POSLOVANJE MALOG PODUZEĆA NA PRIMJERU PAPPAGALLO D.O.O. SPLIT

Reić Lalić, Marko

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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:124:177550

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

POSLOVANJE MALOG PODUZEĆA NA PRIMJERU PAPPAGALLO D.O.O. SPLIT

Mentor:
Prof. dr. sc. Dejan Kružić

Student:
Marko Reić Lalić 4136683

Split, rujan 2016

Sadržaj

1. UVOD 4

2. PODUZETNIŠTVO I PODUZETNIK 5

2.1. Definicije pojma poduzetništva kroz povijest 5

2.2. Odrednice suvremenog poduzetništva 7

2.3. Definicija poduzetnika 8

3. MALO PODUZEĆE 10

3.1. Malo poduzeće kroz povijest 10

3.2. Kriteriji za definiranje malog poduzeća 10

3.3. Prednosti i slabosti malog poduzeća 12

3.4. Životni ciklus malog poduzeća 14

4. PRAVNI OBLICI ORGANIZIRANJA MALOG GOSPODARSTVA 15

4.1. Trgovačko društvo 16

5. ANALIZA FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA KAO DIO POSLOVNE ANALIZE 17

5.1. Pojam i vrste financijskih izvještaja 17

5.1.1. Bilanca 18

5.1.2. Račun dobiti i gubitka 23

5.1.3. Izvještaji o novčanom tijeku 23

5.1.4. Izvještaj o promjenama kapitala 24

5.1.5. Bilješke uz financijske izvještaje 24

5.2. Instrumenti analize financijskih izvještaja 25

5.3. Pokazatelji analize financijskih izvješća 25

6. POSLOVNI SLUČAJ – PAPPAGALLO D.O.O. – SPLIT 27

6.1. Povijest društva i predmet poslovanja 27

6.2. Radne jedinice 28

6.3. Horizontalna analiza 29
6.3.1. Bilanca 30
6.4. Vertikalna analiza 33
6.4.1. Broj polaznika po poslovnim jedinicama 33
6.4.2. Prihodi od poslovnih jedinica 38
6.4.3. Broj polaznika po uzrastima 39
6.4.4. Broj polaznika po jezicima 40
6.4.5. Politika cijena 41
6.5. Analiza putem pokazatelja uspješnosti poslovanja 41
6.5.1. Profitabilnost (rentabilnost) 41
6.5.2. Pokazatelji obrtaja imovine 43
6.5.3. Pokazatelj likvidnosti 44
6.5.4. Pokazatelj ukupne uspješnosti 45
7. ZAKLJUČAK 47
LITERATURA 48
POPIS TABLICA 49
POPIS SLIKA 50
POPIS GRAFIKONA 50
SAŽETAK 51
SUMMARY 51

1. UVOD

U Europi je danas dominantan stav po kojem poduzetništvo može potaknuti inovativnost, stimulirati interes za pokretanje novih i razvoj postojećih malih i srednjih poduzeća i što je najvažnije doprinijeti razvoju fleksibilnog tržišta rada.

Poduzetništvo je značajan ekonomski i socijalni fenomen koji utječe na ekonomski rast, povećanje ekonomske učinkovitosti i konkurentnosti, potiče inovacije i stvaranje novih radnih mjesta. Poduzetništvo ima potencijal pozitivno utjecati na ekonomiju tako što izgrađuje jaku ekonomsku bazu i stvara nova radna mjesta (Hisrich i Peters, 1998.)[1]. Mnogi teoretičari smatraju poduzetništvo pogonskom snagom koja pokreće ekonomije mnogih zemalja, stvarajući nova poduzeća, radna mjesta i bogatstvo (Keats i Abercrombie, 1991.; O'Gorman i sur, 1997)[2]. Također ističu vrlo pozitivan utjecaj koji otvaranje novih poduzeća može imati na smanjenje nezaposlenosti kao i značaj konkurentske prednosti koju mala poduzeća mogu imati u usporedbi s velikima (Scasse, 2000)[3]. Teoretičari se slažu da je za zdravu ekonomiju poduzetništvo korisno i neophodno.

U prilog tome govori i stav Vijeća Europe koje je na zasjedanju u Lisabonu 2000 god okarakteriziralo poduzetništvo kao jednu od osnovnih vještina od važnosti za razvoj društva . Suvremeni živo traži poduzetničko ponašanje, inovacije, nova rješenja, kreativni pristupi i novi načini rada na svim razinama, globalnoj, na razini društva, organizacije i pojedinca.

[1]Hisrich, R.D.; Peters, M.P. Entrepreneurship 4th edition. ; Boston, MA: Irwin McGraw- Hill, 1998., str. 25-31.

[2]Keats, R.; Abercrombie, N. Entreprise Culture; London: Routledge, 1991., str. 102-119.

[3]Scasse, R. The Enterprise Culture: The socio-economic context of small firms ; Carter, S.; Jones- Evans, D. Enterprise and Small Business. Essex: Person Educations Limited, 2000., str. 13-28.

2. PODUZETNIŠTVO I PODUZETNIK

2.1. Definicije pojma poduzetništva kroz povijest

U literaturi se može naći mnogo definicija poduzetništva i ne postoji zaista jedinstvena općeprihvaćena definicija ovog pojma.

Kroz povijest mnogi su se teoretičari bavili proučavanjem poduzetništva.

Već u prvoj polovini 15 st. Benedikt Kotruljević u svojoj knjizi „**Della mercatura et del mercante perfetto**„ („O trgovini i savršenom trgovcu“) daje detaljan opis poduzetničkog djelovanja i način ponašanja poduzetnika[4].

Richard Cantillon (1680-1734); tvorac riječi **entrepreneur** ne izlazi s definicijom poduzetništva, ali daje odličan prikaz poduzetničkih aktivnosti: prijevoznici dovoze namirnice sa sela u grad, trgovci ih kupuju i prodaju građanima, manufakturisti kupuju vunu i proizvode sukno itd., a svi nastoje postići višu ali neizvjesnu cijenu – pa se tako može desiti da im poduzeće bude unosno, ali i da bankrotira.

U 18. st i prvoj polovici 19. dvojica teoretičara govore o ovoj temi: Adam Smith (1713-1790) i Jean Baptiste Say (1767-1832). Dok prvi smatra da se poduzetnička aktivnost ostvaruje marljivošću i štedljivošću, poslovnim špekulacijama i inovacijama, Say proširuje ideju poduzetništva s ekonomske sfere na ljudsku djelatnost općenito. O poduzetništvu kao slobodnoj djelatnosti po izboru poduzetnika piše Alferd Marshall (1842-1924), a Joseph Shumpeter (1883-1950) u ekonomsku teoriju uvodi pojam ***poduzetnika inovatora***.

Od početka prošlog stoljeća naovamo vlada sve veći interes za poduzetništvo pa se i velik broj teoretičara očekivano bavio ovim fenomenom.

Poduzetništvo je za mnoge novije teoretičare proces stvaranja novih kombinacija ono je svrhovita aktivnost kojoj je cilj pokrenuti, održati i razvijati poduzeće s ciljem stvaranja profita. Poduzetništvo je traganje za prilikama bez obzira na postojeće resurse, ono je skup

[4]Baletić, Z., Poduzetništvo, u: Đ. Njavro, V. Franičević, (urednici): Poduzetništvo - Teorija, politika, praksa, Privredni vjesnik, Zagreb, 1990., str. 32.

ponašanja koja potiču i upravljaju preraspodjelom ekonomskih resursa i čiji je cilj stvaranje vrijednosti.

Po mišljenju Petera Druckera (1986) suština poduzetništva je sadržana u kreaciji nove organizacije sposobne za profitno poslovanje i s mogućnošću samoodržanja. Poduzetništvo predmnijeva - "raditi nešto na drugačiji način, a ne raditi nešto bolje od onoga što već postoji. Inovacije su po Druckeru specifični alati koji poduzetnicima omogućavaju korištenje razvojnih šansi kao pogodnost pokretanja različitih poslova[5].

Poduzetništvo je proces stvaranja nečeg novoga što ima vrijednost, uz posvećivanje neophodnog vremena i napora, prihvaćanje financijskog, psihičkog i socijalnog rizika i primanja odgovarajućih nagrada od novčane i osobne vrijednosti. 2000. godine u radu „The promise of Entrepreneurship as a field of research“ Shane i Venkatarman ističu identifikaciju i eksploataciju poduzetničkih šansi kao važan element u poduzetničkom procesu[6].

Poduzetničko djelovanje je bazirano na jedinstvenim informacijama koje poduzetnik koristi kako bi započeo posao kojim će stvoriti tržište i nakon toga podići prepreke kojima želi spriječiti ulazak drugih na to tržište. Pri tom primanje i obrada informacija čine osnovu prosudbe poduzetnika.

Gibb (2005) poduzetništvo definira kao skup ponašanja, atributa i vještina koje omogućavaju pojedincima i grupama ljudi stvaranje promjena i inovacija, te upravljanje i čak uživanje u visokim razinama neizvjesnosti i složenosti u svim aspektima života.

Iz pregleda ovih definicija može se zaključiti da postoji velika razlika između definicija poduzetništva.

Ipak najčešće o poduzetništvu govorimo kao temelju gospodarskog sustava i ekonomskog razvoja zemalja. Ono predstavlja sposobnost poduzetnika za pokretanje aktivnosti u okruženju punom rizika i izazova, u svrhu zadovoljenja tržišnih potreba, ostvarenja željenog cilja i profita kao nagrade za uloženi trud i kao dokaz same sposobnosti poduzetnika.

[5]Buble M., Kružić D., Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRIF, Zagreb, 2006.
[6]Shane S.; Venkataraman S., The Academy of Management Review Vol. 25, No. 1 Jan., 2000., str. 217-226.

Poduzetništvo je proces inovacije i pokretanja novih poduzetničkih pothvata utemeljen na individualnim i organizacijskim sposobnostima pojedinaca, a potpomognut državom, obrazovnim sustavom i ostalim pratećim institucijama.

2.2. Odrednice suvremenog poduzetništva

Iz niza upravo navedenih pristupa poduzetništvu, kako statičkih tako i dinamičkih, moguće je izvesti bitne odrednice suvremenog poduzetništva[7]:

- profitno orijentiran pothvat
- dinamičnost i inovativnost
- neizvjesnost
- rizik
- anticipiranje promjena
- prosuđivanje i odlučivanje
- korištenje resursa
- radost kreacije.

