Strategija razvoja poduzeća Semafor d.o.o.

Jerkan, Katarina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:788378

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

STRATEGIJA RAZVOJA PODUZEĆA SEMAFOR D.O.O.

Mentor: prof. dr. sc. Želimir Dulčić

Studentica: Katarina Jerkan

br. indeksa: 5150655

Split, ožujak, 2017.god.

SADRŽAJ

1. UVOD ... 3
1.1. Problem rada ... 3
1.2. Ciljevi rada ... 3
1.3. Metoda rada ... 4
1.4. Struktura rada ... 4
2. TEMELJNE ODREDNICE STRATEGIJE I STRATEŠKOG RAZVOJA ... 5
2.1. Pojam strategije ... 5
2.2. Tipovi strategije ... 6
2.2.1. Korporacijska strategija ... 6
2.3. Proces poslovnog strateškog planiranja ... 10
2.4. Misija poslovanja ... 13
2.5. Analiza vanjskog okruženja ... 14
2.6. Analiza unutarnjeg okruženja ... 16
2.7. SWOT analiza ... 17
3. STRATEGIJA RAZVOJA PODUZEĆA ... 19
3.1. Poduzeće kao pojam ... 19
3.1.1. Usluge ... 20
3.1.2. Poduzetništvo ... 21
3.1.3. Poduzetnik ... 22
3.1.4. Životni ciklus poduzeća ... 23
3.2. Organizacijska struktura poduzeća ... 24
3.2.1. Divizijska organizacijska struktura ... 24
4. OPĆI PODACI O PODUZEĆU SEMAFOR D.O.O. ... 27
4.1. Opis poduzeća Semafor d.o.o. ... 27
4.2. Opći podaci o poduzeću ... 29
4.3. Misija ... 30
4.4. Vizija ... 30
4.5. Opis lokacije ... 30
4.6. Analiza lokacije ... 31

4.6.1. Mikrolokacija 31
4.6.2. Makrolokacija 31
4.7. Ljudski potencijali 32
4.8. Djelatnost poduzeća 33
4.9. Imovina poduzeća 33
4.10. Analiza poslovanja tijekom protekle tri godine 34
4.11. Organizacija poduzeća 35
4.12. S.W.O.T. analiza 36
4.13. Analiza konkurencije 37
5. STRATEGIJA RAZVOJA PODUZEĆA SEMAFOR D.O.O. 38
5.1. Donošenje odluke o osnivanju nove podružnice 38
5.2. Analiza problema 39
5.3. Ciljevi projekta 42
5.4. Analiza konkurencije 44
5.5. Opis projekta 45
5.6. Dobivanje rješenja od nadležnog Trgovačkog suda 46
6. ZAKLJUČAK 47

1. UVOD

1.1. Problem rada

Poduzeće Semafor d.o.o. osnovano je davne 1990.god. u Dalmatinskoj zagori u gradu Sinju. Osnivač poduzeća je dipl.ing. Željko Prelas. U samim početcima poduzeće je nailazilo na poteškoće. Vlasnik tvrtke želio je osnovati poduzeće u gradu Splitu, no zakonska regulativa mu to nije dozvoljavala. Vlasnik nije odustajao te je napornim radom i trudom osnovao svoje poduzeće. Kroz idućih petnaest godina poduzeće je ostvarilo financijsku stabilnost i osnovana je prva podružnica 2005 godine u gradu Solinu, a devet godina kasnije osnovana je druga podružnica u gradu Trilju. Vlasnik kontinuirano ulaže u svoje poduzeće omogučavajući mu najsuvremeniju opremu koja poduzeću omogućava poslovni rast i razvoj. Podružnice su dobro pozicjonirane jer u gradovima ne postoji konkurencija.

Kroz ovaj rad opisat ću sam proces strateškog planiranja u poduzeću Semafor d.o.o., analizirat ću poslovanje poduzeća, njegovu vanjsku i unutarnju okolinu te analizu konkurenta, koje pridonose ostvarenju zadanih ciljeva poduzeća.

1.2. Ciljevi rada

Cilj rada je odrediti temeljne odrednice strategije i strateškog razvoja poslovanja. Analizom ću utvrditi koju strategiju poduzeće Semafor koristi. Konačni cilj rada je osnivanje i razvoj nove podružnice.

1.3. Metoda rada

Do ostvarenja konačnog cilja vodila sam se strategijom rasta, analizom vanjskog i unutarnjeg okruženja iz koje sam napravila S.W.O.T. analizu, također sam napravila analizu konkurenta. Što se tiče organizacijske strukture u poduzeću je zastupljena divizijska organizacijska struktura koja se dijeli na organizacijsku strukturu orijentiranu prema proizvodima, geografskom području ili kategorijama kupaca.

Metode rada su: metoda analize i sinteze, metoda intervjua i metoda analize dokumentacije.

1.4. Struktura rada

Ovaj rad je prikazan kroz šest cjelina.

Prva cjelina odnosi se na uvodni dio. U njemu sam definirala problem istraživanja, ciljeve rada i metode koje su mi koristile pri istraživanju i analiziranju poduzeća.

Druga cjelina odnosi se na temeljne odrednice strategije i strateškog razvoja. U njoj sam objasnila pojam i tipove strategije, te sami proces poslovnog strateškog planiranja koji uključuje misiju, analizu vanjskog i unutarnjeg okruženja i S.W.O.T. analizu.

Treća cjelina nosi naziv strategija razvoja poduzeća i obuhvaća pojam poduzeća, njegov životni ciklus i organizacijsku strukturu koja je zastupljena u poduzeću Semafor.

Četvrta cjelina obuhvaća opće podatke o poduzeću Semafor d.o.o..

Peta cjelina naziva se strateški razvoj poduzeća Semafor d.o.o. u kojoj sam objasnila osnivanje nove podružnice koja je ujedno i cilj ovog završnog rada.

Šesta cjelina obuhvaća zaključak ovog istraživanja.

2. TEMELJNE ODREDNICE STRATEGIJE I STRATEŠKOG RAZVOJA

2.1. Pojam strategije

Strategija je način korištenja resusra, da ostvarimo željeni učinak. Odnosno strategija nam predstavlja ostvarenje zadanih ciljeva.

Strategija daje odgovore na pitanja:[1]

- Kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima?
- Kako rasporediti resurse?
- Kako konkurirati na svakom pojedinom području?
- Kako pozicionirati poduzeće i izbjeći poteškoće?
- Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcionalni i operativni dio poduzeća?

Strategiju čine četiri temeljne komponente:[2]

1. Djelokrug – determinira tržište na kojemu će poduzeće konkurirati.
2. Razmještaj resursa – predstavlja onaj dio strategije kojim se određuje način njihove alokacije po različitim područjima; u koja područja investirati i koliko, a u koja će dezinvestirati.
3. Specifične kompetencije – označavaju ono po čemu se poduzeće razlikuje od svojih konkurenata. Npr. superiornost u istraživanjima, efikasnost u proizvodnji itd.
4. Sinergija – predstavlja očekivani rezultat od odluka o djelokrugu, razmještaju resursa i specifičnim kompetencijama.

[1] Buble, M. (2003.) : „Management maloga poduzeća“, EFST, Split, str.33.
[2] Buble, M. (2003.) : „Management maloga poduzeća“, EFST, Split, str.35.

2.2. Tipovi strategije

2.2.1. Korporacijska strategija

Korporacijska strategija nam predstavlja strategiju cjelokupnog poduzeća. Daje odgovor na pitanja koja se odnose na razmještaj i djelokrug resursa. Dijeli se na tri područja:

1. Strategija rasta ili razvoja,
2. Strategija stabilizacije ili poslovna,
3. Strategija redukcije ili funkcijska.

2.2.1.1. Strategije rasta ili razvoja poduzeća

Razvoj je prirodan strateški izbor poduzeća. Poduzeća mogu opstati samo ako se razvijaju i permanentno grade i održavaju svoj konkurentski položaj na tržištima na kojima su prisutna. Razvojne strategije poduzeća moguće je klasificirati na temelju triju dimenzija. Osnovne dvije dimenzije određene su proizvodno – tehnološkom i tržišnom osnovicom razvoja. Ovisno o sličnosti ili različitosti strateškog izbora poduzeća s tim dimenzijama , moguće je prepoznati tri osnovne vrste strateškog usmjerenja : *koncentraciju, ekspanziju i diverzifikaciju*. Strateška usmjerenja mogu se provesti na jedan od sljedećih načina : *vlastitim unutarnjim razvojem, spajanjem s drugim poduzećem ili strateškim povezivanjem.*[3]

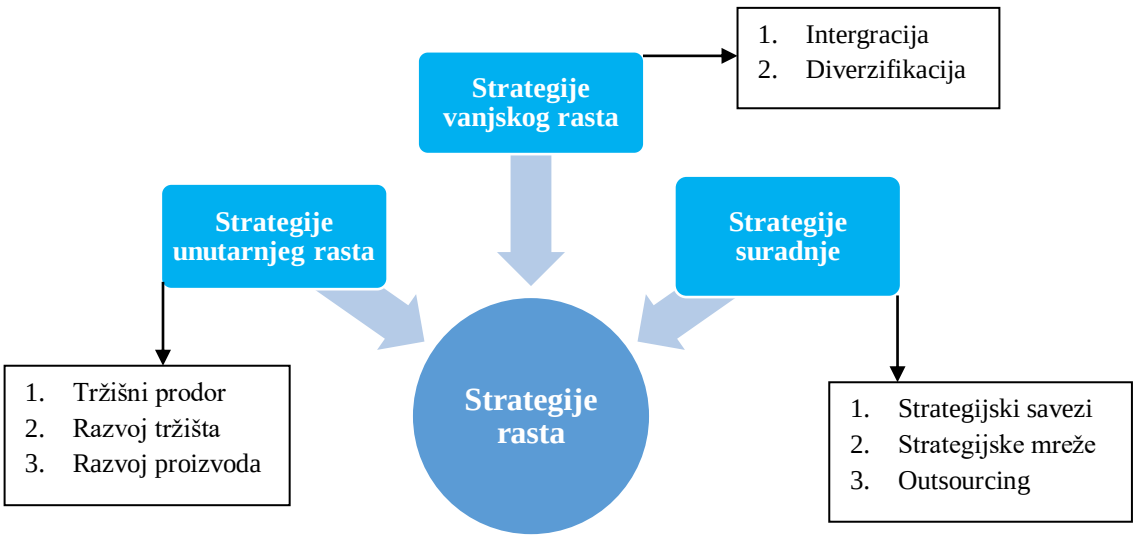
[3]Buble,M., et al. (2005.) : „Strateški menadžment“, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 110 - 111.

Slika 1. Inačice razvojnih strategija



Izvor: Buble, M., et al. (2005.) : „Strateški menadžment“, str. 111.

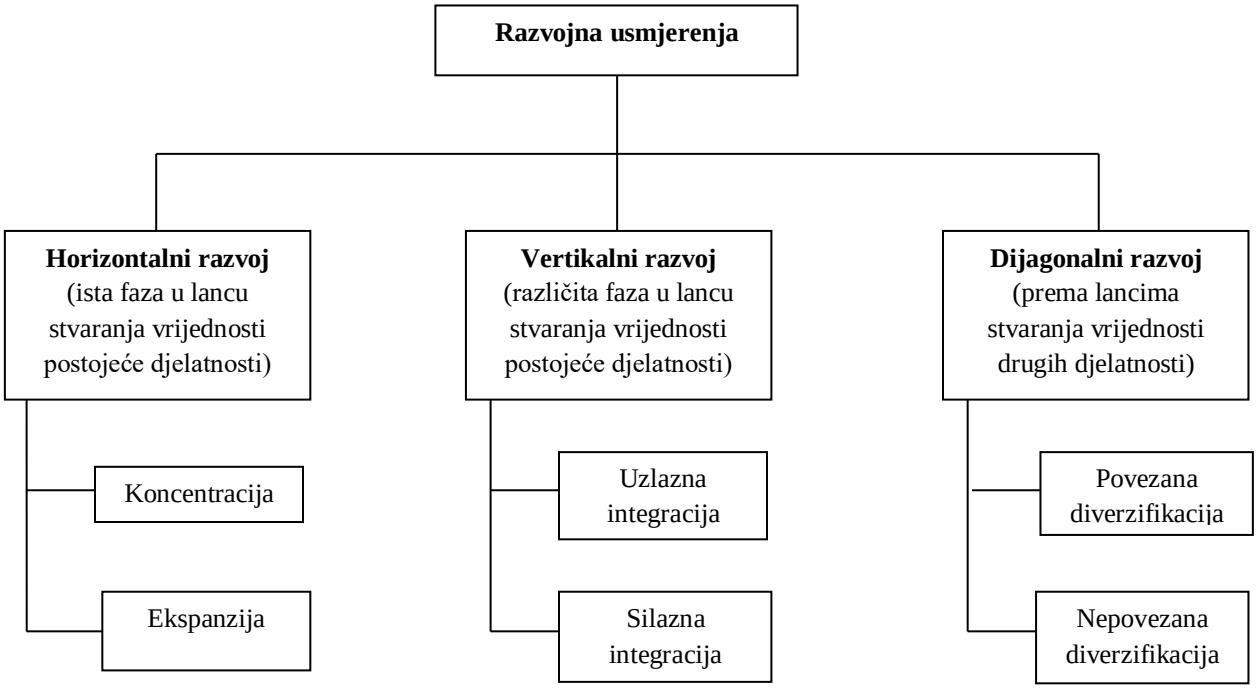
Slika 2. Strategije rasta



Izvor : Izrada autora prema https://www.google.hr/?gws_rd=ssl#q=strategija+rasta+poduze%C4%87a

Pristupljeno 01. svibnja 2017.

