

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA  
EKONOMSKI FAKULTET U OSIJEKU

POSLIJEDIPLOMSKI STUDIJ  
"PODUZETNIŠTVO"

MAGISTARSKI RAD

**OD OSNIVANJA DO PODUZEĆA S BRZIM  
RAZVOJEM – PROMJENA PODUZETNIČKOG  
PRISTUPA**

Mentor: Prof.dr.sc. Željko Turkalj

Autor: Zlatko Šebalj

Vinkovci, 2002. god.

## Sažetak

Magistarski rad "Od osnivanja do poduzeća s brzim razvojem – promjena poduzetničkog pristupa" je koncipiran tako da u prvom dijelu opisuje jedan stvarni slučaj osnivanja i brzog razvoja malog obiteljskog poduzeća "Marić" b.a.u. iz Vinkovaca, a u drugom dijelu je izvršena analiza tog istog slučaja. Tijekom uvoda i opisa poduzeća od njegovog osnivanja 1998. god. do danas, u slučaju su obrađene slijedeće teme:

- Osnivanje i povijest poduzeća 'Marić' b.a.u.
- Sadašnja situacija poduzeća
- Proizvodi i kupci
- Konkurencija
- Konkurentska strategija
- Marketing i distribucija
- Ljudski resursi
- Financije i planiranje
- Budućnost
- Konceptualni okvir promjena poduzetničkog ponašanja od osnivanja do brzorastućeg poduzeća

Nakon slučaja slijedi analiza slučaja gdje se analiziraju okolnosti nastanka i daljnjeg razvoja poduzeća. Zatim slijedi identifikacija i analiza unutarnjih i vanjskih faktora, zatim SWOT analiza gdje se iskazuju i analiziraju sve snage, mogućnosti, slabosti i prijetnje unutar i izvan poduzeća. Nakon toga analiziraju se strategije rasta i poslovanja, te organizacijska struktura. U financijskoj analizi iskazani su pojedini financijski pokazatelji izvučeni iz bilance uspjeha koja se nalazi u prilozi. Na kraju analize slijedi zaključak i preporuke budućeg razvoja poduzeća, te prilozi.

Magistarski rad je kruna našeg dvogodišnjeg učenja i rada tijekom poslijediplomskog studija ali s obzirom da se u njemu obrađuje analiza slučaja u jednom stvarnom poduzeću, rad

će moći poslužiti budućim generacijama studenata da tijekom svog studiranja, analizirajući ovaj slučaj, dođu u što bliži kontakt sa problemima s kojima se suočavaju poduzetnici pri pokretanju i upravljanju svojim poduzećem. Iz analize ovog slučaja koji se odnosi na poduzeće "Marić" b.a.u. iz Vinkovaca studenti će moći vidjeti kakvo je razmišljanje poduzetnika, vlasnika i managera u poduzeću "Marić" b.a.u., gospodina Nike Marića, kako je pokrenuo poduzeće, zašto je to učinio, kako upravlja poduzećem, kako razmišlja sada i kakvi su mu planovi za budućnost. Ovaj slučaj je specifičan po tome što je vlasnik i manager poduzeća "Marić" b.a.u., Niko Marić, poduzeće pokrenuo nakon prometne nesreće u kojoj je ostao 100%-tni invalid vezan za invalidska kolica. Uvjeren sam da se mnogi od nas koji razmišljamo i učimo o poduzetništvu da bismo se što bolje pripremili za ulazak u poduzetništvo ili što bolje opstali u njemu često suočavamo sa strahom od poduzetničkih neizvjesnosti, od toga čime se baviti, kako to započeti, kako opstati, strahom od neuspjeha i nepovjerenjem u svoje vlastite sposobnosti. Sa svime tim se vjerojatno suočavao i Niko Marić, a osim toga za razliku od većine onih koji su u poduzetništvu i koji su potpuno fizički zdravi, on je imao i invaliditet zbog kojega mu je trebalo biti daleko teže opstati u svijetu u kojemu opstaju samo najbolji. Volio bih da ovaj rad bude poticaj svima onima koji se dvoume, sumnjaju u sebe i nisu sigurni u svoje sposobnosti, a žele se baviti poduzetništvom. Iz ovog slučaja moći će vidjeti kako je za normalno poslovanje važno imati cilj, jaku volju i upornost i biti predan u radu. Također, moći će vidjeti i upoznati probleme u kojima se nalaze poduzetnici u poslovanju svojih poduzeća i kako te probleme rješavaju.

## **1. METODOLOGIJA RADA**

Obzirom da se analiza slučaja odnosi na stvarno poduzeće "Marić" b.a.u. iz Vinkovaca koje uspješno posluje od 1998. god. osnovni metodološki pristup zasniva se na obavljanju razgovora s vlasnicima poduzeća, gospodinom Nikom Marićem i s njegovom suprugom Ljubicom, zatim od uvida u poslovnu dokumentaciju i od vlastitih vizualnih zapažanja u navedenom poduzeću. Iz razgovora s vlasnicima mogao sam uvidjeti zbog čega su se odlučili baviti se poduzetništvom, kako vlasnici gledaju na svoje poduzeće, na koji način upravljaju, tko su im kupci, kakav im je asortiman roba i usluga koje nude, tko su im konkurenti, kakvu konkurentsku strategiju koriste, kakav im je marketing i distribucija, kako odabiru i

zapošljavaju zaposlenike, koji su im ciljevi u poslovanju i kako ih misle ostvariti. Uvidom i analizom poslovne dokumentacije istražio sam kakve je promete poduzeće ostvarivalo, koliku dobit odnosno gubitak su iskazivali po godinama, kakvo je stanje osnovnih i obrtnih sredstava, te niz drugih financijskih pokazatelja koji knjigovodstveno i računovodstveno govore o stanju u poduzeću. Na temelju vizualnih zapažanja mogao sam vidjeti kako su uređeni pojedini radni prostori, koliko su funkcionalni, kakva je organizacija rada po pojedinim dijelovima poduzeća, kako djelatnici rade i izvršavaju svoje radne zadatke i kakva je tehnička podrška rada. Sva prikupljena saznanja o poduzeću "Marić" b.a.u. sam uvrstio i analizirao kroz SWOT-analizu, situacijsku analizu, financijsku analizu i Porterov model konkurentskih snaga.

Nakon provedene analize i generiranja SWOT analize i Porterovog modela konkurentskih snaga napravio sam preporuke bazirane na analizi.

## **2. SLUČAJ**

### **2.1.Uvod u slučaj**

1997. god. Niko Marić i njegova supruga Ljubica su se vratili iz Austrije gdje su oboje radili, u Vinkovce, grad u kojem je Niko živio prije odlaska u Austriju. Kao i brojni drugi ekonomski migranti, u Austriju su otišli 1989. god., na privremeni rad jer je u Hrvatskoj bilo teško naći posao, dovoljno plaćen da im osigura pristojan životni standard kakav su željeli imati u životu. U Austriji su imali posao i dobro su zarađivali. Niko je od 1989. god. do 1992. god. radio u Austriji, prvo u jednoj građevinskoj tvrtki, a potom u jednom manjem uslužnom poduzeću, čiji je vlasnik vrlo brzo uočio da je Niko, osim u građevini, vrlo spretan i kreativan u dizajniranju i opremanju njegovih prodajnih i uslužnih prostora. Nakon toga, Niko se sve više bavio uređivanjem interijera prodajnih objekata u poduzeću u kojem je radio ali i u poduzećima poslovnih partnera njegovog direktora. Niko je bio vrlo zadovoljan svojim poslom, plaćom i odnosima sa svojim poslodavcem. Bez obzira što je bio zadovoljan svojim poslom govorio je kolegama: "Neću uvijek raditi za radničku plaću. Kada zaradim nešto novca vratit ću se u Hrvatsku i osnovati svoje poduzeće.» Novca nikada nije imao puno ali je uvijek mislio da ga može zaraditi dovoljno da ostvari svoje želje. Međutim, 1992. god. Niko je imao prometnu nezgodu u kojoj je zadobio teške ozljede vratne kralježnice uslijed kojih je

ostao vezan za invalidska kolica. Uslijedila je duga godina rehabilitacije u austrijskim rehabilitacijskim ustanovama gdje je svaki pomak prsta za Niku predstavljao uspjeh ravan penjanju na Mount Everest. U tih godinu dana, a i poslije toga Niko je tražio svoje mjesto pod suncem, odnosno je istraživao što bi mogao raditi obzirom na invaliditet koji mu je znatno smanjio mogućnosti. Za vrijeme rehabilitacije se posvetio učenju njemačkog jezika, informatike, a u školi, u sklopu rehabilitacije je odabrao ekonomski smjer – Upravljanje poduzećem iz ureda.

*“Bio sam jedini u kolicima dok su ostali imali puno manji problem kao što je npr. frizerka koja ne smije raditi s lakovima, pekar koji je alergičan na brašno i sl. Bez obzira na to sam bio jedan od boljih učenika. Nitko mi nije mogao zagarantirati da ću dobiti posao jedino su mi obećali da će pomoći u traženju posla nakon rehabilitacije”.*

Međutim, nakon završetka rehabilitacije, Niko nije želio ovisiti o drugima i o njihovom sažaljenju uslijed kojeg bi ga netko zaposlio. Ekonomski gledano, imao je invalidsku mirovinu od koje je u Hrvatskoj mogao solidno živjeti ali nije se želio tek tako prepustiti lošoj sudbini, a osim toga i dalje je želio ostvariti svoj san da jednom ima svoje vlastito poduzeće. Zbog toga su se vratili u Hrvatsku s čvrstom odlukom da pokrenu neki obiteljski posao. Nisu bili sigurni za što se odlučiti. Imali su svoju ušteđevinu i novac koji je Niko dobio od osiguranja. U Hrvatskoj su se u to vrijeme pokretala mala poduzeća i obrti ali na stotine ih je odlazilo i u stečaj. Brojni manageri nisu uspijevali održati svoje tvrtke, a broj nezaposlenih se stalno povećavao. Iz Nikine perspektive to je trebalo biti katastrofalno i zastrašujuće jer zasigurno je većina tih managera i nezaposlenih bila fizički potpuno zdrava, a nisu se mogli nositi sa svojim poslovnim problemima.

Međutim, Niko nije razmišljao na taj način, nije razmišljao o onima koji nisu uspjeli, a nije se bojao niti mogućnosti svoga neuspjeha. Imao je svoj cilj i vjerovao je u sebe.

## 2.2. Osnivanje i povijest obrta "Marić" b.a.u.

1998. god. Niko je, u prigradskom vinkovačkom naselju Mirkovcima, kupio ratom devastiranu kuću s poslovnim prostorom i odlučio u tom prostoru otvoriti trgovinu mješovite

robe. Obzirom da je imao iskustvo u graditeljstvu, odlučio je prodaju mješovite robe proširiti prodajom građevinskog materijala. Registrirao je obrt pod nazivom "Marić" b.a.u. (njem. b.a.u. – gradnja). Nakon toga je u dvorištu kuće napravio manje skladište, pribavio robu za trgovinu i započeo s radom. U trgovini je imao dvoje zaposlenih radnika, a u skladištu građevinskog materijala je zaposlio još dvoje. Za početni kapital, neophodan za pokretanje poduzeća, Niko je iskoristio novac koji je dobio od osiguranja. Raspolagao je sa cca 100.000 DEM koje je mogao uložiti u obrtna sredstva. Međutim, od toga iznosa pola je trebalo za pokretanje trgovine mješovitom robom, a za ostalih 50.000 DEM mogao je kupiti građevinskog materijala tek koliko treba za izgradnju jedne kuće. Na skladištu je bilo jako malo građevinskog materijala jer nije imao novca za kupnju, a obzirom da je bio novi u tom poslu nije mogao očekivati da mu dobavljači daju građevinski materijal uz odgodu plaćanja.

U to vrijeme bankarski krediti za gospodarstvo su bili vrlo nepovoljni, a za neko novo poduzeće kao što je "Marić" b.a.u. bilo je teško, uopće i dobiti kredit. Zbog toga je poduzeće "Marić" kupovalo samo onoliko robe koliko je imalo novca, a u najtežim trenucima Niki je financijski pomagao rođak koji je radio u inozemstvu.

*«U početku poslovanja sam se više oslanjao na raspoložive privatne pozajmice, a o bankarskim kreditima nisam niti razmišljao. Procjenjivao sam rizik i shvatio da s kamatama od 18% neću moći vraćati kredit, a ja još nisam bio siguran u svoj program. U prvih godinu dana poduzeće je ostvarilo promet od 2 mil. kn, a poslovali smo s gubitkom od 100.000 DEM. Do gubitka je došlo zbog velikih početnih ulaganja u sanaciju objekta, kupovinu viličara, kamiona i dr. važnih sredstava, fiksni troškovi za režije i plaće su bili vrlo visoki, a s druge strane prodaja je bila još vrlo niska. Međutim, to me nije obeshrabrilo. Znao sam da je svaki početak težak.»*

Zaposlenici u poduzeću su bili većinom članovi obitelji. Poduzeće je vodio Niko, a supruga Ljubica mu je bila glavni osobni i poslovni pomoćnik i izvršitelj njegovih odluka. Ljubica se pored uobičajenih kućanskih poslova i osobne pomoći Niki, bavila poslovima platnog prometa, pomagala u komercijali, osmišljavala uređenje poslovnih prostora, odnosno kao vlasnica obavljala čitav niz poslova koji popunjavaju praznine u poslovanju ovakvog obiteljskog poduzeća. Pored njih u obrtu je bilo zaposleno još 5 djelatnika od kojih je jedan Nikin i jedan Ljubičin brat. Njih dvojica su radili u skladištu s još jednim radnikom, a u trgovini su radile dvije djelatnice. Plaće radnika su bile redovite, a po visini su bile prosječne.