Imajući u vidu ove odrednice poduzetništvo je moguće promatrati kao proces koji naglašava sposobnost i aktivnost da se koristeći promjene, inovativnost i prosudbu, sve u uvjetima novih kombinacija iograničenih proizvodnih faktora, kreira i izvede takav poduhvat koji će rezultirati profitom.

2.3. Definicija poduzetnika

Kao i kod pojma poduzetništva , tako i pojam poduzetnika još uvijek nema jednu jedinstvenu definiciju. Iz niza definicija koje su se pojavljivale tokom vremena moguće je izlučiti tri ključna elementa koji definiraju poduzetnika[8] .

- stvaranje novog bogatstva

[7]Kružić, D. Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik, Poduzetništvo i ekonomski rast: Reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji, 2007., str 174.
[8]Buble M.; Buble M. Poduzetništvo. Aspira, Split, 2014., str. 28.

- namicanje vrijednosti i
- preuzimanje rizika

Tijekom godina, dugačak popis karakteristika osobnosti koje posjeduju poduzetnici bila je predmetom ispitivanja i raspravljanja. Te karakteristike prikazane su u Tablici 1.

Tablica 1: Prikaz karakteristika osobnosti poduzetnika

Karakteristika	Istraživači
Potreba za postignućem	McClelland, 1961; Hormaday i Bunker, 1970; Kets de Vries, 1977; Lachman, 1980; Rushing, 1990; Cromie i O'Donoghue, 1992
Potreba za moći	McClelland, 1961; Watkins 1976
Potreba za pripadnošću	McClelland, 1961; Wainer i Rubin, 1969
Sklonost preuzimanju rizika	Drucker, 1985; Rushing, 1990; Osborne, 1995; Kets de Vries, 1996
Interni *locus* kontrole	Rotter, 1966; Hormaday i Bunker, 1970; Rushing, 1990;
Povjerenje	Brockhaus, 1975; Gibb, 1993
Potreba za autonomnošću i nezavisnošću	Watkins, 1976; Collins i sur., 2003, Kets de Vries, 1977
Inovativnost i kreativnost	Schumpeter, 1934; Drucker, 1964; Hormaday i Bunker, 1970; Rushing, 1990
Donošenje odluka u uvjetima neizvjesnosti	Palmer, 197;1Scanlan, 1984
Prosudba	Hornaday i Aboud, 1971
Komunikacijske sposobnosti	Carson i sur., 1995
Posvećenost/odlučnost, upornost, samopouzdanje	McClelland i Winter, 1969; Cromie i Johns, 1983; Rushing, 1990; Kourilsky, 1990
Vodstvo	Litzinger, 1965; Hornaday i Abound, 1971; Moss

	Kanter, 1983
Inicijativa/zanos/entuzijazam	Hormaday i Bunker, 1970; Gasse i Theoret, 1980; McClelland i Winter, 1969; Rushing, 1990; Kourilsky, 1990; Bridge i sur., 1998
Tolerancija prema neodređenosti i neizvjesnosti	Hornaday i Bunker, 1970; Sexton i Bowman-Upton, 1985
Smisao za realnost	Schrage, 1965
Vizija	Wickham, 1998

Izvor: Sedlan König, L. Metodologija visokoškolskog obrazovanja u funkciji poticanja poduzetničkog ponašanja, Ekonomski fakultet, Osijek, 2013. Str.11-12.

Ipak, neke od osobina poduzetnika, prema istraživanjima, mogu biti od veće važnosti za uspjeh od drugih.

Veća je vjerojatnost da će u poduzetništvu uspjeti oni poduzetnici koji su :

- inovativni
- razumno preuzimaju rizik
- samouvjereni
- uporni radnici
- dobri u postavljanju ciljeva
- odgovorni.

3. MALO PODUZEĆE

3.1. Malo poduzeće kroz povijest

Prva pojava malih poduzeća spominje se prije 4000 godina kao u literaturi poznat navedeni slučaj bankara koji je posuđivao novac s kamatom. Gotovo sve kulture kroz povijest poznaju neke oblike malih poduzeća. Arapi, Egipćani, Židovi, Grci, Feničani, Babilonci ostali su zapamćeni u povijesti kao vješti u proizvodnji i prodaji svojih proizvoda i pružanju svojih usluga. Stari vijek vrijeme je pravog procvata malih poduzeća, na čijim temeljima su cvale i

drevne civilizacije. Srednji vijek, kao i u svim sferama života i na ovom planu donosi stagnaciju pa čak i regresiju u razvoju. U tom razdoblju mali trgovci i bankari znali su biti kažnjavani drakonskim kaznama poput spaljivanja na lomači zbog podizanja cijena ili zaračunavanja kamata.

Tek zadnjih tridesetak godina mala poduzeća doživljavaju svoju punu afirmaciju temeljenu na svojoj sposobnosti stvaranja novih radnih mjesta i stvaranja novih proizvoda.

Danas se mala poduzeća osnivaju u različitim djelatnostima. Iako tradicionalno vezana za područje niskih tehnologija, sve veći je ulazak malih poduzeća 21. stoljeća u sfere visokih tehnologija – informatike, elektronike i sl.

3.2. Kriteriji za definiranje malog poduzeća

Uobičajeni su jednodimenzionalni i višedimenzionalni kriteriji za definiranje malog poduzeća.

Jednodimenzionalni pri definiranju koriste samo jedan kriterij – uobičajeni je broj zaposlenih, a višedimenzionalni definiraju malo poduzeće koristeći pri tome više kriterija. Najčešće su to uz broj zaposlenih, godišnji prihod, dionički udjeli i ukupna imovina.

U Hrvatskoj je danas Zakonom o računovodstvu iz 2015. i Zakonom o poticanju malog gospodarstva formirana je sfera malog gospodarstva koju čine subjekti **mikro**, **malog** i **srednjeg** poduzetništva. Okviri za definiranje navedene kategorizacije određeni su sljedećim kriterijima:

1) prema broju zaposlenih,
2) godišnjem prometu i aktivi/dugoročnoj imovini te
3) udjelima u poduzećima.

Od tri navedena kriterija za definiranje MSP-a, dva moraju biti zadovoljena kako bi određeno poduzeće zaista spadalo u kategoriju MSP-a i to na slijedeći način:

1) broj zaposlenih i
2) godišnji promet ili aktiva/dugoročna imovina

Pri definiranju, **obavezna kategorija** je broj zaposlenih te se, uz nju, uzima i jedna od ostale dvije kategorije: godišnji promet i/ili aktiva/dugoročna imovina.

Oni se prema veličini razlikuju na temelju sljedećih karakteristika:

Mikro subjekti malog poduzetništva

- imaju zaposleno manje od 10 radnika (godišnji prosjek),
- ostvaruju godišnji promet u iznosu do 5.200.000,00 kn i/ili imaju ukupnu aktivu/dugotrajnu imovinu u iznosu do 2.600.000,00 kn.

Mali subjekti malog poduzetništva

- imaju zaposleno manje od 50 radnika (godišnji prosjek),
- ostvaruju godišnji promet u iznosu do 60.000.000,00 kn i/ili imaju ukupnu aktivu/dugotrajnu imovinu u iznosu do 30.000.000,00 kn.

Srednji subjekti malog poduzetništva

- imaju zaposleno manje od 250 radnika (godišnji prosjek),
- ostvaruju godišnji promet u iznosu do 300.000.000,00 kn i/ili imaju ukupnu aktivu/dugotrajnu imovinu u iznosu do 150.000.000,00 kn.

3.3. Prednosti i slabosti malog poduzeća

PREDNOSTI[9]

- U malim poduzećima najčešće je vlasnik ujedno i direktor firme, štopredstavlja objedinjenost vlasništva i upravljačke funkcije, potiče racionalno isavjesno korištenje kapitala, te predstavlja dodatnu motivaciju za uspjeh. U velikimsistemima, koja su najčešće dionička društva, vlasništvo je odvojeno od upravljanja,jer vlasnici samo nadziru rad uprave, preko svojih predstavnika u nadzornimodborima.

[9]Sedlan König, L. Metodologija visokoškolskog obrazovanja u funkciji poticanja poduzetničkog ponašanja, Ekonomski fakultet, Osijek, 2013., str. 11-12.

- Mogućnost samozapošljavanja i zapošljavanja podrazumijeva kako vlastitozapošljavanje (bilo kao posljedicu ostanka bez posla ili nezadovoljstvo svojimstatusom), tako i zapošljavanje članova uže obitelji.
- Neposrednost kontakta je velika snaga MSP-a, zato što vlasnik poduzeća sve držipod kontrolom i može brzo stupiti u kontakt s drugim poduzetnikom.
- Birokratizacija u malim poduzećima je znatno niža, zbog spojaupravljačke i vlasničke funkcije, tako da vlasnik – menadžer istovremeno obavljaviše funkcija.
- Mali sistemi su, zbog jednostavnijih tehnoloških procesa, koji se u njima obavljaju,ekološki prihvatljiviji od velikih sistema, koji su, najčešće, glavni zagađivači okoline.
- Međuljudski odnosi u malim sistemima su zdraviji, zbog svakodnevnog zajedničkogsuočavanja sa istim problemima i, najčešće, zajedničkog rješavanja istih. Možemoreći da su mala poduzeća češće humaniji vid organizacija u odnosu na velikesisteme, u kojima se ta individualnost gubi.
- Psihološka prednost podrazumijeva da biti poduzetnik znači imati izvjesnu nadmoć isigurnost, pogotovo tamo gdje poduzetnici raspolažu specifičnim tržišnim umijećem,znanjima i sposobnostima.
- Mala poduzeća, svojim učešćem u ukupnom broju poduzeća, značajno utiču naelastičnost privrednog sistema jedne društvene zajednice, pošto svojomprilagodljivošću lakše napuštaju svoju dotadašnju domenu i započinju proizvodnjunovih proizvoda.

SLABOSTI[10]

Pored nespornih navedenih prednosti, mala poduzeća imaju i određenenedostatke, kao posljedicu ograničenosti i specifičnosti, koje proizlaze upravo iz veličinepoduzeća.
Među glavne nedostatke malih poduzeća ubrajamo:

[10]Nikšić, K. Problemi u Finansiranju Malih i Srednjih Preduzeća, Tuzla, 2016., str. 8-10. URL:https://www.scribd.com/doc/316843710/Kasim-Ni%C5%A1i%C4%87-Problemi-u-Finansiranju-Malih-i-Srednjih-Preduze%C4%87a.

