

## **PREDGOVOR**

Današnja situacija na tržištu koju karakterizira prisutnost žestoke konkurencije i mnogobrojne brze promjene u okolini razlog je pojave sve većeg broja poduzeća, kako velikih, tako i malih, koja se susreću s problemom stagnacije i nazadovanja u poslovanju.

Na početku novog tisućljeća jedna je činjenica kristalno jasna - uspjeh će samo ona poduzeća koje su se naučila brzo i učinkovito prilagođavati i mijenjati.

Nitko si više ne može priuštiti ponašanje koje nije u skladu s okolinom, neulaganje u svoj razvoj i nerazlikovanje od konkurenata.

Budući da poslijediplomski studij Poduzetništvo ima naglasak na malom poduzetništvu, izabrala sam jedno malo lokalno poduzeće koje se susrelo sa pitanjem što učiniti u postojećoj situaciji kako ne bi izgubilo utrku sa sve prisutnijom i jačom konkurencijom.

Može li rasti i razvijati se s obzirom na postojeću situaciju u poduzeću i okolini, i ako da, koju strategiju rasta treba odabrati? To su pitanja na koja nudim jedno od mogućih odgovora korištenjem metode slučaja.

Zahvaljujem se svima u poduzeću TRON na pomoći pri realizaciji ovog rada, osobito većinskim vlasnicima gospođi i gospodinu Zeliću, direktoru poduzeća gospodinu Kurtoviću, voditelju prodaje gospodinu Hrgoviću i voditelju proizvodnje gospodinu Blaževiću.

Zahvalna sam profesoru Allanu Gibbu koji mi je kroz kolegij “Strategije rasta malih i srednjih poduzeća” pomogao u pisanju ovog rada, zatim voditeljici studija i mentorici, profesorici Slavici Singer koja je omogućila ovaj studij i svim ostalim profesorima i kolegama sa studija Poduzetništvo koji su mi pomogli u savladavanju teorije vezane uz poduzetništvo i poduzetničke vještine.

Posebnu zahvalnost dugujem svojoj obitelji koja je imala dovoljno razumijevanja, strpljenja i potpore tijekom pripremanja ovog rada.

Gordana Kurtović

## 1. SAŽETAK

Cilj ovog rada je primjenom metode slučaja odgovoriti na pitanja da li malo poduzeće koje se suočilo sa pitanjima rasta i razvoja ima potencijala za rast, te na temelju procjene potencijala rasta preporučiti koja bi strategija rasta bila najprimjerenija s obzirom na situaciju u kojoj se poduzeće nalazi.

Za donošenje odluke o izboru strategije za daljni rast korištena je metoda situacijske analize i metoda modela rasta.

Korištenjem modela rasta utvrđeno je gdje se poduzeće sada nalazi i koja mu je pozicija u tri ključna područja: tržište, proizvodnja i financije, te kakav je sadašnji management u tim područjima.

Zatim su procijenjeni ključni faktori potencijala za rast poduzeća: portfolio ideja, iskustvo, resursi, kontrola i vodstvo.

Nadalje, utvrđen je utjecaj tih faktora na proces planiranja u odnosu na specifične ciljeve razvoja u neformalnim planovima poduzeća.

Na temelju rezultata provedenih analiza, procijenjen je potencijal za rast poduzeća i data je preporuka za izbor strategije rasta.

Nakon provedene analize zaključeno je slijedeće:

- TRON d.o.o. Petrijevcu je dobro vođeno poduzeće koje ima potencijal za rast.
- Postoje prepreke za rast koje se ogledaju u problemu motivacije i ambicija članova management tima, nedostatku specifičnih znanja i iskustava za budući rast (iz oblasti

poduzetništva, upravljanja, financija i marketinga), u neadekvatnom informacijskom i računovodstvenom sustavu za potrebe upravljanja poduzećem, nedostatku građenja strateških mreža za budućnost i djelomičnoj primjeni *business intelligencea* u poduzeću. Navedene slabosti se mogu u kratkoročnom razdoblju otkloniti kroz treninge, dodatno obrazovanje i kupovanje eksternih znanja.

- Poduzeće je uspješno reagiralo na promjene u okolini odabirom strategija koje su maksimizirale snage i umanjivale slabosti i prijetnje.
- Za temelj budućega rasta najprimjerenija je strategija potpune diverzifikacije kroz realizaciju projekta koji se odnosi na otvaranje trgovačkog predstavništva i strategija ograničene tržišno-tehnološke diverzifikacije koja se odnosi na pokretanje proizvodnje IZO-stakla.
- Oba projekta imaju ekonomsku opravdanost i dovode do snižavanja troškova poslovanja i povećanja dobiti. Iz povećane dobiti je moguće financirati aktivnosti usmjerene na otklanjanje postojećih prepreka za rast poduzeća. Kroz cjenovnu konkurentnost, kompletnost proizvodnje i jačanje imagea kvalitetnog izvođača jača konkurentska prednost poduzeća.
- Ne poduzimanje nikakvih promjena u poslovanju dovelo bi do stagnacije i propadanja poduzeća.
- Poduzeće ima solidan portfolio ideja i neke od ideja bi mogle biti potencijal za budući rast poduzeća.

Treba odustati od ideja koje su usmjerene na kupce građane koji u pravilu kupuju PVC stolariju, s obzirom na sadašnju situaciju u poduzeću i okolini.

## 2. METODOLOGIJA RADA

Za potrebe ovog rada odabrano je malo lokalno poduzeće TRON d.o.o. iz Petrijevacu koje se bavi proizvodnjom i ugradnjom aluminijske i PVC stolarije zbog toga što je za samo pet godina postao lider u svojoj proizvodnoj djelatnosti.

Budući da se okolina mijenja, konkurencija raste, danas je poduzeće suočeno s pitanjem svoga daljnjeg rasta i razvoja. Stoga se nastojalo metodom slučaja prikazati sadašnju situaciju u poduzeću i okolini, te korištenjem navedene metode odgovoriti na pitanje da li poduzeće ima potencijala za daljnji rast i koja je strategija rasta najprimjerenija s obzirom na postojeću situaciju u poduzeću i okolini?

M. Buble opisuje slučaj na slijedeći način:<sup>1</sup> ”Pod slučajem se podrazumjeva opis tipičnog poslovnog događaja s kojim se u stvarnosti sukobio management zajedno s činjenicama, mišljenjima i predrasudama koje ga uvjetuju i od kojih ovisi odluka managementa.”

Susan S. Harmeling<sup>2</sup> ističe slijedeća obilježja metode slučaja: realističnost, kreativnost, analitičnost, aktivnost, interaktivnost i dinamičnost.

Iako je metoda slučaja teška, frustrirajuća, nepredvidljiva i neizvjesna, također je, prema Susan S. Harmeling<sup>3</sup> najbolji način za učenje praktičnih poslovnih vještina.

Zbog navedenih razloga za pisanje ovog rada je kao temeljna metoda korištena metoda slučaja. Nakon što je izabrano poduzeće, zatraženo je odobrenje za pisanje rada od većinskog vlasnika poduzeća. Pošto je dobivena suglasnost management tima, obavljena je dvodnevna revizija poslovanja poduzeća.

---

<sup>1</sup> Buble, M. i drugi autori, Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split, 1997., str. 445.

<sup>2</sup> Harmeling, S., The business school case method, MBA, 2002.

<sup>3</sup> Ibid.

Intervjuirani su svi članovi management tima poduzeća (prilog broj 5, Check liste za intervju sa članovima management tima) i prikupljena interna i eksterna dokumentacija, kojom su potkrijepljeni pojedini navodi u slučaju i na temelju koje je napravljena analiza poslovanja poduzeća.

Za analizu poslovanja poduzeća korišten je *Growth-change profile* odnosno model rasta i situacijska analiza.

Modelom rasta procijenjen je potencijal za rast poduzeća kroz portfolio ideja, resurse, iskustva, kontrolu i vodstvo.

Zatim je procijenjena trenutna performanca poduzeća. U prvi plan su stavljene potrebe kupaca u korelaciji sa strategijom poduzeća.

Izvršena je procjena eksterne tržišne performace na temelju trendova u prodaji, profitu po proizvodima, kupcima, kanalima distribucije i teritorijalnom tržištu.

Procijenjeno je koliko poduzeće poznaje tržište u odnosu na konkurenciju, promjenu tehnologije, veličinu tržišta i relevantnu širu okolinu.

Interna tržišna performanca je obrađena kroz proizvodnju, prodaju, cijenu i marketing.

Proizvodna performanca je procijenjena s obzirom na iskorištenost i efikasnost prostora, radne snage i opreme, te s obzirom na kvalitetu i otpad.

Performanca u finacijskim terminima je obrađena kroz uobičajne finacijske pokazatelje poslovanja temeljene na finacijskim izvješćima i kroz usporedbu pokazatelja sa prosječnim stanjem u djelatnosti.

Korištenjem situacijske analize, procijenjena je dosadašnja sposobnost poduzeća u povezivanju prilika i snaga poduzeća, odnosno minimiziranja slabosti i prijetnja korištenim strategijama.

Također je data ocjena postignutih rezultata (misije poduzeća, ciljeva, strategije i politika poduzeća), snimanje okoline i dijagnosticiranje snaga i slabosti poduzeća.

Odgovoreno je na pitanje koliko su potencijalne ideje u skladu sa strategijom poduzeća, te u skladu s tim koje ideje treba dodatno razraditi a od kojih odustati?

Na temelju provedenih analiza, Porterovog modela pet konkurentskih sila i SWOT analize, date su preporuke za otklanjanje slabosti poduzeća i predložena strategija rasta.

Problem s kojim sam se susrela u pisanju ovog rada je bilo razumijevanje same djelatnosti poduzeća. Također je bilo teško potkrijepiti prikupljene interne informacije iz poduzeća kroz intervju. Nije bilo moguće dobiti podatke u obliku koji bi zadovoljavao potrebe slučaja. Iz različitih izvora kombinirani su podaci radi davanja što realnije procjene stanja.

Uz rad su priloženi slijedeći metodološki prilozi: Odluka Ministarstva za malo i srednje poduzetništvo o potpori za uvođenje ISO standarda, organizacijska shema poduzeća, obrazac BON-1, obrazac BON-2, katalog poduzeća za 2002. godinu i ček liste za intervjuiranje članova management tima poduzeća.

### **3. SLUČAJ: Strategije rasta malog poduzeća TRON d.o.o. Petrijevci Osijek, 29. srpanj 2002. godine**

#### **3.1. Uvod**

Prelistavajući dnevni tisak, direktor malog poduzeća TRON d.o.o. Petrijevci za proizvodnju, trgovinu i usluge s osnovnom djelatnošću - proizvodnjom aluminijskih konstrukcija, vratio se još jednom na članak koji je govorio o nastavku uzlaznog trenda u građevinarstvu. Časopis Banka je poručivao: «Novac leži na cesti!» Objavljeni članak je govorio o cestogradnji i poticanoj stambenoj gradnji u Hrvatskoj.

TRON je upravo završio radove na stambenoj zgradi u Osijeku iz programa poticane stambene gradnje od strane Ministarstva za obnovu i graditeljstvo.

Pregovori o izgradnji druge benzinske postaje u Solinu za kupca EUROPAMIL, koji već sad posjeduje dvadesetak postaja u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini, završili su prošli tjedan.

Sadašnje stanje u poduzeću i okolini se ponekad čini da je jednako 1999. godini. Te godine uočene su prilike u okolini poduzeća, a resursi kojima je poduzeće raspolagalo su se činili solidnom bazom za daljnji rast i razvoj poduzeća, pa je donesena odluka o uvođenju novog proizvodnog programa - PVC stolarije što se pokazalo kao dobar poslovni potez.

Od osnivanja poduzeća 1995. godine do danas, kvaliteta je bila temeljna odrednica strategije rasta poduzeća.



Kao i dosad, prije donošenja značajnije odluke o poslovanju, direktor sagledava šire situaciju u kojoj se poduzeće nalazi.

Što treba danas poduzeti kako bi TRON zadržao kvalitetu i leaderski položaj na tržištu? Što poduzeti na tržištu Slavonije i Baranje? To je temeljno pitanje koje zaokuplja direktora.

Kao odgovor na situaciju na tržištu, TRON je djelomično razradio dva nova projekta:

- Otvaranje društva koje bi se bavilo trgovinom repromaterijala za izradu aluminijske i PVC stolarije i
- Otvaranje pogona za proizvodnju IZO-stakla.

**Projekt otvaranja predstavništva za trgovinu repromaterijalima** predstavljao bi svojevrsan odgovor na pojavu sve značajnije konkurencije od strane malih obrtnika i konkurencije iz inozemstva (prvenstveno Slovenije).

TRON ima dobre poslovne veze sa dobavljačima repromaterijala, te je moguće postići povoljnije uvjete nabavljanja ukoliko se u pregovorima pojavi kao trgovac, odnosno predstavništvo, a ne kao proizvođač.

Kao trgovac materijalom, TRON bi mogao postići u prosjeku niže nabavne cijene materijala za 3-5%.

Također bi zadržao sadašnje povoljne uvjete plaćanja, odnosno kreditiranje od strane dobavljača u roku od najmanje 180 dana.

**Drugi projekt odnosi se na pokretanje proizvodnje IZO-stakla**, kojim se namjerava učvrstiti leaderski položaj i ojačati image kvalitetnog izvođača, a posebno se žele umanjiti rizici i mogući gubici kao posljedica kašnjenja isporuke stakla od strane kooperanata.

Dobavljač linije za proizvodnju IZO-stakla je ispostavio predračun na iznos 30 tisuća eura. Radnik staklar i obuka planiranih pet djelatnika za novu proizvodnju bi povećali troškove plaća za 24 tisuća kn mjesečno. Nabavka stroja, obuka i probna proizvodnja bi trajala najviše dva mjeseca. Trošak kooperanata godišnje se kreće u prosjeku od 350 tisuća kn do 500 tisuća kn.

Ovaj pogon nalazio bi se u sklopu TRONA i prvenstveno bi se proizvodilo za vlastite potrebe, a ukoliko bude slobodnog kapaciteta i potražnje i za eksterne kupce, uglavnom konkurente - male obrtnike.

Projekti se namjeravaju financirati iz vlastitih sredstava.

Osim naprijed navedenih i dijelom razrađenih projekata kroz neformalne poslovne planove, poduzeće raspolaže sa pet ideja za koje ne postoje razrađeni parametri.

***Prva ideja se odnosi na osnivanje projektnog odjela u okviru poduzeća.***

Projektne skice objekata služe kao osnova za izradu stolarije, a na svakom projektu je naznačeno da treba izvršiti provjeru mjera. Ova nepovoljna okolnost usporava izvođenje radova, budući da se traži dodatno mjerenje. Do sada su ponovno mjerenje obavljali djelatnici TRONA koji nemaju potrebne kvalifikacije.

Ponovno mjerenje usporava izvođenje radova što nosi i rizik izvedbe objekta s obzirom na kvalitetu i vrijeme.

***Druga ideja je uređenje uredskog prostora i okoline.***

Ova ideja se pojavila kao posljedica posjeta drugim poduzećima koje su uskladile izgled uredskog prostora sa imageom poduzeća.

***Treća ideja je otvaranje izložbenog salona u okviru poduzeća*** gdje će kupci moći vidjeti većinu proizvoda što bi trebalo utjecati na poticanje prodaje. U pravilu kupci žele vidjeti i opipati proizvod prije donošenja odluke o kupnji.