*«Kada su plaće u pitanju, uvijek sam smatrao da bez obzira kako posao dobro uspijevao ne treba radnicima odrediti visoke osnovne plaće nego ih naknadno, dodatno stimulirati zbog njihovog dobrog rada, odnosno zbog uspješnog poslovanja poduzeća. Uvijek sam se bojao da ću u slučaju poteškoća u poslovanju možda doći i u poteškoće s isplatom plaća, a mislim da svim radnicima naročito teško pada smanjivanje plaća. Ovako sam ih gotovo svaki mjesec dodatno nagrađivao za njihov rad, a oni su mogli vidjeti da ja pratim i cijenim njihovo zalaganje u radu.»*

Asortiman robe je još više proširen, tako da se u "Marić" b.a.u. prodavao i namještaj, odnosno Niko je još uvijek istraživao što bi bilo najbolje prodavati.

Prigradsko naselje Mirkovci se nalazi u području koje je bilo zahvaćeno ratom i gdje je jako puno kuća bilo srušeno. Krajem devedesetih godina Republika Hrvatska je ozbiljno krenula u obnovu ratom devastiranih kuća, a prodaja građevinskog materijala je postajala sve značajnija, promet je sve više rastao i Niko je odlučio da sva raspoloživa sredstva uloži u građevinski materijal koji je ostvarivao najveći udio u prometu. Uskoro je zatvorio trgovinu mješovitom robom, rasprodao je namještaj i svu ostalu robu kako bi sva sredstva usmjerio u nabavu građevinskog materijala. Skladište građevinskog materijala se stalno proširivalo, a ponuda građevinske robe je bila sve veća i raznovrsnija. Kako je to bilo prvo stovarište građevinskog materijala kada se dolazi u Vinkovce sa istočne strane Niko je imao dobru lokacijsku prednost, a pored toga trudio se da cijene ne budu razlog zbog kojeg će ga kupci zaobići. Kupci su bili poduzeća koja su izvodila građevinske radove u obnovi ali i ostali individualni kupci koji su izvodili radove na svojim gradilištima. U svakom slučaju, u to se vrijeme u tom području jako puno gradilo. Kako bi povećao promet Niko je odlučio izdvojiti više novca za ekonomsku propagandu i od tada počinje intenzivno oglašavanje na lokalnoj televizijskoj postaji, tiskanje letaka i pojačavanje uslužnosti prema kupcima. Uslijed toga ostvareni su značajni efekti u poboljšanju prodaje i povećanju prometa. Promet je na kraju 1999. god. dosegao iznos od 8 mil. kn, a broj zaposlenih se povećao za dva radnika pa ih je osim Nike i Ljubice bilo još sedmero. U toj drugoj godini poslovanja ostvaren je mali pozitivan rezultat

Najveći problem kod kupaca poduzeća koja su izvodila radove u obnovi je bio taj što su tražili jako duge rokove plaćanja jer je i Ministarstvo obnove njima plaćalo u roku 90 dana,

a nerijetko se taj rok razvlačio i do 150 dana. Plaćanje uz ovakvu dugu odgodu je bilo dosta rizično ali je Niko dosta uspješno procjenjivao, a dodatno se osiguravao uzimanjem nekog od instrumenata osiguranja plaćanja kojim se može blokirati račun kupca i preusmjeriti sredstva od Ministarstva obnove na vlastiti račun. Povećavanjem poslovnih aktivnosti uslijedile su nabavke novih kamiona i viličara, te drugih sredstava važnih za rad i praćenje pojačanih poslovnih aktivnosti.

Poslovanje poduzeća "Marić" b.a.u. se nakon dvije godine stabiliziralo i dobivanje kredita kod lokalnih banaka više nije bio tako veliki problem. Niko je uvijek radio planske kalkulacije kako bi utvrdio da li mu se isplati uzimati kredite kojima će financirati nabavu radi konačnog cilja, povećanja prodaje i profita. Međutim, kamatne stope su još uvijek bile visoke, a rokovi plaćanja od strane kupaca predugi tako da se Niko još uvijek nije odlučivao za podizanje kredita kod banaka, a što je bitno otežavalo i usporavalo rast i razvoj.

U drugoj godini Niko je kompjuterizirao poslovanje i uveo vlastito knjigovodstvo koje je do tada obavljao uslužni knjigovodstveni servis.

Promet na kraju 2000. god je iznosio 19.208.350,00 kn, a čista dobit nakon oporezivanja 851.000,00 kn (**vidi prilog 1.**).

Pored toga "Marić" b.a.u. je imao i jaku konkurenciju na vinkovačkom tržištu. Ukupno je na vinkovačkom području bilo 10-tak većih stovarišta građevinskog materijala i sigurno još toliko manjih stovarišta. Niko je morao cijene usklađivati sa svojom konkurencijom. Njegova pozicija je bila negdje u sredini ovih 20-tak stovarišta, a veća i poznatija stovarišta gotovo da ga i nisu smatrali konkurencijom.

Niko je radio jako puno, gotovo da nije imao ograničeno radno vrijeme, za svaku odluku je radio formalne kalkulacije. Bez obzira što je bio vezan za invalidska kolica izračunavao je unaprijed dobit od svake transakcije ili investicije, radio je za kompjuterom, nadgledao je rad svojih službenika koji su radili u upravi "Marić" b.a.u., te je svojim posebno prilagođenim automobilom još stizao posjetiti kupce i dobavljače. Naravno, od pomoći mu je uvijek bila supruga i njegovi djelatnici iako se Niko trudio biti fizički što samostalniji.

Skladište je malo po malo proširio tako da je vrlo brzo popunio cijelo zemljište koje je imao oko kuće, a u 2000. godini je kupio i jedno zemljište kraj postojećeg skladišta pa je ukupno povećao skladišni prostor sa 2.500m<sup>2</sup> na 4.500m<sup>2</sup>. Broj radnika se povećao na 10 od toga u upravi 4, a u skladištu 6 radnika.

Niko je većinu svoga radnoga vremena provodio u komercijali gdje je nadgledao rad službenika koji rade u prodaji ali također cijeli dan prima značajnije kupce i dobavljače i osobno s njima obavlja pregovore. Obzirom da je Niko vrlo pedantan i odgovoran želi da



kupci tako shvaćaju i njegovo poduzeće. Sve što je dogovoreno u poduzeću "Marić" b.a.u. mora biti izvršeno od strane Nike i njegovih djelatnika. Niko Marić smatra da je to osnovni način uspostave dobrih odnosa i povjerenja s poslovnim partnerima i kupcima. Obzirom da ništa ne prepušta slučaju i želi uvijek imati nadzor nad poslovanjem poduzeća ali i zbog toga što mu je otežano kretanje po krugu poduzeća, Niko je uveo, na ključna mjesta u poduzeću, video-nadzor tako da na monitoru može svakoga trenutka vidjeti što se događa u skladištu poduzeća, a tako mu je i olakšano praćenje kretanja robe u skladištu.

U 2001. god. je poduzeće poslovalo najprofitabilnije. Ostvaren je promet od 33.447.116,00 kn, a dobit je iznosila 876.358,92 kn (**vidi prilog 2.**). Tijekom prošle godine prodaja je toliko porasla da je skladište u Mirkovcima postalo tijesno za robu i kupce. Obzirom da se prodaja još više povećala za područje koje je bilo ratom devastirano, Niko je donio odluku da kupi jednu veliku zgradu poduzeća "Vuteks" koje je prestalo s radom, tj. otišlo u likvidaciju, u Vukovaru, gradu koji se nalazi u središtu ratom devastiranog područja. Kupovina je izvršena u 2002. god. i tada je Niko uvidio da je učinio veliku pogrešku što kupovinu nije obavio još u 2001. god. jer bi na taj način umanjio vrlo visoku poreznu osnovicu poreza na dobit zbog čega bi platio puno manji iznos poreza na dobit (**vidi prilog 3.**). Nakon izvršene kupovine, u novoj zgradi je osnovao novo sestrinsko poduzeće "Gradite najpovoljnije" d.o.o.

O imenu poduzeća u Vukovaru Niko kaže: *«Kada sam došao u Trgovački sud u Osijeku registrirati novo poduzeće želio sam mu dati ime isto kao i za obrt "Marić" ali to nije bilo moguće jer je pod tim imenom već bilo registrirano neko poduzeće. Nakon toga sam rekao još neka rezervna imena koja sam smislio ali niti jedno nije prošlo pa sam poduzeću dao ime koje sam do tada koristio u promidžbenom sloganu za "Marić" b.a.u., a koji glasi "S nama gradite najpovoljnije". Sada u promidžbenim porukama na televiziji to poduzeće oglašavam pod njegovim imenom ali uz naglašeni logotip "Marić" b.a.u. jer je ljudima taj naziv daleko poznatiji.»*

Stovarište je ubrzo opremljeno i počelo je s radom. Na ovaj način Niko je malo smanjio gužvu u skladištu u Mirkovcima, a pokrio veliko i još vrlo aktualno tržište u središtu ratom poharanog područja gdje država financira obnovu. U novom skladištu je zaposlio još 5 radnika. U skladišta uvodi radna mjesta poslovođa zbog povećanja broja radnika i zbog bolje organiziranosti poslovanja.

Sve izraženija marketing strategija i izmjene u načinu rada u skladištima povećavaju brzinu i uslužnost prema kupcima što je urodilo i povećanjem naklonosti i povjerenja kupaca i dobavljača. Nakon uspostavljanja boljih kontakata s dobavljačima i kupcima sklapaju se sve veći ugovori s kupcima-izvođačima radova i "Marić" b.a.u. im sve više počinje pružati potporu u gradnji. Niko je uspostavio takav odnos s kupcima – izvođačima da mu oni većinom robu plaćaju 50% avansno, a 50% robe im daje uz odgodu plaćanja koju financijski može izdržati zbog sve boljih odnosa sa svojim dobavljačima.

*«U 2000. god. su mene isključivo kreditirali moji dobavljači, a u 2001. god sam po prvi puta uzeo bankarski kredit. Dijelom sam ga iskoristio za kupovinu skladišta u Vukovaru, a dijelom sam, nakon provedenih analiza shvatio da bi bilo dobro da ja financijski pomognem svoje dobavljače u kriznim periodima tj. u zimskim mjesecima kada prodaja opada zbog "mrtve" sezone u gradnji. Ja sam njima avansno plaćao, odnosno ih kreditirao u zimskom periodu kada im je najteže zbog visokih troškova proizvodnje i skladištenja, a oni su meni zauzvrat dali posebne uvijete tijekom građevinske sezone. Zbog toga su se moji konkurenti morali zapitati kako to da su cijene u "Mariću" u jeku sezone niže od cijene dobavljača.»*

Zbog ovakve inovativne strategije je, u sezoni 2002. god., do punog izražaja došao slogan poduzeća "Marić" b.a.u.: *«S nama gradite najpovoljnije»*.

Još od 2000. god. kada je Niko konačno znao što želi i kada je stvorio plan i program u koji je imao puno povjerenje došlo je i do naglog rasta. Kratkoročni planovi su se mijenjali iz mjeseca u mjesec, a analize i kalkulacije su se radile polugodišnje, odnosno kvartalno.

*«Zaključio sam da me postojeći dobavljači neće moći pratiti u količinama robe koju sam trebao, te sam proširio mrežu dobavljača i posegnuo za kreditnim sredstvima. Meni više nije bio problem dobiti kredit i to po relativno povoljnim uvjetima od banke u kojoj sam inače imao poslovni račun iz kojeg su oni mogli vidjeti da je moje financijsko poslovanje stabilno. Odobrili su mi revolving kredit po sistemu "uzmi koliko trebaš" uz, sada, daleko povoljniju kamatu koja je bila znatno niža od cassa sconta koji sam mogao postići kod svojih dobavljača, a on je iznosio od 10-15%. Revolving kredit sam s bankom ugovorio na iznos od 1.000.000,00 kn. To je iznos koji mi je odobren. Na sve što upotrijebim plaćam 10% kamata, a na ostatak 1% kamata. Kada sam u škripcu s tekućim financiranjem posegnem za ovim sredstvima, a kada imam viška novca vratim posuđeno. Na ovaj način umanjujem rizik*

*problema u tekućem financiranju. Također, trebao sam povećati i kreditiranje kupaca što sam i učinio uz malo povećanje cijena kako bih pokrio kreditne troškove. Kupci su svejedno bili prezadovoljni jer je na ovim prostorima kreditiranje izuzetno važno, a ja sam mogao iskoristiti povjerenje banke koja je shvatila da sam vrlo oprezan i da mi je poslovanje na prvom mjestu, a ne luksuzan i "jet-seterski" život kakav su do skora vodili pojedini, bivši "veliki" poduzetnici».*

### **2.3. "Marić" b.a.u. danas**

Danas se prodaja odvija u dva postojeća skladišta u Vinkovcima i Vukovaru, dva najveća grada u Vukovarsko-srijemskoj županiji. U ovoj godini promet bi trebao biti veći i do 40% zbog novog ugovora s Ministarstvom obnove. U poduzeću "Marić" b.a.u. i drugom Nikinom poduzeću "Gradite najpovoljnije" d.o.o. u Vukovaru, trenutno je zaposleno 30 djelatnika, a poduzeće i dalje ima tendenciju rasta. Poduzeće "Marić" b.a.u. se sastoji od upravne zgrade koja se još uvijek nalazi u sklopu obiteljske kuće u Mirkovcima i od skladišta na istoj lokaciji koje je površinom zauzelo cijelo raspoloživo zemljište gdje se obavlja najveći dio prodaje. U Vukovaru se nalazi plac od 12.600 m<sup>2</sup> na kojem je zatvorena hala koja ima 3.000 m<sup>2</sup>. Taj je prostor dovoljno velik i za sada još nije popunjen s količinama robe i asortimanom proizvoda koje Niko misli tamo prodavati. Pored zgrada i skladišta poduzeće "Marić" ima 10 kamiona s prikolicama i 9 viličara (**vidi prilog 4.**). U upravi osim Nike i Ljubice radi još 4 djelatnika, a u skladištima još 26 radnika i vozača. Poduzeće se bavi prodajom gotovo svih građevinskih materijala i roba, a na popisu ima preko 2.500 artikala.