- Mogućnost bržeg propadanja u odnosu na velika poduzeća. Statistički je dokazanoda 30-40% malih firmi prestaje s radom u razdoblju od tri godine nakon osnivanja, ačak 60% u razdoblju od osam do deset godina. Razlozi propadanja mogu bitisubjektivne i objektivne prirode, a među najznačajnije spadaju: nedostatak iskustvakoje se odnosi na vlastito suočavanje s praktičnim funkcioniranjem cjeline firme, tejasno uočavanje bitnih od nebitnih aktivnosti; nedovoljna tehnička znanja, koja seodnose na prostu nemogućnost pojedinaca da do kraja ovlada svim znanjima koja sunužna za određenu proizvodnju proizvoda i usluga; površna ili neadekvatnoprovedena analiza tržišta, posebno kada je u pitanju buduća potražnja; nedovoljnaosposobljenost u vođenju administrativnih poslova, utoliko prije što se oni višemijenjaju; nemogućnosti kontrole ujednačenosti poslovanja, tj. teško osiguravanje kontinuiteta i predviđanja oscilacija u pojedinim razdobljima; nemogućnostpredviđanja financijskih tokova; nemogućnost dobijanja kratkoročnih kredita odposlovnih banaka ili iz drugih izvora.
- Mali poduzetnici imaju loš novčani tok, pa zbog preuzetih obaveza premadobavljačima i nenaplaćenih potraživanja, često dolaze u poziciju nelikvidnosti,odnosno nemogućnost izvršavanja preuzetih obaveza u ugovorenim i zakonskimrokovima. Plaćanje izvan rokova generator je propadanja upravo malih firmi, koje nemaju dovoljnu moć da „financiraju“ i „kreditiraju“ nedisciplinu tržišta i velike sisteme, koji mogu, zbog svoje superiornosti nad malim kooperantskim firmama, sami određivati dospjelost obaveza.
- Zbog niskog stupnja podjele rada, produktivnost u malim firmama je relativno niska, pošto jedna osoba obavlja više različitih operacija i poslova, čime se smanjuje mogućnost usavršavanja i uže specijalizacije.
- Nedovoljna informiranost je veoma izražena slabost malih poduzeća
- Plaće u malim poduzećima su, uglavnom, manje, naročito ako se uzmu u obzir i svidodaci koje radnici dobijaju u velikim sistemima, gdje su im prava zaštićenakolektivnim ugovorima i gdje ih štiti sindikat. Kako bi se izbjegle porezne obvezeprema državi, često se dio plaće isplaćuje „na ruke“, što je štetno kako za državu, takoi za same radnike.
- Rizik od propadanja poduzeća i gubitka radnog mjesta značajno je veći u malim poduzećima, u odnosu na velika.
- Mala poduzeća nisu konkurentna na međunarodnom tržištu, ukoliko ne nastupaju udruženo ili pod plaštom velikih poduzeća (tzv. „ekonomija obima“).

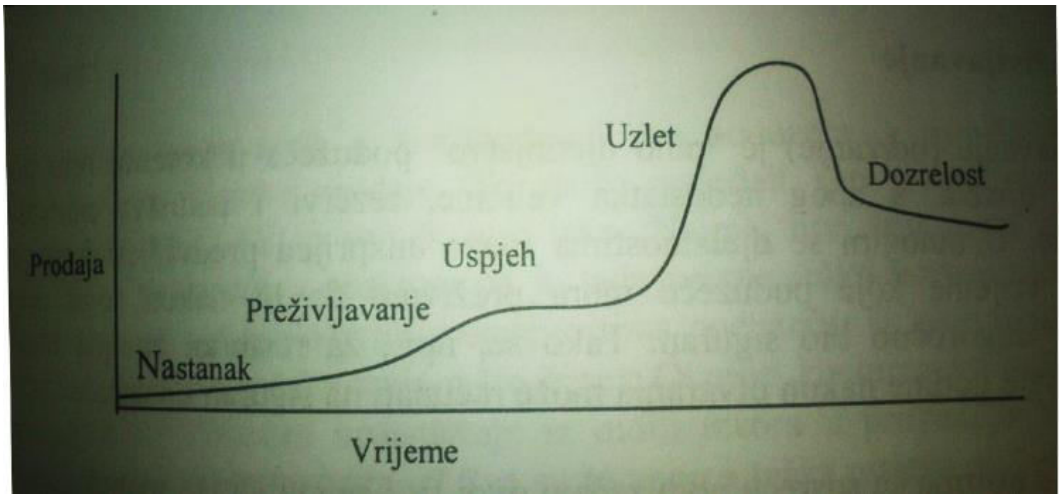
Zbog svega navedenog, mala poduzeća predstavljaju vrlo osjetljiv segmentprivrednog poslovanja, kojem je, zbog svega što se pred njih stavlja, potrebna intenzivna i neprekinuta institucionalna pomoć i podrška.

3.4. Životni ciklus malog poduzeća

Životni ciklus malog poduzeća možemo definirati kroz sljedećih pet faza:

1) Nastanak - ovisi i resursima u kreaciji novog poduzeća (kapital), prostoru, namjeri i razmjeni (trgovini ili razmjeni biznisa da drugima).
2) Preživljavanje - zbog nedostatka sredstava ili sl. poduzeće nailazi na probleme, npr. za restoran se zna ako preživi 2 godine da semože računati na opstanak.
3) Uspjeh - poduzeće se etabliralo na tržištu pa možemo reći da je uspjelo. Ovo sepostiže konzistentnim performansama, stalnim rastom ili stabilizacijom na razini poslovanja.
4) Uzlet - faza brzog rasta poduzeća manifestira se rastom prodaje (može i dovesti poduzeće u neravnotežu).
5) Dozrelost resursa - malog poduzeće sve više sliči velikom poduzeću, fizički je naraslo, veći broj zaposlenika i sl. nastaje potreba za novim vodstvom (vlasnik traži managera radi novih ideja i sl.)

U modernoj ekonomskoj teoriji razvoj poduzetništva promatra se kroz 4 faze razvitka; 1. prije rođenja, 2. prihvaćanje (djetinjstvo), 3. prodor (rast), 4. zrelost (odraslost).



Slika 1: Životni ciklus novog poduzeća

Izvor: goo.gl/zgie1Qcontent_copy

4. PRAVNI OBLICI ORGANIZIRANJA MALOG GOSPODARSTVA

Poduzetnici koji su na samom početku u realizaciji svoje poduzetničke ideje, često se susreću sa pitanjem koji oblik poslovanja da odaberu.

Imamo više vrsta pravnih oblika subjekata malog gospodarstva u RH, kao što su:

- obrt (slobodni, vezani i povlašteni oblik)
- trgovačko društvo
- zadruga
- slobodna zanimanja

Dva temeljna oblika subjekata malog gospodarstva su obrt i trgovačko društvo, točnije, društvo s ograničenom odgovornošću.

4.1. Trgovačko društvo

Trgovačko društvo je pravna osoba koja samostalno i trajno obavlja gospodarsku djelatnost u cilju ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom robe i pružanjem usluga na tržištu. Trgovačko je društvo pravna osoba čiji su osnivanje i ustroj uređeni Zakonom o trgovačkim društvima. Postoje dvije osnovne vrste, a to su:

- društvo kapitala
- društvo osoba

Društvo kapitala:

- Dioničko društvo

D.D. je trgovačko društvo u kojemu članovi sudjeluju s ulozima u temeljnom kapitalu podijeljenom na dionice.

- Društvo s ograničenom odgovornošću

D.O.O. najčešći je oblik trgovačkog društva u RH, u kojeg jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba unose uloge u unaprijed dogovoreni temeljni kapital. Ulozi ne moraju biti jednaki.

- Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću

J.D.O.O. je društvo kapitala čiji je najniži iznos temeljnog kapitala 10 kuna, a najniži nominalni iznos poslovnog udjela iznosi 1 kunu. Temeljni kapital društva mora biti uplaćen u novcu i nije dopušteno osnivanje društva unosom u temeljni kapital stvari ili prava.

Društvo osoba:

- Javno trgovačko društvo

U njega se udružuju dvije ili više osoba zbog trajnog obavljanja djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom, a svaki član društva odgovara vjerovnicima društva neograničeno, solidarno cijelom svojom imovinom.

- Komanditno društvo

U komanditno društvo se udružuju dvije ili više osoba radi trajnog obavljanja djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom od kojih najmanje jedna osoba odgovara za obveze društva solidarno i neograničeno cijelom svojom imovinom (komplementar), a najmanje jedna osoba odgovara samo do iznosa određenog imovinskog uloga u društvo (komanditor).

- Gospodarsko interesno udruženje

„GIU je trgovačko društvo koje osnivaju dvije ili više osoba radi olakšanja i promicanja obavljanja gospodarskih djelatnosti njegovih članova, da bi poboljšale ili povećale njihov učinak, ali tako da ono za sebe ne stječe dobit.

5. ANALIZA FINANCIJSKIH IZVJEŠTAJA KAO DIO POSLOVNE ANALIZE

U uvjetima tržišnog okruženja opstanak poduzeća ovisi o upravljaju poslovanjem i razvojem, pri čemu se uočava značenje analize poslovanja poduzeća. Analizom financijskih izvještaja je orijentirana na novčane podatke i informacije, odnosno na kvantitativne financijske informacije zbog čega se još naziva i financijskom analizom.
Ističe se kako postoje tri aktivnosti koje opredjeljuju njihov postanak i razvoj. To su financijsko upravljanje, upravljačko računovodstvo i financijsko računovodstvo.

5.1. Pojam i vrste financijskih izvještaja

Financijski izvještaji su finalni proizvod računovodstva kojima poduzeće daje informacije o rezultatima poduzetnih poslovnih transakcija unutarnjim i vanjskim korisnicima.Objavljeni financijski izvještaji su temeljna informacija koju koristi menadžment o financijskom položaju,uspješnosti i promjenama financijskog položaja poduzeća (Belak, 2006).

Temeljni financijski izvještaji su:

1. Bilanca
2. Račun dobiti i gubitka
3. Izvještaj o novčanom toku
4. Izvještaj o promjenama vlasničke glavnice
5. Bilješke uz financijske izvještaje

5.1.1. Bilanca

Bilanca je sustavni pregled imovine,kapitala i obaveza na određeni datum. Bilanca predstavlja prikaz stanja i strukture imovine i njenih izvora promatranog subjekta u određenom trenutku tj.na određeni datum, izraženih u financijskim terminima. Imovina se naziva AKTIVA, a izvor imovine PASIVA (Belak, 2006).

Imovina predstavlja resurs koji kontrolira poduzetnik kao rezultat prošlih događanja iz kojih se očekuje priljev budućih ekonomskih koristi kod poduzetnika. Prema kriteriju ročnosti, odnosno mogunosti transformacije u novac, imovina se dijeli na kratkotrajnu i dugotrajnu imovinu.

