



VELEUČILIŠTE  
**BALTAZAR**  
ZAPREŠIČ

Antal Balog ♦ Zlatko Rešetar

# **PODUZETNIŠTVO I POSLOVNI PLANOVI**

Priručnik za studente



Zaporešić, 2021.

**Antal Balog i Zlatko Rešetar**

Poduzetništvo i poslovni planovi: priručnik za studente

**Nakladnik**

Veleučilište s pravom javnosti *Baltazar Zaprešić*

**Za nakladnika**

Ivan Ružić

**Recenzenti:**

dr. sc. Dragutin Funda

doc. dr. sc. Ivan Ružić

**Uredništvo**

Ivan Ružić, glavni i odgovorni urednik

Gordana Šiber, izvršna urednica

Petra Popek Biškupec, članica

Ana Skledar Ćorluka, članica

Zlatko Rešetar, član

**Lektor**

Mišo Sučević, prof.

**Grafički urednik**

Damir Vidaković

**Podatak o izdanju**

1. internetsko izdanje

**Datum objave na mreži**

1. 4. 2021.

**Dostupno na**

<https://www.bak.hr/hr/referada/knjiznica/e-knjiznica>

**ISBN**

978-953-8037-17-7

©Veleučilište Baltazar Zaprešić

**ANTAL BALOG I ZLATKO REŠETAR**

**PODUZETNIŠTVO  
I POSLOVNI PLANOVI**

**PRIRUČNIK ZA STUDENTE**

**Veleučilište *Baltazar Zaprešić***

**Zaprešić, 2021.**

## Sadržaj

Predgovor .....	I
1. Uvod .....	1
2. Opći uvod u nastavu kolegija <i>Poduzetništvo i poslovni planovi</i> .....	5
3. Sadržaj kolegija po nastavnim temama .....	10
4. Tematski kalendar izvođenja nastave .....	12
5. Nastavne prezentacije po nastavnim satima kolegija .....	22
5.1. Opći uvod u nastavu kolegija <i>Poduzetništvo i poslovni planovi</i> 0(15) .....	22
5.3. Priroda i važnost poduzetništva 2(15) .....	25
5.4. Poduzetnički način razmišljanja 3(15) .....	27
5.5. Poduzetničke namjere i poduzetničko organiziranje 4(15) .....	29
5.6. Međunarodne poduzetničke prilike 5(15) .....	32
5.7. Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilika 6(15) .....	34
5.8. Organizacijski plan 7(15) .....	36
5.9. Plan marketinga 8(15) .....	38
5.10. Poslovni plan 9(15) .....	40
5.11. Financijska analiza u izradi poslovnih planova 10(15) .....	44
5.12. Financijski plan i bilanca stanja tvrtke 10a(15) .....	46
5.13. Definiranje izvora kapitala 11(15) .....	47
5.14. Poduzetnička strategija 12(15) .....	49
5.15. Strategija stvaranja novih poduzeća 12(15) .....	54
5.16. Međunarodno pozicioniranje 13(15) .....	57
5.17. Privođenje pothvata kraju 14(15) .....	62
5.18. Razvoj vlastitog poslovnog plana 15(15) .....	64
6. Orijehtacijska ispitna pitanja za usmeni ispit .....	69
7. Modeli poslovanja .....	75
7.1. Izbor i oblikovanje modela poslovanja .....	75
7.2. Kratki katalog modela poslovanja .....	77
7.3. Inoviranje modela poslovanja .....	88
7.4. Oblikovanje vlastitog modela poslovanja .....	92
8. Inovacije u poduzetništvu .....	95
8.1. Pojam inovacije .....	95
8.2. Načela inovativnosti (ili modeli inovacija) .....	96

9. Izgradnja kvalitete: učinkovitost poslovnih procesa i uspješnost poslovanja .....	109
9.1. Poznatije metode poboljšavanja poslovnih procesa .....	109
9.2. Metoda <i>Dvadeset ključeva</i> kvalitete.....	112
10. Upute za vježbu izrade poslovnog plana.....	118
10.1. Uvod.....	118
10.2. Operativni sažetak projekta .....	120
10.3. Poduzetnička ideja.....	123
10.3.1. Podaci o autoru ili autorici projekta .....	123
10.3.2. Reference nositelja ili nositeljice poduzetničke ideje .....	124
10.3.3. Opis poduzetničke ideje .....	124
10.3.4. Vizija, ciljevi i zadaće poduzetničkog pothvata.....	124
10.3.5. Tijek izvedbe (ili aktivizacijsko razdoblje).....	124
10.3.6. Opis proizvoda, robe i/ili usluge .....	124
10.4. Tržišni podaci poslovnog projekta .....	125
10.4.1. Projekcija ciljanog tržišta .....	125
10.4.2. Projekcija nabavnog tržišta .....	125
10.4.3. Projekcija tržišne ekspanzije .....	125
10.4.4. Projekcija cijena .....	126
10.4.5. Projekcija konkurencije.....	126
10.4.6. Projekcija prodaje i prihoda .....	126
10.5. Tehničko-tehnološki opis poslovnog projekta .....	127
10.5.1. Projekcija lokacije .....	127
10.5.2. Projekcija tehnologije projekta.....	128
10.5.3. Projekcija zaštitnih mjera .....	128
10.5.4. Projekcija tehnoloških kapaciteta .....	130
10.5.6. Projekcija materijalnih inputa .....	132
10.5.7. Projekcija broja zaposlenika.....	133
10.5.8. Projekcija aktivizacijskog razdoblja (terminski plan).....	133
10.6. Upravljanje i rukovođenje poslovnim pothvatom.....	135
10.7. Marketing poslovnog pothvata.....	136
10.7.1. Politika proizvoda .....	136
10.7.2. Politika cijena.....	136
10.7.3. Politika promocije .....	137
10.7.4. Politika distribucije (kanala prodaje) .....	138
10.8. Financijski podaci projekta .....	139

10.8.1. Projekcija ulaganja u stalna sredstva i trajna obrtna sredstva .....	139
10.8.2. Projekcija izvora sredstava .....	142
10.8.3. Projekcija otplate zajma .....	143
10.8.4. Proračun godišnjih bruto plaća .....	145
10.8.5. Projekcija godišnje amortizacije i izračun vrijednosti ostatka projekta .....	146
10.8.6. Projekcija prihoda projekta .....	149
10.8.7. Projekcija rashoda projekta .....	150
10.8.8. Projekcija računa dobiti ili gubitka projekta .....	151
10.8.9. Projekcija novčanih tijekova projekta .....	152
10.8.10. Ocjena učinkovitosti projekta .....	155
10.8.10.1. Razdoblje povrata ulaganja .....	155
10.8.10.2. Godišnja stopa prinosa .....	156
10.8.10.3. Pravilo palca .....	157
10.8.10.4. Neto sadašnja vrijednost .....	157
10.8.10.5. Interna stopa profitabilnosti .....	159
10.8.10.6. Prosječna profitabilnost .....	159
10.8.10.7. Stopa prinosa (ili stopa rentabilnosti) .....	161
10.8.10.8. Analiza likvidnosti projekta .....	161
10.8.10.9. Analiza osjetljivosti projekta .....	161
10.8.10.10. Pokazatelji statičkih ocjena poslovnog projekta .....	163
10.9. Umrežene Excel tablice .....	165
11. Polazne strukture i skice primjera jednostavnijih poslovnih planova .....	166
11.1. Polazna struktura poslovnog plana .....	166
11.2. Primjer jednostavnijeg poslovnog plana .....	175
11.3. Primjer poslovnog plana Hrvatskog zavoda za zapošljavanje .....	200
12. Dodatni sadržaji .....	215
12.1. Normativni akti: zakoni i uredbe .....	215
12.2. Strategije razvoja poduzetništva .....	219
12.3. Financijske tablice .....	223
13. Literatura i bibliografija .....	235
14. Popis slika i tablica .....	240
Bilješke o autorima .....	243

## Predgovor

Na sastavljanje i oblikovanje poglavlja ovog priručnika utjecao je način izvođenja nastave kolegija *Poduzetništvo i poslovni planovi* Specijalističkog diplomskog stručnog studija *Projektni menadžment* koji se izvodi na ovom Veleučilištu. Oblik izvođenja nastave može se smjestiti između nastave potpomognute informacijsko-komunikacijskom tehnologijom u učionici (poput korištenja interneta, prezentacijske opreme i softvera koji su nadopune konvencionalnom poučavanju i korištenja ploče, krede i flomastera) i učenja na daljinu (engl. *distance learning*) u kojem je nastava u učionici i dalje prisutna, ali se poučavanje obavlja uz korištenje interneta i računalnog sustava Moodle. Prema tome, nastava ovog odvija se kao mješovita ili kombinirana (*hybrid learning, mixed learning ili blended learning*) u kojoj su aktivnosti u učionici (predavanja, vježbe i seminari) potpomognute informacijsko-komunikacijskom tehnologijom, primjerice u zadavanju zadaća koje studenti izvršavaju u vrijeme i na mjestu koje im je prikladno, a s nastavnikom komuniciraju putem računalnog sustava za učenje na daljinu *Baltazar*.

Priručnik obuhvaća nekoliko glavnih dijelova. Nakon prvog dijela, koji sadrži uvodna poglavlja (uvod, opći uvod u nastavu kolegija, sadržaj kolegija po nastavnim temama i tematski kalendar izvođenja nastave), slijede drugi dio, koji obuhvaća nastavne prezentacije prema nastavnim satima kolegija, te orijentacijska pitanja usmenog ispita. Treći dio priručnika obuhvaća poglavlja koja opisuju opće teme, kao što su modeli poslovanja, inovacije u poduzetništvu te izgradnja kvalitete. Četvrti dio priručnika sadrži upute za vježbu izrade poslovnog plana te tri predloška jednostavnijih poslovnih planova. U posljednjem, petom dijelu su prateći sadržaji, kao što su normativni akti, financijske tablice, literatura i bibliografija te popisi tablica i slika. Osobito korisnom držimo umrežene Excel tablice čija su pojedina polja međusobno povezana na način da omogućuju simulaciju različitih scenarija poslovnih planova.

Smatramo da sadržaji ovoga priručnika mogu pomoći studentima u njihovom savladavanju nastavnih sadržaja navedenog kolegija te im poslužiti pri kasnijem pokretanju ili sudjelovanju u pokretanju nekog poduzetničkog pothvata. I na kraju, recimo još i to da vas ovaj priručnik neće naučiti svemu što trebate znati u području poduzetništva. Ali će vam odškrinuti vrata i ohrabriti vas da u njega hrabro zakoračite.

Autori



## 1. Uvod

Ljudi se mogu razvrstati u različite skupine prema različitim kriterijima. Jedna od podjela može biti sljedeća. Tako prvu skupinu čine oni koje se može smatrati „nepokretnima“, drugu oni koji se mogu „pokrenuti“, a treća su ona skupina koja pokreće na neko djelovanje one iz druge skupine. Prvu skupinu sačinjavaju oni koji su općenito nepoduzetni, ne pokreću se, skloni su obavljati svoje uhodane i svakodnevne poslove na isti način kao što se to oduvijek činilo. Njih je u svim društvima uvijek najviše. Ponekad postanu poduzetnicima i mogu dobro izvesti svoje projekte, ali samo ako ih na poduzetništvo potaknu jake vanjske sile ili okolnosti, primjerice stečaj poduzeća u kojem su radili, otkaz ili neka druga nevolja. Na njih se može primijeniti ona tvrdnja da oni dobro i predvidljivo funkcioniraju i *održavaju stvoreni svijet*. Druga su skupina ljudi koje netko drugi može relativno lako pokrenuti i motivirati na poduzetništvo. Znači, skloni su biti pokrenutima. Treću skupinu čine ljudi koji sami sebe pokreću na poduzetništvo, ali imaju sposobnosti pokretati i druge osobe. I njih je u društvu najmanje.

Ovoj podjeli ljudi nikako nije dobro pridavati vrijednosna obilježja. Nije ispravno one koji spadaju u skupinu nepokretnih smatrati manje vrijednima od onih koji su poduzetni. Oni koji su skloni tradicionalnim vrijednostima, ustaljenom i uhodanom životu, imaju važnu ulogu u svakom društvu jer stvaraju i održavaju njegovu stabilnost, pridonoseći tako važnom osjećaju osobne i opće sigurnosti, predvidivosti društvenih odnosa itd. Teško je zamisliti funkcionalno društvo u kojem bi svi pripadnici bili poduzetni, svakodnevno u potrazi za promjenama i poboljšanjima, za nečim *novim*. Poznato je da je društvu, nakon svake veće ili manje gospodarske, tehnološke ili tehničke promjene, pokrenute i vođene inovacijama ili unapređenjima do kojih su došli poduzetnici i pronalazači raznih profila i vrsta, potrebno dulje ili kraće vrijeme prilagodbe i stabilizacije. Sjetimo se kakve su sve društvene promjene nastale nakon industrijske primjene parnog stroja. Stoga su svi oni koji su neskloni vlastitom sudjelovanju i traganju za tehničkim, tehnološkim i drugim sličnim poboljšanjima jameci društvene stabilnosti i, što je još važnije, njegovom unutarnjem, intrinzičnom razvoju. Za poduzetnike se može reći da su okrenuti vanjskom, ekstrinzičnom rastu koji, na duge staze, može dovesti i do društvenog razvoja.<sup>1</sup>

No što je s onom skupinom ljudi koji su u sredini – nisu inertni ili nepokretni, ali nisu ni oni koji druge pokreću? Za njih bi sociolozi mogli reći da predstavljaju društvenu *pričuvu* pohranjenu u glavni *spremnik ljudskih potencijala* iz kojega se po potrebi mogu novačiti novi poduzetnici kada ih u nekom društvu, ili dijelu nekog društva, uzmanjka. Takvi procesi mogu se uočiti, primjerice, u tranzicijskim društvima, kakvo je još uvijek hrvatsko, kada se dio nezaposlenih osoba pod pritiskom okolnosti odlučuje na neki od oblika poduzetništva.

To otvara jedno staro i nikada do kraja odgovoreno pitanje: može li se poduzetništvo učiti i naučiti? Ili, postavljano na drugi način: rađaju li se vođe ili oni to postaju tijekom života? Za neke ljudske djelatnosti doista se može tvrditi da nisu ni znanost ni *umjetnost*, već nešto između jer imaju obilježja oba područja; nekada sadrže više znanja (ili kognicije), a nekada više iskustva, prakse, vještina i intuicije. Primjerice, osobe koje se bave arbitražom u sporovima, ili posredovanjem prije ili tijekom sudskog spora, ili mirenjem sudionika u rješavanju njihovih

---

<sup>1</sup> Općenito se rast razlikuje od razvoja. Rast ima obilježja kvantitativnih procesa, primjerice prihod, dohodak, dobit, nacionalni dohodak itd. Razvoj obilježavaju kvalitativne promjene nekog entiteta, primjerice, rast tzv. *društvenog kapitala*, odnosno njegovih sastavnica: (1) poštivanje zakona, normi, pravila itd., (2) izgradnja povjerenja među članovima društva, zajednice ili organizacije, povjerenje u odnosu na institucije itd. te (3) udruživanje članova društva i razvoj međusobne povezanosti i gustoće društvenih mreža.

sukoba, svakako moraju prethodno naučiti pravila područja u kojem djeluju. Međutim, neki od njih imaju više uspjeha od drugih jer su dodatno razvili sposobnosti koje spadaju u područje emocionalne i/ili socijalne inteligencije. Slično je i s područjem poduzetništva. Potrebno je naučiti pravila poslovanja, prepoznavati poslovne, tržišne i druge rizike, razviti tzv. poslovnu imaginaciju, kojom se prepoznaju poslovne šanse, realistično predviđaju potencijalni prihodi, izračunavaju očekivani troškovi, predviđaju moguća ponašanja tržišnih takmaca te izbjegavanje mogućih poslovnih stranputica i zamki. Veći se dio poduzetničkih postupaka može naučiti, nešto iz stručne literature, a nešto iz svog ili tuđeg iskustva. No jedan dio poduzetničkih aktivnosti ipak ostaje u području intuicije ili, kako smo to maloprije nazvali – *umjetnosti*, ili neizvjesnosti. A neki ljudi (ne pitajte zašto) skloniji su malo većim životnim i radnim neizvjesnostima od drugih, osobito oni koji su iz treće skupine s početka našega teksta.

Razmotrimo u nastavku ovog izlaganja pojam poduzetništva. U najširem smislu ono predstavlja pokretanje neke planirane ili djelomično planirane akcije, profitne ili neprofitne, privatne ili javne, ratne ili mirovne, političke ili neke druge, koja ima svrhu ostvarenja jednog ili više ciljeva koji sadrže stvaranje jedne ili više vrijednosti, bilo da su to materijalne, financijske ili nematerijalne (umjetničke, kulturne, društvene, političke, pravne itd.). Prema tome, onoliko koliko ima ljudskih djelatnosti, toliko ima vrsti poduzetništva. Kada se govori o poduzetništvu, uglavnom se misli na gospodarsko (privredno) poduzetništvo. No poduzetništvo može biti neprofitno (primjerice poslovni pothvati u društvenim djelatnostima, obrazovanje, zdravstvo, socijalna skrb, sport itd.), društveno poduzetništvo (primjerice organiziranje kulturnih i umjetničkih društava) te osobno poduzetništvo (primjerice odluka o upisivanju studija, organizacija vjenčanja, uređivanje obiteljske kuće itd.).

U poslovnom se okruženju poduzetništvo u svojoj biti ne razlikuje od prethodnog općeg opisa. Međutim, razlikuje se u sadržajima, jer operira proizvodnim čimbenicima radi stvaranja novih vrijednosti, koje se u pravilu mjere financijskom dobiti.<sup>2</sup> Prema tome, može se reći da je poslovno poduzetništvo poslovni pothvat koji, koristeći prikupljene resurse u vidu kapitala i informacija, pokreće poslovanje koje do tada nije postojalo. Novi poslovni pothvat može biti unutar postojećeg gospodarskog subjekta, ali i unutar novoosnovanog.

Poslovne uloge koje se javljaju u poduzetničkom procesu jesu: (1) poduzetnik, (2) vlasnik ili vlasnici ili suvlasnici, (3) menadžer ili rukovoditelji te (4) izvršitelj ili izvršitelji. Ponekad su sve navedene uloge u jednoj osobi, a ponekad samo jedna ili dvije. No uloga poduzetnika je ključna jer pokreće poduzetnički proces, određuje mu tempo i osigurava ritam.

Poduzetništvo može biti povezano s nekom inovacijom, ali ne uvijek i ne nužno. Primjerice, otvaranje nove kvartovske pekare, koja ima isti poslovni model kao sve druge već postojeće pekare. Međutim, ako se u njoj proizvodi nova, do sada na tržištu nepoznata vrsta kruha, koja je pogodna za skupinu potrošača koji do sada nisu smjeli konzumirati kruh, primjerice dijabetičare tipa 1 ili tipa 2, tada je to poduzetnički pothvat koji je povezan s inovacijom u području medicine i nutricionizma.

Poduzetnički proces započinje i traje s poslovnom idejom. Sve se temelji na njoj i iz nje izrasta poslovanje. Svi izračuni, kalkulacije, procjene troškova i prihoda, statički i dinamički indikatori stoje ili padaju na tome je li poduzetnička ideja dobra ili nije, je li provediva ili ne. Dobra i provediva poslovna ideja je potrebna za poslovni uspjeh pothvata, ali nije dovoljna. Potrebne

---

<sup>2</sup> Faktori proizvodnje su rad, odnosno ljudski potencijali i sredstva za proizvodnju. Sredstva za proizvodnju su sredstva rada (alati, strojevi, uređaji, oprema itd.) i predmeti rada (sirovine, materijali, poluproizvodi, proizvodi itd.).

su menadžerske i operativne sposobnosti nositelja poslovnog pothvata. Mnoge dobre i obećavajuće poslovne ideje su propale jer se poduzetnik nije znao ili nije želio nositi sa svakodnevnim, rutinskim, ponavljajućim (i dosadnim) zadaćama, kao što su računovodstvo, planiranje, praćenje proizvodnje, prodaja i naplata prihoda, izučavanje i primjena zakona i drugih propisa, osobito onih koji se odnose na računovodstveno, financijsko i porezno poslovanje, radne odnose, sigurnost na radu itd. Zato je dobro oblikovati poduzetnički tim u kojem će se rasporediti pojedine uloge. Svaka od uloga imat će svoj naglasak u pojedinoj fazi rasta poduzeća, od početne faze izgradnje, preko faze rasta i faze diferencijacije do faze konsolidacije i zrelosti.

Poslovno poduzetništvo najčešće je uzbudljiva i na početku privlačna aktivnost. Zaokuplja sve misli, mobilizira umne i fizičke snage, oduzima vrijeme, daje osjećaj neizvjesnosti i nagovještava poslovni uspjeh i tržišnu pobjedu. *Rien ne réussit comme le succès, odnosno ništa ne uspijeva kao uspjeh.* Za poduzetništvo se ponekad može tvrditi da je adrenalinski oblik poslovanja, koje donosi uzbuđenja bilo da uspije ili „propadne“. Zato je dobro uvježbavati vrlinu umjerenosti, za koju Aristotel kaže *da se željeni dio treba uskladiti s načelom razuma; ...umjeren čovjek želi ono što treba, kako i kad treba...* Prema tome, poduzetničko poslovanje treba voditi mudro i oprezno.

Međutim, kako *steći mudrost* i kako *steći razbor*, pita se starozavjetni Salomon.<sup>3</sup> I, što je mudrost? Procesuirana znanja, obogaćivana iskustvima, koja su, u psihološkom smislu, internalizirana, otvaraju prostor nastajanju **mudrosti**. Općenito govoreći, mudrost sadrži, osim sazrelog znanja i razumijevanja, onu duhovnost (produhovljenost) koja postupno nastaje tijekom ljudskog života i u sebi objedinjuje klasične vrline (mudrost/oprez, pravednost, hrabrost i umjerenost/suzdržanost) te svezremenske društvene vrednote, poput sklonosti miru i mirotvorstvu, čovjekoljublju i pravednosti. U tom smislu mudrost je složena i zrela vrlina koja u sebi prepliće najmanje pet područja, stvarajući od njih novu kvalitetu: (1) znanja: svrhovite i primijenjene informacije<sup>4</sup>, (2) razboritost, odnosno razumnost: sposobnost zrelog rasuđivanja, (3) etiku s dosljednom primjenom moralnih vrlina i općih društvenih vrednota, (4) dovršenu ljudskost: emocionalnu zrelost, kognitivnu, emocionalnu i socijalnu inteligenciju, postojanost, iskrenost, plemenitost, samozatajnost, dobrohotnost, sklonost mirotvorstvu i čovjekoljublju itd. i (5) zrelu duhovnost (ne nužno religioznost ili religijsku duhovnost): kontemplativnost, sposobnost uvida, intuitivnost... Sasvim pojednostavljeno, mudrost je sposobnost korištenja činjenica, informacija, znanja i iskustava, svojih i tuđih, u rasuđivanju, etičkom odlučivanju i postupanju. Prema tome, mudrost je znanje i iskustvo protkano moralnom filozofijom, a *moralna filozofija je*, kako je napisao Markok Tulije Ciceron u svome tekstu *De officiis ad Marcum filium, prijeko potrebna svima koji nastoje ostvariti uspješnu karijeru.*

Međutim, poslovno poduzetništvo nerijetko ima i druga, neželjena lica, primjerice: kronični umor, gubitak sna, anksioznost, depresija, razočarenje, radoholizam, ovisnost o adrenalinu, razne posljedične bolesti, gubitak prijatelja, stjecanje neprijatelja, bankrot, raspad obitelji itd. Otuda je poduzetnicima, osim poslovne ideje, resursa i entuzijazma, potrebna mudrost upravljanja vlastitim življenjem. Jer, *što koristi čovjeku steći sav svijet, a životu svojemu nauditi?*

Kako se osigurati od neuspjeha? Nažalost, za to nema potpune garancije. Ali se poslovni rizici i neizvjesnosti mogu smanjiti na razumnu i prihvatljivu mjeru.

---

<sup>3</sup> Izr 4,11.

<sup>4</sup> Informacije se sastoje od obrađenih i kontekstualiziranih činjenica odnosno podataka.

Dugoročno uspješni poduzetnici preporučit će najmanje sljedeće:

- (1) posjedovanje općih znanja, vještina i kompetencija potrebnih za poslovanje u svakoj djelatnosti
- (2) posjedovanje posebnih znanja o djelatnosti (industriji) i poslovanju u kojem se planira poslovni pothvat
- (3) posjedovanje relevantnih informacija – internih i eksternih
- (4) angažiranje pravih osoba za obavljanje i vođenje rukovodećih i operativnih funkcija
- (5) donošenje ispranih odluka u pravo vrijeme
- (6) briga o svojoj i obiteljskoj dobrobiti (zdravlje i blagostanje, obrazovanje i kultura, prijateljstva itd.).

Poduzetništvo je izraz ukupnog ljudskog bića, a ne samo ekonomskih i poslovnih interesa *homo economicusa*. Financijska će se dobit još vrlo dugo visoko zadržati na listi poduzetničkih preferencija. Međutim, ekonomski i još više društveni razvoj nagovještavaju da bi u budućnosti dobit mogla postajati ključnim indikatorom poduzetničke uspješnosti u onoj mjeri u kojoj bi drugi poduzetnički ishodi dobivali na svome značaju, primjerice održivost poslovanja, cirkularna ekonomija, očuvanje i obnavljanje okoliša, usavršavanje korporativne društvene odgovornosti i tome slično.

## 2. Opći uvod u nastavu kolegija *Poduzetništvo i poslovni planovi*

Nastavni sadržaj kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi raspoređen je na petnaest nastavnih tema. Svaka od njih ima svoj nastavni cilj, trajanje, ishode učenja, način provjere ishoda učenja te studentske zadaće. Provjera ishoda učenja obavlja se na više načina: samoprovjerom, rješavanjem pitanja na testovima znanja i kolokvijima, pisanjem samostalne vježbe i na kraju završnim usmenim ispitom.

### **Dobro došli na kolegij *Poduzetništvo i poslovni planovi!***

Poštovane kolege i kolegice, na ovim stranicama, koje su postavljene na sustav za učenje na daljinu *Baltazar*, nalaze se sve relevantne informacije potrebne za vaše uspješno savladavanje nastavnog gradiva kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi.<sup>5</sup>

### **Opće informacije**

Naziv studija: Specijalistički diplomski stručni studij *Projektni menadžment*.

Šifre kolegija: 18-190020 izvanredni studij i 18-189925 redoviti studij.

Status kolegija: obvezni.

Godina studija: 2. godina studija, 3. semestar.

Uvjeti upisa: nema.

### **Izvoditelji i nositelji kolegija**

dr. sc. Antal Balog, viši predavač <antal.balog@bak.hr> i

Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., viši predavač <zlatko.resetar@bak.hr>.

### **Način komuniciranja studenata i nastavnika**

*Komunikacija* sa studentima je preko sustava za učenje na daljinu *Baltazar* i portala Infoeduka.<sup>6</sup> Sve informacije o kolegiju, kao i moguće izmjene, bit će objavljene na nastavi i na sustavu *Baltazar* na stranici kolegija *Poduzetništvo i poslovni planovi* obaju nositelja i izvoditelja. Dani i vrijeme konzultacija sa studentima su sljedeći:

**Antal Balog:** ponedjeljkom od 16.00 do 17.00 sati ili prema dogovoru putem sustava učenja na daljinu *Baltazar*, osobno ili e-poštom.

**Zlatko Rešetar:** ponedjeljkom od 16.00 do 17.00 sati ili prema dogovoru putem sustava učenja na daljinu *Baltazar*, osobno ili e-poštom.

**Cilj kolegija** je upoznavanje studenata s poduzetničkim procesima, poslovnim planom, vrstama pravnih oblika poduzeća, procjenom izvodljivosti i vrednovanja poduzetničkog pothvata, zaštitom intelektualnog vlasništva, komercijalizacijom znanja, analizom tržišta, izvorima i vrstama kapitala, financiranjem pothvata, strategijom razvoja, kodeksom poslovanja, konkurencijom, planom marketinga, financijskim pokazateljima i izvještajima i analizom rizika. Kod studenata će se potaknuti stvaranje vlastite kreativnosti i osnivanje *ad hoc* poduzeća.

---

<sup>5</sup> Poduzetništvo i poslovni planovi (Antal Balog) [12.09.2019.] i Poduzetništvo i poslovni planovi (Zlatko Rešetar) <<https://baltazar.bak.hr/2018-2019/course/view.php?id=119>>. [12.09.2019.].

<sup>6</sup> Sustav *Baltazar* <<https://baltazar.bak.hr/>>. [12.09.2019.] i *Baltazar* pretinac <<https://infoeduka.bak.hr/main.php>>. [12.09.2019.].

**Sadržaj kolegija.** Priroda i važnost poduzetništva, definicija poduzetnika, poduzetnički procesi, vrste *startupova*. Poduzetnički način razmišljanja. Kako ocijeniti poslovnu ideju. Osnivanje poduzeća (tvrtke). Pravni oblici osnivanja. Izvori i upotreba kapitala. Ulaganje osnovnih sredstava (opreme). Upotreba i očekivani efekti kredita. Neformalni rizični kapital. Poslovni plan, što je poslovni plan, tko bi ga trebao pisati, opseg i vrijednost poslovnog plana, prezentiranje plana, operativni plan. Financijski plan, početno financiranje nove tvrtke. Zašto je potrebna gotovina. Definiranje bilance stanja tvrtke. Planirani financijski tokovi tvrtke. Planirani izvještaj dobiti odnosno gubitka nove tvrtke. Upravljanje financijama. Kratkoročne i dugoročne obveze. Korištenje zajmova. Upravljanje rizicima. Točka pokrića. Vjerojatnost opstanka tvrtke.

## **Ishodi učenja**

### **Minimalni ishodi učenja**

Po uspješnom završetku kolegija studenti će moći:

- (1) kategorizirati i analizirati tržišta, opisati izvore i vrste kapitala, napraviti model financiranja pothvata te strategiju razvoja
- (2) izabrati opciju i argumentirati poslovni plan ili investicijsku studiju
- (3) predvidjeti buduće financijske pokazatelje, usporediti i vrednovati rizik
- (4) izabrati opciju poduzetničkog organiziranja.

### **Željeni ishodi učenja**

- (1) procijeniti opravdanost izlaska s proizvodom ili uslugom na tržište, odrediti najprikladniji model financiranja
- (2) odabrati, opravdati i vrednovati određenu poslovnu ideju kroz poslovni plan ili investicijsku studiju
- (3) predvidjeti i procijeniti financijske pokazatelje određenog poslovnog pothvata, kritički prosuditi rizik poslovanja
- (4) kritički analizirati mogućnosti poduzetničkog organiziranja, rangirati i argumentirati mišljenje oko oblika poduzetničkog organiziranja.

Prema tome, nakon uspješnog završetka ovog kolegija studenti će moći sljedeće: razumjeti društvenu potrebu za poduzetništvom; usvojiti osnovna znanja o poduzetničkim procesima, poslovnim planovima i vrstama pravnih oblika poslovnih subjekata; razumjeti novostvoreno znanje i inovacije te znati kako zaštititi intelektualno vlasništvo; kategorizirati potencijalna tržišta; opisati izvore i vrste kapitala; prirediti model financiranja poslovnog pothvata te formulirati strategiju razvoja poslovnog subjekta; identificirati kraj projekta; sačiniti plan za novi početak poslovanja; razumjeti različite poduzetničke strategije; izraditi jednostavniji poslovni plan ili jednostavniju investicijsku studiju; identificirati i izračunati izvodljivost poduzetničkog pothvata; izračunati statičke i dinamičke financijske pokazatelje; napraviti analizu rizika projekta; argumentirati i opisati postupak komercijalizacije znanja.

**Broj sati nastave:** redovni studenti 30 sati nastave (20 sati predavanja i 10 sati vježbi); izvanredni studenti 20 sati nastave.

**ECTS bodovi kolegija** (*European Credit Transfer System*) odnosno koeficijent opterećenja studenta: 5.

Jedan ECTS bod na preddiplomskom studiju označava između 25 i 30 sati rada studenta. 5 ECTS bodova znači da svaki student za savladavanje ovog kolegija treba utrošiti između 125 i 150 radnih sati na pohađanje nastave, čitanje stručne literature, proučavanje i učenje, izradu zadaća, pisanje seminarskog (samostalno) odnosno pristupnog rada, polaganje testova znanja i kolokvija te pristupanje usmenom ispitu.

**Obveze studenata.** Studenti su obavezni pohađati nastavu u obimu koji to propisuje Pravilnik o studiranju Veleučilišta kao i drugi relevantni zakonski akti, pri tome vodeći računa o akademskom ponašanju, odnosno aktivno sudjelovati u nastavi i ispuniti sve radne zadatke u rokovima koje im odredi nastavnik: (1) naučiti zadane nastavne sadržaje, (2) obaviti sve nastavne zadatke koje im odredi nastavnik, (3) pristupiti pisanju dvaju kolokvija, (4) izraditi jedan samostalni rad (poslovni plan) i ukratko ga prezentirati pred nastavnom skupinom, te (5) pristupiti pismenom ispitu ako nisu položili jedan ili dva kolokvija, (6) pristupiti usmenom ispitu ako su položili oba kolokvija ili su položili pismeni ispit.

Studenti su, također, dužni za vrijeme izvođenja nastave pridržavati se akademskih pravila, kao i svih pravila ponašanja koje je propisalo Veleučilište.

Uvjet pristupanja usmenom ispitu jest napisan i pozitivno ocijenjen samostalni rad (poslovni plan) te položen pismeni ispit. Studenti koji iz oba kolokvija dobiju pozitivnu ocjenu ne moraju pristupati pismenom, već samo usmenom ispitu.

**Vidovi neakademskog ponašanja.** Neispunjavanje zadatka u zadanu roku -25%; prepisivanje zadaća, seminarskih radova, projekata i slično -50%; predstavljanje tuđih radova i rješenja kao svojih, te uporaba drugih nedozvoljenih i nemoralnih sredstava pri ispunjavanju dobivenih zadataka, pri polaganju pismenih ispita i usmenog ispita: -100%.

**Kriteriji ocjenjivanja studenata:** nedovoljan od 0,00 do 50,00%, dovoljan od 50,01 do 58,00%, dobar od 58,01 do 75,00%, vrlo dobar od 75,01 do 90,00%, izvrstan od 90,01 do 100,00%.

**Tablica 1. Prikaz bodovanja ishoda učenja**

Ishodi učenja broj	Broj bodova za ispit	Broj bodova za seminarski rad	Maksimalni broj bodova
Ishod učenja broj 1	15	10	25
Ishod učenja broj 2	15	10	25
Ishod učenja broj 3	15	10	25
Ishod učenja broj 4	15	10	25
<b>Ukupno</b>	<b>60</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Važna napomena: student je položio kolegij kada je iz svakog pojedinačnog ishoda učenja ostvario najmanje polovicu bodova.

**Obavještanje o rezultatima ispita.** O rezultatima ispita i kolokvija te broju bodova za seminarski rad odnosno poslovni plan, studenti će biti obavještavani preko sustava za učenje na daljinu Baltazar. O završnoj ocjeni kolegija studenti će biti obaviješteni na usmenom ispitu.

## Literatura

### Obvezatna literatura

1. Hisrich, R.D.; Peters, M.P. i Shepherd, D.A.: Poduzetništvo, sedmo izdanje. Mate. Zagreb, 2011.
2. Kuvačić, N.: Biznis plan ili poduzetnički projekt. Beretin. Split, 2003.
3. Nastavni materijali dostupni na sustavu za učenje na daljinu Baltazar.

### Dopunska literatura

1. Kathleen R. Allen: Growing and Managing a Small Business, Houghton Mifflin Company, Boston, New York. Algebra. Zagreb, 2007.
2. Paul M. Elkin: Mastering Business Planning and Strategy, Thorogood Publishing, London. Algebra. Zagreb, 2007.
3. Preporučeni sadržaj Poslovnog plana i Investicijske studije, dostupno na: <[www.hbor.hr](http://www.hbor.hr)>, <<http://www.hbor.hr/Art802>> i <<http://www.hbor.hr/Art801>>.

U zaključku ove uvodne dobrodošlice dobro je imati stalno na umu da je ponavljanje nastavnih sadržaja majka učenja (latinski: *repetitio mater studiorum est*).<sup>7</sup> Učenje zahtijeva mentalne, psihomotorne i druge napore, tako da ono, poput socijalizacije, zahtijeva vrijeme i postojanu upornost. Učenje ne mora biti nužno, kako neki studenti znaju reći – mučenje. Ono to nije kada se steknu radne navike i pronađu strategije stjecanja znanja. Jedna od isprobanih, učinkovitih i uspješnih strategija jeste – **ponavljanje, ponavljanje i ponavljanje**. Ili drugim riječima, potrebno je da svaki student pronađe i izgradi svoju uspješnu strategiju učenja.

Nakon što nastavne sadržaje razumijete i naučite, odnosno nakon što ih zapamtite, tek tada ih možete početi primjenjivati, primjerice u analizi neke poslovne pojave ili poslovne situacije, zatim u njezinom vrednovanju ili prosuđivanju te, konačno, u stvaranju ili poduzimanju nečeg novoga. To možda najbolje opisuje izreka koja se pripisuje Thomasu Edisonu, slavnom američkom inovatoru, da je genijalnost *one percent inspiration and ninety-nine percent perspiration*, odnosno jedan posto inspiracije (nadahnuća) i devedeset i devet posto znojenja i upornog rada. Mislim da bi u navedenoj izreci u kontekstu našeg kolegija bilo dobro i korisno promijeniti redoslijed tvrdnji i navesti da je poslovni uspjeh bliži onima koji prvo ulože devedeset i devet posto svojih napora u učenje, studiranje i rad (da, upravo tim redoslijedom) kako bi bili spremni kada dođe *onaj* očekivani trenutak poduzetničkog nadahnuća. U svakoj profesiji, pa tako i u menadžerskoj, postoje dijelovi koje praktičari nazivaju *pravila zanata*. Kada steknete rutinu izrade poslovnog plana, moći ćete svaku svoju poslovnu ideju uspješno testirati i na različite načine provjeravati prije pokretanja poduzetničkog procesa. Pa i tada, kada svi pokazatelji ukazuju na poslovni uspjeh poduzetničke ideje, i dalje su prisutni poslovni rizici, ali su smanjeni na razumnu mjeru.

Prema tome, ako želite postati uspješnim ili još boljim poduzetnikom, prvo što je potrebno učiniti jest dobro naučiti sadržaje ovoga kolegija. Ali samo to, kao što naslućujete, nije dovoljno; ova i druga znanja, vještine i kompetencije povećavaju vam šanse za uspjeh u

---

<sup>7</sup> Učenje je proces kojim se usvajaju nova znanja, vještine i kompetencije. Znanje, kao teorija i praktično poznavanje nekog sadržaja, sustavno i logički povezuje relevantne informacije. Informacija sadrži podatak ili činjenicu s pripisanim značenjima. Ili, drugim riječima, informacija je podatak koji ima značenje u određenom kontekstu ili situaciji.



tržišnim natjecanju s drugim poduzetnicima i inovatorima. Na koje načine možete biti uspješniji od svojih takmaca, učiti ćete i naučiti tijekom ovog kolegija.

Podsjetimo se na tekst koji se pripisuje Rayu Kroc, osobi koja je razvila poslovni lanac brze hrane McDonald's:

*Ništa na svijetu ne može zamijeniti upornost.*

*Ne može talent – najviše ima neuspješnih ljudi s velikim talentima.*

*Ne može ni genijalnost – neshvaćeni genijalci poznati su po svijetu.*

*Ne može ni obrazovanje – svijet je pun obrazovanih i neuspješnih ljudi.*

*Samo upornost i odlučnost mogu postići sve.*

Istini za volju, samo upornost i odlučnost ne mogu same po sebi polučiti poslovni uspjeh ili uspjeh u nekom drugom području. Talent, genijalnost i obrazovanje jesu potrebni uvjeti uspjeha, ali nisu dovoljni. Potrebna je upornost.

Ili, ako vam se više sviđa, potrebna je **uporna upornost**.

---

### 3. Sadržaj kolegija po nastavnim temama

U nastavku ovog izlaganja nalaze se dvije tablice. Tablica 2 sadrži kronološki nabrojane teme predavanja s brojem predviđenih nastavnih sati, a treća tablica sadrži teme planiranih nastavnih vježbi.

**Tablica 2. Teme nastavnih predavanja**

<b>Broj teme</b>	<b>Naziv nastavne teme</b>	<b>Broj sati</b>
1.	Upoznavanje s programom i namjerama kolegija. Uvod u poduzetništvo i poslovanje male tvrtke.	1
2.	Priroda i važnost poduzetništva. Definicija poduzetnika. Poduzetnički procesi. Vrste <i>startupova</i> .	1
3.	Poduzetnički način razmišljanja. Kako ocijeniti poslovnu ideju. Definiranje proizvoda ili usluge.	1
4.	Poduzetničke namjere i korporacijsko poduzetništvo. Poduzetnikovo podrijetlo i karakteristike. Uzori i sustav potpore. Uspostava korporacijskog poduzetništva u organizaciji.	1
5.	Međunarodne poduzetničke prilike. Tržište. Konkurencija. SWOT analiza. PEST analiza.	1
6.	Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilike. Znanje i inovacije. Zaštita intelektualnog vlasništva. Upravljanje intelektualnim kapitalom.	1

7.	<p>Organizacijski plan.  Osnivanje poduzeća (tvrtke).  Pravni oblici osnivanja.  Poduzetnička strategija i poslovna etika.  Kodeks poslovanja.  Kreiranje posloводства, definiranje članovi tima, plan i politika zapošljavanja.</p>	1
8.	<p>Marketinški plan.  Ulaganja u tvrtku.  Izvori i upotreba kapitala.  Ulaganje osnovnih sredstava (opreme).  Upotreba i očekivani efekti kredita.  Neformalni rizični kapital.</p>	1
9.	<p>Poslovni plan.  Što je poslovni plan.  Tko bi ga trebao pisati.  Opseg i vrijednost poslovnog plana.  Prezentiranje plana.  Operativni plan.</p>	3
10.	<p>Financijski plan.  Početno financiranje nove tvrtke.  Zašto je potrebna gotovina.  Vježba: provokativna rasprava sa studentima o definiraju početnog financiranje svoje zamišljene tvrtke.  Interaktivna rasprava.</p>	3
11.	<p>Definiranje bilance stanja tvrtke.  Planirani financijski tokovi tvrtke.  Planirani izvještaj dobiti odnosno gubitka nove tvrtke.  Upravljanje financijama.  Kratkoročne i dugoročne obveze.  Korištenje zajmova.  Upravljanje rizicima.  Točka pokrića.  Vjerojatnost opstanka tvrtke.</p>	2
12.	<p>Poduzetnička strategija. Strategija rasta i upravljanje implikacijama rasta.</p>	1
13.	<p>Međunarodno pozicioniranje i pristup vanjskim izvorima resursa.</p>	1

14.	Privođenje pothvata kraju, održavanje poslovanja, prethodne naznake stečaja, ponovni početak, stvarnost neuspjeha, poslovni preokret.	1
15.	Prezentacija vlastite poduzetničke ideje.	1

**Tablica 3. Teme nastavnih vježbi**

Br. teme	Naziv teme vježbe	Broj sati
1.	Izrada ekonomsko-financijske analize	5
2.	Izrada ekonomsko-tržišne ocjene	5

#### 4. Tematski kalendar izvođenja nastave

Ovaj tematski kalendar izvođenja nastave sadrži ciljeve pojedinih nastavnih tema, tjedne izvođenja tema, pojedine ishode učenja, načine provjere ishoda učenja te zadaće koje svaki student treba napraviti. Od studenata i studentica se očekuje da dosljedno obave navedene zadaće, a osobito sljedeće:

- (1) dolazak na predavanja i vježbe
- (2) čitanje zadanih tekstova
- (3) pisanje kratkih bilješki o pročitanim sadržajima
- (4) pismeno odgovaranje na svako postavljeno pitanje
- (5) višekratno ponavljanje pismenih odgovora i ostalih dijelova gradiva
- (6) samostalna izrada vlastitog poslovnog plana te
- (7) izlazak na dva međuispita (kolokvija) i/ili ispit.

#### **Tema 1. Uvod u poduzetništvo i poslovanje male tvrtke**

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti osnovne pojmove o poduzetništvu, poduzetništvo u malim i u velikim poduzećima, socijalno poduzetništvo, prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo, stvaranje poduzetničke klime.

**Trajanje teme:** 2. semestar, 1. tjedan.

**Ishodi učenja:** 1. i 2.

**Načini provjere ishoda učenja:** samoprovjera, prvi kolokvij, samostalni rad (poslovni plan) i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice **od 13. do 26.** knjige Funda, D.: **Menadžment malog poduzeća.** Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić. Zaprešić, 2011.

Tijekom prvog čitanja i proučavanja zadanog teksta sačinite kratke bilješke.

Tijekom drugog čitanja pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se zadanim tekstom i svojim bilješkama.

Pismenim odgovaranjem na postavljena pitanja lakše ćete razumjeti i zapamtiti pojedine pojmove, definicije, teorije i koncepte. Osim toga, dodatno ćete razvijati svoje sposobnosti pismenog izražavanja.

Ako neki pojam ne razumijete, ne razumijete ga dovoljno, želite ga razumjeti bolje ili vas zanima etimologija riječi, poslužite se **Hrvatskim jezičnim portalom** <<http://hjp.znanje.hr/>>

Nakon što ste pismeno odgovorili na postavljena pitanja, više puta ponovite odgovore te ponovite i ostale dijelove nastavnih sadržaja.

---

## **Tema 2. Priroda i važnost poduzetništva**

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti sljedeće sadržaje: priroda i važnost poduzetništva, današnja definicija poduzetnika, razlike između poduzetnika i izumitelja, poduzetnički proces (identifikacija i procjena prilike, izrada poslovnog plana, određivanje potrebnih resursa, upravljanje poslovnom organizacijom), vrste *startupova*, uloga poduzetništva u gospodarskom razvoju, etika i društvena odgovornost poduzetnika i budućnost poduzetništva.

**Trajanje teme:** 2. semestar, 2. tjedan.

**Ishodi učenja:** 1. i 2.

**Način provjere ishoda učenja:** samoprovjera, prvi kolokvij, samostalni rad (poslovni plan) i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice **od 3. do 20.** knjige Hisrich, R. D.; Peters, M. P. i Shepherd, D. A.: **Poduzetništvo**, sedmo izdanje. Mate. Zagreb, 2011.

Tijekom prvog čitanja i proučavanja zadanog teksta sačinite kratke bilješke.

Tijekom drugog čitanja pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se zadanim tekstom i svojim bilješkama. Pismenim odgovaranjem na postavljena pitanja lakše ćete razumjeti i zapamtiti pojedine pojmove, definicije, teorije i koncepte. Osim toga, dodatno ćete razvijati svoje sposobnosti pismenog izražavanja.

Nakon što ste pismeno odgovorili na postavljena pitanja, više puta ponovite odgovore te ponovite i ostale dijelove nastavnih sadržaja.

---

## **Tema 3. Poduzetnički način razmišljanja**

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti sljedeće sadržaje: razmatranje poduzetničkog razmišljanja, njihova kognitivna prilagodljivost, učenje iz poslovnog neuspjeha, menadžersko nasuprot poduzetničkom odlučivanju, strateška orijentacija i predanost poslovnoj prilici, angažiranje resursa i njihova kontrola, upravljačka struktura i filozofija nagrađivanja te orijentacija prema rastu i poduzetnička kultura.

**Trajanje teme:** 2. semestar, 3. tjedan.

**Ishodi učenja:** 1. i 2.

**Način provjere ishoda učenja:** samoprovjera, prvi kolokvij, samostalni rad (poslovni plan) i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice **od 29. do 48.** knjige Hisrich, R. D.; Peters, M. P. i Shepherd, D. A.: **Poduzetništvo**, sedmo izdanje. Mate. Zagreb, 2011.

Tijekom prvog čitanja i proučavanja zadanog teksta sačinite kratke bilješke.

Tijekom drugog čitanja pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se zadanim tekstom i svojim bilješkama. Pismenim odgovaranjem na postavljena pitanja lakše ćete razumjeti i zapamtiti pojedine pojmove, definicije, teorije i koncepte. Osim toga, dodatno ćete razvijati svoje sposobnosti pismenog izražavanja.

Nakon što ste pismeno odgovorili na postavljena pitanja, više puta ponovite odgovore te ponovite i ostale dijelove nastavnih sadržaja.

-----

-----

#### **Tema 4. Poduzetničke namjere i korporacijsko poduzetništvo**

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti sljedeće sadržaje: namjere poduzetnog djelovanja, poduzetnikovo podrijetlo i karakteristike (obrazovanje, osobne vrijednosti, starost, radna povijest), uzori i sustavi moralne i profesionalne potpore, muški, ženski i manjinski poduzetnici, poduzetničke namjere unutar postojećih poslovnih organizacija te uspostava korporacijskog poduzetništva u organizaciji.

**Trajanje teme:** 2. semestar, 4. tjedan.

**Ishodi učenja:** 1. i 2.

**Način provjere ishoda učenja:** samoprovjera, prvi kolokvij, samostalni rad (poslovni plan) i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice **od 57. do 77.** knjige Hisrich, R. D.; Peters, M. P. i Shepherd, D. A.: **Poduzetništvo**, sedmo izdanje. Mate. Zagreb, 2011.

Tijekom prvog čitanja i proučavanja zadanog teksta sačinite kratke bilješke.

Tijekom drugog čitanja pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se zadanim tekstom i svojim bilješkama.

Nakon što ste pismeno odgovorili na postavljena pitanja, više puta ponovite odgovore te ponovite i ostale dijelove nastavnih sadržaja.

-----

#### **Tema 5. Međunarodne poduzetničke prilike**

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti sljedeće sadržaje: priroda međunarodnog poduzetništva, važnost međunarodnog poslovanja za tvrtku, međunarodno nasuprot domaćem poduzetništvu, prepreke međunarodnoj trgovini te implikacije za globalnog poduzetnika.

**Trajanje teme:** 2. semestar, 5. tjedan.

**Ishodi učenja:** 1. i 2.

**Način provjere ishoda učenja:** samoprovjera, prvi kolokvij, samostalni rad (poslovni plan) i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice **od 87. do 102.** knjige Hisrich, R. D.; Peters, M. P. i Shepherd, D. A.: **Poduzetništvo**, sedmo izdanje. Mate. Zagreb, 2011.

Tijekom prvog čitanja i proučavanja zadanog teksta sačinite kratke bilješke.

Tijekom drugog čitanja pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se zadanim tekstom i svojim bilješkama.

Nakon što ste pismeno odgovorili na postavljena pitanja, više puta ponovite odgovore te ponovite i ostale dijelove nastavnih sadržaja.

---

---

## **Tema 6. Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilike**

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti sljedeće sadržaje: izvori novih ideja (klijenti, postojeći proizvodi i usluge, distribucijski kanali, vlada, istraživanje i razvoj), metode generiranja ideja (fokus grupe, *brainstoming*, problemska analiza), kreativno rješavanje problema, inovacije (vrste, definiranje nove inovacije proizvoda ili usluga, klasificiranje novih proizvoda), prepoznavanje prilike, plan analize prilike, planiranje i proces razvoja proizvoda te internetska trgovina i poslovni *startup*.

**Trajanje teme:** 2. semestar, 6. tjedan.

**Ishodi učenja:** 1. i 2.

**Način provjere ishoda učenja:** samoprovjera, prvi kolokvij, samostalni rad (poslovni plan) i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice **od 139. do 194.** knjige Hisrich, R. D.; Peters, M. P. i Shepherd, D. A.: **Poduzetništvo**, sedmo izdanje. Mate. Zagreb, 2011.

Tijekom prvog čitanja i proučavanja zadanog teksta sačinite kratke bilješke.

Tijekom drugog čitanja pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se zadanim tekstom i svojim bilješkama.

Nakon što ste pismeno odgovorili na postavljena pitanja, više puta ponovite odgovore te ponovite i ostale dijelove nastavnih sadržaja.

---

---

## **Tema 7. Organizacijski plan**

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti sljedeće sadržaje: osnivanje nove tvrtke, pravni oblici poslovanja (vlasništvo, vlasnička odgovornost, troškovi pokretanja poslovanja, kontinuitet poslovanja, prenosivost interesa, kapitalne potrebe, upravljačka kontrola, distribucija dobiti i gubitka, aktivnosti privlačenja kapitala), porezna obilježja poslovnih oblika, društvo s ograničenom odgovornošću, s-korporacija, strukturiranje organizacije, izgradnja upravljačkog tima i uspješne organizacijske kulture, uloga uprave, savjetnički odbor, organizacija i uporaba savjetnika.

**Trajanje teme:** 2. semestar, 7. tjedan.

**Ishodi učenja:** 1. i 2.

**Način provjere ishoda učenja:** samoprovjera, prvi kolokvij, samostalni rad (poslovni plan) i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice **od 263. do 283.** knjige Hisrich, R. D.; Peters, M. P. i Shepherd, D. A.: **Poduzetništvo**, sedmo izdanje. Mate. Zagreb, 2011.

Tijekom prvog čitanja i proučavanja zadanog teksta sačinite kratke bilješke.

Tijekom drugog čitanja pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se zadanim tekstom i svojim bilješkama.

Nakon što ste pismeno odgovorili na postavljena pitanja, više puta ponovite odgovore te ponovite i ostale dijelove nastavnih sadržaja.

-----  
-----

### **Prvi kolokvij (M1)**

Prvi kolokvij obuhvaća nastavno gradivo 1., 2., 3., 4., 5., 6. i 7. temu ovoga kolegija.

Prije izlaska na kolokvij ponovite sve odgovore na pitanja navedenih tema.

-----

### **Tema 8. Marketinški plan**

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti sljedeće sadržaje: analiza postojeće djelatnosti i konkurencije, marketinško istraživanje za novi pothvat (svrha i ciljevi, prikupljanje podataka iz sekundarnih i primarnih izvora, analiza i interpretacija podataka), razumijevanje marketinškog plana, karakteristike marketinškog plana, marketinški splet te priprema marketinškog plana (ciljno tržište, poslovni ciljevi i smjernice, strategija i programi djelovanja, proračun marketinških troškova, implementacija plana, kontrola marketinških aktivnosti).

**Trajanje teme:** 2. semestar, 8. tjedan.

**Ishodi učenja:** 3. i 4.

**Način provjere ishoda učenja:** samoprovjera, drugi kolokvij, samostalni rad (poslovni plan) i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice **od 234. do 256.** knjige Hisrich, R. D.; Peters, M. P. i Shepherd, D. A.: **Poduzetništvo**, sedmo izdanje. Mate. Zagreb, 2011.

Tijekom prvog čitanja i proučavanja zadanog teksta sačinite kratke bilješke.

Tijekom drugog čitanja pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se zadanim tekstom i svojim bilješkama.

Nakon što ste pismeno odgovorili na postavljena pitanja, više puta ponovite odgovore te ponovite i ostale dijelove nastavnih sadržaja.

-----



## Tema 9. Poslovni plan

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti sljedeće sadržaje: planiranje kao dio poslovnih aktivnosti, sadržaj poslovnog plana, autori poslovnog plana, opseg i vrijednost poslovnog plana, procjena poslovnog plana od strane zajmodavaca i ulagača, prezentacija poslovnog plana, potrebne informacije za izradu poslovnog plana (tržišne, operativne i financijske), internet kao resurs informacija, pisanje poslovnog plana (uvod, sažetak, analiza okruženja, opis pothvata, plan proizvodnje), operativni plan (marketing, organizacija, procjena rizika, financijski plan), uporaba i primjena poslovnog plana (mjerjenje napretka, ažuriranje), razlozi neuspjeha poslovnog planiranja.

**Trajanje teme:** 2. semestar, 11. tjedan.

**Ishodi učenja:** 3. i 4.

**Način provjere ishoda učenja:** samoprovjera, drugi kolokvij, samostalni rad (poslovni plan) i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice **od 198. do 222.** knjige 1. Hisrich, R. D.; Peters, M. P. i Shepherd, D. A.: **Poduzetništvo**, sedmo izdanje. Mate. Zagreb, 2011.

Tijekom prvog čitanja i proučavanja zadanog teksta sačinite kratke bilješke.

Tijekom drugog čitanja pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se zadanom tekstom i svojim bilješkama.

Nakon što ste pismeno odgovorili na postavljena pitanja, više puta ponovite odgovore te ponovite i ostale dijelove nastavnih sadržaja.

---

## Tema 10. Financijski plan i bilanca stanja tvrtke

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti sljedeće sadržaje: poslovni i kapitalni proračun, račun dobiti i gubitka, novčani tok, bilanca, analiza točke pokrića, izvori financijskih sredstava i računalni programi.

**Trajanje teme:** 2. semestar, 12. tjedan.

**Ishodi učenja:** 3. i 4.

**Način provjere ishoda učenja:** samoprovjera, drugi kolokvij, samostalni rad (poslovni plan) i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice **od 291. do 307.** knjige Hisrich, R. D.; Peters, M. P. i Shepherd, D. A.: **Poduzetništvo**, sedmo izdanje. Mate. Zagreb, 2011.

Tijekom prvog čitanja i proučavanja zadanog teksta sačinite kratke bilješke.

Tijekom drugog čitanja pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se zadanom tekstom i svojim bilješkama.

Nakon što ste pismeno odgovorili na postavljena pitanja, više puta ponovite odgovore te ponovite i ostale dijelove nastavnih sadržaja.

---

## **Tema 11. Definiranje izvora kapitala**

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti sljedeće sadržaje: financiranje pothvata dugom ili glavnicom odnosno unutarnjim ili vanjskim izvorima (osobni izvori, obitelj i prijatelji, poslovne banke, partnerstva, državne potpore, financiranje ni iz čega itd.).

**Trajanje teme:** 2. semestar, 13. tjedan.

**Ishodi učenja:** 3. i 4.

**Način provjere ishoda učenja:** samoprovjera, drugi kolokvij, samostalni rad (poslovni plan) i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice **od 347. do 366.** knjige Hisrich, R. D.; Peters, M. P. i Shepherd, D. A.: **Poduzetništvo**, sedmo izdanje. Mate. Zagreb, 2011.

Tijekom prvog čitanja i proučavanja zadanog teksta sačinite kratke bilješke.

Tijekom drugog čitanja pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se zadanim tekstom i svojim bilješkama.

Nakon što ste pismeno odgovorili na postavljena pitanja, više puta ponovite odgovore te ponovite i ostale dijelove nastavnih sadržaja.

---

## **Tema 12. Poduzetnička strategija**

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti sljedeće sadržaje: stvaranje prilike za novi ulazak, procjenjivanje privlačnosti prilike za novi ulazak, ulazna strategija za korištenje novog ulaska (nestabilno okruženje i (ne)povoljan položaj prvog pokretača, nesigurnost kupaca i (ne)povoljan položaj prvog pokretača, vremenska prednost i (ne)povoljan položaj prvog pokretača), strategije umanjivanja rizika korištenja novog ulaska (raspon tržišta, oponašanje i upravljanje novitetima).

**Trajanje teme:** 2. semestar, 13. tjedan.

**Ishodi učenja:** 3. i 4.

**Način provjere ishoda učenja:** samoprovjera, drugi kolokvij, samostalni rad (poslovni plan) i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice **od 463. do 520.** knjige Hisrich, R.D.; Peters, M. P. i Shepherd, D. A.: **Poduzetništvo**, sedmo izdanje. Mate. Zagreb, 2011.

Tijekom prvog čitanja i proučavanja zadanog teksta sačinite kratke bilješke.

Tijekom drugog čitanja pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se zadanim tekstom i svojim bilješkama.

Nakon što ste pismeno odgovorili na postavljena pitanja, više puta ponovite odgovore te ponovite i ostale dijelove nastavnih sadržaja.

## **Tema 13. Međunarodno pozicioniranje i pristup vanjskim izvorima rasta**

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti sljedeće sadržaje:

**Trajanje teme:** 2. semestar, 14. tjedan.

**Ishodi učenja:** 3. i 4.

**Način provjere ishoda učenja:** samoprovjera, drugi kolokvij, samostalni rad (poslovni plan) i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice **od 523. do 570.** knjige Hisrich, R. D.; Peters, M. P. i Shepherd, D. A.: **Poduzetništvo**, sedmo izdanje. Mate. Zagreb, 2011.

Tijekom prvog čitanja i proučavanja zadanog teksta sačinite kratke bilješke.

Tijekom drugog čitanja pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se zadanim tekstom i svojim bilješkama.

Nakon što ste pismeno odgovorili na postavljena pitanja, više puta ponovite odgovore te ponovite i ostale dijelove nastavnih sadržaja.

---

## **Tema 14. Privođenje pothvata kraju**

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti sljedeće sadržaje: stečaj; reorganizacija; strategija za vrijeme reorganizacije; održavanje poslovanja; prethodne naznake stečaja; ponovni početak; stvarnost neuspjeha; poslovni preokret; strategija izlaza; nasljeđivanje poslovanja; prodaja poslovanja (izravna prodaja, dionički plan za zaposlenike, otkup od strane menadžera).

**Trajanje teme:** 2. semestar, 14. tjedan.

**Ishodi učenja:** 3. i 4.

**Način provjere ishoda učenja:** samoprovjera, drugi kolokvij, samostalni rad (poslovni plan) i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice **od 573. do 593.** knjige Hisrich, R. D.; Peters, M. P. i Shepherd, D. A.: **Poduzetništvo**, sedmo izdanje. Mate. Zagreb, 2011.

Tijekom prvog čitanja i proučavanja zadanog teksta sačinite kratke bilješke.

Tijekom drugog čitanja pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se zadanim tekstom i svojim bilješkama.

Nakon što ste pismeno odgovorili na postavljena pitanja, više puta ponovite odgovore te ponovite i ostale dijelove nastavnih sadržaja.

---

## **Tema 15. Razvoj vlastitog poslovnog plana**

**Cilj ove nastavne teme** je razumjeti i naučiti sadržaje poslovnog plana: naslovnica, kazalo sadržaja, kazalo prikaza (tablica, slika, shema itd.), operativni sažetak poslovnog plana, opis poduzetničke ideje, tržišni podaci projekta, tehničko-tehnološki podaci projekta, rukovođenje

projektom, marketing projekta, financijski podaci projekta, ocjena učinkovitosti projekta i dodaci projektu.

**Trajanje teme:** 2. semestar, 15. tjedan.

**Ishodi učenja:** 3. i 4.

**Način provjere ishoda učenja:** samoprovjera, drugi kolokvij, samostalni rad (poslovni plan) i ispit.

**Zadaća:** Pročitajte stranice **od 134. do 260.** knjige Kuvačić, N.: **Biznis plan ili poduzetnički projekt.** Beretin. Split, 2003.

Tijekom prvog čitanja i proučavanja zadanog teksta sačinite kratke bilješke.

Tijekom drugog čitanja pismeno odgovorite na postavljena pitanja, koristeći se zadanim tekstom i svojim bilješkama.

Napomena: možete koristiti i ulomak knjige Funda, D.: **Menadžment malog poduzeća**, koji se nalazi na stranicama **od 141. do 157.**

Nakon što ste pismeno odgovorili na postavljena pitanja, više puta ponovite odgovore te ponovite i ostale dijelove nastavnih sadržaja.

---

## Drugi kolokvij (M2)

Drugi kolokvij obuhvaća nastavno gradivo: 8., 9., 10., 11. 12. 13. i 14. teme ovoga kolegija. Prije izlaska na kolokvij ponovite sve odgovore na pitanja navedenih tema.

---

## Samostalna vježba: poslovni plan

**Zadaća:** Pročitajte i proučite stranice **od 263. do 351.** knjige Kuvačić, N.: **Biznis plan ili poduzetnički projekt.** Beretin. Split, 2003. (**Dio III. Poduzetnički projekt - radna bilježnica**).

Koristeći se Radnom bilježnicom priredite poslovni plan prema vlastitoj poslovnoj zamisli.

Struktura poslovnog plana treba biti sukladna preporučenom sadržaju Hrvatske banke za obnovu i razvoj <<https://www.hbor.hr/poslovni-plan/>>. Navedenom sadržaju obavezno dodajte još i projekciju bilance.

Oni koji to žele, poslovnom planu mogu dodati sljedeće sadržaje: ekonomski tok, ekonomsko-tržišnu ocjenu projekta (statičku i dinamičku ocjenu, razdoblje povrata ulaganja, neto sadašnju vrijednost, relativnu sadašnju vrijednost, internu stopu rentabilnosti) te analizu osjetljivosti projekta.

Prije polaganja ispita iz ovog kolegija dostavite poslovni plan koji sadrži izvornu ideju te koji ste samostalno izradili.

Poslovni plan postavlja se na sustav za učenje na daljinu Baltazar desetak dana prije zakazanog datuma ispita.

Nakon što ste pismeno odgovorili na postavljena pitanja, više puta ponovite odgovore te ponovite i ostale dijelove nastavnih sadržaja.

---

### **Ispit iz kolegija**

Ispit se prijavljuje i polaže u redovnim ispitnim rokovima Veleučilišta. Uvjet za izlazak na usmeni ispit jest položen pismeni ispit (ili položena oba kolokvija) te izrađen i pozitivno ocijenjen seminarski rad. Ako je student položio prvi kolokvij, može polagati parcijalni ispit iz drugog dijela nastavnog gradiva u prvom ispitnom roku nakon završenih predavanja iz ovoga kolegija.

Na pismenom dijelu ispita svoje odgovore pišite čitko, po mogućnosti tiskanim slovima.

Odgovarajte, kada god je to moguće, punim rečenicama.

Redoslijed odgovora na ispitana pitanja ne mora biti prema redoslijedu njihovog postavljanja.

Mobilni telefoni i tableti moraju biti isključeni i odloženi na posebnu klupu izvan dosega studenta ili studentice. Kaputi, jakne, torbe i torbice moraju biti na vješalici.

Student ili studentica na klupi ispred sebe smije držati samo pribor za pisanje te list s ispitnim pitanjima.

U klupi ispred studenta ne smije biti ništa, osobito ne *šalabahteri*, mobilni telefoni, bilježnice, knjige i tome slično!

Ispitni odgovori ne pišu se grafitnom, već kemijskom olovkom ili nalivperom.

Ispit je položen nakon što je student ili studentica ostvario/la najmanje polovicu bodova za svaki pojedinačni ishod učenja.

---

## 5. Nastavne prezentacije po nastavnim satima kolegija

Nastavne prezentacije kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi priređene su prema knjizi Hisrich, R. D.; Peters, M. P. i Shepherd, D. A.: Poduzetništvo, sedmo izdanje. Mate. Zagreb, 2011. Nastavne prezentacije Postavljene su na mrežnim stranicama sustava za učenje na daljinu (Baltazar) <<https://baltazar.bak.hr/2018-2019/course/view.php?id=255>> i raspoređene su u petnaest nastavnih tema koliko ih je predvidio plan predavanja, odnosno e-silabus.

### 5.1. Opći uvod u nastavu kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15)

 **Poduzetništvo i poslovni planovi**

**Veleučilište s pravom javnosti**  
**Baltazar Zaprešić**  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij  
**Projektni menadžment**

**Akademski godina 2019./2020.**

Opći uvod u nastavu kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2019./2020. 1

**Poduzetništvo i poslovni planovi**

**Opći uvod u nastavu kolegija**  
dr. sc. Antal Balog, viši predavač  
Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., viši predavač

Opći uvod u nastavu kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2019./2020. 2

**Poduzetništvo i poslovni planovi**

**Nositelji i izvoditelji kolegija:**  
Zlatko Rešetar, univ. Spec. oec., pred.  
dr. sc. Antal Balog, viši predavač

E-pošta: antal.balog@bak.com

**Konzultacije sa studentima:**  
jedan sat prije zakazane nastave  
ili prema dogovoru e-poštom

Opći uvod u nastavu kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2019./2020. 3

**O kolegiju**

**Stručni predmet**  
Osnovni pojmovi o menadžerskoj funkciji upravljanja ljudskim potencijalima s primjenom u poslovanju  
Godina studija 2., semestar 3.  
**Satnica:** redovni studenti 20 sati predavanja i 10 vježbi  
izvanredni studenti: 20 sati predavanja

**Opterećenje studenata:** 5 ECTS boda  
1 ECTS bod označava 25 do 30 sati učenja  
(ili između 125 i 150 sati)

Opći uvod u nastavu kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2019./2020. 4

**Ciljevi kolegija**

Cilj kolegija je upoznati studente s poduzetničkim procesima, poslovnim planom, vrstama pravnih oblika poduzeća, procjenom izvodljivosti i vrednovanja poduzetničkog pothvata, zaštitom intelektualnog vlasništva, komercijalizacijom znanja, analizom tržišta, izvorima i vrstama kapitala, financiranjem pothvata, strategijom razvoja, kodeksom poslovanja, konkurencijom, planom marketinga, financijskim pokazateljima i izvještajima i analizom rizika.

Kod studenata će se poticati oblikovanje vlastite kreativnosti i osnivanje *ad hoc* poduzeća (*start up* poduzeća).

Opći uvod u nastavu kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2019./2020. 5

**Očekivani ishodi učenja 1**

**Minimalni ishodi učenja.**  
Po uspješnom završetku predmeta, student će moći:

1. Kategorizirati i analizirati tržišta, opisati izvore i vrste kapitala, napraviti model financiranja pothvata te strategiju razvoja.
2. Izabrati opciju i argumentirati poslovni plan ili investicijsku studiju.
3. Predvidjeti buduće financijske pokazatelje, usporediti i vrednovati rizik.
4. Izabrati opciju poduzetničkog organiziranja

Opći uvod u nastavu kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2019./2020. 6

## Očekivani ishodi učenja 2

### Željeni ishodi učenja.

Uspješan student bi trebao moći:

1. Procijeniti opravdanost izlaska s proizvodom ili uslugom na tržište, odrediti najprikladniji model financiranja.
2. Odabrati, opravdati i vrednovati određenu poslovnu ideju kroz poslovni plan ili investicijsku studiju.
3. Predvidjeti i procijeniti financijske pokazatelje određenog poslovnog pothvata, kritički prosuditi rizik poslovanja.
4. Kritički analizirati mogućnosti poduzetničkog organiziranja, rangirati i argumentirati mišljenje o obliku poduzetničkog organiziranja.

Opći uvod u nastavu kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi (015) 2019./2020.

7

## Sadržaj kolegija 1

1. Upoznavanje s programom i namjerama kolegija. Uvod u poduzetništvo i poslovanje male tvrtke.
2. Priroda i važnost poduzetništva. Definicija poduzetnika. Poduzetnički procesi. Vrste *startup*-ova (startapova).
3. Poduzetnički način razmišljanja. Kako ocijeniti poslovnu ideju. Definiranje proizvoda ili usluga.
4. Poduzetničke namjere i korporacijsko poduzetništvo. Poduzetnikovo podrijetlo i karakteristike. Uzori i sustav potpore. Uspostava korporacijskog poduzetništva u organizaciji.
5. Međunarodne poduzetničke prilike. Tržište. Konkurencija. SWOT analiza. PEST analiza.

Opći uvod u nastavu kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi (015) 2019./2020.

8

## Sadržaj kolegija 2

6. Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilike. Znanje i inovacije. Zaštita intelektualnog vlasništva. Upravljanje intelektualnim kapitalom.
7. Organizacijski plan. Osnivanje poduzeća (tvrtke). Pravni oblici osnivanja. Poduzetnička strategija i poslovna etika. Kodeks poslovanja. Kreiranje posloводства, definiranje članova tima, plan i politika zapošljavanja.
8. Marketinški plan. Ulaganja u tvrtku. Izvori i upotreba kapitala. Ulaganje osnovnih sredstava (opreme). Upotreba i očekivani efekti kredita. Neformalni rizični kapital.

Opći uvod u nastavu kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi (015) 2019./2020.

9

## Sadržaj kolegija 3

9. Poslovni plan. Što je poslovni plan? Tko ga treba pisati? Opseg i vrijednost poslovnog plana. Prezentiranje plana. Operativni plan.
10. Financijski plan. Početno financiranje nove tvrtke. Zašto je potrebna gotovina. Početno financiranje planirane tvrtke.
11. Definiranje bilance stanja tvrtke. Planirani financijski tokovi tvrtke. Planirani izvještaj dobiti odnosno gubitka nove tvrtke. Upravljanje financijama. Kratkoročne i dugoročne obveze. Korištenje zajmova. Upravljanje rizicima. Točka pokrića. Vjerojatnost opstanka tvrtke.

Opći uvod u nastavu kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi (015) 2019./2020.

10

## Sadržaj kolegija 4

12. Poduzetnička strategija, strategija rasta i upravljanje implikacijama rasta
13. Međunarodno pozicioniranje i pristup vanjskim izvorima resursa.
14. Privođenje pothvata kraju. Održavanje poslovanja. Prethodne naznake stečaja. Ponovni početak. Stvarnost neuspjeha. Poslovni preokret.
15. Razvoj vlastite poduzetničke ideje.

Opći uvod u nastavu kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi (015) 2019./2020.

11

## Dodatna literatura

1. Kathleen R. Allen: **Growing and Managing a Small Business**. Houghton Mifflin Company, Boston, 2007.
2. Paul M. Elkin: **Mastering Business Planning and Strategy**. Thorogood Publishing, London, 2007.

Ostala dodatna literatura:

Kovačić, Andrej i Bosilj Vukšić, Vesna: **Upravljanje poslovnim procesima**. Sinergija – nakladništvo, 2004.  
Vidučić, Ljiljana: **Financijski menadžment**. RRIF, Zagreb, 2002.  
Orsag, Silvije i Dedi, Lidija: **Budžetiranje kapitala. Procjena investicijskih projekata**. 2. prošireno izdanje, Masmedia, Zagreb, 2011.

Opći uvod u nastavu kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi (015) 2019./2020.

13

## Bodovanje rezultata

Za svaki od četiri ishoda učenja student ili studentica može ostvariti 25 od ukupno 100 bodova.

Da bi zadovoljio prolaznost na ispitu, student ili studentica mora ostaviti po 50% bodova svakog ishoda učenja.

Određivanje ocjene kolegija prema postignutim bodovima:

- od 00,00 do 50,00 bodova: nedovoljan (1),
- od 50,01 do 58,00 bodova: dovoljan (2),
- od 58,01 do 75,00 bodova: dobar (3),
- od 75,01 do 90,00 bodova: vrlo dobar (4),
- od 90,01 do 100,00 bodova: izvrstan (5).

Opći uvod u nastavu kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi (015) 2019./2020.

14

## Praćenje po ishodima učenja

Opis	Ispit	Poslovni plan	Bodovi
Ishod učenja 1	15	10	25
Ishod učenja 2	15	10	25
Ishod učenja 3	15	10	25
Ishod učenja 4	15	10	25
<b>Ukupno</b>	<b>60</b>	<b>36</b>	<b>100</b>

Opći uvod u nastavu kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi (015) 2019./2020.

15

## Obveze studenta

Studenti su obavezni:

- (1) **prisustvovati nastavi.**
- (2) **aktivno sudjelovati u nastavi i**
- (3) **ispuniti sve radne zadatke koje im odredi nastavnik.**

Studenti su, također, dužni za vrijeme izvođenja nastave pridržavati se akademskih pravila, kao i svih pravila ponašanja koje je propisalo Veleučilište, a koja se nalaze u odlukama donesenim od strane nadležnih tijela Veleučilišta s pravom javnosti Baltazar Zaprešić.

Polaganje ispita putem kolokvija uvjetovano je redovnim dolaženjem na nastavu.

Opći uvod u nastavu kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2019./2020.

16

## Neakademsko ponašanje studenata

Oblici neakademskog ponašanja: prepisivanje, pokušaji nedopuštenog načina polaganja kolokvija i ispita te drugi oblici sankcionirat će se prema odredbama Pravilnika o disciplinskoj odgovornosti studenata.

[[http://www.vspu.hr/files/files/pravilnici\\_i\\_dokumenti/Pravilnik\\_o\\_disciplinskoj\\_odgovornosti\\_studenata.pdf](http://www.vspu.hr/files/files/pravilnici_i_dokumenti/Pravilnik_o_disciplinskoj_odgovornosti_studenata.pdf)]

Eventualno neakademsko ponašanje studenata utjecat će na završnu ocjenu iz ovog kolegija.

Opći uvod u nastavu kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2019./2020.

17

## Za položiti ispit potrebno je sljedeće:

1. Redovno dolaziti na **nastavu**,
2. Pratiti nastavu, voditi bilješke i biti aktivan na **nastavi**,
3. Napisati i predati nastavniku **poslovni plan**,
4. Čitati, učiti i **naučiti** sadržaje nastavnoga gradiva,
5. Izaći na ispit i **točno odgovoriti** na postavljena pitanja.

Opći uvod u nastavu kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2019./2020.

19

## 5.2. Uvod u poduzetništvo i poslovanje male tvrtke 1(15)



### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić

Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

#### Specijalistički diplomski stručni studij Projektni menadžment

Akadska godina 2019./2020.

Uvod u poduzetništvo Poduzetništvo i poslovni planovi 1(15) 2019./2020.

1

### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### 1.

#### Uvod u poduzetništvo i poslovanje male tvrtke

dr. sc. Antal Balog, viši predavač

Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., viši predavač

Uvod u poduzetništvo Poduzetništvo i poslovni planovi 1(15) 2019./2020.

2

## Pojmovna objašnjenja

*Poduzetništvo je proces u kojem se stvara nešto vrijedno skoro ni iz čega.*

Jeffrey A. Timmons, Babson College, SAD

Poduzetništvo je ukupnost poduzetnikovih inovacijskih, organizacijskih, regulacijskih, (usmjeravajućih), upravljačkih i nadzornih (kontrolnih) sposobnosti.

Uvod u poduzetništvo Poduzetništvo i poslovni planovi 1(15) 2019./2020.

3

## Što poduzetništvo uključuje?

Poduzetništvo je proces stvaranja vrijednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije poslovnih resursa u svrhu iskorištavanja poslovnih prilika.

Poduzetništvo uključuje sve aktivnosti poduzetnika koje su usmjerene na ulaganja i kombinaciju potrebnih ulaza (inputa), širenja novih tržišta, stvaranje novih proizvoda, novih potrošača i novih tehnologija; naglašeno je vezano za prijelomna vremena, za neizvjesne uvjete i krize te promjene u okolini.

Uvod u poduzetništvo Poduzetništvo i poslovni planovi 1(15) 2019./2020.

4



## Temeljni aspekti poduzetništva:

- 1) **Stvaranje** nove vrijednosti
- 2) **Organizacija:** ulaganje vremena i napora
- 3) Preuzimanje **rizika** (financijski, društveni, emocionalni)
- 4) **Nagrada:** novac, zadovoljstvo, neovisnost

Poduzetništvo je posebna gospodarska funkcija, koja može biti različita od vlasniče i upravljačke.

Uvod u poduzetništvo Poduzetništvo i poslovni planovi 1(15) 2019./2020.

6

## 5.3. Priroda i važnost poduzetništva 2(15)



### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprčić

Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprčić

Specijalistički diplomski stručni studij

#### Projektni menadžment

Akademska godina 2019./2020.

Priroda i važnost poduzetništva Poduzetništvo i poslovni planovi 2(15) 2019./2020.

1

### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### 2.

#### Priroda i važnost poduzetništva

#### Definicija poduzetnika

#### Poduzetnički procesi

#### Vrste start up-ova

dr. sc. Antal Balog, viši predavač

Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., viši predavač

Priroda i važnost poduzetništva Poduzetništvo i poslovni planovi 2(15) 2019./2020.

3

### Priroda i važnost poduzetništva

Tko je poduzetnik?

Poduzetnik je osoba koja započinje novi posao ili dio posla, preuzimajući različite rizike, poslovne, tržišne, novčane i druge.

Što je poduzetništvo?

Poduzetništvo je proces stvaranja novog nove poslovne organizacije, ili dijela poslovne organizacije, proizvoda ili usluge.

Što je poduzetnički proces? Poduzetnički proces obuhvaća sve postupke rada na novom poslovnom pothvatu (plasiranje novih proizvoda na novo ili postojeće tržište, stvaranje nove organizacije itd.).

Priroda i važnost poduzetništva Poduzetništvo i poslovni planovi 2(15) 2019./2020.

3

### Priroda i važnost poduzetništva

Zajednička obilježja poduzetništva koja se mogu pronaći u stručnoj literaturi:

- Preuzimanje poslovne inicijative,
- Organiziranje i/ili reorganiziranje društvenih ili ekonomskih mehanizama i njihovih resursa u praktičnom smislu,
- Prihvaćanje višeslojnih rizika poduzetničkog pothvata.

Priroda i važnost poduzetništva Poduzetništvo i poslovni planovi 2(15) 2019./2020.

4

### Poduzetnički proces

Poduzetnički proces ima četiri faze:

1. Prepoznavanje i procjena poslovne prilike,
2. Razvoj poslovnog plana,
3. Određivanje potrebnih resursa,
4. Menadžment poslovne organizacije (obrt, zadruga, poduzeće, udruga, klaster, banka, konzorcij itd.).

Nabrojane poduzetničke faze čine cjelinu; u praksi se ostvaruju, na početku pojedinačno, kasnije povezano i na kraju poduzetničkog pothvata – integrirano.

Priroda i važnost poduzetništva Poduzetništvo i poslovni planovi 2(15) 2019./2020.

5

### Aspekti poduzetničkog procesa

Poslovna prilika	Poslovni plan	Resursi	Menadžment
Procjena poslovne prilike	Poslovni plan	Određiti potrebne resurse	Razviti menadžerski stil
Stvaranje i duljina poslovne prilike	<a href="https://www.hbor.hr/poslovni-plan/">https://www.hbor.hr/poslovni-plan/</a>	Određiti postojeće resurse	Razumjeti ključne varijable uspjeha
Stvarna i percipirana vrijednost poslovne prilike		Određiti resursne nedostatke i dostupne dobavljače	Identificirati probleme i potencijalne probleme
Rizici i povrat na poslovnu priliku	<a href="https://www.hbor.hr/investicijska-studija/">https://www.hbor.hr/investicijska-studija/</a>	Određiti resursne nedostatke i dostupne dobavljače	Implementirati sustav kvalitete
Poslovna prilika nasuprot osobnim vještinama i ciljevima		Razviti pristup potrebnim resursima	Razviti strategiju rasta
Konkurentsko okruženje			

## Identifikacija i procjena prilike

Identifikacija poslovne prilike je proces kojim poduzetnik dolazi do novog poslovnog pothvata.

To je teška zadaća; većina dobrih poslovnih prilika ne pojavljuje se iznenada. Prilike su rezultat opreznosti poduzetnika.

Često sastavnice distribucijskih sustava mogu uočiti potrebe ili želje krajnjih potrošača.

Priročica i važnost poduzetništva Poduzetništvo i poslovni planovi 2(15) 2019./2020.

7

## Razvoj poslovnog plana

Poslovni plan je opis budućeg smjera poslovanja.

On mora biti razvijen i dovršen kako bi se mogla eksploatirati definirana poslovna politika poslovnog subjekta.

Autori, financijske institucije i potencijalni ulagači razlikuju poslovni plan i investicijsku studiju.

Poslovni plan je dokument koji se priređuje za ulaganja do 700 K kuna <<https://www.hbor.hr/poslovni-plan/>>

Investicijska studija: preko 700 K kn.

<<https://www.hbor.hr/investicijska-studija/>>

Priročica i važnost poduzetništva Poduzetništvo i poslovni planovi 2(15) 2019./2020.

8

## Poslovni resursi

- Materijalni resursi
- Tehničko-tehnološki resursi
- Ljudski resursi
- Intelektualni resursi

Važno je ispravno procijeniti s kojim se resursima raspolaže, a koji su resursi potrebni.

Također, potrebno je procijeniti koji su nedostaci pojedinih resursa i na koji način ih je moguće nadomjestiti.

Nakon prikupljanja potrebnih resursa, poduzetnik ih koristi na provođenju poslovne zamisli.

Priročica i važnost poduzetništva Poduzetništvo i poslovni planovi 2(15) 2019./2020.

9

## Start up

Startup je američki pojam i uključuje bilo koju vrstu tvrtke.

Pojmovno se povezuje s visokotehnološkim projektima čiji je tržišni rast relativno visok.

Tehnološki projekti imaju najveće potencijale rasta. Proizvodi su najčešće softveri koji se mogu prilično jeftino producirati i reproducirati.

Startup je specifična poslovna organizacija s posebnim pravilima funkcioniranja, koja je pokrenuta s namjerom stvaranja brzo rastućeg poslovnog modela. Nije svaka novo osnovana tvrtka startup, ali je svaki startup novoosnovana organizacija.

Startupovi imaju globalne ambicije i poslovni ciljevi su im na globalnoj razini.

Priročica i važnost poduzetništva Poduzetništvo i poslovni planovi 2(15) 2019./2020.

10

## Start up

Prema tome, startup, kao skalabilan poslovni model, nastoji kroz dobro utvrđene procese povećati vrijednost tvrtke na mjerena milijunima dolara.

Startapi su najčešće tvrtke, organizacije i/ili projekti koji su mlađi od godine dana, ne stvaraju dobit, imaju malo zaposlenih i nastoje se probiti na tržište.

Neki autori pojednostavljaju definiciju startupova tvrdeći kako je svaki poslovni projekt u svojim počecima startup. Nakon što je projekt uspio i postao financijski održiv, taj status je završen.

Steve Blank: startupovi su privremene organizacije koje se dizajnirane za potragu stabilnog i skalabilnog poslovnog modela.

Priročica i važnost poduzetništva Poduzetništvo i poslovni planovi 2(15) 2019./2020.

11

## Start up

Skalabilnost proizvoda je njegovo repetitivno svojstvo bez mijenjanja osnovnih osobina ili funkcija.

Primjerice: pjevanje pred publikom nije skalabilno jer nije repetitivno. Međutim, audio ili a/v zapis može se višekratno ponavljati (i naplaćivati). Isto vrijedi za industriju dizajna, proizvodnju računalnih programa itd.

Glavno obilježje skalabilnog poslovnog modela je značajno veći rast prihoda od troškova.

Priročica i važnost poduzetništva Poduzetništvo i poslovni planovi 2(15) 2019./2020.

12

## Vrste startupova

Najčešća podjela startupova:

- **tvrtka životnog stila:** mali pothvat koji podupire vlasnike i obično ne raste; može narasti do 30 ili 40 zaposlenika i imati godišnji prihod od 2 do 10 milijuna američkih dolara;
- **osnivačka kompanija:** temelji se na istraživanju i razvoju, obično ne izlazi na burzu; najčešće privlači samo privatne ulagače; tijekom 5 ili 10 godina može narasti između 40 i 400 zaposlenika s godišnjim prihodom između 10 i 20 milijuna američkih dolara;
- **visoko potencijalni pothvat.**

Priročica i važnost poduzetništva Poduzetništvo i poslovni planovi 2(15) 2019./2020.

13

## Faze rasta startupova

- 1) **Poslovna ideja.** Intenzivni rad u trajanju od nekoliko mjeseci,
- 2) **Razvoj.** Traje jednu do tri godine. Nakon prve faze, poduzetnici su spremni za prvu ili ranu investiciju (*seed investment* ili *early seed*) koja obično iznosi između 10 i 50 tisuća €. Novac se troši na izradu prototipa, bez isplata plaće poduzetniku. Rad poduzetnika je njegovo ulaganje u tvrtku. Investitori za svoj novac dobivaju manjinski udio u vlasništvu tvrtke (primjerice, od 5% do 30%).
- 3) **Prodaja.** Nakon završetka prototipa počinje ostvarivanje prihoda. Testira se tržišna potražnja novog proizvoda ili usluge. Ako je potražnja značajna, započinje prikupljanje investicije ranog stupnja (*early stage investment*) koja obično iznosi između 150 i 750 K €, ponekad i više.