### **2.4. Proizvodi i kupci**

U poduzeću "Marić" se prodaje više od 2.500 proizvoda za izvođenje građevinskih radova, te za unutrašnje uređenje objekata. Pored toga prodaju se i razni alati i pribor koji se koristi u građevini. Osim prodaje građevinskih roba, u "Marić" b.a.u. je razvijena i prateća usluga kupcima. Svim većim kupcima i kupcima koji nemaju svoj prijevoz roba se dostavlja vlastitim kamionskim prijevozom. Osim običnih kamiona i šlepera, od 2002. god. poduzeće

"Marić" ima i specijalne kamione s kranovima kojima se roba može istovariti kupcima na inače nedostupna mjesta ili na mjesta gdje će biti najbliže izvođenju radova. Također, skladište je opremljeno viličarima i drugim strojevima kojima se kupcima olakšava i ubrzava dostava robe. Kupci robe u poduzeću "Marić" su individualni kupci – građani koji kupuju građevinski materijal za vlastite potrebe, zatim građevinska poduzeća koja izvide građevinske radove, a u 2001.. godini je Niko uspio proći na natječaju i sklopiti jedan izuzetno veliki i značajan ugovor za isporuku materijala, izravno s Ministarstvom obnove. Po tom ugovoru poduzeće "Marić" se obvezuje da će tijekom godinu dana isporučivati građevinsku robu poduzećima koja izvide radove u Zapadnoj Slavoniji, u sklopu obnove ratom devastiranih građevina na tom području, a Ministarstvo obnove će istu plaćati u ugovorenom roku od devedeset dana i po cijenama, po kojima je Niko, prethodno provedenim analizama, utvrdio da će ostvariti zadovoljavajuću zaradu (**vidi prilog 5.**).

Pored popularnih i konkurentnih cijena poduzeće "Marić" kupcima daje i druge pogodnosti kao što je odgoda plaćanja u rasponu od 30-60 dana.

*«U poduzeću "Marić" prodajemo samo visoko kvalitetni građevinski materijal od provjerenih i pouzdanih dobavljača, a kupcima garantiramo potpuno zadovoljstvo našim proizvodima i uslugama. Prema kupcima smo maksimalno fleksibilni i uvijek se trudimo što više prilagoditi njihovim željama i potrebama, od načina plaćanja, vremena isporuke, dinamike isporuke, slaganja, pakiranja i istovara robe pa do samog odnosa prema njima u međusobnim kontaktima. Izvršiti dogovoreno - to je u poduzeću "Marić" zakon. Takav odnos imamo prema svim poslovnim partnerima, a i oni prema nama. Mnogi se začude kada saznaju da poduzeće "Marić" b.a.u. gotovo da nema spornih nenaplaćenih potraživanja, a što je vrlo čudno za gospodarske uvijete u Hrvatskoj ali upravo to je potvrda velikog međusobnog povjerenja i poštovanja. Također, sve svoje obveze prema dobavljačima i bankama izmirujemo na vrijeme. Poslovni partneri jednostavno već znaju da smo mi takvi i tako se prema nama i odnose.»*

Kao i ostali poznatiji prodavači građevinskog materijala poduzeće "Marić" ima neke proizvode u svom asortimanu po kojima su najpovoljniji i najpoznatiji. Tako je poduzeće "Marić" sinonim za povoljnu i kvalitetnu drvenu građu, lamperiju i betonski crijep. Poduzeće "Marić" b.a.u. je od svog početka poslovanja glavni zastupnik za betonski crijep "Bramac" poznatog njemačkog proizvođača (**vidi prilog 6.**).

## **2.5. Konkurenti**

Od kako je "Marić" b.a.u. sklopio ugovor s Ministarstvom obnove, glavno tržište prodaje više nije Vukovarsko-srijemska županija nego se od ukupne prodaje u Vukovarsko-srijemskoj županiji sada prodaje oko 50% robe dok se 50% prodaje u ostalim dijelovima Hrvatske, poglavito u Zapadnoj Slavoniji i Sisačko-moslavačkoj županiji.

Međutim, glavni konkurenti poduzeća su i dalje na području Vukovarsko-srijemske županije. Jedan od najjačih i najvećih konkurenata na ovom području je poduzeće "Makart" koje ima veliko skladište građevinskog materijala u industrijskoj zoni Vinkovaca, jedno skladište u Vukovaru koje je otvoreno 2 mjeseca prije Nikinog vukovarskog skladišta i još jedno skladište u Vinkovcima, više specijalizirano za unutarnje uređenje kupaonica. "Makart" se bavi i prodajom kozmetike, rublja i sličnih proizvoda, te ugostiteljstvom ali "Mariću" konkurira samo s navedenim skladištima građevinskog materijala i kupaonskog interijera. Za "Makart" se može reći da je vodeće poduzeće u prodaji građevinskog materijala u Vukovarsko-srijemskoj županiji. Nakon "Makarta" u Vukovarsko-srijemskoj županiji možemo navesti nekoliko poduzeća koja su podjednake snage kao i "Marić", a to su "Grad-export" i "Jurograd" iz Vinkovaca, "Okvir" iz Cerne i "MD-profil" iz Đakova koji više poslovno gravitiraju Vinkovcima, te "Volko", "Građevinar", "Magalia" i "Deko-metal" koji se nalaze u Vukovaru, a nakon njih ima još dosta poduzeća koja su manje ozbiljni konkurenti ili se prodajom građevinskog materijala bave samo kao dodatnom djelatnošću.

U svezi konkurencije, Niko kaže: *« "Makart" je vodeći konkurent jer je počeo s prodajom građevinskog materijala puno ranije od "Marić" b.a.u., te je napravio veliku ekspanziju, ne samo na području Vukovarsko-srijemske županije nego i na području drugih dijelova Hrvatske u raznim sferama poslovanja. Za ostale konkurente koji su, okvirno u rangu s našim poduzećem, mogu reći da su još negdje prije bili naši konkurenti koje smo željeli stići, a sada smo mi njihovi konkurenti i moraju se dobro potruditi da održe korak s našim naglim razvojem, odnosno smatram da je "Marić" b.a.u. sada vodeći konkurent u ovoj skupini. Za sve naše konkurente mogu reći da već duži niz godina nisu postigli neke značajnije pomake u pogledu razvoja, relativno stagniraju ili ostvaruju nešto bolje rezultate u prodaji pojedinih roba za koje su se donekle specijalizirali. Tako se "Grad-export" malo više specijalizirao za prodaju PVC stolarije koju "Marić" b.a.u. za sada i ne drži na svojim skladištima nego nabavlja ovisno o narudžbama, a "Jurograd" se više posvetio izvođenju građevinskih radova,*

a sve je slabiji u prodaji građevinskog materijala. "Marić" za sada ne izvodi građevinske radove ali je to daljnja mogućnost razvoja kao i proizvodnja građevinskog materijala. Konkurent "MD-profil" je najviše specijaliziran u prodaji građevinskih materijala za suhu gradnju. Od vukovarskih konkurenata, izravni konkurenti su mi "Makart" i "Volko" ali su u drugom dijelu grada. Oni se nalaze na cesti prema Bršadinu, a moje skladište je na cesti prema Petrovcima. "Magalia" je isto konkurent, a oni su najpoznatiji po povoljnim cijenama betonskog željeza. "Građevinar" je najpoznatiji po proizvodnji i prodaji betonske galanterije odnosno čak proizvode i betonski crijep. Lokacijski, najveći konkurent mi je "Deko-metal" jer se nalazi u blizini mog skladišta. Iz ovog kratkog opisa naših konkurenata je vidljivo da svi poznatiji prodavači građevinskog materijala tj. navedeni konkurenti imaju poneko ekskluzivno zastupstvo za nekog domaćeg proizvođača ili za neku poznatiju firmu iz Njemačke ili Austrije, te su u prodaji roba, firmi koje zastupaju ili koje proizvode takvu robu, najpovoljniji. »

## **2.6. Konkurentska strategija**

Osnovna konkurentska strategija u poduzeću "Marić" jeste njihova pedantnost u poslovanju. Vjerojatno ta pedantnost ima jaku vezu s time što je vlasnik i direktor, gospodin Niko Marić radio u Austriji gdje je inače preciznost i pedantnost u poslovanju na vrlo visokoj razini. Ovakvo ustaljeno, odgovorno ponašanje se vrlo dobro odražava na sve poslovne subjekte unutar i izvan poduzeća "Marić".

O pedantnosti Niko kaže: «Ako ste dogovorili vrijeme, ne smijete čekati, ako niste dogovorili odvojiti ćemo malo vremena da se dogovorimo o mogućim terminima. Ako je jako hitno, netko od službenika će se sigurno zauzeti za Vas. Ono što ste dogovorili s nama sigurno ćemo izvršiti jer Vam nećemo obećati ono što ne možemo ispuniti. I moji radnici znaju da će sve ono što smo međusobno dogovorili biti izvršeno s moje strane. Zbog njihovog zalaganja moguće je samo dodatno stimuliranje. Fleksibilni smo maksimalno u okviru naših mogućnosti prema poslovnim partnerima, naročito prema kupcima ali već je svima poznato da kod nas nema "danas ovako – sutra onako". Mislim da su svi poslovni partneri to prepoznali kod nas i za sada to odlično prihvaćaju.»

U skladu s takvom poslovnom kulturom i strategijom od velikog je značaja i Nikina sklonost kalkulacijama, procjenama i analizama koje Niko provodi u svezi skoro svakog poslovnog događaja o čemu on kaže:

*«Mislim da je najznačajniji faktor naše strategije u tome što ja stalno i koliko je god to moguće više, pratim kretanja na tržištu, jako puno kontaktiram s poslovnim partnerima i od onoga što vidim i čujem predviđam promjene od značaja za naše poslovanje. Jako je važno unaprijed znati koliko će Ministarstvo obnove obnavljati odnosno graditi kuća, zatim doći do informacija o izvođačima radova, tko su dobavljači koji će pratiti potpisane ugovore, zatim poznavati što više osoba koje su uključene u cijeli proces i znati na osnovu svih tih informacija napraviti plan i program čijom će provedbom "Marić" b.a.u imati najviše uspjeha u poslovanju. Osim toga ja maksimalno pratim i sve djelatnosti unutar samog poduzeća. U mojoj kući u kojoj se sada nalazi i uprava poduzeća organizirani smo tako da ja sjedim zajedno s dvoje ostalih komercijalista u jednoj velikoj prostoriji, a odvojena je služba računovodstava i knjigovodstva. Tako svi mi koji radimo u prodaji možemo čuti i vidjeti jedni druge i pomoći jedni drugima ukoliko je to potrebno. U Vukovaru imamo veliku zgradu i moguće je da se nekada uprava preseli u Vukovar ali i tamo bih želio da mi je cijela uprava na okupu i da radni stolovi budu odvojeni samo improviziranim pregradama.»*

## **2.7. Marketing i distribucija**

Kompletna prodaja građevinskog materijala u poduzeću "Marić" b.a.u. odvija se u dva postojeće skladišta u Vinkovcima i Vukovaru. Osim izravne prodaje koja se odvija na navedenim skladištima, Niko se trudi što više robe prodati u tranzitu. Kada su u pitanju skladišta građevinskog materijala, prodaja u tranzitu je vrlo česta, naročito kada se radi o kupcima s većim narudžbama.

Za ovakvu prodaju Niko kaže: *»Uvijek se trudim što više robe prodati na ovaj način. Takvu robu vozimo izravno od dobavljača prema kupcima te na taj način izbjegavamo veliku gužvu u skladištima i sve troškove koji su vezani za skladištenje kao što su troškovi utovara i istovara, zatim rastep i lom i sl. Međutim, da bi se poslovalo na ovaj način treba dostići jednu*

*višu razinu poslovanja koja se postiže vremenom i za koju je potrebno posložiti jako puno ovisnih faktora poslovanja u kompaktnu cjelinu».*

O promidžbenim aktivnostima Niko kaže: *«Trenutno se 50% naše prodaje realizira na području Vukovarsko-srijemske županije, a ostalih 50% na području zapadne Slavonije te jedan manji dio na području Osječko-baranjske županije i na području sjevernog dijela Bosne i Hercegovine. Obzirom da Vukovarsko-srijemsku županiju, dobar dio Osječko – baranjske županije i dio sjeverne Bosne i Hercegovine pokriva Vinkovačka televizija, "Marić" b.a.u. se konstantno od 1999. god oglašava na oglasnim stranicama Vinkovačke televizije. Od kako smo otvorili novo skladište u Vukovaru oglašavanje je pojačano s posebnim naglaskom na Vukovarsko skladište. Početkom aktivne promidžbene aktivnosti osjetno se popravila prodaja, a sada kada je promidžba konstantna i uobičajena više ne znam kolika je konačna korist od oglašavanja ali sigurno je da će razina oglašavanja i troškova koji se za to izdvajaju ostati ista ili će se povećavati ovisno o tržišnim situacijama i događanjima u firmi. Naime, ukoliko konkurenti pojačaju oglašavanje i mi ćemo učiniti isto, a također oglašavanje se pojačava i za sve nove proizvode i usluge koje želimo bolje i efikasnije predstaviti na tržištu.»*

Osim ovog oblika oglašavanja "Marić" b.a.u. se oglašava u regionalnom gospodarskom oglasniku (**vidi prilog 7.**), letcima, plakatima, istaknutim nazivom firme na voznim jedinicama, a vrlo značajna je i propaganda "od usta do usta" iako Niko smatra da je promidžba na televiziji najznačajnija.