**Četvrta ideja je izgradnja nove proizvodne hale** koja je nastala zbog stvarne potrebe za proizvodnim kapacitetima, a prostor bi se koristio kao proizvodna hala i skladište.

**Peta ideja je zastupništvo za izradu i ugradnju protuprovalnih vrata.**

Ova ideja je nastala na temelju informacija iz dnevnog tiska koje govore o povećanoj potrebi za zaštitarskim službama kao posljedici povećanog broja provala u Hrvatskoj.

Dobavljač protuprovalnih vrata iz Italije je već ponudio zastupništvo.

Poduzeće raspolaže svim potrebnim resursima za ovaj posao osim zidara i ličioca koji bi trebali izvaditi stara vrata i postaviti nova. Kod ove ideje je jako važno zadovoljstvo kupca, a budući da su zahtjevi kupaca ponekad i nerealni zbog nepoznavanja tehničkih detalja oko izvođenja radova, direktor procjenjuje da je realno očekivati nezadovoljstvo kupaca i to posebno kod fizičkih osoba.

**Direktor mora na današnjem sastanku dati prijedloge za daljnje poslovanje.**

**Pitanja na koja direktor poduzeća traži odgovor su:**

- 1. Da li je TRON dobro vođeno poduzeće i da li posjeduje potencijal za daljnji rast i razvoj?*
- 2. Da li su dijelomično razrađeni projekti dobar odgovor na stanje u poduzeću i okolini ili je možda bolje ništa ne mijenjati u poslovanju s obzirom na postojeću situaciju?*
- 3. Da li se potencijalne poslovne ideje uklapaju u viziju i strategiju razvoja tvrtke TRON i u skladu s tim, koje od njih bi bilo poželjno dalje razraditi, a koje odbaciti?*

### 3.2. Povijest

Sve je započelo kada je većinski vlasnik poduzeća gospodin Zelić odlučio postati poduzetnik. Osnovao je firmu MEG d.o.o. Osijek koja se bavila izradom željeznih konstrukcija. Posao se dobro razvijao, kada je 1995. godine uočio da tržište treba aluminijsku stolariju jer je to bio novi trend u izgradnji poslovnih objekata. Tako je donesena odluka o osnovanju poduzeća TRON.

TRON je nastao izdvajanjem iz matičnog poduzeća MEG d.o.o. Petrijevci.

U to vrijeme poduzeća kojima je proizvodnja aluminijske bravarije bila osnovna djelatnost, odlazila su u stečaj (npr. Kovinar iz Osijeka). U novonastaloj situaciji osnivač poduzeća je vidio priliku i odlučio je iskoristiti.

Govoreći o počecima tvrtke, osnivač poduzeća kaže: "To su bila nezahvalna vremena, posebice za male poduzetnike. Svi su na poduzetnike, i male i velike, gledali kao na lopove i prevarante. Nitko nije shvaćao njihov položaj niti ih želio razumjeti. Meni, a i ostalim poduzetnicima, bilo je gotovo nemoguće dobiti imalo ozbiljniji posao. U novonastaloj situaciji, kada su uhodana i uglavnom poduzeća u vlasništvu države počela propadati, na tržištu na kojem je postojala potražnja a ponuda se smanjivala, povećane su šanse malim poduzetnicima za dobivanje poslova. Istodobno, što je bilo jednako važno, imali smo priliku ponuditi više iskusnim majstorima bez kojih ovu proizvodnju ne možete niti imati.

Zapravo, na početku ni majstori nisu željeli raditi kod poduzetnika zbog predrasuda, ali su prihvaćali posao zbog sile prilika i zbog znatno viših primanja. Na taj način sam uspio dobiti vrhunske majstore. U ovoj djelatnosti kvaliteta je imperativ na kojem se gradi image i povjerenje kupaca. U isto vrijeme sam uspio zbog istih razloga, stečaja Kovinara, nabaviti svu potrebnu opremu po povoljnoj cijeni. Bio sam spreman ući na tržište i bio sam uvjeren da možemo zajedno uspjeti. Tim ljudi koje sam okupio oko sebe i ja bili smo spremni dokazati da možemo i hoćemo uspjeti"

Proizvodnja i ugradnja aluminijske stolarije se dobro nadovezivala na poslovanje njegova poduzeća MEG. O motivaciji managementa na samom početku, većinski vlasnik gospodin Zelić kaže:

"Kako bih regrutirao najbolji management, ponudio sam sudjelovanje u dijelu vlasništva novog poduzeća TRON i ljudi na koje sam računao su pristali preuzeti odgovornost i udio u vlasništvu. Moj motiv je bio dokazati da mali poduzetnik poput mene može uspjeti.

Jedino što sam u tom trenutku znao je činjenica da imam sve resurse, da tržište traži ove proizvode i da želim da TRON postane lider u ovoj djelatnosti."

Logo TRON-a je potvrda stremljenja liderskom položaju od samog početka.

### **3.3. Management tim**

#### ***Osnivači i većinski vlasnici***

Osnivač TRON-a i većinski vlasnik gospodin Zelić je još od rane mladosti pokazivao poduzetnički duh. Sa nepunih šesnaest godina otvorio je salon zabavnih igara, sa 18 godina - obrt za popravak električnih aparata iz kojeg se razvio MEG d.o.o. Petrijevci. Većinski vlasnik gospodin Zelić nikad nije završio studij na Elektrotehničkom fakultetu iako je bio dobar student. On objašnjava razloge za odustajanje riječima: "Iako sam volio studij i nisam imao problema sa polaganjem ispita, shvatio sam da kada završim taj fakultet, ne vidim sebe kao zaposlenika niti na fakultetu, niti u nekom dobrom poduzeću, sa sigurnim i visokim primanjima. Želio sam rizik i slobodu koju puža vođenje vlastitog posla kao i osjećaj zadovoljstva zbog ostvarenih rezultata. Takav način života mi je odgovarao i zbog toga sam prekinuo studij i osnovao po drugi put obrt za metalske, električarske i građevinske radove. Imao sam osjećaj da mi vrijeme uzalud prolazi dok studiram i da za mene biti poduzetnik znači imati ispunjen život."

Na pitanje da li bi opet odabrao isti životni put, gospodin Zelić odgovara:” Mislim da bih, iako sam trenutno preopterećen kao i moja supruga. Naša djeca koja su još u osnovnoj školi, trpe zbog ovakvog načina života. Ipak imamo i prednosti zbog toga jer moja supruga može preraspodjeliti radni dan tako da može uskladiti većinu privatnih i poslovnih obveza. Nekada razmišljamo da bi bilo dobro povući se iz posla jer smo narasli i više nego što smo se nadali, a ako želimo opstati, moramo stalno ulagati u daljnji rast, što znači još više posla i obveza a manje vremena za obitelj.

Razmišljamo i o tome da li će djeca htjeti naslijediti ovaj posao. Voljeli bismo da hoće, ali ih nećemo prisiljavati. Htjeli bismo da naša dva poduzeća zadrže obiteljski duh koji smo stvorili i održavamo ga.

Nije bilo lako sačuvati ga, budući da smo brzo rasli, pa smo se odlučili njegovati obiteljski odnos s ljudima iz uprave oba poduzeća koji su s nama od početka, ali i s onima koje smo naknadno zaposlili. Taj duh njegujemo kroz razne oblike druženja, brigu, pomoć u raznim situacijama i slično.

Sa ostalim djelatnicima gradimo odnose kroz zajednička godišnja druženja.”

Od osnivanja obrta, u posao je bila uključena supruga većinskog vlasnika gospođa Zelić koja je preuzela na sebe poslove administracije, financija i računovodstva.

Gospođa Zelić kontinuirano usavršava znanja iz oblasti financija i računovodstva kroz praćenje stručne literature i sudjelovanja na seminarima i savjetovanjima. Njena zaduženja su i dalje vođenje administracije i računovodstava u matičnom poduzeću MEG d.o.o. Petrijevi. Ne sudjeluje direktno u donošenju odluka koje se tiču poslovanja TRONA. Pomaže savjetodavno oko pitanja računovodstva i financija po potrebi.

Ovlasti i odgovornost većinskog vlasnika gospodina Zelića u poduzeću TRON su usmjereni na definiranje poslovne strategije i učestvovanje u odlukama management tima o pokretanju novih projekata.

Većinski vlasnici nikada nisu radili niti u jednom drugom poslu, niti su bili djelatnici neke druge tvrtke.

Formalno obrazovanje vezano uz poduzetništvo i management, većinski vlasnici poduzeća nemaju.

Sva znanja i vještine potrebne za vođenje vlastitog poduzeća su stjecali “iz prve ruke” najviše kroz vlastita iskustva, iskustva prijatelja i poslovnih partnera poduzetnika.

### ***Management tim TRONA***

Voditelj prodaje u poduzeću gospodin Hrgović ima bogato 15-godišnje iskustvo u poslovima tehničke pripreme projekata, sklapanja ponuda, prodaje, a bavi se i marketingom TRONA. Gospodin je osmislio logo i veći dio marketinških akcija. Postoji interes za poslove prikupljanja i obrade podataka (*business intelligence*) iako od tekućih poslova najčešće ne pronalazi vrijeme za svoje interese.

Voditelj proizvodnje gospodin Blažević ima 20-godišnje iskustvo u djelatnosti kojom se bavi. U MEG je prešao iz Kovinara.

Ima tradicionalne stavove o proizvodnji i upravljanju. Zadužen je za vrednovanje zaposlenika u direktnoj proizvodnji.

Voditelj nabave i skladišnog poslovanja gospodin Jamnić ima 18-godišnje iskustvo u obavljanju poslova iz oblasti vanjske trgovine.

Direktor društava gospodin Kurtović pridružio se management timu MEGA 1993. godine. Kako je i uobičajeno u malim tvrtkama, tijekom dvije godine je upoznao cjelokupno poslovanje i izvršavao zadatke iz svih područja poslovanja.

Od osnivanja TRONA obavlja poslove iz oblasti upravljanja.

Nema formalno obrazovanje iz područja upravljanja, financija i marketinga.

O svojim motivima za prihvaćanje mjesta direktora kaže: ”Bio sam ugodno iznenađen ponudom većinskog vlasnika za mjesto direktora, uz sudjelovanje u vlasništvu poduzeća.

Nisam morao puno razmišljati, u planove pokretanja TRONA sam bio i sam uključen jer se TRON izdvajao iz matičnog poduzeća MEG d.o.o. i smatrao sam da poduzeće može uspjeti. Tim kojemu je bilo povjereno vođenje TRONA je dobro surađivao u okviru MEGA, pa nije bilo sumnje u kvalitetan nastavak. Svi smo bili dobri u jednom od polja potrebnih za uspješno vođenje tvrtke i svi smo željeli da TRON uspije. Stoga sam i prihvatio ponudu. Bio sam na početku stvaranja «nazovi karijere» i ovo je bila odlična prilika za učenje i rad, iako sam znao da će biti teško i da ću se morati odreći «uobičajenog» života (5 radnih dana u tjednu sa uobičajnim dnevnim ritmom) prihvatio sam ponudu. Poduzeće je naraslo, te je sve manje vremena za sve poslovne obveze. Iako mnoge stvari mogu prenijeti na ostale zaposlenike, ja sam uključen u sve na ovaj ili onaj način i odgovoran sam za poslovanje u cjelini.”

Svi članovi management tima imaju udio u vlasništvu i upravljanju prema ponudi kod osnivanja društva.

Nitko od članova management tima nema formalno obrazovanje iz oblasti poduzetništva, upravljanja, financija i marketinga.

Nakon osnivanja nisu pokrenuti razgovori o tome da li su se motivacije i ambicije koje su članovi imali kod osnivanja TRON-a do danas promijenile, kao ni o preraspodjeli dodjeljenih glavnih zadataka unutar poslovanja.

### **3.4. Strategija i vizija**

Kada je većinski vlasnik gospodin Zelić 1995. godine odlučio osnovati firmu TRON, nije imao neku posebnu viziju. Uočio je tržišnu priliku koju je iskoristio, a kako kaže: »Voditi business je isto kao voziti bicikl, moraš stalno gurati naprijed, jer ako staneš, past ćeš».



TRON je usmjerio svoju strategiju na postizanje zadovoljstva kupaca kroz visoku kvalitetu.

Politika kvalitete provodi se u skladu sa zahtjevima norme EN ISO 9001:2000 prema slijedećim principima:

- uprava društva ima vodeću ulogu pri razvoju sustava upravljanja kvalitetom
- odgovornosti i ovlaštenja jasno su utvrđene za sve zaposlenike
- potiče se i provodi stalna izobrazba za dostizanje i održanje potrebnog znanja
- provodi se neprekidno praćenje, analiziranje i poboljšavanje svih procesa

Strateški ciljevi koje je TRON postavio su:

1. Održavanje pozitivne predodžbe javnosti o poduzeću.
2. Nadmoćni konkurentski položaj na tržištu u proizvodnji i ugradnji aluminijske i PVC stolarije.
3. Usvajanje i razvijanje novih proizvoda, usluga i tehnologije, uz stalno poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga uz visoku produktivnost.

Prilikom donošenja bilo koje značajnije odluke za poslovanje, razmatraju se situacije u slučaju da se nešto promijeni, kako reagirati, tko će reagirati i u kojem vremenu na novonastalu situaciju.

Sagledavanjem poslovanja u ovisnosti o brojnim čimbenicima, nastoje se minimizirati rizici poslovanja kao i mogući gubici.

Bilo da je riječ o tome da na hrvatskom tržištu ojača konkurencija ili da dođe do promjene u poslovanju sa postojećim dobavljačima ili kupcima, ili do promjena u management timu, postoje usmeni dogovori o tome na koji način reagirati na novonastalu situaciju.

Primjerice, ukoliko se procijeni da je konkurent jači, nastojat će se udružiti sa njim.

TRON prikuplja informacije o relevantnoj okolini putem medija a najčešće kroz “*Know-Who*”. Održava dobre odnose sa konkurentima, surađuje sa njihovim kupcima i dobavljačima. Najčešće konkurenciju prati kroz posjete pogonima i gradilištima.

Primjerice, nakon objavljene informacije u medijima da je slovensko poduzeće TRIMO nagrađeno kao građevinska tvrtka sa najbržim rastom, većinski vlasnik je ugovorio posjetu poduzeću.

Poduzeće TRIMO je lider u svojoj djelatnosti na području Slovenije i posjeduje najsuvremeniju tehnologiju temeljenu na kompjutorskoj podršci. Gospodin Zelić je u roku od tjedan dana od objavljene vijesti posjetio poduzeće, obišao pogone, pregledao dokumentaciju o opremi, obišao gradilišta i dobio odgovore na brojna pitanja iz poslovanja.

TRON plaća vanjskog suradnika za snimanje rada i proizvodnje poduzeća sa sličnim proizvodnim programom.

Nadalje, kroz suradnju sa svojim kupcima građevinskim poduzećima prikupljaju se informacije o finacijskom managementu koji se može primijeniti u poslovanju TRONA.

Također su kroz suradnju sa kooperantima za ugradnju IZO-stakla prikupljeni osnovni podaci o proizvodnji, dobavljačima i potrebnim resursima za planiranje vlastite proizvodnje IZO-stakla.

Poduzeće je pretplaćeno na stručne časopise kao što su Građevinar, Zavarivač i Fenestra u kojima se može dosta saznati o novim tehnologijama.