Shema 1. Razvojna usmjerenja ovisno o lancu vrijednosti



Izvor : Buble, M., et al. (2005.) : „Strateški menadžment“, str. 112.

Temeljne komponente strategije rasta su:[4]

1. Koncentracija - (tržišna penetracija) je povećanje tržišnog udjela poduzeća s postojećimproizvodima na postojećimtržištima te ostvarivanje boljeg konkurentnog položaja.
2. Ekspanzija - obuhvaća produbljenje (proširenje) proizvodnog asortimanaili širenje tržišta na druga nova zemljopisna tržišta. Razlikuju se tri tipa ekspanzije – tržišna, proizvodna i kombinirana. Posebna vrsta ekspanzije je i horizontalna integracija– poduzeće preuzima poduzeća u istoj fazi lanca vrijednosti čime povećava tržišnu koncentraciju. Takve razvojne aktivnosti podliježu nadzoru Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja kako bi se spriječilo monopolsko ponašanje poduzeća.
3. Okomita integracija - povezivanje poduzeća u različitim međusobno komplementarnim aktivnostima lanca vrijednosti.

[4]http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/strateski_05.pdf Pristupljeno 01. svibnja 2017.

4. Diverzifikacija – rast poduzeća kroz ulazak poduzeća u djelatnost proizvodnje proizvoda ili usluga različitih od njegova temeljnoga asortimana. Postoje dvije osnovne vrste strategije diverzifikacije:
    - Koncentrirana (povezana) diverzifikacija i,
    - Kongromelanska (nepovezana) diverzifikacija.

2.2.2. Poslovna strategija

Ova je strategija manje usmjerena na djelokrug i razmještaj resursa, a više na konkurentske prednosti i sinergiju. Ona treba dati odgovor na pitanja, kako konkurirati na svakom od tržišta koje je poduzeće odabralo. U tu se svrhu koriste različiti modeli među kojima su najpoznatiji Porterov model generičkih strategija i model životnog ciklusa proizvoda.[5]

2.2.3. Funkcijska strategija

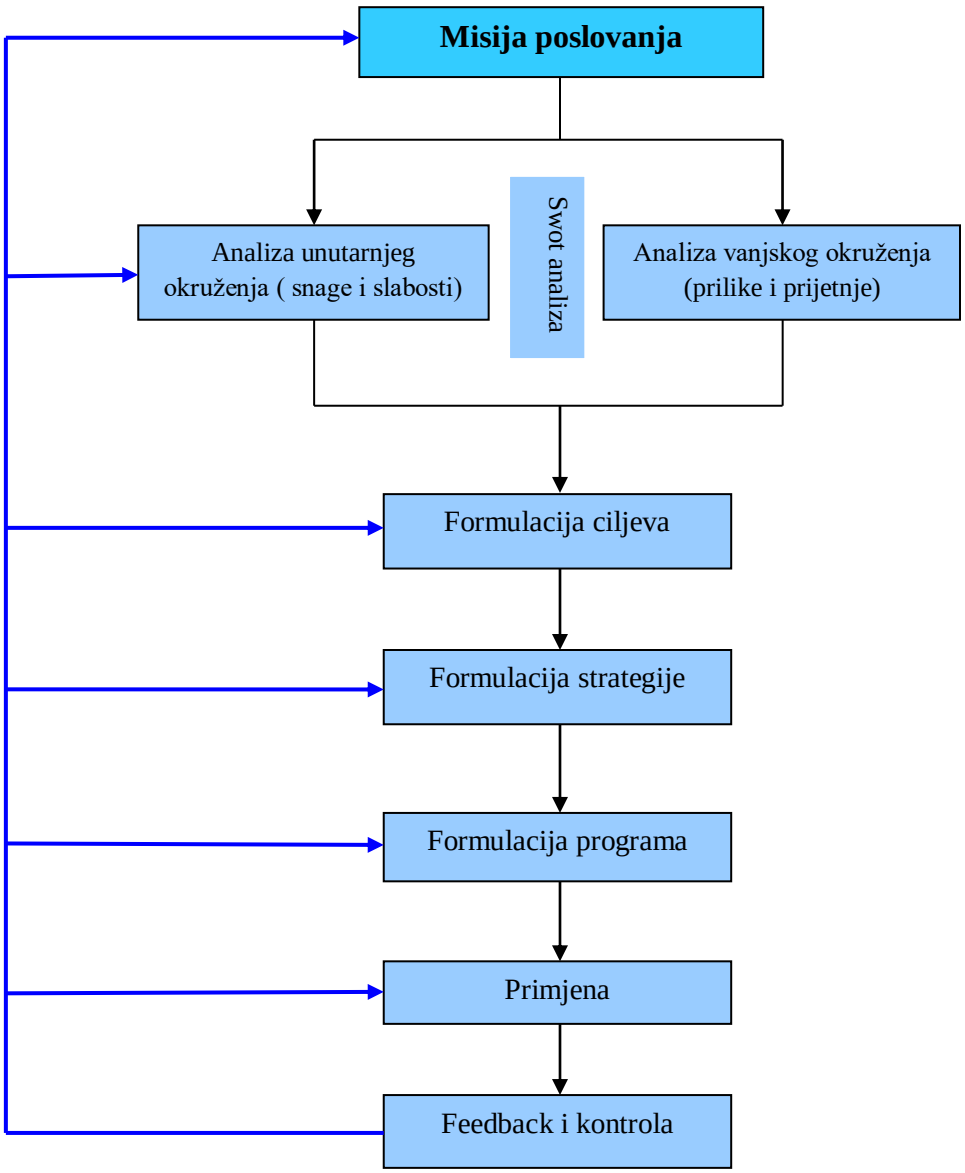
Funkcijska strategija je usmjerena na određena funkcijska područja kao što su istraživanje i razvoj, marketing, financije, proizvodnja i ljudski resusrsi. Glavna pitanja kojima su zaokupljene funkcijske strategije su:[6]

- Strategija marketinga : segmentacija tržišta, pozicjoniranje proizvoda, marketing mix, kanali distribucije.
- Financijska strategija : struktura kapitala, akvizicija kapitala, alokacija kapitala, politika dividendi.
- Strategija proizvodnje : unapređenje proizvodnosti, planiranje proizvodnje, lokacija postrojenja.
- Strategija istraživanja i razvoja : razvoj proizvoda, razvoj proizvodnje, razvoj organizacije, patenti i licence.
- Strategija ljudskih resursa : kvaliteta performansi, politika regrutiranja, razvoj i promocija osoblja.

[5] Buble, M. (2003.) : „Management maloga poduzeća“, EFST, Split, str.39.
[6] Ibid. str.39.

2.3. Proces poslovnog strateškog planiranja

Shema 2. Proces poslovnog strateškog planiranja



Izvor: Kotler, P. (2001.): „Upravljanje marketingom“, str. 80.

Strateško planiranje je proces stvaranja i razvoja strateškog plana poslovanja. Prema strateškom planu trgovačko društvo će se voditi u nastojanju ostvarivanja zadane vizije, misije i ciljeva.

Zadaća strateškog planiranja je alociranje resursa trgovačkog društva i poduzimanje odgovarajućih koraka potrebnih za ostvarenje strateških ciljeva.[7]

Strateško planiranje poduzetnika je kontinuirani proces koji se sastoji od devet koraka:[8]

1. razviti jasnu viziju i pretvoriti je u strateški plan misije trgovačkog društva,
2. utvrditi strateške prednosti trgovačkog društva ,
3. proučiti okruženje i utvrditi poslovne prilike, ali i prijetnje s kojima se trgovačko društvo može suočiti,
4. identificirati ključne čimbenike za uspjeh u poduzetničkoj aktivnosti,
5. analizirati poslovanje konkurencije; učiti na njihovim greškama,
6. postaviti jasne strateške ciljeve trgovačkog društva,
7. definirati strateške mogućnosti i izabrati odgovarajuću poslovnu strategiju,
8. pretvoriti strateške planove u poslovne planove,
9. uspostaviti kvalitetan sustav kontrole poslovanja

Četiri stadija strateškog planiranja u razvoju trgovačkog društva:[9]

- formuliranje strategije,
- formuliranje strateških planova,
- implementacija strateških planova,
- kontrolna strategija.

Prvi i osnovni korak u strateškom planiranju je formuliranje strategije poduzeća.

Strategija je plan akcija koje poduzetnik treba poduzeti da bi ostvario svoje vizije, definirao misiju i postavio strateške ciljeve. Strategija čini ukupni plan koji obuhvaća sve pojedinačne planove poduzeća koji sinergijski ostvaruju zadani cilj. Taj cilj može biti porast produktivnosti i profitabilnosti, rast i razvoj trgovačkog društva, porast tržišnog udjela.[10]

[7]Kolaković, M.(2008.) : Računovodstvo, revizija i financije, br. 4 http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/RRiF-Clanak%20Kolakovic2.pdf. Pristupljeno 08. ožujka 2017.
[8]Zimmerer, Thomas W. i Scarborough, Norman M.(2005.) : „Essentials of entrepreneurship and small business management“, Školska knjiga, Zagreb, str. 71.
[9] Srića, V. (1994.): „ Upravljanje kreativnošću“ , Školska knjiga, Zagreb, str. 24.
[10] Ibid. http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/RRiF-Clanak%20Kolakovic2.pdf. Pristupljeno 08. ožujka 2017

Načelo svake dobre poslovne strategije je ostvariti sinergiju te imati definiranu organizacijsku kulturu.

Sinergija je pojava kada dva ili više elemenata nekog sustava djelujući zajedno ostvaruj veće učinke od onih koje bi ostvarili pojedinačnim djelovanjem.

Organizacijska kultura je trajan i specifičan sustav osnovnih vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju organizacijsko ponašanje i usmjeravanje aktivnosti pojedinaca i grupa koje ih čine.[11]

Izražava specifičan način ponašanja i stil života poduzeća. Zaposlenike upućuje kakvo se ponašanje od njih očekuje i vrednuje u poduzeću, a kakvo je neprihvatljivo. Adekvatna i jaka kultura pretpostavka je ostvarenja određene strategije i zamjena za niz pravila, propisa i drugih organizacijskih mehanizama koji reguliraju odnose i ponašanje članova i organizacijskih jedinica. Osigurava fleksibilnost i prilagodljivost organizacije i poduzeća. Naziva se i korporacijska kultura.[12]

Cilj svake uspješne strategije je postizanje natjecateljske ili konkurentske prednosti svojeg trgovačkog društva na tržištu. Konkurentska prednost (engl. competitive advantage) predstavlja skup čimbenika koji izdvajaju neko trgovačko društvo od ostalih konkurenata i daje mu jedinstvenu tržišnu poziciju; superiornu spram konkurencije.[13]

[11] Jurković, P., et al., str. 392.
[12]Buble,M., et al. (2005.) : „Strateški menadžment“, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 218.
[13]Kolaković, M.(2008.) : Računovodstvo, revizija i financije, br. 4 http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/RRiF-Clanak%20Kolakovic2.pdf. Pristupljeno 08. ožujka 2017.

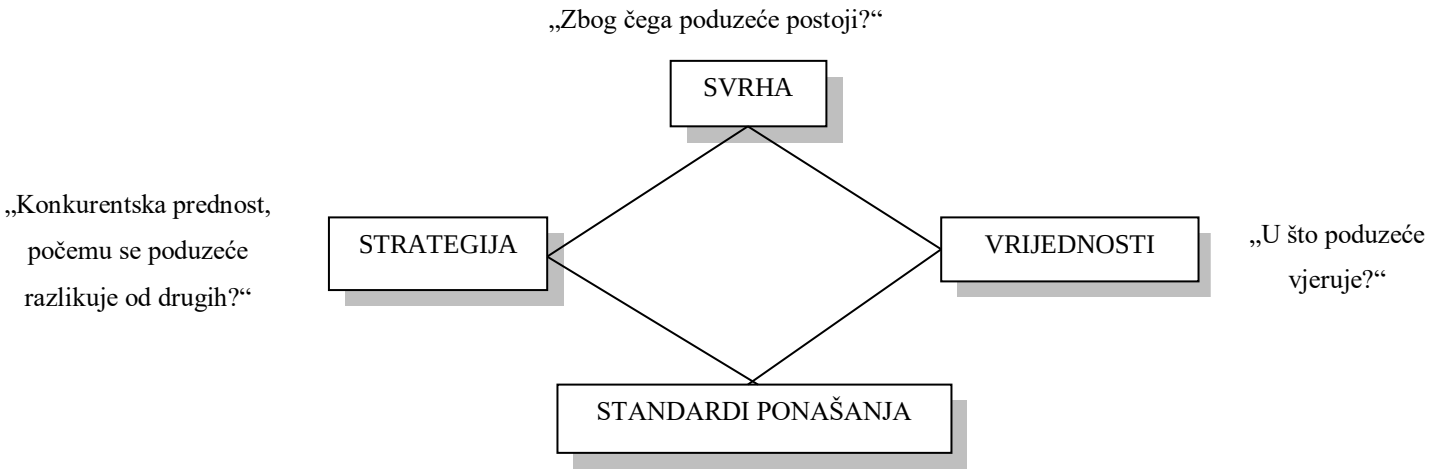
2.4. Misija poslovanja

Misija predstavlja zadatak odnosno svrhu poduzeća kojem poduzeće teži, i ona se razlikuje od poduzeća do poduzeća. Misija pokazuje sami razlog postojanja poduzeća. Ako je misija jasno definirana iz nje možemo raspoznati ciljeve, strategiju i planove.

Misija se sastoji od : [14]

1. Svrhe
2. Strategije
3. Standarda ponašanja
4. Vrijednosti

Slika 3. Ashridgeov model misije



Izvor: Izrada autora premahttp://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf Pristupljeno 08. ožujka 2017.