## **2.8. Ljudski resursi**

"Marić" b.a.u. je obiteljsko poduzeće. Niko donosi odluke i upravlja poduzećem, a supruga Ljubica se više bavi komercijalnim i knjigovodstvenim poslovima odnosno brojnim drugim poslovima koji su neophodni za normalno funkcioniranje poduzeća kao cjeline. U upravi je još zaposleno 4 djelatnika, dvoje u komercijali i dvoje u knjigovodstveno-računovodstvenom djelu. Šef prodaje u skladištu je Nikin brat, a osim njega u skladištu u Mirkovcima je još uposlano 12 radnika i vozača. U Vukovaru je zaposleno 13 djelatnika, iako ih tamo ne treba toliko nego su neki vozači prijavljeni da rade u Vukovaru radi poreznih olakšica. Vukovar je inače područje od posebne državne skrbi i u njemu postoje razne porezne



olakšice za poduzetnike tako da je Niki u interesu, u skoro vrijeme, da što veći dio poslovanja i zaposlenika prebaci u Vukovar.

Niko je na sebe preuzeo kompletan managerski posao i vrlo je opterećen iako on o tome kaže: *«Ja jako volim svoj posao, mislim da znam to raditi, a svjestan sam da još mogu puno naučiti i saznati o ovom poslu i to je razlog moga velikog angažmana u samom poslovanju. Uživam u svim lijepim stvarima u poslu, u dobrim ugovorima, dobro obavljenim poslovima, novim poznanstvima, te u rješavanju problema koji su sastavni dio svakog posla. Bez obzira na sve probleme koji se pojavljuju u poslovanju moj posao me još nikada nije umorio. Radim dnevno od 12-14 sati. Također, svjestan sam da to možda nije dobro, da bih trebao odvojiti ponekad više vremena za sebe, za obitelj ili da bih trebao barem dio odgovornosti u upravljanju poduzećem delegirati na nekoga drugoga ali takav sam kakav sam i za sada neće biti promjena u mom radu i upravljanju poduzećem. Meni je posao na prvom mjestu ali moja supruga Ljubica voli putovati pa je npr. ovo ljeto otputovala s mojom sestrom u Egipat, a misli i ubuduće putovati.»*

O odlučivanju na nižim razinama Niko kaže: *»Odlučivanje za pojedine poslove pomalo prepuštam svojim djelatnicima ali tek kad sam potpuno siguran da su sposobni donositi odgovarajuće, tj. kvalitetne odluke. Također, mislim da je jako teško naći kvalitetne djelatnike tj. djelatnike koji stvarno znaju raditi i kojima bih mogao prepustiti neki upravljački posao. Npr. upravo sada sam u pregovorima s jednom ženom koju želim zaposliti u računovodstvu i knjigovodstvu ali je ona do negdje prije vodila knjigovodstveni servis, obrazovana je i ima bogato iskustvo u svom poslu. Mislim da je to osoba koja može preuzeti sve obveze i odgovornosti u svom poslu odnosno može svojim prijedlozima i znanjem pridonijeti unapređenju poslovanja. Na taj način bih mogao izbjeći da mi se zbog nekih formalnih grešaka u ovom odjelu dogodi da nepotrebno plaćam kazne državnim nadzornim službama.»*

Naime, Niko je u 2000. god imao nadzor porezne inspekcije koja je utvrdila da vlastite pozajmice nisu knjižene pod šifrom pozajmica nego pod šifrom prometa iako on tada nikako nije mogao ostvariti taj promet jer je to bilo nekoliko dana nakon pokretanja obrta. Zbog takve formalne greške su mu poreznici obračunali porez i naplatili kaznu, a što se nije trebalo dogoditi.

O odabiru i zapošljavanju, međusobnim odnosima, plaćama i nagrađivanju Niko kaže: «Djelatnici se obično sami javljaju i trže osobno posao ili dolaze na razgovor nakon što ih je netko već preporučio od meni poznatih ljudi. Nakon uspostave kontakta obavljam s njima razgovor i iz toga mogu već puno zaključiti. Razmatram i preporuke ali ih uzimam uz rezervu jer je upitno koliko je netko objektivan u preporukama. Ako na osnovu saznanja i razgovora zaključim da je osoba pogodna za posao, zapošljam ih na probni rad. U tom prvom periodu pratim njihov rad i donosim odluku da li su dovoljno dobri da ostanu na poslu. Od fizičkih radnika u skladištu tražim da budu vrijedni, spretni, pažljivi i poštteni. Djelatnici u upravi, osim ovih osobina, moraju biti i samoinicijativni tj. trebaju predlagati sve ono što bi moglo poboljšati poslovanje poduzeća. To je ono što tražim i što cijenim tj. što uz plaću uvijek dodatno nagrađujem. Nagrađivanja i stimuliranja ima jako puno i mislim da je jako pozitivno jer radnici znaju da se njihov dobar rad i zalaganje prati i cijeni. Također, ponekad se događa da se nekog radnika koji je pogriješio, ukori ili izostane stimulacija, a rijetko se traži da namiri počinjenu štetu ako je šteta počinjena zbog grubog propusta radnika. Nagrađivanje i kažnjavanje u upravi pratim osobno, a o radnicima u skladištu odlučuju isključivo poslovođe. Na ovaj način ojačavam autoritet poslovođa jer smatram da oni moraju imati veliki autoritet među radnicima. Poslovođe sam počeo zapošljavati nakon što se broj radnika u skladištu povećao na sedam ljudi i od tada sam se znatno rasteretio od obveza i kontrole u skladištima. Jako mi je bitno da su mi radnici odani i da su spremni na žrtve ako to zahtjeva neki neodgodivi posao, a što se zna događati u ovakvim poduzećima. S druge strane ja svaki izvanredni angažman plaćam i dodatno nagrađujem. Bilo je radnika koji to nisu mogli prihvatiti i napustili su firmu iako im ja to ni najmanje ne zamjeram. Svatko ima pravo na svoje prioritete ali dok smo u "Marić" b.a.u. svi moramo biti svjesni da ćemo moći raditi i dobivati plaću jedino ako "Marić" b.a.u. uspješno posluje.»

## **2.9. Financije i planiranje**

Niko Marić redovito prati sve prihode i rashode, poglavito troškove, a na osnovu njihovog kretanja radi razne usporedbe i analize. Kod kupnje novih strojeva i drugih sredstava radi detaljne analize kako bi izračunao i utvrdio isplativost u odnosu na otplatu i u odnosu na mogućnost plaćanja usluge koja bi se tim strojem mogla izvršiti. U suradnji s

računovodstvenim djelatnicima izrađuju se projekcije rasta, investicijske kalkulacije za novu opremu i objekte, novčani tijek kako bi se vidjelo koliko će novca biti potrebno za financiranje poslovanja kroz godinu, te koliko će se investicija moći financirati vlastitim sredstvima, a koliko će biti potrebno kreditnih sredstava. U financijsko- računovodstvenom odjelu trenutno radi dvoje djelatnika koji uglavnom knjiže i fakturiraju ali Niko uskoro namjerava pojačati ovaj odjel i zaposliti još jednu djelatnicu za koju smatra da ima jako veliko znanje i iskustvo u ovim poslovima. Pregovori su u tijeku.

O svojim analitičkim sklonostima Niko kaže: *«Skoro da mi je hobi raditi kalkulacije isplativosti. Izračuni i procjene su mi uvijek izazov jer se tako najbolje pripremam za donošenje odluka u poslovanju, a nakon njihove provedbe volim analizirati da li sam sve dobro predvidio i izračunao.»*

## **2.10. Budućnost**

Obnova, ratom devastiranog područja istočne Hrvatske će trajati još najmanje deset godina, a u susjednoj Bosni i Hercegovini i duže. Osim ove ozbiljnije tržišne promjene na ovom tržištu ne bi trebalo biti nekih većih oscilacija u gradnji. Poduzeće "Marić" b.a.u. se iz godine u godinu povećava, povećava se promet, imovina i broj zaposlenih. Kako je građevinska industrija jako opširno područje poslovanja tako i za poduzeće "Marić" b.a.u. postoje još mnoge mogućnosti širenja poslovanja u toj grani.

Za budućnost Niko kaže: *«Nije da ne razmišljam o proizvodnji građevinskog materijala ili izvođenju građevinskih radova ali za sada posao dobro napreduje u trgovini i mislim da još jako puno mogu napraviti na unapređenju ovog posla koji sada radim. Još sam jako daleko od jednog "Bauhausa" koji ima svoje trgovine građevinskom robom po cijeloj Evropi.»*

Kada govori o proizvodnji, Niko kaže: *«Proizvodnja betonskog crijepa mi je jako interesantna i to bi zasigurno mogao biti odličan posao. Uz proizvodnju crijepa mogla bi se proizvoditi i ostala betonska roba, stupovi, ograde, žardinjere, opeka itd. Bilo bi dobro da*

*vlastitu proizvedenu robu prodajem u svojim skladištima. Betonski crijep je u zadnje vrijeme sve popularniji i sve je više domaćih proizvođača koji pokreću njegovu proizvodnju.»*

Tako Niko napominje da je i njegov dobavljač, proizvođač crijepa "Bramac" iz Njemačke ove godine na velikom testu i da bi trebao spuštati cijene jer je konkurencija sve jača:

*«Sada sam s njima u pregovorima i zbog postojećih ugovora s Ministarstvom obnove morali bi sniziti cijene kako ne bi dopustili sitnim proizvođačima da preuzmu ove poslove. Ukoliko ne postignem odgovarajući dogovor s navedenim proizvođačem vrlo je vjerojatno da ću se uskoro odlučiti i za proizvodnju betonskog crijepa uz postupno smanjivanje narudžbi od sadašnjeg dobavljača.»*

Niko također kaže da bi proizvodnja ovog crijepa bila dobra i zbog toga što je bosansko-hercegovačko tržište jako veliki potrošač crijepa, te najpoznatiji proizvođač crijepa na ovom području "Dilj" Vinkovci nije u mogućnosti podmiriti njihove potrebe iako 80% proizvodnje plasira u Bosnu i Hercegovinu. Za razliku od betonskog crijepa kakav bi Niko želio proizvoditi, Dilj proizvodi obični zemljani crijep koji je lošije kvalitete, te je zbog toga i nešto jeftiniji. Tehnologija za proizvodnju ovakvog crijepa nije složena i takva je da se može početi i s manjim i jeftinijim kapacitetima koji se kasnije mogu postupno proširivati. To bi između ostalog bio i odličan izvozni proizvod koji se na bosansko-hercegovačkom tržištu odlično prodaje, a naplata je neupitna. Niko tvrdi da je uspjeh poduzeća "Dilj" iz Vinkovaca zasnovan najvećim dijelom na izvozu crijepa u Bosnu i Hercegovinu.

Konačno, upitan kako uspijeva voditi tvrtku i kako misli uskladiti sve planove s obzirom na svoj invaliditet, Niko odgovara: *«Hvala Bogu, dobrog sam zdravlja, a to što sam 100%-tni invalid nije mi nikakva prepreka da vodim i razvijam svoje poduzeće. Sretan sam zbog svog rada, uživam u svome radu i uopće ne razmišljam o tome da bi me nešto moglo zaustaviti i spriječiti da dalje razvijam svoje poduzeće.»*

## **2.11. Konceptualni okvir promjena poduzetničkog ponašanja od osnivanja do brzorastućeg poduzeća**

Broj malih poduzeća u Hrvatskoj, u posljednje vrijeme je u stalnom porastu te ona postaju sve značajnija u ukupnom gospodarstvu i brojem i udjelom u strukturi gospodarskih subjekata. U ukupnom broju malih poduzeća u Hrvatskoj najviše je onih s jednim do pet zaposlenih ili 83,5%, zatim onih sa šest do deset zaposlenih ili 10,2%, te onih sa jedanaest do četrdesetdevet zaposlenih ili 6,3%.

U financijskim rezultatima svih poduzeća u Hrvatskoj, mala poduzeća zauzimaju približno 31%, zapošljavaju 30% od svih zaposlenih u gospodarstvu zemlje, ostvaruju više od 30% prihoda i dobiti, snose čak 50% poreza na dobit cijelog gospodarstva, a samo 20% njih iskazuje gubitak.

U SAD-u se na godinu osnuje približno 600.000 novih malih poduzeća, dok u zemljama EU mala poduzeća (0-99 zaposlenih) imaju od 49 % (UK) do 73 % (Italija) ili u prosjeku 57 %, a velika poduzeća (500 i više zaposlenih) od 9 % (Grčka) do 38 % (Njemačka) ili prosječno 28 % od ukupno zaposlenih u EU<sup>1</sup>.

Iz navedenih pokazatelja lako se može zaključiti koliki je značaj osnivanja malih poduzeća u svim razvijenim tržišnim gospodarstvima, a poglavito u tranzicijskim zemljama kao što je Hrvatska gdje je ovo osnovni način oživljavanja gospodarstva, slobodnog poduzetništva, poboljšanja gospodarske strukture, uključivo i vlasničke, te skladnijeg funkcioniranja sveukupnog gospodarstva. Naravno da je od svih tih pokazatelja najznačajniji onaj koji govori da mala i srednja poduzeća zauzimaju najveći postotak u novom zapošljavanju u Hrvatskoj ali i u većini zemalja Europske unije.

U skladu sa svime navedenim, neophodno je naglasiti što znači osnivanje i pokretanje jednog malog poduzeća kao što je "Marić" b.a.u. koje je na najboljem putu da uskoro, zahvaljujući brzom razvoju preraste u srednje poduzeće, poglavito u Vukovarsko-srijemskoj županiji, odnosno Istočnoj Slavoniji koja je ratom poharana i čije je gospodarstvo u kolapsu, a broj nezaposlenih u porastu.

