STRATEGIJA RAZVOJA OPĆINE DUGOPOLJE

Perišić, Ivona

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:124:754279

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

Sveučilište u Splitu
Ekonomski fakultet

ZAVRŠNI RAD

STRATEGIJA RAZVOJA OPĆINE DUGOPOLJE

Mentor: prof.dr.sc. Želimir Dulčić

Studentica: Ivona Perišić
Broj indeksa: 5150990

Split, rujan 2017.

SADRŽAJ

1. UVOD……...…….…....1

1.1. Predmet i cilj rada……1

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja……1

1.3. Sadržaj i struktura rada……2

2. TEORIJSKE ODREDNICE STRATEGIJE I STRATEŠKOG RAZVOJA……...3

2.1. Pojam strategije……3

2.2. Komponente i razine strategije…….....4

2.3. Strateški menadžment……..4

2.3.1. Pojam strateškog menadžmenta ……..5

2.3.2. Analize okoline……5

2.4. Postavljanje organizacijskog usmjerenja…….....8

2.4.1. Vizija poduzeća……...8

2.4.2. Misija poduzeća……...9

2.4.3. Ciljevi poduzeća……10

2.5. Formuliranje strategije……...11

2.5.1. Korporacijske strategije……11

2.5.2. Poslovne strategije……13

2.5.3. Funkcijske strategije…….....15

3. OPĆI PODACI OPĆINE DUGOPOLJE……...…….……17

3.1. Površina i broj stanovnika……18

3.2. Organizacijska shema……20

3.3. Gospodarstvo……21

4. ANALIZA STANJA/ OKRUŽENJA U OPĆINI DUGOPOLJE….....26

4.1. SWOT analiza……26

4.2. PEST analiza……30

4.3. Analiza financijskih izvješća…….32

5. STRATEGIJA RAZVOJA OPĆINE DUGOPOLJE……..…….…...36

5.1. Opći ciljevi…….…...36

5.2. Posebni ciljevi……...…48

5.3. Misija Općine Dugopolje……..…44

5.4. Vizija Općine Dugopolje……..…45

6. ZAKČLJUČAK……..……..…..46

LITERATURA …….…….…..48

POPIS TABLICA I SLIKA…….….49

POPIS GRAFIKONA…….…….....…49

SAŽETAK……50

SUMMARY……..……50

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Tema završnog rada je: „Strategija razvoja Općine Dugopolje“. Cilj rada je proučiti analizu stanja/okruženja u kojem se Općina nalazi, ciljeve razvoja same ustanove, misiju i viziju kao temelje za strateški razvoj Općine u budućnosti. Rad je podijeljen na teorijski i praktični dio. Uz izrađenu analizu stanja/okruženja koja uključuje SWOT i PEST analizu, objašnjen je kostur strategije razvoja Općine Dugopolje. Svrha strateškog planiranja i strategije razvoja je da Općina aktivno sudjeluje i efikasno upravlja razvojem na način da se utvrdi postojeće stanje cjelokupnog života, kritične točke sadašnjeg razvoja te smjernice i strateški ciljevi daljnjeg razvoja Općine koji su u sinergiji sa ciljevima razvoja kako na regionalnoj tako i na državnoj razini. Prema tome, strategija razvoja Općine Dugopolje je iznimno važan alat za upravljanje razvojem općine.

1.2 Izvori podataka i metode prikupljanja

Izvore podataka u radu prikupila sam putem primarnih i sekundarnih postupaka. Sekundarni izvori podataka u radu su interni i eksterni. Interni izvori poslovnih podataka prikupljeni su unutar same Općine Dugopolje, preko poslovnih financijskih i knjigovodstvenih izvještaja kojima imam pravo ustupanja kao vijećnica u Općinskom Vijeću Dugopolje. Eksterni izvori prikupljani su preko publikacija državnih ureda, agencija i znanstvenih institucija. Osim stručne literature i časopisa, korištene su i internetske stranice Općine Dugopolje, kao i analiza dokumentacije Općine. Kao izvore podataka i metode prikupljanja mogu se navesti knjige više različitih autora i skupina autora, istaknutih stručnjaka na području managementa, posebno strateškog managementa primjenjujući specifična znanja i tehnike kako bi se u pojedinom poduzeću postigle konkurentske prednosti. Izvori korištene stručne literature su knjižnica Ekonomskog fakulteta Split i Sveučilišna knjižnica u Splitu.

Glavni izvor podataka su web stranice Ministarstva financija i Državnog ureda za reviziju. Sa stranica Ministarstva financija preuzeti su podaci o ostvarenju proračuna jedinica lokalne samouprave i to za Općinu Dugopolje. Na stranicama Državnog ureda za reviziju dostupna su Izvješća o obavljenom uvidu u proračun i financijske izvještaje Općine Dugopolje za 2015. i 2016. godinu, a korištena su za analizu duga općine. Podaci o broju stanovnika i nezaposlenih po općinama preuzeti su s internetske stranice Državnog zavoda za statistiku, dok su podaci o broju nezaposlenih preuzeti sa stranica Hrvatskog zavoda za zapošljavanje.

Analiza proračuna i svih njegovih komponenti izrađena je za razdoblje 2010. - 2016. godine. Za promatrano razdoblje izračunati su prosjeci, raspon kretanja, istaknuta značajnija odstupanja i promjene u vrijednostima.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Završni rad je koncipiran kroz šest dijelova ili cjelina.

- U prvom, uvodnom dijelu, definira se problem istraživanja te se predstavljaju ciljevi, sadržaj, struktura i svrha završnog rada.
- U drugom dijelu se obrađuje teorijski dio strategije i strateškog razvoja.
- U trećem dijelu iznose se najvažniji opći podaci općine Dugopolja.
- U četrtom dijelu završnog rada, koji je ujedno i najvažniji, analizira se stanje/ okruženje u Općini Dugopolje kroz napravljenu SWOT i PEST analizu te analizu financijskih izvješća.
- U petom dijelu koji je praktičan kao i prethodni dio iznosim opće i posebne ciljeve za strateški razvoj Općine.
- U šestom dijelu rada je zaključak unutar kojeg će se iznijeti spoznaje o obrađenoj temi.

2. TEORIJSKE ODREDNICE STRATEGIJE I STRATEŠKOG RAZVOJA

2.1. Pojam strategije

Strategija je pojam koji potječe od riječi „strategu“ iz starogrčkog jezika, a obilježavala je pojedinca kojega diči visoki vojni čin (danas generâl). Tijekom vremena, sve do sredine druge polovine 18. stoljeća, riječ strategija odnosila se na vojnu i političku vještinu organiziranja i vođenja ratova te način dolaska i zadržavanja na vlasti. S vojnoga gledišta strategija se definira kao znanost o planiranju i usmjeravanju vojnih operacija. Ekonomisti su riječ strategija preuzeli iz vojne terminologije te tijekom tridesetih i četrdesetih godina dvadesetoga stoljeća razvili strateški pristup po kojemu se poslovanje poduzeća više ne može temeljiti samo na proizvodnim mogućnostima već se treba temeljiti i na poštivanju uvjeta koje stvara okolina.

U tom se kontekstu daju već prve definicije po kojima strategija označuje način kako se trebaju rabiti pojedini resursi da bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka. Drugim riječima, strategija daje odgovore na pitanja:

- Kako se prilagoditi promjenljivim uvjetima?
- Kako rasporediti resurse?
- Kako konkurirati na svakomu pojedinom području na kojemu se pojavljuje poduzeće u smislu zadovoljenja potreba kupaca?
- Kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu prema konkurenciji i izbjeći poteškoće?
- Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcionalni i operativni dio poduzeća?

Prvi autor koji se bavio strategijom bio je Alfred D. Chandler, Jr. koji je u knjizi Strategy and Structure (1963.) definirao strategiju kao "određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođivanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva". Iz te definicije rezultiraju tri dimenzije:

1. ciljevi, dakle ono čemu se teži,
2. plan akcija ili koncepcija, odnosno kako treba djelovati da bi se postigao cilj
3. potrebni resursi neophodni da se dođe do zacrtanog cilja.[1]

[1] Buble, M. (2006) : Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 106-107

2.2. Komponente i razine strategije

Ako bi se iz prethodnih definicija strategije pokušalo dati odgovor na pitanje što zapravo čini strategiju, tada bi se došlo do zaključka da su to četiri temeljne komponente, i to:[2]

- djelokrug
- razmještaj resursa
- specifične kompetencije i
- sinergija.

Djelokrug (domena, područje poslovanja, scope) determinira tržište na kojemu će poduzeće konkurirati. Neka poduzeća imaju uzak, a neka opet veoma širok djelokrug. Razmještaj resursa je onaj dio strategije kojim se određuje način njihove alokacije po različitim područjima: u koja će područja investirati i koliko, a u koja će dezinvestirati. Specifične kompetencije (distinctive Competencies) Označuju ono po čemu se poduzeće posebno razlikuje od svojih konkurenata. Riječ je o temeljnim kompetencijama (core competencies) koje čine konkurentsku prednost koja može biti u različitim područjima poduzeća – superiornost u istraživanjima, vodstvo u tehnologiji, efikasnost u proizvodnji, razvijeni servis kupaca, itd.

Sinergija je očekivani rezultat odluka o djelokrugu, razmještaju resursa i specifičnim kompetencijama. U tom smislu ona treba pokazati kako se različita područja poslovanja međusobno dopunjuju, stvarajući dodatni efekt.[3]

U teoriji menadžmenta veoma je razvijena teza po kojoj opća hijerarhija strategija u poduzeću sadrži tri glavne razine, a to su:

1. razina cjelokupnog poduzeća: korporacijska strategija,
2. razina poslovne jedinice ili strateške poslovne jedinice: poslovna strategija,
3. razina poslovnog funkcijskog područja: funkcijska strategija.

2.3. Strateški menadžment

Strateški menadžment je posljedica činjenice da se u drugoj polovini 20. stoljeća nije mogao ignorirati sve veći utjecaj eksterne okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka, već se morao respektirati. Naime, okolina u kojoj je tada poduzeće egzistiralo postajala je sve više dinamična, kompleksna, heterogena i neizvjesna tako da je njezin utjecaj za opstanak poduzeća

[2] Griffin, W.R., op., str.193.
[3] *Op. Cit*. Buble, M.,, str. 108

imao krucijalno značenje. Orijentacija menadžmenta isključivo na interne aktivnosti nije mogla biti primjerena takvim okolnostima. Stoga je on morao svoju aktivnost usmjeriti i na utjecaje iz eksterne okoline (opće i poslovne), i to u smislu njihove anticipacije, nadzora, ocjenjivanja i uključivanja u proces strateškog odlučivanja. U tom kontekstu vrhovni je menadžment morao provoditi procese koji će osigurati optimalna rješenja s aspekta eksterne i interne okoline.[4]

2.3.1. Pojam strateškog menadžmenta

Postoje brojne definicije strateškog menadžmenta. Općenito govoreći strateški menadžment se može definirati kao umijeće vođenja, ili kao upravljanje razvojem poduzeća. Konkretno, to je proces donošenja odluka i provođenja aktivnosti, kojima se nastoje uskladiti mogućnosti i sposobnosti poduzeća s prilikama iz okoline i tako ostvariti prednost odnosno bolji rezultat.

U tom procesu menadžeri trebaju identificirati unutarnje i vanjske strateške faktore (elemente) ključne za poslovanje, jer oni određuju unutarnju i vanjsku okolinu čiji međuodnos oblikuje poslovno okružje. Dobro poznavanje tog okružja i uspješno upravljanje svim važnim faktorima mogu rezultirati uspješnijim poslovanjem.

Na oblikovanje unutarnjih faktora i poslovnu okolinu poduzeća menadžeri obično mogu utjecati, dok na vanjske faktore i okolinu uglavnom ne mogu. Međutim, planiranjem, praćenjem, analiziranjem menadžeri mogu na vrijeme uočiti različite poslovne rizike i prijetnje, te tako dobrim odlukama prevenirati ili bar ublažiti negativne događaje i trendove. Jer pravovremeno uočavanje i brzo reagiranje povećava šanse za opstanak i bolju uspješnost.[5]

2.3.2. Analize okoline

Svako poduzeće egzistira u danim uvjetima okoline, faktori koje imaju bitnog utjecaja na izbor njegove strategije. Stoga je svrha analize okoline utvrditi ključne faktore utjecaja na sadašnji i budući razvoj poduzeća, a time i na izbor njegove strategije. Budući da se ti faktori sastoje od eksternih i internih, to ova analiza treba utvrditi:[6]

- način na koji socioekonomske snage u široj okolini stvaraju mogućnosti i nameću ograničenja poduzećima
- utjecaj važnih interesnih grupa (posebice kupaca i dobavljača) i konkurenata na strategiju poduzeća

[4] *Ibid.* str. 109
[5] http://www.poslovni-info.eu/sadrzaj/menadzment/strateski-menadzment/
[6] Boddi, D., Paton, R., op. Cit., str. 328-329.

- prednosti i slabosti internih resursa i sposobnosti poduzeća u odnosu prema njegovoj konkurentskoj okolini.

Prema tome, dijagnosticiranje faktora utjecaja na izbor strategije trebalo bi se orijentirati na tri grupe ovih analiza, a to su:

1. analiza opće ili socijalne okoline,
2. analiza poslovne okoline ili okoline zadatka,
3. analiza interne okoline ili interna analiza.

Uspješno izvođenje tih analiza temeljna je pretpostavka ne samo spoznaje položaja poduzeća u danim uvjetima okoline već i mogućnosti izbora adekvatne strategije za efikasno djelovanje u toj okolini.

Analiza opće ili socijalne okoline obično se provodi pomoću PEST analize kojoj je zadaća utvrditi prilike i prijetnje koje proizlaze iz djelovanja političko-pravne (P), ekonomske (E), socijalno-kulturne (S) i tehnološke (T) okoline. Pri tome se pod prilikama (0pportunities) podrazumijevaju vanjski čimbenici i situacije koje pomažu poduzeću u ostvarivanju njegovih ciljeva. To su, zapravo, odgovarajuće šanse ili pogodnosti za poduzeće koje su, nažalost, u svakodnevnom životu poduzeća znatno rjeđe od prijetnji. Za razliku od prilika, prijetnje (Threats) su oni vanjski čimbenici i situacije koje mogu potpuno onemogućiti ostvarenje ciljeva poduzeća, pa čak i dovesti u pitanje njegov opstanak i njegov razvitak. One su opasnosti za poduzeće. Pri ovoj analizi treba imati na umu da ono što su danas povoljne prilike, već sutra mogu postati ozbiljne prijetnje.[7]

Analiza poslovne okoline ili okoline zadatka kojoj je cilj analiza poslovne okoline utvrditi sve zahtjeve koje poduzeću postavlja specifični segment eksterne okoline, a kojima ono mora na adekvatan način udovoljiti.

Analiza se može provoditi na više načina, kao što su:

1. Stakeholder analiza (analiza zainteresiranih grupa),
2. analiza konkurentske okoline.

(1) Stakeholder analiza

Sva poduzeća imaju širok spektar stakeholdera, i internih i eksternih, interes kojih je različit i često konfliktan. Razlog je što imaju vlastite poglede na poduzeće i očekivanja od poduzeća su im različita, pa sve to ima različitog utjecaja na poduzeće.