Tablica 2: Kratkotrajna imovina

Kratkotrajna imovina			
Zalihe	**Potraživanja**	**Financijska imovina**	**Novac**
-sirovine i materijal -proizvodnja u tijeku -gotovi proizvodi -trgovačka roba -predujmovi za zalihe - dugotrajna imovina namjenjena prodaji -biološka imovina	-potraživanja od povezanih poduzetnika -potraživanja od kupaca -potraživanja od sudjelujućih poduzetnika -potraživanja od zaposlenika i članova -potraživanja od države i drugih institucija -ostala potraživanja	-udjeli od povezanih poduzetnika -dani zajmovi povezanih poduzetnicima -sudjelujući interesi -zajmovi dani poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi -ulaganja u vrijednosne papire -dani zajmovi,depoziti i sl. -ostala financijska imovina	- novac u banci i blagajni

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 3: Dugotrajna imovina

Dugotrajna imovina			
Nematerijalna	**Materijalna**	**Financijska**	**Potraživanja**
- izdaci za razvoj -koncesije,patenti, licencije,robne i uslužne marke, software i dr. prava -goodwill -predujmovi za nabavu nematerijalne imovine -nematerijalna imovina u pripremi -ostala nematerijalna imovina	-zemljište -građevinski objekti -postrojenja i oprema -alati,pogonski inventar i transportna imovina -biološka imovina -predujmovi za materijalnu imovinu -materijalna imovina u pripremi -ostala materijalna imovina -ulaganje u nketrenine	-udjeli kod povezanih poduzetnika -dani zajmovi povezanim poduzetnicima -sudjelujući interesi -zajmovi dani poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi -ulaganje u vrijednosne papire -dani zajmovi, depoziti i sl. -ostala dugotrajna financijska imovina -ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela	-potraživanja od povezanih poduzetnika -potraživanja po osnovi prodaje na kredit -ostala potraživanja

Izvor: Istraživanje autora

Kapital je ostatak imovine poduzetniku nakon odbitka svih njegovih obaveza. Kapital predstavlja vlastiti izvor imovine dok su obveze tuđi izvor imovine.

Tablica 4: Kapital i rezerve

Kapital i rezerve
- Temeljni (upisani) kapital - Kapitalne reserve - Rezerve iz dobiti - Revalorizacijske reserve - Zadržana dobit ili preneseni gubitak - Dobitak ili gubitak poslovne godine - Manjinski interesi

Izvor: Istraživanje autora

Obveza je sadašnja obveza proizašla iz prošlih događanja za čije se podmirenje očekujeda će prouzrokovati odljev resursa. Obveza je dužnost ili odgovornost da se postupi na ugovoreni način. Obveze se prikazuju u pasivi, a predstavljaju tuđe izvore imovine podijeljene najčešće prema principu dospjelosti na kratkoročne i dugoročne.

Kratkoročne obveze su onaj dio ukupnh obveza koji dospijeva na naplatu u razdoblju kraćem od jedne godine, a dugoročne obveze su onaj dio ukupnih obveza koji dospijeva na naplatu u razdoblju dužem od jedne godine.

Tablica 5: Kratkoročne obveze

Kratkoročne obveze
- Obveze prema povezanim poduzetnicima - Obveze za zajmove,depozite i sl. - Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama - Obveze za predujmove - Obveze prema dobavljačima - Obveze prema dobavljačima - Obveze po vrijednosnim papirima - Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi - Obveze prema zaposlenicima - Obveze za poreze,doprinose i slična davanja - Obveze s osnove udjela u rezultatu - Obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji - Ostale kratkoročne obveze

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 6: Dugoročne obveze

Dugoročne obveze
- Obveze prema povezanim poduzetnicima - Obveze za zajmove,depozite i sl. - Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama - Obveze za predujmove - Obveze prema dobavljačima - Obveze po vrijednosnim papirima - Obveze prema poduzetnicima u kojima postoje sudjelujući interesi - Ostale dugoročne obveze - Odgođena porezna obveza

Izvor: Istraživanje autora

5.1.2. Račun dobiti i gubitka

Račun dobiti i gubitka je temeljni financijski izvještaj koji prikazuje prihode i rashode, te financijski rezultat ostvaren u određenom vremenskom razdoblju. Za razliku od bilance koja prikazuje stanje imovina i izvora imovine na određen dan, račun dobiti i gubitka prikazuje financijski rezultat ostvaren u određenom vremenskom razdoblju (Belak, 2006).

Glavni elementi računa dobiti i gubitka se prihodi, rashodi te dobitak i gubitak ostvaren tijekom određenog obračunskog razdoblja.

Prihod je povećanje ekonomske koristi tijekom obračunskog razdoblja u obliku priljeva ili povećanja imovine ili smanjenja obveza što ima za posljedicu povećanje kapitala, osim povećanja kapitala koje se odnosi na unose od strane ulagača.
Dobitci također predstavljaju porast, odnosno povećanje ekonomske koristi, te imaju za posljedicu povećanje imovine i smanjenje obveza uz uvjet da se mogu pouzdano mjeriti.

Rashod je smanjenje ekonomske koristi kroz obračunsko razdoblje u obliku odljeva ili iscrpljenja imovine ili stvaranja obveza što ima za posljedicu smanjena kapitala, osim onog u svezi s raspodjelom sudionicima u kapitalu. Gubici također predstavljaju smanjnje ekonomske koristi.

5.1.3. Izvještaji o novčanom tijeku

Izvještaj o novčanom tijeku prikazuje priljev i odljev novca i novčanih ekvivalenata tijekom obračunskog razdoblja. Novac obuhvaća novac u banci i blagajni kao i depozite po viđenju ,dok su novčani ekvivalenti kratkotrajna visoko likvidna ulaganja koja se mogu brzo u roku ne dužem od tri mjeseca konvertirati u poznate iznose novca te su podložna beznačajnom riziku promjene vrijednosti. Izvještaj o novčanom tijeku osigurava informacije o tokovima novca i novčanih ekvivalenata u poslovanju poduzetnika, a posebno je važan i ima poseban značaj jer je neovisan o promjenama alternativnih računovodstvenih politika.

Novčani tijek može se promatrati kao novčanik poduzetnika u koji novac dolazi od naplata i odlazi radi plaćanja različitih obveza. Kod izvještaja o novčanom tijeku bitno je napraviti

razliku između pprihoda i priljeva te nastanka obveze i odljeva novca. Naime prihod poduzetnika nastaje ispostavljanjem računa kupcu, dok će se priljev novca pojaviti tek kad kupac podmiri račun . Ukoliko kupac ne podmiri račun nastat ce prihod, ali neće biti priljeva.

Novčani tokovi su u izvještaju podijeljeni na novčane tokove od operativnih, investicijskih i financijskih aktivnosti. Poslovne aktivnosti su glavne aktivosti koje stvaraju prihod poduzeća i druge aktivnosti, osim ulagateljskih i financijskih aktivnosti. Ulagateljske aktivnosti jesu stjecanje i otuđenje dugotrajne imovine i drugih ulaganja , koja nisu uključena u novčane ekvivalente. Financijske aktivnosti jesu aktivnosti koje imaju za posljedicu veličinu i sastav kapitala i posudbi poduzetnika. Za izradu izvještaja o novčanom tijeku mogu se primjenjivati dvije metode : direktna i indirektna metoda.

5.1.4. Izvještaj o promjenama kapitala

Izvještaj o promjenama kapitala prikazuje strukturu vlastitog kapitala i promjene na svi stavkama vlastitog kapitala na kraju izvještajnog razdoblja u odnosu na početak razdoblja (Belak, 2006). Promjene u kapitalu koje su se dogodile zmeđu dva datuma bilance ukazuju na povećanje ili smanjenje kapitala koje se dogodi u toku promatranog razdoblja. Ovaj izvještaj prikazuje promjene koje su nastale na svim dijelovima kapitala, odnosno sve promjene gospodarskih aktivnosti koje povećavaju ili smanjuju kapital, a ne samo promjena kapitala s naslova uplate vlasika i zarade od poslovanja.

5.1.5. Bilješke uz financijske izvještaje

Bilješke uz financijske izvještaje sadrže dodatne i dopunske informacije koje nisu prezentirane u bilanci, računu dobiti i gubitka, izvještaju o promjenama kapitala i izvještaju o novčanom tijeku. Bilješke su vrlo značajan izvor kvalitetnih podataka i informacija koje su upućenje vanjskih, ali i unutarnjim korisnicima. Naime financijski izvještaji daju u pravilu sintetizirane podatke dok bilješke daju njhovu analitičku razradu kao i dopunu pozicija spomenutih financijskih izvještaja.

5.2. Instrumenti analize financijskih izvještaja

U procesu analize moguće je koristiti se čitavim nizom različtih postupaka koji su, prije svega, utemeljeni na raščlanjivanju i uspoređivanju. To su horizontalna i vertikalna analizate analiza trenda.

- Horizontalna analiza je usporedni prikaz aposlutnih iznosa najvažnijih pozicija bilance i računa dobiti/gubitka te promjena tih iznosa tijekom vremena (za više uzastopnih godišnjih izvješća) u apsolutnim i relativnim iznosima (Belak,1995) . Horizontalnom analizom nastoje se uočiti tendencija i dinamika promjena pojedinih pozicija temeljnih financijskih izvještaja. Temeljen tih promjena prosuđuje se kakva je uspješnost i sigurnost poslovanja pojedinog društva.

- Vertikalna analiza prikazuje postotni udjel svake stavke financijskog izvješća u odnosu na odgovarajući zbroj. Može se primjeniti usporedno za više godina, što omogućuje usporedbe kroz vrijeme (Belak,1995).

Analiza trenda prikazuje kretanje određenih pokazatelja izraženo u postotcima u odnosu na neku baznu veličinu koja se označava sa 100%. Ona se najčešće upotrebljava za analizu smjerova kretanja pokazatelja usporedbom više godina.Ovakva analiza obično se prikazuje pomoću dijagrama što menadžerima pomaže da lakše uoče trendove kretanja pokazatelja performansi (Belak, 1995).

5.3. Pokazatelji analize financijskih izvješća

Analiza odnosa bilančnih pozicija u računu dobiti i gubitka predstavlja sustavno određivanje odnosa u okviru internih i eksternih izvješća. Ona obuhvaća praćenje performansi tvrtke radi njihova unapređenja (Belak, 1995)

U teoriji postoji više metoda analize, no u praksi najčešće korištene metode su :

1) Horizontalna analiza - analiza apsolutnih i relativnih promjena u pozicijama financijskih izvještaja
2) Vertikalna analiza – analiza strukture , odnosno udjela pojedinih pozicija bilance i računa dobiti i gubitka u ukupnoj aktivi (pasivi) odnosno ukupnim prihodima (rashodima)
3) Analiza odnosa bilančnih pozicija i pozicija u računu dobiti i gubitka – analiza putem pokazatelja uspješnosti poslovanja.