---

<sup>1</sup> "Poduzetnički menedžment", J. Deželjin, J. Deželjin, M. Dujanić, H. Tadin, V. Vujić, Zagreb, 1999, sedmo poglavlje

Značajnu ulogu u pokretanju malih poduzeća ima i način razmišljanja njihovih osnivača i menadžera. Pozitivno razmišljanje je jedna od ključnih značajki menadžera 21. stoljeća. Ljudi su često oprezni u svezi takvog razmišljanja jer misle da takav čovjek odbija prihvatiti stvarnost, te na svijet gleda ružičastim naočalama. Vlastite psihološke barijere odnosno negativno razmišljanje sputavaju čovjeka da napravi odgovarajući korak i navode ga na odustajanje. Tada je neophodna samopomoć ili pomoć sa strane da se takvi negativni stavovi ponište i da se stvori pozitivno razmišljanje. Ukoliko to uspije, počne se zapažati ono što je moguće, a ne ono što je nemoguće<sup>2</sup>.

Kod Nike Marića je prevladalo pozitivno razmišljanje i u trenutku kada je bio u najtežoj životnoj situaciji, kada se kao 100%-tni invalid uz izuzetne napore borio da pomakne makar i jedan prst. To pozitivno razmišljanje je zadržao i kada je trebalo donijeti odluku o pokretanju poduzeća kao i o kupovini novog skladišta u Vukovaru. Vrlo motivirajuće za potencijalne poduzetnike, zar ne?

"Morate biti brzi ili ćete nestati. To je upravo suprotno uzrečici 'brzina ubija' ". U ovoj izjavi Richarda McGinna jasno je dano do znanja da je brzina i zauzimanje prvog mjesta na tržištu od izuzetnog značaja. Radi osiguranja velike brzine u donošenju odluka neophodno je pratiti svjetska dostignuća u primjeni tehnološke osnove koja podržava poslovanje. U prvom redu tu se misli o kompjuterizaciji poslovanja ali i o drugim tehnološkim dostignućima u poslovanju<sup>3</sup>.

Kada je došlo do ubrzanog razvoja poduzeća "Marić" b.a.u., Niko Marić je u svoje poslovanje uveo kompjuterizaciju, zatim video nadzor poslovanja u skladištima, te kupio najsuvremenije strojeve (kamione i viličare) kojima je znatno popravio prodajnu uslugu za svoje kupce. Biti prvi na tržištu je kod njega značilo biti prvi koji će pokrenuti prodaju građevinskog materijala u ratom devastiranom području, a nakon toga biti i među prvima koji su proširili i razvili posao u centru ovoga područja tj. u Vukovaru.

Riječ motivacija spada u šest najčešće upotrebljivanih riječi u dokumentaciji kompanije, a motivacija je značajna i za management ali i za sve ostale radnike u poduzeću koje treba motivirati upravo management u poduzeću. Postoje razni načini motivacije kao što

---

<sup>2</sup> "Menadžer 21. stoljeća", Di Kamp, Zagreb 1999., poglavlje sedmo

<sup>3</sup> "Poslovanje brzinom misli - Uporaba digitalnog nervnog sustava", Bill Gates, Zagreb 1999, poglavlje IX

su motivacija stavovima, motivacija nagrađivanjem, odgovarajućim okruženjem, o motiviranim osobama i rezultatima koje proizvodi visoko motivirajuća sredina<sup>4</sup>.

U poduzeću "Marić" b.a.u. motivacija je također jedan od ključnih faktora uspješnosti. Nikina glavna motivacija je u njegovoj želji da ostvari svoje ciljeve, a Niko svoje radnike motivira stalnim nagrađivanjem za dobre radne rezultate jer je svjestan da jednom uspostavljena motiviranost nije vječna. Također zna da je za motivaciju potrebno priznanje, spoznaja o napredovanju, izazov i osjećaj pripadnosti grupi. Zbog toga radnici daju sve od sebe u radu i žrtvuju se za opstanak poduzeća, a Niko ih za takav rad redovito nagrađuje.

Postoje brojne teorije i modeli koji objašnjavaju proces životnog ciklusa poduzeća, ali ih je jako malo temeljenih na iskustvu. Životni ciklus poduzeća često karakterizira neuspjeh i krize u prilagođavanju organizacije upravljanja zbog brzog rasta poduzeća. Razni autori su životni ciklus poduzeća podijelili u različiti broj faza životnog ciklusa: model tri faze (Smith, Mitchell i Summer, 1985.); model četiri faze (Kazanjian, 1988., Quinn i Cameron, 1983.); model od pet faza (Galbraith, 1982; Greiner, 1972; Miller i Friesen, 1978; Scott i Bruce, 1987); model od sedam faza (Flamholtz, 1986) i model s deset faza (Adizes, 1979). Ovi modeli prikazuju procese u poduzetničkom razvoju i potpuno su strukturirani. Na temelju istraživanja koje su proveli Hanks, Watson, Jansen i Chandler (1994.) koji obuhvaća analizu 33 firme iz 14 industrijskih grupa s minimalno 125 zaposlenika zaključeno je da najčešći model životnog ciklusa ima četiri faze: pokretanje, ekspanzija, zrelost i rana diverzifikacija. Drugi tipični model od Scotta i Brucea (1987.) ima faze: početak, opstanak, rast, ekspanzija i zrelost. Specifično za sve faze je to da one donose sa sobom različite krize, tako su u fazi opstanka najčešće krize obuhvaćaju pregovaranje, povećanje i ekspanziju distribucijskih kanala, promjene kompetencije i potrebe za što većim brojem informacija. Faza rasta uključuje slijedeće krize: jačanje konkurencije, potrebu za širenjem na nova tržišta ili na nove proizvode, potreba za boljim strukturiranjem organizacije i potreba uvođenja odgovarajućeg računovodstvenog sistema. U fazi ekspanzije izražene su slijedeće krize: distanciranje top managementa od operativnih poslova, potreba za jačim eksternim djelovanjem. Smith, Michell i Summer (1985) su dali pregled managerskih prioriteta u različitim fazama životnog ciklusa. Tehnička sposobnost je puno značajnija u početnoj fazi nego u zrelosti.

---

<sup>4</sup> ‘‘Motivirani za uspjeh’’, Richard Denny, Menedžerske tehnike za veća dostignuća, Zagreb, 2000, uvod i poglavlje I

Organizacijske sposobnosti su najznačajnije u srednjim fazama, a u fazi zrelosti je najznačajnije imati odgovarajuću kontrolu i sposobnost upravljanja krizama<sup>5</sup>.

Poduzeće "Marić" b.a.u. se trenutno nalazi u srednjim fazama životnog ciklusa (opstanak, rast i ekspanzija) te se sukladno tome manager Niko Marić može suočiti s krizama iz područja pregovaranja, povećanja i ekspanzije distribucijskih kanala, promjene kompetencije, potrebe za većim brojem informacija, jačanja konkurencije, potrebe za boljim strukturiranjem organizacije itd.

Gibb i Scott (1985) su identificirali da su mogućnosti i motivacija managera u malim poduzećima, kada su prisutni i povezani, ključ za rast poslovanja.

Management za brzi razvoj podrazumijeva management koji je orijentiran ka nemirnom i nestabilnom okruženju. Načelo da odgovornost mora biti ekvivalent autoritetu je često vrlo kontraproduktivna u brzo rastućim poduhvatima. Rezultati obično zahtijevaju blisku suradnju managera sa ostalim ljudima u njegovom radnom okruženju. Poslovna politika i osobna snaga mogu biti način života mnogim velikim i stagnirajućim institucijama tako da manageri sve preuzimaju na sebe, dok se u brzo rastućim kompanijama snaga i kontrola delegiraju. Svi u takvom poduzeću trebaju dati svoj doprinos u naglom razvoju poduzeća. Manageri moraju biti sposobni ostvariti utjecaj bez autoriteta. Prema mišljenju Allana R. Cohena i Davida L. Bradforda manager ne bi trebao ispoljavati svoju moć temeljem položaja nego bi trebao pomoći ljudima da nauče biti samostalni kako bi on mogao više vremena provoditi u traženju novih mogućnosti i raditi na boljoj organizaciji unutar i izvan poduzeća. Manager koji se postavlja diktatorski i dominantno vrlo će teško zainteresirati i zadržati ljude koji teže postignućima, odgovornosti i rezultatima<sup>6</sup>.

Sve ove krize s kojima se suočava management u brzo rastućim poduzećima dovode do erozije kreativnosti i osnivača i tima, konfuzije ili konfliktnog suprotstavljanja stavova, ili i jedno i drugo zajedno, do dvoznačnih tumačenja, do smanjenja odgovornosti i zanemarivanja ciljeva, do konflikta između osnivača i članova tima. Najveća je pogreška kada osnivač pokušava pronaći svoga klona koji će ga zamijeniti u upravljanju<sup>7</sup>.

Upravo suprotno, treba naći osobu koja će biti različita i koja će ga u zajedničkom timu nadopunjavati svojim kvalitetama.

---

<sup>5</sup> Priručni materijal iz kolegija "Strategije rasta malih i srednjih poduzeća", Allan Gibb

<sup>6</sup> "New Venture Creation", Entrepreneurship for the 21. st. centuri, Jeffrey A. Timmons, 1999.

<sup>7</sup> "New Venture Creation", Entrepreneurship for the 21. st. centuri, Jeffrey A. Timmons, 1999.



Postoji više načina pokretanja poduzetničkog pothvata kao što su: kupovina businessa gdje se umanjuje rizik prisutan kod start up poduzeća zbog postojećih postrojenja, zaposlenika i kupaca. To je jednostavniji način da se osnuje business kada je poduzetnik limitiran poslovnim iskustvom. Šanse za uspjeh su tada veće poglavito u businessu koji ima veću reputaciju zbog ranije utvrđenih veza s industrijom i potrošačkim tijelom, te zbog boljih veza s dobavljačima zbog postignute razine razvoja. Na ovaj način je još omogućeno poduzetniku da zadrži dotadašnju upravu za sve vrijeme dok uči o kupljenom businessu. Idući način pšokretanja je pokretanje businessa od ničega odnosno zbog ograničenog izbora novca pokretanje iz kuće ili garaže. Nakon toga postoji i start up pokretanje kada potencijalni poduzetnik ima novac za pokretanje ili može osigurati izvor novca te mu predstoji samo odluka što raditi. Većina poduzetničkih podhvata započinje sa nekakvim vlastitim resursima. Bill Gates i Paul Allen su osnovali softverski gigant Microsoft u iznajmljenom apartmanu u Albuquerque sa posuđenim kompjuterom i vrlo malim kapitalom. Poduzetnički resursi koji mogu doprinjeti pokretanju poduzetničkog pothvata uključuju dobro gospodarenje, ekonomiziranje ili štedljivost, zatim kreditne kartice, prijatelje i obitelj, skraćeno radno vrijeme i odlazak u mirovinu, prodaja imovine i sl. Poduzeće se zatim može pokrenuti novcem financijskih anđela, novcem od zajedničkog ulaganja, zaduživanjem, zatim novcem komercijalnih banaka ili drugih financijskih institucija, i na kraju vladinim sredstvima za poticanje poduzetništva<sup>8</sup>.

Niko Marić je svoje poduzeće osnovao s ograničenim vlastitim financijskim sredstvima, a tijekom prvih nekoliko godina poslovanja imao je financijsku podršku financijskog anđela. Tek kada je poduzeće ušlo u fazu brzog rasta i kada je poduzetnik bio siguran u svoj poslovni program posegnuo je za bankarskim kreditima.

Vjerojatno najznačajnije obilježje poduzetnika – *vođe* je da ima čistu i jasnu viziju razvoja poduzeća. Poduzetnik mora znati kakav je njegov business i zašto ga radi. Prema Collins-Porras vizija je sastavljena od glavne vrijednosti poduzeća svrhe i misije. Glavna vrijednost može biti vrhunska usluga kupcima, usluga na što širem geografskom području, poticanje na samoinicijativnost, iskrenost, profit, naporan rad i produktivnost, stalno usavršavanje itd. Svrha poduzeća je osnovni razlog za opstanak businessa i proizlazi izravno

---

<sup>8</sup> “Growing and Managing an Entrepreneurial Business”, Kathleen R. Allen, 1999, Chapter 2

iz glavne vrijednosti i uvjerenja. Misija je osnova za jasno određivanje ciljeva i njihovo ostvarivanje<sup>9</sup>.

Niko Marić u početku svog poslovanja nije imao jasnu viziju i misiju svog poduzetničkog pothvata ali vremenom je zbog specifičnosti razvoja građevinske industrije, uslijed obnove ratom poharanog područja, dobro uočio svoju tržišnu nišu i nakon toga odredio vrlo jasnu viziju i misiju budućeg rasta i razvoja svog poduzeća.

Poduzetnička kultura u brzorastućim poduzećima se mora prilagođavati promjenama koje uzrokuju brzi rast i razvoj te ona predstavlja svojevrsnu osobnost poduzeća. Terrence Deal i Allan Keenedy pod terminom poduzetničke kulture opisuju organizacijsku tendenciju u razvoju vlastitih karakteristika i načina prema kojima će se raditi odnosno poslovati.<sup>10</sup>

Osnovna značajka poduzetničke kulture u poduzeću "Marić" b.a.u. jeste pedantnost i iskrenost u poslovanju, te u odnosima s kupcima i poslovnim partnerima, a što je rezultiralo visokom stopom međusobnog povjerenja i respektiranja.