[7] *Op. Cit*. Buble, M., str. 112

Interni stakeholderi (zaposlenici) utječu posredovanjem interne kulture, a koja utječe na menadžment. U poduzeću se stvara “kulturalna mreža" koja je kompleksan produkt vrijednosti, vjerovanja i pretpostavki sadržanih u organizaciji, njezinoj internoj strukturi, njezinoj moći. Eksterni stakeholderi također uključivši dobavljače, financijere, organe vlasti, dioničare i kupce- očekuju od poduzeća da ostvari njihove interese pa stoga nastoje na različite načine utjecati na formuliranje strategije poduzeća. Oni mogu utjecati neposredno na menadžment u osobnom kontaktu ili pak indirektno, koristeći se različitim oblicima javnog komuniciranja.[8]

(2) Analiza konkurentske okoline

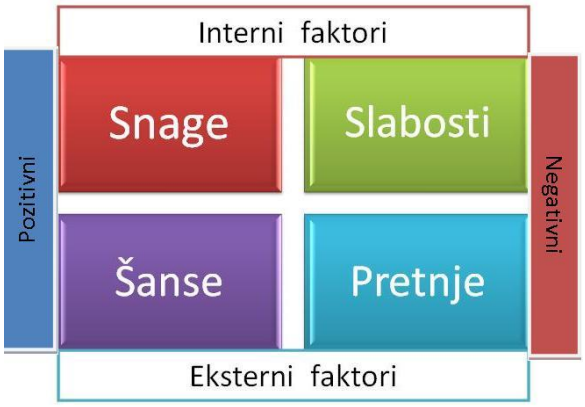
Analiza konkurentske okoline usmjerena je na jedan specifični segment mikrorazine. Njezina zadaća je utvrditi sposobnost poduzeća da efektivno djeluje na izabranom tržištu, tj. da ostvaruje rast profitabilnosti. Cilj analize konkurentske okoline je procjena strateškog utjecaja svake od analiziranih pet konkurentskih snaga te izbor adekvatne strategije.

Analiza interne okoline je specifičan oblik ispitivanja interne okoline poduzeća, a koja treba dati odgovore na pitanja kao što su:

- Proizvodi li poduzeće pravi proizvod?
- Je li moguće da njegova proizvodnja bude efektivna i efikasna?
- O kojim kritičnim faktorima ovisi uspješno ostvarenje ciljeva poduzeća te ima li poduzeće mogućnosti utjecaja na te faktore?
- Koja obilježja poduzeća podupiru, odnosno priječe da ono slijedi svoje ciljeve i svoju strategiju?
- Što poduzeće može poboljšati?

Poduzeće egzistira u danim uvjetima okoline, i to jednako eksterne kao i interne. Egzistirajući u takvim uvjetima mora sagledati i opasnosti i povoljne prilike, i svoje slabosti i prednosti. U kontekstu tog sagledavanja ono će izabrati i odgovarajuću strategiju koja će mu omogućiti da iskoristi svoje prednosti i povoljne prilike u okolini. U tu svrhu poduzeću je na raspolaganju više metoda, od kojih je najpoznatija SWOT (ili TOWS) analiza. SWOT analiza je razvijena kao sredstvo sustavne analize odnosa internih prednosti (S.-Strenghts) i slabosti (W-Weaknesses) i eksternih povoljnih prilika (0- Opportunities) i prijetnji (T-Threats). Olakšava komparaciju vanjskih prilika i prijetnji i unutarnjih prednosti i slabosti. Na toj se osnovi formira SWOT matrica s četiri strateške alternative, kako je prikazano na slici 1.

[8] *Ibid.* Str.114



Slika 1. Swot matrica za formiranje strategije[9]

SWOT matrica (Slika 1.) ne služi samo za sustavnu analizu jednog trenutka već se može i treba primjenjivati u vremenskoj dinamici, analizirajući prošlost, sadašnjost i budućnost (bližu i daljnju). Takav dinamičan prikaz odnosa kritičnih varijabli pokazat će najprije kako se poduzeće ponašalo u prošlosti, a zatim takvi su mu izgledi u budućnosti. To znači da bi u zadanom vremenskom intervalu trebalo očekivati da će poduzeće nastojati ostvariti S0 strategiju.[10]

2.4. Postavljanje organizacijskog usmjerenja

2.4.1. Vizija poduzeća

Vizija (lat. visio - pojava, prikaz, misao) obično označuje predodžbu odnosno zamisao nekoga budućeg stanja ili događaja. U kontekstu menadžmenta označuje sliku budućeg stanja poduzeća, mentalnu sliku moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna. Ona daje odgovor na pitanje što poduzeće želi ostvariti u budućnosti pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru. Ralph D. Stacey smatra da je vizija kvalitativna, općenita slika realnog shvaćanja budućega stanja. To je pretpostavka o određenomu budućem vremenskom razdoblju prema kojoj se testiraju sadašnje odluke. Vizija je kriterij koji osigurava uporište u budućoj stvarnosti za ocjenu akcija koje poduzeće sada treba razmotriti i poduzeti. Vizija se može najjednostavnije definirati kao jasna predodžba budućih događaja (budućnosti), odnosno dugoročni željeni rezultat unutar kojega su zaposlenici

[9] Izvor: http://www.fms-tivat.me/download/spec-radovi/Petar_Puljic.pdf

[10] *Op. Cit*. Buble, M.,, str. 120

slobodni identificirati i rješavati probleme koji su na putu njezinu ostvarenja. Ona je, dakle, slika idealne budućnosti poduzeća, vizija pomaže menadžmentu sagledati položaj poduzeća u budućnosti te da se već sada počne pripremati za tu budućnost. Tako je vizija Henrija Forda da proizvede jeftin i svakome pristupačan masovni automobil dovela do novog načina života i rada čovječanstva i označila cijelu jednu ljudsku epohu. Slično tome, vizija pristupačnijega kompjutora koju su imali Steve Jobs i Stephen Wozniak dovela je do stvaranja personalnih računala i informatičke revolucije.vizija poduzeća potrebna je svim zaposlenicima kako bi ju mogli slijediti – oni time znaju smjer kojim treba ići bez obzira na sve zaobilazne putove koji onamo vode. U tom je smislu karakteristična misao književnika Antoinea de Saint-Exuperyja: Ako želiš sagraditi brod, nemoj okupljati ljude i naređivati im da nabave drvo, pripreme alat i podijele zadatke, već ih nauči čežnji za beskrajnim morem.

Suvremeno poduzeće teži k definiranju zajedničke vizije, a to znači one vizije koja nije nastala u kabinetu menadžmenta ili neke stručne službe već rezultira iz spoznaje svih zaposlenika. Tako definirana vizija jamstvo je da će zaposlenici težiti njezinu ostvarenju s obzirom na to da je ona rezultat njihova napora.[11]

2.4.1. Misija poduzeća

Svako poduzeće postoji da bi nešto postiglo u određenoj široj okolini. Upravo taj razlog postojanja čini svrhu ili poslanje – misiju poduzeća. Misija ili svrha označuje, dakle, osnovnu funkciju ili zadaću poduzeća, koja se razlikuje od poduzeća do poduzeća misija opisuje vrijednosti, aspiracije i razloge postojanja poduzeća. Dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva, strategije i planova. Bez jasne misije, ciljeva i planova razvoj poduzeća neće ići u smjeru u kojemu ono treba ići – njegov će razvoj biti slučajan. Formalni iskaz misije čini široku osnovicu djelovanja poduzeća po kojemu se ono razlikuje od drugih istorodnih poduzeća. Misija mora sadržavati razlog zbog kojega poduzeće postoji. Taj razlog može biti veoma različito koncipiran, čak i za istorodna poduzeća. Za neke to može biti puka zarada više novca za dioničare; za druge pak zadovoljavanje svih interesnih skupina: dioničara, zaposlenika, kupaca, dobavljača i društvene zajednice; za treće to može čak nadilaziti interese tih skupina. Tako poznata trgovačka kuća Marks & Spencer navodi kao razlog svog postojanja podizanje životnog standarda pučanstva.

Misija je iskaz onoga čime će se poduzeće baviti, pa je stoga i logično što se iskazuje putem dvaju temeljnih pitanja (Boddy/Paton, 1998, 321):

[11] *Ibid*. str. 121- 122

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

Na početku postojanja poduzeća njegova misija je obično jasna. Međutim, s vremenom, kako se poduzeće mijenja, njegova misija može zahtijevati preispitivanje zato što je u novim uvjetima postala nejasna ili neprimjerena. Odatle potreba da menadžment povremeno preispituje prethodno definiranu misiju poduzeća, a što se prema Druckeru (1973.) može postavljanjem sljedećih pet fundamentalnih pitanja:

1. Kojim se poslom bavimo?
2. Tko su naši kupci?
3. Što je kupcu vrijednost?
4. Koje su naše mogućnosti?
5. Koji bi trebao biti naš posao u budućnosti?

Iako pitanja djeluju jednostavno, to su ipak najteža pitanja na koja menadžment poduzeća mora dati odgovore. Želi li da njegovo poduzeće bude uspješno , menadžment ih mora neprekidno postavljati , tražeći pravi odgovor.

Uz važnost koju ima osjećaj misije, treba stalno imati na umu i činjenicu da snažna vjera u misiju može imati i negativnih posljedica. Naime, ta vjera može biti kočnicom promjene misije kad je promjena neophodna: u uvjetima brzih promjena u okolini, visoke nesigurnosti, promjena strategije i sl. Da bi se izbjegli rizici, najbolje je razvijati bezvremenske vrijednosti koje su otporne na vanjske promjene ili pak izbjegavati kreiranje jasnih vrijednosti i obeshrabrivati emocionalnu vezanost zaposlenih za tu misiju.[12]

2.4.3. Ciljevi poduzeća

Iz prethodnog se izlaganja moglo vidjeti da svako poduzeće mora imati cilj kojemu teži. Stoga je vrlo važno da se taj cilj jasno definira kako bi se lakše moglo utvrditi ostvaruje li se i u kojoj mjeri te ako se ne ostvaruje, koji su tome razlozi. Postoje različite definicije cilja poduzeća od kojih je svakako važna ona koju navodi Newman," koji razlikuje tri vrste ciljeva. Prvi pojam, itention, namjera, jest otvoren, eksplorativan i samo odredive se ne izvodi ni iz kakva višeg pojma. Pokazuje razloge zbog kojih poduzeće postoji ili koja mu je zadaća (npr. "Naš je cilj opstanak").

Drugi pojam, directionality, usmjerenje, definira smjer cilja ali ne definira opseg cilja (npr. "Naš je cilj rast"), odnosno definira pravac akcije ali ne određuje njezin domašaj pa je stoga

[12] *Ibid.* str. 122-123

samo neka vrsta putokaza. Omogućuje razgraničenje između onoga što treba postići i onoga što je sada, ali ne daje odgovor na pitanje koliko.

Treći pojam, result, rezultat, definira rezultat koji se želi postići pa je stoga zatvoren i izvana određen uporabom određenih kriterija (npr. "Naš je cilj ostvarenje stope rasta proizvodnje od 6% u idućoj godini"). Tako definiran cilj omogućuje racionalno određivanje potrebnih resursa i akcija te oblikovanje organizacijske strukture i mjera koje treba kreirati. Na temelju ovako definiranog cilja vrlo je tako definirati ukupne i pojedinačne zadaće poduzeća. U navedenom kontekstu cilj se definira kao rezultat koji se želi postići; to je željeno buduće stanje koje se očekuje da će poduzeće ostvariti u određenomu razdoblju.

Prema tome, ciljevi su konačni rezultati planiranih aktivnosti – oni iskazuju što poduzeće treba ostvariti, u kom opsegu i kada to treba ostvariti. Stoga ciljevi trebaju biti kvantificirani kad je god moguće jer se samo tako izraženi ciljevi mogu realno mjeriti tokom ostvarivanja. Ostvarenjem ciljeva poduzeće ostvaruje svoju misiju.[13]

2.5. Formuliranje strategije

Formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. Ono uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije. U tu svrhu menadžment ima na raspolaganju različite tipove strategija - i onih korporacijskih i onih poslovnih i funkcijskih. o kojim se tipovima radi govori se u nastavku.[14]

2.5.1. Korporacijske strategije

Korporacijska strategija (Corporate Strategy) naglašuje razinu poduzeća kao cjeline te daje Odgovorna pitanje djelokruga (područja poslovanja) i razmještaja resursa. Za tu su razinu karakteristične dvije grupe strategija, i to:[15]

1. glavne strategije i
2. modeli poslovnog portfelja.

(1) Glavne strategije

[13] *Ibid. str*. 124-125
[14] http://eknjiznica.unipu.hr/2875/
[15] *Op. Cit*. Buble, M., 126-127

Glavna strategija (Grand Strategy) je opći okvir akcija koje se razvijaju na razini poduzeća. Primjenjuje se najčešće kad poduzeće konkurira na pojedinačnom tržištu ili pak na nekoliko jako povezanih tržišta. Razlikuju se tri njezina tipa, a to su:

1. strategija kontinuiteta,
2. strategija rasta,
3. strategija u kriznim uvjetima.

Strategija kontinuiteta (status quo strategija, stabilna strategija) karakteristična je za poduzeća koja su dostigla razinu Saturacije svojih zahtjeva pa stoga svoju budućnost zasnivaju na čvrstom kontinuitetu bez promjena. To je moguće jedino u uvjetima stabilne ili sporo mijenjajuće okoline. Promjene koje podrazumijeva ta strategija minornog su karaktera, a posljedice su unutrašnjih poticaja te se odnose na poboljšanja poslovanja i uklanjanje eventualnih slabosti.
Strategija rasta karakterizira ona poduzeća koja nastoje povećati opseg svoga poslovanja polazeći od devize da je rast uvjet opstanka. To je prirodni izbor s obzirom nato da poduzeća mogu opstati samo ako se razvijaju i permanentno grade i održavaju svoj konkurentski položaj na tržištima na kojima su prisutna. Umjesto da se prilagođuju okolini, nastoje tu okolinu prilagoditi sebi.
Razlikuju se dvije osnovne vrste strategije rasta:

1. strategija internog rasta,
2. strategija eksternog rasta.

Strategija internog rastaje karakteristična po tome što se rast poduzeća zasniva
na ekspanziji postojećih proizvoda i usluga. To se ostvaruje bilo ekspanzijom ili penetracijom. Strategija eksternog rasta ostvaruje se bilo vertikalnom, bilo horizontalnom, bilo kombiniranom integracijom. Na taj se način osigurava rast poduzeća po širini i po dubini.

(2) Modeli poslovnog portrelja
Poslovni portfelj (Business Portfolio) karakterističan je za poduzeće koje ima mnogo različitih poslova (poslovnih područja), a posebno kad ti poslovi nisu međusobno povezani. U takvim je slučajevima nuždan različit pristup svakom od tih područja, a što omogućuje poslovni portfelj. Poslovni portfelj promatra poduzeće kao skup poslova od kojih svaki može imati svoju vlastitu konkurentnu poslovnu strategiju. On koordinira tok resursa uz diverzifikaciju rizika među strateškim poslovnim cjelinama kako bi se osigurao relativno trajni opstanak i razvoj svake od tih cjelina i poduzeća u cjelini. Četiri su tipa poslovnog portfelja, i to:

- jednostavni portfelj

- diferencirani portrelj
- portfelj konkurentskih prednosti
- Strateški domino.

2.5.2. Poslovne strategije

Poslovna strategija obično se usredotočuje na poslovnu jedinicu ili razinu proizvoda te razmatra unapređenje konkurentne pozicije proizvoda ili usluge poduzeća u specifičnoj industriji ili tržišnom segmentu koji opslužuje poslovna jedinica. Poslovne strategije mogu se pojaviti u obliku dviju kategorija – konkurentne strategije ili kooperativne strategije, a mogu se razmatrati s dva aspekta, i to:

1. generičke poslovne strategije,
2. strategije u životnom ciklusu proizvoda.

Oba su ta aspekta razmatranja poslovnih strategija bitna za ocjenjivanje postojeće i formuliranje buduće strategije poslovnih jedinica, pojedinih proizvoda kao i poduzeća koja proizvode jedan proizvod.

(1) Generičke poslovne strategije

M. Porter je razvio koncept generičkih poslovnih strategija u kojemu se razlikuju tri tipa poslovnih strategija, i to:

1. Strategija diferencijacije,
2. strategija vođenja u troškovnoj učinkovitosti,
3. strategija koncentracije na tržišne niše.

Taj koncept poslovnih strategija temelji se na njegovoj tvrdnji da je bit poslovne strategije opredjeljivanje puta do dosezanja konkurentne prednosti za pojedino strateško poslovno područje, odnosno jedinicu poduzeća. Do konkurentne prednosti pak moguće je doći samo preko postizanja nižih troškova od onih što ih postižu konkurenti ili pak preko diferencijacije proizvoda odnosno zaliha.

Strategija diferencijacije naglašuje konkurenciju putem unikatnih proizvoda na cijelom tržištu tih proizvoda, a što se postiže inovacijom proizvoda, visokom kvalitetom, razvijenim servisom kupaca, garancijama za proizvod, dizajnom itd.