Priročica i važnost poduzetništva Poduzetništvo i poslovni planovi 2(15) 2019./2020.

14

## Faze rasta startupova

- 4) Točka pokriva.** Tri do pet godina od formiranja poslovne ideje tvrtka zarađuje više od svojih troškova.
- 5) Izlaz iz startupa:** deset do dvanaest godina od nastanka ideje (prodaja strateškom partneru). Ovo je cilj startupa: izlazak.  
Iskustva pokazuje da jedna do dvije od sto ideja uspije doći do stupnja ranog financiranja (*early seed investment*). Jedna od 10 koje stignu do faze ranog financiranja (znači završe fazu razvoja) dospije do pete faze, odnosno do izlaza.

Priručnik i važnost poduzetništva Poduzetništvo i poslovni planovi 2(15) 2019./2020.

15

## Uvjeti uspjeha startupova

- 1) Izrađen poslovni plan i svestrano oblikovana poslovna ideja.
- 2) Poslovanje ostvaruje dobit.
- 3) Tržište je dovoljno dobro istraženo.
- 4) Ideja nije dovoljna: donošenje dobrih odluke te preuzimanje razumnih poslovnih rizika.
- 5) Poznavanje konkurencije (nije dobro ako je ima previše).
- 6) Zaštita ideje i poslovanja (patent, znak itd.).
- 7) Suradnici dorasli poslovnim zadaćama, a upravljački i rukovodni tim – kompetentan.
- 8) Postojanje dovoljnih sredstava za pokretanje i održavanje poslovanja.
- 9) Proizvod ili usluga su tržišno vidljivi.

Priručnik i važnost poduzetništva Poduzetništvo i poslovni planovi 2(15) 2019./2020.

16

## 5.4. Poduzetnički način razmišljanja 3(15)



### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić

Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij

#### Projektni menadžment

Akademski godina 2019./2020.

Poduzetnički način razmišljanja 3(15) 2019./2020.

1

### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### 3.

#### Poduzetnički način razmišljanja Ocjenjivanje poslovne ideje Definiranje proizvoda i usluga

dr. sc. Antal Balog, viši predavač

Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., viši predavač

Poduzetnički način razmišljanja 3(15) 2019./2020.

2

### Ocjenjivanje poslovne ideje

Ocjena poslovne zamisli je zahtjevna.  
Moguće je generirati brojne ideje za koje se može tvrditi da su dobre, ali koju odabrati i prema kojim kriterijima?  
Prije početka razvoja poslovne ideje, potrebno je ispitati njezin tržišni potencijal, tržišnu snagu, te mogućnost tržišnog preživljavanja.

Poduzetnički način razmišljanja 3(15) 2019./2020.

3

### Pitanja za provjeru poslovne ideje

Zadovoljava li proizvod ili usluga neku tržišnu potrebu?  
(Uvođenje novog proizvoda bez prethodnog istraživanja tržišta slično je skakanju s litice s povezom preko očiju.)  
Može li se proizvod ili usluga zadržati na tržištu? Je li riječ o trendovskom proizvodu ili usluzi?  
Potrebno je biti informiran o trendovima te o privremenim i povremenim sklonostima tržišta te može li novi proizvod ili usluga u tom kontekstu dovoljno dugo preživjeti.  
Koliko je proizvod jedinstven? Po čemu se razlikuje od konkurentskih proizvoda? Koliko brzo konkurencija može kopirati ili imitirati proizvod? Zašto bi kupci kupovali zamišljeni proizvod, a ne neki drugi?

Poduzetnički način razmišljanja 3(15) 2019./2020.

4

### Pitanja za provjeru poslovne ideje

Koliko je zamišljeni proizvod koristan? Ponekad poslovna ideja zadovoljava stvarnu potrebu, ali ponekad se potreba treba stvarati, kultivirati i razvijati.  
Koliko konkurenata postoji na tržištu? Činjenica da konkurencija postoji, ukazuje da postoji tržišna potražnja za proizvodom.  
Jeste li odredili prikladnu (konkurentnu) cijenu? Cijena treba biti konkurentna, atraktivna za kupce te omogućavati dobit.  
Koliko je teško razviti proizvod, odnosno osvojiti proizvodnju? Potrebno je proračunati sve ekonomske čimbenike: vrijeme, potrebne resurse, troškove marketinga, ljudske potencijale, sredstva za proizvodnju, obrtna sredstva itd.

Poduzetnički način razmišljanja 3(15) 2019./2020.

5

### Pitanja za provjeru poslovne ideje

Postoje li vjerojatnost rasta i razvoja proizvoda? Poslovanje će opstati ako će potražnja rasti imajući u vidu promjene u društvenom i ekonomskom okruženju.  
Je li moguće održati stabilan plasman proizvoda? Odnosno, je li moguće prodavati proizvode nakon što je prodaja započela?  
Može li proizvod biti promoviran sa snažnom marketinškom porukom? Kupci su najčešće skloni odlučivati o kupovini ponoseni emocijama.

Poduzetnički način razmišljanja 3(15) 2019./2020.

6

## Ostvarivanje poslovne ideje

Što je proizvod? S marketinškog stajališta, proizvod je sve ono što se može naplatiti a da pri tome zadovoljava potrebe i/ili želje kupca.

Temelj uspješne prodaje: proizvod ili usluga koji je po nekom svome obilježju ili obilježjima prihvatljiviji od drugih istih ili sličnih proizvoda (kvaliteta, cijena, oblikovanje, upotrebljivost, dostupnost, isporuka, servisi, vijek trajanja, marka itd.).

Razrađena poslovna ideja treba dinamički uskladiti: proizvode, proizvodnju, organizaciju, optimizaciju svih procesa poslovanja.

Cilj tog usklađivanja je kvaliteta i funkcionalnost proizvoda.

Poduzetnički način razmišljanja 3(15) 2019./2020.

7

## Ostvarivanje poslovne ideje

Svaki proizvod treba imati:

- deklaraciju
- oznaku sukladnosti (atest, certifikat)
- tehničke upute
- garancijski list,
- upute o upotrebi i čuvanju te eventualne štetnosti i opasnosti
- po mogućnosti oznaku EAN koda.



Poduzetnički način razmišljanja 3(15) 2019./2020.

8

## Ostvarivanje poslovne ideje

Znak *hrvatske kvalitete* mogu dobiti hrvatski proizvodi koji svojom kvalitetom, dizajnom, sastavom, načinom proizvodnje, ekološkim postupcima, ergonomijskom uporabom i dr. zadovoljavaju visoke svjetske kriterije (primjerice Europske norme).

Znak *izvorno hrvatsko* je viša razina kvalitete u odnosu na znak *hrvatska kvaliteta*. Njega nose autonomni hrvatski proizvodi koji su rezultat hrvatske tradicije, razvojno-istraživačkog rada, inovacija i intervencija. Ovi proizvodi moraju biti najmanje na razini proizvoda *hrvatske kvalitete*.

Sustav ocjenjivanja ne nadograđuje kriterijima izvornosti hrvatske tradicije ili inventivnosti.

Poduzetnički način razmišljanja 3(15) 2019./2020.

9

## Ostvarivanje poslovne ideje

Stjecanje znaka *hrvatske kvalitete* ili znaka *izvorno hrvatsko*:

- 1) Centar za kvalitetu pri HGK-u (Hrvatska gospodarska komora) u Zagreb provodi propisani postupak;
- 2) Dostava Centru svu traženu dokumentaciju o poduzeću, proizvodu te uzorak proizvoda;
- 3) Centar formira tehničku komisiju na temelju čijeg nalaza odluku donosi Savjet HGK-a.
- 4) Na osnovu pozitivne odluke Savjeta HGK-a potpisuje se ugovor o pravu uporabe znaka na tri godine te se podmiruje godišnja naknada za pravo uporabe odobrenog znaka.

Poduzetnički način razmišljanja 3(15) 2019./2020.

10

## Ostvarivanje poslovne ideje

Životni ciklus proizvoda:

- Ideja o proizvodu ili usluzi,
- Razvoj proizvoda,
- Uvođenje na tržište,
- Rast prodaje,
- Zrelost i postupno zasićenje tržišta,
- Smanjenje prodaje,
- Prestanak prodaje.

Ispitivanje tržišnog potencijala: postojeći podaci (Internet), prikupljanje vlastitih podataka ili korištenje *outsourcing-a*.

Nakon obrade podataka, potrebno je donijeti odluku ili odluke.

Poduzetnički način razmišljanja 3(15) 2019./2020.

11

## Ostvarivanje poslovne ideje

U procijeni tržišnog potencijala potrebno je uzeti u obzir postojeću ponudu i potražnju, cijenu i kvalitetu vlastitog proizvoda u odnosu na konkurente, postojeća razina kupovne moći te atraktivnost pravog trenutka (moda, promocija, sezona itd.).

Načini ispitivanja tržišta: osobno ispitivanje, skupna ispitivanja (ankete), telefonom računalom, poštom itd.

Ciljne skupine ispitivanja: kupci, prodavači, interesne skupine.

Svaku skupinu potrebno je podijeliti na stratume, odnosno stratificirati tržište po relevantnim obilježjima.

Jedan od preduvjeta uspjeha je dobro planiranje marketinga. Temeljna svrha marketinga je *ubrzavanje prodajnih procesa*.

Poduzetnički način razmišljanja 3(15) 2019./2020.

12

## Ostvarivanje poslovne ideje

Temeljno načelo marketinga je: *zadovoljiti kupca i ostvariti dobit*.

To se postiže izborom marketing miksa, odnosno optimalnog uravnoteženja cijene, proizvoda, promocije i dostave.

Marketinški plan priređuje prvenstveno za poduzetnika!

Planiranje marketinga treba odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Kakva je naša sadašnja poslovna situacija?
- Kamo želimo stići u poslovanju? Koji su naši poslovni ciljevi?
- Kako i u kojem vremenu ih želimo postići?
- Izrada *gantograma* – vizualizacija ciljeva u vremenu.
- Tko je za koje poslove odgovoran?
- Na koji način će se osigurati kapital i ostali resursi?

Poduzetnički način razmišljanja 3(15) 2019./2020.

13

## Ostvarivanje poslovne ideje

Prilagođeno Paretovo pravilo: 20% kupaca stvara 80% prihoda.

Pridobivanje novih kupaca je i do osam puta skuplje od zadržavanja postojećih.

Jedan od ciljeva prodaje: pretvoriti povremenog kupca u trajnog.

Poslovno iskustvo: dvije trećine prodaje odvija se sa zadržanim ili trajnim kupcima!

Na ponašanje kupaca utječe njihova kupovna moć, gospodarsko okruženje, pripadnost određenom društvenom sloju ili klasi, atraktivnost proizvoda (*outlet*), sezona prodaje (Božić, Uskrs, Valentinov, ljeto, zima, moda itd.), kvaliteta i cijena te odnosi između prodavača i kupca. Partnerstvo između prodavača i kupca je optimalni odnos.

Poduzetnički način razmišljanja 3(15) 2019./2020.

14

## Kako poduzetnici misle?

Poduzetnici razmišljaju malo drugačije nego oni koji to nisu. Često donose odluke u neizvjesnom okruženju, vremenski pritisci veliki i u kojem su prisutni veći emocionalni ulozci.

Poduzetnik mora: (1) ostvarivati,  
(2) kognitivno se prilagođavati i  
(3) učiti iz svojih neuspjeha.

Poduzetnički način razmišljanja 3(15) 2019./2020.

15

## Menadžersko nasuprot poduzetničkom

Poduzetništvo se od tradicionalnog upravljanja i rukovođenja razlikuje u sljedećem:

1. Strategijska orijentacije,
2. Predanost prilici,
3. Angažiranje resursa,
4. Kontrola resursa,
5. Struktura menadžmenta,
6. Filozofija nagrađivanja,
7. Orijentacija prema rastu i
8. Poduzetnička kultura.

Poduzetnički način razmišljanja 3(15) 2019./2020.

16

## 5.5. Poduzetničke namjere i poduzetničko organiziranje 4(15)



### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić

Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij

#### Projektni menadžment

Akademski godina 2019./2020.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

1

### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### Načini poduzetničkog organiziranja

#### Poduzetničke namjere i

#### korporacijsko poduzetništvo

dr. sc. Antal Balog, predavač

Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., viši predavač

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

2

### Zakonski oblici registriranja poslovanja

- Obrt (slobodan, vezani i povlašteni obrt),
- Trgovačko društvo: društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.), dioničko društvo (d.d.), komanditno društvo (k.d.), javno trgovačko društvo (j.t.d.), gospodarsko interesno udruženje, podružnica).
- Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (o.p.g.),
- zadruge,
- Fizička osoba u slobodnom zanimanju (novinar, umjetnik, sportaš, znanstvenik, porezni savjetnik, revizor, inženjer, liječnik, veterinar, odvjetnik, arhitekt, geodeta, svećenik, tumač, prevoditelj, javni bilježnik, književnik, turistički vodič, stečajni upravitelj itd.).

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

3

### Obrt i vrste obrta

Obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti od strane fizičkih osoba sa svrhom ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu. (prema Zakonu o obrtu).

Vrste obrta:

- Slobodni obrti (nije obavezna stručna osposobljenost ili majstorski ispit),
- Vezani obrt (potrebna je stručna osposobljenost ili majstorski ispit): pekar, slastičar, automehaničar, tesar itd.
- Povlašteni obrt (potrebno je odobrenje nadležnog ministarstva): morski i slatkovodni ribar, puškar, zaštitar, uzgajivač ribe, rudar površinskog kopa itd.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

4

### Registracija obrta

Registracija obrata se vrši u četiri koraka u uredima državne uprave.

Upute nalaze se portalu Obrtnog registra, poveznica  
<http://www.portor.hr/index.php/kako-registrirati-obrt/>

Obrt se može registrirati i *on line*: poveznica  
<http://www.portor.hr/index.php/e-obrt-aplikacija-za-internetsku-registraciju-obrta/>

Potrebni obrasci koje treba prirediti:

- Prijava za upis u Obrtni registar,
- Uvjerenje o osposobljenosti, majstorski ispit itd.,
- Uvjerenje općinskog suda o nekažnjavanju.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

5

### Registracija obrta

Upravna pristojba i trošak obrtnice je 450,00 kuna.

Oslobođenja za osobe koje registriraju obrt na područjima posebne državne skrbi, brdsko-planinskim područjima i otocima, osobe starije od 45 godine ili s najmanje 20 godina radnog staža, branitelji i osobe u programima zbrinjavanja.

Prijava za upis u obrtni registar sadrži podatke o vlasniku obrta, adresu obrta, datum početka obavljanja djelatnosti, djelatnost obrta prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, tvrtku (ime pod kojim će obrt poslovati), stručne osobe te podatke o sredstvima za rad kojima se namjerava obavljati djelatnost.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

6

## Koraci osnivanja obrta

1. Odabir imena obrta, djelatnosti i sjedišta obrta.
2. Prijava za upis u Obrtni registar u nadležnom uredu državne uprave (OR obrazac). Nadležni ured donosi Rješenje o upisu obrta u Obrtni registar.
3. Pečat se izrađuje na temelju Rješenja. Pečat sadržava naziv obrta i adresu.
4. Otvaranje žiro računa u poslovnoj banci.
5. Obrt je potrebno prijaviti u sustava mirovinskog i zdravstvenog osiguranja (tiskanice M-11P i M-1P). Osobe mlađe od 40. godina trebaju izabrati fond za drugi mirovinski stup.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

7

## Obrt ili trgovačko društvo

Obrt nema temeljni kapital dok trgovačko društvo mora imati (10 j.d.o.o., 20.000,00 kn za d.o.o. i 200.000,00 za d.d.).  
Troškovi osnivanja obrta je 450,00 kn, dok je za 4.300,00 kn za d.o.o. a 200.000,00 d.d.  
Odgovornost za poslovanje: obrtnik odgovara cjelokupnom svojom imovinom, a vlasnik d.o.o. iznosom temeljnog kapitala i imovinom trgovačkog društva.  
Knjigovodstvo: obrtnik jednostavno ili dvojno, d.o.o. dvojno.  
Obrtnik može angažirati članove obitelji bez zasnivanja radnog odnosa, dok to u trgovačkom društvu nije moguće.  
Obrtnik može povremeno obustaviti posao do jedne godine, dok trgovačko društvo to ne može.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

8

## Obrt ili trgovačko društvo

Obrt se jednostavnije i jeftinije zatvara.  
Knjigovodstvo obrta je jednostavnije.  
Promjena podataka (adrese poslovanja) je jednostavnija.  
Obrt obuhvaća znatno manji broj djelatnosti.  
Za pojedine obrte (vezane i povlaštene) potrebna je stručna sprema ili majstorski ispit.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

9

## Trgovačko društvo

Trgovačko društvo je pravna osoba koja svoju pravnu i poslovnu sposobnost stječe upisom u sudski registar koji se vodi u Trgovačkom sudu.  
Osnova se za trajno obavljanje gospodarske djelatnosti.  
Imovina trgovačkog društva nije imovina vlasnika trgovačkog društva već je odvojenu od imovine vlasnika.  
Zakon o trgovačkim društvima (ZTG) regulira organizaciju i poslovanje.  
Trgovačko društvo nema ograničenja u pogledu stručne spreme i djelatnosti; osnivač ne mora raspolagati adekvatnim prostorima za djelatnost; vlasnici su prema trećim osobama odgovorni do iznosa osnivačkog uloga.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

10

## Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću

Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.) od 2012. g. omogućava ZTD, takozvane „tvrtke za 10 kuna”.  
Glavna svrha ovog poslovnog modela jest: olakšati započinjanje u poduzetničkim pothvata, reducirati neregistrirane djelatnosti (neformalnu ekonomiju), smanjivanje odljeva poduzetnika u inozemstvo, olakšavanje strancima poslovanje u Hrvatskoj.  
Dokumenti potrebni za upis j.d.o.o. u sudski registar: prijava za upis osnivanja, zapisnik o osnivanju, popis članova društva, dokaz o uplati temeljnog kapitala, dokaz o uplati sudske pristojbe, dokaz o uplati za objavu oglasa u Narodnim novinama, izjave o nepostojanju nepodmirenih obveza.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

11

## Koraci i troškovi osnivanja j.d.o.o.

1. Odabir imena tvrtke kod javnog bilježnika ili preko ureda HITRO.HR. Kod javnog bilježnika se sačinjava zapisnik o osnivanju na propisanom obrascu (najviše 3 osnivača). Trošak javnog bilježnika je 500,00 i izjava o nepostojanju dugovanja je 47,50 kn.
2. Temeljem dokumentacije od javnog bilježnika u banci se otvara žiro račun poduzeća i na njega se uplaćuje temeljni kapital; Sudska pristojba za upis i opis osnivanja je 60 kn a naknada u Narodnim novinama za objavu oglasa je 200 kn.
3. Javni bilježnik temeljem svih navedenih dokumenata i dokaza kroz sustav e-tvrtke podnosi prijavu za osnivanje j.d.o.o. Rješenje o upisu u registar dostavlja se u roku 24 h.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

12

## Koraci i troškovi osnivanja j.d.o.o.

1. J.d.o.o. može imati samo jednog člana u uprave.
  2. Nakon podmirenja svih obveza i dugova, j.d.o.o. dužno je od ukupnog iznosa dobiti izdvojiti jednu četvrtinu za zakonske rezerve koje se smiju koristiti za tri zakonom predviđena slučaja.
  3. Ukoliko društvu prijeti nesposobnost plaćanja, mora se odmah sazvati skupština te donijet potrebne mjere.
- Javna poduzeća mogu biti društvena (u vlasništvu mirovinskih fondova, sindikata, crkve udruga itd.) i državna u vlasništvu države i pod njezinom kontrolom. Državna poduzeća se proizvodnjom i uslugama koje su od posebnog društvenog interesa: javni prijevoz, elektroprivreda, zračni prijevoz itd.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

13

## Trgovačko društvo s ograničenom odgovornošću

1. To je društvo (d.o.o.) u koje jedan ili više pravnih ili fizičkih osoba ulažu temeljne uloge s kojima sudjeluju u unaprijed dogovorenom temeljnom kapitalu.
2. Temeljni ulogi ne moraju biti jednaki.
3. Članovi ne odgovaraju za obveze društva svojom imovinom.
4. Akt o osnivanju (ugovor): naziv i sjedište tvrtke, djelatnosti, prava i obveze osnivača, tijela tvrtke i dr.
5. Prijavljuje se u Sudski registar pri trgovačkom sudu.
6. Popis članova društva, polis članova uprave.
7. Osnivački ulog najmanje 20.000,00 kuna.
8. Izjave osnivača ovjerene kod javnog bilježnika.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

14

## Trgovačko društvo s ograničenom odgovornošću

1. Trgovački sud, nakon upisa u Sudski registar, dostavlja Narodnim novinama i dnevnom tisku podatke o upisu.
2. Temeljem rješenja Trgovačkog suda, izrađuje se pečat.
3. Državnom zavoda za statistiku (DZS) dostavlja se zahtjev za razvrstavanje poduzeća po djelatnostima prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD).  
Zavod poduzeće dodjeljuje matični broj.
4. Društvo se prijavljuje u HZZO i HZMO.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

15

## HITRO.HR: servis Vlada RH

HITRO.HR je servis Vlada RH za ubrzanu komunikaciju građana i poslovnih subjekata s državnom upravom.

<<https://www.hitro.hr/o-nama>>

Svrha mu je podizanje razine usluge povećanjem brzine, učinkovitosti, fleksibilnosti i transparentnosti rada državne uprave.

Na HITRO.HR šalterima se unutar Financijske agencije (FINA) može na lakši i brži način osnovati trgovačko društvo ili obrt; usluga e-Tvrtka.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

16

## HITRO.HR: osnivanje obrta

1. korak u FINI: određivanje vrste obrta; preuzimanje potrebnih obrazaca; uplate na šalterima HITRO.HR.
2. korak u FINI: preuzimanje rješenja o upisu obrta u obrtni registar i preuzimanje obrtnice.
3. korak u FINI: otvaranje žiro-računa; prijava u HZMO; prijava u HZZO.
4. korak u Poreznoj upravi: upis obrta u registar poreznih obveznika.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

17

## HITRO.HR: osnivanje trgovačkog društva

1. korak u FINI: određivanje imena društva (provjera u bazi podataka FINE); preuzimanje svih potrebnih obrazaca; sve potrebne uplate na šalterima HITRO.HR.
2. korak kod javnog bilježnika: ovjera dokumenata.
3. korak u FINI: predaja prijave za upis u sudski registar na šalterima HITRO.HR.
4. Korak u FINI: otvaranje žiro-računa; prijava u HZMO; prijava u HZZO.
5. korak u Poreznoj upravi: upis trgovačkog društva u registar poreznih obveznika.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

18

## Namjera poduzetnog djelovanja

Poduzetnička akcija temelji se na poduzetničkoj odluci.  
Poduzetnička odluka temelji se na poduzetničkoj namjeri, odnosno motivaciji.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

19

## Poduzetnikovo podrijetlo i karakteristike

**Obrazovanje:** oko 70% poduzetnika ima fakultet, najčešće iz humanističkih i društvenih znanosti; manje ih ima iz područja inženjerstva, kemije ili biologije. Često im nedostaje znanja iz područja financija, planiranja, marketinga (osobito distribucije) i menadžmenta.

**Osobne vrijednosti:** nerijetko imaju drugačije stavove o prirodni procesa upravljanja i općenito poslovanja. U području poslovne etike se ne razlikuju.

**Starost:** karijera im započinje najčešće između 22 i 45 godina.

**Radna povijest:** često je ključna za uspjeh pothvata.

**Mreža moralne potpore:** obitelj, prijatelji (*navijači*).

**Mreža profesionalne potpore:** mentor, savjetnik.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

20

## Muško i žensko poduzetništvo

U SAD-u žene pokreću dvostruko više poslovanja (najčešće u zdravstvu i socijalnim službama) nego muškarci i dulje ostaju u poslovanju.

Razlike postoje u području motivacije, točke polaska, izvora financija, karaktera, dob pokretanja pothvata, vrsta pokrenutog posla.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

21

## Manjinsko poduzetništvo

U SAD-u, kada je pokretač afro-amerikanac, to je mlada i bolje obrazovana osoba, potječu iz sličnih obitelji kao i poduzetnici koji su bijelci, često je prvo dijete svojih roditelja, u braku, te ima poslovno iskustvo.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

22

## Poduzetničke namjere unutar postojećih organizacija

Uzroci interesa za korporacijsko poduzetništvo:

- (1) novi poslovni pothvat (korporacijski pothvat),
- (2) inovativnost (novi proizvodi, usluge, tehnologija),
- (3) samoobnova (redefinicija poslovnog koncepta reorganizacija, ,
- (4) proaktivnost (inicijativnost koja traži poslovne prilike).

Tradicionalna korporacijska kultura nasuprot poduzetničkoj kulturi je konzervativna, drži se danih uputa i procedura, ne radi greške, štiti se leđa, hijerarhijska je, itd. To nije pogodno za razvoj kreativnost, fleksibilnost, neovisnost i riskiranje.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

23

## Poduzetničke namjere unutar postojećih organizacija

Uzroci interesa za korporacijsko poduzetništvo:

- (1) novi poslovni pothvat (korporacijski pothvat),
- (2) inovativnost (novi proizvodi, usluge, tehnologija),
- (3) samoobnova (redefinicija poslovnog koncepta reorganizacija, ,
- (4) proaktivnost (inicijativnost koja traži poslovne prilike).

Tradicionalna korporacijska kultura nasuprot poduzetničkoj kulturi je konzervativna, drži se danih uputa i procedura, ne radi greške, štiti se leđa, hijerarhijska je, itd. To nije pogodno za razvoj kreativnost, fleksibilnost, neovisnost i riskiranje.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

24

## Ozračje korporacijskog poduzetništva

Poduzeće koje želi uspostaviti ozračje poduzetništva u svojoj organizaciji treba: (1) uvesti najnovije tehnologije, (2) dozvoliti pokušaje i pogreške, (3) omogućiti preklapanja poslovnih područja, (4) resursi trebaju biti raspoloživi i lako dostupni, (5) poticati multidisciplinarni timski pristup, (6) duh korporacijskog poduzetništva mora počivati na dobrovoljnoj osnovi, (7) razviti odgovarajući sustav nagrađivanja, (8) organizacija treba imati pobornike korporacijskog poduzetništva i na kraju, (9) top menadžment treba potpuno podupirati i prigrliti poduzetničke aktivnosti unutar korporacije.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

25

## Karakteristike vodstva korporacijskih poduzetnika

- 1) Razumijevanje okruženja,
- 2) Vizionarstvo i fleksibilnost,
- 3) Stvaraju se menadžerske mogućnosti,
- 4) Potiče se timski rad,
- 5) Potiče se otvorena rasprava,
- 6) Gradi se koalicija podupiratelja i
- 7) Ustrajnost, postojanost, upornost...

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

26

## Uspostava korporacijskog poduzetništva u organizaciji

Teškoće pri uspostavi korporacijskog poduzetništva češće su u tradicionalnim organizacijama u kojima nije bilo puno promjena.

- 1) Osigurati sklonost poduzetništvu svih menadžerskih razina,
- 2) Prepoznati ideje i područja od interesa za poduzetništvo,
- 3) Pribaviti tehnologiju koja osigurava fleksibilnost,
- 4) Treninzi i edukacije članova tima,
- 5) Približavanje potrošačima,
- 6) Produktivnost sa što manje resursa (*bez viškova i rasipanja*)
- 7) Osigurati strukturnu podršku i fleksibilnost s resursima,
- 8) Nagrađivanje poduzetničke jedinice.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

27

## Problemi korporacijskog poduzetništva

Korporacijsko poduzetništvo u pravilu ima slabije rezultate od individualnog poduzetništva.

Najčešći razlozi toga su:

- (1) neodržavanje dugoročne predanosti,
- (2) nedostatak slobode u donošenju samostalnih odluka i
- (3) neprirodno okruženje.

Nezavisni poduzetnici postaju profitabilni dvostruko brže od korporativnih.

Osim toga u pravilu su i dvostruko profitabilniji.

Poduzetničke namjere i organiziranje Poduzetništvo i poslovni planovi 4(15) 2019./2020.

28

## 5.6. Međunarodne poduzetničke prilike 5(15)



### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### Veleučilište s pravom javnosti

**Baltazar Zaprešić**

Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij

**Projektni menadžment**

Akademski godina 2019./2020.

Međunarodne poduzetničke prilike Poduzetništvo i poslovni planovi 5(15) 2019./2020.

1

### Poduzetništvo i poslovni planovi

5.

#### Međunarodne poduzetničke prilike

Tržište i konkurencija

SWOT i PEST analiza

dr. sc. Antal Balog, viši predavač

Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., viši predavač

Međunarodne poduzetničke prilike Poduzetništvo i poslovni planovi 5(15) 2019./2020.

2



## Uvod

Temeljni aksiom poduzetništva: jedina konstanta u poslovanju je promjena.

Potrebno je kontinuirano upravljati organizacijskim promjenama, prilagođavajući organizaciju okruženju.

Izlazak na međunarodno tržište poduzetnicima malih zemalja, jedan je od visokih prioriteta. Što je zemlja manja, to je taj prioritet veći.

Pritisak prema internacionalizaciji sve je veći, bez obzira radi li se o profitnim ili neprofitnim organizacijama, javnim ili privatnima, malima ili velikima.

Međunarodno poduzetništvo: priručnik Poduzetništvo i poslovni planovi 5(15) 2019./2020.

3

## Priroda međunarodnog poduzetništva

Međunarodno poduzetništvo je proces vođenja poslovnih aktivnosti izvan nacionalnih granica.

Može se sastojati od izvoza, licenciranja, otvaranja prodajnog ureda, ili nečega jednostavnog – davanje oglasa u stranim novinama.

Kada poduzetnik posluje sa više od jedne strane zemlje, tada je to međunarodno poduzetništvo.

Međunarodno poduzetništvo: priručnik Poduzetništvo i poslovni planovi 5(15) 2019./2020.

4

## Važnost međunarodnog poslovanja

Međunarodno tržište je u stanju hipernatjecateljskoj svjetskoj ekonomiji. Pitanja na koja poduzetnik koji ulazi na međunarodno tržište treba odgovoriti:

1. Kako se upravljanje međunarodnim poslovanjem razlikuje od upravljanja domaćim poslovanjem?
2. Koja strateška pitanja treba riješiti pri globaliziranju?
3. Koje su mogućnosti dostupne za uključivanje u međunarodno poslovanje?
4. Kako bi trebali procijeniti odluku za pristup međunarodnom tržištu?

Globalno poduzetništvo je spoj: (1) kulture, (2) političkog i pravnog okruženja, (3) ekonomije i ekonomskih integracija, (4) distribucijskih kanala, (5) promjena i (6) komunikacija.

Međunarodno poduzetništvo: priručnik Poduzetništvo i poslovni planovi 5(15) 2019./2020.

5

## Međunarodno nasuprot domaćem poduzetništvu

Međunarodno i domaće poduzetništvo su slični u područjima prodaje, troškova i dobiti.

Razlike su u varijacijama relativne važnosti faktora koji utječu na poslovne odluke.

Međunarodne poduzetničke odluke su složenije zbog čimbenika koje je teže kontrolirati nego domaće poduzetničke odluke:

- 1) **Ekonomika.** Svaka zemlja ima svoj ekonomski sustav. Otuda poslovna strategija i planovi poduzetnika u različitim zemljama znači bavljenje različitostima u područjima: razina ekonomske razvijenosti, valuta, zakoni, bankarstvo, poduzetnički kapital, marketing itd.

Međunarodno poduzetništvo: priručnik Poduzetništvo i poslovni planovi 5(15) 2019./2020.

6

## Međunarodno nasuprot domaćem poduzetništvu

2) **Stadij gospodarskog razvoja,** primjerice nedostatak infrastrukture, slabije razvijeni zakonodavni i pravni sustav, odsustvo poslovne etike i ustaljenih normi ponašanja itd.

3) **Platna i trgovinska bilanca** neke zemlje ima utjecaj na vrijednost valute. Pad vrijednosti valute u odnosu na domaću valutu može imati posljedice u poslovanju.

4) Vrsta ekonomskog sustava, primjerice poslovanje s komunističkim zemljama (klirinška razmjena).

5) Političko i pravno okruženje može otvoriti ili pak zatvoriti poduzetničku priliku. Primjerice, propisi o zaštiti okoliša, provođenje ugovora,

Međunarodno poduzetništvo: priručnik Poduzetništvo i poslovni planovi 5(15) 2019./2020.

7

## Međunarodno nasuprot domaćem poduzetništvu

6) **Kulturno okruženje** zahtijeva da se svaki element u poslovnom planu dovoljno slaže s lokalnom kulturom. Izazovi mogu nastati s jezikom i prevođenjem, postojanju industrijske tradicije, razini povjerenja, razini korupcije i podmićivanja itd.

7) **Tehnološko okruženje** razlikuje se među zemljama. Plasiranje proizvoda ovisno je o postojećoj infrastrukturi, industrijskim normama i standardima itd.

Međunarodno poduzetništvo: priručnik Poduzetništvo i poslovni planovi 5(15) 2019./2020.

8

## Kultura

Najvažniji aspekt koji međunarodni poduzetnik treba sagledati jest premošćivanje kultura.

Kultura je uobičajeni način ponašanja i razmišljanja koji se generacijski i organizacijski prenosi procesom socijalizacije. Ono je naučeno ponašanje i predstavlja identitet pojedinca i društva.

Kultura obuhvaća brojne elemente, primjerice jezik, društvene situacije, religiju, političku i ekonomsku filozofiju, obrazovanje, pravila ponašanja i običaje.

Osobito je važno savladati jezik i naučiti njegove društvene i poslovne konotacije. Neverbalna komunikacija i zblizavanje je različito u različitim zemljama.

Međunarodno poduzetništvo: priručnik Poduzetništvo i poslovni planovi 5(15) 2019./2020.

9

## Društvena struktura i ustanove

U razvijenim društvima obitelj je najčešće nuklearna, dok je u manje razvijenima proširena. Taj oblik društvene strukture utječe na tržišno, poslovno i potrošačko ponašanje.

Također, stratifikacija društva (kao u Indiji), referentne skupine koje određuju vrijednosti i stavove ostalih društvenih skupina i pojedinaca i druge društvene strukture i društvene ustanove determiniraju poslovne odluke međunarodnog poduzetnika.

Međunarodno poduzetništvo: priručnik Poduzetništvo i poslovni planovi 5(15) 2019./2020.

10

## Religija i politička filozofija

**Religija** u kulturi određuje svjetonazor koji determiniraju vrijednosti i stavove pojedinaca i cjelokupnog društva. Ekonomske kategorije povinovat će se prema društvenoj snazi postojećih dogmi i njihovom utjecaju na kulturu pojedinaca i društva.

**Politička filozofija** dodatno oblikuje kulturu društva.

Primjerice, trgovačke sankcije, kontrola uvoza, općenito protekcionistička politika mogu utjecati na globalnog poduzetnika.

Političku filozofiju neke zemlje formuliraju dominantne političke snage na dugoročnoj osnovi.

Međunarodno poduzetništvo i poslovni planovi 5(15) 2019./2020.

11

## Ekonomika i ekonomska filozofija

**Ekonomika i ekonomska filozofija** ima utjecaj na mogućnosti razvoja međunarodnog poslovanja: naklonjenost zabranama ili slobodnoj trgovini, stabilnost platne i trgovinske bilance, konvertibilnost valute, uvozne pristojbe, carine, zabrana ili dopuštenje izvoza dobiti, materijalistička ili antimaterijalistička kultura.

Ekonomika filozofija izvire iz političke filozofije i po svojoj prirodi je stabilna.

**Obrazovanje** i razina prosječne obrazovanosti u nekoj zemlji determinira odluke poduzetnika (pismenost, vještine, izbor karijera, sklonost znanosti i tehnici itd.).

Međunarodno poduzetništvo i poslovni planovi 5(15) 2019./2020.

12

## Pravila ponašanja i običaji

**Pravila ponašanja**, osobito poslovnog ponašanja i poslovni običaji važni su tijekom pregovaranja i darivanja.

U nekim zemljama pregovori traju znatno dulje. U nekima je nedopustivo u zadnjem trenutku tražiti veće promjene, u drugima je to dopustivo.

**Darivanje** je dio razvoja odnosa u nekoj kulturi, ali mora se vrlo pažljivo što i kada i kako je prikladno darivati.

Međunarodno poduzetništvo i poslovni planovi 5(15) 2019./2020.

13

## Gospodarski sustav i razvoj

**Tržišno gospodarstvo**: sve gospodarske aktivnosti su u privatnim rukama, gospodarski *outputi* nisu planirani od strane države ili njezinih tijela. Proizvodnja i prodaja određene su interakcijom ponude i potražnje.

**Naredbodavno gospodarstvo**: vrstu, kvantitetu i cijene dobara i usluga planira vlada (komunističke zemlje).

**Mješovito gospodarstvo**: ima osobine tržišnog i naredbodavnog (državnog) gospodarstva, primjerice u Francuskoj, Italiji, Švedskoj. Sektori koji su najčešće pod vladinom kontrolom je zdravstvo, infrastruktura, šume itd.

**Plansko gospodarstvo**: vlada ima značajnu ulogu u ulagačkim aktivnostima privatnih poduzeća, primjerice Japan, Koreja.

Međunarodno poduzetništvo i poslovni planovi 5(15) 2019./2020.

14

## Dostupni distribucijski sustavi

Jedna od važnijih područja pažnje za međunarodno poduzetništvo jesu kanali distribucije u ciljanoj zemlji. Oni se u pravilu razlikuju od vlastite zemlje.

Važni faktori u razmatranju kanala distribucije su:

1. Cjelokupni prodajni potencijal,
2. Količina i vrsta konkurencije,
3. Trošak proizvoda,
4. Geografska veličina zemlje i gustoća stanovnika,
5. Ulagačke politike zemlje,
6. Valutni tečajevi i moguće kontrole,
7. Razina političkog rizika,
8. Cjelokupni marketinški plan.

Međunarodno poduzetništvo i poslovni planovi 5(15) 2019./2020.

15

## Prepreke međunarodnoj trgovini

Opći sporazum o carinama i trgovini (GATT) od 1947. nastoji liberalizirati međunarodnu trgovinu i eliminirati carine, poticaje i uvozne kvote. Ima preko 100 članica; postojalo je osam rundi smanjenja carina.

**Povećanje protekcionističkih stavova** (stalni trgovački deficit SAD-a, neke zemlje ne igraju po pravilima, primjerice Kina, Japan, a neke zemlje su dobrovoljno uspostavile izvozna ograničenja).

**Trgovinski blokovi i područja slobodne trgovine**, primjerice Izrael i SAD, Kanada i SAD, NAFTA (SAD, Kanada i Meksiko).

**Poduzetnikova strategija i trgovinske prepreke** povećavaju troškove izvoza i time smanjuje konkurentnost.

Međunarodno poduzetništvo i poslovni planovi 5(15) 2019./2020.

16

## 5.7. Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilika 6(15)



### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### Veleučilište s pravom javnosti

**Baltazar Zaprešić**

Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij

**Projektni menadžment**

Akademska godina 2019./2020.

Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilika Poduzetništvo i poslovni planovi 6(15) 2019./2020.

1

### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### 6.

**Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilike**

**Znanje i inovacije**

**Zaštita intelektualnog vlasništva**

**Upravljanje intelektualnim kapitalom**

dr. sc. Antal Balog, viši predavač

Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., viši predavač

Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilika Poduzetništvo i poslovni planovi 6(15) 2019./2020.

2

## Izvori novih ideja

**Klijenti:** istraživati mišljenja i želje klijenata.

**Postojeći proizvodi i usluge:** nastojati poboljšati proizvode i usluge.

**Distribucijski kanali:** ispitivati osobe u distribucijskim kanalima i tražiti njihova mišljenja o proizvodima i uslugama i reakcijama kupaca.

**Vlada:** uredi za patente, vladine odredbe (primjerice, fiskalizacija je omogućila proizvodnju novog računalnog programa).

**Istraživanje i razvoj:** ovo je nabolje vrelo novih ideja.

Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilike Poduzetništvo i poslovni planovi 6(15) 2019./2020.

3

## Metode generiranja ideja

**Fokus grupa:** moderator vodi grupu od 8 do 14 članova kroz otvoren, dubinski razgovor kojim se traži i razvija ideja.

**Brainstorming (olujna mozgova):** (1) u grupi je dopušteno kritiziranje, (2) ohrabruje se slobodna volja – što više ideja to bolje, (3) dobrodošao je veliki broj ideja, (4) ohrabruje se kombinacija i poboljšanje ideja.

**Problemska analiza:** slični fokus grupama, ali grupa ne generira novu ideju, već razmatra popis problema; prikladna je za testiranje nove proizvodne ideje, ili njezino poboljšanje.

Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilike Poduzetništvo i poslovni planovi 6(15) 2019./2020.

4

## Kreativno rješavanje problema

Kreativnost opada s godinama, obrazovanjem, manjkom korištenja i birokracijom. Prigušuje se kulturnim, emocionalnim, i organizacijskim faktorima.

**Brainstorming:** debata počinje s problemskom izjavom.

Obrnuti **brainstorming:** dopušta kritičizam, primjerice, *na koliko sve načina ova ideja može propasti?*

**Brainwriting:** (635) šest članova grupe pismeno generira tri ideje ja jednom papiru u roku od pet minuta. Papir kruži od prvog do posljednje člana grupe.

**Godronova metoda:** grupa ne za stvarni problem. Voditelj grupe postupno otkriva problem.

Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilike Poduzetništvo i poslovni planovi 6(15) 2019./2020.

5

## Kreativno rješavanje problema

**Metoda kontrolne liste:** nova se ideja razvija preko povezanih problema ili prijedloga. Primjerice: zamijeniti? Tko drugi umjesto? Što drugo umjesto? Drugi sastojak? Drugim materijal? Drugi proces? Druga energija? Drugo mjesto?....

**Slobodno asociranje:** kreće se od jedne riječi...

**Prisilni odnosi:** forsira se odnos među kombinacijama nekih proizvoda (primjerice, sapun i papir).

**Metoda zajedničkih bilješki:** sudionici bilježe ideje tri puta na dan. Na kraju tjedna ideje se razmatraju.

Ostale metode su: *ispisivanje svojstava, pristup velikog sna i analiza parametara.*

Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilike Poduzetništvo i poslovni planovi 6(15) 2019./2020.

6

## Inovacija: 1% inspiracije, 99% znojenje

**Pojam:** primjena nove ideje, postupka, procesa itd., kojim se smanjuju troškovi, utrošci, škart, povećava produktivnost, kvaliteta, plasman (sve što povećava konkurentnost).

**Vrste inovacija:** (1) napredne (probojne ili revolucionarne) inovacije, primjerice penicilin, automobil i sl., (2) tehnološke inovacije, primjerice osobno računalo, (3) obične inovacije, tj. poboljšanje postojećih inovacija, primjerice najlonke bez šava.

**Definiranje nove inovacije** (proizvoda ili usluge): granice mogu biti fluidne. Primjerice, traperice, kava bez kofeina...

**Klasificiranje novih proizvoda sa stajališta potrošača:** kriterij da je neki proizvod novi jest da potrošač mijenja svoje obrasce ponašanja.

**Sa stajališta tvrtke:** kriterij je stupanj tržišne segmentacije.

Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilike Poduzetništvo i poslovni planovi 6(15) 2019./2020.

7

## Prepoznavanje analiza prilike

Prepoznavanje prilike temelji se na znanju, stručnosti, opreza, radnog i osobnog iskustva na polju tehnoloških i tržišnih noviteta.

Analiza prilike odvija se u četiri faze:

- (1) Ideja i njezina konkurencija: ideja je temeljito opisuje, radi prototip te se uspoređuje sa najmanje tri konkurenta;
- (2) Tržište i prilika: veličina i obilježja tržišta (čitavo tržište, segment ili ciljno tržište);
- (3) Procjena poduzetnika i njegovog tima: mogu li poduzetnik i njego tim realizirati poslovnu ideju i novu priliku.
- (4) Rasprava o sljedeći koraci koji se trebaju poduzeti da bi ideja bila poslovno održiva.

Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilike Poduzetništvo i poslovni planovi 6(15) 2019./2020.

8

## Planiranje i proces razvoja proizvoda

Uspostava kriterija vrednovanja: treba postojati tržišna prilika u obliku potražnje, zatim procijeniti konkurente, nova ideja treba odgovarati postojećem menadžmentu, nova ideja ne smije ugrožavati financijsku dobrobit poduzeća, kompatibilnost novog proizvoda s ostalim proizvodima...

Proces planiranja novog proizvoda ima pet faza:

- (1) Stadij ideje i njezina procjena;
- (2) Stadij koncepta: testira se interakcija s potrošačima;
- (3) Stadij razvoja proizvoda: pilot-proizvodnja i potrošački panel, usporedba s konkurencijom, procjena rizika itd.
- (4) Stadij probnog marketinga ukazuje na stvarne i očekivane rezultate prodaje nakon lansiranja proizvoda.

Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilike Poduzetništvo i poslovni planovi 6(15) 2019./2020.

9

## Internetska trgovina i poslovni start-up

Niski troškovi marketinga i prodaje determiniraju internetsko poslovanje.

**Kreativna uporaba internetske trgovine** treba imati usklađene prednje i stražnje operacije; to je najveći izazov ovog poslovanja.

**Internetske stranice:** tko je publika? Koji su ciljevi stranice? Što želite da potrošač radi kada dođe na stranice? Itd.

**Praćenje informacija o klijentima:** paziti na poštivanje zakona o zaštiti privatnosti pojedinca.

**Internetska trgovina** kao poduzetnička kampanja: neki proizvodi nisu pogodni za isporuku *online*.

Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilike Poduzetništvo i poslovni planovi 6(15) 2019./2020.

10

## Što je intelektualno vlasništvo?

**Intelektualno vlasništvo** odnosi se na **patente, zaštitne znakove, autorska prava i poslovne tajne.**

**Potreba za odvjetnikom:** poduzetnik često nema dovoljno pravnog znanja pa će trebati angažirati odvjetnika ili jednokratno ili ga plaćati paušalno.

**Pravna pitanja** pri osnivanju i uhodavanju organizacije nisu uvijek jednostavna osobito kada se odnose na prikupljanje kapitala, transfer interesa, osnivanje, odgovornost osnivača itd.

Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilike Poduzetništvo i poslovni planovi 6(15) 2019./2020.

11

## Patenti

**Patenti su ugovori između vlade i izumitelja.** Po isteku određenog vremena, patent više nije zaštićen prema vlasniku, već postaje javno dobro.

**Vrste:** patenti na pravo korištenja, dizajnerski patenti, pogonski patenti.

**Međunarodni patenti** prijavljuju se preko GATT-a.

**Dokument o razotkrivanju:** jasan opis svoga izuma koji se nakon dvije godine uništava.

**Patentni zahtjev** ima uvod, opis izuma i potvrde.

**Povreda patenta:** povređuje li patent neki drugi patent? Postupak utvrđivanje povrede je složen.

Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilike Poduzetništvo i poslovni planovi 6(15) 2019./2020.

12

## Patenti poslovnih metoda

**Start-up bez patenta** je moguć osobito ako se ima jedinstveni marketinški plan koji osigurava tržišno pozicioniranje na dovoljno dugo razdoblje kako bi se stekla značajna prednost

**Zaštitni znakovi:** riječ, simbol, dizajn, slogan ili kombinacije. Imaju rok trajanja koje se mora obnavljati.

Registracija zaštitnog znaka ima pravnu proceduru koji treba pratiti, obrazac, skica znaka, uporaba znaka i naknada.

**Autorska prava** štite originalna autorska djela, ali ne ideju ili koncept. Međutim, zaštita autorskih prava na internetu je još uvijek sivo područje.

**Poslovne tajne.** Od zaposlenika se može tražiti potpisivanje ugovora o povjerljivosti informacija. No, podaci i dalje *cure*.

Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilike Poduzetništvo i poslovni planovi 6(15) 2019./2020.

13

## Licenciranje

Licenciranje je sporazum dviju strana gdje jedna strana ima vlasnička prava nad nekom informacijom, tehnologijom ili procesom koji je zaštićen patentom, zaštitnim znakom ili autorskim pravom.

Primatelj licence plaća naknadu vlasniku.

Licenciranje je dobra opcija za podizanje prihoda bez rizika i skupog start-up ulaganja.

Licenciranje je moćno marketinško oružje. Licenciranje često znači i minimum rizika, proširivanje poslovanja ili nadopunjavanje linije proizvoda.

Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilike Poduzetništvo i poslovni planovi 6(15) 2019./2020.

14

## Sigurnost i odgovornost za proizvode

Tužbe koje se odnose na odgovornost za proizvode jesu:

nemar: svi dijelovi proizvodnog i marketinškog procesa,

Jamstvo: pretjerivanje u opisu prednosti proizvoda ili proizvod ne djeluje onako kako je rečeno,

Stroga odgovornost: proizvod ima nedostatke prije preuzimanja,

Pogrešno prikazivanje: oglašavanje, etikete i druge informacije netočno prikazuju činjenice

Osiguranje može reducirati navedene rizike tužbi koje se odnose na imovinu, nezgode, život, radničke naknade i vezanja.

Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilike Poduzetništvo i poslovni planovi 6(15) 2019./2020.

15

## Sigurnost i odgovornost za proizvode

Ugovor je zakonski provediv sporazum između dvije ili više strana.

Poslovi se često zaključuju rukovanjem poslovnih partnera. No, za poslove koji prelaze 3.000,00 kuna i traju dulje od godine dana, trebaju se potpisivati ugovori.

Ako jedna strana nije ne uspije u cijelosti ispuniti ugovor, druga strana također može ne ispuniti sporazum do kraja (govorna restitucija).

Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilike Poduzetništvo i poslovni planovi 6(15) 2019./2020.

16

## 5.8. Organizacijski plan 7(15)



### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### Veleučilište s pravom javnosti

**Baltazar Zaprešić**

Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij

**Projektni menadžment**

Akademski godina 2019./2020.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2019./2020.

1

### Poduzetništvo i poslovni planovi

6.

#### Organizacijski plan

Osnivanje poduzeća (tvrtke) i pravni oblici osnivanja

Poduzetnička strategija i poslovna etika

Kodeks poslovanja

Formiranje posloводства, plan i politika  
zapošljavanja

dr. sc. Antal Balog, viši predavač

Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., viši predavač

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2019./2020.

2

## Pravni oblici poslovanja

Pravni oblici poslovanja u Hrvatskoj mogu biti: obrti, obiteljska poljoprivredna gospodarstva, trgovačka društva, zadruge, ustanove, udruge i druge.

Razvoj upravljačkog tima (menadžmenta) je trajni proces. Upravljački tim se temelji na općim načelima formiranja i funkcioniranja timova.

Vlasnički oblici poslovanja mogu biti:

- (1) poduzeća s jednim vlasnikom,
- (2) partnerstvo i
- (3) korporacije.

Različito vlasničkih oblika prelama se u

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2019./2020.

3

## Pravni oblici poslovanja

Pravni oblici poslovanja u Hrvatskoj mogu biti: obrti, obiteljska poljoprivredna gospodarstva, trgovačka društva, zadruge, ustanove, udruge i druge.

Razvoj upravljačkog tima (menadžmenta) je trajni proces. Upravljački tim se temelji na općim načelima formiranja i funkcioniranja timova.

Vlasnički oblici poslovanja mogu biti: (1) poduzeća s jednim vlasnikom, (2) partnerstvo i (3) korporacije.

Različito vlasničkih oblika prelama se u: vlasničkoj odgovornosti, trošku pokretanja poslovanja, kontinuitet poslovanja, prenosivost interesa, kapitalnih potreba, upravljačkih kontrola, distribuciju dobiti i gubitaka, privlačnost za stjecanje kapitala.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2019./2020.

4

## Vlasništvo

Vlasnička odgovornost: trgovačko društvo odgovara do iznosa vrijednosti imovine poduzeća.

Troškovi osnivanja: najniži troškovi su kod pokretanja obrta i OPG-a a postupno rastu kod trgovačkih društava (j.d.o.o., d.o.o., d.d.).

Kontinuitet poslovanja se može nastaviti nakon smrti vlasnika ili obrtnika, postupcima prijenosa ili kupoprodaje.

Prenosivost interesa: dionička društva imaju najviše prostora u prijenosu poslovnih interesa prodajom udjela ili prikupljanjem dodatnog kapitala.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2019./2020.

5

## Vlasništvo

Kapitalne potrebe su najkritičnije na početku poslovanja.

Namicanje kapitala je najteže kod pojedinačnog vlasnika, a lakše kod dioničkih društava.

Upravljačka kontrola: najviše kontrole ima poduzeće s jednim vlasnikom; kod partnerstva može doći do sukobljavanja.

Distribucija dobiti i gubitka: vlasnik poduzeća zadržava dobit u svojim rukama; partneri dobit dijele prema odredbama ugovora o partnerstvu a dioničari prema udjelu u kapitalu poduzeća.

Atraktivnost privlačenja kapitala kod poduzeća s jednim vlasnikom ovisi od uspjeha poslovanja i o osobnoj sposobnosti poduzetnika.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2019./2020.

6

## Strukturiranje organizacije

Mlado poduzeće će imati jednostavnu organizacijsku strukturu, odnosno poduzetnik će samostalno obavljati sve organizacijske funkcije. Ukoliko da dođe do pravovremenih delegiranja, može nastati poslovni neuspjeh.

Strukturiranje organizacije ukazuje uposlenicima što se od njih očekuje. Ta su očekivanja grupirana u pet područja:

- 1) **Organizacijska struktura:** grupiranje poslova, međusobna komunikacija i odnos oko grupiranih poslova;
- 2) **Pregled planiranja, mjerenja i vrednovanja** koje je usmjereno prema postizanju ciljeva i zadatka;
- 3) **Nagrade:** plaće, promicanje, bonusi, pohvale i slično;
- 4) **Kriteriji izbora** temeljem kojih se netko bira na položaj.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2019./2020.

7

## Strukturiranje organizacije

5) **Trening** je potrebno specificirati bilo da je u obliku formalnog ili neformalnog obrazovanja.

Kako se organizacija razvija tako se mijenja organizacijski dizajn, on postaje složeniji i razgranatiji, broj razina se povećava.

Poduzetnik, također, odlučuje o raspodjeli resursa organizacije, odnosno tko što dobiva. Ove odluke mogu biti teške i složene, obzirom da jedna odluka može utjecati na druge.

Poduzetnik odlučuje tijekom pregovora sklapajući ugovore, potpisujući ugovore o plaćama, cijenama *input-a* i *output-a* itd.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2019./2020.

8

## Izgradnja upravljačkog tima

Uspješna izgradnja upravljačkog tima omogućit će dobru i produktivnu organizacijsku kulturu.

Tim mora moći ostvariti tri, naoko jednostavne funkcije:

- 1) Provesti poslovni plan,
- 2) Prepoznati fundamentalne promjene u poslovanju onako kako se pojavljuju,
- 3) Na osnovu promjena u okruženju i na tržištu, prilagođavajući im se kako bi se održala profitabilnost.

Organizacijska kultura je više ili manje uspješan splet stavova, ponašanja i komunikacijskih stilova po kojima se jedno poduzeće razlikuje od drugoga.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2019./2020.

9

## Smjernice izgradnji organizacijske kulture

- 1) Organizacijska kultura mora odgovarati poslovnoj strategiji istaknutoj u poslovnom planu.
- 2) Oblikovanje radnih mjesta na kojima se potiče komunikacija odozdo prema gore (e-poštom, telefonom, izravno itd.).
- 3) Organizacijska kultura treba omogućavati isprobavanje različitih stvari u poslovanju (talenti, ideje itd.).
- 4) Provođenje dovoljno vremena pri zapošljavanju: testiranje, razgovori, probni rad, procjene itd. (Osobe su više od znanja i vještina; karakter).

Ponašanje osobe se može lakše promijeniti nego stav. Stavovi i vrijednosti su otporniji na promjene nego ponašanja.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2019./2020.

10

## Uloga uprave

Uprava može obavljati sljedeće funkcije:

- 1) Kontrolirati poslovni i kapitalni budžet,
- 2) razvijati dugoročnije strateške planove i širenja,
- 3) podupirati svakodnevne aktivnosti,
- 4) razrješavati konflikte među vlasnicima i dioničarima,
- 5) osiguravati pravilnu uporabu imovine, 6) razvijati mrežu informacija.

Svaki član uprave treba imati pismeni opis svojih odgovornosti i očekivanja.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2019./2020.

11

## Savjetnički odbor

Organizacija može angažirati pojedine savjetnike, odnosno vanjskih suradnike poput računovođa, bankara, odvjetnika, reklamnih agenata, poreznih i poslovnih stručnjaka itd.

Savjetnike treba pažljivo procjenjivati i birati jednako kao i uposlenike (kompetencije, iskustvo, iznosi kompenzacije). Savjetnici su dobavljači stručnih, ekspertnih i specijalističkih usluga.

Poslovni savjeti se uvijek trebaju razmotriti, propitati i vrednovati, pa tek onda primjenjivati.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2019./2020.

12

## 5.9. Plan marketinga 8(15)



### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić

Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij

#### Projektni menadžment

Akademska godina 2019./2020.

Plan marketinga Poduzetništvo i poslovni planovi 8(15) 2019./2020.

1

### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### 8.

#### Marketinški plan

dr. sc. Antal Balog, viši predavač

Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., viši predavač

Plan marketinga Poduzetništvo i poslovni planovi 8(15) 2019./2020.

2

### Analiza industrije (djelatnosti)

Prije pripreme plana marketinga, poduzetnik je treba temeljito analizirati industriju kojom se bavi, nacionalno i lokalno tržište i t.sl.

Započinje se najširoim procjenom demografskih i životnih trendova, zatim se razmatraju trendovi nacionalnog okruženja, potom trendovi lokalnog okruženja te snage i slabosti lokalne konkurencije. Sljedeći korak je tržišno pozicioniranje te definiranje tržišnih ciljeva.

U ovom postupku koriste se sekundarni izvori informacija, a kada je to moguće i primarni izvori.

Plan marketinga Poduzetništvo i poslovni planovi 8(15) 2019./2020.

3

### Analiza konkurencije

Ovaj postupak obavlja se za sve glavne konkurente analizom njihovih:

- strategija proizvoda i usluga,
- strategije cijena,
- strategije distribucija,
- strategije promocija te
- sagledavanje snaga i slabosti svakog takmaca.

Potrebno je temeljito pregledati dostupne internetske izvore i druge javne izvore.

Prikupljene informacije trebaju se sažeti prema tablici 8.1. na stranici 236.

Plan marketinga Poduzetništvo i poslovni planovi 8(15) 2019./2020.

4

### Marketinško istraživanje za novi pothvat

Ovo istraživanje prikupljanje podataka (tko će kupovati proizvode, kolika je veličina potencijalnog tržišta, kako i koju cijenu odrediti, prikladan kanal distribucije, koja je najbolja promocija).

Ova istraživanja može provesti poduzetnik, vanjski suradnik ili konzultant.

Marketinško istraživanje ima nekoliko koraka:

- 1) Definiranje svrhe i ciljeva,
- 2) Prikupljanje podataka iz sekundarnih izvora,
- 3) Prikupljanje podataka iz primarnih izvora i
- 4) Analiza i interpretacija rezultata.

Plan marketinga Poduzetništvo i poslovni planovi 8(15) 2019./2020.

5

### Marketinško istraživanje za novi pothvat

1) **Definiranje svrhe i ciljeva:** popis informacija koji su potrebni za izradu marketinškog plana; koja se cijena može postići, gdje bi se proizvod mogao prodavati, gdje bi potrošač želio saznati o proizvodu itd.

2) **Prikupljanje podataka iz sekundarnih izvora:** osim standardnih sekundarnih informacija, dobro je obratiti se strukovnim udruženjima, komorama, visokim učilištima, specijaliziranim ustanovama itd.

3) **Prikupljanje podataka iz primarnih izvora:** informacije prikupljanje promatranjem, intervjuima, fokus grupama, upitnicima, *networking* (informacije od stručnjaka);

4) **Analiza i interpretacija rezultata.**

Plan marketinga Poduzetništvo i poslovni planovi 8(15) 2019./2020.

6

## Razumijevanje marketinškog plana

Marketinški plan izrađuje se kako bi odgovorio na tri pitanja:

- 1) Gdje smo bili?** (Opća pozadina poduzeća, snage, slabosti, stanje konkurencije, prilike i prijetnje na tržištu).
- 2) Kamo želimo** (kratkoročno) ići? (Marketinške smjernice i ciljevi novoga pothvata narednih 12. mjeseci).
- 3) Kako ćemo stići do postavljenih ciljeva?** (Marketinška strategija koja sadrži iznose proračuna).

Marketinški plan je vodič za implementaciju marketinških odluka, a ne opći i površni dokument.

Plan marketinška Poduzetništvo i poslovni planovi 8(15) 2019./2020.

7

## Razumijevanje marketinškog plana

Nacrt marketinškog plana je sljedeći (Tablica 8.4, strana 241.):

### Analiza situacije,

- pozadina pothvata,
- snaga i slabosti pothvata,
- tržišne prilike i prijetnje,
- analiza konkurencija,

### Marketinške smjernice i ciljevi,

### Marketinška strategija i akcijski programi,

### Marketinški proračuni i

### Kontrola.

Plan marketinška Poduzetništvo i poslovni planovi 8(15) 2019./2020.

8

## Karakteristike marketinškog plana

- omogućiti strategiju za postizanje misije, ciljeve i zadaća poduzeća,
- temeljiti se na činjenicama i provjerenim pretpostavkama,
- temeljem marketinškog plana oblikovati organizaciju,
- svaki godišnji plan marketinga treba moći nadograđivati,
- marketinški plan treba biti kratak i jasan,
- uspjeh marketinškog plana ovisi i o njegovo fleksibilnosti,
- kriteriji izvođenja su specificirani kako bi se mogli nadzirati i kontrolirati.

Plan marketinška Poduzetništvo i poslovni planovi 8(15) 2019./2020.

9

## Karakteristike marketinškog plana

Vanjsko okruženje koje utječe na marketinški plan: opće stanje gospodarstva, kultura i poslovna kultura, tehnologija, potražnja, pravni aspekti, sirovine, konkurencija i t. sl.

Nekoliko unutarnjih faktora koji utječu na marketinško planiranje:

- financijski resursi trebaju biti dostupni,
- menadžmentski tim: kompetentne osobe za izvršenje,
- dobavljači mogu biti limitirajući faktor,
- misija poduzeća definira narav poslovanja pa tako i marketinga; ako se misija modificira, tada će mijenjati i marketinški plan.

Plan marketinška Poduzetništvo i poslovni planovi 8(15) 2019./2020.

10

## Koraci pripreme marketinškog plana

**Definiranje poslovne situacije:** situacijska analiza u kojoj se razmatraju prethodni poslovni rezultati.

**Definiranje ciljnog tržišta** obavlja se na način da se tržište segmentira, odnosno dijeli na manje homogene cjeline te izaberi ciljne segmente.

**Promišljanje o snagama i slabostima izabranog tržišta,** odnosno segmenta (primjerice, nepostojanje konkurencije).

**Određivanje ciljeva i smjernica** izabranog tržišta koji se kvantificiraju i na taj način mogu se mjeriti.

Definiranje marketinške strategije i programa djelovanja: proizvod ili usluga, određivanje cijene, distribucija i promidžba.

Plan marketinška Poduzetništvo i poslovni planovi 8(15) 2019./2020.

11

## Definiranje marketinške strategije

**Proizvod ili usluga:** prikladan opis proizvoda koji će privući i zadržati pažnju potrošača sa stajališta zadovoljavanja njihovih potreba.

**Određivanje cijene** temelji se na troškovima, marže, rabata ili akumulacije te konkurencije. Niža cijena na tržištu diferenciranih proizvoda neće uvijek potaći prodaju.

**Distribucija:** dostupnost proizvoda potrošačima ovisi od stupnju izravnosti kanala prodaje, broja članova u kanalu (intenzivan, selektivan, ekskluzivan), kriterij odabira članova kanala (ugled, usluge) i broj kanala (jedan ili višestruki).

**Promidžba:** informiranje, uvjeravanje, pridobivanje, zadržavanje uz podučavanje i zabavljanje.

Plan marketinška Poduzetništvo i poslovni planovi 8(15) 2019./2020.

12

## Marketinška strategija

**Tržišta krajnjih potrošača vs. industrijska tržišta:** ova tržišta se mogu značajno razlikovati. Industrijski proizvodi obično imaju izravnije kanale distribucije zbog volumena pojedine transakcije i prenošenja potrebnog znanja o proizvodu poslovnim kupcima. Češće se koriste izravnom prodajom, sajmovima, trgovačkim časopisima itd.

**Proračun marketinške strategije** treba sadržavati jasne troškove. Poznata je izreka da je *polovica novca utrošena na marketinške aktivnosti bačena kroz prozor. Ali nije poznato koja je to polovica novca.*

**Implementacija tržišnog plana** treba se provesti sukladno predviđenim rokovima i iznosima.

Plan marketinška Poduzetništvo i poslovni planovi 8(15) 2019./2020.

13

## Marketinška strategija

**Nadziranje napretka marketinških aktivnosti** ima svrhu korigiranje ili preusmjeravanje marketinške strategije u slučaju nepredviđenih tržišnih okolnosti, više sile ili neke druge okolnosti.

Plan marketinška Poduzetništvo i poslovni planovi 8(15) 2019./2020.

14

## 5.10. Poslovni plan 9(15)

 **Poduzetništvo i poslovni planovi**

**Veleučilište s pravom javnosti**  
**Baltazar Zaprešić**  
Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij  
**Projektni menadžment**

**Akademski godina 2019./2020.**

Poslovni plan Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020. 1

**Poduzetništvo i poslovni planovi**

**9.**  
**Poslovni plan**

dr. sc. Antal Balog, viši predavač  
Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., viši predavač

Poslovni plan Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020. 2

**Planiranje kao dio poslovnih aktivnosti**

Planiranje u poslovanju nikada ne prestaje. Međutim, osobito je važno u ranim stadijima svakog novog poslovnog pothvata. Planovi mogu biti kratkoročni, dugoročni, srednjoročni, planovi različitih poslovnih funkcija (proizvodnje, nabave, prodaje, financija, ljudskih potencijala itd.). Premda se razlikuju, zajednička im je svrha poslovnu imaginaciju poduzetnika i menadžmenta pretočiti u sistematizirane i međusobno povezane informacije.

Poslovni plan Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020. 3

**Što je poslovni plan?**

Poslovni plan je *pisani dokument* koji priprema poduzetnik. Opisuje sve vanjske i unutarnje elemente uključene u pokretanje novog poslovnog pothvata. Često objedinjuje funkcijske planove (nabava, proizvodnja, prodaja, marketing, financije, ljudske potencijale itd.). Objedinjuje kratkoročne i dugoročne ciljeve te odluke tijekom prve tri ili prvih pet godina projekta.

Poslovni plan Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020. 4

**Tko bi trebao pisati poslovni plan?**

Poslovni plan priprema sam poduzetnik uz konzultacije s drugim akterima: računovođa, pravnicima, marketarima, inženjerima, tehnolozi...

Izrada poslovnog plana može se povjeriti specijaliziranom poslovnom partneru koji se bavi izradom poslovnih i investicijskih planova odnosno studija.

Međutim, poduzetnik mora biti upoznat sa svim detaljima poslovnog plana kako bi kasnije mogao upravljati poslovnim procesima.

Poslovni plan Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020. 5

**Opseg vrijednosti poslovnog plana**

Poslovni plan će čitati zaposlenici, ulagači, bankari te savjetnici i konzultanti. Svaki od čitača poslovnog plana razmatra ga iz svog kuta interesa stoga poduzetnik treba gledati sadržaje poslovnog plana očima svih zainteresiranih dionika.

Autor poslovnog plana mora biti sposoban jasno artikulirati o čemu je u poslovnom pothvatu riječ, hoće li kupci kupovati proizvod ili uslugu i hoće li poslovni plan biti financijski uspješan.

Poslovni plan pomaže odrediti vjerojatnost uspjeha planiranog pothvata, služi kao smjernica organiziranju planiranih aktivnosti i predstavlja važan alat za stjecanje financijskih sredstava.

Poslovni plan Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020. 6

**Kako potencijalni zajmodavci i ulagači procjenjuju poslovni plan**

Postoje brojne upute za pisanje i oblikovanje poslovnog plana. Nakon što dovrši svoju verziju, poduzetnik treba konzultirati dionike: dobavljače, kupci, dobavljače kapitala (financijere i bankare) itd.

Financijeri (pohvatni ulagači) više razmatraju osobne sposobnosti i karakter poduzetnika, dok bankovni službenici procjenjuju podatke u planu, osobito projekcije troškova i prihoda u svih pet godina poslovnog plana te poduzetnikovu kreditnu povijest i dosadašnje poslovne uspjehe.

Poslovni plan Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020. 7

**Prezentiranje poslovnog plana**

Predstavljanje sažetka poslovnog plana vještina koja se treba razviti. U ograničenom vremenskom okviru poduzetnik treba uvjeriti potencijalne ulagače u svoju poslovnu ideju. Izbor sadržaja, dinamika iznošenja, entuzijazam izlagača i drugi čimbenici determiniraju uspješnost „prodaje” poslovne ideje.

Ponekada se ova izlaganja uspoređuju s *govorom u dizalu*, budući da se pozornost slušateljstva treba biti visoka te na kraju kod njih stvoriti zainteresiranost za izloženi projekt.

Poslovni plan Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020. 8



## Potrebe za informacijama

Prije početka izrade poslovnog plana, dobro je napraviti kratku studiju izvodljivosti poslovnog koncepta kako bi se utvrdilo ima li kakvih prepreka uspjeha.

Potrebno je prikupiti informacije koje se odnose na prodaju, financije i proizvodnju.

Također, treba definirati ciljeve, smjernice i namjere pothvata. Ciljevi ne smiju biti preopćeniti već konkretni. Ako su ciljevi pothvata dobro postavljeni, strateške odluke koje će se kasnije donositi omogućit će uspjeh poslovnog plana.

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

9

## Informacije s tržišta

Među prvim informacijama koje su potrebne poduzetniku su one o tržišnom potencijalu proizvoda. Da bi došao do takvih informacije, potrebno je prethodno definirati veličinu tržišta.

Primjerice, muškarci i/ili žene, oni s visokim ili niskim prihodima, ruralni ili urbani stanovnici, visoko obrazovani ili manje obrazovani, mladi ili stariji itd.

Sljedeći korak je procijeniti nacionalne trendove u postojećoj djelatnosti, potom procijeniti trendove na lokalnom tržištu itd.

Nakon toga poduzetnik će donijeti odluke o svom tržišnom pozicioniranju i prema tome odrediti svoje ciljeve.

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

10

## Potrebe za operativnim informacijama

Važnost studije izvodljivosti proizvodnih aktivnosti ovisi o prirodi poslovanja.

Poduzetniku mogu zatrebati sljedeće informacije:

**Lokacija:** pristupačnost dobavljačima i potrošačima;

**Proizvodne operacije:** obrada, sklapanje, skladištenje itd.;

**Sirovine:** količine, troškovi, dobavljači itd.;

**Oprema:** izraditi listu opreme s cijenama;

**Radne vještine:** osoblje, plaće itd.;

**Prostor:** navesti potrebne površine, najam ili vlastiti;

**Opći proizvodni troškovi:** alati, materijali, komunalne usluge, energija, plaće itd.

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

11

## Potrebe za financijskim informacijama

Prije početka izrade financijskog plana, poduzetnik treba sastaviti budžet (proračun) u koji unosi sve moguće troškove i sve prihode u prvoj godini poslovanja.

Budžet se sastoji od kapitalnih i od operativnih izdataka te gotovinskih troškova za ostale uglavnom sitne stavke.

Projekcija prihoda treba se temeljiti na istraživanju tržišta i podacima koji su vjerodostojni.

Praksa je pokazala da poduzetnici u svojim procjenama (troškova i prihoda) griješe za oko 30%.

Korištenje podataka s Interneta može biti vrlo produktivno. No, i ti se podaci trebaju provjeravati.

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

12

## Pisanje poslovnog plana

Pisanje poslovnog plana može trajati stotinama sati, ovisno o iskustvu i znanju poduzetnika te o svrsi za koju se izrađuje.

**Uvodna stranica:** ime i adresa tvrtke, ime i prezime poduzetnika odnosno vlasnika, broj telefona i telefaksa, e-adresa, internetska stranica, odlomak koji opisuje poduzeće i poslovanje, izjava o povjerljivosti poslovnog plana.

**Sažetak:** piše se nakon što je poslovni plan dovršen. Ne treba biti dulji od dvije ili tri stranice. Treba moći zaokupiti pažnju bankarskog službenika ili investitora.

**Analiza okruženja i industrije (djelatnosti):** poslovni plan treba biti u prikladnom društvenom i ekonomskom kontekstu.

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

13

## Pisanje poslovnog plana

Primjeri faktora okruženja i koji se ne mogu kontrolirati:

**Gospodarstvo:** BDP, trendovi, nezaposlenost, dohodak itd.

**Kultura:** primjerice stavovi *Kupujmo hrvatsko*, i drugo.

**Tehnologija:** praćenje i prognoziranje novih tehnologija.

**Pravni značaj:** nestabilnost zakonodavstva (porezni sustav) itd.

**Analiza industrije** usredotočuje se na sljedeće trendove:

**Industrijska potražnja:** raste li ili pada, u kojim segmentima...

**Konkurencija:** prijetnje velikih korporacija, koje su im snage, a koje slabosti, prijetnje sličnih organizacija itd.

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

14

## Pisanje poslovnog plana

**Opis poslovnog pothvata:** koja je misija pothvata? Koji su razlozi pokretanja pothvata? Zašto mislite da ćete uspjeti u ovom pothvatu? Koliko ste u razvojnom pogledu do sada napredovali? Koji su vaši proizvodi i usluge? Opišite svoje proizvode i usluge. Gdje će poslovanje biti locirano? Je li poslovni objekt nov ili star? Je li lokacija pothvata dobra?

**Plan proizvodnje:** opisuje cijeli proces proizvodnje. Ako su u pitanju usluge, tada je potrebno opisati način njihovog pružanja.

**Operativni plan:** opisuje tijek dobara i usluga od proizvodnje do potrošnje, uključuje poslovanje sa zalihama i skladištenjima, procese kontrole te usluge potrošačima.

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

15

## Pisanje poslovnog plana

**Marketinški plan** sadrži opise proizvoda koji su namijenjeni potrošačima, određivanje prodajnih cijena, detaljne opise promocije proizvoda i usluga te kanale distribucije. Potrebno je navesti dokaze istraživanja tržišta koji podupiru marketinške odluke. Ovaj dio je krucijalan za uspjeh poslovnog pothvata i temelj je operativnog odlučivanja.

**Organizacijski plan:** opisuje vlasništvo projekta, pravni oblik registracije, članovi rukovodno tima te sadrži organogram.

**Procjena rizika:** tržišni, kreditni, tehnološki, operativni, valutni i drugi rizici trebaju se ukratko opisati i valorizirati. Također, poslovni plan treba sadržavati preventivne mjere te što će se poduzimati u slučaju nastupa pojedinog rizika

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

16

## Pisanje poslovnog plana

**Financijski plan** sadrži podatke koliko je sredstava potrebno za novi pothvat te naznačuje izvodljivost poslovnog plana.

Sadrži tri područja:

(1) sažetak predviđene prodaje i troškove za prve tri do pet godina poslovanja. Projekcije se rade na mjesečnoj osnovi u prvoj godini poslovanja.

(2) izračun novčanog tijeka za pet godina kojim se procjenjuje mjesečna i godišnja likvidnost projekta.

(3) procjena bilance projekta koja pokazuje financijsko stanje poslovanja na određeni dan (31.12.).

**Dodatak:** pisma kupaca, distributera, kooperanata, sekundarni i primarni podaci istraživanja tržišta, ugovori itd.

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

17

## Uporaba i primjena poslovnog plana

Poslovni plan je vodič tijekom prve godine poslovanja.

Implementacija poslovne strategije treba imati kontrolne točke kako bi se pratio napredak. Nakon pokretanja poslovanja, poslovni plan ne smije završiti u ladici.

Poduzetnici ne vole planirati jer je ono *dosadno, zamorno i da ga rade samo velika poduzeća*. Međutim, bez planiranja poslovanje može doći u rizik, a potom u krizu i, konačno, u stečaj.

Poslovanje najčešće propadne zbog nedostatka gotovine. Taj nedostatak najčešće nastaje zbog nedovoljnog planiranja. A nedostatak planiranja najčešće je posljedica nekompetentnosti poduzetnika ili njegovih suradnika.

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

18

## Mjerenje napretka poslovnog plana

Kontrolne točke provedbe poslovnog plana:

**Nadzor zaliha:** velike zalihe vezuju novčana sredstva; male zalihe ugrožavaju isporuku potrošačima.

**Kontrola proizvodnje:** usporedba planiranih i stvarnih troškova; kontrolirati vremena procesa proizvodnje, vrijeme rada ljudi i strojeva, kašnjenja, stajanje, rasipanje, jalovi troškovi itd.

**Kontrola kvalitete:** osigurati specificirane karakteristike proizvoda.

**Kontrola prodaje:** prihodi, rokovi, kreditni uvjeti itd.

**Izdaci:** količina isplaćenog novca.

**Kontrola internetske stranice:** učinkovitost, obnavljanje itd.

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

19

## Poslovni planovi

Dodatni sadržaji

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

21

## Poslovni plan: B

Poslovni plan je važan dokument koji je prvenstveno namijenjen poduzetniku, članovima upravljačkog tima, banci, financijerima, poslovnim partnerima itd., u kojem se poslovna ideja potkrepljuje konkretnim ekonomskim, tehnološkim, tržišnim podacima te financijskim, statističkim i drugim pokazateljima.

Poslovni plan je pisani dokument u kojem se iznosi poslovna ideja, namjera, očekivanje i način provođenja u djelo poslovne ideje.

Za izradu poslovnog plana potrebna je: poslovna ideja, gruba poslovna skica te **potrebna znanja** za izradu poslovnog plana.

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

22

## Uobičajeni dijelovi poslovnog plana

1. Naslovnica (naziv poslovnog plana, imena poduzetnika i direktora, adresa, telefonski broj, e-adresa itd.);
2. Sažetak: kratki sadržaj poslovnog plana;
3. Podaci o poduzetniku;
4. Izjava o svrsi poslovnog plana;
5. Opis poduzetničke ideje;
6. Pravni oblik poduzetništva (trgovačko društvo, obrt ... itd.);
7. Opis proizvoda ili usluge;
8. Opis primijenjene tehnologije
9. Plan marketinga;
10. SWOT i PEST analiza;
11. Financijski plan i financijski pokazatelji;
12. Upravljanje i rukovođenje;
13. Procjena rizika.

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

23

## SWOT i PEST analiza

SWOT analiza: *strengths* (snage),  
*weaknesses* (slabosti),  
*opportunities* (prilike) i  
*threats* (prijetnje).

PEST analiza:  
*political* (politički čimbenici),  
*economical* (ekonomski),  
*social* (društveni)  
*technological* (tehnološki čimbenici).

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

24

## Marketing plan

Polazište: marketing miks 4 P

**Product:** proizvod ili usluga,

**Price:** cijena,

**Promotion:** promocija, oglašavanje, unapređenje prodaje itd.,

**Place:** mjesto (prodajni kanali, distribucija).

Marketing je *ubrzavanje* procesa prodaje na način da (1) stječe i (2) zadržava postojeće kupce.

Marketing proizvoda odnosi se na prodavanje:

1. starog proizvoda starim kupcima (najmanji rizik),
2. novog proizvoda starim kupcima (viši rizik),
3. stari proizvod novim kupcima (viši rizik),
4. novi proizvod novim kupcima (najviši rizik).

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

25

## Potrebni resursi

- ljudski potencijali,
- plan objekta, poslovnog prostora,
- plan opreme i sitnog inventara,
- plan poslovnog procesa,
- MIS (*manufacturing integrated system*),
- intelektualno vlasništvo,
- plan organizacije poslovanja,
- upravljanje kvalitetom,
- mjere osiguranja.

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

26

## Intelektualno vlasništvo i autorska prava

### Intelektualno vlasništvo

izum  
akademska publikacija  
računalni program  
dizajn  
glazba  
umjetnost  
baza podataka  
marka (brend)

### Autorska prava

patent  
autorsko pravo  
autorsko pravo  
registrirani dizajn  
autorsko pravo  
autorsko pravo  
autorsko pravo  
zaštitni znak

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

27

## Bilanca stanja: aktiva i pasiva

Aktiva: označava kolika je i kakva imovina poslovnog subjekta;  
Pasiva: označava način je li imovina iz vlastitih ili tuđih izvora;  
Kapital i rezerve;  
Dugoročna rezerviranja;  
Dugoročne obaveze;  
Kratkoročne obaveze;  
Odgođeno plaćanje troškova.

Bilanca stanja jedan je od temeljnih financijskih izvještaja koji nam govori o imovini i porijeklu imovine određenog poslovnog subjekta na određeni dan.

**Aktiva treba biti jednaka pasivi.**

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

29

## Novčani tijek i akcijski plan

1. Neto novac od poslovnih aktivnosti,
2. Neto novac korišten u investicijskim aktivnostima,
3. Neto novac korišten u financijskih aktivnostima,
4. Neto povećanje ili smanjenje novca,
5. Novac na početku razdoblja,
6. Novac na kraju razdoblja.

**Akcijski plan** (*performance indicators*) je sredstvo operacionalizacije i provedbe te sadrži: ciljeve, predviđene aktivnosti, razdoblja provedbe, izvršitelje i troškove pojedinih aktivnosti.

Razrada aktivnosti je po mjesecima u prvoj godini poslovnog pothvata, a po kvartalima u narednim godinama.

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

30

## Analiza rizika

- Identifikacija rizika (prepoznavanje),
- Potencijalni problemi,
- Izlazna strategija,
- Zaštita intelektualnog vlasništva.

### **Upravljanje znanjem**

Upravljanje znanjem ili intelektualnim kapitalom, značajno je područje za uspješno poslovanje u 21. stoljeću.

To podrazumijeva promjenu paradigme poslovnog ponašanja, koje više nema obrazac upravljanje industrijskim društvom, već društvom znanja.

Društvo znanja prožeto je elementima intelektualnog kapitala, nevidljivom imovinom, inovacijama itd.

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

31

## Upravljanje znanjem

O čemu ovisi poslovni uspjeh poduzeća? (Organizacija, kapital, kompetencije menadžmenta itd.)

Kako upravljati promjenama? (Tko upravlja, Kako i kada, odgovornosti itd.)

O čemu ovisi vitalnost i poslovna sposobnost poduzeća? (kadrovi, inovativnost proizvoda, starost, tržište itd.)

Koji su osnovni konflikti u poduzeću? (Između zaposlenika? Između uprave i zaposlenika? Itd.)

Kakvi su otpori promjenama i koji su oblici njihovog nadilaženja? (Sociolozi tvrde da je na početku najmanje 85% zaposlenika protiv bilo kakvih promjena).

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

32

## Problemi upravljanja

Kada je poduzeće mala i mlada, vlasnik ima sve informacije.

Kako organizacija raste i postaj složnija, direktor ima sve manji postotak informacija. Na kraju za njega je organizacija *crna kutija* u koju zna što ulazi (resursi), a što izlazi (dobit), ali ne i što se u njoj događa.

Na taj način, financijski stručnjaci su postali dominantni u poduzećima, a ne oni koji operativno vode posao. Stoga je potrebno povećati transparentnost.

Životni ciklus poduzeća: glavne promjene, upravljanje životnim ciklusom, stilovi rukovođenja u ciklusima, organizacijske intervencije u životnom ciklusu.

Neadekvatna organizacijska struktura – uzrok starenja.

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

33

## Uspostavljanje funkcije marketinga

Određivanje ciljnog tržišta i njegova segmentacija;

Koje probleme, potrebe ili želje svojih kupaca želite riješiti ili zadovoljiti;

Pozicioniranje proizvoda (kreiranje ključnih atributa proizvoda ključni su za tržišni uspjeh);

Kreiranje i razvoj robne marke;

Kreiranje strategije marketinga te operativnih planova (kanali komunikacije, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću, oglašavanje itd.);

Razvoj službe (ili sektora) marketinga;

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

35

## Priprema poslovnog plana

Poslovni plan okrenut je budućnosti i promjenama koje ona donosi unutar društva, okoliša, područja poslovne etike (dječji rad, ravnopravnost spolova, osobe s posebnim potrebama).

Promjene se odnose na nove vještine, veće mogućnosti samostalnog rada, poznavanje stranih jezika itd.

Osobite promjene odnose se na tržišta te njihovi utjecaji na društvo (silan rast masovne potrošnje s mnogim posljedicama).

Suvremeno poslovanje sve više obuhvaća i sljedeća područja: intelektualno vlasništvo, autorska prava, patente, licence, prava na temelju dionica, industrijska prava, prava na dizajn, softver itd.

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

36

## Kodeks poslovne prakse

Kodeks poslovne prakse treba biti ugrađen u poslovne planove. Također, sva poduzeća, uključujući i novostvorena, trebaju kodeks poslovne prakse trajno primjenjivati.

HUP (1997) *Kodeks ponašanja za poslodavce*:

- Pravedno, pošteno i neovisno natjecanje na tržištu iz izostanak monopolističkog ponašanja i udruživanja;
- Izbjegavati sukobe interesa;
- Zabrana svakog oblika korupcije u odnosima s državnim dužnosnicima, dobavljačima, potrošačima i poslovnim partnerima;
- Jednakost u zapošljavanju bez obzira na spol, vjeru, nacionalnost, spolnu sklonost, invalidnost itd.

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

38

## Kodeks poslovne prakse

- Zabrana seksualnog uznemiravanja;
- Uspostava i održavanje sigurnih i zdravih radnih uvjeta;
- Oglašavanje temeljeno na istinitim i cjelovitim podacima;
- Intelektualno vlasništvo ostvareno na radnom mjestu u poduzeću, vlasništvo je poduzeća;
- Poštenju u odnosima s poslovnim partnerima;
- Zabrana prisvajanja imovine u vlasništvu poduzeća;
- Zabrana korištenja alkohola i narkotika u poduzeću;
- Političke aktivnosti obavljaju se u slobodno vrijeme i izvan poduzeća itd.

Poslovni plan: Poduzetništvo i poslovni planovi 9(15) 2019./2020.

39

## 5.11. Financijska analiza u izradi poslovnih planova 10(15)



### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### Veleučilište s pravom javnosti

#### Baltazar Zaprešić

Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij

#### Projektni menadžment

Akademska godina 2019./2020.

Financijska analiza u izradi poslovnih planova Poduzetništvo i poslovni planovi 10(15) 2019./2020.

1

### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### 10.

#### Financijska analiza pri izradi poslovnih planova

dr. sc. Antal Balog, predavač

Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., viši predavač

Financijska analiza u izradi poslovnih planova Poduzetništvo i poslovni planovi 10(15) 2019./2020.

