

# NOVI POSLOVNI POTHVAT NA RESURSNIM „OSTACIMA“ POSLOVNOG POTHVATA BEZ POTENCIJALA RASTA

---

Gošak, Dolores

Professional thesis / Završni specijalistički

2020

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:145:117858>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-01**



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

Dolores Gošak

**NOVI POSLOVNI POTHVAT NA RESURSNIM  
„OSTACIMA“ POSLOVNOG POTHVATA BEZ  
POTENCIJALA RASTA**

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo

Dolores Gošak

**NOVI POSLOVNI POTHVAT NA RESURSNIM  
„OSTACIMA“ POSLOVNOG POTHVATA BEZ  
POTENCIJALA RASTA**

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

Matični broj studenta: 712

e-mail: [dolores.stipanovic@yahoo.com](mailto:dolores.stipanovic@yahoo.com)

Mentor: prof.dr.sc. Slavica Singer

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Postgraduate Specialist Study Entrepreneurship

Dolores Gošak


**NEW BUSINESS ENTERPRISE ON RESOURCE  
„RESIDUES“ OF BUSINESS ENTERPRISE WITHOUT  
GROWTH POTENTIAL**

Postgraduate Specialist Study final paper

Osijek, 2020

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELAKTUALNOG 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: Dolores Gošak**

**Matični broj studenta: 712**

**OIB: 28150878384**

**E-mail za kontakt: dolores.stipanovic@yahoo.com**

**Naziv studija: Poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo**

**Naslov rada: Novi poslovni pothvat na resursnim „ostacima“ poslovnog pothvata bez potencijala rasta**

**Mentor/mentorica rada: prof.dr.sc. Slavica Singer**

U Osijeku, 20.07.2020. godine

Potpis 

# Novi poslovni pothvat na resursnim „ostacima“ poslovnog pothvata bez potencijala rasta

## SAŽETAK

Ekonomski rast i prosperitet ostvaruje se u zemlji u kojoj su svi ljudski resursi angažirani na ostvarenju nove vrijednosti. Nema zemlje koja je bogata, mjereno bruto domaćim proizvodom, a koja istovremeno ima visoku nezaposlenost. Angažiranje ljudskog kapitala može se ostvariti na dva načina, samozapošljavanjem i kroz rastuća poduzeća. Samozapošljavanje ne rješava značajnije problem nezaposlenosti, ali je važno jer stvara pozitivnu energiju u društvu. Međutim, rastuća poduzeća su ona koja otvaraju mogućnost novog zapošljavanja i jačanja temelja stvaranjem nove vrijednosti o kojoj ovisi i razina blagostanja u društvu. Zbog toga su upravo rastuća poduzeća ključna.<sup>1</sup>

Poznato je pravilo kako poduzeće koje ne ostvaruje svoj potencijal rasta ne može opstati na tržištu. U ovom radu će biti prikazano kako je moguće na temelju resursnih ostataka poslovnog pothvata bez potencijala rasta ostvariti novi poslovni pothvat sa potencijalom rasta. Trenutna situacija poduzeća se ne nalazi u najboljem stanju te je prijeko potrebno poduzeti određene mjere kako bi poduzeće opet bilo u stanju ostvariti rast.

Kako bi uopće prepoznali koji je to bitan čimbenik za rast poduzeća potrebno je prepoznati prilike, a to je moguće različitim metodama – od analize potreba potrošača do metoda prepoznavanja ideja (kao što je npr. *brainstorming*). Kako bi se iz niza ideja odlučilo koja je optimalna na temelju postojećih resursa u ovom radu korišten je dinamički model učinka s principima izvršenja, koji je bio preduvjet za odlučivanje o novim smjericama poduzeća. Navedeni model je bio osnova za razradu ovog rada s kojim se krenulo u daljnju analizu postojećih resursa. Osim ideja i prilika bitno je znati koje su to sve karakteristike koje su potrebne kako bi poduzeće bilo uspješno te kako ih prepoznati i na njih utjecati. U ovom radu opisan je postupak razvijanja poduzeća na osnovi modela strategijskog rasta poduzeća kroz četiri faze prema Gibb-u, kao što su faza strategija i vizija, faza planiranih projekata, faza potencijala te faza performance koja u sebi proučava performancu poduzeća s obzirom na tržište, proizvode ili usluge i financije.

---

<sup>1</sup> [www.poslovna.hr](http://www.poslovna.hr), 12.05.2017

Pokušavajući predočiti na najbolji način navedenu tematiku rada, ujedinen je teoretski dio sa praktičnim dijelovima te je prikazana mogućnost razvijanja poduzeća pomoću postojećih resursa. Ostvarenjem ideje poduzeće je u mogućnosti ostvariti financijski rast, motivirati svoje djelatnike prema uspjehu te ostvariti razvoj poslovanja i poduzeća.

# **New business enterprise on resource „residues“ of business enterprise without growth potential**

## **ABSTRACT**

Economic growth and prosperity is achieved in a country where all human resources are engaged in achieving new value. There is no country that is rich, measured by gross domestic product, and at the same time has high unemployment. Engaging human capital can be accomplished in two ways, through self-employment and through growing businesses. Self-employment does not significantly solve the problem of unemployment, but it is important because it creates positive energy in society. However, growing companies are the ones that open the possibility of new employment and strengthening the foundations by creating new value on which the level of well-being in society depends. That is why growing companies are crucial<sup>2</sup>.

It is a well-known rule that a company that does not realize its growth potential cannot survive in the market. In this paper, it will be shown how it is possible to realize a new business venture with growth potential on the basis of resource balances of a business venture without growth potential. The current situation of the company is not in the best condition and it is necessary to take certain measures in order for the company to be able to achieve growth again.

In order to recognize what is an important factor for the growth of a company, it is necessary to identify opportunities, and this is possible by various methods - from consumer needs analysis to methods of recognizing ideas (e.g. brainstorming). In order to decide from a series of ideas which is optimal based on existing resources, a dynamic performance model with principles of execution was used in this paper, which was a prerequisite for deciding on new company guidelines. The mentioned model was the basis for the elaboration of this paper, which started the further analysis of the existing resources. In addition to ideas and opportunities, it is important to know what are all the characteristics that are necessary for a company to be successful and how to recognize and influence them. This paper describes the process of developing a company based on the model of strategic growth of the company through four phases according to Gibb, such as the phase of strategies and vision, the phase of

---

<sup>2</sup> [www.poslovna.hr](http://www.poslovna.hr), 12.05.2017



planned projects, the phase of potential and the performance phase that studies the company's performance, products or services and finance.

Trying to present the mentioned topic of the work in the best way, the theoretical part is combined with the practical parts and the possibility of developing the company with the help of existing resources is shown. By realizing the idea, the company is able to achieve financial growth, motivate its employees towards success and achieve business and enterprise development.

# SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| <b>1. UVOD</b> .....  | 1  |
| <b>1.1. Osnovni podaci o tvrtki Volko d.o.o.</b> .....        | 2  |
| <b>2. CILJ I METODOLOGIJA</b> .....                           | 3  |
| <b>3. DINAMIČKI MODEL UČINKA S PRINCIPIMA IZVRŠENJA</b> ..... | 5  |
| <b>4. POSLOVNA IDEJA I PRILIKA</b> .....                      | 7  |
| <b>5. KARAKTERISTIKE USPJEŠNOG PODUZEĆA</b> .....             | 11 |
| <b>6. MODEL RASTA PODUZEĆA PREMA A. GIBBU</b> .....           | 13 |
| <b>6.1. Faza – Analiza performance</b> .....                  | 14 |
| <b>6.1.1. Performanca tržišta</b> .....                       | 15 |
| <b>6.1.2. Performanca proizvoda / usluge</b> .....            | 19 |
| <b>6.1.3 Financijska performanca</b> .....                    | 22 |
| <b>6.2. Faza – Potencijal rasta</b> .....                     | 24 |
| <b>6.3. Faza – Planirani projekti</b> .....                   | 30 |
| <b>6.4. Faza - Strategija i vizija</b> .....                  | 37 |
| <b>7. ANALIZA PROJEKTA RASTA POSLOVANJA</b> .....             | 45 |
| <b>8. ZAKLJUČAK I PREPORUKE</b> .....                         | 47 |
| <b>9. LITERATURA</b> .....                                    | 49 |

## 1. Uvod

Za ovu temu odlučila sam se kako bih motivirala poduzeća na razvijanje strategijskog rasta vlastitog poduzeća korištenjem postojećih resursa i ljudskih potencijala te njihove kreativnosti koje proizlaze iz njihovih efektivnih vještina vođenja tvrtke i ljudi, a sve s ciljem ostvarenja pozitivnog priljeva i rasta poduzeća. Kako bi se što bolje opisala strategijska vizija rasta poduzeća na temelju postojećih resursa u radu je korišten primjer postojeće tvrtke iz Vukovara VOLKO d.o.o.. Podaci su opisani na način da se prepoznaje prilika i efikasno iskorištavanje postojećih resursa, a sve s fokusom na razvoj strategije rasta poduzeća novim poslovnim pothvatom. Držeći se definicije, strategija rasta poduzeća je način kako se trebaju koristiti pojedini resursi da bi se iskoristile prednosti okolnosti za stvaranje željenih učinaka<sup>4</sup>. Koristeći se raznim modelima razvoja, analizama te strategijama bilo je potrebno doći do najboljeg rješenja kako bi poslovanje dalje djelovalo i omogućilo značajan preokret trenutnog poslovanja. Vrlo bitan aspekt u ovom radu čine i trendovi te spoznaja mijenjanja poslovnog koncepta u pravom trenutku, tj. postavljanja pitanja kojim putem krenuti, pokrenuti li novi poduhvat ili rekonstruirati trenutno poslovanje korsećući se postojećim resursima? Prilikom toga treba dobro razraditi ideje i prilike te uzeti u obzir prednosti kojima poduzeće raspolaže. U navedenom dijelu rada prikazane su sve potrebne mjere kako bi se od postojeće ideje došlo do ostvarenja cilja. Pri tome je potrebno proći kroz sve korake istraživanja, analize te financijskog stajališta kojim poduzeće raspolaže, a koje su potrebne za ostvarenja budućeg plana. Jedan od modela korišten za pomoći pri logičkoj odluci pokretanja poslovnog pothvata temeljen na resursnim ostacima je dinamički model učinka s principima izvršenja. Osim navedenog modela, za istraživanje korišten je Gibbov model rasta poduzeća kako bi se prikazale trenutne mogućnosti poslovanja poduzeća kao i sve ključne smjernice potrebne za stvaranje novog poduzetničkog poduhvata, tj. nove poslovne prilike. Upravo Gibbov model rasta će najbolje prikazati sve faze razvoja poduzeća. Kao zaključak ovog rada analiziran je cijeli projekt te ustanovljeno da li se ideja pokazala kao uspješna te koje su to sve aktivnosti koje zahtjevaju dodatna ulaganja kako bi se ostvarilo dugoročno uspješno poslovanje poduzeća. Već napomenuto je da se rad sastoji od teoretskog i praktičnog dijela radi što boljeg razumijevanja problematike.

---

<sup>4</sup> hr.wikipedia.org

## 1.1. Osnovni podaci o tvrtki Volko d.o.o.

Tvrtka VOLKO d.o.o. osnovana je 1996. s osnovnom djelatnošću tvrtke - graditeljstvo. Nakon oslobođenja Vukovara pokazala se velika potreba za građevinskim tvrtkama na tom području. Direktor tvrtke, gosp. Lavoslav Bosanac dipl.ing.građ., prepoznao je obim i količinu posla koja će se na tom području razviti. U početku su se ugovarali mali projekti u smislu obnove ratom oštećenih obiteljskih kuća, a zahvaljujući kvaliteti i operativnosti te poštivanju rokova nastavilo s većim objektima kao što je obnova Vukovarske bolnice, crkva sv. Filipa i Jakova, Županijski sud u Vukovaru, Spomen dom Ovčara, Gradska knjižnica i ostale kapitalne objekte u Vukovaru. Rastom radova i ugovaranjem sve više poslova došlo je i do povećanja broja radne snage koja se od početnih 10 djelatnika razvila do prosječne brojke od stotinjak zaposlenih godišnje, što stalno zaposlenih kao i sezonskih radnika. Tijekom svog razvitka od izvođenja jednostavnih završnih radova, tehnički, kadrovski i organizacijski razvija i osposobljava za izvođenje radova visokogradnje i izvođenje radova obnove i sanacije zaštićenih kulturnih dobara. Postiže se i napredak u standardnim građevinskim tehnikama, tvrtka osobito teži razvoju specijaliziranih tehnika što je višegodišnjim uspješnim poslovanjem i razvojem na području graditeljstva potvrđeno stečenim licencama kao što su suglasnost Ministarstva zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva i Rješenje Ministarstva kulture za izvođenje građevinskih radova na nepokretnom kulturnom dobru. Osim navedenog, tvrtka je zbog svog brzog razvoja prepoznala potrebu za otvaranjem trgovine građevinskog materijala kako za vlastite potrebe tako i za maloprodaju. Nakon višestrukih upita i zahtjeva za izgradnjom sistema "ključ u ruke", tvrtka proširuje djelatnost i otvara prvi salon namještaja u Vukovaru. Salon je nekoliko godina uspješno radio te imao pozitivan priljev. Međutim, dolaskom sve veće konkurencije salon namještaja nije više bio profitabilan te se ukazala potreba za analizom problematike i razvojem strategije koja će dovesti do optimalnog rješenja.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Izvor: Osnovni podaci tvrtke, internet i razgovor sa vlasnikom tvrtke, 19.10.2011

## 2. Cilj i metodologija

Ključni faktor za postizanje uspjeha je pronalaženje rješenja za postojeću situaciju. Jednom kada se stvori veliki popis pažljivo odabaranih istraženih rješenja stvara se konvergentni kritični postupak istraživanja korisnosti ideja za trenutnu situaciju<sup>6</sup>. Kako bi se došlo do idealnog i najboljeg rješenja potrebno je proći kroz nekoliko faza istraživanja, metodologija, analiza, planova te ostalih potrebnih aktivnosti. Kao polazišnu točku ovog rada postavljeno je pitanje koji je glavni cilj poduzeća? Budući da se ciljevi razlikuju s obzirom na postojeću situaciju i njihovu važnost bilo je potrebno razmotriti vrste ciljeva te prema njima odabrati idealnu metodologiju koja će biti ključni čimbenik za donošenje konačne odluke u postizanju rasta poduzeća.

Vrste ciljeva:

1. Strateški ciljevi – odnose se na poduzeće u cjelini (gdje želimo biti u budućnosti). Provode se najčešće za razdoblje od dvije do pet godina.
2. Taktički ciljevi – odnose se na ciljeve divizija i odjela. Imaju manji vremenski horizont od strateških ciljeva.
3. Operativni ciljevi – točno su definirani i mjerljivi. Razvijaju se na nižim razinama organizacije kako bi podržali ostvarenje strateških i taktičkih ciljeva (pokrivaju dnevne i tjedne zadatke)<sup>7</sup>.

Razmatrajući vrste ciljeva potrebno je voditi se strateškim ciljevima. Strateški ciljevi su vođeni visokim managementom te odnose se na duže razdoblje što su dva preduvjeta za postizanje rasta poduzeća. Jednom kada smo prepoznali potrebnu vrstu cilja potrebno je odlučiti kojom metodologijom krenuti ka ostvarenju istih. Metodologija utvrđuje najadekvatnije načine i postupke vođenja i implementacije znanstvenog istraživanja, određuje najbolja pravila korištenja naučnih alata i instrumenata, definira mjeru s kojom se može imati određeno povjerenje u dobivene znanstvene rezultate, ispituje valjanost znanstvenih postupaka i preciznost primijenjenih tehnika istraživanja<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Davis J. Wilkinson, *The Ambiguity Advantage, What Great Leaders Are Great At*, UK, 2006, str.144

<sup>7</sup> <http://hr.wikipedia.org>

<sup>8</sup> <http://www.enciklopedija.hr>

Kao glavni kriterij za odabir rasta poduzeća korištena je sljedeća metodologija:

- ➔ Dinamički model učinka s principima izvršenja;
- ➔ Gibov model rasta;

Od svake metodologije korišteni su pojedini bitni dijelovi metoda koji su potrebni za postizanje cilja.