TRON redovito šalje djelatnike i management tim na sve relevantne sajmove koji se održavaju u Hrvatskoj i inozemstvu.

### **3.5. Organizacija i kontrola**

Poduzeće TRON primjenjuje tradicionalnu organizacijsku strukturu (prilog 2, Organizacijska shema poduzeća) koja je detaljno razrađena kroz dokumentaciju ISO standarda.

Iako su ISO standardom definirani do u detalje svi radni zadaci u organizacijskoj strukturi, što se pokazalo efikasno u samoj koordinaciji radnih operacija, pri zamjeni djelatnika koji je na bolovanju i pri zapošljavanju novih, potpuna primjena takve organizacije dovodi do birokratske strukture u kojoj se gubi poduzetnički duh management tima. Zbog toga direktor poduzeća gospodin Kurtović managerima delegira većinu poslova koje mogu samostalno obaviti.

Samo najbitnije odluke o kojima ovise prihodi, image i budućnost, direktor donosi u dogovoru sa svim članovima management tima i većinskim vlasnikom gospodinom Zelićem.

Svako jutro se sastaje management tim i utvrđuje prioritete i raspored zadataka prema situaciji.

Po potrebi se sazivaju sastanci uprave kako bi se svi upoznali sa rezultatima poslovanja i budućim planovima. Zaposlenici nemaju uvid u rezultate poslovanja.

Direktor prati svakodnevno skladišno poslovanje i stanje po gradilištima.

Ne postoji mogućnost da se svi podaci koji direktoru trebaju za kontrolu poslovanja i donošenje odluka dobiju iz informacijskog sustava ili iz računovodstva. Zbog toga direktor vodi posebnu ručnu evidenciju i kombinira je sa dostupnim podacima iz informacijskog sustava.

Ostali članovi management tima raspolažu samo podacima koji se odnose na njihova područja odgovornosti. Na dnevnim sastancima se razmjenjuje samo onaj dio informacija koji je trenutno aktualan.

Ne obrađuju se sustavno prikupljeni podaci iz okoline niti su zadužene posebne osobe za prikupljanje i obradu takvih podataka.

Direktor društva prati svakodnevno stanje kupaca i dobavljača i ostalih dospjelih obveza, jer je osiguranje pozitivnog novčanog tijeka najznačajnije za mala poduzeća poput TRON-a.

Direktor poduzeća objašnjava razloge zbog kojih najviše vremena troši na osiguravanje pozitivnog novčanog tijeka na slijedeći način:

“Problem nelikvidnosti je još prisutan u Hrvatskoj i nastoji se riješiti uvođenjem novih zakona. Tako se novim Zakonom o platnom prometu može pokrenuti stečaj kod pravna osobe koja ne podmiri obveze u roku od 90 dana. Na taj način zakonodavac želi uvesti više reda i utjecati na rješavanje problema nelikvidnosti. Također se novim zakonima nastoje uvesti sigurniji oblici osiguranja potraživanja. Zadužnica je novi instrument osiguranja plaćanja koji ujedno znači i ovrhu što značajno ubrzava naplatu potraživanja.

Zbog neurednog plaćanja čest je slučaj korištenja kreditnih sredstava od banaka uz prosječnu kamatnu stopu 9%. Zbog toga što su pravni postupci vrlo skupi za male poduzetnike, da ne spominjem i tromost pravnog sustava, mali poduzetnici su lošije prolazili u postupcima naplate svojih potraživanja.

I sada postoji razlika kod tretmana malih i velikih poduzetnika. Država će se nagoditi sa velikim poduzetnikom o oprostima milijunskog duga. S druge strane za sasvim male iznose dugovanja tužiti će kod malog poduzetnika i odgovornu osobu i naplatiti se iz imovine, te na kraju dovesti do toga da će vlasnik staviti ključ u bravu i zatvoriti poduzeće.

Kao što sam već rekao i u rješavanju ovih problema osjete se pomaci na bolje.”

### **3.6. Odnosi sa stakeholderima**

TRON redovno organizira zajednički ručak sa svim članovima poduzeća za državne praznike.

TRON svake godine isplaćuje božićnice i druge prigodne darove zaposlenicima.

Svi zaposleni u TRONU imaju plaćeno životno osiguranje, a policu će dobiti pri odlasku u mirovinu što će biti iznenađenje jer sa ovim postupkom zaposlenici nisu upoznati.

TRON svoje poslovanje vodi preko Privredne Banke Zagreb i jedan manji dio preko Slatinske banke. Prvi kredit TRON je dobio od banke nakon što je voditelj poslovnice Privredne banke Zagreb d.d. u Valpovu poslije obavljenog razgovora sa gospodinom Zelićem i direktorom TRONA obišao proizvodnu halu i vidio i osjetio atmosferu u poduzeću. Novac je banka doznacila na žiro-račun poduzeća bez uobičajene komplicirane procedure o dodjeli kredita na temelju stvorenog dojma o poduzeću i management timu. TRON njeguje dobre poslovne odnose sa bankama, ali i banke njih cijene kao svoje važne klijente što se potvrđuje pozivima na značajnija događanja u organizaciji banaka.

Veći dio svojih poslova sa svojim dobavljačima, TRON obavlja na temelju obostranog povjerenja (bez određivanja roka plaćanja kroz ugovor). TRON posluje sa svjetski poznatim dobavljačima (prilog 4, Katalog poduzeća za 2002. godinu pod “Kvaliteta ugrađenih materijala”)

O izboru dobavljača direktor poduzeća kaže: ”Nismo se htjeli vezati za samo jednog ili dva dobavljača. Tako bismo bili u velikoj ovisnosti o njima. Pažljivo smo birali dobavljače i što od koga nabavljamo kako bi bili cjenovno konkurentni, a postigli smo sa svima dobre poslovne odnose i povoljne uvjete plaćanja što je jednako važno kao i cijena jer nam osigurava pozitivan novčani tijek. Ipak postoji određena ovisnost o dobavljačima, na primjer, dobavljač koji isporučuje panele ili dio vrata, uvjetuje nam i nabavke od njega ostalih materijala koji idu uz ta vrata. Svaki dobavljač ima svoje sisteme te je potpuni prijelaz na drugog dobavljača skup. Zbog toga u našoj proizvodnji imamo više sistema i nabavljamo od većeg broja dobavljača da umanjimo ovisnost i rizike vezivanja za samo jednog dobavljača.”

TRON njeguje dobre odnose sa postojećim kupcima i održava dobre odnose sa konkurentima.

Ne grade se strateške mreže sa ciljanim kupcima i s drugim stakeholderima s obzirom na planiranu budućnost.

Organi lokalne uprave Petrijevac su odredili zemljišta za osnivanje industrijske zone koja su poduzeća mogla dobiti uz povoljne uvjete za potrebe pokretanja poslovanja.

TRON je iskoristio tu mogućnost i izgradio svoje pogone u industrijskoj zoni.

TRON je sponzor Žetelačkih svečanosti u Petrijevcima. Također sponzorira Dobrovoljno vatrogasno društvu i lokalne sportske klubove.

Do sada nisu korišteni takvi događaji u svrhu promocije.

Iz Zavoda za poslovna istraživanja svake godine dobivaju pozive za dostavu podataka za upis u Zlatnu knjigu najuspješnijih hrvatskih poduzetnika.

### **3.7. Okolina**

U članku objavljenom u Glasu Slavonije od 23. srpnja 2002. godine istaknuto je kako se nastavlja uzlazni trend u građevinarstvu u Hrvatskoj. Fizički obujam je porastao za 11,7% u odnosu na prošlu godinu, a za 2,3% je povećan u odnosu na prethodni mjesec. U razdoblju od siječnja do svibnja 2002. godine, prema podacima Državnog zavoda za statistiku, radovi su povećani za 12,7% u usporedbi sa prošlogodišnjim razdobljem.

Analitičari Hrvatske gospodarske komore objašnjavaju ovaj rast povećanom investicijskom aktivnošću kao posljedicom poticane stambene gradnje i ubrzanom cestogradnjom.<sup>4</sup>

U članku objavljenom u časopisu Banka, lipanj 2002. godine navodi se kako će se samo za gradnju pratećih objekata i benzinskih crpki uz hrvatske autoceste na 25 lokacija (4 od Rijeke do Zagreba, 17 do Splita i 4 u Istri) investirati 50 milijuna eura, za što se natječu INA, OMV i PETROL<sup>5</sup>.

INA namjerava ove godine uložiti 15 milijuna dolara u obnovu i gradnju benzinskih postaja, a OMV Istrabenz namjerava investirati 70 milijuna eura u gradnju 80 postaja.

Za izgradnju jedne benzinske postaje potrebno je uložiti između milijun i 2,5 milijuna eura.

Koncesiju za izgradnju benzinskih postaja na Istarskom ipsilonu dobila je INA koja ove godine najavljuje što se tiče Istre, obnavljanje benzinskih postaja Pazin, Rupa i Šijana u Puli.

U razdoblju od 2001. do 2003. godine planira se završetak 50 km *Istarskog ipsilona* gdje je predviđena izgradnja još tri benzinske postaje: Bačva, Buje i Bala.

Prema informacijama objavljenim u časopisu CROTIABIZ<sup>6</sup>, Vladin program izgradnje autocesta do 2005. godine s ubrzanom izgradnjom autoceste Zagreb-Split otvara mogućnost oporavka kompletne niskograđevinarske djelatnosti, mišljenja su u HGK. Izvori financiranja su čvrsti i u slijedeće četiri godine trebalo bi se investirati samo u cestogradnju 16 milijardi kuna. Ukupni program gradnje autoceta procijenjen je na 32 milijarde kuna i trebao bi se realizirati u slijedećih 13 do 15 godina.

---

<sup>4</sup> dnevne novine Glas Slavonije, Nastavlja se uzlazni trend u građevinarstvu, 23. srpanj 2002. str. 7.

<sup>5</sup> časopis Banka, Vlahović, E., "Novac leži na cesti" Zagreb, broj 6, godina XI, Zagreb, str. 22-26.

<sup>6</sup> Horvat, G., Reorganizacijom i novim propisima uz bok strancima, CROTIABIZ, časopis o suvremenom poslovanju, godina II, broj 5, str.28-29.

Uz to poticanom stambenom gradnjom bi se godišnje trebalo graditi preko 1.500 stanova od 50 kvadrata. Trenutačno je stambena izgradnja na niskoj razini. Gradi se nešto manje od jednog stana na 1.000 stanovnika, dok se primjerice u EU gradi 5, a u SAD-u 5,2 na 1.000 stanovnika. Niska razina investiranja, sudeći prema najavama Vlade trebala bi biti prošlost.

Novim mjerama i većim investiranjem nastoji se stvoriti pretpostavka za učešće građevinarstva u hrvatskom BDP-u sa skromnih 5,8% u prošloj godini, na srednjeročno između 8-10%.

Zanimljiva je Slovenija u kojoj je u prošloj godini smanjeno učešće građevinskih poslova za 5,3%. Glavni razlog je usporavanje projekta autocesta što je mnoga poduzeća natjeralo da potraže posao izvan granica. Stranci su preuzeli značajan dio tržišta građevinskih usluga u Hrvatskoj što je rezultiralo manjom iskorištenosti kapaciteta i lošim rezultatima poslovanja građevinskih tvrtki.

Kako bi stali uz bok strancima domaći graditelji će trebati osim praćenja od strane domaćih banaka promijeniti organizaciju tehnoloških procesa kao i poslovanje u cjelini. Domaća poduzeća kasne za strancima i u standardima (primjerice ISO 9000) pa se može očekivati intezivna prilagodba zapadnoeuropskom sustavu.

Predsjednik graditeljskog sektora pri Udruzi poslodavaca Vladimir Krtalić predlaže da se pozitivna iskustva (npr. Njemačke) ugrade u Uredbu o općoj odredbi za ustupanje radova, kojom bi se najekonomičnija ponuda promatrala ne samo kroz izvođenje već i kroz održavanje.

Primjerice, u Njemačkoj se ponude razmatraju kroz četiri faze:

- isključivanje ponuda sa tehničkim i formalnim nedostacima
- provjera da li ponuđač može svojim kapacitetima i osobljem realizirati ponudu
- provjera realnosti cijene
- izbor najekonomičnije ponude



Na taj način se želi spriječiti ugovaranje poslova po nižim cijenama od realnih i tržišnih, čije su posljedice onemogućavanje razvoja tvrtki, poslovni gubici i stvaranje buduće socijale.

Vlada Republike Hrvatske procjenjuje<sup>7</sup> da će gospodarski rast u 2002. godini iznositi 3,5%, a u idućoj 4%. Rast BDP u 2001. godini je iznosio 4,1%, što je za 0,1% više od očekivanja. Učešće građevinarstva u hrvatskom BDP bi sa skromnih 5,8% u 2001 godini, srednjoročno trebalo biti između 8-10%.

Ministar financija<sup>8</sup> najavio je da će se u 2003. godini posebna pozornost posvetiti još većoj podršci poduzetnicima, uređenju infrastrukture, ubrzanju investicija, što podrazumijeva smanjenje proračunskog deficita i povećanje štednje, privatizacijskih prihoda, konkurentnosti izvoza, ubrzanje reforme pravosuđa, unapređenje rješenja u obrazovanju i sl. Predviđa se i niska stopa inflacije u ovoj godini 4,3% i 3,5 % u idućoj godini.

Siva ekonomija<sup>9</sup> u Hrvatskoj je u razdoblju od 1996. do 2000. godine iznosila 10% BDP, što je za 15% niže u odnosu na prijašnje petogodišnje razdoblje.

Liberalizacija trgovine dovodi do snižavanja carina na uvoz repromaterijala.

Komercijalne banke su tijekom 2002. godine ponudile dugoročne kredite, ovisno o bonitetu i kreditnoj sposobnosti pravnih osoba uz kamatne stope od 5,57% do 9,2% (Zagrebačka banka), dok su kamatne stope kod drugih banaka nešto više, u rasponu od 6-16%.

---

<sup>7</sup> Malus, S., “Hrvatski BDP 7% između želja i mogućnosti“, CROATIABIZ časopis o suvremenom poslovanju, godina II, broj 5, str. 18-19.

<sup>8</sup> Usvojene osnove ekonomske i financijske politike u 2002. i 2003. godini, CROATIABIZ, časopis o suvremenom poslovanju, godina II, broj 5, str. 44.

<sup>9</sup> Cvok, V, “Inspektorima i jačim mjerama protiv rada na crno”, CROATIABIZ časopis o suvremenom poslovanju, godina II, broj 5., str. 37.

Povećana je dostupnost<sup>10</sup> novih tehnologija kroz nabavku na operativni i financijski leasing. Na domaćem tržištu leasingom se bavi devet tvrtki. Perspektive leasinga u Hrvatskoj su velike, posebno što se tiče strojeva i opreme.

U Osijeku će se u naredne dvije godine otvoriti još tri velike trgovačke kuće. Obnovom ratom stradalih područja obnavljaju se javni, poslovni i privatni objekti u Slavoniji i Baranji.

Nastavlja se trend ugradnje aluminijske stolarije u javne i poslovne objekte zbog njezine dugotrajnosti bez potrebnog kasnijeg održavanja i veće kvalitete u odnosu na PVC stolariju.

Proteklih 4-5 godina u RH u porastu je trend ugradnje PVC stolarije u privatne obiteljske kuće prvenstveno zbog niže cijene u odnosu na aluminijsku ili drvenu stolariju.