2

## Financijski podaci u poslovnom planu

**Izvori kapitala i njegova uporaba:** vlastiti izvori ili tuđi izvori (bankarski kredit, dobavljači, izvođači radova, ulagači); ulaganja u osnovna sredstva, obrtna sredstva, sitni inventar, osnivačka ulaganja ili u ostalo).

**Popis opreme:** nabavna cijena, transport, osiguranje, porezi i carine te ostali zavisni troškovi.

**Bilanca:** pokazuje popis imovine (aktivu) i obveze (pasivu) te se na temelju toga iznosi glavnice na određeni dan.

**Obrtna imovina (potrebna za poslovni ciklus):** novac u banci i blagajni, brzo novčive vrijednosnice, potraživanja od kupaca, zalihe, unaprijed plaćeni troškovi i sve ostale stavke koje će se u poslovnim aktivnostima pretvoriti u novac unutar jedne godine.

Financijska analiza u izradi poslovnih planova Poduzetništvo i poslovni planovi 10(15) 2019./2020.

3

## Financijski podaci u poslovnom planu

**Dugotrajna imovina:** zemljište, zgrade, oprema, uređenje unajmljenog prostora i sve ono što ima vijek dulji od jedne godine.

**Knjigovodstven**

a vrijednost dugotrajne materijalne imovine je njena nabavna cijena umanjena za akumuliranu deprecijaciju. Deprecijacija se primjenjuje na svu dugotrajnu imovinu, osim na zemljišta.

**Dugotrajna nematerijalna imovina:** patenti, licence, autorska prava, ekskluzivna prava korištenja, dugoročni kredit odobren zaposlenicima, *goodwill*, zaštitni znak.

**Dugoročne obveze:** dugoročni hipotekarni zajmovi, dugoročne obveznice, ostali srednjoročni ili dugoročni bankovni zajmovi (umanjeni za kratkoročne iznose).

Financijska analiza u izradi poslovnih planova Poduzetništvo i poslovni planovi 10(15) 2019./2020.

4

## Financijski podaci u poslovnom planu

**Obrtni kapital** izračunava se oduzimanjem kratkoročnih obveza od obrtne imovine.  
Usporedba godišnjih bilanci tijekom nekoliko godina pokazuje trendove poslovanja te otkriva dobre i loše strane poduzeća.

**Omjeri:** omogućuju poslovnu analizu putem relativnih pokazatelja (koeficijenata), a ne putem apsolutnih pokazatelja (novčanih iznosa).

**Tekući omjer:** pokazatelj tekuće likvidnosti poduzeća (sposobnost podmiranja kratkoročnih obveza koje dospijevaju u tekućoj godini).

Tekući omjer je kvocijent obrtne imovine i kratkoročnih obveza.

Financijska analiza u izradi poslovnih planova Poduzetništva i poslovnih planovi 10(15) 2019./2020.

5

## Financijski podaci u poslovnom planu

**Brzi omjer:** drugi pokazatelj likvidnosti poduzeća (nekada se naziva *kiseli omjer*), računa se dijeljenjem likvidne imovine (novac, brzo unovčive vrijednosti i neto potraživanja od kupaca) s kratkoročnim obvezama.

Koeficijent tekuće likvidnosti bi trebao biti 2 ili veći. Znači, poduzeće treba imati dvostruko više gotovine, potraživanja i zaliha nego što su kratkoročne obveze.

Pravila palca kaže da taj omjer treba biti 1,00 ili veći.

**Pravilo palca:** razdoblje u kojem je moguće, uz zadani kamatnjak, udvostručiti glavnica.

Količnik broja 72 godišnjom kamatnom stopom pokazuje potreban broj godina da bi se glavnica udvostručila.

Financijska analiza u izradi poslovnih planova Poduzetništva i poslovnih planovi 10(15) 2019./2020.

6

## Financijski omjeri

**Obrtni kapital** = kratkoročna imovina - kratkoročne obveze

**Koeficijent tekuće likvidnosti** = kratkoročna imovina / kratkoročne obveze

**Koeficijent ubrzana likvidnosti** = kratkotrajna imovina-zalihe / kratkoročne obveze

**Mjere aktivnosti** pokazuju koliko poduzeće efikasno koristi svoju imovinu.

**Koeficijent obrta ukupne imovine** =

ukupni prihodi / ukupna imovina

**Koeficijent obrta kapitala** =

ukupni prihod / ukupna imovina

Financijska analiza u izradi poslovnih planova Poduzetništva i poslovnih planovi 10(15) 2019./2020.

7

## Financijski podaci u poslovnom planu

**Točka pokrića** je onaj iznos prodaje izražen u novcu ili u količini, kod kojega je poslovanje poduzeća na nuli

$$\text{Točka pokrića} = \frac{\text{fiksni troškovi}}{\text{prodajna cijena} - \text{varijabilni troškovi}}$$

**Fiksni troškovi.** Svi troškovi koji su nepromjenljivi bez obzira na obujam prodaje ili proizvodnje: zakupnine, uredski materijal, fiksni dio plaća, kamate, skriveni troškovi (deprecijacija, amortizacija).

**Varijabilno troškovi.** Svi troškovi koji su povezani s obujmom prodaje ili proizvodnje: nabavna vrijednost prodane robe, varijabilni dio plaća, provizije za prodaju, troškovi materijala, sirovina i poluproizvoda itd.

Financijska analiza u izradi poslovnih planova Poduzetništva i poslovnih planovi 10(15) 2019./2020.

8

## Financijski omjeri

**Ekonomičnost** pokazuje odnos prihoda i rashoda, odnosno koliko se jedinica prihoda ostvari po jedinici rashoda.

Prihodi / rashodi = 1 ili < 1 ili > 1

Manje od jedan: gubitak, veće od jedan: dobitak.

**Ekonomičnost ukupnog poslovanja** =

ukupni prihodi / ukupni rashodi

**Zaduženost** pokazuje u kojoj mjeri poduzeće koristi tuđa a koliko vlastita sredstva. Poslovni partneri koji su relativno manje zaduženi pouzdaniji su i financijski je stabilnije.

**Koeficijent zaduženosti** = ukupne obveze / ukupna imovina

**Koeficijent vlastitog financiranja** = kapital / ukupna imovina

Financijska analiza u izradi poslovnih planova Poduzetništva i poslovnih planovi 10(15) 2019./2020.

9

## Financijski omjeri

**Profitabilnost** pokazuje koliko efikasno poduzeće koristi svoju imovinu i koliko efikasno upravlja svojim poslovnim aktivnostima.

Neto marža profita = neto dobit / ukupan prihod

**ROE** = neto dobit / kapital

(*return on equity* - povrat od vlastitog kapitala)

**ROA** = neto dobit / ukupna imovina

(*return on assets* - povrat od imovine)

**ROI** = neto dobit / investicija

(*return on investment* - povrat od ulaganja).

Ovi pokazatelji su koriste kod projekata i investicijskih studija.

Financijska analiza u izradi poslovnih planova Poduzetništva i poslovnih planovi 10(15) 2019./2020.

10

## Financijski podaci u poslovnom planu

**Planirani izvještaj o novčanim tijekovima** pokazuje koliko i kada će novca poduzeće trebati te hoće li potrebu za novcem riješiti ulaganjem u glavnica, zajmom, zadržavanjem dobiti ili prodajom dugotrajne imovine, te odakle će novac ući u poduzeće.

**Planirani izvještaj (račun) dobiti i gubitka (RD/G)**

nadopunjuje u poslovnom planu bilanci. Bilanca daje statičku sliku poduzeća u jednom određenom vremenskom trenutku, dok račun dobiti i gubitka daje dinamičku sliku tijekom određenog vremenskog razdoblja.

Prihodi – rashodi = bruto dobit – porez na dobit = neto dobit

Financijska analiza u izradi poslovnih planova Poduzetništva i poslovnih planovi 10(15) 2019./2020.

11

## Račun dobiti i gubitka (RD/G)

Primjer:

Opis	Iznos u kunama
Redovni prihodi	150.000,00
Izvanredni prihodi	12.500,00
Financijski prihodi	750,00
<b>1. Ukupni prihod</b>	<b>163.250,00</b>
Redovni rashodi	90.000,00
Financijski rashodi	12,00
<b>2. Ukupno rashodi</b>	<b>90.012,00</b>
<b>3. Bruto dobit (1-2)</b>	<b>73.238,00</b>
4. Porez na dobit (20%)	14.647,60
<b>5. Neto dobit</b>	<b>58.590,40</b>

Financijska analiza u izradi poslovnih planova Poduzetništva i poslovnih planovi 10(15) 2019./2020.

12

## 5.12. Financijski plan i bilanca stanja tvrtke 10a(15)

 <h3>Poduzetništvo i poslovni planovi</h3> <p><b>Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić</b> Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić</p> <p>Specijalistički diplomski stručni studij <b>Projektni menadžment</b></p> <p>Akademski godina 2019./2020.</p> <p><small>Financijski plan Poduzetništvo i poslovni planovi 10a(15) 2019./2020. 1</small></p>	<h3>Poduzetništvo i poslovni planovi</h3> <p><b>10. Financijski plan Početno financiranje nove tvrtke Zašto je potrebna gotovina Početno financiranje planirane tvrtke</b></p> <p>dr. sc. Antal Balog, viši predavač Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., viši predavač</p> <p><small>Financijski plan Poduzetništvo i poslovni planovi 10a(15) 2019./2020. 2</small></p>
<h3>Poslovni kapital i proračun</h3> <p>Prije izrade računa dobiti i gubitka, potrebno je prirediti prodajni izračun koji će pokazati koliki je očekivani mjesečni prodajni volumen, odnosno prihod od prodaje.</p> <p>Taj izračun je potrebno izraditi za sve mjesece u prvoj godini poslovanja te izvršiti procjenu kako slijedi:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Predviđena prodaja (jedinica)</li><li>2. Željene završne zalihe</li><li>3. Početne zalihe</li><li>4. Minus početne zalihe</li><li>5. Ukupno potrebna proizvodnja</li></ol> <p><small>Financijski plan Poduzetništvo i poslovni planovi 10a(15) 2019./2020. 3</small></p>	<h3>Pro forma račun dobiti i gubitka</h3> <p>Kod pripreme <i>pro forma</i> izvještaja o dobiti, potrebno je najprije po mjesecima izračunati prodaju. Marketinško istraživanje, industrijska prodaja i određeno pokusno iskustvo mogu pružiti osnovu za ove brojeve.</p> <p><i>Pro forma</i> izvještaj o dobiti također pruža procjenu prihoda od prodaje i sve prodajne troškove za svaki mjesec tijekom prve godine - treba navesti i pažljivo procijeniti svaki trošak.</p> <p>Uz mjesečni <i>pro forma</i> račun dobiti i gubitka za prvu godinu, treba napraviti projekcije i za drugu i treću godinu</p> <p><small>Financijski plan Poduzetništvo i poslovni planovi 10a(15) 2019./2020. 4</small></p>
<h3>Pro forma novčani tijek</h3> <p><b>Novčani tijek</b> je razlika između stvarnih novčanih primitaka i novčanih izdataka.</p> <p>Jedan od najvećih problema s kojima se suočavaju novi pothvati. Često puta profitabilne tvrtke propadaju zbog nedostatka novca.</p> <p>Korištenje dobiti kao mjere uspjeha može biti varljivo ukoliko postoji značajan negativan tok novca.</p> <p><b>Pro forma novčani tijek</b> = dostupan planirani novac izračunat iz planiranih novčanih primitaka umanjene za planirane novčane izdatke</p> <p><small>Financijski plan Poduzetništvo i poslovni planovi 10a(15) 2019./2020. 5</small></p>	<h3>Pro forma novčani tijek</h3> <p>Važno je da poduzetnik radi mjesečne projekcije raspoloživoga novca, kao što se rade mjesečne projekcije dobiti.</p> <p>Ako su izdaci veći od primitaka u bilo kojem vremenskom razdoblju, poduzetnik mora ili posuditi financijska sredstva ili imati novca na bankovnom računu kojim će pokriti veće izdatke.</p> <p>Veliki pozitivni novčani tok u nekom vremenskom razdoblju možda će trebati uložiti u kratkoročne izvore ili ostaviti polog u banci kako bi se mogla pokriti buduća vremenska razdoblja u kojima se očekuju veći izdaci od primitaka.</p> <p>Obično će prvi mjeseci startupa tražiti vanjski novac (dug) kako bi se pokrili novčani odljevi. S razvojem uspješnosti poslovanja i nagomilavanjem novčanih primitaka, poduzetnik može prebroditi razdoblja negativnih novčanih tokova.</p> <p><small>Financijski plan Poduzetništvo i poslovni planovi 10a(15) 2019./2020. 6</small></p>
<h3>Pro forma bilanca</h3> <p><b>Pro forma bilanca</b> odražava položaj poslovanja na kraju prve godine. Sažimlje imovinu, obveze i neto vrijednost poduzetnikova uloga.</p> <p><b>Imovina:</b> pretpostavlja sve vrijednosti u vlasništvu poslovanja.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- tekuća i fiksna,</li><li>- trenutačna imovina uključuje novac i sve ostalo za što se očekuje da će biti pretvoreno u novac ili potrošeno u poslovnim aktivnostima tijekom jednogodišnjeg ili kraćeg razdoblja.</li></ul> <p><small>Financijski plan Poduzetništvo i poslovni planovi 10a(15) 2019./2020. 7</small></p>	<h3>Pro forma bilanca</h3> <p><b>Obveze:</b> sve ono što tvrtka duguje zajmodavcima.</p> <p>Neki od tih iznosa mogu dolaziti na naplatu unutar godine dana (kratkoročne obveze), a ostali mogu biti dugoročni dugovi.</p> <p><b>Vlasnički kapital:</b> višak imovine nad obvezama.</p> <p>Predstavlja neto vrijednost poslovanja.</p> <p>To su iznosi koji su vlasnici uložili i/ili zadržali od poslovnih aktivnosti.</p> <p><small>Financijski plan Poduzetništvo i poslovni planovi 10a(15) 2019./2020. 8</small></p>

## Analiza točke pokrića

**Točka pokrića:** volumen prodaje kod kojeg pothvat niti stvara dobit niti trpi gubitak.

Koliko jedinica treba prodati ili koliki prodajni volumen treba postići kako bi se poslovanje finansijski pokrilo.

**Prodajna točka pokrića** označava poduzetniku koliki je volumen prodaje potreban kako bi se pokrili svi troškovi.

Višak prodaje od točke pokrića vodit će ka dobiti sve dok prodajna cijena ostaje iznad troškova nužnih za proizvodnju svake jedinice (varijabilni trošak).

Financijski plan Poduzetništvo i poslovni planovi 10a(15) 2019./2020.

9

## Pro forma izvori i zahtjevi za odobrenje finansijskih sredstava

**Pro forma izvori i zahtjevi za odobrenje finansijskih sredstava** - sažimlju sve planirane izvore finansijskih sredstava dostupnih pothvatu, kao i način na koji će biti potrošeni:

- predstavlja raspodjelu zarade od poslovnih aktivnosti i ostalih financiranja,

- svrha je pokazati na koji je način neto dobit i financiranje korišteno za povećanje imovine ili otplatu duga.

Taj izvještaj pomaže poduzetniku, a i ulagačima, bolje razumjeti finansijske pogodnosti kompanije te učinkovitost politike finansijskog upravljanja kompanijom.

Financijski plan Poduzetništvo i poslovni planovi 10a(15) 2019./2020.

10

## Računalni programi

Financijski računalni programi koji služe evidentiranju i praćenju finansijskih podataka te generiranju svih potrebnih i važnih finansijskih izvješća.

Računalni paketi za pomoć poduzetniku u računovodstvu, platnim listama, zalihama, računima i sl.

- vrlo su dostupni,

- cijena se razlikuje ovisno o veličini i vrsti poslovanja.

Primjer: *Microsoft Excel* (najčešće korišteni tablični softver), *QuickBooks*, *Peachtree*, *Microsoft Office Small Business Accounting*, *Redwing Software*, *Cougar Mountain Software*...

Financijski plan Poduzetništvo i poslovni planovi 10a(15) 2019./2020.

11

## 5.13. Definiranje izvora kapitala 11(15)

### Računalni programi

Financijski računalni programi koji služe evidentiranju i praćenju finansijskih podataka te generiranju svih potrebnih i važnih finansijskih izvješća.

Računalni paketi za pomoć poduzetniku u računovodstvu, platnim listama, zalihama, računima i sl.

- vrlo su dostupni,

- cijena se razlikuje ovisno o veličini i vrsti poslovanja.

Primjer: *Microsoft Excel* (najčešće korišteni tablični softver), *QuickBooks*, *Peachtree*, *Microsoft Office Small Business Accounting*, *Redwing Software*, *Cougar Mountain Software*...

Financijski plan Poduzetništvo i poslovni planovi 10a(15) 2019./2020.

11

### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### 11.

**Definiranje bilance stanja tvrtke**  
**Planirani finansijski tokovi tvrtke**  
**Planirani izvještaj dobiti ili gubitka**  
**Upravljanje financijama**  
**Kratkoročne i dugoročne obveze**  
**Korištenje zajmova. Upravljanje rizicima.**  
**Točka pokrića. Vjerojatnost opstanka tvrtke.**

dr. sc. Antal Balog, viši predavač  
Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., viši predavač

Definiranje bilance stanja tvrtke Poduzetništvo i poslovni planovi 11(15) 2019./2020.

2

### Financiranje dugom ili glavnicom

**Financiranje dugom:** nabava posuđenih sredstava za tvrtku.

Financiranje dugom je metoda koja uključuje neki instrument s kamatama, obično zajam, a čije je otplaćivanje tek neizravno povezano s prodajom i profitom poduzeta.

Naziva se još i financiranje na temelju imovine.

Pretpostavlja da će poduzetnik isplatiti posuđeni iznos novca uz naknadu koja se izražava kroz kamatnu stopu.

Uz nju može postojati i dodatna naknada, koju se ponekad naziva bodovima, za korištenje novca ili uopće za mogućnost posuđivanja novca.

Definiranje bilance stanja tvrtke Poduzetništvo i poslovni planovi 11(15) 2019./2020.

3

### Financiranje dugom ili glavnicom

**Financiranje glavnicom predstavlja** nabavu sredstava u zamjenu za udjel u vlasništvu.

Ne zahtijeva jamstvo i nudi ulagačima neki oblik vlasništva poduzeća.

Ulagatelj ima udjel u ostvarenom profitu pothvata, kao i u dobiti od bilo kakvih dispozicija imovine, sukladno postotku udjela vlasništva u tvrtki.

Poduzetnici obično rješavaju finansijske potrebe kombiniranjem financiranja i dugom i glavnicom.

Definiranje bilance stanja tvrtke Poduzetništvo i poslovni planovi 11(15) 2019./2020.

4

## Unutarnji ili vanjski izvori

**Unutarnji izvori financiranja** - iz ostvarene dobiti, prodaje imovine, smanjenja radnoga kapitala, produženja otplate ili naplatom potraživanja.

**Vanjski izvori financiranja** – prije odluke o korištenju alternativnih izvora financiranja potrebno ih je procijeniti prema:

- duljini vremena u kojem su izvori dostupni,
- uključenim troškovima,
- količini kontrole koju tvrtka pritom gubi.

Definiranje bilance stanja tvrtke Poduzetništvo i poslovni planovi 11(15) 2019./2020.

5

## Osobni izvori

Gotovo nijedan poduzetnik ne počinje novi pothvat bez nešto osobnih sredstava. Najčešće su to: ušteđevina, životna osiguranja ili hipoteke na kuću ili automobil.

To je najjeftiniji izvori financiranja po pitanju troškova i kontrole, ali i bezuvjetno neophodni kako bi se privukli vanjski prihodi, pogotovo od banaka, privatnih investitora i poduzetničkih kapitalista.

Vanjski ulagač želi vidjeti da je poduzetnik sam uložio svu dostupnu imovinu, što je dobra naznaka da uistinu vjeruje u pothvat i da će raditi koliko god bude potrebno kako bi osigurao uspjeh.

Definiranje bilance stanja tvrtke Poduzetništvo i poslovni planovi 11(15) 2019./2020.

6

## Obitelj i prijatelji

Oni su najčešći ulagači, nakon samog poduzetnika, zbog svog odnosa prema poduzetniku.

Mogući su negativni utjecaji: iako je dobavljena količina novca malena, ako dolazi u obliku dioničkog financiranja, članovi obitelji i prijatelji će biti u vlasničkom položaju te će im pripadati sva prava i privilegije koje im taj položaj donosi.

Rješenje može biti sljedeće: prema svakom zajmu ili ulaganju koje omogućavaju članovi obitelji ili prijatelji treba se odnositi jednako kao da se radi o izvorima neosobnih ulagača (odrediti kamatnu stopu i predložiti raspored otplate kamata i glavnice itd.).

Definiranje bilance stanja tvrtke Poduzetništvo i poslovni planovi 11(15) 2019./2020.

7

## Komercijalne banke

Vrste bankarskih zajmova: zajmovi za zalihe i zajmovi za opremu.

Zajmovi na temelju nekretnina.

Imovinska osnova za zajmove - opipljiv polog koji je procijenjen na veću vrijednost od vrijednosti posuđenog novca.

Vrste bankarskih zajmova:

- zajmovi na temelju potraživanja tvrtke,
- zajmovi za zalihe,
- zajmovi za opremu,
- zajmovi na temelju nekretnina.

Definiranje bilance stanja tvrtke Poduzetništvo i poslovni planovi 11(15) 2019./2020.

8

## Financiranje na temelju novčanog tijeka

**Obročni zajmovi** - mogu se dobiti u pothvatima s evidencijom prodaje i ostvarene dobiti. Kratkoročni izvori, traju obično 30 do 40 dana

**Izravni komercijalni zajmovi** - hibridi obročnih zajmova, pomoću njih se sredstva avansno uplaćuju za rok od 30 do 90 dana.

**Dugoročni zajmovi** - Kada je za korištenje novca potrebno duže vremensko razdoblje. Dostupni samo jakim, čvrstim tvrtkama. Mogu omogućiti pristup financiranju na rok i do 10 godina. Nastali dug se obično otplaćuje prema rasporedu fiksnih kamata i glavnice.

**Karakterni zajmovi** - Kada sama tvrtka nema imovine kojom bi podržala zajam kao polog se često koristi imovina poduzetnika ili neke druge osobe ili zajam supotpisuje još jedna osoba. Imovina koja se najčešće koristi kao jamstvo su auti, kuće, zemljišta te osiguranja.

Definiranje bilance stanja tvrtke Poduzetništvo i poslovni planovi 11(15) 2019./2020.

9

## Partnerstva ograničena na istraživanje i razvoj

To je novac dodijeljen nekoj tvrtki kako bi razvila tehnologiju koja uključuje poreznu zaštitu. Glavni elementi su sljedeći:

**Ugovor** - sporazum između sponzorirane tvrtke i ograničenog partnerstva, pri čemu sponzorirana tvrtka pristaje iskoristiti financijska sredstva kako bi provela predloženo istraživanje i razvoj, pri čemu se može nadati razvoju tehnologije s tržišnom vrijednošću, koja će biti na raspolaganju partnerstvu.

**Tvrtka koju se sponzorira** - glavni partner – strana koja vrši cjelokupnu koordinaciju u partnerskom sporazumu.

**Ograničeno partnerstvo** - strana u partnerskom sporazumu koja obično pribavlja sredstva i nema veliku razinu odgovornosti.

Definiranje bilance stanja tvrtke Poduzetništvo i poslovni planovi 11(15) 2019./2020.

10

## Partnerstva ograničena na istraživanje i razvoj

Ograničena R&D partnerstva u pravilu prolaze kroz tri faze:

1. **Faza financiranja:** uspostavlja se ugovor između sponzorirane tvrtke i ograničenih partnera te se u predloženo istraživanje i razvoj ulaže novac.
2. **Razvojna faza:** sponzorirana tvrtka izvodi istraživanje korištenjem sredstava ograničenih partnera.
3. **Izlazna faza:** ako istraživanje rezultira uspješno razvijenom tehnologijom, sponzorirana tvrtka i ograničeni partneri ubiru komercijalne plodove svog rada.

Tri su osnovne vrste dogovora kojima se to postiže:

- (1) dioničko partnerstvo,
- (2) partnerstvo na temelju naknade za autorska prava te
- (3) zajedničko ulaganje.

Definiranje bilance stanja tvrtke Poduzetništvo i poslovni planovi 11(15) 2019./2020.

11

## Partnerstva ograničena na istraživanje i razvoj

**Koristi ovakvog partnerstva:**

Omogućava potrebne izvore financiranja pri najmanjoj mogućoj razini slabljenja dioničke kontrole, dok istovremeno umanjuje rizik poslovanja.

Financijska izvješća sponzorirane tvrtke dobivaju na snazi time što su privukla vanjski kapital.

**Troškovi:**

Za uspostavljanje je potrebno vremensko razdoblje od najmanje šest mjeseci i 50.000 dolara za profesionalne troškove.

Te brojke se mogu povećati i na godinu dana i 400.000 dolara troškova za veći pothvat.

Definiranje bilance stanja tvrtke Poduzetništvo i poslovni planovi 11(15) 2019./2020.

12



## Državne potpore

Potpore lokalne i regionalne samouprave: gradovi, općine, županije.

Primjerice: <https://www.osijek.hr/gospodarski-kutak/gospodarstvo/>

HAMAD BICRO: Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije.

<https://hamagbicro.hr/>

EU projekti.

Definiranje bilanca stanja tvrtke Poduzetništvo i poslovni planovi 11(15) 2019./2020.

13

## Privatni plasmani

Vrste ulagača

Neki ulagači željet će biti aktivno uključeni u tvrtki, drugi će željeti barem savjetničku ulogu o smjeru i funkcioniranju poduzeća.

Postoje i oni koji su po prirodi pasivniji te se ne žele uopće aktivno uključiti u poduzeće.

Osnovni interes svakog ulagača je povrat uloga uz dobru zaradu.

Privatne ponude – formalizirana metoda pribavljanja sredstava od privatnih ulagača.

Definiranje bilanca stanja tvrtke Poduzetništvo i poslovni planovi 11(15) 2019./2020.

14

## Financiranje ni iz čega

Ili, kako se kod nas kaže: financiranje *iz šupljeg u prazno*.

Ovo financiranje je posebno važno pri samim počecima te u ranim godinama poduzeća, kada je neisplativo financiranje dugom (tj. kamatne stope su previsoke) ili financiranje glavnicom (tj. prevelik je gubitak vlasničkog udjela).

Uključuje sve moguće metode zadržavanja novca (korištenje popusta kod dobavljača, odgađanje plaćanja što je duže moguće, popusti na količinu, popusti za česte kupce, promotivni popusti u zamjenu za reklamiranje dobavljačevih proizvoda, naručivanje nepakirane robe, konsignacijsko financiranje itd.

Definiranje bilanca stanja tvrtke Poduzetništvo i poslovni planovi 11(15) 2019./2020.

15

## 5.14. Poduzetnička strategija 12(15)



### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić

Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij  
Projektne menadžment

Akademska godina 2018./2019.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2018./2019.

1

### Poduzetništvo i poslovni planovi

12.

Poduzetnička strategija,  
strategija rasta i  
upravljanje implikacijama rasta

dr. sc. Antal Balog, viši predavač

Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., viši predavač

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2018./2019.

2

## Novi ulazak

Plasman novoga proizvoda na postojeće ili novo tržište, plasman poznatoga proizvoda na novo tržište ili stvaranje nove organizacije.

Poduzetnička strategija - skup odluka, aktivnosti i reakcija koje isprva stvaraju, a zatim tijekom vremena eksploatiraju novi ulazak na način koji maksimalizira prednosti noviteta i minimalizira njegove troškove.

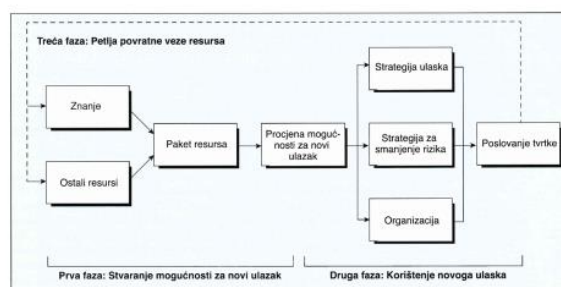
Ima 3 ključne faze:

- (1) stvaranje mogućnosti za novi ulazak,
- (2) korištenje novoga ulaska i
- (3) petlju povratne veze od kulminacije stvaranja novoga ulaska i korištenja, natrag do prve faze.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2018./2019.

3

## Poduzetnička strategija



Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2018./2019.

4

## Stvaranje prilike za novi ulazak

Resursi kao izvor konkurentske prednosti.  
Resursi su osnovno gradivno tkivo za funkcioniranje i poslovanje tvrtke.  
Resursi tvrtke podrazumijevaju ukupan unos u proizvodni proces, poput strojeva i tehnike, financijskoga kapitala i stručnog osoblja.  
Resursi se mogu kombinirati na različite načine i njihov paket predstavlja sposobnost tvrtke da postigne nadmoćne performanse.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi O(15) 2018./2019.

5

## Stvaranje prilike za novi ulazak

Stvaranje paketa resursa koji je vrijedan, rijedak i bez mogućnosti oponašanja.  
Znanja o tržištu – posjedovanje informacija, tehnologije, umijeća i vještina koje vam omogućavaju uvid u tržište i njegove kupce.  
Znanja o tehnologiji - posjedovanje informacija, tehnologije, umijeća, vještina koje vam omogućavaju uvid u načine kako stvoriti novo znanje.  
Znanje o tehnologiji može dovesti do osmišljavanja tehnologije koja će biti temelj novoga ulaska na tržište, iako možda nema očitu primjenu na tržištu.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi O(15) 2018./2019.

6

## Procjenjivanje privlačnosti prilike za novi ulazak

Ovisi o razini informacija o novom ulasku i o poduzetnikovoj spremnosti da donese odluku bez posjedovanja savršene informacije.  
Informacije o novom ulasku.  
Prijašnje znanje o novom ulasku - više prijašnjeg znanja znači da poduzetnik pristupa ocjenjivanju zadatka s bolje startne pozicije. Postoje troškovi koji su povezani s potragom za ovim informacijama: troškovi u novcu i u vremenu.  
Vrijeme za djelovanje – vremensko razdoblje kada za poduzetnika postoje povoljni uvjeti da iskoristi određeni novi ulazak. Vrijeme za djelovanje može isteći, čime uvjeti za eksploataciju postaju nepovoljni.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi O(15) 2018./2019.

7

## Procjenjivanje privlačnosti prilike za novi ulazak

Donošenje odluke u nesigurnim uvjetima.  
**Pogreška prepuštanja** - proizlazi iz odluke da se poduzetnik upusti u mogućnost novog ulaska, da bi kasnije shvatio da je precijenio svoju sposobnost stvaranja potrebe kod kupaca i/ili svoju sposobnost zaštite tehnologije od oponašanja od strane konkurenata.  
Poduzetnik će snositi troškove djelovanja na osnovi pretpostavljene mogućnosti.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi O(15) 2018./2019.

8

## Procjenjivanje privlačnosti prilike za novi ulazak

**Pogreška propuštanja** - proizlazi iz odluke da se poduzetnik ne upusti u mogućnost novog ulaska, da bi kasnije shvatio da je podcijenio svoju sposobnost stvaranja potrebe kod kupaca i/ili svoju sposobnost zaštite tehnologije od oponašanja od strane konkurenata. U ovom slučaju, poduzetnik mora živjeti sa spoznajom da je dopustio da mu atraktivna mogućnost promakne "ispred nosa".  
**Odluka koristiti ili ne koristiti novi ulazak** - ovisi o tome vjeruje li poduzetnik da posjeduje dovoljnu količinu informacija kako bi donio odluku te postoji li još uvijek za ovu novu mogućnost dovoljno vremena za djelovanje.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi O(15) 2018./2019.

9

## Ulazna strategija za korištenje novog ulaska

**Prvenstvo** može rezultirati cijelim nizom prednosti koje mogu poboljšati performanse.  
Prvi pokretači imaju prednost u upravljanju troškovima, suočeni su s manje konkurentskog rivalstva, mogu osigurati bitne kanale, u boljoj su poziciji za zadovoljavanje kupaca, sudjelovanjem povećavaju svoju stručnost.  
Prvi pokretači ne postižu uvijek uspjeh.  
Mnoge su prve pokretače s novim proizvodima na novim tržištima nadmašile tvrtke koje su kasnije došle.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi O(15) 2018./2019.

10

## Ulazna strategija za korištenje novog ulaska

Poduzetnici moraju odlučiti jesu li prednosti pozicije prvog pokretača jače od nedostataka.  
Takva procjena ovisi o:  
(1) stabilnosti okoline koja okružuje ulazak,  
(2) sposobnosti poduzetnika da obrazuje kupce i o  
(3) sposobnosti poduzetnika da podigne prepreke za nove ulaske i za oponašanje, kako bi se produljilo vrijeme u kojem će tvrtka uživati prednost.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi O(15) 2018./2019.

11

## Nestabilno okruženje i (ne)povoljan položaj prvog pokretača

**Neizvjesnost potražnje** – znatne poteškoće u pokušajima točnog procjenjivanja potencijalne veličine tržišta, brzine njegova rasta i ključnih dimenzija u kojima će rasti.  
**Neizvjesnost tehnologije** – znatne poteškoće pri točnom procjenjivanju hoće li tehnologija biti uspješna i hoće li se pojaviti druga tehnologija koja će je nadjačati.  
**Nesigurnost kupaca** - kupcima mole biti iznimno teško točno procijeniti pruža li im novi proizvod ili usluga vrijednost.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi O(15) 2018./2019.

12

## Vremenska prednost i (ne)povoljan položaj prvog pokretača

**Vremenska prednost** - dodatno vremensko razdoblje u kojem prvi pokretač posluje unutar industrije u uvjetima ograničene konkurencije.

Može se produljiti ukoliko prvi pokretač može i dalje podizati prepreke ostalim ulascima izgradnjom lojalnosti kupaca, izgradnjom troškova prelaska, zaštitom jedinstvenosti proizvoda, osiguravanjem pristupa bitnim izvorima nabave i distribucije.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2018./2019.

13

## Strategije umanjivanja rizika korištenja novog ulaska

Novi ulazak poduzetniku donosi i znatan rizik za tvrtku. Rizik se odnosi na mogućnost i razmjernost gubitka.

### Strategija raspona tržišta

Raspon tržišta je odabir skupina kupaca kojima će se proizvod/usluga plasirati i načina na koji će to biti obavljeno.

- **Strategija uskog raspona** nudi malu paletu proizvoda malom broju skupina kupaca kako bi se zadovoljila određena potreba. Uski raspon može na razne načine umanjiti rizik suočavanja tvrtke s konkurencijom većih, poznatijih tvrtki.
- **Strategija širokog raspona** - ponudom široke palete proizvoda na brojnim različitim tržišnim segmentima poduzetnik može steći bolji uvid u cjelokupno tržište tako što će vidjeti koji su proizvodi najisplativiji.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2018./2019.

14

## Strategije umanjivanja rizika korištenja novog ulaska

- **Strategija oponašanja** - preslikavanje strategija drugih tvrtki.

Zašto oponašati?

1. Lakše je oponašati prakse uspješne tvrtke nego prolaziti kroz proces sistematičnog i skupog istraživanja.
2. Može pomoći razviti vještine koje su potrebne kako bi se postigao uspjeh u industriji bolje nego što bi uspjeli kada bi pokušali sami shvatiti koje su vještine potrebne i kada bi ih pokušali usvojiti započevši od nule.
3. Donosi organizacijsku vjerodostojnost.

Vrste strategija oponašanja: franšizno poslovanje, kopiranje uspješnih tvrtki (strategija „ja isto“) itd.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2018./2019.

15

## Strategije umanjivanja rizika korištenja novog ulaska

- **Strategija oponašanja** - preslikavanje strategija drugih tvrtki.

Zašto oponašati?

1. Lakše je oponašati prakse uspješne tvrtke nego prolaziti kroz proces sistematičnog i skupog istraživanja.
2. Može pomoći razviti vještine koje su potrebne kako bi se postigao uspjeh u industriji bolje nego što bi uspjeli kada bi pokušali sami shvatiti koje su vještine potrebne i kada bi ih pokušali usvojiti započevši od nule.
3. Donosi organizacijsku vjerodostojnost.

Vrste strategija oponašanja: franšizno poslovanje, kopiranje uspješnih tvrtki (strategija „ja isto“) itd.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2018./2019.

15

## Upravljanje novitetima

**Izazovi noviteta** - negativne implikacije koje proizlaze iz noviteta organizacije:

- 1) Nove organizacije suočavaju se s troškovima učenja novih zadataka. Možda će biti potrebno određeno vremensko razdoblje i obuka kako bi se vještine zaposlenika prilagodile novim zadacima čije se izvršavanje očekuje.
- 2) Kako se ljudima dodjeljuju uloge u novoj organizaciji, stvaraju se preklapanja ili praznine u odgovornostima. To često dovodi do sukoba sve dok se jasno ne definiraju i formalno ne postave određene uloge i/ili dok se uloge ne odrede dogovorom među sukobljenim stranama.
- 3) Komunikacija unutar organizacije ide formalnim i neformalnim putevima. Nova organizacija još nema uspostavljene neformalne strukture, poput prijateljstava i organizacijske kulture. Potrebno je vremena kako bi nova tvrtka uspostavila te neformalne strukture.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2018./2019.

16

## Upravljanje novitetima

**Prednosti noviteta** - pozitivne implikacije koje proizlaze iz noviteta organizacije:

- 1) Zbog nedostatka uhodanih rutina, sustava i procesa noviteti imaju šansu za novi početak, što im daje prednost u učenju u odnosu na starije tvrtke.
- 2) Pojačana sposobnost usvajanja novog znanja predstavlja bitan izvor natjecateljske prednosti.

Nove tvrtke imaju bitnu stratešku prednost naspram zrelijih konkurenata, posebice u dinamičnom, promjenjivom okruženju. Pomiče se naglasak u razumijevanju poslovanja tvrtke s potpunog oslanjanja na strateško planiranje prema strateškom učenju i fleksibilnosti poduzetnika i njegovog upravljačkog tima.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2018./2019.

17

## Strategije rasta

**Strategije za rast** su:

- (1) strategije prodiranja,
- (2) strategije razvoja tržišta,
- (3) strategije razvoja proizvoda i
- (4) strategije diverzifikacije.

**Strategija prodiranja** - strategija rasta putem poticanja postojećih kupaca na kupnju većeg broja postojećih tvrtkinih proizvoda.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2018./2019.

18

## Strategije rasta

**Strategija razvoja tržišta** – strategija rasta putem prodaje postojećeg proizvoda tvrtke novim skupinama kupaca. Nove skupine kupaca mogu se kategorizirati s obzirom na zemljopisne ili demografske karakteristike i/ili na osnovi korištenja novog proizvoda.

**Strategija razvoja proizvoda** - strategija rasta putem razvoja proizvoda podrazumijeva razvoj i prodaju novih proizvoda ljudima koji već kupuju postojeće proizvode tvrtke.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2018./2019.

19

## Strategija rasta

**Strategija diverzifikacije** - strategija rasta prodajom novog proizvoda novom tržištu. Lanac stvaranja vrijednosti obuhvaća korake potrebne za pretvaranje sirovina u proizvod i njegov put u ruke kupaca.

- **Integracija unatrag** - korak unatrag (uzvodno) u lancu stvaranja vrijednosti, prema sirovinama.
- **Integracija unaprijed** - korak unaprijed (nizvodno) u lancu stvaranja vrijednosti, prema kupcima.
- **Vodoravna integracija** - javlja se na istoj razini lanca stvaranja vrijednosti, a podrazumijeva drugi (iako komplementaran) lanac dodane vrijednosti.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2018./2019.

20

## Ekonomске implikacije rasta

Poduzetnici koji slijede mogućnosti za rast, čak ako te mogućnosti i povećavaju potencijalni rizik za neuspjeh, generiraju znanje koje stimulira poboljšanja tehnologija i povećavaju otpornost ekonomije u cjelini.

Ekonomija sačinjena od poduzetnika koji nikada ne dožive neuspjeh vjerojatno nije najuspješnija ekonomija.

Takva ekonomija nema poduzetnike koji su voljni upustiti se u visoko rizične i potencijalno izvršne prilike zarast, dakle, ne ubire prednosti tehnologija koje uspiju niti uči iz pokušaja koji nisu uspješni.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2018./2019.

21

## Ekonomске implikacije rasta

Poduzetnici koji slijede mogućnosti za rast, čak ako te mogućnosti i povećavaju potencijalni rizik za neuspjeh, generiraju znanje koje stimulira poboljšanja tehnologija i povećavaju otpornost ekonomije u cjelini.

Ekonomija sačinjena od poduzetnika koji nikada ne dožive neuspjeh vjerojatno nije najuspješnija ekonomija.

Takva ekonomija nema poduzetnike koji su voljni upustiti se u visoko rizične i potencijalno izvršne prilike zarast, dakle, ne ubire prednosti tehnologija koje uspiju niti uči iz pokušaja koji nisu uspješni.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2018./2019.

21

## Implikacije rasta za tvrtku

**Pritisci na postojeće financijske resurse** - Rast ima snažnu glad za novcem. Investiranje u rast znači da će se resursi tvrtke poprilično stanjiti. S jako nategnutim resursima, tvrtka postaje ranjivija na neočekivane troškove. Zaliha resursa je nužna.

**Pritisci na ljudske potencijale** - Ako se zaposlenike previše optereti tvrtka će se suočiti s padom elana zaposlenika, njihovim slamanjem pod pritiskom te povećanim fluktuacijama zaposlenika. Dolazak većeg broja novih zaposlenika razvodnjava korporacijsku kulturu.

**Pritisci na upravljanje zaposlenicima** - kako tvrtka raste, tako se moraju mijenjati stil upravljanja.

**Pritisci na poduzetnikovo vrijeme** - Rast od poduzetnika iziskuje mnogo vremena, ali dok se bavi rastom, mora se odmaknuti od ostalih aktivnosti, što može prouzročiti probleme.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2018./2019.

22

## Nadilaženje pritiska na postojeće financijske resurse

Financijska kontrola - novčani tokovi, izvještaji o dobiti i bilanca ključna su financijska područja kojima je potrebno pažljivo upravljati i kontrolirati ih.

**Upravljanje novčanim tijekom** - Tijekom rasta odljev novca može nadmašiti njegov priljev, pa treba imati recentnu procjenu novčane pozicije. To se može postići pripremom mjesečnih izvještaja o novčanom toku i usporedbom *proforma* izvještaja sa stvarnim rezultatima. Kod projekcija novčanog toka u ranim stadijima dobro je provesti i analizu osjetljivosti.

Usporedba predviđenih ili očekivanih novčanih tokova sa stvarnim novčanim tokovima poduzetniku može omogućiti učinkovitu procjenu potencijalnih hitnih potreba za novcem i ukazati na moguće probleme u upravljanju aktivom ili u kontroli troškova.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2018./2019.

23

## Nadilaženje pritiska na postojeće financijske resurse

**Upravljanje zalihama** – previše zaliha može cijediti novčani tok budući da proizvodnju, transport i skladištenje mora plaćati tvrtka, a premalo zaliha može značiti propuštenu prodaju ili stvoriti nezadovoljne kupce koji će se okrenuti nekoj drugoj tvrtki ukoliko njihove potrebe ne mogu biti na vrijeme zadovoljene.

Sa računovodstvenog stajališta, poduzetnik će morati odrediti vrijednost zaliha i kako ta vrijednost utječe na troškove prodanih proizvoda (izvještaj o dobiti):

**FIFO metoda** troška zaliha gdje količine koje prve uđu na zalihe prve i izlaze u proizvodnju.

**LIFO metoda** troška zaliha gdje količine koje zadnje uđu na zalihe prve izlaze u proizvodnju.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2018./2019.

24

## Nadilaženje pritiska na postojeće financijske resurse

**Upravljanje stalnom imovinom** - Stalna imovina uglavnom podrazumijeva dugotrajnu imovinu i velike investicije u tijeku, a sa sobom nosi i određene troškove. Oprema zahtijeva servisiranje i osiguranje te ima troškove rada, a protokom vremena gubi vrijednost. Unajmljivanje kao alternativa ovisi o uvjetima najma, vrsti imovine koju bi trebalo unajmiti te o potrebi za korištenjem takve imovine.

**Upravljanje troškovima i dobiti** - Najznačajnija korist izvještaja o dobiti za međurazdoblje jest uspostava standarda troškova te usporedba stvarnih s procijenjenim iznosima u promatranom razdoblju. Troškovi se procjenjuju na osnovu postotaka ukupne prodaje. Ti postoci se mogu usporediti sa stvarnim postocima i mogu se s vremenom ocijeniti kako bi se odlučilo gdje bi mogla postojati potreba za boljim upravljanjem troškovima.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2018./2019.

25

## Nadilaženje pritiska na postojeće financijske resurse

**Porezi** - Poduzetnik mora paziti da uplate ne kasne jer se za zakašnjenja obračunavaju visoke kamate te se kašnjenje smatra prekršajem. Osim standardnih poreza, nova tvrtka možda će morati izdvajati i za obveze poput doprinosa za nezaposlenost i za ozljede na radu, dopunskog zdravstvenog osiguranja te drugih poslovnih poreza i davanja. Država od poduzetnika zahtijeva da podnese porednu prijavu krajem poslovne godine.

**Arhiviranje podataka** – Baza podataka povećava kapacitet za pospremanje i procesuiranje informacija i objedinjava dijelove znanja i podatke o različitim subjektima u organizacijsko znanje i informacije dostupne svima unutar tvrtke. Izgrađivanjem organizacijskog znanja poduzetnik postaje manje ovisan o pojedincima.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi Q(15) 2018./2019.

26

## Nadilaženje pritisaka na postojeće ljudske potencijale

**Participativni stil upravljanja** - menadžer uključuje druge u proces donošenja odluka. Prednosti:

- 1) Složenost rasta tvrtke i upravljanja promjenama od poduzetnika zahtijeva povećanu obradu informacija. Uključivanje drugih u proces donošenja odluka način je kako smanjiti te zahtjeve.
- 2) Visokokvalificirani menadžeri i zaposlenici dragocjen su resurs za osmišljavanje novih načina za rješavanje tekućih problema.
- 3) Ukoliko su zaposlenici uključeni u proces donošenja odluka, bolje su pripremljeni i motivirani za implementaciju tih odluka.
- 4) U većini kultura zaposlenici uživaju u dodatnoj odgovornosti koju zahtijeva donošenje odluka i poduzimanje inicijativa, što povećava zadovoljstvo poslom.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi O(15) 2018./2019.

27

## Nadilaženje pritisaka na postojeće ljudske potencijale

**Participativni stil upravljanja** - menadžer uključuje druge u proces donošenja odluka. Prednosti:

- 1) Složenost rasta tvrtke i upravljanja promjenama od poduzetnika zahtijeva povećanu obradu informacija. Uključivanje drugih u proces donošenja odluka način je kako smanjiti te zahtjeve.
- 2) Visokokvalificirani menadžeri i zaposlenici dragocjen su resurs za osmišljavanje novih načina za rješavanje tekućih problema.
- 3) Ukoliko su zaposlenici uključeni u proces donošenja odluka, bolje su pripremljeni i motivirani za implementaciju tih odluka.
- 4) U većini kultura zaposlenici uživaju u dodatnoj odgovornosti koju zahtijeva donošenje odluka i poduzimanje inicijativa, što povećava zadovoljstvo poslom.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi O(15) 2018./2019.

27

## Nadilaženje pritisaka pri upravljanju zaposlenicima

**Uspostavljanje timskog duha** - zajedničko vjerovanje da su svi "zajedno u tome" i da zajedničkim radom mogu postići velike stvari

**Komuniciranje sa zaposlenicima** - Otvorena i visoka razina komunikacija sa zaposlenicima gradi povjerenje i eliminira strah.

**Pružanje povratne informacije** - Povratne bi informacije trebale biti konstruktivne, kako bi omogućile zaposlenicima poboljšanja u kvaliteti obavljanja određenih zadataka. Poduzetnik bi, isto tako, trebao tražiti povratne informacije od drugih.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi O(15) 2018./2019.

28

## Nadilaženje pritisaka na poduzetnikovo vrijeme

**Povećanje produktivnosti** - Odrediti zadatke od najveće važnosti i usredotočiti pozornost na uspješno dovršavanje tih zadataka.

**Povećanje zadovoljstva radnim mjestom**

Povećana produktivnost znači da se dovršavaju bitni zadaci, što zauzvrat unapređuje zadovoljstvo poslom.

**Poboljšanje međuljudskih odnosa**

Boljim upravljanjem vremenom smanjuje se zajedničko provedeno vrijeme, ali je ono kvalitetnije i omogućava poboljšanje odnosa unutar i izvan tvrtke.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi O(15) 2018./2019.

29

## Nadilaženje pritisaka na poduzetnikovo vrijeme

**Povećanje produktivnosti** - Odrediti zadatke od najveće važnosti i usredotočiti pozornost na uspješno dovršavanje tih zadataka.

**Povećanje zadovoljstva radnim mjestom**

Povećana produktivnost znači da se dovršavaju bitni zadaci, što zauzvrat unapređuje zadovoljstvo poslom.

**Poboljšanje međuljudskih odnosa**

Boljim upravljanjem vremenom smanjuje se zajedničko provedeno vrijeme, ali je ono kvalitetnije i omogućava poboljšanje odnosa unutar i izvan tvrtke.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi O(15) 2018./2019.

29

## Nadilaženje pritisaka na poduzetnikovo vrijeme

**Povećanje produktivnosti** - Odrediti zadatke od najveće važnosti i usredotočiti pozornost na uspješno dovršavanje tih zadataka.

**Povećanje zadovoljstva radnim mjestom**

Povećana produktivnost znači da se dovršavaju bitni zadaci, što zauzvrat unapređuje zadovoljstvo poslom.

**Poboljšanje međuljudskih odnosa**

Boljim upravljanjem vremenom smanjuje se zajedničko provedeno vrijeme, ali je ono kvalitetnije i omogućava poboljšanje odnosa unutar i izvan tvrtke.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi O(15) 2018./2019.

29

## Nadilaženje pritisaka na poduzetnikovo vrijeme

**Smanjenje napetosti i tjeskoba zbog pritisaka rokova**

*Rasterećuje* kapacitet za obradu informacija te poboljšava kvalitetu poduzetnikovih odluka.

**Bolje zdravlje**

Smanjuje se i psihološki i fiziološki pritisak na um i tijelo, što rezultira poboljšanjem zdravlja.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi O(15) 2018./2019.

30

## Osnovna načela upravljanja vremenom

**Načelo želje** – prepoznavanje potrebe za promjenom osobnih stavova i navika s obzirom na raspoređivanje vremena.

**Načelo učinkovitosti** – fokusiranje na najvažnije probleme.

**Načelo analize** - shvatiti kako se vrijeme trenutačno raspoređuje i gdje se neučinkovito troši.

**Načelo timskog rada** - shvatiti da je samo mala količina vremena pod kontrolom pojedinca i da se većina vremena troši na druge.

**Načelo planiranja prioriteta** - rangiranje zadataka prema važnosti i raspodjela vremena na zadatke sukladno prioritetu.

**Načelo ponovne analize** – periodično pregledavanje procesa upravljanja vremenom.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi O(15) 2018./2019.

31

## Implikacije rasta tvrtke za poduzetnika

Kategorizacija poduzetnika i rasta njihovih tvrtki – Ovisno o poduzetnikovom položaju unutar dviju dimenzija

1. sposobnosti da se uspješno obavi tranzicija prema profesionalnijem poduzetničkom ponašanju i
  2. poduzetnikove aspiracije prema rastu), razlikujemo četiri ishoda rasta tvrtki:
- 1) **Stvarni rast tvrtke** - posjeduju potrebne sposobnosti za tranziciju na profesionalniji pristup upravljanju, kao i aspiracije prema rastu tvrtke. To su poduzetnici koji će najvjerojatnije ostvariti uspješan rast.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2018./2019.

32

## Implikacije rasta tvrtke za poduzetnika

Kategorizacija poduzetnika i rasta njihovih tvrtki – Ovisno o poduzetnikovom položaju unutar dviju dimenzija

1. sposobnosti da se uspješno obavi tranzicija prema profesionalnijem poduzetničkom ponašanju i
  2. poduzetnikove aspiracije prema rastu), razlikujemo četiri ishoda rasta tvrtki:
- 1) **Stvarni rast tvrtke** - posjeduju potrebne sposobnosti za tranziciju na profesionalniji pristup upravljanju, kao i aspiracije prema rastu tvrtke. To su poduzetnici koji će najvjerojatnije ostvariti uspješan rast.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2018./2019.

32

## Implikacije rasta tvrtke za poduzetnika

- 2) **Neiskorišteni potencijali za rast** – posjeduju potrebne sposobnosti za tranziciju, ali nemaju aspiracije za njihovo ostvarivanje.
- 3) **Ograničeni rast** - imaju aspiracije prema rastu, ali ne posjeduju dostatne sposobnosti da uspješno ispune te aspiracije.
- 4) **Mali potencijal za rast tvrtke** - ne posjeduju potrebne sposobnosti za provođenje tranzicije niti aspiracije prema rastu tvrtke.

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2018./2019.

33

## Implikacije rasta tvrtke za poduzetnika

Poduzetnikova sposobnost uvođenja prakse profesionalnog upravljanja	Visoka	Neiskorišteni potencijal	Stvarni rast
	Niska	Mali potencijal	Ograničen
		NE	Da
<b>Poduzetnikove aspiracije za rast</b>			

Upoznavanje sa silabusom kolegija Poduzetništvo i poslovni planovi 0(15) 2018./2019.

34

## 5.15. Strategija stvaranja novih poduzeća 12(15)



### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić

Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij  
**Projektni menadžment**

Akademska godina 2019./2020.

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

1

### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### 12.

#### Strategija stvaranja novih poduzeća Obrazovanje novih ljudi za izazove globalne ekonomije

dr. sc. Antal Balog, predavač

Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., viši predavač

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

2

## Strategija Europa 2020 (Horizon 2020)

Ova strategija iznosi viziju europske socijalne tržišne ekonomije za naredno desetljeće koja je socijalno osjetljiva i koja počiva na tri prioriteta područja:

- **pametan rast** (poticanje znanja, inovacija, obrazovanja i digitalnog društva);
- **održivi razvoj** (učinkovitija i zelena proizvodnja uz istovremeno povećanje konkurentnosti);
- **socijalno uključivanje** (povećanje sudjelovanja na tržištu rada, stjecanje vještina te borba protiv siromaštva) za dobrobit cijeloga društva.

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

3

## Poslovni ljudi za novo vrijeme 1

**Treba stvarati** novi profil sposobnih poslovnih ljudi koji mogu odgovoriti izazovima moderne globalne ekonomije.

**Treba pripremati** ambiciozne pojedince na promjene kroz koje prolazi poslovni svijet, pripremati ih da postanu lideri novoga doba, svjesni novih vrijednosti.

Novi lideri:

- uvažavaju ljudske vrijednosti,
- brinu za svoje zaposlene (koji su najveća vrijednost),
- usmjereni su na društveno odgovorno ponašanje,
- shvaćaju da profit nije isključiv cilj,
- posluju i za opće dobro i zajedničku budućnost.

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

4

## Poslovni ljudi za novo vrijeme 2

Grade dugoročni poslovni uspjeh na tzv. **trokutu izvrsnosti** koji se temelji na postizanju ravnoteže između zadovoljstva: (1) kupaca, (2) zaposlenika i (3) vlasnika, a sve u svrhu stvaranja novih vrijednosti.

Poslovni ljudi za novo vrijeme moraju činiti *dobro*, tj. moraju znati što je to *društvena odgovornost*.

Činiti *dobro*, istovremeno je dobro i za poduzeće jer može:

- unaprijediti prodaju, odnosno poslovanje,
- razviti ljudske potencijale,
- izgraditi povjerenje u poduzeću kao cjelini.

Važno je uvidjeti da je stvaranje koristi poduzeću, istovremeno je stvaranje koristi i za društvo.

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

5

## Poslovni ljudi za novo vrijeme 3

Društvena odgovornost može pomoći uspjehu poduzeća na tri načina:

### 1) Unapređenje prodaje i izgradnja poslovanja.

Potrošači žele proizvode i usluge koji odgovaraju svrsi kojoj su namijenjeni i imaju povoljnu cijenu.

### 2) Razvijanje ljudskih potencijala.

Poduzeća moraju moći privući najbolje ljude te i moraju moći zadržati.

### 3) Izgradnja povjerenja.

Nepisani sporazum između poduzeća, zaposlenika, potrošača, i šire zajednice koji implicira da svi navedeni dionici prihvaćaju i podupiru djelovanje poduzeća te smatraju njegov utjecaj na društvenu zajednicu pozitivnim.

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

6

## Poslovni ljudi za novo vrijeme 4

Izgradnja povjerenja potrebna je među:

- 1) **Zaposlenicima:** da za poduzeće rade vrijedno.
- 2) **Potrošačima i dobavljačima:** da poduzeće bude respektabilan partner u poslovnoj suradnji.
- 3) **Investitorima i financijerima:** da je poduzeće vrijedno financijskog ulaganja.
- 4) **Lokalnoj zajednici:** da poduzeće obraća pažnju na lokalne potrebe i pomaže u njihovom rješavanju.

U svakom društvu poslodavci pridonose i gospodarstvu i društvenoj zajednici.

Isplatom plaća i plaćanjem poreza i doprinosa, poslodavci pridonose rastu nacionalne ekonomije i razvoju lokalnih zajednica unutar kojih posluju.

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

7

## Poslovni ljudi za novo vrijeme 4

Kako radnici provode polovicu svog dana na poslu, radna okolina bitno utječe na kvalitetu njihovog života, njihovo zdravlje, a neizravno i na živote njihovih obitelji.

Pojedini i društvene zajednice ovise o poslodavcima preko kojih ostvaruju sredstva za život.

S druge strane, poslovna uspješnost poslodavaca ovisi i o zaposlenicima i o zajednici u kojoj posluju.

U interesu je svakoga poduzeća postati poželjan poslodavac i na taj način privlačiti najpredanije, najtalentiranije i najспособnije radnike.

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

8

## Poduzeća koja posjeduju znanje

- Omogućavaju cjeloživotno učenje.
- Održavaju kvalitetu radne sredine.
- Provode transparentni protok informacija
- Omogućuju fleksibilnu ravnotežu između profesionalnog i privatnog života zaposlenika.
- Nude jednake mogućnosti razvoja za sve zaposlenike.
- Nude iste plaće i perspektive razvoja karijere za žene.
- Unapređuju zdravlje radnika i sigurnost na radu.
- Vode brigu prilikom zapošljavanja.
- Zapošljavanju osobe s invaliditetom.
- Surađuju s predstavnicima zaposlenika.
- Ne podržavaju neformalnu ekonomiju (*rad na crno*).

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

9

## Neke od korisnih činjenica

- U Hrvatskoj udio žena u radno aktivnom stanovništvu i među zaposlenima je gotovo 50%.
- Udio osoba s invaliditetom u ukupnoj populaciji je 12% (2012), odnosno 9,7% (2007). 518.081 osoba, od toga 55% između 19 i 64. godine ili 284.545 osoba.
- Demografija: broj stanovnika je sve manji i sve stariji.
- Procjena *sive ekonomije* u BDP-u oko 9%. (Više od 400.000 radnika radi u nekom od oblika *rada na crno*. Država tako godišnje gubi više od 7 milijardi kuna.
- Hrvatski obrazovni sustav ne odgovara potrebama suvremenog tržišta rada i nije prilagođen potrebama poslodavaca te oni trebaju izdvajati dodatna sredstva za razvoj potrebni stručnih znanja i vještina zaposlenika.

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

10

## Neke od korisnih činjenica

- U cilju zadržavanja zaposlenika u poduzeću potrebno im je osigurati, osim edukacija, već i transfer znanja i vještina, napredovanje, nagrađivanje, ugodna radna sredina itd.
  - Ulaganje u zaposlenike dugoročno je isplativa investicija te se time reducira fluktuacija i eliminira apsentizam.
  - Svak odlazak iz poduzeća sa zaposlenikom odlazi i dio intelektualnog i radnog kapitala.
  - Poduzeća u globalnom svijetu moraju promicati sposobnost i stručnost svakog pojedinca bez obzira na nacionalnost, rasu, spol, dob, spolnu orijentaciju, invalidnost itd.
- Važno:** zadovoljan zaposlenik najbolji je predstavnik i glasnogovornik svoga poduzeća.

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

11

## Primjer ERICSSON NIKOLA TESLA

Intelektualni kapital najveća je vrijednost ove kompanije.

Jedan od strateških ciljeva kompanije je osmišljavanje privlačenja, razvijanja i zadržavanja visoko obrazovanih stručnjaka koji mogu obavljati složene zadaće u ICT industriji. ENT surađuje s visokoškolskim ustanovama (FER, FESB) te sebi osiguravaju kvalitetne zaposlenike, a fakultetima povezanost s najnovijim tehnološkim znanjima i inovacijama.

Zaposlenici se u RNT promatraju u tri važna područja:

(1) vođenje i upravljanje, (2) poslovanje i (3) tehnologija.

Ključno je prepoznati stručnjake pogodne za menadžere te ih prikladno osposobljavati.

Stimulacija sustavom plaća povezana je s rezultatima rada.

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

12

## Primjer tvornice stakla Vetropack Staža

Unutar pet godina ovo poduzeće smanjilo je broj zaposlenih s 1.500 na 600 (izdvajanje nekih organizacijskih jedinica ili otpuštanje uz isplatu stimulativnih otpremnina. Nitko nije otišao nezadovoljan.

U tvornici je došlo do:

- Operativnog restrukturiranja.
- Promjene organizacijske kulture i organizacijske klime u kojoj su se zaposlenici osjećaju pripadnicima jedne obitelji.
- Promjene partnerskih odnosa sa sindikatom i zaposlenicima.
- Poslovna praksa je obuhvatila obrazovanje zaposlenika, financijska stimulacija za prisutnost na radu, dogovor s poslovnim bankom za povoljnije kredite za zaposlenike itd.

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

13

## Primjer Supermarket ASDA

Britanski supermarket ASDA konzultira svoje zaposlenike putem redovitih mjesečnih anketa.

Uveli su niz inovativnih radnih praksi, primjerice roditelji mogu uzeti pola slobodnog dana prvog dana školske godine, pravo očeva na roditeljski dopust itd.

Većina radnih mjesta prilagođena je osobama s invaliditetom ili osobama s dugoročnim zdravstvenim problemima.

Poslovna politika je ulaganje u sve radnike bez obzira na njihovu starost te prihvaćati i poticati zapošljavanje starijih.

Otvorili su prvi supermarket u koje 50% zaposlenika bilo starije od 50 g. (Oko 15% ili 20.000 radnika starije je od 50 godina). ASDA je 2002 bila najbolji poslodavac.

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

14

## Što ako se ne čini dobro?

Poduzeće postupno gubi na ugledu i gubi percepciju pouzdanosti i poštenja.

Organizacija nije privlačna poslovnim partnerima.

Zaposlenici ne stječu vještine koje su im potrebne.

Teško privlače i zadržavaju osobito kvalitetne radnike.

Potrošači imaju loše mišljenje o poduzeću i ako imaju zbora kupuju od drugih prodavatelja.

Negativna percepcija lokalnih vlasti usporava i otežava planove poslovne ekspanzije.

Financijske institucije manje su sklone podržavati razvoj poduzeća, a etički investicijski fondovi teže se odlučuju kovati dionice poduzeća.

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

15

## Zakonske podloge ove strategije

Zakon o radu (zabrana diskriminacije, jednakosti plaća žena i muškaraca, zaštita invalida itd.),

Zakon o zaštiti na radu,

Zakon o mirovinskom osiguranju,

Zakon o ravnopravnosti spolova,

Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju invalida,

Europska konvencija o ljudskim pravima,

Europska socijalna povelja i odgovarajuće konvencije

Međunarodne organizacije rada,

Itđ.

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

16

## Moralne podloge ove strategije

Hrvatska udruga poslodavaca: Kodeks ponašanja za poslodavce, koji sadrži sljedeće odredbe:

- Pravedno, pošteno i neovisno natjecanje na tržištu uz izostanak monopolističkog ponašanja i udruživanja;
- Izbjegavanjem sukoba interesa;
- Zabrana svakog oblika korupcije u odnosima s državnim dužnicima, dobavljačima, potrošačima i poslovnim partnerima,
- Jednakopravnost u zapošljavanju bez obzira na spol, vjeru, nacionalnost, seksualnu orijentaciju, invalidnost, obitelj itd.
- Zabrana spolnog uznemiravanja,
- Zabrana uporaba alkohola i narkotika,

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

17

## Moralne podloge ove strategije

- Uspostava i održavanje sigurnih i zdravih radnih uvjeta;
- Usklađenost ugovora između poduzeća i državnih ustanova/ poduzeća sa zakonima i načelima poslovnog ponašanja;
- Promidžba temeljena na istinitim podacima;
- Intelektualno vlasništvo u posjedu je poduzeća;
- Poštenje u odnosima s poslovnim partnerima;
- Zabrana prisvajanja imovine i vlasništva poduzeća;
- Komuniciranje s traćim osobama uz poštovanje posebnih pravila (mediji, državne vlasti itd.);
- Obavljanje političkih aktivnosti u ne-radno vrijeme.

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

18

## Obilježja dobrog menadžera

Poznaje svoje sposobnosti i prihvaća svoja ograničenja: ne pokušava biti ono što nije;

Može prepoznati tuđe vrline i kada to nisu njegove jače strane

Prihvaća mišljenja ostalih u onim područjima u kojima su oni od njega sposobniji;

Potiče učenje i osobni razvoj zaposlenika.

Gdje su skriveni izvori dobiti? Svi procesi koji se odvijaju u svim funkcionalnim dijelovima organizacije moguće je unaprjeđivati, skraćivati i optimizirati.

Oko 85% osnovanih poduzeća ugase se u prvih pet godina.

Najčešći razlog je: inkopetentnost (nesposobnost) menadžmenta i to u području upravljanja gotovinom.

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

19

## Važno za poduzeće

U okolnostima nedostatka gotovine (nelikvidnosti) poduzeća najčešće otpuštaju radnike te uzimaju kredite.

Međutim, gotovo uvijek rješenje se nalazi unutar poduzeća.

Mala poduzeća (SME) pokretači su gospodarstva temeljena zna znanju.

U razvijenim zemljama SME otvaraju od 60% do 80% novih radnih mjesta.

Oko 40% su *high-tech* radnici.

Takva poduzeća produciraju 14 puta više patenata po zaposlenom od velikih poduzeća ili korporacija.

Patenti koji takva poduzeća produciraju su visoke kvalitete.

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 12(15) 2019./2020.

20



## Važno za poduzeće

Za društvo je vrlo negativno kada političari imaju ekonomske interese. Lako nastaje sukoba interesa.

Politička moć se ne smije zlorabiti za povećanje privatnoga bogatstva.

Zato se moraju razdvojiti vlastiti ekonomski interesi od političke dužnosti.

Što čini dobar poslovni projekt? Ravnoteža sljedećih faktora:

- Dobra (ili dovoljno dobra) tehnologija;
- Rigorozan poslovni plan;
- Pažljiva analiza tržišta;
- Dobra poslovna podloga;
- Vrhunsko upravljanje (menadžment).

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

21

## Kako do dobiti?

Otkriće → publikacija (članak, knjiga)

Izum → patent

Inovacija → dobit

1. Ideja;
2. Inovacija (pronazak, izum);
3. Inovacija (pronazak plasiran na tržište);
4. Provjera novosti;
5. Zaštita inovacije;
6. Provjera tehničke izdržljivosti;
7. Provjera tržišne vrijednosti;
8. Donošenje odluke o pokretu poslovnog pothvata.

Odluka: upustiti se poslovni pothvat. Ili, Baviti se nečim drugim: karati se, pecati, biti na društvenim mrežama.

Strategija stvaranja novih poduzeća Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

22

## 5.16. Međunarodno pozicioniranje 13(15)



### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić

Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij

#### Projektni menadžment

Akademski godina 2019./2020.

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

1

### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### 13.

#### Međunarodno pozicioniranje i pristup vanjskim izvorima resursa.

dr. sc. Antal Balog, viši predavač

Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., viši predavač

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

2

### Motivacija za međunarodno pozicioniranje

Cijeli spektar proaktivnih i reaktivnih motivatora može potaknuti poduzetnika da se odluči za izlazak na svjetsku scenu:

- Dobit – najjači razlog
- Pritisci konkurencije
- Jedinstveni proizvodi ili usluge
- Višak proizvodnih kapaciteta
- Pad prodaje na domaćem tržištu
- Jedinstvena tržišna prilika
- Ekonomije razmjera
- Tehnološka prednost
- Porezne olakšice

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

3

### Strateški učinci međunarodnog pozicioniranja

Jedan od glavnih učinaka izlaska na svjetsko tržište temelji se na ideji blizine kupcima. Značajan utjecaj fizičke i psihološke blizine međunarodnom tržištu:

- udaljenost koju poduzetnik zamišlja može se temeljiti više na percepciji nego na stvarnoj situaciji
- poduzetnik bi mogao ostvariti prednost ako započne s međunarodnim pozicioniranjem tako da prvo odabere tržište koje mu je psihološki blisko, kako bi stekao određeno iskustvo
- poduzetnik bi trebao imati na umu da postoji više sličnosti nego razlika među poduzetnicima kao pojedincima, bez obzira na zemlju

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

4

### Strateška pitanja

Četiri su strateška pitanja od najveće važnosti za poduzetnika koji želi izaći na svjetsko tržište:

- 1) raspodjela odgovornosti između matične zemlje i ureda u inozemstvu;
- 2) priroda planiranja, izvještavanja i sustava kontrole koji se mogu bez razlike koristiti za sve međunarodne aktivnosti;
- 3) prikladna organizacijska struktura za obavljanje međunarodnih poslova i
- 4) stupanj moguće normizacije.

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

5

### Strateška pitanja

**Prva faza:** kada poduzetnik poduzima prve korake ka međunarodnom poslovanju, obično se drži visoko centraliziranog procesa donošenja odluka.

**Druga faza:** kada je tvrtka uspješna, poduzetnici više nisu u mogućnosti koristiti potpuno centraliziran proces donošenja odluka, pa često decentraliziraju cjelokupno međunarodno poslovanje.

**Treća faza:** proces decentralizacije proveden u drugoj fazi postaje neodrživ ukoliko tvrtka postigne još veći uspjeh. Središnjica u matičnoj zemlji obično posljednja dolazi do informacija o problemima. Kada se to događa, ograničene se količine moći, autoriteta i odgovornosti ponovo vraćaju u središnjicu u matičnoj zemlji.

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

6

## Važna razmatranja

### Analiza okoline:

1. Koje su jedinstvene karakteristike svakog nacionalnog tržišta, a po čemu su slični ostalima?
2. Mogu li se neka nacionalna tržišta objediniti u svrhu poslovanja i/ili planiranja?

### Strateško planiranje:

1. Tko bi trebao biti uključen u donošenje odluka?
2. Koje su najbitnije pretpostavke o ciljanim tržištima?
3. Koje će potrebe proizvođači na ciljanim tržištima zadovoljavati?
4. Koje prednosti zakupca na ciljanim tržištima osigurava proizvod?
5. Pod kojim će se uvjetima na ciljanim tržištima proizvođači koristiti?
6. Kolika je kupovna sposobnost na ciljanim tržištima?
7. Koje su bitne prednosti i nedostaci kompanije u odnosu na postojeću i potencijalnu konkurenciju na ciljanim tržištima?

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

7

## Važna razmatranja

8. Bi li kompanija trebala proširiti, prilagoditi ili osmisliti proizvode, cijene, oglašavanje i promotivne programe za ciljana tržišta?
9. Kakva je nacionalna platna bilanca i tečajna situacija na ciljanim tržištima? Je li politička klima prihvatljiva?
10. Koji su ciljevi kompanije s obzirom na raspoložive opcije i procjenu mogućnosti, rizika i sposobnosti kompanije?

### Struktura:

1. Kako bi organizacija trebala biti strukturirana da bi optimalno postigla postavljene ciljeve s obzirom na sposobnosti i resurse?

### Operativno planiranje:

1. Kako implementirati učinkovit plan za poslovanje na tom tržištu?

### Kontroliranje tržišnog programa:

1. Kako kompanija mjeri i nadzire izvršavanje plana?

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

8

## Odabir stranog tržišta

Ključno pitanje za svjetskog poduzetnika je odabir stranog tržišta i strategija pozicioniranja na tržištu.

Treba sustavno prikupiti podatke na regionalnoj i/ili državnoj razini.

Potreban je cjelovit proces kako bi se rangiralo strana tržišta u fokusu promatranja:

- (1) osmisliti odgovarajuće pokazatelje,
- (2) prikupiti podatke i konvertirati ih u usporedive pokazatelje,
- (3) svakom pokazatelju pripisati odgovarajući ponder,
- (4) analizirati podatke i
- (5) odabrati odgovarajuće tržište od rangiranih tržišta.

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

9

## Strategije poduzetničkog ulaska

Način ulaska	Prednost	Nedostatak
Izvoz	Mogućnost ostvarenja ekonomija lokacije i iskustva	<ul style="list-style-type: none"><li>- Visoki troškovi prijevoza</li><li>- Trgovinske barijere</li><li>- Problemi s lokalnim tržišnim prednostima</li></ul>
Ugovori ključ u ruke	Mogućnost ostvarenja povoljnijih dinamičara u odnosu na procesno tehnološki ulazak u kojima je strano strano ulaganje ograničeno	<ul style="list-style-type: none"><li>- Stvaranje efikasnih konkurenata</li><li>- Nedostatak dugoročne prisutnosti na tržištu</li></ul>
Licenciranje	Niski troškovi ulaska i rizici	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manjak kontrole nad tehnologijom</li><li>- Nemogućnost ostvarenja ekonomija lokacije i iskustva</li><li>- Nemogućnost sudjelovanja u globalnoj strateškoj koordinaciji</li></ul>
Franchizing	Niski troškovi ulaska i rizici	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manjak kontrole nad kvalitetom</li><li>- Nemogućnost sudjelovanja u globalnoj strateškoj koordinaciji</li></ul>
Zajednički poslovi	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pristup znanju lokalnog partnera</li><li>- Zajednički troškovi ulaska i rizici</li><li>- Politički prihvatljivo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manjak kontrole nad tehnologijom</li><li>- Nemogućnost sudjelovanja u globalnoj strateškoj koordinaciji</li></ul>
Podružnice u punom vlasništvu	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zaštita tehnologije</li><li>- Mogućnost sudjelovanja u globalnoj strateškoj koordinaciji</li><li>- Mogućnost ostvarenja ekonomija lokacije i iskustva</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nemogućnost ostvarenja ekonomija lokacije i iskustva</li><li>- Visoki troškovi i rizici</li></ul>

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

10

## Strategije poduzetničkog ulaska

**Izvoz** - prodaja i prijevoz proizvoda proizvedenih u jednoj zemlji kupcima koji se nalaze u drugoj zemlji.

**Neizravan izvoz** - u međunarodnom poslovanju podrazumijeva stranoga kupca na lokalnom tržištu ili korištenje tvrtke za upravljanje izvozom.

**Izravni izvoz** - korištenje neovisnih distributera ili vlastitog ureda u inozemstvu pri obavljanju međunarodnog poslovanja.

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

11

## Ne suvlasnički dogovori

**Nesuvasnički dogovori** - metoda kojom poduzetnik ulazi na tržište i ostvaruje prodaju i dobit bez izravnog ulaganja u smislu vlasničke glavnice na strano tržište.

**Licenciranje** - podrazumijeva da se stranom proizvođaču daje pravo korištenja patenta, tehnologije, proizvodnog procesa ili proizvoda, za što on, za uzvrat, plaća naknadu za korištenje.

Dogovor o licenciranju najbolje je primijeniti kada poduzetnik nema namjeru ući na određeno tržište putem izvoza ili izravnog ulaganja. Budući da je ovo proces niske razine rizika, a omogućava generiranje dodatnih prihoda, dogovor o licenciranju može poduzetniku biti dobar način pokretanja međunarodnog poslovanja.

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

12

## Ne suvlasnički dogovori

**Projekt ključ u ruke** - način obavljanja međunarodnog poslovanja u kojem strani poduzetnik omogućava proizvodnu tehnologiju ili infrastrukturu, a potom je predaje lokalnim vlasnicima.

**Ugovori o upravljanju** - nevlasnička metoda međunarodnog poslovanja kojom poduzetnik ugovara isporuku svojih upravljačkih tehnika i vještina stranom kompaniji, kupcu upravljačkih usluga.

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

13

## Izravna strana ulaganja

**Manjinski udjeli** – vrsta izravnog stranog ulaganja u kojoj poduzetnik ulaže kapital i time ostvaruje poziciju manjinskog vlasnika u stranom poslovnom pothvatu.

**Zajednički poslovni pothvati** - udruživanje dviju tvrtki kako bi zajedničkim kapitalom osnovale treću, zajedničku tvrtku.

Sinergija u zajedničkom poslovnom pothvatu = kvalitativni utjecaj na novu tvrtku nastao iz komplementarnih čimbenika svojstvenih tvrtkama koje sudjeluju u zajedničkom pothvatu.

**Većinski udjel** – kupnja više od 50% vlasništva u stranu tvrtku.

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

14

## Izravna strana ulaganja

**Manjinski udjeli** – vrsta izravnog stranog ulaganja u kojoj poduzetnik ulaže kapital i time ostvaruje poziciju manjinskog vlasnika u stranom poslovnom pothvatu.

**Zajednički poslovni pothvati** - udruživanje dviju tvrtki kako bi zajedničkim kapitalom osnovale treću, zajedničku tvrtku.

Sinergija u zajedničkom poslovnom pothvatu = kvalitativni utjecaj na novu tvrtku nastao iz komplementarnih čimbenika svojstvenih tvrtkama koje sudjeluju u zajedničkom pothvatu.

**Većinski udjel** – kupnja više od 50% vlasništva u stranoj tvrtki.

Međunarodno poštićeniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

14

## Spajanja

**Vodoravno spajanje** - kombinacija dviju tvrtki koje proizvode jedan ili više istih ili blisko povezanih proizvoda na istom geografskom području.

**Okomito spajanje** - vrsta spajanja koja kombinira dvije ili više tvrtki sa sukcesivnim fazama proizvodnje.

**Spajanje proširivanjem linije proizvoda** - vrsta pripajanja u kojoj kompanija koja vrši spajanje i kompanija koja će biti kupljena imaju srodne proizvodne i/ili distributivne aktivnosti, ali nemaju proizvode koji se izravno natječu jedan s drugim.

Međunarodno poštićeniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

15

## Spajanja

**Spajanje proširivanjem tržišta** - vrsta spajanja koja kombinira dvije tvrtke koje proizvode iste proizvode, ali ih prodaju geografski različitim tržištima.

**Spajanje diverzificiranjem aktivnosti** - spajanje koje podrazumijeva konsolidiranje dvije tvrtke čije su aktivnosti u biti nepovezane.

Međunarodno poštićeniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

16

## Poduzetničko partnerstvo

Jedan od najboljih načina za ulazak poduzetnika na međunarodna tržišta je partnerstvo s poduzetnikom u stranoj zemlji.

Strani poduzetnici poznaju zemlju i kulturu, čime mogu olakšati poslovne transakcije tako što će partnera kontinuirano obavještavati o poslovnom, ekonomskom i političkom stanju.

Treba prikupiti što više informacija o industriji i potencijalnim partnerima u stranoj zemlji, posjetiti sve odgovarajuće sajmove, provjeriti referencije svakog od potencijalnih partnera i, najvažnije, sastati se nekoliko puta s potencijalnim partnerom kako bi, prije nego što pristane na bilo kakvu obvezu, što bolje upoznao osobu i kompaniju.

Međunarodno poštićeniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

17

## Pomoć vanjskih izvora za pomoć rastu

**Franšizno poslovanje** – franšiza je vrsta sporazuma u kojem davatelj franšize daje ekskluzivna prava korisniku franšize za lokalnu distribuciju, u zamjenu za plaćanje rojaliteta i pridržavanje normiranih načina poslovanja.

**Prednost franšiznog poslovanja** za korisnike franšize:

**Rizici** - poduzetnik ne mora iskusiti sve rizike svojstvene pokretanju nove tvrtke.

**Prihvatanje proizvoda** - korisnik franšize obično ulazi u posao s tvrtkom koja već ima prihvaćeno ime, proizvod ili uslugu. Korisnik franšize ne mora trošiti resurse pokušavajući izgraditi vjerodostojnost tvrtke.

Međunarodno poštićeniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

18

## Pomoć vanjskih izvora za pomoć rastu

**Stručnost u upravljanju** - bitna prednost za korisnika franšize je pomoć u upravljanju koju mu davatelj franšize stavlja na raspolaganje. Od svakog se novog korisnika franšize često zahtijeva da prođe program treninga za sve aspekte poslovanja.

**Novčane obveze** - franšiza nudi mogućnost pokretanja poslovnog pothvata s već postojećom potporom koja poduzetniku može uštedjeti značajne količine vremena, a vjerojatno i kapitala.

Međunarodno poštićeniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

19

## Pomoć vanjskih izvora za pomoć rastu

**Poznavanje tržišta** - svaka uhodana franšiza poduzetniku pruža pogodnosti koje nose godine poslovnog iskustva te poznavanje tržišta. Većina davatelja franšize neprestano će procjenjivati uvjete na tržištu i određivati najučinkovitije strategije, koje će onda prenositi korisniku franšize.

**Poslovna i strukturalna kontrola** - davatelj franšize određuje dobavljače koji ispunjavaju uspostavljene norme kvalitete, posebice u vezi prehrambenih proizvoda. Normizacija inputa te proizvoda i usluga koje se pružaju, pomaže održati razinu kvalitete i dosljednosti u imidžu, o čemu ovisi širenje franšize.

Međunarodno poštićeniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

20

## Pomoć vanjskih izvora za pomoć rastu

**Prednosti franšiznog poslovanja za davatelje franšize** - povezane su s rizikom širenja, novčanim obvezama te s prednostima u pogledu troškova, koje su rezultat povećane kupovne moći

**Rizik širenja** - omogućavanje brzog širenja uz manja novčana ulaganja

**Prednosti vezane za troškove** - davatelj franšize može kupovati *inpute* u velikim količinama i time postići ekonomiju razmjera, koja inače ne bi bila ostvariva.

Mnoge franšize koriste ekonomiju razmjera tako da same proizvode dijelove, dodatke, pakirni materijal i sirovine te ih prodaju korisnicima franšize. Jedan od najvećih probitaka vezanih uz troškove franšiznog poslovanja je mogućnost ulaganja veće količine novca u oglašavanje.

Međunarodno poštićeniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

21

## Nedostaci franšize

Nedostaci za korisnika franšize obično se pojavljuju kada davatelj franšize ne pruža potrebne usluge, oglašavanje i lokaciju. Ukoliko se ne ispune obećanja iz ugovora o franšiznom poslovanju, korisnik može ostati bez podrške u ključnim područjima.

Korisnik franšize može naići na problem ukoliko davatelj franšize propadne ili ga kupi druga kompanija.

Davatelj franšize izlaže se riziku jer je teško je pronaći odgovarajuće korisnike. Loše upravljanje, unatoč svim treninzima i nadzoru, može prouzročiti propast pojedinih korisnika franšiza te se to može negativno odraziti na cjelokupni sustav.

Kako se broj franšiza povećava, sve je teže održavati strogi sustav kontrole.

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

22

## Vrste franšize

1. Prodajno zastupništvo - proizvođači koriste franšize kako bi distribuirali svoje linije proizvođača. Prodajna zastupništva za proizvođača imaju ulogu maloprodajnih trgovina. Često u automobilske industriji.
2. Najčešća vrsta franšiznog poslovanja, na raspolaganje stavlja ime, imidž i način poslovanja. Primjer McDonald's, Subway, KFC, Holiday Inn itd.
3. Pružanje usluga - uključuje agencije za pronalaženje zaposlenika, kompanije koje se bave pripremanjem poreznih prijava te agencije za nekretnine. Takve franšize imaju etablirana imena, dobar glas i uhodane poslovne metode.

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

23

## Ulaganje u franšizu

Čimbenici izbora vrste franšiznog poslovanja:

1. Tržišno nedokazana naspram dokazanoj franšizi - ulaganje u nedokazanu franšizu je jeftinije. Međutim, niže ulaganje otvara prostor većim rizicima.
2. Financijska stabilnost franšize – potrebno je obvezno provesti provjeru financijske stabilnosti putem izvještaja o dobiti i gubicima, osobnim kontaktom s davateljem franšize i korisnicima franšize
3. Potencijalno tržište za novu franšizu - početni korak jest procijeniti tok prometa i demografske čimbenike stanovništva na karti odabranog područja
4. Potencijalna dobit za novu franšizu - izraditi *pro forma* izvještaje o prihodima i novčanom toku

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

24

## Zajednički pothvati

**Zajednički pothvat** = dvije ili više kompanija koje osnivaju novu kompaniju

Vrste zajedničkih pothvata: najčešće između dviju ili više kompanija u privatnom sektoru; provođenje zajedničkih istraživanja; ugovori između industrije i sveučilišta

Čimbenici uspjeha zajedničkih pothvata:

1. Točna procjena strana koje sudjeluju u pothvatu,
2. Stupanj simetrije među partnerima,
3. Treba imati razumna očekivanja kada su u pitanju rezultati,
4. Treba odabrati idealno vrijeme.

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

25

## Akvizicije

**Akvizicija** = kupnja cijele kompanije ili dijela kompanije.

Izvršno sredstvo širenja tvrtke jer omogućava ulazak na nova tržišta ili poslovanje novim proizvodima.

**Prednosti akvizicije:**

Etablirana tvrtka – ima imidž i rezultate,

Lokacija – već poznata kupcima,

Etablirana marketinška struktura,

Trošak – manji nego kod drugih metoda širenja,

Postojeći zaposlenici – znanju kako voditi tvrtku i imaju dobar odnos s kupcima,

Više prilika za kreativnost – više vremena za širenje i jačanje.

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

26

## Akvizicije

Nedostaci akvizicije su sljedeći:

- evidencija marginalnog uspjeha,
- pretjerana uvjerenost u vlastite sposobnosti,
- gubitak ključnih zaposlenika,
- precjenjivanje.

Sinergija – „cjelina je veća od zbroja svojih dijelova“.

Trebala bi se odvijati kroz poslovni model, budući da akvizicija služi kao alat pomoću kojega se tvrtka približava svom cilju, i biti vidljiva u financijskim performansama.

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

27

## Akvizicije

**Strukturiranje pogodbe** - uključuje strane, imovinu, način i rokove plaćanja.

Dva najčešća načina akvizicije su:

- 1) izravno kupovanje svih dionica ili aktivu tvrtke te
- 2) otkupljivanje imovine tvrtke pomalo

Pronalaženje kandidata za akviziciju:

Postoje profesionalni *brokeri* za tvrtke. Oni predstavljaju prodavatelja i ponekad vrlo agresivno rade na pronalaženju kupaca, i to putem preporuka, oglasa ili izravne prodaje.

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

28

## Spajanja

**Spajanje** je transakcija u kojoj sudjeluju dvije ili više kompanija, a samo jedna preživljava.

Motivi za spajanje:



Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

29

## Spajanja

**Spajanje** je transakcija u kojoj sudjeluju dvije ili više kompanija, a samo jedna preživljava.

Motivi za spajanje:



Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

29

## Otkupi korištenjem financijske poluge

Otkupi korištenjem financijske poluge - postojeći poslovni pothvat kupuje bilo koja skupina dionika.