Dinamički model učinka s principima izvršenja stvara polazište dostupnih resursa (tko sam, što znam i koga poznajem<sup>9</sup>). Proces započinje prvom raspravom o ideji, tj. prvom interakcijom. To uvijek rezultira novim resursima koji stalno povećavaju vlastite mogućnosti, te u isto vrijeme daje poduzeću novi smjer zbog promjene okvirnih uvjeta i prilagođavanja ciljeva.

Pomoću Gibovog modela rasta, alata koji je razvio prof. Allan Gibb, biti će prikazano cjelokupno poslovanje tvrtke VOLKO d.o.o., pitanja kojim se smjerovima kretati u postizanju optimalnog rješenja i pozitivnih pokazatelja za daljnji razvoj poduzeća.

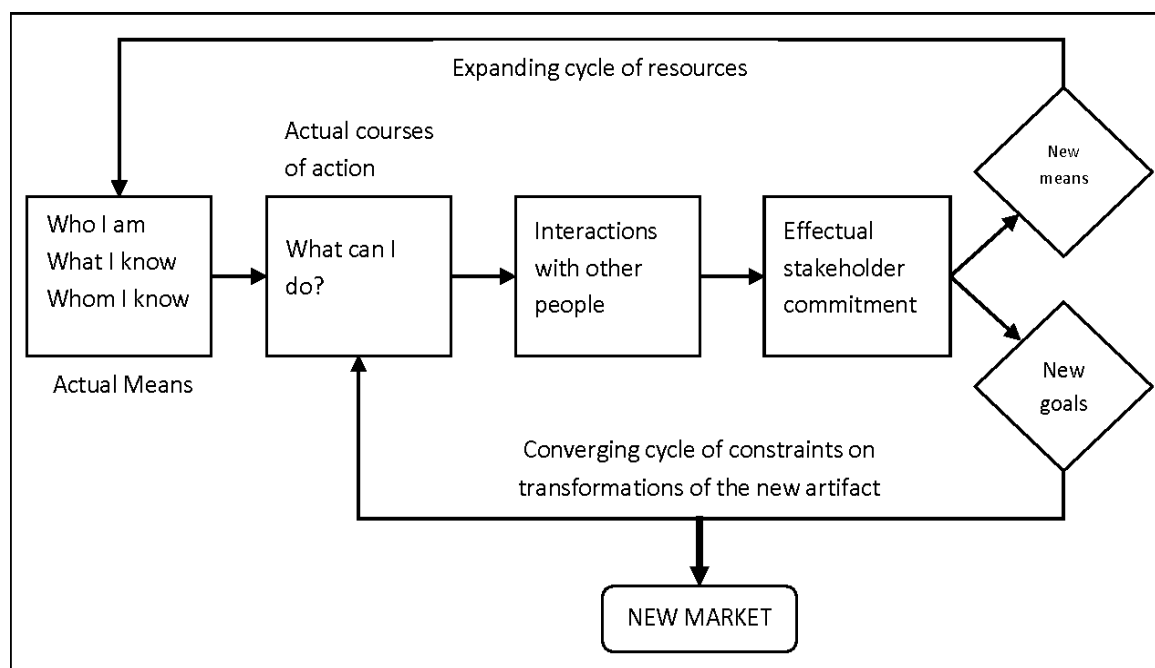
Osim navedenih modela korištena je SWOT analiza koja je preduvjet za ispravni odabir strategije te prepoznavanja snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnji poduzeća.

---

<sup>9</sup> Sarasvathy, S. D. 2008. Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Edward Elgar, New Horizons in Entrepreneurship Series

### 3. Dinamički model učinka s principima izvršenja

Ova metodologija je izabrana zbog trenutne situacije kojom poduzeće raspolaže. Budući da poduzeće već posluje u građevinskoj grani, raspolaže sa prostorima i resursima te najbitnijim čimbenikom ljudi, bilo je potrebno iskoristiti tu prednost. Ova metodologija je izuzetno popularna u digitalnom dobu te se naziva logika djelovanja i odlučivanja odnosno metodologija utjecaja. Raspoloživost postojećih resursa odlučuje kojim smjerom ćemo krenuti. Prema Sarasvathy (2008) postoji nekoliko ključnih pitanja koje si trebamo postaviti (Slika 1)<sup>10</sup>.



**Slika 1.** Dinamički model učinka s principima izvršenja (Sarasvathy & Dew, 2005).

Dakle, započinjemo tako da se oblikuju ideje i odluke na temelju postojećih resursa, znanja i poznanstva. Budući da već postoji poduzeće i želi se ostvariti postepeni rast novim idejama potrebno je držati se bližih ciljeva, a ne udaljenih ciljeva za koje je prvo potrebno osigurati puno veća sredstva. Iz slike 1 vidljivo je da je nekoliko koraka koje je potrebno proći prije donošenja odluke. Prvi korak je postaviti si sljedeća pitanja: Tko sam? Što znam? Koga poznajem? Poduzeće Volko d.o.o. već je nekoliko godina poznato na području Vukovara i

<sup>10</sup> Sarasvathy, S. D. 2008. Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise, Edward Elgar, New Horizons in Entrepreneurship Series, stranica 101

okolice te je svojim radom steklo povjerenje ljudi. Kao jedno od vodećih poduzeća na tom području ima veliki broj poslovnih partnera i poznanstva. Dakle, prvi korak ide svakako u korist firmi, sada je potrebno odgovoriti na pitanja iz drugog koraka. Što je moguće učiniti? Ovo pitanje omogućava dizajn i provedbu pristupa s onim što znamo i što imamo. Zatim treći korak, koji je po meni najključniji, je interakcija s drugim ljudima. Ovaj korak je korak stvaranja i realizacije, tj. otvaranje novog tržišta koji vodi prema rastu poduzeća i otvaranju novih grana. Ovom koraku treba pristupiti pažljivo budući da upravljanje ljudskim resursima omogućuje veću produktivnost te financijski rast poduzeća ukoliko su planovi i organizacija dobro postavljeni. Zadnji korak je efektivna posvećenost sudionika te njihov angažman i trud da se ideja razvije u realizaciju.

Postoje nekoliko trendova na koje moramo obratiti posebnu pažnju:

1. veliki pritisak na resursima;
2. globalizacija na udaru;
3. ponestaje povjerenja u poslovni svijet;
4. veća uloga vlade;
5. management kao znanost;
6. pomicanje obrazaca potrošnje;
7. Azija je u usponu;
8. industrije poprimaju novi oblik;
9. inovacija ide dalje;
10. upitna stabilnost cijena<sup>11</sup>.

Ovim modelom odgovara se na pitanja koji olakšavaju donošenje poduzetničke odluke.

Kao zaključak ovog modela može se reći da se ovaj model sastoji od sljedećih pretpostavki:

- kreativno djelovanje sa postojećim resursima;
- unaprijed biti spreman na određeni gubitak vs. očekivanje određenih prinosa;
- povezanost svih sudionika s ciljem stvaranja resursa za projekt;
- pojavljivanje iznenadnih situacija kao znak prednosti umjesto na gledanje kao problem;
- ljudi su glavni pokretači postavljenih ciljeva.

Svakako treba razlikovati ideje i prilike te na taj način odabrati ispravan put kojim se želi nastaviti.

---

<sup>11</sup> ZSEM, Revizija za management, br.3-4, 2009.



## 4. Poslovna ideja i prilika

Poslovna ideja može se definirati kao više radnji koje će činiti budući poslovni poduhvat. Ona je zapravo kombinacija resursa i vrijednosti za krajnjeg kupca ili korisnika. Poslovna je ideja početak svakog poduzetničkog pothvata.

Postoje nekoliko metoda osmišljavanja ideja:

- ➔ *Brainstorming* metoda - najkorištenija je metoda osmišljavanja poslovnih ideja. Ova metoda za cilj ima pokretanje novog poslovnog poduhvata, kao i razvoj novih proizvoda ili usluga u postojećim poduzećima.
- ➔ Tematske skupine ili fokusne grupe – ova metoda se sastoji od nekoliko internih stručnjaka koji na temelju dobivenih rješenja *brainstorminga* pronalaze najbolje rješenje za poduzeće.
- ➔ Proučavanje sekundarnih podataka – budući da podaci govore više o poduzeću nego li sama ideja, ova metoda je korisna ukoliko je *brainstormingom* ili nekom drugom odabranom metodom već donošena odluka te je potrebno napraviti dodatnu provjeru na temelju sekundarnih podataka (izvještaji, financijski i statistički podaci, itd.).

S obzirom kako poduzeće već duže vrijeme razmišlja o ekspanziji te proširenju svog poslovanja potrebno je provesti metodu *brainstorming* koja će pridonijeti ideji za bolje poslovanje. Stručni tim poduzeća na temelju poznavanja tržišta, postojećih resursa i ljudi te financijskog stajališta najbolje će ocijeniti koja je ideja najbolja za poduzeće. Salon namještaja već neko vrijeme ne postiže zadovoljavajuću dobit zbog niza čimbenika kao što su pojavljivanje novih lanaca salona namještaja u industrijskoj zoni, ne mogućnost proširenja asortimana zbog financijskog stanja te nedovoljna ambicija za daljnjim radom salona. Zbog svih navedenih razloga bilo je potrebno osmisliti ideju za tu lokaciju, raspoložive resurse te zaposlenike koji trenutno rade u salonu. Uzimajući u obzir dinamički model učinka s principima izvršenja te u kombinaciji s metodom *brainstorming* (generiranjem ideja) najbolje rješenje je otvaranje sale za vjenčanja i druge prigode. Navedena metodologija je oblikovala ideje i odluke pokretanja novog poslovnog pothvata na temelju resursnih ostataka poslovnog pothvata bez potencijala rasta. Dakle, ideja postoji te uočavajući trenutnu situaciju na tržištu, s obzirom na trendove i demografske situacije, ova ideja je ujedno i prilika za rastom poduzeća.

Pod prilikom podrazumijevamo set okolnosti koje stvaraju potrebu za novim proizvodom, uslugom i/ili pothvatom. Postoje 4 osnovne karakteristike prilike:

- ➔ atraktivnost;
- ➔ trajnost;
- ➔ pravodobnost;
- ➔ dodaje vrijednost kupcu / krajnjem korisniku<sup>12</sup>.

Svakako se može reći kako je područje Vukovara, a posebno područje na kojem se nalazi lokacija vrlo atraktivno za otvaranje sale za vjenčanja. Prostor je idealan jer može primiti veliki broj gostiju te postoji mogućnost izgradnje prenoćišta s nekoliko soba.

Budući da se radi o velikom prostoru, postoji opcija podijele prostora tako da se održava dvoje svatova istovremeno. Sala se prilagođava kapacitetu gostiju, te pruža besplatan parking za sve uzvanike. Lijepo uređene sobe poput malih apartmana omogućiti će ljudima noćenje te tako smanjiti brigu smještaja za goste koji dolaze iz daleka. Velika okućnica je idealna za izgradnju lijepe terase koja je okružena zelenilom i pruža prekrasan pogled na Dunav. Prema tome, postoji mogućnost korištenja i unutarnjeg i vanjskog prostora što je dodatni benefit za održavanje vjenčanja i ostalih manifestacija.

Ukratko, može se reći kako potreba za takvom salom postoji jer nudi velik broj mogućnosti na jednom mjestu:

- ✓ atraktivnost lokacije
- ✓ laka dostupnost vozilom
- ✓ veliki prostor i podijela sale ovisno o broju ljudi
- ✓ vlastito prenoćište/apartmani
- ✓ besplatan parking
- ✓ mogućnost korištenja i unutarnjeg i vanjskog prostora
- ✓ lijepa terasa okružena prirodom te prekrasnim pogledom na Dunav (vanjski ambijent)

Sve u svemu, sala je poseban prostor za vjenčanja koje se odlično prilagođava željama mladenaca.

---

<sup>12</sup> Nastavni materijali sa kolegija "Strategije rasta malih i srednjih poduzeća", Pokretanje poslovnog pothvata II, Ekonomski fakultet, Osijek, 2015.

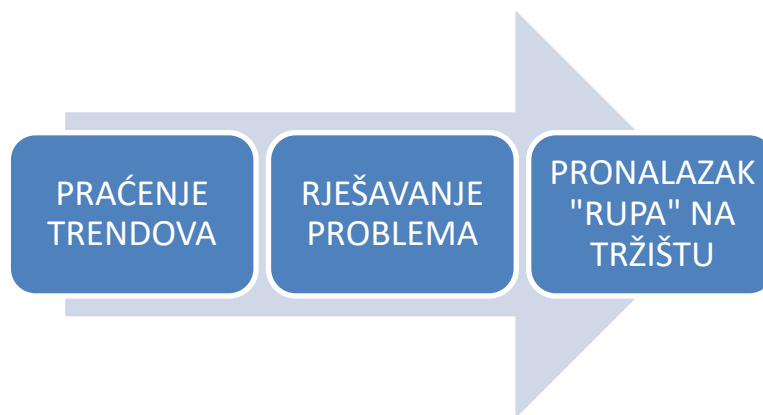
Trajnost poslovanja je zasigurno osigurana, uvijek će biti potrebe za prostorom koji nudi mogućnost organiziranja raznih zabava. Lokacija je smještena u industrijskoj zoni te postoji mogućnost organiziranja domjenaka, velikih sastanaka i sličnih manifestacija.

S obzirom kako se industrijska zona izgrađuje iz dana u dan potreba za takvim prostorom dolazi u pravi trenutak.

Osim lokacije, potrebno je spomenuti i kupovnu moć stanovništva. Sve je više mlade populacije stanovništva koje naseljavaju Vukovar, a koji su spremni potrošiti više nego uobičajeno. Prema tome, trend naseljavanja sve mlade populacije stanovništva, tj. demografske promjene, su jedan od čimbenika koji utječe na podizanje životnog standarda, a onda i na kupovnu moć stanovništva. Svakako treba napomenuti kako će biti potrebno formirati cijenu koja će biti financijski prihvatljiva s obzirom na kupovnu moć stanovništva.

Sala za vjenčanja će omogućiti sve potrebe za organiziranje raznih manifestacija u cilju zadovoljavanja potreba kupaca / korisnika.

Ovisno o pristupu poduzeća razlikujemo tri načina prepoznavanje prilika (slika 2). Jednom kada poduzetnik shvati važnost svakog pristupa, puno je vjerojatnije da će tražiti mogućnosti i ideje koje odgovaraju svakom profilu<sup>13</sup>.



**Slika 2.** Grafički prikaz tri načina prepoznavanje prilika (Barringer & Duane, 2016).

1. Promatranje trendova – prilikom promatranja trendova u okolini, kako bi se saznale nove poslovne ideje, valja imati na umu dva upozorenja. Prvo je važno razlikovati trendove od modnih trendova. Nova poduzeća obično nemaju resurse da rastu dovoljno brzo da bi iskoristili zahtjeve. Drugo, iako razgovaramo o svakom trendu pojedinačno, oni su međusobno povezani i trebalo bi ih razmatrati istodobno prilikom *brainstorminga* novih poslovnih ideja.

---

<sup>13</sup> Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland, *Entrepreneurship, Successfully launching new ventures*, Prentice Hall, 2016, str.44.

2. Rješavanje problema – problemi se mogu prepoznati promatranjem izazova s kojima se ljudi susreću u svakodnevnom životu i jednostavnijim sredstvima, kao što su intuicija, slučajnost događaja ili mogućnosti.

3. Pronalaženje praznina na tržištu – Nedostaci proizvoda i usluga na tržištu predstavljaju potencijalno održive poslovne mogućnosti<sup>14</sup>.

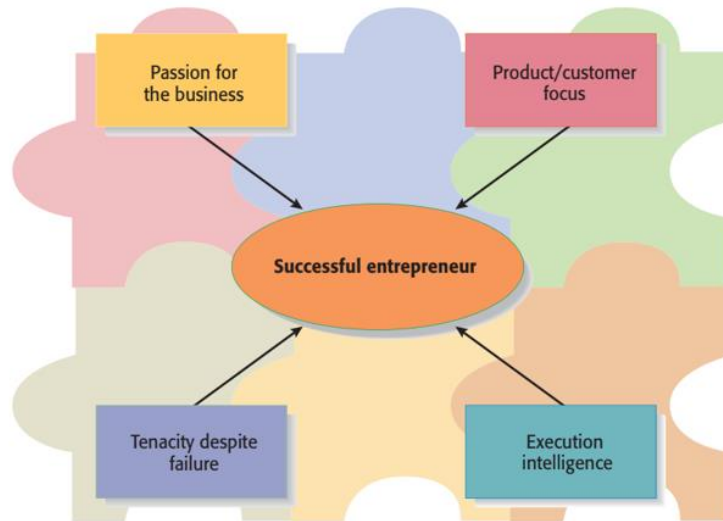
Uzimajući u obzir sve navedene načine, sala za vjenčanja je zasigurno prilika koju bi poduzeće Volko d.o.o. trebalo iskoristiti.