### **3.8. Resursi**

TRON posjeduje 3.750 m<sup>2</sup> prostora, od toga 1.100 m<sup>2</sup> se odnosi na proizvodne hale i uz to posjeduje 2.500 m<sup>2</sup> zemljišta koje još nije izgrađeno.

U korištenom prostoru nema slobodnog prostora pa se dio PVC stolarije radi u unajmljenom prostoru od 400 m<sup>2</sup>.

TRON ima suvremene strojeve nabavljene od inozemnog dobavljača koji osigurava servis, ali kojeg do danas nisu imali potrebe koristiti.

Uz osnovnu liniju nabavljena je i linija rezervnih strojeva zbog želje da se osigura kvaliteta izvedbe i poštivanje rokova. Osnovna linija je u upotrebi gotovo 12 mjeseci godišnje.

Rezervna linija se koristi u slučajevima velikih narudžbi i kratkih rokova izgradnje objekta. Najčešće se rezervna linija koristi u razdoblju od travnja do rujna.

Uz osnovnu proizvodnu liniju, nabavljen je stroj čija je iskoristivost vrlo mala, a koji se koristi samo za specijalna lučna savijanja. Ovaj stroj je nabavljen s ciljem prestizanja konkurencije kompletnošću proizvodnje, odnosno proizvoda i usluga. Upotreba ovog stroja je svedena na svega 1-2 mjeseca godišnje.

Ljudske resurse čine spomenuti management tim i 26 iskusnih stalnih zaposlenika.

Prema riječima voditelja proizvodnje gospodina Blaževića, potrebno je u prosjeku najmanje 2-3 godine rada kako bi od pripravnika dobili iskusnog radnika.

Svi TRONOVI djelatnici imaju najmanje 2 godine radnog staža. Po potrebi za većim brojem radnika sklapaju se ugovori na određeno vrijeme.

Direktor objašnjava na koji način prati iskorištenost i efikasnost radne snage: ”Naši radnici, njih 26 stalnih zaposlenika su zaposleni cijelu godinu i njihove sate u potpunosti mogu pratiti kroz radne naloge, koji su temelj za izradu faktura. Sve sate na radnim nalogima uspijevam fakturirati. Osim naravno državnih blagdana, godišnjih odmora i bolovanja na teret poduzeća.

Budući da je svako gradilište priča za sebe, pratim odvojeno troškove po gradilištima i ugovorene cijene, unaprijed kalkuliramo cijene tako da se uključe i sati transporta i pripreme, koji umanjuju efikasnost gradilišta. Posječno uspijevamo postići da nam gradilišta budu 85% efikasna.

---

<sup>10</sup> Cvitanić, S., “U uzlaznoj putanji”, CROATIABIZ časopis o suvremenom poslovanju , godina II, broj 5,

Financijsko stanje i rezultati poslovanja tvrtke vidljivi su iz slijedeće tablice.

**Tablica 1. Račun dobiti i gubitka i bilanca stanja TRON-a d.o.o.  
za razdoblje 1999-2001. godine**

<b>Račun dobiti i gubitka</b>						U 000 kn
		<b>1999.</b>		<b>2000.</b>		<b>2001.</b>
1	Poslovni prihodi	12.749	19,07%	15.180	11,11%	16.866
2	Poslovni rashodi	11.818	19,09%	14.074	10,27%	15.520
3	Financijski prihodi	71	91,55%	136	-2,21%	133
4	Financijski rashodi	165	76,97%	292	79,11%	523
5	Ostali prihodi	0		0		0
6	Ostali rashodi	0		0		0
7	Ukupno prihodi	12.820	19,47%	15.316	10,99%	16.999
8	Ukupno rashodi	11.983	19,89%	14.366	11,67%	16.043
9	Dobit prije poreza	837	13,50%	950	0,63%	956
10	Porez na dobit	279	-2,87%	271	-31,00%	187
11	Dobit nakon oporezivanja	558	21,68%	679	13,25%	769
<b>Bilanca stanja na dan 31.12.</b>		<b>1999.</b>		<b>2000.</b>		<b>2001.</b>
						u 000 kn
1.	<b>Materijalna i nematerijalna imovina</b>	1.857	119,28%	4.072	-6,04%	3.826
2.	<b>Kratkotrajna imovina</b>	6.030	71,41%	10.336	4,44%	10.795
2.1.	Zalihe	1.861	17,36%	2.184	-34,11%	1.439
2.2.	Potraživanja	4.151	85,69%	7.708	11,59%	8.601
	Finacijska imovina	0		386	90,67%	736
2.3.	Novac	18	222,22%	58	-67,24%	19
3.	<b>AVR</b>	<b>0</b>		<b>0</b>		<b>0</b>
<b>AKTIVA</b>		7.887	82,68%	14.408	1,48%	14.621
<b>Kapital</b>		2.270	29,91%	2.949	26,08%	3.718
	Temeljni capital	1.387		1.387		1.387
	Zadržana dobit	324	172,53%	883	76,90%	1.562
	Dobit tekuće godine	559	21,47%	679	13,25%	769
<b>Dugoročni krediti</b>		0		0		2.304
<b>Obveze</b>		3.423	172,28%	9.320	-30,55%	6.473
<b>PVR</b>		2.194	-2,51%	2.139	-0,61%	2.126
<b>PASIVA</b>		7.887	82,68%	14.408	1,48%	14.621

izvor: financijska izvješća

U prilogu broj 3, dan je obrazac BON-1 i BON-2. Obrazac BON-1 daje podatke o bonitetu poduzeća. Na temelju statističkih podataka za 2000. godinu u obrascu je dan usporedni prikaz rezultata poslovanja poduzeća u odnosu na rezultate podrazreda djelatnosti proizvodnje građevinske stolarije od metala.

U obrascu BON-2 dani su podaci o solventnosti poduzeća.

### **3.9. Kupci i tržište**

Poduzeće ne raspolaže podacima o svom tržišnom udjelu u regiji Slavonije i Baranje kao ni na cijelom tržištu RH.

Razlog tome je činjenica da u poduzeću nikada nisu ni tražili takve podatke. Direktor društva procjenjuje da su u posljednje tri godine oko 70% realizacije ostvarili na tržištu Slavonije i Baranje, 10% na tržištu Zagrebačke županije i grada Zagreba, 10% na tržištu Dalmacije i 10% na ostalim područjima u Hrvatskoj.

Iz izvješća Zavoda za poslovna istraživanja može se vidjeti podatak da je poduzeće TRON na prvom mjestu u svojoj grupi djelatnosti po ostvarenim prihodima u 2001. godini, a na drugom mjestu po ostvarenoj dobiti.

Kupci TRON-ovih proizvoda i usluga su pravne i fizičke osobe.

Kao pravne osobe pojavljuju se investitori i izvođači građevinskih objekata. Izvođači mogu utjecati na izbor kooperanata i podizvođača. U pravilu su to kupci aluminijske stolarije.

Fizičke osobe su najčešće vlasnici obiteljskih kuća i nemaju veliki udio u ukupnoj prodaji. Najčešće se radi o kupcima PVC stolarije. Prihodima i naplatom potraživanja od fizičkih osoba, TRON podmiruje tekuće ostale obveze.

Teško je izdvojiti najznačajnije kupce iz razloga što je malo poduzeća koje će trebati ugradnju stolarije više puta.

Za kupca INA d.d. Zagreb, industrija naftnih derivata, proizvedena je i isporučena aluminijska bravarija za 13 benzinskih postaja.

Iz priloga broj 4, katalog 2002. na lista kupaca i izvedenih radova mogu se vidjeti najznačajniji kupci.

Proizvođače stolarije investitori poslovnih zgrada odabiru putem javnih natječaja. U nekim slučajevima putem javnih natječaja odabiru se samo izvođači građevinskih radova koji postaju nositelji izgradnje cijelog objekta, što znači da će oni odabrati proizvođača stolarije i ostale podizvođače radova, ali također putem natječaja.

Kod ovakvih natječaja ključni faktor za odabir proizvođača stolarije je cijena proizvoda i spoznaja o kvaliteti proizvoda i usluga.

Kod ostalih kupaca, pravnih osoba, odgovara se na neposredne upite o ponudama, a na temelju istih kriterija se bira izvođač.

Kupci fizičke osobe najčešće dolaze u poduzeće po ponudu i sklapaju direktno ugovore sa voditeljem prodaje ili direktorom poduzeća.

Postoji mogućnost prodaje i na sajmovima iako im je osnovna svrha predstavljanje na tržištu.

Tijekom 2002. godine, TRON se pojavio i na Internet stranici, [www.tron-petrijevci.com.hr](http://www.tron-petrijevci.com.hr), tako da postoji mogućnost prodaje putem *e-businessa*, iako je i ovdje cilj predstavljanje širem tržištu.

Potrebe kupaca kojima su proizvodi namijenjeni za javne i poslovne objekte svode se na zahtjeve u pogledu visoke kvalitete materijala i ugradnje koja jamči dugotrajnost, izvedbu radova u okviru dogovorenih rokova, najpovoljniju cijenu proizvoda i odgodu plaćanja.

Potrebe kupaca kojima su proizvodi namijenjeni za ugradnju u obiteljske kuće javljaju se u vidu zahtjeva za niskom i srednje niskom cijenom, modernim i praktičnim dizajnom, brzinom isporuke, lakoćom održavanja i dugotrajnošću i što je posebno bitno kompletnošću usluge, što znači prijevoz, ugradnju i zidarsko-ličilačke radove.

### **3.10. Proizvodnja i proizvodni program**

Poduzeće TRON u svom proizvodnom programu ima dva osnovna proizvodna programa - proizvodnju i ugradnju

- aluminijske i
- PVC stolarije

Oba proizvodna programa u svom asortimanu sadrže razne varijante vrata i prozora koji nude kupcu različite mogućnosti od zaštite od vremenskih utjecaja, buke, loma, provala i pogleda, do omogućavanja velike količine svjetlosti i topline i uz to su modernog dizajna.

Učešće pojedinog proizvodnog programa u ukupnoj realizaciji i troškovima realizacije prikazani su u tablici kako slijedi.

**Tablica 2. Prikaz učešća (%) pojedinih proizvodnih programa u realizaciji**

Naziv proizvodnog programa	UČEŠĆE U UKUPNIM PRIHODIMA			Učešće u troškovima
	1999.	2000.	2001.	
alumijska stolarija	90	85	80	70
PVC stolarija	10	15	20	30
UKUPNO	100	100	100	100

izvor: računovodstvo poduzeća

Osnovni supstitut aluminijskoj i PVC stolariji je drvena stolarija koja se gotovo više i ne koristi za javne i poslovne prostore, ali se zato u zapadnoeuropskim zemljama vraća trend korištenja prirodnih materijala pri gradnji obiteljskih kuća, što znači da drvena stolarija istiskuje PVC stolariju sa tržišta.

Osim navedenog, PVC materijali su problematični s aspekta zaštite okoliša .

Iako u Hrvatskoj drvena stolarija ima visoku cijenu i zahtijeva konstantno održavanje i dalje je prisutna posebice na tržišnom segmentu kupaca fizičkih osoba.

### **3.10.1. Kvaliteta - ISO standard**

TRON d.o.o. Petrijevcima je uvođenjem normi EN ISO 9001:2000 svoju poslovnu strategiju usmjerio na postizanje kvalitete u pogledu zadovoljstva kupaca.

TRON je iskoristio poticajna sredstva iz ”Programa potpore uvođenju i certificiranju sustava kvalitete i upravljanja u malom gospodarstvu“ za uvođenje ISO standarda 9001:2000 (Prilog broj 1). Certifikat o kvaliteti je dobiven 28. veljače 2002. godine. U prilogu broj 1 je dana Odluka Ministarstva malog i srednjeg poduzetništva o dodjeli potpore za uvođenje ISO standarda poduzeću TRON d.o.o. Petrijevcima.



Poduzeće izuzetno vodi računa o rokovima isporuke proizvoda.

Tijekom 2001. godine poduzeće je imalo jedan slučaj kašnjenja zbog isporuke stakla od strane kooperanta. Ovo kašnjenje je donijelo velike neugodnosti kod predaje objekta.

TRON prati kvalitetu kroz evidenciju o reklamacijama kupaca i vrijednost izvršenih radova u garantnom roku.

Iz internog dokumenta - UPRAVINA OCJENA br. 01/2002 vidi se kako u 2002. godini nije bilo reklamacija kupaca.

Voditelj prodaje je shvatio da podaci o reklamacijama nisu dovoljni i razmišlja se o novim načinima prikupljanja povratnih informacija od kupaca.

Poduzeće odobrava garantni rok na svoje proizvode i uslugu u trajanju od 2 godine ili 5 do 10 godina za ugovore velikih vrijednosti.

Na temelju ukupne vrijednosti izvedenih radova rezervira se određeni postotak, uobičajeno 2-5% od vrijednosti radova, kojima bi se pokrili naknadni troškovi nastali u garantnom roku.

Od 3.3 milijuna kuna rezerviranih novčanih sredstava za pokriće troškova u garantnom roku, utrošeno je 224 tisuće kuna u razdoblju od 1999. do 2001. godine.

U TRONU se efikasnost prati kroz prodane sate rada u odnosu na procijenjene.

Kako se neefikasno vrijeme javlja u vožnji, pripremnim radnjama i dnevnim odmorima, direktor prati isplativost po gradilištima. Pojedina gradilišta zbog tog imaju manju, a neka veću efikasnost. Na smanjenje neefikasnosti se djeluje kroz bolju pripremu i minimiziranje transportnih troškova. Prosječna efikasnost po gradilištima je prema riječima direktora poduzeća 85%.

Količinu otpada TRON mjeri kroz materijal koji je odbačen nakon proizvodnje. Budući da je vrijednost tog otpada u razdoblju 1999-2001. godine porezno priznata količina otpada, ona je u skladu sa normativima proizvodnje.

### **3.11. Cijena**

O cijenama TRONOVIH proizvoda direktor kaže: “Cijene nisu tajna u našoj branši. Kada investitori ili kupci prikupe ponude od izvođača, pozovu nas na razgovore pojedinačno i pokažu nam ponude drugih konkurenata. Obično su naše cijene više kada je riječ o objektima za pravne osobe i od nas se traže niže od ponuđenih cijena. U takvim slučajevima rijetko kad pristajemo na snižavanje cijena ili idemo sa minimalnim ustupcima, na primjer u uvjetima i načinima plaćanja, a ne diramo cijene. Snižavanjem cijena sami sebi režemo granu na kojoj sjedimo. Cijene su jedino oružje kojima nas mali konkurenti mogu nadmašiti, ali budući da to nisu realne cijene i mali obrtnici ne raspolažu adekvatnim resursima za izvođenje većih radova, vrijeme pokaže da najjeftinije nije i najbolje rješenje - što ide nama u korist.

Na većim natječajima uglavnom mi prolazimo posebice kada je riječ o specijalnim fasadama - primjer zgrade predstavništva Tvornice duhana Rovinj d.d. u Osijeku. Za proizvodnju koju trenutno imamo, potrebana su značajna finacijska sredstava, recimo 50 tisuća do 250 tisuća eura za izvođenje jednog objekta, stručni kadar, dobre veze sa dobavljačima zbog odgoda plaćanja bar 30 dana više od roka ugovorenog sa kupcem, odgovarajući vozni park itd.