- Analiza putem pokazatelja uspješnosti poslovanja obuhvaća sljedećih 6 skupina pokazatelja (Belak, 1995)

1) Pokazatelj profitabilnosti – Analiza profitabilnosti smatra se najvažnijom analizom, a ključne odnose u anlizi profitabilnosti predstavljaju dvije temeljne mjere i to profitna marža i povrat na investirano
2) Pokazatelj obrataja imovine – Analiza obrataja imovine je koeficijent koji govori koliko jedna novčana jedinica aktive stvara novčanih jedinica prihoda.
3) Pokazatelji likvidnosti i solventnosti – Pokazatelji likvidnosti prikazuju sposobnost poduzeća da u roku podmiruje sve svoje kratkoročne obveze. Pokazatelji solventnosti prikazuju sposbnost poduzeća da u roku podmiruje sve svoje dugoročne obveze.
4) Pokazatelji efikasnosti investiranja dioničara – Pružaju dioničarima i potencijalnim dioničarima informacije o efektima ulaganja u redovite dionice dioničkog društva. Ova skupina pokazatelja nema adekvatan značaj kod društva s ograničenom odgovornošću koje ne isplaćuje dividendu.
5) Pokazatelj ukupne uspješnosti – Tehnika računanja ukupnih izraza uspješnosti društva na malom broju pokazatelja koje se dovodi u međusobni odnos i određuje intenzitet utjecaja svakog od njih na ukupnu uspješnost.
6) Pokazatelji dodatne vrijednosti – Predstavlja razliku izmeu prihoda i kupljenih dobara i usluga, predstavljaju vrijednosti koju poduzeće dodaje iz svojih kapaciteta.

Na praktičnom primjeru će biti detaljnije prikazani najvažniji tipovi pokazatelja uspješnosti poslovanja iz svake od gore pobrojanih skupina.

6. POSLOVNI SLUČAJ – PAPPAGALLO D.O.O. – SPLIT

6.1. Povijest društva i predmet poslovanja

Pappagallo d.o.o. je osnovan 1990. u Splitu i registriran pri Trgovačkom sudu u Splitu. Od samog početka, pa sve do danas Pappagallo d.o.o bavi se svojom osnovnom djelatnošću organiziranjem tečajeva engleskog jezika. Pappagallo je danas najveća tvrtka za organiziranje tečajeva stranih jezika u Splitu, počeo je vrlo skromno s jednom unajmljenom učionicom na petom katu stambene zgrade Mažuranićevog šetališta 8b, kapaciteta 10 polaznika i jednim zaposlenim profesorom. Prvu godinu svoga rada u Pappagallo je bilo na tečajeve stranih jezika upisano 84 polaznika. Odmah sljedeće godine Pappagallo se preselio u novi i prikladniji prostor na Bačvicama, počevši tamo sa radom prvo s jednom učionicom a kasnije tokom sljedećih pet šest godina aktivira još dvije učionice na istoj lokaciji i zapošljava još par profesora. 2002. godine Pappagallo počinje funkcionirati i na dvije lokacije u centru grada Matošićevoj 4 i Čajkovskog 5 u Splitu koristeći na tim lokacijama još tri učionice i zapošljavajući još dva profesora. 2009. , uočivši bujanje novog gradskog naselja na Žnjanu s velikim brojem mladih obitelji koji su inače najčešće kupci Pappagallo usluga ,društvo se širi i na ovaj ciljani dio grada smjestivši se prvo sa jednom a kasnije sa drugom učionicom na odličnoj poslovnoj lokaciji na Žnjanu u zgradi žnjanskih blizanaca. Pri tome zbog povećanog opsega rada , odnosno priliva novih polaznika sa Žnjana u Pappagallo se još zapošljava još dva profesora stranog jezika.

Budući se ukazala potreba a i mogućnost za verifikacijama programa stranih jezika isključivo za odrasle polaznike a po zakonu o Ustanovama za obrazovanje to su sve osobe starije od 20 godina. Pappagallo osniva svoju ustanovu za obrazovanje starijih polaznika Maksima. Maksima se bavi davanjem usluga verificiranih tečajeva stranih jezika engleskog,talijanskog, njemačkog,španjolskog i ruskog jezika,a svi njeni programi navedenih jezika odobreni su od strane ministarstva prosvjete i športa Republike Hrvatske.Zbog ovakvog tijeka događaja u Pappagallo d.o.o. u ovome trenutku pohađaju polaznici mlađi od 15 godina. A oni stariji od

15 godina pohađaju tečajeve u već spomenutoj ustanovi za obrazovanje. U 2015. u Pappagllu d.o.o. tečajeve stranih jezika pohađalo je 950 djece, a u Pappagallovoj ustanovi za obrazovanje Maksima tečajeve stranih jezika je pohađalo 450 odraslih polaznika.Trenutno Pappagallo djeluje kao malo poduzeće sa 9 zaposlenih na tri različite lokacije Bačvicama,centru grada i Žnjanu, te nudi tečajeve engleskog, talijanskog, njemačkog jezika za djecu predškolskog i osnovnoškolskog uzrasta.

Pappagallo se također bavi djelatnošću prevođenja. Međutim ova djelatnost firme je od marginalnog značaja budući je u 2015. prevođenje pridonijelo svega 1.7 % ukupnog poslovnog prihoda poduzeća.

6.2. Radne jedinice

Pappagallo radna jedinica na Bačvicama,budući se ne radi o gusto naseljenom dijelu grada, te dijelu grada s pretežito starijim stanovništvom, ima najmanji broj polaznika od navedenih Pappagallo lokacija. Pappagallo d.o.o. unajmljuje na ovoj lokaciji 3 učionice i ured. Radi se o prostoru od 82 kvadrata s tri moderno opremljene učionice , bijelim pločama, velikim LCD ekranima, *wi-fi* i 36 tableta koji se koriste u nastavi stranih jezika. Svaka od učionica je maksimalnog kapaciteta 12 polaznika.Grupe u Pappagallu formiraju se na osnovi predznanja i dobi polaznika, njihova veličina kreće se od 6 do 12 polaznika u grupi. Ipak , za uspješno poslovanje ovakve djelatnosti vrlo je važna popunjenost po grupama. Naime veći broj grupa kod istog broja upisanih polaznika za sobom logično i povlači veći trošak radne snage stoga je od esencijalne važnosti, a uvijek vodeći računat o dobi i predznanju polaznika radi kvalitete održavanja nastave, formirati što je manje mogući broj grupa od upisanog broja polaznika u školskoj godini.Prosječni broj polaznika po grupama na bačvicama je 9,86 polaznika u grupi.

Pappagallova jedinica na Žnjanu iako zadnja osnovana je ona u kojoj broj polaznika ustrajno raste, od početnih 80 upisanih polaznika na Žnjanu 2005. broj upisanih na toj lokaciji popeo se na 308 polaznika 2015. godine.Druga specifičnost ove jedinice je da se tu upisuju djeca iz gotovo isključivo mlađeg uzrasta predškolske dobi i mlađi osnovci.Manji dobni raspon polaznika doprinosi boljoj mogućnosti formiranja grupa za učenje stranih jezika odnosno boljoj popunjenosti grupa.Prosječna popunjenost grupa za učenje stranih jezika na Žnjanu je 11,0 polaznika po grupi. Budući je trošak održavanje nastave fiksan vidimo da je na Žnjanu u mogućnosti, zbog bolje organizacije nastave profitabilnije poslovat. Na Žnjanu Pappagallo

unajmljuje dvije učionice kapaciteta po 12 polaznika također moderno opremljene i uređene s bijelim pločama, *wi-fi*,26 tableta i veliki LCD ekranima. Obje učionice također su klimatizirane. Osim godišnjih tečajeva stranih jezika za vrijeme školske godine tu se održavaju i ljetni tečajevi.

Pappagallova jedinica za tečajeve stranih jezika za djecu na lokaciji u centru grada uvijek postoji solidan interes , budući da se tamo često upisuju i ona djeca koja stanuju u obližnjim gradskim kvartovima ali i oni iz drugih dijelova grada pa čak i prigradskih naselja iz okolice Splita, Kaštela, Solina, Klisa, Stobreča i Podstrane. Pappagallo tu unajmljuje tri učionice dvije kapaciteta po 12 učenika te jednu veću od 30 kvadrata namijenjenu grupama i do 15 učenika. Budući da u centar grada dolaze učenici iz mnogo različitih škola i vrtića ovdje je teže formirati što isplativije grupe, jer nažalost puno škola znači i puno različitih smjena, međusmjena, cjelodnevnih boravka i ostalih parametara koji određuju slobodno vrijeme djeteta, a koje je logično nužan preduvjet za upis u određenu grupu. Zbog ovoga specifičnog razloga, iako Pappagallova gradska jedinica broji najveći broj polaznika njena je profitabilnost najmanja jer je prosječna popunjenost po grupi najniža 8,85 polaznika po grupi. To je također jedina poslovna jedinica koja je u posljednjoj godini osjetno smanjila prihode, zbog novootvorene konkurentske tvrtke u neposrednoj blizini, “kolač„ se na toj lokaciji podijelio.

6.3. Horizontalna analiza

Horizontalna analiza je analiza apsolutnih i relativnih promjena u pozicijama financijskih izvještaja. U sklopu nje u ovom radu razmatra se bilanca i račun dobiti i gubitka tvrtke Pappagallo d.o.o. iz Splita.