Događa se kada poduzetnik (ili bilo koja skupina dionika) iskoristi posuđena novčana sredstva kako bi gotovinom kupio postojeći poslovni pothvat.

Većina otkupa događa se zato što poduzetnik koji kupuje poslovni pothvat vjeruje da bi on učinkovitije od trenutanih vlasnika upravljao kompanijom.

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

30

## Otkupi korištenjem financijske poluge

Kod većine otkupa korištenjem financijske poluge, dug obično nadvisuje kapital u omjeru 5 naprama 1, a neki omjeri sežu čak do 10 naprama 1.

Kako bi ocijenio je li određena kompanija dobar kandidat, poduzetnik mora:

- (1) odrediti je li cijena koju predlaže trenutni vlasnik razumna,
- (2) ocijeniti kapacitet zaduživanja tvrtke,
- (3) osmisлити odgovarajući financijski paket.

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

31

## Nadilaženje ograničenja pregovorima za više resursa

1. procjena: što ćete učiniti ako ne postignete sporazum?

*Rezervacijska cijena* - cijena (paket resursa iz ugovora) pri kojoj je poduzetniku svejedno hoće li prihvatiti sporazum ili odabrati alternativu.

2. procjena: što će druga strana u pregovorima učiniti ukoliko se sporazum ne postigne?

*Područje cjenkanja* - raspon ishoda između poduzetnikove rezervacijske cijene i rezervacijske cijene partnera u pregovorima.

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

32

## Nadilaženje ograničenja pregovorima za više resursa

1. procjena: što ćete učiniti ako ne postignete sporazum?

*Rezervacijska cijena* - cijena (paket resursa iz ugovora) pri kojoj je poduzetniku svejedno hoće li prihvatiti sporazum ili odabrati alternativu.

2. procjena: što će druga strana u pregovorima učiniti ukoliko se sporazum ne postigne?

*Područje cjenkanja* - raspon ishoda između poduzetnikove rezervacijske cijene i rezervacijske cijene partnera u pregovorima.

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

32

## Nadilaženje ograničenja pregovorima za više resursa

1. procjena: što ćete učiniti ako ne postignete sporazum?

*Rezervacijska cijena* - cijena (paket resursa iz ugovora) pri kojoj je poduzetniku svejedno hoće li prihvatiti sporazum ili odabrati alternativu.

2. procjena: što će druga strana u pregovorima učiniti ukoliko se sporazum ne postigne?

*Područje cjenkanja* - raspon ishoda između poduzetnikove rezervacijske cijene i rezervacijske cijene partnera u pregovorima.

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

32

## Nadilaženje ograničenja pregovorima za više resursa

3. procjena: koja su sporna pitanja u pozadini ovih pregovora? Koliko je vama bitno svako od tih pitanja?

4. procjena: koja su sporna pitanja u pozadini ovih pregovora? Koliko je bitno svako od tih pitanja drugoj strani?

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

33

## Nadilaženje ograničenja pregovorima za više resursa


3. procjena: koja su sporna pitanja u pozadini ovih pregovora? Koliko je vama bitno svako od tih pitanja?

4. procjena: koja su sporna pitanja u pozadini ovih pregovora? Koliko je bitno svako od tih pitanja drugoj strani?

Međunarodno pozicioniranje Poduzetništvo i poslovni planovi 13(15) 2019./2020.

33

## 5.17. Privođenje pothvata kraju 14(15)

 <h3>Poduzetništvo i poslovni planovi</h3> <p><b>Veleučilište s pravom javnosti</b> <b>Baltazar Zaprešić</b> Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić</p> <p>Specijalistički diplomski stručni studij <b>Projektni menadžment</b></p> <p>Akademski godina 2019./2020.</p> <p><small>Privođenje pothvata kraju Poduzetništvo i poslovni planovi 14(15) 2019./2020. 1</small></p>	<h3>Poduzetništvo i poslovni planovi</h3> <p><b>14.</b></p> <p><b>Privođenje pothvata kraju</b> <b>Održavanje poslovanja</b> <b>Prethodne naznake stečaja</b> <b>Ponovni početak</b> <b>Stvarnost neuspjeha</b> <b>Poslovni preokret.</b></p> <p>dr. sc. Antal Balog, viši predavač Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., viši predavač</p> <p><small>Privođenje pothvata kraju Poduzetništvo i poslovni planovi 14(15) 2019./2020. 2</small></p>
<h3>Stečaj</h3> <p>Oko polovice novih start-upova propadne tijekom prvih godina poslovanja.</p> <p>Stečaj ne predstavlja uvijek kraj tvrtke, nego poduzetniku nudi i priliku da tvrtku reorganizira ili da se spoji s drugom.</p> <p>U mnogim slučajevima kada tvrtka dosegne ovu točku, jedini je mogući rasplet situacije likvidacija.</p> <p>Tri vrste zaštite tvrtki koja se bliži ili je već u stečaju.</p> <p>Tri moguće pozicije su:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>(1) reorganizacija,</li><li>(2) otplata tijekom dužeg vremenskog razdoblja te</li><li>(3) likvidacija.</li></ol> <p><small>Privođenje pothvata kraju Poduzetništvo i poslovni planovi 14(15) 2019./2020. 3</small></p>	<h3>Reorganizacija</h3> <p>Najmanje stroga opcija stečaja jest reorganizacija.</p> <p>U ovoj situaciji sud pokušava tvrtki dati "prostora za disanje", kako bi otplatila svoje dugove.</p> <p>Sud donosi plan reorganizacije. Plan je podijeliti dug i vlasnički udjel u dvije skupine: (1) one na koje će plan utjecati i (2) one na koje neće. Tada će se planom odrediti na čije će interese utjecati i kako će se vršiti plaćanje.</p> <p>Odluke donesene u planu reorganizacije obično se odnose na:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>(1) produženje,</li><li>(2) zamjenu i</li><li>(3) kompozicijsku nagodbu.</li></ol> <p><small>Privođenje pothvata kraju Poduzetništvo i poslovni planovi 14(15) 2019./2020. 4</small></p>
<h3>Likvidacija</h3> <p>Najekstremniji slučaj stečaja je likvidacija tvrtke.</p> <p>Zahtijeva od poduzetnika da likvidira, bilo dobrovoljno ili prisilno, svu oporezivu imovinu tvrtke</p> <p>Ukoliko poduzetnik dobrovoljno podnese zahtjev za stečaj nadležnom trgovačkom sudu.</p> <p>Prisilni stečaj je kada vjerovnici zatraže pokretanje stečajni postupak, bez pristanka poduzetnika.</p> <p><small>Privođenje pothvata kraju Poduzetništvo i poslovni planovi 14(15) 2019./2020. 5</small></p>	<h3>Strategije za vrijeme reorganizacije</h3> <p>Što je potrebno kako bi nova tvrtka opstala?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Izbjegavati pretjerani optimizam kada vam se učini da je tvrtka uspješna.</li><li>• Uvijek pripremiti dobar marketinški plan s jasnim ciljevima.</li><li>• Izraditi dobra novčana predviđanja i izbjegavati unovčavanje.</li><li>• Biti ukorak s tržištem.</li><li>• Identificirati opasne točke koje ugrožavaju tvrtku.</li></ul> <p><small>Privođenje pothvata kraju Poduzetništvo i poslovni planovi 14(15) 2019./2020. 6</small></p>
<h3>Održavanje poslovanja</h3> <p>Nemaju svi stečajevi loš završetak.</p> <p>Svaki poduzetnik koji osniva tvrtku mora obratiti pozornost na pogreške drugih i učiti na njima. Postoje određeni uvjeti koji mogu pomoći novom poslovnom pothvatu da se održi na životu, kao što mogu i smanjiti rizik neuspjeha.</p> <p>Prepoznati važne promjene i trendove u svojoj okolini.</p> <p>Ponekad te promjene znače povratak temeljnom poslovanju kompanije i napuštanje neuspjelih projekata.</p> <p>Priprema učinkovitog marketinškog plana za razdoblje od 12 mjeseci.</p> <p>Imati valjane novčane projekcije.</p> <p>Prikupljanje dovoljnog broja informacija o tržištu.</p> <p><small>Privođenje pothvata kraju Poduzetništvo i poslovni planovi 14(15) 2019./2020. 7</small></p>	<h3>Prethodne naznake stečaja</h3> <ul style="list-style-type: none"><li>• Upravljanje financijama postaje nemarno, tako da nitko ne može objasniti na što se novac troši.</li><li>• Direktori ne mogu dokumentirati ili objasniti velike transakcije.</li><li>• Kupcima se daje veliki popust kako bi se, zbog slabog novčanog toka, potaknulo plaćanje.</li><li>• Kako bi se došlo do novca, prihvaćaju se ugovori ispod standardnih iznosa.</li><li>• Banka zahtijeva da joj se isplati zajam.</li><li>• Ključno osoblje napušta kompaniju.</li><li>• Nedostaje materijala za ispunjavanje narudžbi.</li><li>• Ne plaćaju se porezi na plaće.</li><li>• Dobavljači zahtijevaju isplatu u gotovini.</li><li>• Povećavaju se žalbe kupaca na usluge i proizvode.</li></ul> <p><small>Privođenje pothvata kraju Poduzetništvo i poslovni planovi 14(15) 2019./2020. 8</small></p>

## Ponovni početak

Poduzetnik će vrlo vjerojatno nastaviti pokretati nove poslovne pothvate, čak i nakon što iskusi neuspjeh. Poduzetnici koji su doživjeli neuspjeh s prijašnjim poslovnim pothvatima uglavnom bolje razumiju i cijene potrebu za istraživanjem tržišta, ulaganjem više početnoga kapitala te boljim poslovnim vještinama. Osnivanjem sljedećih start-upova, otkrit će se dotadašnji poslovni rezultati, ali pažljiv poduzetnik znat će objasniti zašto su mu se događali neuspjesi i kako slične situacije može spriječiti u budućnosti, te time može razuvjeriti investitora.

Privlačenje pothvata kraju Poduzetništvo i poslovni planovi 14(15) 2019./2020.

9

## Stvaranost neuspjeha

Što razmotriti kada dođe do neuspjeha?

- poduzetnik se treba posavjetovati sa svojom obitelji
- poduzetnik treba tražiti vanjsku pomoć od profesionalaca, prijatelja i poslovnih suradnika
- važno je znati odvojiti se od tvrtke za koju je očito da će kontinuirano crpiti resurse i čiji je kraj neizbježan.

Ako smatrate da je preokret moguć, mudro bi bilo odrediti mu vremensko trajanje i, ukoliko ga u postavljenom roku ne postignete, jednostavno zaključiti poslovanje tvrtke.

Privlačenje pothvata kraju Poduzetništvo i poslovni planovi 14(15) 2019./2020.

10

## Poslovni preokreti

Proces poslovnog preokreta može ići u raznim smjerovima, ali postoje osnovna načela za koja se smatra da su od koristi poduzetniku u takvim situacijama. Nakon što prepozna znakove koji upozoravaju na stečaj poduzetnik treba:

1. Agresivni angažirani menadžment – poticati sve zaposlenike i potruditi se da ostanu usredotočeni na to da kompaniju vrate na njenu poziciju na tržištu i da joj vrate financijsku stabilnost, a nakon toga da je usmjere rastu.
2. Uprava mora imati plan – gdje smo sada i kamo idemo.
3. Akcija *Kako ćemo doći do cilja?* mora uključivati agresivne korektivne aktivnosti. Ovdje je vrijeme najbitnija stavka.

Privlačenje pothvata kraju Poduzetništvo i poslovni planovi 14(15) 2019./2020.

11

## Strategije izlaza

Strategije izlaza uključuju inicijalnu javnu ponudu, privatnu prodaju dionica, prijenos na članove obitelji ili na nekoga tko nije član obitelji, spajanje s drugom kompanijom ili likvidaciju kompanije.

Prodaja kompanije može biti prodaja zaposlenicima ili vanjskom izvoru (osobi, osobama ili kompaniji).

Najbitnije je za poduzetnika da ima strategiju izlaza ili osmišljen plan već u fazi startupa, umjesto da čeka dok možda ne bude prekasno za primjenu najpovoljnije izlazne opcije.

Privlačenje pothvata kraju Poduzetništvo i poslovni planovi 14(15) 2019./2020.

12

## Nasljeđivanje poslovanja

### Prijenos na članove obitelji

Polovica takvih pokušaja propadne tijekom prijenosa vlasništva s prve na drugu generaciju. Rješenje za minimaliziranje emocionalnih i financijskih previranja do kojih često dolazi tijekom prijenosa na članove obitelji jest osmišljavanje dobrog plana za nasljeđivanje, pri čemu treba uzeti u obzir:

- Ulogu vlasnika u fazi prijenosa: hoće li nastaviti raditi na puno ili skraćeno radno vrijeme? Hoće li vlasnik otići u mirovinu?

Privlačenje pothvata kraju Poduzetništvo i poslovni planovi 14(15) 2019./2020.

13

## Nasljeđivanje poslovanja

### Prijenos na članove obitelji

- Obiteljska dinamika: mogu li svi članovi obitelji raditi zajedno?
- Prihod članova obitelji koji rade i dioničara.
- Trenutačno poslovno okruženje za vrijeme prijenosa.
- Odnos prema lojalnim zaposlenicima.
- Porezne posljedice.

Privlačenje pothvata kraju Poduzetništvo i poslovni planovi 14(15) 2019./2020.

14

## Nasljeđivanje poslovanja

### Prijenos na članove izvan obitelji

Poduzetnik ima tri mogućnosti:

- (1) obučiti ključnog zaposlenika i zadržati dio dionica,
- (2) zadržati kontrolu i
- (3) zaposliti menadžera ili prodati tvrtku.

Glavni problem kod prijenosa tvrtke na zaposlenika je vlasništvo.

Ukoliko je tvrtka bila u vlasništvu obitelji dulje vrijeme i ukoliko je moguće da će jednom u budućnosti netko iz obitelji naslijediti posao, poduzetnik može zaposliti menadžera koji će voditi tvrtku

Privlačenje pothvata kraju Poduzetništvo i poslovni planovi 14(15) 2019./2020.

15

## Mogućnost prodaje poslovanja

**Izravna prodaja** je najčešća metoda prodaje tvrtke.

Tvrtka može postići veću vrijednost ukoliko je usredotočena na uzak, dobro definiran segment - veliki udjel u maloj tržišnoj niši može vrijediti više od malog udjela na velikom tržištu.

Poduzetnik bi se trebao usredotočiti na držanje troškova pod kontrolom i na više marže i profit.

Poslovni posrednici u nekim slučajevima mogu biti od pomoći budući da rad na prodaji tvrtke oduzima vrijeme potrebno da bi se tvrtkom i dalje upravljalo

Jednom kada se tvrtka proda ili prenese na člana obitelji ili zaposlenika, poduzetnikova će uloga ovisiti o sporazumu o prodaji ili o ugovoru s novim vlasnikom

Privlačenje pothvata kraju Poduzetništvo i poslovni planovi 14(15) 2019./2020.

16

## Mogućnost prodaje poslovanja

**Dionički plan za zaposlenike** (engl. ESOP, *employee stock option plan*) dvogodišnji ili trogodišnji plan prodaje tvrtke zaposlenicima

**Dioničkim planom za zaposlenike** uspostavlja novo pravno tijelo koje se naziva zaklada za dioničko vlasništvo zaposlenika, koje posuđuje novac temeljem profita koji će se ostvariti u budućnosti

Prednosti: nudi jedinstven poticaj zaposlenicima koji može povećati motivaciju za dodatni rad i trud, omogućava mehanizam kojim se možete odužiti zaposlenicima koji su bili lojalni tvrtki, omogućava prijenos tvrtke prema pažljivo isplaniranom pisanom sporazumu.

Privredanje pothvata kraju Poduzetništvo i poslovni planovi 14(15) 2019./2020.

17

## Mogućnost prodaje poslovanja

Nedostaci dioničkog plana za zaposlenike:

Pokretanje je složen proces. Zahtjeva cjelovitu procjenu tvrtke kako bi se odredio iznos ESOP paketa.

Tu su, nadalje, problemi oko poreza, obroka isplate, količine kapitala koji je godišnje potrebno prenijeti i iznosa koji zapravo investiraju zaposlenici.

Privredanje pothvata kraju Poduzetništvo i poslovni planovi 14(15) 2019./2020.

18

## Mogućnost prodaje poslovanja

Otkup poduzeća od strane menadžera.

Obično se radi o izravnoj prodaji po unaprijed određenoj cijeni.

Kako bi se odredila cijena, poduzetnik organizira procjenu kompletne imovine, kao i procjenu vrijednosti *goodwill* temeljem prethodnih ostvarenih dobiti.

Menadžeri koji kupuju tvrtku mogu prodati dionice s pravom glasa ili bez njega drugim ulagačima.

Privredanje pothvata kraju Poduzetništvo i poslovni planovi 14(15) 2019./2020.

19

## 5.18. Razvoj vlastitog poslovnog plana 15(15)



### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### Veleučilište s pravom javnosti

#### Baltazar Zaprešić

Vladimira Novaka 23, HR-10290 Zaprešić

Specijalistički diplomski stručni studij

#### Projektni menadžment

Akademska godina 2019./2020.

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovni planovi 15(15) 2019./2020.

1

### Poduzetništvo i poslovni planovi

#### 15.

#### Razvoj vlastitog poslovnog plana

dr. sc. Antal Balog, predavač

Zlatko Rešetar, univ. spec. oec., viši predavač

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovni planovi 15(15) 2019./2020.

2

## Priprema poslovnog plana

Poslovni plan okrenut je budućnosti i promjenama koje ona donosi unutar društva, okoliša, područja poslovne etike (dječji rad, ravnopravnost spolova, osobe s posebnim potrebama).

Promjene se odnose na nove vještine, veće mogućnosti samostalnog rada, poznavanje stranih jezika itd.

Osobite promjene odnose se na tržišta te njihovi utjecaji na društvo (silan rast masovne potrošnje s mnogim posljedicama).

Suvremeno poslovanje sve više obuhvaća i sljedeća područja: intelektualno vlasništvo, autorska prava, patente, licence, prava na temelju dionica, industrijska prava, prava na dizajn, softver itd.

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovni planovi 15(15) 2019./2020.

3

## Upravljanje reputacijom (ugledom)

Potrošači su skloniji proizvođačima u koje imaju povjerenja; ali će bolje pamtili i uočavati ona poduzeća koja krše njihova prava, zakidaju ih ili se tržišno neprimjerno ponašaju.

Ako poduzeća potrošačima ne daju točne i potpune informacije, ili ih na neki način zakidaju (količinski, prema kvaliteti itd.), mogu si nanositi znatne štete.

Dodatni rizici reputacije: agresivno oglašavanje i prodaja, nepostojanje pratećih usluga, ako se poduzeće povezuje s pojavama korupcije i neformalne ekonomije (rad na crno)...

Na globalnim tržištima reputacija tvrtke i njezine tržišne marke (brenda) postale su ključne (nematerijalna imovina).

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovni planovi 15(15) 2019./2020.

4



## Kodeks poslovne prakse

Kodeks poslovne prakse treba biti ugrađen u poslovne planove. Također, sva poduzeća, uključujući i novostvorena, trebaju kodeks poslovne prakse trajno primjenjivati.

HUP (1997) *Kodeks ponašanja za poslodavce:*

- Pravedno, pošteno i neovisno natjecanje na tržištu iz izostanak monopolističkog ponašanja i udruživanja;
- Izbjegavati sukobe interesa;
- Zabrana svakog oblika korupcije u odnosima s državnim dužnosnicima, dobavljačima, potrošačima i poslovnim partnerima;
- Jednakost u zapošljavanju bez obzira na spol, vjeru, nacionalnost, spolnu sklonost, invalidnost itd.

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovni planovi 15(15) 2019./2020.

5

## Kodeks poslovne prakse

- Zabrana seksualnog uznemiravanja;
- Uspostava i održavanje sigurnih i zdravih radnih uvjeta;
- Oglašavanje temeljeno na istinitim i cjelovitim podacima;
- Intelektualno vlasništvo ostvareno na radnom mjestu u poduzeću, vlasništvo je poduzeća;
- Poštenju u odnosima s poslovnim partnerima;
- Zabrana prisvajanja imovine u vlasništvu poduzeća;
- Zabrana korištenja alkohola i narkotika u poduzeću;
- Političke aktivnosti obavljaju se u slobodno vrijeme i izvan poduzeća itd.

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovni planovi 15(15) 2019./2020.

6

## Skica poslovnog plana

Naslovnica: naziv poduzeća ili obrta, ime direktora, adresa i telefonski broj, izjava o svrsi poslovnog plana), godina izrade i autori poslovnog plana.

### Sažetak poslovnog plana

#### 1. Poglavlje (poduzeće)

- A. Opis poduzeća
- B. Proizvod / usluga koju poduzeće nudi
- C. Tržište i plan marketinga
- D. Lokacija i poslovni prostor
- E. Konkurencija
- F. Poslovodstvo
- G. Zaposlenici (plan zapošljavanja).
- H. Upotreba i očekivani učinak zajma
- I. SWOT i PEST analiza

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovni planovi 15(15) 2019./2020.

7

## Skica poslovnog plana

Naslovnica: naziv poduzeća ili obrta, ime direktora, adresa i telefonski broj, izjava o svrsi poslovnog plana), godina izrade i autori poslovnog plana.

### Sažetak poslovnog plana

#### 1. Poglavlje: o poduzeću

- A. Opis poduzeća: djelatnost, oblik vlasništva, radno vrijeme itd.
- B. Proizvod / usluga koju poduzeće nudi
- C. Tržište i plan marketinga
- D. Lokacija i poslovni prostor
- E. Konkurencija
- F. Poslovodstvo
- G. Zaposlenici (plan zapošljavanja).
- H. Upotreba i očekivani učinak zajma
- I. SWOT i PEST analiza

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovni planovi 15(15) 2019./2020.

8

## Skica poslovnog plana

#### 2. Poglavlje: financijska analiza

- A. Izvori i upotreba kapitala
- B. Popis opreme
- C. Bilanca
- D. Izvještaj o točki pokrića
- E. Planirani izvještaj o dobiti
  1. Trogodišnji sažetak
  2. Po mjesecima za 1. godinu i po kvartalima za 2. i 3. g.
  3. Planirani novčani tijek (a) po mjesecima za 1. godinu, (b) po kvartalima za 2. i 3. godinu, c) bilješke i objašnjenja.
- F. Izvještaj o odstupanjima
  1. Bilance za prošle tri godine
  2. Izvještaji o dobiti za prošle tri godine
  3. Porezne prijave.

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovni planovi 15(15) 2019./2020.

9

## Skica poslovnog plana

#### 3. Poglavlje: zaključak

#### 4. Poglavlje: dodatni dokumenti

- Biografija direktora, njegova osobna bilanca, troškovi života, kreditna sposobnost i tome slično.
- Pisma preporuke.
- Opis radnih mjesta na kojima je radio s postignućima.
- Pisma namjere.
- Kopije ugovora o zakupu poslovnog prostora.
- Ostalo: ugovori, pravni dokumenti, nagrade i sve drugo što je povezano s poslovnim pothvatom. 41

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovni planovi 15(15) 2019./2020.

10

## Tri pitanja prije izrade poslovnog plana

Prvo. **Koncepcija budućeg poslovanja:** čime će se baviti buduće poduzeće ili poslovni pothvat? Zašto je to dobar posao? Što planirate prodavati? Zašto će kupci kupovati od vas? Tko su vaši konkurenti? Po čemu se razlikujete od svojih konkurenata?

Drugo. **Kupci:** Tko su, ili tko će biti vaši kupci? Kakvu korist im pružate ili im možete pružiti? Koliku kupaca trebate da bi uspješno poslovali? Gdje vaši kupci sada kupuju? Kako će saznati za vaše proizvode?

Treće. **Kapital:** koliko novaca (kapitala) trebate? Kako ćete održati likvidnost? Koje ste proračune napravili? Kako kontrolirate svoje financijske aktivnosti?

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovni planovi 15(15) 2019./2020.

11

## Dodatna pitanja

Zašto smatrate da ćete uspjeti u poslovnom pothvatu?

Kakvo je vaše iskustvo u planiranoj djelatnosti?

Jeste li razgovarali s drugim osobama koji se bave istim poslom? Jete li od njih nešto naučili?

Jeste li razgovarali s postojećim dobavljačima i saznali kakvu vam poslovnu pomoć mogu pružiti?

Jeste li tražili kredit od dobavljača?

Ako ćete sklapati poslovne ugovore, kakvi su vam uvjeti?

Kako planirate preživjeti veća kašnjenja plaćanja svojih kupaca?

Koliko su velika vaša tržišta? Koliki je vaš udio? Mogućnosti rasta tržišta? Hoće li vaš udio rasti s rastom tržišta?

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovni planovi 15(15) 2019./2020.

12

## Pitanja o poduzeću koje se kupuje

Tko je osnovao poduzeće i kada?  
Zašto ga vlasnik prodaje?  
Kako ste došli do prodajne cijene?  
Kakav je trend prihoda od prodaje?  
Ako prihod od prodaje opada, koji su razlozi?  
Kako će vaše poslovanje učiniti poduzeće profitabilnijim?  
Kako će procijeniti vrijednost i starost zaliha? Kako će se raspitati kod dobavljača o nabavi na kredit (odgoda plaćanja)? Kako će odrediti dospelost potraživanja, starost i stanje opreme i zgrada, utvrditi duguje li poduzeće novac, utvrditi postoje li kakve neriješene zakonske pretpostavke za kupovinu? Itd.

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovi planovi 15(15) 2019./2020.

13

## Ključno područje razmatranja: proizvod

Što prodajete? Koje proizvode i/ili usluge?  
Kakve koristi kupci imaju od vašeg proizvoda (ne samo koja su svojstva proizvoda)? Tko koristi vaše proizvode i usluge? Što misle kupci o koristima koje imaju od vaših proizvoda?  
U čemu se vaši proizvodi razlikuju od konkurentnih?  
Ako je vaš proizvod nov, inovativan i jedinstven, što ga čini različitim od drugih proizvoda?  
Ako se vaš proizvod ni po čemu ne razlikuje od drugih proizvoda, na temelju kojih činjenica temeljite svoju pretpostavku da će se prodavati?  
Koja je vaša vizija tržišta? Tko će biti vaši novi kupci?  
Mogućnost nezadovoljstva kupaca mora biti minimalna!

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovi planovi 15(15) 2019./2020.

14

## Kupci

U središtu marketinga su kupci.  
1. Koja su vaša tržišta, sadašnja i potencijalna?  
2. Koja tržišta trenutno kupuju od vas?  
3. Koje proizvode i usluge kupuju?  
4. Tko su ljudi ili poduzeća koja kupuju od vas?  
5. Kako bi ste pobliže opisali i segmentirali tržište?  
Segmentacija i kategorizacija sadašnjih i budućih kupaca ima smisla čak i za najmanja poduzeća. Segmentacija je osobito nužna za novo poduzeće, tako i ono koje mijenja djelatnosti.  
Primjer kriterija demografske segmentacije: dob, spol, rasa, nacionalnost, hobi, stil života, navike, obrazovanje, socijalni status, zanimanje, visina primanja, godine braka itd.

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovi planovi 15(15) 2019./2020.

15

## Segmentacija poduzeća

1. Vrsta poduzeća (proizvodnja, veletrgovina itd.);  
2. Djelatnost (prema NKD);  
3. Starost poduzeća (faza razvoja);  
4. Kupovna moć;  
5. Lokacija poduzeća;  
6. Pravni oblik (trgovačko društvo, obrt, korporacija itd.);  
7. Prihod od prodaje;  
8. Način distribucije vlastitih proizvoda;  
9. Broj zaposlenih.  
Primjer kriterija demografske segmentacije: dob, spol, rasa, nacionalnost, hobi, stil života, navike, obrazovanje, socijalni status, zanimanje, visina primanja, godine braka itd.

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovi planovi 15(15) 2019./2020.

16

## Konkurencija

Tko su vaši konkurenti? Proučite poduzeća koja prodaju slične proizvode i imaju isto ciljno tržište.  
Od konkurencije se uvijek može nešto naučiti: što rade bolje, a što lošije, kako ugađaju svojim kupcima, kakva im je politika cijena, gdje i kako se oglašavaju i rade li to dobro itd.?  
Informacije o konkurenciji imaju i vaši dobavljači  
Potencijalni kupci se mogu sistematizirati na promocijskoj piramidi (pomicanje kupaca moguće je po jednu stepenicu):  
kupuju proizvode  
prihvaćaju proizvode  
razumiju proizvode  
znaju za poduzeće  
ne znaju za vaše poduzeće



Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovi planovi 15(15) 2019./2020.

17

## Određivanje prodajne cijene

Određivanju prodajne cijene nerijetko se krivo pristupa te se polazi od premise da cijena upravlja odlukama o kupovini.  
Zaključak: da bi se proizvod prodao, cijena treba biti niža od konkurentnih cijena.  
Najčešće je to pogrešna strategija cijena. Nije uputno prodavati jeftine proizvode niti prvi spuštati cijene.  
Potrošači povezuju vrijednost proizvoda s visinom cijene.  
Cijena je samo jedan od čimbenika pri donošenju odluke o kupovanju, ali ne uvijek i glavni.  
Određivanje prodajne cijene jedna je od glavnih marketinških odluka.  
Prodajna cijena, kvaliteta proizvoda, prodajna usluga i planirana dobit međusobno su povezani.

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovi planovi 15(15) 2019./2020.

18

## Određivanje prodajne cijene

Prodajna cijena = cijena proizvoda + cijena usluge + image + svi troškovi + dobit.  
Što se želi postići nekom prodajnom cijenom.  
Može se pokušati osvojiti tržište niskom cijenama, ali to najčešće ne uspijeva.  
Potrebno je odrediti raspon prodajnih cijena, pri čemu najniža cijena treba pokrivati sve troškove.  
Da bi se ustanovila najviša prodajna cijena, točki pokrića dodati željenu dobit i dobivenu prodajnu cijenu usporediti s onom za koju se pretpostavlja da će je tržište prihvatiti.  
Kupci neće plaćati više nego što to moraju!

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovi planovi 15(15) 2019./2020.

19

## Marketinške strategije

Najbolja strategija za malo i novo poduzeće: kupca treba *maziti*.  
Ili, smanjiti mogućnost nezadovoljstva kupca na minimum.  
Marketinška strategija treba odgovoriti na dva pitanja:  
1. Kako pridobiti pažnju kupaca i time zadržati ciljna tržišta?  
2. Kako profitabilno proširiti tržišnu nišu, ili broj tržišnih niša?

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovi planovi 15(15) 2019./2020.

20

## Lokacija poduzeća (poslovni prostor)

1. Adresa poduzeća?
2. Veličina, starost, izgled i kvaliteta poslovnog prostora?
3. Je li potrebno preuređenje i koja mu je cijena?
4. Je li prostor unajmljen ili vlastiti?
5. Je djelatnost poduzeća sukladna urbanističkim uvjetima?
6. Koja se još poduzeća nalaze u blizini?
7. Zašto ste izabrali baš tu lokaciju, a ne neku drugu?
8. Je li to dobra lokacija za djelatnost poduzeća?
9. Hoće li izbor lokacije utjecati na troškove poslovanja?
10. Postoje li prostori potrebni za proširanje?

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovni planovi 15(15) 2019./2020.

21

## Lokacija poduzeća (poslovni prostor)

1. Adresa poduzeća?
2. Veličina, starost, izgled i kvaliteta poslovnog prostora?
3. Je li potrebno preuređenje i koja mu je cijena?
4. Je li prostor unajmljen ili vlastiti?
5. Je djelatnost poduzeća sukladna urbanističkim uvjetima?
6. Koja se još poduzeća nalaze u blizini?
7. Zašto ste izabrali baš tu lokaciju, a ne neku drugu?
8. Je li to dobra lokacija za djelatnost poduzeća?
9. Hoće li izbor lokacije utjecati na troškove poslovanja?
10. Postoje li prostori potrebni za proširenje?

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovni planovi 15(15) 2019./2020.

22

## O konkurenciji treba voditi brigu:

1. Kada se planira osnovati ili kupiti poduzeće, ili kada se planira širenje na nova tržišta. Dobro je sve ispitati, testirati tržište i teko onda donositi konačne odluke.
2. Ako na ciljanoj tržištu nema konkurencije, nešto nije u redu. Moguće je da tržište ne treba naše proizvode.
3. Kada se kao konkurencija pojavljuje novo poduzeće, rezultat je gotovo sigurno smanjenje našeg tržišnog udjela.

Ostala pitanja: navedite svojih pet najvažnijih konkurenata? U kojoj se mjeri njihovo poslovanje slično ili različito od vašega? Što možete naučiti promatrajući njihov način rada? Što im ide u prilog, a što ne? Na koje načine ćete postići da vaše poslovanje bude bolje od konkurentskog?

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovni planovi 15(15) 2019./2020.

23

## Usporedba s konkurencijom

Kupac traži:	Konkurencija nudi:	Moje poduzeće nudi:
Kvalitetu		
Ekskluzivnost (marka)		
Nižu cijenu		
Cjelovitu kolekciju		
Servisiranje		
Pouzdanost		
Dostavu u kuću		
Pristupačnost lokacije		
Plaćanje (karticama)		
Rok isporuke		
Nešto drugo		

## Posloводство

Poslovni plan treba obuhvatiti sljedeća područja:

1. Biografije odgovornih osoba,
2. Radna iskustva u sličnim poslovima,
3. Dužnosti i odgovornosti posloводства,
4. Plaće,
5. Poslovne usluge koje se koriste.

**Biografije odgovornih osoba:** što su prije radili, kakvo im je poslovno iskustvo, obrazovanje (formalno i neformalno) u području struke, poslovanja i rukovođenja, dob, posebne sposobnosti i interesi, fizička i zdravstvena sposobnost, osobno financijsko stanje, relevantna životna iskustva i tome slično. Također, navesti razloge temeljem kojih držite da ćete uspjeti u poslovnom pothvatu.

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovni planovi 15(15) 2019./2020.

25

## Posloводство

**Radna iskustva u sličnim poslovima:**

- (1) kakvo je vaše radno iskustvo u ovoj vrsti djelatnosti?
- (2) kakvo je vaše iskustvo u upravljanju ovakvim poduzećima?
- (3) Kakva iskustva imate u upravljanju u drugim poduzećima?

Dužnosti i odgovornosti posloводства:

- (1) Poslovi i dodjeljivanje poslova: što tko radi?
- (2) Linije odgovornosti: tko kome odgovara?
- (3) Sustav i nadležnost odlučivanja: tko donosi koje odluke?

Osigurajte dovoljno radnog vremena za: planiranje i kontrolu planova, organiziranje, glavne poslovne obveze (nabava, kadrovski poslovi, proizvodnja, prodaja, dostava, promocija, servisiranje itd.).

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovni planovi 15(15) 2019./2020.

26

## Posloводство

**Napomene.**

Ako uvidate da trošite značajno radno vrijeme rješavajući jučerašnje probleme, potrebno je primijeniti učinkovitiji način poslovnog planiranja i kontrole.

Ako uposlenicima nije jasno tko je kome odgovoran i nadležan, takva situacija može voditi do poremećaja međuljudskih odnosa. Stoga su raspodjele dužnosti i jasna organizacijska struktura važna za učinkovito funkcioniranje poduzeća.

**Plaće.** U početku poslovanja trebate smanjiti svoje osobna primanja na minimum i tome dodati 15% za nepredviđene izdatke. (Dio poslovnih pothvata propada zbog plaća, ili su u početku premale, a poslije se neplanski i neosnovano povećavaju).

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovni planovi 15(15) 2019./2020.

27

## Zaposlenici i plan zapošljavanja

1. Kakvi vam kadrovi trebaju sada, kakvi u bližoj budućnosti a kakvi nakon pet godina?
2. Koja su znanja potrebna za vaš posao? Mogu li se naći kadrovi s takvim znanjima?
3. Trebaju li vam stalni uposlenici ili povremeni?
4. Hoćete li zaposlenike plaćati po satu?
5. Koje ćete dodatke na plaću ponuditi?
6. Hoćete li plaćati prekovremene sate ili ponuditi slobodne dane? (Preraspodjela vremena).
7. Hoće li biti potrebna obuka kadrova? Ako je odgovor potvrđan, o kojem iznosu se radi, vremenu, prekidima u poslu itd.). (!) Obuka može biti neplanirani skriveni trošak.

Razvoj vlastitog poslovnog plana Poduzetništvo i poslovni planovi 15(15) 2019./2020.

28

## Zajam i očekivani učinci zajma

1. Na što će se zajam ili ulog sufinancijera utrošiti; što će se kupiti?
2. Tko je dobavljač?
3. Kolika je nabavna cijena?
4. Koji je naziv modela? Ili, koja je količina onoga što kupujete?
5. Koliko iznosi porez, transport, osiguranje, montaža?
6. Na koji način će traženi zajam učiniti vaš posao profitabilnijim?

Čuvajte se prevelikog optimizma u poslovnom planiranju jer on može skrivati zamke.

Čuvate se prevelikog pesimizma, jer vas on može odvratiti od izglednog poslovnog uspjeha.

## 6. Orijehtacijska ispitna pitanja za usmeni ispit

### Tema 1. Uvod u poduzetništvo i poslovanje male tvrtke

1. Objasnite pojam poduzetništva; koji su njegovi temeljni aspekti? Svoj odgovor potkrijepite slobodno izabranim primjerom iz prakse.
2. Objasnite pojam poduzetništva; koja su njegova obilježja? Svoj odgovor potkrijepite slobodno izabranim primjerom iz prakse.
3. Objasnite pojam poduzetništva temeljem misli nekih najznačajnijih teoretičara. Vrednujte svaku misao o poduzetništvu koju ste naveli.
4. Objasnite tvrdnju da je poduzetništvo praksa, teorija i znanost. Svoj odgovor potkrijepite slobodno izabranim primjerom iz prakse.
5. Na koji način mala poduzeća potiču kvalitetu života svojih zaposlenika i potrošača?
6. Navedite i objasnite pozitivne učinke malih poduzeća.
7. Koja su dva temeljna oblika poduzetništva u velikim poduzećima te ih objasnite?
8. Što je socijalno poduzetništvo? Objasnite na temelju slobodno izabranog primjera iz prakse.
9. Navedite i objasnite osobine socijalnog poduzetnika. Navedite i objasnite one osobine socijalnog poduzetnika koje smatrate prioritetnima.
10. Navedite i objasnite ključne osobine uspješnog poduzetnika.
11. Koje su prednosti ulaska u poduzetništvo? Objasnite svoje stajalište.
12. Koji su nedostaci ulaska u poduzetništvo? Objasnite svoje stajalište.
13. Koja su četiri temeljna okružja (uvjeta) razvoja poduzetništva? Objasnite utjecaj gospodarskog okružja na razvoj poduzetništva.
14. Koja su četiri temeljna okružja (uvjeta) razvoja poduzetništva? Objasnite utjecaj političkog okružja na razvoj poduzetništva.
15. Koja su četiri temeljna okružja (uvjeta) razvoja poduzetništva? Objasnite utjecaj pravnog okružja na razvoj poduzetništva.
16. Koja su četiri temeljna okružja (uvjeta) razvoja poduzetništva? Objasnite utjecaj kulturnog okružja na razvoj poduzetništva.
17. Na koji način gospodarsko, političko, pravno i kulturno okružje predstavljaju čimbenike koji utječu na stvaranje poduzetničke klime? Objasnite na temelju primjera.

### Tema 2. Priroda i važnost poduzetništva

1. Objasnite prirodu i razvoj poduzetništva te suvremenu definiciju poduzetnika. Razlika između poduzetnika i izumitelja.
2. Objasnite poduzetnički proces. Koje su vrste *startupova*?
3. Koja je uloga poduzetništva u gospodarskom razvoju?
4. Objasnite pojam, ulogu i važnost poslovne etike te društvene odgovornosti poduzetnika.
5. Koja je budućnost poduzetništva?

### **Tema 3. Poduzetnički način razmišljanja**

1. Objasnite poduzetnički način razmišljanja.
2. Kognitivna prilagodljivost poduzetnika; koji niz pitanja poduzetnik si može postavljati?
3. Objasnite što poduzetnik može naučiti iz poslovnog uspjeha ili iz neuspjeha.
4. Menadžersko odlučivanje nasuprot poduzetničkom odlučivanju; strateška orijentacija i predanost prilici.
5. Angažiranje resursa i njihova kontrola.
6. Upravljačka struktura i filozofija nagrađivanja.
7. Orijetacija prema rastu i poduzetnička kultura.

### **Tema 4. Poduzetničke namjere i korporacijsko poduzetništvo**

1. Namjera poduzetničkog djelovanja.
2. Poduzetnikovo podrijetlo i karakteristike: obrazovanje, osobne vrijednosti, starost i radna povijest.
3. Uzori i sustavi potpore: mreža moralne potpore i mreža profesionalne potpore.
4. Poduzetnici i poduzetnice.
5. Poduzetništvo pripadnika manjina.
6. Poduzetništvo unutar postojećih organizacija.
7. Tradicionalna korporacijska kultura nasuprot poduzetničkoj kulturi.
8. Ozračje korporacijskog poduzetništva.
9. Karakteristike vodstva korporacijskog poduzetnika.
10. Uspostava korporacijskog poduzetništva u organizaciji.
11. Problemi i uspješni pokušaji korporacijskog poduzetništva.

### **Tema 5. Međunarodne poduzetničke prilike**

1. Koji su izazovi međunarodnog poduzetništva? Objasnite ih.
2. Priroda i važnost međunarodnog poduzetništva.
3. Međunarodno nasuprot domaćem poduzetništvu: ekonomika, stadij gospodarskog razvoja i platna bilanca.
4. Međunarodno nasuprot domaćem poduzetništvu: vrsta sustava, političko-pravno okruženje, kulturno okruženje i tehnološko okruženje.
5. Kultura kao čimbenik međunarodnog poduzetništva (društvena struktura, religija, politička filozofija, ekonomika i ekonomska filozofija, obrazovanje, pravila ponašanja i običaji).
6. Gospodarski sustav i razvoj.
7. Dostupni distribucijski sustavi.
8. Prepreke međunarodnoj trgovini i implikacije za globalnog poduzetnika.

## **Tema 6. Kreativnost, poslovna ideja i analiza prilika**

1. Izvori novih ideja: klijenti, postojeći proizvodi, distribucijski kanali, vlada, istraživanje i razvoj.
2. Metode generiranja nove ideje (fokus grupe, *brainstorming*, problemska analiza).
3. Kreativno rješavanje problema (metoda kontrolne liste, slobodne asocijacije, prisilni odnosi, metoda zajedničkih bilješki itd.).
4. Inovacija (vrste, definiranje nove inovacije).
5. Klasificiranje novih proizvoda sa stajališta potrošača i sa stajališta tvrtke.
6. Prepoznavanje prilike.
7. Plan analize prilike (ideja i njezina konkurencija, tržište i prilika, procjena poduzetnika i njegovog tima).
8. Planiranje i proces razvoja proizvoda (kriterij vrednovanja, stadij ideje, stadij koncepta, stadij razvoja proizvoda, stadij probnog marketinga).
9. Internetska trgovina i poslovni *startup*.
10. Internetske stranice i praćenje informacije o klijentima.

## **Tema 7. Organizacijski plan**

1. Razvoj upravljačkog tima.
2. Pravni oblici poslovanja (vlasništvo, vlasnička odgovornost, troškovi pokretanja poslovanja).
3. Kontinuitet poslovanja, prenosivost interesa i kapitalne potrebe.
4. Upravljačka kontrola, distribucija dobiti i gubitka i atraktivnost privlačenja kapitala.
5. Porezna obilježja poslovnih oblika, prednosti i nedostaci (obrt, d.o.o., j.d.o.o. i d.d.).
6. Strukturiranje organizacije.
7. Izgradnja upravljačkog tima i uspješne organizacijske kulture.
8. Uloga uprave.
9. Savjetnički odbor.
10. Organizacija i uporaba savjetnika.

## **Tema 8. Plan marketinga (2. kolokvij)**

1. Analiza industrije, odnosno djelatnosti.
2. Analiza konkurencije.
3. Marketinško istraživanje novog pothvata.
4. Razumijevanje marketinškog plana.
5. Karakteristike marketinškog plana.
6. Marketinški splet i priprema marketinškog plana: opis poslovne situacije, određivanje ciljanog tržišta (prilike i prijetnje).
7. Marketinški plan: snage i slabosti ciljanog tržišta, određivanje ciljeva i smjernica, definiranje marketinške strategije i programa djelovanja.
8. Marketinška strategija: tržišta krajnjih potrošača nasuprot industrijskim tržištima.
9. Određivanje proračuna marketinške strategije, implementacija tržišnog plana i nadziranje napretka marketinških aktivnosti.

## **Tema 9. Poslovni plan**

1. Planiranje kao dio poslovnih aktivnosti. Što je poslovni plan?
2. Tko bi trebao pisati poslovni plan?
3. Opseg i vrijednost poslovnog plana. Tko čita poslovni plan?
4. Kako potencijalni zajmodavci i ulagači procjenjuju poslovni plan?
5. Prezentiranje poslovnog plana.
6. Potrebe za informacijama, tržišnim i operativnim.
7. Potrebe za financijskim informacijama.
8. Pisanje poslovnog plana: sažetak, analiza okruženja industrije (djelatnosti) i opis pothvata.
9. Plan proizvodnje (ili pružanja usluga) u poslovnom planu, operativni plan, marketinški plan.
10. Organizacijski plan, procjena rizika i financijski plan.
11. Uporaba i primjena poslovnog plana, mjerenje napretka plana i ažuriranje plana.
12. Zašto neki poslovni planovi ne uspiju?

## **Tema 10. Financijski plan i bilanca stanja tvrtke**

1. Poslovni i kapitalni proračun.
2. *Pro forma* račun dobiti i gubitka (RD/G).
3. *Pro forma* novčani tijek.
4. *Pro forma* bilanca.
5. Analiza točke pokrića.
6. *Pro forma* izvori i zahtjevi za odobrenje financijskih sredstava.
7. Računalni programi.

## **Tema 11. Definiranje izvora kapitala**

1. Financiranje poslovnog pothvata dugom ili glavnicom.
2. Unutarnji ili vanjski izvori financiranja.
3. Osobni izvori financiranja; obitelj i prijatelji.
4. Komercijalne banke – zajmovi.
5. Financiranje pothvata na temelju novčanog tijeka.
6. Bankovne odluke o davanju zajmova.
7. Partnerstva ograničena na istraživanje i razvoj (glavni elementi, postupak, koristi i troškovi).
8. Financiranje poslovnih pothvata iz državnih i drugih potpora.
9. Financiranje poslovnih pothvata iz privatnih plasmana.
10. Financiranje ni iz čega.

## **Tema 12. Poduzetnička strategija**

1. Novi ulazak na tržište.
2. Stvaranje prilike za novi ulazak (resursi kao izvor konkurentske prednosti; stvaranje paketa resursa koji je vrijedan, rijedak i bez mogućnosti oponašanja).
3. Procjenjivanje privlačnosti prilike za novi ulazak (informacije, donošenje odluke).
4. Ulazna strategija za korištenje novog ulaska.
5. Nestabilno okruženje i (ne)povoljan položaj prvog pokretača.
6. Nesigurnost kupaca i (ne)povoljan položaj prvog pokretača.



7. Vremenska prednost i (ne)povoljan položaj prvog pokretača.
8. Strategije umanjivanja rizika korištenja novog ulaska – strategija širokog raspona.
9. Strategija oponašanja.
10. Upravljanje novitetima.
11. Strategija rasta: gdje tražiti prilike za rast. Strategije prodiranja.
12. Strategija razvoja proizvoda i strategija diversifikacije.
13. Ekonomske implikacije rasta.
14. Implikacije rasta za tvrtku (financije, ljudski potencijali, zaposlenici, poduzetnikovo vrijeme).
15. Nadilaženje pritisaka na postojeće financijske resurse (upravljanje novčanim tijekom, upravljanje zalihama, upravljanje stalnom imovinom, upravljanje troškovima i dobiti, porezi, arhiviranje podataka).
16. Nadilaženje pritisaka na postojeće ljudske potencijale.
17. Nadilaženje pritisaka pri upravljanju zaposlenicima.
18. Nadilaženje pritisaka na poduzetnikovo vrijeme.
19. Osnovna načela upravljanja vremenom.
20. Implikacije rasta tvrtke za poduzetnike.
21. Kategorizacija poduzetnika i rasta njihovih tvrtki.

### **Tema 13. Međunarodno pozicioniranje i pristup vanjskim izvorima rasta**

1. Motivacija za međunarodno pozicioniranje poduzeća.
2. Strateški učinci međunarodnog pozicioniranja.
3. Strateška pitanja i faze međunarodnog pozicioniranja.
4. Važna razmatranja međunarodnog pozicioniranja (analiza okoline, strateško planiranje itd.).
5. Odabir stranog tržišta.
6. Strategije poduzetničkog ulaska.
7. Nesuvlasnički ugovori (licencije, projekt ključ u ruke, ugovor o upravljanju)
8. Izravna strana ulaganja (manjinski udjeli, zajednički poslovni pothvati, većinski udjel, spajanje).
9. Poduzetničko partnerstvo.
10. Franšizno poslovanje i prednosti franšiznog poslovanja – za korisnike franšize.
11. Prednosti franšiznog poslovanja – za davatelja franšize.
12. Nedostaci franšiznog poslovanja.
13. Vrste franšize.
14. Ulaganje u franšizu.
15. Zajednički pothvati i vrste zajedničkih pothvata.
16. Čimbenici uspjeha zajedničkih pothvata.
17. Akvizicije. Prednosti akvizicije.
18. Akvizicije. Nedostaci akvizicije.
19. Sinergija. Strukturiranje pogodbe.
20. Pronalaženje kandidata za akviziciju.
21. Spajanja.
22. Otkupi korištenjem financijske poluge.

23. Nadilaženje ograničenja pregovorima za više resursa.
24. Strategije u pregovorima.

### **Tema 14. Privođenje pothvata kraju**

1. Stečaj i likvidacija poduzeća.
2. Reorganizacija.
3. Preživljavanje stečaja.
4. Strategija za vrijeme reorganizacije.
5. Održavanje poslovanja.
6. Prethodne naznake stečaja.
7. Ponovni početak.
8. Stvarnost neuspjeha.
9. Poslovni preokreti.
10. Strategije izlaza.
11. Nasljeđivanje poslovanja; prijenos na članove obitelji.
12. Prijenos na članove izvan obitelji.
13. Mogućnosti prodaje poslovanja; izravna prodaja.
14. Dionički plan za zaposlenike.
15. Otkup od strane menadžera.

## 7. Modeli poslovanja

Poslovanje se, kao gospodarska funkcija, može odrediti kao skup svrhovitih i međusobno povezanih i strukturiranih postupanja i djelovanja koja stvaraju određene vrijednosti, odnosno proizvode ili usluge namijenjene kupcima, korisnicima ili klijentima.

Postoje sljedeće skupine poslovnih procesa:

- (1) **upravljanje** poslovnom organizacijom odnosno upravljanje gospodarskim subjektom ili njegovim dijelovima i koje je u nadležnosti vlasnika.
- (2) **rukovođenje** poslovnom organizacijom odnosno gospodarskim subjektom, primjerice planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje, kontrola; također, vlasnici ili osnivači gospodarskih subjekata mogu prenijeti dio svojih upravljačkih ovlasti na dužnosnike rukovodećih funkcija
- (3) upravljanje, rukovođenje i izvršavanje **operativnih procesa** kojima se obavlja registrirana djelatnost gospodarskog subjekta, primjerice nabava, proizvodnja, prerada i dorada, marketing, financiranje, prodaja, istraživanje i razvoj, te niz potpornih poslovnih i operativnih procesa kao što su računovodstvo, upravljanje ljudskim potencijalima, održavanje, sigurnost i zaštita itd.

Praksa je potvrdila da je inovacija, bila ona tehnička, tehnološka, organizacijska, poslovna ili neka druga, bez obzira koliko dobra ili naprednija od postojećih rješenja, malo kada sama po sebi dovoljna za stabilan tržišni uspjeh gospodarskog subjekta. Da bi neku inovaciju kupci ili klijenti prepoznali i prihvatili, potrebno je izabrati sljedeće:

- (1) odgovarajući registracijski oblik gospodarskog subjekta
- (2) izgraditi njegovu optimalnu organizacijsku tehničko-tehnološku i upravnu strukturu te
- (3) osmisliti učinkovit model poslovanja.

U nastavku teksta razmatrat ćemo teme koje se odnose na treće navedeno područje, odnosno modele poslovanja.

### 7.1. Izbor i oblikovanje modela poslovanja

Model poslovanja nekog gospodarskog subjekta je njegov izbor načina na koji će poslovati, odnosno kako će koristiti svoje resurse, odnositi se prema svojim dionicima (dobavljačima, kupcima, kooperantima i partnerima, uposlenicima, konkurentima itd.) te kako će osmisliti lanac stvaranja nove vrijednosti (proizvodi i usluge) od sirovina, materijala, poluproizvoda, proizvoda, informacija do kupaca, klijenata i potrošača. Prema tome, poslovni model nekog gospodarskog subjekta sadrži odluke o oblikovanju:

- (1) vizije, misije, ciljeva, poslovnih politika i strategija
- (2) materijalnih i nematerijalnih resursa
- (3) odnosa s poslovnim partnerima i
- (4) odnosa s korisnicima svojih proizvoda i usluga (kupci, klijenti, pacijenti, potrošači itd.).

**Izbor registracijskog poslovnog modela** odnosi se na željeni formalni oblik registracije gospodarskog subjekta. On može biti jedan od sljedećih: obiteljsko poljoprivredno

gospodarstvo (OPG), obrt, samostalna djelatnost, zadruga ili neki od oblika trgovačkog društva (jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću – j.d.o.o.; društvo s ograničenom odgovornošću – d.o.o.; dioničko društvo – d.d.; javno trgovačko društvo – j.t.d.; komanditno društvo – k.d.; gospodarsko interesno udruženje – GIU). Svaka od navedenih vrsta registracije ima svoje prednosti i nedostatke u odnosu na uspješnost obavljanja planirane djelatnosti.

**Izbor organizacijske strukture** odnosi se na izbor one organizacije poslovanja koja će optimalno odgovarati formalnoj registraciji gospodarskog subjekta te modelu poslovanja. Izbor organizacijske strukture gospodarskog subjekta može biti jedna od sljedećih ili neka od njihovih odgovarajućih kombinacija:

- (a) klasična organizacijska struktura (linijska, funkcijska ili divizijska organizacijska struktura)
- (b) fleksibilna organizacijska struktura (projektne, matrične ili timske organizacijske strukture)
- (c) *ad hoc* organizacijska struktura (za posebne zadaće ili *task-force*, neovisna poslovna jedinica, specijalna poslovna jedinica, odbor menadžera itd.)
- (d) Mintzbergova organizacijska struktura (jednostavna, tehnička, profesionalna, divizijska, inovativna, misionarska organizacijska struktura itd.)
- (e) mrežna, virtualna i procesna organizacijska struktura.

**Izbor modela poslovanja** (ili poslovnog modela) pruža brojne mogućnosti. Funkcioniranje organizacije, odnosno neke pravne osobe, jest trajno, svjesno i svrsishodno obavljanje registriranih djelatnosti s namjerom ostvarivanja zadanih organizacijskih ciljeva. Pravne osobe odnosno gospodarski subjekti, ustanove, organizacije civilnog društva, tijela državne uprave ili druge pravne osobe, svoje organizacijske ciljeve ostvaruju ispunjavanjem pojedinih poslovnih zadaća unutar usvojenih organizacijskih politika, sukladno izabranim organizacijskim strategijama te oblikovanih organizacijskih modela.

Prema tome, poslovni proces ili, općenito, poslovanje, koje je usmjereno prema organizacijskim ciljevima, odvija se prema oblikovanom poslovnom modelu, odnosno u određenom poslovnom kontekstu.

Poslovni model je, prema tome, način na koji organizacija posluje, odnosno način na koji proizvodi, raspoređuje, razmjenjuje i isporučuje svoje robe, usluge i druge vrijednosti. Dakle, poslovni model organizacije, u našem slučaju poslovne organizacije ili gospodarskog subjekta, predstavlja okvire i procese upravljanja, rukovođenje i korištenje internih i eksternih resursa koji su u stalnoj interakciji s internim i eksternim dionicima.

Weill je sa svojim suradnicima sve poslovne modele podijelio na dvije osnovne skupine:<sup>8</sup>

**A skupina** sadrži četiri temeljna poslovna modela koja se međusobno razlikuju temeljem vrste prava koja se prodaju kupcima ili klijentima.

**B skupina** sadrži šesnaest originalnih poslovnih modela koji su nastali razvrstavanjem četiriju poslovnih modela temeljem vrste sredstava koja su uključena u poslovanje.

---

<sup>8</sup> Weill, P.; Malone, T. W.; D'Urso, V. T.; Herman, G.; Woerner, S.: Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms. Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology. Dostupno na <<http://www.valuewalk.com/wp-content/uploads/2015/02/wp226.pdf>>. [23.09.2019.].

Ovim se modelima mogu pridodati brojni modificirani poslovni modeli koji su, prema Štefaniću, izvedeni za potrebe određenih područja poslovanja odnosno različite djelatnosti, različita tržišta ili tržišne segmente te pojedinačne poduzetnike.<sup>9</sup>

**Tablica 4. Temeljni i originalni poslovni modeli prema Weillu i suradnicima**

Temeljni poslovni modeli	Vrsta poslovnih sredstava			
	Financijska sredstva	Fizička sredstva	Nematerijalna sredstva	Ljudski potencijali
<b>Kreator</b> (vlasništvo sa značajnom transformacijom sredstava)	Poduzetnik	Proizvođač	Izumitelj	Kreator ljudskih potencijala <sup>10</sup>
<b>Distributer/trgovac</b> (vlasništvo s ograničenom transformacijom sredstava)	Financijski distributer	Trgovac / veletrgovac	Distributer intelektualnog vlasništva	Distributer ljudskih resursa <sup>10</sup>
<b>Vlasnik</b> (uporaba sredstava)	Financijski vlasnik / iznajmljivač	Vlasnik / iznajmljivač fizičkih sredstava	Vlasnik / iznajmljivač intelektualnog vlasništva	Ugovarač
<b>Posrednik</b> (povezivanje kupaca i prodavača)	Financijski posrednik	Posrednik fizičkih sredstava	Posrednik intelektualnog vlasništva	Posrednik ljudskih resursa

Izvor: Weill, P. i ostali, 2005.

## 7.2. Kratki katalog modela poslovanja

Gassmann sa suradnicima navodi značajnije širu klasifikaciju poslovnih modela, svodeći 250 načina poslovanja na svega 55.<sup>11</sup> U nastavku ćemo ih sve navesti kako bi vam mogli poslužiti pri odabiru i definiranju vlastitog modela poslovanja. Tijekom razmatranja navedene liste možete doći do ideje o svom budućem poslu ili već postojeći model poslovanja dopuniti. Prema tome, navedeni katalog poslovnih modela samo pokazuje na mogućnosti organizacije poslovanja.

**1. Poslovni model dodatka na osnovni proizvod** (engl. *add-on*). Osnovna ponuda proizvoda ili usluge naplaćuje se po vrlo konkurentnoj cijeni. Ali se zato posebni dodaci ili opcije naplaćuju po značajno višim cijenama. Kupci ili klijenti mogu se koristiti različitim dodacima te osnovni proizvod ili uslugu prilagoditi svojim posebnim potrebama ili željama. No to će

<sup>9</sup> Štefanić, I.: Inovativno<sup>3</sup> poduzetništvo: za studente, inovativne poduzetnike i poduzetne znanstvenike. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Osijek, 2015. str. 74.

<sup>10</sup> Ova dva modela su nelegalna s obzirom na to da se bave trgovinom ljudima. No, oni i dalje postoje kao crno ili sivo ili nezakonito poslovanje, ili kako bi to sociolozi rekli, kao neformalna ekonomija.

<sup>11</sup> Gassmann, O.; Frankenberger, K. i Csik, M.: The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business. Financial Times Publishing, Harlow, str. 387. Također, Gassmann, O.; Frankenberger, K. i Csik, M.: The St. Gallen Business Model Navigator, Working Paper, Universita of St. Gallen. Dostupno na: <<https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen-Business-Model-Innovation-Paper.pdf>>. [24.09.2019.]. Prema Štefanić, I. (2015), op. cit. str. 76.-86.

platiti više nego što bi to bilo primjereno. Primjeri poduzeća su: Ryanair (1985), SAP (1992), Sega (1998), proizvođači automobila, raznih kućanskih uređaja itd.

**2. Poslovni model pridruživanja** (engl. *affiliation*). Ovaj poslovni model usmjeren je na pružanje poslovne potpore drugim gospodarskim subjektima. Nakon što proizvod ili uslugu prodaju, davatelj potpore naplaćuje svoju uslugu proizvođaču ili davatelju usluge prema ostvarenom prometu. Proizvođači ili davatelji usluga ne moraju razvijati svoje baze podataka o kupcima ili ulagati u marketing i prodaju, već plaćaju relativno nisku cijenu svome poslovnom partneru po prodanom artiklu ili po usluzi. Na ovaj način zadovoljeni su obostrani poslovni interesi poslovnih partnera. Primjer poduzeća: Amazon Store (1995).

**3. Poslovni model aikido.** Aikido je japanska borilačka vještina koja nastoji iskoristiti snagu protivnika protiv njega samoga. Ovim poslovnim modelom gospodarski subjekt nudi proizvod ili uslugu koja je dijametralno suprotna imidžu ili standardima proizvoda svojih konkurenata. Na taj način privlači kupce koji su skloni proizvodima i uslugama suprotnima od uobičajenih. Primjeri poduzeća su: Six Flags (1961), The Body Shop (1976), Swatch (1983), Cirque du Soleil (1984), Nintendo (2006).

**4. Poslovni model aukcije** (engl. *auction*). Proizvod ili usluge prodaju se onom kupcu koji ponudi najvišu cijenu. Nakon što više ne pristižu bolje ponude od postojeće, prodaja se zaključuje s ponuđačem koji je najviše ponudio. Aukcija se može odvijati na više načina, konvencionalno (u nekoj prostoriji ili na nekom mjestu), telefonski, *online* ili kombinirano. Primjeri poduzeća su: eBay (1995), Winebid, (1996), Priceline (1997), Google (1998), Elance (2006), Zopa (2005).

**5. Poslovni model trampe ili bartera** (razmjene robe za robu u istoj vrijednosti između dva partnera) (engl. *barter*). Ovaj model poslovanja podrazumijeva razmjenu proizvoda ili usluga istih ili sličnih vrijednosti bez novčane transakcije. Barter se može obavljati između poslovnih partnera, kao vezana trgovina ili između dviju zemalja po posebnom sporazumu. Barter poslove između dviju zemalja, s obzirom na složenost posla, uključenost većeg broja subjekata i roba, složenost organizacije, rokova isporuka i relativno visokih poslovnih rizika, obavljaju specijalizirana poduzeća. Primjeri poduzeća su: Procter & Gamble (1970), Pepsi (1972), Lufthansa (1993), Magnolia Hotels (2007), Pay with a Tweet (2010).

**6. Poslovni model kreditne kartice** (engl. *credit card*). U ovom modelu poslovanja posrednik (agent) jamči prodavatelju plaćanje isporučene robe ili usluga. Roba ili usluga kupcu je isporučena prije negoli je posrednik platio robu prodavatelju i prije negoli je kupac platio robu posredniku. Proviziju posredniku najčešće plaća prodavatelj pri čemu ne mijenja prodajnu cijenu. Ovaj poslovni model najčešće povećava promet roba ili usluga. Primjeri poduzeća su: American Express (1891), Dell (1984), Amazon Store (1995), PayPal (1998), Blacksocks (1999), MyFab (2008), Groupon (2008).

**7. Poslovni model unakrsne prodaje** (engl. *cross selling*) podrazumijeva poticanje svojih kupaca na kupovanje drugih, srodnih i komplementarnih proizvoda ili usluga drugih poslovnih subjekata iz nekog drugog sektora. Unakrsna prodaja razlikuje se od dodatne ili uvećane prodaje (engl. *up-selling*) koja potiče kupce na kupovinu kvalitetnijeg proizvoda ili usluge nekog drugog brenda. Dodatna prodaja omogućuje usporedbu vrijednosti proizvoda koji se nude nudeći pri tome određenu dodatnu vrijednost u različitim oblicima. Primjeri poduzeća su: Shell (1930), IKEA(1956), Tchibo (1973), Aldi (1986), Sanifair (2003).

8. **Poslovni model masovnog financiranja** (engl. *crowd-funding*). Prema ovom modelu poslovanja veći neodređeni broj manjih ili većih ulagača svojim novčanim priložima podupiru neki poslovni pothvat. Model se najčešće ostvaruje putem interneta, ali može i bez njega. Nakon što se postigne kritična masa financijskih sredstava, poslovna ideja počinje se realizirati. Ulagачi dobivaju određene povlastice razmjerno njihovom novčanom doprinosu. Primjeri poduzeća su: Marillion (1997), Cassava Films (1998), Diaspora (2010), Brainpool (2011), Pebble Technology (2012).

9. **Poslovni model masovne podrške** (engl. *crowdsourcing*). Model masovne podrške sličan je poslovnom modelu masovnog financiranja. Putem interneta, ili na neki drugi način, prikupljaju se prijedlozi neodređenog broja osoba za rješenje nekog problema, konkretne zadaće ili obavljanje neke usluge. Sudionici za svoje sudjelovanje primaju malu naknadu ili nagradu u slučaju odabira njihovog rješenja. Ovaj model ima dobre primjere u prošlosti i sadašnjosti. Primjerice, Napoleon je koristio ovaj model u traganju za rješenjem dopreme hrane svojim trupama na bojišnici, a NASA je tražila rješenje za smanjivanje izloženosti članova posade Međunarodne svemirske postaje štetnom utjecaju kozmičkog zračenja. Primjeri poduzeća su: Threadless (2000), Procter & Gamble (2001), InnoCentive (2001), Cisco (2007), MyFab (2008).

10. **Poslovni model lojalnosti kupaca** (engl. *customer loyalty*). Stvaranje i održavanje lojalnosti kupaca ostvaruje se pružanjem dodatnih pogodnosti i poticaja koji su veći od povoljne kupnje proizvoda ili usluga. Kupci imaju priliku osvojiti neku nagradu, ostvaruju dodatne popuste ili dodatne proizvode ili usluge. Na ovaj način gospodarski subjekt utječe na stabilnost budućih prihoda. Primjeri poduzeća su: Sperry & Hutchinson (1897), American Airlines (1981), Safeway Club Card (1995), Payback (2000).

11. **Poslovni model digitalizacije** (engl. *digitalization*). Ovaj poslovni model oslanja se na mogućnost digitalizacije proizvoda ili usluge pri čemu se neće umanjiti njihova vrijednost i uporabljivost. Digitalizacija omogućuje jednostavniju, bržu i jeftiniju distribuciju na većem području nego što je to slučaj s proizvodima i uslugama koje nisu digitalizirane. Primjeri poduzeća su: Spiegel Online (1994), WXYC (1994), Hotmail (1996), Jones International University (1996), CEWE Color (1997), SurveyMonkey (1998), Napster (1999), Wikipedia (2001), Facebook (2004), Dropbox (2007), Netflix (2008), Next Issue Media (2011).

12. **Poslovni model direktne prodaje** (engl. *direct selling*). Model izravne prodaje ne koristi posredničke prodajne kanale, već svoje proizvode i usluge nudi direktno kupcima. Zaobilazeći trgovačku mrežu eliminira dio transakcijskih troškova u obliku trgovačkih marži ili trgovačkih rabata. Ostvarenim uštedama mogu se sniziti prodajne cijene, kupcima se ponuditi dodatne usluge ili povećati svoje prihode. Primjeri poduzeća su: Vorwerk (1930), Tupperware (1946), Amway (1959), The Body Shop (1976), Dell (1984), Nestle Nespresso (1986), First Direct (1989), Nestlé Special.T (2010), Dollar Shave Club (2012), Nestlé BabyNes (2012).

13. **Poslovni model e-trgovine** (engl. *e-selling*) ili elektronička trgovina (*web-shop*) koristi internetsku mrežu u prodaji proizvoda ili usluga. Ovaj poslovni model značajno snižava trgovačke troškove te istovremeno povećava: (1) dostupnost proizvoda, (2) transparentnost tržišta, (3) brzinu poslovanja, (4) dodane usluge trgovačke i servisne usluge i (5) mogućnost usporedbe cijena i kvaliteta istih ili sličnih proizvoda i usluga. Osim navedenih prednosti, gospodarski subjekt može povezati svoju prodaju s drugim poslovnim funkcijama, primjerice stvaranje baze kupaca, praćenje oscilacija prodaje (dnevne, tjedne, mjesečne, sezonske itd.), planiranje isporuke, kontinuirano praćenje zaliha na skladištu, konfiguriranje željenog

proizvoda itd. Primjeri poduzeća su: Dell (1984), Asos (2000), Zappos (1999), Amazon Store (1995), Flyeralarm (2002), Blacksocks (1999), Dollar Shave Club (2012), Winebid (1996), Zopa (2005).

**14. Poslovni model prodaje iskustva** (engl. *experience selling*). Smatra se da u procesu kupovine sudjeluje  $\frac{1}{4}$  vrijednosti robe ili usluge, dok je  $\frac{3}{4}$  iskustvo koje kupac doživi tijekom i nakon obavljene transakcije. Ugodna i zanimljiva iskustva koja kupac doživi tijekom prodaje mogu omogućiti povećanje i potražnje i prodajnih cijena. Poboljšavanje iskustva kupaca prilikom kupovine zahtijeva brojne korake, od promocije, opremanja prostora, dodanih usluga, izgradnja brenda, *imagea* itd. Primjeri poduzeća: Harley Davidson (1903), IKEA (1956), Trader Joe's (1958), Starbucks (1971), Swatch (1983), Nestlé Nespresso (1986), Red Bull (1987), Barnes & Noble (1993), Nestlé Special.T (2010).

**15. Poslovni model fiksne naknade** (engl. *flat rate*). Prodaja robe ili usluge nudi se po stalnoj naknadi bez obzira na kupljenu količinu proizvoda ili vremensko korištenje usluga. Kupci su zadovoljniji jer ne očekuju neplanirane i iznenadne troškove, a prodavatelji si osiguravaju stabilne i predvidljive prihode. Paušalna naknada olakšava kupoprodaju za obje strane u poslovanju. Primjeri poduzeća su: SBB (1898), Buckaroo Buffet (1946), Sandals Resorts (1981), Netflix (1999), Next Issue Media (2011).

**16. Poslovni model parcijalnog vlasništva** (engl. *fractal ownership* ili *time sharing*) omogućuje ograničenoj skupini suvlasnika zajedničko korištenje određenog proizvoda, nekretnine ili usluge. Na ovaj se način najčešće koriste skupi proizvodi koji su povremeno potrebni, primjerice ljetnikovac, jahta, jedrilica, zrakoplov, luksuzno vozilo itd. Primjeri poduzeća su: Hapimag (1963), Netjets (1964), Mobility Carsharing (1997), écurie25 (2005), HomeBuy (2009).

**17. Poslovni model franšize** (engl. *franchising*). Davatelj franšize je vlasnik proizvoda ili usluga te je i nositelj intelektualnih i drugih srodnih prava koja su vezana uz proizvod ili uslugu, primjerice marku, korporativni identitet itd. Ta se prava licenciraju kupcu franšize koji posluje na svome tržištu koristeći operativne upute, stručno znanje, obuku i poslovnu podršku itd. prodavatelja franšize. Primatelj franšize posluje na vlastiti rizik i vlastitim sredstvima, ali pod tuđim (poznatim) brendom. Primjeri poduzeća su: Singer Sewing Machine (1860), McDonald's (1948), Marriott International (1967), Starbucks (1971), Subway (1974), Fressnapf (1992), Naturhouse (1992), McFit (1997), BackWerk (2001).

**18. Poslovni model fremijuma** (engl. *freemium*). Ovim poslovnim modelom prodavatelji kupcima besplatno (engl. *free*) nude proizvode ili usluge koje sadrže minimalne funkcije ili ograničeno vrijeme korištenja, ili oboje, nadajući se da će oni kasnije kupiti inačicu (engl. *premium*) s dijelom ili sa svim funkcijama. Na taj način oni privlače velik broj korisnika koji postupno postaju kupcima. Kupci koji su se odlučili na kupovinu proizvoda s više funkcija financiraju kasnija poboljšanja proizvoda s minimumom funkcija. Ovaj poslovni model često se koristi u ponudi računalnih programa (probne inačice, engl. *t*), računalnih igara, mrežnih usluga, internetskih usluga, elektroničke pošte itd. Primjeri poduzeća su: Hotmail (1996), SurveyMonkey (1998), LinkedIn (2003), Skype (2003), Spotify (2006), Dropbox (2007).

**19. Poslovni model isporuke prema kupcima ili povlačenja od kupaca** (engl. *from push to pull*). Ovaj poslovni model nastao je u području logistike i lanaca opskrbe. U isporukama prema kupcima proizvođač plasira robu prema višegodišnjem iskustvu, a u isporukama povlačenja od kupaca postupak proizvodnje pokreće se po narudžbi kupca. Dakle, proizvođači ili prodavatelji



fokusiraju se na želje i potrebe kupaca na koje žele brže i uspješnije odgovoriti nastojeći fleksibilno poslovati u svim fazama. Primjeri poduzeća su: Toyota (1975), Zara (1975), Dell (1984), Geberit (2000).

**20. Poslovni model garantirane dostupnosti** (engl. *guaranteed availability*). Ovaj poslovni model nastoji svojim kupcima osigurati proizvode i usluge uz trenutačnu dostupnost kako kupci ne bi imali stanke u svom poslovanju. Garantirana dostupnost ima za kupca nešto višu cijenu proizvoda ili usluge, ali eliminira potencijalno velike troškove ili gubitke koji bi mogli nastati zastojem proizvodnje ili pružanja usluga. U korištenju ekonomije razmjera smanjuju se operativni troškovi i postiže se stabilnost poslovanja. Primjeri poduzeća su: NetJets (1964), PHH Corporation (1986), IBM (1995), Hilti (2000), MachineryLink (2000), ABB Turbo Systems (2010).

**21. Poslovni model skrivenih prihoda** (engl. *hidden revenue*) razdvaja korisnike odnosno kupce od prihoda te se glavnina prihoda ostvaruje od treće strane. To mogu biti primjerice besplatni časopisi koji svoje prihode ostvaruju naplatom oglasnog prostora (npr. BizDirekt (2006) u Hrvatskoj) ili oglasnici koji su besplatni za oglašivače. Također, Google koji je korisnicima besplatan, a prihodi se ostvaruju oglašavanjem. Primjeri poduzeća su: JCDecaux (1964), Sat.1 (1984), Metro Newspaper (1995), Google (1998), Facebook (2004), Spotify (2006), Zattoo (2007).

**22. Poslovni model brendiranja sastojaka** (engl. *ingredient branding*) ili model dodavanja brendiranih sastojaka, temelji se na ciljanom i svrhovitom odabiru sastojaka ili komponenti određenih dobavljača koji vlastitom proizvodu ili usluzi dodaju određenu tržišnu vrijednost. Dakle, dodatna vrijednost dodavanja brendiranog sastojka u vlastiti proizvod ili uslugu povezana je s već postojećim i na tržištu etabliranim brendom, prema kojem potrošači imaju određena očekivanja. Primjeri poduzeća su: DuPont Teflon (1964), W.L. Gore & Associates (1976), Intel (1991), Carl Zeiss (1995), Shimano (1995), Bosch (2000).

**23. Poslovni model integratora** (engl. *integrator*) odnosi se na sve poslovne, organizacijske i tehnološke veze koje postoje između različitih aktivnosti u gospodarskom subjektu na način da se stvara dodatna vrijednost. Dakle, ovaj sinergijski poslovni model kontrolom svih resursa i usklađivanjem poslovnih, organizacijskih, tehničko-tehnoloških postupaka postiže učinke ekonomije razmjera, smanjuje ovisnost o dobavljačima, snižava proizvodne ili uslužne cijene povećavajući stabilnost poslovnog sustava i njegovu konkurentnost na tržištu. Također, integriranjem poslovanja različitih gospodarskih subjekata povezanih sirovinskim, tehničko-tehnološkim, kooperacijskim ili drugim lancem stvara se dodana vrijednost na razini nacionalne ekonomije. Primjeri poduzeća su: Carnegie Steel (1870), Ford (1908), Zara (1975), Exxon Mobil (1999), BYD Auto (1995).

**24. Poslovni model igrača sloja** (engl. *layer player*) ili *kooperanta u segmentu*. Poslovni subjekt ovog poslovnog modela specijalizira se za suradnju s drugim poduzećima u podizanju vrijednosti (proizvoda ili usluga) u jednom ili dva područja poslovanja. Pri tome se njihovo poslovanje, u pravilu, proteže na više neovisnih tržišta ili više gospodarskih sektora ili industrijskih grana. Čineći tako gospodarski subjekt, koji se specijalizira za jedan dio proizvodnje ili usluga, ostvaruje prednosti ekonomije razmjera i time si stvara resurse nesmetanog razvoja kvalitete svojih proizvoda ili usluga, te si u konačnici povećava svoju i tuđu poslovnu učinkovitost i uspješnost. Primjeri poduzeća su: Dennemeyer (1962), Wipro Technologies (1980), TRUSTe (1997), PayPal (1998), Amazon Web Services (2002).

25. **Poslovni model uporabe podataka o kupcima** (engl. *leverage customer data*) ili poslovni model baze podataka, temelji se na uporabi prikupljenih podataka o vlastitim kupcima, njihovoj statističkoj obradi i njihovoj pripremi za specifične potrebe zainteresiranih klijenata. Osnovni podaci ili obrađeni podaci, odnosno poslovne informacije o kupcima, mogu se koristiti za vlastito poslovanje i time povećavati vlastite vrijednosti. Također, mogu se prodavati i trećim stranama i na taj način ostvarivati osnovne ili dodatne prihode. Primjeri poduzeća su: Amazon Store (1995), Google (1998), Payback (2000), Facebook (2004), PatientsLikeMe (2004), 23andMe (2006), Twitter (2006), Verizon Communications (2011).

26. **Poslovni model licenciranja** (engl. *license*). U ovom poslovnom modelu gospodarski subjekt razvija vlastito intelektualno vlasništvo koje patentira i potom prodaje pravo korištenja drugim gospodarskim subjektima. Intelektualno vlasništvo može se odnositi na proizvod, uslugu, tehnologiju, tehničko rješenje, industrijski dizajn, zaštitni znak ili zaštićenu robnu marku, oznaku zemljopisnog podrijetla ili oznaku izvrsnosti itd. Primjeri poduzeća su: BUSCH (1870), IBM (1920), DIC 2 (1973), ARM (1989), Duales System Deutschland (1991), Max Havelaar (1992).

27. **Zaključani poslovni model** (engl. *lock-in*). Ovaj poslovni model ograničava kupca na isporuku određenog dobavljača iz pretežito tehničkih i tehnoloških razloga. Odabiri drugog dobavljača povezani su sa značajnim konverzijskim troškovima. Proizvođači printera nastoje ograničiti korištenje zamjenskih tonera, ili proizvođači automobila nastoje da se u održavanju vozila koriste originalni zamjenski dijelovi. Primjeri poduzeća su: Gillette (1904), Lego (1949), Microsoft (1975), Hewlett-Packard (1984), Nestlé Nespresso (1986), Nestlé BabyNes (2012), Nestlé Special.T (2010).

28. **Poslovni model duge palete proizvoda** (engl. *long tail: dugi rep*) proizvodi ili nudi u malim količinama proizvode ili usluge koje su teže ili teško dostupne. Premda se prodaja proizvoda ili usluga tih proizvoda, koje pripadaju određenim tržišnim nišama, ne ostvaruje po visokim trgovačkim maržama, njihova različitost i niske zalihe omogućuju ostvarivanje prikladne dobiti. Primjerice, Facebook nudi oglašavanje svim tvrtkama, i malima i velikima, koristeći Facebook platformu za svoju ciljanu publiku. Premda pojedinačni kupci, koji su najčešće mali, ne troše visoke iznose za svoje oglašavanje, one Facebooku donose znatne prihode. Primjeri poduzeća su: Amazon Store (1995), eBay (1995), Netflix (1999), Apple iPod/iTunes (2003), YouTube (2005).

29. **Poslovni model napravi više od toga** (eng. *make more of it*) koristi u gospodarskom subjektu raspoloživa znanja i druge resurse za proizvodnju i razvoj vlastitih proizvoda i usluga, već se nude i drugim poslovnim subjektima. Na taj način postojeći se resursi koriste za stvaranje dodatnih prihoda. Primjerice, BASF, kemijska korporacija, pruža stručnu podršku proizvođačima automobila u poboljšavanju njihove učinkovitosti nanošenja boja. Naknada se plaća prema količini utrošene boje. Primjeri poduzeća su: Porsche (1931), Festo Didactic (1970), BASF (1998), Amazon Web Services (2002), Sennheiser Sound Academy (2009).

30. **Poslovni model masovne prilagodbe** (engl. *mass customization*) proizvoda ili usluga ostvaruje se tako što kupci sami konfiguriraju željene modele i naručuju individualizirane proizvode. Proizvođači i prodavatelji mogu ograničiti dubinu i širinu mogućih izbora stvarajući ravnotežu između želja kupaca i profitabilnosti ovog poslovnog modela. Primjeri poduzeća su: Dell (1984), Levi's (1990), Miadidas (2000), PersonalNOVEL (2003), Factory121 (2006), mymuesli (2007), My Unique Bag (2010).

31. **Poslovni model samo ono što je neophodno** (engl. *no frills: nema frke, ili brige*) prodaje proizvode ili usluge kojima su ostavljena samo bitna ili važna obilježja kako bi cijena bila što niža. Primjerice, robne kuće mogu svoju robu ili dio svoje robe izlagati na paletama umjesto na policama snižavajući tako svoje troškove. Ili, prodaja automobila s minimumom opreme, slabiji motor, tanji kotači, tvrđi, ali jeftiniji ovjesi itd. Ovaj poslovni model okrenut je prema kupcima niže kupovne moći. Primjeri poduzeća su: Ford (1908), Aldi (1913), McDonald's (1948), Southwest Airlines (1971), Aravind Eye care System (1976), Accor (1985), McFit (1997), Dow Corning (2002).

32. **Otvoreni poslovni model** (engl. *open business*) permanentno traga za novim poslovnim partnerima, dobavljačima i kupcima. Izvor novostvorene vrijednosti nalazi se u pronalaženju proizvođača komplementarnih proizvoda, proširivanju tržišta, platežno sposobnijih kupaca itd. Primjeri poduzeća su: Valve Corporation (1998), Abril (2008).

33. **Poslovni model otvorenog kôda** (engl. *open source: otvoreni izvor*) primjenjuje se u proizvodnji računalnih programa pri čemu je osnovni računalni kôd svima besplatno dostupan. Svaki korisnik računalnog programa razvija vlastitu aplikaciju, a proizvođač generira prihode pružanjem komplementarnih usluga kao što su tehnička potpora, savjetovanje itd. Primjerice, Mozilla omogućuje besplatno korištenje svog operativnog sustava FirefoxOS, dok se prihodi ostvaruju prodajom prikupljenih podataka trećim stranama o ponašanju korisnika unutar Mozillinih aplikacija. Isto se može navesti za operativni sustav Linux ili za računalni program Koha namijenjen knjižnicama. Primjeri poduzeća su: IBM (1955), Red Hat (1993), Wikipedia (2001), mondoBIOTECH (2000), Local Motors (2008).

34. **Poslovni model orkestratora** (engl. *orchestrator*) odnosi se na gospodarski subjekt koji se isključivo koncentrira na svoje glavne kompetencije, do je sve ostalo prepušteno kooperantima, dobavljačima i vanjskim suradnicima. Ovako zamišljen lanac gospodarskih subjekata koji stvaraju nove vrijednosti slični na orkestar kojim ravna dirigent (orkestrator) nastojeći sve sudionike koordinirati te im omogućiti iskorištavanje njihovih najboljih kompetencija. Primjerice, Nike je fokusiran na dizajn i marketing sportske obuće, dok se proizvodnja prepušta gospodarskim subjektima s jeftinom radnom snagom sa sjedištima u jugoistočnoj Aziji. Primjeri poduzeća su: Procter & Gamble (1970), Li & Fung (1971), Bharti Airtel (1995).

35. **Poslovni model naplate prema uporabi** (engl. *pay per use*) temelji se na plaćanju one količine roba ili usluga koja se koristila. Primjerice, iznajmljivanje automobila plaća se prema danu, električna energija prema utrošenim kilovatsatima, najamnina prostora prema danima, tjednima ili mjesecima korištenja itd. Ovaj poslovni model kupcima pruža visoku transparentnost i predvidivost troškova, dok prodavatelji mogu imati poteškoće u planiranju moguće prodaje. Radi toga prodavatelji nerijetko utvrđuju minimalnu količinu proizvoda ili usluga koje se mogu ugovoriti. U digitalnom poslovanju ovaj poslovni model primjenjuje se u svojim inačicama: *pay-per-view*, *pay-per-click* itd. Primjeri poduzeća su: Hot Choice (1988), Google (1998), Ally Financial (2004), Better Place (2007), Car2Go (2008).

36. **Poslovni model plati koliko želiš** (engl. *pay what you want*). Ovaj poslovni model omogućava kupcu roba ili usluga platiti koliko želi. Ponekad prodavatelj određuje minimalnu cijenu, a ponekad predlaže cijenu. Model je osjetljiv na zlouporabe te otuda dobro funkcionira u društvima s višim ili visokim društvenim kapitalom. Primjerice, kupcima se omogućuje prikupljanje poljoprivrednih proizvoda, a novac ostavljaju u blagajničkoj kutiji na izlazu iz polja ili voćnjaka. Isto tako, davanje milodara tijekom bogoslužja prepušteno je odluci vjernika:

hoće li dati i koji iznos novca. Primjeri poduzeća su: One World Everybody Eats (2003), NoiseTrade (2006), Radiohead (2007), Humble Bundle (2010), Panera Bread Bakery (2010).

37. **Poslovni model *peer-to-peer***, često označavan akronimom P2P, jest homogena zajednica pojedinaca koji se međusobno virtualno susreću i pri tome na odgovarajućoj internetskoj platformi surađuju ili posluju dijeleći stvari, usluge, sadržaje, informacije, iskustva itd. Značajna prednost ovog poslovnog modela je da korisnici žele profesionalnu i pouzdanu obradu svojih transakcija, osobito u slučaju kada se vrijednosti ne razmjenjuju, već plaćaju. Primjeri poduzeća su: eBay (1995), Craigslist (1996), Napster (1999), Couchsurfing (2003), LinkedIn (2003), Skype (2003), Zopa (2005), SlideShare (2006), Twitter (2006), Dropbox (2007), Airbnb (2008), TaskRabbit (2008), RelayRides (2010), Gidsy (2011), Njuškalo (2007), BlaBlaCar (2006).