Kada je riječ o kupcima građanima, postavljamo drugačija pravila igre, kombiniramo nabolju cijenu s obzirom na kvalitetu i uspijevamo zadovoljiti kupce. Ipak nam takvi radovi služe prvenstveno za očuvanje novčanog tijeka i nisu naša dugoročna orijentacija.”

### **3.12. Marketing**

Ono što TRON ističe u svojim promotivnim akcijama je: »TRADICIJA, ISKUSTVO I KVALITETA».

Mediji kojima se koriste pri slanju promotivnih poruka su:

- novine - kao što su: Glas Slavonije i Valpovački list
- časopisi - Meta (novine za kladioničare) i Promolink (samo područje Osijeka)
- žuti oglasnik
- džambo plakati koji su korišteni samo u Osijeku
- televizija - u Županijskoj panorami (lokalna TV)
- osobni kontakti
- katalozi i
- sajmovi.

Sve promotivne akcije su do sada bile ograničene na tržište Slavonije i Baranje i neke čak i uže - grad Osijek i Valpovo.

TRON veliki značaj poklanja promociji «od usta do usta» i sudjelovanju na sajmovima. Godišnje se tiskaju katalozi i promotivni materijali koji se dijele poslovnim partnerima za božićne blagdane.

Na promociju se godišnje izdvaja oko 50 tisuća kn.

Do danas nije posvećena pažnja odnosima sa javnošću.

Nikada nije napravljen bilo formalni ili neformalni marketing plan.

Ne prate se efekti uložениh sredstava u marketing.

### **3.13. Konkurencija**

Budući da TRON ima dva proizvodna programa za svaki od njih se razlikuje konkurencija i njen intenzitet.

Na području RH egzistira 75 poduzeća u grupi djelatnosti proizvodnja građevinske stolarije od metala i značajan broj malih obrtnika.

Kako je poduzeće TRON vezalo svoje poslovanje uglavnom za područje Slavonije i Baranje, najvažniji konkurenti sa tog područja su: Aurum d.o.o. Osijek i Valeo d.o.o. Osijek, MASSA d.o.o. Osijek, Energa d.o.o. Đakovo i Drava d.d. Osijek.

Na području Zagreba i Dalmacije najvažniji konkurenti su poduzeća TLM Šibenik i ZM Inženjering.

Slovensko poduzeće TRIMO Trebinje ne predstavlja direktnog konkurenta poduzeću ali zbog svoje snage predstavlja veliku prijetnju poduzeću. TRIMO je poznati kvalitetni izvođač građevinskih radova i primjenjuje penetracijsku cijenovnu strategiju. Sve navedeno govori o tome kako su veliki izgledi da će TRIMO na javnim natječajima dobiti najvjerojatnije ulogu glavnog izvođača, te dalje utjecati na izbor podizvođača.

Kao ozbiljni konkurenti u proizvodnji PVC stolarije, tijekom 2000. godine pojavljuju se mali obrtnici kao što su Bigesete Osijek, Okno Vinkovci, Šego Županja koji se koriste kombinacijom dvije cjenovne strategije: strategijom ekonomične cijene i penetracijskom strategijom. Njihovi fiksni troškovi su daleko niži pa mogu ponuditi nižu cijenu. Kvalitetu materijala od kojeg se izrađuje proizvod, kupac često ne razumije tako da kupuje jeftin proizvod niže kvalitete u uvjerenju kako se taj proizvod po kvaliteti ne razlikuje od skupljeg.

Proizvodnjom i prodajom drvene stolarije bave se slijedeće poduzeća:

Lokve iz Lokvi, Industrogradnja Zagreb, Delnice Delnice, Lesnina i Jelovica.

Na hrvatskom tržištu prisutna su četiri konkurenta u području prodaje repromaterijala za proizvodnju pvc i aluminijske bravarije: Rijeka-metali d.o.o. Rijeka, ZG-Aluminij d.o.o. Zagreb, Strojopromet d.o.o. Zagreb i DBT d.o.o. Zagreb koji pokrivaju uglavnom područje Zagreba. Područje Dalmacije pokriva Feal - Široki Brijeg, a područje Slavonije nije pokriveno.

### **3.14. Kako dalje?**

Poduzeće TRON je od svog osnivanja svoj razvoj temeljilo na kvaliteti. Prilikom osnivanja vlasnici i management tim su željeli dokazati da malo poduzeće može uspjeti jednako dobro zadovoljiti potrebe tržišta za građevinskom stolarijom i u tom su uspjeli. U proteklih sedam godina iako su malo poduzeće postali su lider što se tiče tržišta Slavonije i Baranje. Investiranje u cestogradnju i stambenu gradnju su izrsne poslovne prilike iz okoline. Tron ima solidne resurse, iskusan management tim, fleksibilnu i kvalitetnu radnu snagu. Na tržištu se povećava broj i intezitet konkurencije. Javlja se konkurencija iz inozemstva. Što sad poduzeti kako bi se prednosti koje poduzeće ima iskoristile? Koje poslovne prilike iz okoline iskoristiti i kako izbjeći neprilike iz okoline? Da li će projekti koji se planiraju biti dobar odgovor na sadašnju situaciju? Ili možda još nerazrađene poslovne ideje imaju kapacitet na kojem bi se mogao temeljiti rast poduzeća? Direktor će morati iznijeti svoje prijedloge kao odgovore na postavljena pitanja pred svim članovima management tima i obrazložiti ih.

## 4. ANALIZA SLUČAJA

### 4.1. Konceptualni okvir za izbor strategije rasta za malo poduzeće

Riječ strategija potiče od starogrčke grčke riječi "strategus" koja je obilježavala pojedince koji su imali visoke vojne činove i koji su imali velika ovlaštenja.

Riječ strategija se sve do polovice 18. stoljeća usko vezivala uz vojne i političke vještine predviđanja, usmjeravanja i vođenja u cilju zadržavanja vlasti. Danas se sve češće manageri poduzeća služe literaturom vojnih stratega iz prošlosti jer je sličnost očita kao što se može vidjeti iz navedenog citata:

**Kada znaš i sebe i druge, nisi  
Nikada u opasnosti, kada znaš sebe,  
Ali ne i druge, imaš polovicu šansi  
Pobijediti, a kada ne znaš ni sebe  
Niti druge, u opasnosti si u svakoj  
Bitki.**

Sun Tzu, Umijeće ratovanja, 2500 g. prije Krista

Ekonomisti<sup>11</sup> su riječ *strategija* preuzeli iz vojne terminologije. Strategijski pristup u ekonomiji počinje tridesetih i četrdesetih godina prošlog stoljeća. Temeljni razlozi su bili za uvođenje strategijskog proučavanja napuštanje paradigme da proizvodnja sama sebi osigurava tržište i činjenica da masovna proizvodnja ne može osiguravati rast i razvoj zbog tehnoloških promjena i rastuće konkurencije. Stoga se za temelj budućih aktivnosti u poduzeću preporuča donošenje odluka na temelju pažljivog planiranja na temelju utjecaja okoline, odnosno procjeni plasmana ne na temelju proizvodnih mogućnosti nego na uvjetima iz okoline.

---

<sup>11</sup> Mencer, I., Definiranje strategije u knjizi Buble, M. i drugi autori, Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split, 1997. str. 17.

Budući da su strategije usmjerene na buduće poslovanje, u pravilu one znače rast i razvoj poduzeća.

Allan Gibb<sup>12</sup> objašnjava kako je za rast malih poduzeća važno imati jasne ciljeve gdje se želi biti, na koji se način tamo planira doći, kakvo je postojeće iskustvo u rastu, kakva su postojeća iskustva i resursi u poduzeću i što će sve trebati promijeniti da bi se tamo stiglo.

Autor objašnjava opasnost od podcjenjivanja značaja bilo kojeg od spomenutih pitanja za uspjeh u rastu.

Primjenom modela rasta (*Growth-change profile*)<sup>13</sup> može se odgovoriti na pitanje da li poduzeće ima dobar potencijal za rast i vrednovati njegova trenutna performanca koja predstavlja temelje budućeg rasta.

Procjena potencijala za rast korištenjem modela rasta obuhvaća slijedeće ključne elemente:

- resurse
- iskustvenu bazu - postojeća znanja i iskustva
- kontrolu
- portfolio ideja i
- liderstvo

Allan Gibb objašnjava kako su veći izgledi za postizanje uspješnog rasta ukoliko poduzeće za daljnji rast izabire ideje o poslovanju koje se nadograđuju na trenutno poslovanje i za koje postoje određena znanja u poduzeću a od posebnog je značaja iskustvo.

---

<sup>12</sup> Gibb, A., *Appraising growth potential: key issues in the thresholds of growth of the independent business*, Durham Business School, UK, 1989.

<sup>13</sup> Ibid.

Za procjenu postojeće performance prema profesoru Allanu Gibbu<sup>14</sup> ključno je utvrditi:

- tržišnu performancu
- proizvodnu performancu
- performancu u financijskim terminima kao i kontrolu poslovanja

Liderstvo je bitno za rast poduzeća jer se radi najčešće o poduzetnicima koji su vizionari i o čijoj predanosti i motivaciji prema poslovanju značajno ovisi uspjeh malog poduzeća.

Kad Allan Gibb<sup>15</sup> objašnjava značaj liderstva, ambicije, motivacije i razvoja management tima za rast malih poduzeća, ističe da je važno kod ocjene potencijala rasta utvrditi da li postoji uopće želja za daljnim rastom poduzeća i da li postoje konflikti unutar management tima s obzirom na ambicije i motivaciju.

Allan Gibb<sup>16</sup> ističe kako je za uspješno poslovanje ne samo malih već i velikih poduzeća, kao i pojedinaca i društva u cjelini nužno njegovati dobre odnose, odnosno graditi takozvane mreže sa postojećim stakeholderima kao i planirati i graditi mreže za budućnost s obzirom na planove.

Allan Gibb<sup>17</sup> također objašnjava razliku između birokratske i organske odnosno poduzetničke organizacije. Navodeći prednosti organske organizacije koja je specifičnost malih poduzeća u odnosu na birokratsku koja je obično prisutna u velikim poduzećima, profesor ističe kako se i velika poduzeća okreću decentralzaciji i poticanju stvaranja klime za poduzetničku organizaciju.

---

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Gibb, A., The stages of growth and organisational development of small business, nastavni materijali kolegija Strategije rasta malih i srednjih poduzeća, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2002.

<sup>16</sup> Gibb, A., nastavni materijali sa kolegija Strategije rasta i razvoja malih i srednjih poduzeća, Ekonomski fakultet, Osijek, 2002.

<sup>17</sup> Ibid.



Tako se izbjegavaju duboke vertikalne organizacije i primjenjuju široke horizontalne organizacijske sheme orjentirane projektnim zadacima. Na taj način velika poduzeća nastoje vratiti duh poduzetništva u svoje poslovanje što dovodi do brzine i fleksibilnosti kojom se nastoji odgovoriti na zahtjeve tržišta i prilike iz okoline.

Andrew Atherton također ističe značaj vizije na strateško planiranje u članku<sup>18</sup> “Strategy and strategic planning: business plans and planning, environmental influences on the growth SME; and inovation”.

Mala poduzeća se često poistovjećuju sa obiteljskim poduzećima.

Obiteljsko poduzeće po definiciji<sup>19</sup> je svako poduzeće u čije je vođenje i vlasništvo uključeno najmanje dva člana obitelji.

Ovakva poduzeće se susreću sa specifičnim konfliktima.

U ovakvim poduzećima je od presudne važnosti uspostaviti dobru:

komunikaciju,

kontrolu i

suradnju<sup>20</sup>

Najznačajniji problem kojeg treba riješiti u obiteljskom poslovanju je pitanje osiguranja kontinuiteta poslovanja i pitanje nasljedstva.

Za obiteljska poduzeća je jako važno očuvati obiteljski duh i dopustiti da se u obitelji prime i zaposlenici čije je iskustvo i predanost poslu od velikog značaja.

---

<sup>18</sup> Atherton, A., Strategy and strategic planning, business plans and planning; environmental influences on the growth SME; and inovation, nastavni materijali sa kolegija “Strategije rasta malih i srednjih poduzeća” ,Ekonomski fakultet, Osijek, 2002.

<sup>19</sup> Leach, P., Bogod, T.,” Guide to the Family business“, Kagan Page Limited, London, 1999., str.55-80.

<sup>20</sup> Northingham, M.W., “Comunication, coperation and control “ Mananing the family business a guide for success, Crisp Publications, 1994. str. 51-67.

Kao moguće strategije koje se mogu koristiti za rast obiteljskog poduzeća<sup>21</sup> predlažu su strategije usmjerene na rast i razvoj kroz kvalitetu (poboljšanja poslovanja, rezanje troškova, reorganizacija), rast kroz nove proizvode i/ili tržišta, specijalizacije, povećanje tržišnog udjela, povećanje utjecaja na kupce, dobavljače ili spajanja sa konkurentima, licenciranje i diverzifikacija (bilo da je riječ o tržištu ili proizvodnji).

Za razumijevanje značaja dinamične okoline na poduzetništvo, odnosno na poslovanje poduzeća, K. Allen<sup>22</sup> predlaže da se okolina promatra s obzirom na prirodu djelatnosti kojom se bavi poduzeće.

Na taj način se stvara okvir u kojem se promatra utjecaj pojedinih čimbenika na poslovanje poduzeća.

Porterov model pet konkurentskih snaga je dobar okvir za procjenu uspješnosti poslovnog podhvata bilo da je riječ o start-up poduzeću ili poduzeću koje želi ocijeniti svoj položaj na tržištu.

Kao alat koji pomaže malim poduzećima u osiguravanje konkurentске prednosti predlaže se SWOT analiza. Ona pomaže pri definiranju i odabiru strategija za povezivanje snaga i prilika, odnosno odabiru strategija koje će minimizirati slabosti i prijetnje iz okoline.

Tako postoje strategije:

maxi-maxi (povezivanje snaga i prilika),

maxi-mini (povezivanje snaga i minimiziranje opasnosti),

mini-maxi (minimiziranje slabosti i maksimiziranje prilika) i

mini-mini (minimiziranje slabosti i prijetnji iz okoline).

---

<sup>21</sup> Poza, E.J., Uncovering and analyzing Growth Opportunities, Smart Growth critical Choices for family business continuity, University Publishers, Cleveland, 1997., str.54-66.

<sup>22</sup> Allen, K., Growing and managing entrepreneurial business, Houghton Milffin, 1999.

Mala poduzeća najčešće osiguravanju potrebna financijska<sup>23</sup> sredstava za bilo koju značajniju investiciju pažljivim kombiniranjem sredstava iz tekućih prihoda sa najčešće pozajmljenim sredstvima od uobičajenih kreditnih institucija kao što su banke ili osiguravajuća društva. Neki oblici financiranja koji su uobičajeni u praksi velikih poduzeća, kao što su obveznice, nisu primjenjivi za mala poduzeća.

Financiranje<sup>24</sup> omogućava realizaciju poslovnih događaja i osigurava kontinuitet poslovanja što podrazumijeva i osiguranje likvidnosti i solventnosti poduzeća. Oblici financiranja se prilagođavaju suvremenim uvjetima poslovanja. Zbog toga je nužno poznavati suvremene financijske instrumente i njihova osnovna obilježja i mogućnosti.

Mala poduzeća bi uz uvažavanje svih ograničenja financijskih izvještaja<sup>25</sup> trebala prakticirati finacijsku analizu na temelju koje se dolazi do pokazatelja o uspješnosti poslovanja, pokazatelja o korištenju kapitala i profitabilnosti poslovanja. Računovodstveni sustav bi trebao biti oblikovan na način da omogućava praćenje i kontrolu poslovanja i također bi trebao biti osnova na temelju koje se mogu donositi poslovne odluke.