6.3.1. Bilanca

Bilanca Pappagallo d.o.o. Split izgleda ovako:

AKTIVA	2014	2015	IZNOS(kn) 2015.-2014.	INDEKS
1. DUGOTRAJNA IMOVINA	11.328	94.954	83.577	834,29
- Nematerijalna imovina	0	0	0	0
- Materijalna imovina	11.328	94.954	83.577	834,29
- Financijska imovina	0	0	0	0
- Potraživanja	0	0	0	0
2. KRATKOTRAJNA IMOVINA	921.973	659.257	- 262.716	71,5
3. ZALIHE	49.438	49.576	138	100
4. POTRAŽIVANJA	181.091	202.394	21.303	111,76
5. FINANCIJSKA IMOVINA	225.708	223.108	2.600	98,85
6. NOVAC NA RAČUNU I U BLAGAJNI	466.736	184.179	282.557	39,46
7. PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆIH RAZDOBLJA	0	16.800	16.800	-
8. UKUPNA AKTIVA	933.355	771.016	-162.339	82,61

PASIVA	2014	2015	IZNOS(kn) 2015.-2014.	INDEKS
9. KAPITAL I REZERVE	527.462	512.123	15.339	97,09
- Temeljni upisani kapital	22.309	22.309	0	0
- Kapitalne rezerve	0	0	0	0
- Zakonske rezerve	0	0	0	0
- Revalorizacijske rezerve	1.385	1.385	0	0
- Zadržana dobit/gubitak	231.963	318.086	86.281	137,13
- Tekuća dobit/gubitak	271.805	170.343	-101.462	62,67
10. DUGOROČNA REZERVIRANJA	0	0	0	0
11. DUGOROČNE OBVEZE	0	0	0	0
12. KRATKOROČNE OBVEZE	405.893	258.893	147.000	63,78
13. UKUPNA PASIVA	933.355	771.016	-162.339	82,61

Slika 2: Bilanca Pappagallo d.o.o.

Izvor: Istraživanje autora

6.3.2. Račun dobiti i gubitka

RAČUN DOBITI I GUBITKA	2014	2015	IZNOS(kn) 2015.-2014.	INDEKS
1. POSLOVNI PRIHOD	1.819.151	1.615.203	203.948	88,79
2. POSLOVNI RASHOD	1.489.464	1.407.217	82.247	94,48
3. DOBITAK/GUBITAK	329.678	207.986	- 121.692	63,09
4. FINANCIJSKI PRIHODI	8.079	8.034	45	99,44
5. FINANCIJSKI RASHODI	21.675	28.834	7.159	133,03
6. DOBITAK/GUBITAK od financijskih aktivnosti	13,596	20.800	7.204	152,99
7. IZVANREDNI PRIHODI	23.696	27.115	3.419	114,43
8. IZVANREDNI RASHODI	0	0	0	0
9. DOBITAK/GUBITAK od ostalih aktivnosti	23.696	27.115	3.419	114,43
10. UKUPNI PRIHODI	1.850.926	1.650.352	200.574	89,16
11. UKUPNI RASHODI	1.511.139	1.436.051	75.088	95,03
12. BRUTO DOBITAK/GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	339.787	214.301	125.486	63,07
13. POREZ NA DOBIT	67.982	43.958	24.024	64,66
14. NETO DOBITAK/GUBITAK	271.805	170.343	- 101.462	62,67

Slika 3: Račun dobiti i gubitkadobiti i gubitka

Izvor: Istraživanje autora

6.4. Vertikalna analiza

Ovo je analiza strukture, tj. udjela pojedinih pozicija bilance i računa dobiti i gubitka u ukupnoj aktivi (pasivi) odnosno ukupnim prihodima (rashodima). U sklopu ove analize poslovanja Pappagallo d.o.o. razmatramo broj polaznika po poslovnim jedinicama, prihode od poslovnih jedinica, broj polaznika po uzrastima i jezicima te politiku cijena.

6.4.1. Broj polaznika po poslovnim jedinicama

Tablica 7: Broj polaznika po poslovnim jedinicama, broj grupa i popunjenost po grupama 01.01.2014.-31.12.2014.

Poslovna jedinica	Broj polaznika	Broj grupa	Popunjenosti grupa%
Pappagallo Bačvice	236	24	9,83
Pappagallo Žnjan	280	26	10,76
Pappagallo Grad	552	62	8,90
Ukupno:	1068	112	9,53

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 8: Broj polaznika po poslovnim jedinicama, broj grupa i popunjenost po grupama 01.01.2015.-31.12.2015

Poslovna jedinica	Broj polaznika	Broj grupa	Popunjenost grupe %
Pappagallo Bačvice	217	22	9,86
Pappagallo Žnjan	308	28	11,0
Pappagallo Grad	425	48	8,85
UKUPNO	950	98	9,69

Izvor: Istraživanje autora

U 2014. godini ukupno je bilo 1 068 upisano, odnosno u poslovnoj jedinice Pappagallo Bačvice njih 236, u poslovnoj jedinici Pappagallo Žnjan 308, a u poslovnoj jedinici Pappagallo Grad 552. Nastava se odvijala u 112 grupa s prosječnim brojem od 9,53 polaznika po grupi.

U 2015. godini ostvaren je upis kod 950 polaznika, od kojih se 217 djece upisalo u poslovnu jedinicu Pappagallo Bačvice, 308 djece pohađalo je Pappagallo na Žnjanu, a u Pappagallovoj poslovnoj jedinici u gradu upisano je u 2015 godini 425 polaznika.

Nastava se odvijala u 98 grupa ukupno s prosječnim brojem od 9,69 polaznika u skupini za učenje.

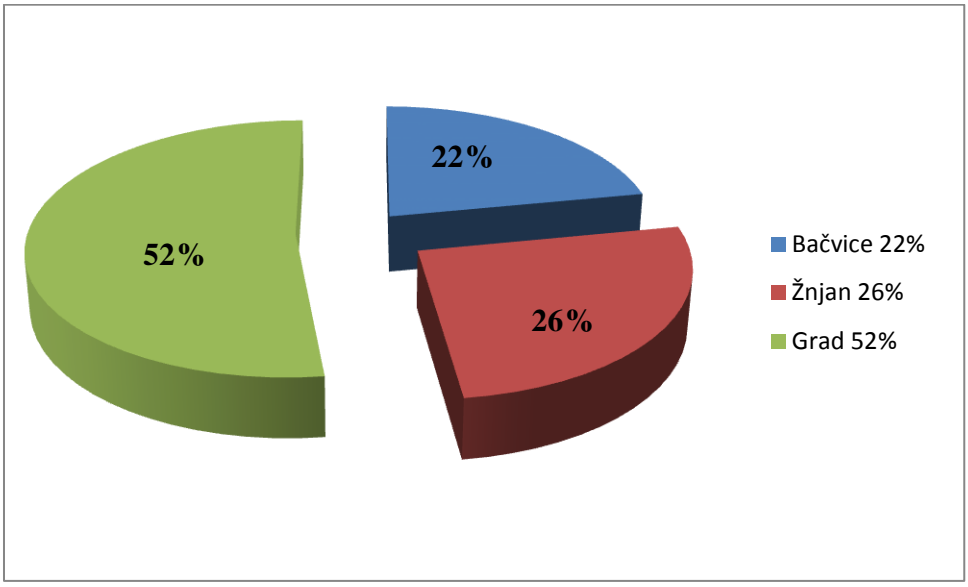
Tablica 9: Broj polaznika po poslovnim jedinicama 2014/2015

Poslovna jedinica	Polaznici 2014	Polaznici 2015	Iznos promjene	Indeks
Pappagallo Bačvice	236	217	-19	91,94
Pappagallo Žnjan	280	308	28	110
Pappagallo Grad	552	425	-127	76,99
UKUPNO	1.068	950	118	88,95

Izvor: Istraživanje autora

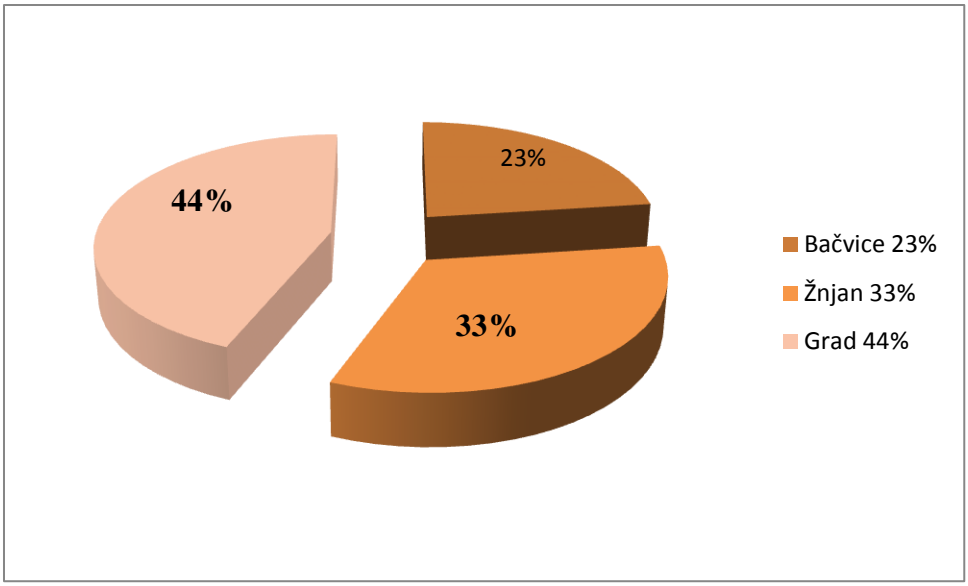
U 2015. godini ukupni upisani broj polaznika se smanjio za 118 upisane djece ili 11,05 %. U poslovnoj jedinici Pappagallo Bačvice došlo je do neznatnog pada broja polaznika za 19 upisane djece ili 8,06 %. Poslovna jedinica Pappagallo Žnjan povećala je broj upisanih polaznika za 28 u odnosu na prethodnu godinu ili 10 %. Znatni pad broja upisanih polaznika evidentan je na lokaciji Pappagallo Grad i to od 127 upisanih polaznika manje nego u prethodnoj godini ili 23,01 %.

Prikaz omjera broja polaznika u postotcima u odnosu na ukupni broj polaznika po godini po poslovnim jedinicama za godine 2014. i 2015. razvidan je iz slijedeća dva grafikona.



Grafikon 1: Omjer broja polaznika po poslovnim jedinicama za 2014. godinu

Izvor: Istraživanje autora



Grafikon 2: Omjer broja polaznika po poslovnim jedinicama za 2015. godinu

Izvor: Istraživanje autora

Poslovna jedinica Pappagallo Bačvice u 2015 pokazuje neznatan porast u omjeru upisanih đaka sa 22 % u 2014 omjer raste na 23 % u 2015. u odnosu na udio u ukupan broj upisanih polaznika u svakoj godini. U Pappagallovoj poslovnici u gradu situacija je drugačija. Dok 2014. ova poslovna jedinica upisuje više od pola upisanih polaznika u svim poslovnim jedinicama zajedno ili točnije 52 % ukupno upisanih đaka, ovaj postotak udjela upisanih polaznika u poslovnicu u gradu u narednoj godini znatno pada na 44 % ukupno upisanih polaznika u 2015.