[14]http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf. Pristupljeno 08. ožujka 2017.

Misija se iskazuje kroz dva temeljna pitanja:[15]

1. Što je naša svrha?
2. Koja vrsta poduzeća želimo biti?

2.5. Analiza vanjskog okruženja

Kada poduzeće formira misiju, menadžer poduzeća treba poznavati dijelove okruženja da bi ostvario ciljeve poduzeća.

Poduzeće ima vrlo mali utjecaj na vanjske čimbenike stoga ih mora pratiti te im se prilagođavati, kako bi osigurao svoj razvoj i opstanak.

Ako dolazi do proširenja poslovanja odnosno razvoja, za svaki događaj menadžer mora identificirati prilike i prijetnje. Prilike nam predstavljaju pozitivan trend kojim poduzeće ostvaruje nove poslovne aktivnosti; npr. rast potraživanja, novi kupaci i sl. Prijetnje su negativan trend koji mogu ugroziti naše poslovanje; npr. konkurencija, gubitak kupaca, novi proizvodi koji se javljaju na tržištu.

Tablica 1. Matrica prilika

		Vjerojatnost uspjeha	
		Velika	Mala
Atraktivnost	Visoka	1	2
	Niska	3	4

Izvor: Kotler, P. (2001.): „Upravljanje marketingom“, str. 82

[15]Buble, M. (2003.) : „Management maloga poduzeća“, EFST, Split, str.24.

Prilike omogućavaju poduzeću poslovni rast na tržištu. Prilike su svuda oko nas te ih trebamo iskoristiti. Kao npr. nova tehnologija, vladina regulativa i sl. Neka od pitanja koja nam pomažu pri definiranju prilika:

- Koje su naše prednosti u odnosu na konkurenciju?
- Kakvi su naši odnosi s kupcima?
- Posjedujemo li novu tehnologiju?

Prilike gotovo uvijek nastaju kao rezultat čimbenika koji su izvan poduzetnikove kontrole. Stoga, kada se tržišne prilike pojave i identificiraju, poduzetnik mora usmjeriti veliku pozornost njihovoj analizi i pravilnoj procjeni.[16]

Tablica 2. Matrica prijetnji

		Mogućnost pojavljivanja	
		Velika	Mala
Ozbiljnost	Velika	1	2
	Mala	3	4

Izvor: Kotler, P. (2001.): „Upravljanje marketingom“, str. 82

Prijetnje nam predstavljaju negativan trend, koji može ugroziti poslovanje te dovodi do poslovnih rizika.

Neka od pitanja koja nam pomažu pri definiranju prijetnji:

- Da li je konkurentsko poduzeće izdalo novi proizvod, koji je sličan našem?
- Dolazi li do promjene u zakonskoj regulativi?
- Kakav je naš odnos s dobavljačima?
- Mijenjaju li se potrebe potrošača?
- Kako kupci reagiraju na supstitutivne proizvode?

[16]http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/RRiF-Clanak%20Kolakovic2.pdfPristupljeno 26. travnja 2017.

Prijetnje sputavaju poduzeće da ostvari svoju misiju i ispuni predviđene ciljeve. Prijetnje se mogu pojaviti u različitim oblicima kao što su: pojava konkurenata s novim tehnologijama, ekonomska kriza i recesija, inflacija , porast kamatnih stopa, državna ograničenja i regulacije poslovanja, promjena demografske strukture stanovništva itd.[17]

2.6. Analiza unutarnjeg okruženja

Unutarnje okruženje sastoji se od snaga i slabosti koje su raslićite za svako poduzeće.

Snaga nam predstavlja uspješnost poduzeća u odnosu na konkurenciju, tj. po čemu se poduzeće razlikuje od drugih, dok je slabost nešto što poduzeću nedostaje odnosno zbog čega je lošiji od konkurenta.

Neka od pitanja koja nam pomažu pri definiranju snaga:

- Koje su naše prednosti u odnosu na konkurenciju?
- Imamo li korektne odnose prema kupcima i dobavljačima?
- Da li smo vlasnici nekog patenta?
- Nudimo li tržištu unikatni proizvod?
- Posjedujemo li suvremenu tehnologiju?
- Imamo li pristup stranom tržištu?
- Organizacijska struktura?

Neka od pitanja koja nam pomažu pri definiranju slabosti:

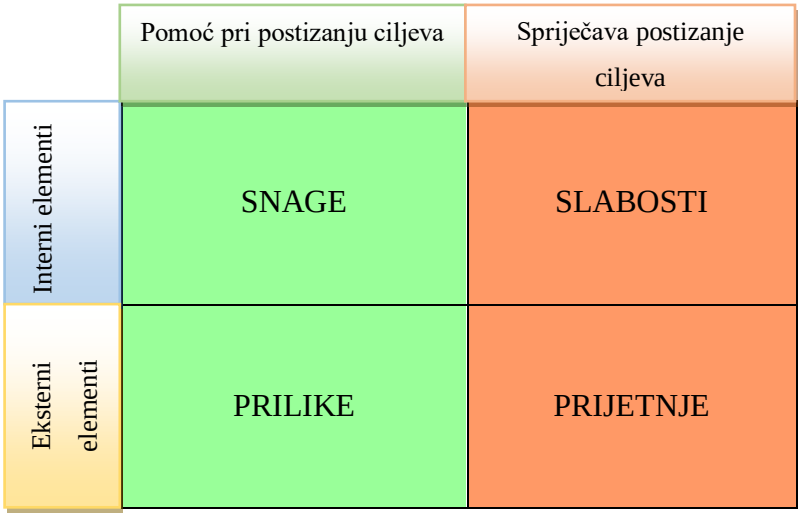
- Ima li poduzeće visoke troškove?
- Zadovoljstvo kupaca?
- Što ima konkurencija a nemamo mi?
- Radimo li na marketingu tj. promidžbi?
- Sukobi unutar poduzeća?
- Loša strategija?

[17]http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/RRiF-Clanak%20Kolakovic2.pdfPristupljeno 26. travnja 2017.

Izgradnja uspješne konkurentske strategije zahtijeva od poduzetnika da u prvi plan stavi i poveća snage, a nadilazi i nadoknađuje slabosti svojega poduzeća. Zbog toga pravilno identificiranje snaga i slabosti omogućuje poduzetniku bolje razumijevanje svojih mogućnosti. Za ostvarenje strateških planova poduzetnik treba iskoristiti sve snage poduzeća, ali i raspoložive resurse iz okruženja te ih pretvoriti u svoju konkurentsku prednost na tržištu.[18]

2.7. SWOT analiza

Slika 4. SWOT analiza



Izvor : http://www.radiovrbovec.hr/site/clanak/swot-analiza-strategija-razvoja-vrbovca Pristupljeno 26.travnja 2017.

SWOT analiza započinje identifikacijom glavnih snaga i slabosti poduzeća rangiranih prema važnosti te identifikacijom prilika i prijetnji prema vjerojatnosti njihova nastupanja.

[18]http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/RRiF-Clanak%20Kolakovic2.pdfPristupljeno 26. travnja 2017.

Postupak je sljedeći:[19]

- Identifikacija snaga, slabosti, prilika i prijetnji
- Rangiranje prema važnosti i vjerojatnosti pojavljivanja
- Analiza međuodnosa prilika sa snagama i slabostima te prijetnji sa snagama i slabostima
- Identifikacija strateških alternativa

Nedostatak SWOT analize je jednostavnost primjene, i zasniva se na procjeni jedne osobe te je često subjektivna. Kao prednost možemo istaknuti što ne iziskuje previše vremena i novca za izradu.Rezultati dobiveni SWOT analizom prikazuju se u obliku matrice.

Zaključno možemo reći da je cilj SWOT analize maksimizirati snage i prilike, te minimizirati slabosti i prijetnje iz okruženja.

2.8. Analiza konkurentske okoline

Usmjerena je na jedan specifični segment mikro razine. Njezin je zadatak utvrditi sposobnost poduzeća da efektivno djeluje na izabranom tržištu, tj. da ostvaruje rast profitabilnosti. Prema Porteru profitabilnost ovisi o dvije ključne varijable: strukturi industrije u kojoj poduzeće operira i poziciji poduzeća. Analiza konkurentske okoline ima za cilj procjenu strategijskog utjecaja svake konkurentske snage (snaga dobavljača, snaga supstituta, ulazak novih konkurenata, snaga kupca, konkurencijaunutar grupacije), te izbor adekvatne strategije.[20]

[19]Buble,M., et al. (2005.) : „Strateški menadžment“, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 68.
[20] Buble, M. (2003.) : „Management maloga poduzeća“, EFST, Split, str.43-44.

3. STRATEGIJA RAZVOJA PODUZEĆA

3.1. Poduzeće kao pojam

Pojam poduzeća danas se često pogrešno koristi kao istoznačnica za pravnu osobu odnosno trgovačko društvo. Poduzeće je zapravo sredstvo za djelovanje trgovačkog društva, to jest, ono na neki način „pripada“ trgovačkom društvu. Napuštanjem društvenog vlasništva i donošenjem Zakona o trgovačkim društvima 1993. godine, ono je prestalo biti pravna osoba i uveden je taj, bitno drugačiji pojam poduzeća.[21]

Poduzeće je i organizirana pravna cjelina putem koje nositelj poduzeća djeluje na tržištu. Poduzeće nema pravnu osobnost pa u pravne odnose ulazi nositelj poduzeća. Isto tako ono nije stvar, ali su u njemu obuhvaćene stvari. Na njega se ne mogu primijeniti propisi koji se odnose na stvari. Ipak, poduzećem se može raspolagati. Raspolaganje poduzećem ne čini se upisom u sudski registar, osim ako je riječ o poduzetničkim ugovorima za čije se stupanje na snagu zahtijeva da su upisani u sudskom registru (članak 482. stavak 2. Zakona o trgovačkim društvima).[22]

Svako poduzeće mora imati nositelja, a svakome nositelju pridodano je poduzeće. Nositelj poduzeća može biti bilo koja pravna ili fizička osoba, iako Zakon o trgovačkim društvimaspominje samo trgovačko društvo i trgovca pojedinca. Nositelj poduzeća nastupa u pravnom prometu i isključivi je nositelj svih prava i obveza. Tužbe i druga pravna sredstva usmjeravaju se prema nositelju poduzeća, a ne poduzeću; protiv nositelja se može provesti ovršni i stečajni postupak.[23]

Poduzeće, dakle, nije trgovačko društvo, nema pravnu osobnost, nije stvar, nego čini imovinsku i radnu cjelinu odnosno trajniji gospodarski pothvat koji pripada nositelju poduzeća.[24]

[21]http://www.iusinfo.hr/DailyContent/Topical.aspx?id=19205 Pristupljeno 30. travnja 2017.
[22]ibid. Pristupljeno 30. travnja 2017.
[23]ibid. Pristupljeno 30. travnja 2017.
[24]ibid. Pristupljeno 30. travnja 2017.

3.1.1. Usluge

Za Kotlerai Armstronga usluga je aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora, biti povezana s fizičkim proizvodom.Obilježja usluga su sljedeća: [25]

1. Neopipljivost,
2. Nedjeljivost proizvodnje od potrošnje,
3. Neuskladištivost,
4. Heterogenost,
5. Odsutnost vlasništva.

Uslužna poduzeća vrlo rijetko nude samo jednu uslugu. Najčešće je, drugim riječima, po srijedi paleta ili barem nekoliko vrsta usluga. Četiri su osnovne varijable koje nudi uslužno poduzeće:[26]

1. Generički proizvod odnosno osnovna usluga,
2. Očekivana usluga (minimalna) dakle osnovna usluga u interakciji s minimalnim uvjetima koji će ukoliko su ispunjeni dovesti do korištenja usluge,
3. Dodatne vrijednosti su dio ponude koji krajnji korisnik ne očekuje, ali koja će određenu uslugu diferencirati od iste usluge konkurentskog poduzeća,
4. Potencijalni proizvod koji uključuje sve dodatne elemente i prednosti koje jesu ili mogu biti korisni.

Promocija usluge može se vršiti na sljedeći način:

1. Oglašavanje (radio, TV, letci, panoi)
2. Marketing
3. Promocija putem interneta

[25]http://www.efos.unios.hr/organizacija-provedba-marketinga/wp-content/uploads/sites/135/2013/04/5-.-Marketing-usluga.pdf Pristupljeno 01. svibnja 2017.
[26]Ibid. Pristupljeno 01. svibnja 2017.