Doc.dr.sc. Sanja Pfeifer<sup>26</sup> o pokretanju *business intelligencea* u malim i srednje velikim poduzećima kaže kako je ključno razumjeti kako je osnovni element *business intelligence* sustava *business intelligence* ciklus.

Da bi mala poduzeća primijenila business ciklus u svom poslovanju moraju definirati svoje potrebe i izvore podataka (pripremna faza) zatim tražiti smisao u podacima (analiza podataka, obrada, spremanje) i na kraju koristiti informacije za donošenje odluka i omogućiti kolanje informacija u poduzeću u cilju razmjene prikupljenih znanja.

---

<sup>23</sup> Adeleman, P.J., Marks, A.M., Entrepreneurial finance, finance for small business, Prentice Hall Inc. New Jersey, 1998., str.2.

<sup>24</sup> Orsag, S., Financiranje emisijom vrijednosnih papira, RIFIN, Zagreb, 1997. str.34-35.

<sup>25</sup> Anthony, R.N., Pregled osnova računovodstva, 6. izdanje, Jakubin i sin, Zagreb, 1985., str. 137-151.

Još jedna posebnost kod malih poduzeća je pristup marketingu.

S obzirom na to da mala poduzeća posluju na tržišnim nišama, masovni marketing ne bi donio velike rezultate iako bi se u njega uložila značajna financijska sredstva. Stoga je za mala poduzeća primjereniji takozvani gerila marketing<sup>27</sup>.

Iako se čini da se o tome nema posebno što reći, postoje brojni načini na koje je moguće kroz dobro osmišljen marketing ostvariti plan, značajnu prodaju, što je i krajnji cilj marketing akcija uz minimalne financijske resurse.

Također takav marketing pristup otvara vrata kreativnom i inovativnom predstavljanju kupcima i tržištu što dodatno pojačava konkurentsku prednost malom poduzeću.

Sve navedeno govori o specifičnostima malog poduzetništva.

Uočava se međuovisnost pojedinih faktora i njihovi utjecaji na ukupno poslovanje malog poduzeća.

Ovaj širi konceptualni okvir omogućava bolju procjenu trenutne performance kao procjenu potencijala za budući rast poduzeća i na kraju izbor strategije rasta za malo poduzeće.

---

<sup>26</sup> Pfeifer, S., Proces business intelligence: Kako pokrenuti intelligence u malim i srednjim poduzećima, nastavni materijali sa kolegija “Business Intelligence i analiza poslovnih podataka” Ekonomski fakultet, Osijek, 2001. str 1-19.

<sup>27</sup> Levinson, J.C., Marketing gerila, EDO, 1999., str. 7-90.

#### **4.2. PROCJENA POTENCIJALA ZA RAST I DOSADAŠNJEG VOĐENJA PODUZEĆA MODELOM RASTA**

Direktor poduzeća TRON d.o.o. Petrijevcu mora na sastanku management tima dati odgovore na slijedeća pitanja:

- 1. Da li je TRON do sada dobro vođeno poduzeće i da li ima potencijal za rast?*
- 2. Da li su dijelom razrađena dva projekta (trgovina repromaterijalom i proizvodnja IZO stakla) dobar odgovor na situaciju u poduzeću i okolini?  
Ili je možda bolje ne mijenjati ništa u poslovanju?*
- 3. Da li su potencijalne ideje u skladu sa strategijom i vizijom poduzeća, te u skladu s tim, koje je poželjno dodatno razraditi, a od kojih možda odustati?*

Da li je poduzeće dobro vođeno i da li ima potencijal za rast? - može se odgovoriti korištenjem modela rasta.

Prvo pitanje na koje treba odgovoriti je da li poduzeće ima namjere rasti i da li ima planove koji bi omogućili taj rast?

Na temelju postavljenih strateških ciljeva, vidljivo je da poduzeće ima namjeru rasta i razvoja kroz usvajanje i razvijanje novih proizvoda, usluga i tehnologija, uz poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga uz visoku produktivnost.

Također se vidi da postoje neformalni planovi kojima je cilj osiguravanje konkurentske prednosti što je također u skladu sa strateškim ciljevima poduzeća.

Kroz navedenu analizu utvrđena je i korelacija između vizije i strategije rasta poduzeća.

Procjena potencijala za rast poduzeća vrši se kroz procjenu slijedećih ključnih faktora za rast poduzeća:

- **PORTFOLIO IDEJA**

Poduzeće raspolaže sa solidnim portfoliom ideja koje se u pravilu nadograđuju na osnovnu djelatnost poduzeća. Ideje koje je do sada realiziralo - proizvodnja PVC stolarije je bila dobro iskorištena poslovna prilika. Stalna usavršavanja kroz uvođenje standarda kvalitete, uvođenje novih repromaterijala, doprinose kompletiranju ponude i jačanju konkurentske prednosti. Na temelju svega iznesenog, može se zaključiti da su ideje značajan faktor rasta u ovom poduzeću i predstavljaju, uz liderstvo, najznačajniji faktor rasta.

- **RESURSI**

Poduzeće raspolaže sa solidnim fizičkim, ljudskim i financijskim resursima. Fizički i financijski resursi su značajan faktor rasta jer ova proizvodnja zahtijeva odgovarajuću opremu, pogone, skladišta i značajna financijska sredstva. Ljudski resursi su značajni jer bez njihovog iskustva i fleksibilnosti ne bi mogli kvalitetno odgovoriti na potrebe kupaca. Ipak, u odnosu na ostale faktore za rast poduzeća, postojeći resursi su imali najmanji značaj za rast poduzeća.

- **ISKUSTVO**

Poduzeće ima iskustvo brzog rasta, fleksibilnu i stručnu radnu snagu sa dugogodišnjim iskustvom u postojećem poslovanju.

U dosadašnjem rastu su se fleksibilnost i stručnost management tima i zaposlenika pokazala kao značajan faktor. Može se reći da je postojeće iskustvo po značaju za rast poduzeća na drugom mjestu.

- **KONTROLA I VODSTVO**

Vodstvo gopodina Zelića i direktora poduzeća pokazala su se ključnim u postizanju dosadašnjeg rasta. Kontrola poduzeća je takva da su većinski vlasnik i direktor uključeni u donošenje, provođenje i kontrolu najvažnijih poslovnih događaja i poslovanja u cjelini, dok su ostali članovi tima više fokusirani na dijelove poslovanja za koja su zaduženi.

Za rast poduzeća je od posebnog značaja bila motivacija i ambicija većinskog vlasnika i management tima.

Na temelju dogovora kod osnivanja poduzeća uzete su u obzir tadašnje ambicije i motivacija članova tima za raspodjelu ovlasti i odgovornosti kao i udjela u vlasništvu.

Kako je poduzeće raslo, mijenjali su se i interesi, znanja, iskustva, ambicije i motivacija kod članova management tima.

Međutim, do danas još nisu raspravljane moguće izmjene u skladu sa sadašnjom situacijom u poduzeću.

Većinski vlasnik dvoji oko daljnjeg rasta zbog obiteljskih obveza, direktor je pretrpan obvezama i traži načine kako bi dio poslova prenio sa suradnike.

Poseban problem koji muči većinskog vlasnika je nasljeđivanje obiteljskog posla. Potrebno je napraviti formalni dogovor oko uvjeta nasljeđivanja imovine. Također je problem za vlasnika kako očuvati obiteljski duh u poduzeću koje raste. Postojeće aktivnosti su dobar put. Ipak, prevladavaju neobiteljski članovi u upravi TRON-a, zbog čega postoji potreba da se možda još netko od obitelji uključi u posao radi osiguranja nastavka obiteljskog poslovanja.

Udio u vlasništvu možda više nije jedini motiv zbog kojega su članovi tima zainteresirani za daljnje vođenje poduzeća.

Liderstvo, kontrola i ideje uz postojeća iskustava bili su ključni za dosadašnji rast poduzeća. Za budući rast poduzeća je potrebno nadograđivati postojeća znanja i iskustva kako bi se mogli nositi sa budućim rastom.

Management tim nema nikakvih formalnih znanja iz poduzetništva, a o njemu ovisi budući rast i razvoj. Poduzetništvo traži znanja iz oblasti poduzetničkih vještina: komuniciranja, upravljanja konfliktnim situacijama, stresom, vještinu motivacije, delegiranje i osnaživanje suradnika, timski rad itd.

Za razvijanje kreativnosti i inovativnosti postoje brojne tehnike, a rezultat je stvaranje portfolia ideja koje su značajan faktor rasta.

O prezentacijskim vještinama kao i vještinama pregovaranja uvelike ovise uspjesi prodajnog odjela. Ove vještine su od velikog značaja za postizanje željenih rezultata u poslovanju u cjelini.

Također management tim nema suvremena znanja iz oblasti upravljanja, financija i marketinga.

Upravljanje se mijenja i traži prilagodbe pojedinim situacijama i vraća se organska organizacija nasuprot birokratske. Organsku strukturu u poduzećima koja rastu je teško očuvati. Rast poduzeća zahtijeva formalnije praćenje događaja, strukturiranje zadataka i kontrolu, što dovodi do gušenja poduzetničkog duha administrativnim poslovima i birokratizacijom. Stoga se razvijaju različiti tipovi organizacija koji osiguravaju poduzetnički duh i u većim poduzećima. Za ovu situaciju je važno imati dobro osmišljen informacijski sustav.

Informacijski i računovodstveni sustav ne može dati informacije za potrebe upravljanja, stoga direktor vodi priručne evidencije.

Ovaj nedostatak predstavlja problem kod brzine obrade podataka, odnosno brzine poslovanja u cjelosti.

Suvemene financije pružaju velike mogućnosti financiranja poslovanja. Poslovanje se može financirati, umjesto u pravilu skupljim vlastitim izvorima sredstava poduzeća, tuđim kreditnim sredstvima banaka i dobavljača, kratkoročnim vrijednosnim papirima ili ugovorima o leasingu.

Istrumenti osiguranja plaćanja su posebno interesanti i njihovo poznavanje je ključno u poslovanju gdje postoje problemi nelikvidnosti.

O spomenutim sredstvima može se čitati u literaturi i slušati na seminarima i savjetovanjima, što čini gospođa Zelić, ali ona nije direktno uključena u donošenje odluka poduzeća.

Članovi management tima nisu uopće upoznati sa suvremenim financijama što je veliki nedostatak za donošenje kvalitetnih odluka u poslovanju.

Prikupljanje i obrada podataka u smislu stvaranja informacijske baze na temelju koje će se donositi odluke o poduzeću su ključne za brzinu reagiranja na potrebe tržišta. Danas vrijedi pravilo da brze ribe gutaju spore i da je brzina najbolja strategija za prestizanje konkurencije.

U poduzeću TRON za sada ne postoji jasno određeno pravilo tko je sve dužan prikupljati podatke koji su relevantni za poslovanje poduzeća, tko će te podatke obrađivati i pretvarati ih u informacije koje će biti temelj za donošenje odluka.

Svi članovi tima prikupljaju podatke za koje smatraju da će biti korisne za poslovanje i razmjenjuju ih na sastancima.

Osim toga koriste *benchmarking* i poslovnu špijunažu.

Na temelju prikupljenih podataka na spomenuti način, donose se odluke o daljnjem poslovanju.

Nedostaje sustavnija obrada i pohrana podataka, odnosno informacija, kako bi se ove informacije mogle koristiti i u svrhu predviđanja i analiza.



Nakon procjene potencijala za rast poduzeća, korištenjem modela rasta, procjenjuje se trenutna performancu poduzeća kroz:

- performancu proizvodnje
- tržišnu performancu i
- performancu u financijskim terminima

#### 4.2.1. PROIZVODNA PERFORMANCA

**Iskorištenost prostora** se mjeri omjerom iskorištenog prostora prema stvarno raspoloživom prostoru. Tron koristi 3.750 m<sup>2</sup> prostora, od toga 1.100 m<sup>2</sup> se odnosi na proizvodne hale. Posjeduje još 2.500 m<sup>2</sup> zemljišta koje još nije izgrađeno.

Omjer iskorištenog i raspoloživog prostora je 29%.

**Iskorištenost opreme** se ne mjeri na klasičan način brojem korištenih sati prema ukupno raspoloživim prema kapacitetima strojeva. Strojevi su nabavljeni tako da se ostvari cilj: brzina, kvaliteta, kompletna i raznovrsna proizvodnja. Zbog toga u proizvodnom pogonu postoje strojevi koji se koriste samo za specijalne narudžbe, odnosno strojevi se rijetko koriste. Prema informacijama voditelja proizvodnje i direktora društva, može se procijeniti da se iskorištenost strojeva kreće od 50-70%.

**Iskorištenost radne snage** se prati prema radnim nalogima i broju radnih sati po mjesecima i svakom pojedinom radniku. Iskorištenost radnika prati direktor kroz radne naloge. Radni sati se fakturiraju i naplaćuju od kupaca osim radnog vremena koje se odnosi na blagdane, godišnje odmore i bolovanja do 42 dana na teret poduzeća.

Iz podataka kako se po potrebi sklapaju ugovori sa sezonskim radnicima može se zaključiti da je radna snaga iskorištena gotovo 90%.

### **Kvaliteta**

Tron prati kvalitetu kroz evidenciju o reklamacijama kupaca i vrijednost izvršenih radova u garantnom roku.

U razdoblju od 1999. do 2001. godine na radove u garantnom roku je utrošeno 6% od ukupno namjenjenih sredstava za tu namjenu.

Reklamacije kupaca u 2002. godini nije bilo. Slučaj kašnjenja na objektu je uzrokovao kooperant samo jedanput u protekloj godini. Veliki kupci poput INE su angažirali već 13 puta TRON na izgradnji svojih benzinskih postaja.

Iz navedenog se može zaključiti da TRON zadovoljava kvalitetu koju traže kupci. Dokaz tome je i certifikat ISO standarda 9001:2000.

### **Efikasnost**

U Tron-u se efikasnost prati kroz prodane sate rada u odnosu na procijenjene.

Kako se neefikasno vrijeme javlja u vožnji, pripremnim radnjama i dnevnim odmorima, direktor prati isplativost po gradilištima. Pojedina gradilišta zbog toga imaju manju, a neka veću efikasnost. Na smanjenje neefikasnosti se djeluje kroz bolju pripremu i minimiziranje transportnih troškova. Prosječna efikasnost po gradilištima iznosi 85% prema procjenama direktora poduzeća.