---

<sup>14</sup> Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland, *Entrepreneurship, Successfully launching new ventures*, Prentice Hall, 2016, str.44.-54.

## 5. Karakteristike uspješnog poduzeća

Prije nego li se pokrene poduzeće ili novi projekt za postojeća poduzeća, potrebno je imati na umu sljedeće četiri karakteristike poslovanja koje vode do uspješnog poslovanja (slika 3).



**Slika 3.** Grafički prikaz četiri karakteristika uspješnog poduzeća (Barringer i Duane, 2016).

- a) Strast prema poslovanju – karakteristika broj jedan koji uspješni poduzetnici dijele je strast za njihov posao, bilo da je to u kontekstu nove tvrtke ili postojeće tvrtke. Ta strast obično proizlazi iz poduzetnikova vjerovanja kako će posao pozitivno utjecati na život ljudi. Činiti razliku u životima ljudi također je glavni motivator mnogih društvenih poduzeća, koja često započinju ljudi koji odlažu obećavajuće karijere u ostvarivanju društvenog cilja<sup>15</sup>.
- b) Fokus na proizvod / kupca – pronaći ili stvoriti proizvod ili uslugu koja će se diferencirati od ostalih proizvoda ili usluga na tržištu, te stvoriti proizvod ili uslugu koja bi mogla zadovoljiti potrebe kupca.
- c) Upornost unatoč neuspjehu – pokretanjem novog projekta prolazimo kroz nekoliko faza dok ne ostvarimo željeni ishod. Taj proces može trajati i duže nego predviđeno te

<sup>15</sup> Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland, *Entrepreneurship, Successfully launching new ventures*, Prentice Hall, 2016, str.9

ćemo možda u početku činiti neke pogreške, ali bitno je ne odustati od ideje te kontinuirano raditi na poboljšanju procesa.

- d) Znanje o izvršenju – sposobnost učinkovitog izvršavanja poslovne ideje znači razvijati poslovni model, sastavljanje novog tima, prikupljanje novca, uspostavljanje partnerstva, upravljanje financijama, vođenje i motiviranje zaposlenika, itd. Također zahtijeva sposobnost prijenosa misli, kreativnosti i mašte u akciju i mjerljive rezultate<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland, *Enterpreunership, Successfully launching new ventures*, Prentice Hall, 2016, str.13

## 6. Model rasta poduzeća prema A. Gibbu

Model rasta poduzeća, koji je razvio profesor Allan Gibb, pomaze nam u davanju odgovora na pitanja da li poduzeće ima potencijal rasta te istovremeno vrednuje njegovu trenutnu performancu koje su temelji za njegovo daljnje poslovanje i rast poduzeća.

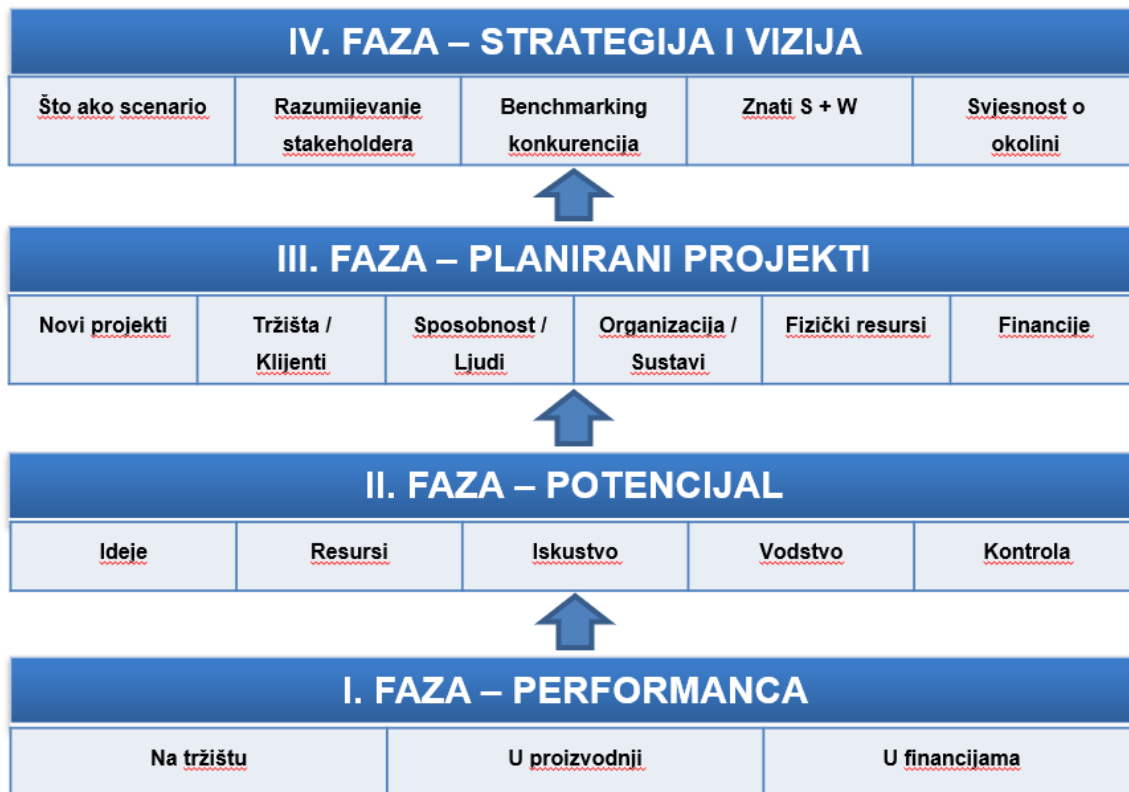
Putem modela rasta na kvalitetan će se način prikazati cjelokupno poslovanje poduzeća Volko d.o.o., te također će se osigurati odgovori je li ideja zaista dobra prilika, te u kojim smjerovima krenuti u postizanju optimalnog rješenja.

Gibbov model rasta se sastoji od nekoliko faza (slika 4). Svaka faza preispituje različito područje poduzeća uzimajući u obzir stvarno stanje poduzeća. Allan Gibb također smatra kako je za rast poduzeća najbolje odabrati ideju i priliku koja su usko vezano uz poduzeće te postoji određeni stupanj znanja i iskustva. Sve navedene faze ćemo proći kako bih opravdali ideju o otvaranju sale za vjenčanja.

Model rasta se sastoji od sljedećih faza:

1. faza – analiza performance;
2. faza – potencijal rasta;
3. faza – planirani projekti;
4. faza – strategija i vizija.

Dakle, svaka od navedenih faza sadrži još dodatne podelemente koje je potrebno dobro razraditi prilikom rasta poduzeća.



**Slika 4.** Grafički prikaz model rasta poduzeća prema Allan Gibbu<sup>17</sup>.

Putem svake od faza mogu se dobiti odgovori na pitanja vezana uz ideju te prepoznatu priliku.

### 6.1. Faza – Analiza performance

Performanca predstavlja učinkovitost poduzeća. Pojam upravljanja performansama odnosi se na upravljanje svih aktivnosti unutar organizacije s ciljem postizanja postavljene misije i vizije poduzeća. Mjeri se i kontrolira vrijeme pružanja usluga i povezano angažiranje resursa. Kao rezultat toga, treba procijeniti učinjeni posao (vrijeme utrošeno te njihova potrebna izvedba).<sup>18</sup> Ova razina se odnosi na učinkovitost poslovanja, a fokus je usmjeren prema sljedećem segmentima:

1. Tržište – potrebe tržišta, njegovi klijenti, prihvatljivost tržišta, postojeća i buduća konkurencija te marketing.
2. Proizvoda/usluga – troškovi, cijena, marža i prognoza prodaje.
3. Financije – vrijeme isplativosti, prihodi i rashodi te tijek novca.

<sup>17</sup> Nastavni materijali sa kolegija “Strategije rasta malih i srednjih poduzeća“, Osijek, 2011.

<sup>18</sup> [www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de)



Jednom kada smo pokrenuli novi posao potrebno je postaviti pitanja vezana za tržište te koliko dobro se posluje na njemu, koliko je dobra usluga koja se pruža klijentima te kako se to sve odražava na operativnu i financijsku učinkovitost?

Glavna svrha postavljanja navedenih pitanja je minimiziranje nesigurnosti i neizvjesnosti u poslovnom odlučivanju, određivanje buduće strategije nastupa na tržištu te način na koji je potrebno uložiti dodatni trud te osmisliti i provesti marketinške aktivnosti.

U navedenom poglavlju svako od ovih pitanja će se analizirati pojedinačno kako bi mogli procijeniti i odlučiti o učinkovitost poslovanja i u budućnosti provesti reakcije na njih. Prikaz poslovanja na tržištu najbolje ilustrira slika 11 koja ispituje sva područja tržišta te njegove snage i slabosti.

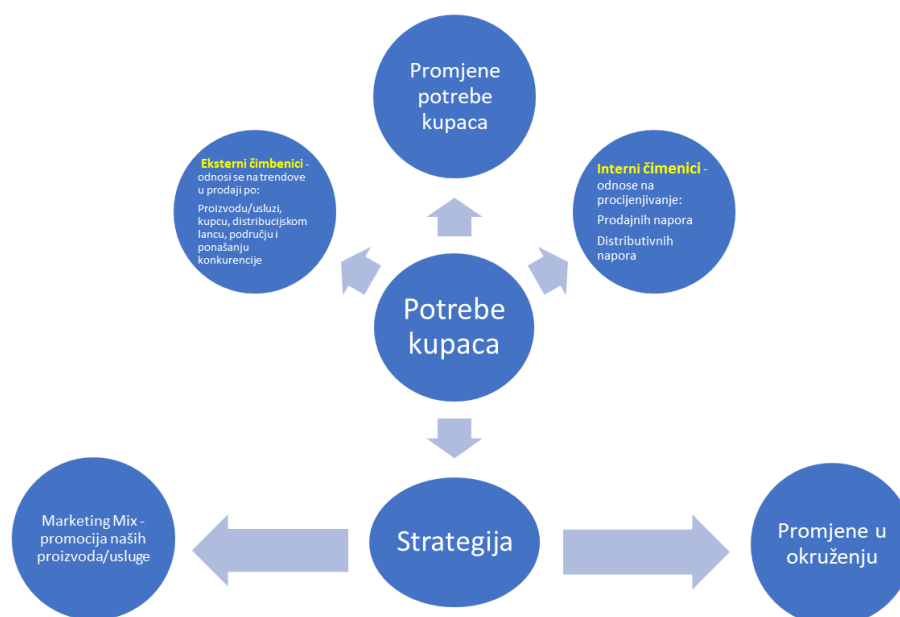
### **6.1.1. Performanca tržišta**

Kao što je dolje navedeno te prikazano na slici 5, potrebno je krenuti s postavljanjem pitanja o potrebama kupca i kako ih zadovoljiti. Također, izazov u prepoznavanju atraktivnog ciljnog tržišta je pronaći tržište koje je dovoljno veliko za predloženo poslovanje, ali ipak dovoljno malo da se izbjegne privlačenje većih konkurenata barem dok se poduzetnički poduhvat ne uspije pokrenuti<sup>19</sup>. Trend rasta potražnje za sale za vjenčanja na područjima Vukovara je u zadnje vrijeme rastao. Prije nego li se krenulo u taj projekt, djelatnici Volko d.o.o. su ispitali tržište kao bi se uvjerali da je potražnja za takvom idejom opravdana. Budući da saznanje o atraktivnosti na tržištu i u industriji govori puno o tome koliko različito mora biti rješenje i koliko je važno da prednost bude održiva<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland, *Enterpreunership, Successfully launching new ventures*, Prentice Hall, 2016, str.88.

<sup>20</sup> John W. Mullins, *The New Business Road Test, What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan*, 3rd ed., Pearson Education Limited, 2010., str.214.



**Slika 5.** Grafički prikaz poznavanja tržišta.

Prema tome, istraživanjem tržišta dobiva se slika o stanju na tržištu što je od velike važnosti prilikom kretanja u neki novi projekt. Djelatnici Volko d.o.o proveli su kratku anketu na glavnom Vukovarskom trgu sa ciljem dobivanja informacija o potrebama kupaca za sale za vjenčanja te njihova prihvatljivost na tom području, isto je je služilo i u marketinške svrhe. Princip ankete bio je vrlo jednostavan i razumljiv (tablica 1).

**Tablica 1.** Provedena anketa – Pitanja o potrebama kupaca za salom za vjenčanja.

| Br. | Pitanje  | Da  | Ne  | Ne znam |
|-----|--|-----|-----|---------|
| 1.  | Da li imate u planu svatove?                                     | 60% | 20% | 0%      |
| 2.  | Da li ste vec rezervirali salu za svatove?                       | 30% | 70% | 0%      |
| 3.  | Koliki je vremenski rok za cekanje na salu? Vise od godinu dana? | 70% | 20% | 10%     |
| 4.  | Da li se sala nalazi na lokaciji u gradu Vukovaru?               | 50% | 50% | 0%      |
| 5.  | Postoji li potreba za dodatnom salom u Vukovaru?                 | 60% | 30% | 10%     |

Iz navedenog je vidljivo kako na području grada Vukovara i okolice nedostaje dodatnih sala za vjenčanja te je ideja o pokretanju istog projekta bila ispravna i opravdana odluka. Nakon što

tvrtka odluči ući u industriju i odabere tržište na kojem će se natjecati, ona mora steći razumijevanje svog konkurentskog okruženja. Prikazat će se kako tvrtka prepoznaje svoju konkurenciju i važnost izrade konkurentskih mreža<sup>21</sup>. Na području grada Vukovara trenutno ne postoji velik broj sala gdje bi se moglo održavati vjenčanja i ostale velike manifestacije kao što je vidljivo iz tablice 2. Trend je ka sve većem broju sadržaja koji se nudi.

**Tablica 2.** Pregled sala na području grada Vukovara.

| Br. | Sala za svatove | Lokacija u Vukovaru | Kapacitet osoba | Usluga         | Dodatni sadržaji  |
|-----|-----------------|---------------------|-----------------|----------------|-------------------|
| 1.  | VOLKO           | Priljevo            | 400             | Hrana i usluga | Mogućnost noćenja |
| 2.  | V&S             | Sajmište            | 300             | Hrana i usluga | Nema              |
| 3.  | Hotel Lav       | Centar              | 80              | Hrana i usluga | Mogućnost noćenja |
| 4.  | Lovački dom     | Mitnica             | 100             | Prostor        | Nema              |

Najbolje što mala tvrtka poput Volko d.o.o. treba učiniti je izbjeći cjenovnu konkurenciju tako što će omogućiti dodatni sadržaj koji će posebno dobro služiti tom tržištu. Analizirajući tablicu 4 može se zaključiti kako će sala imati optimalne parametre za uspješnost. Kako se ista nalazi na lokaciji lako dostupnoj, sa uvjerljivo najvećim kapacitetom te sa dodatnim sadržajem (mogućnosti noćenja) razlikovati će se od ostale konkurencije te tako omogućiti konkurentsku prednost. Potrebno je naglasiti kako je lokacija i infrastruktura na kojoj se nalazi sala vrlo povoljna budući da je taj dio Vukovara u razvoju te se nalazi u industrijskoj četvrti s velikim parkirnim prostorom (slika 6). Pozitivne parametre koje tvrtka VOLKO d.o.o. povlači kroz dugogodišnji kvalitetni i uspješni rad proširila bi se i na salu za vjenčanja VOLKO usmenom propagandom. Dodatno bi se marketing temeljio i na medije poput televizije, novine, oglasni pano koji je neposredno postavljen na prometnoj cesti kao što je ulica Priljevo u Vukovaru.

<sup>21</sup> Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland, *Enterpreunership, Successfully launching new ventures*, Prentice Hall, 2016, str.151.