Strategija vođenja troškova naglašuje konkurenciju putem niskih troškova na cijelom tržištu. Ostvaruje se poduzimanjem niza mjera kao što su izgradnja ekonomične tvornice, permanentna kontrola troškova pojedinici proizvoda, minimizacija troškova službi, itd.

Strategija fokusiranja naglašuje konkurenciju usredotočenu na određeni tržišni segment (stoga se i naziva strategijom razvijanja tržišne niše), a koja se provodi putem specijalnog unikatnog proizvoda ili putem niskih troškova proizvoda. To je selektivna ponuda na selektivnim tržištima.

(2) Strategije životnoga ciklusa proizvoda

Strateška poslovna područja odnosno jedinice koje zahvaćaju različite strateške skupine proizvoda mogu biti u različitim fazama na krivulji životnoga ciklusa. Svakoj od tih faza primjerena je drugačija poslovna strategija. Pri tome se ne radi o funkcijskoj strategiji isključivo radi trgovanja, nego se radi o poslovnoj strategiji koja zahtijeva određene različite funkcijske strategije koje moraju podupirati ostvarivanje poslovne strategije. U tom se kontekstu razlikuje pet tipova poslovnih strategija, a to su:

1. strategija inoviranja,
2. strategija infiltracije
3. strategija napredovanja,
4. obrambena strategija,
5. strategija povlačenja.

Ako je strateško poslovno područje u fazi uvođenja na krivulji životnog ciklusa, onda za njega treba ostvarivati poslovnu strategiju koja će dopuštati relativno visoke prodajne cijene uz još male proizvodne serije, ali i uz razmjerno visoke troškove proizvoda. Poslovno usmjerenje nužno će biti na pridobivanje kupaca. Zato će poduzeće mnogo ulagati u promociju. Konkurenata još neće biti ili će ih biti malo. Dobitak se u toj fazi još ne očekuje. Poslovanje s takvom strateškom grupom proizvoda još je visoko rizično.

Karakteristike poslovne strategije promijeniti će se kad strateško poslovno područje (SBU) prijeđe u fazu rasta na krivulji životnoga ciklusa. U toj će fazi već biti više kupaca proizvoda. Konkurencija raste. Poduzeće mora u toj fazi najčešće početi diferencirati svoje proizvode. U tom pogledu često se treba odlučiti da počne razvijati robnu marku. Povećanje kvalitete proizvoda postaje važno. Također učinkovitost proizvodnje u toj fazi dobiva pravo značenje. Razvijanje masovnih načina distribucije tada postaje važno. Uza sve veću konkurenciju po pravilu treba računati da će biti potrebno snizivati cijene. To je faza kad strateško poslovno područje odnosno jedinica počinje ostvarivati dobitak i također otplaćivati početne investicije.

U fazi zrelosti na krivulji životnoga ciklusa konkurencija obično postiže najveći stupanj. Zato poslovna strategija mora biti usmjerena na razvijanje učinkovitoga troškovno proizvodnog i distribucijskog procesa, u standardizaciju proizvoda, u snizivanje troškova marketinga i na

odazivanje na cjenovnu konkurenciju. Kvaliteta proizvoda mora biti na visokoj razini. U istraživanje i razvoj te grupe proizvoda investira se još samo zato da bi se možda poboljšalo proizvode, što bi im moglo produžiti životnu dob. Treba računati s opadanjem stupnja iskorištenja kapaciteta. Poslovna strategija, kad je strateška skupina proizvoda u fazi opadanja, mora računati s tim da su kupci vrlo dobro informirani o dotičnim proizvodima. Konkurencija je nesmiljena. Strateško ponašanje mora favorizirati proizvodnju i trgovanje standardnim proizvodima.

2.5.3. Funkcijske strategije

Funkcijske se strategije nužno usredotočuju na maksimiranje učinkovitosti resursa poduzeća i na povezivanje funkcijskih i nefunkcijskih djelatnosti, kako bi poduprle ostvarivanje korporacijskih i poslovnih strategija poduzeća, pa također i na daljnji razvoj posebnih sposobnosti poduzeća. Pri tome se pod funkcijskim strategijama podrazumijevaju sve one strategije koje su usmjerene na pojedina funkcijska područja, a koja podupiru ostvarivanje korporacijskih i poslovnih strategija. Glavna funkcijska područja odnosno funkcijske strategije jesu:[16]

1. istraživanje i razvoj,
2. marketing,
3. proizvodnja,
4. ljudski resursi,
5. financije.

Istraživačko-razvojne strategije zahtijevaju strateške odluke o vlastitu istraživanju i razvijanju ili o kupnji tuđih licenci. U odluci o razvijanju vlastita znanja, strategija će morati odrediti kakav će biti udio fundamentalnog, eksplorativnoga i aplikativnoga istraživanja u poduzeću. Koliko će poduzeće ulagati u istraživanje i razvijanje proizvoda i koliko u istraživanje i razvijanje metoda proizvodnje, jednako je tako predmet te funkcionalne strategije. Naravno, još je mnogo pitanja na koja mora ta vrsta strategija davati odgovor.

U okviru marketinške strategije može se odlučiti o tzv. strategiji pritiskanja (push strategy) ili o strategiji povlačenja (pull strategy). Prva s prodajnim akcijama, rasprodajama, politikom popusta i sličnim pospješuje prodaju. Druga spozicioniranjem proizvoda na policama u trgovinama, s ekonomskom propagandom i promocijom robe privlači kupca. Naravno da je još mnogo drugih mogućih marketinških strategija.

[16] Ibid., str. 135-136.

U oblikovanju strategije proizvodnje zahtijevaju se odluke o tome kako i gdje proizvoditi, kakvu razinu vertikalne integracije razvijati, razvijati li pojedinačnu, serijsku ili masovnu proizvodnju, kakve proizvodne sustave upotrijebiti (fleksibilne, nefleksibilne), kakav bi bio stupanj automatizacije i sofisticiranosti proizvodnih i prijenosnih linija, koliko se oslanjati na kooperante i još brojne druge odluke.

Strategije ljudskih resursa često opredjeljuju odnos poduzeća prema zapošljavanju radne snage različitih kvalifikacija, unutarnjem iti Vanjskom regrutiranja kadra, razvijanju ili osposobljavanju kadrova poduzeća, načinu selekcije i načinu ocjenjivanja te nagrađivanju zaposlenika, itd.

Strategije financiranja opredjeljuju strateško ponašanje poduzeća u vezi s odnosom poduzeća prema tuđim kratkoročnim i dugoročnim izvorima kapitala, zatim prema praćenju optimalne strukture izvora financiranja, osiguranju likvidnosti, politici isplaćivanja dividendi, kreditiranju i osiguranju izvoznih poslova i još mnogim drugim strateškim pitanjima.

3. OPĆI PODACI OPĆINE DUGOPOLJE

OPĆINA DUGOPOLJE	
Županija	Splitsko-dalmatinska županija
Broj stanovnika	3.469
Površina	63,50 km^2
Načelnik	mag.ing.el. Perica Bosančić
Sjedište Općine	Dugopolje
Općinska naselja	Dugopolje, Koprivno, Kotlenice, Liska
Adresa	Trg Franje Tuđmana 1, 21 204 Dugopolje
OIB	57240842564
MB	02569647
e-mail	opcina@dugopolje.hr
Web stranica	www.dugopolje.hr
Telefon	021/ 668 280, 021/668 290

Prikaz 1. Opći podaci općine Dugopolje [17]

Općina Dugopolje osnovana je 1997. godine, kao jedinica lokalne samouprave u okviru administrativnih granica Splitsko-dalmatinske županije. Od sjedišta županije, grada Splita, udaljena je oko 12 kilometara. Tada je predstavljala tipičnu općinu dalmatinskog zaleđa obilježenu vrlo slabim lokalnim gospodarstvom, vrlo visokom nezaposlenošću i odljevom mlađeg stanovništva prema Splitu i drugim urbanim područjima.

Radilo se o području koje je zaostajalo u razvoju i koje dotad nije uspjelo realizirati svoju osnovnu komparativnu prednost, odnosno povoljnu zemljopisnu poziciju. Nakon samo sedam godina slika tog mjesta potpuno se promijenila te je, Dugopolje je postalo sinonim za uspješnu općinu, medijski poznat i prepoznat uzor ne samo u bližoj nego i u široj okolici. Sredinom 2004. na području Općine s radom je započelo oko 90 poduzeća, zaposlenost je značajno narasla, a općinski proračun višestruko je povećan. Ovo poglavlje obuhvaća najvažnije informacije o Općini, a vezane su uz površinu, broj stanovnika, razvoj gospodarstva, gospodarske zone, zaposlenost, administrativne funkcije, ustroj i organizacijsku shemu.[18]

[17] Izvor: Općina Dugopolje
[18] http://visitdugopolje.com/

3.1. Površina i broj stanovnika

Prema popisu stanovništva iz 2011. godine (Tablica 1), Općina Dugopolje ima 3.469 stanovnika u 1114 kućanstva i površinu od 63,50 km². Većina stanovništva su Hrvati s 99,54%, a po vjerskom opredijeljenu većinu od 99,14% čine pripadnici katoličke vjere. Sukladno navedenom popisu i podacima Državnog zavoda za statistiku, općina Dugopolje imala je 3469 stanovnika, raspoređenih u 4 naselja: Dugopolje – 3041, Koprivno – 229, Kotlenice – 148 i Liska - 51[19] . Broj stanovnika se u razdoblju od 10 godina (2001.-2011.) povećao za 417 stanovnika ili 13%. Prosječna starost stanovnika Općine Dugopolje, na temelju podataka iz 2011. godine je 37,7 godine, Splitsko–dalmatinske županije 40,8 godina, dok je u Republici Hrvatskoj prosječna starost 41,7 godina, te se može zaključiti da stanovništvo Općine Dugopolje stari sporije od SDŽ i ostatka RH. Prosječna starost stanovnika Općine je ispod županijskog prosjeka (stanovništvo je mlađe za 3,1 godinu) i ispod prosjeka RH (stanovništvo je mlađe za 4 godine). Najviše stanovnika Općine Dugopolje pripada kontingentu stanovnika od 20 – 59 godina (55%), a najmanji broj stanovnika pripada kontingentu osoba od 60 ili više godina (18%), prema čemu se može zaključiti kako je u Općini Dugopolje prisutan relativno velik postotak mladog stanovništva u odnosu na staro, što pridonosi budućem boljitku Općine. Broj kućanstva (prema Popisu stanovništva 2011. godine) u Općini Dugopolje iznosi 1.114, iz čega proizlazi da je prosječan broj osoba u kućanstvu 3,11, a prevladavaju kućanstva s dva člana s udjelom od 22,62%.

Tablica 1. Kućanstva prema veličini, tipu i broju članova, popis 2011.godine

Općina Dugopolje	Ukupno	Broj članova kućanstava											Prosječan broj osoba u kućanstvu
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11 i više	
Broj kućanstava	**1.114**	210	252	204	219	144	62	15	4	3	-	1	**3,11**
Broj osoba	**3.469**	210	504	612	876	720	372	105	32	27	-	11	

Izvor: www.dzs.hr.

[19] https://hr.wikipedia.org/wiki/Dugopolje#Stanovni.C5.A1tvo

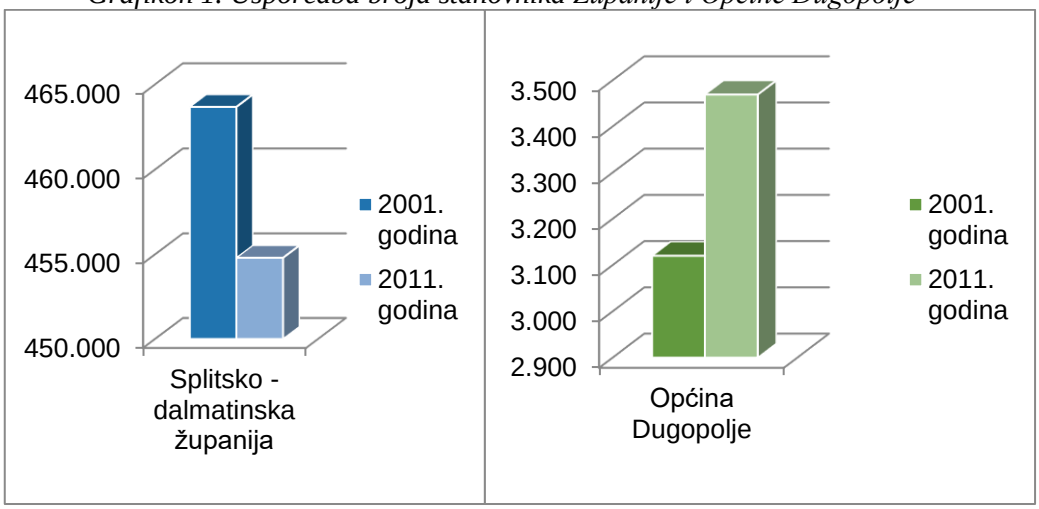
Tablica 2. Ukupan broj stanovnika u Općini Dugopolje i Splitsko-dalmatinskoj županiji

	Stanovništvo		
	2001.	2011.	Indeks (2011./2001.)
Općina Dugopolje	3.120	3.469	111,19
Splitsko-dalmatinska županija	463.676	454.798	98,09

Izvor: www.dzs.hr

Prema Popisu stanovništva 2001. godine (Tablica 2.) u Općini Dugopolje je zabilježeno 917 domaćinstava što je u usporedbi s Popisom 2011. godine rast od 21,48%. Rast broja domaćinstava rastao je zajedno s brojem stanovnika (Grafikon 1).[20]

Grafikon 1. Usporedba broja stanovnika Županije i Općine Dugopolje

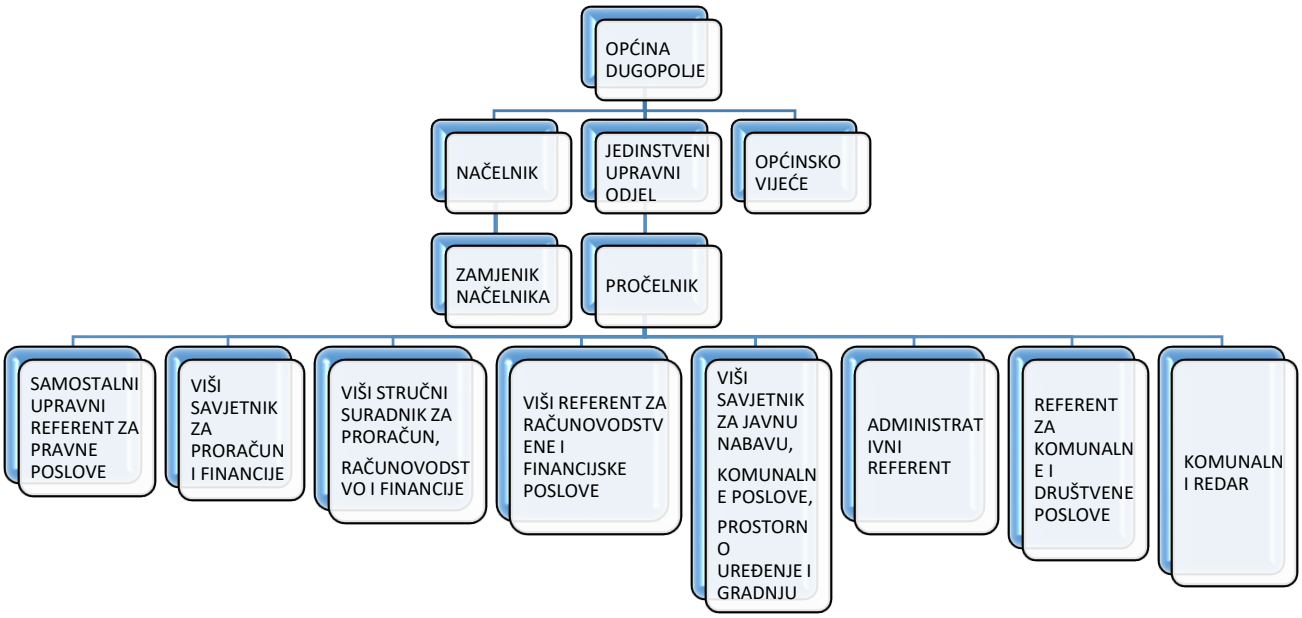


Izvor: www.dzs.hr

[20] https://www.dzs.hr/

3.2. Organizacijska shema

Grafikon 2. Organizacijska shema Općine Dugopolje



Izvor: Općina Dugopolje

Općina u postupku pripremanja i donošenja općih akata na razini Splitsko-dalmatinske županije, te zakona i drugih propisa na razini Republike Hrvatske, a koji se neposredno tiču Općine, daje inicijative, mišljenja i prijedloge nadležnom tijelu. Inicijative, mišljenja i prijedloge u ime Općine mogu podnositi Općinsko vijeće i Općinski načelnik neposredno nadležnom tijelu ili posredno putem članova predstavničkog tijela i zastupnika u Hrvatskom saboru. Općinsko vijeće predstavničko je tijelo građana Općine i tijelo lokalne samouprave koje u okviru svojih prava i dužnosti donosi opće i druge akte, te obavlja druge poslove u skladu s Ustavom, zakonom i Statutom. Općinsko vijeće ima 13 članova izabranih na način određen zakonom.