38. **Poslovni model ugovaranja temeljenog na učinku** (engl. *performance based contracting PBC*) temelji se na vrijednostima učinaka i postignutih rezultata koji se isporučuju. Klijenti su u ovom poslovnom modelu stvaranja vrijednosti značajno povezani što rezultira nižim troškovima proizvodnje i održavanja. Kao primjer ovog poslovnog modela najčešće se navodi javno-privatno partnerstvo u kojem se određeni javni poslovi dodjeljuju privatnim tvrtkama u koncesiju kao što su javni prijevoz, odvoz smeća itd. Isto tako, Xerox je prvi započeo nuditi svoje kopirke po modelu da poslovni partneri plaćaju broj fotokopiranih listova, a kopirka ostaje u vlasništvu Xeroxa. Primjeri poduzeća su: Rolls-Royce (1980), Smartville (1997), BASF (1998), Xerox (2002).

39. **Poslovni model britve i oštrice** (engl. *razor and blade*). Često se ovaj poslovni model prikazuje kao udica i mamac kada se osnovni proizvod nudi jeftino, često ispod cijene koštanja, a zarada se ostvaruje prodajom dodatnog proizvoda. Primjerice, jeftina britvica, a skuplje oštrice. Ili, jeftini štampač, a skupi toneri. Proizvođači na ovaj način nastoje izgraditi jaku lojalnost svojih kupaca prema svojim proizvodima. Primjeri poduzeća su: Standard Oil Company (1880), Gillette (1904), Hewlett-Packard (1984), Nestlé Nespresso (1986), Apple iPod/iTunes (2003), Amazon Kindle (2007), Better Place (2007), Nestlé Special.T (2010), Nestlé BabyNes (2012).

40. **Poslovni model najma umjesto kupovine** (engl. *rent instead of buy*) omogućuje najam stvari (vozila, odjeće, opreme) ili prostora. Na ovaj se način smanjuje kapitalna intenzivnost poslovanja te više sredstava ostaje za trajna obrtna sredstva ili za vrijednosti koje na drugi način ne bi bile dostupne. Ovaj poslovni model često se koristi u kombinaciji s modelom plaćanja po upotrebi ili modelom dijeljenja proizvoda (primjerice automobila). Primjeri poduzeća su: Saunders System (1916), Xerox (1959), Blockbuster (1985), Rent a Bike (1987), Mobility Carsharing (1997), MachineryLink (2000), CWS-boco (2001), Luxusbabe (2006), Flexpetz (2007), Car2Go (2008).

41. **Poslovni model dijeljenja prihoda s dionicima** (engl. *revenue sharing*) funkcionira na način da gospodarski subjekt dijeli dobit ili dio dobiti sa svojim dionikom ili dionicima koji su značajno uključeni u uspjeh stvaranja prihoda od nekog proizvoda ili usluge. Ovaj model ima sinergijski učinak jer ostvaruje, između ostaloga, visok stupanj motivacije sudionika u uvećavanju dobiti gospodarskog subjekta. Dionici u podjeli dijela dobiti mogu biti i zaposlenici, koji su na određeni način sudjelovali u povećanju prihoda i dobiti tvrtke. Primjeri poduzeća su: CDnow (1994), HubPages (2006), Apple iPhone/AppStore (2008), Groupon (2008).

42. **Poslovni model obrnutog inženjeringa** (engl. *reverse engineering*) podrazumijeva učenje od konkurentnih gospodarskih subjekata. To može biti proizvodnja istih ili sličnih proizvoda ili pružanje istih ili sličnih usluga. Isto tako mogu se koristiti čitavi poslovni modeli ili organizacijska rješenja tržišnih konkurenata. Proizvodi i usluge ovog modela u pravilu su jeftiniji i time im je osiguran plasman kod potrošača niže platežne moći za razliku od onih koji radije kupuju izvorne proizvode. Ponekad je imitirani proizvod i jeftiniji i bolji od originalnog. Primjerice, osobna računala proizvedena na Tajvanu svojevremeno su bila jeftinija, a u nekim slučajevima i boljih performansi od osobnih računala IBM-a. Korištenje ovog poslovnog modela zahtijeva dodatni oprez kako se ne bi kršila intelektualna prava vlasnika patenata i licenci. Primjeri poduzeća su: Bayer (1897), Pelikan (1994), Brilliance China Auto (2003), Denner (2010).

43. **Poslovni model obrnute inovacije** (engl. *reverse innovation*) funkcionira na način da se jednostavniji i jeftiniji proizvodi razvijeni za tržišta niže platežne moći dodatno razvijaju i oplemenjuju za razvijena tržišta više i visoke platežne moći. Nerijetko gospodarski subjekti koji svoje proizvode i usluge plasiraju na tržišta slabije kupovne moći dolaze do novih tehničkih i tehnoloških rješenja koja osiguravaju istovremeno i dobru funkcionalnost i nisku proizvodnu cijenu. Primjeri poduzeća su: Logitech (1981), Haier (1999), Nokia (2003), Renault (2004), General Electric (2007).

44. **Poslovni model Robina Hooda** koji pljačka bogate da bi plijen dijelio siromašnima. Prema ovom poslovnom modelu isti proizvod ili usluga skuplje se prodaje bogatijim kupcima, a jeftinije siromašnima pri čemu se glavina dobiti stvara od prodaje bogatijim kupcima. Prihod od siromašnjih kupaca pridonosi ekonomiji razmjera (ili veličine) te društvenom ugledu gospodarskog subjekta. Primjeri poduzeća su: Aravind Eye Care System (1976), One Laptop per Child (2005), TOMS Shoes (2006), Warby Parker (2008).

45. **Poslovni model samoposluživanja** (engl. *self-service*) podrazumijeva da se kupac na različite načine uključuje u lanac stvaranja dodane vrijednosti. Na ovaj način gospodarski subjekti štede na nekim poslovnim operacijama koje stvaraju visoke troškove, ubrzavaju poslovanje, dok su kupcima te operacije jednostavne, čak i poželjne. Primjerice, kupac sam bira i uzima s polica proizvode koje želi, prevozi ih, sam obavlja plaćanje na automatima za naplatu te ih izvozi iz trgovine. Isti se model primjenjuje pri automatskoj naplati parkinga, izdavanje ukrajne propusnice za putovanje zrakoplovom itd. Ovo je klasična *win-win* situacija u kojoj obje strane dobivaju određenu vrijednost. Primjeri poduzeća su: McDonald's (1948), IKEA (1956), Accor (1985), Mobility Carsharing (1997), BackWerk (2001), Car2Go (2008).

46. **Poslovni model trgovine u trgovini** (engl. *shop-in-shop*). Gospodarski subjekt, umjesto otvaranja svoje prodavaonice, sklapa ugovor s poslovnim partnerom koji već ima mrežu prodavaonica. Obje strane imaju poslovne interese primjenom ovog poslovnog modela. Postojeća mreža trgovina obogaćuje svoju ponudu te dodatno privlači nove kupce, ima prihode od najma dijela poslovnog prostora koji je veći od prihoda koji bi se ostvario prodajom trgovačke robe na iznajmljenom prostoru itd. Najmoprimac poslovnog prostora u trgovini nema troškove kupovine ili najma te uređivanja vlastitog prostora, ima trenutni pristup postojećih kupaca svoga poslovnog partnera itd. Primjeri poduzeća su: Tim Hortons (1964), Tchibo (1987), Deutsche Post (1995), Bosch (2000), MinuteClinic (2000).

47. **Poslovni model pružatelja rješenja** (engl. *solution provider*). Gospodarski subjekt koji posluje prema ovome modelu nudi potpunu pokrivenost proizvodima ili uslugama na određenom tržištu koje je konsolidirano preko jedinstvene kontaktne točke. Dio svojih

potrebnih znanja i iskustava prenosi na kupce kako bi se povećala njihova učinkovitost i performanse. Također, povezanost s kupcima omogućava pružatelju rješenja informacije o potrebama i navikama kupaca koje zatim može iskoristiti za poboljšanje vlastitih proizvoda i usluga. Kupac se primjenom ovog modela može više orijentirati na svoje osnovne djelatnosti, a pružatelj rješenja povećava svoje prihode povećavajući prihode svojih kupaca. Ovaj poslovni model osmišljen je u strojarској industriji, a danas je osobito raširen u području informacijskih tehnologija. Primjeri poduzeća su: Lantal Textiles (1954), Heidelberger Druckmaschinen (1980), Tetra Pak (1993), Geek Squad (1994), CWS-boco (2001), Apple iPod/iTunes (2003), 3M Services (2010).

48. **Poslovni model pretplate** (engl. *subscription*) podrazumijeva da kupci redovito plaćaju pristup proizvodima ili uslugama. Pretplata se određuje u pravilnim vremenskim razmacima i može biti dnevna, tjedna, mjesečna ili godišnja. Kupci imaju niže troškove, a prodavatelji stabilne i predvidive prihode. Ovaj poslovni model nastao je u 17. stoljeću u njemačkim trgovinama knjiga kada su se enciklopedije s više svezaka plaćale pretplatom prije tiskanja. Primjeri poduzeća su: Blacksocks (1999), Netflix (1999), Salesforce (1999), Jamba (2004), Spotify (2006), Next Issue Media (2011), Dollar Shave Club (2012).

49. **Poslovni model supermarketa** (engl. *supermarket*) funkcionira na način da se na jednom mjestu prodaje velik broj različitih i raznorodnih proizvoda u pravilu po nižim cijenama nego u specijaliziranim trgovinama. Kupcima olakšava kupovinu jer su im potrebne robe na jednoj lokaciji, a prodavatelji koriste učinke reduciranja troškova infrastrukture i ekonomije razmjera, te mogu snižavati prodajne cijene i nuditi dodatne usluge. Prvi supermarket hrane započeo je 1930. Michael J. Cullen. Drugi primjeri poduzeća su: King Kullen Grocery Company (1930), Merrill Lynch (1930), Toys“R”Us (1948), The Home Depot (1978), Best Buy (1983), Fressnapf (1985), Staples (1986).

50. **Poslovni model orijentiran na siromašnije kupce** (engl. *target the poor*) nudi proizvode i usluge po iznimno niskim cijenama. To se postiže rezanjem troškova distribucije, skladištenja, utroška energenata, prilagodbe proizvoda i usluga vrlo siromašnima itd. Statistika stanovništva ukazuje da se više od polovice svjetskog stanovništva smatra siromašnima ili vrlo siromašnima, što govori o ogromnom tržišnom segmentu. Premda je dobit po jedinici proizvoda niska, veliko tržište osigurava prihvatljivu zaradu. Općenito se smatra da je ovaj poslovni model započela tvrtka Hindustan Unilever prodajom deterdženta za pranje rublja i odjeće pogodnog za uporabu u rijekama. Drugi primjer ovog poslovnog modela odnosi se na financijske usluge kada je 1983. godine bengalska Grameen banka započela poslovno mikrofinanciranje mikropoduzeća u zemljama tzv. Trećeg svijeta. Osnivač banke Muhammad Yunus primio je 2006. godine Nobelovu nagradu za mir za *promicanje ekonomskog i društvenog razvoja odozdo*. Drugi primjeri poduzeća su: Arvind Mills (1995), Bharti Airtel (1995), Tata Nano (2009), Walmart (2012).

51. **Poslovni model smeće za gotovinu** (engl. *trash-to-cash*) funkcionira na način da gospodarski subjekti kupuju rabljene proizvode, nusproizvode, otpad te ih prerađuju ili samo klasificiraju te ih ponovno plasiraju na tržišta kao proizvode ili sirovine. Dobit ovog poslovnog modela temelji se na iznimno niskim ulaznim troškovima. Dobavljači na ovaj način zbrinjavaju svoj otpad bez troškova ili ga prodaju po simboličnim cijenama, a kupci dolaze do sirovina ili jeftinih proizvoda i dijelova proizvoda koji se ne mogu više naći na tržištu ili koji su teže dostupni. Tako kupljenu robu moguće je doraditi, preraditi ili popraviti te ju dalje koristiti ili ugraditi u neki drugi proizvod ili je preprodati. Primjerice, recikliranje mobilnih telefona, ili

proizvodnja plastičnih stolica od upotrijebljenih plastičnih boca itd. Ovaj poslovni model bit će sve značajniji u gospodarskim sustavima koji se nastoje približiti tzv. kružnoj ekonomiji. Primjeri poduzeća su: Duales System Deutschland (1991), Freitag lab.ag (1993), Greenwire (2001), Emeco (2010), H&M (2012).

**52. Poslovni model dvostranog tržišta** (*two-sided market*). Kod dvostranog tržišta postoje dvije poslovne strane koje trebaju jedna drugu. Svaka strana bolje posluje ako to čini i druga strana. Primjerice, tržište videoigara bolje će poslovati ako bolje posluju proizvođači konzola poput Microsoftovog X-Boxa ili Sonyjeva Playstationa. Slično je i s modelom platnih kartica gdje posluju tri poslovna subjekta: prodavatelj proizvoda i usluga, kupac i kartična kuća. Korelacija između navedenih poslovnih subjekata je visoka. Odnosno, što je više korisnika platne kartice, to je sustav platnih kartica privlačniji trgovcima i kartičnim kućama, a što je više trgovaca koji prihvaćaju sustav platnih kartica, to je sustav privlačniji kupcima i kartičnim kućama. Osim toga, postojanje sustava platnih kartica povećava broj i obujam kupoprodajnih transakcija i tako se smanjuju transakcijski troškovi, odnosno naknade koje plaćaju trgovci i kupci kartičnim kućama. Primjeri poduzeća su: Diners Club (1950), JCDecaux (1964), Sat.1 (1984), Amazon Store (1995), eBay (1995), Metro Newspaper (1995), Priceline (1997), Google (1998), Facebook (2004), MyHammer (2005), Elance (2006), Zattoo (2007), Groupon (2008).

**53. Poslovni model vrhunskog luksuza** (engl. *ultimate luxury*) orijentiran je na kupce visoke i vrlo visoke platežne moći te im nudi proizvode i usluge iznimne kvalitete i dizajna. Najčešće ovakvi ekskluzivni proizvodi i usluge svojim kupcima služe kao društveni statusni simboli. Kupci ovakvih proizvoda i usluga su malobrojni, ali svojom kupovinom osiguravaju visoku dobit po jedinici proizvoda ili usluga. Primjeri poduzeća su: Lamborghini (1962), Jumeirah Group (1994), MirCorp (2000), The World (2002), Abbot Downing (2011).

**54. Poslovni model korisničkog dizajna** (engl. *user designed*) omogućuje kupcima samostalno oblikovanje željenog proizvoda. Dobar primjer ovog poslovnog modela je korisničko oblikovanje namještaja u uredu ili u kući, oblikovanje obiteljske kuće ili poslovnog prostora, korištenje *online* platforme na kojoj kupac oblikuje svoje proizvode (primjerice jednostavnije publikacije kao što su obiteljski albumi, čestitke, posjetnice itd.). Na ovaj način gospodarski subjekt osigurava tehničku podršku kupčevoj kreativnosti i inovativnosti. Primjeri poduzeća su: Spreadshirt (2001), Lulu (2002), Lego Factory (2005), Amazon Kindle (2007), Ponoko (2007), Apple iPhone/AppStore (2008), Createmytattoo (2009), Quirky (2009).

**55. Poslovni model bijele etikete** (engl. *white label*) dopušta drugim poslovnim subjektima distribuciju i prodaju proizvoda pod njihovom zaštitnim markama. Ovaj se model može ilustrirati prodajom robe široke potrošnje (mliječnih proizvoda, kave, brašna, šećera itd.) uz korištenje zaštitne marke nekog trgovačkog lanca. Ovim poslovnim modelom trgovački lanac bira proizvode koji su međusobno ujednačene kvalitete i sličnog cjenovnog razreda, kupci mogu biti sigurniji da će kupiti robu željene kvalitete i po pristupačnijim cijenama, dok proizvođači prodaju svoju robu s nižim trgovačkim maržama. Primjeri poduzeća su: Foxconn (1974), Richelieu Foods (1994), Printing-In-A-Box (2005).<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Više o ovim poslovnim modelima možete saznati u: Gassmann, O.; Frankenberger, K.; Csik, M.: Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator. Hanser München, 2017. Također u: Gassmann, O.; Frankenberger, K.; Csik, M.: Geschäftsmodelle neu denken: Buch und Karten zur Entwicklung von Geschäftsmodellen. Hanser München, 2019.

Osim navedenih modela poslovanja spomenimo, između ostalih, i druge oblike, primjerice model *lohn* poslova, model *lizing* poslova, model klirinških poslova, model poslova dorade i obrade, modeli poslova kooperacije i koprodukcije, modeli poslovne koncesije, modeli *off-shore* poslovanje, SaaS poslovni model (Software-as-a-Service) itd.

### 7.3. Inoviranje modela poslovanja

Posebno područje oblikovanja modela poslovanja odnosi se na njihovo inoviranje koje predstavlja promjene koje se kreću od promjene njegovih pojedinih elemenata, preko poboljšanja pojedinih područja do razvoja potpuno novog poslovnog modela. Temeljni ciljevi procesa inoviranja odnose se na iskorištavanje novih poslovnih prilika kao i na stvaranje konkurentne prednosti.

Prema *Odyssey 3.14.* metodologiji postoje dva područja na kojima se provodi inoviranje modela poslovanja: (A) promjene vrijednosti poslovanja te (B) promjene organizacijske strukture (ili organizacijske arhitekture) i sustava poslovnih procesa potrebnih za stvaranje dodane vrijednosti gospodarskog subjekta.<sup>13</sup> U nastavku ćemo prikazati izvore inovacija za oba navedena područja, koji mogu biti značajna pomoć u promišljanja promjena postojećeg poslovnog modela konkretnog gospodarskog subjekta.

**A. Promjene vrijednosti poslovanja** gospodarskog subjekta u funkciji inoviranja poslovnih modela, prema *Odyssey 3.14* metodologiji, može imati sljedeće oblike:<sup>14</sup>

(1) **Smanjenje cijena** podrazumijeva pronaći modalitete redukcije prodajnih cijena. To je moguće je postići na sljedeće načine: (a) smanjenjem troškova odabira proizvoda ili usluge prije nastupa same kupoprodajne transakcije, (b) smanjenjem troškova nabave, tj. stvarne cijene, a uključuju i (c) smanjenja različitih postprodajnih troškova, primjerice troškova održavanja i popravaka, troškova kupovine dodatnih i pratećih proizvoda ili usluga, troškova obuke i treninga itd. Pomoćna pitanja ovog načina inoviranja poslovnog modela mogu biti sljedeća: Može li se redefinirati ponuda proizvoda i usluga smanjenjem troškova odnosno cijene koštanja i posljedično tome smanjenje prodajne cijene? Može li se dio proizvoda ili usluge ponuditi besplatno s ciljem povećanja ukupne prodane količine? Mogu li se smanjiti drugi periferni troškovi, koje u konačnici plaća klijent?

(2) **Uklanjanje problema** odnosi se na promjenu načina na koje se kupci koriste proizvodom ili uslugom. Ovim postupkom nastoje se prepoznati prepreke, problem i moguće komplikacije s kojima se kupci suočavaju ili se mogu suočavati. Kupcima se mogu ponuditi rješenja koja mogu biti od boljih uvjeta i načina plaćanja i jamstva do pokrivenih troškove ili dijela troškova održavanja. Dobro je rješenje onda kada je ukupan trošak cjelokupnog paketa niži nego zbroj pojedinačnih troškova. Pomoćna pitanja ovog načina inoviranja poslovnog modela mogu biti sljedeća: Kojim se dodatnim proizvodima ili uslugama koristi klijent uz proizvod ili uslugu koju promatramo? Koja su ograničenja ili problemi s kojima se klijent suočava koristeći se promatranim proizvodom ili uslugom? Na koje je sve načine moguće minimizirati ili ukloniti uočene teškoće ili probleme pri uporabi proizvoda ili usluga?

---

<sup>13</sup> Prilagođeno prema Lehmann-Ortega, L.; Musikas, H.; Schoettl, J. M.: (Ré) inventez votre Business Model. Dunod, 2014.

<sup>14</sup> Preuzeto i prilagođeno prema Milovanović, B. M.; Srhoj, S.; Krišto, T.: Strateški pristup inoviranju poslovnih modela, Ekonomska misao i praksa, Vol. 26, No. 2, 2017. str. 847.-881. Dostupno na <<https://hrcak.srce.hr/191311>>. [05.10.2019.].



(3) **Traženje potencijalnih kupaca ili klijenata** (odnosno *ne-kupaca* ili *ne-klijenata*) predstavlja aktivnost kojom se identificiraju potrebe onih kupaca ili klijenata kojima je poznato poslovanje i izlazne vrijednosti gospodarskog subjekta, ali s njime ne posluju. Poslovni cilj ove inovacije poslovnog modela jest uklanjanje prepreka koje sprečavaju potencijalne kupce ili klijente u kupovini proizvoda ili usluga gospodarskog subjekta. U postizanju navedenog poslovnog cilja može pomoći sljedeća klasifikacija kupaca ili klijenata: (a) zadovoljni i odani kupci, (b) budući kupci, koji su nezadovoljni i koji bi se mogli okrenuti drugom gospodarskom subjektu, (c) svjesni potencijalni kupci ili klijenti koji znaju za gospodarski subjekt, ali nisu postali kupcima, ili još to nisu te (d) nesvjesni potencijalni kupci, koji ne znaju za gospodarski subjekt, niti su za njega zainteresirani. Prema navedenom, važno je prepoznati potencijalne kupce, odnosno klijente jer predstavljaju potencijalni izvor uvećavanja prihoda, te ukloniti sve ili glavne prepreke koje onemogućavaju potencijalnim kupcima postati kupcima. Pomoćna pitanja ovog načina inoviranja poslovnog modela mogu biti sljedeća: Što potencijalne kupce ili klijente odvraća od ponuđenog proizvoda ili usluge? Kojim se drugim proizvodima ili uslugama potencijalni kupci i klijenti koriste, gdje i zašto? S kojim su proizvodima i uslugama kupci stalno ili povremeno nezadovoljni?

(4) **Povećavanje funkcionalnosti proizvoda ili usluga** s ciljem prepoznavanja emocija koje proizvodi ili usluge gospodarskog subjekta prilikom kupovine i korištenja pobuđuju kod kupaca ili klijenata. Prema tome, poslovni cilj tijekom inoviranja poslovnog modela odnosi se na produblivanje i profiliranje emocija kupaca ili klijenata povezanih s kupovinom ili korištenjem proizvoda ili usluge gospodarskog subjekta. Te emocije, emotivna stanja i raspoloženja mogu biti od ljubavi, ponosa, sreće, oduševljenja do izražavanja strasti, ponosa, statusa itd. Pozornost treba usmjeriti i na one životne ili poslovne situacije kada proizvodi i usluge nastoje spriječiti, ublažiti ili ukloniti neželjene emocije kupaca ili klijenata kao što su: frustriranost, tuga, žalovanje, briga, strah, odbacivanje itd. Pomoćna pitanja ovog načina inoviranja poslovnog modela mogu biti sljedeća: Imaju li proizvodi ili usluge gospodarskog subjekta svoju osnovnu funkcionalnost te uzrokuju li emotivnu reakciju kupaca ili klijenta? Na koje je sve načine moguće stvoriti pozitivnu emotivnu povezanost kupca ili klijenta s proizvodima ili uslugama? Koje su sve mogućnosti povezati funkcionalnost proizvoda ili usluga sa željenim emocijama potrošača ili klijenata?

(5) **Promatranje poslovanja drugih gospodarskih djelatnosti** kao traženja mogućnosti inoviranja poslovnog modela odnosi se na pronalaženje načina na koje se proizvodi i usluge, sa svojim pratećim vrijednostima, iz drugih gospodarskih područja mogu kombinirati s proizvodima i uslugama gospodarskog subjekta. Ili, na koji način oblikovati ili preoblikovati poslovni model promatranjem prakse drugih poslovnih djelatnosti? Pomoćna pitanja ovog načina inoviranja poslovnog modela mogu biti sljedeća: Koja su druga područja gospodarstva koja mogu pomoći u inoviranju poslovnog modela gospodarskog subjekta? Koji su poslovni i drugi sadržaji drugih gospodarskih djelatnosti koje je moguće pridodati proizvodnim i uslužnim vrijednostima gospodarskog subjekta? U kojim je industrijskim granama moguće pronaći dodatnu inspiraciju koja bi pokrenula inoviranje poslovnog modela?

(6) **Promatranjem i predviđanjem budućih trendova**, društvenih, političkih, ekonomskih i drugih, moguće je generirati poslovne, tehničko-tehnološke ili organizacijske ideje koje se odnose na inoviranje poslovnog modela. Drugim riječima, gospodarski subjekt nastoji predvidjeti one trendove koji bi mogli imati utjecaj na njegovo buduće poslovanje. To mogu biti digitalne tehnologije, društvene, političke i gospodarske promjene, primjerice tržišni

poremećaji, promjene zakonodavstva, gospodarske krize, ratovi i ratni sukobi, demografska pražnjena itd. Pomoćna pitanja ovog načina inoviranja poslovnog modela mogu biti sljedeća: Koji sve društveni trendovi mogu utjecati na kupce? Kakav je model poslovanja pogodan u mogućim i zamislivim budućim trendovima? Na koje je sve načine i kojim metodama moguće anticipirati trendove u društvu, gospodarstvu i tehnologiji kako bi se prepoznale buduće prilike?

(7) **Modificiranje izvora i strukture prihoda** može dovesti do značajnih inovacija poslovnog modela, s obzirom na to da je prodajna cijena jedan od ključnih čimbenika u procesu donošenja odluke kupaca ili klijenata o kupovini. Smanjenja finalne cijene proizvoda ili usluge u pravilu utječu i na odluke kupaca ili klijenata o kupovini proizvoda ili usluga. Međutim, načini naplate mogu imati značajan utjecaj na povećanje ili smanjivanje prodajnih cijena, a time i na oblikovanje izvora i strukture prihoda. Načini naplate mogu biti vrlo različiti, primjerice naplata na rate, s ili bez kamata, pretplatna ili fiksna cijena, naplata po jedinici proizvoda ili prema uporabi, naplata u kojoj se korisnik i platitelj razlikuju itd. Pomoćna pitanja ovog načina inoviranja poslovnog modela mogu biti sljedeća: Kako je sve moguće utjecati na finalnu cijenu kako bi proizvod ili usluga bila poželjnija kupcu ili klijentu? Je li moguće drugačije obaviti naplatu od one koja se sada provodi? Koje bi treće strane bile zainteresirane za financiranje dijela ili cjelokupne ponude? Pruža li proizvod ili usluga gospodarskog subjekta kupcu ili klijentu mogućnost njihove uštede, odnosno omogućuje li mu generiranje novih prihoda?

**B. Promjene organizacijske strukture i sustava poslovnih procesa** gospodarskog subjekta potrebnih za stvaranje dodane vrijednosti u funkciji inoviranja poslovnih modela, prema *Odyssey 3.14* metodologiji, mogu imati sljedeće oblike:<sup>15</sup>

(1) **Uvođenje tehnologije u poslovanje** omogućuje korjenito preoblikovanje organizacijske strukture i sustava poslovnih procesa. Poslovna praksa ukazuje na značajan broj primjera u kojima je tehnologija bila primarno zaslužna za inoviranje poslovnih modela, i to ne samo u području informacijskih tehnologija i internetskog poslovanja. Uvođenje novih tehnologija u poslovanje gospodarskog subjekta ne treba biti zadaća samo radnih grupa i timova zaduženih za istraživanje i razvoj, već i ostalih, za određenu tehniku i tehnologiju relevantnih zaposlenika na raznim organizacijskim razinama. Uvođenje novih tehnologija u pravilu predstavlja značajan trošak gospodarskog subjekta, stoga ukupne koristi primjene nove tehnike i tehnologije moraju biti veće od troškova i organizacijskih otpora njezine implementacije. Pomoćna pitanja ovog načina inoviranja poslovnog modela mogu biti sljedeća: Na koje je sve načine moguće uvesti nove tehnologije radi unaprjeđivanja poslovanja gospodarskog subjekta, pri čemu tijekom životnog vijeka proizvoda ili usluga prihodi moraju nadmašiti troškove uvođenja navedene nove tehnologije? Koriste li se konkurenti gospodarskog subjekta tehnikama i tehnologijama koje je moguće ugraditi u poslovanju? Koje je postojeće tehnologije drugih gospodarskih djelatnosti moguće integrirati u poslovanje gospodarskog subjekta?

(2) **Modifikacije jednog ili nekoliko koraka u lancu stvaranja vrijednosti** mogu dovesti do značajnih izmjena modela poslovanja. Ovaj oblik promjena odnosi se na strateško promišljanje svakog pojedinog koraka unutar postojećeg lanca stvaranja vrijednosti s ciljem unapređenja procesa svakog pojedinog koraka. Pomoćna pitanja ovog načina inoviranja poslovnog modela mogu biti sljedeća: Na koje je sve načine moguće preoblikovati pojedine korake unutar lanca stvaranja dodane vrijednosti? Koje su sve različite aktivnosti u lancu stvaranja vrijednosti?

---

<sup>15</sup> Ibidem.

Može li se i kako promijeniti ili preoblikovati način na koji se ostvaruje svaka pojedina aktivnost u stvaranju dodane vrijednosti?

(3) **Uklanjanje ili dodavanje koraka u lancu stvaranja vrijednosti** ima za posljedicu izravan utjecaj na troškovnu strukturu poslovanja te na nove vrijednosti. Uklanjanje jednog ili više koraka unutar lanca vrijednosti izravno snižava ukupne troškove poslovanja te, posljedično tome, i finalnu cijenu proizvoda ili usluge, čime poduzeće postaje konkurentnije. S druge strane, dodavanje koraka u već postojeći lanac vrijednosti najčešće uzrokuje promjenu vrijednosti i troškovne strukture. Pomoćna pitanja ovog načina inoviranja poslovnog modela mogu biti sljedeća: Na koje je sve načine moguće ukloniti ili dodati pojedine korake unutar lanca vrijednosti s ciljem redukcije troškova poslovanja? Je li promatran korak lanca u stvaranju vrijednosti koristan? Može li se dodati jedan ili više koraka u lancu vrijednosti te koji bi rezultati uslijedili? Bi li to smanjilo troškove ili donijelo vrijednost kupcu ili klijentu?

(4) **Korištenje strateških resursa ili ključnih kompetencija** predstavlja uobičajen način na koji gospodarski subjekti rastu i razvijaju se u uvjetima organskog rasta. Strateški resursi omogućavaju gospodarskom subjektu stjecanje i održavanje konkurentske prednosti na tržištu te najčešće obuhvaćaju financijske resurse te ljudske potencijale. Ključne kompetencije gospodarskog subjekta koje mu osiguravaju konkurentnost obuhvaćaju tehničke, tehnološke i organizacijske kapacitete poduzeća. Pomoćna pitanja ovog načina inoviranja poslovnog modela mogu biti sljedeća: Na koje je sve načine moguće iskoristiti strateške resurse s ciljem razvoja poslovanja? Kojim strateškim resursima raspolaže gospodarski subjekt? Koji se resursi ne koriste optimalno te je li njima moguće učinkovitije ili drugačije upravljati? Raspolaže li gospodarski subjekt s *know-how*-om koji bi bio koristan drugim poslovnim subjektima?

(5) **Povezivanje s partnerima ili s konkurentima** predstavlja aktivnost strateškog umrežavanja s poslovnim subjektima unutar promatrane gospodarske djelatnosti što kao posljedicu može voditi prema značajno izmijenjenoj organizacijskoj strukturi te do inovacije modela poslovanja. Dakle, poslovno povezivanje gospodarskog subjekta može obuhvaćati konkurente, kupce, klijente, dobavljače, kooperante itd. pri čemu neki od dionika mogu biti koopeditori. Poslovna kooperacija postoji onda kada su dva ili više gospodarskih subjekata istovremeno i partneri i konkurenti. Inoviranje modela poslovanja razmatranjem mogućnosti strateške suradnje s drugim gospodarskim subjektima mora biti sukladno zakonskim odredbama i standardima etičkih kodeksa dotične gospodarske djelatnosti, primjerice izbjegavanje sukoba interesa, stvaranja monopola, ograničavanja tržišnog natjecanja ili drugih oblika tržišnih manipulacija. Pomoćna pitanja ovog načina inoviranja poslovnog modela mogu biti sljedeća: Na koje je sve načine moguće uspostaviti stratešku suradnju s različitim dionicima u gospodarskoj grani, primjerice s dobavljačima, kupcima, klijentima, konkurentima, a da se pritom ne krše zakoni i interna pravila u pogledu sukoba interesa, podjele tržišta ili drugih nedopuštenih tržišnih manipulacija? Tko su konkurenti gospodarskog subjekta te koje su im glavne prednosti i s kojim strateškim resursima raspolažu? Na koji način su prednosti ili resursi konkurenata komplementarni u odnosu na promatrani gospodarski subjekt? Može li se modificirati odnos s dionicima (kupcima, klijentima, konkurentima, dobavljačima itd.) kako bi se unaprijedile poslovne snage ili/i eliminirale poslovne slabosti?

(6) **Identificiranje suplemenata** usmjereno je na otkrivanje onih proizvoda ili usluga kojima se kupci ili klijenti istovremeno koriste kada i proizvodima ili uslugom gospodarskog subjekta. U procesu oblikovanja inovativnog poslovnog modela potrebno je utvrditi načine usklađivanja ponude gospodarskog subjekta s konkurentskom ponudom koja nudi suplementarne proizvode

ili usluge. Pomoćna pitanja ovog načina inoviranja poslovnog modela mogu biti sljedeća: Na koje načine gospodarski subjekt treba postupiti u slučaju konkurentske ponude suplementarnih proizvoda ili usluge? Čime se koriste klijenti prije, tijekom ili nakon korištenja suplementarnih proizvoda ili usluga? Mogu li se te ponude integrirati u inovativan poslovni model gospodarskog subjekta? Što bi u inovativnom poslovnom modelu moglo biti korisno za kupca i klijenta, a što za gospodarskog subjekta?

(7) **Potruga za novim resursima i novim kompetencijama** nastoji proširiti paletu resursa i kompetencija gospodarskog subjekta u cilju inoviranja poslovnog modela. Ta nastojanja mogu uključiti zemljopisne, demografske, prostorne, tehničke, tehnološke, ljudske, financijske i druge aspekte. Pomoćna pitanja ovog izvora inoviranja poslovnog modela mogu biti sljedeća: Na koje je sve načine moguće proširiti resurse i kompetencije te doseg gospodarskog subjekta? Na koje se načine mogu povećati materijalni i nematerijalni resursi gospodarskog subjekta?<sup>16</sup>

#### 7.4. Oblikovanje vlastitog modela poslovanja

Prije nego se upustite u pisanje poslovnog plana, dobro je u kratkim crtama opisati izabrani model svoga poslovanja, odnosno način ili načine na koje planirate da će vaša tvrtka (obrt, OPG itd.) stvarati i isporučivati tržištu svoje vrijednosti – proizvode i/ili usluge. Drugim riječima, model poslovanja kao dio poslovne strategije gospodarskog subjekta zaslužuje dužnu pažnju. U nastavku predstavljamo Canvas, jedan od jednostavnijih predložaka pogodnih za oblikovanje početnog poslovnog modela.<sup>17</sup>

**Slika 1. Canvas skica za oblikovanje poslovnog modela**

Ključni poslovni partneri:	Ključne poslovne aktivnosti:	Vrijednosti koje se nude kupcima:	Odnosi s kupcima:	Segment ili segmenti tržišta:
	Ključni resursi gospodarskog subjekta:		Kanali distribucije proizvoda ili usluga:	
Struktura troškova poslovanja:			Izvori prihoda poslovanja:	

<sup>16</sup> Dodatna literatura: Amit, R.; Zott, C. Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 9, No. 4, 2015., str. 331.-350. Također, *Handbook of Research on Business Models in Modern Competitive Scenarios (Advances in Business Strategy and Competitive Advantage)*. Leal Jamil, G. (ur.). ICI Global, Hershey, PA, 2018.

<sup>17</sup> Alexander Osterwalder osmislio je skicu za oblikovanje poslovnih modela koju je nazvao Canvas. Vidjeti na sljedećim mrežnim stranicama. Dostupno na <[https://canvanizer.com/downloads/business\\_model\\_canvas\\_poster.pdf](https://canvanizer.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf)> ili na <<https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>>. [29.09.2019.].

**Vrijednosti koje se nude kupcima ili klijentima.** Koji se proizvodi i koje usluge nude kupcima, koji se problem, potreba ili želja kupaca rješava? U čemu se proizvod ili usluga razlikuje od konkurencije, primjerice po kvaliteti, cijeni, isporuci, lokaciji itd.? Potrebno je povremeno pitati kupce što im je potrebno i što žele ili što bi željeli. Čak i male prilagodbe željama kupaca mogu značajno povećati konkurentnu prednost gospodarskog subjekta.

**Segment ili segmenti tržišta.** Tko su najvažniji kupci odnosno za čije potrebe poduzeće posluje? Ili, kako je to napisao Robin Sharma, *Who will cry when you die*,<sup>18</sup> kome bi nedostajali vaši proizvodi ili usluge kada biste prestali s poslovanjem? Potrebno je odrediti segmente tržišta koji imaju najveću kupovnu moć, na kom segmentu je najmanja konkurencija, do kojeg je segmenta tržišta moguće pristupiti s najmanje troškova itd. Također, važno je identificirati najvažnije kupce i one koji bi to najbrže mogli postati. Odgovarajući na ova pitanja moguće je točnije i brže odrediti tržišne ciljeve koje valja postići.

**Ključni poslovni partneri** pomažu lakšem i bržem izlasku na tržište te optimiziranju poslovnih procesa. Potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja: tko su najvažniji dobavljači, financijeri, prijevoznici, iznajmljivači poslovnog prostora, serviseri, knjigovođe, revizori, porezni savjetnici, poslovni savjetnici, teleoperateri, poslovni posrednici (marketinške, turističke i druge agencije) itd.?

**Ključne aktivnosti** označavaju one postupke kojima se ostvaruju vrijednosti namijenjene tržištu. Potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja: Na koji se način proizvode proizvodi? Kako se pružaju usluge, proizvodne i neproizvodne?

**Ključni resursi** predstavljaju one vrijednosti koje poslovni subjekt posjeduje, a kojima može stvoriti vrijednosti i ponuditi ih svojim kupcima. To mogu biti (a) fizički (materijalni) resursi (zemljište, zgrade, oprema, inventar, instalacije, sirovine, materijali, poluproizvodi, prototipovi, gotovi proizvodi itd.), (b) financijski resursi (novac, potraživanja, vrijednosnice itd.), (c) nematerijalni resursi (znanje, iskustvo, vještine, prava itd.) te (d) ljudski potencijali.

**Odnosi s kupcima** trebaju opisati na koji se način ili načine planiraju uspostavljati veze s kupcima te kako će se te veze održavati i razvijati. Hoće li se koristiti posredničko (agencijsko) ili izravno komuniciranje? Hoćete li održavati pojedinačne ili skupne odnose, primjerice mrežna stranica s mogućnošću *online* komuniciranja? Planira li se pojedinačna ili masovna prodaja, primjerice, samoposluga, prodajni automati itd.?

**Kanali distribucije** označavaju načine na koje će se proizvodi i usluge isporučivati kupcima ili klijentima. Potrebno je odabrati kanale distribucije čiji su troškovi i korištenja sukladni željama i navikama kupaca. Osim kanala distribucije, dobro je odrediti i druge elemente marketing miksa. Znači, treba definirati cijene pojedinih proizvoda i usluga te promotivne aktivnosti koje će se poduzimati, kao što su oglašavanje putem sredstava javnog priopćavanja, osobna prodaja (sajmovi, prodajni saloni, prezentacije, metoda od-usta-do-usta), unapređenje prodaje (uzorci, degustacije, nagrade, rasprodaje), odnosi s javnošću te korištenje izravnog marketinga u komuniciranju s ciljnim kupcima.

**Struktura troškova** omogućava formiranje cijene koštanja koja je osnova za formiranje prodajne cijene proizvoda ili usluge. Struktura troškova treba obuhvaćati sve ulazne troškove,

---

<sup>18</sup> Sharma, Robin: *Who will cry when you die?* HarperCollins Publishers, Toronto 1999. Engl.: Tko će plakati kada umreš? Dostupno na <[https://www.karucu.com/uploaded\\_documents/who-will-cry-when-you-die-180348.pdf](https://www.karucu.com/uploaded_documents/who-will-cry-when-you-die-180348.pdf)>. [29. 09. 2019.]

investicijska sredstva te kamate na kredite. Prilikom određivanja i predviđanja troškova dobro je biti optimist, odnosno da će troškovi biti veći od planiranih, a kod predviđanja prihoda pesimist, odnosno da će prihodi biti manji od planiranih. Nerijetko se prevede neki, primjerice transakcijski, troškovi, ili dinamika prihoda ne bude sukladna planiranim priljevima itd.

**Struktura prihoda** može ukazati koji su proizvodi ili usluge najprofitabilniji i koji zaslužuju veću pažnju. Očekivani prihodi temelje se na projekcijama prodajnih cijena i planiranom obujmu prodaje. Dobro je obratiti pažnju na dinamiku naplate prihoda, sezonske i druge oscilacije te nastojati predvidjeti i izbjeći moguće rizike (tržišne, valutne, kreditne, kamatne, likvidne, operativne i druge).

## 8. Inovacije u poduzetništvu

Inovacije, kao nove ideje kojima se uvode novosti u rad i radne postupke i procese, organizaciju rada, u tehnologiju ili tehniku, u proizvodnju itd., nisu nužno pokretači poduzetništva, ali su često njegove ključne odrednice. Poslovanje se može pokrenuti i uspješno voditi i bez neke određene inovacije. No ako je inovacija prisutna u poduzetničkom procesu i pri tome je dobro zaštićena, poslovanje će vjerojatnije biti učinkovitije i uspješnije.

### 8.1. Pojam inovacije

Što je inovacija? Inovacija je *nova metoda proizvodnje poznate robe, otkrivanje i proizvođenje nove vrste proizvoda, odnosno uvođenje novih proizvodnih kombinacija. Inovacija je manifestacija tehničkog i suvremenog informatičkog napretka. Određena je primjena nove kombinacije proizvodnih faktora. To je najčešće realizacija nekog pronalaska u proizvodnoj tehnici i organizaciji rada.*

*J. A. Schumpeter zasniva svoju teoriju ekonomskog razvoja i cikličnog kretanja ekonomije na ulozi i utjecaju inovacija. Smatra da one s vremena na vrijeme narušavaju ravnotežu gospodarstva i izazivaju naizmjenično smjenjivanje prosperiteta i depresije. Schumpeter inovacije svrstava u pet skupina: (1) uvođenje posve novoga dobra ili nove kvalitete dobra, (2) uvođenje nove metode proizvodnje ili prodaje, (3) otvaranje novog tržišta ili prodor proizvoda određene gospodarske grane na tržište na kojem se dosad nisu pojavljivali, (4) osvajanje novih izvora sirovina ili poluproizvoda te (5) uvođenje neke nove organizacije monopolističkog karaktera ili razbijanje neke postojeće organizacije.*

*Inovacijom obično počinju djelovati novoosnovana poduzeća. U doba suvremenog informatičkog napretka inovacije postaju stalni pratilac gospodarskog života i razvoja.<sup>19</sup>*

Inovacije se međusobno razlikuju, između ostalog, i prema razinama generiranih novosti. Tako one mogu biti inkrementalne inovacije, koje unose manje promjene u određena područja (primjerice proizvod, tehnologiju, organizaciju, upravljanje i rukovođenje, marketing itd.) ili radikalne inovacije, koje unose velike i značajne promjene u područja svoje primjene te nerijetko uzrokuju promjene na razini čitavog društva.

Kao primjeri radikalnih pronalazaka i/ili inovacija prvih civilizacija, koje su imale izniman utjecaj na kasniji razvoj čovječanstva, može se navesti sljedeće: razvoj govora, kultura, umjetnost, religija, ovladavanje vatrom, poljoprivreda (ratarstvo, odnosno uzgoj pšenice, raži, ječma, maslina, priprava vina i piva; stočarstvo: udomaćivanje životinja), veslo, jetro, željezo, pismo, matematika i astronomija. A dvije tisuće godina prije Krista ljudsko društvo ovladalo je sljedećim djelatnostima: štavljenje kože, opekarstvo, grnčarija, izrada platna, korištenje zlata i srebra potrebnog za akumulaciju imovine i rano bankarstvo, bakar i olovo, osnivanje i vođenje države, oporezivanje itd.

Altschuller i Shapira pokrenuli su metodologiju TRIZ (teorija rješavanja inovatorskih zadataka, odnosno ruski: теория решения изобретательских задач).<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Masmedia, Zagreb, 2011. s. 306.

<sup>20</sup> Priređeno prema Štefanić, I.: Inovativno<sup>3</sup> poduzetništvo: za studente, inovativne poduzetnike i poduzetne znanstvenike. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Osijek, 2015. Str. 35. – 50.

## 8.2. Načela inovativnosti (ili modeli inovacija)

U nastavku teksta predstaviti će se 40 načela inovativnosti prema TRIZ metodologiji te uz svako načelo navesti primjere. Općenito se smatra da se velika većina svih invencija može pridružiti jednom od navedenih načela. Premda lista koja se navodi nije potpuna, može se reći da obuhvaća njihov najveći broj. Zato se može kreativno primjenjivati u promišljanju i rješavanju nekog tehničkog, tehnološkog, organizacijskog, poslovnog, ekonomskog, upravnog, pravnog ili problema iz neke druge ljudske djelatnosti. Tijekom traganja za inovativnim rješenjem nekog problema uputno je višekratno iščitavane navedenih načela. Nakon svakog načela i njegovih inačica navedeni su primjeri. Dobro je upamtiti da je za učinkovito inovativno rješenje potrebno vrijeme, strpljenje i upornost.<sup>21</sup>

### 1. načelo: segmentacija

- A. Podjela predmeta u dva ili više odvojenih i neovisnih dijelova:
- zamjena teškog prijenosnog računala s ugrađenim čitačem optičkih medija, lakšim prijenosnim računalom s eksternim čitačem optičkih medija
  - zamjena velikog kamiona s prevelikim osovinskim opterećenjem, kamionom i prikolicom
  - franšizna mjesta
  - podjela organizacije na više manjih proizvodnih ili uslužnih centara.
- B. Izrada konstrukcije predmeta jednostavnog za rastavljanje:
- modularni namještaj
  - rastavljive veze u cijevnim instalacijama
  - modularni namještaj
  - kontejnerske pošiljke.
- C. Povećanje stupnja segmentacije ili fragmentacije:
- venecijaneri umjesto sjenila na prozorima od punih materijala
  - segmentacija marketinga prema demografiji, sociografiji, psihografiji itd.
  - segmentirana garažna vrata
  - uporaba praškastih materijala za zavarivanje umjesto elektroda radi boljeg prozora u mjesto vara.

### 2. načelo: ekstrakcija

- A. Izdvajanje dijela ili svojstva koje ometa funkcionalnost:
- smještaj budućeg generatora izvan zgrade u kojoj se troši električna energija koju proizvodi.
- B. Izdvajanje nožnih dijelova ili svojstava funkcionalnosti:
- uporaba laveža pasa kao tona na alarmu umjesto pasa čuvara.

### 3. načelo: lokalna kvaliteta

- A. Promjena strukture predmeta iz homogene u nehomogenu:
- uporaba nehomogene arhitekture *cache* memorije (*Non-Uniform Cache Architectures* - *NUCAs*)
  - fleksibilno radno vrijeme.
- B. Promjena okruženja ili vanjskog utjecaja na njega iz homogenog u nehomogeno tako da

---

<sup>21</sup> Priređeno i prilagođeno prema: The Triz Journal. Dostupno na: <<https://triz-journal.com/40-inventive-business-principles-examples/>>. [24.09.2019.].



svaki dio predmeta funkcionira u uvjetima najprikladnijima za nj:

- hladnjak s posebnom pregradom za duboko zamrzavanje
- radno mjesto svakog zaposlenika prilagođava se njegovim ergonomskim i psihološkim potrebama.

C. Podjela jednog predmeta koji ispunjava dvije ili više funkcija i pri tome nastaju smetnje na dvama ili više predmeta:

- olovka s gumicom
- čekić za izvlačenje čavala
- multifunkcionalni alat koji sadrži kliješta, ravni i križni izvijač itd.
- dječji kutak u restoranu
- podjela organizacije prema funkcijama ili prema proizvodu
- lokacija distribucijskog centra u blizini kupaca.

#### **4. načelo: asimetrija**

A. Promjena oblika predmeta iz simetričnog u asimetrični:

- asimetrična posuda za miješanje ili asimetrične lopatice u simetričnoj posudi za miješanje za bolje miješanje (betona, tijesta i st.)
- različiti marketinški pristupi za svaki segment klijenata.

B. Povećanje stupnja asimetričnosti kod asimetričnih predmeta:

- uporaba ovalnih brtvećih prstena umjesto kružnih brtvećih prstena radi boljeg brtvljenja.

#### **5. načelo: konsolidacija (približavanje) ili spajanje**

A. Približavanje ili spajanje identičnih ili sličnih predmeta radi paralelnog izvođenja operacija:

- umrežena osobna računala
- višeprosorska osobna računala
- dvostrana elektronička pločica
- spajanje tvrtki sa srodnim proizvodima.

B. Istovremeno izvođenje operacija koje slijede jedna nakon druge:

- medicinska dijagnostička oprema koja istovremeno analizira više parametara.
- kosilica s nožem za malčiranje (također, demonstrira šesto načelo: univerzalnost)
- pomoć kupcima u oblikovanju proizvoda.

#### **6. načelo: univerzalnost**

Spajanje dvaju predmeta, koji izvode dvije različite funkcije, u jedan predmet, koji izvodi obje funkcije:

- četkica za zube s ručkom koja sadrži pastu za zube
- sigurnosna dječja sjedalica za automobil koja služi kao nosiljka
- kosilica s nožem za malčiranje (također, demonstrira peto načelo: konsolidacija)
- voditelj tima koji istovremeno vodi zapisnik sastanka.

#### **7. načelo: ugnježđivanje**

A. Smještaj jednog predmeta unutar drugoga:

- trgovina u trgovini
- mjerne žlice i posude
- babuške – ruske drvene lutke
- prijenosni audiosustav s pretincem za smještaj kabela pod naponom.

B. Povećanje broja ugniježdenih predmeta:

- alat za brizganje plastike s više gnijezda.

C. Jedan predmet prolazi kroz šupljinu u drugom predmetu:

- teleskopska radio antena
- teleskopski štap za hodanje
- teleskopski štap za ribolov
- *zoom* leće fotoaparata ili kamere
- senzori u trgovinama broje ulaske i izlaske kupaca
- sigurnosni pojas u automobilima
- arhitektura koja upravlja kretanjima kupca (kupac mora proći kroz trgovinu da bi ušao u restoran i obrnuto)
- uvlačni stajni trap u zrakoplovima (također, demonstrira petnaesto načelo: dinamizam).

### **8. načelo: protuteža**

A. Za kompenziranje mase nekog predmeta spojite ga s drugim predmetom koji osigurava uzgon:

- postavljanje dodatnih pontona ili ubrizgavanje pjene u postojeće pontone radi osiguravanja bolje plovnosti
- uporaba betona punjenog helijem za potporu reklamnim znakovima.

B. Za kompenziranje mase nekog predmeta stavite ga u okruženje koje daje aerodinamični ili hidrodinamični uzgon:

- geometrija krila zrakoplova koja smanjuje gustoću zraka iznad krila i povećava gustoću zraka ispod krila te na taj način proizvodi uzgon (također demonstrira četvrto načelo: asimetričnost)
- vortex trake na krilima zrakoplova povećavaju uzgon
- hidrokilca na brodovima dižu plovila iz vode i smanjuju otpor kretanju.

### **9. načelo: preventivna protuakcija**

A. U slučajevima kada postoji aktivnost sa štetnim i korisnim učinkom tu aktivnost treba zamijeniti aktivnošću koja kontrolira štetan učinak:

- puferirana otopina kako bi se izbjegla šteta od ekstremnih promjena pH vrijednosti
- kod smanjivanja broja radnika korištenje dobrovoljnih odlazaka, skraćivanje radnog vremena, smanjivanje plaća.

B. Preventivno stvaranje naprezanja kako bi se kasnije moglo suprotstaviti djelovanju naprezanja:

- razvojni inženjeri prioritetno rade kao prodavatelji, zatim kao serviseri, a nakon toga počinju s radom u razvojnom odjelu
- prenapregnuti beton.

### **10. načelo: preventivna akcija**

A. Ako predmet može doći pod utjecaj štetnih činitelja ili okoliša, treba unaprijed stvoriti potpune ili djelomične uvjete koji će taj štetan utjecaj spriječiti:

- sterilizirani kirurški instrumenti u hermetički zatvorenim posudama
- uporaba olovne pregače radi zaštite tijela od rendgenskih zraka
- zaštitno obljepljivanje dijelova predmeta koje se ne želi obojati.

B. Ako se objekt mora mijenjati, a to je izuzetno teško postići, tražena se promjena mora

izvesti unaprijed:

- *Ako imam osam sati za obaranje stabla, šest sati bih proveo oštreci sjekiru.* A. Lincoln
- poslati dnevni red prije sastanka
- odjeća se izrađuje prije bojanja: čeka se pojava popularne boje u sezoni
- samoljepljive tapete.

### **11. načelo: preventivna kompenzacija**

Pravovremena priprema sredstva za slučaj nužde radi kompenziranja loše pouzdanosti predmeta:

- rezervni padobran
- dvokružni kočioni sustav
- izrada sigurnosnih kopija računalnih podataka
- za kratke sastanke nisu potrebne stolice
- klauzule u ugovorima koji zahtijevaju arbitražu kako bi se izbjegle parnice
- dvostruke hidraulične instalacije u zrakoplovima.

### **12. načelo: ekvipotencijalnost (jednakost u potencijalima)**

Redizajn okruženja radi eliminiranja potrebe za podizanjem ili spuštanjem objekata:

- horizontalne promjene u karijeri u cilju proširivanja vještina
- eliminiranje pojave Peterovog načela da svaki zaposlenik ima tendenciju da nadraste svoju razinu sposobnosti
- ustave na kanalima koji povezuju dvije vode s različitim nadmorskom visinom (Panamski kanal, prevodnice uz hidrocentrale)
- mužišta u kojima su krave na povišenom položaju uklanjaju potrebu za saginjanjem mužača.

### **13. načelo: obrnuta akcija (ili druga runda)**

A. Uporaba obrnute aktivnosti za rješavanje problema:

- za oslobađanje zaglavljenih dijelova, ohladiti unutrašnji dio umjesto zagrijavanja vanjskog dijela
- *Ako planina neće Muhamedu, dovedite Muhameda planini*
- tijekom recesije ekspanzija umjesto kontrakcije
- kriv je proces; osoba je odgovorna
- mjerila postaviti prema najgorem, a ne prema najboljem.

B. Pokretne dijelove učiniti nepokretnima, a nepokretne pokretnima:

- uvođenje kućnog bankarstva
- rotirajte predmet umjesto alata
- pokretna traka ili stepenice s ljudima koji stoje
- traka za trčanje
- *Ako se pridržavate baš svih pravila, možete propustiti zabavu.* Katherine Hepburn.

C. Okretanje predmeta ili postupka *naopako*:

- okretanje predmeta koji se sastavlja naopako kako bi se postavili vijci ili kopče
- istovar prikolice sa žitaricama okretanjem prikolice
- direktor povremeno provodi vrijeme na telefonu za pritužbe
- najbolje tehničko osoblje treba biti na telefonskim linijama za tehničku podršku.

### **14. načelo: zakrivljenost**

- A. Uporaba zakrivljenih dijelova, površina ili oblika umjesto pravocrtnih, uporaba valjka, kugli i spirala:
  - uporaba lukova i kupola u arhitekturi
  - ergonomska izvedba radnih stolova i stolica
  - uporaba sferoidnih umjesto valjkastih kotača za pomicanje namještaja
  - uporaba kuglice kod kemijskih olovaka za ravnomjernu distribuciju tinte.
- B. Zamjena linearnog kretanja kružnim:
  - kružni pokreti kompjutorskog miša i kuglice (*TrackBall*) izazivaju linearno kretanje kursora na zaslona
  - mobilna knjižnica, mobilna uprava (izdavanje osobnih iskaznica)
  - serviser dolazi k stroju.
- C. Uporaba centrifugalne sile:
  - uporaba centrifuge umjesto cijedenja u perilici rublja
  - rotiranje vođača radne grupe ili tima.

### 15. načelo: dinamika (promjene objekta, okruženja ili procesa)

- A. Transformacija nepokretnih predmeta u pokretne:
  - fleksibilni umjesto fiksnog barokopa za pregled automobilskih motora
  - kontinuirano poboljšavanje procesa, protokola, organizacije itd.
- B. Podjela jednog predmeta u dva koji se mogu kretati jedan u odnosu na drugi:
  - prijenosno računalo s odvojitim zaslonom koji samostalno funkcionira kao tabletno računalo
  - radne grupe ili radni timovi orijentirani su na postizanje istoga cilja, ali rade na različitim temama
  - prostorno ili funkcionalno neovisne poslovne jedinice.
- C. Povećanje stupnja slobode kretanja objekta, postupka ili organizacije radi lakšeg pronalaženja optimalnih uvjeta uporabe:
  - podešavanje dubine i visine volana u automobilu
  - podešavanje vozačkog sjedala
  - fleksibilna organizacijska struktura.

### 16. načelo: djelomična i pretjerana akcija

Ako nije moguće izvesti određenu aktivnost ili postići određenu promjenu sa zadanom točnošću, u nekim je slučajevima jednostavnije rješenje moguće ako istom metodom napravimo ili *malo više* ili *malo manje*:

- nanijeti više maziva nego je potrebno, a zatim ukloniti višak
- češće i više oglašavanje na novom tržištu nego što se prvobitno mislilo.

### 17. načelo: druga dimenzija (ili još jedna dimenzija)

- A. Uvođenje dvodimenzionalnog kretanja za predmete koji se kreću uzduž linije i uvođenje trodimenzionalnog kretanja za predmete koji se kreću plošno:
  - višeosni numerički upravljani stroj može pozicionirati alat točno tamo gdje je potreban
  - distributivna odgovornost i ovlaštenja (primjerice, ured za kvalitetu pruža savjete i obavlja revizije, ali je za kvalitetu svatko odgovoran).
- B. Uporaba višetažnog rasporeda umjesto jednoetažnog (objekt nagnite, ili preusmjerite, ili položite na bok, ili...):

- audiouređaj sa 6 CD-ova za produženo vrijeme sviranja i varijabilnosti glazbe
- horizontalno integrirana proizvodnja
- pejzažni umjesto portretnog formata izvješća.

C. Naginjanje ili polaganje predmeta

- *desktop* umjesto *tower* kućišta osobnog računala.

D. Uporaba druge strane površine, organizacija, procesa (ili uporaba, promatranje *druge strane* određenog područja, objekta, organizacije):

- dvostrana elektronička pločica (također demonstrira peto načelo: konsolidacija)
- promatranje svoje organizacije izvana (primjerice tajni kupac).

## 18. načelo: mehaničke vibracije

A. Uporaba vibracija ili oscilacija predmeta ili njegovih dijelova:

- električni nož s vibrirajućom oštricom
- fluktuacija, poremećaji, sukobi, neravnoteže u organizacijama mogu biti dobrim izvorima kreativnosti.

B. Povećanje frekvencije uključujući ultrazvučne frekvencije:

- raspodjela praha uz pomoć vibracija
- komunicirajte na više načina (mrežna stranica, sastanci, e-poruke, bilten itd.).

C. Uporaba rezonantne frekvencije:

- ultrazvučno razbijanje bubrežnih ili žučnih kamenaca
- *kansei* (japanski: rezonancija) – rezonanca između proizvoda i korisnika.

D. Uporaba piezoelektrične vibracije umjesto mehaničkih:

- oscilacije kristala kvarca kao pogon preciznih satova
- *svježa krv* u timu ili organizaciji – dovođenje novog člana
- angažiranje konzultanta.

E. Uporaba kombinacije ultrazvučnih oscilacija i oscilacija elektromagnetskog polja:

- miješanje slitina u indukcijskoj peći.

## 19. načelo: periodičko ili povremeno djelovanje

A. Uporaba periodične ili pulsirajuće akcije umjesto kontinuirane akcije:

- uređaj za mehaničku mužu s pulsirajućim taktom muže
- pneumatski čekić
- serijska proizvodnja
- povremeno mijenjanje vodstva radne grupe ili tima.

B. Povećanje frekvencije ili amplitude kod periodičnih aktivnosti:

- uporaba modulacije frekvencije za slanje informacija umjesto uporabe Morseovih znakova
- sirena s promjenjivom frekvencijom i amplitudom umjesto sirene s kontinuiranim tonom
- revizija u nepravilnim intervalima.

C. Uporaba pauze između impulsa za obavljanje drugih aktivnosti:

- kod postupka oživljavanja jedan udusaj dolazi nakon pet zahvata masaže srca
- dovršite posao između sastanaka
- obavljanje radova za vrijeme odmora
- servis automobila tijekom 24 sata (preuzimanje vozila tijekom večeri, popravak tijekom noći i vraćanje sljedećeg jutra).

## 20. načelo: kontinuitet korisne akcije

- A. Izvođenje aktivnosti ili rada kontinuirano; ako je moguće, svi bi dijelovi trebali raditi pod punim opterećenjem cijelo vrijeme:
- zamašnjak uravnotežuje rad motora s unutrašnjim sagorijevanjem
  - uska grla u proizvodnji trebaju raditi kontinuirano kako bi se postigao optimalan učinak
  - u proizvodnji neprekidno izvodite operacije koje su usko grlo kako bi se postigao optimalan tempo
  - *online* nadgledanje funkcionalnosti dizala, ili *online* očitavanje potrošnje električne energije.
- B. Uklanjanje mirovanja ili povremenih aktivnosti ili povremenog rada:
- štampanje kod kretanja glave običnog ili 3D štampača u oba smjera
  - provođenje treninga tijekom pauza u radu
  - cjeloživotno učenje.

## 21. načelo: izostavljanje (ili „preskakanje“)

Izvođenje procesa koji su u potpunosti ili samo u nekoj fazi štetni, destruktivni ili opasni velikom brzinom:

- zubarska bušilica s visokim brojem okretaja koja ne oštećuje tkivo prekomjernim grijanjem
- rezanje plastičnih materijala brže od širenja topline kroz materijal koje izaziva deformaciju oblika
- ako ne uspijeva brzo, činite to još bržim
- ako se u nečemu ne uspijeva, povećavati broj neuspjeha
- brzo obavljati neugodne ili bolne procese (otpuštanje, reorganizacija...) Ili, *kada mački kratite rep, ne činiti to fazno – komad po komad, već jednim rezom.*

## 22. načelo: pretvaranje štetnog djelovanja u korisno (ili limuna u limunadu)

- A. Uporaba štetnih činitelja (posebice onih koji su štetni za okoliš) za postizanje pozitivnih učinaka:
- uporaba otpadne topline za proizvodnju električne energije
  - recikliranje otpadnog materijala iz jednog procesa proizvodnje i njegova uporaba kao sirovine u drugom procesu
  - pretvorite napad na vas u napad na problem
  - prikupljanje podataka o šteti kako bi se formulirala pozitivna akcija sa svrhom sprečavanja ponavljanja.
- B. Uklanjanje primarne štetne aktivnosti dodavanjem dodatne štetne aktivnosti u cilju rješavanja problema:
- dodavanje puferskog materijala korozivnoj otopini
  - uporaba smjese helija i kisika kod ronjenja radi izbjegavanja opijenosti koju izazivaju dušik i kisik kod uporabe nitrox smjesa
  - strah od organizacijskih promjena zamijeniti strahom od konkurencije.
- C. Pojačavanje djelovanja štetnih činitelja do stupnja kada više nisu štetni, već korisni:
- uporaba plamena za uklanjanje goriva u šumskim požarima
  - uporaba eksploziva kod gašenja zapaljenih naftnih bušotina
  - dobroćudna diktatura u kriznim situacijama

- smanjivanje resursa kako bi se otkrili novi
- smanjivanje isporuka stvaranja rijetke vrijednosti (svrhovito odugovlačenje s isporukama radi stvaranja lista čekanja).

### 23. načelo: povratna veza (ili povratne informacije)

- A. Uvođenje povratne veze kako bi se unaprijedio postupak ili aktivnost:
- kontrola glasnoće audiosustava u automobilu u odnosu na promjenu brzine kretanja vozila
  - uporaba signala iz žirokompasa u autopilotu zrakoplova
  - proračun kao instrument planiranja i kontrole
  - uključivanje kupaca ili korisnika u postupke oblikovanja proizvoda ili usluga.
- B. Variranje magnitude ili načina utjecaja sukladno uvjetima korištenja kod sustava s povratnom vezom (promjena veličine i utjecaja povratne veze):
- promjena osjetljivosti autopilota u radijusu od osam kilometara oko zrakoplovne luke
  - smanjivanje plamena na plameniku uređaja za grijanje kako se približava zadanoj temperaturi
  - koevolucijski marketing – korisnici pišu *online* recenzije kako bi drugi korisnici imali informacije iz prve ruke (primjerice Amazon.com, Booking.com itd.).

### 24. načelo: uporaba posrednika

- A. Uporaba nosivog elementa ili posrednog postupka:
- stolarski alat za utiskivanje glave čavala u drvo
  - korištenje nepristranog subjekta tijekom teških pregovora
  - primatelji franšize posrednici su između davatelja franšize i klijenta
  - korištenje agenta (putničkog, turističkog, komercijalnog itd.).
- B. Privremeno spajanje predmeta s drugim predmetom koji će osigurati obavljanje potrebne aktivnosti nakon čega slijedi razdvajanje:
- vadičep za čepove od pluta
  - *ad hoc* timovi za rješavanje nastalog problema
  - najam poslovnog, financijskog ili poreznog konzultanta
  - povremene usluge podugovaranja (čišćenje, prijevoz, popravci itd.)
  - ručka za prenošenje vrelog kuhinjskog posuda do stola.

### 25. načelo: samoposluživanje

- A. Dodavanje pomodnih funkcija predmetu kao što su samopodešavanje ili samoreparacija:
- halogene sijalice s regenerirajućom žarnom niti i ponovnim taloženjem evaporiranog materijala
  - grupe za pružanje samopomoći.
- B. Uporaba raspoloživih resursa ili otpadnih resursa:
- uporaba otpadne topline za proizvodnju električne energije – kogeneracija
  - uporaba životinjskih fekalija kao gnojiva
  - ponovno zapošljavanje umirovljenika na radnim mjestima na kojima je potrebno radno iskustvo
  - posudba privremeno neiskorištenih radnika drugim gospodarskim subjektima
  - uporaba organskog otpada iz kućanstva i travnjaka za kompostiranje.

## 26. načelo: uporaba kopija

- A. Uporaba jednostavnijih i jeftinijih kopija umjesto nedostupnih, skupih i krhkih predmeta:
- slušanje audiovrpca ili gledanje videozapisa umjesto sudjelovanja u seminaru
  - skeniranje povijesnih knjiga ili dokumenata kako bi bile dostupnije
  - posjet virtualnoj realnosti umjesto skupog i rizičnog godišnjeg odmora.
- B. Zamjena predmeta ili postupka optičkom kopijom:
- istraživanje satelitskih snimaka umjesto istraživanja na terenu
  - određivanje dimenzija objekata mjerenjem njegovih fotografija
  - procjena zdravlja fetusa ultrazvučnim pregledom umjesto izravnog testiranja
  - *online* priručnici za proizvode ili usluge
  - osobni kalendar dostupan na mreži
  - videokonferencije umjesto putovanja.
- C. Uporaba infracrvenih ili ultraljubičastih kopija umjesto optičkih kopija vidljivog dijela spektra:
- uporaba infracrvene fotografije za otkrivanje izvora topline kao što je otkrivanje provalnika ili bolesti u poljoprivrednim usjevima.

## 27. načelo: jeftini kratkotrajni predmeti (umjesto skupih dugotrajnih predmeta)

Zamjena skupih dugotrajnih predmeta s više jeftinih predmeta zadovoljavajuće kvalitete:

- uporaba jednokratnih predmeta radi izbjegavanja čišćenja i skladištenja trajnih objekata kao što su plastične čaše u hotelima, jednokratne pelene, jednokratne injekcijske šprice i igle u medicini itd.
- simulatori smanjuju troškove obuke.

## 28. načelo: mehanička zamjena

- A. Zamjena mehaničkih sredstava senzorskim optičkim, akustičnim, magnetskim, elektromagnetskim, toplinskim sredstvima:
- električna ograda umjesto žičane mreže
  - ultrazvučno tjeranje glodavaca iz vrta
  - elektroničko glasanje
  - proizvodnja pekarskih mirisa kako bi se potakla kupovina kruha, peciva i kolača
  - dodavanje plina intenzivnog mirisa (merkaptan) u metan koji je bez mirisa radi otkrivanja curenja iz cjevovoda ili trošila umjesto elektroničkih detektora curenja.
- B. Uporaba električnih, magnetskih i elektromagnetskih polja za interakciju s predmetom:
- elektrostatičko nabijanje boje u prahu koja se ravnomjerno nanosi na predmet bojanja
  - elektrostatičko nabijanje etikete koja se ulaže u kalup za brizganje plastičnih materijala (engl. *in-mould labelling*).
- C. Zamjena statičkih polja dinamičnim, zamjena nestrukturiranih polja strukturiranim poljima:
- moderne antene koriste vrlo precizno strukturirani obrazac zračenja (za razliku od nekadašnjih antena).
- D. Uporaba polja u kombinaciji s česticama aktiviranim poljem (primjerice feromagnetizam):
- zagrijavanje tvari koja sadrži feromagnetični materijal uporabom promjenjivog



magnetskog polja iznad Curie točke<sup>22</sup> – materijal postaje paramagnetičan i više ne apsorbira toplinu.

### 29. načelo: pneumatika i hidraulika

Uporaba plinovitih i tekućih dijelova predmeta umjesto krutih dijelova (primjerice zračni jastuci, napuhivanje, ispunjenost tekućinom, hidrostatika, hidroreaktivnost):

- gel jastuci u ulošcima ili potplatima cipela
- skladištenje energije u hidrauličnom ili pneumatskom sustavu tijekom košenja automobila za kasniju uporabu te iste energije za ubrzavanje
- unošenje *prostora za disanje* u ugovore
- fleksibilne ili fleksibilnije nasuprot hijerarhijskim i krutim organizacijskim strukturama
- likvidacija imovine radi dodatne likvidnosti i izbjegavanje stečaja.

### 30. načelo: fleksibilne školjke i tanki filmovi

A. Uporaba fleksibilnih školjki i tankih filmova umjesto trodimenzionalnih struktura:

- betonska konstrukcija za zimsko natkrivanje sportskih terena
- transakcija kreditnim ili debitnim karticama umjesto gotovinom
- kartonski 2D policajci ili policijski automobili kao sredstvo usporavanja prometa.

B. Izoliranje predmeta od vanjskog okoliša uporabom fleksibilnih školjki i tankih filmova:

- pokrivanje bazena ili rezervoara bipolarnom folijom (hidrofitna/hidrofobna) radi smanjivanja isparavanja
- zaklanjanje radnika koji rade u otvorenom prostoru (gradilišta, arheološka nalazišta itd.).

### 31. načelo: porozni materijali

A. Izrada poroznih predmeta i predmeta s poroznim dijelovima kao što su ulošci, obloge i slično:

- šasija automobila s izbušenim rupama u nosačima radi smanjivanja težine
- dopušteno *curenje* informacija kako bi se mjerila reakcija javnosti na, primjerice, kontroverzna pitanja (vlada, gradska i druga poglavarstva itd.)
- poboljšavanje interne komunikacije kroz stvaranje intraneta koji je dostupan svim zaposlenicima na svim hijerarhijskim razinama.

B. Dodavanje dodatnih korisnih tvari u pore poroznog predmeta ili organizacije:

- dodavanje maziva u ležajeve od sinteriranog materijala
- uporaba paladija u izradi spremnika za skladištenje vodika koji djeluje kao prava spužva za vodik i može upiti do 900 puta veći volumen vodika od vlastitog volumena i propustiti ga.

### 32. načelo: promjena boje

A. Promjena boje predmeta, njegovih dijelova ili okoliša:

- sigurna uporaba svjetla u fotografskoj tamnoj komori
- stvaranje korporativnih (organizacijskih) boja
- boje upozorenja

---

<sup>22</sup> Curie temperatura ( $T_c$ ) je ona kod koje se permanentni magnetizam materijala mijenja u inducirani magnetizam, a magnetski moment mijenja smjer. Naziv je dobila po Pierre Curie koji je dokazao da se magnetizam gubi na kritičnoj temperaturi ( $T_c$  za željezo iznosi 1043 K°).

- olovke za označavanje.

B. Promjena transparentnosti predmeta, njegovih dijelova ili okoliša:

- uporaba fotolitografije za izradu poluvodiča.

### 33. načelo: homogenost

Izrada predmeta koji dolaze u interakciju s osnovnim predmetom od istog materijala ili materijala s identičnim svojstvima:

- izrada ambalaže od istog materijala od kojeg je izrađen sadržaj (radi smanjivanja, moguće kemijske reakcije)
- izrada alata od dijamanta za rezanje dijamanta
- povećanje transparentnosti organizacije, komunikacije, informacija itd.
- *pjevanje u gospodarskom subjektu po istim notama*
- unutarjni kupci
- brendiranje proizvoda ili stvaranje obitelji proizvoda
- stvaranje protokola za prijenos podataka između različitih dijelova organizacije.

### 34. načelo: odbacivanje i obnavljanje dijelova

A. Nakon što predmet ili njegov dio ispuni svoju funkciju i postane nepotreban ili nepoželjan, uklanja se otapanjem, evaprovacijom i slično, ili se modificira tako da ometajuća svojstva nestanu:

- uporaba topljive kapsule za isporuku lijekova u medicini
- ljevarska uporaba voštanih modela u pješćanim kalupima koji se otapaju nakon ulijevanja rastaljenog metala u kalup
- fleksibilni projektni timovi promjenljivih veličina
- ugovaranje specijalizirane opreme.

B. Obnova potrošenog dijela predmeta tijekom rada

- samooštreći nož na kosilicama
- samopodešavajući motori s unutrašnjim sagorijevanjem koji imaju servisni interval podešavanja od 160.000 prijeđenih km
- povremeno ubrizgavanje entuzijazma u organizaciju (primjerice okupljanja radi duhovne obnove, *team building* itd.)
- cjeloživotno učenje.

### 35. načelo: promjena fizikalnih i kemijskih parametara

A. Promjena agregatnog stanja predmeta:

- smrzavanje punjenja praline prije umakanja u čokoladu umjesto brizganja ili nalijevanja tekućeg punjenja u već formiranu pralinu uz komplikacije koje donosi zatvaranje praline
- prijevoz ukapljenih plinova radi smanjivanja transportnog volumena
- virtualna izrada prototipa
- virtualna kupovina
- telefonsko bankarstvo.

B. Promjena koncentracije, sastava ili konzistencije predmeta:

- tekući sapun ima niz prednosti nad krutim sapunom, viskoziji je i lakši za doziranje te iz higijenskih razloga primjereniji ako ga koristi više osoba
- uvođenje posebnih usluga u trgovinama
- promjena strukture momčadi u natjecateljskim sportovima.

C. Promjena stupnja fleksibilnosti predmeta:

- vulkanizacija sirove gume radi promjene fleksibilnosti i trajnosti
- korištenje pametnih *online* kataloga
- računalni programi s opcijama *za početnika do naprednih korisnika*.

D. Promjena temperature predmeta:

- podizanje temperature iznad Curie točke radi promjene feromagnetične tvari u paramagnetičnu tvar
- podizanje temperature hrane tijekom kuhanja mijenja okus, miris, probavljivost i druga svojstva namirnica
- snižavanje temperature medicinskih uzoraka radi njihovog očuvanja za kasnije analize
- oduševljavanje zaposlenika o budućnosti organizacije (podizanjem radne temperature), primjerice opcijama dionicama, beneficijama, zajedničkim planiranjem itd.

**36. načelo: fazna tranzicija**

Uporaba fizikalnih pojava uslijed promjene agregatnih stanja kao što su promjena volumena, gubitak ili apsorpcija topline i slično:

- uporaba leda za razaranje stijena kao što je to učinio Hanibal u Alpama tijekom svog vojnog pohoda na Rim
- toplinske pumpe i hladnjaci koriste isparavanje i kondenzaciju u zatvorenim termodinamičkim ciklusima radi ostvarivanja korisnog rada
- korištenje oduševljenja nakon zajedničkog uspjeha za potrebne organizacijske ili neke druge promjene.

**37. načelo: toplinsko širenje**

A. Uporaba toplinskog rastezanja ili skupljanja materijala:

- čvrsto povezivanje dvaju predmeta tako da se unutrašnji dio ohladi ili vanjski zagrije prije spajanja da bi nakon hlađenja ostvarili čvrsto povezivanje kao kod željezničkih kotača
- značajna otkrića i kreativno razmišljanje rijetko se događa u mlakom okruženju
- *zagrijani* zaposlenik učinit će više od trojice ili četvorice koji su mlaki i bezvoljni.

B. uporaba dvaju materijala s različitim koeficijentima toplinskog rastezanja:

- uporaba bimetalnog termostata koji se savija uslijed nejednakog širenja različitih materijala kod grijanja i hlađenja
- sklapanje marketinških ugovora u ovisnosti o tržišnoj *toplini* proizvoda ili usluga
- usklađivanje osobnosti u radnim grupama ili timovima.

**38. načelo: snažni oksidansi (pojačane interakcije)**

A. Zamjena običnog zraka sa zrakom obogaćenim kisikom:

- ronjenje s bocama napunjenim Nitrox smjesom za produžavanje zaranja
- partnerstva u podjeli poslovnih rizika i prihoda.

B. Zamjena zraka obogaćenog kisikom s čistim kisikom (obogaćena radna atmosfera):

- rezanje metala na višoj temperaturi uporabom smjese acetilena i kisika
- tretiranje rana u okruženju kisika pod visokim pritiskom radi uništavanja anaerobnih bakterija i potpore zacjeljivanju
- pri sastavljanju radne grupe ili radnog tima voditi računa o mogućim međusobnim

reakcijama

- usmjeravanje radne grupe ili radnog tima na samo jedan projekt uz obogaćeno okruženje
- *Vodstvo je snažna kombinacija strategije i karaktera. Ako baš morate bez jednog od ta dva, tada budite bez strategije.* General H. Norman.

C. Uporaba ioniziranog kisika:

- ioniziranje zraka radi hvatanja onečišćenja u zračnim filtrima
- uvođenje *đavoljeg odvjetnika u organizaciju*
- korištenje tajnog kupca.

D. Zamjena ioniziranog kisika ozonom:

- ubrzavanje kemijske reakcije ioniziranjem plina prije uporabe.

### **39. načelo: interna atmosfera / aditivi**

A. Zamjena normalne atmosfere inertnim plinovima:

- sprječavanje propadanja voća i povrća modificiranjem atmosfere u hladnjačama
- sprječavanje oksidiranja vruće metalne elektrode uporabom argonske zaštite
- usporavanje pri donošenju odluka u važnim procesima (reorganizacija, izgradnja tima, planiranje novih tržišta, ponude za nadmetanje, dodjele nagrada, određivanje organizacijskom povlačenju itd.).

B. Dodavanje neutralnih dijelova i aditiva:

- povećanje volumena praškastih deterdženata inertnim sastojcima
- korištenje trećih strana tijekom teških pregovora, arbitraže itd.
- uvođenje pauza na sastancima osobito prije i tijekom rasprave i odlučivanja o složenijim sadržajima.

### **40. načelo: kompozitni materijali i strukture**

Zamjena homogenih materijala kompozitnim ili s više materijala:

- karoserija automobila izrađena od ugljičnih vlakana je lakša, čvršća i fleksibilnija od čelične karoserije
- daske za jedrenje izrađene od kompozitnih materijala imaju manju masu, bolju upravljivost i lakše ih je oblikovati u različite oblike od drvenih dasaka
- multidisciplinarni timovi
- angažiranje različitih tipova ličnosti
- tvrdi i meki pregovarači u istom timu
- kombinirana strategija visokog i niskog rizika.

## 9. Izgradnja kvalitete: učinkovitost poslovnih procesa i uspješnost poslovanja

Nerijetko se pojmovi učinkovitosti i uspješnosti ne razlikuju. Učinkovitost ili efektivnost znači na ispravan i produktivan način dobro obavljati poslove. Uspješnost ili efektivnost označava ono poslovanje koje gospodarskom subjektu donosi dobit. Prema tome, moguće je da se u nekom gospodarskom subjektu poslovi obavljaju učinkovito, ali on može, iz nekih razloga, biti i neuspješan. Moguća je druga situacija u kojoj se poslovi ne obavljaju učinkovito (kao u konkurentnim poduzećima), ali zbog protekcionističke politike u nacionalnoj ekonomiji, gospodarski subjekt je zaštićen od konkurencije jeftinijih i boljih uvoznih proizvoda iz inozemstva i otuda posluje uspješno.

### 9.1. Poznatije metode poboljšavanja poslovnih procesa

Kvalitetu poslovanja potrebno je započeti od prvog dana postojanja gospodarskog subjekta i nastaviti je brižljivo njegovati i izgrađivati tijekom njegovog rasta i razvoja. Zanemarivanje kvalitete put je prema neuspjehu. Također, svako kasnije nastojanje njenog unapređenja zahtijeva mnogo više organizacijskih napora negoli na početku poslovanja.

Danas su razvijene brojne metode poboljšavanja poslovnih procesa, a koje su prikladne za provođenje u većini djelatnosti. Navedimo samo najznačajnije:<sup>23</sup>

**Kaizen** (poboljšanje ili promjena na bolje) se odnosi na filozofiju stalnog unapređenja poslovnih procesa u proizvodnji i menadžmentu koji se temelje na znanju i iskustvu svih uposlenika. Temelji se na *jedinstvenoj životnoj filozofiji prema kojoj se svaki aspekt života treba stalno poboljšavati*.<sup>24</sup>

**Toyota Production System** (hrv.: Toyota proizvodni sustav) podrazumijeva proizvodnju onoga što kupci žele, u vremenu u kojem to žele i u željenoj količini. Također, podrazumijeva i sljedeće: minimiziranje zaliha, razdvajanje ljudskog od strojnog rada, ali koristiti oboje, ugrađivanje kvalitete u poslovne procese, sprečavanje nastajanja grešaka, skraćivanje vremena između zaprimanja narudžbe i isporuka te stvarati veću mješavinu proizvoda manjih obujmova na učinkovit način. Ovo je *kaizen* primijenjen u automobilskoj industriji.<sup>25</sup>

**JIT – Just in time** (hrv.: točno na vrijeme) sadrži set proizvodnih metoda koji obuhvaća redukciju viškova, potpunu kontrolu kvalitete te odanost kupcima.<sup>26</sup>

**Lean Manufacturing** (hrv.: vitka proizvodnja) je poslovna filozofija koja nastoji reducirati sve resurse uz stvaranje istih vrijednosti (proizvoda ili usluga). To znači manje investicije, manji pogoni, manje napora, manje kapitala, manje radnika itd., što se postiže eliminiranjem svih rasipanja, škarta, rastura, kala i loma.<sup>27</sup>

<sup>23</sup> Usp. Pipunić, A.; Grubišić, D.: *Suvremeni pristup poboljšanjima poslovnih procesa i poslovna uspješnost*. Ekonomska misao i praksa, Vol. XXIII. 2014, No. 2. 2014., str. 541-572.

<sup>24</sup> Šiško Kuliš, M.: *Istraživanje utjecaja osposobljenosti tvrtke za implementaciju TQM-a na efikasnost poslovanja tvrtke*, Tehnički vjesnik, Vol. 16, No. 4, 2009. Također, Kanji, G. K., Asher, M.: *100 methods for Total Quality Management*, Sage Publications, London 1996.

<sup>25</sup> Taiichi, O., *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity, Tokyo 1988.

<sup>26</sup> Everett E. A. Jr, Ebert, R. J.: *Production & Operations Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1992.

<sup>27</sup> Womack, J. P., Jones, D. T.: *The Machine that Changed the World*. Harper Collins Publisher, New York 1990.

**Kanban** (ploča za pisanje, marker, kartica, znak) je koncept poboljšanja koji se oslanja na filozofije *točno na vrijeme* i na *vitku proizvodnju* te označava sustav proizvodnje s malim zalihama.<sup>28</sup>

**TQM – Total Quality Management** (hrv.: potpuno upravljanje kvalitetom) jest poslovna koncepcija koja je dugoročno orijentirana na kontinuirano poboljšavanje kvalitete proizvodnih i poslovnih procesa. Kako bi zadovoljila očekivanja kupaca, klijenata i korisnika, očekuje potpuno sudjelovanje svih uposlenika na svim organizacijskim razinama u povećavanju kvalitete pojedinaca, radnih grupa, sektora kao i cijele organizacije.<sup>29</sup>

**Supply Chain Management** (hrv.: upravljanje opskrbnim lancem) opisuje se *kao menadžment svih funkcija, postrojenja, aktivnosti koje čine lanac vrijednosti, kako unutar tako i izvan poduzeća*.<sup>30</sup> To znači da svi suradnici, ili dionici, od dobavljača preko proizvođača i distributera do krajnjih kupaca surađuju razmjenom podataka i informacija o prodaji, željama kupaca, kapacitetima, troškovima i drugim relevantnim podacima.

**Benchmarking** je poslovni alat koji je razvio Xerox, kojim se sistematično analiziraju, istražuju i uspoređuju najbolje prakse najboljih gospodarskih subjekata u promatranoj djelatnosti, a koje mogu biti korisne za unapređenje vlastitih poslovnih procesa.<sup>31</sup>

**Six Sigma** (hrv.: šest sigma) je poslovna strategija razvijena u Motoroli kojoj je cilj poboljšanje gotovih proizvoda na način identificiranja i uklanjanja greške. Ova poslovna strategija ima za cilj kvalitetu proizvoda u kojoj će biti 3-4 greške na milijun proizvoda.<sup>32</sup>

**5S – Five Steps** (hrv.: pet koraka) je metoda razvijena u Japanu i usmjerena na organizaciji radnog mjesta s ciljem povećanja produktivnosti radnika, poboljšanje kvalitete i očuvanja zdravlja i sigurnosti radnika. Pet koraka su sljedeći: (1) sortiranje (jap.: *sieri*) i eliminiranje nepotrebnih stvari kao što su alati, dijelovi, materijali itd., (2) stabiliziranje (jap.: *seiton*) – sve treba biti na svome mjestu i sve mora imati svoje mjesto, odnosno nema traganja za alatom, dijelovima, materijalima, uputama itd., (3) sistematsko čišćenje (jap.: *seiso*) odnosno radno mjesto, oprema, radnik treba biti čist, uredan i sve na svome mjestu, (4) standardizacija (jap.: *seiketsu*) odnosno svi radni postupci i aktivnosti trebaju biti standardni i konzistentni, (5) samokontrola (jap.: *shitsuke*) znači održavanje i revizija standarda.<sup>33</sup>

**CIP – Continuous Improvement Process**. Proces stalnih poboljšanja proizvoda, usluga i procesa jest koncepcija koja se temelji na prijedlozima zaposlenika. Čak i male promjene imaju dugotrajne učinke.<sup>34</sup>

**Monozukuri** (hrv.: proizvodnja) predstavlja duhovnu i kulturnu orijentaciju na proizvodnju odličnih ili savršenih proizvoda ili usluga. *Monozukuri* ističe umješnost i izvrsnost u proizvodnji koja potom rezultira užitkom i ponosom. Zahtijeva kreativnost i dugogodišnje radno iskustvo kako od nekog dobrog proizvoda načiniti najbolji.<sup>35</sup>

---

<sup>28</sup> Stevenson, W. J.: Operations Management. Tenth edition, McGraw-Hill Irwin, New York 2009.