**Slika 6.** Sala za svatove Volko d.o.o.

S obzirom da vlasnik tvrtke temelji svoje poslovne ciljeve i projekte na iskustvu, ekspertizi i predanosti, kako sebe tako i svojih zaposlenika, smatram da posjeduje sve potrebne čimbenike za uspješnost budućeg projekta. Prepoznatljivost tvrtke VOLKO d.o.o. u imenu je do sada uvijek prethodila vrhunskom kvalitetom te prisutnošću od samog početka obnove grada Vukovara (ime VOLKO asocira na grad Vukovar, slika 7).

U sačuvanim pisanim dokumentima **Vukovar** se spominje već početkom [13. stoljeća](#) kao **Volko, Walk, Wolkov**, odnosno **hrvatski Vukovo**. Od [14. stoljeća](#) sve je više u **upotrebi pomadareni naziv Vukovar**.

22

**Slika 7.** Podrijetlo imena Volko (Izvor: Wikipedia/Internet).

Kada govorimo o poznavanju tržišta potrebno je pratiti promjene u okolini poduzeća. Okolina poduzeća predstavlja niz čimbenika koji svojom aktivnosti utječu na poslovanje poduzeća. Budući kako promjene mogu stalno nastajati bitno ih je pratiti te na vrijeme pozitivno utjecati na njih. Najčešće promjene koje mogu nastati u okolini su PEST promjene (političko-pravna, ekonomska, socijalna i tehnološka promjena). Kako bi se što bolje reagiralo na navedene promjene potrebno je njima upravljati pomoću scenario analiza, ekspertne procjene i analize ranih signala. Osim promjene okoline potrebno je fokusirati se na Marketing Mix koji obuhvaća 4P (eng. *product, price, place and promotion*):

---

<sup>22</sup> <http://hr.wikipedia.org>

- Proizvod (eng. *product*) – potrebno je imati proizvod ili uslugu koja će imati ciljano tržište. Kao što je vidljivo iz gore navedene ankete potreba za dodatnom salom za vjenčanja bila je opravdana. Sljedeći korak je stvoriti strategiju usluge, tj. kako se u budućnosti misli razvijati poslovanje na temelju postojeće sale za vjenčanja. Nadalje, diferencijacija je ključna za postizanje uspjeha poduzeća.
- Cijena (eng. *price*) – kada govorimo o cijeni tada treba razmotriti cjenovnu strategiju i promociju. Cijena će ovisiti o vrsti proizvoda ili usluge, ponudi i potražnji te ponekad i o načinu plaćanja u zadanim uvjetima.
- Mjesto (eng. *place*) – s obzirom kako se radi o sali za vjenčanja jedino bitno pitanje je hoće li će se otvarati sale za vjenčanja na drugim mjestima te tako napraviti franšizu naših sala za vjenčanja i postaviti ih i na drugim lokacijama unutra Slavonije pa tako i unutar cijele Hrvatske.
- Promocija (eng. *promotion*) – pod promocijom podrazumijeva se način na koji će se oglašavati i predstavljati salu za vjenčanja. Postoji niz načina od interneta do raznih propaganda oglašavanja. Bitno je pronaći najbolju za projekt te je na najbolji način iskoristiti.

### **6.1.2. Performanca proizvoda / usluge**

Performanca proizvoda ili usluge uvijek treba biti praćena sa pitanjem koliko dobro se poznaje proizvod, tj. uslugu. Drugo pitanje je povezano s kvalitetom proizvoda ili usluge, a treće pitanje vezano je za kontrolu učinkovitosti proizvoda ili usluge.

Kako bi se na najbolji način mogli analizirati ključni čimbenici koji čine performancu proizvoda ili usluge koristiti će se sljedeći graf u nastavku (slika 8).



**Slika 8.** Grafički prikaz ključnih područja za kontrolu proizvodnog/uslužnog odjeljenja. (Izvor: Prijevod materijala Growing Your Own Business, Durham Business School, UK; prijevod napravio Oto Wilhelm; prijevod se koristi za potrebe nastave na poslijediplomskom studiju Poduzetništvo i za potrebe seminara u centru za poduzetništvo Osijek).

Pomoću gore navedenih operacija dobiti će se odgovori na pitanja kako je najbolje kontrolirati i analizirati proizvod tj. uslugu. Navedene operacije predstavljaju ključnu ulogu za razvitak poduzeća jer prvenstveno imaju fokus na sam proizvod ili uslugu.

#### a) Korištenje

Kako bi performanca bila što bolja na tržištu potrebno je što bolje iskoristiti prostor te potencijal ljudi. Korištenje sale mora biti na najbolji način iskorišteno, tj. mora se stvoriti što više radnih sati sale prema broju ukupno mogućih korištenih radnih sati. Potrebno je stvoriti standard kako bi se znalo koliko je moguće koristiti salu za vjenčanja. Najbolji načini za dobivanje standarda ili računice iskorištenosti može se mjeriti s obzirom na sljedeće odnose:

- Upotrebljenog i raspoloživog prostora – s obzirom kako će se sala za vjenčanja i ostale manifestacije pretežito koristiti vikendom (uključujući i petak), potrebno je dobro unaprijed planirati i rasporediti raspoloživost prostora. Što češće sala bude bila rezervirana biti će se uspješniji u poslovanju. Svaki dan koji bude korišten izvan „peak“ dana omogućiti će dodatni rast poslovanja.

- Produktivnih radnih sati i ukupnog broja radnih sati – produktivne stvari će ovisiti o vještinama i efikasnosti. Biti će potrebno postaviti dobar proces rada kako bi se broj sati mogao na najbolji način iskoristiti. Produktivni radni sati ne smiju stvarati „prazan hod“ jer u ugostiteljstvu je vrlo bitno biti ispred konkurencije na način da svojom brzinom i kvalitetnom uslugom zadovolje potrebe potrošača ili klijenta.
- Vremenska iskorištenost opreme i ukupni vremenski kapacitet opreme – s obzirom kako se poslovanje odnosi na davanje usluge biti će potrebno govoriti o vremenskoj iskorištenosti ljudi. Kapaciteti će ovisiti o količini ljudi na manifestaciji. Prema tome, dobro planirati kapacitet ljudi s obzirom na rezervacije je nužno. Osoblje će se morati planirati prema unaprijed isplaniranim rezervacijama, ponekad će biti potrebno više ljudi, a za neke manje manifestacije manje osoblja sve kako bi postigli optimalan odnos vremenske iskorištenosti osoblja i ukupnog kapaciteta osoblja.

#### b) Efikasnost

Značenje efektivnost ili učinkovitost predstavlja kako tvrtka produktivno koristi svoju imovinu u odnosu na prihode i dobit<sup>23</sup>. Kada govorimo efikasnosti potrebo je napomenuti kako je to proces koji koristi određene inpute kako bi ostvarili najbolje outpute. Za dobru efikasnost potrebno je biti dobro organiziran te koristiti uspješne sisteme rada. Ukoliko pristupimo našem primjeru sale za vjenčanja tada ćemo govoriti o odnosu sljedećih pojmova:

$$\frac{\text{stvarno vrijeme potrošeno za posao}}{\text{standardno vrijeme potrebno za posao}} \quad 24$$

Što se zapravo želi reći sljedećom usporedbom? Da bi bili efikasniji potrebno je dobro organizirati posao na način da stvarno potrošeno vrijeme ne prelazi standardno vrijeme postavljeno za isti rad. Kako bi što bolje bilo iskorišteno stvarno potrošeno vrijeme za posao potrebno je pratiti standarde, programe i sustave koji su postavljeni za određeni rad, tj. pratiti sistem koji govori tko, gdje, kada i kako treba raditi kako bi se vrijeme što kvalitetnije i efikasnije iskoristilo.

<sup>23</sup> Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland, *Enterpreunership, Successfully launching new ventures*, Prentice Hall, 2016, str.262.

<sup>24</sup> Prijevod materijala *Growing Your Own Business*, Durham Business School, UK; prijevod napravio Oto Wilhelm; prijevod se koristi za potrebe nastave na poslijediplomskom studiju Poduzetništvo i za potrebe seminara u centru za poduzetništvo Osijek, str.19.

### c) Kvaliteta

Najbolji način mjerenja kvalitete proizvoda ili usluge je zadovoljstvo kupaca. Zadovoljstvo kupca može se mjeriti pomoću reklamacija kupaca kao vanjski čimbenik kvalitete poslovanja te broj ponovljenih radnji za određenu stvar kao unutarnji čimbenik mjerenja kvalitete poslovanja. Svaka nastala reklamacija će smanjiti kvalitetu usluge na način što će loše utjecati na poslovanje jer će si klijenti tako stvoriti vlastitu sliku poslovanja. Prema tome, postavljanjem standarda moći će se najbolje mjeriti poslovanje te tako dobiti najbolji utisak proizvodne i uslužne performance. Imati kvalitetan proizvod ili uslugu razlikovati će se od konkurencije te tako stvoriti put ka rastu poduzeća.

### d) Gubitak

Gubitak se možete mjeriti omjerom između uloženog i dobivenog proizvoda ili usluge. Ukoliko je uloženo više od dobivenog poslovanje je u gubitku. Najbolji način je pratiti i analizirati vlastiti rad kako bi se ustanovilo gdje se točno gubi te koje su to točke poslovanja koje potrebno ispraviti. Gubitak može biti i dobar pokazatelj naših unutarnjih slabosti te u konačnici prepoznati negativan razvoj u poslovanju poduzeća. Iskustva govore kako manja poduzeća imaju poteškoću sa gubicima jer ponekad ne postoje sustavi praćenja i nemaju dovoljno osoblja koji bi pratili gubitke (kao što su odjeli financija i kontrolinga). Prema tome, ne smijemo gubitke zanemariti već ih trebamo konstantno pratiti kako bi ih s vremenom uspjeli minimizirati. Gubitke je najbolje pratiti pomoću raznih financijskih izvještaja kao što je račun dobiti i gubitka.

## 6.1.3 Financijska performanca

Sve započinje praćenjem prošlih financijskih rezultata tvrtke kroz pripremu i analizu financijskih izvještaja. Ovi izvještaji organiziraju i izvještavaju o financijskim transakcijama tvrtke. Oni kažu tvrtki koliko novca zarađuje ili gubi (račun dobiti i gubitka), strukturu imovine i obveza (bilanca stanja) te odakle dolazi i odlazi novac (izvještaj o novčanim tokovima). Izjave također pomažu čvrstom razaznavanju toga kako se uspoređuje sa konkurentima i industrijskim normama. Većina tvrtki razmatra dvije ili tri godine prošlih financijskih izvještaja prilikom pripreme predviđanja<sup>25</sup>. S obzirom kako se tek kreće u novi biznis, koji je nepoznatog karaktera, može se samo predvidjeti prognoza poslovanja. Bez računa dobiti i

---

<sup>25</sup> Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland, *Enterpreunership, Successfully launching new ventures*, Prentice Hall, 2016, str.263.



gubitka te bilance teško će biti predvidjeti kako poduzeće posluje. Stoga se treba posvetiti prognozama poslovanja kao što je predstavljeno na tablici 3. U prvoj godini najbolji pokazatelji financijske učinkovitosti će biti financijski izvještaji prometa kojeg je moguće provoditi na bazi godišnjih, polugodišnjih ili kvartalnih izvještaja. Vrlo je bitno voditi kontrolu o stanju novca te ukoliko je potrebno i angažirati stručnu osobu koja će taj dio posla obavljati, sve sa ciljem boljeg pregleda dobiti i gubitka, a na kraju i mogućnost viđenja poslovanja.

Ključna područja za financijsku performancu su:

- ➔ Povijesni rezultati (trendovi): Bilanca / Račun dobiti i gubitka.
- ➔ Operativni rezultati managementa: Upravljanje gotovinom i imovinom / Operativni računi (troškovi i doprinosi po odjeljenjima i proizvodima).
- ➔ Informacijska osnovica: Knjige gotovine i glavne knjige / Troškovne liste, kartice posla, knjiga procjena.

Svi gore navedeni ključni pokazatelji uspješnosti (eng. *KPI – Key Performance Indicators*) su zapravo alati za mjerenje i praćenje razvoja novog projekta te govore o uspješnosti poslovanja. Općenito govoreći, *KPI* su zdravstvena slika poslovanja. Pomoću *KPI* moguće je proaktivno djelovati na poslovanje te usmjeriti posebnu pozornost na pojedine dijelove poslovanja koji nisu u potpunosti učinkoviti.

Prema tome, prognozom poslovanja dobiva se početni uvid u budući poslovni promet te na temelju tih podataka moći će se predvidjeti koliko je potrebno ulagati dodatnih sredstava za ostvarenje dobiti. Prognoze su na temelju prethodnog istraživanja tržišta te na temelju subjektivnog karaktera procjene (na temelju mišljenja, intuicije, subjektivne ocjene stručnjaka). U nastavku su prikazane vrste scenarija prognoze poslovanja (tablica 3). U postavljenoj cijeni su uključeni svi troškovi potrebni za rad i troškove usluge, kao i točka pokrića. Točka pokrića predstavlja točku u kojoj prodaja određenog broja proizvoda ili usluge pokriva troškove razvoja, proizvodnje ili usluge i prodaje proizvoda ili usluge.

**Tablica 3.** Prognoza poslovanja sale za vjenčanja Volko d.o.o.

| Br.                         | KAPACITET         | CIJENA PO OSOBI | UKUPNO PO SVATOVIMA | *MJESEČNI SCENARIO I. | **MJESEČNI SCENARIO II. |
|-----------------------------|-------------------|-----------------|---------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1.                          | do 100 osoba      | 240,00 HRK      | 24.000,00 HRK       | 96.000,00 HRK         | 192.000,00 HRK          |
| 2.                          | do 200 osoba      | 230,00 HRK      | 46.000,00 HRK       | 184.000,00 HRK        | 368.000,00 HRK          |
| 3.                          | do 300 osoba      | 220,00 HRK      | 66.000,00 HRK       | 264.000,00 HRK        | 528.000,00 HRK          |
| 4.                          | više od 400 osoba | 200,00 HRK      | 80.000,00 HRK       | 320.000,00 HRK        | 640.000,00 HRK          |
|                             |                   |                 | <b>UKUPNO:</b>      | <b>864.000,00 HRK</b> | <b>1.728.000,00 HRK</b> |
| * Na bazi 4 dana u mjesecu  |                   |                 |                     |                       |                         |
| ** Na bazi 8 dana u mjesecu |                   |                 |                     |                       |                         |

Bez obzira na kapacitet osoba te fiksne i varijabilne troškove, investicija bi trebala biti isplativa, te nekadašnji "salon namještaja" koji je bilježio negativne rezultate bi nakon procesa rekonstrukcije ostvarivao dobit. Bitno je napomenuti kako cijeli projekt nosi sa sobom i rizik. Tako na rizik profitabilnosti utječe tržišni rizik kao što su nabava, dostupnost i rast cijena inputa, prodaja, konkurencije te pad cijena outputa. Svakako bi se trebalo voditi kontrolom poslovanja kojom će se dobiti realno viđenje postavljene cijene te je li potrebno napraviti korekciju cijene i smanjiti troškove određenog područja poslovanja. S obzirom kako je projekt tek na početku, prvi kvartalni izvještaj biti će prvi pravi financijski pokazatelj te uvid u financije.

## **6.2. Faza – Potencijal rasta**

Potencijal poduzeća predstavlja mogućnost rasta poduzeća s obzirom na njegove mogućnosti. Dobar je pokazatelj za daljnje razvijanje poduzeća te nam pomaže i pri stvaranju vizije i misije. Vizija je inspirativna izjava koja definira smjer u kojem se firma želi razvijati. Ono čemu težimo, o čemu sanjamo, razlog zašto postojimo<sup>26</sup>. Prilikom postavljanja vizije gledamo u budućnost 5 do 10 godina, vizija je konstantna te se ne mijenja s obzirom na promjene okoline i tržišta. Vizija mora biti jednostavna, razumljiva svima, uzbudljiva, realna te istovremeno predstavljati izazov. Trenutna vizija poduzeća Volko d.o.o. je definirana za građevinsku djelatnost koja glasi: -„Postati vodeće poduzeće u Vukovaru i okolici konstantnim ulaganjem u opremu i svoje djelatnike na temelju dugogodišnje tradicije, znanja i pouzdanosti.“

S obzirom kako će poduzeće proširiti svoju granu poslovanja na još jednu djelatnost potrebno je razmotriti postojeću viziju te provjeriti odgovara li budućim planovima poduzeća.