Vrlo je značajna i promjena poduzetničkog ponašanja poduzetnika u ranim životnim fazama novog poduzeća do profesionalnog managera u srednjim fazama, odnosno tijekom brzog rasta i razvoja poduzeća. Hofer i Charen's su istraživali kakve se promjene događaju u poduzetničkom ponašanju od osnivanja prema brzo rastućem poslovanju:

1. prvo i najčešće, poduzetnik mora prepoznati promjene u svom okruženju, treba zauzeti odgovarajući stav i mora biti spreman prilagoditi se tim promjenama
2. sistem formalnog odlučivanja mora usavršiti na način da je tim ljudi uključen u proces odlučivanja
3. operativni zadaci se moraju riješiti na način da se delegiraju a ne da ovise o samo jednoj osobi
4. najbolji stručnjaci u poduzeću bi trebali postati poslovođe dok bi glavni poslovođa trebao postati glavni manager
5. poduzetnička strategija s obzirom na rast mora biti ponovno analizirana i usklađena
6. sistemi i procedure moraju se uskladiti s novim strategijama

---

<sup>9</sup> „Growing and Managing an Entrepreneurial Business”, Kathleen R. Allen, Chapter 3 (173-178)

<sup>10</sup> “Growing and Managing an Entrepreneurial Business”, Kathleen R. Allen, Chapter 3 (178-180)

7. ako to već nije učinjeno poduzeće treba profesionalnu upravu odnosno profesionalnog managera.<sup>11</sup>

Niko Marić još uvijek nije izvršio sve promjene koje se nameću u procesu naglog rasta i razvoja koje je prošlo njegovo poduzeće od faze osnivanja do faza brzog rasta i razvoja. Do sada nije učinio značajnije promjene u procesu odlučivanja, tako da u taj proces počne uključivati tim ljudi koji prije toga mora oformiti u svom poduzeću. Zbog nepostojanja upravljačkog tima operativni zadaci se ne delegiraju nego ovise o samo jednom čovjeku odnosno o glavnom manageru Niki Mariću. Također, Niko Marić nije još odlučio o promjeni organizacije poduzeća na način da nekog od poslovođa postavi za glavnog managera niti da na to mjesto zaposli profesionalnog managera izvan poduzeća.

---

<sup>11</sup> “Growing and Managing an Entrepreneurial Business”, Kathleen R. Allen, Chapter 3 (181-182)

### **3. ANALIZA SLUČAJA**

Poduzeće "Marić" b.a.u. je osnovano 1998. god. Vremenski gledano taj period obilježava nestabilno gospodarsko stanje u Hrvatskoj uslijed kojeg brojna poduzeća odlaze u stečaj ali se i osniva veliki broj novih malih poduzeća. Bankarski krediti su izuzetno nepovoljni za gospodarstvo, a osim toga lokalne banke, "Cibale banka", "Vukovarska banka" i "Županijska banka" koje su koliko-toliko pratile gospodarski razvoj u Vukovarsko-srijemskoj županiji odlaze u stečaj. Razlog tomu je djelomično pogrešna gospodarska politika unutar samih banaka, djelomično nezakonito poslovanje, a djelomično i politička odluka Vlade koja nije htjela sanirati ove banke iako je prije toga, iz državnog proračuna, sanirala poslovanje gotovo svih poznatijih regionalnih banaka. Jasno da u ovakvim uvjetima nije bilo jednostavno donijeti odluku o pokretanju poduzeća jer poslovanje svakog poduzeća ovisi o osiguranom financiranju poslovanja. Niko nije mogao dobiti bankarske kredite jer nije imao odgovarajuće osiguranje povrata kredita, a i tadašnje kamatne stope su bile previsoke da bi ih Niko mogao vraćati iz početnih, malih prihoda poduzeća. Niko je imao nešto uštedevine i novca od osiguranja koji je dobio zbog doživljene prometne nesreće, a u početku poslovanja novac potreban za obrtna sredstva je mogao posuditi od financijskog anđela tj. od rođaka koji je vjerovao u njega i koji mu je želio pomoći. To je bilo presudno da poduzeće opstane i da se nakon prve godine poslovanja ipak počelo razvijati.

U vrijeme pokretanja poduzeća, konkurencija građevinskih stovarišta je bila izuzetno jaka. Najjača konkurentna poduzeća "Makart", "Grad-export", "Jurograd" i "Okvir" su počela s radom početkom devedesetih godina i 1998. god. su bili u najvećoj ekspanziji. Ključna prednost poduzeća "Marić" b.a.u u početku poslovanja je bila njegova lokacija i početak obnove Hrvatskog Podunavlja. Hrvatsko Podunavlje je bilo okupirano do 1997. godine kada je izvršena mirna reintegracija. Navedena konkurentna poduzeća do tada su bila orijentirana isključivo na neokupirani dio Vukovarsko-srijemske županije, a takva je bila i njihova lokacija. "Makart" i "Grad-export" su bili u industrijskoj zoni Vinkovaca, "Jurograd" u centru Vinkovaca, a "Okvir" u Cerni. Najlogičnije bi bilo za pokretanje poduzeća odabrati industrijsku zonu ali tamo su placevi bili preskupi i Niko se odlučio za netom oslobođeno područje jer su tamo nekretnine bile najjeftinije. Osim što je došao do cjenovno povoljnije kuće s poslovnim prostorom, Niko je dobio i dobru zemljopisnu lokaciju jer je to istočni izlaz iz grada i pravac koji je vodio u središte tek reintegriranog i ratom devastiranog područja. Niko u tom trenutku možda i nije bio potpuno svjestan koliko je to bilo dobro i sretno rješenje

jer tada još nije bio siguran što će raditi ali to je sigurno jedan od razloga zašto je prodaja građevinskog materijala dala najbolje rezultate u početnoj fazi "svaštarenja". Nakon što je Niko prepoznao svoju lokacijsku prednost dobro je uočio da bi bilo dobro pokriti i drugi najznačajniji prometni pravac koji je vodio u ratom devastirano područje preko Nuštra i Bršadina u razoreni Vukovar. Kako je Nuštar do tada već bio potpuno obnovljen, a Bršadin nije bio niti devastiran, Vukovar je bio najlogičnije rješenje. Vukovar je najviše razrušen i u njemu će obnova trajati najduže, a stovarište koje je tamo nedavno otvorio Niko Marić, već sada je jedno od najvažnijih stovarišta za nabavku građevinskog materijala u tom gradu iako je još daleko od rezultata prodaje koju postiže u Mirkovcima. Otvaranjem ovog skladišta, Niko Marić pokušava osvojiti sve one kupce koji kupuju materijal za vlastitu obnovu jer Ministarstvo obnove obnavlja samo najnužnije, a tu je jedan broj kupaca koji nemaju pravo na obnovu ili obnavljaju objekte koji nisu u kategoriji obnove kao što su druge kuće, vikendice, gospodarske zgrade, ograde i garaže. Kuće u Slavoniji i Zapadnom Srijemu najčešće imaju puno gospodarskih zgrada kao što su zgrade za stoku, strojeve, stočnu hranu, sušenje mesa, sjenice, ukrasne krušne peći i sl. tako da je vrlo vjerojatno da će ljudi, ubrzo nakon ostvarivanja najnužnijeg smještaja prionuti izgradnji ovakvih objekata. Svakako je neosporno da bi bilo jako dobro ugovoriti više ugovora o nabavi građevinskog materijala s Ministarstvom obnove, izvođačima i kooperantima koji izvode obnovu Vukovarsko-srijemske županije jer za sada je "Marić" b.a.u. na taj način ugovorio tek nekoliko manjih ugovora za nabavu materijala za dvadesetak kuća.

Međutim, "Marić" b.a.u. je postigao puno bolje rezultate pri ugovaranju velikih poslova s Ministarstvom obnove u području Zapadne Slavonije i Sisačko-moslavačke županije dok se za predstojeće natječaje u Vukovarsko-srijemskoj županiji treba puno bolje pripremiti.

Otvaranje stovarišta u Vukovaru je bilo odlično rješenje u pravom trenutku. Obzirom na ukupne, velike kapacitete kupljene zgrade i zemljišta u Vukovaru, Niko je spreman adekvatno dočekati ponovni rast i razvoj grada. Kupljena zgrada sigurno nije koštala toliko, obzirom da su cijene nekretnina u ovom području ispod prosjeka, kolika bi uskoro trebala biti njena isplativost.

### **3.1. Situacijska analiza**

Situacijska analiza obuhvaća slijedeće aktivnosti:

- ocjenu postignutih rezultata od čega ću izdvojiti ocjenu misije, ciljeva, strategije i politike poduzeća,
- skeniranje okoline, a što će biti obrađeno kroz Porterov model konkurentskih snaga
- dijagnosticiranje snage i slabosti poduzeća, a što će biti obrađeno kroz detaljnu SWOT analizu.

#### **3.1.1. Ocjena postignutih rezultata**

Osnovni motiv za pokretanje poduzetničkog pothvata kod Nike Marića je bio duboko u njegovom duhu i u njegovoj želji da jednog dana pokrene svoj vlastiti poduzetnički pothvat odnosno da upravlja svojim poduzećem. Vrlo je vjerojatno da je prometna nezgoda uslijed koje je ostao 100%-tni invalid ubrzala donošenje konačne odluke o povratku u Hrvatsku i pokretanju svog vlastitog poduzeća. Da nije bilo toga vjerojatno bi se vrijeme njegovog rada u Austriji produžilo. Sama nesreća koja ga je zadesila je mogla na njega djelovati na različite načine, od gubitka životnog optimizma i želje za bilo kakvim djelovanjem do želje da prevlada svoj invaliditet i da dokaže samome sebi da ga invaliditet neće spriječiti da se svojim postignućima izjednači odnosno izdigne iznad mase drugih ljudi koji su fizički potpuno zdravi. Osim ovoga cilja njegov cilj je bio osigurati pristojnu egzistenciju sebi i svojoj supruzi odnosno želio je samostalno kreirati na koji način i u kojoj mjeri će zadovoljavati svoje egzistencijalne i druge potrebe. Kroz svoje poduzetničko djelovanje je postigao da zarađenu dobit raspoređuju ovisno o svojim osobnim prioritetima, a prioriteti su mu za sada isključivo njegovo poduzeće "Marić" b.a.u. iako bi si mogao kao i njegova supruga Ljubica priuštiti malo odmora i relaksacije kroz neko putovanje i sl.

Sam cilj u početku poslovanja nije bio jasan. Niko nije znao čime bi se bavio pa je zbog toga u početku istraživao i prebacivao se s posla na posao. Trgovina je bila njegov izbor ali u okviru trgovine nije znao čime se konkretno baviti. Kupovina kuće u prigradskom naselju Vinkovaca, Mirkovcima je bila s razlogom jer su nekretnine u tom dijelu bile povoljnije zbog toga što je to područje netom bilo oslobođeno, ratom devastirano i podložno daljnjim migracijama stanovništva. U konačnici, kupovina kuće u Mirkovcima se pokazala

kao izvrsna odluka jer je Niko u jednom trenutku poslovnog svaštarenja spoznao da će obnova ratom stradalih kuća u ovom kraju značajno obilježiti mogućnost razvoja njegovog poduzeća u pravcu trgovine građevinskim materijalom.

Niko je iskren pa kada ovu odluku spominje u sklopu strateškog odlučivanja o pozicioniranju poduzeća priznaje da nije bila od početka smišljena ali poduzetništvo se sastoji i od sretnih okolnosti: "Audaces fortuna iuvat". Ovakvo pozicioniranje "hvatanje prilike" je bilo idealno rješenje jer je poduzeće trebalo prilagoditi za poslovne aktivnosti poslijeratne obnove u području Istočne Hrvatske.

Sama misija može se definirati kao: "Marić" b.a.u. je poduzeće koje se bavi prodajom svih građevinskih roba i materijala, na malo i veliko s ciljem zadovoljenja prvenstveno tržišta Istočne Hrvatske, a zatim i ostalih, okolnih tržišta. Također, misija je razvijanje gospodarstva u do nedavno okupiranom i ratom poharanom području Istočne Hrvatske kao i povećanje zaposlenosti lokalnog stanovništva.

Strategija poduzeća predstavlja način na koji se poduzeće odnosi prema okolini, o njegovoj spremnosti na promjene, a što ovisi o unutarnjim resursima poduzeća i nizu činitelja u okolini poduzeća ( konkurencija, potrošači, vlada,...) Odnos prema okolini poduzeće definira se kroz strategijsko pozicioniranje, a koje je u poduzeću "Marić" b.a.u. obilježeno kupovinom novog zemljišta i zgrade u Vukovaru. Zgrada i zemljište je daleko većeg kapaciteta od dotadašnjeg u Mirkovcima, osim toga Niko angažira i nove visoko kvalificirane djelatnike kako bi stvorio mogućnosti buduće kompetencije. Niko je dobro uspio spoznati priliku u okolini koja se očituje u daljnjem rastu građevinskih radova u Istočnoj Hrvatskoj te je sukladno tome, vrlo brzo, proširio poslovanje iz Mirkovaca u Vukovar, grad u kojem je građevinska ekspanzija najizraženija.

## **3.2. SWOT - analiza**

### **Interne snage i slabosti**

#### **Interne snage:**

1. Pogodna lokacija
2. Adekvatna financijska podrška
3. Bonitet
4. Konkurentska pozicija
5. Pristup ekonomiji iskustva i obujma
6. Kompetentnost
7. Tehnološka osnova
8. Inovativne sposobnosti
9. Angažman managementa
10. Promidžba

#### **Interne slabosti:**

1. Ograničeni skladišni kapaciteti u Mirkovcima
2. Slaba prometna protočnost skladišta u Mirkovcima
3. Slaba popunjenost skladišta u Vukovaru
4. Nedovoljno provedene promjene poduzetničkog ponašanja uslijed naglog rasta poduzeća
5. Neodvojenost kuće i posla



## **Eksterne mogućnosti i prijetnje**

### **Eksterne mogućnosti**

1. Mogućnost novih ugovora s Ministarstvom obnove
2. Dodatne grupe potrošača
3. Proširenje ponude proizvoda
4. Proširenje ponude usluga
5. Diverzifikacija povezanih aktivnosti
6. Uspavanost rivala
7. Visoka stopa rasta tržišta

### **Eksterne prijetnje**

1. Sporija stopa rasta tržišta na vinkovačkom području
2. Prestanak obnove
3. Demografske promjene
4. Sporo razvijanje gospodarstva u Vukovaru
5. Spori povratak stanovništva u Vukovar
6. Otvaranje granice za robe iz Srbije

### **3.2.1. Generiranje SWOT - analize**

#### **Interne snage**

Jedna od značajnijih unutarnjih snaga poduzeće "Marić" jeste lokacijska prednost u odnosu na konkurenciju. U samom početku poslovanja lokacija nije bila prednost jer je to razdoblje kada je mirna reintegracija tek završena, te se Mirkovci i sela koja se nalaze iza Mirkovaca nisu tada još obnavljala odnosno bila su dosta pusta jer su se ljudi sporo vraćali svojim kućama. Međutim, nakon kratkog vremena počela je intenzivna obnova i stovarište građevinskog materijala "Marić" b.a.u je bila prva trgovina građevinskog materijala na koju se nailazilo kada se u Vinkovce stiže s istočne strane. Najbliža iduća trgovina građevinskog materijala je bila u vinkovačkoj industrijskoj zoni koja je bila, oko tri kilometra dalje.

