vam dobavljač ili kupac otkaže suradnju?
1. Kakav je Vaš odnos sa kupcima?
2. Kako pronalazite nove kupce?
3. Tko su Vaši dobavljači?
4. Kakav je Vaš odnos sa ključnim dobavljačima i ključnim kupcima?

- **Imovina :**

1. Koju vrstu imovinu posjedujete?
2. Koji je rok otpisa imovine?
3. Kakve alate i opremu imate odnosno koristite u poslovanju?

- **Financije, projekti i planiranje budućnosti:**

2. Tko Vam izrađuje financijske izvještaje? Koristite li usluge konzultanata i financijskih stručnjaka?
3. Kakvi su Vaši planovi za budućnost? Kakve projekte planirate u budućnosti?