3.1.2. Poduzetništvo

Poduzetništvo je gospodarska aktivnost pojedinca ili više partnera da uz određeno ulaganje kapitala i preuzimanje rizika uz neizvjesnosti uđe u poslovni pothvat s ciljem stvaranja profita. To je način gospodarskog djelovanja u kojem poduzetnik odlučuje što, kako i za koga stvoriti i na tržištu realizirati ulazeći u poduzetnički pothvat na svoj trošak i rizik s ciljem stjecanja dobiti.[27]

Poduzetništvo je temelj razvoja boljeg društva i podrazumijeva jednako društveno i privatno poduzetništvo. Poduzetništvo zahtjeva znanje, istraživanje, vještine, hrabrost i umrežavanje. Bit poduzetništva je u nemiru, stalnom traženju novih ideja, maštovitosti u pronalaženju novih mogućnosti u poslovanju, pouzdanoj intuiciji i procjeni.[28]

Slika 5. Mentalna mapa poduzetništva



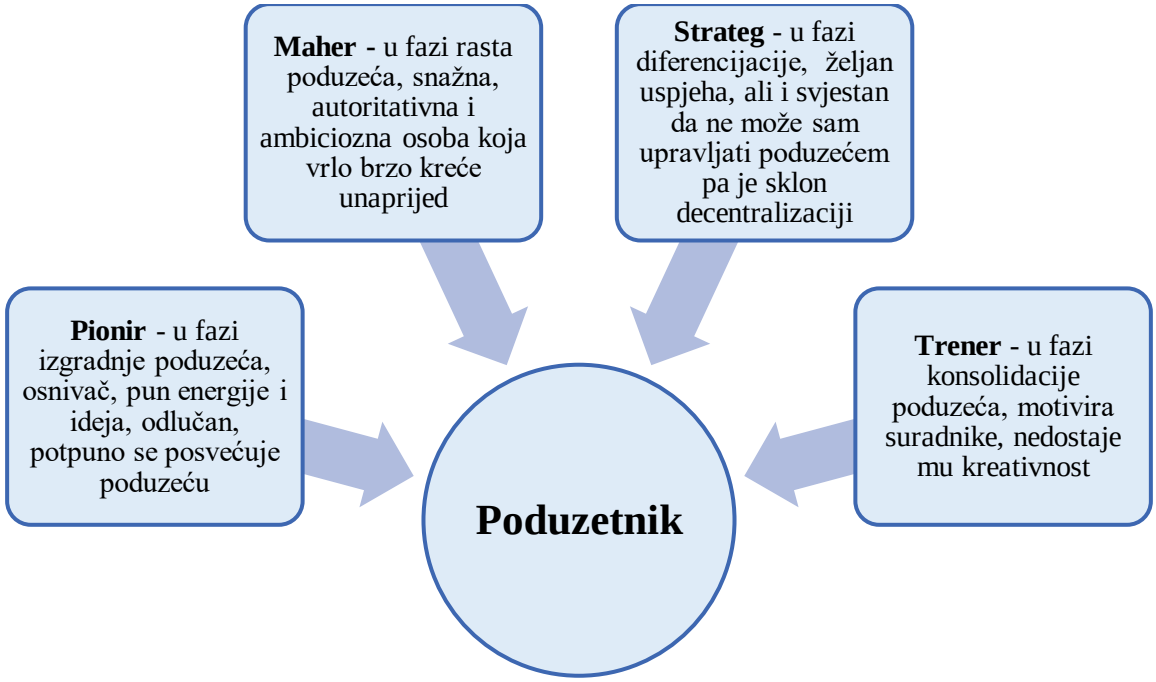
Izvor : https://hr.wikipedia.org/wiki/Poduzetni%C5%A1tvo Pristupljeno 30. travnja 2017.

[27]https://hr.wikipedia.org/wiki/Poduzetni%C5%A1tvo Pristupljeno 30. travnja 2017.
[28]ibid. Pristupljeno 30. travnja 2017.

3.1.3. Poduzetnik

Poduzetnik je vlasnik poduzeća i osoba koja upravlja resursima (ljudskim i materijalnim) i preuzima rizik da bi ostvario dobit. U samoj definiciji poduzetnika vrlo je bitno razlikovati pojmove poduzetnik i menadžer. Poduzetnik je uvijek vlasnik poduzeća, a ako k tome još i vodi vlastito poduzeće tada je on ujedno i poduzetnik i menadžer, dok menadžer uvijek samo vodi posao i nikada nije vlasnik.[29]

Slika 6. Tipovi poduzetnika



Izvor : Izrada autora prema https://hr.wikipedia.org/wiki/Poduzetnik Pristupljeno 30. travnja 2017.

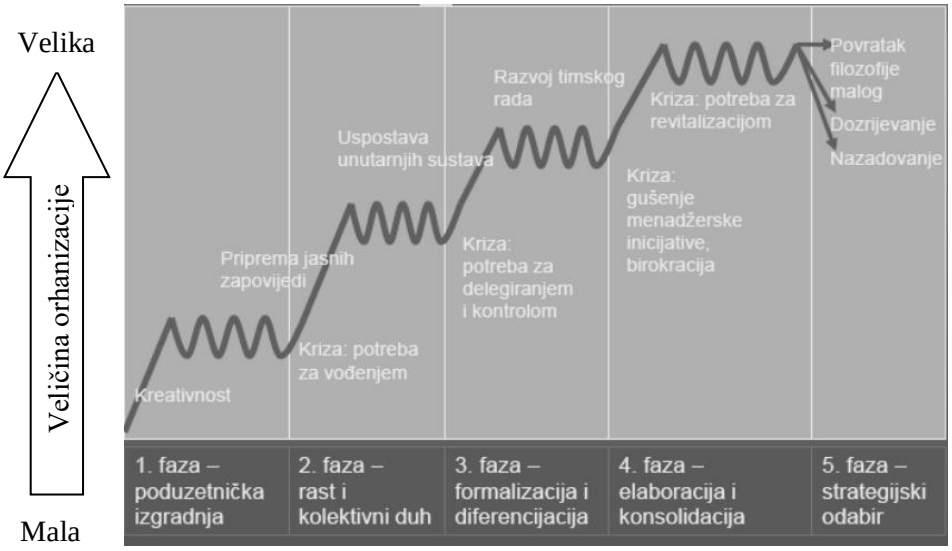
[29]https://hr.wikipedia.org/wiki/Poduzetnik Pristupljeno 30. travnja 2017.

3.1.4. Životni ciklus poduzeća

Prema koncepciji životnog ciklusa poduzeća ona se rađaju , žive i eventualno umiru. Postoje četiri faze kroz koje prolazi svako poduzeće u svom razvoju a to su : [30]

1. *Faza izgradnje*–u ovoj fazi rasta poduzeća jako se puno radi, a kontrolu poslovanja ostvaruje vlasnik osobno. S rastom poduzeća i povećanjem broja zaposlenih dolazi do prve krize i prvih problema. Tu se zapravo javlja kriza vođenja.
2. *Faza rasta* – uvodi se detaljnija podjela rada koja za posljedicu ima formiranje novih organizacijskih odjela i radnih mjesta. U ovoj fazi zaposleni se u potpunosti identificiraju s organizacijom. Kriza koja se javlja u ovoj fazi odnosi se na potrebu za delegiranjem.
3. *Faza diferencijacije* –poduzeće uvodi pravila, procedure i kontrolni sustav u organizaciju. Kriza u ovoj fazi vezana je za gušenje inicijative managera na srednjoj razini.
4. *Faza elaboracije* – organizacija je podijeljena na veliki broj područja djelatnosti kako bi se na taj način iskoristile prednosti malih organizacija. Kriza u ovoj fazi manifestira se kao potreba za revitalizacijom.

Slika 7. Životni ciklus organizacije



Izvor: http://documents.tips/documents/skripta-organizacija-i-organizacijsko-ponasanje.html Pristupljeno 30. travnja 2017.

[30] Sikavica P. i Novak M. (1999.): „Poslovna organizacija“ , Informator, Zagreb, str. 92 – 94 .

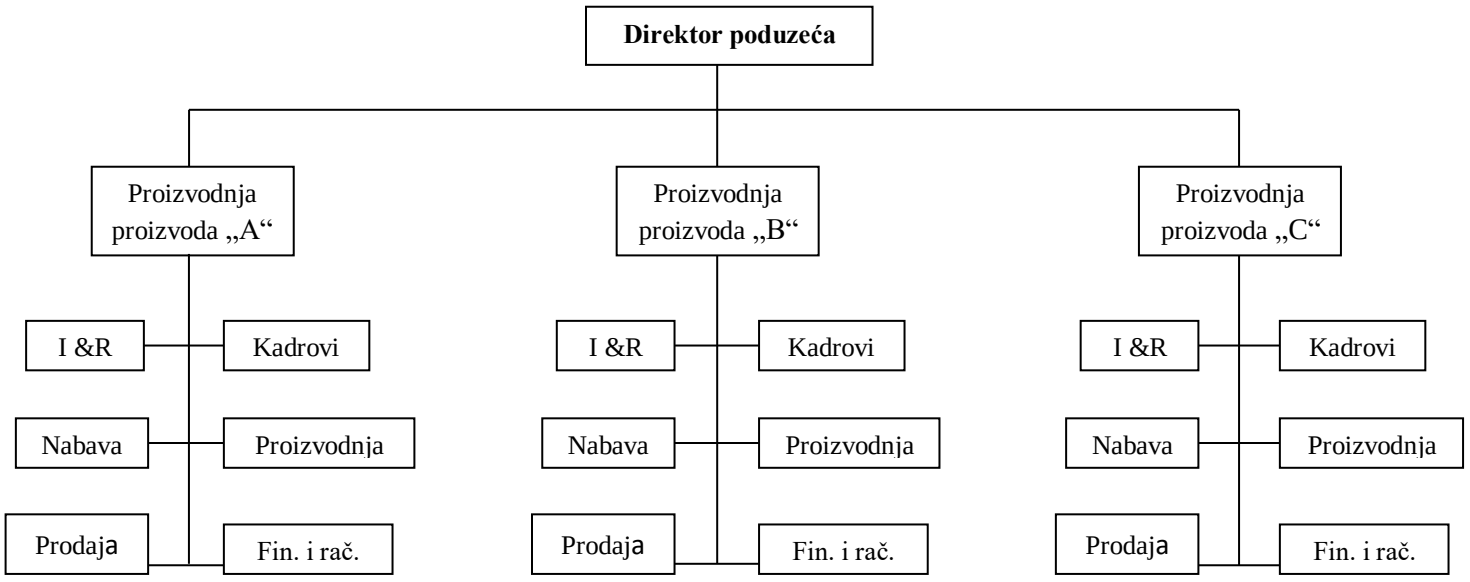
3.2. Organizacijska struktura poduzeća

3.2.1. Divizijska organizacijska struktura

Divizijska organizacijska struktura javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća koja su (uslijed diverzifikacije proizvodnje i širenja asortimana proizvoda) ekspanzijom na nova tržišta, nužno bila primorana mijenjati svoju staru organizacijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije. Ti novi oblici organizacije pronađeni su u divizijskoj formi, koja je trebala dati odgovore na sva ona pitanja koja je rast i razvoj poduzeća otvarao. Divizijska organizacijska struktura takva je vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada u poduzeću kao i grupiranje i povezivanje srodnih ili sličnih poslova te formiranje nižih organizacijskih jedinica obavlja prema *proizvodima, geografskom području* ili *kategorijama kupaca*.[31]

3.2.1.1. Proizvodna organizacijska struktura

Shema 3. Proizvodna organizacijska struktura



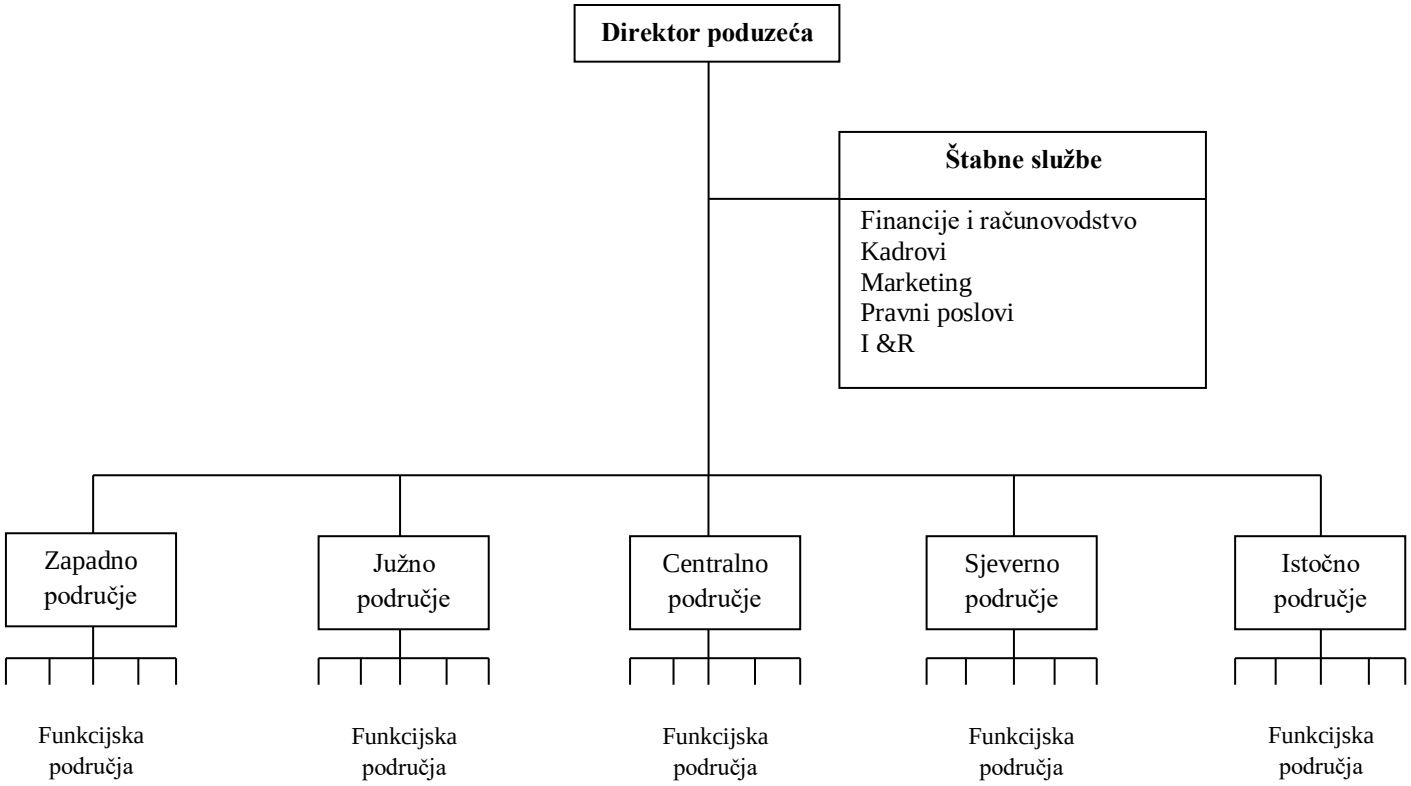
Izvor:Sikavica P. i Novak M. (1999.): „Poslovna organizacija“, str.191.