S novootvorenim skladištem u Vukovaru je, također ostvarena svojevrsna lokacijska prednost u odnosu prema konkurenciji iako je to vjerojatno, samo za kratko vrijeme. Obzirom da je vukovarsko tržište veliko, sigurno će i ostali konkurenti koji još nisu u Vukovaru, uskoro otvoriti svoja skladišta na ovom području. Marićeva je prednost u tome što će se za veliki broj kupaca već stvoriti određena navika kupovine u njegovom skladištu dok će se konkurencija boriti da to tek postigne.

Zahvaljujući izuzetno dobrom bonitetu, Niko Marić uživa povjerenje kupaca, dobavljača i bankara. Bonitet je gradio opreznim i pedantnim poslovanjem, poštivanjem ugovora u pogledu dogovorenih cijena, rokova i ostalih uvjeta. Poduzeće nikada nije doveo u blokadu tako da su i bankari shvatili da je Niko Marić pouzdan komitent kojemu novac treba da bi financirao poslovanje tvrtke, a ne osobnu potrošnju. Zbog toga mu više nije problem doći do povoljnih bankarskih kredita za čije podizanje radi precizne kalkulacije kako bi izračunao isplativost posuđenog novca.

Kako bi što bolje iskoristio svoju lokacijsku prednost, Niko Marić je provodio strategiju konkurentskih cijena, tj. niskih cijena kako ga niti jedan kupac ne bi zaobišao i otišao kupiti robu u drugo stovarište građevinskog materijala zbog nižih cijena. Na ovaj način je Niko Marić provodio strategiju ekonomije obujma i zbog toga je iz godine u godinu naglo povećavao promet.

Također, Niko je provodio strategiju ekonomije iskustva jer je kao građevinski radnik u Austriji imao mogućnost vidjeti najnaprednije domete u graditeljstvu, zatim organizaciju rada u građevinskim tvrtkama, te raznu tehničku i tehnološku podršku u građevinskoj industriji. Zahvaljujući tome, lakše je mogao osmisлити strategiju za zadovoljenje raznih potreba kupaca i općenito bolje organizirati poslovanje.

Upravo zbog toga se od početka trudio uvesti u poslovanje što bolju tehničku podršku, te je kupovao viljuškare, kamione, specijalna vozila s kranovima, uveo je kompjuterizaciju i video nadzor u sve odjele poduzeća.

Inovacije su najviše izražene u iznalaženju novih načina uspostave kvalitetnih poslovnih odnosa sa svojim dobavljačima i kupcima. Avansno plaćanje robe, tijekom zimskih mjeseci, kada je proizvođačima najteže financirati troškove zbog "mrtve sezone" i novi uvjeti plaćanja za kupce pokazali su se kao dobro rješenje koje je znatno pridonijelo boljim odnosima i povjerenju s kupcima i dobavljačima. Značajnu unutarnju snagu u poduzeću predstavlja Nikin i Ljubičin osobni angažman u upravljanju poduzećem. Činjenica je da zbog toga što nisu odvojili kuću za stanovanje i poduzeće, vjerojatno trpi njihov obiteljski i društveni život ali je stalna prisutnost u poduzeću sigurno značajno pridonijela njegovom razvoju. Da ne govorim da se radi o vremenskom periodu od 5 godina za koje vrijeme su Niko i Ljubica puno toga stvorili, a još su vrlo mladi tako da ipak još imaju vremena da nadoknade ovu veliku žrtvu koju su do sada činili za svoje poduzeće. Ako bi došlo do prelaska uprave, odnosno težišta poslovanja u Vukovar, ovaj problem bi se mogao vrlo jednostavno riješiti.

Značajna unutarnja snaga u poduzeću jeste i vrlo agresivna marketing strategija koja se manifestira u velikoj brizi za kupce i njihove potrebe, pedantnom i poslovnom, kulturnom ponašanju prema poslovnim partnerima, te u agresivnom oglašavanju putem "Vinkovačke televizije", promidžbenih letaka, u regionalnom poslovnom oglasniku, na voznim jedinicama itd.

## **Interne slabosti**

Skladišni prostor u Mirkovcima je napravljen u sklopu obiteljske kuće koju je Niko kupio. U toj kući je bio poslovni prostor, odnosno lokal od četrdesetak m<sup>2</sup> do ulice, a u dvorištu je bila jedna veća zgrada koju je Niko naknadno adaptirao za skladište. Raspoloživi prostor je bio vrlo ograničen za poslovanje ali je Niko srećom, mogao od susjeda kupiti zemljište pa je dodatno povećao otvoreni skladišni prostor. Da nije kupio zemljište od susjeda, to skladište bi bilo odavno tijesno i Niko bi morao tražiti neko novo rješenje. Bez obzira što je skladište povećano ipak to nije nikada bilo predviđeno za ovakav tip poslovanja odnosno je dvorište vrlo usko i tijesno, te kroz njega ne može proći malo veći teretni automobil. Kamioni dolaze u skladište sa stražnje strane i u tom djelu se moraju okretati, a to je vrlo nezgodno zbog robe koje ima posvuda u skladištu. Inače je praksa da se u ovakvim stovarištima građevinskog materijala osigura normalna prometna protočnost za teške kamione što je ovdje bilo nemoguće učiniti. U novom stovarištu u Vukovaru ima prostora napretek tako da nema ovoga problema protočnosti teških vozila.

Stovarište u Vukovaru je veliko i treba jako puno robe da bi se popunilo ali Niko ne želi stvarati velike zalihe samo radi estetskog izgleda skladišta. Naime, u Vukovaru je još intenzivna obnova koja se provodi prema ranije sklopljenim ugovorima s nekim drugim dobavljačima koji su čak većim dijelom iz središnje Hrvatske, a Niko na ovom području ima tek nekoliko manjih ugovora za obnovu desetak kuća. Slobodna prodaja odnosno potražnja još nije toliko velika jer se ljudi za sada sporo vraćaju u ovaj razrušeni grad, a gospodarska situacija u gradu je još uvijek jako loša, ljudi ne rade, nemaju plaću i zbog toga slabo grade. Grad Vukovar se, za sada gospodarski, jako sporo razvija.

Niko je dobar vlasnik i manager svog poduzeća, sa izraženim upravljačkim i organizacijskim kvalitetama ali u onim dijelovima poslovanja gdje nema dovoljno stručnih znanja dogodile su se neke pogreške koje su se mogle izbjeći. To je npr. nepotrebno plaćanje poreza zbog formalne grešku u pisanju šifre za doznaku sredstava, a što se moglo izbjeći.

Također, propust je učinjen zbog toga što zgrada u Vukovaru nije kupljena prije podnošenja porezne prijave za 2001. god. čime bi se umanjila porezna osnovica na dobit za tu godinu.

Osim ovih financijskih propusta, sporno je i određivanje imena novog poduzeća u Vukovaru "Gradite najpovoljnije" d.o.o. Ovo ime više zvuči kao slogan, a ne kao ime poduzeća. Oko ovih stvari je Niko trebao ranije obaviti konzultacije s nekim stručnjakom za marketing kako bi pronašli adekvatnije ime za poduzeće.

Sporno je koliko je dobro da se uprava poduzeća nalazi u obiteljskoj kući jer je tako teško odvojiti poslovno vrijeme od slobodnog vremena. Međutim, to se može opravdati jer je Niki na ovaj način jednostavnije pratiti poslovanje obzirom na njegov invaliditet i otežano kretanje.

Bez obzira što se poduzeće "Marić" b.a.u. nalazi u fazi brzog rasta i razvoja, vlasnik i manager Niko Marić još nije učinio promjene u poduzetničkom pristupu koje uvjetuje ovakav nagli rast odnosno do sada nije učinio značajnije promjene u procesu odlučivanja, tako da u taj proces počne uključivati tim ljudi koji prije toga mora oformiti u svom poduzeću. Zbog nepostojanja upravljačkog tima operativni zadaci se ne delegiraju nego ovise o samo jednom čovjeku odnosno o glavnom manageru Niki Mariću. Također, Niko Marić nije još odlučio o promjeni organizacije poduzeća na način da nekog od poslovođa postavi za glavnog managera niti da na to mjesto zaposli profesionalnog managera izvan poduzeća. Zbog navedenog postoji opasnost da se manager Niko Marić suoči s krizama iz područja pregovaranja, povećanja i ekspanzije distribucijskih kanala, promjene kompetencije, potrebe za većim brojem informacija, potrebe za boljim strukturiranjem organizacije itd.

## **Eksterne mogućnosti**

Poduzeće "Marić" b.a.u je do sada prodavalo robu individualnim kupcima pojedincima, te nešto veće količine kupcima poduzećima koja izvode radove u obnovi. U 2001. god. je prvi puta prošao na natječaju za izravnu isporuku velikih količina robe Ministarstvu obnove. Sada kada je stekao takvo iskustvo, ono bi mu moglo biti od koristi na idućim natječajima, te postoji mogućnost da Niko ugovori još poneki veći posao s Ministarstvom obnove.

Osim novih ugovora Niko ima mogućnost, zbog novog velikog skladišnog prostora u Vukovaru, proširiti svoj asortiman roba na proizvode za finalno uređenje prostora kao što je kupaonski namještaj, rasvjetna tijela, kuhinjski namještaj, zatim i ostali namještaj, te razni kućanski alati i aparati. Na taj način bi mogao doći do ostvarenja svoje želje da se maksimalno razvije u trgovinskoj djelatnosti odnosno da ima veliko skladište ili lanac skladišta kao što je "Bauhaus" ili domaći "Pevec". Proširenje asortimana odnosno vertikalna divezifikacija bi omogućila i ostvarivanje novih grupa kupaca. Postoji mogućnost da bi u ovakvo veliko skladište dolazili i kupci iz susjedne Srbije i Bosne i Hercegovine.

Horizontalna diverzifikacija bi se mogla ostvariti u pogledu proširenja na proizvodne usluge ili proizvodnju. Tako bi se tvrtka kao "Marić" b.a.u lako mogla baviti i izvođenjem građevinskih radova jer bi na taj način ugrađivali i prodavali svoju vlastitu robu. Proizvodnja betonske galanterije bi imala isti učinak. Vlastiti proizvodi bi se mogli prodavati u vlastitim prodajnim mjestima ili ugrađivati putem vlastite građevinske firme. U Njemačkoj velike građevinske tvrtke imaju i po desetke tisuća zaposlenih, a u Hrvatskoj također imamo velike tvrtke tog tipa kao što su "Industrogradnja", Zagreb, "Konstruktor" Split i dr.

"Marić" b.a.u. je do sada imao sreću da se većina konkurenata ponaša pasivno u pogledu osvajanja vukovarskog tržišta. Na tom tržištu je za sada najozbiljniji konkurent "Makart", koji također ima skladište u Vukovaru, sličnu robu i cijene, te podjednako agresivnu promidžbu. Ako ostali konkurenti uskoro ne krenu u agresivniju borbu za osvajanje ovog tržišta, "Marić" b.a.u. ima šansu da učvrsti svoju konkurentsku poziciju na ovom području.

U Vukovar se do sada vratilo 10.000 stanovnika, a očekuje se povratak još 8.000 stanovnika. Vlada raznim mjerama potiče gospodarstvo u ovom području, a time i povratak stanovništva. Ova mogućnost postoji ali realno gledano najteže je ostvariva, odnosno će se sporo realizirati.

## **Eksterne prijetnje**

Na vinkovačkom području je za očekivati da dođe do stagnacije dosadašnje građevinske ekspanzije. Nuštar je gotovo u potpunosti obnovljen, a u samim Vinkovcima građevinska ekspanzija također stagnira u jednoj uobičajenoj dinamici. Sela iza Mirkovaca kao što su Stari i Novi Jankovci i Slakovci su također dobrim dijelom obnovljena.

Također, postoji prijetnja da Država zbog gospodarskih poteškoća znatno smanji obnovu i ulaganje u gospodarstvo ovoga kraja. To bi svakako pridonijelo još sporijem povratku raseljenog stanovništva i poremetilo i onako lošu demografsku sliku prouzročenu ratnim stradanjima.

U slučaju da se ova potonja prijetnja ne ostvari nego bude suprotno, postoji opasnost da se uspavana konkurencija probudi i na taj način još više zaoštri konkurentska borba.

Ukoliko dođe do slobodnog režima trgovine sa susjednom Srbijom postoji opasnost od konkurencije sa Istoka s jednim dijelom građevinskih materijala (pretežito opekarskih) koji će vjerojatno imati nižu cijenu od Marićevih proizvoda i njegovih dobavljača. 1997. god, nakon mirne reintegracije, je opeka iz Srbije koštala oko 50-60 lipa dok je ista takva u Hrvatskoj bila oko 2 kn.