S druge strane, misija predstavlja način na koji će se ostvariti postavljenu viziju. Misija pomaže izradi strateškog plana te potiče na razmišljanje o djelokrugu poslovanja. Ona predstavlja osnovu za definiranje ciljeva i donošenja odluka<sup>27</sup>. Prema tome, misija poduzeća Volko d.o.o. je: „Zadovoljiti svakog kupca pružanjem usluge od ideje do realizacije.“

Bitno je razlikovati ova dva pojma, dok je vizija uvijek fiksna, misija se može u određenim uvjetima mijenjati.

Viziju i misiju firme treba podijeliti sa svim zaposlenicima. Ako ne znaju što, kako i zašto rade, neće moći svoj rad i ponašanje uskladiti s ciljevima firme niti dati kvalitetan doprinos njihovom ostvarenju.

---

<sup>26</sup> <https://www.womeninadria.com>

<sup>27</sup> <https://www.womeninadria.com>

Ako poduzeće u sasvim ranoj fazi prepozna da postoji potencijal za rast, veće su šanse da će rast realizirati. Ako poduzeće ima vrlo nizak potencijal za rast, a ima ambicije za rastom, može poduzeti određene aktivnosti koje će potaknuti potencijal. Rast se ne događa slučajno, ima veze s karakteristikama poduzeća, strategijama koje provodi i odlukama koje dovode do rasta<sup>28</sup>.

U našem slučaju ideja za rastom proizlazi iz proširenja osnovne djelatnosti, tj. razvijanjem dodatne djelatnosti koja bi na neki način bila okomita na trenutnu djelatnost. Indirektno bi te dvije djelatnosti bile povezane jer se nalaze pod istim vlasnikom, ali djelatnost je različita.

Treba napomenuti kako određeni faktori utječu na potencijal poduzeća. Faktori se dijele prema sljedećem:

## 1. IDEJE

Poslovna ideja se može definirati kao niz postavljenih planova za naše poslovanje. Ideja treba biti kreativna i inovativna, ali mora harmonizirati sa trenutnim poslovanjem.

Dobra poslovna ideja, dakle, predstavlja kombinaciju interesa i vještina, ne zahtijeva velika početna ulaganja niti zapošljavanje većeg broja djelatnika u prvoj godini poslovanja, usmjerena je na tržište na kojem postoji potražnja, ima prepoznatljivu / jasnu konkurentsku prednost i daje odgovore na pitanja što će se proizvoditi, na koji način te za koje ciljano tržište i zašto<sup>29</sup>.

Ideje mogu biti vezane i za ideje zaposlenih unutar tvrtke jer oni poznaju tvrtku kao njihov drugi dom te su u stalnom dodiru sa kupcima. Zaposlenici su vrlo bitni za razvijanje ideja jer od njih dobivamo povratnu informaciju izvan tvrtke. Kao razvoj ideja možemo uspostaviti i način nagrađivanja ideja koje će potaknuti zaposlene na dodatna razmišljanje te sudjelovanje u pokretanju novih smjernica.

Dakle, ideju za otvaranje sale za vjenčanja potrebno je diferencirati od ostalih sala. Potrebno je stvoriti proizvod, tj. uslugu koja će se razlikovati svojom ponudom od ostalih te postati prepoznatljiva po svojoj usluzi i kvaliteti. Prilikom postavljanja ideja potrebno je razmotriti sljedeće pretpostavke: Količina ideja kojima se raspolaže? Stanje razvijenosti naših ideja? Inovacije?

Krenimo od količina ideja koja je prikupljena, a koje će uveliko odlučiti i utjecati na buduće poslovanje te u kojem smjeru će se kretati:

---

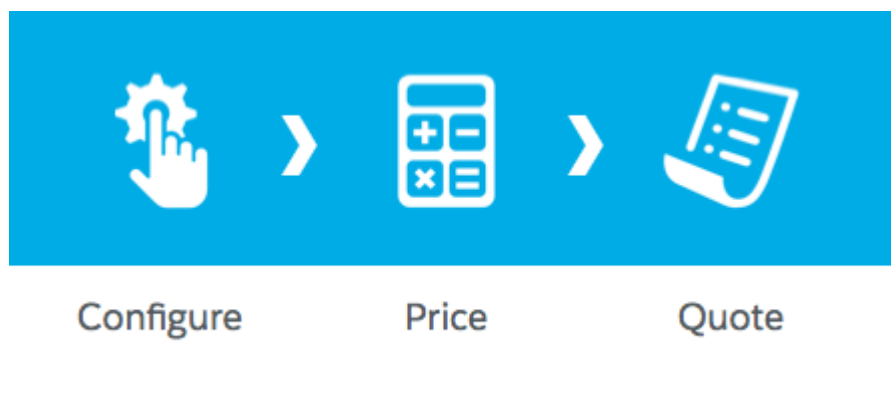
<sup>28</sup> Modeli za procjenu potencijala za rast malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, prof.dr.sc. Nataša Šarlija, sažetak 2015/1, str.1.

<sup>29</sup> Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku Ekonomski fakultet u Osijeku, 2014, str.6.

- All-Inclusive: ponuditi sve potrebno za održavanje manifestacije (prostor, hrana, glazba, fotograf, smještaj, itd.). Suradnjom s ostalim partnerima i dobrom organizacijom moguće je ponuditi kupcu sve na jednom mjestu, što će uveliko olakšati njegovu cijelu proceduru i vrijeme organizacije.
- Salesforce CPQ (pritisak na prodaju / Konfiguracija – Cijena – Ponuda): pretvoriti svoje kupce u VIP-ovce. U nastavku ću objasniti značenje ovog pojma.
- *Consulting*: ponekad klijenti nisu ni svjesni što je sve potrebno za organiziranje velike manifestacije, u tom slučaju je dobro imati stručne osobe koje su potpuno upućene te predane svome radu (npr. eng. *wedding planner*).

Salesforce CPQ (pritisak na prodaju) je novi oblik prodaje kojom je moguće poput aplikacije unaprijed predvidjeti ponudu te konačni ishod željene opcije (slika 9). Sve češće se pojavljuje u današnjem poslovnom okruženju kako bi se zadovoljili zahtjevi kupaca. Ovaj proces, tj, aplikacija omogućava sljedeće:

- konfiguracija proizvoda usmjerena prema kupčevim željama;
- izbjegavanje pogrešnih ponuda te pojavljivanje pogrešaka u ponudi;
- ubrzavanje stvaranja ponude te ušteda vremena.



**Slika 9.** Salesforce CPQ - konfiguracija-cijena-ponuda (Izvor: Google slike).

Prema tome, postoje određeni broj ideja koje želimo primijeniti. Navedene ideje će predstavljati i inovacije na tom tržištu jer se moraju nekako razlikovati od konkurencije na način da se nudi drugačiji i moderniji koncept.

## 2. RESURSI

Kada govorimo o resursima govorimo o trenutnim raspoloživim sredstvima poduzeća, tj. govorimo o prostoru, radnoj snazi i opremi, financijskom pristupu i toku novca te o kapacitetu managementa i poslovnoj vezi.

Analiza izvodljivosti organizacije je utvrđivanje da li predloženi pothvat ima ili je sposoban pribaviti dovoljno resursa za napredovanje. Glavna analiza izvodljivosti organizacije je na nefinancijskim izvorima. Cilj je identificirati najvažnije nefinancijske resurse i procijeniti njihovu dostupnost (npr. zaposlenici sa specijaliziranim vještinama). Ako tvrtka pokrene rad u zajednici koja nema radnu bazu te koja uključuje ljude s vještinom koja postavlja potrebe poduzeća, postoji ozbiljan problem s dovoljnim resursima<sup>30</sup>.

S obzirom kako tvrtka Volko d.o.o. posjeduje vlastiti prostor neće biti potrebno pronalaziti prostor za rad, jedino što će morati prilagoditi postojeći prostor prema njegovoj novoj namjeni ulaganjem u interijer. Radna snaga je na raspolaganju te će biti potrebno odraditi dodatno školovanje postojećih zaposlenika, a po potrebi i zapošljavanje stručnog osoblja (npr. kuhari). Ovisno o trenutnom stanju u salonu biti će potrebno nabaviti odgovarajuću opremu. Nova dodatna oprema će zahtijevati i financijska sredstva kako bi se preinaka mogla uspješno uspostaviti i funkcionirati. Unaprijed postavljeni kratki pregled investicijskog plana prikazuje kako će izgledati tok novca za preinaku postojećeg prostora (tablica 4). Trenutni kapacitet managementa će zahtijevati dodatno ulaganje u ljudske resurse, preinakom organigrama poduzeća kao i dodatno zapošljavanje ljudi omogućiti će uspješno vođenje sale za vjenčanja i ostale manifestacije. Kako poduzeće Volko d.o.o ima svoju dobru reputaciju i image na području Vukovara i okolice i jako dobre uspostavljene poslovne veze, sigurno će doći i do potražnje za takvim prostorom bez dodatnog oglašavanja.

---

<sup>30</sup> Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland, *Enterpreunership, Successfully launching new ventures*, Prentice Hall, 2016, str.89-92.

**Tablica 4.** Kratki pregled investicijskog plana.

| BR.                          | OPIS   | VRIJEDNOST             |
|------------------------------|--|------------------------|
| 1.                           | Izrada projekta                                  | 15.000,00 kn           |
| 2.                           | Ishođenje dozvola                                | 25.000,00 kn           |
| 3.                           | Troškovnik građevinskih radova                   | 1.000.000,00 kn        |
| 4.                           | Troškovnik opreme (namještaj)                    | 500.000,00 kn          |
| 5.                           | Režije   | 20.000,00 kn           |
| 6.                           | Trošak djelatnika                                | 100.000,00 kn          |
| 7.                           | Godišnja amortizacija                            | 40.000,00 kn           |
| 8.                           | Vanjski suradnici (Outsourcing)                  | 200.000,00 kn          |
| 9.                           | Godišnje osiguranje i mjere osiguranja kvalitete | 10.000,00 kn           |
| <b>UKUPNO:</b>               |  | <b>1.910.000,00 kn</b> |
|                              |  |                        |
| BR.                          | RASPOLOŽIVI RESURSI                              | VRIJEDNOST             |
| 1.                           | Građevinski materijali i radovi                  | 1.000.000,00 kn        |
| 2.                           | Oprema   | 400.000,00 kn          |
| <b>UKUPNO:</b>               |  | <b>1.400.000,00 kn</b> |
|                              |  |                        |
| <b>RAZLIKA INVESTIRANJA:</b> |  | <b>510.000,00 kn</b>   |

Tablica 4 prezentira faze investiranja te okvirni plan troškova i ulaganja koji će biti potrebni za rekonstrukciju salona namještaja u salu za vjenčanja. Stavka bez kojih se ne može pokrenuti projekt je stavka Izrade projekta i ishođenje dozvola koji su zakonski propisani. Vremenski period ishođenja dozvola mogao bi potrajati i većom mjerom utjecati na troškove.

Komparativna prednost tvrtke je u osnovnoj djelatnosti koja će utjecati na smanjenje troškova građevinskih radova, što podrazumijeva postojeće zalihe materijala te bitnog faktora ljudskog rada. S obzirom da se radi o rekonstrukciji salona namještaja oprema je osigurana u velikoj mjeri (sa 90 % namještaja tvrtka već raspolaže, osim specijalizirane kuhinje za takvu vrstu usluge). S obzirom da tvrtka ne raspolaže s ljudskim kapacitetom za takvu vrstu usluge morati će se zaposliti dodatni kadar specijaliziran za tu vrstu predmeta poslovanja. Predviđeno je zaposliti 20 djelatnika. Vanjski suradnici u maloj mjeri sudjeluju u rekonstrukciji s obzirom da

se ulazi u rekonstrukciju objekta koji je gotovo osposobljen za poslovanje. Potrebno je napraviti preinake elektro instalacija i ugradnje specijalizirane kuhinje, a za sve ostalo tvrtka raspolaže vlastitim kadrom.

### 3. ISKUSTVO

Kada govorimo o iskustvu govorimo o znanjima o određenoj industriji, tj. proizvodu ili uslužnoj djelatnosti. Imati iskustvo znači da je način poslovanja već uhodan te se zna kako tržište funkcionira, dok manjak iskustva traži nove ideje. Manjak iskustva je ponekad prednost u poslovanju jer svaki poduzetnik zna da je tržište promjenjivo te se trendovi brzo mijenjaju i što je danas uspješno ne mora značiti da će biti u budućnosti uspješno. Možemo reći kako manjak iskustva ponekad izaziva nove ideje te pruža mogućnost inovacija. Za poduzeće Volko d.o.o. će sala za vjenčanja i ostale manifestacije predstavljati novo područje djelovanja. Tržište će biti novo s obzirom na trenutno poslovanje, a za razvoj djelatnosti biti će potrebno dodatno ulaganje u ljude kao i istraživanje područje tog tržišta. Međutim, faza razvijanja tržišta je proces koji treba proći i iz kojeg treba učiti. Imati iskustvo ponekad dovodi do zastarjelog načina razmišljanja. Budući da su novi proizvodi i tehnologije obično bolji od onih koje zamjenjuju, a dostupnost poboljšanih proizvoda i tehnologija povećava potražnju potrošača, kreativno uništavanje potiče gospodarsku aktivnost. Novi proizvodi i tehnologije mogu također povećati produktivnost svih elemenata društva<sup>31</sup>. Treba naglasiti kako i duga tradicija tvrtke te prepoznatljivost kvalitete će biti strateški čimbenik pokretanja novog projekta.

### 4. VODSTVO

Vodstvo bi se trebalo promatrati kao aktivnost, a ne dio osobnih karakteristika. Vodstvo je složeni proces koje je potrebno dobro razraditi. Snažna organizacijska kultura ovisiti će o tome kako vodstvo postupa sa svojim zaposlenicima i kupcima. Jedan od osnovnih zadatak vođe je između ostalog i kreiranje organizacijske strukture koja će odgovoriti na sve promjene u okruženju te na taj način biti orijentirana ka novim poslovnim prilikama, tj. stvoriti instinkt inovativnog razmišljanja. Najizazovniji zadatak dobrog vođe je raspodjela poslova između zaposlenih koje se naziva delegiranje zadataka. Delegiranje je pravilno raspoređivanje zadataka koje povećava radnu kvalitetu te smanjuje trošenje resursa i stresa, a pojačava

---

<sup>31</sup> Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland, *Enterpreunership, Successfully launching new ventures*, Prentice Hall, 2016, str.22.

povjerenje i pozitivnu atmosferu unutar cijelog tima. Postavljanje ciljeva i motivacija zaposlenih su ključni čimbenici za uspjeh svakog poduzeća. Motiviranje zaposlenih je u današnje vrijeme postala znanost čiji je cilj prepoznati važnost motivacije svojih zaposlenika jer ne pokreće svakog zaposlenog jednaka motivacija. Jedan od načina motiviranja može biti i stil nagrađivanja zaposlenika koji će omogućiti da se zaposlenici uključe u sam rad poduzeća i tako postanu svjesni da i oni doprinose radu poduzeća u kojem rade.

## 5. KONTROLA

Pod kontrolom se podrazumijeva širenje informacija i komunikacija kao mjere osiguranja kvalitete poduzeća, postavljanja standarda i budžeta te odgovarajuća razina i jezik poduzeća. Komunikacija je bitna za poduzeće jer osigurava razumijevanje u timu te pridonosi poboljšanju rezultata poslovanja. Ona predstavlja i poslovni uspjeh, a vrlo je bitna za management i timski rad. Kada govorimo u kontroli potrebno je spomenuti kontrolu budžeta, održavanje kontrole budžeta koje zahtjeva pažljivo praćenje našeg projekta. Tijekom provođenja rekonstrukcije biti će nam potrebno osloniti se na procijene svih kategorija koji uključuju pokretanje sale za svatove. Treba naglasiti kako sve radnje trebaju biti u skladu sa dogovorenim budžetom i bez dodatnih troškova. Dodatni korak kontrole je određivanje standarda koje predstavlja referentne jedinice uspoređivanja postavljenog u odnosu na planirano. Standardi poduzeća su pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća te trebaju biti jasno postavljeni i razumljivi svima zaposlenicima.