[31]Sikavica P. i Novak M. (1999.): „Poslovna organizacija“ , Informator, Zagreb, str. 186 – 188.

Prema ovom modelu predmetne organizacijske strukture na najvišoj razini organizacije za svaki proizvod (A, B, C), formira se posebna divizijska jedinica. Na drugoj razini podjele i grupiranja zadataka primijenjen je koncept funkcijske organizacijske strukture, jer se u okviru svake organizacijske jedinice za proizvodnju određenog proizvoda (A, B, C) obavljaju i poslovi svih poslovnih funkcija. Obavljanje poslova svih poslovnih funkcija decentralizirano je po proizvodima, zato što proizvodnje proizvoda A, B, i C nemaju ništa zajedničko.[32]

3.2.1.2. Teritorijalna organizacijska struktura

Shema 4. Teritorijalna organizacijska struktura



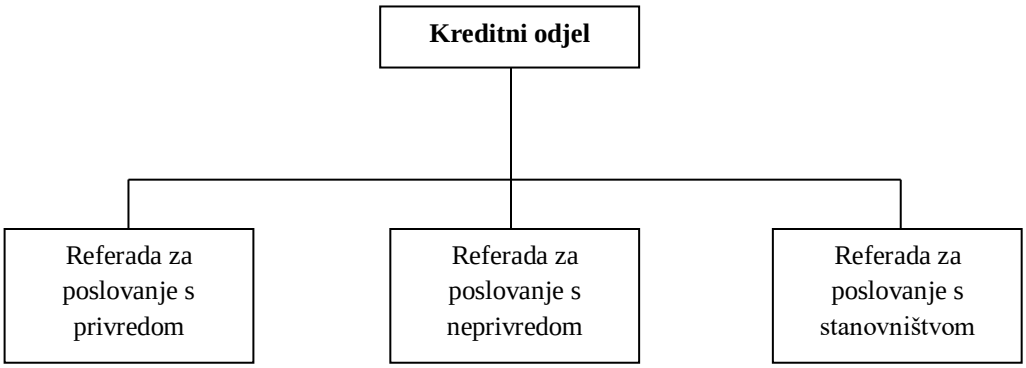
Izvor:Sikavica P. i Novak M. (1999.): „Poslovna organizacija“, str.198.

[32]Sikavica P. i Novak M. (1999.): „Poslovna organizacija“ , Informator, Zagreb, str. 191.

Ovdje je prikazan opći model teritorijalne organizacijske strukture poduzeća. Bitno je naglasiti da se u ovom hipotetskom poduzeću određeni poslovi poslovnih funkcija obavljaju na razini poduzeća – centralizirano, a preostali poslovi tih poslovnih funkcija obavljaju se na razini svake teritorijalne organizacijske jedinice. Iz organizacijske sheme vidljivo je da je model teritorijalne organizacijske strukture po svojim značajkama identičan modelu proizvodne organizacijske strukture. [33]

3.2.1.3. Organizacijska struktura orijentirana prema potrošačima

Shema 5. Organizacijska struktura orijentirana prema potrošačima



Izvor:Sikavica P. i Novak M. (1999.): „Poslovna organizacija“, str.204.

Organizacijska struktura orijentirana prema potrošačima takva je vrsta strukture kod koje se podjela rada u poduzeću i grupiranje te povezivanje srodnih ili sličnih poslova i formiranje užih organizacijskih jedinica obavlja prema skupinama potrošača. Ovaj tip strukture primijenit će se u velikim poduzećima, koja posluju s mnogo različitih proizvoda, koji su namijenjeni različitim kategorijama potrošača. Svaka od tih organizacijskih jedinica ima svoj izdavački, marketinški, financijski i proizvodni odjel i djeluje kao autonomna organizacijska jedinica.[34]

[33]Sikavica P. i Novak M. (1999.): „Poslovna organizacija“ , Informator, Zagreb, str. 199.
[34]Sikavica P. i Novak M. (1999.): „Poslovna organizacija“ , Informator, Zagreb, str. 203.

4. OPĆI PODACI O PODUZEĆU SEMAFOR D.O.O.

4.1. Opis poduzeća Semafor d.o.o.

U Dalmatinskoj zagori 1990. god. u gradu Sinju, osnovana je autoškola Semafor d.o.o. Osnivač, direktor i stručni voditelj autoškole Semafor Sinj je dipl.ing. Željko Prelas. Autoškola je vlasnik zgrade u kojoj se nalaze učionice opremljene najsuvremenijim nastavnim sredstvima i pomagalima. Obuka se vrši na novim vozilima u vlasništvu autoškole i na vlastitom poligonu.

Slika 8. Semafor d.o.o.



Izvor : http://sinj.semafor-sinj-solin.hr/o-nama/ Pristupljeno 05. svibnja, 2017.

12. rujna 2005. god. odlukom Trgovačkog suda u Splitu osnovana je prva podružnica poduzeća, u gradu Solinu. Podružnica Solin zapošljava pet zaposlenika, od čega su tri instruktori vožnje, jedna tajnica i jedan predavač. Prometno vježbalište je u Splitu, te se plaća mjesečni najam.

02. lipnja 2014. god. osnovano je drugo područno odjeljenje u Trilju. Podružnica Trilj zapošljava pet zaposlenika, od čega su tri instruktori vožnje, jedna tajnica i jedan predavač. Prometno vježbalište nalazi se u Brnazama koje je privatno vlasništvo poduzeća.

Djelatnosti podružnica su sljedeće:

- Trgovina motornim vozilima,
- Održavanje i popravak motornih vozila,
- Trgovina djelovima i priborom za motorna vozila,
- Osposobljavanje kandidata za vozače vozila na motorni pogon prema posebnom propisu,
- Računovodstveni i knjigovodstveni poslovi.

Autoškola Semafor je vodeća autoškola u cijeloj Cetinskoj krajini, jer pruža najsuvremeniju uslugu. Također je uvrštena među pet najboljih autoškola u Republici Hrvatskoj.

Zbog uspješnog dugogodišnjeg rada vlasnik tvrtke je i dobitnik raznih priznanja za svoj rad. Škola već 17 godina provodi besplatnu edukaciju najmlađih sudionika u prometu u svim osnovnim školama na području Cetinske krajine i grada Solina. Uključeno je 1000 osnovnoškolaca odnosno prvašića. Zadnje 6 godine vrlo je uspješna suradnja autoškole i MUP-a u edukaciji mladih u prometu, radi se o obuci djece kako pravilno i uz prometnu kulturu trebaju voziti bicikl. U zgradi autoškole 2006. godine osnovana je ustanova“ Centar za obrazovanje odraslih Semafor“.

Poduzeće broji 19 zaposlenih koji svojim radom i trudom pridonose boljitku i proširenju samog poduzeća.

Nastojimo biti korak ispred svoje konkurencije. Još davne 1990 god. prvo smo poduzeće koje je koristilo grafo folije kako bi svojim polaznicima omogućili lakše savladavanje gradiva, a danas smo informatički opremljeni, svaka učionica ima kompjutore kojima se koriste polaznici. Polaznicima su dostupna ispitna pitanja koje zajedno rješavamo i svojim korisnicima stojimo uvijek na raspolaganju u slučaju nejasnoća.

4.2. Opći podaci o poduzeću

Tablica 3 : Opći podaci o poduzeću Semafor d.o.o.

Naziv tvrtke	SEMAFOR d.o.o. za osposobljavanje kandidata za vozače vozila na motorni pogon, trgovinu motornim vozilima i proizvodnju proizvoda od plastičnih masa za građevinarstvo.
Skraćeni naziv tvrtke	SEMAFOR d.o.o.
Djelatnost	Vozačkih škola
Djelatnost prema NKD-u	8553
Sjedište	Vrlička 52 A, 21230 Sinj
Poslovnica	Vrlička 52 A, 21230 Sinj
Uprava organizacije	Željko Prelas
MBS kod Trgovačkog suda u Splitu	060038657
MB poslovnog subjekta	3598349
OIB tvrtke	56731430371
Temeljni kapital	53. 100,00
Vlasnička struktura	100% privatno
Vrijednost aktive	1.504.275,46
Telefon	021/ 822-111
Fax	021/ 661-110
E – mail	Semafor.sinj@st.t-com.hr
Zaštitni znak:	SEMAFOR AUTO ŠKOLA I CENTAR ZA OBRAZOVANJE

Izvor : Izrada autora prema podacima autoškole Semafor.

4.3. Misija

Misija poduzeća Semafor je širenje prometne kulture. Poduzeće želi osposobiti sigurnog, samostalnog i kulturnog vozača te na taj način pridonijeti sigurnosti u prometu jer je vozač najvažniji faktor koja utječe na sigurnost prometa. Uče ljude svih dobi i sposobnosti da voze, s posebnim naglaskom na sigurnu vožnju. Svojim polaznicima žele usaditi sposobnost da donose odluke koje će osigurati njihovu vlastitu i sigurnost svih drugih sudionika u prometu. To je misija kojoj neprestano teže.

4.4. Vizija

Vizija poduzeća je biti jedna od najboljih autoškola u Republici Hrvatskoj, koja svojim kandidatima pruža inovativnost, profesionalnost i kvalitetnu uslugu. Taj zadatak iziskiva kontinuirano ulaganje i usavršavanje. Kako bi ostvarili svoj cilj rade na proširenju poduzeća tj. otvaranju nove podružnice u gradu Splitu.

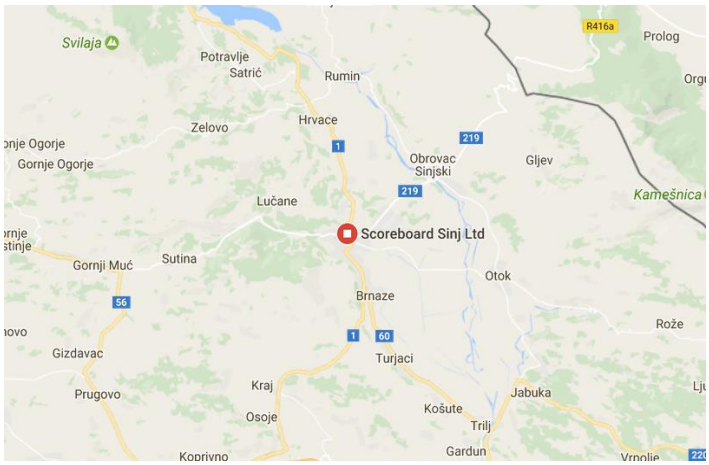
4.5. Opis lokacije

Semafor d.o.o. smješten je u Sinju, na adresi Vrlička 52 A. Nalazi se uz državnu cestu D1, a udaljen je 35 km od Splita. Tvrtka Semafor graniči i sa dvorištem privatnih kuća. Poligon odnosno prometno vježbalište nalazi se 4 km od samog sjedišta autoškole.

4.6. Analiza lokacije

4.6.1. Mikrolokacija

Slika 9. Mikrolokacija - Sinj

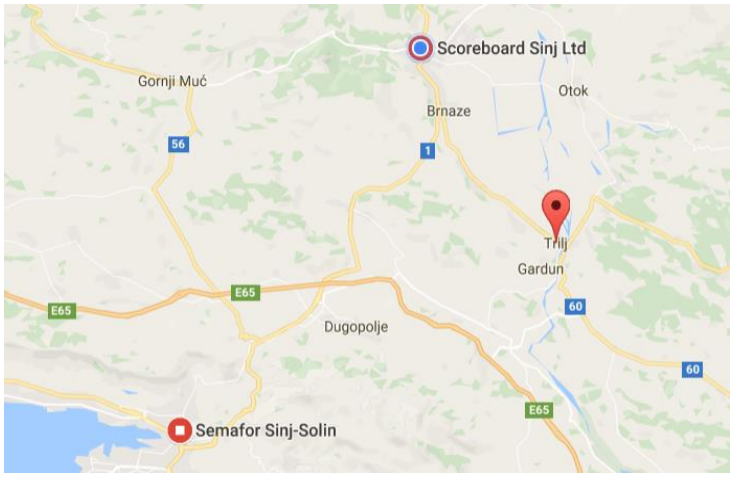


Mikrolokacija poslovanja nalazi se u Sinju. Što se samog smještaja poduzeća tiče, tvrtka se nalazi u samom središtu grada i vrlo je pristupačna svim polaznicima autoškole. Sam odlazak na prometno vježbalište kandidatima osigurava sama autoškola, jer je prometno vježbalište izmješteno.

Izvor: https://www.google.hr/?gws_rd=ssl#q=semafor+sinj Pristupljeno 06. svibnja 2017.

4.6.2. Makrolokacija

Slika 10. Makrolokacija – Solin, Trilj



Poduzeće Semafor ima dvije podružnice koje su smještene u gradovima Solin i Trilj. U podružnicama je zaposleno po 5 radnika. Prometno vježbalište podružnice Solin nalazi se u Splitu za kojeg plaćaju mjesečni najam, dok se poligon podružnice Trilj nalazi u Sinju, koji je u privatnom vlasništvu.

Izvor: https://www.google.hr/?gws_rd=ssl#q=semafor+sinj Pristupljeno 06. svibnja 2017.

4.7. Ljudski potencijali

Ljudski potencijali jedan su od ključnih resursa i izravni sudionik poslovnog razvoja poduzeća Semafor d.o.o. a čini ga 19 zaposlenika, zaposlenih u poduzeću i dvijema podružnicama u Splitsko – dalmatinskoj županiji. Zaposleno je 6 žena i 13 muškaraca koji svojim znanjima i vještinama odgovaraju na svakidašnje izazove poslovanja, te pridonose razvoju poduzeća.