### **Otpad**

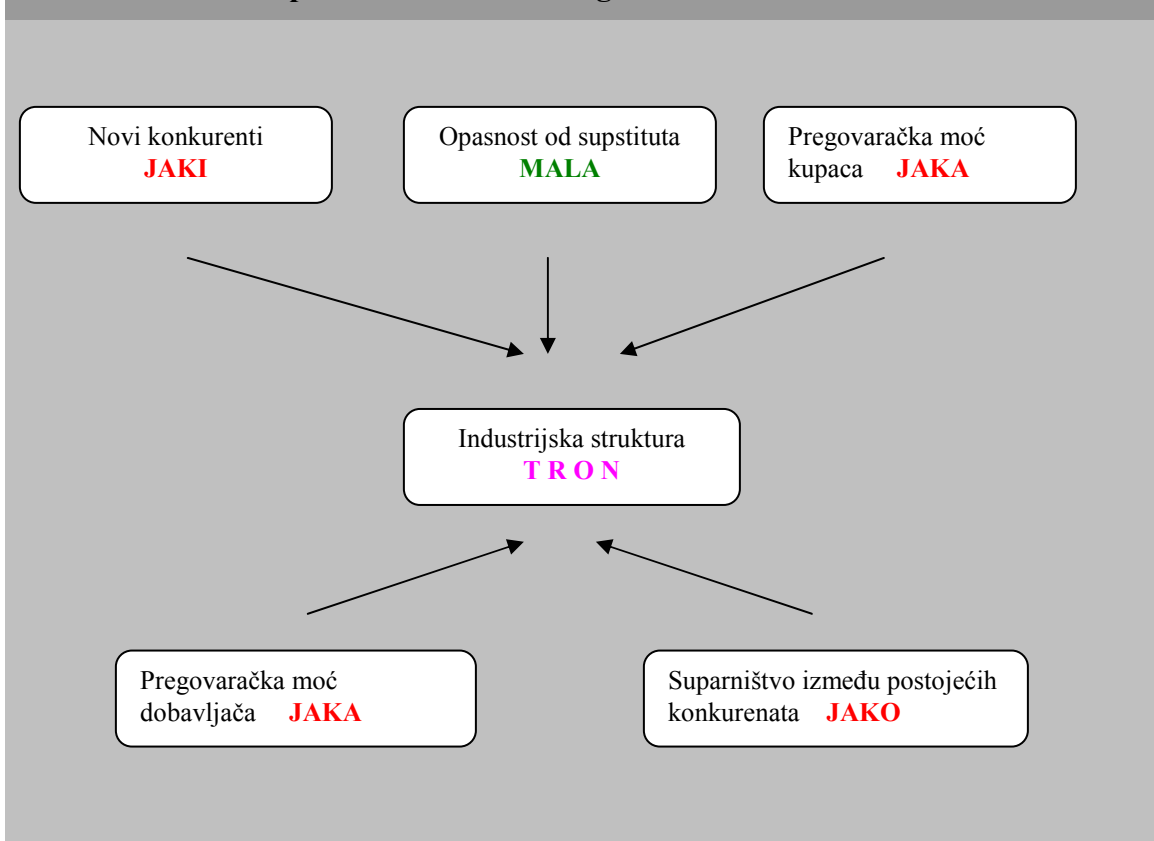
Budući da se količina otpada kreće u porezno priznatim okvirima, može se zaključiti da je otpad u skladu sa normativima proizvodnje.

#### 4.2.2. TRŽIŠNA PERFORMANCA

Analiza navedenog slučaja TRON d.o.o. Petrijevci nastavlja se analizom trenutne situacije poduzeća s obzirom na okolinu u kojoj se nalazi.

Za ovu analizu koristi se Porterov model pet konkurentskih snaga.

**Slika 1. Porterovih pet konkurentskih snaga**



##### 1. Prijetnja od ulaska novih konkurenata

Iz slučaja je vidljivo da je različit intezitet i jakost konkurenata s obzirom na proizvodni program PVC ili aluminijske stolarije. Budući da je dugoročna orijentacija aluminijska

stolarija, iz slučaja je vidljivo da je zbog povećane investicijske aktivnosti sve prisutnija inozemna konkurencija na hrvatskom tržištu, posebno iz Slovenije. Prepreka za ulazak

konkurencije zasad nema. Poduzeće TRIMO iz Slovenije nije direktni konkurent, ali posjeduje najnoviju tehnologiju, visokom kvalitetom proizvoda primjenjuje penetracijsku cjenovnu strategiju što povećava opasnosti da TRIMO dobije poslove kao glavni izvođač koji će moći utjecati na izbor podizvođača kao što je TRON.

## **2. Pregovaračka snaga i moć kupaca**

Kao i za slučaj konkurenata različita je moć kupaca ovisno da li se radi o PVC ili aluminijskoj bravariji.

Na tržištu aluminijske bravarije postoji samo nekoliko velikih kupaca koji diktiraju cijenu, rokove isporuke i kvalitetu. Pri izboru preferiraju cijenu proizvoda i usluge, a broj proizvođača je velik što govori o velikoj pregovaračkoj moći kupaca.

Na tržištu PVC stolarije kupci nemaju veliku pregovaračku moć.

## **3. Pregovaračka snaga i moć dobavljača**

Broj dobavljača nije mali, ali poduzeće ima značajne troškove pri prelasku s jednog sistema dobavljača na drugi, nabavljaju se velike količine roba od pojedinih dobavljača, iz čega se zaključuje da je i njihova moć velika.

## **4. Postojanje i opasnost od supstitucijskih proizvoda**

Drvena stolarija ne može konkurirati aluminijskoj stolariji pri izgradnji poslovnih objekata, dakle opasnost je slaba. Aluminijska stolarija je osnovni proizvod na kojem se planira dalji rast i razvoj poduzeća.

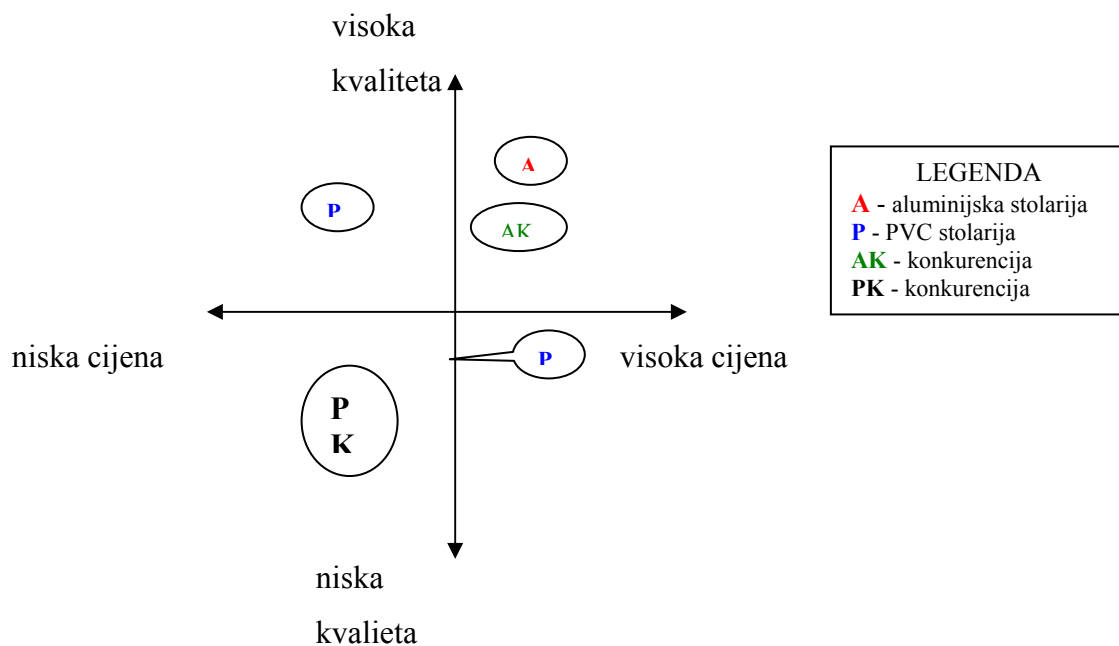
## 5. Intenzitet konkurencije

Postoji velik broj konkurenata i kod aluminijske i PVC stolarije, a rast industrije nije za sada bio dovoljno velik. Poduzeća su prinuđena snižavati fiksne troškove radi postizanja cjenovne konkurentnosti. Navedeno govori o jakoj postojećoj konkurenciji.

### 4.2.2.1. Cijene

U nastavku se daje prikaz cjenovne strategije poduzeća u odnosu na konkurenciju s obzirom na dva proizvodna programa.

**Slika br. 2. Cjenovno pozicioniranje TRON-a u odnosu na konkurenciju**



Kod proizvodnje i ugradnje aluminijske stolarije TRON primjenjuje premijsku cjenovnu strategiju koju karakterizira visoka kvaliteta i visoka cijena.

Pri proizvodnji i ugradnji PVC stolarije zbog prisutnosti jake konkurencije od strane malih obrtnika, koristi se strategija ekonomične cijene što znači nisku kvalitetu i nisku cijenu. Odnosno, kombinira se cijena s obzirom na danu kvalitetu, te je moguće dobiti kvalitetniji proizvod uz nešto više cijene.

TRON je usmjeren na velike kupce. Aluminijska bravarija sudjeluju sa 90% u ukupnim prihodima. Mali kupci - fizičke osobe koji nabavljaju PVC stolariju sudjeluju sa 10% u ukupim prihodima.

Aluminijska bravarija je profitabilniji proizvod od PVC bravarije.

Na hrvatskom tržištu realizacija u protekle tri godine što se tiče prostornog rasporeda kupaca, bila je slijedeća:

- 70% Slavonija i Baranja
- 10% Dalmacija
- 10% Grad Zagreb i Zagrebačka županija
- 10% ostala područja

Procjenjuje se da se 80% realizacije ostvaruje putem javnih natječaja, 10% davanjem direktnih ponuda pravnim osobama i 10% prodajom fizičkim osobama na njihove upite prilikom dolaska u poduzeće.

### 4.2.3. PERFORMANCA U FINACIJSKIM TERMINIMA

Iz navedenih priloga u kojima su prikazana financijska izvješća za protekle godine, napravljena je analiza financijskih pokazatelja poslovanja.

Vidljivo je da se marža poduzeća smanjuje u odnosu na 1999. godinu kada je iznosila 6,57 na 5,67 u 2001. godini zbog povećanog učešća PVC stolarije u ukupnim prihodima.

S druge strane poduzeće bilježi rast čiste dobiti tako da je u 2001. godini postotak čiste dobiti iznosio 4,56 u odnosu na 4,38 u 1999. godini.

Zaduženost poduzeća je nešto viša od poželjnog omjera 50:50 i iznosila je u 2001. godini 60%, dok je u 1999. godini bila 43%.

EBIT pokazuje koliko se uspješno koristi financijska poluga poduzeća. Za 1999. godinu EBIT je iznosio 7,86, za 2000. godinu 8,16, a u 2001. godini 8,77. Ovaj omjer se uspoređuje sa visinom kamatnih stopa na korištena tuđa sredstva kako bi se procijenila uspješnost korištenja financijske poluge. Prosječne kamatne stope na kredite u 2001. godini su bile 9%.

Iz obrazaca o bonitetu (BON-1) i solventnosti (BON-2) poduzeća vidljivo je da poduzeće nema problema sa solventnošću, odnosno da uredno izmiruje svoj obveze. Zatim je vidljivo da je dinamika ukupnih prihoda ostvarenih kod poduzeća za 10,5% viša u odnosu na prosjek djelatnosti u kojoj poduzeće posluje. Pokazatelji finacijske stabilnosti i zaduženosti su uglavnom jednaki prosjeku grane.

Pokazatelji likvidnosti i brzine obrtaja su bolji u odnosu na prosjek djelatnosti uz izuzetak pokazatelja naplate potraživanja u danima vezivanja.

Prema pokazateljima uspješnosti, poduzeće ima bolje pokazatelje poslovanja u odnosu na prosjek djelatnosti, osim visine prosječne neto plaće po zaposleniku.

Iz navedenog se može zaključiti kako poduzeće dobro upravlja imovinom i profitom, te da njegovi rezultati poslovanja ne odstupaju značajnije od prosjeka poduzeća iste djelatnosti.

U nastavku se analizira koliko je poduzeće sposobno povezati prilike iz okoline sa snagama u poduzeću.

### 4.3. SITUACIJSKA ANALIZA

#### 4.3.1. Ocjena postignutih rezultata: misije, ciljeva, strategije i politika poduzeća

Pri traženju odgovora na pitanje o postignutim rezultatima poslužit će slijedeća analiza:

Koga treba zadovoljiti? (Grupe kupaca) <b>Investitore i građevinska poduzeća javnih i poslovnih objekata i vlasnika obiteljskih kuća</b>	Definicija strategije «TRONa» <b>Liderski položaj na tržištu, postizanje punog zadovoljstva kupaca uz primjenu politike kvalitete</b>	Što treba zadovoljiti? (Potrebe kupaca) <b>Dobra kvaliteta, povoljna i niska cijena, odlična usluga, poštivanje rokova isporuke i odgoda plaćanja</b>
	Kako su zadovoljene potrebe kupaca? (Vještine ili snage poduzeća) <b>Visoka kvaliteta, visoka cijena, kompletna usluga, odgođeno plaćanje.</b>	



## **Misija**

Poduzeće ima jasno postavljenu strategiju i ciljeve. Misija nije jasno definirana ali se može zaključiti na temelju razgovora sa management timom da je misija TRON-a bila “zadovoljiti kvalitetno i brzo kupce bravarije na tržištu i afirmacija poduzetništva i timskog rada kroz rezultate poslovnja”. Iz postignutih rezultata i fokusiranja na kupce i kvalitetu, može se zaključiti da je TRON ostvario i ostvaruje strategijskim razmišljanjem misiju poduzeća.

## **Ciljevi**

Ciljevi poduzeća su jasno definirani a od 2002. godine su i na pismeno obznanjeni svim zaposlenicima kako bi svi pridonosili realizaciji ciljeva.

Proklamirani ciljevi poduzeća se u velikoj mjeri poklapaju sa stvarnim ciljevima što govori o dobrom ostvarenju ciljeva. Proklamirani ciljevi su:

- održavanje pozitivnog imagea o poduzeću,
- održavanje leaderskog položaja na tržištu u proizvodnji,
- ugradnji PVC stolarije i usvajanja i razvijanja novih proizvoda i usluga.

Na održavanju pozitivnog imagea u okolini se premalo radi, kao i na polju zadržavanja leaderskog položaja u ugradnji i proizvodnji PVC stolarije zbog njene slabije profitabilnosti kao i zbog orijentacije na velike kupce koji se uglavnom odlučuju za aluminijsku stolariju. Jedan od razloga zbog čega se ne radi više na zadržavanju leaderskog položaja u PVC stolariji je i problematično recikliranje PVC materijala.

Na navedena dva polja je manji presjek proklamiranih i stvarnih ciljeva te ih se može i revidirati.

## **Strategija**

Postojeća strategija poduzeća dobro povezuje prilike i snage poduzeća, odnosno uspijeva minimizirati opasnosti i slabosti poduzeća.

Poduzeće je do sada koristilo strategiju "hvatanja prilika" što se ogleda u brzim reakcijama na promjene u okolini u vezi trendova ugradnje stolarije, nabavke novih strojeva za kupce koji su još uvijek malobrojni (TDR Rovinj) ali su prisutni na tržištu.

Ideje o novim proizvodima tipa projektantskog ureda koji bi pružao i dodatne usluge kupcu što za sada nije uobičajeno u njihovoj djelatnosti, govore i o prisutnoj preventivnoj strategiji.

## **Politike**

Tron ima razvijeno strategijsko razmišljanje “što-ako” koje osigurava pravodobno reagiranje na iznenadne situacije.

### **4.3.2. Snimanje okoline**

Sposobnost poduzeća da snimi svoju okolinu treba uključivati:

- utvrđivanje relevantne okoline poduzeća u datoj situaciji,
- utvrđivanje relevantnih faktora i njihovih snaga na pojedine komponente okoline, odnosno, njihovu snagu koja može onemogućiti korištenje prilika iz okoline.