### 6.3. Faza – Planirani projekti

Planirani projekti su ciljani, jednokratni projekti koji se sastoje od skupa koordiniranih i kontroliranih aktivnosti, koji imaju datum početka i završetka, uzimajući u obzir sve specifičnosti u vezi s vremenom i resursima (npr. financiranje ili troškovi, proizvodnja i radni uvjeti, osoblje i resursi) te kvalitetom za postizanje cilja.

U ovoj razini potrebno je razmotriti sljedeće:

- ➔ novi projekti – poticaji i obrtna sredstva kao sredstvo za rast poduzeća;
- ➔ tržišta i klijenti – trend naseljavanja mladih ljudi;
- ➔ znanja i sposobnosti zaposlenih – edukacija i školovanje;
- ➔ organizacija i sustavi – promjene u sustavima i pravilima poduzeća;



- ➔ fizički resursi – zemljište, zgrada i oprema;
- ➔ financije – financijska sredstva potrebna za projekt.

Jedna od mogućnosti su poticaji koji odobrava grad Vukovar, Porezna uprava, Fond za obnovu i razvoj grada Vukovara i Vukovarsko srijemska županija.

Kako se grad Vukovar nalazi na području od posebne državne skrbi odnosno na području koje ima definirane porezne olakšice, kao i doprinose te zdravstveno i mirovinsko osiguranje došlo je do trenda naseljavanja mladih ljudi sa novim potrebama.

Naseljavanjem sve više mlade populacije ukazala se sve veća potreba za salama za vjenčanja (na termine se čeka preko godinu dana ili se odlazi izvan grada što opet zahtjeva veće troškove), te pored sala za vjenčanja ima i dosta upita vezano za maturalne večere, razne domjenke, proslave i druge manifestacije.

Kao što je John W. Mullins u svojoj knjizi o novim pothvatima već objasnio, kada se čini da je ciljano tržište zrelo za novi pothvat, privlačno je brzo započeti posao. Iako je iskušenje brzo otići na tržište kako bi postigli prednost prvog pokretača, nagrade žurbe nikako nisu zajamčene. Češće je bolje izdvojiti malo vremena za prepoznavanje i razumijevanje ciljnog tržišta, otkrivanje onoga što kupcima doista treba, a ne zaroniti prerano<sup>32</sup>.

Prema tome, potrebno je dobro istražiti tržište na način da se uzmu u obzir želje i zahtjevi budućih klijenata te je potrebno dobro proučiti konkurenciju na području Vukovara. Postoje razni načini na koje se može pristupiti istraživanju tržišta i konkurencije. Mullin je u svojoj knjizi dao nekoliko smjernica te rekao kako je najbrži način istraživanja tržišta i industrije je korištenje onoga što istraživači tržišta nazivaju sekundarnim podacima - podaci koje je netko drugi već prikupio i izvijestio. Sve što treba učiniti je pronaći podatke.

Postoje tri dobra mjesta za pogledati:

- ➔ trgovinski časopisi i trgovačka udruženja za vašu industriju, obično najneposredniji put do relevantnih informacija;
- ➔ poslovne knjižnice;
- ➔ Internet.

---

<sup>32</sup> John W. Mullins, The New Business Road Test, What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan, 3rd ed., Pearson Education Limited, 2010., str.26.

Sekundarni podaci obično su lako dostupni i dovoljni da se brzo, barem u preliminarnom smislu, procijene domene na makrorazini - ukupna tržišna i industrijska atraktivnost<sup>33</sup>.

Važno je upoznati i prenijeti viziju i misiju na djelatnike tvrtke te usavršavati njihovu ekspertizu kroz konzultiranje stručne literature, posjete sajmovima, edukacijama, školovanjem i razmjenom informacija sa poslovnim partnerima. Tim je suočen s potrebom za stalnim usavršavanjem, inovacijama, brzinom i iskorištavanjem osnovnih sposobnosti. Vođe tima trebaju sponzorirati nove ideje članova tima, organizirati njihovu provedbu i njegovati izvanredne performanse<sup>34</sup>.

Organizacija i sustavi su vrlo bitni elementi svakog poduzeća, oni su osnova za pokretanje rada. Organizacija se definira kao svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj odgovarajućim sredstvima ispuniti određene zadatke s najmanjim mogućim naporom i to na bilo kojem području društvenog života.

Pojam organizacija koristi se za označavanje:

- ➔ procesa organiziranja;
- ➔ rezultata organiziranja;
- ➔ organizacije kao poduzeća ili ustanova;
- ➔ znanstvene discipline<sup>35</sup>.

Dakle, poduzeće treba razmišljati na način da stvori organizaciju na temelju koje je teško imitirati njezine procese i sustave jer na taj način će biti barem nekoliko koraka ispred svojih sadašnjih i budućih konkurenata.

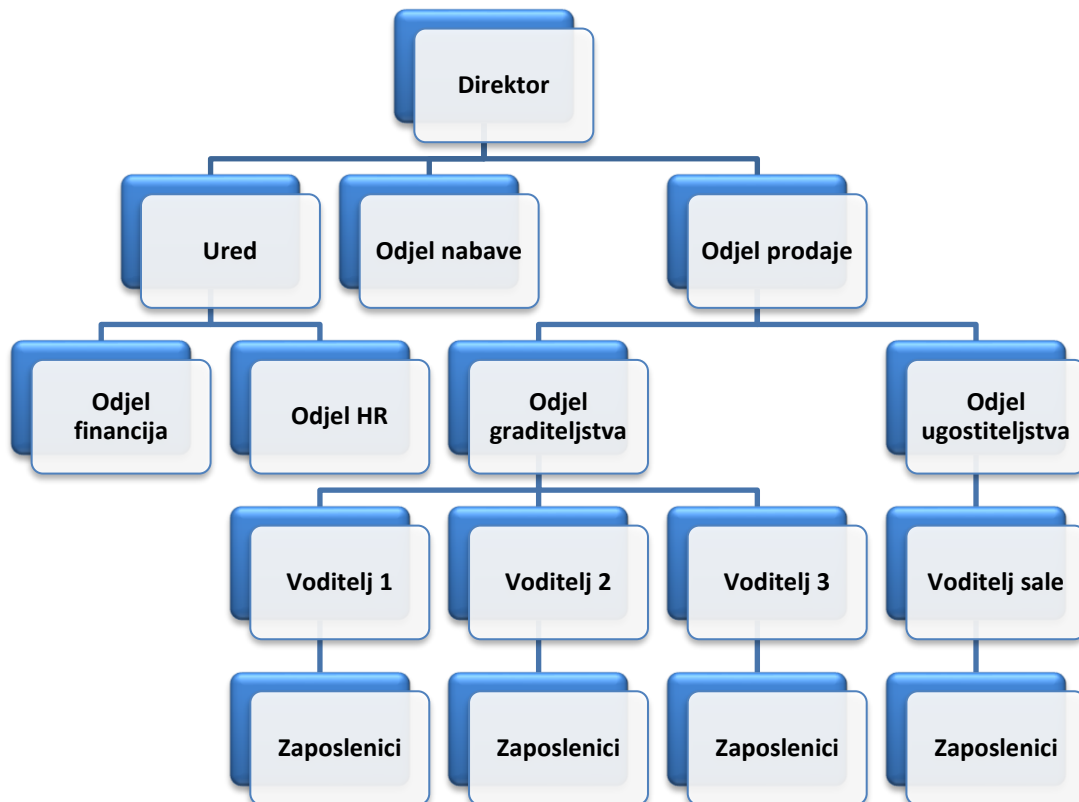
S obzirom kako je poduzeće Volko d.o.o. već postojeće poduzeće te se ovdje radi o rastu poduzeća potrebno je stvoriti novi organigram poduzeća koji će na najbolji način zadovoljiti potrebe novog projekta te harmonizirati se sa dosadašnjim poslovanjem i postojećim zaposlenicima. Bitno je prenijeti pravu poruku na zaposlene, na način da se zaposlenici ne osjećaju ugroženo, nemaju strah od promjena te omogućiti im uvid u nove promjene. Uzimajući sve prethodno u obzir moguće je ostvariti efektivnost poduzeća na način da novi procesi poduzeća moraju biti svima poznati te dobro uhodani. Nova organizacija se mora rekonstruirati dodajući jednu dodatnu granu poduzeća – odjel ugostiteljstva (slika 10).

---

<sup>33</sup> John W. Mullins, *The New Business Road Test, What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan*, 3rd ed., Pearson Education Limited, 2010., str.214.-215.

<sup>34</sup> David A. Whetten, Kim S. Cameron, *Developing Management Skills*, 8<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 2010., str.498

<sup>35</sup> D. Čičin-Šain, viši pred., *Predavanje iz Menadžmenta, Sustav organiziranja i organizacijske strukture*, slide 2



**Slika 10.** Organigram poduzeća Volko d.o.o. (Izvor: interna dokumentacija poduzeća Volko d.o.o.)

Način razmišljanja same populacije se promijenio, trendovi i inovacije u uslugama se sve više okreću prema modernim i svjetskim organiziranjem manifestacija. Za zadovoljavanje klijenata nije više dovoljno imati prostor, nego se mora dodatno ulagati u iskazane zahtjeve klijenata te postati respektabilan partner koji nudi kvalitetnu uslugu na najvišoj razini svakom klijentu.

Analiza resursa jedan je od ključnih čimbenika svakog poduzeća. Konkurentnost jednog poduzeća u odnosu na drugo poduzeće ovisi o njihovim fizičkim resursima, tj. veličini resursa, njihovoj strukturi, umreženost, raspoloživost te pripadnosti i načinu korištenja. Fizički resursi su dobar pokazatelj uspješnost i konkurentnost poduzeća te nam uveliko pomažu prilikom stanja poduzeća.

Uvidom u bilancu poduzeća dobivamo kvalitetnu analizu stanja tvrtke. S obzirom kako su fizička resursi, tj. dugotrajna imovina vrlo bitni za novi poslovni projekt potreban je uvid u financijska izvješća poduzeća odnosno u knjigovodstvenu dokumentaciju kao što su bilanca, račun dobiti i gubitka te novčani tijek.

U cilju je biti bolji od konkurencije te postići najbolje rezultate te je potrebno konstantno pratiti inovacije, vrhunsku opremu i tako postati lider na području grada Vukovara i okoline, što se tiče sala za manifestacije.

Bilanca je slika u određenom trenutku koja navodi novčanu vrijednost svega što poduzeće trenutno posjeduje i svega što trenutno nekom drugom duguje<sup>36</sup>. Sastoji se od dva sastavna dijela, aktive i pasive. Računovodstvenim jezikom imovina se naziva aktiva, a izvori imovine u našoj dosadašnjoj praksi nazivaju se jednim imenom pasiva. Bilancom stanja utvrđuje se cjelokupna aktiva (imovina) i cjelokupna pasiva (izvori financiranja). Pruža korisnicima informacije o tome što poduzeće ima na određeni dan (aktiva), što poduzeće duguje i što mu ostaje kad se od imovine oduzme obveza (pasiva). Bilanca je podloga za financijsku analizu, analizu zaduženosti, profitabilnosti, likvidnosti i aktivnosti. Kao najvažniji financijski izvještaj predmet je revizije. Aktiva je dio bilance poduzeća koja obuhvaća: potraživanja za upisani, a neplaćeni kapital; dugotrajna nematerijalna imovina koju čine izdaci za razvoj, koncesije, patenti licencije, robne i uslužne marke, eng. *goodwill*; dugotrajna materijalna imovina koju čine zemljišta, građevinski objekti, postrojenja i oprema, alati, pogonski inventar i transportna imovina, te biološka imovina; dugotrajna financijska imovina koju čine ulaganja u vrijednosne papire, udjeli (dionice), dani zajmovi, depoziti i sudjelujući interesi, dugotrajna potraživanja; odgođena porezna imovina; te kratkotrajna imovina<sup>37</sup>. Slikom u nastavku predstavljeno je financijsko stanje poduzeća Volko d.o.o. kroz tri godine podijeljeno na imovinu i izvore sredstava krajem poslovnih godina, financijske rezultate te pokazatelje poslovanja poduzeća (tablica 5).

---

<sup>36</sup> Mike McKeever, *How to Write a Business Plan*, 2007, str.10

<sup>37</sup> <https://www.poslovni.hr>

**Tablica 5.** Financijsko stanje poduzeća Volko d.o.o. (Izvor: interna dokumentacija poduzeća Volko d.o.o)

| OPIS   | 2008             | 2009             | 2010            |
|--|------------------|------------------|-----------------|
| <b>IMOVINA I IZVORI SREDSTAVA KRAJEM POSLOVNE GODINE</b> |                  |                  |                 |
| 1. Vrijednost ukupne imovine                             | 9.864.747,00 kn  | 10.471.758,00 kn | 9.368.048,00 kn |
| 2. Dugotrajna imovina                                    | 1.955.687,00 kn  | 2.259.082,00 kn  | 1.651.158,00 kn |
| 3. Kratkotrajna imovina                                  | 7.909.060,00 kn  | 8.212.676,00 kn  | 7.746.890,00 kn |
| 3.1. Potraživanja od kupaca                              | 4.445.339,00 kn  | 5.110.801,00 kn  | 4.264.613,00 kn |
| 3.2. Novčana sredstva                                    | 1.198.234,00 kn  | 1.143.323,00 kn  | 324.445,00 kn   |
| 4. Gubitak iznad visine kapitala                         | 0,00 kn          | 0,00 kn          | 0,00 kn         |
| 5. Kapital i rezerve                                     | 6.304.572,00 kn  | 6.612.726,00 kn  | 6.508.226,00 kn |
| 6. Dugoročne obveze                                      | 0,00 kn          | 0,00 kn          | 0,00 kn         |
| 7. Kratkoročne obveze                                    | 2.477.175,00 kn  | 2.865.289,00 kn  | 2.889.822,00 kn |
| 7.1. Obveze prema dobavljačima                           | 2.202.285,00 kn  | 2.362.873,00 kn  | 1.931.603,00 kn |
| 7.2. Obveze prema kreditnim institucijama                | 0,00 kn          | 222.540,00 kn    | 800.000,00 kn   |
| <b>FINANCIJSKI REZULTATI</b>                             |                  |                  |                 |
| 1. Ukupni prihodi  | 13.393.092,00 kn | 12.650.854,00 kn | 5.964.969,00 kn |
| 2. Ukupni rashodi  | 11.755.081,00 kn | 12.242.700,00 kn | 6.069.474,00 kn |
| 3. Dobit nakon oporezivanja                              | 1.638.011,00 kn  | 408.154,00 kn    | 0,00 kn         |
| 4. Gubitak nakon oporezivanja                            | 0,00 kn          | 0,00 kn          | 104.505,00 kn   |
| <b>POKAZATELJI POSLOVANJA</b>                            |                  |                  |                 |
| 1. Stopa vlastitog kapitala u %                          | 63,91            | 63,15            | 69,25           |
| 2. Ekonomičnost ukupnog poslovanja, koeficijent          | 1,14             | 1,03             | 0,98            |
| 3. Rentabilnost ulaganja u %                             | 16,60            | 4,02             | -1,10           |
| 4. Koeficijent opće likvidnosti                          | 3,19             | 2,87             | 2,68            |
| 5. Koeficijent obrta ukupne imovine                      | 1,36             | 1,21             | 0,63            |

Temeljem financijskog izvješća bilance, računa dobiti i gubitka, vidljivo je da se kroz godine prihod smanjio odnosno da je u posljednjoj godini nastao gubitak. U velikoj mjeri utjecaj na gubitak je imao salon namještaja sa sve manjom prodajom i potražnjom kupaca što je dovelo tvrtku do razmišljanja što učiniti po pitanju salona namještaja.

Za prikupljanje informacija bilo je potrebno obaviti i intervju sa vlasnikom tvrtke, g. Lavoslavom Bosanac dipl.ing.građ. S njegovim izvorima informacija i prezentacijom ulaganja kroz godine, načinom ulaganja i poznavanjem strukture stanovništva te zahtjevima klijenata kao i informacijama s interneta donesen je zaključak da salon namještaja više nije rentabilan

te je potrebna nova poslovna ideja odnosno rekonstrukcija objekta tj. prenamjena objekta u salu za vjenčanja, prijeme i ostale društvene manifestacije.