## **3.3. Porterov model konkurentskih snaga**

### **Stupanj rivaliteta**

Konkurentska borba između značajnijih prodavatelja građevinskog materijala u Vukovarsko-srijemskoj županiji je umjerenog intenziteta ili uobičajeno zaoštrena. Niko Marić ne podcjenjuje svoje konkurente, pažljivo prati sve njihove aktivnosti i prema tome određuje konkurentsku strategiju koja najbolje odgovara za njegovo poduzeće. "Marić b.a.u. je, za najveći dio asortimana, cjenovno usklađen sa svojom konkurencijom. O tome je Niko govorio kako ne želi da niti jedan kupac istočno od stovarišta u Mirkovcima, prođe njegovo stovarište i radi cijena ode kupiti robu u neko stovarište u gradu. Cjenovne razlike se očituju samo u onim robama za koje pojedina poduzeća imaju ekskluzivna zastupstva kod velikih dobavljača,

te imaju posebne uvjete kod tih dobavljača. To su onda strateški proizvodi čije cijene najčešće služe u marketinške svrhe i ističu se u promidžbenim porukama tijekom oglašavanja. Takav način rivaliteta i oglašavanje cijena u medijima nisu baš primjer fer konkurentske borbe ali netko je počeo s time, pa sada nije jednostavno prekinuti ovu lošu praksu. Bilo bi puno bolje za sve prodavatelje da se konkurentska borba zasniva na raznolikosti ponude i kvaliteti proizvoda i prodajne usluge kupcima.

Što se tiče kvalitete proizvoda, gotovo svi proizvodi u graditeljstvu moraju zadovoljavati određene standarde odnosno moraju biti atestirani da im svojstva odgovaraju namjeni. Pojedine robe se razlikuju kvalitetom ali sukladno kvaliteti variraju i cijene, te se kupci odlučuju za pojedine proizvode ovisno o vlastitim potrebama. Inače, proizvodni asortimani su podjednaki na svim stovarištima i svi prodaju sve.

U razini usluga su se također prilično izjednačili tako da je u svim poznatijim stovarištima organizirana dostava za sve veće količine robe, te također svi poznatiji prodavatelji imaju specijalna vozila s kranovima pomoću kojih robu mogu istovariti po željama kupaca.

Promidžbene aktivnosti i oglašavanje putem medija je također dosta uravnoteženo. "Marić" b.a.u. se u zadnje vrijeme pojačano oglašava na Vinkovačkoj televiziji zbog novootvorenog stovarišta u Vukovaru. Promidžbene poruke su osmišljene u suradnji s marketing službom Vinkovačke televizije, dobre su kvalitete i emitiraju se u udamnim terminima prije i poslije dnevnika koji počinje u 20,30 h i traje do 21,00 h. Osim ovoga termina, promidžbene poruke se emitiraju i sve vrijeme prije i poslije emitiranja službenog programa na "Vinkovačkoj televiziji" tj. noću i tijekom dana do 16 sati. Promidžbene poruke se u ovom obliku koriste i u ostalim medijima (oglasnik i letci).

## **Supstituti**

Supstituti među građevinskim materijalima jesu česti ali na svim skladištima se mogu naći i osnovni proizvodi i njihovi supstituti. Tako za crijep postoje supstituti kao što je šindra, ondulin ploče, salonit ploče i dr. proizvodi. Materijali za žbukanje se mogu zamijeniti materijalima za suhu gradnju poznatih proizvođača "Rigips" ili "Knauf". Međutim, za sve proizvode za koje postoje supstituti, Niko Marić ima i jedne i druge, a tako je i na drugim



stovarištima. Najveći supstitut u ovom području predstavljaju montažne kuće ali njihova gradnja na ovom području gotovo da nije uopće zastupljena.

### **Pregovaračka snaga kupaca i dobavljača**

Pregovaračka snaga kupaca i dobavljača poduzeća "Marić" b.a.u nije velika. "Marić" b.a.u. ima puno kupaca i puno dobavljača s time da su nešto važniji dobavljači za čiju robu "Marić" b.a.u. ima ekskluzivno zastupstvo. Također, postoje kupci različitog značaja ovisno o količinama robe koju kupuju ali prestanak poslovnog odnosa s bilo kojim ne bi ugrozio opstanak poduzeća. Ministarstvo obnove je trenutno jedan od većih kupaca ali Niko je svjestan da je ugovor s Ministarstvom obnove privremen i da taj dio posla može gledati samo kao ekstra dodatak redovitom poslovanju. Ostali kupci su stalni ili slučajni. Ponekad netko od stalnih kupaca može otići ali se isto tako pojavljuju i novi. Uglavnom se to rijetko događa jer je s postojećim kupcima uspostavljen određeni poslovni odnos koji se zasniva na raznim uvjetima u svezi plaćanja, rokova, načina isporuke i na uspostavljenom međusobnom povjerenju.

### **Prijetnja ulaska novih ponuđača**

Prijetnja ulaska novih ponuđača je vrlo niska jer su postojeći prodavatelji građevinskog materijala dobro pokrili raspoloživo tržište, a za pokretanje ovako velikog stovarišta građevinskog materijala je potreban i jako veliki početni kapital. Osim kapitala za stovarište, robu i tehničku podršku treba imati iskustvo, a treba se izboriti i za vlastite kanale distribucije.

### **3.4. Financijska analiza ključnih elemenata u poduzeću "Marić" b.a.u.<sup>12</sup>**

#### **Omjeri za određivanje obrtne imovine**

-Potraživanja od kupaca izražena brojem dnevnih utržaka

2000. GODINA

$$= \frac{\text{potraživanja od kupaca}}{\text{prihod od prodaje} / 365} = \frac{3.126.075}{19.208.350 / 365} = 59,40 \text{ dana}$$

2001. GODINA

$$= \frac{\text{potraživanja od kupaca}}{\text{prihod od prodaje} / 365} = \frac{6.058.597}{33.447.116 / 365} = 150,24 \text{ dana}$$

#### **Obrazloženje:**

Iz navedenog je vidljivo da je poduzeću "Marić"b.a.u. sve teže naplatiti svoja potraživanja, tj. potreban je veći broj dana kako bi poduzeće naplatilo realizaciju. Koliko god menadžer poduzeća zanemarivao tu činjenicu evidentno je da su financijska sredstva zamrznuta, te samim tim prijeti opasnost od narušenog novčanog tijeka.

---

<sup>12</sup> ‘‘Pregled osnova računovodstva’’, Robert N. Anthony

## **Tekući omjer**

### **2000. GODINA**

$$\begin{array}{l} \text{Obrtna imovina} \quad = \underline{4.697.134} = 1,609 \\ \text{Kratkoročne obveze} \quad 2.919.259 \end{array}$$

### **2001. GODINA**

$$\begin{array}{l} \text{Obrtna imovina} \quad = \underline{9.118.161} = 1,632 \\ \text{Kratkoročne obveze} \quad 5.585.426 \end{array}$$

### **Obrazloženje:**

Iz navedenog je vidljivo da poduzeće "Marić" b.a.u. uspijeva iz obrtne imovine podmiriti kratkoročne obveze, tj. poduzeće je likvidno.

## **BRZI OMJER (stroži kriterij likvidnosti)**

### **2000. GODINA**

$$\begin{array}{l} \text{Obrtna imovina – Zalihe} \quad = \underline{3.299.248} = 1,13 \\ \text{Kratkoročne obveze} \quad 2.919.259 \end{array}$$

## **2001. GODINA**

$$\frac{\text{Obrtna imovina – Zalihe}}{\text{Kratkoročne obveze}} = \frac{6.988.857}{5.585.426} = 1,25$$

Niti izračun brzog omjera kao strožijeg kriterija za izračun likvidnosti poduzeća ne pokazuje narušenu sliku likvidnosti niti u jednoj od promatranih godina. Poduzeće "Marić" b.a.u. nije u situaciji posezanja za sredstvima dugoročnih obveza kako bi pratilo normalno odvijanje poslovanja.

## **KOEFICIJENT OBRTANJA TRAJNOG KAPITALA**

### **2000. GODINA**

$$\frac{\text{Prihod iz prodaje}}{\text{Trajni kapital (dug.obv.+glavnica)}} = \frac{19.208.350}{2.015.745} = 9,53$$

*Na jednu uloženu kunu ostvareno je 9,53 kune.*

### **2001. GODINA**

$$\frac{\text{Prihod iz prodaje}}{\text{Trajni kapital (dug.obv.+glavnica)}} = \frac{33.447.116}{2.871.966} = 11,65$$

Na jednu uloženu kunu ostvareno je 11,65 kuna.

### **POVRATNA STOPA TRAJNOG KAPITALA**

Povratna stopa = dobit prije kamata i poreza \* koeficijent obrtanja  
trajnog kapitala kao postotak prihoda iz prodaje trajnog kapitala

Za 2000 godinu  $0,08 * 9,53 = 0,76 * 100 = 76,24 \%$

Za 2001 godinu  $0,03 * 11,65 = 0,35 * 100 = 34,95 \%$

Ako je prosječno obrtanje kapitala 2 puta, iz primjera poduzeća "Marić" b.a.u. je vidljivo da je obrtaj kapitala veći od prosjeka, tj. u 2000. godini je 9,53, dok je u 2001. godini 11,65, a što govori u prilog činjenici da je profitabilnost poduzeća na zavidnoj razini.

Unatoč činjenici da je koeficijent obrtanja trajnog kapitala 2001. godine veći u odnosu na 2000.-tu godinu povratna stopa trajnog kapitala je u 2001. godini umanjena gotovo za 50 % što upozorava na povećane troškove, tj. rashode tijekom 2001. godine, tj. o , ne zabrinjavajućoj, ali ipak smanjenoj profitabilnosti u odnosu na 2000. godinu.

### **3.5. Zaključak i preporuke**

Na temelju provedene analize slučaja poduzeća "Marić" b.a.u. zaključio sam da je poslovanje stabilno i da poduzeće ima dobar potencijal za budući rast i razvoj. Nakon početnih nedoumica i istraživanja poduzetničke orijentacije, poduzeće se isprofiliralo u specijalizirano trgovačko poduzeće koje se bavi prodajom na veliko i malo, svih vrsta građevinskih materijala i roba. Među konkurentima je zauzelo jedan od nekoliko liderskih položaja i zajedno s još nekoliko poduzeća dobro pokriva dva glavna centra na tržištu Vukovarsko-srijemske županije, a preko ugovora s Ministarstvom obnove širi se i na tržišta izvan ovog područja. Poslovna strategija poduzeća je dobro osmišljena od strane uprave poduzeća tj. managera Nike Marića, a što se očituje u naglom rastu poduzeća u svim segmentima, poglavito je to rast prometa, dobiti, broja zaposlenih i investicija.

Ovako nagli rast je djelomično i posljedica intenzivne obnove na brojnim građevinama koje su razrušene u ratu. Zbog ovih nesretnih, ratnih okolnosti, građevinska industrija je u ovom kraju postala najznačajnija gospodarska grana. Vlasnik i manager, Niko Marić, je u pravom trenutku spoznao šansu da se uključi u taj veliki projekt, te je usporedo s pokretanjem obnove, pokrenuo i prodaju građevinskog materijala u svom poduzeću "Marić" b.a.u.

Glavne preporuke bile bi da Niko treba maksimalnu pozornost posvetiti razvoju skladišta u Vukovaru. Za sada ne bi trebao horizontalno širiti svoje poslovanje na proizvodnju ili uslužno izvođenje radova. To bi mu oduzelo previše novca i vremena koje treba uložiti u razvoj trgovinske djelatnosti gdje treba još više utvrditi svoju lidersku ulogu. Sasvim je sigurno da sa u samoj trgovini može još puno učiniti, naročito u Vukovaru u kojem je obnova još uvijek na samom početku. Usporedo s razvojem grada Niko treba razvijati i prodaju raznih finalnih proizvoda u gradnji koji inače nisu u sklopu obnove koju provodi Ministarstvo obnove. Obzirom da su kapaciteti kupljenog skladišta u Vukovaru vrlo veliki i da će uskoro potražnja za ovim materijalima sve više rasti, prodajni asortiman treba proširiti proizvodima kao što je kupaonski namještaj, proizvodi za oblaganje zidova i podova, boje i lakovi pa sve do kućanskih aparata i namještaja. U ovom dijelu Niko treba pažljivo pratiti stanje i kretanje potražnje za ovim robama i po potrebi posegnuti za kreditnim sredstvima kako bi realizirao ovaj program. Sukladno ovom programu treba prilagoditi i promidžbu i usmjeriti je na kupce koji uređuju ili dovršavaju svoje kuće za useljenje.

Također bilo bi dobro da se dodatno angažira na programima pomoću kojih će biti konkurentniji na budućim natjecajima koje će Ministarstvo obnove raspisati u svezi nabave roba za obnovu Vukovarsko-srijemske županije.

Što se tiče same organizacije poslovanja bilo bi dobro da sada kada je poslovanje u stovarištu u Mirkovcima potpuno uređeno i organizirano prebaci upravu u Vukovar gdje bi trebao napraviti modernu upravnu zgradu i koliko je moguće odvojiti je od stambenog prostora. Prebacivanje težišta poslovanja u Vukovar bi omogućilo i veće porezne olakšice jer Vlada na taj način posebno potiče razvijanje gospodarstva u područjima posebne državne skrbi.

Također, u samoj upravi treba poraditi na stručnom usavršavanju svih zaposlenih i na razvijanju većeg međusobnog povjerenja i timskog duha, a što bi trebalo rezultirati većim delegiranjem u procesu odlučivanja i smanjenjem ovisnosti poslovanja o samo jednoj osobi tj. o vlasniku i manageru Niki Mariću. Kada bi se to postiglo Niko bi se mogao malo rasteretiti i po potrebi upravljanje prepustiti timu. Da ne govorimo da bi si mogao priuštiti godišnji odmor i malo više vremena za sebe i svoju obitelj.

## **Prilozi**