Žnjanski Pappagallo s 26% udjela u ukupnom broju polaznika u 2014 godini raste na 33 % ukupnog upisa u 2015.

6.4.2. Prihodi od poslovnih jedinica

Tablica 10: Prihodi po poslovnim jedinicama

Poslovna jedinica	2014 (kn)	%	2015(kn)	%	Promjena Kn	INDEKS
Pappagallo Bačvice	400.213	22	371.497	23	-28.716	92,82
Pappagallo Žnjan	472.979	26	533.017	33	60.038	112,69
Pappagallo Grad	945.959	52	710.689	44	-235.270	75,13
Ukupno :	1819.151		1615.203		-203.948	88,79

Izvor: Istraživanje autora

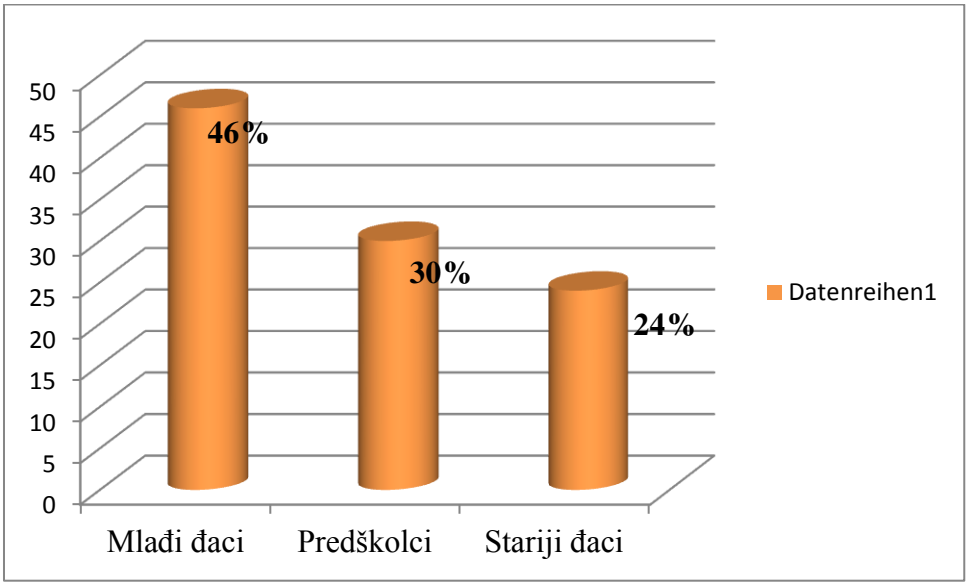
U 2014.godini Pappagallo Bačvice poslovna jedinica ostvarila je 22% prihoda, dok je Pappagallo na Žnjanu ostvario 26%, a Pappagallo u gradu 52 % prihoda te godine.

U 2015. godini Pappagallo Bačvice je ostvario manji prihod od prethodne godine za 7,18 % , Pappagallo Žnjan povećao je prihod za 12,69 %, dok je značajno smanjenje prihoda od čak 24,87 % vidljivo u Pappagallovoj poslovnoj jedinici u centru grada.

Ukupan prihod smanjio se za 203.948 kn odnosno za 11.21% u odnosu na prethodnu godinu.

6.4.3. Broj polaznika po uzrastima

Najčešći polaznici Pappagallo tečajeva stranih jezika su mlađi đaci uzrasta od 1-4 razreda osnovne škole kako u 2014. tako i u 2015. godini. U 2015 od ukupnog broja polaznika Pappagallo tečajeva stranih jezika kojih je bio 950 polaznika – mlađih đaka je bilo 434.
Tome slijede predškolci 287, dok je najmanji broj polaznika bio starijeg osnovnoškolskog uzrasta 229.

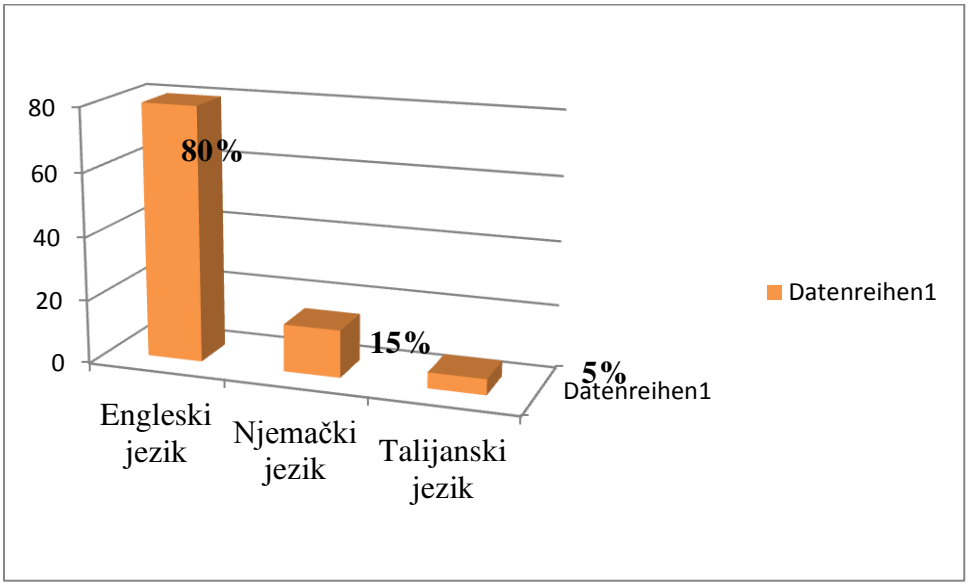


Grafikon 3: Broj polaznika po uzrastima

Izvor: Istraživanje autora

6.4.4. Broj polaznika po jezicima

Najtraženiji strani jezik u Pappagallu u 2014. i 2015. bio je engleski. 2015 godine 765 polaznika upisalo je tečaj engleskog jezika, 146 tečaj njemačkog jezika, a samo 39 tečaj talijanskog jezika.



:

Grafikon 4: Broj polaznika po jezicima

Izvor: Istraživanje autora

6.4.5. Politika cijena

Tablica 11: Cjenik 2015

Naziv tečaja	Cijena (kn)
Predškolski tečaj	1650
Tečaj za mlađe đake	1700
Tečaj za starije đake	1750

Izvor: Pappagallo d.o.o

Cijene su formirane prema uzrastima, budući da broj sati tečaja raste proporcionalno s uzrastom. Tako tečaj za predškolce ima 60 nastavnih sati godišnje, mlađi osnovci imaju 65 sati u godini, a stariji osnovci 70. Cijene u 2014. godini bile su iste kao i u 2015.

Ostvarena prosječna cijena tečaja je 1700 kn po polazniku u 2015 godini.

6.5. Analiza putem pokazatelja uspješnosti poslovanja

Prikazati ćemo u nastavku osnovne pokazatelje profitabilnosti, obrtaja imovine, likvidnosti te pokazatelje ukupne uspješnosti poslovanja društva Pappagallo d.o.o. iz Splita.

6.5.1. Profitabilnost (rentabilnost)

Tablica 12: Profitabilnost prometa

	2014	2015
Dobitak nakon oporezivanja	271.805	170.343
Ukupni prihodi	1.850.926	1650.352
Profitabilnost prometa (%)	14,68 %	10,32 %

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 13: Profitabilnost imovine

	2014	2015
Dobitak nakon oporezivanja	271.805	170.343
Ukupna imovina (aktiva)	933.355	771.016
Profitabilnost imovine ROA %	29,12 %	22,10 %

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 14: Pokazatelj profitabilnosti prometa i ukupne imovine

	2014	2015
Operativni dobitak prije poreza i kamata	339.787	214.302
Amortizacija	25.585	11.763,87
EBITDA	1.735.684	1.565.795
Ukupna imovina	933.355	771.016
Ukupan prihod	1850.926	1650.352
Stopa povrata kapitala	51,53	33,26
EBITIDA	14,94%	10,55%
ROA(%)	29,12%	22,09%

Izvor: Istraživanje autora

Pokazatelji profitabilnosti prometa i ukupne imovine pokazuju tendenciju pada zbog pada ukupnih prihoda.

6.5.2. Pokazatelji obrtaja imovine

Tablica 15: Koeficijent obrtaja ukupne imovine

	2014	2015
Ukupni prihodi	1.850.926	1.650.352
Prosječno korištena imovina	924.740	852.185
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	2,00	1,94

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 16: Koeficijent obrtaja potraživanja

	2014	2015
Poslovni prihodi	1.819.151	1.615.203
Prosječno stanje potraživanja od kupaca	171.091	202.394
Koeficijent obrtaja potraživanja od kupaca	10,05	7,998

Izvor: Istraživanje autora

Koeficijenti obrtaja ukupne imovine iznosi 2 što znači da jedna novčana jedinica imovine stvara dvije novčane jedinice prihoda.

Koeficijent obrtaja potraživanja od kupaca pokazuje pad s 10 na 8, a razlog tomu je pad ukupnih prihoda.

6.5.3. Pokazatelj likvidnosti

Tablica 17: Koeficijent opće likvidnosti

	2014	2015
Kratkotrajna imovina		
Novac u banci i blagajni	465.736	184.179
Zalihe	49.438	49.576
Potraživanja	181.091	202.394
Kratkoročne obveze	405.893	258.893
Radni kapital	516.080	400.364
Koeficijent opće likvidnosti	1,72	1,68

Izvor: Istraživanje autora

Koeficijent likvidnosti trenutno pokazuje sposobnost da podmiri kratkoročne obveze iako je prisutna devijacija pada.

6.5.4. Pokazatelj ukupne uspješnosti

Vjerojatno najpoznatiji zbrojni ili sintetski pokazatelj koji se može izračunati na osnovu podataka iz financijskih izvještaja je Altmanov sintetski pokazatelj financijske nesigurnosti, koji je ponderirani zbroj nekolicine pojedinačnih pokazatelja.

Često ga se naziva ***Z*** ili ***Zeta Score***. Za izračun ovog pokazatelja koriste se ponderi (fiksne vrijednosti koje je izračunao autor modela Altman), koje se množe sa pokazateljima koji se dobiju stavljanjem u odnos pozicija bilance i računa dobiti i gubitka .

Z Score –A=1,2 A+1,4B+3,3C+0,6D+1,0E

A = Radni kapital / Ukupna imovina

B = Zadržana dobit / Ukupna imovina

C = Dobit prije poreza i kamata (EBIT) / Ukupna imovina

D = Knjigovodstvena vrijednost vlastitog kapitala / Ukupne obveze

E = Prihodi od prodaje proizvoda, usluga i roba / Ukupna imovina

Za ocjenu dobivenih pokazatelja može poslužiti slijedeći obrazac :

POKAZATELJ	vrlo slabo	slabo	dobro
Z Score	<= 1,00	1,00-3,00	>= 3,00

Pouzdanost ocjene dobivene ovim pokazateljima je između 70% -80 %.