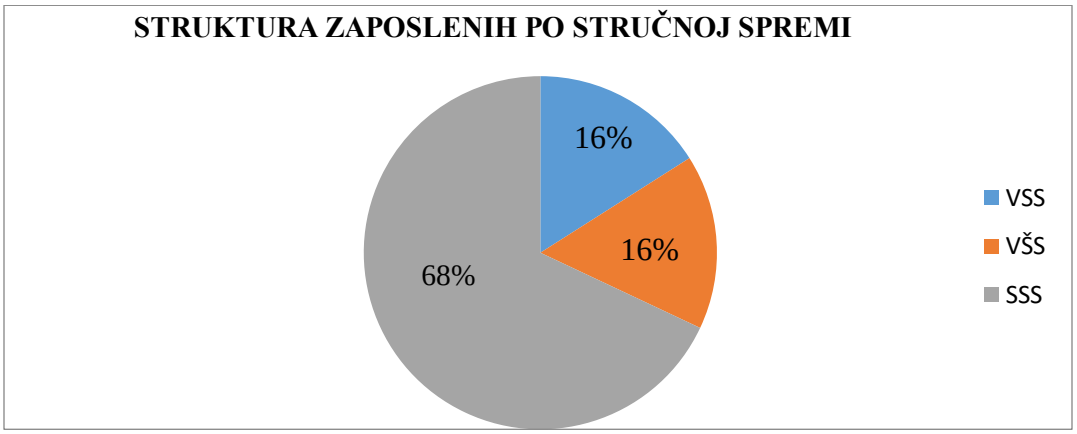
Tablica 4. Zaposlenici u poduzeću prema stručnoj spremi

KADROVSKA STRUKTURA RADNIKA				
Stručna sprema	**VSS**	**VŠS**	**SSS**	**UKUPNO**
Broj radnika	**3**	**3**	**13**	**19**
Postotak (%)	**16%**	**16%**	**68%**	**100%**

Izvor : Ljudski resursi, Semafor.

Vidljivo je da je najviše zaposlenih sa srednjom stručnom spremom, dok je jedak broj zaposlenih s visokom stručnom spremom i višom stručnom spremom. U budućnosti se očekuje više zaposlenih s SSS i VŠS zbog širenja podružnice i većeg obima poslovanja.

Graf 1. Prikaz zaposlenih prema stručnoj spremi



Izvor : Prema podacima poduzeća Semafor, izrada autora.

Podržavanjem cjeloživotnog obrazovanja svojih radnika ulažu u razvoj njihovih specijalističkih znanja i vještina potrebnih za učinkovito obavljanje posla i implementaciju novih znanja u sve segmente poslovanja. Mladim osobama, pripravnicima, koji karijeru započinju u poduzeću Semafor, osiguravaju poticajnu poslovnu okolinu za stjecanje novih i relevantnih stručnih znanja u cilju potpunog ostvarenja vlastitih potencijala.

4.8. Djelatnost poduzeća

Osnovna djelatnost poduzeća je osposobljavanje kandidata za vozače vozila na motorni pogon, trgovina motornim vozilima i proizvodnja proizvoda od plastičnih masa za građevinarstvo. Ostale djelatnosti su : trgovina motornim vozilima, održavanje i popravak motornih vozila, trgovina djelovima i priborom za motorna vozila, ostali kopneni prijevoz, proizvodnja proizvoda od plastičnih masa za građevinarstvo, osposobljavanje kandidata za vozače vozila na motorni pogon prema posebnom propisu, obuka kandidata za rad na kompjutorima, održavanje tečajeva za strane jezike, posredovanje i zastupanje u vanjskotrgovinskom prometu, računovodstveni i knjigovodstveni poslovi, pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja, pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu i opskrbu tom hranom.

4.9. Imovina poduzeća

Financijska analiza je važan alat koji financijski manager koristi pri donošenju odluka vezanih za poslovanje poduzeća. Iz financijske analize možemo isčitati samo financijske informacije. Za analizu poslovanja poduzeća Semafor d.o.o. koristila sam podatke iz bilance poduzeća i računa dobiti i gubitka. Od financijskih pokazatelja navest ću aktivu, rashode i financijski rezultat za razdoblje od 01.01. 2016 do 31. 12. 2016 godine.

Tablica 5. Temeljni podaci o poduzeću za 2016.god.

Redni broj:	Financijski pokazatelji	Vrijednost u HRK
1.	Aktiva	1.504.275,46
2.	Rashodi	3.020.957,57
3.	Prihodi	3.228.587,61
4.	Dobit prije oporezivanja	207.630,04
5.	Porez na dobit	41.526,45
6.	Dobit	166.103,59

Izvor : Arhiva poduzeća Semafor.

Iz ovih pokazatelja možemo zaključiti da poduzeće Semafor posluje s dobitkom što znači da se razvija i svoja sredstva ulaže u poduzeće i upravo tome svjedoče ovi financijski pokazatelji.

4.10. Analiza poslovanja tijekom protekle tri godine

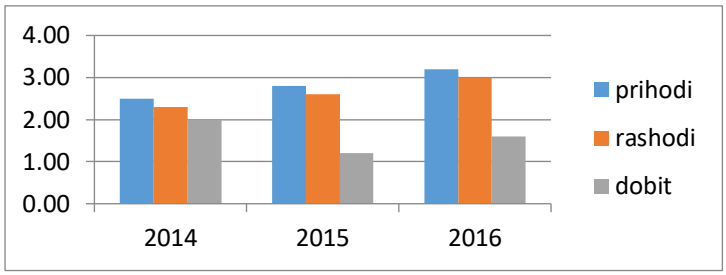
Svaka poslovna promjena koja nastane u poduzeću mora se evidentirati u računovodstvu npr. kupnja goriva za automobil ili plaćanje vozačkog ispita. Kako je računovodstvo fizički odvojeno od mjesta gdje se događaju poslovne promjene, svaki nastanak poslovnog događaja mora se zabilježiti pomoću knjigovodstvenih isprava. Knjigovodstvene isprave služe kao podloga za unošenje podataka u poslovne knjige. Svaki račun bilo ulazni ili izlazni mora biti evidentiran u poslovnim knjigama. Po isteku poslovne godine poslovne knjige se zaključuju i na osnovi njih se sastavljaju temeljni financijski izvještaji koje sam prikazala u idućoj tablici.

Tablica 6. Financijski pokazatelji poslovanja poduzeća Semafor d.o.o. 2014-2016.god.

Godina	Prihodi	Rashodi	Razlika prihoda i rashoda	Porez na dobit	Dobit
2014.	2.589.659,09	2.324.900,91	264.758,18	53.547,79	211.210,39
2015.	2.806.164,49	2.601.783,50	204.380,99	42.195,40	162.185,59
2016.	3.228.587,61	3.020.957,57	207.630,04	41.526,45	166.103,59

Izvor : Arhiva poduzeća Semafor.

Graf 2. Prikaz financijskih pokazatelj poduzeća Semafor 2014-2016.god.

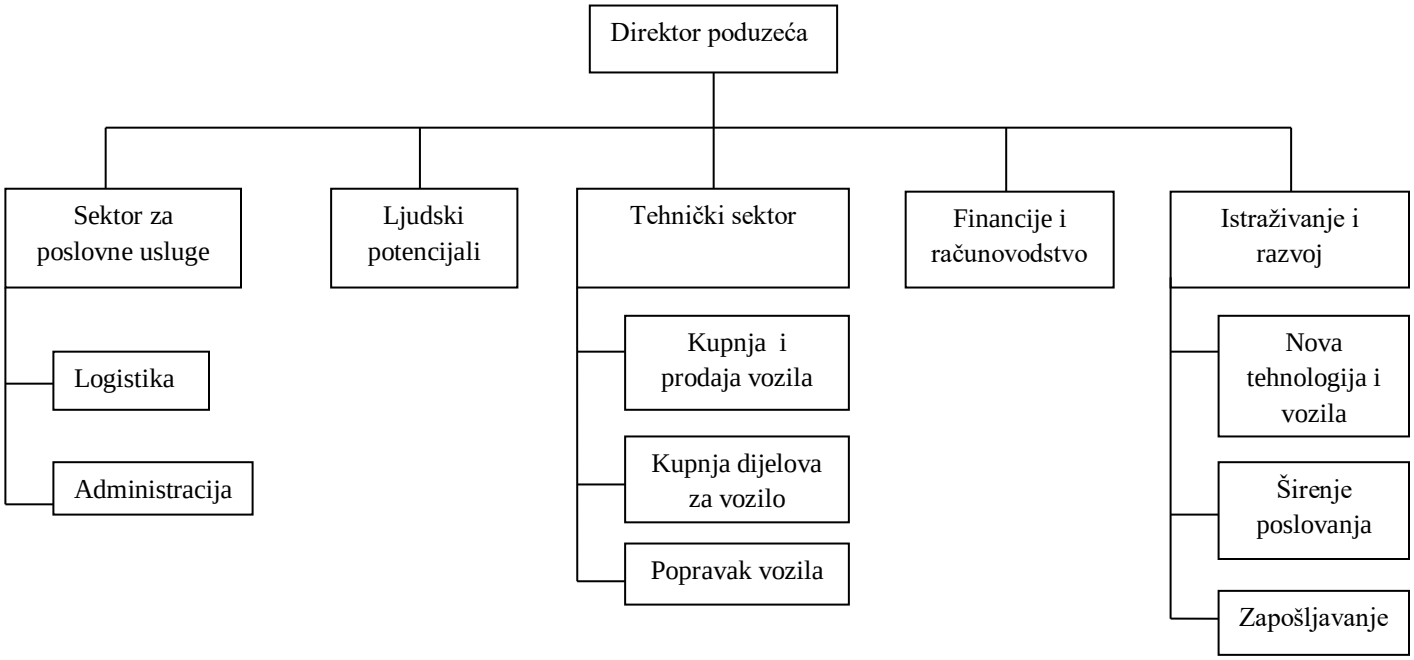


Izvor : Prema podacima poduzeća Semafor, izrada autora.

Iz tablice i grafičkog prikaza prihoda i rashoda možemo vidjeti da poduzeće Semafor ostvaruje kontinuiranu dobit od 2014. – 2016. godine. 2014.god. dobit je bila cca 212.000,00 kn no 2015. i 2016. god. poduzeće je ostvarilo nešto manju dobit cca 165.000,00 jer je svoja sredstva usmjerilo u kupnju novih automobila jer se svakih 7 godina automobili moraju zamijeniti novim.

4.11. Organizacija poduzeća

Shema 6. Organizacijska shema poduzeća



Izvor : Autorsko djelo.

4.12. S.W.O.T. analiza

Tablica 7. S.W.O.T. analiza poduzeća Semafor d.o.o.

Snage	**Slabosti**
- Financijska stabilnost, - Veliki broj polaznika, - Veliko radno iskustvo, - Dobro poznavanje branše, - Dobro opremljene učionice (internet, računala i projektor), - Pružanje mogućnosti obrazovanja i razvoja zaposlenih.	- Tok novca prisutan ali usporen (nemogućnost naplate potraživanja), - Veliki troškovi održavanja vozila i popravka istih, - Nemogućnost određivanja cijene tečaja zbog zakonski utvrđene minimalne cijene, - Plaćanje najma u podružnicama, - Osiguravajuće kuće osiguraniku daju preniske isplate štete te kasne u obradi štete.
Prilike	**Prijetnje**
- Stvaranje konkurentske prednosti, - Edukacija i usavršavanje zaposlenik (seminari, dodatno obrazovanje), - Osvajanje novih tržišta i dodatnih grupa potrošača, - Osnivanje nove podružnice, - Modernizacija i pojednostavljenje poslovanja, - Timski rad.	- Jačanje konkurentskih poduzeća, - Promjene u tržišnim potrebama i nemogućnost praćenja istih, - Razvoj novih ideja i tehnologija, - Mijenjanje zakonske regulative (mogućnost ukidanja minimalne cijene u RH, što dovodi do sive ekonomije i smanjnje kvalitete usluge. Dok je minimalna cijena u EU propisana zakonom i nesmije se ukinuti).

Izvor : Autorsko djelo.

4.13. Analiza konkurencije

U današnje vrijeme nije dovoljno poznavati samo potrošače. Prema marketinškom konceptu poduzeće stječe marketinšku prednost oblikovanjem ponude koja bolje zadovoljava potrebe potencijalnog potrošača od ponude korisnika. Pod pojmom konkurencije podrazumjeva se sve što odvlači potrošača od usluge poduzeća Semafor.

Među najvećim konkurentima u gradu Sinju srstavaju se autoškola Škojo i autoškola Gabrić. Autoškola Škojo je jedna od najstarijih autoškola u Sinju, osnovana je 1989.god. ali nije tehnološki opremljena. Autoškola Gabrić osnovana je 2003.god. i nije tehnološki opremljena. Što se same statistike tiče 73% polaznika upisuju se u autoškolu Semafor jer je jedina autoškola u Cetinskoj krajini koja je najsuvremenije opremljena i pruža najkvalitetniju uslugu.

U gradu Trilju poduzeće nema konkurencije, jer je ondje jedina autoškola.

Autoškola Semafor je jedina autoškola u gradu Solinu, no zbog blizine grada Splita postoji velika prijatnja odlaska kandidata u grad Split. Radimo na rješavanju tog problema otvaranjem nove podružnice u gradu Splitu.