Općinski načelnik: zastupa Općinu, daje punomoći za zastupanje Općine u pojedenim stvarima, provodi odluke Općinskog vijeća, odgovoran je Vijeću za njihovo provođenje, te ima pravo predlagati Općinskom vijeću donošenje općih i drugih akata, vodi brigu o upravljanju Općinskom imovinom i odgovoran je za njegovo izvršenje, obavlja nadzor nad zakonitošću

rada upravnih tijela Općine i daje im upute za rad; obavlja druge poslove koji su mu stavljeni u nadležnost zakonom, drugim propisom, Statutom ili drugim općim aktom.[21]

3.3. Gospodarstvo

Slika 2. Karta gospodarske zone „Podi“- Općine Dugopolje[22]

Gospodarski razvoj Općine Dugopolje započeo je s njezinim osnivanjem kada je lokalna uprava na čelu s načelnikom Općine uvidjela da se glavne prednosti Dugopolja – blizina Splita, položaj uz glavnu državnu prometnicu te velika količina općinskog zemljišta – najbolje mogu iskoristiti tako da se poduzećima ponude parcele za gradnju po vrlo povoljnim uvjetima (Slika 2). U to je vrijeme Splitu nedostajala poduzetnička zona, a cijene zemljišta bile su puno veće nego u Dugopolju. Glavni je zadatak bio pribavljanje svih potrebnih dozvola nužnih za izgradnju fizičke infrastrukture. Općinske vlasti odlučile su koncentrirati sredstva na financiranje izrade planskih dokumenata koji su bili preduvjet za dobivanje dozvola. Sljedeći je korak bio

[21] http://dugopolje.hr/opcina/ustroj/
[22] Izvor: www.dugopolje.hr.

uključivanje poduzetnika u sufinanciranje izgradnje fizičke infrastrukture u zoni, a to im je bilo vraćeno kroz vrlo nisku cijenu zemljišta i lokalne porezne poticaje. Reakcija poduzeća bila je vrlo pozitivna i prodana su sva ponuđena zemljišta. Iz godine u godinu rastao je broj prodanih parcela i broj poduzeća u zoni. Također su se povećavale investicije u infrastrukturu što je dodatno pridonijelo privlačnosti zone za poduzeća. U kompleksu poslovne zone Dugopolje-Podi, neposredno uz autocestu A1 (Zagreb-Split) danas radi nekoliko puta više zaposlenih nego što sama općina ima stanovnika. Po koncentraciji poslovnih objekata, proračunu i razvojnim mogućnostima, jedna je od najrazvijenijih općina u Republici Hrvatskoj, dok je zona „Podi" jedna od najvećih hrvatskih poslovnih zona.

Prema podacima Hrvatske gospodarske komore, na području Općine Dugopolje registrirano je 180 aktivnih poduzeća (d.o.o., j.d.o.o.) (Tablica 3.; Prilog 1.), od čega prema pravnom ustrojbenom obliku 139 društava s ograničenom odgovornošću, 20 jednostavnih društava s ograničenom odgovornošću, 4 ustanove, 2 zadruge. Na području Općine aktivno je i 48 obrta , dok od udruga koje su vezane za gospodarsku djelatnost je prisutno njih 12. Podaci o gospodarskoj aktivnosti na općinskom nivou, mjereno u odnosu na registrirane gospodarske subjekte, pokazuje visoki udio malih poduzeća. Na području Općine djeluju dva srednja i dva velika gospodarska subjekta, što vidimo iz priložene tablice.[23]

Tablica 3. Klasifikacija pravnih oblika prema veličini na području Općine Dugopolje

Pravni oblici	Općina Dugopolje				
	Male	Srednje	Velike	Neodređeni	Ukupno
Aktivne tvrtke koje su predale GFI (2015)	115	2	2	0	119
Aktivne tvrtke	115	2	2	61	180
Sve tvrtke upisane u sudski registar	116	2	2	86	206

http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/fullSearchPost

Izrađen je detaljni plan uređenja za zonu „Podi" i zonu "Krč", što znači da svaka poduzetnička parcela ima gotovu lokacijsku dozvolu jer ju zamjenjuje Izvod iz DPU-a. To podrazumijeva da poduzetnici tj. investitori idu izravno u postupak ishođenja građevne dozvole. Izrađeni su svi potrebni glavni projekti infrastrukture te ishođene građevne dozvole za infrastrukturu. Od ukupne urbanizirane površine 95% je otprije u vlasništvu Općine Dugopolje, a preostali manji dio imovinsko - pravno je riješen s ranijim vlasnicima. Glede već izgrađene infrastrukture, do

[23] http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/fullSearchPost

danas je izgrađeno i u funkciji je podzemni dalekovodi 10/20 kV iz TS 35/10 kV "Klis" do zone „Podi" Dugopolje u dužini 4,2 km, pet trafostanica GTS 10(20)/0,4 kV, 7 km podzemnog raspleta visokog napona, niskog napona i javne rasvjete, 82 kandelabera za vanjsku rasvjetu, 7 km mreže fekalne kanalizacije, 7 km oborinske kanalizacije, 7,5 km vodovodne mreže, 8 km telefonske mreže (svjetlovoda), 300 000 m^3 nasipa u prometnice, nešto više od 30 000 m2 asfaltiranih prometnica i 3 km drvoreda. Po strukture djelatnosti 65 % je proizvodno - obrtnih, servisnih i raznih uslužnih djelatnosti, a 35% je trgovačko - skladišne namjene. Do danas je izgrađeno i u funkciji 16 gospodarskih objekata u kojim je zaposleno 282 osobe od čega je 67 osoba s područja općine Dugopolje. U tijeku je izgradnja na 25 poduzetničkih parcela, a nekoliko investitora je u tijeku ishođenja građevne dozvole za svoje gospodarske objekte.[24]

Tablica 4. Popis poduzeća s najvećim ukupnim prihodom (GFI 2015) na području Općine Dugopolje prema glavnoj djelatnosti

R.b.	Naziv tvrtke	Glavna Djelatnost NKD2007
1.	MUCIĆ & Co d.o.o..	Gradnja stambenih i nestambenih zgrada
2.	Hattrick-PSK d.o.o.	Djelatnosti kockanja i klađenja
3.	PZC SPLIT d.d.	Gradnja cesta i autocesta
4.	MAKRO d.o.o.	Ostala trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama
5.	ANKICA TRGOVINA d.o.o.	Nespecijalizirana trgovina na veliko hranom, pićima i duhanskim proizvodima
6.	PROMAR d.o.o.	Trgovina na veliko metalima i metalnim rudama
7.	CUMMINS ADRIATIC d.o.o.	Posredovanje u trgovini raznovrsnim proizvodima
8.	FRIGOMOTORS, d.o.o.	Proizvodnja rashladne i ventilacijske opreme, osim za kućanstvo
9.	LJUBLJAN d.o.o.	Pripremni radovi na gradilištu
10.	IRA-COMMERCE, d.o.o.	Nespecijalizirana trgovina na veliko

http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/fullSearchPost

Gospodarske zone predstavljaju posebno izdvojen prostor za odvijanje različitih gospodarskih aktivnosti odnosno za smještaj poslovanja skupa poduzetnika/tvrtki. Cilj osnivanja zone jest da se primarno potakne gospodarski razvoj. Ostali ciljevi su sljedeći:

- razvoj poduzetništva,
- porast zaposlenosti stanovništva,
- sprečavanje devastacije prostora u naseljima,
- osmišljavanje gospodarstva područja i njegov strukturirani razvoj,

[24] https://hr.wikipedia.org/wiki/Dugopolje

- osiguranje poslovnih prostora i infrastrukture za poduzetnika.

Uspostavom posebne gospodarske zone, lokalna samouprava stvara temelje za vlastiti gospodarski razvoj. Ovakvim pristupom, ona osigurava niz prednosti za investitore u zonu te za samo stanovništvo.

Kao prednosti za poduzetnike u zoni, ističe se najviše sljedeće:

- korištenje zajedničke infrastrukture,
- međusobno olakšano povezivanje,
- međusobno privlačenje tržišta,
- povoljne cijene prostora,
- set razvijenih usluga samo za poduzetnike u zoni.

S druge strane, ako su zone „napunjene“ poduzetnicima, odnosno poslovnim subjektima, za Općinu je osiguran trajan izvor prihoda kroz komunalne naknade i dio poreza od dohotka djelatnika. Taj dodatni prihod Općina koristi kako bi ulagala u različite programe i projekte s ciljem trajnog unapređenja životnih uvjeta svog stanovništva. Na području Općine Dugopolje formirane su poslovne zone na kojima se odvija pretežito trgovačka djelatnost, skladišna djelatnost, djelatnosti tihe proizvodnje te uslužne djelatnosti.

Osnovni razlozi zbog kojih se isplati ulagati na području Općine Dugopolje:[25]

- *Izvrstan geo-prometni položaj i prometna povezanost*

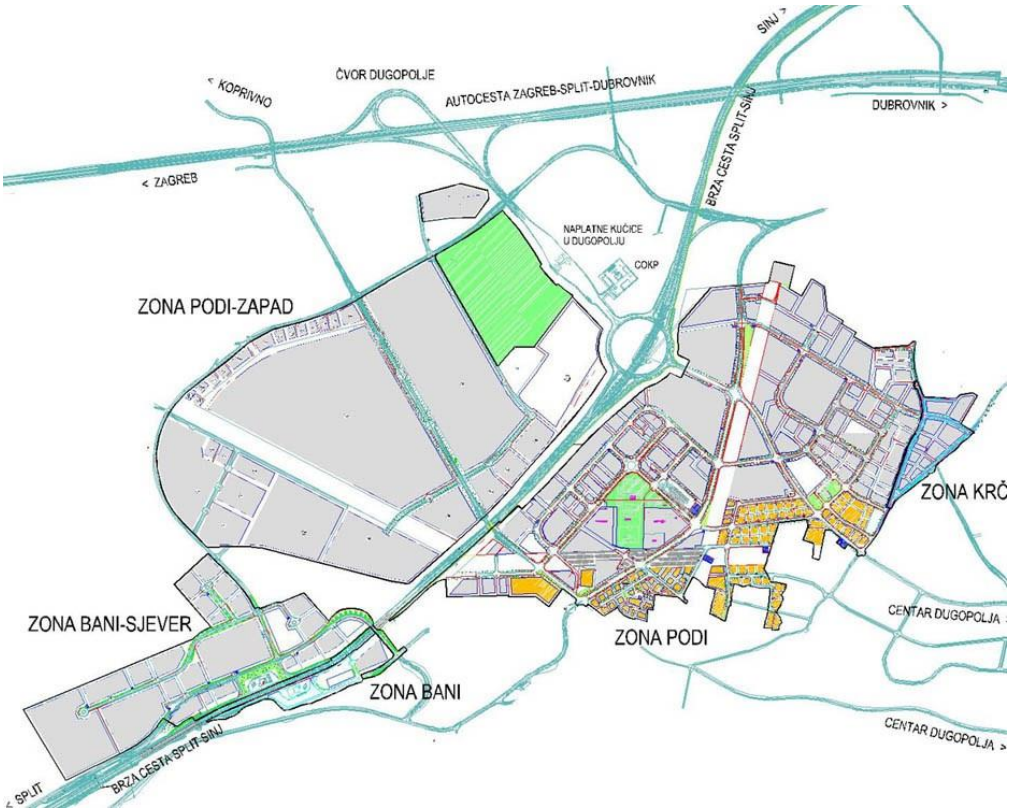
Općina Dugopolje se nalazi 12 km od Splita, glavnog županijskog središta i drugog najvećeg hrvatskog grada. Sam izlaz s autoceste A1 koja spaja Zagreb, hrvatsku metropolu s jugom Hrvatske, nalazi se na području Općine. Osim autoceste, suvremene prometnice iz smjera Dugopolja prema Solinu i Splitu, izvrsno povezuju Dugopolje s morskom lukom, željezničkim kolodvorom i zračnom lukom.

- *Uređena infrastruktura*

Sve dugopoljske gospodarske zone (Slika 3. naredna stranica) detaljno su isplanirane i projektirane. Do svake građevinske parcele osigurano je priključenje na vodovodnu, telefonsku, električnu, i kanalizacijsku mrežu. Postojanje planova uređenja značajno olakšava i ubrzava ishodovanje građevinskih dozvola. Parcele unutar zone su povezane rasterom prometnica s

[25] http://dugopolje.hr/gospodarstvo/gospodarske-zone/

zelenim površinama i javnom rasvjetom. Također se uz prometnice nalaze putokazi na kojima se prikazuju poslovni subjekti u zoni te smjer prema njihovoj lokaciji.



Slika 3. Shematski prikaz gospodarske zone u Općini Dugopolje[26]

- *Atraktivnost zone*

Veliki broj poslovnih subjekata i bogatstvo ponuđenih sadržaja u zoni svakodnevno privlači velik broj gostiju u zonu, bilo građana bilo gospodarstvenika. Ulaganje u zoni, ujedno bi značilo ulaganje u zonu velike posjećenosti, prepoznatljivosti na razini Hrvatske te općenito, dobre tržišne pozicije.

- *Izvrsna potpora investitorima*

Općina Dugopolje kao institucija trajno nastoji maksimalno izići u susret investitorima koji ovdje ulažu. Zato će službenici Općine, uvijek biti na raspolaganju za rješavanje određenih administrativnih pitanja te kao pomoć u komunikaciji sa županijskim i državnim tijelima.

[26] Izvor: www.dugopolje.hr.

4. ANALIZA STANJA/ OKRUŽENJA U OPĆINI DUGOPOLJE

Analizom stanja/okruženja provedene su aktivnosti za analizu postojećeg stanja u kojem se Općina Dugopolje nalazi. Pod navedenim se podrazumijeva prikupljanje informacija o sadašnjem stanju i poziciji Općine u okruženju (promatrano kroz sve odnose u okruženju), u namjeri da te informacije posluže kao oslonac za donošenje odluka o tome koje će mjere poduzeti i u kojem smjeru Općina treba djelovati. Budući da je okruženje uglavnom turbulentno, kompleksno i sklono promjenama, analiza stanja je vrlo značajna. Analiza stanja podrazumijeva razumijevanje konteksta i okoline, predviđanje budućih trendova u okružju, kao i procjenu kapaciteta za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Također omogućava izbjegavanje kriznih situacija, bolju pripremljenost u neizvjesnim situacijama i spremniji odgovor na promjene u vanjskom okružju. Za analizu stanja na raspolaganju imamo razne alate, odnosno analize, a na temelju njih, kao i postojeće misije i vizije Općina Dugopolje definira opći, kao i određeni broj posebnih ciljeva čijom će realizacijom u narednom razdoblju pridonijeti ostvarenju postavljene misije, te se približiti željenom stanju u budućnosti, odnosno pridonijeti ukupnom razvoju Općine. Alat pomoću kojeg se provodi analiza stanja/okruženja je SWOT analiza.