<sup>29</sup> Kanji, G. K., Asher, M.: 100 Methods for Total Quality Management. Sage Publications, London, 1996.

<sup>30</sup> Stevenson, W. J.: Operations Management. Tenth edition, McGraw-Hill Irwin, New York 2009.

<sup>31</sup> Schonberger, R., Knod, M. E. Jr.: Operations Management: Continuous Improvement. Peto izdanje, McGraw-Hill Irwin, New York 1994.

<sup>32</sup> Ziegenbein, K.: Kontroling, RriF plus, Zagreb 2008.

<sup>33</sup> Black, J.: Lean Production: Implementing World Class System. Industrial Press Inc., New York 2008.

<sup>34</sup> Oakland, J., S., Sohal, A., S., Total Quality Management, text with cases. Butterworth, Oxford, 2001.

<sup>35</sup> Yamane, Y., Childs, T.: Manufacturing Technology Transfer: A Japanese Monozukuri View of Needs and Strategies. Productivity Press, New York 2018.

**ISO standardi** (International Organization for Standardization) je nevladina međunarodna institucija za standarde osnovana 1947. godine koja kontinuirano donosi međunarodne norme za različita područja različitih industrijskih grana, tehnologija, sigurnosti hrane, poljoprivrede i zdravstva.<sup>36</sup> Organizacija je do sada je donijela 22.808 normi koje se odnose na proizvode, usluge i sustave kako bi se osigurala kvaliteta, sigurnost i učinkovitost.<sup>37</sup>

**Sustav upravljanja kvalitetom proizvoda i usluga** (ISO 9001:2015) kao međunarodna norma za upravljanje sadrži kriterije potrebne za implementaciju, održavanje, unapređivanje i certifikaciju sustava upravljanja kvalitetom. Sadrži deset odjeljaka.<sup>38</sup>

**Odjeljak 1. Područje primjene.**

**Odjeljak Normativne reference.**

**Odjeljak 3. Uvjeti i definicije.**

**Odjeljak 4. Kontekst organizacije:** identificiranje unutarnjih i vanjskih pitanja, identificiranja zainteresiranih strana i njihovih očekivanja, definiranje opsega sustava upravljanja kvalitetom te utvrđivanja organizacijskih interesa.

**Odjeljak 5. Vodstvo** organizacije i njegova predanost sustavu kvalitete, usredotočenost na kupce.

**Odjeljak 6. Planiranje:** utvrđivanje poslovnih rizika, određivanje poslovnih ciljeva, izrada operativnih dokumenata za postizanje ciljeva organizacije te planiranje promjena.

**Odjeljak 7. Podrška:** upravljanje svim sredstvima potrebnima za kontinuirano funkcioniranje sustava za upravljanje kvalitetom organizacije (primjerice: ljudski resursi, građevinski objekti i infrastruktura, radno okruženje, resursi za praćenje i mjerenje, organizacijskog znanje).

**Odjeljak 8. Funkcioniranje:** sadrži zahtjeve za operativno planiranje i kontrolu, pregled zahtjeva proizvoda, dizajn, nadzor nad vanjskim davateljima usluga, kreiranje i puštanje u promet proizvoda ili usluge i kontrolu nesukladnih izlaza procesa.

**Odjeljak 9. Procjena učinkovitosti:** sadrži zahtjeve koji su potrebni za praćenje funkcioniranja sustava upravljanja kvalitetom (mjerenje procesa, procjena zadovoljstva kupaca, interne revizije te kontinuirano praćenje funkcioniranje sustava upravljanja kvalitete od strane uprave).

**Odjeljak 10. Poboljšanja:** sadrži zahtjeve koji su potrebni kako bi sustav upravljanja kvalitetom tijekom vremena bio bolji.

**Sustav upravljanja okolišem** (ISO 14001:2015) potvrđuje da certificirani gospodarski subjekt upravlja okolišem kao odgovorna pravna osoba. **Sustav za upravljanje zdravljem i sigurnosti na radu** (OHSAS 45001) definira organizacijske zahtjeve koji se odnose na prevenciju ozljeda na radu, sprečavanje nesreća na radu, te podizanje svijesti o važnosti sigurnosti i zaštite zdravlja kod zaposlenika. **Sustav upravljanja informacijskom sigurnošću** (ISO 27001:2013) osigurava protok informacija unutar gospodarskog subjekta sigurnim i učinkovitim, osigurava informacije na vrijeme, sprečava gubitak, zlorabu i neovlašteno mijenjanje informacija, osigurava dostupnost informacija samo ovlaštenim osobama, pomaže sukladnost sa zakonskim zahtjevima i zaštitom podataka. **Sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja** (ISO 22301)

---

<sup>36</sup> Iso dolazi od grčke riječi ίσος (isos) koja znači jednak.

<sup>37</sup> ISO – O nama: Dostupno na <<https://www.iso.org/about-us.html>>. [20. 09. 2019.].

<sup>38</sup> ISO 9001:2015. Dostupno na <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>>. [20. 09. 2019.].

ima za cilj spriječiti izvanredne situacije odnosno zaštititi gospodarski subjekt od nemogućnosti isporuke svojih proizvoda ili usluga.

## 9.2. Metoda Dvadeset ključeva kvalitete

Praktični program revolucije u tvornicama i ostalim organizacijama (engl. *The Practical Programme of Revolution in Factories and Other Organisations – PPORF*) također je poznat kao *20 keys Method* ili *Metoda 20 ključeva* koju je razvio je Iwao Kobayashi. Metoda se temelji na *Toyota* proizvodnom sistemu (engl.: *Toyota Production System*). Ovo je sveobuhvatan i pragmatičan program neprekinutog unapređenja poslovanja koji pomaže povećanju produktivnosti i drugih poslovnih učinkovitosti.<sup>39</sup>

Dvadeset ključeva predstavlja dvadeset poslovnih područja, a koristi se za postizanje sljedećih ciljeva: brže i lakše postizanje strateških ciljeva; uključivanje i poticanje svih zaposlenika kako bi se razvio njihov pun potencijal; promjena kulture; povećanje proizvodnosti i skraćenje ciklusa proizvodnje; smanjenje troškova; smanjenje broja pogrešaka u proizvodnji; povećanje zadovoljstva kupaca i dobavljača i povećanje inovativnosti.<sup>40</sup>

Gospodarski subjekti koji implementiraju Program dvadeset ključeva moći će sljedeće:

- postizati strateške ciljeve poslovanja
- unaprijediti brzinu učenja i inoviranja u poslovanju te unaprijediti produktivnost i fleksibilnost u organizaciji kako bi bolje prihvatili promjene i zahtjeve tržišta
- eliminirati sve vrste otpada (aktivnosti koje ne donose vrijednost) kako bi se unaprijedilo zadovoljstvo kupaca i tržišni udio uz proizvodnju boljih, bržih i jeftinijih proizvoda i usluga
- osnažiti i motivirati zaposlenike da rade kako bi se postigli ciljevi poslovanja
- unaprijediti konkurentnost, profitabilnost i dugoročni održivi uspjeh kompanije.

Nazivi pojedinih ključeva su sljedeći:

- 1.: Čišćenje i organiziranje gospodarskog subjekta
- 2.: Racionaliziranje sistema / svrstavanje ciljeva
- 3.: Aktivnosti malih grupa
- 4.: Smanjivanje rada u toku
- 5.: Brze promjene tehnologije
- 6.: *Kaizen* poslovanja
- 7.: Nula defekata u proizvodnji
- 8.: Povezana proizvodnja
- 9.: Održavanje opreme i strojeva
- 10.: Kontrola vremena i predanost

<sup>39</sup> Usp. Erceg, A.: 20 ključeva. Web-časopis hrvatskog društva za kvalitetu, No.13, veljača 2014. Dostupno na <<http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/13/prenosimo1.htm>>. [20. 09. 2019.] Također u: Primorac, Ž. Povećanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva (metoda 20 ključeva), Microsoftov dan poslovne produktivnosti, Zagreb, 17. 02. 2005.

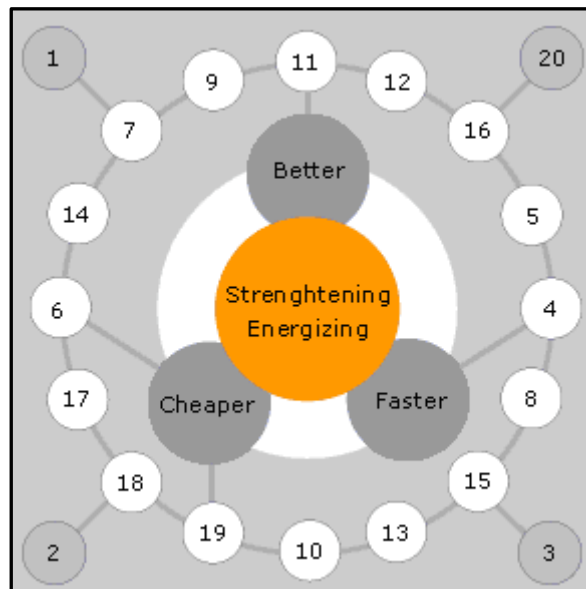
<sup>40</sup> Pipunić, A.; Grubišić, D.: Suvremeni pristup poboljšanjima poslovni procesa i poslovna uspješnost. Ekonomska misao i praksa, Vol. XXIII. (2014), No. 2. str. 541 – 572.



- 11.: Osiguranje kvalitete
- 12.: Razvijanje dobavljača
- 13.: Eliminiranje otpada
- 14.: Ohrabrivanje zaposlenika da stvaraju unapređenje
- 15.: Raznovrsnost vještina i obuke
- 16.: Raspored proizvodnje
- 17.: Kontrola efikasnosti
- 18.: Korištenje informacijskih sistema
- 19.: Čuvanje energije i materijala
- 20.: Korištenje tehnologije za strateške prednosti.

Metoda dvadeset ključeva surađuje i pomaže ostale inicijative unapređenja kao što se može primijetiti iz sljedeće slike *sunčevog sistema*.

**Slika 2. Sunčev sustav kvalitete**



### **Ključ 1: Čišćenje i organiziranje**

Osnova ovog ključa, kao jednog od četiri osnovna ključa, je neprekidna primjena tehnika čišćenja i organiziranja te time čineći ovaj dio posla više etičkim negoli dodatkom radnim aktivnostima. Postojeći rad je lakši.

Ovaj bi ključ također trebao značajno pridonijeti reinženjeringu radnog mjesta stvarajući funkcionalno lijepo radno mjesto na koje su ljudi ponosni i tako čini radno mjesto vrijednim rada. To dovodi do mogućnosti obavljanja više rada s istim sredstvima odnosno povećanja produktivnosti.

### **Ključ 2: Racionaliziranje sistema / Svrstavanje ciljeva**

Glavni cilj ključa 2 je ujednačavanje upravljanja *od gore prema dolje* i *od dolje prema gore*, te prirodnog toka organizacije i poboljšavanje svrstavanja cijelog poslovanja.

### **Ključ 3: Aktivnosti malih grupa**

Aktivnosti malih grupa koriste mudrost zaposlenika na prvim crtama i dovode do poboljšanja na radnom mjestu. One usredotočuju poboljšanja na mjestima gdje se odvija stvarni posao. Za uspjeh ovog ključa neophodno je da menadžeri osiguraju aktivnu potporu i ohrabrenja vezana uz prijedloge kreirane u prodaji.

### **Ključ 4: Smanjenje posla u procesu**

Osnova ovog ključa je da veliki radovi u tijeku (engl.: *Work in progress* - WIP) ne samo da nisu neželjeni zbog negativnog financijskog utjecaja nego postoje i drugi indirektni negativni financijski efekti. Smanjivanjem WIP-a problemi suvišnih aktivnosti postaju vidljiviji. Njihovom identifikacijom i rješavanjem radni tok postaje efikasniji. To zauzvrat dopušta poboljšanja u poslovanju tako da se mogu postaviti i održavati optimalne razine WIP-a.

*„... u bilo kojoj proizvodnoj situaciji često vidimo ljude kako rade umjesto da čekaju. Radnik počinje rad na sljedećem poslu, tako da je čekanje skriveno. Ako se situacija ponavlja, proizvodi se akumuliraju na kraju proizvodne linije ili između linija. Ti se proizvodi moraju skloniti ili skladištiti. Ako ove momente smatramo radom, uskoro nećemo moći razlikovati otpad od rada. U proizvodnom sistemu Toyote ovaj se fenomen naziva otpad pretjerane proizvodnje – naš najgori neprijatelj jer pomaže pri skrivanju ostalih otpada“. Taichi Ohno*

### **Ključ 5: Brze promjene tehnologije**

Ključ organizacijske konkurentnosti je fleksibilnost i odgovaranje kupcima. Ključ 5 nastoji unaprijediti fleksibilnost i sposobnost zadovoljavanja kupaca kompanije i eliminirati otpad smanjenjem vremena promjena na radnom mjestu. Kraće je vrijeme ključni sastojak adaptacije i usredotočenosti na kupca.

### **Ključ 6: Kaizen poslovanja**

Osnova ovog ključa je korištenje sistemskih poboljšanja na razini procesa i time se značajno može povećati produktivnost.

Analiziranjem postupaka koji dodaju vrijednost, smanjenjem nepotrebnih pokreta, kombiniranjem, pojednostavljuvanjem i eliminiranjem ostalih postupaka, poboljšanja u realnim troškovima i produktivnosti mogu se ostvariti i održavati. Stoga je proizvodna i uslužna izvrsnost unaprijeđena kroz procese gdje se odvija posao koji dodaje vrijednost.

### **Ključ 7: Nula defekata u proizvodnji**

Nula defekata u proizvodnji usredotočuje se na cilj od nula defekata u proizvodnji. Progresivnim unapređivanjem opreme i strojeva u cilju eliminiranja nadziranja cjelokupnog ciklusa, proizvodnja bez grešaka kvalitetnih proizvoda je moguća. Kroz tehnike kao što je automatizacija gdje su strojevi modificirani i automatizirani s *ljudskim dodir*om, zadaci strojeva ne zahtijevaju promatranje. Zadaci strojeva postaju samoregulirajući i samoprekidajući. Sprječavanje propusta je stoga osnovni dio procesa, kada se šalju signali koji indiciraju nedostatak ili zamjenu alata, pa čak i prilagođavanje. Na taj se način proizvodnja s nula defekata može postići. U isto vrijeme operateri su oslobođeni od promatranja strojeva te se mogu uključiti u druge aktivnosti kao što su održavanje, čišćenje i organiziranje, obuka te ostale zadatke koji donose vrijednost.

### **Ključ 8: Povezana proizvodnja**

Osnova ovog ključa je stvaranje glatkog, brzog procesnog toka putem vizualno upravljanih optimalnih razina zaliha i efektivne komunikacije i kooperacije između *uzvodnih* i *nizvodnih* procesa.

Neprestana optimalizacija vrši se kombiniranjem i pojednostavljivanjem procesa i proizvodnih linija te uklanjanjem skladišta i prekomjernih zaliha.

### **Ključ 9: Održavanje strojeva i opreme**

Održavanje strojeva i opreme je učinkovito ako se provodi kao zajednički posao između operatera i održavanja. Cilj je povećati razinu operacija opreme (*Equipment Operation Rate – EOR*) ili cjelokupnu razinu učinkovitosti opreme (*Overall Equipment rate – OEE*) na iznad 95%. To se postiže pristupom koji je pokriven ovim ključem, uz potporu radnog načina i poboljšanja gore spomenutih timova u svim ostalim ključevima.

$$\text{OEE} = \text{dostupnost} \times \text{učinkovitost} \times \text{kvaliteta}$$

$$\text{EOR} = \text{dostupnost} \times \text{učinkovitost}$$

### **Ključ 10: Kontrola vremena i predanost**

Ključ je usredotočen na stvaranje pozitivne radne atmosfere, dobrog radnog redoslijeda i visoke predanosti na radnom mjestu.

### **Ključ 11: Osiguranje kvalitete**

Kritični koncept ovog ključa je ugrađivanje kvalitete u procese pomoću uključenosti operatera. Cilj je stvoriti radno mjesto usredotočeno na kvalitetu s fokusom na sprečavanje defekata pomoću uključenosti operatera, obraćanjem pažnje na korijenske uzroke problema kvalitete i načine dokazivanja grešaka (Poke-Yoke).

Krajnji cilj je postizanje nula defekata.

*„Vjerujem da je 80% uspjeha japanskih TQM aktivnosti nastalo zbog aktivnosti ciklusa kvalitete, a ne više od 20% zasluga pripada statističkoj procesnoj kontroli (Statistical Process Control – SPC).“* Shingeo Shingo

### **Ključ 12: Razvijanje dobavljača**

Razvijanje dobavljača proširuje aktivnosti poboljšanja kvalitete radnog mjesta i ostale koristi za dobavljača za ukupnu korist lanca dobavljač – kupac.

Dobavljači su *odraz u ogledalu* kompanije – na primjer, ako dobavljač isporuči komponente loše kvalitete, informacije ili usluge s kašnjenjem, to će gotovo sigurno utjecati na kašnjenje i probleme s kvalitetom u vašoj proizvodnji.

*„Partnerstvo s dobavljačem je kada kupac i dobavljač razviju bliski i dugoročni odnos u kojem oboje rade zajedno kao partneri u pravom smislu te riječi.“* Prof. Peter D. Wickens, The Ascedant Organization.

### **Ključ 13: Eliminiranje otpada**

Osnova ovog ključa je stvaranje pozitivnog pristupa na mjestima poslovanja prema identifikaciji i eliminaciji otpada. Metodologija omogućava pristup *od dolje prema gore* uz prepoznavanje otpada kao mogućnosti poboljšanja.

#### **Ključ 14: Ohrabrivanje zaposlenika da stvaraju poboljšanja**

Osnovni cilj ovog ključa je da napravi radno mjesto lakšim, vidljivijim te da promovira poboljšanja – stoga ovaj ključ ima snažne veze s ključem 1 i ključem 3, i obratno.

Srž metodologije je kreiranje radionica za unapređenje i omogućavanja zaposlenicima da koriste radionice za unapređivanje te kreiraju, naprave i izgrade vlastita poboljšanja.

*„Kao manageri moramo ohrabriti i izazvati sve naše ljude da se neprekidno razvijaju i unapređuju. Tada ćemo vidjeti osnažene, produktivne, konkurentske i profitabilne kompanije koje neprekidno rastu!“* Gianni Ravazzoti, Ceramin Industries CEO

#### **Ključ 15: Raznovrsnost vještina i obuke**

Brzi odgovor na potrebe kupaca zahtijeva fleksibilnost radnog mjesta. Ovaj se ključ odnosi na razvoj zaposlenika kako bi odgovorili na te izazove. Raznovrsnost vještina i obuke donosi koristi organizaciji kao i zaposlenima koji postaju vrjednije osobe i zadovoljniji su poslom.

#### **Ključ 16: Raspored proizvodnje**

Ovaj se ključ odnosi na način na koji organizacija osigurava pravovremenu isporuku kupcu putem učinkovitog rasporeda. Kako bi se ovo postiglo, neophodno je razviti preostalih 19 ključeva, a posebno ključeve 4, 5 i 8.

#### **Ključ 17: Kontrola učinkovitosti**

Osnova ovog ključa je motiviranje zaposlenika kako bi postigli realne rasporede te da zaposleni neprekidno postavljaju sami sebi ciljeve kako se postiže bolja učinkovitost – to nije kontrolni sistem učinkovitosti postavljen od strane uprave. Kontrola učinkovitosti provodi se vizualnim prikazivanjem učinkovitosti rada na jednostavan, razumljiv i relevantan način u točki proizvodnje tako da se poboljšanja u produktivnosti i nagrade mogu mjeriti i usuglašavati.

#### **Ključ 18: Korištenje informacijskih tehnologija**

Ljudski faktor postaje sve veće usko grlo u razvijanju kompjuterskih sistema. Kroz jačanje ostalih ključeva i praćenjem pristupa Dvadeset ključeva, razvoj *softwarea* i mikroprocesorskih aplikacija može biti koordiniran s trenutnom razinom postignuća u unapređenju kvalitete proizvodnje. Kako se poboljšava rezultat Dvadeset ključeva, nadzornici i menadžer su u boljoj mogućnosti identificiranja potreba kompjuterskih sistema. Ako uređenjem organizacijsko radno mjesto nije ojačano, potpuna korist kompjuterizacije je rijetko postignuta!

*„Kada kompjuterizirate neučinkovit poslovni proces, povećavate neučinkovitost; kada kompjuterizirate učinkovit poslovni proces, povećavate učinkovitost.“* Bill Gates, predsjednik Microsoft Corporationa

#### **Ključ 19: Štednja energije i materijala**

Osnova ovog ključa je da se štednjom energije i materijala i poboljšanjem korištenja materijala mogu ostvariti značajna smanjenja troškova cijelog sistema. Ovaj je ključ veza s ISO 14000.

#### **Ključ 20: Korištenje tehnologije za stratešku prednost**

Ovaj ključ promatra specifični *benchmarking* industrije i stavlja u odnos *benchmark* s onim što je najnovije u razvoju tehnologije za određenu kompaniju i industriju. Kritični aspekt je brzina razvoja srži tehnologije uključujući proces/dizajn proizvoda i razvoj; sposobnost ljudi da nauče nove tehnologije i njihova razina vještine za korištenje tehnologije. Nije vrijedno imati najbolju i najnoviju opremu (vodeća tehnologija) bez vještine korištenja (tehnologija mjesta).

Tablica 5. pokazuje koji se organizacijski ciljevi mogu postići korištenje pojedinih ključeva odnosno skupine ključeva.

**Tablica 5. Povezanost organizacijskih ciljeva i pojedinih ključeva kvalitete**

<b>Organizacijski ciljevi</b>	<b>Dvadeset ključeva</b>	
<b>Jačanje radnog mjesta</b>	1	Čišćenje i organiziranje
	2	Racionalizacija sistema / Svrstavanje ciljeva
	3	Aktivnosti malih grupa
	10	Kontrola vremena i predanost
<b>Poboljšanje kvalitete</b>	7	Proizvodnja s nula defekata
	9	Održavanje strojeva i opreme
	11	Osiguranje kvalitete
	12	Razvijanje dobavljača
	15	Raznovrsnost vještina i obuke
<b>Smanjenje troškova (poboljšanje produktivnosti)</b>	13	Uklanjanje otpada
	14	Ohrabrivanje zaposlenika da stvaraju poboljšanja
	6	Kaizen poslovanja
	17	Kontrola učinkovitosti
	19	Štednja energije i materijala
<b>Poboljšanje toka procesa, smanjenje WIP-a, brže isporuke</b>	5	Brza promjena tehnologije
	4	Smanjivanje zaliha
	16	Raspoređivanje proizvodnje
	8	Povezana proizvodnja
<b>Razvoj tehnologije</b>	18	Korištenje mikroprocesora
	20	Korištenje tehnologije za stratešku prednost

## 10. Upute za vježbu izrade poslovnog plana

### 10.1. Uvod

Poslovni plan pisani je dokument kojim poduzetnik nastoji jasno definirati ciljeve svoje poslovne ideje, isplanirati sve ključne sadržaje te setom ekonomskih indikatora testirati poslovne ishode tijekom petogodišnjeg razdoblja njegove poslovne eksploatacije.

U pripremi poslovnog plana dobro je imati na umu kako uspješnost poduzetničkog procesa poslovnog pothvata ovisi o sljedećim čimbenicima:

- (1) kvaliteta poslovne ideje kojom će se iskoristiti poslovna prilika te zadovoljiti postojeća i dovoljno značajna tržišna potreba
- (2) ispravni izračuni procijenjenih resursa (ljudski potencijali, imovina, kapital), poslovnih prihoda i rashoda te pokazatelja uspješnosti
- (3) relevantni marketinški program marketing-miksa (proizvoda, cijene, promocije i kanala distribucije)
- (4) razumna procjena poslovnih rizika
- (5) kompetentna priprema, aktivizacija i vođenje poslovnog pothvata.

U poslovnoj praksi prisutne su različite metodologije pripreme poslovnih planova koje se međusobno ne razlikuju previše u ključnim dijelovima sadržaja. Ti su dijelovi najčešće:

- (1) sažetak ili skraćeni pregled planiranog projekta
- (2) informacije o investitoru i cilju investicije
- (3) tehničko-tehnološka analiza projekta
- (4) analiza lokacije i infrastrukture
- (5) ekonomske i financijske projekcije projekta i
- (6) analiza učinkovitosti projekta.

Sadržaj poslovnog plana treba biti prilagođen poslovnom pothvatu i izabranoj djelatnosti, odnosno zahtjevima poslovne banke, investitora ili drugih zainteresiranih dionika.<sup>41</sup>

Hrvatska banka za obnovu i razvitak preporučuje sljedeće dijelove poslovnog plana koji se odnose na vrijednost ulaganja u poslovni pothvat do 700.000,00 kuna:<sup>42</sup>

#### 1. Podaci o poduzetniku

- 1.1. O osobi poduzetnika
- 1.2. Procjena poduzetničke sposobnosti

#### 2. Polazište

- 2.1. Nastanak poduzetničke ideje
- 2.2. Razlozi osnivanja
- 2.3. Vizija i zadaća poduzetničkog pothvata

#### 3. Predmet poslovanja (proizvodi ili usluge)

---

<sup>41</sup> Pavičić, N.; Rešetar, Z. i Toš Bubić, T.: Recommended contents of business plans and feasibility studies at home and abroad. DIEM 2013.: Scientific Conference on Innovative Approaches to the Contemporary Economic Problems. 1<sup>st</sup> Dubrovnik International Economic Meeting, 27<sup>th</sup> – 29<sup>th</sup> September 2013. Str. 61. – 63.

<sup>42</sup> Hrvatska banka za obnovu i razvoj. Dostupno na: <<https://www.hbor.hr/poslovni-plan/>>. [01. 10. 2019.].

#### **4. Tržišna opravdanost**

- 4.1. Tržište nabave
- 4.2. Tržište prodaje

#### **5. Tehnološko-tehnički elementi pothvata**

- 5.1. Opis tehnologije
- 5.2. Struktura troškova
- 5.3. Struktura i broj zaposlenih

#### **6. Lokacija**

#### **7. Zaštita okoline**

#### **8. Financijski elementi pothvata**

- 8.1. Investicije u osnovna sredstva
- 8.2. Proračun amortizacije
- 8.3. Kalkulacija cijena
- 8.4. Troškovi poslovanja
- 8.5. Investicije u obrtna sredstva
- 8.6. Izvori financiranja
- 8.7. Račun dobiti (dohotka)
- 8.8. Pokazatelji učinkovitosti
- 8.8.1. Financijski tijek (primici i izdaci)

#### **9. Zaključak**

Koju god varijantu sadržaja poslovnog plana izaberete, budite sigurni da je ona prihvatljiva subjektu kojemu je namijenjena, primjerice poslovnoj banci, ulagačima, upravnom odboru itd.

Također, prilikom izračuna i prikaza pojedinih pokazatelja projekta, potrebno je da navedete odgovarajuću ekonomsku interpretaciju dobivenog matematičkog izraza. Ili drugim riječima, potrebno je rezultat pojedinih matematičkih izračuna prevesti na ekonomski jezik.

Primjerice, kada izračun godišnje stope prinosa tijekom razdoblja eksploatacije projekta pokaže u prvoj godini 35,55%, u drugoj 38,21% itd., tada je zaključak da će svaka kuna uložena u projekt u prvoj godini promatranog razdoblja donijeti 0,35 kuna, u drugoj 0,38 kuna itd.

Ili drugi primjer. Ako je rezultat primjene formule *pravila palca* 11, tada je potrebno interpretirati dobiveni podatak tako da se navede da će se uložena sredstva, po navedenom kamatnjaku, vratiti za 11 godina. Nakon toga taj podatak treba dodatno usporediti i prokomentirati s brojem godina povrata investicije u promatrani poslovni projekt.

Dio ovog priručnika je predložak sinopsisa koji može biti pomoćni okvir tijekom sastavljanja poslovnog plana. Na mjestima gdje se nalazi ova oznaka (...), studenti trebaju unijeti svoj tekst kojim opisuju, objašnjavaju, najavljuju ili obrazlažu određeni sadržaj. Studenti sinopsis mogu koristiti u \*.doc formatu te tako ukloniti tekst kojim se nešto objašnjava i pojašnjuje, a unijeti svoj tekst. Također, studenti mogu koristiti i priređene Excel tablice, potrebne za izračune pojedinih iznosa u poslovnom planu. Nakon što se potrebni proračuni obave, pojedinu tablicu jednostavno kopirajte na odgovarajuće mjestu u Word dokumentu. Nemojte propustiti navoditi svoja obrazloženja i komentare izračuna koje ste izveli, jer tako pokazujete razumijevanje dobivenih rezultata, odnosno dokazujete sposobnost matematičke rezultate prevoditi na ekonomski jezik. Za poslovni plan može se reći da se njime poslovne ideje i poduzetničke

namjere prevode na jezik matematike, zatim se obave potrebni izračuni, te se tako dobiveni rezultati prevode na jezik ekonomije.

Preporučujem korištenje priloženih formula u Excel tablicama kojima se pojedina polja različitih tablica međusobno povezuju te se rezultati izračuna jedne tablice automatski upisuju u odgovarajuće polje druge tablice. Takva povezivanja omogućuju oblikovanje, razmatranje i odlučivanje o različitim iznosima ulaganja, troškova, kamatnih stopa itd. Drugim riječima, međusobno povezane Excel tablice omogućuju sagledavanje različitih poslovnih situacija ili *što bi bilo kad bi bilo ovo*. Primjerice, koji će biti iznosi neto primitaka i indikatora uspješnosti poslovnog projekta ako se smanje ili povećaju neki od troškova, ili ako se povećaju plaće zaposlenicima, ili ako se prije planiranog roka otplate krediti i time se izbjegnu troškovi kamata.<sup>43</sup>

U nastavku ove vježbe nalaze se kratke upute potrebne za izradu pojedinih dijelova poslovnog plana prema autoru Nikoli Kuvačiću.<sup>44</sup> Kako se ovaj Priručnik može koristiti i kao radna bilježnica, u prazne tablice možete upisati iznose svoga poslovnoga plana, dok se u a-tablicama, koje sukcesivno slijede prazne tablice, nalaze iznosi našeg primjera poslovnog plana. U b-tablicama, čiji smo broj ograničili zbog prostora, nalaze se adrese pojedinih polja drugih tablica iz kojih su preuzeti iznosi.

## 10.2. Operativni sažetak projekta

Tekst operativnog sažetka poslovnog plana piše se na nakon što se prirede svi dijelovi elaborata. On sadrži najznačajnije dijelove koji se odnose na tržišne, organizacijske, financijske i druge relevantne parametre koji se razmatraju u poslovnom planu.

### (1) Podaci o tvrtki i/ili poduzetniku

Naziv projekta: (primjerice Poslovni plan proizvodnje češnjaka u granulama)

Vlasnik obrta, trgovačkog društva, zadruge, OPG-a: Ivan Horvat, bacc. oec.

Matični broj poslovnog subjekta:

Datum registracije (osnivanja):

Autor projekta: Ivan Horvat, bacc. oec.

Osoba za kontakt: Ivan Horvat, bacc. oec., telefon: 0xx/xxx-xxx GSM: 09x/xxx-xxxx

e-adresa: ivan.horvat@xxxxx.com

Primatelj projekta: GPG banka d. d. Zagreb.

### (2) Asortiman proizvoda, roba ili usluga

Glavna aktivnost poduzeća (obrta, zadruge) sastoji se u proizvodnji (pružanju usluga) sljedećih artikala, odnosno usluga:

- usluga A
- usluga B
- usluga C
- itd.

---

<sup>43</sup> Primjerice, formula =T14!\$C\$11 znači da je podatak automatski preuzet iz tablice 14, polje C11. Kada se podatak na toj adresi promijeni, promijenit će se i u tablici u kojoj je postavljena navedena formula.

<sup>44</sup> Kuvačić, N.: Biznis-plan ili poduzetnički projekt. Beretina, Split, 2005.



### (3) Tržišni podaci

Potrebe ili želje potrošača, ciljna tržišta i potencijalni kupci, glavni konkurenti, ponuda, potražnja i tržišni udjel itd. navesti u nekoliko rečenica.

### (4) Tehničko-tehnološki podaci

Lokaciju projekta, odnosno makrolokaciju i mikrolokaciju, odabranu tehnologiju, odabranu opremu, posebnosti opreme i tehnologije itd. navesti u nekoliko rečenica.

### (5) Visina i struktura ulaganja te izvori sredstava – kapitala

**Tablica 6. Iznosi ukupnih ulaganja (a)**

<b>Red. broj</b>	<b>Opis</b>	<b>Iznos u kn</b>	<b>Struktura u %</b>
1	2	3	4
1	Osnovna sredstva		
2	Obrtna sredstva		
3	Osnivačka ulaganja		
4	Ostalo		
	<b>Ukupno</b>		<b>100,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

U nastavku je tablica 7 s iznosima unesenima u tablicu 6.<sup>45</sup>

**Tablica 7. Iznosi ukupnih ulaganja (b)**

<b>Red. broj</b>	<b>Opis</b>	<b>Iznos u kn</b>	<b>Struktura u %</b>
1	2	3	4
1	Osnovna sredstva	187.500,00	78,78
2	Obrtna sredstva	50.500,00	21,22
	<b>Ukupna ulaganja</b>	<b>238.000,00</b>	<b>100,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Tablica 8 prikazuje adrese pojedinih polja tablice 7 koja su povezana s određenim poljima tablice 13 navedenima u pomoćnoj Radnoj bilježnici.<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Tablice u ovom Priručniku i tablice u pomoćnoj Radnoj bilježnici, koje su izrađene u Excelu, nemaju iste brojeve. Stoga ih čitatelji trebaju pratiti, ne prema brojevima već prema nazivima i vrijednostima navedenima u odgovarajućim poljima.

<sup>46</sup> Pomoćna radna bilježnica <<https://baltazar.bak.hr/2019-2020/mod/resource/view.php?id=2075>> ili kolegij Poduzetništvo i poslovni planovi <<https://baltazar.bak.hr/2019-2020/course/view.php?id=219&notifyeditingon=1>>. [20.01.2020.]. Napomena: pristup imaju samo registrirani korisnici, odnosno studenti i nastavnici Veleučilišta s pravom javnosti Baltazar Zaprrešić iz Zaprrešića.

**Tablica 8. Iznosi ukupnih ulaganja (poveznice tabličnih iznosa)**

<b>Red. broj</b>	<b>Opis</b>	<b>Iznos u kn</b>	<b>Struktura u %</b>
1	2	3	4
1	Osnovna sredstva	=T13!\$C\$29	=C3/C5*100
2	Obrtna sredstva	=T13!\$C\$37	=C4/C5*100
	<b>Ukupna ulaganja</b>	<b>=T13!\$C\$38</b>	<b>=SUM(D3:D4)</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 9. Izvori sredstava (a)**

<b>Red. broj</b>	<b>Opis</b>	<b>Iznos u kn</b>	<b>Struktura u %</b>
1	2	3	4
1	Vlastita sredstva		
2	Kredit		
3	Dobavljači		
4	Ostalo		
	<b>Ukupni izvori sredstava</b>		

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

U nastavku je tablica 10 s brojčanim primjerom.

**Tablica 10. Izvori sredstava (b)**

<b>Red. broj</b>	<b>Opis</b>	<b>Iznos u kn</b>	<b>Struktura u %</b>
1	2	3	4
1	Vlastita sredstva	83.000,00	34,87
2	Kredit	155.000,00	65,13
3	Dobavljači	0,00	0,00
4	Ostalo	0,00	0,00
	<b>Ukupni izvori sredstava</b>	<b>238.000,00</b>	<b>100,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Tablica 11 prikazuje adrese pojedinih polja tablice 11 koja su povezana s određenim poljima tablice 14 koja se nalazi u Pomoćnoj radnoj bilježnici.

**Tablica 11. Izvori sredstava (poveznice tabličnih iznosa)**

<b>Red. broj</b>	<b>Opis</b>	<b>Iznos u kn</b>	<b>Struktura u %</b>
1	2	3	4
1	Vlastita sredstva	=T14!\$C\$11	34,87
2	Kredit	=T14!\$C\$18	65,13
3	Dobavljači	0,00	0,00
4	Ostalo	0,00	0,00
	<b>Ukupni izvori sredstava</b>	<b>=T14!\$C\$19</b>	<b>100,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

### **(6) Potrebni uposlenici**

Broj uposlenika te dobna, obrazovna i druga relevantna struktura.

Janko, Marko,

Ante, Mate, i pokoji Stipe...

### **(7) Tijek izvedbe projekta (aktivacijsko razdoblje)**

Navesti početak projekta, početak poslovanja, te njegovo uhodavanje iskazano u tjednima ili mjesecima navesti u najkraćim crtama.

### **(8) Mjere zaštite okoliša i zaštita na radu**

Navesti glavne mjere, pojedinačne i ukupne iznose ulaganja.

### **(9) Pokazatelji učinkovitosti projekta**

Razdoblje povrata ulaganja:

Godišnja stopa prinosa:

Neto sadašnja vrijednost:

Interna stopa rentabilnosti:

### **(10) Poslovni model**

U nekoliko rečenica opišite izabrani model poslovanja.

### **(11) Zaključak**

Poduzetnički projekt X.Y.Z. iz Osijeka pogodan je (ili nije pogodan) za izvedbu.

## **10.3. Poduzetnička ideja**

### **10.3.1. Podaci o autoru ili autorici projekta**

Ime i prezime autora ili autorice, datum i mjesto rođenja, adresa, broj telefona, bračno stanje, broj djece, državljanstvo, stupanj i profil dosadašnjeg obrazovanja, dodatna znanja, znanje stranih jezika, vozačka dozvola, radno iskustvo, obiteljska imovina (nekretnine, pokretnine, oprema, strojevi, vozila), članovi obiteljskog domaćinstva, broj članova koji zarađuju, posao koji trenutno obavljate, broj godina radnog staža, članstvo itd.

### **10.3.2. Reference nositelja ili nositeljice poduzetničke ideje**

Profesionalno iskustvo autora ili autorice (mjesto i razdoblja prethodnih zaposlenja s opisom radnih mjesta i odgovornosti), procjena vlastitih poduzetničkih sposobnosti (navedite najmanje pet svojih jakih strana vs. navedite nekoliko svojih slabih strana), navedite konkretne mjere koje kanite poduzeti kako biste prevladali svoje slabe strane, navedite poduzetnički reference vaše uže i šire obitelji (socijalno podrijetlo, obiteljske tradicije, mjesta boravka, preseljenja), koje ciljeve želite postići svojim poduzetničkim projektom, što držite svojim glavnim poduzetničkim referencama itd.

### **10.3.3. Opis poduzetničke ideje**

Kratko opišite razvoj poduzetničke ideje i njezine temeljne ciljeve, razloge nastanka ideje, primjerice dobro poznavanje posla kojeg obavljate, potreba zaokruživanja tehnološke cjeline, tržišna prilika, inovacija, povoljna lokacija, zapošljavanje člana obitelji, mogućnost bolje zarade i tome slično.

Navedite što je novo, odnosno inovativno u vašoj poslovnoj ideji.

Imajte u vidu da je **poduzetnička ideja ključna točka poduzetničkog procesa** iz koje izvire sva ostala rješenja, odluke i postupci. Prema tome, poduzetnička ideja je potreban uvjet poslovnog uspjeha; međutim, nije i dovoljan uvjet. Za održivo poslovanje potrebno je ispuniti i druge zahtjeve.

### **10.3.4. Vizija, ciljevi i zadaće poduzetničkog pothvata**

Sažeto opišite planirani poduzetnički projekt, primjerice kupovina stroja, traktora, voćnih sadnica, stada ovaca, adaptacija proizvodnog prostora, opremanje pansiona i tome slično. Pritom trebate navesti i važnija prateća ulaganja, primjerice prilazne ceste, troškove pomoćne opreme i uređaja, doprema opreme i montaža, troškovi karantene i tome slično.

### **10.3.5. Tijek izvedbe (ili aktivizacijsko razdoblje)**

Ukratko opišite način na koji planirate realizirati poduzetnički pothvat, primjerice jednokratno ili višekratno, po kojim fazama, datum početka, rok završetka projekta, glavni faktori o kojima pothvat ovisi i tome slično.

### **10.3.6. Opis proizvoda, robe i/ili usluge**

Potrebno je taksativno navesti točne nazive glavnih proizvoda, robe ili usluga. Za svaki proizvod ili uslugu (ili skupine proizvoda ili skupine usluga) ukratko navedite:

- (1) tehnička obilježja
- (2) uporabna obilježja
- (3) estetska i oblikovna obilježja
- (4) promidžbena obilježja
- (5) kvalitativna obilježja
- (6) usluge kupcima itd.

Također, potrebno je navesti i ukratko objasniti:

Proizvodi ili uslužni program:

Linija proizvoda ili usluga:

Asortiman robe (dubina, širina, dužina i konzistentnost asortimana):

Asortiman usluga:

Opišite izabrani poslovni model.

## **10.4. Tržišni podaci poslovnog projekta**

### **10.4.1. Projekcija ciljanog tržišta**

Zemljopisno označite tržište proizvoda i usluga vašeg proizvodnog i uslužnog programa.

Označite ciljne skupine potencijalnih kupaca koje ste identificirali segmentacijom tržišta. (Tko su potencijalni potrošači, zašto i koliko kupuju, kako i gdje, kada i po kojim cijenama itd.)

Argumentirajte razloge prema kojima će vaši proizvodi i usluge biti sukladni potražnji istraženog tržišta te preferencijama potrošača. Ili, kojim sve argumentima dokazujete da će vaši proizvodi imati dovoljnu potražnju? Navedite barem pet argumenata.

U procesu istraživanja tržišta potrebno je provesti primjenu odgovarajućih metoda, primjerice SWOT analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na poslovni projekt (snage i slabosti, odnosno prilike/mogućnosti i prijetnje), kao i PEST-LE analizu (politički, ekonomski, socijalni, tehnološki, pravni i okolišni utjecaji na planirani tržišni razvoj poslovnog projekta).<sup>47</sup>

### **10.4.2. Projekcija nabavnog tržišta**

Navedite dobavljače od kojih ćete nabavljati opremu i inventar potreban za realizaciju projekta.

Navedite poduzeća kojima ćete povjeriti poslove projektiranja, izgradnje, adaptacije ili uređivanja poslovnog prostora.

Navedite dobavljače potrebnih sirovina, reprodukcijuskog materijala, poluproizvoda, energenata, rezervnih dijelova itd.

Zadaća nabave jest odrediti količine, dinamiku nabave, jedinične cijene i uvjete plaćanja.

### **10.4.3. Projekcija tržišne ekspanzije**

Procijenite moguću godišnju tržišnu ekspanziju po pojedinim tržištima tijekom prvih pet godina poslovnog pothvata. Osim kratkog narativnog opisa, navedite potrebne kvantitativne pokazatelje (broj ili količina proizvoda odnosno usluga po tržištima). Osobito je važno da navedete mogućnosti izvoza proizvoda ili usluga.

---

<sup>47</sup> Primjerice vidjeti u: Pavičić, N.; Rešetar, Z. i Toš Bubić, T.: Projekt ulaganja u razvoj plantaže lješnjaka. 1. interdisciplinarna znanstveno-stručna konferencija s međunarodnim sudjelovanjem Održivi razvoj ruralnih krajeva. Zbornik radova / Šutić, B. Gospić, Veleučilište „Nikola Tesla“, 2013. 326. – 328. Također, Rešetar, Z.; Pavičić, N. i Obraz, R.: Vrste istraživanja tržišta koje mogu pomoći projektnom menadžeru. Znanstveno-stručni skup s međunarodnim sudjelovanjem „Menadžment“ - Zbornik radova / Barilović, Z.-; Jurina, M.; Morović, V.; Popović, G.; Šimurina, M. Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, 2014. 175 – 183

#### 10.4.4. Projekcija cijena

Navedite cijene proizvoda i usluga vaših izravnih konkurenata.

Koju ćete metodu formiranja cijene koristiti te je objasnite. Također, navedite razloge izbora metode formiranja cijene.<sup>48</sup>

Navedite planirane cijene svojih proizvoda ili usluga.

#### 10.4.5. Projekcija konkurencije

Navedite pune nazive izravnih konkurenata koji su na ciljanom tržištu (navedite ih barem deset):

- tržišne lidere (tvrtka ili tvrtke s najvećim tržišnim udjelima)
- tržišne izazivače (natjecateljske tvrtke koja snažno nastoje povećati svoj tržišni udio)
- tržišne sljedbenike (tvrtke koja nastoje zadržati svoj tržišni udio i ne izlagati se poslovnim rizicima)
- tamponere (tvrtke koje opslužuje male tržišne segmente i ne opslužuje druge tvrtke).

Navedite izravne akcije vaših konkurenata koje bi oni mogli poduzeti nakon vašeg ulaska na njihovo tržište.

Navedite koje ćete akcije poduzeti u svrhu suočavanja s konkurentima na vašem ciljanom tržištu.

#### 10.4.6. Projekcija prodaje i prihoda

Izračune možete raditi u tabličnom kalkulatoru, primjerice u Excelu. Pritom polja pojedinih tablica možete povezati kako bi se izračunati iznosi jedne tablice mogli prenositi u drugu tablicu. Za ulazak u tablice na njih postavite strjelicu i dva puta kliknite; otvorit će vam se Excel tablica i u njoj možete unositi promjene.

Podatke o nazivima proizvoda (kolona 2) i količinama (kolona 3) u tablici 12, preuzimate iz tablice 19. Tehnološko-tehnički kapacitet proizvoda projekta, iz kolone 2, odnosno kolone 5.

---

<sup>48</sup> Metode formiranja cijena mogu biti: metoda *troškovi plus*, metoda ponude i potražnje, metoda percipirane vrijednosti, metoda praćenja tržišnog lidera, metoda praćenja konkurenata, metoda psiholoških cijena, metoda *skidanja vrhnja*, metoda penetracijskih cijena itd.

**Tablica 12. Projekcija prodaje i prihoda od mjesečne prodaje proizvoda ili usluga (a)**

Red. broj	Naziv proizvoda	Količina	Jedinična cijena u kn	Iznos u kn (3 x 4)
1	2	3	4	5
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
	<b>Ukupno</b>			

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Osim proizvoda (ili usluge) možete dodati prodaju robe (primjerice otpada) te pružanje usluga (dostava, montaža itd.). U tom slučaju formirajte posebne skupine: A. Proizvodi, B. Roba, C. Usluge. U nastavku je tablica 13 kao brožčani primjer tablice 12.

**Tablica 13. Projekcija prodaje i prihoda od mjesečne prodaje proizvoda ili usluga (b)**

Red. broj	Naziv proizvoda	Količina	Jedinična cijena u kn	Iznos u kn (3 x 4)
1	2	3	4	5
1	Proizvod A.	21	300,00	6.300,00
2	Proizvod B.	5	580,00	2.900,00
3	Proizvod C.	25	500,00	12.500,00
4	Proizvod D.	30	1.000,00	30.000,00
5	Proizvod E.	11	600,00	6.600,00
6	Proizvod F.	7	500,00	3.500,00
7	Proizvod G.	19	800,00	15.200,00
	<b>Ukupno</b>	-	-	<b>77.000,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

## 10.5. Tehničko-tehnološki opis poslovnog projekta

### 10.5.1. Projekcija lokacije

Lokacija je smještaj poduzeća u prostoru. Izbor lokacije je značajan bez obzira radi li se o trgovačkoj uslužnoj, industrijskoj ili nekoj drugoj djelatnosti. Dobro je imati u vidu da su lokacijske odluke vrlo često otporne na promjene. Jednom kada se izgradi zgrada pogona, instalira oprema, uhoda se djelatnost, promjena lokacije je iznimno teška, nerijetko i nemoguća.

Opišite makrolokaciju projekta (širi zemljopisni smještaj u prostoru), prometnu povezanost unutar regije, makroregije ili države, povezanost s izvorima nabave i tržištima prodaje.

Opišite postojeću mikrolokaciju, odnosno smještaj vaših objekata unutar poslovne zone ili grada. Gdje se nalazi sjedište poduzeća i ostali poslovni prostori? Jesu li oni u vlasništvu ili u zakupu? Navedite površinu prostora, njegovu visinu i druga obilježja. Kakvi su prilazni putovi, kakva je mogućnost prilaska vozila i manipulacije robom, koliki je broj parkirnih mjesta i tome slično? Ima li postojeća mikrolokacija potrebnu infrastrukturu (vodu, kanalizaciju, električnu struju, plin, telefon, pristupne ceste itd.)?

Ako gradite novi prostor, opišite ga na način kao u prethodnoj točki.

Objasnite međuočnos makrolokacije i mikrolokacije s djelatnošću, proizvodima, uslugama itd. na uspjeh poslovnog pothvata; povezanost demografskih, sigurnosnih, zaštitnih, spomeničkih, energetskih i drugih odrednica projekta s lokacijom.

### **10.5.2. Projekcija tehnologije projekta**

Opišite tehnološki, tehnički i radni proces proizvodnje, ili pružanja usluga, ili trgovačku djelatnost. Drugim riječima, trebate navesti gdje ćete proizvoditi, kako, čime i u kojim vremenskim okvirima. Opis osnovnih značajki tehnologije treba biti u jasnim i kratkim rečenicama, bez previše tehničkih detalja i opisa. Osobe bez prethodne tehničke naobrazbe trebaju moći razumjeti ono što ste napisali.

Navedite potrebnu opremu, postojeću i novu, te navedite sva potrebna obilježja opreme. Navedite dobavljače opreme. Procijenite stupanj radne ili kapitalne intenzivnosti opreme te navedite očekivane potrebe servisiranja uređaja, opreme i instalacije te remonta uređaja, opreme i instalacije.

### **10.5.3. Projekcija zaštitnih mjera**

Zaštita pri radu sustav je obveznih i normativno sankcioniranih mjera i postupaka u cilju zaštite ljudi tijekom rada. Cilj je tih mjera učiniti rad sigurnim i bezopasnim za život i zdravlje zaposlenika.

Zahtijeva li ovaj projekt skupnu (i koju) i/ili pojedinačnu zaštitu propisanu zakonom (zagađenja zemljišta, vode i zraka, zagađenje bukom, svjetlošću, ispuštanjem kemijskih supstanci, devastacija prirodnih i urbanih prostora)?

Kakav je utjecaj budućeg projekta na okoliš? Ako projekt zahtijeva odgovarajuću zaštitu okoliša, navedite elemente zaštite, vrstu i vrijednost opreme, vrijednost rada te projekciju ukupnih troškova zaštite okoliša.



**Tablica 14. Popis mjera i visina ulaganja u zaštitu okoliša (a)**

Red. broj	Naziv aktivnosti	Vrijednost opreme u kn	Vrijednost rada u kn	Iznos u kn (3 + 4)
1	2	3	4	5
1	Filter 1			
2	Instalacije			
3	Specijalne posude			
4	Odvoz			
5	Ostalo			
	<b>Ukupno</b>			

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 15. Popis mjera i visina ulaganja u zaštitu okoliša (b)**

Red. broj	Naziv aktivnosti	Vrijednost opreme u kn	Vrijednost rada u kn	Iznos u kn (3 + 4)
1	2	3	4	5
1	Filter 1	500,00	500,00	1.000,00
2	Instalacije	480,00	200,00	680,00
3	Specijalne posude	300,00	200,00	500,00
4	Odvoz	0,00	900,00	900,00
5	Ostalo	0,00	120,00	120,00
	<b>Ukupno</b>	<b>1.280,00</b>	<b>1.920,00</b>	<b>3.200,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Navedite popis mjera zaštita pri radu, vrijednost opreme, vrijednost rada te ukupna ulaganja. Pri tome imajte u vidu da postoje opće mjere zaštite pri radu (primjerice, protupožarna zaštita) i posebne mjere zaštite na radu. Neke tehnologije zahtijevat će redovite liječničke preglede određenih radnika ili radnica, pregled očiju osoba koje stalno rade pred računalnim ekranima itd.

**Tablica 16. Popis mjera i visina ulaganja u zaštitu pri radu (a)**

Red. broj	Naziv aktivnosti	Vrijednost opreme u kn	Vrijednost rada u kn	Iznos u kn (3 + 4)
1	2	3	4	5
1	Protupožarni aparati			
2	Zaštitna odjeća i obuća			
3	Paketi prve pomoći			
4	Edukacije zaposlenih			
5	Ostalo			
	<b>Ukupno</b>			

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 17. Popis mjera i visina ulaganja u zaštitu pri radu (b)**

Red. broj	Naziv aktivnosti	Vrijednost opreme u kn	Vrijednost rada u kn	Iznos u kn (3 + 4)
1	2	3	4	5
1	Protupožarni aparati	500,00	500,00	1.000,00
2	Zaštitna odjeća i obuća	480,00	200,00	680,00
3	Paketi prve pomoći	300,00	200,00	500,00
4	Edukacije zaposlenih	0,00	900,00	900,00
5	Ostalo	0,00	120,00	120,00
	<b>Ukupno</b>	<b>1.280,00</b>	<b>1.920,00</b>	<b>3.200,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

#### 10.5.4. Projekcija tehnoloških kapaciteta

Tehničko-tehnološki kapacitet proizvoda ili usluga navedenog projekta prikazan je u sljedećoj tablici:

**Tablica 18. Tehnološko-tehnički kapacitet proizvoda projekta (a)**

Red. broj	Naziv proizvoda ili usluge	Mjesečne količine		Godišnji kapacitet
		od	do	
1	2	3	4	5
1	Proizvod A.			
2	Proizvod B.			
3	Proizvod C.			
4	Proizvod D.			
5	Proizvod E.			
6	Proizvod F.			
7	Proizvod G.			
	<b>Ukupno</b>			

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 19. Tehnološko-tehnički kapacitet proizvoda projekta (b)**

Red. broj	Naziv proizvoda ili usluge	Mjesečne količine		Godišnji kapacitet (3 + 4) : 2
		od	do	
1	2	3	4	5
1	Proizvod A.	18	24	21
2	Proizvod B.	3	7	5
3	Proizvod C.	20	30	25
4	Proizvod D.	24	36	30
5	Proizvod E.	9	13	11
6	Proizvod F.	5	9	7
7	Proizvod G.	17	21	19
	<b>Ukupno</b>	<b>96</b>	<b>140</b>	<b>118</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Ako planirate proizvoditi desetke proizvoda ili pružati isto toliko usluga, tehničko-tehnološke kapacitete možete izraziti u uvjetnim proizvodima ili u uvjetnim uslugama.

**Tablica 20. Projekcija ulaganja u stalna sredstva (a)**

<b>Red. broj</b>	<b>Opis</b>	<b>Količina u jedinici mjere</b>	<b>Jedinična vrijednost u kn</b>	<b>Ukupna vrijednost u kn (3 x 4)</b>
1	2	3	4	5
1	Zemljište			
2	Građevinski objekti			
3	Proizvodna oprema			
4	Pomoćna oprema			
5	Uredska oprema			
6	Ostala oprema			
7	Pogonski strojevi			
8	Pribor i alati			
9	Rezervni (doknadni) dijelovi			
10	Poslovni inventar			
11	Prijevozna sredstva			
12	Trajni nasadi			
13	Osnovno stado			
14	Matično jato			
15	Ostala materijalna imovina			
16	Nematerijalna imovina			
	<b>Ukupno</b>			

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 21. Projekcija ulaganja u stalna sredstva (b)**

Red. broj	Opis	Količina u jedinici mjere	Jedinična vrijednost u kn	Ukupna vrijednost u kn (3 x 4)
1	2	3	4	5
1	Zemljište	0	0,00	0,00
2	Građevinski objekti	0	0,00	0,00
3	Proizvodna oprema	1	4.000,00	4.000,00
4	Pomoćna oprema	1	6.000,00	6.000,00
5	Uredska oprema	1	4.000,00	4.000,00
6	Ostala oprema	1	2.000,00	2.000,00
7	Pogonski strojevi	1	500,00	500,00
8	Pribor i alati	1	80.000,00	80.000,00
9	Rezervni (doknadni) dijelovi	1	5.000,00	5.000,00
10	Poslovni inventar	0	0,00	0,00
11	Prijevozna sredstva	1	1.000,00	1.000,00
12	Trajni nasadi	1	40.000,00	40.000,00
13	Osnovno stado	0	0,00	0,00
14	Matično jato	0	0,00	0,00
15	Ostala materijalna imovina	1	29.000,00	29.000,00
16	Nematerijalna imovina	1	6.000,00	6.000,00
	<b>Ukupno</b>	-	<b>8.000,00</b>	<b>8.000,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**10.5.6. Projekcija materijalnih inputa**

Materijalni inputi su sva ona sredstva koja imaju vijek trajanja kraći od jedne godine. Materijalni inputi mogu se prikazati prema tablici 22.

**22. Projekcija mjesečnih ulaganja u materijalne inpute (a)**

Red. broj	Opis	Količina u jedinici mjere	Jedinična vrijednost u kn	Ukupna vrijednost u kn (3 x 4)
1	2	3	4	5
1	Sirovine			
2	Repromaterijal			
3	Energenti (struja, plin, gorivo)			
4	Voda i odvodnja			
5	Sitan inventar			
6	Uredski materijal			
	<b>Ukupno</b>			

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

### T 23. Projekcija mjesečnih ulaganja u materijalne inpute (b)

Red. broj	Opis	Količina u jedinici mjere	Jedinična vrijednost u kn	Ukupna vrijednost u kn (3 x 4)
1	2	3	4	5
1	Sirovine	1.880,00	5,00	9.400,00
2	Repromaterijal	2.750,00	2,00	5.500,00
3	Energenti (struja, plin, gorivo)	3.800,00	1,50	5.700,00
4	Voda i odvodnja	175,00	4,00	700,00
5	Sitan inventar	20,00	45,00	900,00
6	Uredski materijal	650,00	2,00	1.300,00
	<b>Ukupno</b>	-	-	<b>23.500,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

### 10.5.7. Projekcija broja zaposlenika

Broj zaposlenika planira se na temelju planiranog kapaciteta proizvodnje ili usluživanja, radnih ili drugih normativa te projekcija plasmana tijekom prvih pet godina projekta. Projekcija se temelji na 298 radnih dana u kalendarskog godini odnosno 184-satnom radnom mjesecu, s početnih 18 radnih dana godišnjeg odmora uz povećanje broja radnih dana godišnjeg odmora (jedan dan po godini radnog staža do maksimalno 30 radnih dana).

Tablica 24. Projekcija potrebnih radnika ili radnica i troškova rada

Red. broj	Naziv radnog mjesta	Stručna sprema	Broj radnika	Mjesečna plaća po radniku	Ukupno mjesečno (4 x 5)
1	2	3	4	5	6
1	Menadžer i vlasnik	VSS	1	8.000,00	8.000,00
2	Radnik A struke	SSS	1	5.500,00	5.500,00
3	Radnik B struke	SSS	1	5.000,00	5.000,00
4	Radnik C struke	SSS	1	4.500,00	4.500,00
5	Radnik D struke	VSS	1	4.000,00	4.000,00
6	Spremač ili spremačica	NKV	5		<b>27.000,00</b>
	<b>Ukupno</b>		1	8.000,00	8.000,00

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

### 10.5.8. Projekcija aktivizacijskog razdoblja (terminski plan)

Aktivizacijsko razdoblje obuhvaća vrijeme između poduzetničke ideje i početka redovitog poslovanja, odnosno početka proizvodnje ili pružanja usluga. Prilikom izrade terminskog plana ne zaboravite na vremenske rezerve; imajte u vidu hrvatsku poslovnu kulturu koja *rokove ne kleše u kamen, već ispisuju u pijesku*.

**Tablica 25. Popis i trajanje pojedine aktivnosti**

Red. broj	Popis predviđenih aktivnosti tijekom razdoblja izvedbe projekta	Početak aktivnosti	Završetak aktivnosti	Trajanje (dani)
1	2	3	4	5
1	Prikupljanje sredstava	01.01.	01.02.	30
2	Pravni i administrativni poslovi	01.02.	01.03.	30
3	Aktiviranje stalnih sredstava	01.02.	01.03.	30
4	Priprema prostora	01.03.	01.04.	30
5	Prikupljanje ponuda za unutarnje uređenje	01.04.	01.05.	30
6	Odabir izvođača	01.05.	15.05.	15
7	Građevinski radovi	15.04.	25.05.	40
8	Instalaterski radovi	15.04.	15.05.	30
9	Nabava opreme	01.05.	01.06.	30
10	Nabava i postavljanje uredskog inventara	01.06.	25.06.	15
11	Raspisivanje natječaja za radnike	01.07.	01.08.	30
12	Sklapanje ugovora s dobavljačima	10.08.	30.08.	20
13	Odabir djelatnika	01.08.	15.08.	15
14	Marketinške aktivnosti	01.07.	01.09.	60
15	Ostale pripreme	01.09.	01.10.	30
	<b>Ukupno trajanje</b>	01.01.	01.10.	435

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 26. Projekcija terminskog plana aktivizacije projekta**

Redni broj aktivnosti	Mjeseci aktivizacijskog razdoblja											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Aktivnost 1.	■											
Aktivnost 2.		■										
Aktivnost 3.		■										
Aktivnost 4.			■	■								
Aktivnost 5.				■								
Aktivnost 6.				■								
Aktivnost 7.				■	■							
Aktivnost 8.				■	■							
Aktivnost 9.					■							
Aktivnost 10.						■						
Aktivnost 11.							■					
Aktivnost 12.								■				
Aktivnost 13.								■				
Aktivnost 14.							■	■				
Aktivnost 15.									■			

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

## 10.6. Upravljanje i rukovođenje poslovnim pothvatom

Oblikovanje i održavanje poslovnog okruženja u kojem se obavljaju poslovi i koriste poslovni resursi temelji se na sljedećim poslovnim funkcijama:

- (1) planiranje
- (2) organiziranje
- (3) kadroviranje (ili upravljanje ljudskim potencijalima)
- (4) vođenje i
- (5) kontrola.

**Navedite osnovne podatke o poduzeću.** Naziv poduzeća. OIB i matični broj poduzeća. Adresa sjedišta poduzeća, brojevi telefona i telefaksa, e-adrese, osobe za kontakt. Mrežna stranica. Logo ili grafički simbol. Adrese podružnica, brojevi telefona i telefaksa, e-adrese, osobe za kontakt. Iznos temeljnog kapitala. Datum posljednje registracije i broj registracije. Osnivači i vlasnici; vlasnički udjeli. Temeljna (registrirana) djelatnost poduzeća: glavna i dopunska. Područja poslovanja poduzeća: proizvodi i/ili usluge. Kratka povijest osnivanja i razvoja poduzeća po godinama (glavna proširenja, uvođenje novih proizvoda, uvođenje nove tehnologije, glavne investicije, sklapanje ključnih ugovora, osvajanje važnih tržišta itd.).

Vizija poduzeća. Misija poduzeća. Poslovni ciljevi poduzeća.

Članstvo poduzeća: gospodarska komora (grana, sekcija itd.); udruga poslodavaca, sindikalna organiziranost, druge asocijacije (klubovi zaposlenika – sportski, kulturni itd.). Certifikati poduzeća (upravljanje kvalitetom, okolišem, sigurnošću hrane itd.), licencije, trgovačka prava.

**Fiksna imovina poduzeća:** zemljište (površina), lista građevinskih objekata s površinama i visinom prostora, karakteristike prostora (montažno, a/b konstrukcija, zidano), godina izgradnje; oprema (kapitalna oprema, vozila, starost itd.); dugogodišnji nasadi; osnovno stado; osnivačka ulaganja; ostala stalna sredstva.

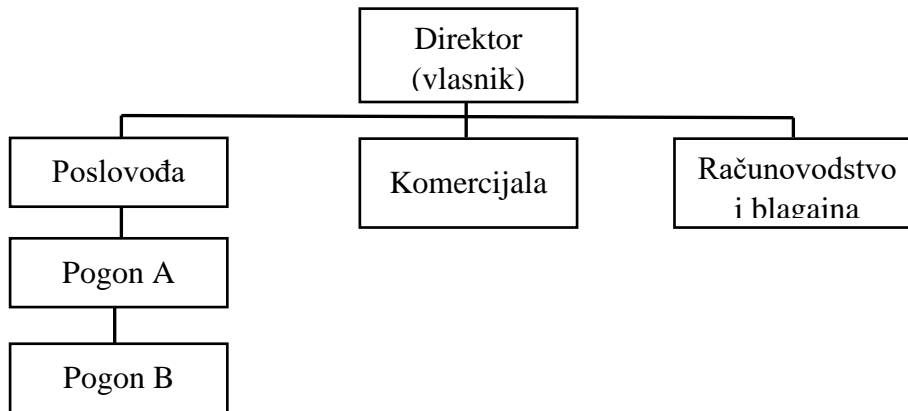
**Organizacijska struktura poduzeća i sustava upravljanja:** upravni i nadzorni odbor; menadžerski (upravljački) tim, kvalifikacije i radno iskustvo svakoga člana, prijašnja poslovna iskustva, značajna postignuća. Udio žena u menadžerskom timu. Zaduženja i odgovornosti vodećih osoba. Radno vrijeme. Raspoloživi strateški i razvojni planovi (naziv, datumi donošenja, način donošenja); raspoloživi operativni planovi (naziv, datumi donošenja, načini donošenja, tko ih donosi). Ukratko navedite odbore, komisije, timove, koordinacije itd. koji postoje u poduzeću. Komunikacije u poduzeću (oglasna ploča, intranet, internet, interni glasnik); oblici eksterne komunikacije (internetske stranice, povremena priopćena za medije). Postoji li dokument (kodeks ili pravilnik) s načelima korporativnog upravljanja unutar poduzeća?

**Ljudski potencijali poduzeća:** broj uposlenika, dobna i kvalifikacijska (obrazovna) struktura uposlenih. Način zapošljavanja (stalno, povremeno, skraćeno, preko agencije itd.). Sistematizacija radnih mjesta i opisi poslova (samo najvažniji elementi); osposobljavanje, edukacije, prekvalifikacije zaposlenih itd. Nagrađivanje i napredovanje: plaće i beneficije zaposlenih; nematerijalne stimulacije zaposlenih. Plan zapošljavanja u idućih tri do pet godina (ako postoji).

Detaljno opišite i obrazložite izabrani organizacijski (1) oblik te (2) funkcioniranje poslovne organizacije: ulaz materijala, sirovina, robe, skladištenje, prerada, skladištenje, transport i interni transport, nabava, prodaja, marketing, kadrovska služba, računovodstvo i blagajna, upravljanje, rukovođenje, odlučivanje, kontrola itd.

Nacrtajte prema sljedećem primjeru organizacijsku shemu postojeće ili nove organizacije.

**Slika 3. Organizacijska shema XYZ, Osijek**



Izvor: Vlastita izrada autora ili autorice

## 10.7. Marketing poslovnog pothvata

Temeljna svrha marketinga, kao jedne od poslovnih funkcija poduzeća, jest ubrzavanje prodaje. Definiranjem marketinške strategije, odnosno prikladnom strategijom tržišnog nastupa mogu se ostvariti poslovni ciljevi. Marketinška strategija može se temeljiti na: (1) niskim troškovima i niskim cijenama, odnosno realizaciji velikih količina proizvoda, (2) na diferencijaciji marketinškog miksa (različiti marketing miks za različite ciljne skupine ili tržišta) te (3) na fokusiranju, odnosno uskoj segmentaciji tržišta i specijalizaciji u proizvodnji ili pružanju usluga.

Marketinški je program optimalna kombinacija marketinškog miksa:

- (1) proizvod
- (2) cijena
- (3) promocija i
- (4) distribucija, odnosno kanali prodaje.

### 10.7.1. Politika proizvoda

Navedite osnovne osobine proizvoda sa stajališta marketinga. Na koji će način vaši proizvodi ili usluge zadovoljavati potrebe i želje kupaca? U čemu se vaš proizvod ili usluga razlikuje od proizvoda ili usluge vaših konkurenata?

Prezentirajte informacije koje ste dobili istraživanjem tržišta navodeći metode istraživanja.

Opišite segmentaciju tržišta. Objasnite izabrane kriterije segmentacije.

### 10.7.2. Politika cijena

Objasnite izabranu metodu formiranja cijena.

Objasnite izabranu politiku cijena (diferencijalne cijene itd.).



### 10.7.3. Politika promocije

Navedite planirane promotivne aktivnosti vašeg poslovnog pothvata:

- (1) oglašavanje
- (2) izravni marketing
- (3) osobna prodaja
- (4) unapređenje prodaje (degustacije, uzorci, demonstracije itd.) i
- (5) odnosi s javnošću.

Obrazložite redoslijed, značaj i sadržaje promotivnih funkcija nagovaranja, informiranja i podsjećanja potrošača.

**Tablica 27. Popis aktivnosti i kvantifikacija promotivnih aktivnosti**

Mjeseci projekta	Naziv planirane promotivne aktivnosti tijekom aktivizacije projekta i prve godine eksploatacije	Ulaganje u kunama
1	2	3
<b>I.</b>	<b>Ukupno tijekom aktivizacijskog razdoblja</b>	
1. mjesec		
2. mjesec		
3. mjesec		
4. mjesec		
5. mjesec		
6. mjesec		
7. mjesec		
8. mjesec		
9. mjesec	Oglašavanje na lokalnim radiopostajama	
10. mjesec	Mrežne internetske stranice	
11. mjesec	Katalog	
12. mjesec	Leci i brošura	
<b>II.</b>	<b>Ukupno tijekom prve godine eksploatacije projekta</b>	
1. mjesec	Oglašavanje na lokalnim radiopostajama	
2. mjesec	Oglašavanje u lokalnim novinama	
3. mjesec	Oglašavanje lokalnim TV postajama	
4. mjesec	Katalog	
5. mjesec	Brošura	
6. mjesec	Leci i brošura	
7. mjesec	Sajam	
8. mjesec		
9. mjesec		
10. mjesec		
11. mjesec		
12. mjesec		
	<b>Ukupno u I. i II.</b>	

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 28. Popis aktivnosti i kvantifikacija promotivnih aktivnosti**

Mjeseci projekta	Naziv planirane promotivne aktivnosti tijekom aktivizacije projekta i prve godine eksploatacije	Ulaganje u kunama
1	2	3
<b>I.</b>	<b>Ukupno tijekom aktivizacijskog razdoblja</b>	<b>600,00</b>
1. mjesec		0,00
2. mjesec		0,00
3. mjesec		0,00
4. mjesec		0,00
5. mjesec		0,00
6. mjesec		0,00
7. mjesec		0,00
8. mjesec		0,00
9. mjesec	Oglašavanje na lokalnim radiopostajama	100,00
10. mjesec	Mrežne internetske stranice	100,00
11. mjesec	Katalog	200,00
12. mjesec	Leci i brošura	200,00
<b>II.</b>	<b>Ukupno tijekom prve godine eksploatacije projekta</b>	<b>1.800,00</b>
1. mjesec	Oglašavanje na lokalnim radiopostajama	100,00
2. mjesec	Oglašavanje u lokalnim novinama	100,00
3. mjesec	Oglašavanje lokalnim TV postajama	700,00
4. mjesec	Katalog	300,00
5. mjesec	Brošura	300,00
6. mjesec	Leci i brošura	200,00
7. mjesec	Sajam	100,00
8. mjesec		0,00
9. mjesec		0,00
10. mjesec		0,00
11. mjesec		0,00
12. mjesec		0,00
	<b>Ukupno u I. i II.</b>	<b>2.400,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

#### **10.7.4. Politika distribucije (kanala prodaje)**

Opišite na koji način planirate distribuirati svoje proizvode ili usluge (izravna prodaja, maloprodaja, veleprodaja, agencije, prodajni zastupnici, konsignacija, servisna mreža itd.).

Ako već postoje kanali distribucije u poduzeću, opišite ih te navedite na koji ćete ih način koristiti u novom poslovnom pothvatu.

Objasnite logističke aspekte distribucije (transport, dostava, pretovar, skladištenje itd.) svojih proizvoda ili usluga.

## 10.8. Financijski podaci projekta

Financijski podaci poduzetničkog pothvata trebaju pružiti svim zainteresiranim dionicima dovoljno informacija koje su potrebne za donošenje različitih financijskih ocjena projekta.

Prilikom prikupljanja i obrade financijskih podataka poslovnog pothvata koriste se, koliko je god to moguće, informacije prikupljene od kupaca ili dobavljača, a samo je iznimno moguće osloniti se na procjene.

### 10.8.1. Projekcija ulaganja u stalna sredstva i trajna obrtna sredstva

Projekcije ulaganja u dugotrajnu imovinu obuhvaćaju dvije temeljne skupine: stalna sredstva i obrtna sredstva.

Stalna sredstva (ili osnovna sredstva) obuhvaćaju svu materijalnu i nematerijalnu imovinu koja ima vijek trajanja dulji od jedne godine. Ta sredstva svoju vrijednost postupno prenose na nove proizvode koji se pomoću njih proizvode i taj se proces naziva amortizacija.

Vrste stalnih (osnovnih) sredstava su:

- zemljište (oranice, pašnjaci, livade, građevinske parcele, kolni putovi, neizgrađeno građevinsko zemljište itd.)
- dugogodišnji nasadi (vinogradi, voćnjaci, šume, maslinici itd.)
- osnovno stado, osnovno jato (reproduktivni dio stoke, peradi ili pčela)
- građevinski objekti (uredski prostori, proizvodne hale, staje, skladišta, trafostanice itd.)
- oprema (strojevi, namještaj, alati, računala, vozila, postrojenja itd.)
- osnivački izdaci (troškovi projektiranja, obrazovanje i stručno osposobljavanje djelatnika, troškovi građevinskih dozvola, izrada poslovnih planova i investicijskih studija, takse, doprinosi, pristojbe itd.)
- ostala sredstva (knjige, časopisi, umjetnička djela, licence, *know-how*).

Trajna obrtna sredstva obuhvaćaju svu materijalnu i nematerijalnu imovinu koja ima vijek trajanja kraći od jedne godine. Ona su presudna za poslovnu likvidnost te ih je potrebno planirati s jednakom pozornošću kao i osnovna sredstva. Obrtna sredstva su: sirovine, materijali, sitan inventar, energenti, trgovačka roba, plaće svih zaposlenika, zakupnine, koncesijske naknade, razne usluge i druga sredstva koja su potrebna za početak i redovno odvijanje poslovanja. Trajna obrtna sredstva financiraju se iz tekućih prihoda poduzeća.

Potrebna obrtna sredstva mogu se planirati tako što se ukupni godišnji troškovi poslovanja, iz kojih je oduzet godišnji iznos amortizacije, a dodan iznos poreza na dobit, podijele s prosječnim koeficijentom obrtaja.

Iznos potrebnih trajnih obrtnih sredstava ovisi o brojnim faktorima kao što su vrsta djelatnosti, tehnološko vrijeme potrebno za proizvodnju, vrijeme potrebno za nabavu obrtnih sredstava, prodajni uvjeti (odgode plaćanja ili plaćanje na rate), uvjeti plaćanja dobavljačima, uvjeti plaćanja poreza i doprinosa, plaća zaposlenicima, uvjeti otplate kredita itd. Izračun potrebnih trajnih obrtnih sredstava otuda može biti složen analitički poslovni postupak.

Koeficijent obrtaja pokazuje koliko se puta u tijeku jedne godine ponovi poslovni ciklus. Primjerice, poslovni ciklus u ratarskoj proizvodnji jest jedan, jer godišnje postoji jedna sjetva i jedna žetva, odnosno  $360 : 360 = 1$ . Također, ako poslovno razdoblje traje 30 dana, tada je koeficijent obrtaja 12 jer je  $360 : 30 = 12$ .

Dani vezivanja pokazuju razdoblje koje je potrebno da se iz jedne faze poslovnog ili proizvodnog ciklusa prijeđe u narednu fazu, odnosno pokazuje broj dana potreban da se od nabave obrtnih sredstava naplati razmjerni dio prihoda od prodaje proizvoda ili usluga.

**Tablica 29. Projekcija visine i strukture ukupnih ulaganja (a)**

<b>Red. broj</b>	<b>Stavke osnovnih i trajnih obrtnih sredstava</b>	<b>Iznos</b>	<b>Struktura A u %</b>	<b>Struktura B u %</b>
1	2	3	4	5
1.	Osnivački troškovi			
2.	Koncesije, zakupi, najam, <i>leasing</i>			
3.	Patenti, licence, <i>goodwill</i> , <i>know-how</i>			
4.	<i>Copyright</i> , <i>trademark</i> i slično			
5.	Ostala nematerijalna imovina			
<b>I.A.</b>	<b>Nematerijalna imovina (1 + 2 +...+ 5)</b>		<b>100,00</b>	
1.	Zemljište			
2.	Građevinski objekti			
3.	Proizvodna oprema			
4.	Pomoćna oprema			
5.	Uredska oprema			
6.	Ostala oprema			
7.	Pogonski strojevi			
8.	Pribor i alati			
9.	Rezervni dijelovi			
10.	Poslovni inventar			
11.	Prijevozna sredstva			
12.	Trajni nasadi			
13.	Osnovno stado			
14.	Matično jato			
15.	Ostala materijalna imovina			
<b>I.B.</b>	<b>Materijalna imovina (1 + 2 +...+ 15)</b>		<b>100,00</b>	
<b>I.</b>	<b>Stalna sredstva - ukupno (I.A. + I.B.)</b>			
1.	Sirovine			
2.	Repromaterijal			
3.	Prvi unos robe			
4.	Ukupne plaće na mjesečnoj razini			
5.	Sitni inventar			
6.	Porez na dodanu vrijednost			
7.	Ostala trajna obrtna sredstva			
<b>II.</b>	<b>Obrtna sredstva ukupno</b>		<b>100,00</b>	
<b>III.</b>	<b>Ukupno potrebna sredstva (I. + II.)</b>			<b>100,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 30. Projekcija visine i strukture ukupnih ulaganja (b)**

<b>Red. broj</b>	<b>Stavke osnovnih i trajnih obrtnih sredstava</b>	<b>Iznos</b>	<b>Struktura A u %</b>	<b>Struktura B u %</b>
1	2	3	4	5
1.	Osnivački troškovi	21.000,00	72,41	-
2.	Koncesije, zakupi, najam, <i>leasing</i>	0,00	0,00	-
3.	Patenti, licence, <i>goodwill</i> , <i>know-how</i>	0,00	0,00	-
4.	<i>Copyright</i> , <i>trademark</i> i slično	0,00	0,00	-
5.	Ostala nematerijalna imovina	8.000,00	27,59	-
<b>I.A.</b>	<b>Nematerijalna imovina (1 + 2 + ... + 5)</b>	<b>29.000,00</b>	<b>100,00</b>	-
1.	Zemljište	0,00	0,00	-
2.	Građevinski objekti	0,00	0,00	-
3.	Proizvodna oprema	4.000,00	2,52	-
4.	Pomoćna oprema	6.000,00	3,79	-
5.	Uredska oprema	4.000,00	2,52	-
6.	Ostala oprema	2.000,00	1,26	-
7.	Pogonski strojevi	500,00	0,32	-
8.	Pribor i alati	80.000,00	50,47	-
9.	Rezervni dijelovi	5.000,00	3,15	-
10.	Poslovni inventar	0,00	0,00	-
11.	Prijevozna sredstva	1.000,00	0,63	-
12.	Trajni nasadi	40.000,00	25,24	-
13.	Osnovno stado	0,00	0,00	-
14.	Matično jato	0,00	0,00	-
15.	Ostala materijalna imovina	6.000,00	3,79	-
<b>I.B.</b>	<b>Materijalna imovina (1 + 2 + ... + 15)</b>	<b>8.000,00</b>	<b>5,05</b>	-
<b>I.</b>	<b>Stalna sredstva - ukupno (I.A. + I.B.)</b>	<b>2.000,00</b>	<b>1,26</b>	-
1.	Sirovine	0,00	0,00	-
2.	Repromaterijal	<b>158.500,00</b>	<b>100,00</b>	-
3.	Prvi unos robe	<b>187.500,00</b>	-	<b>78,78</b>
4.	Ukupne plaće na mjesečnoj razini	9.400,00	18,61	-
5.	Sitni inventar	5.500,00	10,89	-
6.	Porez na dodanu vrijednost	0	0,00	-
7.	Ostala trajna obrtna sredstva	27.000,00	53,47	-
<b>II.</b>	<b>Obrtna sredstva ukupno</b>	<b>900,00</b>	<b>1,78</b>	-
<b>III.</b>	<b>Ukupno potrebna sredstva (I. + II.)</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	-

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Također, imajte u vidu da se tijekom poslovnog planiranja nerijetko može zalutati u tzv. *wishful thinking*, kada prihode procjenjujemo više, a troškove niže od realno mogućih. Optimizam je dobrodošlo obilježje poduzetništva, ali planiranje materijalnih i financijskih *inputa* i *outputa*

treba se temeljiti na razboritim procjenama. Ako imate nekog poznanika ili prijatelja koji najčešće *sve gleda crno*, a pri tome je po struci ekonomist i k tome uspješan rukovoditelj i/ili poduzetnik, zatražite od njega savjet o svojoj procjeni prihoda i rashoda.

### 10.8.2. Projekcija izvora sredstava

Izvori sredstava potrebnih za poslovni pothvat mogu biti vlastita, tuđa ili kombinacija vlastitih i tuđih. Vlastita sredstva koja se ulažu u poslovni projekt mogu biti: zemljište, građevinski objekt, oprema, nasadi, novac, prava itd. Tuđa sredstva mogu biti kredit, pozajmica, dobavljači, avansi kupaca itd.

**Tablica 31. Projekcija ulaganja prema izvorima i stavkama sredstava (a)**

Red. broj	Stavke izvora sredstava	Iznosi	Struktura u %	Struktura u %
1	2	3	4	5
1.	Novac - gotovina			
2.	Zemljište			
3.	Poslovni prostor			
4.	Strojevi i oprema			
5.	Nasadi, stado, jato i slično			
6.	Prijevozna sredstva			
7.	Ostala vlastita sredstva			
<b>I.</b>	<b>Vlastiti izvori (1 + 2 +...+ 7)</b>		<b>100,00</b>	
1.	Prodaja dionica			
2.	Bankarski zajmovi			
3.	Zajmovi osnivača			
4.	Kreditni dobavljača			
5.	Kreditni kupaca			
6.	Ostali izvori kapitala			
<b>II.</b>	<b>Vanjski izvori (1 + 2 +...+ 6)</b>		<b>100,00</b>	
<b>III.</b>	<b>Ukupno potrebna sredstva</b>			<b>100,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 32. Projekcija ulaganja prema izvorima i stavkama sredstava (b)**

Red. broj	Stavke izvora sredstava	Iznosi	Struktura u %	Struktura u %
1	2	3	4	5
1.	Novac - gotovina	83.000,00	100,00	-
2.	Zemljište	0,00	0,00	-
3.	Poslovni prostor	0,00	0,00	-
4.	Strojevi i oprema	0,00	0,00	-
5.	Nasadi, stado, jato i slično	0,00	0,00	-
6.	Prijevozna sredstva	0,00	0,00	-
7.	Ostala vlastita sredstva	0,00	0,00	-
<b>I.</b>	<b>Vlastiti izvori (1 + 2 + ... + 7)</b>	<b>83.000,00</b>	<b>100,00</b>	<b>34,87</b>
1.	Prodaja dionica	0,00	0,00	-
2.	Bankarski zajmovi	155.000,00	100,00	-
3.	Zajmovi osnivača	0,00	0,00	-
4.	Kreditni dobavljača	0,00	0,00	-
5.	Kreditni kupaca	0,00	0,00	-
6.	Ostali izvori kapitala	0,00	0,00	-
<b>II.</b>	<b>Vanjski izvori (1 + 2 + ... + 6)</b>	<b>155.000,00</b>	<b>100,00</b>	<b>65,13</b>
<b>III.</b>	<b>Ukupno potrebna sredstva</b>	<b>238.000,00</b>	<b>-</b>	<b>100,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**10.8.3. Projekcija otplate zajma**

Kada poduzeće kao izvor sredstava koristi bankarski ili drugi kredit, poslovanje će biti opterećeno plaćanjem anuiteta, odnosno otplatom glavnice i pripadajućih kamata. U odnosu na propozicije zajmodavaca, anuiteti mogu biti godišnji, kvartalni ili mjesečni.

**Tablica 33. Projekcija otplate bankarskog zajma (a)**

Godine otplate	Ukupno anuitet	Iznos kamate	Iznos kvote	Ostatak duga
1	2	3	4	5
<b>0</b>	-			
<b>1</b>				
<b>2</b>				
<b>3</b>				
<b>4</b>				
<b>5</b>				
<b>6</b>				
<b>7</b>				
<b>Ukupno</b>				

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 34. Projekcija otplate bankarskog zajma (b)**

Godine otplate	Ukupno anuiteti (a)	Iznos godišnje kamate (Ik)	Iznos otplatne kvote (Rt)	Ostatak duga (Ck)
1	2	3	4	5
<b>0</b>	-	-	-	<b>155.000,00</b>
<b>1</b>	31.576,26	15.112,50	16.463,76	138.536,24
<b>2</b>	31.576,26	13.507,28	18.068,97	120.467,27
<b>3</b>	31.576,26	11.745,56	19.830,70	100.636,57
<b>4</b>	31.576,26	9.812,07	21.764,19	78.872,38
<b>5</b>	31.576,26	7.690,06	23.886,20	54.986,18
<b>6</b>	31.576,26	5.361,15	26.215,10	28.771,08
<b>7</b>	31.576,26	2.805,18	28.771,08	0,00
<b>Ukupno</b>	<b>221.033,80</b>	<b>66.033,80</b>	<b>155.000,00</b>	-

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Iznos zajma (C): 155.000 kn

Kamatna stopa (p): 9,75%

Kapitaliziranje: godišnje (godišnji anuiteti)

Broj godina (n): 7

Otplata zajma je jednakim godišnjim anuitetima.

Godišnji iznos anuiteta (A):  $A = a \times C$

$$A = 0,203717786 \times 155.000 \text{ kn} = 31.576,26 \text{ kn}$$

Godišnja kamata u prvoj godini otplate zajma je:

$$I_k = C \times 9,75 / 100$$

odnosno:  $I_k = 155.000 \text{ kn} \times 0,0975 = 15.112,50 \text{ kn}$

Anuitet je zbroj godišnjeg iznosa kamata i otplate kredita,

odnosno:  $A = I_k + C_k$

ili  $C_k = A - I_k$

odnosno,  $31.576,26 \text{ kn} = 16.463,76 \text{ kn} + 15.112,50 \text{ kn}$

Izračun koeficijenta (a):  $a = r^n (r - 1) / r^n - 1$

Izračun koeficijenta (r):  $r = 1 + (p / 100)$

u našem primjeru to je:  $r = 1 + (9,75 / 100) = 1,0975$

odnosno u nastavku:  $r^n = r^7 = 1,0975^7 = 1,917925363$

Kada se u izraz  $a = r^n (r - 1) / r^n - 1$

unesu odgovarajući iznosi  $a = 1,917925363 (1,0975 - 1) : 1,917925363 - 1$

$$a = (1,917925363 \times 0,0975) : 0,917925363$$

$$a = 0,1869977229 : 0,917925363$$

tada je  $a = 0,203717786$



Umjesto izračunavanja koeficijenta (a) na ovaj način, možete koristiti pete financijske tablice ili priređenu kalkulaciju u Excelovoj radnoj bilježnici postavljenoj na kolegij Poduzetništvo i poslovni planovi koja se nalazi na sustavu za učenje na daljinu Baltazar. Pri tome, ako su anuiteti, primjerice polugodišnji, tada se (n) izračunava množenjem broja godina s dva. Također, možete se koristiti nekim od postojećih *online* kalkulatora koje su za svoje potencijalne klijente postavile neke poslovne banke.