Financiranje takvog objekta zahtjeva i obrtna sredstva koje nije lako izdvojiti iz osnovne djelatnosti tvrtke (visokogradnja) pa se pristupilo u istraživanje načina na koji će se prikupiti sredstva. Jedna od mogućnost je podizanje kredita od poslovne banke sa kojom se dugogodišnje surađuje, što je vjerojatno skuplja varijanta koja će smanjiti dobit zbog kamata i osiguranja cijele investicije.

Jedan od načina smanjenja troškova je zapošljavanje mladih ljudi te s obzirom kako na području grada Vukovara postoje razni programi i modeli sufinanciranja vlade, moguće je koristiti olakšice zdravstvenog i mirovinskog osiguranja (slika 11). Nadalje, postoje i razni poticaji za zapošljavanje ljudi što će dodatno doprinijeti veliku prednost prilikom odluke rasta poduzeća te rekonstruiranjem salona za namještaj u salu za vjenčanja (slika 12).

### **Poticaji na području grada Vukovara: "Posebne poticajne mjere"**

**Korisnici poticaja:** Poslodavci sa sjedištem odnosno s prebivalištem na području grada Vukovara, kada obavljaju poslovnu djelatnost.

**Davatelj poticaja:** Ministarstvo financija – Porezna uprava.

**Iznos i namjena sredstava koja se dodjeljuju:** Poslodavcima sa sjedištem odnosno s prebivalištem na području grada Vukovara, kada obavljaju poslovnu djelatnost, obveznicima plaćanja doprinosa za mirovinsko osiguranje, Vlada Republike Hrvatske refundirat će plaćene doprinose za kategorije osiguranika 50% po podnesenom zahtjevu. Vlada Republike Hrvatske refundirat će 50% iznosa plaćenih doprinosa za zdravstveno osiguranje po podnesenom zahtjevu.

38

**Slika 11.** Poticaji na području grada Vukovara.

Državna potpora poduzetima oblik je državne intervencije. Obuhvaća sve izdatke ili izgubljene prihode države (npr. pri dodjeljivanju potpora u obliku poreznih olakšica) koji se koriste za poticanje ekonomske aktivnosti. Dodjeljivanje državnih potpora podrazumijeva postupak kojim država, kako bi potaknula ekonomsku aktivnost, stavlja u povlaštenu položaj određene

<sup>38</sup> <https://gospodarstvo.gov.hr>

ekonomske sektore, regije ili poduzeća. No, države potpore ugrožavaju tržišnu utakmicu jer uvodi diskriminaciju između poduzeća koja dobivaju pomoć i onih kojima je pomoć uskraćena. Državne se potpore dodjeljuju poduzećima iz državnih sredstava. Pojam državnih sredstava vrlo je širok i obuhvaća sredstva dodijeljena iz državnog proračuna (ili sredstva izgubljena za državni proračun radi danih poreznih olakšica), tako i državna sredstva koja dodjeljuju ostale državne administrativne jedinice ili agencije<sup>39</sup>.

| Poticaji za zapošljavanje          |  |  |  |   |
|------------------------------------|--|--|--|---|
| Stopa nezaposlenosti po županijama | Poticajne mjere za opravdane troškove otvaranja novih radnih mjesta* | Poticajbe mjere za razvojno investicijske aktivnosti | Poticajne mjere za aktivnosti poslovne podrške | Dodatne poticajne mjere za razvojno inovacijske aktivnosti                    |
| < 10%                              | do 10% (max. 3,000 €)  | +50% (1,500 €)                                       | +25% (750 €)                                   |   |
| 10-20%                             | do 20% (max. 6,000 €)  | +50% (3,000 €)                                       | +25% (1,500 €)                                 | 20% stvarnih opravdanih troškova kupnje opreme/strojeva (max. 0.5 milijuna €) |
| > 20%                              | do 30% (max. 9,000 €)  | +50% (4,500 €)                                       | +25% (2,250 €)                                 |   |

\*visinu iznosa poticaja za opravdane troškove novih radnih mjesta povezanih s investicijskim projektom, kao i kriterije za određivanje konkretne visine iznosa poticaja propisat će Vlada Republike Hrvatske Uredbom o poticanju investicija i unapređenju investicijskog okruženja

40

**Slika 12.** Poticaji za zapošljavanje na području grada Vukovara prema Ministarstvu gospodarstva, poduzetništva i obrta.

#### 6.4. Faza - Strategija i vizija

Četvrta faza modela rasta se odnosi na strategiju i viziju poduzeća. Strategija je način kako se trebaju koristiti pojedini resursi da bi se iskoristile prednosti okolnosti za stvaranje željenih

<sup>39</sup> Financijska teorija i praksa, 2003, 27 (1), 157-159

<sup>40</sup> <https://gospodarstvo.gov.hr>

učinaka. Jednostavno rečeno, strategija je način ostvarenja ciljeva<sup>41</sup>. Strategija treba uvijek biti realna, uspješna i optimalna.

Vizija je inspirativna izjava koja definira smjer u kojem se poduzeće želi razvijati. Ono čemu težimo, o čemu sanjamo, razlog zbog čega poduzeće postoji<sup>42</sup>. Vizija se postavlja na period od 5 do 10 godina te treba biti jednostavna, razumljiva svima, realna, ali istovremeno predstavljati izazov. Radi lakšeg razumijevanja vizija ne bi trebala biti opširno formulirana već jasna i kratka formulacija svima razumljiva.

Poduzeće Volko d.o.o. svoju strategiju definira kao ulazak poduzeća u djelatnost rasta i širenja poslovanja temeljnog asortimana, ali u smislu razvijanja različitih uslužnih djelatnosti. Ovakva strategija se sastoji od kombinacije strategije ekspanzije i diverzifikacije.

Strategija ekspanzije znači širenje trenutnog poslovanja koja vodi prema rastu poduzeća, ali širenje u smislu nove uslužne djelatnosti s postojećim resursima.

S druge strane, strategija diverzifikacije je razvojni oblik strategije ulaskom poduzeća u nove grane uslužne djelatnosti koje je suprotno do postojećeg djelovanja poduzeća te njegovog temeljnog asortimana. Strategija diverzifikacije je vrlo riskantna budući da ne postoje prijašnji pokazatelji iz prethodnih godina koji se mogu koristiti za usporedbu. Stoga je za ovu strategiju potrebno dobro pratiti uspješnost poslovanja radi opravdanosti ulaska u novo poslovanje i opravdanosti diversificirana nove djelatnosti. Ova strategija može biti za djelatnike vrlo motivirajuća jer poduzeće na taj način stvara kod svojih zaposlenika osjećaj novih izazova, preokreta te dinamike na svakodnevnom radnom mjestu.

S obzirom kako se salon namještaja nalazi na lokaciji gdje je u međuvremenu nastala Vukovarska industrijska zona, došlo je do velike koncentracije tvrtki i time se povećala konkurentnost poslovanja. Istraživanjem se ustanovilo kako je salon namještaja na toj lokaciji postao manje atraktivan za kupce, a kao rezultat više nije profitabilan.

Prema tome, bilo je potrebno pristupiti sljedećim aktivnostima te tako stvoriti strategiju poduzeća nove djelatnosti:

- ➔ usmjerenost na istraživanje, razvoj i inovacije;
- ➔ potrebna financijska sredstva i način pristupu financiranja;
- ➔ proučavanje usporedne konkurencije;
- ➔ razvoj infrastrukture na lokaciji salona namještaja.

---

<sup>41</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Strategija>

<sup>42</sup> <https://www.womeninadria.com>



Scenario analiza koristi se za kompleksne i neizvjesne te dugoročne strategije. Razvoj scenario strategija ovisi o tipu scenarija, a mogu biti:

- ➔ optimistički scenarij – agresivna strategija investiranja u tržište, kapacitete, proizvode i ljude;
- ➔ pesimistički scenarij – strategija dezinvestiranja, stabiliziranja pozicije na tržištu, diskontinuitet<sup>43</sup>.

Scenario analiza će svakako ovisiti o snagama i slabostima poduzeća. Poduzeće Volko d.o.o. je analizom trendova te razvojem lokacije industrijske zone ustanovilo kako će u budućnosti ovaj prostor biti vrlo atraktivan s obzirom na razvoj te naseljenost na području Vukovara. Prema tome, optimistično gledano ova ideja će svakako biti dobra investicija za buduće projekte te pridonijeti rastu poduzeća.

Razumijevanje dionika (eng. *stakeholdera*) jedan je od vrlo bitnih elemenata prilikom rasta poduzeća. Pod dionicima podrazumijevamo sve osobe, grupe ili institucije koje izravne ili neizravno utječu na poduzeće ili koje imaju interes vezan za aktivnost poduzeća<sup>44</sup>. Poduzeće mora poznavati svoje dionike na način da zna njihova očekivanja i zahtjeve. Podjela dionika prema utjecaju i zahtjevima dijelimo na interne i eksterne (slika 13).

---

<sup>43</sup> Buble et. al., 1997., str. 182-190.

<sup>44</sup> [www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de)



**Slika 13.** Grafički prikaz podjele dionika (eng. *stakeholdera*) prema njihovim zahtjevima.

Primjenjujući podjelu dionika u poduzeću Volko d.o.o., u situaciji otvaranja salona za vjenčanja, morati će se preispitati sve indirektno i direktno dionike i njihove zahtjeve.

Interni dionici su vrlo bitni jer direktno utječu na poduzeće. Vlasnik poduzeća d.o.o. uvijek je smatrao kako je zadovoljstvo ljudi na radnome mjestu među najbitnijim čimbenicima za razvoj poduzeća. Zaposlenici se redovito educiraju i prisustvuju raznim manifestacijama i događanjima kako bi uz svoj individualni poslovni rast stvorili i dobre poslovne kontakte, što je neposredno benefit za poduzeće. S obzirom na trenutno stanje u državi, vlasnik poduzeća smatrao je da plaće trebaju biti na razini zadovoljstva svih zaposlenika s obzirom na prosječnu plaću na tom području Hrvatske. Osim daljnjeg obrazovanja ljudi, vlasnik poduzeća je također poduzeo sve mogućnosti kako bi svojim djelatnicima osigurao kvalitetno radno mjesto.

Jednaki principi će se primijeniti i prema novom projektu (sali za vjenčanja). Poslovanje sale će ovisiti o njezinim zaposlenicima, stoga će biti potrebno ljude educirati te im omogućiti kvalitetne resurse za rad kako bi sala ostvarivala što bolje rezultate te stvorila pozitivan imidž kao i vodeću poziciju na tržištu.

Za svakog *managera* bitna je njegova nagrada na kraju neke godine ili nekog projekta. Tako će manageri u salu za vjenčanja uložiti dodatni trud s ciljem ostvarenja uspjeha, a sve kako bi dobili priznanje i dobru zaradu za dobar učinjen posao. Sala za vjenčanja predstavlja priliku za dobivanje statusa, a ostvarenje toga ovisiti će o njihovim sposobnostima vođenja tima. Još jedan ključni trenutak za uspon je način shvaćanja rizika kao poveznica mogućnosti većih dostignuća na način da se fokus pomiče na smanjenje razmišljanja o riziku<sup>45</sup>.

S obzirom kako se radi o malom poduzeća u kojoj je vlasnik poduzeća ujedno i direktor poduzeća, njegov zahtjev će biti postavljen prema samom sebi u smjeru rasta poduzeća te ostvarivanju dobiti.

Kao što su direktni *dionici* bitni, tako su i indirektni *dionici* od velike važnosti. Kupčevi zahtjevi će biti od velikog značaja budući da će oni na indirektan način ovisiti o našem uspjehu. Kupčevi zahtjevi će svakako biti usmjereni prema cijenama i kvaliteti koju će dobiti. Stoga će se morati poraditi na vrijednosti usluge i odličnoj lokaciji.

Dobavljači imaju svoje zahtjeve kao što su održavanje stabilnog odnosa, povoljni uvjeti poslovanja te mogućnost naplate. Prilikom pokretanja novog projekta, kao što je sala za vjenčanja, važno je imati na umu da se zadovolje dobavljačevi zahtjevi jer ćemo o njima ovisiti budući da će od njih dobivati sredstva za nas rad.

Poduzeće Volko d.o.o. je društvo s ograničenom odgovornošću, prema tome ne postoje dioničari čiji bi se zahtjevi trebali uvažiti.

Kao zadnji eksterni *dionik* je država, ovdje je bitno plaćati poreze te pridržavati se zakonskih propisa kako bi se podmirili svi zahtjevi države.

*Benchmarking* konkurencije je kontinuirani proces identifikacije, razumijevanja i prilagođavanja proizvoda i usluga s ciljem postizanja najboljih vrijednosti za svoje poduzeće. Jedan od načina stvaranja spremnosti za promjene je usporedba trenutne razine performansi (izvedbe) prema najvišim standardima koje se mogu identificirati. Prepoznavanje čija je još izvedba na spektakularnim razinama pomaže postaviti standard kojem će ljudi težiti. Identificira cilj mogućnosti. To se naziva usporednim vrednovanjem, a uključuje pronalaženje najbolje prakse, detaljno proučavanje, a zatim planiranje da se ta učinkovitost nadmaši<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> David J. Wilkinson, *The ambiguity Advantage, What Great Leaders Are Great At*, Palgrave MacMillan, UK, 2006, str.92

<sup>46</sup> David A. Whetten, Kim S. Cameron, *Developing Management Skills*, 8th Edition, Prentice Hall, 2010., str.552.

Drugim riječima, *benchmarking* konkurencije je ključan za uspjeh u ovom slučaju. Potrebno je prikupiti sve podatke konkurencije, na području Vukovara i okolice, koje su važne za poslovanje te odgovoriti na sljedeća najčešća pitanja:

- ➔ Što? – korisna iskustva konkurencije;
- ➔ Kako? – na koji način doći do korisnih informacija;
- ➔ Slabosti? – iskoristiti slabosti konkurencije kao naše mogućnosti.

Znanje je najveća moć, stoga je uvijek potrebno znati snage i slabosti. Općenito, industrije su privlačnije kada je prijetnja od ulaska mala, što znači da konkurenti ne mogu lako ući kako bi kopirali svoj početni uspjeh. To također znači da pothvat može biti težak za započeti, ali to je cijena koja se mora prihvatiti pri „natjecanju“ s konkurencijom, a bitno je da ju nije moguće lako slijediti<sup>47</sup>.