Alati pomoću kojih se provodi analiza stanja/okruženja su sljedeći:

- SWOT analiza
- PEST analiza
- Analiza financijskih izvještaja

4.1. SWOT analiza

SWOT analiza je sredstvo koje pomaže prepoznati, otkriti i utvrditi ključne čimbenike razvoja, potencijale za razvoj, kao i ograničenja u razvoju, u ovom slučaju razvoju Općine Dugopolje. Snage Općine su vlastiti prostori, resursi i sposobnosti na koje se može osloniti ili ih koristiti u daljnjem razvoju, dok slabosti ukazuju na ograničavajuće faktore unutar same Općine koje mora riješiti vlastitim snagama koristeći prilike koje se pružaju, ali i paziti na prijetnje koje mogu ugroziti razvojnu strategiju, planove i projekte. Sukladno **SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) analizi identificirane su slijedeće snage, slabosti, prilike i prijetnje, koja se odnose na Općinu Dugopolje, (Tablica 5).

Tablica 5. SWOT analiza

SNAGE	SLABOSTI
Prostorna obilježja	
✓ Povoljan zemljopisni i geoprometni položaj ✓ Povoljni klimatski uvjeti (prevladava kontinentalna klima)	✓ Nedovoljno iskorištene prirodne i klimatske prednosti područja ✓ Nedostatak specifičnih dokumenata za prostorno planiranje
Ljudski resursi (stanovništvo i demografija)	
✓ Visok udio radno aktivnog stanovništva ✓ Smanjenje broja nezaposlenih stanovnika na području Općine evidentiranih na zavodu za zapošljavanje ✓ Kvaliteta življenja ✓ Porast broja stanovnika za 13% u periodu između dva popisa stanovnika ✓ Prosječna starost stanovnika Općine ispod županijskog i nacionalnog prosjeka (37,7 godina)	✓ Negativan prirast stanovništva ✓ Nedostatak kvalificiranog kadra ✓ Odljev visokoobrazovanog stanovništva ✓ Problem zapošljavanja određenih skupina stanovništva
Prirodna i kulturno – povijesna baština	
✓ Brojni arheološki lokaliteti i nalazi iz prapovijesti i antike ✓ Očuvani prirodni resursi ✓ Špilja Vranjača ✓ Lokalno stanovništvo – poznavatelji kulturno-povijesne i tradicijske baštine	✓ Nedovoljna uključenost kulturno-povijesne baštine u turističku ponudu ✓ Manjak financijskih sredstava za ulaganja u obnovu, zaštitu i sprječavanje propadanja spomenika kulture ✓ Nema dovoljno izvora sredstava namijenjenih za razvoj programa, mjera i projekata zaštite prirode na lokalnoj razini (istim se ne upravlja na lokalnoj već regionalnoj razini)
Infrastrukturna opremljenost	
✓ Razvijena prometna infrastruktura ✓ Izgrađenost osnovne komunalne infrastrukture ✓ Izgrađena sportska infrastruktura (Sportski centar „Hrvatski vitezovi“)	✓ Neiskorištenost postojećih objekata i infrastrukture ✓ Neuravnotežen razvoj vodoopskrbne i kanalizacijske mreže ✓ Neodržavana i zastarjela komunalna infrastruktura

Gospodarstvo	
✓ Raznolikost ponude ✓ Razvijena poduzetnička infrastruktura ✓ Dinamičan razvoj malog i srednjeg poduzetništva ✓ Atraktivnost zone ✓ Izvrsna potpora investitorima ✓ Veliki broj poslovnih subjekata u gospodarskim zonama ✓ Na području Općine djeluje turistička zajednica ✓ Turistički potencijal Općine	✓ Nedovoljno razvijena turistička ponuda ✓ Nedovoljna suradnja između općina ✓ Nedovoljna suradnja između poslovnih, turističkih i gospodarskih subjekata te lokalne uprave
Društvene djelatnosti	
✓ Postojeći kapaciteti unutar dijela organizacija civilnog društva: znanja, vještine, iskustvo, informacije ✓ Relativno dobro razvijena infrastruktura društvenih djelatnosti ✓ Raznolikost društvenih udruga ✓ Relativno dobra teritorijalna mreža zdravstvenih i institucija socijalne skrb ✓ Brojni sportski sadržaji	✓ Nedovoljna izgrađenost objekata za predškolsko, osnovnoškolsko i srednjoškolsko obrazovanje ✓ Nedostatak kulturnih i zabavnih sadržaja
PRILIKE	**PRIJETNJE**
Prostorna obilježja	
✓ Turistički potencijali prostora ✓ Rastući interes šire domaće i međunarodne javnosti o potrebi zaštite okoliša i očuvanja krajobraza ✓ Fondovi za zaštitu okoliša i prirode kao izvori financiranja projekata ✓ Poticanje ekonomskih aktivnosti baziranih na održivom korištenju prirodnih resursa	✓ Zagađivanje prirodnih resursa ✓ Opasnost od trajnog gubitka posebno kvalitetnijih tala uslijed neopravdane i neracionalne prenamjene ✓ Trajni gubitak tala – prenamjena zemljišta za potrebe izvođenja infrastrukture, izgradnje dijelova naselja, prometnica itd. ✓ Elementarne nepogode ✓ Devastiranje okoliša ✓ Komunalni nered i neurednost ✓ Klimatske promjene
Ljudski resursi (stanovništvo i demografija)	
✓ Otvaranje novih radnih mjesta ✓ Razvitak i unapređenje sustava cjeloživotnog učenja ✓ Podizanje kvalitete radne snage ✓ Provođenje populacijskih mjera ✓ Povećanje dostupnosti svih informacija vezanih uz tržište rada/ponude i potražnje za radnom snagom ✓ Programi za poticanje zapošljavanja ✓ Daljnji razvoj obrazovnog sustava	✓ Nepovoljne migracije ✓ Fluktuacija radne snage ✓ Nepostojanje sustava identifikacije i praćenja potrebnih kompetencija na tržištu rada ✓ Neusklađenost obrazovnih programa s potrebama tržišta rada (manjak ponude pojedinih programa i nedostatna kvaliteta postojećih programa) ✓ Negativni demografski trendovi

Prirodna i kulturno – povijesna baština	
✓ Rastući interes šire domaće i međunarodne javnosti o potrebi očuvanja krajobraza te valorizacije, očuvanja i održivog korištenja kulturno-povijesne i tradicijske baštine ✓ Članstvo u EU otvara mogućnost korištenja fondova specijaliziranih za valorizaciju, očuvanje i održivo korištenje kulturno-povijesne baštine (materijalne i nematerijalne) ✓ Očuvanje i obnova estetske vrijednosti krajobraza ✓ Kontinuirana provedba mjera zaštite prirodnih i kulturnih dobara ✓ Poticanje manifestacija i ulaganja u očuvanje kulturno povijesne baštine	✓ Neefikasno upravljanje kulturno-povijesnom i prirodnom baštinom ✓ Prekomjerno i nekontrolirano korištenje i uništavanje prirodnih i kulturnih resursa
Infrastrukturna opremljenost	
✓ Jačanje kvalitete prometnog sustava i povezanosti kao osnove razvoja gospodarskog i drugog razvoja Općine ✓ Obnova postojeće, te proširenje javne rasvjete ✓ Daljnja izgradnja vodoopskrbne mreže ✓ Izgradnja kanalizacijske infrastrukture i sustava odvodnje i pročišćavanja voda ✓ Jačanje svijesti o važnosti obnovljivih izvora energije, te ulaganja u kapacitete za proizvodnju energije iz tih izvora ✓ Podizanje svijesti građana o važnosti odvojenog prikupljanja i sortiranja otpada ✓ Porast interesa za ulaganje u obnovljive izvore energije	✓ Propadanje postojeće infrastrukture ✓ Nesređeno i nejasno zakonodavstvo i preklapanje nadležnosti različitih institucija ✓ Neriješeni imovinsko-pravni odnosi i zemljišne knjige ✓ Disponiranje otpadnih voda-štetne tvari iz istih u znatnoj mjeri zagađuju okoliš pa predstavljaju stalnu prijetnju zdravlju stanovništva i uzrokuju sve veća onečišćenja površinskih i podzemnih voda ✓ Pretjerano složena zakonska regulativa ulaganja u obnovljive izvore energije i predugi postupci dobivanja dozvola
Gospodarstvo	
✓ Aktivni i sportski turizam (biciklizam, pješačenje, planinarenje i sl.) ✓ Uvođenje novih sadržaja u turističku ponudu ✓ Korištenje nacionalnih programa za poticanje poduzetništva ✓ Povećanje dostupnosti financijskih instrumenata poduzetnicima ✓ Razvoj postojećih i osnivanje novih potpornih institucija za razvoj ✓ Strukturirani razvoj gospodarstva ✓ Umrežavanje i razmjena iskustva ✓ Privlačenje investitora ✓ Uvođenje novih programa potpore poduzetnicima i razvoj postojećih ✓ Jačanje povezanosti s državnim institucijama i međunarodnim organizacijama ✓ Razvoj dodatne prepoznatljivosti destinacije ✓ Nacionalne mjere razvoja turizma i turističke infrastrukture te marketinških aktivnosti ✓ Proizvodnja visokokvalitetnih proizvoda ✓ Poticanje plasmana domaćih proizvoda ✓ Financiranje razvojnih projekata kroz financijska sredstva EU	✓ Nedostatak jasnih ciljeva ✓ Nekontrolirani razvoj ✓ Neadekvatna struktura kadrova ✓ Neadekvatna zakonska regulativa ✓ Slaba konkurentnost gospodarstva na nacionalnom nivou ✓ Uvoz veći od izvoza (na nacionalnom nivou) ✓ Neregulirane gospodarske aktivnosti – siva ekonomija ✓ Smanjenje prihoda iz državnog proračuna i poreza ✓ Spori gospodarski oporavak na globalnoj i nacionalnoj razini ✓ Nepovoljni uvjeti financiranja gospodarstva ✓ Zbog loše obrazovne politike ima sve manje stručnjaka sa znanjima nužnim za proizvodnju

Društvene djelatnosti	
✓ Razvoj privatnog i civilnog sektora ✓ Poticanje rada udruga ✓ Suradnja udruga u svrhu razvoja turizma ✓ Umrežavanje organizacija civilnog društva te poticanje međuopćinske i međudržavne suradnje civilnog sektora ✓ Razvijanje zajedničkih projekata organizacija civilnog društva ✓ Poticanje volonterstva	✓ Financijska ovisnost o državnom proračunu ✓ Nedostatno financiranje društvenih djelatnosti ✓ Nedovoljna uključenost civilnog sektora u razvojno planiranje ✓ Smanjenje broja djece u školama

Izvor: Izrada autorice prema internim podacima iz Općine Dugopolje

4.2. PEST analiza

Kako bi se bolje definirale i razumjele brojčano ocijenjene vrijednosti iz PEST analize svakog područja, obrazložit će se kratko kako slijedi: snaga okoline izražena je u brojčanim vrijednostima u granicama od 1-5 gdje je najmanji utjecaj izražen brojem 1, a najveći brojem 5. Ukoliko čimbenik djeluje kao prijetnja ima predznak minus (-), a ukoliko djeluje kao prilika ima predznak plus (+).

Značaj utjecaja okoline izražen je u brojčanim vrijednostima u granicama od 1 – 5. Ukupna ocjena pojedinih segmenata unutar navedenih okolina dobivena je umnoškom snaga i značaja utjecaja. Podsume su dobivene zbrojem ukupnih ocjena pojedinih čimbenika unutar određene okoline. Maksimalno pozitivni učinak segmenta okoline je +100, a maksimalno negativni učinak -100. Pozitivan predznak govori o poticajnim uvjetima okoline – što je veći rezultat govori se o većoj povoljnosti, dok negativan rezultat govori o destimulirajućem utjecaju okoline. Ocjenjivanje svakog segmenta okoline prikazani su u slijedećoj tablici.

Tablica 6. PEST analiza

Segment		Snaga	Značaj	Ukupna ocjena
		-5, -4, -3, -2,-1, +1, +2, +3, +4, +5	1, 2, 3, 4, 5	
Politički	Priključivanje EU	+4	5	+20
	Porezni sustav	-3	4	-12
	Efikasnost zakonodavstva	-2	4	-8
	Stabilnost političke situacije	-1	4	-4
			Podsuma	-4
Ekonomski	Stopa nezaposlenosti	+2	4	+8
	Naklonost stranih investitora	+4	5	+20
	Utjecaj krize	-1	5	-5
	Visine kamatnih stopa	-3	3	-9
			Podsuma	+14

Socijalni	Gostoljubivost	+4	4	+16
	Odljev „mozgova“	+1	4	+4
	Depopulacija	+1	5	+5
	Inicijativa za vlastiti razvoj	+4	5	+20
			Podsuma	**+45**
Tehnološki	Zainteresiranost stanovništva za primjenu informatičke tehnologije	+4	4	+16
	Razvijenost prometne infrastrukture i prometne povezanosti	+4	5	+20
	Opremljenost gospodarskih zona	+3	4	+12
	Dostupnost obrazovnih institucija	-2	5	-10
			Podsuma	**+48**
			Suma	**+103**

Izvor: Izrada autorice prema podacima iz Općine Dugopolje

Ukupna ocjena je da je okolina stimulirajuća, a gledajući pojedine segmente uočavaju se pozitivni učinci kod ekonomskog, socijalnog i tehnološkog segmenta okoline, a kod političkog negativni učinci. S obzirom da su ekonomski, tehnološki i socijalni segmenti okoline ocijenjeni kao stimulirajući, zaključci koji proizlaze jesu slijedeći:

- potrebno je više projekata usmjeriti ka inovacijama te novim tehnologijama, a sa svrhom razvoja sektora gospodarstva,
- potrebno je djelovati u smjeru provedbe edukativnih aktivnosti kako bi se podigla razina znanja o inovacijama, te kako bi se omogućio lakši pristup korištenja istih,
- prostor za napredak po pitanju uporabe novih tehnoloških saznanja i unapređenja poslovanja postoji jer postoji zainteresiranost stanovništva, a osobito mlađeg na kojemu se i treba temeljiti daljnji razvoj,
- potrebno je da Općina kontinuirano provodi projekte daljnjeg unapređenja prometne infrastrukture, što predstavlja stimulirajući segment jer će se osiguranjem kvalitetnijih prometnica i poboljšanjem prometne povezanosti podići razina gospodarskog razvoja,
- područje Općine je ruralnog tipa, no međutim postoje brojni potencijali čijim bi se stavljanjem u funkciju, te provedbom inovativnih projekata i marketinške propagande moglo utjecati na razvoj nove djelatnosti, a to je razvoj turizma na ovom području.

Znači, pozitivne ocjene, odnosno snage, dobivene su za ekonomsku, socijalnu i tehnološku okolinu, dok su negativne ocjene odnosno prijetnje izražene za političku okolinu, no međutim, po pitanju toga Općina Dugopolje nema previše mogućnosti kako bi utjecala na promjenu istog pa se prema tome kvalificira kao destimulirajući segment okoline Općine. Ekonomska kriza i

recesija koja je zahvatila Hrvatsku, pogodila je i ovo područje, a posebno male i srednje poduzetnike. Negativni ekonomski faktori do izražaja su došli kroz devastirano gospodarstvo i ne efikasno provedenu tranziciju gospodarskih subjekata. Zadatak da se na ovom području osigura budući ekonomski rast zbog utjecaja krize sada je puno teži. U financijskom sustavu se osjeti krhka situacija koja usporava oporavak, a također zbog krize postoji rizik od gubitka investicijskih planova, talenata i ideja. No, da bi se situacija poboljšala potrebno je ukazati na snage ovog područja. Uz povoljan okoliš i gostoljubivost domaćih ljudi ovo područje je idealno za daljnji ruralni razvoj, odnosno razvoj poduzetništva, ali i razvoj turističke djelatnosti. Iako je na području Općine stopa nezaposlenosti relativno niska, također je moguće utjecati na taj vid socijalne okoline i to provođenjem mjera kojima bi se potaklo daljnje zapošljavanje, a time i preventivno djelovalo, a kako ne bi došlo do „odljeva“ mozgova, tj. kvalificirane i visokoobrazovane radne snage sa područja Općine. Stvaranjem povoljnijih uvjeta za razvoj i financiranje poduzetništva, utjecalo bi se i na povećanje zainteresiranosti stranih investitora, što isto tako predstavlja stimulirajući faktor razvoja gospodarstva Općine.