Snimanje okoline je zapravo korištenje Business Intelligencea poduzeća i ovisi o informacijskoj osposobljenosti poduzeća, spoznajnoj osposobljenosti i akcijskoj osposobljenost.

Iz navedenog u slučaju možemo zaključiti da TRON koristi svojevrsni Business Intelligence, ali on nije sustavno postavljen, niti je jasno kako često i kada se koriste

prikupljene informacije. Na temelju iznesenih podataka može se zaključiti da takav oblik *business intelligencea*, za sada zadovoljava potrebe poduzeća isključivo zbog malog management tima koji daje informacije prije donošenja odluka, ali da je ozbiljniji pristup prikupljanju i obradi podataka nužan.

Može se zaključiti da su zbog obima posla kojeg obavljaju, svi članovi tima više zaokupljeni tekućim problemima i da im nedostaje vrijeme i osoba koja bi se sustavnije posvetila snimanju okoline.

#### **4.3.3. Dijagnosticiranje snaga i slabosti poduzeća**

Na temelju podataka iznesenih u slučaju možemo zaključiti da poduzeće raspolaže sa slijedećim snagama i da ih je do sada uspješno koristilo:

- jak management tim
- solidni resursi (finacijski, ljudski, fizički, posebno fleksibilna radna snaga)
- portfolio ideja
- iskustvo rasta i prilagođavanje na promjene
- liderstvo i kontrola
- razvoj novih proizvoda
- postojeća mreža
- kvaliteta i postojeća konkurentska prednost

#### **4.3.4. Organizacija poduzeća**

Organizacija poduzeća je postavljena na hijerarhijskoj razini radi praćenja i kontrole od strane direktora i većinskog vlasnika društva. Iako se u stvarnom poslovanju mnoge poslovne odluke mogu donijeti bez odobrenja direktora, on mora biti upoznat gotovo sa svim događajima, što opterećuje i direktora, a i guši poduzetničku klimu među članovima

tima. Preraspodjela odgovornosti i “osnaživanje“ pokušava se provesti kroz davanje ovlasti članovima tima. Iz navedenog bi se moglo zaključiti da se radi o Vroom –Yeton – Jago liderskom ponašanju kada je riječ o poduzeću TRON.

#### **4.4. SWOT-ANALIZA I IZBOR STRATEGIJE RASTA**

Nakon situacijske analize potrebno je povezati prilike i opasnosti iz okoline sa slabostima i snagama poduzeća.

- Na temelju procjene provedene situacijskom analizom, moguće je izabrati jednu od strategija koja će biti odgovor poduzeća na postojeću situaciju, a također je moguće na temelju snimljenog stanja redefinirati postavljene ciljeve i misiju s obzirom na postojeću situaciju.

Budući da su gore navedene snage poduzeća, nastavljam sa slabostima.

##### **Interne slabosti**

- nedostatak upravljačkih znanja, znanja iz područja suvremenog finacijskog managementa i razumijevanja potreba za marketingom i *business intelligencea*
- zagušenost management tima operativnim problemima
- nedostatak specifičnih znanja za planirane nove projekte

- nedostatak strateških mreža
- promjene u motivacijama i ambicijama članova management tima

### **Eksterne prilike**

- rastuća investicijska aktivnost u zemlji (poticana stambena gradnja i cestogradnja)
- stabilnije i povoljnije gospodarsko okruženje (rast DPB, niska stopa inflacije, uređivanje pravne države-zakoni o naplati potraživanja i sl.)
- poticajna klima za malo i srednje poduzetništvo od strane Vlade i Ministarstva za malo i srednje poduzetništvo
- dostupnost novih tehnologija (leasing kuće)
- povoljna financijska sredstva na tržištu-pad kamatnih stopa
- sklapanje međudržavnih ugovora i smanjenje carina
- najavljena poboljšanja u zakonodavstvu o gradnji (prijedlozi pooštavanja uvjeta dobivanja natječaja za veće poslove)
- trendovi ugradnje aluminijske i pvc stolarije

### **Eksterne prijetnje**

- brojna konkurencija
- nelojalna konkurencija
- liberalizacija i ulazak novih konkurenata iz Slovenije
- problem nelikvidnosti

Nakon provedene SWOT analize nastoje se sagledati mogući strategijski pravci djelovanja.

Iz tablice 3. mogu se vidjeti implikacije SWOT analize na izbor strategije.

**Tablica 3. Strategijske implikacije SWOT analize**

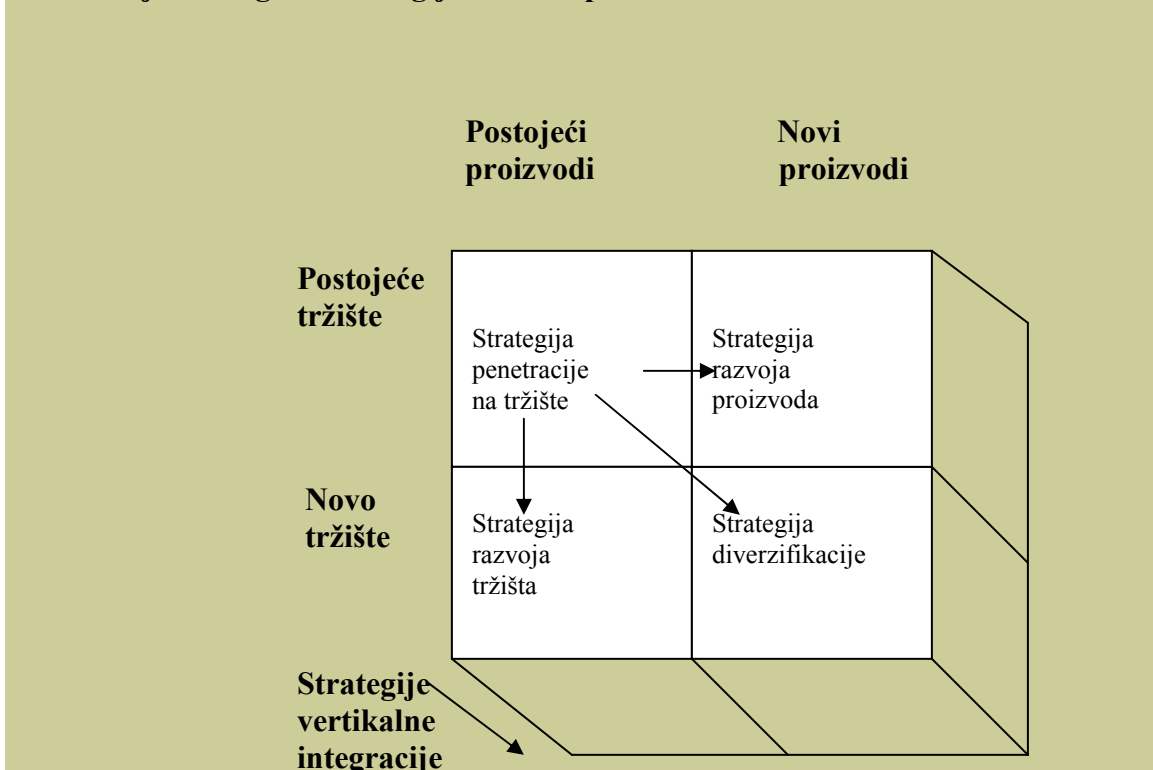
	<u>Interne snage (S)</u>	<u>Interne slabosti (W)</u>
<u>Eksterne prilike (O)</u>	SO-maxi-maxi strategija maksimiziranje snaga uz korištenje prilika  specijalizacija za velike kupce	WO-strategija razvojna za savladavanje slabosti i iskorištavanje prilika (mini- maxi)  proizvodnja IZO stakla
<u>Eksterne slabosti (T)</u>	ST-maxi-mini (maksimiziranje snaga za minimiziranje opasnosti)  otvaranje trgovinskog predstavništva	WT-strategija, mini-mini, štednja, likvidacija ili joint-venture  udruživanje sa konkurentom

izvor: nastavni materijali “Poduzetnički management”, S. Pfeifer

Najčešće se na temelju situacijske analize koriste slijedeći strategijski pristupi:

- model adaptacije
- Porterove Generičke strategije i
- model životnog ciklusa proizvoda

**Slika broj 3. Moguće strategije rasta za poduzeće Tron**



U okviru Porterovih generičkih strategija nalaze se:

- strategija diferencijacije
- strategija troškovnog vodstva
- fokusirana strategija

Iz navedenoga u slučaju možemo zaključiti da TRON koristi kombinaciju strategije diferencijacije i strategiju fokusiranja.

Strategija diferencijacije je pogodna u slučajevima kada kupci vrednuju različito proizvode s obzirom na različitosti, cijenu, kvalitetu i druga obilježja proizvoda. Ova strategija se vidi u drugačijem pristupu kod prodaje za dva osnovna proizvodna programa: aluminijske i PVC stolarije.

Strategija fokusiranja je uspješna u slučajevima gdje se poduzeće ciljano usmjerava na grupu kupaca, koji su specifični bilo zbog svojih potreba navika ili načina distribucije.

Primjena ove strategije se vidi u fokusiranju na velike kupce aluminijske bravarije koji traže specifične proizvode npr. aluminijske fasade.

Iz svega navedenog može se zaključiti da je TRON poduzeće koje je do sada bilo dobro vođeno, te da ima potencijal za rast.

Budući da planirani rast traži određene promjene u postojećem poslovanju, zahtjeva nova znanja, iskustva i vještine. Potrebno je paralelno sa procesom uvođenja projekata, raditi na otklanjanju postojećih prepreka za rast poduzeća.

Ključno je riješiti pitanje motivacije i ambicija članova tima i u skladu s rezultatima izvršiti preraspodjelu poslova i odgovornosti.

Važno je riješiti sa većinskim vlasnikom pitanja koja se tiču problema obiteljskog poduzeća.

Zatim je potrebno osposobiti članove tima kroz edukaciju, jer novi rast zahtijeva specifična znanja i vještine, a dosadašnja ne zadovoljavaju potrebe budućeg rasta.

Prilagoditi informacijski i računovodstveni sustav potrebama kontrole i predviđanja. Osmisliti i primijeniti cjelovitiji Business Intelligence u poduzeću.

Posvetiti pažnju izgradnji strateških mreža sa stakeholderima u skladu sa planovima za budućnost.

Angažirati eksternog stručnjaka za izradu marketing plana koji će odgovarati potrebama malog poduzeća u cilju učvršćivanja imagea i povećanja prodaje.



#### 4.5. ANALIZA PROJEKATA

Vodstvo i management tim poduzeća mogli bi neutralizirati prijetnje iz okoline primjenom strategije diverzifikacije osnivajući društvo za trgovinu repromaterijalima koji služe za proizvodnju aluminijske i PVC stolarije. Slika broj 3 prikazuje moguće izbore strategija za poduzeće.

Kupci na koje računaju su sa područja Slavonije i Baranje. Prvenstveno nabavljaju repromaterijal za vlastite potrebe, a dobavljači su isti kao i do sada. Poduzeće posjeduje sve fizičke resurse za pokretanje posla, a nedostaju iskustva i znanja iz trgovačke djelatnosti.

Troškovi pokretanja posla iznose jednokratno 20 tisuća kn koliko je potrebno za registraciju d.o.o. dok će svi ostali troškovi ostati nepromijenjeni jer se koriste resursi TRONA (prostor, oprema, zaposlenici). Predviđeni popust od 3-5% predstavljat će dobit društva i povećat će konkurentsku prednost TRONA jer će smanjiti ulazne troškove materijala.

U iznosu predviđenih popusta na ulaznu cijenu materijala 3-5%, ostvarit će se uštede iz kojih je moguće financirati dodatno obrazovanje managementa koje bi utjecalo na smanjenje internih slabosti poduzeća.

Drugi projek - pokretanje proizvodnje IZO-stakla omogućio bi minimiziranje vlastitih slabosti i maksimiziranje prilika iz okoline. Projekt je u skladu sa strategijom i vizijom poduzeća i ima ekonomsku opravdanost. Ukupna ulaganja u projekt u prvoj godini bi iznosila 294 tisuće kn, što je niže od prosječnog godišnjeg troška usluga kooperanata (raspon od 350 tisuća do 500 tisuća kn). Od tog troška, amortizacije stroja i bruto plaće radnika bi iznosile 69 tisuće kn, a 225 tisuće kn bi bila vrijednost osnovnog sredstava. U drugoj godini bi imali trošak amortizacije i plaća radnika, a cijeli stroj bi bio amortiziran u roku od 5 godina. Osim toga, umanjili bi se rizici vezani uz rokove isporuke i povećala konkurentska prednost kroz kompletiranje proizvodnje. U isto vrijeme trošak kooperanata

bi se smanjio za najmanje 200 tisuća kn koje bi se mogle uložiti u edukaciju ili slične programe. Samim tim smanjuje se prodajna cijena i postiže konkurentska prednost.

*Prema navedenom, odgovor na drugo pitanje je da TRON treba krenuti u realizaciju projekata trgovačkog predstavništva i proizvodnju IZO-stakla.*

Tron ima potencijal za rast i na temelju provedene analize može se zaključiti da treba izabrati strategiju djelomične tržišno-tehnološke i potpune diverzifikacije i realizirati spomenuta dva projekta.

Ne poduzimanje nikakvih akcija - nije dobar odgovor na stanje u okolini i poduzeću. Rezultiralo bi slabljenjem konkurentske snage i manjim financijskim rezultatima koji vode do stagnacije i propadanja poduzeća.

#### **4.6. ANALIZA PORTFOLIA IDEJA**

Odgovor na treće pitanje da li su ideje na kojima bi se temeljio daljni razvoj TRONA u skladu sa vizijom i strategijom poduzeća, te u skladu s tim koje bi ideje dalje trebalo razraditi, a od kojih eventualno odustati, dat je u nastavku za svaku pojedinačnu ideju.

##### **1. Ideja**

Projektni biro - ideja je u skladu sa vizijom i strategijom razvoja jer pridonosi zaokruživanju proizvodnje, smanjuje troškove pripreme što utječe na cjenovnu konkurentnost i ostvarivanje boljih rezultata i proizvodnosti, efikasnosti i iskorištenosti resursa. Ideja koju treba razraditi.

## **2. Ideja**

Uređenje uredskog prostora i okoline je u skladu sa vizijom lidera na tržištu. Ipak prije donošenja odluke treba procijeniti očekivanu korist i visinu uložениh sredstava. Ideja s kojom se može pričekati ili je realizirati u malim koracima.

## **3. Ideja**

Otvaranje izložbenog salona je ideja koja je također u skladu sa vizijom i strategijom poduzeća. Potrebno ju je razraditi tako da se dobiju odgovori na pitanja: tko bi bili ciljani posjetitelji? Bolje proanalizirati efekte, jer se ne radi o ciljnom tržištu TRONA.

## **4. Ideja**

Izgradnja nove proizvodne hale - ideja koja bi pridonijela kompletiranju proizvodnje. Potrebno je procijeniti troškove i povrat sredstava. Iako se ideja uklapa u viziju, odluku o realizaciji ideje donijeti na temelju očekivanog povrata uložениh sredstava.

## **5. Ideja**

Ugradnja protuprovalnih vrata - ideja koja se jednim dijelom uklapa u viziju i strategiju, ali nosi veliki rizik nezadovoljstva kupaca i traži znatan angažman i orijentaciju na male kupce. Ideja od koje bi na temelju saznanja iz slučaja trebalo odustati.