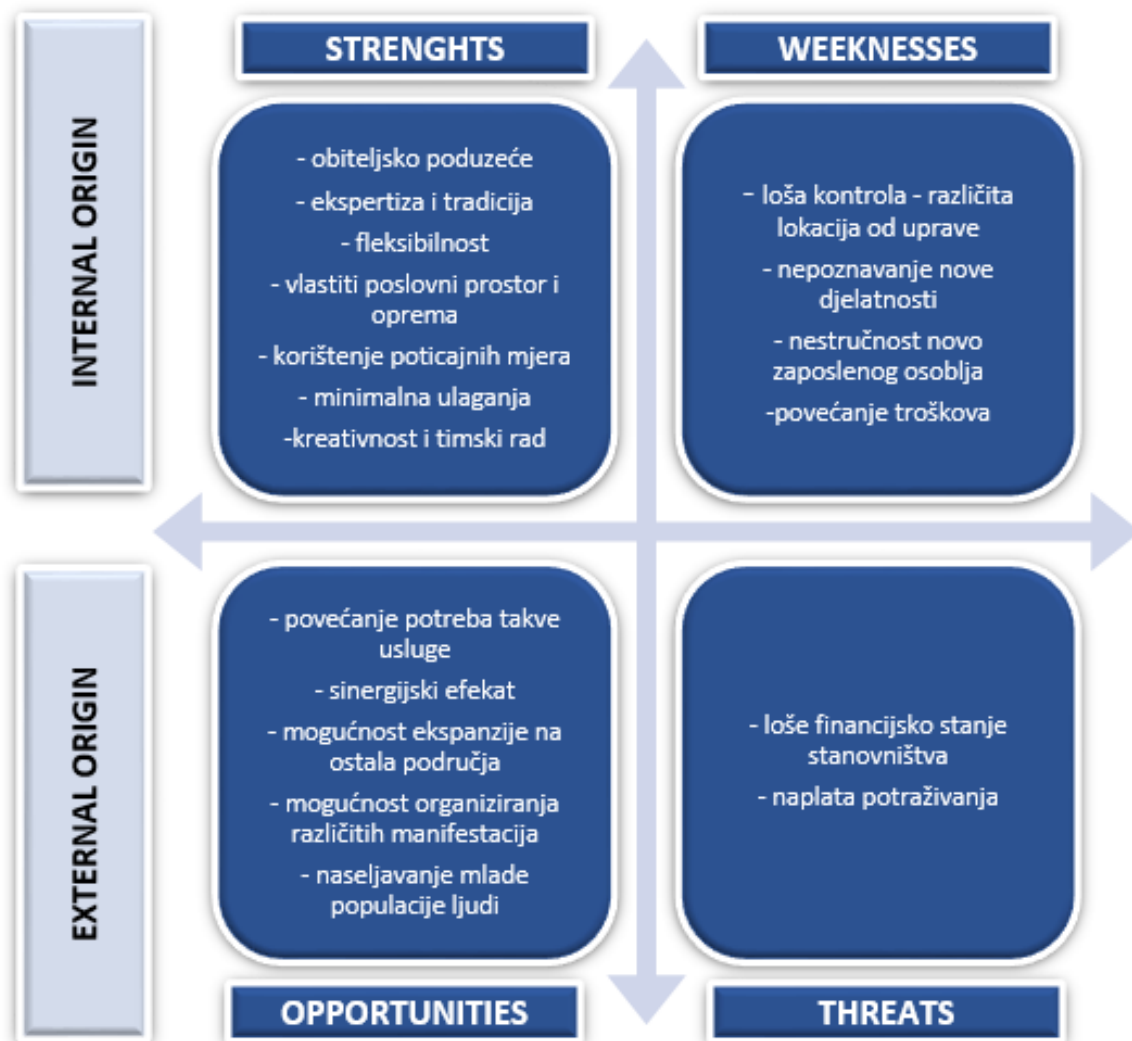
Najbolji prikaz snaga i slabosti, te mogućnosti i prijetnja je SWOT analiza. SWOT analiza je metoda pomoću koje poduzeće lakše prepoznaje utjecaj unutarnje i vanjske okoline. Strateškim upravljanjem određujemo mjere koje je potrebno poduzeti, identificirati šanse, odnosno rizike kako bi tvrtka što bolje poslovala i postala konkurentna. Analiza se vrši u svim tvrtkama, neovisno o njihovoj veličini, a popularna je i prihvaćena zbog svoje jednostavnosti i učinkovitosti<sup>48</sup>. Prema tome, cilj analize je povećati sve elemente snage kako bi poduzeće bilo korak ispred konkurencije, minimalizirati slabosti i pretvoriti ih u snagu, prepoznati prilike te smanjiti prijetnje iz okruženja.

U nastavku je prikazan primjer korištenja SWOT analize na poduzeću Volko d.o.o. te kako dalje upravljati (slika 14).

---

<sup>47</sup> John W. Mullins, The new business road test, What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan, 3rd ed., Pearson education limited, 2010, str.246

<sup>48</sup> [www.markething.hr](http://www.markething.hr)



**Slika 14.** Prikaz SWOT analize za poduzeće Volko d.o.o.

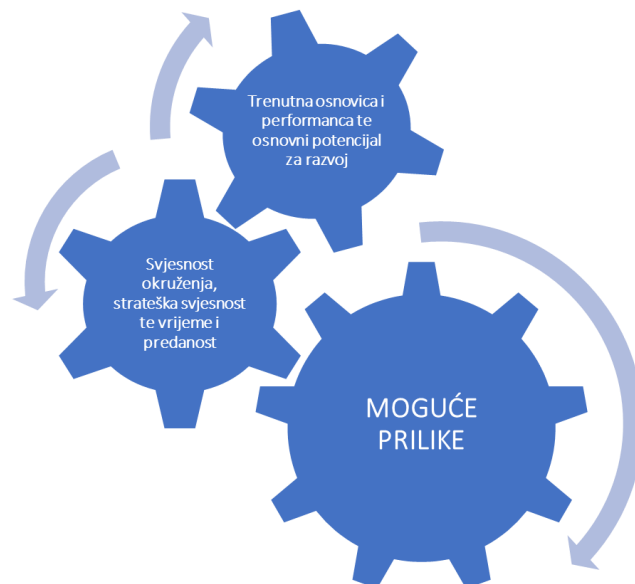
Svjesnost o okolini je tema o kojoj se sve više priča i koja čini budućnost svakog poduzeća. Vrlo je bitan faktor te mu treba pristupiti oprezno i posvetiti posebnu pažnju. Mnogo kupaca ekološki svjesnu akciju doživljava kao plus za odgovarajuću tvrtku. Postoje razne akcije kojima se može povećati svjesnost okoline, kao što su:

- ➔ Pravilan odabir resursa – korištenje resursa (namještaj, oprema te hrana) koje su od ekoloških materijala.
- ➔ Potrošnja energije – većina resursa značajnih za okoliš je potrošnja energije. Energiju koristiti na najefikasniji način, tj. kao prekidač za promicanje održivog djelovanja u poduzeću.

→ Održivost za zaposlenike – budući da svaki dio u poduzeću mora rezultirati ekološkim odlukama, svi zaposlenici moraju proći školovanje vezano za tu temu. Oni moraju biti dovoljno informirani i osposobljeni kako bi ekološki provodili sve procese u tvrtki.

## 7. Analiza projekta rasta poslovanja

Analizom cjelokupnog pokretanja projekta, kao temelj za rast poduzeća, te postavljanjem svih okvira za razvoj poduzeća dobiven je uvid u buduće poslovanje poduzeća. Svaki poduzetnik na kraju cjelokupnog izrađenog plana te nakon uvida u sve potrebne mjere mora biti uvjeren u svoj strateški plan i managerski stil vođenja kako bi ostvario očekivane rezultate. Za dobru analizu potrebno je napraviti pregled pretpostavki sa slike 15. Navedeni proces sa slike 15 ukratko objašnjava sve moguće čimbenike koje utječu na poduzeće, a tako i na sami rast i razvoj poduzeća.



**Slika 15.** Prognoza poslovanja sale za svatove Volko d.o.o. (Izvor: Prijevod materijala Growing Your Own Business, Durham Business School, UK; prijevod napravio Oto Wilhelm; prijevod se koristi za potrebe nastave na poslijediplomskom studiju Poduzetništvo i za potrebe seminara u centru za poduzetništvo Osijek).

Trenutna osnovica i performanca te osnovni potencijal za rast leži u kreiranju nove djelatnosti na temelju postojeće lokacije. Uočeno je kako trenutno poslovanje salona za namještaj ne donosi profit te se već duže vrijeme razmatralo o opciji preinake djelatnosti. Bilo je bitno potencijal prostora iskoristiti kao novi potencijal za budući rast poduzeća. Nekretninom kojom se već raspolaže i koja se nalazi u vlasništvu tvrtke, bilo je potrebno preoblikovati namjenu kako bi se ponovno ostvario profit. Bez obzira na najveću prednost, postojeću lokaciju, potrebno je uložiti veliki trud, znanje i vrijeme kako bi se slabosti pretvorile u snage. Budući da će sala za vjenčanja biti nova djelatnost, koja predstavlja trenutnu nepoznanicu, biti će

potrebno dobro se pripremiti, stvoriti dobar plan te uzeti dovoljno vremena za pripremu i cjelokupnu organizaciju.

Nakon što je prepoznata osnovica za budući potencijal i rast potrebno je razmotriti što je sve potrebno kako bi bili uspješni. Osim toga, moramo biti svjesni i promjenama u okruženju iz kojih proizlaze prijetnje, ali i prilike za buduće poslovanje. Svjesnost o okruženju, strateška svjesnost te vrijeme i predanost čine bitan aspekt koje vode poduzeća prema uspjehu. Najveća prijetnja bi bila konkurencija, financijsko stanje stanovništva te naplata potraživanja. Dobrom kontrolom i praćenjem tržišta moći će se utjecati na prijetnje. S druge strane, prilike će biti potrebno pametno iskoristiti jer se sve više javlja potreba iznajmljivanja lokacija za razne manifestacije koje nude kompletnu uslugu, te naseljavanje mlade populacije na području Vukovara čine dodatnu priliku za razvoj takvog poslovanja. U današnje vrijeme bitno je biti inovativan i iskoristiti sve dostupne mogućnosti koje vode prema kontinuiranom rastu poslovanja te je potrebno koristiti sinergijski efekt koji omogućava da se zajedničkim radom stvori dodatna prilika i prednost za poduzeće. Sinergijski učinak sastoji se od interakcije faktora koji se međusobno potiču ili djeluju zajedno kako bi postigli više nego svi sami<sup>72</sup>. Na promjene u okruženju treba gledati kao prijetnje, ali i kao na prilike jer nam one govore na koji način će se morati mijenjati poslovanje, te koje nove trendove pratiti kako bi poduzeće bilo uspješno te omogućilo daljnji rast poduzeća.

Cjelokupni navedeni proces nije garancija za uspjeh, ali je pretpostavka za mogućnost razvoja poduzeća. Potrebno je uložiti dovoljno vremena i truda, te ponekad imati malo sreće kako bi se budući postavljeni plan ostvario. Uz dobro postavljeni plan te mogućnost fleksibilnog reagiranja u određenim situacijama poduzeće može uveliko utjecati na razvoj svog poduzeća te postizanje uspjeha poduzeća.

**Snovi se još uvijek mogu ostvariti,  
potrebno je mnogo energije i  
odlučnosti, i malo sreće.**

*Stefano Gabbana, modni dizajner*

---

<sup>72</sup> <http://www.wirtschaftslexikon24.com>



## 8. Zaključak i preporuke

Za prepoznavanje poslovnih prilika potrebno je napraviti jako dobru analizu tvrtke, proučiti financijsko stanje tvrtke kao i viziju i misiju tvrtke te u kojem pravcu želi poslovati.

Budući da svaka promjena donosi rizik cilj ovog rada bio je obrazložiti pozitivne i negativne strane predloženog projekta.

S obzirom kako je poduzeće Volko d.o.o. prepoznatljivo na području grada Vukovara i široj okolini, poduzetnik je htio zadržati, kako tradiciju postojanja, tako i imidž poduzeća. Građevinski dio poduzeća posluje pozitivno, dok je salon namještaja iz godine u godinu poslovao negativno. Dolazak velike konkurencije, društveni trendovi koji utječu na smanjenje potražnje određenog proizvoda te demografske promjene dovele su do pada potražnje za proizvodima koji su se nalazi u salonu namještaja. Treba naglasiti kako se već duže vrijeme nije ulagalo u salon namještaja što je dovelo do smanjenja atraktivnosti salona, njegove posjećenost te ukupnog pada prodaje. Uzimajući u obzir sve navedene čimbenike, postojeći poslovni pothvat nije imao potencijal za daljnji rast, kako od strane poduzetnika, tako i od strane tržišta. Potrebno je i naglasiti kako poduzetnik nije imao ambicije ulaganja u salon namještaja, ali je bio svjestan da je bilo potrebno poduzeti određene mjere kako bi se trenutna situacija promijenila te na temelju postojećih resursa stvorila nova poslovna prilika.

Kako poduzeću stoji na raspolaganju gotova nekretnina u vlasništvu poduzeća bilo je potrebno osmisliti ideju za daljnje poslovanje. Svaka promjena bila u organizaciji, poslovanju ili u timu zaposlenika u krajnjem slučaju dovodi do poboljšanja rezultata, samim time što se pobuđuje zainteresiranost zaposlenika. Zbog lošeg poslovanja unazad dvije godine često se postavljalo pitanje što će se poduzeti sa navedenim objektom. Razmišljanja su bila i u smjeru potpunog zatvaranja salona namještaja, iako bi zatvaranje nosilo velike gubitke, kao i otpuštanje radnika, što nikako nije bilo u interesu poduzetnika.

Uvidom u financijsko stanje tvrtke te sa postojećim resursnim ostacima, bilo je potrebno pronaći optimalno rješenje koje vodi ka poduzetničkom uspjehu. Pomoću dinamičkog modela učinka s principima izvršenja dobilo se odgovore na pitanja tko sam, što znam i koga poznajem. Navedena metodologija je oblikovala ideje i odluke na temelju postojećih ostataka resursa. Zatim je provedena analiza modela rasta poduzeća prema A.Gibbu, kojom je poduzetnik prvo analizirao svoju učinkovitost na temelju trenutne situacije, zatim kakvi su potencijali rasta

moćući uzimajući u obzir postojeće resurse, koji su to planovi i projekti koje treba poduzeti, te koja je to buduća strategija i vizija poslovanja poduzeća. Uzimajući u obzir sva navedena pitanja i odgovore, kao i čimbenike koji utječu na poduzeće, ideja za otvaranje sale za vjenčanja se pokazala kao najbolja poslovna prilika. Jedan od ključnih faktora za otvaranje sale za vjenčanja imali su postojeći resursi. Postojećim resursima moguće je ostvariti potencijal rasta poduzeća na temelju novog poslovnog pothvata.

Iako navedeni projekt predstavlja rizik jer na njega utječe više vanjskih čimbenika nego unutarnjih čimbenika investicija bi trebala rezultirati pozitivnom ishodu.

Uspjehu takve investicije svakako će pridonijeti vodstvo tvrtke koje mora pokazati odlučnost, predanost, te angažman svih zaposlenika koji su uključeni u projekt. Ne treba zanemariti da odgovornost svakog djelatnika mora biti na visokoj razini jer se ulazi u projekt kojim se do sada tvrtka nije suočila. Bez obzira na neiskusnost poduzeća na tom području potrebno je postaviti dobar plan koji će obuhvaćati sve potrebne mjere i proces razvoja poduzeća. Znanje je najveća moć, stoga je vrlo bitno poznavati svoje snage i slabosti, a tako i prilike i prijetnje s kojima se poduzeće suočava.

Prognozirajući budućnost projekta postoji jasna vizija vlasnika koja će svakako doprinijeti uspjehu, odnosno ulaganjem ekskluzivnih čimbenika u takav projekt i sa željom da isti postane najatraktivnija sala za vjenčanja u gradu Vukovaru i široj okolini.

## 9. Literatura

1. Davis J. Wilkinson, The Ambiguity Advantage, What Great Leaders Are Great At, UK, 2006.
2. Sarasvathy, S. D. 2008. Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise. Edward Elgar, New Horizons in Entrepreneurship Series
3. ZSEM, Revizija za management, 2009.
4. Nastavni materijali sa kolegija "Strategije rasta malih i srednjih poduzeća", Pokretanje poslovnog pothvata II, Ekonomski fakultet, Osijek, 2015.
5. Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland, Enterpreunership, Successfully launching new ventures, Prentice Hall, 2016
6. Nastavni materijali sa kolegija "Strategije rasta malih i srednjih poduzeća", Osijek, 2011.
7. Buble et. al., 1997.
8. David J. Wilkinson, The ambiguity Advantage, What Great Leaders Are Great At, Palgrave MacMillan, UK, 2006
9. David A. Whetten, Kim S. Cameron, Developing Management Skills, 8th Edition, Prentice Hall, 2010.
10. John W. Mullins, The new busines road test, What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan, 3rd ed., Pearson education limited, 2010
11. D. Čičin-Šain, viši pred., Predavanje iz Menadžmenta, Sustav organiziranja i organizacijske structure
12. Mike McKeever, How to Write a Business Plan, 2007
13. Financijska teorija i praksa, 2003, 27 (1),
14. Modeli za procjenu potencijala za rast malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj, prof.dr.sc. Nataša Šarlija, sažetak 2015/1
15. Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku Ekonomski fakultet u Osijeku, 2014
16. Prijevod materijala Growing Your Own Business, Durham Business School, UK; prijevod napravio Oto Wilhelm; prijevod se koristi za potrebe nastave na poslijediplomskom studiju Poduzetništvo i za potrebe seminara u centru za poduzetništvo Osijek
17. [www.poslovna.hr](http://www.poslovna.hr)

18. <http://hr.wikipedia.org>
19. <http://www.enciklopedija.hr>
20. <https://www.womeninadria.com>
21. [www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de)
22. [www.markething.hr](http://www.markething.hr)
23. <https://www.poslovni.hr>
24. <https://gospodarstvo.gov.hr>
25. <http://www.wirtschaftslexikon24.com>
26. Izvor: Osnovni podaci tvrtke, internet i razgovor sa vlasnikom tvrtke