Iz navedenih destimulirajućih segmenata okoline ipak se mogu izdvojiti područja koja imaju veliki pozitivan značaj i potencijal za razvoj Općine, a što se odnosi na članstvo Hrvatske u Europskoj Uniji i otvaranje novih tržišta i mogućnosti financiranja iz brojnih fondova EU. Isto tako, stvaranjem povoljnijih uvjeta za razvoj i financiranje poduzetništva, utjecalo bi se na povećanje zainteresiranosti stranih investitora, što isto tako predstavlja stimulirajući faktor razvoja gospodarstva Općine.

Za unapređenje održivog razvoja u prostoru Općine potrebno je sustavno provoditi mjere zaštite okoliša, prirode i kulturne baštine, korištenje obnovljivih izvora energije i energetske učinkovitosti, unapređenja prometne i komunalne infrastrukture i prometne pristupačnosti. Razvoj gospodarstva treba stimulirati kroz povećanje konkurentnosti, razvoj malog i srednjeg poduzetništva, razvoj ruralnog područja, poljoprivrede i pratećih gospodarskih grana. Daljnje mjere za unaprjeđenje gospodarstva su one koje se odnose na ukupni razvoj poduzetničke infrastrukture, promociju Općine, privlačenje domaćih i stranih investitora i olakšavanja financiranja kako javnih tako i privatnih razvojnih programa.

4.3. Analiza financijskih izvještaja[27]

Analiza financijskih izvještaja se temelji na podacima iz „Bilance stanja“ i „Izvještaja o prihodima i rashodima, primicima i izdacima“. Postupci analiza financijskih izvještaja

[27] Općina Dugopolje, Jedinstveni upravni odjel- Materijali za vijećnike

utemeljeni su u raščlanjivanju i uspoređivanju. U kontekstu uspoređivanja razmatraju se komparativni financijski izvještaji koji služe za provedbu horizontalne analize. Za provedbu vertikalne analize služe strukturni financijski izvještaji i oni se promatraju u kontekstu raščlanjivanja.

Horizontalna analiza financijskih izvještaja prati promjene vrijednosti pozicija financijskih izvještaja tijekom više obračunskih razdoblja. Kroz horizontalnu analizu uočava se tendencija i dinamika promjena pojedinih pozicija temeljnih financijskih izvještaja. Ključna varijabla u horizontalnoj analizi prvenstveno je vrijeme, jer se usporedbom elemenata financijskih izvještaja, koji su iskazani u novčanim jedinicama, između dva ili više razdoblja donosi zaključak o kretanju pojave kroz promatrano razdoblje, pri čemu je moguće utvrditi problematična područja poslovanja.

Pokazatelj analize financijskih izvještaja predstavlja racionalni broj koji podrazumijeva stavljanje u odnos jedne ekonomske veličine s drugom ekonomskom veličinom. Pokazatelji analize financijskih izvještaja se računaju kako bi se stvorila informacijska podloga za donošenje poslovnih odluka, te je ovdje naveden pokazatelj ekonomičnosti poslovanja.

Pokazatelj ekonomičnosti izračunava se na temelju računa godišnjeg izvještaja o prihodima/primicima i rashodima/izdacima, a mjeri odnos prihoda/primitaka i rashoda/izdataka i pokazuje koliko se prihoda/primitaka ostvari po jedinici rashoda/izdataka. Ukoliko je vrijednost manja od 1, pokazatelj je poslovanja s gubitkom.

$$Ekonomičnost\ ukupnog\ poslovanja = \frac{\text{ukupni prihodi/primitci}}{ukupni\ rashodi/izdaci} = \frac{31.528.973{,}00}{25.500.236{,}00} = 1{,}24$$

S obzirom da je pokazatelj ekonomičnosti Općine Dugopolje veći od jedan, navedeno je pokazatelj da je Općina u tekućoj godini poslovala s dobitkom, a s obzirom na preneseni manjak prihoda/primitaka iz proteklih godina, Općina posluje s proračunskim deficitom i to u iznosu od 5.914.097,00 kn (Tablica 7. naredna stranica).

✓ *Prihodi*

Tablica 7. Ostvareni prihodi/primici Općine Dugopolje za 2015. i 2016. godinu

Redni broj	Prihodi	Ostvareno za 2015. (kn)	Ostvareno za 2016. (kn)	Indeks
1.	Prihodi od poreza	3.612.608,00	4.709.544,00	130,4
2.	Pomoći iz inozemstva (darovnice) i od subjekata unutar općeg proračuna	4.587.344,00	2.120.760,00	46,2
3.	Prihodi od imovine	945.319,00	617.120,00	65,3
4.	Prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi po posebnim propisima i naknada	16.147.810,00	18.361.441,00	113,7
5.	Prihodi od prodaje proizvoda i robe te pruženih usluga i prihoda od donacija	0,00	9.000,00	-
6.	Kazne, upravne mjere i ostali prihodi	0,00	0,00	-
Ukupni prihodi poslovanja		**25.293.081,00**	**25.817.865,00**	**102,1**
1.	Prihodi od prodaje proizvoda neproizvedene dugotrajne imovine	1.308.052,00	5.517.118,00	421,8
2.	Prihodi od prodaje proizvoda proizvedene dugotrajne imovine	80.150,00	193.990,00	242,0
Ukupni prihodi od prodaje nefinancijske imovine		**1.388.202,00**	**5.711.108,00**	**411,4**
Ukupni primici od financijske imovine i zaduživanja		**0,00**	**0,00**	**-**
UKUPNI PRIHODI I PRIMICI		**26.681.283,00**	**31.528.973,00**	**118,2**

Izvor: Izrada autorice, prema Izvješću o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za 2015. i 2016. godinu

Prihodi/primici u 2016. godini su ostvareni u iznosu od 31.528.973,00 kn, što je za 4.847.690,00 kn ili 18,2% više u odnosu na prethodnu godinu. Vrijednosno, najznačajniji udjel imaju prihodi od upravnih i administrativnih pristojbi po posebnim propisima i naknada u iznosu od 18.361.441,00 kn ili 58,2%, prihodi od prodaje proizvoda neproizvedene dugotrajne imovine u iznosu od 5.517.118,00 kn ili 17,5%, te prihodi od poreza u iznosu od 4.709.544,00 kn ili 14,9% od ukupnih prihoda/primitaka.

✓ *Rashodi*

Na temelju provedene analize Izvješća o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za 2015. i 2016. godinu utvrđuje se da je Općina Dugopolje na dan 31.12.2016. godine ostvarila poslovni rezultat po sljedećim kategorijama, i to :

- višak prihoda poslovanja u iznosu od 5.424.698,00 kn,
- višak prihoda od nefinancijske imovine u iznosu od 1.650.573,00 kn,
- manjak primitaka od financijske imovine i obveza u iznosu od 1.046.534,00 kn,
- ukupan višak prihoda/primitaka u iznosu od 6.028.737,00 kn.

Ukupno ostvareni rashodi/izdaci u 2016. godini iznose 25.500.236,00 kn, što je za 2.080.352,00 kn ili 8,9% više u odnosu na prethodnu godinu. Višak prihoda/primitaka nad rashodima/izdacima tekuće godine iznosi 6.028.737,00 kn, a preneseni manjak prihoda/primitaka iz prethodnih godina 11.942.834,00 kn, temeljem čega dobivamo iznos 5.914.097,00 kn manjka prihoda i primitaka za pokriće u sljedećem razdoblju.

Tablica 8. Ostvareni rashodi/izdaci Općine Dugopolje za 2015. i 2016. godinu

Redni broj	Rashodi i izdaci	Ostvareno za 2015. (kn)	Ostvareno za 2016. (kn)	Indeks
1.	Rashodi za zaposlene	1.763.672,00	2.015.730,00	114,3
2.	Materijalni rashodi	4.701.532,00	5.140.606,00	109,3
3.	Financijski rashodi	2.749.079,00	3.163.980,00	115,1
4.	Subvencije	0,00	0,00	-
5.	Pomoći dane u inozemstvo	991.969,00	1.418.376,00	143,0
6.	Naknade građanima i kućanstvima na temelju osiguranja i druge naknade	1.280.322,00	1.878.254,00	146,7
7.	Ostali rashodi	6.058.248,00	6.776.221,00	111,9
Ukupni rashodi poslovanja		**17.544.822,00**	**20.393.167,00**	**116,2**
8.	Rashodi za nabavu neproizvedene dugotrajne imovine	1.145.384,00	156.000,00	13,6
9.	Rashodi za nabavu proizvedene dugotrajne imovine	4.729.678,00	3.889.022,00	82,2
10.	Rashodi za nabavu plemenitih metala i ostalih pohranjenih vrijednosti	0,00	15.513,00	-
Ukupni rashodi za nabavu nefinancijske imovine		**5.875.062,00**	**4.060.535,00**	**69,1**
Otplata glavnice primljenih kredita od tuzemnih kreditnih institucija izvan javnog sektora		**0,00**	**1.046.534,00**	**-**
UKUPNO RASHODI/IZDACI		**23.419.884,00**	**25.500.236,00**	**108,9**
Višak prihoda i primitaka (tek. godina)		**3.261.399,00**	**6.028.737,00**	**184,9**
Manjak prihoda i primitaka (tek. godina)		**0,00**	**0,00**	**-**
Preneseni višak prihoda i primitaka		**0,00**	**0,00**	**-**
Preneseni manjak prihoda i primitaka		**14.844.525,00**	**11.942.834,00**	**80,5**
Manjak prihoda i primitaka za pokriće u sljedećem razdoblju		**11.583.126,00**	**5.914.097,00**	**51,1**

Izvor: Izrada autorice prema Izvješću o prihodima i rashodima, primicima i izdacima za 2015. i 2016. godinu

5. STRATEGIJA RAZVOJA OPĆINE DUGOPOLJE

5.1. Opći ciljevi

Na temelju provedenih analiza stanja/okruženja Općine Dugopolje, definiraju se opći ciljevi. Opći ciljevi su smjernice strategije o tome što Općina namjerava postići u narednom razdoblju, odnosno određuju jasan smjer kretanja i djelovanja kako bi, postižući svaki od njih, ostvario svoju viziju i misiju. Općina Dugopolje smatra razvoj gospodarstva kao jedan od važnijih sektora svog razvoja, a koji daje značajan doprinos kvaliteti života. Vizija je prihvatljiva ako se razvojem gospodarstva kvalitetno upravlja, te ako Općina aktivno surađuje sa institucijama i organizacijama koje su uključene u gospodarske cikluse. Dobro postavljeni opći ciljevi: ukazuju na jasan smjer kretanja i djelovanja Općine, istovremeno su ambiciozni i realni te su usredotočeni na rezultate. Definirana su tri opća cilja Općine Dugopolje: (Slika 4.)

1. Razvoj konkurentskog i održivog gospodarstva
2. Unaprjeđenje infrastrukturnih sustava Općine
3. Razvoj ljudskih resursa i poboljšanje kvalitete života kroz unaprjeđenje javnih i društvenih djelatnosti i infrastrukture

<u>Ciljevi imaju dvojaku funkciju:</u>

1. *Eksterna funkcija ciljeva*

- Izražavaju svrhu postojanja organizacije i veze s okolinom
- Identificiraju dugoročni pravac djelovanja
- Opravdavaju postojanje Općine – stvaraju legitimitet

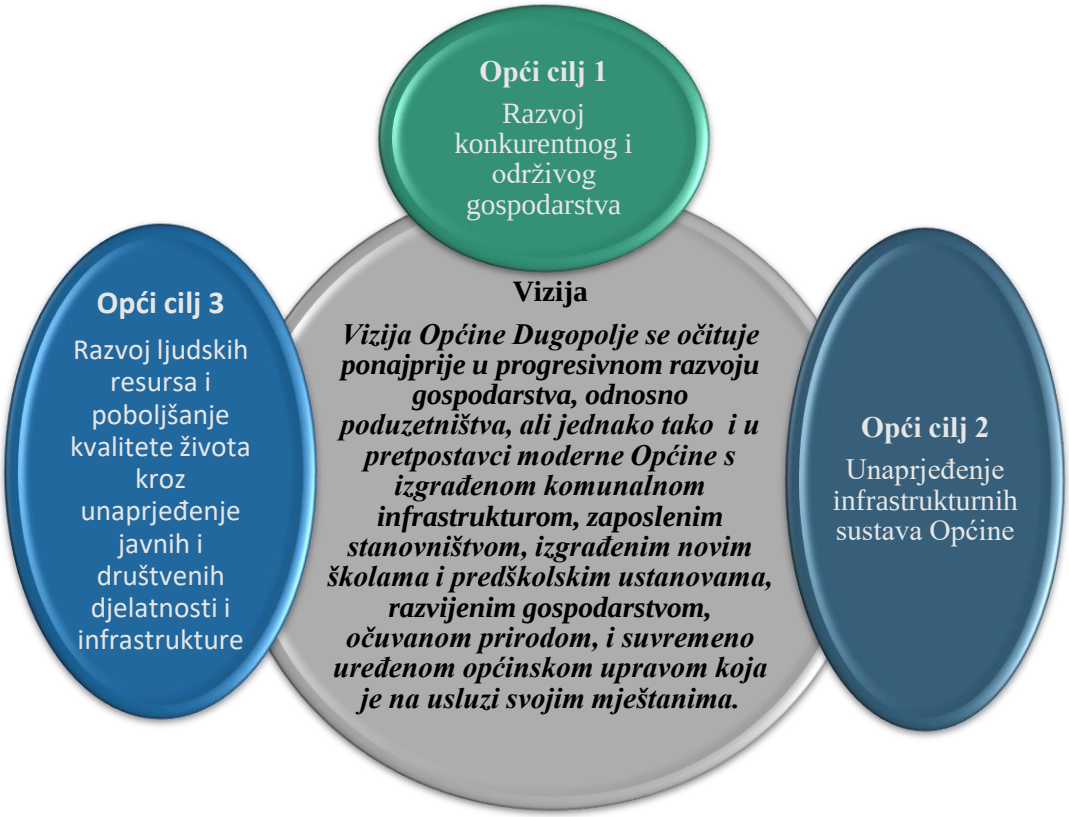
2. *Interna funkcija ciljeva*

- Ciljevi definiraju prostor za postavljanje zadataka
- Usmjeravaju izbor i određuju sadržaj plana
- Usvajanje ciljeva organizacije je dobra osnova za motiviranje djelatnika i postizanje visokih rezultata
- Ciljevi predstavljaju standarde i kriterije vrednovanja i kontrolu uspjeha

Prilikom oblikovanja ciljeva potrebno je primijeniti niz kriterija, a njih je moguće predstaviti akronimom – SMART. Ciljevi moraju biti:

- **S**pecifični – S
- **M**jerljivi – M

- **A**kceptirani (prihvaćeni) od strane onih koji participiraju – A
- **R**ealistični (ostvarivi) – R
- **T**erminski određeni (vremenski određeni) – T



Slika 4. Strateški ciljevi razvoja Općine Dugopolje[28]

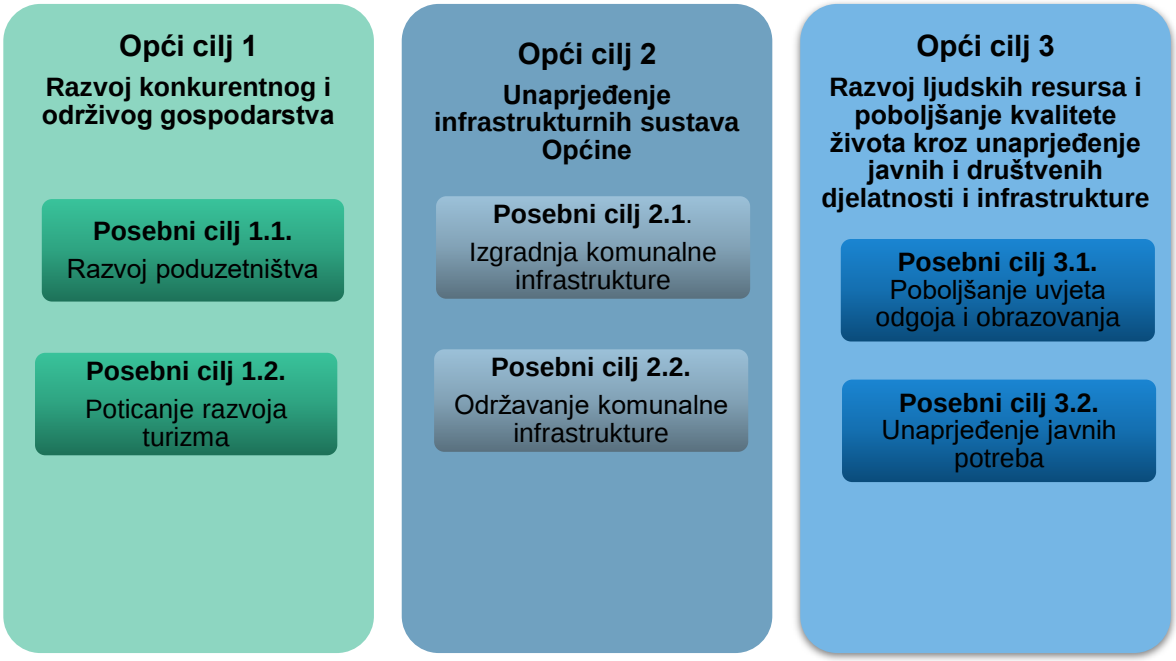
[28] Izrada autorice

5.2. Posebni ciljevi

Na temelju postavljenih općih ciljeva, proizlaze posebni ciljevi koji ukazuju na prioritete prilikom alokacije resursa. Posebni ciljevi predstavljaju očekivane rezultate, odnosno željene promjene koje su posljedica niza specifičnih aktivnosti usmjerenih postizanju općih ciljeva. Strateški ciljevi razvoja Općine su konzistentan i sažet opis namjeravanih ishoda razvoja, jasno izraženih i mjerljivih, a vremenski su povezani s budućim razdobljem razvoja Općine. Kvaliteta strateških ciljeva ovisi o tome koliko oni odražavaju trendove i procese u Općini.