5. STRATEGIJA RAZVOJA PODUZEĆA SEMAFOR D.O.O.

5.1. Donošenje odluke o osnivanju nove podružnice



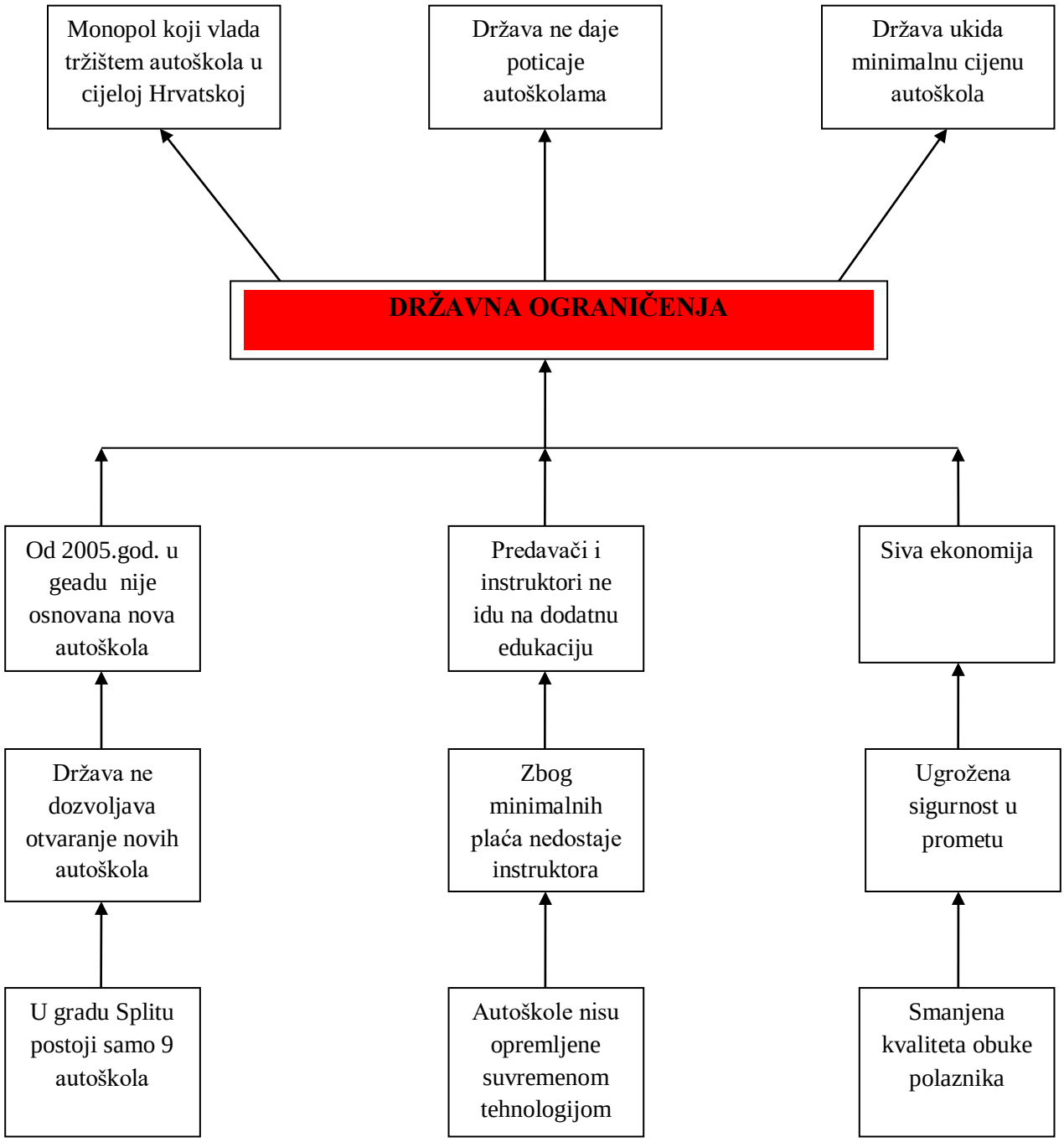
U uvodnom dijelu sam navela i opisala strategiju rasta odnosno razvoja poduzeća, jer je upravo ta strategija zastupljena u poduzeću Semafor d.o.o.. Vlasnik poduzeća konstantno ulaže u svoje poduzeće omogučujući mu najsuvremeniju opremu. Možemo vidjeti da je poduzeće u ovih 27 godina poslovanja ostvarilo zavidan konkurentni položaj na tržištu, financijski je stabilno i proširilo se na dva područna odjeljena. Mogu reći da je osnivanje nove podružnice sasvim logičan slijed poslovanja.

Da bi poduzeće osnovalo novu podružnicu mora proći kroz iduće faze:

1. Analiza problema,
2. Ciljevi projekta,
3. Analiza konkurenta,
4. Opis projekta,
5. Dobivanje rješenja od nadležnog Trgovačkog suda.

5.2. Analiza problema

Shema 7. Analiza problema



Izvor : Istraživanje autora.

1. Monopol koji vlada tržištem autoškola u cijeloj Hrvatskoj

Davne 1992.god. poduzeće je zadovoljavalo sve kriterije, od višegodišnjeg iskustva, svih potrebnih dozvola, obrazovanja i kapitala, no država mu ipak nije dala odobrenje za osnivanje podružnice u gradu Splitu. To nije bio problem samog poduzeća Semafor nego i ostalih poduzeća koji su željeli otvoriti autoškolu diljem Hrvatske. U Hrvatskoj postoji 350 autoškola što je mali broj s obzirom na stanovništvo. Najveći problem je što u manjim gradovima nema autoškola, polaznici su prisiljeni upisati autoškolu u većim gradovima što i samog kandidata dovodi do većeg troška i gubitka vremena. Mogu navesti primjer grada Vrlike u kojem nema autoškole i kandidati upisuju istu u gradu Sinju, (udaljenost između gradova je 36 km). Zastrašujuć je podatak da od 2006.god. nije otvorena ni jedna autoškola u gradu Splitu, koji je ujedno i drugi grad Republike Hrvatske. Država ne odobrava otvaranje autoškole na području gdje je ona prijeko potrebna, ali zbog trenutnog stanja ne dopušta ulazak konkurencije.

2. Država ne daje poticaje autoškolama

Smatram da u današnje vrijeme svaka autoškola treba biti suvremeno opremljena. Što znači da se u učionicama trebaju nalaziti računala na kojima će kandidati učiti i pripremati se za ispit iz propisa, projektori, ploče, ispitna pitanja i sl. Mnogo autoškola ne zadovoljava te uvjete, država bi trebala davati određene poticaje da se autoškole moderniziraju. Instruktori i predavači trebaju ići na dodatne edukacije i seminare koje država mora što češće organizirati, nažalost seminari se organiziraju 3 puta godišnje. Moram se osvrnuti i na Pravilnik o jedinstvenim minimalnim izračunskim elementima za cijenu nastavnog sata koji je stupio na snagu 2009.god., izmjenom navedenog pravilnika maknut je postotak po kojem su se dijelila sredstva od realiziranog i naplaćenog sata. Kada je pravilnikom cijena sata povećana na 115 kuna (+ PDV) uklonjeni su dotad postojeći postoci za raspodjelu tih sredstava koji su ranije postojali. Prema postocima prije povećanja cijene instruktor vožnje pravilnikom je imao zagarantiranih 40 posto od cijene sata za bruto plaću što smatram da je i u redu jer ipak je instruktor najvažnija osoba u procesu osposobljavanja kandidata. Sadašnjim pravilnikom nisu propisani postoci za raspodjelu sredstava te je autoškolama omogućeno imati instruktore na minimalcu.

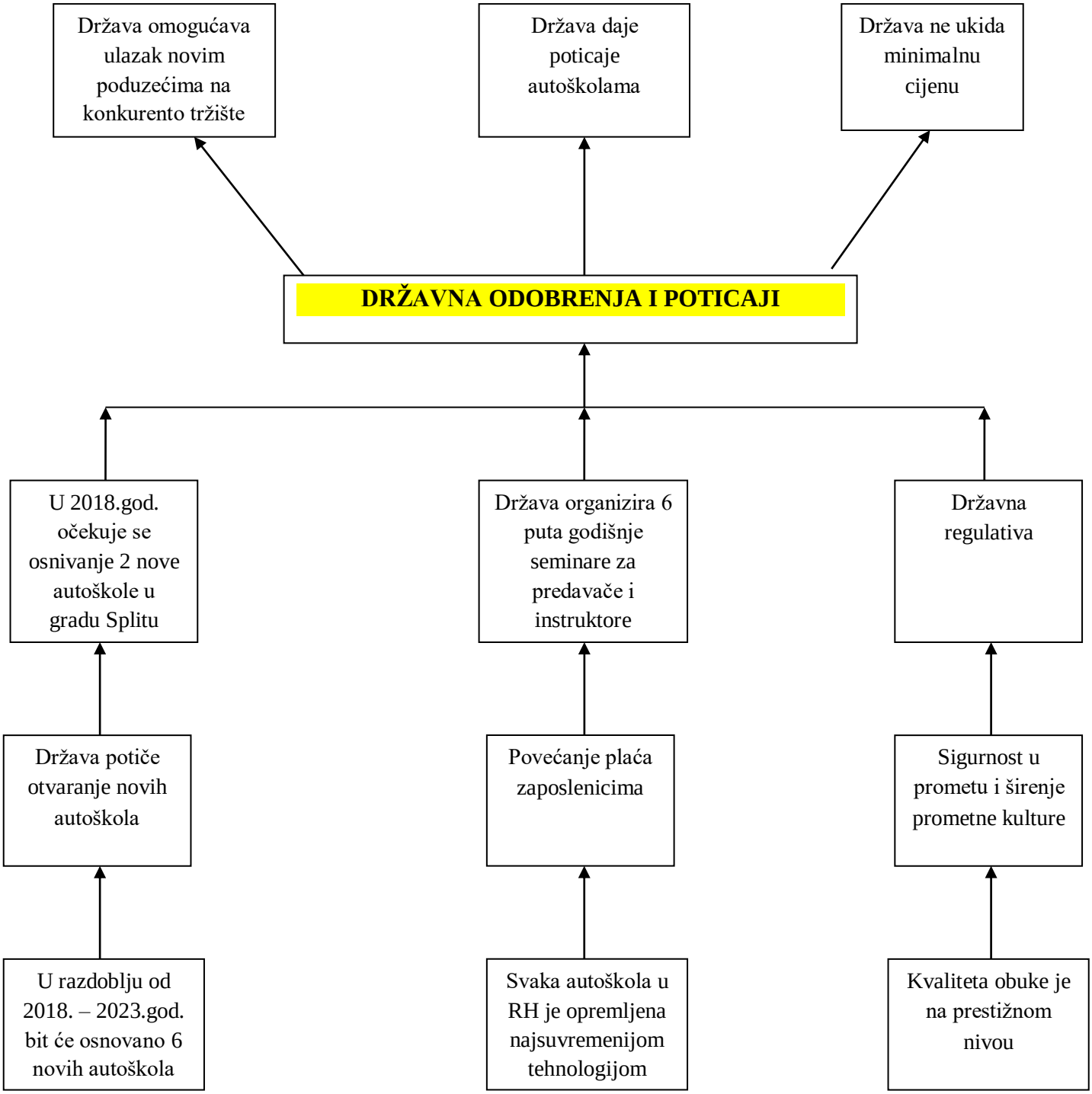
3. Država ukida minimalnu cijenu autoškola

U skladu s novim Vladinim reformama je i ukidanje minimalne cijene autoškola te formiranje cijena prema tržišnom modelu , što bi moglo dovesti do pojeftinjenja kojemu se vesele svi - osim vlasnika autoškola. Naime pad cijene mogao bi ugroziti poslovanje, ali i sigurnost na cestama. Autoškole sada ne smiju odrediti cijenu usluge ispod te minimalne, čime se nastojao zaštititi određeni kvalitativni minimum usluge, dok s druge strane jedna od direktiva Europske unije nalaže formiranje cijena po tržišnom modelu. Trenutno minimalnu cijenu određuje država, a ona ne smije biti manja od 5695 kuna.

Smatram da bi ukidanjem tih minimalnih izračunskih elemenata moglo doći do različitih cijena u pojedinim gradovima i područjima. Autoškole ne smiju ići na tržište jer bi to bilo previše rizično i pogubno za sigurnost. Drastično bi pala kvaliteta učenja vožnje i mislim da bi minimalna cijena te usluge trebala ostati propisana kao i dosad, što jedino garantira da će kvaliteta usluge ostati na željenoj razini.

5.3. Ciljevi projekta

Shema 8. Državna odobrenja i poticaji



Izvor : Istraživanje autora.

1. Država omogućava ulazak novim poduzećima na konkurento tržište

Poduzeće zadovoljava sve kriterije, od višegodišnjeg iskustva, svih potrebnih dozvola, obrazovanja i kapitala, i država mu daje odobrenje za osnivanje podružnice u gradu Splitu. Što se tiče problema u manjim sredinama država omogućava besplatan prijevoz do određenog grada u kojem se nalazi autoškola, te pokriva troškove samog puta.

2. Država daje poticaje autoškolama

Država daje poticaje autoškolama donirajući im 10 računala kako bi omogućili polaznicima bolju kvalitetu usluge i na kraju da što uspješnije polože pismeni dio ispita. Također sudjeluje u održavanju seminara koji se održavaju svakih 2 mijeseca godišnje, to bi pomoglo predavačima i instruktorima da prošire svoje znanje i na kraju da prenesu na kandidate. Država potiče suradnju autoškola i MUP-a.

3. Država ne ukida minimalnu cijenu

Minimalna cijena ostaje nepromijenjena i iznosi 5695 kuna, što znači da cijena u gradovima i drugim područjima ostaje ista. Dolazi do povećanja kvalitete usluge i širenja prometne kulture i sigurnosti.