Tablica 18: Z– Score

	2014	2015
Radni kapital	516.080	400.364
Ukupna imovina (aktiva)	933.355	771.016
Kapital i rezerve (vlastiti kapital)	527.462	512.123
Ukupne obveze	405.893	258.893
Zadržani dobitak	231.936	318.086
Poslovni prihodi	1.819.151	1.615.203
Dobitak nakon oporezivanja	271.805	170.343
Dobitak prije poreza i kamata	339.787	214.301
Z score	4,93	5,4

Izvor: Istraživanje autora

U ovom slučaju Zeta score je 5,40 što bi prema pravilima modela značilo da poduzeće posluje jako dobro.

7. ZAKLJUČAK

Mala i srednja poduzeća najznačajniji su pokretač gospodarstva, a važna uloga ovog sektora posebno, je vidljiva kroz njihov udio u zaposlenosti, u ukupno ostvarenom prihodu i izvozu. Uspješnost MSP važnija je nego ikada. Rastuća mala i srednja poduzeća predstavljaju ključan dio rješenja problema dugotrajne visoke stope nezaposlenosti u Hrvatskoj.

Opstanak i razvoj malih poduzeća na tržištu ovisi o njihovoj sposobnosti uspješnog konkuriranja i prilagodbi promjenama na tržištu i u društvu općenito. Sam sektor uslužnih djelatnosti jedan je od najzastupljenijih sektora u kojim svoje poslovanje realizira veliki broj MPS u Hrvatskoj.

Pappagallo d.o.o. pruža svoje usluge na području Splitske županije već više od 25 godina, etablirajući se kroz to vrijeme na ovom tržištu kao pouzdan lokalni pružatelj usluga održavanja tečajeva stranih jezika za djecu. U više od četvrt stoljeća postojanja Pappagallo d.o.o. uspio se održati na tržištu tijekom i za vrijeme niza društvenih promjena , koje su se uvijek odražavale i na tržištu na kojem je Pappagallo doo.o.nudio svoje usluge.

Ipak, kako se kotač društvenog razvoja a time i promjena nikada ne prestaje vrtjeti, ponuda na tržištu uvijek se obogaćuje novim dionicima s novim entuzijazmom i idejama, te sei poduzeće poput Pappagallo d.o.o. sa solidnom tradicijom i reputacijom mora truditi da bude uvijek konkurentno i u korak s vremenom. U analizi smo vidjeli da je konkurentska novootvorena mlada firma utjecala na smanjenjeukupnog prihoda Pappagallo d.o.o. u 2015 godini. za čak 10,84 % iz čega bi se trebali izvući određeni zaključci i pouke.

Sve uslužne djelatnosti, a pogotovo one u sferi intelektualnih, obrazovnih usluga, razvijaju se i moderniziraju slijedeći vrlo brz korak razvoja modernih tehnologija u obrazovani i općenito.

Za Pappagallo d.o.o. je zato od esencijalnog značenja da prati sve inovacije na svom području i ulaže u moderne nastavne tehnologije i izobrazbu svog kadra na tom području. Također je bitno da se u marketinškim aktivnostima što više okrene novim digitalnim načinima oglašavanja svojih usluga na Googlu i društvenim mrežama, da bi se na taj način prilagodili novom načinu informiranja mlade generacije potrošača. Unapređivanje ovih navedenih područja pridonijelo bi daljnjem uspješnom radu i opstanku na tržištu ovog MPS s dugogodišnjom tradicijom.

Literatura :

KNJIGE:

Baletić, Z., Poduzetništvo, u: Đ. Njavro, V. Franičević, (urednici), (1990): Poduzetništvo - Teorija, politika, praksa, Privredni vjesnik, Zagreb.

Belak V. (1995): Menadžersko računovodstvo, RRIF Plus, Zagreb.

Belak V. (2006): Profesionalno računovodstvo, RRIF, Zagreb.

Buble, M., Kružić, D. (2006): Poduzetništvo, RRIF, Zagreb.

Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet Split.

Buble M., Buble M. (2014): Poduzetništvo. Aspira, Split.

Dropulić, I. (2015): Skripta za vježbe – Menadžersko računovodstvo 1, Split.

Hisrich, R.D.; Peters, M.P. (1998): Entrepreneurship, 4th edition; Boston, MA: Irwin McGraw- Hill.

Keats, R.; Abercrombie, N (1991): Entreprise Culture; London: Routledge.

Kružić, D. (2007): Poduzetništvo i ekonomski rast: Reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji, Ekonomska misao i praksa, Dubrovnik.

Nikšić, K. (2016): Problemi u finansiranju malih i srednjih preduzeća, Tuzla.

Scasse, R (2000): The Enterprise Culture: The socio-economic context of small firms; Carter, S.; Jones- Evans, D. Enterprise and Small Business. Essex: Person Educations Limited.

Sedlan König, L.(2013): Metodologija visokoškolskog obrazovanja u funkciji poticanja poduzetničkog ponašanja, Ekonomski fakultet, Osijek.

Shane S., Venkataraman S. (2000.): TheAcademy of Management Review Vol. 25, No. 1 Jan.

Vujević , I. (2013): Analiza poslovanja, Split.

INTERNET:

goo.gl/zgie1Qcontent_copy

http://www.pappagallo.hr/

http://lider.media/

http://www.hamagbicro.hr/

https://poduzetnistvo.gov.hr/

http://www.rrif.hr/

http://www.fina.hr/Default.aspx

www.cepor.hr/nova/wp-content/uploads/2015/03/SME-report-2014-HR-web.pd

http://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo

https://www.scribd.com/doc/316843710/Kasim-Ni%C5%A1i%C4%87-Problemi-u-Finansiranju-Malih-i-Srednjih-Preduze%C4%87a

Popis tablica:

Tablica 1: Prikaz karakteristika osobnosti poduzetnika 8

Tablica 2: Kratkotrajna imovina 19

Tablica 3: Dugotrajna imovina..... 20

Tablica 4: Kapital i rezerve 21

Tablica 5: Kratkoročne obveze..... 22

Tablica 6: Dugoročne obveze..... 22

Tablica 7: Broj polaznika po poslovnim jedinicama, broj grupa i popunjenost po grupama 01.01.2014.-31.12.2014..... 33

Tablica 8: Broj polaznika po poslovnim jedinicama, broj grupa i popunjenost po grupama 01.01.2015.-31.12.2015..... 34

Tablica 9: Broj polaznika po poslovnim jedinicama 2014/2015..... 35

Tablica 10: Prihodi po poslovnim jedinicama 38
Tablica 11: Cjenik 2015 41
Tablica 12: Profitabilnost prometa 41
Tablica 13: Profitabilnost imovine 42
Tablica 14: Pokazatelj profitabilnosti prometa i ukupne imovine 42
Tablica 15: Koeficijent obrtaja ukupne imovine 43
Tablica 16: Koeficijent obrtaja potraživanja 43
Tablica 17: Koeficijent opće likvidnosti 44
Tablica 18: Z - Score 46

Popis slika:

Slika 1: Životni ciklus novog poduzeća 15
Slika 2: Bilanca Pappagallo d.o.o. 31
Slika 3: Račun dobiti i gubitka dobiti i gubitka 32

Popis grafikona:

Grafikon 1: Omjer broja polaznika po poslovnim jedinicama za 2014. godinu 36
Grafikon 2: Omjer broja polaznika po poslovnim jedinicama za 2015. godinu 37
Grafikon 3: Broj polaznika po uzrastima 39
Grafikon 4: Broj polaznika po jezicima 40

SAŽETAK

U gospodarstvu najznačajniji pokretači su mala i srednja poduzeća , a važna uloga ovog sektora posebno, je vidljiva kroz njihov udio u zaposlenosti, u ukupno ostvarenom prihodu i izvozu. Uspješnost MSP važnija je nego ikada. Rastuća mala i srednja poduzeća predstavljaju ključan dio rješenja problema dugotrajne visoke stope nezaposlenosti u Hrvatskoj. Opstanak i razvoj malih poduzeća na tržištu ovisi o njihovoj sposobnosti uspješnog konkuriranja i prilagodbi promjenama na tržištu i u društvu općenito. Pappagallo d.o.o. u više od četvrt stoljeća postojanja Pappagallo d.o.o. uspio se održati na tržištu tijekom i za vrijeme niza društvenih promjena , koje su se uvijek odražavale i na tržištu na kojem je Pappagallo doo.o.nudio svoje usluge. Ipak, kako se kotač društvenog razvoja a time i promjena nikada ne prestaje vrtjeti, ponuda na tržištu uvijek se obogaćuje novim dionicima s novim entuzijazmom i idejama, te se i poduzeće poput Pappagallo d.o.o. sa solidnom tradicijom i reputacijom mora truditi da bude uvijek konkurentno i u korak s vremenom. Za Pappagallo d.o.o. je zato od esencijalnog značenja da prati sve inovacije na svom području i ulaže u moderne nastavne tehnologije i izobrazbu svog kadra na tom području.Iskorištavanje EU fondova i ostalih trenutno sve dostupnijih načina financiranja kroz projekte već je nešto čemu se Pappagallo d.o.o namjerava posvetiti u budućnosti.

SUMMARY

Small and medium-sized enterprises play a key role in generating economic growth. The importance of the sector is especially evident in theemployment share of SMEs, total generated income and export. Today, success of SMEs is more crucial than ever. Expanding SME sector represents the key part of the solution to the long-term high unemployment rate issue in Croatia. Survival and development of small and medium-sized enterprises at the market depends on their ability to successfully compete and adapt to changes in the market and in the society in general. SMEs are highly represented in the service industry sector and a large number of SMEs in Croatia are active in this field. Pappagallo d.o.o. for more than a quarter of a century, Pappagallo d.o.o. has managed to keep its position in the market, even in times of social changes which also reflected in the language service market. Still, as the wheel of social development and social changes never stops spinning, supply of services in the market is continually replenished with new participants, new enthusiasm and fresh ideas, and

even companies like Pappagallo d.o.o., with well-established tradition and reputation, need to strive to remain competitive and keep up with current trends in the industry. Therefore, it is crucial for Pappagallo d.o.o. to keep track of innovations and to invest in current teaching and learning technologies and training of its staff. In the future, Pappagallo d.o.o. plans to make effort in use EU funding mechanisms and other increasingly available modes of financing through projects.