Posebni ciljevi za ostvarenje strateških ciljeva Općine (Slika 5.):

- Razvoj poduzetništva
- Poticanje razvoja turizma
- Izgradnja komunalne infrastrukture
- Održavanje komunalne infrastrukture
- Poboljšanje uvjeta odgoja i obrazovanja
- Unaprjeđenje javnih potreba



Slika 5. Definirani posebni ciljevi za ostvarenje strateških ciljeva Općine[29]

[29] Izrada autorice

1. **Opći cilj 1- Razvoj konkurentnog i održivog gospodarstva**

- **Posebni cilj -1.1. Razvoj poduzetništva**

Mala i srednja poduzeća osnova su gotovo svih razvijenih gospodarstava. U tim je poduzećima, u pravilu, najveći dio zaposlenih. Mala i srednja poduzeća nastaju kao rezultat pojedinačne poslovne inicijative koja uspješan razvoj malog i srednjeg poduzetništva može bitno promijeniti društvenu klimu i odnose prema poduzetništvo što je prepoznala i Općina Dugopolje.

Posebni cilj za daljnji razvoj Općine Dugopolje je razvoj poduzetništva koji uključuje:

1.1.1. *Izgradnja objekta poslovne zone Podi:* Izrada projektne dokumentacije, geodetske i katastarske usluge te izgradnja komunalne infrastrukture za poslovnu zonu Podi.

1.1.2. *Izgradnja objekata stambene zone Podi:* Stambena zona Podi-Dugopolje u neposrednoj blizini SC Hrvatskih vitezova te same gospodarske zone, sa 110 urbaniziranih parcela, 10 izgrađenih obiteljskih kuća i još 12 u izgradnji, predstavlja veliki iskorak u modernoj stambenoj izgradnji Općine Dugopolje. Kapitalna ulaganja u navedenu stambenu zonu od gotovo 3 milijuna kuna u razdoblju od veljače 2008. do veljače 2009. te ukupno više od 7 milijuna kuna dovoljan je pokazatelj strateške opredijeljenosti Općine Dugopolje za stambenu izgradnju.

1.1.3. *Izgradnja objekta poslovne zone Podi*-Zapad: Izrada projektne dokumentacije i izgradnju komunalne infrastrukture te izgradnja ulaz/izlaz za poslovnu zonu Podi – Zapad.

1.1.4. *Izgradnja objekta poslovne zone Bani i Bani*-Sjever: Površina zone Bani iznosi 3,85 ha, a površina zone Bani-Sjever iznosi 30,21 ha. Način ostvarenja se odnosi na izradu projektne dokumentacije i izgradnju komunalne infrastrukture za poslovnu zonu Bani i Bani – Sjever.

1.1.5. *Izgradnja objekta poslovne zone Krč:* Način ostvarenja se odnosi na izgradnju komunalne infrastrukture (javna rasvjeta, opskrba pitkom vodom, odvodnja i pročišćavanje otpadnih voda) za poslovnu zonu Krč.

1.1.6. *Izgradnja objekta stambene zone Drage:* Stambena zona Drage u samom središtu naselja Dugopolje, sa 55 urbaniziranih parcela, predstavlja nastavak stambene izgradnje Općine Dugopolje. U komunalnu izgradnju Zone uloženo je više od 5 milijuna kuna, a u narednom periodu Općina će uložiti financijska sredstva za izradu projektne dokumentacije i izgradnju komunalne infrastrukture stambene zone Drage.

1.1.7. *Izgradnja objekta poslovne zone Koprivno i Kute:* Stambena zona Koprivno nalazi se u naselju Koprivno, s 58 urbaniziranih parcela, početak je širenja stambene izgradnje i na ostala naselja Općine Dugopolje. Uključujući prateću cestovnu izgradnju (Ulica A. Mihanovića) vrijednost ukupnih kapitalnih ulaganja u komunalnu izgradnju Zone prelazi 6

mil. kuna. Stambena zona Kute smještena je u istočnom dijelu naselja Dugopolje uz samu lokalnu cestu L-67078 (Dugopolje – Kotlenice). Zona ima 33 urbanizirane parcele i u fazi je zemljanih radova. Način ostvarenja se odnosi na izradu projektne dokumentacije, izgradnju komunalne infrastrukture te izgradnju ulice sv. Roka za stambenu zonu Kute.

1.1.8. *Financiranje trgovačkog društva u vlasništvu Općine:* Društvo Podi Dugopolje d.o.o., Dugopolje je osnovano na temelju Izjave o osnivanju iz rujna 2009. Osnivač i 100%-tni vlasnik je Općina Dugopolje, a temeljni kapital iznosi 300.000,00 kn. Osnovna djelatnost društva je upravljanje i održavanje sportskih građevina, sportska priprema, rekreacija i poduke, isticanje reklamnih poruka i oglašavanje, iznajmljivanje i davanje u zakup nekretnina, strojeva i opreme, promidžba (reklama i propaganda), održavanje javnih površina, održavanje groblja i krematorija, prijevoz pokojnika te druge djelatnosti.

- **Posebni cilj 1.2.- Poticanje razvoja turizma**

1.2.1. *Financiranje rada turističke zajednice:* U cilju boljeg praćenja kretanja i razvoja turizma veliku ulogu ima Turistička zajednica Općine Dugopolje koja je osnovana 2012. godine. Turistička zajednica poduzima niz radnji i aktivnosti za stvaranje preduvjeta nužnih za potrebe razvoja turizma. U svrhu navedenog Općina Dugopolje u proračunu osigurava sredstva za financiranje rada Turističke zajednice.

2. **Opći cilj 2- Unaprjeđenje infrastrukturnih sustava Općine**

- **Posebni cilj 2.1. Izgradnja komunalne infrastrukture**

2.1.1. *Izgradnja groblja:* Groblje naročito čine površine za ukop, površine i građevine za ispraćaj pokojnika, prostori za pogon, unutrašnje prometnice i zelenilo te prateće funkcije za posjetitelje groblja, prateće funkcije za zaposlene, servis i održavanje te vanjske prometne površine i usluge. S obzirom na navedeno Općina će osigurati financijska sredstva za nabavu opreme, izgradnju objekata i ulaganja na grobljima u naseljima Dugopolje, Kotlenice, Liska i Koprivno.

2.1.2. *Izgradnja ulica:* Način ostvarenja koji se odnosi na izgradnju ulice, u narednom planskom razdoblju odnosi se na izgradnju ulice svetog Mihovila u Dugopolju, odnosno na izgradnju nerazvrstane ceste te na priključak na pristupni put u ostale ulice.

2.1.3. *Izgradnja sekundarne vodovodne mreže:* Općina Dugopolje će u slijedećem razdoblju realizirati aktivnosti u smjeru daljnje izgradnje vodovodne mreže, vodoopskrbnih objekata i uređaja, te podizanja kvalitete vodoopskrbnog sustava, kao osnove za unaprjeđenje kvalitete života i standarda građana, ali i razvoja gospodarstva.

2.1.4. *Izgradnja fekalnog kolektora:* Osnovni cilj izgradnje i održavanja sustava odvodnje jest zaštita podzemnih voda, a time i ljudskoga zdravlja. Kako bi se taj cilj ostvario, Općina Dugopolje će u narednom razdoblju kontinuirano raditi na izgradnji fekalne kanalizacije i priključaka.

2.1.5. *Izgradnja reciklažnog dvorišta:* Zakonom o održivom gospodarenju otpadom, propisana je obveza jedinice lokalne samouprave da na svom području osigura, između ostalog, javnu uslugu prikupljanja miješanog komunalnog otpada i biorazgradivog komunalnog otpada te odvojeno prikupljanje otpadnog papira, metala, stakla, plastike i tekstila te krupnog (glomaznog) komunalnog otpada. Na temelju navedenog Općina Dugopolje će izgraditi reciklažno dvorište u poduzetničkoj zoni Bani-Sjever.

2.1.6. *Izgradnja i uređenje naselja Općine:* Način ostvarenja se odnosi na usluge tekućeg i investicijskog održavanja naselja Općine, otkup zemljišta, izgradnju javne rasvjete u naselju Liska i parkovne površine. Dodatnom izgradnjom i uređenjem svih naselja Općine, Općina stvara temelje za vlastiti gospodarski razvoj. Ovakvim pristupom, Općina osigurava kvalitetniji život svojih mještana.

- **Posebni cilj 2.2. Održavanje komunalne infrastrukture**

2.2.1. *Održavanje javne rasvjete:* Održavanje javne rasvjete na području Općine Dugopolje obuhvaća upravljanje, održavanje objekata i uređaja javne rasvjete, rasvjetljavanje javnih površina i javnih cesta koje prolaze kroz naselje i nerazvrstanih cesta. Nadalje, podrazumijeva se i održavanje svih mreža na način da se obavlja tekuće održavanje i elektro montažni radovi: izmjena svjetiljki, izmjena prigušnica, zamjena kompletne armature, demontaža postojećih stupova i montaža stupova, zamjena osigurača u stupovima, održavanje rasvjete na malim sportskim terenima.

2.2.2. *Održavanje sustava odvodnje atmosferskih voda*: Ovaj način ostvarenja odnosi se na uređenje kišnih slivnika i uređenje u zaštitnoj zoni izvora rijeke Jadro, odnosno na usluge tekućeg održavanja i investicijskog održavanja građevinskih objekata.

2.2.3. *Održavanje nerazvrstanih cesta*: Održavanje nerazvrstanih cesta obuhvaća usluge održavanja, popravaka i asfaltiranja nerazvrstanih cesta kao i usluge održavanja horizontalne i vertikalne prometne signalizacije kao i popravci ogradnih zidova i makadamskih puteva, te poslova zimske službe. Osim gore navedenog, Općina

Dugopolje će u narednom razdoblju morati osigurati financijska sredstva i za projektnu dokumentaciju.

2.2.4. *Održavanje čistoće na javnim površinama*: Održavanje čistoće u dijelu koji se odnosi na čišćenje javnih površina obuhvaća ručno pometanje, ručno i mehaničko pranje javnih površina, pražnjenje i čišćenje košarica za otpad, te odvoz komunalnog otpada na uređena odlagališta. Nadalje, pod održavanje javnih površina smatra se održavanje zelenih površina, pješačkih staza, trgova, parkova, dječjih igrališta, javno prometnih površina i dijelova javnih cesta koje prolaze kroz naselja Općine Dugopolje, dezinsekcija i deratizacija, te ostale komunalne usluge kao što je uređenje špilje „Vranjače“ i njenog okoliša.

2.2.5. *Održavanje zelenih površina*: Na području Općine Dugopolje održava se zelena površina, hortikulturno održavanje zelenila i zalijevanje, košenje i čišćenje trave, lišća i granja, nadosijavanje travnjaka, navodnjavanje, gnjojidba, aerifikacija i prskanje radi sprječavanje biljnih bolesti.

2.2.6. *Održavanje groblja i mrtvačnice:* Održavanje groblja obuhvaća održavanje prostora i mrtvačnice, površine za ukop, zelenilo, vanjski manipulativni prostor, radovi na skupljanju otpada u košarama i kontejnerima za otpad, hortikulturno uređenje na groblju. U Općini Dugopolje održavaju se četiri groblja i to: groblje u naselju Dugopolje, Koprivno, Kotlenice, i Liska.

3. Opći cilj 3- Razvoj ljudskih resursa i poboljšanje kvalitete života kroz unaprjeđenje javnih i društvenih djelatnosti i infrastrukture

- **Posebni cilj 3.1. Poboljšanje uvjeta odgoja i obrazovanja**

3.1.1. *Osiguranje redovne djelatnosti Dječjeg vrtića:* Na području Općine predškolski odgoj se ostvaruje putem dječjeg vrtića Cvrčak. DV Cvrčak je ustanova koja skrbi o institucionalnom predškolskom odgoju i obrazovanju na području Grada Solina, te na područjima općina Klis, Muć i Dugopolje. U svom sastavu ima 18 objekata i 44 odgojna skupina, a na području Općine Dugopolje nalazi se 1 dječja kuća Maslačak (3 odgojne skupine). Osnovni cilj i smisao cjelokupnog rada ustanove zasniva se na očuvanju tjelesnog i mentalnog zdravlja svakog djeteta, poticanju cjelokupnog razvoja njihovih potencijala, uz istovremeno uvažavanje interesa obitelji i društvene zajednice. Za ostvarivanje predškolskog odgoja, u proračunu Općine svake godine se osiguravaju sredstva za tekuće i kapitalne donacije DV Cvrčak.

3.1.2. *Financiranje potreba u školstvu:* Obrazovanje ima jako važnu ulogu u gospodarskom, ali i društvenom razvoju. Ovim načinom ostvarenja nastoje se pružiti mogućnosti i bolja dostupnost školskog obrazovanja, te razviti suvremeni uvjeti rada u obrazovnim ustanovama. Općina Dugopolje u smislu ostvarenja potreba u školstvu sufinancira aktivnosti Osnovne škole Dugopolje iz različitih oblika kojima se obogaćuju školski programi te stipendiranje učenika i studenata. Dodjeljivanje stipendija za školovanje i studiranje je dio programa kojim Općina nastoji potaknuti mlade ljude u zajednici da ustraju u visokom obrazovanju. Općina će i u godinama koje slijede nastojati barem održati dosadašnju razinu stipendiranja učenika i studenata.

- **Poseban cilj 3.2. Unaprjeđenje javnih potreba**

3.2.1. *Financiranje socijalne skrbi:* Općina Dugopolje osigurava financijsku pomoć kako bi osigurala lokalne potrebe stanovnika u oblasti socijalne skrbi. Oblici socijalne pomoći na području Općine su slijedeći:

- pomoć obiteljima i kućanstvima,
- naknade za novorođeno dijete,
- poklon prilikom sklapanja braka,
- sufinanciranje cijene prijevoza – JGP PROMET.

Osim navedenog, Općina osigurava sredstva i za pomoć stanovništvu koji nije obuhvaćen redovnim socijalnim programima putem donacija udruga građana (HGSS, Sustav civilne zaštite na području Općine Dugopolje, Crveni križ Solin).

3.2.2. Financiranje javnih potreba u kulturi: U svrhu poticanja razvoja kulture na području Općine Dugopolje, Općina u proračunu osigurava sredstva, a kako bi se omogućilo djelovanje kulturnih udruga što je od jake važnosti jer kultura predstavlja temelj svake civilizacije. Osim navedenog, Općina osigurava sredstva za Narodnu knjižnicu u Dugopolju, točnije za njeno redovno poslovanje te za nabavu uredske opreme i knjiga.