5.4. Analiza konkurencije

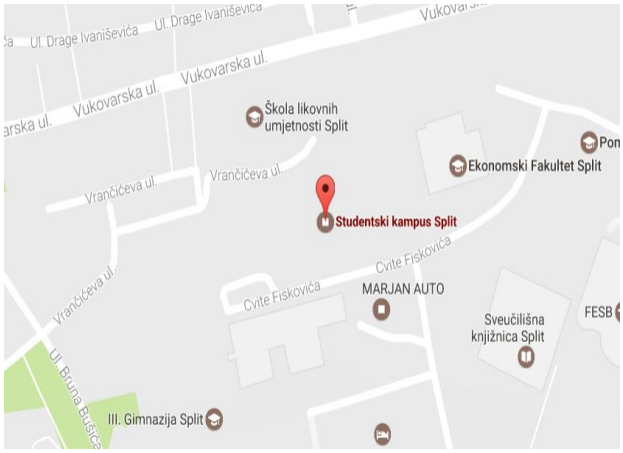
U RH je do 2004.god. bilo otvoreno 586 autoškola a danas čak 350. Iz ovih podataka možemo vidjeti da je broj autoškola manji za 236, čime je konkurencija smanjena za više od 30%. Kad je riječ o gradu Splitu od 2005. godine nije otvorena niti jedna nova autoškola, ali je kupljeno više nositelja ovlaštenja koji se bave s osposobljavanjem kandidata za vozače. Sama autoškola nema pravnu osobnost i ne može se kupiti. Međutim, vlasnička struktura nositelja ovlaštenja za obavljanje poslova osposobljavanja kandidata za vozače može se mijenjati.

U gradu postoji devet autoškola što je jako mali broj s obzirom na broj stanovnika i na okolna područja, npr. u samom gradu Sinju postoje čak 3 autoškole.

Otvaranjem nove podružnice poduzeće će kandidatima osigurati najbolju kvalitetu usluge, naučit će polaznike o sigurnoj vožnji i promicanju prometne kulture. Ovim projektom činimo dobro za grad Split jer će se smanjiti red čekanja polaznika na upis autoškole. Prema HAK-u poduzeće Semafor je uvršteno među 5 najboljih autoškola u RH i smatram da mu ova velika konkurencija neće predstavljati problem dapače natjerat će vlasnika da se konstantno usavršava i bude prva autoškola u RH.

5.5. Opis projekta

Podružnica poduzeća Semafor d.o.o. nalazi se u ulici Cvite Fiskovića. Vlasnik je u nasljeđu dobio zemljište i odlučio je otvoriti novo područno odjeljenje. Prostor se može podijeliti na dvije zone unutar 3000 m2. Zgrada ima dva kata.



U prizemlju zgrade smještene su 3 učionice koje su opskrbljene računalima i projektorima.

Na 1. katu nalazi se Centar za za obrazovanje odraslih osoba. Obrazovanje je kontinuirani cjeloživotni proces koji obilježava sva životna razdoblja. Stjecanje novih znanja i vještina je jedino smisleno,ako je povezano s iskustvom,postignućima i praksom. Centar ima najbolje uvjete za rad, najsuvremeniju opremu za izvođenje nastave, iskusne i provjerene profesore u svojoj struci. Programi su inovativni,zanimljivi i odobreni od MZOS RH, te se kao takvi nakon završetka školovanja upisuju u E knjižicu. Nastava se održava skupno i individualno, konzultacije te vježbe se održavaju po rasporedu i u dogovoru s profesorom. Centar provodi programe za stjecanje srednje stručne spreme, prekvalifikaciju, usavršavanje, osposobljavanje, učenje stranih jezika i pripreme maturanata za polaganje državne mature.

Na 2. katu nalazi se trosobni stan, koji se iznajmljuje studentima jer se podružnica ipak nalazi pokraj kampusa.

Prometno vježbalište je u privatnom vlasništvu i nalazi se pokraj zgrade.

Osnovna djelatnost poduzeća je osposobljavanje kandidata za vozače vozila na motorni pogon, trgovina motornim vozilima i proizvodnja proizvoda od plastičnih masa za građevinarstvo. Ostale djelatnosti su : trgovina motornim vozilima, održavanje i popravak motornih vozila, trgovina djelovima i priborom za motorna vozila, ostali kopneni prijevoz, proizvodnja proizvoda od plastičnih masa za građevinarstvo, osposobljavanje kandidata za vozače vozila na motorni

pogon prema posebnom propisu, obuka kandidata za rad na kompjutorima, održavanje tečajeva za strane jezike, posredovanje i zastupanje u vanjskotrgovinskom prometu, računovodstveni i knjigovodstveni poslovi, pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja, pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu i opskrbu tom hranom.

Podružnica zapošljava 9 zaposlenika a čini je 6 instruktora vožnje, 1 tajnica, 1 predavač i voditelj podružnice odnosno vlasnik Željko Prelas. U Centru za obrazovanje je zaposleno 5 osoba od čega 4 profesora i 1 tajnica.

Podružnica svim kandidatima stoji na raspolaganju od ponedjeljka do subote, od 8 – 20 sati.

Odabir autoškole je jedna od važnijih odluka u životu. Važno je u startu shvatiti ozbiljnost prometa jer se u njemu dovodi u pitanje vlastita sigurnost kao i sigurnost ostalih sudionika. Odgovornost se najbolje može steći kroz autoškolu koja je suvremeno opremljena i koja zapošljava stručno usavršene instruktore, sposobne sa strpljivošću i razmujevanjem prenijeti svoje znanje na kandidate. Vlasnik stoji iza navedenih činjenica, te sa zadovoljstvom nudi stjecanje novih znanja i odgovornosti uz mladi tim i vedru atmosferu u autoškoli Semafor. Želeći ispuniti sva očekivanja vezana za autoškolu i vozački ispit, vlasnik je uložio značajna materijalna sredstva u vozila i opremu i s nestrpljenjem iščekuje nove kandidate.

5.6. Dobivanje rješenja od nadležnog Trgovačkog suda.

Trgovački sud u Splitu, po sucu pojedincu Eda Maleš, u registarskom predmetu upisa u sudski registar osnivanja podružnice pod rednim brojem 3, po prijedlogu predlagatelja Semafor d.o.o. za osposobljavanje kandidata za vozače vozila na motorni pogon, trgovinu motornim vozilima i proizvodnju proizvoda od plastičnih masa za građevinarstvo, Split, Cvite Fiskovića 6A, 10. prosinca 2017. godine riješilo je da se u sudski registar ovog suda upisuje: osnivanje podružnice pod tvrtkom Semafor d.o.o. za osposobljavanje kandidata za vozače vozila na motorni pogon, trgovinu motornim vozilima i proizvodnju proizvoda od plastičnih masa sa sjedištem u Sinju, Vrlička 52 A.

6. ZAKLJUČAK

Strategija razvoja poduzeća je jako bitna strategija u svakom poduzeću. Pod samim pojmom podrazumjeva se da se poduzeće razvija, unapređenjem postojećih i razvijanjem novih usluga, razvojem i uvođenjem nove tehnologije i tehnike, unapređenjem sustava planiranja i razvoja ljudskih potencijala istraživanjem postojeće i uvođenjem nove organizacije. Svako poduzeće koje se želi razvijati, postizati bolje rezultate i biti konkurentno na tržištu treba imati organizirane aktivnosti, bilo kao funkciju, strategiju ili neki drugi organizacijski oblik.

Analiza vanjskog i unutarnjeg okruženja je važna za organizaciju, kako bi vidjela svoje prednosti i slabosti u odnosu na konkurenciju, koje funkcije bi poduzeće trebalo promijeniti odnosno poboljšati. Istraživanje tržišta orjentirano je na korisnike usluga i njihove želje, kojima se vode pri odluci o korištenju same usluge. To je funkcija koja omogućava povezivanja kupaca i poduzeća pomoću upotrebljenih informacija za identificiranje tržišnih prigoda i problema sa već poznatom uslugom.

Otvaranje nove podružnice predstavlja rizik za poduzeće i njegovo poslovanje. Tome naročito pridonose nove tehnologije, poboljšanje komunikacije, veći zahtjevi za profitom i kraći životni ciklus poduzeća.

U djelatnostima koje su na visokom stupnju razvoja novih tehnologija, svako ulaganje u uslugu može biti riskantno, jer nova ideja ne mora značit da će biti i prihvaćena od strane korisnika.

Prilikom osnivanja nove podružnice za novo tržište trebat će obratiti pažnju na komunikaciju oko usluge poput oglašavanja kako ne bi nastao problem ako se ne uzmu potrošačke potrebe. Proces osnivanja nove podružnice zahtjeva postupnost, kvalitetnu organizaciju rada, stručne kadrove, dobru koordinaciju i kontrolu odvijanja poslovnih aktivnosti.

Nastojanje praćenja europskih trendova u produktivnosti postiže se kroz snažne investicije u ljudske i tehnološke resurse.

Osnivanje i razvoj nove podružnice kompleksan je i dugotrajan proces. Od samog razvoja ideje do komercijalizacije koji zahtjeva mnogo truda, napora i kreativnosti da bi se postiga cilj poduzeća. Moram naglasiti da je osnivanje nove podružnice riskantan pothvat koji poduzeće

može preporoditi ali isto tako srozati do samog dna. Poduzeće može osnovati novu podružnicu, a proces se odvija kroz iduće faze:

1. Analiza problema,
2. Ciljevi projekta,
3. Analiza konkurenta,
4. Opis projekta,
5. Dobivanje rješenja od nadležnog Trgovačkog suda.

Osnivanje nove podružnice ne radi se samo da bi se ispunio cilj poslovanja samim osnivanjem, već trebamo biti sigurni da se ono uklapa u strategiju poduzeća i da odgovara zahtjevima korisnika.

Poduzeće Semafor d.o.o. je razrađenom organizacijom svog poslovanja kroz funkcionalne odjele omogućilo uspješan razvoj tvrtke i pozicjoniranje na mjesto jedne od vodećih autoškola u Republici Hrvatskoj. Iako se radi o obiteljskoj tvrtki organizacija je čvrsto podijeljena sa jasnim odgovornostima pojedinih voditelja koji nisu nužno dio obitelji vlasnika tvrtke. U organizaciji ne dolazi do sukoba. Ukoliko na ovaj način nastave poslovanje autoškola Semafor sigurno će izbjeći sve prijetnje konkurencije i tržišta te nastaviti postizanje dobrih financijskih pokazatelja u budućnosti.

POPIS LITERATURE

Buble, M. (2003.) : „Management maloga poduzeća“, EFST, Split.

Buble,M., et al. (2005.) : „Strateški menadžment“, Sinergija – nakladništvo d.o.o., Zagreb.

https://www.google.hr/?gws_rd=ssl#q=strategija+rasta+poduze%C4%87a.

http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/strateski_05.pdf.

http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/RRiF-Clanak%20Kolakovic2.pdf.

http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf.

http://www.iusinfo.hr/DailyContent/Topical.aspx?id=19205.

https://hr.wikipedia.org/wiki/Poduzetni%C5%A1tvo.

https://hr.wikipedia.org/wiki/.

http://documents.tips/documents/skripta-organizacija-i-organizacijsko-ponasanje.html.

http://sinj.semafor-sinj-solin.hr/o-nama/.

https://www.google.hr/?gws_rd=ssl#q=semafor+sinj.

Jurković, P., et al. „Aktuelni problemi privrednih kretanja i ekonomske politike Jugoslavije : (prilozi za Savjetovanje Saveza ekonomista Jugoslavije)“.

Kolaković, M.(2008.) : Računovodstvo, revizija i financije, br. 4.

Kotler, P. (2001.): „Upravljanje marketingom“.

Sikavica P. i Novak M. (1999.): „Poslovna organizacija“ , Informator, Zagreb.

Srića, V. (1994.): „ Upravljanje kreativnošću“ , Školska knjiga, Zagreb.

Zimmerer, Thomas W. i Scarborough, Norman M.(2005.) : „Essentials of entrepreneurship and small business management“, Školska knjiga, Zagreb.

POPIS SLIKA

Slika 1. Inačice razvojnih strategija 7

Slika 2. Strategije rasta 7

Slika 3. Ashridgeov model misije 13

Slika 4. SWOT analiza 17

Slika 5. Mentalna mapa poduzetništva 21

Slika 6. Tipovi poduzetnika 22

Slika 7. Životni ciklus organizacije 23

Slika 8. Semafor d.o.o. 27

Slika 9. Mikrolokacija – Sinj 31

Slika 10. Makrolokacija – Solin, Trilj 31

POPIS SHEMA

Shema 1. Razvojna usmjerenja ovisno o lancu vrijednosti 8

Shema 2. Proces poslovnog strateškog planiranja 9

Shema 3. Proizvodna organizacijska struktura 24

Shema 4. Teritorijalna organizacijska struktura 25

Shema 5. Organizacijska struktura orijentirana prema potrošačima 26

Shema 6. Organizacijska shema poduzeća 35

Shema 7. Analiza problema 39

Shema 8. Državna odobrenja i poticaji 42

POPIS TABLICA

Tablica 1. Matrica prilika 14

Tablica 2. Matrica prijetnji 15

Tablica 3 : Opći podaci o poduzeću Semafor d.o.o. 29

Tablica 4. Zaposlenici u poduzeću prema stručnoj spremi 32

Tablica 5. Temeljni podaci o poduzeću za 2016.god. 34

Tablica 6. Financijski pokazatelji poslovanja poduzeća Semafor d.o.o. 2014-2016.god. 34

Tablica 7. S.W.O.T. analiza poduzeća Semafor d.o.o. 36

POPIS GRAFOFA

Graf 1. Prikaz zaposlenih prema stručnoj spremi 32

Graf 2. Prikaz financijskih pokazatelj poduzeća Semafor 2014-2016.god. 35