#### 10.8.4. Proračun godišnjih bruto plaća

**Tablica 35. Proračun godišnjih bruto plaća (a)**

Red. broj	Zaposlenici	Stručna sprema	Broj radnika ili radnica	Ukupno mjesečne plaće	Godišnje plaće (5x12mj)
1	2	3	4	5	6
1	Menadžer i vlasnik	VSS	1		
2	Radnik A struke	SSS	5		
3	Radnik B struke	SSS	6		
4	Radnik C struke	SSS	7		
5	Radnik D struke	VSS	1		
6	Spremač ili spremačica	0	2		
	<b>Ukupno</b>				

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 36. Proračun godišnjih bruto plaća (b)**

Red. broj	Zaposlenici	Stručna sprema	Broj radnika ili radnica	Ukupno mjesečne plaće	Godišnje plaće (5x12mj)
1	2	3	4	5	6
1	Menadžer i vlasnik	VSS	1	8.000,00	96.000,00
2	Radnik A struke	SSS	1	5.500,00	66.000,00
3	Radnik B struke	SSS	1	5.000,00	60.000,00
4	Radnik C struke	SSS	1	4.500,00	54.000,00
5	Spremač ili spremačica	NKV	1	4.000,00	48.000,00
	<b>Ukupno</b>	-	<b>5</b>	<b>27.000,00</b>	<b>324.000,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

### **10.8.5. Projekcija godišnje amortizacije i izračun vrijednosti ostatka projekta**

Amortizacija predstavlja sukcesivno umanjivanje vrijednosti stalne imovine koja se korištenjem (ili protekom vremena) prenosi na nove proizvode ili usluge. Stalna imovina postupno se troši i postaje fizički ili ekonomski potrošena. U Republici Hrvatskoj svi obveznici poreza na dohodak i poreza na dobit moraju amortizirati svoju dugotrajnu materijalnu i nematerijalnu imovinu čija je pojedinačna vrijednost veća od 3.500,00 kuna, a vijek korištenja dulji od jedne godine.

Iznos amortizacije koja ostaje obračunata u poslovnim knjigama može se koristiti na više načina: kupovina nove dugotrajne imovine, zamjena postojeće dugotrajne imovine, obnova postojeće dugotrajne imovine, otplata kredita koji je korišten za kupovinu dugotrajne imovine, financiranje dijela ulaganja u kratkotrajnu imovinu.

Amortizacija se obračunava tako što se primjenjuje odgovarajuća stopa na osnovicu koju čini nabavna vrijednost imovine. Vremenski sustav obračuna amortizacije obavlja se tako što se nabavna vrijednost imovine podijeli s planiranim godinama trajanja te imovine i utvrdi se godišnji iznos amortizacije.

$$\text{Amortizacija} = \text{nabavna vrijednost} \times \text{stopa amortizacije}$$

Amortizacijski plan stalnih (osnovnih) sredstava tijekom promatranog razdoblja daje podlogu za terećenje troškova amortizacije u postupku izračuna dobiti i gubitka. Neamortizirani dio vrijednosti osnovnih sredstava na kraju se promatranog razdoblja projekta iskazuje kao ulazna vrijednost za izračune ukupnih ekonomskih i financijskih tijekomova te rezultata poslovnog pothvata.

Ulaganja u trajna obrtna sredstva ne amortiziraju se, kao ni vrijednost zemljišta. Obrtna sredstva zadržavaju svoju vrijednost tijekom svih godina projekta, tako da se u zadnjoj godini ekonomskog (ili promatranog) vijeka projekta pribraja iznosu ostatka vrijednosti projekta.

**Tablica 37. Projekcija godišnje amortizacije i ostatka vrijednosti projekta (a)**

R. broj	Stavke sredstava	Nabavna vrijednost	Stope u %	Nulta i promatrane godine						Ostatak vrijednosti projekta
				0.	1.	2.	3.	4.	5.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Osnivački izdaci + osiguranje									
2.	Koncesije, zakup, najam, <i>leasing</i> i slično									
3.	Patenti, licence, <i>goodwill</i> , <i>know-how</i> i slično									
4.	<i>Copyright</i> , <i>trademark</i> i slično									
5.	Ostala nematerijalna imovina									
<b>I.A.</b>	Nematerijalna imovina (1 + 2 + ... + 5)									
1.	Zemljište									
2.	Građevinski objekti									
3.	Postrojenja i oprema									
4.	Pribor, alati i slično									
5.	Inventar, pokućstvo i slično									
6.	Prijevozna sredstva									
7.	Osnovno stado									
8.	Ostala materijalna sredstva									
<b>I.B.</b>	Materijalna imovina (1 + 2 + ... + 8)									
<b>I.</b>	<b>Stalna sredstva ukupno (I.A. + I.B.)</b>									
1.	Sirovine									
2.	Materijal									
3.	Prvi unos robe									
4.	Ukupne plaće na mjesečnoj razini									
5.	Sitni inventar									
6.	Porez na dodanu vrijednost									
7.	Ostala trajna obrtna sredstva									
<b>II.</b>	<b>Obrtna sredstva (1 + 2 + ... + 7)</b>									
<b>III</b>	<b>Projekt ukupno (I. + II. + III:)</b>									

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 38. Projekcija godišnje amortizacije i ostatka vrijednosti projekta (b)**

R. broj	Stavke sredstava	Nabavna vrijednost	Stope u %	Nulta i promatrane godine						Ostatak vrijednosti projekta
				0.	1.	2.	3.	4.	5.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Osnivački izdaci + osiguranje	21.000	20,0	-	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	-
2.	Koncesije, zakup, najam, <i>leasing</i> i slično	0	-	-	-	-	-	-	-	-
3.	Patenti, licence, <i>goodwill</i> , <i>know-how</i> i slično	0	-	-	-	-	-	-	-	-
4.	<i>Copright</i> , <i>trademark</i> i slično	0	-	-	-	-	-	-	-	-
5.	Ostala nematerijalna imovina	8.000	20,0	-	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	-
<b>I.A.</b>	<b>Nematerijalna imovina (1 + 2 +...+ 5)</b>	<b>29.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5.800</b>	<b>5.800</b>	<b>5.800</b>	<b>5.800</b>	<b>5.800</b>	<b>-</b>
1.	Zemljište	0	-	-	-	-	-	-	-	-
2.	Građevinski objekti	0	-	-	-	-	-	-	-	-
3.	Postrojenja i oprema	96.500	20,0	-	19.300	19.300	19.300	19.300	19.300	-
4.	Pribor, alati i slično	5.000	20,0	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-
5.	Inventar, pokućstvo i slično	1.000	20,0	-	200	200	200	200	200	-
6.	Prijevozna sredstva	40.000	25,0	-	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	-
7.	Osnovno stado	0	-	-	-	-	-	-	-	-
8.	Ostala materijalna sredstva	16.000	20,0	-	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	-
<b>I.B.</b>	<b>Materijalna imovina (1 + 2 +...+ 8)</b>	<b>158.500</b>	<b>20,5</b>	<b>-</b>	<b>33.700</b>	<b>33.700</b>	<b>33.700</b>	<b>33.700</b>	<b>33.700</b>	<b>-</b>
<b>I.</b>	<b>Stalna sredstva ukupno (I.A. + I.B.)</b>	<b>187.500</b>	<b>20,5</b>	<b>-</b>	<b>4.200</b>					
1.	Sirovine	9.400							-	9.400
2.	Materijal	5.500							-	5.500
3.	Prvi unos robe	0							-	0
4.	Ukupne plaće na mjesečnoj razini	27.000							-	27.000
5.	Sitni inventar	900							-	900
6.	Porez na dodanu vrijednost	0							-	0
7.	Ostala trajna obrtna sredstva	7.700							-	7.700
<b>II.</b>	<b>Obrtna sredstva (1 + 2 +...+ 7)</b>	<b>50.500</b>							-	<b>50.500</b>
<b>III</b>	<b>Projekt ukupno (I. + II. + III:)</b>	<b>238.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>50.500</b>					

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

### 10.8.6. Projekcija prihoda projekta

Projekcija mogućih prihoda treba se temeljiti na temeljitom istraživanju tržišta, mogućeg opsega prodaje te prihvatljive prodajne cijene proizvoda ili usluga. U projekciju prihoda treba uključiti sve prihode koji se očekuju, ne samo prihode od prodaje proizvoda i usluga, već i prihode od financijskog poslovanja, moguće poticaje itd. U prvoj ili drugoj poslovnoj godini prihodi su u pravilu manji od narednih poslovnih godina. Za potrebe ove vježbe razumno je pretpostaviti da će prihodi rasti po godišnjoj stopi od dva posto.

**Tablica 39. Dinamička projekcija prihoda (a)**

Red. broj	Stavke prihoda	Godine eksploatacije projekta					Ukupno
		1.	2.	3.	4.	5.	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Proizvod A.						
2.	Proizvod B.						
3.	Proizvod C.						
4.	Proizvod D.						
5.	Proizvod E.						
6.	Proizvod F.						
7.	Proizvod G.						
	<b>Ukupno</b>						

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 40. Dinamička projekcija prihoda (b)**

Red. broj	Stavke prihoda	Godine eksploatacije projekta					Ukupno
		1.	2.	3.	4.	5.	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Proizvod A.	75.600,00	77.112,00	78.654,24	80.227,32	81.831,87	393.425,44
2.	Proizvod B.	34.800,00	35.496,00	36.205,92	36.930,04	37.668,64	181.100,60
3.	Proizvod C.	150.000,00	153.000,00	156.060,00	159.181,20	162.364,82	780.606,02
4.	Proizvod D.	360.000,00	367.200,00	374.544,00	382.034,88	389.675,58	1.873.454,46
5.	Proizvod E.	79.200,00	80.784,00	82.399,68	84.047,67	84.047,67	410.479,03
6.	Proizvod F.	42.000,00	42.840,00	43.696,80	44.570,74	45.462,15	218.569,69
7.	Proizvod G.	182.400,00	193.344,00	204.944,64	217.241,32	230.275,80	1.028.205,76
	<b>Ukupno</b>	<b>924.000,00</b>	<b>942.480,00</b>	<b>961.329,60</b>	<b>980.556,19</b>	<b>1.000.167,32</b>	<b>4.808.533,11</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

### 10.8.7. Projekcija rashoda projekta

Proizvodne cijene utvrđuju se temeljem troškova proizvodnje. Prodajne cijene formiraju se temeljem izdataka koji su nastali kako bi se proizvod ili usluga proizveli i plasirali na tržištu.

Projekcija rashoda obuhvaća: troškove sirovina, energije, prijevoza, putovanja, oglašavanja, komunalija, bruto plaće zaposlenika, najamnine, troškove kamata, troškove amortizacije, osiguranja te ostale troškove.

**Tablica 41. Dinamička projekcija rashoda (a)**

Red. broj	Stavke rashoda	Godine eksploatacije projekta					Ukupno
		1.	2.	3.	4.	5.	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Materijalni troškovi						
2.	Troškovi usluga						
3.	Troškovi amortizacije						
4.	Ostali troškovi poslovanja						
5.	Troškovi osoblja						
6.	Financijski troškovi						
7.	Ostali rashodi - troškovi						
	<b>Ukupno</b>						

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 42. Dinamička projekcija rashoda (b)**

R. br	Stavke rashoda	Godine eksploatacije projekta					Ukupno
		1.	2.	3.	4.	5.	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Materijalni troškovi	304.800	310.896	317.113,92	323.456,20	329.925,32	1.586.191,44
2.	Troškovi usluga	38.400	39.168	39.951,36	40.750,39	41.565,39	199.835,14
3.	Troškovi amortizacije	39.500	39.500	39.500,00	39.500,00	29.500,00	187.500,00
4.	Ostali troškovi poslovanja	40.800	41.616	42.448,32	43.297,29	44.163,23	212.324,84
5.	Troškovi osoblja	324.000	330.480	337.089,60	343.831,39	350.708,02	1.686.109,01
6.	Financijski troškovi	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00
7.	Ostali rashodi - troškovi	39.600	40.392	41.199,84	42.023,84	42.864,31	206.079,99
	<b>Ukupno</b>	<b>787.10</b>	<b>802.052</b>	<b>817.303,04</b>	<b>832.859,10</b>	<b>838.726,28</b>	<b>4.078.040,42</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

### 10.8.8. Projekcija računa dobiti ili gubitka projekta

Temeljem projekcije prihoda i projekcije rashoda, može se izraditi projekcija računa dobiti i gubitka poslovnog pothvata. U ovoj projekciji mogu se navesti samo zbrojevi najvažnijih skupina prihoda i rashoda.

**Tablica 43. Dinamička projekcija računa dobiti i gubitka**

R. br.	Prihodi i rashodi (dobit / gubitak)	Godine eksploatacije projekta					Ukupno
		1.	2.	3.	4.	5.	
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Prihodi od prodaje proizvoda	924.000	942.480,00	961.329,60	980.556,19	1.000.167,32	4.808.533,11
2.	Prihodi od prodaje usluga	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.	Ostali prihodi	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>I.</b>	<b>Ukupni prihodi</b>	<b>924.000</b>	<b>942.480,00</b>	<b>961.329,60</b>	<b>980.556,19</b>	<b>1.000.167,32</b>	<b>4.808.533,11</b>
1.	Materijalni troškovi	304.800	310.896,00	317.113,92	323.456,20	329.925,32	1.586.191,44
2.	Troškovi usluga	38.400	39.168,00	39.951,36	40.750,39	41.565,39	199.835,14
3.	Troškovi amortizacije	39.500	39.500,00	39.500,00	39.500,00	29.500,00	187.500,00
4.	Ostali troškovi poslovanja	40.800	41.616,00	42.448,32	43.297,29	44.163,23	212.324,84
5.	Troškovi osoblja	324.000	330.480,00	337.089,60	343.831,39	350.708,02	1.686.109,01
6.	Financijski troškovi	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7.	Ostali rashodi - troškovi	39.600	40.392,00	41.199,84	42.023,84	42.864,31	206.079,99
<b>II.</b>	<b>Ukupni rashodi</b>	<b>787.100</b>	<b>802.052,00</b>	<b>817.303,04</b>	<b>832.859,10</b>	<b>838.726,28</b>	<b>4.078.040,42</b>
<b>III.</b>	<b>Ukupna dobit - gubitak (I.-II.)</b>	<b>136.900</b>	<b>140.428,00</b>	<b>144.026,56</b>	<b>147.697,09</b>	<b>161.441,03</b>	<b>730.492,68</b>
1.	Porez na dobit 20%	27.380	28.085,60	28.805,31	29.539,42	32.288,21	146.098,54
<b>IV.</b>	<b>Čista (neto) dobit</b>	<b>109.520</b>	<b>112.342,40</b>	<b>115.221,25</b>	<b>118.157,67</b>	<b>129.152,83</b>	<b>584.394,15</b>
1.	Zakonske pričuve	5.476	5.617,12	5.761,06	5.907,88	6.457,64	29.219,71
2.	Statutarne pričuve	5.476	5.617,12	5.761,06	5.907,88	6.457,64	29.219,71
<b>V.</b>	<b>Zadržana dobit</b>	<b>98.568</b>	<b>101.108,16</b>	<b>103.699,12</b>	<b>106.341,91</b>	<b>116.237,54</b>	<b>525.954,73</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

### 10.8.9. Projekcija novčanih tijekova projekta

Projekcije novčanih tijekova obuhvaćaju projekciju ekonomskog tijeka i projekciju financijskog tijeka. Ekonomski tijek sadrži, osim ostvarenih prihoda po godinama, i ostatak vrijednosti stalnih (osnovnih) i obrtnih sredstava (na kraju promatranog vijeka trajanja poslovnog projekta). Od izdataka se u tablicu unose početna ulaganja u stalna i obrtna sredstva, porez na dobit, izdvajanja za društveni standard, izdvajanja za rezerve, svi tekući troškovi, osim amortizacije i kamate na kredite.

Čisti primici ekonomskog tijeka pokazuju iznos stvarne ekonomske vrijednosti koja se godišnje realizira tijekom ekonomskog vijeka projekta, odnosno tijekom promatranih godina eksploatacije. Početne godine promatranog ekonomskog vijeka projekta imat će negativan iznos s obzirom na to da se u izračun unose iznosi investicija, ali se ne unose iznosi izvora sredstava. One godine (ili trenutka) kada je kumulativni iznos čistih ili neto primitaka pozitivan, tada je vraćen iznos uloženi sredstava. Nakon te godine poslovni projekt realizira nove ekonomske vrijednosti. Ekonomski tijek, koji je širi pojam od novčanog (financijskog) tijeka, služi kao polazište izračuna rentabilnosti i ostalih pokazatelja u ocjeni poslovnog plana.

**Tablica 44. Projekcija ekonomskih tijekova**

R. br.	Prihodi i rashodi (dobit/gubitak)	Godine eksploatacije projekta						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Prihodi od prodaje proizvoda	0	924.000,00	942.480,00	961.329,60	980.556,19	1.000.167,32	4.808.533,11
2.	Prihodi od prodaje usluga	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.	Ostali prihodi	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Ostatak vrijednosti stalnih sredstava	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Ostatak vrijednosti obrtnih sredstava	0	0,00	0,00	0,00	0,00	50.500,00	50.500,00
<b>I.</b>	<b>Ukupni primici</b>	<b>0</b>	<b>924.000,00</b>	<b>942.480,00</b>	<b>961.329,60</b>	<b>980.556,19</b>	<b>1.000.167,32</b>	<b>4.808.533,11</b>
1.	Ulaganja u stalna sredstva	187.500	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	187.500,00
2.	Ulaganja u obrtna sredstva	50.500	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50.500,00
3.	Rashodi (bez amortizacije i kamata)	0	732.487,50	749.044,72	766.057,48	783.547,04	801.536,23	3.832.672,96
4.	Porez na dobit 20%	0	27.380,00	28.085,60	28.805,31	29.539,42	32.288,21	146.098,54
<b>II.</b>	<b>Ukupni izdaci</b>	<b>238.000</b>	<b>759.867,50</b>	<b>777.130,32</b>	<b>794.862,79</b>	<b>813.086,45</b>	<b>833.824,43</b>	<b>4.216.771,50</b>
<b>III.</b>	<b>Čisti primici (I.-II.)</b>	<b>-238.000</b>	<b>164.132,50</b>	<b>165.349,68</b>	<b>166.466,81</b>	<b>167.469,74</b>	<b>166.342,88</b>	<b>829.761,61</b>
<b>IV.</b>	<b>Kumulativ čistih primitaka</b>	<b>-238.000</b>	<b>-73.867,50</b>	<b>91.482,18</b>	<b>257.948,99</b>	<b>425.418,73</b>	<b>591.761,61</b>	<b>-</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Projekcija financijskog tijeka pokazuje je li planirani poslovni projekt tijekom svog ekonomskog vijeka likvidan, odnosno hoće li se tijekom eksploatacije projekta moći redovito i u punom iznosu namirivati sve dospjele obveze.



**Tablica 45. Projekcija financijskih tijekova (a)**

Red. broj	Stavke primitaka i izdataka	Godine eksploatacije projekta						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Ukupni prihodi							
2.	Vlastiti izvori							
3.	Bankarski zajam							
4.	Ostatak vrijednosti stalnih sredstava							
5.	Ostatak vrijednosti obrtnih sredstava							
6.	Obavezne pričuve							
7.	Neobavezne pričuve							
<b>I.</b>	<b>Ukupni primici</b>							
1.	Ulaganja u stalna sredstva							
2.	Ulaganja u obrtna sredstva							
3.	Obavezne pričuve							
4.	Neobavezne pričuve							
5.	Rashodi (bez amortizacije i kamata)							
6.	Anuitet bankarskog zajma							
7.	Porez na dobit (20%)							
<b>II.</b>	<b>Ukupni izdaci</b>							
<b>III.</b>	<b>Čisti primici (I.-II.)</b>							
<b>IV.</b>	<b>Kumulativ čistih primitaka</b>							

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 46. Projekcija financijskih tijekova (b)**

Red. broj	Stavke primitaka i izdataka	Godine eksploatacije projekta						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Ukupni prihodi	0	924.000,00	942.480,00	961.329,60	980.556,19	1.000.167,32	4.808.533,11
2.	Vlastiti izvori	83.000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	83.000,00
3.	Bankarski zajam	155.000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	155.000,00
4.	Ostatak vrijednosti stalnih sredstava	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Ostatak vrijednosti obrtnih sredstava	0	0,00	0,00	0,00	0,00	50.500,00	50.500,00
6.	Obavezne pričuve	0	5.476,00	5.617,12	5.761,06	5.907,88	6.457,64	29.219,71
7.	Neobavezne pričuve	0	5.476,00	5.617,12	5.761,06	5.907,88	6.457,64	29.219,71
<b>I.</b>	<b>Ukupni primici</b>	<b>238.000</b>	<b>934.952,00</b>	<b>953.714,24</b>	<b>972.851,72</b>	<b>992.371,96</b>	<b>1.063.582,60</b>	<b>5.155.472,52</b>
1.	Ulaganja u stalna sredstva	187.500	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	187.500,00
2.	Ulaganja u obrtna sredstva	50.500	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50.500,00
3.	Obavezne pričuve	0	5.476,00	5.617,12	5.761,06	5.907,88	6.457,64	29.219,71
4.	Neobavezne pričuve	0	5.476,00	5.617,12	5.761,06	5.907,88	6.457,64	29.219,71
5.	Rashodi (bez amortizacije i kamata)	0	732.487,50	749.044,72	766.057,48	783.547,04	801.536,23	3.832.672,96
6.	Anuitet bankarskog zajma	0	31.576,26	31.576,26	31.576,26	31.576,26	31.576,26	157.881,28
7.	Porez na dobit (20%)	0	27.380,00	28.085,60	28.805,31	29.539,42	32.288,21	146.098,54
<b>II.</b>	<b>Ukupni izdaci</b>	<b>238.000</b>	<b>802.395,76</b>	<b>819.940,81</b>	<b>837.961,17</b>	<b>856.478,48</b>	<b>878.315,97</b>	<b>4.433.092,19</b>
<b>III.</b>	<b>Čisti primici (I.-II.)</b>	<b>0</b>	<b>132.556,24</b>	<b>133.773,43</b>	<b>134.890,55</b>	<b>135.893,48</b>	<b>185.266,63</b>	<b>722.380,33</b>
<b>IV.</b>	<b>Kumulativ čistih primitaka</b>	<b>0</b>	<b>132.556,24</b>	<b>266.329,67</b>	<b>401.220,22</b>	<b>537.113,70</b>	<b>722.380,33</b>	<b>-</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

### 10.8.10. Ocjena učinkovitosti projekta

Učinkovitost nekog poslovnog projekta može se ocjenjivati dinamičkim i statičkim ocjenama.

**Dinamičke ocjene poslovnog projekta** najčešće su:

- (1) razdoblje povrata ulaganja
- (2) godišnja stopa prinosa
- (3) pravilo palca
- (4) neto sadašnja vrijednost
- (5) interna stopa profitabilnosti
- (6) analiza likvidnosti projekta
- (7) analiza osjetljivost projekta i druge.

**Statičke ocjene poslovnog projekta** su:

- (1) **pokazatelji rentabilnosti** (bruto dobit, neto dobit, neto dobit i amortizacija) prema uloženim sredstvima
- (2) **pokazatelji ekonomičnosti** (ukupni rashodi, bruto dobit, neto dobit) prema ukupnom prihodu
- (3) **pokazatelji produktivnosti** (ukupan prihoda, bruto dobit, neto dobit, neto dobit i amortizacija) prema broju zaposlenih
- (4) **pokazatelj stope povrata na ukupno angažirana sredstva**: neto dobit i kamata prema izvorima sredstava
- (5) **pokazatelji učinkovitosti** (neto dobit i amortizacija prema godišnjoj rati kredita, neto dobit prema vlastitim sredstvima, neto dobit i amortizacija prema ukupnim ulaganjima, bruto dobit prema ukupnim ulaganjima, bruto dobit prema vlastitim sredstvima, ukupan prihod prema obrtnim sredstvima, ukupan prihod prema ukupnim ulaganjima te vlastita sredstva prema ukupnim ulaganjima).

#### 10.8.10.1. Razdoblje povrata ulaganja

Razdoblje povrata uloženog kapitala označava vrijeme tijekom kojeg se iz čistog primitka ekonomskog tijeka povratu ukupno uloženi novac u realizaciju poduzetničkog pothvata. Kriterij ocjene uspješnosti poduzetničkog pothvata prema ovom pokazatelju jest duljina razdoblja povrata ulaganja, odnosno broj godina potrebnih za povrat izvornog ulaganja. Što je vrijeme povrata uloženi sredstava kraće, poduzetnički projekt je uspješniji.

Razdoblje povrata uloženog kapitala izračunava se na način da se čisti primitci ekonomskog tijeka iz pojedinih godina aktivizacijskog razdoblja odbiju od čistih primitaka nulte godine. Postupak se ponavlja do one godine u kojoj se u stupcu nepokrivenih investicija pokaže pozitivna vrijednost. Projekt je prihvatljiviji što je vrijeme povrata uloženi sredstava kraće. Rok povrata uloženog kapitala izračunava se tako što se ukupna investicija podijeli s godišnjim dobitkom.

**Tablica 47. Razdoblje povrata ulaganja (a)**

Red. broj	Ulaganja u projekt		Čisti primici u ekonomskom tijeku		Ukupno
	Godišnji iznos	Kumulativ	Godišnji iznos	Kumulativ	
1	2	3	4	5	6
0.					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 48. Razdoblje povrata ulaganja (b)**

Red. broj	Ulaganja u projekt		Čisti primici u ekonomskom tijeku		Ukupno
	Godišnji iznos	Kumulativ	Godišnji iznos	Kumulativ	
1	2	3	4	5	6
0.	238.000,00	238.000,00	0,00	0,00	-238.000,00
1.		238.000,00	164.132,50	-73.867,50	-311.867,50
2.		238.000,00	165.349,68	91.482,18	-220.385,32
3.		238.000,00	166.466,81	257.948,99	37.563,67
4.		238.000,00	167.469,74	425.418,73	462.982,40
5.		238.000,00	166.342,88	591.761,61	1.054.744,02

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**10.8.10.2. Godišnja stopa prinosa****Tablica 49. Stopa prinosa prema godinama eksploatacije projekta (a)**

Godina eksploatacije projekta	Neto dobit u kn (ND)	Uložena sredstva u kn (Io)	Godišnja stopa prinosa (SP)
1	2	3	4
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 50. Stopa prinosa prema godinama eksploatacije projekta (b)**

Godina eksploatacije projekta	Neto dobit u kn (ND)	Uložena sredstva u kn (Io)	Godišnja stopa prinosa (SP)
1	2	3	4
1.	109.520,00	238.000,00	46,02
2.	112.342,40	238.000,00	47,20
3.	115.221,25	238.000,00	48,41
4.	118.157,67	238.000,00	49,65
5.	129.152,83	238.000,00	54,27

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

### **10.8.10.3. Pravilo palca**

Pravilo palca (pravilo 72) pokazuje razdoblje u kojem je moguće uz zadani kamatnjak udvostručiti glavnica. Kada se broj 72 podijeli s realnim prinosom ili kamatnom stopom, rezultat je broj godina nakon kojih će se glavnica udvostručiti.

Primjerice, ako je kamatna stopa na oročena sredstva u banci 4%, za koliko godina će se glavnica po toj kamatnoj stopi udvostručiti.

$$72 / 4 = 18.$$

Znači, za 18 godina glavnica koja je uložena u banku, po kamatnoj stopi od 4% godišnje, bit će udvostručena.

### **10.8.10.4. Neto sadašnja vrijednost**

Korištenje neto (čiste) sadašnje vrijednosti spada među najzastupljenije metode ocjenjivanja učinkovitosti poduzetničkih pothvata. Ako je neto sadašnja vrijednost ukupne investicije veća od nule, tada je investicija isplativa. Što je taj iznos veći, investicija je povoljnija. Ulaganje koje ima veći iznos neto sadašnje vrijednosti prihvatljivije je za izvedbu od ulaganja čija je sadašnja vrijednost manja.

Neto (čistu) sadašnju vrijednost pothvata izračunava se tako da se neto (čisti) primici, izračunati iz ekonomskoga tijeka poslovnih godina promatranoga vijeka eksploatacije projekta, preračunaju na sadašnju vrijednost pomoću odgovarajućih diskontnih faktora. Diskontni faktori nalaze se u Drugim financijskim tablicama složenih kamata.<sup>49</sup> Ova je metoda inverzna metodi složenog ukamaćivanja (odnosno izračuna kamate na kamatu).

Prema tome, metoda neto sadašnje vrijednosti temelji se na izračunu diskontnih budućih primitaka i izdataka projekta, odnosno na tzv. sadašnju vrijednost projekta. Sadašnja vrijednost novca označava današnju vrijednost novca u odnosu na neki trenutak u budućnosti. Primjerice, 1.000,00 kuna danas ima drugačiju vrijednost od istog iznosa u budućnosti, odnosno ima ili veću ili manju, a samo izuzetno istu. Kolika će biti sadašnja vrijednost nekog iznosa u odnosu na vrijednost istog iznosa u budućnosti, ovisi o prosječnom rastu ili padu cijena na malo, odnosno visini bankarskih kamata te nekim drugim čimbenicima.

<sup>49</sup> Financijske tablice. Dostupno na: <[http://www.revizorska-komora.hr/pdf/Edukacija\\_2014/Financijske-tablice.pdf](http://www.revizorska-komora.hr/pdf/Edukacija_2014/Financijske-tablice.pdf)>. [02. 09. 2019.].

**Tablica 51. Obračun neto (čiste) sadašnje vrijednosti (a)**

Godina eksploatacije projekta	Neto primici u kn	Diskontna stopa	Diskontni činitelj	Sadašnja vrijednost	Kumulativ u kn
1	2	3	4	5	6
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Neto sadašnja vrijednost projekta					

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 52. Obračun neto (čiste) sadašnje vrijednosti (b)**

Godina eksploatacije projekta	Neto primici u kn	Diskontna stopa	Diskontni činitelj	Sadašnja vrijednost (2 x 4)	Kumulativ u kn
1	2	3	4	5	6
0.	-238.000,00	9,75	1	-238.000,00	-238.000,00
1.	164.132,50	9,75	0,911161731	149.551,25	-88.448,75
2.	165.349,68	9,75	0,830215700	137.275,90	48.827,16
3.	166.466,81	9,75	0,756460775	125.925,61	174.752,77
4.	167.469,74	9,75	0,689258109	115.429,88	290.182,64
5.	166.342,88	9,75	0,628025612	104.467,59	394.650,23
<b>Neto sadašnja vrijednost projekta</b>				<b>394.650,23</b>	<b>-</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Sadašnja vrijednost pojedine godine eksploatacije projekta ( $S_{v_n}$ ) izračunava se tako što se čisti primitak određene godine eksploatacije projekta ( $\check{C}_{p_n}$ ) pomnoži s odgovarajućom diskontnom stopom ( $d_n$ ), odnosno prema izrazu:

$$S_{v_n} = \check{C}_{p_n} \times d_n$$

Diskontna stopa = 9,75%

n = godina eksploatacije projekta

$$d = 1/(1+k)^n$$

$$d_0 = 1$$

$$d_1 = 1 / (9,75 / 100)^2 = 1 / 1,097500000 = 0,911161731$$

$$d_2 = 1 / (9,75 / 100)^3 = 1 / 1,204506250 = 0,830215700$$

$$d_3 = 1 / (9,75 / 100)^4 = 1 / 1,321945609 = 0,756460775$$

$$d_4 = 1 / (9,75 / 100)^5 = 1 / 1,450835306 = 0,689258109$$

$$d_5 = 1 / (9,75 / 100)^6 = 1 / 1,592291749 = 0,628025612$$

### 10.8.10.5. Interna stopa profitabilnosti

Interna stopa profitabilnosti (ISP ili IRR) je diskontna stopa pomoću koje se vrijednosti budućih očekivanih čistih primitaka iz ekonomskog tijeka poslovnog pothvata izjednače s vrijednošću ukupnih ulaganja, pri kojoj je čista sadašnja vrijednost jednaka nuli. Interna stopa profitabilnosti izračunava se tako da se metodom pokušaja i pogrešaka za nekoliko približnih diskontnih stopa izračuna sadašnja vrijednost. Ti se pokušaji ponavljaju sve dok se ne dobije ona diskontna stopa pri kojoj je čista sadašnja vrijednost negativna. Na taj način moguće je izračunati približnu internu stopu profitabilnosti. Točna interna stopa profitabilnosti može se izračunavati metodom interpolacije između dviju diskontnih stopa, odnosno između stope pri kojoj je neto sadašnja vrijednost projekta pozitivna i stope pri kojoj je neto sadašnja vrijednost projekta negativna.

Ako je interna stopa profitabilnosti veća od kamatne stope odobrenih kredita, tada je projekt, s ekonomskog stajališta, prihvatljiv. Projekt je s ekonomskog stajališta prihvatljiv i u slučaju da je stopa profitabilnosti jednaka prosječnom trošku kapitala na ukupne izvore financiranja, odnosno kamata, ali je osjetljivost takvog projekta iznimno visoka. Takav projekt ne bi bilo razumno prihvatiti.

**Tablica 53. Približna interna stopa profitabilnosti (a)**

Diskontna stopa	Neto sadašnja vrijednost u kn
1	2

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 54. Približna interna stopa profitabilnosti (b)**

Diskontna stopa	Neto sadašnja vrijednost u kn
1	2
9,75	303.313,92
40,00	50.064,90
50,00	7.643,73
52,00	461,15
53,00	-2.991,93

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

U ovom primjeru interna stopa profitabilnosti je između 52 i 53%.

### 10.8.10.6. Prosječna profitabilnost

Prosječna profitabilnost projekta pokazuje prosječan prinos uloženi sredstava, odnosno kapitala tijekom promatranih godina eksploatacije projekta. Računa se tako što se prosječna vrijednost kumulativa neto (čistih) primitaka ekonomskog tijeka promatranih godina

eksploatacije projekta podijeli s ukupnim investicijskim ulaganjima, odnosno prema formuli:

$$PP = \frac{\sum_{i=0}^n \frac{R_t}{n}}{I_0}$$

gdje su:

PP – prosječna profitabilnost

$R_t$  – čisti primitak iz t godine

$I_0$  – početno ulaganje

n – promatrane godine ekonomskog vijeka projekta.

Prihvatljiv je onaj poslovni pothvat ili ona inačica poslovnog pothvata u kojoj je prosječna profitabilnost veća.

**Tablica 55. Prosječna profitabilnost (a)**

Godina eksploatacije projekta	Neto primici
1	2
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Ukupno:	

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 56. Prosječna profitabilnost (b)**

Godina eksploatacije projekta	Neto primici u kn
1	2
1.	132.556,24
2.	165.349,68
3.	166.466,81
4.	167.469,74
5.	166.342,88
Ukupno:	<b>798.185,36</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Broj godina eksploatacije projekta: 5

Prosječni neto primitak): 159.637,07 kn

Ukupna ulaganja: 238.000,00 kn

Prosječna profitabilnost: 67,07% = (159.637,07 kn : 238.000,00 kn) x 100



### 10.8.10.7. Stopa prinosa (ili stopa rentabilnosti)

Stopa rentabilnosti (ili stopa prinosa) je statički pokazatelj uspješnosti poslovnog projekta. Pokazuje po kojoj se prosječnoj stopi kapital oplođuje tijekom promatranih godina eksploatacije poslovnog pothvata. Izračunava se dijeljenjem bruto ili čiste dobiti određene godine eksploatacije i uloženog kapitala u projekt, a izražava se u postocima. Stopa prinosa omogućuje usporedbu različitih projekata kako bi se ulaganja izvršila u one projekte koji osiguravaju višu stopu prinosa.

### 10.8.10.8. Analiza likvidnosti projekta

Likvidnost projekta jest njegova sposobnost da u svakom trenutku svog životnog vijeka može iz svoje imovine pravodobno i u cijelosti podmiriti dospelje financijske obaveze.

Poslovni je projekt likvidan ako je financijski tijekom, od nulte do završne poslovne godine promatranog razdoblja, veći od nule, odnosno pokazuje da je projekt sposoban podmirivati sve svoje obveze.

### 10.8.10.9. Analiza osjetljivosti projekta

Analiza osjetljivosti sastoji se od postupaka penalizacije, odnosno opterećivanja projekta različitim poslovnim situacijama koje nisu planirane na početku projekta. To mogu biti, primjerice, smanjenje ukupnog prihoda, povećanja ukupnog iznosa plaća, povećanje materijalnih i drugih troškova itd.

**Tablica 57. Penalizacija računa dobiti i gubitka (a)**

Red. broj	Prihodi i rashodi (dobit/gubitak)	Godine eksploatacije projekta					Ukupno
		1.	2.	3.	4.	5.	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>I.A.</b>	<b>Ukupan prihod A</b>						
-	(minus) prva pretpostavka						
<b>I.B.</b>	<b>Ukupan prihod B</b>						
<b>II.A.</b>	<b>Ukupni rashodi A</b>						
+	(plus) druga pretpostavka						
+	(plus) treća pretpostavka						
<b>II.B.</b>	<b>Ukupni rashodi B</b>						
<b>III.A.</b>	<b>Ukupna dobit A (I.B. - II.B)</b>						
<b>III.B.</b>	<b>Ukupna dobit B (I.B. - II.B)</b>						
- P1	(minus) porez na dobit A (20%)						
- P2	(minus) porez na dobit B (20%)						
<b>IV.A.</b>	<b>Neto (čista) dobit A (III.A. - P1)</b>						
<b>IV.B.</b>	<b>Neto (čista) dobit B (III.A. - P2)</b>						

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 58. Penalizacija računa dobiti i gubitka (b)**

R. broj	Prihodi i rashodi (dobit/gubitak)	Godine eksploatacije projekta					Ukupno
		1.	2.	3.	4.	5.	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>I.A.</b>	<b>Ukupan prihod A</b>	<b>924.000</b>	<b>942.480,00</b>	<b>961.329,60</b>	<b>980.556,19</b>	<b>1.000.167,32</b>	<b>4.808.533,11</b>
-	(minus) prva pretpostavka	46.200	47.124,00	48.066,48	49.027,81	50.008,37	240.426,66
<b>I.B.</b>	<b>Ukupan prihod B</b>	<b>877.800</b>	<b>895.356,00</b>	<b>913.263,12</b>	<b>931.528,38</b>	<b>950.158,95</b>	<b>4.568.106,45</b>
<b>II.A.</b>	<b>Ukupni rashodi A</b>	<b>787.100</b>	<b>802.052,00</b>	<b>817.303,04</b>	<b>832.859,10</b>	<b>838.726,28</b>	<b>4.078.040,42</b>
+	(plus) druga pretpostavka	16.200	16.524,00	16.854,48	17.191,57	17.535,40	84.305,45
+	(plus) treća pretpostavka	15.240	15.544,80	15.855,70	16.172,81	16.496,27	79.309,57
<b>II.B.</b>	<b>Ukupni rashodi B</b>	<b>818.540</b>	<b>834.120,80</b>	<b>850.013,22</b>	<b>866.223,48</b>	<b>872.757,95</b>	<b>4.241.655,45</b>
<b>III. A.</b>	<b>Ukupna dobit A (I.B. - II.B)</b>	<b>90.700</b>	<b>93.304,00</b>	<b>95.960,08</b>	<b>98.669,28</b>	<b>111.432,67</b>	<b>490.066,03</b>
<b>III. B.</b>	<b>Ukupna dobit B (I.B. - II.B)</b>	<b>59.260</b>	<b>61.235,20</b>	<b>63.249,90</b>	<b>65.304,90</b>	<b>77.401,00</b>	<b>326.451,01</b>
- P1	(minus) porez na dobit A (20%)	18.140	18.660,80	19.192,02	19.733,86	22.286,53	98.013,21
- P2	(minus) porez na dobit B (20%)	11.852	12.247,04	12.649,98	13.060,98	15.480,20	65.290,20
<b>IV. A.</b>	<b>Neto (čista) dobit A (III.A. - P1)</b>	<b>72.560</b>	<b>74.643,20</b>	<b>76.768,06</b>	<b>78.935,43</b>	<b>89.146,13</b>	<b>392.052,82</b>
<b>IV. B.</b>	<b>Neto (čista) dobit B (III.A. - P2)</b>	<b>47.408</b>	<b>48.988,16</b>	<b>50.599,92</b>	<b>52.243,92</b>	<b>61.920,80</b>	<b>261.160,80</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Prva pretpostavka: ukupni prihodi poslovnog subjekta smanjeni su za 5% u odnosu na planirane.

Druga pretpostavka: plaće su povećane za 5% u odnosu na planirane.

Treće pretpostavka: materijalni troškovi povećani su za 5% u odnosu na planirane.

### 10.8.10.10. Pokazatelji statičkih ocjena poslovnog projekta

Tablica 59. Pokazatelji statičkih ocjena projekta (a)

Prihodi i rashodi (dobit/gubitak)	Godine eksploatacije projekta				
	1.	2.	3.	4.	5.
2	3	4	5	6	7
<b>Pokazatelji rentabilnosti (prema uloženim sredstvima) u %</b>					
Bruto dobit					
Neto dobit					
Neto dobit i amortizacija					
<b>Pokazatelji ekonomičnosti (prema ukupnom prihodu) u %</b>					
Ukupni rashodi					
Bruto dobit					
Neto dobit					
<b>Pokazatelji produktivnosti (prema broju zaposlenih)</b>					
Ukupan prihod					
Bruto dobit					
Neto dobit					
Neto dobit i amortizacija					
<b>Pokazatelji stope povrata na ukupno angažirana sredstva u %</b>					
Neto dobit i kamata / izvori sredstava					
<b>Pokazatelji stope povrata kapitala u %</b>					
Neto dobit / izvori sredstava i zadržana dobit					
<b>Pokazatelji učinkovitosti (prema bruto i neto dobiti i ukupnim prihodima) u %</b>					
Neto dobit i amortizacija / godišnja rata kredita					
Neto dobit / vlastita sredstva					
Neto dobit i amortizacija / ukupna ulaganja					
Bruto dobit / ukupna ulaganja					
Bruto dobit / ukupni prihodi					
Bruto dobit / vlastita sredstva					
<b>Pokazatelji učinkovitosti (prema bruto i neto dobiti i ukupnim prihodima)</b>					
Ukupni prihod / obrtna sredstva					
Ukupni prihod / ukupna ulaganja					
Vlastita sredstva / ukupna ulaganja					

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 60. Pokazatelji statičkih ocjena projekta (b)**

Prihodi i rashodi (dobit/gubitak)	Godine eksploatacije projekta				
	1.	2.	3.	4.	5.
2	3	4	5	6	7
<b>Pokazatelji rentabilnosti (prema uloženim sredstvima) u %</b>					
Bruto dobit	57,52	59,00	60,52	62,06	67,83
Neto dobit	46,02	47,20	48,41	49,65	54,27
Neto dobit i amortizacija	62,61	63,80	65,01	66,24	66,66
<b>Pokazatelji ekonomičnosti ( prema ukupnom prihodu) u %</b>					
Ukupni rashodi	85,18	85,10	85,02	84,94	83,86
Bruto dobit	14,82	14,90	14,98	15,06	16,14
Neto dobit	11,85	11,92	11,99	12,05	12,91
<b>Pokazatelji produktivnosti (prema broju zaposlenih)</b>					
Ukupan prihod	184.800	188.496,00	192.265,92	196.111,24	200.033,46
Bruto dobit	27.380	28.085,60	28.805,31	29.539,42	32.288,21
Neto dobit	21.904	22.468,48	23.044,25	23.631,53	25.830,57
Neto dobit i amortizacija	29.804	30.368,48	30.944,25	31.531,53	31.730,57
<b>Pokazatelji stope povrata na ukupno angažirana sredstva u %</b>					
Neto dobit i kamata / izvori sredstava	52,37	52,88	53,35	53,77	57,50
<b>Pokazatelji stope povrata kapitala u %</b>					
Neto dobit / izvori sredstava i zadržana dobit	0,33	0,33	0,34	0,34	0,36
<b>Pokazatelji učinkovitosti (prema bruto i neto dobiti i ukupnim prihodima) u %</b>					
Neto dobit i amortizacija / godišnja rata kredita	94,39	96,18	98,00	99,86	100,49
Neto dobit / vlastita sredstva	26,39	27,07	27,76	28,47	31,12
Neto dobit i amortizacija / ukupna ulaganja	12,52	12,76	13,00	13,25	13,33
Bruto dobit / ukupna ulaganja	57,52	59,00	60,52	62,06	67,83
Bruto dobit / ukupni prihodi	14,53	14,90	14,98	15,06	16,14
Bruto dobit / vlastita sredstva	164,94	169,19	173,53	177,95	194,51
<b>Pokazatelji učinkovitosti (prema bruto i neto dobiti i ukupnim prihodima)</b>					
Ukupni prihod / obrtna sredstva	18,30	18,66	19,04	19,42	19,81
Ukupni prihod / ukupna ulaganja	3,88	3,96	4,04	4,12	4,20
Vlastita sredstva / ukupna ulaganja	34,87				

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

## 10.9. Umrežene Excel tablice

U nastavku teksta nalaze se međusobno umrežene odnosno povezane Excel tablice koje mogu pomoći u simulaciji različitih scenarija poslovnih planova. Primjerice, poduzetnik može po želji sukcesivno mijenjati iznose jediničnih cijena svojih proizvoda ili usluga, povećavati ili smanjivati iznose troškova, mijenjati uvjete financiranja svog poslovnog projekta te pratiti kako se mijenjanju pojedini poslovni indikatori prema kojima se ocjenjuje projekt.

Tablice funkcioniraju u Excel računalnom programu i mogu se naći na mrežnim stranicama sustava za učenje na daljinu Baltazar. Primjerice, formula ='T13'!\$C\$29 znači da je podatak automatski preuzet iz tablice 13, polje C29. Kada se podatak na toj adresi promijeni, promijenit će se i u tablici u kojoj je postavljena navedena formula.<sup>50</sup> Započnite od one tablice u koju ćete unositi primarne podatke, primjerice jedinična cijena proizvoda ili usluge, planirana količina proizvoda ili usluga. Isto tako, primarni podatak može biti kalkulacija jedinične cijene itd.

**Tablica 61. Struktura ulaganja (a)**

<b>Red. broj</b>	<b>Opis</b>	<b>Iznos u HRK</b>	<b>Struktura u %</b>
1	Osnovna sredstva	<b>187.500,00</b>	<b>78,78</b>
2	Obrtna sredstva	<b>50.500,00</b>	<b>21,22</b>
	<b>Ukupno</b>	<b>238.000,00</b>	<b>100,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 62. Struktura ulaganja (a)**

<b>Red. broj</b>	<b>Opis</b>	<b>Iznos u HRK</b>	<b>Struktura u %</b>
1	Osnovna sredstva	<b>= 'T13'!\$C\$29</b>	<b>78,78</b>
2	Obrtna sredstva	<b>= 'T13'!\$C\$37</b>	<b>21,22</b>
	<b>Ukupno</b>	<b>= 'T13'!\$C\$38</b>	<b>100,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

---

<sup>50</sup> Umrežene tablice poslovnog plana dostupne su na poveznici <<https://baltazar.bak.hr/2018-2019/course/view.php?id=255#section-20>>. [19. 09. 2019.].

## **11. Polazne strukture i skice primjera jednostavnijih poslovnih planova**

### **11.1. Polazna struktura poslovnog plana**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Specijalistički diplomski stručni studij Projektni menadžment**

**Ime i prezime**

**PODUZETNIČKI PROJEKT NA PRIMJERU**

**X.Y.Z. IZ OSIJEKA**

**POSLOVNI PLAN**

**Zaprešić, 20XY. godina**

**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Specijalistički diplomski stručni studij Projektni menadžment**

**POSLOVNI PLAN**

**PODUZETNIČKI PROJEKT NA PRIMJERU**

**XYZ IZ B.A.**

**Mentor:**

**dr. sc. Antal Balog, v. pred.**

**Naziv kolegija:**

**Poduzetništvo i poslovni planovi**

**Ime i prezime studenta:**

**Ivan Horvat**

**Matični broj studenta:**

**123456789**

## SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>169</b>
<b>2. Naslov .....</b>	<b>170</b>
2.1. Podnaslov.....	170
2.2. Podnaslov.....	170
<b>3. Naslov .....</b>	<b>171</b>
<b>4. Naslov .....</b>	<b>172</b>
4.1. Podnaslov.....	172
4.1.1. Podnaslov .....	172
4.1.2. Podnaslov .....	172
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>173</b>
<b>6. Popis literature .....</b>	<b>174</b>
6.1. Knjige .....	174
6.2. Internetski izvori.....	174
<b>7. Popis slika i tablica .....</b>	<b>240</b>



## Uvod

Ažuriranje tablice sadržaja (na prethodnoj stranici) možete napraviti tako da desnim klikom miša kliknete na sadržaj unutar tablice i odaberete opciju **Ažuriraj tablicu** ili na engleskome **Update field**.

## **Naslov**

U tekstu nije potrebno stavljati uvlake na početku svakog poglavlja. Parafraziranje autora navodi se tako da na kraju rečenice napišete referencu kao u primjeru ove rečenice, a ne u fusnotu (Jurina, 2011: 79). Fusnote koristite za internetske izvore i pojašnjenja.<sup>51</sup> Internetski izvor treba imati naziv mrežne stranice, zatim poveznicu i u zagradama datum pristupa mrežnoj stranici.

Ako citirate tekst iz knjige ili časopisa, obavezno navedite i broj stranice u rečeničnoj referenci (Jurina, 2011: 79).

Slike i tablice moraju imati naslov i broj. Slike ispod, a tablice iznad. Također, za slike i tablice trebate navesti njihov izvor. Za preuzete podatke tada navedite:

Izvor: Grafoskop d.o.o. Osijek, služba za računovodstvo.

Ako ste podatke sami priredili, tada navedite:

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Na kraju rada potrebno je izraditi popis slika i tablica korištenih u tekstu.

Važno je da u svome tekstu najavite tablicu ili sliku. Nakon toga je trebate primjereno prokomentirati!

**Podnaslov**

**Podnaslov**

**Podnaslov**

**Podnaslov**

Itd.

---

<sup>51</sup> Hrvatska banka za obnovu i razvoj. Dostupno na: <<https://www.hbor.hr/poslovni-plan/>>. [22. 10.2019.]

## **Naslov**

Svi glavni naslovi moraju počinjati na novoj stranici (oni za koje se koriste stilovi Heading 1). Za to je potrebno koristiti opciju **Page break** u izborniku **Insert** (ne koristiti tipku Enter za prijelaz na drugu stranicu).

## **Naslov**

Između naslova i podnaslova treba biti barem jedan ulomak teksta.

## **Podnaslov**

## **Podnaslov**

## **Podnaslov**

## **Zaključak**

## **Popis literature (primjer)**

O načinu priređivanja poglavlja literature pogledajte upute.<sup>52</sup>

### **Knjige**

Jurina, M. (2011). *Organizacijsko ponašanje u menadžmentu*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić.

Ogrizek Biškupić, I.; Pavlina, K. (2012). *Informatika u uredskome poslovanju*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić.

### **Internetski izvori**

Bruckman, Amy. *Approaches to managing deviant behavior in virtual communities*. Apr. 1994. Dostupno na: <<http://ftp.media.mit.edu/pub/asb/paper/deviance-chi94.txt>>. [04. 08. 2014.]

CARNet, EU programi i projekti u CARNetu, objavljeno 30. 06. 2014., <[http://www.carnet.hr/o\\_carnetu/eu\\_projekti](http://www.carnet.hr/o_carnetu/eu_projekti)>. [29. 08. 2014.].

---

<sup>52</sup> Upute za pravilno pisanje literature. Dostupno na: <[http://www.vspu.hr/fileadmin/dokumenti/Upute\\_za\\_pravilno\\_pisanje\\_literature.pdf](http://www.vspu.hr/fileadmin/dokumenti/Upute_za_pravilno_pisanje_literature.pdf)>. [29. 08. 2014.].

## 11.2. Primjer jednostavnijeg poslovnog plana

---

(Naziv poduzeća, obrta, OPG-a, zadruge)

---

(Adresa: ulica i broj, poštanski broj, naselje)

---

(Telefonski broj, broj mobitela)

---

(Ime i prezime kontakt osobe i funkcija)

# Poslovni plan

za

---

(Naziv projekta)

---

(Mjesto i datum)

## I / INVESTITOR:

1. Naziv ili tvrtka: \_\_\_\_\_
2. Adresa: \_\_\_\_\_
3. Broj telefona/faxa/mobitela: \_\_\_\_\_
4. Matični broj: \_\_\_\_\_
5. E-adresa: \_\_\_\_\_

## II / PROJEKT

1. Naziv projekta  
ili poslovne ideje: \_\_\_\_\_
2. Lokacija projekta: \_\_\_\_\_
3. Karakter investicije: \_\_\_\_\_
4. Terminski plan: \_\_\_\_\_
5. Vijek projekta: \_\_\_\_\_

## III / STRUKTURA ULAGANJA:

1. U obrtna sredstva: \_\_\_\_\_
2. U osnovna sredstva: \_\_\_\_\_

## IV / IZVORI SREDSTAVA:

1. Vlastita sredstva: \_\_\_\_\_
2. Kreditna sredstva: \_\_\_\_\_

**Autor poslovnog plana:** \_\_\_\_\_

Ovaj poslovni plan urađen je za potrebe analiziranja učinaka poslovanja navedenog privrednog subjekta. Njegova pouzdanost najviše ovisi od: (1) točnosti ulaznih podataka, (2) stručnosti autora i (3) znanju, vještinama i kompetencijama koje će ga implementirati.

Poslovni plan gospodarskog subjekta predstavlja autorsko djelo. On može sadržavati podatke i informacije koji imaju potencijalne financijske vrijednosti. Zato se svi sudionici i neposredni korisnici trebaju pismeno obvezati na čuvanje njegove povjerljivosti. To može biti potpisivanje izjave o povjerljivosti ili potpisivanje odgovarajućeg ugovora kojim se detaljno regulira povjerljivost podataka.

## 1. OSNOVNI PODACI



### 1.1. Osobni podaci

Prezime i ime (ime oca): \_\_\_\_\_

JMBG: \_\_\_\_\_ Broj osobne iskaznica: \_\_\_\_\_

Mjesto, poštanski broj, ulica i broj: \_\_\_\_\_

Telefon/fax/mobilni telefon: \_\_\_\_\_

E-mail adresa: \_\_\_\_\_ Web: \_\_\_\_\_

Završene škole i stupanj stručne spreme: \_\_\_\_\_

Zanimanje: \_\_\_\_\_ Vozačka dozvola (kategorije): \_\_\_\_\_

Stručno usavršavanje: \_\_\_\_\_

Ukupni radni staž: \_\_\_\_\_ Članstvo: \_\_\_\_\_

Profesionalno iskustvo (mjesto i razdoblja prethodnih zaposlenja s opisom radnih mjesta i odgovornosti):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Obiteljska imovina: \_\_\_\_\_

Nekretnine (zemljište, zgrade): \_\_\_\_\_

Pokretnine (vozila, strojevi, oprema): \_\_\_\_\_

Članovi obiteljskog domaćinstva (srodstvo, dob i zanimanje): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ukupni godišnji neto prihodi obiteljskog domaćinstva: \_\_\_\_\_

Posao koji trenutno obavljate: \_\_\_\_\_ Koliko godina: \_\_\_\_\_

### 1.2. Vlastita procjena poduzetničkih sposobnosti

Osobnih: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Poduzeća (ili društva s ograničenom odgovornošću, dioničkog društva, zadruge, obrta ili obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 2. POLAZIŠTE

## 2.1. Opis poduzetničke ideje

Razlozi nastanka ideje, primjerice dobro poznavanje posla kojeg obavljate, potreba zaokruživanja tehnološke cjeline, tržišna prilika, inovacija, povoljna lokacija, zapošljavanje člana obitelji, mogućnost bolje zarade i tome slično.

---

---

---

---

---

---

## 2.2. Vizija, ciljevi i zadaće poduzetničkog pothvata

(Sažeto opišite planirani poduzetnički projekt, primjerice kupovina stroja, traktora, voćnih sadnica, stada ovaca, adaptacija proizvodnog prostora, opremanje pansiona i tome slično. Pritom treba navesti i važnija prateća ulaganja, primjerice prilazne ceste, troškovi pomoćne opreme i uređaja, doprema i montaža, troškovi karantene i tome slično.)

---

---

---

---

---

---

Ukratko opišite način na koji planirate realizirati poduzetnički pothvat, primjerice jednokratno ili višekratno, po kojim fazama, rok završetka, glavni faktori o kojima pothvat ovisi, tehnološka rješenja, izvori nabave, tržište prodaje i tome slično.

---

---

---

---

---

---

---

Ukratko navedite koji bi najvažniji rizici mogli ugroziti realizaciju vašeg poduzetničkog pothvata, primjerice nestabilnost tržišta – pad prodajnih cijena i/ili skok nabavnih cijena – odsustvo sirovina, pad potražnje, zastara tehnologije, nenadana konkurencija, promjena propisa i tome slično.

---

---

---

---

---

---

---

## 3. PREDMET POSLOVANJA (PROIZVODI ILI USLUGE)

**3.1. Podaci o poduzeću**<sup>53</sup> (Navedite punu formu svoje registracije: samostalna trgovinska radnja, samostalna ugostiteljska radnja, samostalna zanatska radnja, dopunska djelatnost, poljoprivredna djelatnost – OPG, kućna radinost, društvo ograničene odgovornosti, dioničko društvo, zadruga, i ostalo).

Puni naziv tvrtke, adresa i vlasnik: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Telefon/fax (posao): \_\_\_\_\_

Registracijski broj: \_\_\_\_\_ Početak djelatnosti: \_\_\_\_\_

Registrirana djelatnosti: \_\_\_\_\_

Matični broj: \_\_\_\_\_ Broj žiro-računa: \_\_\_\_\_

Osnivači, visina i postotak svakog osnivačkog uloga i ukupni temeljni kapital: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Broj uposlenih: \_\_\_\_\_; Njihova radna mjesta i odgovornosti: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Obujam proizvodnje ili usluga u naturalnim i vrijednosnim jedinicama:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.4. Neto vrijednost pravne osobe: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Koliko osoba planirate uposliti ovim kreditom? \_\_\_\_\_

Zašto je odabrana postojeća lokacija za poslovanje: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nekretnine tvrtke: \_\_\_\_\_

Pokretnine tvrtke: \_\_\_\_\_

Dosadašnji razvojni put poduzeća: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Sporedne djelatnosti koje donose dodatni prihod: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

<sup>53</sup> Svi podaci o rezultatima poslovanja imaju isti datum tekućeg razdoblja.

Postojeće financijske obveze (kreditni – stambeni i ostali), navesti po vrsti, namjeni, po kreditorima, vrijeme otplate, te pojedinačne iznose godišnjih anuiteta: \_\_\_\_\_

---



---

Povijest dosadašnjeg zaduživanja, odnosno otplaćeni krediti (navesti pojedinačno po vrstama, namjenama, kreditorima, ročnosti, iznosima te godina otplate): \_\_\_\_\_

---



---

### 3.2. Imovina i učinkovitost poslovanja

Poduzeća trebaju navesti osnovne podatke iz zadnje bilance i račun dobiti i gubitka, a obrtnici osnovne podatke iz zadnja dva pregleda primitka i izdataka. U pravilu treba prirediti BON1 i BON2. Navesti kratkoročnu podbilancu (stanje kratkoročnih potraživanja i obveza na zadnji dan prethodnog mjeseca).

**Tablica 63. Popis kratkotrajne imovine**

Red. broj	Kratkotrajna imovina	Iznos	Postotak
<b>1.</b>	<b>Zalihe</b> (1.1. + 1.2. + 1.3.)		
1.1.	Sirovina i materijala		
1.2.	Trgovačke robe		
1.3.	Gotovih proizvoda		
<b>2.</b>	<b>Potraživanja</b> (2.2 + 2.3)		
2.2.	Potraživanja od kupaca		
2.3.	Ostala potraživanja		
<b>3.</b>	<b>Financijska imovina</b> (3.1 + 3.2 + 3.3 + 3.4)		
3.1.	Vrijednosni papiri		
3.2.	Dani krediti		
3.3.	Dani depoziti		
3.4.	Ostala kratkoročna ulaganja		
<b>4.</b>	<b>Novac na računu i blagajni</b>		
	<b>Ukupno</b> (1 + 2 + 3 + 4)		100,00
	Višak sredstava		

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Napomena: \_\_\_\_\_

**Tablica 64. Popis kratkotrajne imovine**

<b>Red. broj</b>	<b>Kratkoročne obveze</b>	<b>Iznos</b>	<b>Postotak</b>
1.	Obveze za kredite banaka		
2.	Obveze za financijski <i>leasing</i>		
3.	Obveza za posudbe vlasnika		
4.	Obveze za predujmove, depozite i jamstva		
5.	Obveze prema dobavljačima		
6.	Obveze prema zaposlenima		
7.	Obveze za poreze i doprinose		
8.	Ostale kratkoročne obveze		
	<b>Ukupno</b> (1 + ... + 8)		100,00
	Manjak sredstava		

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

### 3.3. Opis postojećeg poslovanja

Navesti najvažnije činjenice i podatke: opis djelatnosti, iskorištenost kapaciteta, položaj tvrtke u grani djelatnosti, glavni konkurenti, strategija u narednom razdoblju, lokacije poslovanja, obrazovanost radne snage i tome slično.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Lista glavnih kupaca proizvoda odnosno korisnika usluga

**Tablica 65. Lista glavnih kupaca proizvoda ili korisnika usluga**

Kupci/korisnici proizvoda ili usluga	Potpisani ugovori (da/ne)	Brzina naplate u danima	Iznos nenaplaćenih potraživanja (kn)	Postotak nenaplaćenog potraživanja
Ostali				
<b>Ukupno</b>				<b>100,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Navedite područja vaših glavnih tržišta (grad, županija, regija, država, inozemstvo): \_\_\_\_\_

---



---

Koliko dobro poznajete svoje tržište i konkurente? \_\_\_\_\_ Navedite ih: \_\_\_\_\_

---



---

Jeste li istraživali svoje konkurente? \_\_\_\_\_ Ako jeste, opišite na koji način. \_\_\_\_\_

---



---

Jeste li procijenili slabosti konkurenata? \_\_\_\_\_ Ako jeste, koje su im glavne slabosti? \_\_\_\_\_

---



---

Jeste li procijenili prednosti konkurenata? \_\_\_\_\_ Ako jeste, koje su im glavne prednosti? \_\_\_\_\_

---



---

Je li vaše poslovanje sezonsko? \_\_\_\_\_ Ako jeste, tijekom kojih mjeseci imate najbolje prihode? \_\_\_\_\_

---



---

Ako je vaše poslovanje sezonsko, koji su vam dodatni izvori prihoda? \_\_\_\_\_

---



---

**Lista najvažnijih dužnika**

**Tablica 66. Lista glavnih kupaca proizvoda ili korisnika usluga**

Naziv dužnika	Iznos duga u kunama	Razdoblje dugovanja u danima	Dug utužen (da/ne)	Opaska

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Jeste otpisivali svoja potraživanja? \_\_\_\_\_ Ako *da*, po kojem ključu? \_\_\_\_\_

Jeste li svoje dužnike tužili i koliko? \_\_\_\_\_

Obrazložite dospjela potraživanja od kupaca starija od 180 dana. \_\_\_\_\_

**3.4. Položaj na tržištu nabave****Lista glavnih dobavljača****Tablica 67. Lista glavnih dobavljača**

Naziv dobavljača	Potpisani ugovori (da/ne)	Uvjeti plaćanja u danima	Iznos obveza (u kunama)	Postotak neplaćenog duga
<b>Ostali</b>				
<b>Ukupno</b>				<b>100,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Postoje li posebne specifičnosti u području nabave: Da Ne Ako postoje, navedite ih: \_\_\_\_\_

---

---

### 3.5. Informacije o investicijama u tijeku

Navedite vrijednost, opis i izvore financiranja značajnih investicija u tekućoj i prethodnoj godini te u narednom razdoblju. \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

Koje efekte očekujete od investicija koje su u tijeku? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

## 4. LOKACIJA I ZAŠTITA OKOLINE

### 4.1. Opišite postojeću lokaciju

Sjedište i ostale poslovne prostore, vlasništvo ili zakup; navedite površinu prostora, njegovu visinu i druga obilježja; prilazni putovi, mogućnost prilaska vozila i manipulacije robom, broj parkirnih mjesta i tome slično.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 4.2. Opis lokacije projekta



Ako se gradi novi prostor, opišite ga na način kao u prethodnoj točki.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### **4.3. Opis zaštite i utjecaja na okolinu**

Zahtijeva li ovaj projekt skupnu (i koju) i/ili pojedinačnu zaštitu propisanu zakonom? Kakav je utjecaj budućeg projekta na okolinu?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **5. TEHNOLOŠKO-TEHNIČKI ELEMENTI POTHVATA**

#### **5.1. Opis strukture ulaganja (tehnička, tehnološka)**

Detaljno navedite posebne prednosti planiranog projekta (primjerice niska prodajna cijena, dobra/bolja kvaliteta, raznovrsnost proizvoda, povoljna lokacija, dobra usluga, dobre veze s kupcima, povoljno radno vrijeme, brza usluga servisiranja, isporuka u dom, mogućnost brze nabavke, dobar parking, atraktivna naplata – kredit itd.).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Navedite glavne nedostatke poslovnog projekta kako ih sami vidite. Detaljno ih obrazložite. Koja rješenja nudite? Temeljito obrazložite.

---

---

---

---

---

Prostorne promjene koje planirate izvesti: adaptacija, rekonstrukcija, nova izgradnja ili kombinacija nabrojanog (uređi, skladišta, proizvodni pogon, štale, hotelske sobe, termički blok, prilazna cesta, parking i tome slično). Objasnite zašto.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Navedite opremu, uređaje, transportna sredstva, sitni inventar i slično, koji planirate nabaviti s jediničnim nabavnim cijenama. Zašto baš ta oprema, a ne neka druga, odnosno radi čega je taj izbor poseban?

---

---

---

---

---

Dinamika (rokovi): izgradnje, adaptacije, rekonstrukcije, izgradnje građevinskih objekata. Dinamika (rokovi): nabave, dobave, instaliranja, puštanje u rad, testiranje opreme. Opišite uhadavanje proizvodnje.

---

---

---

---

## 5.2. Struktura i broj postojećih zaposlenika

Tablica 68. Struktura i broj postojećih zaposlenika

Naziv radnog mjesta	Ime i prezime	Godina rođenja	Školska sprema	Radni staž	Stož na ovom poslu

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

## 5.3. Struktura, broj i dinamika novih zaposlenika

Broj novih zaposlenika prema programu, terminski plan upošljavanja. Jesu li potrebne dodatne edukacije? Ako da, tko će ih obrazovati, kada, koliko dugo i po kojoj cijeni?

---

---

---

---

---

---

---

---

## 6. TRŽIŠNA OPRAVDANOST

### 6.1. Tržište nabave

Je li tržište nabave novog projekta postojeće ili novo? Ako je tržište nabave novo, navedite sve elemente iz točke 3.4. te dodajte one koji su za ovaj projekt specifični. Koje teškoće u nabavi očekujete?

---

---

---

---

---

---

---

---

## 6.2. Tržište prodaje

Je li tržište prodaje novog projekta postojeće ili novo? Ako je tržište prodaje novo, navedite sve elemente iz točke 3.3., te dodajte one koji su za ovaj projekt specifični. Kojim kanalima planirate prodavati svoje proizvode ili nuditi svoje usluge (primjerice veletrgovina, maloprodaja, distribucija na tržnici, izravni kupci, distributeri, prerađivački kapaciteti, poljoprivredne zadruge). Koje teškoće u prodaji očekujete? Kako ih planirate rješavati? Kako ocjenjujete mogućnost naplate već prodane robe i/ili pruženih usluga?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 6.3. Promocija

Na koji način planirate promotivne aktivnosti? (Elektronski mediji, web-stranice, lokalne ili nacionalne tiskovine, sponzorstva, izrada promotivnih materijala, izravni marketing potencijalnim poslovnim partnerima, promocija preko agencije i sl.)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 6.4. Procjene ostvarenja prihoda – tržišta

Primjer: planirate dnevno proizvesti 10 komada proizvoda (ili usluge), odnosno 50 tjedno, ili 220 mjesečno, ili 2420 godišnje. Planirate da vam je prosječna cijena po jedinici proizvoda (ili usluge) 90 kuna, što je mjesečno 19.000 kn ili godišnje 217.800 kn. Nadalje, planirate da ćete svake godine projekta u prosjeku povećavati proizvodnju za 10%. Ako imate više proizvoda (usluga), kalkulaciju trebate izvesti za svaki proizvod (uslugu).

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 7. FINANCIJSKI ELEMENTI POTHVATA

### 7.1. Investicije u dugotrajnu imovinu (osnovna sredstva)

Dugotrajna imovina ima vijek trajanja dulji od jedne godine, primjerice zemljište, građevinski objekti, dugogodišnji nasadi, osnovno stado ili jato, osnivačka ulaganja i tome slično. Tu spada i oprema, vozila, uređaji, instrumenti.

**Tablica 69. Investicije u dugotrajnu imovinu**

Red. broj	Opis	Nabavna vrijednost	Postotak
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
	<b>Ukupno ulaganja u osnovna sredstva</b>		<b>100,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Napomena: \_\_\_\_\_

### 7.2. Investicije u obrtna sredstva

Izračun prosječnog stanja pojedine stavke obrtnih sredstava vrši se podjelom godišnjeg prometa s koeficijentom obrtaja. Koeficijent obrtaja je podatak koliko se puta poslovni ciklus ponovi od početka do kraja tijekom jedne poslovne godine. Jednostavniji način obračuna potrebnog iznosa obrtnih sredstava može se izračunati na način da se godišnji promet podijeli s brojem nabava. Potrebe za obrtnim sredstvima uključuju, između ostalog, troškove zakupnine za poslovni prostor, električne energije, ulaznog materijala, komunalne usluge, promidžbe, telefona, knjigovodstva, bruto plaća, prijevoza i slično.

**Tablica 70. Investicije u obrtna sredstva**

Red. broj	Opis	Godišnji promet	Broj nabava u godini	Prosječna sredstva
1.	Trošak materijala			
2.	Vanjske usluge			
3.	Izdaci osoblja			
4.				
5.				
6.				
7.	Ostali troškovi			
	<b>Ukupno</b>			

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

### 7.3. Troškovi godišnjeg poslovanja projekta

**Tablica 71. Kalkulacija troškova po jedinici proizvoda novog proizvodnog programa**

Sirovina i materijal	Jed. mjere	Potrebne količine po jedinici sirovine	Jed. mjere	Cijena jedinice sirovine	Jed. mjere	Trošak materijala po jedinici proizvoda

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Napomena:** u slučaju proizvodnje više proizvoda za svaki proizvod izvedite posebnu kalkulaciju. U slučaju velikog broja različitih proizvoda, proizvodnju svedite na nekoliko uvjetnih proizvoda.

**Tablica 72. Projekcija materijalnih troškova projekta**

Red. broj	Opis troškova	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
1.	Električna energija					
2.	Osnovni materijal					
3.	Pomoćni materijal					
4.	Ostalo A					
5.	Ostalo B					
	<b>Ukupno</b>					

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

**Tablica 73. Projekcija troškova vanjskih usluga**

Red. broj	Opis troškova	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
1.	Zakup poslovnog prostora					
2.	Komunalne usluge					
3.	Transport					
4.	Promidžba					
5.	Komunikacija (HPT, GSM)					
6.	Knjigovodstvene usluge					
7.	Ostalo					
	<b>Ukupno</b>					

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

## Troškovi osoblja

Primjerice, prosječna bruto plaća iznosi 5.000,00 kuna mjesečno (5.000,00 kn x 12 mjeseci = 60.000,00 kn).

**Tablica 74. Kalkulacija troškova osoblja**

Red. broj	Opis	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
1.	Uposleni osnivač					
2.	Suradnik					
3.						
4.						
	<b>Ukupno</b>					

**Tablica 75. Ostali (nematerijalni) troškovi poslovanja**

Red. broj	Opis	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
1.	Dnevnice					
2.	Uporaba vlastitog vozila u službene svrhe					
3.						
4.						
	<b>Ukupno</b>					

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

## 7.4. Proračun amortizacije

**Tablica 76. Izračun amortizacije**

Opis osnovnih sredstava (pojedinačno ili u skupinama)	Nabavna vrijednost	Godišnje stopa amortizacije	Iznos godišnje amortizacije

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

## 7.5. Financijska konstrukcija projekta

**Tablica 77. Izračun financijske konstrukcije projekta**

<b>Red. broj</b>	<b>Opis ulaganja</b>	<b>Iznos</b>	<b>Vlastita sredstva</b>	<b>Kredit</b>	<b>Postotak</b>
1.	Ulaganja u osnovna sredstva				
1.1.	Oprema				
1.2.	Građevinski radovi				
1.3.					
2.	Ulaganja u obrtna sredstva				
3.	Ostala ulaganja				
	<b>Ukupno</b>				<b>100,00</b>
1.	Vlastita sredstva				
2.	Kredit				
3.	Ostali izvori				
	<b>Ukupno</b>				<b>100,00</b>

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

#### 7.6. Plan otplate kredita

Primjer: Iznos kredita: 200.000,00 kn. Vrsta kredita: dugoročni. Ukupan rok otplate: 5 godina. Kapitaliziranje: polugodišnje. Godišnja kamatna stopa: 4%. Naknade: za obradu zahtjeva 0,2%, za odobravanje i korištenja kredita 0,8%, za rezervaciju sredstava 0,15%. Obračun se vrši dekurzivnom proporcionalnom metodom i otuda su otplatne rate jednake.

**Tablica 78. Tablica plana otplate kredita (ili amortizacije kredita)**

<b>Broj rate</b>	<b>O p i s</b>	<b>Iznos otplate</b>	<b>Iznos kamate</b>	<b>Ukupna rata (anuitet)</b>	<b>Ostatak duga</b>
1.	2009.: I. rata	20.000,00			200.000,00
2.	2009.: II. rata	20.000,00			
3.	2010.: III. rata	20.000,00			
4.	2010.: IV. rata	20.000,00			
5.	2011.: V. rata	20.000,00			
6.	2011.: VI. rata	20.000,00			
7.	2012.: VII. rata	20.000,00			
8.	2012.: VIII. rata	20.000,00			
9.	2013.: IX. rata	20.000,00			
10.	2013.: X. rata	20.000,00			
	<b>Ukupno</b>	200.000,00			

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.



Godišnje obveze po kreditu. U slučaju da poduzetnik ima i druge, prethodne kredite, obvezno se zbrajaju s ovim kreditom.

**Tablica 79. Godišnje obveze po kreditu**

Godina	Kamate	Otplata	Anuitet
2009.			
2010.			
2011.			
2012.			
2013.			
Ukupno		200.000,00	

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

### 7.7. Račun dobiti (dohotka)

**Tablica 80. Izračun dobiti (dohotka)**

Red. broj	Opis	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
<b>A.</b>	<b>Ukupan prihod</b>					
1.	Materijalni troškovi					
2.	Vanjske usluge					
3.	Troškovi osoblja					
4.	Amortizacija					
5.	Ostali troškovi					
6.	Kamate na kredit					
<b>B.</b>	<b>Ukupni rashodi (1 +...+6)</b>					
<b>C.</b>	<b>Bruto dobit</b> (dobit + porez)					
<b>D.</b>	<b>Porez (20%)</b>					
<b>E.</b>	<b>Neto dobit (C - D)</b>					

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

### 7.8. Pokazatelji učinkovitosti

**Statičke pokazatelje** učinkovitosti poslovanja projekta potrebno je usporediti sa svojim prethodnim poslovanjem te sa srodnim, odnosno granskim poslovnim subjektima, to jest s konkurencijom.

1) Dobit po zaposlenom = (neto dobit / broj zaposlenih) = \_\_\_\_\_

2) Obrtaj ukupnog ulaganja = (ukupan prihod / ukupna ulaganja) = \_\_\_\_\_

3) Rentabilnost (prinos) ukupnih ulaganja = (dobit / ukupna ulaganja) = \_\_\_\_\_

4) Rentabilnost (prinos) vlastitih sredstava = (dobit / vlastiti izvori) = \_\_\_\_\_

**Dinamički pokazatelj** učinkovitosti poslovanja projekta je izračun praga rentabilnosti (točka pokrića). Prag rentabilnosti je točka na kojoj su jednaki prihodi i rashodi, odnosno dobit projekta je nula. Izračunava se za dva slučaja, i to za minimalnu godišnju proizvodnju pri planiranim prodajnim cijenama, i za minimalne prodajne cijene pri planiranoj godišnjoj proizvodnji.

## 7.9. Financijski tijek (primici i izdaci)

Ovaj izračun ima za cilj pokazati financijsku sposobnost projekta u podmirivanju obveza (uključujući i kreditne).

**Tablica 81. Financijski tijek projekta**

Red. broj	Opis	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
<b>I.</b>	<b>UKUPNI PRIMICI</b> (A + B)					
A.	Prihodi					
B.	Izvori financiranja					
	1. Vlastita sredstva					
	2. Kredit					
	3. Ostatak vrijednosti					
	3.1. Osnovna sredstva					
	3.2. Obrtna sredstva					
<b>II.</b>	<b>UKUPNI IZDACI</b> (C + D + E)					
C.	Investicija (OS i ObS)					
D.	Troškovi (4 + ... + 8)					
	4. Materijalni troškovi					
	5. Vanjske usluge					
	6. Troškovi osoblja					
	7. Ostali troškovi					
	8. Anuiteti (otplata i kamate)					
E.	Porez					
<b>III.</b>	<b>NETO PRIMICI</b> (I - II)					
	KUMULATIV III.					

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Pojednostavljen prikaz financijskog toka po godinama može biti sljedeći:  
 (dobit + amortizacija) – anuiteti = ostatak novca

**Tablica 82. Financijski tijek projekta (pojednostavljeni prikaz)**

Red. broj	Opis	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
1.	Dobit + amortizacija					
2.	Anuiteti					
3.	<b>Ostatak novca (1 - 2)</b>					
	Kumulativno (3)					

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Kumulativni ostatak novca po godinama projekta treba nadoknaditi ukupan iznos investicije.

## 8. ZAKLJUČAK

Kratka ocjena dosadašnjeg poslovanja koja se temelji na računovodstvenim i drugim relevantnim podacima: \_\_\_\_\_

---



---



---

Ocjena o nositelju poslovnog plana: \_\_\_\_\_

---



---



---

Glavni rizici poslovnog plana: \_\_\_\_\_

---



---



---

**Opća ocjena realnosti i izvodivosti poslovnog plana:** \_\_\_\_\_

---



---

### Zaključak:

Poslovni plan je (a) izvodljiv.

Poslovni plan (b) nije izvodljiv.

## 9. OSIGURANJE KREDITA

Koje instrumente osiguranja povrata kredita možete ponuditi?

1. Garancija HAMAG-a. (Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, <http://www.hamag.hr>)

2. Bjanko mjenice? Da \_\_\_\_\_ Ne \_\_\_\_\_ Zna li što znači mjenica kao sredstvo plaćanja? \_\_\_\_\_

Možete li navesti sve posljedice u slučaju nevratanja kredita, ili značajnog kašnjenja (pravne, ekonomske, obiteljske, osobne)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Upis založnog prava na nekretnini (nabrojite svoju pokretnu i nepokretnu imovinu kojom ste spremni garantirati povrat kredita): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Je li ponuđena imovina već opterećena nekom hipotekom? Ako jeste, kojim iznosom i do kada? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Jesu li članovi obitelji (i suvlasnici) suglasni s hipotekom na nekretninu? \_\_\_\_\_

Posjedujete li procijenjenu vrijednost nekretnine (sudskog vještaka)? \_\_\_\_\_

4. Jamci. Možete li osigurati jamce iz javnih ili državnih poduzeća (policija, vojska, HT, HP, HŽ, obrazovanje, zdravstvo, pravosuđe)? \_\_\_\_\_ Jesu li jamci upoznati s posljedicama neredovite otplate kredita? \_\_\_\_\_

5. Novčani depozit: Da \_\_\_\_\_ Ne \_\_\_\_\_

6. Polica osiguranja založenih nekretnina vinkulirana u korist PBZ d.d.

U slučaju problema prilikom otplate kredita, postoji li drugi izvor prihoda za podmirenje duga? \_\_\_\_\_

Ako je odgovor potvrđan, navedite drugi izvor prihoda: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Potpis nositelja poslovnog plana:

\_\_\_\_\_

Kontakt osobe:

Za kredit: \_\_\_\_\_ (Telefon i e-mail adresa): \_\_\_\_\_

Za računovodstvena pitanja: \_\_\_\_\_ (Telefon i e-mail adresa): \_\_\_\_\_

Prilog:

## 7.7. Račun dobiti (dohotka) za obrtnika

Tablica 83. Izračun dobiti (dohotka) za obrtnike

Red. broj	Opis	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.
<b>I.</b>	<b>PRIMICI</b>					
<b>II.</b>	<b>IZDACI</b>					
	Materijalni izdaci					
	Vanjske usluge					
	Izdaci osoblja					
	Amortizacija					
	Ostali izdaci					
	Kamate na kredite					
<b>III.</b>	<b>DOHODAK</b>					
<b>IV.</b>	<b>OSOBNI DOHODAK</b>					
	<b>OSOBNI ODBITAK</b>					
	Osnovni odbitak					
	Dodatni odbitak					
	Porezna osnovica					
	Osnovica za 15%					
	Osnovica za 25%					
	Osnovica za 35%					
	Porez 15%					
	Porez 25%					
	Porez 35%					
	Prirez					
<b>V.</b>	<b>POREZ I PRIREZ</b>					
<b>VI.</b>	<b>GODIŠNJA PLAĆA VLASNIKA</b>					

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

U slučaju projekta koji se odnosi na turizam, popunite sljedeću tabelu.

**Tablica 84. Izračun dobiti (dohotka) za djelatnost turizma**

Opis	Sobe za unajmljivanje	Apartmani za unajmljivanje	Turistički brod ili kombi	Ugostiteljski objekt (restoran)
Navedite broj soba				
Kategorija prema Pravilniku				
Površina u m <sup>2</sup> ili kapacitet				
Najamnina po danu				
Ugovoreno s agencijom na dan				
Broj dana najma				
Troškovi poslovanja na dan				
Troškovi transporta				
Ostali troškovi				
Porez				
Ukupan prihod				

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Prodaja ugostiteljskih usluga (soba) putem interneta: \_\_\_\_\_

Procjena broja gostiju godišnje koji vas posjećuju: \_\_\_\_\_

Usluge prehrane? \_\_\_\_\_ Posebnosti: \_\_\_\_\_

Suradnja s turističkim agencijama? \_\_\_\_\_ Kojim: \_\_\_\_\_

Ostale turističke aktivnosti koje nudite ili možete ponuditi: \_\_\_\_\_

U slučaju projekta koji se odnosi na poljoprivredu, odnosno stočarstvo, popunite sljedeću tablicu hranjenja/tovljenja.

**Tablica 85. Tablica prehrane stoke**

Sastav hrane	Potrebna količina	Cijena jedinice sirovine	Broj mjeseci tehnološkog ciklusa	Ukupno
Kukuruz				
Zrno				
Silaža				
Sijeno				
Trava				
Troškovi ispaše				
Veterinarski troškovi				
Transportni troškovi				
Troškovi klanja				
Ostalo				
<b>Ukupno</b>				

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

U slučaju projekta koji se odnosi na poljoprivredu, odnosno ratarstvo, popunite sljedeću tablicu sjetve.

Struktura sjetve u ovoj godini

**Tablica 86. Pregled sjetvenih površina (ratarstvo)**

<b>Ratarska kultura</b>	<b>Zasijana površina u hektarima</b>	<b>Troškovi po hektaru</b>	<b>Očekivani prinos po hektaru</b>	<b>Očekivani prihod po hektaru</b>
<b>Ukupno</b>				

Izvor: vlastita izrada autora ili autorice.

Površina zemlje u vlasništvu, ukupno i struktura (oranice, livade, pašnjaci, šume): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Površina zemlje u zakupu: \_\_\_\_\_

Visina zakupa: \_\_\_\_\_

Opišite svoj stočni fond (vrste i broj komada): \_\_\_\_\_

Prevladavajuća djelatnost, ratarstvo ili stočarstvo: \_\_\_\_\_

### 11.3. Primjer poslovnog plana Hrvatskog zavoda za zapošljavanje

## HRVATSKI ZAVOD ZA ZAPOŠLJVANJE

# POSLOVNI PLAN

---

#### Sadržaj

Osobni podaci vlasnika

Opis poslovanja

Obrazloženje

Vaše tržište

Analiza prodaje

Oprema i transport

Osiguranje

Podaci o financijama

Očekivani godišnji troškovi (A)

Očekivani godišnji troškovi (B)



## OSOBNI PODACI VLASNIKA

Naziv poduzeća: \_\_\_\_\_

Ime vlasnika: \_\_\_\_\_

Datum rođenja: \_\_\_\_\_

Adresa poduzeća: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_ Posao: \_\_\_\_\_ Kući: \_\_\_\_\_

Kućna adresa: \_\_\_\_\_

(ako je drugačija od adrese poduzeća)

Predano: \_\_\_\_\_

Mjesto i datum: \_\_\_\_\_









---

## VAŠE TRŽIŠTE

5. a) Tko su Vaši korisnici, klijenti? Objasnite tko će kupovati Vašu robu ili usluge. Imate li kakvih naznaka o količini posla ili njihovim navikama? Ako da, molimo navedite detalje.

---

---

---

---

---

---

---

5. b) Podaci o provedenom istraživanju tržišta (priložiti dokaze). Pojasnite na koji ste način proveli istraživanje tržišta i koji su bili rezultati. (Molimo priložite dokaze rezultata).

---

---

---

---

---

---

---

6. Kako ćete nadvladati svoju konkurenciju? Iznesite podatke o specijalnim karakteristikama ili uslugama koje ćete pružati. Zašto će ljudi radije kupovati od Vas nego od konkurencije?

---

---

---

---

---

---

---

7. Tko je Vaša konkurencija? (priložiti dokaze) Podaci o Vašim glavnim konkurentima, njihovim jakim stranama i slabostima.

---

---

---

---

---

---

---

8. I) Kako i gdje ćete prodavati svoje proizvode ili usluge?

- maloprodajni dućan
- štand na tržnici
- kućna prodaja
- netraženi pozivi
- teleprodaja
- mobilno
- prodaja ili povrat itd.

II) Kako će mušterije znati za vašu inicijativu?

- oglašavanje
- plakati/letci
- prozori dućana
- usmeno
- pošta
- plaćeni oglasi u novinama
- natpisi na vozilima itd.

8. a) Opišite kako/gdje planirate prodavati svoje proizvode/usluge i oglašavati/promovirati svoju inicijativu. Iznesite podatke o predviđenim troškovima.

---

---

---

---

---

---

---

8. b) Koliko ćete naplaćivati po satu, obavljenom poslu ili prodanoj jedinici?

Obuhvatite sve opće troškove i ono što je najvažnije dobit.