3.2.3. Financiranje javnih potreba u športu: Javne potrebe u športu za koje se sredstva osiguravaju u proračunu Općine su programi, odnosno aktivnosti, poslovi i djelatnosti od značaja za unaprjeđenje i razvoj športa na području Općine, tjelesne i zdravstvene kulture djece i mladeži, te osiguranje i poticanje rekreacijskih aktivnosti građana.

3.2.4. *Financiranje društvenih, vjerskih i političkih djelatnosti:* Općina Dugopolje u proračunu osigurava financijska sredstva za financiranje udruga civilnog društva, vjerskih zajednica te političkih stranaka.

3.2.5. *Financiranje djelatnosti DVD-a:* Dobrovoljno vatrogasno društvo osnovano je 1984. godine, s temeljnom zadaćom: gašenje požara i spašavanje ljudi i imovine ugroženih požarom i eksplozijom, pružanje tehničke pomoći u nezgodama i opasnim situacijama, sudjelovanje u provedbi preventivnih mjera zaštite od požara i eksplozija, planiranje rada i razvitka zaštite od požara te razvoj vatrogastva itd. Općina Dugopolje u obliku svojih prava i obveza utvrđenih Ustavom i Zakonom, uređuje, planira, organizira, te isplaćuje financijske donacije u svrhu osiguranja provedbe usluga zaštite i spašavanja.

5.3. Misija Općine Dugopolje

Misija je glavni razlog postojanja i djelovanja korisnika proračuna, a sastoji se od područja djelovanja, vrijednosti i ciljeva koji se žele ostvariti. Drugim riječima, misijom se opisuje način na koji Općina Dugopolje namjerava pridonijeti ostvarivanju vizije.

Misija se može opisati korištenjem četiri komponente:[30]

- ✓ Naziv JL(R)S
- ✓ Za koga ili što JL(R)S radi, tj. zbog čega postoji i s kime to radi
- ✓ Što JL(R)S namjerava postići svojim djelovanjem
- ✓ Na koji način djeluje kako bi ostvarila postavljene ciljeve

S obzirom na navedeno, sadržaj misije mora podrazumijevati protekli razvoj JL(R)S, okolinu u kojoj Općina djeluje, kao i resursima kojima Općina raspolaže. Misiju je potrebno oblikovati kao izjavu, a ne kao sveobuhvatan popis ciljeva.

Kvalitetno definirana misija i njezina suština mora biti jasna i razumljiva svakome, te mora biti motivirajuća za zaposlenike i predstavljati osnovnu politiku sustava. U misiji se navode ciljevi koje je potrebno ostvariti i realizirati kako bi se postigla efikasnost poslovanja, uspješnost kroz poslovne procese, odnosno unapređenje rada JL(R)S, a samim time se opravdava temeljni razlog njenog postojanja.

Misija nije vremenski ograničena pa može postojati jednako dugo koliko i JL(R)S. Međutim, na misiju utječu brojni čimbenici koji se mogu manifestirati kao interne ili eksterne promjene,

[30] www.dugopolje.hr.

pa je prema tome, misiju potrebno revidirati i ažurirati ukoliko se ukaže potreba za istim, kako bi bila relevantna i pratila aktualno stanje u JL(R)S.

„Misija Općine Dugopolje je da kontinuirano putem svojih aktivnosti i usluga unapređuje kvalitetu života, ali i rada na području Općine, te biti na usluzi svim svojim građanima putem pružanja izvrsne usluge, te omogućavanjem participacije u odlučivanju doprinositi podizanju razine kvalitete življenja. Općinska uprava Općine Dugopolje nastojat će uvijek biti u službi svih svojih građana."

5.4. Vizija Općine Dugopolje

Vizija predstavlja sliku idealne budućnosti, jasnu predodžbu budućih događaja, kao i dugoročni željeni rezultat unutar kojeg zaposlenici imaju zadatak identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu njezina ostvarenja. Vizija pokazuje jasan smjer kretanja organizacije i opisuje što JL(R)S želi ostvariti, a s obzirom na vremensku identifikaciju odnosi se na dugoročno razdoblje, odnosno na razdoblje od 15 do 20 godina. Formuliranje vizije mora pokrivati nekoliko aspekata budućeg stanja u smislu kombinacije gospodarskih, društvenih i ekoloških zahtjeva. Vizija treba biti postavljena na način da bude dovoljno ambiciozna, ali i realna, kako bi djelovala motivirajuće na zaposlenike. Postavljenu viziju rukovodstvo treba približiti zaposlenicima kako bi je u potpunosti razumjeli i slijedili, te na taj način pridonijeli njezinu ostvarenju i djelotvornosti. Uspješna vizija ima značajke realnosti i koherentnosti, kroz koju se jasno utvrđuju glavni strategijski ciljevi i očekivani rezultati strategije. Vizija je polazna točka i temelj strateškog okvira jer ga oblikuje i omogućava postavljanje sljedećeg pitanja: Hoće li postavljeni opći cilj ili posebni cilj doprinijeti ostvarenju željene slike organizacije u budućnosti?[31]

„Vizija Općine Dugopolje se očituje ponajprije u progresivnom razvoju gospodarstva, odnosno poduzetništva, ali jednako tako i u pretpostavci moderne Općine s izgrađenom komunalnom infrastrukturom, zaposlenim stanovništvom, izgrađenim novim školama i predškolskim ustanovama, razvijenim gospodarstvom, očuvanom prirodom, i suvremeno uređenom općinskom upravom koja je na usluzi svojim mještanima."

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

6. ZAKLJUČAK

Strategija je sredstvo za ostvarivanje krajnjih točaka strateškog procesa. Odnosi se na određivanje misije i osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća, usvajanje pravaca akcije i alociranje resursa za njihovo ostvarenje.

Svrha strateškog planiranja je da Općina aktivno sudjeluje i efikasno upravlja razvojem na način da se utvrdi postojeće stanje cjelokupnog života, kritične točke sadašnjeg razvoja te smjernice i strateški ciljevi daljnjeg razvoja koji su u sinergiji sa ciljevima razvoja kako na regionalnoj tako i na državnoj razini. Prema tome, strategija razvoja Općine Dugopolje je iznimno važan alat za upravljanje njenog razvoja. Strategijski ciljevi se moraju uvažavati prilikom donošenja općinskog proračuna i investicijskih programa, kako nalažu i nacionalne smjernice. Strategijskim razvojem prikazuju se gospodarske, društvene, kulturni i sociološki aspekti sredine, te predstavlja ključni ulazni dokument za izradu programskih dokumenata i konkuriranja na natječajima prema ministarstvima i projektima EU, temeljem kojeg bi se Općini omogućilo korištenje financijskih sredstva iz fondova Europske Unije prilikom provedbe odabranih programa i projekata. Općina Dugopolje može se pohvaliti jako aktivnim djelovanjem po pitanju EU fondova kao i natječajima koje propisuju ministarstva Republike Hrvatske.

Polazni temelj strateškog planiranja Općine najprije obuhvaća određivanje misije i vizije Općine, pa zatim općih, a nadalje i specifičnih ciljeva. Definiranje navedenih vrsta ciljeva se temelji na analizama internog i eksternog okruženja Općine. U pripremi strateškog planiranja Općine radi se o SWOT i PEST analizi, te financijskoj analizi. Ciljevi su se utvrdili kroz spoznaje navedenih analiza o mogućnostima i ograničenjima u ostvarivanju postavljenih ciljeva Općine. Krajnji cilj za uspješni strateški razvoj općine je da kroz projekte i jasno zacrtane planove provodi svoju strategiju razvoja. Iznimno je važno da sudjeluje s civilnim udrugama, gospodarstvenicima, mjesnim odborima, kao i pojedincima koji svojim konstruktivnim razmišljanjem i radom žele doprinijeti razvoju lokalne zajednice. Strategijom razvoja izravno se doprinosi unaprjeđenju društvene i gospodarske situacije u općini kroz poticanje poduzetništva, razvoja društvene i komunalne infrastrukture, turizma te razvoja ljudskih potencijala.

Kroz identifikaciju vremenskog razdoblja, a pregledom navedenih temelja za odlučivanje i strateški razvoj možemo utvrditi da postoje tri opća cilja koje je potrebno ostvariti kroz određeni broj specifičnih ciljeva u budućem razdoblju rada Općine Dugopolje. Kroz opće ciljeve Općine

Dugopolje razvijena je strategija razvoja koja uključuje brojne segmente i područja na koje treba djelovati da bi napredak strategije bio efikasan. Jedan od bitnih strateških ciljeva je gospodarski i poduzetnički razvoj općine u čiji prilog ide dugopoljska gospodarska zona koja je detaljno isplanirana i projektirana. Do svake građevinske parcele osigurano je priključenje na vodovodnu, telefonsku, električnu, i kanalizacijsku mrežu. Postojanje planova uređenja značajno olakšava i ubrzava ishodavanje građevinskih dozvola. Parcele unutar zone su povezane mrežom prometnica sa zelenim površinama i javnom rasvjetom, a uz prometnice se nalaze putokazi na kojima se prikazuju poslovni subjekti u zoni te smjer njihovih lokacija. Osim navedenih čimbenika treba istaknuti i kontinuiranu podršku investitorima od strane Općine i općinskih službi. Poslovne zone u Dugopolju potencijalne nove investitore privlače i izgrađenom slikom u gospodarskoj i široj javnosti, jer ih uz sve prethodno navedeno karakterizira dobra posjećenost i prihvaćenost od strane gospodarskih subjekata i krajnjih kupaca. Popunjenost gospodarske zone osim gospodarske aktivnosti ima veliki značaj u smislu zapošljavanja, u poduzetničkim zonama na području Splitsko-dalmatinske županije zaposlene su 5.663 osobe, od čega 3.300 u Dugopolju.

Poseban strateški cilj općine je i razvoj turizma jer on kao djelatnost ima jednu od vodećih uloga u gospodarstvu Republike Hrvatske. Turistička zajednica Općine Dugopolje posebno se mora fokusirati na razvoj ruralnog turizama zbog svih značajnih osobina koje ovo mjesto nudi za ovaj oblik djelatnosti. Nakon izgradnje sportskog kompleksa u Dugopolju, odnosno pokretanje tenis centra i nogometnog kampa, postoje odlični preduvjeti i za razvoj sportskog turizma.

Na kraju ovog završnog rada zaključujem da je Općina Dugopolje jedan od primjera gospodarske uspješnosti i ekonomske održivosti na razini države, te da bi i dalje trebala proaktivno djelovati i promicati vlastiti ekonomski razvoj.

LITERATURA:

Knjige:

1. Buble, M. (2006) : Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
2. Buble, M. (2006): Menadžment, Ekonomski fakultet Split
3. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu
4. Buble, M. i dr. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
5. Upravni odjel Općine Dugopolje: „Službeni vjesnik Općine Dugopolje“, broj 4, 2016
6. Upravni odjel Općine Dugopolje: „Službeni vjesnik Općine Dugopolje“, broj 3, 2017
7. Upravni odjel Općine Dugopolje: „Službeni vjesnik Općine Dugopolje“, broj 5, 2017
8. Upravni odjel Općine Dugopolje: „Službeni vjesnik Općine Dugopolje“, broj 6, 2017

Web izvori:

1. Državni zavod za statistiku- Popis stanovništva, kućanstva i stanova 2011. Prvi rezultati za Splitsko-dalmatinsku županiju, https://www.dzs.hr/
2. Hrvatski zavod za zapošljavanje- http://www.hzz.hr/default.aspx?aspxerrorpath=/deafault.aspx
3. Ministarstvo financija- http://www.mfin.hr/hr/izvrsenje-proracuna
4. Državni ured za reviziju- http://www.revizija.hr/izvjesca/2016/rr-2016/revizije-ucinkovitosti/upravljanje-i-raspolaganje-nekretninama-lokalnih-jedinica/splitsko-dalmatinska-zupanija.pdf
5. Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova Europske unije- https://razvoj.gov.hr/dokumenti/10
6. Općina Dugopolje- Statut općine Dugopolje, http://dugopolje.hr/wp-content/uploads/2009/07/Statut_Opcine_Dugopolje.pdf
7. Općina Dugopolje- Gospodarske zone, http://dugopolje.hr/gospodarstvo/gospodarske-zone/
8. Općina Dugopolje- Ustroj, http://dugopolje.hr/opcina/ustroj/
9. Općina Dugopolje- Općenito, http://dugopolje.hr/opcenito/naselja/
10. E-knjižnica: http://elektronickeknjige.com/?s=FORMULIRANJE+STRATEGIJE
11. Wikipedija- Dugopolje, https://hr.wikipedia.org/wiki/Dugopolje#Gospodarstvo
12. Općina Dugopolje

POPIS TABLICA I SLIKA:

POPIS TABLICA:

1. Tablica 1: Kućanstva prema veličini, tipu i broju članova, popis 2011. godine……18
2. Tablica 2: Ukupan broj stanovnika u Općini Dugopolje i Splitsko-dalmatinskoj županiji…….…..19
3. Tablica 3: Klasifikacija pravnih oblika prema veličini na području Općine Dugopolje...……22
4. Tablica 4: Popis poduzeća s najvećim ukupnim prihodom na području Općine Dugopolje prema glavnoj djelatnosti…….23
5. Tablica 5: SWOT analiza……...27
6. Tablica 6: PEST analiza…….30
7. Tablica 7: Ostvareni prihodi/primici Općine Dugopolje za 2015. i 2016. godinu….34
8. Tablica 8. Ostvareni rashodi/izdaci Općine Dugopolje za 2015. i 2016. godinu…...35

POPIS SLIKA:

1. Slika 1: Swot matrica za formuliranje strategije…….8
2. Slika 2: Karta gospodarske zone „Podi“- Općine Dugopolje……...21
3. Slika 3: Shematski prikaz gospodarske zone……25
4. Slika 4: Strateški ciljevi razvoja Općine Dugopolje…….37
5. Slika 5: Definirani posebni ciljevi za ostvarenje strateških ciljeva……..38

POPIS GRAFIKONA:

1. Grafikon 1: Usporedba broja stanovništva Županije i Općine Dugopolje……...…19
2. Grafikon 2: Organizacijska shema Općine Dugopolje……..20

SAŽETAK:

Da bi se razumio pojam strategije, bitno je poznavati njene glavne karakteristike, a to je način kako se trebaju koristiti pojedini resursa bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka. Za njenu uspješnu realizaciju potrebni su financijski resursi kao i potporne institucije.

Predmet proučavanja ovog diplomskog rada je strategija razvoja, strateško planiranje, strateški ciljevi, analiza stanja/okruženja kroz SWOT i PEST analizu te analizu financijskih izvješća na primjeru Općine Dugopolje.

Navedene su strategije razvoja, dugoročni strateški ciljevi, misija, vizija kao i analiza internog i eksternog okruženja koji su temelj strateškog planiranja. Ciljevi su se utvrdili kroz spoznaje navedenih analiza o mogućnostima i ograničenjima u ostvarenju postavljenih ciljeva Općine. Krajnji cilj za uspješni strateški razvoj Općine je da kroz projekte i jasno zacrtane planove provodi svoju strategiju razvoja.

KLJUČNE RIJEČI: strategija, strateško planiranje, strateški ciljevi, analiza stanja/okruženja, financijski resursi

SUMMARY:

In order to understand the concept of the strategy, it is important to be familiar with its principal characteristics, that is, the method in which some resources should be used to exploit the benefits of the convenient circumstances to reduce the difficulties working toward the desired outcomes. The financial resources as well as the supporting institutions are indispensable for its successful implementation.

The subject of the study of this final work is the development strategy, the strategic planning, the strategic objectives, the state/environment analysis through SWOT and PEST analyses, and the analysis of the financial reports in the example of the Municipality of Dugopolje.

The development strategies, the long-term strategic objectives, the mission, the vision, as well as the analysis of the internal and the external environment, that are the basis of the strategic planning, are as well stated in this diploma thesis.

The objectives were determined through the findings of the stated analyses of the possibilities and restrictions in order to achieve the objectives set by the Municipality. The ultimate objective of the successful strategic development of the Municipality is to implement its development strategy through projects and clearly stated goals.

KEY WORDS: the strategy, the strategic planning, the strategic objectives, the state/environment, analysis, the financial resources