Opći troškovi obuhvaćaju:

- materijal
- zalihu
- grijanje/struja/najam
- trošak rada
- administrativni troškovi itd.

Ne zaboravite obuhvatiti neproduktivno vrijeme, kao što su putovanja, administracija i izrada ponuda, dakle sve vrijeme provedeno na poslu.

---

---

---

---

---

---

---

---

8. c) Koliko jedinica/usluga/poslova ćete prodati? Objasnite kako namjeravate ostvariti taj cilj.

---

---

---

---

---

---

---

---

## **ANALIZA PRODAJE**

9. a) Objasnite svoju politiku kreiranja cijena. Navedite potpun popis opreme potrebne za poslovanje, uz obrazloženje i cijenu/vrijednost nabavke.

---

---

---

---



---

---

---

9. b) Kako ste došli do iznosa novca od prodaje prikazanog u novčanom tijeku?

---

---

---

---

---

### **OPREMA I TRANSPORT**

10. Navedite podatke o potrebnoj opremi, transportu i dozvolama koje posjedujete (potreban dokaz).  
Što već posjedujete?

---

---

---

---

Vrijednost (HRK)

---

Što vam je potrebno?

---

---

---

---

---

---

Cijena (HRK)

---

Zašto je gore navedena oprema potrebna?

---

---

---

## OSIGURANJE

11. Navedite sve vrste osiguranja potrebne za potrebe poslovanja. Trošak različitih vrsta osiguranja može obuhvaćati:

- javnu odgovornost
- odgovornost za proizvod
- robu u tranzitu
- požar i krađu
- odgovornost poslodavca
- osiguranje vozila
- osobno osiguranje.

Razmotrite sve opcije: rabljeno, novo, *leasing*/najam.

---

---

---

---

---

## PODACI O FINACIJAMA

### SMJERNICE ZA FINACIJSKU KONSTRUKCIJU

- A. Uzmite u obzir sezonske varijacije u prodaji i općim troškovima, kao što su grijanje i struja zimi.
- B. Pobrinite se da su Vaše procjene realistične te da pokrivaju Vaše potrebe za prihodom za preživljavanje.
- C. Može doći do vremenskog odmaka između trenutka prodaje i uplate, odnosno nešto što je prodano u siječnju tek će biti plaćeno u ožujku. Na zaboravite da je za vas povoljnije plaćanje gotovinom na ruke od odgode plaćanja, posebice na samome početku Vašeg poslovanja.
- D. Ne precjenjujte potrebe za zalihama, budite realni.
- E. Neke troškove moguće je razvući na 12 mjeseci i plaćati mjesečno ili kvartalno.
- F. Ne zaboravite da neki datumi početka otplate kredita mogu varirati, primjerice neki krediti dolaze na naplatu desetoga u mjesecu. U nekim slučajevima banke i druge financijske institucije moguće je uvjeriti da omoguće odgodu otplate nekoliko tjedana.
- G. Ne zaboravite na ubiranje i uplatu PDV-a, ako uđete u sustav.

12. Popis izvora financiranja od kojih su sredstva zatražena/dobivena, primjerice:

- banke/štedionice
- jedinice lokalne i regionalne (područne) samouprave
- zaklade
- korporativne agencije
- poslovne veze
- obitelj/prijatelji
- vlastita uštedevina itd.

---

---

---

---

---

---

---

12. Za kakvu ste se finansijsku pomoć do sada možebitno prijavili?

Izvor

---

Zatraženi iznos

---

Ponuđeno

---

Ukupno

---

Već dogovoreno financiranje

---

Sveukupno

---

13. Navedite finansijsku pomoć za koju ste se do sada možebitno prijavili.

---

---

---

---

---

---

---

#### **PRIHODI ZA PREŽIVLJAVANJE**

13. Navedite svoje minimalne troškove i sve prihode (bez troškova poslovanja).

---

---

---

---

---

---

---

**OČEKIVANI GODIŠNJI TROŠKOVI (A)**

<b>TROŠAK</b>	<b>IZNOS</b>
Hipoteka	
Najam	
Odvoz i voda	
Plin, struja i lož ulje	
Osiguranje, osobno i imovine	
Hrana, održavanje domaćinstva	
Odjeća	
Telefon	
Različite vrste najma	
Zabava (restorani i piće)	
Pretplate na časopise	
Porez i osiguranje vozila	
Automobil, održavanje	

Troškovi djece i darova	
Štednja	
Otplate	
Drugo (navedite što)	
Rezerve	
Ukupno troškovi	

### OČEKIVANI PRIHODI (B)

Prihodi članova obitelji/partnera (ukupno):

---



---

Drugi prihodi (navedite koji):

---



---

**UKUPAN PRIHOD** \_\_\_\_\_ **kn**

**Ukupan prihod za preživljavanje potreban u godini dana (A – B)**

Ako Vaš očekivani prihod (B) prelazi procijenjene troškove (A), trebali biste odlučiti koliko novca možete uložiti u svoju poslovnu inicijativu.

**PREDVIĐANJE NOVČANOG TIJEKA: ZA 12-MJESEČNO RAZDOBLJE**

ULAZ GOTOVINE od mušterija ili klijenata

---

Sredstva podrške poslovanju

---

Drugi poslovni prihodi

---

PDV

---

UKUPNO

---

IZLAZ GOTOVINE

Materijal	
Zaliha	
Plaće (zaposlenici samo)	
Podizanje gotovine	
Najam	
Grijanje/rasvjeta	
Odnosi s javnošću/oglašavanje	
Telefon/faks	
Poštarina/uredski materijal	
Osiguranje	
Popravci/održavanje	
Prijevoz/putovanja	
Kapitalni troškovi	
Otplata kredita	
Otplata drugih kredita	
Naknade za profesionalni rad	
PDV	
Drugo	
UKUPNO IZLAZ GOTOVINE	

Neto novčani tijek: *in/out* \_\_\_\_\_

Početno stanje / deficit \_\_\_\_\_

Završno stanje / deficit \_\_\_\_\_

## 12. Dodatni sadržaji

### 12.1. Normativni akti: zakoni i uredbe

Neki autori navode da se u Republici Hrvatskoj 551 zakon ili propis može smatrati relevantnim za područje poduzetništva.<sup>54</sup> Međutim, većina ih se odnosi na redovito poslovanje gospodarskih subjekata, dok se na područje poduzetništvo odnosi mnogo manji broj. Ovdje ćemo ukratko navesti samo nekoliko propisa.

**Zakon o poticanju ulaganja** uređuje način i rokove ispunjenja svih potrebnih ulagačkih aktivnosti, a u svrhu uspješnog i vremenski određenog ostvarenja predmetnog ulaganja projekta na teritoriju Republike Hrvatske.<sup>55</sup> Poticanje ulaganja, prema navedenom Zakonu, predstavlja sustav potpora za ulaganja i potpora za pravodobno ostvarenje potrebnih ulagačkih aktivnosti.

Potpore se odnose na projekte ulaganja i jačanja konkurentne sposobnosti u: (1) proizvodno-prerađivačkim aktivnostima, (2) razvojno-inovacijskim aktivnostima, (3) aktivnostima poslovne podrške i (4) aktivnostima usluga visoke dodane vrijednosti. Njima se osigurava ekološki sigurna poduzetnička aktivnost i jedan ili više od sljedećih ciljeva: (1) unos nove opreme i suvremenih tehnologija, (2) veća zaposlenost i izobrazba zaposlenika, (3) razvoj proizvoda i usluga više dodane vrijednosti, (4) povećanje poduzetničke aktivnosti, (5) ravnomjerni regionalni razvoj Republike Hrvatske, (6) gospodarsko aktiviranje neaktivne imovine u vlasništvu Republike Hrvatske.

Poticanje ulaganja ima nekoliko oblika: (1) potpore, (2) poticanje unapređenja ulagačko-poduzetničkog okruženja.

Potpore kao oblik poticaja uključuju: (1) porezne potpore za mikropoduzetnike, (2) porezne potpore za male, srednje i velike poduzetnike, (3) potpore za opravdane troškove novih radnih mjesta povezanih s projektom ulaganja, (4) potpore za opravdane troškove usavršavanja povezanih s projektom ulaganja, (5) potpore za (a) razvojno-inovacijske aktivnosti proizvoda, proizvodnih serija, proizvodnih procesa, proizvodnih tehnologija, (b) aktivnosti poslovne podrške centara za odnose s kupcima, centara izdvojenih poslovnih aktivnosti (financije, računovodstvo, marketing, dizajn proizvoda, audio-vizualna djelatnost, razvoj ljudski potencijala, razvoj informacijskih tehnologija), logističkih i distribucijskih centara, centara za razvoj informacijsko-komunikacijskih sustava, (c) aktivnosti usluga visoke dodane vrijednosti (kreativne usluge, ugostiteljsko-turističkih usluga, usluge industrijskog inženjeringa), (6) potpore za kapitalne troškove ulaganja, (7) potpore za radno intenzivne projekte ulaganja, (8) potpore za gospodarsko aktiviranje neaktivne imovine u vlasništvu Republike Hrvatske.<sup>56</sup>

**Uredba o poticanju ulaganja** propisuje: (1) oblik i obvezni sadržaj prijave za odobrenje statusa korisnika potpore s pripadajućim obrascima, (2) postupak prijave, odobravanja i korištenja potpora, uključujući kriterije i način izračuna iznosa državne potpore, (3) obvezni sadržaj godišnjeg izvješća o izvršenju projekta ulaganja i korištenju potpora, (4) dokumentaciju

---

<sup>54</sup> Primjerice Štefanić, I.: *Inovativno poduzetništvo: za studente, inovativne poduzetnike i poduzetne znanstvenike*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Osijek, 2015. str. 373.

<sup>55</sup> Zakon o poticanju ulaganja, pročišćeni tekst zakona (redakcijski pročišćeni tekst, Narodne novine, br. 102/15, 25/18, 114/18). Dostupno na: <[https://www.porezna-uprava.hr/hr\\_propisi/\\_layouts/15/in2.vuk2019.sp.propisi.intranet/propisi.aspx#id=pro1594](https://www.porezna-uprava.hr/hr_propisi/_layouts/15/in2.vuk2019.sp.propisi.intranet/propisi.aspx#id=pro1594)>. [15. 01. 2020.].

<sup>56</sup> Ibidem, <<https://www.zakon.hr/z/829/Zakon-o-poticanju-ulaganja>>. [15. 01. 2020.].

koju je potrebno dostaviti za odobrenje korištenja potpora, odnosno ostvarivanje prava na isplatu odobrenih potpora, te druga pitanja s tim u vezi.<sup>57</sup>

**Zakon o državnim potporama** (redakcijski pročišćeni tekst, Narodne novine br. 47/14, 69/17) uređuje nadležnosti tijela Republike Hrvatske iz područja državnih potpora i potpora male vrijednosti, određuje politiku državnih potpora Republike Hrvatske, postupanja prije dodjele državnih potpora, vođenje evidencija i izvještavanje o državnim potporama i potporama male vrijednosti (registar državnih potpora i potpora male vrijednosti, izvješća Europskoj komisiji, godišnja izvješća o državnim potporama itd.).<sup>58</sup>

**Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva** uređuje osnove za primjenu poticajnih mjera gospodarske politike usmjerenih razvoju, restrukturiranju i tržišnom prilagođavanju malog gospodarstva, te osnivanje Hrvatske agencije za malo gospodarstvo. Malo gospodarstvo u smislu ovoga Zakona čine subjekti koji: (1) zapošljavaju prosječno godišnje manje od 250 radnika, (2) u poslovanju su neovisni, (3) ostvaruju ukupni godišnji promet do 216 milijuna kuna, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u vrijednosti do 108 milijuna kuna.

Ovaj Zakon razlikuje (1) mikro, (2) male i (3) srednje subjekte malog gospodarstva. Mikro subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje: (a) prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 10 radnika, (b) ostvaruju ukupni godišnji promet do 14 milijuna kuna, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u vrijednosti do 7 milijuna kuna. Mali subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje: (a) prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 50 radnika, (b) ostvaruju ukupni godišnji promet do 54 milijuna kuna, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u vrijednosti do 27 milijuna kuna. Srednji subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje prosječno godišnje imaju zaposleno više od 50 radnika, ostvaruju ukupni godišnji promet više od 54 milijuna kuna, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u vrijednosti više od 27 milijuna kuna.

Ciljevi su razvoja malog gospodarstva: (1) povećanje zapošljavanja, (2) povećanje izvoza i prilagodba svjetskom tržištu, (3) povećanje učinkovitosti, kvalitete i konkurentnosti malog gospodarstva, (4) istraživanje, razvoj i primjena suvremenih tehnologija i inovacija, (5) povećanje broja subjekata u malom gospodarstvu te (6) poticanje djelatnosti koje ne zagađuju okoliš. Vlada Republike Hrvatske, na prijedlog ministarstva nadležnog za malo i srednje poduzetništvo, donosi Program razvoja malog gospodarstva za razdoblje od četiri godine. Programom se utvrđuju smjernice razvoja, poticajne mjere, nositelji provedbe poticajnih mjera, provedbene aktivnosti, izvori sredstava, razdoblje provedbe pojedinih poticajnih mjera, te metodologija praćenja provedbe pojedinih mjera.

Poticajne mjere i aktivnosti radi ostvarenja ciljeva razvoja malog gospodarstva, koje se utvrđuju Programom, odnose se na: (1) kreditiranje subjekata malog gospodarstva pod

---

<sup>57</sup> Uredba o poticanju ulaganja (redakcijski pročišćeni tekst, Narodne novine, br. 31/16, 2/19). Dostupno na: <[https://www.porezna-uprava.hr/hr\\_propisi/\\_layouts/15/in2.vuk2019.sp.propisi.intranet/propisi.aspx#id=pro1610](https://www.porezna-uprava.hr/hr_propisi/_layouts/15/in2.vuk2019.sp.propisi.intranet/propisi.aspx#id=pro1610)>. [15. 01. 2020.].

<sup>58</sup> Zakon o državnim potporama (redakcijski pročišćeni tekst, Narodne novine br. 47/14, 69/17). Dostupno na: <[https://www.porezna-uprava.hr/hr\\_propisi/\\_layouts/15/in2.vuk2019.sp.propisi.intranet/propisi.aspx#id=pro1514](https://www.porezna-uprava.hr/hr_propisi/_layouts/15/in2.vuk2019.sp.propisi.intranet/propisi.aspx#id=pro1514)>. [15. 01. 2020.].



povoljnijim uvjetima i subvencioniranje kamata po preuzetim kreditima, te kreditiranje za početak poslovanja, (2) davanje jamstava za kredite, (3) osnivanje fondova rizičnog kapitala, (4) davanje u zakup nekretnina i drugih infrastrukturnih objekata u vlasništvu Republike Hrvatske, pod pogodovanim uvjetima uključivo i bez naknade, te prodaja nekretnina i drugih infrastrukturnih objekata u vlasništvu Republike Hrvatske pod pogodovanim uvjetima, (5) pružanje stručne i savjetodavne pomoći za subjekte malog gospodarstva, (6) pojednostavljene postupka za osnivanje, poslovanje i razvoj subjekata malog gospodarstva i njihovih udruga, (7) davanje potpora za povećanje zapošljavanja, stručnu izobrazbu, prekvalifikaciju i dokvalifikaciju radnika, (8) davanje potpora za sudjelovanje na međunarodnim sajmovima i specijaliziranim izložbama u zemlji i inozemstvu, (9) organiziranje centara za poduzetništvo, poduzetničkih inkubatora i zona malog gospodarstva, te drugih pravnih osoba za poticanje malog gospodarstva, (10) uspostavljanje informacijskog sustava za malo gospodarstvo, (11) promicanje poduzetništva i poticanje razvoja ženskog poduzetništva i poduzetništva mladih, (12) davanje potpora za istraživanje, razvoj i primjenu inovacija te uvođenje suvremenih tehnologija, (13) stvaranje uvjeta za povezivanje subjekata malog gospodarstva radi nastupa na tržištu, (14) druge aktivnosti za ostvarenje ciljeva razvoja malog gospodarstva.

Nositelji provedbe Programa razvoja malog gospodarstva u smislu navedenog Zakona su: (1) Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, (2) Hrvatska agencija za malo gospodarstvo HAMAG, (3) jedinice područne (regionalne) i lokalne samouprave, (4) Hrvatska gospodarska komora, (5) Hrvatska obrtnička komora, (6) Hrvatski zavod za zapošljavanje, (7) Državni zavod za statistiku, (8) Hrvatski savez zadruga, (9) udruge gospodarstvenika, (10) pravne osobe osnovane za poticanje malog gospodarstva, (11) Hrvatska banka za obnovu i razvitak, (12) druga državna tijela koja u području svoje nadležnosti potiču malo gospodarstvo.

Djelatnost Agencije za malo gospodarstvo (HAMAG) je: (1) poticanje osnivanja i razvoja subjekata malog gospodarstva, (2) poticanje ulaganja u malo gospodarstvo, (3) financiranje poslovanja i razvoja subjekata malog gospodarstva kreditiranjem pod povoljnijim uvjetima i drugim oblicima financijskih potpora, (4) davanje jamstava za kredite koje subjektima malog gospodarstva odobre banke i druge pravne osobe – kreditori, (5) davanje financijske potpore za smanjenje troškova kredita koje subjektima malog gospodarstva odobre banke i druge pravne osobe – kreditori, (6) subvencioniranje kamata po kreditima, (7) davanje potpora za povećanje zapošljavanja, stručnu izobrazbu, prekvalifikaciju i dokvalifikaciju radnika, (8) davanje potpora za istraživanje, razvoj i primjenu suvremenih tehnologija, (9) davanje potpora za sudjelovanje na međunarodnim sajmovima i specijaliziranim izložbama u zemlji i inozemstvu, (10) davanje stručne pomoći subjektima malog gospodarstva, uključivo i putem elektroničkih medija, (11) promicanje poduzetništva i stvaranje uvjeta za razvoj poduzetništva žena i mladih, (12) suradnja s drugim pravnim osobama, agencijama i institucijama koje potiču malo gospodarstvo u zemlji i inozemstvu, (13) praćenje, analiza i izvještavanje o rezultatima poticajnih mjera, (14) drugi stručni poslovi u svezi s poticanjem razvoja malog gospodarstva.<sup>59</sup>

**Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture** uređuje (1) pitanja određenja poduzetničke infrastrukture, vrste i kategorizacija poduzetničkih zona (PZ) i poduzetničkih potpornih institucija (PPI), (2) ustrojavanje registra PZ/PPI-ja, odnosno izgradnja sistematizirane baze podataka poduzetničkih zona i poduzetničkih potpornih institucija u

---

<sup>59</sup> Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (pročišćeni tekst zakona, Narodne novine 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16). Dostupno na: <<https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva>>. [15. 01. 2020.].

Ministarstvu poduzetništva i obrta, kao nadležnom tijelu državne uprave za poduzetničke zone i poduzetničke potporne institucije te (3) sustave potpora, odnosno preduvjete i kriterije odobravanja potpora za unapređenje poslovnih aktivnosti poduzetničkih zona i poduzetničkih potpornih institucija.

Poduzetničke zone su infrastrukturno opremljena područja definirana prostornim planovima, namijenjena obavljanju određenih vrsta poduzetničkih, odnosno gospodarskih aktivnosti. Osnovna karakteristika poduzetničkih zona je zajedničko korištenje infrastrukturno opremljenog i organiziranog prostora od strane poduzetnika kojima se poslovanjem unutar poduzetničke zone omogućuje racionalizacija poslovanja i korištenje raspoloživih resursa poduzetničke zone s ostalim korisnicima poduzetničke zone.

Poduzetničke potporne institucije su gospodarski subjekti usmjereni na stvaranje kvalitetnog, korisnički orijentiranog poduzetničkog okruženja u Republici Hrvatskoj i provode programe usmjerene na razvoj poduzetništva. Poduzetničke potporne institucije su: (1) razvojne agencije (lokalne, županijske, za određene djelatnosti) koje su zadužene za operativno provođenje mjera za razvoj gospodarstva i poduzetništva, poticanje i privlačenje investicija te iniciranje i realizaciju projekata poticanja gospodarskog razvitka i poduzetništva, objedinjavajući rad gospodarskih subjekata, lokalnih i regionalnih poduzetničkih institucija, te visokoobrazovnih institucija i centara znanja; (2) poduzetnički centri koji su zaduženi za operativno provođenje mjera za razvoj i poticanje poduzetništva na lokalnom i/ili širem području (županija, regija) i predstavljaju središta stručne i edukativne pomoći poduzetnicima radi razvoja poduzetništva u svojim sredinama; (3) poslovni inkubatori (poduzetnički, za nove tehnologije) koji su zaduženi za pomoć i podršku poduzetnicima u ranoj fazi razvoja poduzetničkih projekata te pružaju stručnu, tehničku i edukativnu pomoć za pokretanje poduzetničkih projekata i poduzeća te njihov brz i održiv razvoj; (4) poduzetnički akceleratori koji su zaduženi za pružanje podrške poduzetnicima u post-inkubacijskoj fazi, odnosno u fazi razvoja i širenja poslovanja na domaćem i stranom tržištu; (5) poslovni parkovi koji raspoložuju fizičkim prostorima, zemljištem i resursima za smještaj malih, srednjih i velikih poduzetnika na komercijalnoj osnovi, s posebnim fokusom na privlačenje domaćih i inozemnih investicija; (6) znanstveno-tehnološki parkovi koji se osnivaju radi komercijalizacije znanstvenih rezultata i poticanja suradnje znanstvenika i gospodarstvenika; (7) centri kompetencije koji provode istraživačke projekte razvojnog ili proizvodnog karaktera i razvijaju kompetencije u pojedinim područjima te s kojim drugi poslovni subjekti mogu ugovoriti usluge istraživanja i razvoja u svrhu jačanja pojedinih industrijskih grana.

Navedeni Zakon propisuje osnivanje Jedinog registra poduzetničke infrastrukture, sistematizirane baze podataka. Njega vodi Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, koje je nadležno za poduzetničke zone i poduzetničke potporne institucije.<sup>60</sup>

**Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske** uređuje (1) kriterije i postupak prijave strateških investicijskih projekata, (2) postupak procjene, odabira, pripreme i provedbe strateških projekata, (3) raspolaganje nekretninama u vlasništvu Republike Hrvatske za potrebe provedbe strateških projekata, (4) davanje koncesija u vezi s provedbom strateških projekata te (5) izdavanje upravnih akata u vezi s provedbom strateških projekata. Strateški

---

<sup>60</sup> Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture (pročišćeni tekst zakona) Narodne novine 93/13, 114/13, 41/14 i 57/18). Dostupno na: <<https://www.zakon.hr/z/652/Zakon-o-unapre%C4%91enju-poduzetni%C4%8Dke-infrastrukturu>>. Jedinostveni registar poduzetničke infrastrukture. Dostupno na: <<http://reg.mingo.hr/pi/public/>>. [15. 01. 2020.].

investicijski projekt je svaki privatni investicijski projekt, javni investicijski projekt ili javno-privatni investicijski projekt iz područja gospodarstva, rudarstva, energetike, turizma, prometa, infrastrukture, elektroničkih komunikacija, poštanskih usluga, zaštite okoliša, komunalnoga gospodarstva, poljoprivrede, šumarstva, vodnoga gospodarstva, ribarstva, zdravstva, kulture, audiovizualnih djelatnosti, znanosti, obrane, pravosuđa, tehnologije i obrazovanja koji uključuje gradnju građevina, a koji na temelju ovoga Zakona proglasi Vlada Republike Hrvatske.

Strateškim projektom smatra se: (1) projekt čijom se provedbom stvaraju uvjeti za zapošljavanje većeg broja osoba ovisno o vrsti i lokaciji projekta, (2) koji znatno pridonosi razvoju ili poboljšanju uvjeta i standarda za proizvodnju proizvoda i pružanje usluga, (3) koji uvodi i razvija nove tehnologije kojima se povećava konkurentnost i ekonomičnost u gospodarstvu ili javnom sektoru i/ili kojim se podiže ukupna razina sigurnosti i kvaliteta života građana i zaštita okoliša, (4) koji pozitivno utječe na više gospodarskih djelatnosti i čijom se provedbom stvara dodana vrijednost, (5) koji u većoj mjeri pridonosi održivom razvitku i zaštiti prostora, okoliša i kulture te (6) koji znatno pridonosi konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva.

Strateški projekt treba udovoljavati sljedećim kriterijima: (1) da je sukladan s važećim prostornim planovima, (2) ima vrijednost ukupnih kapitalnih troškova ulaganja veću od 75 milijuna kuna bez poreza na dodanu vrijednost, (3) da ima mogućnost biti sufinanciran iz fondova i programa Europske unije, (4) da se ostvaruje na potpomognutim područjima, sukladno propisu kojim se uređuju potpomognuta područja i područja s razvojnim posebnostima Republike Hrvatske, a da je ukupna vrijednost kapitalnih troškova ulaganja na potpomognutom području ili na otocima ili za projekte koji spadaju u područje poljoprivredne proizvodnje, ribarstva i šumarstva veća od 10 milijuna kuna.

Privatni projekt, ako ispunjava kriterije iz prethodnog ulomka, može biti strateški ako se odnosi na jednu od sljedećih aktivnosti: proizvodno-prerađivačku, razvojno-inovacijsku, aktivnosti poslovne podrške, aktivnosti usluga visoke dodane vrijednosti, aktivnosti u energetskom sektoru, infrastrukturne aktivnosti, aktivnosti u sektoru poljoprivrede, šumarstva i ribarstva, aktivnosti u zdravstvu te aktivnosti vezane uz znanost i obrazovanje.<sup>61</sup>

**Zakon o potpori za očuvanje radnih mjesta**, radi ograničavanja negativnih učinaka svjetske gospodarske krize na tržište rada u Republici Hrvatskoj, uređuje uvjete, visinu i način ostvarivanja potpore za očuvanje radnih mjesta skraćivanjem punog radnog vremena.<sup>62</sup>

## 12.2. Strategije razvoja poduzetništva

**Strategiju razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. – 2020.** donio je Hrvatski sabor 2013. godine s ciljem jačanja poduzetničkog potencijala i unapređenja kulture poduzetništva. Poduzetništvo i gospodarstvo, kako Republike Hrvatske tako i Europske unije, dugoročno će napredovati samo ako veliki broj hrvatskih građana prepozna poduzetništvo kao atraktivnu opciju.

Ostvarivanje ciljeva Strategije doprinijet će realizaciji vizije maloga gospodarstva koja se želi ostvariti u budućnosti, a koja se može opisati kao: „konkurentno i ravnomjerno razvijeno malo

---

<sup>61</sup> Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske (NN 29/18, 114/18). Dostupno na: <<https://www.zakon.hr/z/681/Zakon-o-strate%C5%A1kim-investicijskim-projektima-Republike-Hrvatske>>. [15. 01. 2020.].

<sup>62</sup> Zakon o potpori za očuvanje radnih mjesta (redakcijski pročišćeni tekst, Narodne novine, br. 94/09, 88/10). Dostupno na: <<https://www.zakon.hr/z/339/Zakon-o-potpori-za-o%C4%8Duvanje-radnih-mjesta>>. [15. 01. 2020]

gospodarstvo Hrvatske, koje se temelji na rastućem broju uspješnih poslovnih subjekata, kontinuiranom povećanju izvoza, visokom stupnju inovacija, kvalitetno obrazovanom, fleksibilnom menadžmentu, inovativnom proizvodnom procesu, povoljnom poslovnom okruženju i olakšanom pristupu financijskim i ostalim instrumentima kako bi se održale povoljne stope rasta te dostigli najviši EU standardi".<sup>63</sup>

Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. – 2020. priređena je u okvirima tri međunarodna dokumenata:

(1) **Europa 2020** je strateški dokument razvoja Europske unije koji definira tri prioriteta: pametan rast – razvijanjem ekonomije utemeljene na znanju i inovaciji, održiv rast – promicanje ekonomije koja učinkovitije iskorištava resurse, koja je zelenija i konkurentnija i uključiv rast – njegovanje ekonomije s visokom stopom zaposlenosti koja donosi društvenu i teritorijalnu povezanost.<sup>64</sup>

(2) **Akcijski plan 2020 za razvoj poduzetništva** je plan djelovanja za oslobađanje europskog poduzetničkog potencijala, uklanjanje postojećih prepreka te revoluciju u kulturi poduzetništva u Europskoj uniji. Cilj je olakšati stvaranje novih poslovnih subjekata te stvoriti poticajno okruženje za rast i razvoj postojećih poduzetnika.<sup>65</sup>

(3) **EU Zakon o malom gospodarstvu** je glavni dokument Europske unije vezan za razvoj politika malog i srednjeg poduzetništva. Dokument nije obvezujući, međutim utvrđuje načela namijenjena vođenju oblikovanja i provedbi politika na razini Europske unije i na nacionalnoj razini u zemljama Europske unije. Glavni prioriteti Zakona su promicanje poduzetništva, poboljšanje pristupa financijama, smanjenje regulatornog opterećenja te poboljšanje pristupa tržištima i internacionalizaciji.<sup>66</sup>

Ostvarivanje Strategije razvoja poduzetništva 2013. – 2020. godine ima za opći cilj povećanje konkurentnosti maloga gospodarstva u Hrvatskoj. Realizacija tog općeg cilja bit će potpomognuta mjerama koje se odnose na pet strateških ciljeva:

1. **Poboljšanje ekonomske uspješnosti**, odnosno unapređenje ekonomske uspješnosti maloga gospodarstva u sektorima proizvođačkih i uslužnih djelatnosti većim ulaganjem u istraživanje i razvoj (R&D), višim stupnjem inovacija, rastom izvoza te daljnjim razvojem poslovnih mreža i povezanosti.

2. **Poboljšan pristup financiranju**, odnosno razvijanje raznih financijskih mogućnosti za subjekte maloga gospodarstva i uklanjanje financijskog jaza za malo gospodarstvo.

3. **Promocija poduzetništva**, odnosno pružanje potpore osnivanju novih poduzeća, rast broja aktivnih poduzeća i jačanje institucija koje pružaju potporu poduzetnicima kako bi se na taj način pridonijelo ravnomjernijem i uravnoteženom razvoju hrvatskih regija.

---

<sup>63</sup> Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. – 2020. Dostupno na: <[https://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/Strategija\\_razvoja\\_poduzetnistva\\_RH\\_2013\\_2020.pdf](https://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/Strategija_razvoja_poduzetnistva_RH_2013_2020.pdf)>. [15. 01. 2020.].

<sup>64</sup> Europe 2020 strategy - A strategy for smart sustainable and inclusive growth. Dostupno na: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=en>>. [15. 01. 2020.].

<sup>65</sup> The Entrepreneurship 2020 Action plan. Dostupno na: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0795&from=EN>>. [15. 01. 2020.].

<sup>66</sup> The Small Business Act for Europe. Dostupno na: <[https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act_en)>. [15. 01. 2020.].

4. **Poboljšanje poduzetničkih vještina**, odnosno pružanje potpore većem razvoju subjekata maloga gospodarstva jačanjem njihove uprave, uvođenjem i djelovanjem većeg broja visokokvalificiranih zaposlenika te podupiranjem cjeloživotnog učenja zaposlenih u subjektima maloga gospodarstva.

5. **Poboljšanje poslovnog okruženja**, odnosno nadgradnja ostvarenog napretka uklanjanjem preostalih administrativnih opterećenja i olakšavanjem poslovanja u Hrvatskoj.

**Strategija poticanja inovacija Republike Hrvatske 2014. – 2020.** nastoji dugoročno usmjeriti razvoj i sustavno poticati inovacije kao temeljne vrijednosti uspješnosti gospodarstva, ali i društva u cjelini. Strategijom se usmjerava gospodarstvo prema aktivnostima koje su utemeljene na znanju kako bi se iskoristio kapital s obzirom na resurse, tradiciju u industrijskoj proizvodnji i sposobnosti za inovativnost i kreativnost, kao osnovnim čimbenicima pokretanja gospodarstva. Također se definira institucionalni i financijski okvir poticanja inovacija kao i modeli suradnje između javnog, znanstveno-istraživačkog i poslovnog sektora, kako bi rezultati znanstveno-istraživačkih aktivnosti našli svoju primjenu u gospodarstvu.<sup>67</sup>

**Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011. – 2020.** prepoznaje klustere i klusterske organizacije kao alat za jačanje konkurentnosti gospodarstva, a cilj klusterskih organizacija je: (1) povećanje izvoza i omogućavanje pristupa novim tržištima, (2) transfer i uvođenje novih tehnologija, (3) poboljšanje okvirnih uvjeta za inovacije, (4) povezivanje raznih komplementarnih sektora i posredničkih organizacija, (4) uvođenje i poboljšavanje normi.<sup>68</sup>

**Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014. – 2020.** ima za cilj poboljšanje usklađenosti i umreženosti javnih politika, poboljšanje sustavne podrške poduzetništvu žena, uvođenje poduzetništva žena u cjelokupnu institucionalnu infrastrukturu te promociju poduzetništva žena. Strategija je usmjerena na kontinuiranu provedbu aktivnosti kojima se utječe na promjene u vrijednosnom sustavu, ponašanju i okolini, čimbenicima o kojima ovisi jačanje poduzetničke aktivnosti žena. Također je usmjerena na povećanje broja žena koje pokreću poslovni pothvat i broj žena – vlasnica rastućih poslovnih pothvata.<sup>69</sup>

**Strategija poticanja razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2015. – 2020.** definira osnovne ciljeve i aktivnosti kako bi se uspostavio pravni, financijski i institucionalni okvir za razvoj društvenog poduzetništva, kao i sustave mjera i aktivnosti za razvoj društvenih poduzetnika. Također definira kriterije i instrumente za prepoznavanje, praćenje i razvoj društvenih poduzetnika, te izobrazbu na svim razinama radi prepoznavanja važnosti društvenog poduzetništva kao važne komponente gospodarskog razvoja.<sup>70</sup>

**Strategija pametne specijalizacije** sadržava ciljeve i prioritetne aktivnosti vezane za istraživanje, razvoj i komercijalizaciju inovacija, te je jedan od glavnih preduvjeta za korištenje

---

<sup>67</sup> Strategija razvoja inovacija Republike Hrvatske 2014.-2020. Dostupno na: <[https://www.mingo.hr/public/documents/Strategija\\_poticanja\\_inovacija\\_18\\_12\\_14.pdf](https://www.mingo.hr/public/documents/Strategija_poticanja_inovacija_18_12_14.pdf)>. [15. 01. 2020.].

<sup>68</sup> Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.-2020. Dostupno na: <[https://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/Strategija\\_razvoja\\_klastera\\_RH12117.pdf](https://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/Strategija_razvoja_klastera_RH12117.pdf)>. [15. 01. 2020.].

<sup>69</sup> Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014.-2020. Dostupno na: <[https://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/Strategija\\_razvoja\\_poduzetništva\\_zena\\_RH12117.pdf](https://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/Strategija_razvoja_poduzetništva_zena_RH12117.pdf)>. [15. 01. 2020.].

<sup>70</sup> Strategija poticanja razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2015.-2020. Dostupno na: <<http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/Strategija-razvoja-dru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva-u-RH-za-razdoblje-2015-2020.pdf>>. [15. 01. 2020.].

sredstava iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova u okviru tematskog cilja 1 odnosno Jačanje istraživanja, tehnološkog razvoja i inovacija Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020. Glavni je cilj usmjeravanje kapaciteta u području znanja i inovacija na područja najvećeg potencijala radi pokretanja razvoja i transformacije gospodarstva temeljenog na aktivnostima istraživanja, razvoja i inovacija.<sup>71</sup>

**Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine** je krovni razvojni dokument hrvatskog turizma koji utvrđuje ključne aktivnosti turističke politike usmjerene na osiguravanje proizvodnih, institucionalnih, organizacijskih i ljudskih pretpostavki za poboljšavanje konkurentne sposobnosti hrvatskog turizma i korištenje resursne osnove na načelima odgovornog i održivog razvoja. Strategijom se definiraju ključna razvojna načela, stvaraju pretpostavke za postavljanje nove razvojne vizije i strateških ciljeva kao i zadataka koji se žele ostvariti.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Strategija pametne specijalizacije. Dostupno na: <<https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130426-Strategija-turizam-2020.pdf>>. [15. 01. 2020.].

<sup>72</sup> Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. Dostupno na: <<http://www.mint.hr/UserDocsImages/130426-Strategija-turizam-2020.pdf>>. [15. 01. 2020.].

## 12.3. Financijske tablice

Tablica 87. Prve financijske tablice: buduća vrijednost novčane jedinice – kamatni faktor

Go-dina (n)	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
1	1,01	1,02	1,03	1,04	1,05	1,06	1,07	1,08	1,09	1,1
2	1,0201	1,0404	1,0609	1,0816	1,1025	1,1236	1,1449	1,1664	1,1881	1,21
3	1,030301	1,061208	1,092727	1,124864	1,157625	1,191016	1,225043	1,259712	1,295029	1,331
4	1,040604	1,082432	1,125509	1,169859	1,215506	1,262477	1,310796	1,360489	1,411582	1,4641
5	1,051010	1,104081	1,159274	1,216653	1,276282	1,338226	1,402552	1,469328	1,538624	1,61051
6	1,061520	1,126162	1,194052	1,265319	1,340096	1,418519	1,500730	1,586874	1,677100	1,771561
7	1,072135	1,148686	1,229874	1,315932	1,407100	1,503630	1,605781	1,713824	1,828039	1,948717
8	1,082857	1,171659	1,26677	1,368569	1,477455	1,593848	1,718186	1,85093	1,992563	2,143589
9	1,093685	1,195093	1,304773	1,423312	1,551328	1,689479	1,838459	1,999005	2,171893	2,357948
10	1,104622	1,218994	1,343916	1,480244	1,628895	1,790848	1,967151	2,158925	2,367364	2,593742
11	1,115668	1,243374	1,384234	1,539454	1,710339	1,898299	2,104852	2,331639	2,580426	2,853117
12	1,126825	1,268242	1,425761	1,601032	1,795856	2,012196	2,252192	2,518170	2,812665	3,138428
13	1,138093	1,293607	1,468534	1,665074	1,885649	2,132928	2,409845	2,719624	3,065805	3,452271
14	1,149474	1,319479	1,512509	1,731676	1,979932	2,260904	2,578534	2,937194	3,341727	3,797498
15	1,160969	1,345868	1,557967	1,800944	2,078928	2,396558	2,759032	3,172169	3,642482	4,177248
16	1,172579	1,372786	1,604706	1,872981	2,182875	2,540352	2,952164	3,425943	3,970306	4,594973
17	1,184304	1,400241	1,652848	1,947900	2,292018	2,692773	3,158815	3,700018	4,327633	5,054470
18	1,196147	1,428246	1,702433	2,025817	2,406619	2,854339	3,379932	3,996019	4,717120	5,559917
19	1,208109	1,456811	1,753506	2,106849	2,526950	3,025600	3,616528	4,315701	5,141661	6,115909
20	1,220190	1,485947	1,806111	2,191123	2,653298	3,207135	3,869684	4,660957	5,604411	6,727500
21	1,232392	1,515666	1,860295	2,278768	2,785963	3,399564	4,140562	5,033834	6,108808	7,400250
22	1,244716	1,545980	1,916103	2,369919	2,925261	3,603537	4,430402	5,436540	6,65860	8,140275
23	1,257163	1,576899	1,973587	2,464716	3,071524	3,819750	4,740530	5,871464	7,257874	8,954302
24	1,269735	1,608437	2,032794	2,563304	3,225100	4,048935	5,072367	6,341181	7,911083	9,849733
25	1,282432	1,640606	2,093778	2,665836	3,386355	4,291871	5,427433	6,848475	8,623081	10,83471
26	1,295256	1,673418	2,156591	2,77247	3,555673	4,549383	5,807353	7,396353	9,399158	11,91818
27	1,308209	1,706886	2,221289	2,883369	3,733456	4,822346	6,213868	7,988061	10,24508	13,10999
28	1,321291	1,741024	2,287928	2,998703	3,920129	5,111687	6,648838	8,627106	11,16714	14,42099
29	1,334504	1,775845	2,356566	3,118651	4,116136	5,418388	7,114257	9,317275	12,17218	15,86309
30	1,347849	1,811362	2,427262	3,243398	4,321942	5,743491	7,612255	10,06266	13,26768	17,4494

**Tablica 87. Prve financijske tablice (nastavak)**

<b>Go-dina (n)</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>
<b>1</b>	1,11	1,12	1,13	1,14	1,15	1,16	1,17	1,18	1,19	1,2
<b>2</b>	1,2321	1,2544	1,2769	1,2996	1,3225	1,3456	1,3689	1,3924	1,4161	1,44
<b>3</b>	1,367631	1,404928	1,442897	1,481544	1,520875	1,560896	1,601613	1,643032	1,685159	1,728
<b>4</b>	1,51807	1,573519	1,630474	1,68896	1,749006	1,810639	1,873887	1,938778	2,005339	2,0736
<b>5</b>	1,685058	1,762342	1,842435	1,925415	2,011357	2,100342	2,192448	2,287758	2,386354	2,48832
<b>6</b>	1,870415	1,973823	2,081952	2,194973	2,313061	2,436396	2,565164	2,699554	2,839761	2,985984
<b>7</b>	2,07616	2,210681	2,352605	2,502269	2,66002	2,82622	3,001242	3,185474	3,379315	3,583181
<b>8</b>	2,304538	2,475963	2,658444	2,852586	3,059023	3,278415	3,511453	3,758859	4,021385	4,299817
<b>9</b>	2,558037	2,773079	3,004042	3,251949	3,517876	3,802961	4,1084	4,435454	4,785449	5,15978
<b>10</b>	2,839421	3,105848	3,394567	3,707221	4,045558	4,411435	4,806828	5,233836	5,694684	6,191736
<b>11</b>	3,151757	3,47855	3,835861	4,226232	4,652391	5,117265	5,623989	6,175926	6,776674	7,430084
<b>12</b>	3,498451	3,895976	4,334523	4,817905	5,35025	5,936027	6,580067	7,287593	8,064242	8,9161
<b>13</b>	3,88328	4,363493	4,898011	5,492411	6,152788	6,885791	7,698679	8,599359	9,596448	10,69932
<b>14</b>	4,310441	4,887112	5,534753	6,261349	7,075706	7,987518	9,007454	10,14724	11,41977	12,83918
<b>15</b>	4,784589	5,473566	6,25427	7,137938	8,137062	9,265521	10,53872	11,97375	13,58953	15,40702
<b>16</b>	5,310894	6,130394	7,067326	8,137249	9,357621	10,748	12,3303	14,12902	16,17154	18,48843
<b>17</b>	5,895093	6,866041	7,986078	9,276464	10,76126	12,46768	14,42646	16,67225	19,24413	22,18611
<b>18</b>	6,543553	7,689966	9,024268	10,57517	12,37545	14,46251	16,87895	19,67325	22,90052	26,62333
<b>19</b>	7,263344	8,612762	10,19742	12,05569	14,23177	16,77652	19,74838	23,21444	27,25162	31,948
<b>20</b>	8,062312	9,646293	11,52309	13,74349	16,36654	19,46076	23,1056	27,39303	32,42942	38,3376
<b>21</b>	8,949166	10,80385	13,02109	15,66758	18,82152	22,57448	27,03355	32,32378	38,59101	46,00512
<b>22</b>	9,933574	12,10031	14,71383	17,86104	21,64475	26,1864	31,62925	38,14206	45,92331	55,20614
<b>23</b>	11,02627	13,55235	16,62663	20,36158	24,89146	30,37622	37,00623	45,00763	54,64873	66,24737
<b>24</b>	12,23916	15,17863	18,78809	23,21221	28,62518	35,23642	43,29729	53,10901	65,03199	79,49685
<b>25</b>	13,58546	17,00006	21,23054	26,46192	32,91895	40,87424	50,65783	62,66863	77,38807	95,39622
<b>26</b>	15,07986	19,04007	23,99051	30,16658	37,8568	47,41412	59,26966	73,94898	92,09181	114,4755
<b>27</b>	16,73865	21,32488	27,10928	34,38991	43,53531	55,00038	69,3455	87,2598	109,5893	137,3706
<b>28</b>	18,5799	23,88387	30,63349	39,20449	50,06561	63,80044	81,13423	102,9666	130,4112	164,8447
<b>29</b>	20,62369	26,74993	34,61584	44,69312	57,57545	74,00851	94,92705	121,5005	155,1893	197,8136
<b>30</b>	22,8923	29,95992	39,1159	50,95016	66,21177	85,84988	111,0647	143,3706	184,6753	237,3763



**Tablica 88. Druge financijske tablice: sadašnja vrijednost novčane jedinice – diskontni faktor**

<b>Go- dina (n)</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>
<b>1</b>	0,990099	0,980392	0,970874	0,961538	0,952381	0,943396	0,934579	0,925926	0,917431	0,909091
<b>2</b>	0,980296	0,961169	0,942596	0,924556	0,907029	0,889996	0,873439	0,857339	0,841680	0,826446
<b>3</b>	0,970590	0,942322	0,915142	0,888996	0,863838	0,839619	0,816298	0,793832	0,772183	0,751315
<b>4</b>	0,960980	0,923845	0,888487	0,854804	0,822702	0,792094	0,762895	0,735030	0,708425	0,683013
<b>5</b>	0,951466	0,905731	0,862609	0,821927	0,783526	0,747258	0,712986	0,680583	0,649931	0,620921
<b>6</b>	0,942045	0,887971	0,837484	0,790315	0,746215	0,704961	0,666342	0,630170	0,596267	0,564474
<b>7</b>	0,932718	0,870560	0,813092	0,759918	0,710681	0,665057	0,622750	0,583490	0,547034	0,513158
<b>8</b>	0,923483	0,853490	0,789409	0,730690	0,676839	0,627412	0,582009	0,540269	0,501866	0,466507
<b>9</b>	0,914340	0,836755	0,766417	0,702587	0,644609	0,591898	0,543934	0,500249	0,460428	0,424098
<b>10</b>	0,905287	0,820348	0,744094	0,675564	0,613913	0,558395	0,508349	0,463193	0,422411	0,385543
<b>11</b>	0,896324	0,804263	0,722421	0,649581	0,584679	0,526788	0,475093	0,428883	0,387533	0,350494
<b>12</b>	0,887449	0,788493	0,701380	0,624597	0,556837	0,496969	0,444012	0,397114	0,355535	0,318631
<b>13</b>	0,878663	0,773033	0,680951	0,600574	0,530321	0,468839	0,414964	0,367698	0,326179	0,289664
<b>14</b>	0,869963	0,757875	0,661118	0,577475	0,505068	0,442301	0,387817	0,340461	0,299246	0,263331
<b>15</b>	0,861349	0,743015	0,641862	0,555265	0,481017	0,417265	0,362446	0,315242	0,274538	0,239392
<b>16</b>	0,852821	0,728446	0,623167	0,533908	0,458112	0,393646	0,338735	0,291890	0,251870	0,217629
<b>17</b>	0,844377	0,714163	0,605016	0,513373	0,436297	0,371364	0,316574	0,270269	0,231073	0,197845
<b>18</b>	0,836017	0,700159	0,587395	0,493628	0,415521	0,350344	0,295864	0,250249	0,211994	0,179859
<b>19</b>	0,827740	0,686431	0,570286	0,474642	0,395734	0,330513	0,276508	0,231712	0,194490	0,163508
<b>20</b>	0,819544	0,672971	0,553676	0,456387	0,376889	0,311805	0,258419	0,214548	0,178431	0,148644
<b>21</b>	0,811430	0,659776	0,537549	0,438834	0,358942	0,294155	0,241513	0,198656	0,163698	0,135131
<b>22</b>	0,803396	0,646839	0,521893	0,421955	0,341850	0,277505	0,225713	0,183941	0,150182	0,122846
<b>23</b>	0,795442	0,634156	0,506692	0,405726	0,325571	0,261797	0,210947	0,170315	0,137781	0,111678
<b>24</b>	0,787566	0,621721	0,491934	0,390121	0,310068	0,246979	0,197147	0,157699	0,126405	0,101526
<b>25</b>	0,779768	0,609531	0,477606	0,375117	0,295303	0,232999	0,184249	0,146018	0,115968	0,092296
<b>26</b>	0,772048	0,597579	0,463695	0,360689	0,281241	0,21981	0,172195	0,135202	0,106393	0,083905
<b>27</b>	0,764404	0,585862	0,450189	0,346817	0,267848	0,207368	0,160930	0,125187	0,097608	0,076278
<b>28</b>	0,756836	0,574375	0,437077	0,333477	0,255094	0,19563	0,150402	0,115914	0,089548	0,069343
<b>29</b>	0,749342	0,563112	0,424346	0,320651	0,242946	0,184557	0,140563	0,107328	0,082155	0,063039
<b>30</b>	0,741923	0,552071	0,411987	0,308319	0,231377	0,17411	0,131367	0,099377	0,075371	0,057309

**Tablica 88. Druge financijske tablice (nastavak)**

<b>Go-dina (n)</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>
<b>1</b>	0,900901	0,892857	0,884956	0,877193	0,869565	0,862069	0,854701	0,847458	0,840336	0,833333
<b>2</b>	0,811622	0,797194	0,783147	0,769468	0,756144	0,743163	0,730514	0,718184	0,706165	0,694444
<b>3</b>	0,731191	0,711178	0,693050	0,674972	0,657516	0,640658	0,624371	0,608631	0,593416	0,578704
<b>4</b>	0,658731	0,635518	0,613319	0,592080	0,571753	0,552291	0,533650	0,515789	0,498669	0,482253
<b>5</b>	0,593451	0,567427	0,542760	0,519369	0,497177	0,476113	0,456111	0,437109	0,419049	0,401878
<b>6</b>	0,534641	0,506631	0,480319	0,455587	0,432328	0,410442	0,389839	0,370432	0,352142	0,334898
<b>7</b>	0,481658	0,452349	0,425061	0,399637	0,375937	0,353830	0,333195	0,313925	0,295918	0,279082
<b>8</b>	0,433926	0,403883	0,376160	0,350559	0,326902	0,305025	0,284782	0,266038	0,248671	0,232568
<b>9</b>	0,390925	0,36061	0,332885	0,307508	0,284262	0,262953	0,243404	0,225456	0,208967	0,193807
<b>10</b>	0,352184	0,321973	0,294588	0,269744	0,247185	0,226684	0,208037	0,191064	0,175602	0,161506
<b>11</b>	0,317283	0,287476	0,260698	0,236617	0,214943	0,195417	0,177810	0,161919	0,147565	0,134588
<b>12</b>	0,285841	0,256675	0,230706	0,207559	0,186907	0,168463	0,151974	0,137220	0,124004	0,112157
<b>13</b>	0,257514	0,229174	0,204165	0,182069	0,162528	0,145227	0,129892	0,116288	0,104205	0,093464
<b>14</b>	0,231995	0,20462	0,180677	0,159710	0,141329	0,125195	0,111019	0,098549	0,087567	0,077887
<b>15</b>	0,209004	0,182696	0,159891	0,140096	0,122894	0,107927	0,094888	0,083516	0,073586	0,064905
<b>16</b>	0,188292	0,163122	0,141496	0,122892	0,106865	0,093041	0,081101	0,070776	0,061837	0,054088
<b>17</b>	0,169633	0,145644	0,125218	0,107800	0,092926	0,080207	0,069317	0,059980	0,051964	0,045073
<b>18</b>	0,152822	0,13004	0,110812	0,094561	0,080805	0,069144	0,059245	0,050830	0,043667	0,037561
<b>19</b>	0,137678	0,116107	0,098064	0,082948	0,070265	0,059607	0,050637	0,043077	0,036695	0,031301
<b>20</b>	0,124034	0,103667	0,086782	0,072762	0,061100	0,051385	0,043280	0,036506	0,030836	0,026084
<b>21</b>	0,111742	0,092560	0,076798	0,063826	0,053131	0,044298	0,036991	0,030937	0,025913	0,021737
<b>22</b>	0,100669	0,082643	0,067963	0,055988	0,046201	0,038188	0,031616	0,026218	0,021775	0,018114
<b>23</b>	0,090693	0,073788	0,060144	0,049112	0,040174	0,032920	0,027022	0,022218	0,018299	0,015095
<b>24</b>	0,081705	0,065882	0,053225	0,043081	0,034934	0,02838	0,023096	0,018829	0,015377	0,012579
<b>25</b>	0,073608	0,058823	0,047102	0,037790	0,030378	0,024465	0,019740	0,015957	0,012922	0,010483
<b>26</b>	0,066314	0,052521	0,041683	0,033149	0,026415	0,021091	0,016872	0,013523	0,010859	0,008735
<b>27</b>	0,059742	0,046894	0,036888	0,029078	0,022970	0,018182	0,014421	0,011460	0,009125	0,00728
<b>28</b>	0,053822	0,041869	0,032644	0,025507	0,019974	0,015674	0,012325	0,009712	0,007668	0,006066
<b>29</b>	0,048488	0,037383	0,028889	0,022375	0,017369	0,013512	0,010534	0,008230	0,006444	0,005055
<b>30</b>	0,043683	0,033378	0,025565	0,019627	0,015103	0,011648	0,009004	0,006975	0,005415	0,004213

**Tablica 89. Treće financijske tablice: buduća vrijednost periodičnih novčanih jedinica**

<b>Go- dina (n)</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>
<b>1</b>	1,0100	1,0200	1,0300	1,0400	1,0500	1,0600	1,0700	1,0800	1,0900	1,1000
<b>2</b>	2,0301	2,0604	2,0909	2,1216	2,1525	2,1836	2,2149	2,2464	2,2781	2,3100
<b>3</b>	3,0604	3,1216	3,1836	3,2465	3,3101	3,3746	3,4399	3,5061	3,5731	3,6410
<b>4</b>	4,1010	4,2040	4,3091	4,4163	4,5256	4,6371	4,7507	4,8666	4,9847	5,1051
<b>5</b>	5,1520	5,3081	5,4684	5,6330	5,8019	5,9753	6,1533	6,3359	6,5233	6,7156
<b>6</b>	6,2135	6,4343	6,6625	6,8983	7,1420	7,3938	7,6540	7,9228	8,2004	8,4872
<b>7</b>	7,2857	7,5830	7,8923	8,2142	8,5491	8,8975	9,2598	9,6366	10,0285	10,4359
<b>8</b>	8,3685	8,7546	9,1591	9,5828	10,0266	10,4913	10,9780	11,4876	12,0210	12,5795
<b>9</b>	9,4622	9,9497	10,4639	11,0061	11,5779	12,1808	12,8164	13,4866	14,1929	14,9374
<b>10</b>	10,5668	11,1687	11,8078	12,4864	13,2068	13,9716	14,7836	15,6455	16,5603	17,5312
<b>11</b>	11,6825	12,4121	13,1920	14,0258	14,9171	15,8699	16,8885	17,9771	19,1407	20,3843
<b>12</b>	12,8093	13,6803	14,6178	15,6268	16,7130	17,8821	19,1406	20,4953	21,9534	23,5227
<b>13</b>	13,9474	14,9739	16,0863	17,2919	18,5986	20,0151	21,5505	23,2149	25,0192	26,9750
<b>14</b>	15,0969	16,2934	17,5989	19,0236	20,5786	22,2760	24,1290	26,1521	28,3609	30,7725
<b>15</b>	16,2579	17,6393	19,1569	20,8245	22,6575	24,6725	26,8881	29,3243	32,0034	34,9497
<b>16</b>	17,4304	19,0121	20,7616	22,6975	24,8404	27,2129	29,8402	32,7502	35,9737	39,5447
<b>17</b>	18,6147	20,4123	22,4144	24,6454	27,1324	29,9057	32,9990	36,4502	40,3013	44,5992
<b>18</b>	19,8109	21,8406	24,1169	26,6712	29,5390	32,7600	36,3790	40,4463	45,0185	50,1591
<b>19</b>	21,0190	23,2974	25,8704	28,7781	32,0660	35,7856	39,9955	44,7620	50,1601	56,2750
<b>20</b>	22,2392	24,7833	27,6765	30,9692	34,7193	38,9927	43,8652	49,4229	55,7645	63,0025
<b>21</b>	23,4716	26,2990	29,5368	33,2480	37,5052	42,3923	48,0057	54,4568	61,8733	70,4027
<b>22</b>	24,7163	27,8450	31,4529	35,6179	40,4305	45,9958	52,4361	59,8933	68,5319	78,5430
<b>23</b>	25,9735	29,4219	33,4265	38,0826	43,5020	49,8156	57,1767	65,7648	75,7898	87,4973
<b>24</b>	27,2432	31,0303	35,4593	40,6459	46,7271	53,8645	62,2490	72,1059	83,7009	97,3471
<b>25</b>	28,5256	32,6709	37,5530	43,3117	50,1135	58,1564	67,6765	78,9544	92,3240	108,1818
<b>26</b>	29,8209	34,3443	39,7096	46,0842	53,6691	62,7058	73,4838	86,3508	101,7231	120,0999
<b>27</b>	31,1291	36,0512	41,9309	48,9676	57,4026	67,5281	79,6977	94,3388	111,9682	133,2099
<b>28</b>	32,4504	37,7922	44,2189	51,9663	61,3227	72,6398	86,3465	102,9659	123,1354	147,6309
<b>29</b>	33,7849	39,5681	46,5754	55,0849	65,4388	78,0582	93,4608	112,2832	135,3075	163,4940
<b>30</b>	35,1327	41,3794	49,0027	58,3283	69,7608	83,8017	101,0730	122,3459	148,5752	180,9434

**Tablica 89. Treće financijske tablice (nastavak)**

<b>Go-dina (n)</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>
<b>1</b>	1,1100	1,1200	1,1300	1,1400	1,1500	1,1600	1,1700	1,1800	1,1900	1,2000
<b>2</b>	2,3421	2,3744	2,4069	2,4396	2,4725	2,5056	2,5389	2,5724	2,6061	2,6400
<b>3</b>	3,7097	3,7793	3,8498	3,9211	3,9934	4,0665	4,1405	4,2154	4,2913	4,3680
<b>4</b>	5,2278	5,3528	5,4803	5,6101	5,7424	5,8771	6,0144	6,1542	6,2966	6,4416
<b>5</b>	6,9129	7,1152	7,3227	7,5355	7,7537	7,9775	8,2068	8,4420	8,6830	8,9299
<b>6</b>	8,7833	9,0890	9,4047	9,7305	10,0668	10,4139	10,7720	11,1415	11,5227	11,9159
<b>7</b>	10,8594	11,2997	11,7573	12,2328	12,7268	13,2401	13,7733	14,3270	14,9020	15,4991
<b>8</b>	13,1640	13,7757	14,4157	15,0853	15,7858	16,5185	17,2847	18,0859	18,9234	19,7989
<b>9</b>	15,7220	16,5487	17,4197	18,3373	19,3037	20,3215	21,3931	22,5213	23,7089	24,9587
<b>10</b>	18,5614	19,6546	20,8143	22,0445	23,3493	24,7329	26,1999	27,7551	29,4035	31,1504
<b>11</b>	21,7132	23,1331	24,6502	26,2707	28,0017	29,8502	31,8239	33,9311	36,1802	38,5805
<b>12</b>	25,2116	27,0291	28,9847	31,0887	33,3519	35,7862	38,4040	41,2187	44,2445	47,4966
<b>13</b>	29,0949	31,3926	33,8827	36,5811	39,5047	42,6720	46,1027	49,8180	53,8409	58,1959
<b>14</b>	33,4054	36,2797	39,4175	42,8424	46,5804	50,6595	55,1101	59,9653	65,2607	71,0351
<b>15</b>	38,1899	41,7533	45,6717	49,9804	54,7175	59,9250	65,6488	71,9390	78,8502	86,4421
<b>16</b>	43,5008	47,8837	52,7391	58,1176	64,0751	70,6730	77,9792	86,0680	95,0218	104,9306
<b>17</b>	49,3959	54,7497	60,7251	67,3941	74,8364	83,1407	92,4056	102,7403	114,2659	127,1167
<b>18</b>	55,9395	62,4397	69,7494	77,9692	87,2118	97,6032	109,2846	122,4135	137,1664	153,7400
<b>19</b>	63,2028	71,0524	79,9468	90,0249	101,4436	114,3797	129,0329	145,6280	164,4180	185,6880
<b>20</b>	71,2651	80,6987	91,4699	103,7684	117,8101	133,8405	152,1385	173,0210	196,8474	224,0256
<b>21</b>	80,2143	91,5026	104,4910	119,4360	136,6316	156,4150	179,1721	205,3448	235,4385	270,0307
<b>22</b>	90,1479	103,6029	119,2048	137,2970	158,2764	182,6014	210,8013	243,4868	281,3618	325,2369
<b>23</b>	101,1742	117,1552	135,8315	157,6586	183,1678	212,9776	247,8076	288,4945	336,0105	391,4842
<b>24</b>	113,4133	132,3339	154,6196	180,8708	211,7930	248,2140	291,1049	341,6035	401,0425	470,9811
<b>25</b>	126,9988	149,3339	175,8501	207,3327	244,7120	289,0883	341,7627	404,2721	478,4306	566,3773
<b>26</b>	142,0786	168,3740	199,8406	237,4993	282,5688	336,5024	401,0323	478,2211	570,5224	680,8528
<b>27</b>	158,8173	189,6989	226,9499	271,8892	326,1041	391,5028	470,3778	565,4809	680,1116	818,2233
<b>28</b>	177,3972	213,5828	257,5834	311,0937	376,1697	455,3032	551,5121	668,4475	810,5228	983,0680
<b>29</b>	198,0209	240,3327	292,1992	355,7868	433,7451	529,3117	646,4391	789,9480	965,7122	1180,8816
<b>30</b>	220,9132	270,2926	331,3151	406,7370	499,9569	615,1616	757,5038	933,3186	1150,3875	1418,25790

**Tablica 90. Četvrte financijske tablice: sadašnja vrijednost periodičnih novčanih jedinica – faktor diskontiranja jednakih periodičnih iznosa**

<b>Go-dina (n)</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>
<b>1</b>	0,99010	0,98039	0,97087	0,96154	0,95238	0,94340	0,93458	0,92593	0,91743	0,90909
<b>2</b>	1,97040	1,94156	1,91347	1,88609	1,85941	1,83339	1,80802	1,78326	1,75911	1,73554
<b>3</b>	2,94099	2,88388	2,82861	2,77509	2,72325	2,67301	2,62432	2,57710	2,53129	2,48685
<b>4</b>	3,90197	3,80773	3,71710	3,62990	3,54595	3,46511	3,38721	3,31213	3,23972	3,16987
<b>5</b>	4,85343	4,71346	4,57971	4,45182	4,32948	4,21236	4,10020	3,99271	3,88965	3,79079
<b>6</b>	5,79548	5,60143	5,41719	5,24214	5,07569	4,91732	4,76654	4,62288	4,48592	4,35526
<b>7</b>	6,72819	6,47199	6,23028	6,00205	5,78637	5,58238	5,38929	5,20637	5,03295	4,86842
<b>8</b>	7,65168	7,32548	7,01969	6,73274	6,46321	6,20979	5,97130	5,74664	5,53482	5,33493
<b>9</b>	8,56602	8,16224	7,78611	7,43533	7,10782	6,80169	6,51523	6,24689	5,99525	5,75902
<b>10</b>	9,47130	8,98259	8,53020	8,11090	7,72173	7,36009	7,02358	6,71008	6,41766	6,14457
<b>11</b>	10,36763	9,78685	9,25262	8,76048	8,30641	7,88687	7,49867	7,13896	6,80519	6,49506
<b>12</b>	11,25508	10,57534	9,95400	9,38507	8,86325	8,38384	7,94269	7,53608	7,16073	6,81369
<b>13</b>	12,13374	11,34837	10,63496	9,98565	9,39357	8,85268	8,35765	7,90378	7,48690	7,10336
<b>14</b>	13,00370	12,10625	11,29607	10,56312	9,89864	9,29498	8,74547	8,24424	7,78615	7,36669
<b>15</b>	13,86505	12,84926	11,93794	11,11839	10,37966	9,71225	9,10791	8,55948	8,06069	7,60608
<b>16</b>	14,71787	13,57771	12,56110	11,65230	10,83777	10,10590	9,44665	8,85137	8,31256	7,82371
<b>17</b>	15,56225	14,29187	13,16612	12,16567	11,27407	10,47726	9,76322	9,12164	8,54363	8,02155
<b>18</b>	16,39827	14,99203	13,75351	12,65930	11,68959	10,82760	10,05909	9,37189	8,75563	8,20141
<b>19</b>	17,22601	15,67846	14,32380	13,13394	12,08532	11,15812	10,33560	9,60360	8,95011	8,36492
<b>20</b>	18,04555	16,35143	14,87747	13,59033	12,46221	11,46992	10,59401	9,81815	9,12855	8,51356
<b>21</b>	18,85698	17,01121	15,41502	14,02916	12,82115	11,76408	10,83553	10,01680	9,29224	8,64869
<b>22</b>	19,66038	17,65805	15,93692	14,45112	13,16300	12,04158	11,06124	10,20074	9,44243	8,77154
<b>23</b>	20,45582	18,29220	16,44361	14,85684	13,48857	12,30338	11,27219	10,37106	9,58021	8,88322
<b>24</b>	21,24339	18,91393	16,93554	15,24696	13,79864	12,55036	11,46933	10,52876	9,70661	8,98474
<b>25</b>	22,02316	19,52346	17,41315	15,62208	14,09394	12,78336	11,65358	10,67478	9,82258	9,07704
<b>26</b>	22,79520	20,12104	17,87684	15,98277	14,37519	13,00317	11,82578	10,80998	9,92897	9,16095
<b>27</b>	23,55961	20,70690	18,32703	16,32959	14,64303	13,21053	11,98671	10,93516	10,02658	9,23722
<b>28</b>	24,31644	21,28127	18,76411	16,66306	14,89813	13,40616	12,13711	11,05108	10,11613	9,30657
<b>29</b>	25,06579	21,84438	19,18845	16,98371	15,14107	13,59072	12,27767	11,15841	10,19828	9,36961
<b>30</b>	25,80771	22,39646	19,60044	17,29203	15,37245	13,76483	12,40904	11,25778	10,27365	9,42691

**Tablica 90. Četvrte financijske tablice (nastavak)**

<b>Go-dina (n)</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>
<b>1</b>	0,90090	0,89286	0,88496	0,87719	0,86957	0,86207	0,85470	0,84746	0,84034	0,83333
<b>2</b>	1,71252	1,69005	1,66810	1,64666	1,62571	1,60523	1,58521	1,56564	1,54650	1,52778
<b>3</b>	2,44371	2,40183	2,36115	2,32163	2,28323	2,24589	2,20958	2,17427	2,13992	2,10648
<b>4</b>	3,10245	3,03735	2,97447	2,91371	2,85498	2,79818	2,74324	2,69006	2,63859	2,58873
<b>5</b>	3,69590	3,60478	3,51723	3,43308	3,35216	3,27429	3,19935	3,12717	3,05763	2,99061
<b>6</b>	4,23054	4,11141	3,99755	3,88867	3,78448	3,68474	3,58918	3,49760	3,40978	3,32551
<b>7</b>	4,71220	4,56376	4,42261	4,28830	4,16042	4,03857	3,92238	3,81153	3,70570	3,60459
<b>8</b>	5,14612	4,96764	4,79877	4,63886	4,48732	4,34359	4,20716	4,07757	3,95437	3,83716
<b>9</b>	5,53705	5,32825	5,13166	4,94637	4,77158	4,60654	4,45057	4,30302	4,16333	4,03097
<b>10</b>	5,88923	5,65022	5,42624	5,21612	5,01877	4,83323	4,65860	4,49409	4,33893	4,19247
<b>11</b>	6,20652	5,93770	5,68694	5,45273	5,23371	5,02864	4,83641	4,65601	4,48650	4,32706
<b>12</b>	6,49236	6,19437	5,91765	5,66029	5,42062	5,19711	4,98839	4,79322	4,61050	4,43922
<b>13</b>	6,74987	6,42355	6,12181	5,84236	5,58315	5,34233	5,11828	4,90951	4,71471	4,53268
<b>14</b>	6,98187	6,62817	6,30249	6,00207	5,72448	5,46753	5,22930	5,00806	4,80228	4,61057
<b>15</b>	7,19087	6,81086	6,46238	6,14217	5,84737	5,57546	5,32419	5,09158	4,87586	4,67547
<b>16</b>	7,37916	6,97399	6,60388	6,26506	5,95423	5,66850	5,40529	5,16235	4,93770	4,72956
<b>17</b>	7,54879	7,11963	6,72909	6,37286	6,04716	5,74870	5,47461	5,22233	4,98966	4,77463
<b>18</b>	7,70162	7,24967	6,83991	6,46742	6,12797	5,81785	5,53385	5,27316	5,03333	4,81219
<b>19</b>	7,83929	7,36578	6,93797	6,55037	6,19823	5,87746	5,58449	5,31624	5,07003	4,84350
<b>20</b>	7,96333	7,46944	7,02475	6,62313	6,25933	5,92884	5,62777	5,35275	5,10086	4,86958
<b>21</b>	8,07507	7,56200	7,10155	6,68696	6,31246	5,97314	5,66476	5,38368	5,12677	4,89132
<b>22</b>	8,17574	7,64465	7,16951	6,74294	6,35866	6,01133	5,69637	5,40990	5,14855	4,90943
<b>23</b>	8,26643	7,71843	7,22966	6,79206	6,39884	6,04425	5,72340	5,43212	5,16685	4,92453
<b>24</b>	8,34814	7,78432	7,28288	6,83514	6,43377	6,07263	5,74649	5,45095	5,18223	4,93710
<b>25</b>	8,42174	7,84314	7,32998	6,87293	6,46415	6,09709	5,76623	5,46691	5,19515	4,94759
<b>26</b>	8,48806	7,89566	7,37167	6,90608	6,49056	6,11818	5,78311	5,48043	5,20601	4,95632
<b>27</b>	8,54780	7,94255	7,40856	6,93515	6,51353	6,13636	5,79753	5,49189	5,21513	4,96360
<b>28</b>	8,60162	7,98442	7,44120	6,96066	6,53351	6,15204	5,80985	5,50160	5,22280	4,96967
<b>29</b>	8,65011	8,02181	7,47009	6,98304	6,55088	6,16555	5,82039	5,50983	5,22924	4,97472
<b>30</b>	8,69379	8,05518	7,49565	7,00266	6,56598	6,17720	5,82939	5,51681	5,23466	4,97894

**Tablica 91. Pete financijske tablice: vrijednost jednakih periodičnih novčanih iznosa sadašnje novčane jedinice – anuitetski faktor.**

<b>Go-dina (n)</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>10%</b>
<b>1</b>	1,01000	1,02000	1,03000	1,04000	1,05000	1,06000	1,07000	1,08000	1,09000	1,10000
<b>2</b>	0,50751	0,51505	0,52261	0,53020	0,53780	0,54544	0,55309	0,56077	0,56847	0,57619
<b>3</b>	0,34002	0,34675	0,35353	0,36035	0,36721	0,37411	0,38105	0,38803	0,39505	0,40211
<b>4</b>	0,25628	0,26262	0,26903	0,27549	0,28201	0,28859	0,29523	0,30192	0,30867	0,31547
<b>5</b>	0,20604	0,21216	0,21835	0,22463	0,23097	0,23740	0,24389	0,25046	0,25709	0,26380
<b>6</b>	0,17255	0,17853	0,18460	0,19076	0,19702	0,20336	0,20980	0,21632	0,22292	0,22961
<b>7</b>	0,14863	0,15451	0,16051	0,16661	0,17282	0,17914	0,18555	0,19207	0,19869	0,20541
<b>8</b>	0,13069	0,13651	0,14246	0,14853	0,15472	0,16104	0,16747	0,17401	0,18067	0,18744
<b>9</b>	0,11674	0,12252	0,12843	0,13449	0,14069	0,14702	0,15349	0,16008	0,16680	0,17364
<b>10</b>	0,10558	0,11133	0,11723	0,12329	0,12950	0,13587	0,14238	0,14903	0,15582	0,16275
<b>11</b>	0,09645	0,10218	0,10808	0,11415	0,12039	0,12679	0,13336	0,14008	0,14695	0,15396
<b>12</b>	0,08885	0,09456	0,10046	0,10655	0,11283	0,11928	0,12590	0,13270	0,13965	0,14676
<b>13</b>	0,08241	0,08812	0,09403	0,10014	0,10646	0,11296	0,11965	0,12652	0,13357	0,14078
<b>14</b>	0,07690	0,08260	0,08853	0,09467	0,10102	0,10758	0,11434	0,12130	0,12843	0,13575
<b>15</b>	0,07212	0,07783	0,08377	0,08994	0,09634	0,10296	0,10979	0,11683	0,12406	0,13147
<b>16</b>	0,06794	0,07365	0,07961	0,08582	0,09227	0,09895	0,10586	0,11298	0,12030	0,12782
<b>17</b>	0,06426	0,06997	0,07595	0,08220	0,08870	0,09544	0,10243	0,10963	0,11705	0,12466
<b>18</b>	0,06098	0,06670	0,07271	0,07899	0,08555	0,09236	0,09941	0,10670	0,11421	0,12193
<b>19</b>	0,05805	0,06378	0,06981	0,07614	0,08275	0,08962	0,09675	0,10413	0,11173	0,11955
<b>20</b>	0,05542	0,06116	0,06722	0,07358	0,08024	0,08718	0,09439	0,10185	0,10955	0,11746
<b>21</b>	0,05303	0,05878	0,06487	0,07128	0,07800	0,08500	0,09229	0,09983	0,10762	0,11562
<b>22</b>	0,05086	0,05663	0,06275	0,06920	0,07597	0,08305	0,09041	0,09803	0,10590	0,11401
<b>23</b>	0,04889	0,05467	0,06081	0,06731	0,07414	0,08128	0,08871	0,09642	0,10438	0,11257
<b>24</b>	0,04707	0,05287	0,05905	0,06559	0,07247	0,07968	0,08719	0,09498	0,10302	0,11130
<b>25</b>	0,04541	0,05122	0,05743	0,06401	0,07095	0,07823	0,08581	0,09368	0,10181	0,11017
<b>26</b>	0,04387	0,04970	0,05594	0,06257	0,06956	0,07690	0,08456	0,09251	0,10072	0,10916
<b>27</b>	0,04245	0,04829	0,05456	0,06124	0,06829	0,07570	0,08343	0,09145	0,09973	0,10826
<b>28</b>	0,04112	0,04699	0,05329	0,06001	0,06712	0,07459	0,08239	0,09049	0,09885	0,10745
<b>29</b>	0,03990	0,04578	0,05211	0,05888	0,06605	0,07358	0,08145	0,08962	0,09806	0,10673
<b>30</b>	0,03875	0,04465	0,05102	0,05783	0,06505	0,07265	0,08059	0,08883	0,09734	0,10608

**Tablica 91. Pete financijske tablice (nastavak)**

<b>Go-dina (n)</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>
<b>1</b>	1,11000	1,12000	1,13000	1,14000	1,15000	1,16000	1,17000	1,18000	1,19000	1,20000
<b>2</b>	0,58393	0,59170	0,59948	0,60729	0,61512	0,62296	0,63083	0,63872	0,64662	0,65455
<b>3</b>	0,40921	0,41635	0,42352	0,43073	0,43798	0,44526	0,45257	0,45992	0,46731	0,47473
<b>4</b>	0,32233	0,32923	0,33619	0,34320	0,35027	0,35738	0,36453	0,37174	0,37899	0,38629
<b>5</b>	0,27057	0,27741	0,28431	0,29128	0,29832	0,30541	0,31256	0,31978	0,32705	0,33438
<b>6</b>	0,23638	0,24323	0,25015	0,25716	0,26424	0,27139	0,27861	0,28591	0,29327	0,30071
<b>7</b>	0,21222	0,21912	0,22611	0,23319	0,24036	0,24761	0,25495	0,26236	0,26985	0,27742
<b>8</b>	0,19432	0,20130	0,20839	0,21557	0,22285	0,23022	0,23769	0,24524	0,25289	0,26061
<b>9</b>	0,18060	0,18768	0,19487	0,20217	0,20957	0,21708	0,22469	0,23239	0,24019	0,24808
<b>10</b>	0,16980	0,17698	0,18429	0,19171	0,19925	0,20690	0,21466	0,22251	0,23047	0,23852
<b>11</b>	0,16112	0,16842	0,17584	0,18339	0,19107	0,19886	0,20676	0,21478	0,22289	0,23110
<b>12</b>	0,15403	0,16144	0,16899	0,17667	0,18448	0,19241	0,20047	0,20863	0,21690	0,22526
<b>13</b>	0,14815	0,15568	0,16335	0,17116	0,17911	0,18718	0,19538	0,20369	0,21210	0,22062
<b>14</b>	0,14323	0,15087	0,15867	0,16661	0,17469	0,18290	0,19123	0,19968	0,20823	0,21689
<b>15</b>	0,13907	0,14682	0,15474	0,16281	0,17102	0,17936	0,18782	0,19640	0,20509	0,21388
<b>16</b>	0,13552	0,14339	0,15143	0,15962	0,16795	0,17641	0,18500	0,19371	0,20252	0,21144
<b>17</b>	0,13247	0,14046	0,14861	0,15692	0,16537	0,17395	0,18266	0,19149	0,20041	0,20944
<b>18</b>	0,12984	0,13794	0,14620	0,15462	0,16319	0,17188	0,18071	0,18964	0,19868	0,20781
<b>19</b>	0,12756	0,13576	0,14413	0,15266	0,16134	0,17014	0,17907	0,18810	0,19724	0,20646
<b>20</b>	0,12558	0,13388	0,14235	0,15099	0,15976	0,16867	0,17769	0,18682	0,19605	0,20536
<b>21</b>	0,12384	0,13224	0,14081	0,14954	0,15842	0,16742	0,17653	0,18575	0,19505	0,20444
<b>22</b>	0,12231	0,13081	0,13948	0,14830	0,15727	0,16635	0,17555	0,18485	0,19423	0,20369
<b>23</b>	0,12097	0,12956	0,13832	0,14723	0,15628	0,16545	0,17472	0,18409	0,19354	0,20307
<b>24</b>	0,11979	0,12846	0,13731	0,14630	0,15543	0,16467	0,17402	0,18345	0,19297	0,20255
<b>25</b>	0,11874	0,12750	0,13643	0,14550	0,15470	0,16401	0,17342	0,18292	0,19249	0,20212
<b>26</b>	0,11781	0,12665	0,13565	0,14480	0,15407	0,16345	0,17292	0,18247	0,19209	0,20176
<b>27</b>	0,11699	0,12590	0,13498	0,14419	0,15353	0,16296	0,17249	0,18209	0,19175	0,20147
<b>28</b>	0,11626	0,12524	0,13439	0,14366	0,15306	0,16255	0,17212	0,18177	0,19147	0,20122
<b>29</b>	0,11561	0,12466	0,13387	0,14320	0,15265	0,16219	0,17181	0,18149	0,19123	0,20102
<b>30</b>	0,11502	0,12414	0,13341	0,14280	0,15230	0,16189	0,17154	0,18126	0,19103	0,20085



**Tablica 92. Šeste financijske tablice**

Go-dina (n)	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	0,5025126	0,5050505	0,5076142	0,5102041	0,5128205	0,5154639	0,5181347	0,5208333	0,5235602	0,5263158
3	0,3366890	0,3400898	0,3435364	0,3470294	0,3505697	0,3541578	0,3577946	0,3614806	0,3652168	0,3690037
4	0,2537814	0,2576263	0,2615355	0,2655100	0,2695509	0,2736589	0,2778351	0,2820804	0,2863958	0,2907822
5	0,2040402	0,2081616	0,2123654	0,2166527	0,2210247	0,2254826	0,2300274	0,2346602	0,2393822	0,2441943
6	0,1708822	0,1751964	0,1796106	0,1841263	0,1887447	0,1934671	0,1982948	0,2032288	0,2082703	0,2134203
7	0,1472003	0,1516594	0,1562360	0,1609318	0,1657480	0,1706861	0,1757473	0,1809327	0,1862433	0,1916799
8	0,1294409	0,1340150	0,1387241	0,1435696	0,1485533	0,1536763	0,1589398	0,1643449	0,1698923	0,1755825
9	0,1156300	0,1202991	0,1251205	0,1300957	0,1352263	0,1405135	0,1459583	0,1515615	0,1573233	0,1632441
10	0,1045829	0,1093331	0,1142527	0,1193434	0,1246065	0,1300433	0,1356543	0,1414398	0,1473999	0,1535340
11	0,0955459	0,1003670	0,1053746	0,1105703	0,1159555	0,1215309	0,1272967	0,1332528	0,1393984	0,1457324
12	0,0880164	0,0929009	0,0979887	0,1032817	0,1087808	0,1144864	0,1203983	0,1265155	0,1328365	0,1393591
13	0,0816467	0,0865885	0,0917507	0,0971349	0,1027416	0,1085708	0,1146215	0,1208921	0,1273800	0,1340818
14	0,076188	0,0811826	0,0864146	0,0918850	0,0975943	0,1035417	0,1097254	0,1161428	0,1227901	0,1296627
15	0,0714584	0,0765021	0,0817999	0,0873527	0,0931604	0,0992214	0,1055331	0,1120915	0,1188916	0,1259273
16	0,0673209	0,0724107	0,0777713	0,0834033	0,0893059	0,0954767	0,1019118	0,1086062	0,1155531	0,1227449
17	0,0636712	0,0688046	0,0742255	0,0799339	0,0859284	0,0922055	0,0987602	0,1055858	0,1126740	0,1200151
18	0,0604280	0,0656029	0,0710818	0,0768644	0,0829482	0,0893287	0,0959993	0,1029517	0,1101758	0,1176602
19	0,0575270	0,0627417	0,0682769	0,0741316	0,0803024	0,0867834	0,0935666	0,1006418	0,1079969	0,1156183
20	0,0549170	0,0601699	0,0657598	0,0716849	0,0779406	0,0845197	0,0914123	0,0986064	0,1060877	0,1138403
21	0,0525563	0,0578462	0,0634894	0,0694833	0,0758221	0,0824969	0,0894960	0,0968052	0,1044080	0,1122862
22	0,0504110	0,0557368	0,0614321	0,0674934	0,0739135	0,0806818	0,0877846	0,0952052	0,1029250	0,1109234
23	0,0484530	0,0538137	0,0595600	0,0656874	0,0721872	0,0790470	0,0862506	0,0937793	0,1016117	0,1097248
24	0,0466588	0,0520536	0,0578500	0,0640423	0,0706204	0,0775695	0,0848714	0,0925046	0,1004454	0,1086681
25	0,0450088	0,0504369	0,0562825	0,0625388	0,0691936	0,0762302	0,0836277	0,0913622	0,0994070	0,1077342
26	0,0434864	0,0489471	0,0548411	0,0611603	0,0678905	0,0750127	0,0825034	0,0903358	0,0984806	0,1069074
27	0,0420774	0,0475701	0,0535118	0,0598929	0,0666973	0,0739032	0,0814846	0,0894116	0,0976525	0,1061740
28	0,0407696	0,0462937	0,0522826	0,0587247	0,0656019	0,0728898	0,0805594	0,088578	0,0969108	0,1055225
29	0,0395526	0,0451077	0,0511430	0,0576453	0,0645941	0,0719622	0,0797176	0,0878246	0,0962457	0,1049429
30	0,0384173	0,0440029	0,0500841	0,0566458	0,0636650	0,0711116	0,0789504	0,0871428	0,0956483	0,1044268

**Tablica 92. Šeste financijske tablice (nastavak)**

Go-dina (n)	11%	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%	19%	20%
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	0,5291005	0,5319149	0,5347594	0,5376344	0,5405405	0,5434783	0,5464481	0,5494505	0,5524862	0,5555556
3	0,3728422	0,376733	0,3806768	0,3846746	0,3887269	0,3928347	0,3969987	0,4012197	0,4054986	0,4098361
4	0,2952405	0,2997717	0,3043767	0,3090563	0,3138116	0,3186434	0,3235527	0,3285402	0,3336068	0,3387534
5	0,2490976	0,2540930	0,2591815	0,2643639	0,2696413	0,2750142	0,2804836	0,2860502	0,2917146	0,2974774
6	0,2186797	0,2240495	0,2295304	0,2351231	0,2408283	0,2466464	0,2525779	0,2586232	0,2647824	0,2710556
7	0,1972434	0,2029343	0,2087531	0,2147002	0,2207756	0,2269794	0,2333115	0,2397716	0,246359	0,2530733
8	0,1814160	0,1873930	0,1935133	0,1997768	0,2061829	0,2127308	0,2194197	0,2262483	0,2332153	0,2403188
9	0,1693236	0,1755614	0,1819567	0,1885084	0,1952151	0,2020752	0,2090867	0,2162473	0,2235543	0,2310050
10	0,1598413	0,1663204	0,1729697	0,1797872	0,1867703	0,1939162	0,2012216	0,2086831	0,2162966	0,224058
11	0,1522528	0,1589574	0,1658435	0,1729077	0,1801463	0,187555	0,1951294	0,2028643	0,2107545	0,2187943
12	0,1460805	0,1529971	0,1601048	0,1673990	0,1748744	0,1825255	0,1903461	0,1983296	0,2064693	0,2147581
13	0,1409934	0,1481099	0,1554257	0,1629347	0,1706301	0,1785046	0,1865505	0,1947598	0,203124	0,2116347
14	0,1367549	0,1440603	0,1515719	0,1592816	0,1671812	0,1752615	0,1835133	0,1919270	0,2004927	0,2092007
15	0,1331914	0,1406756	0,1483712	0,1562685	0,1643573	0,1726269	0,1810665	0,1896648	0,1984109	0,2072935
16	0,1301725	0,1378260	0,1456947	0,1537670	0,1620310	0,1704744	0,1790846	0,1878493	0,196756	0,2057925
17	0,1275985	0,1354121	0,1434434	0,1516788	0,1601048	0,1687073	0,1774724	0,1863863	0,1954356	0,2046073
18	0,1253918	0,1333568	0,1415406	0,1499278	0,1585031	0,1672510	0,1761561	0,1852035	0,194379	0,2036690
19	0,1234910	0,1315991	0,1399258	0,1484540	0,1571667	0,1660470	0,1750783	0,1842448	0,1935316	0,2029244
20	0,1218472	0,1300902	0,1385505	0,1472095	0,1560484	0,1650489	0,1741937	0,183466	0,1928505	0,2023327
21	0,1204206	0,1287906	0,1373759	0,1461558	0,1551102	0,1642198	0,1734662	0,1828323	0,1923023	0,2018618
22	0,1191786	0,1276684	0,13637	0,1452616	0,1543216	0,1635297	0,1728670	0,1823160	0,1918606	0,2014867
23	0,1180947	0,1266968	0,1355069	0,1445013	0,1536575	0,1629545	0,1723728	0,1818947	0,1915043	0,2011876
24	0,1171464	0,1258540	0,1347647	0,1438538	0,1530976	0,1624745	0,1719648	0,1815507	0,1912167	0,2009490
25	0,1163152	0,1251215	0,1341257	0,1433015	0,1526248	0,1620735	0,1716276	0,1812696	0,1909843	0,2007584
26	0,1155852	0,1244840	0,1335746	0,1428300	0,1522252	0,1617381	0,1713487	0,1810398	0,1907965	0,2006063
27	0,1149433	0,1239283	0,1330988	0,1424269	0,1518873	0,1614575	0,1711179	0,1808517	0,1906446	0,2004847
28	0,1143779	0,1234434	0,1326876	0,1420821	0,1516012	0,1612225	0,1709268	0,1806978	0,1905218	0,2003876
29	0,1138793	0,1230198	0,132332	0,1417869	0,1513588	0,1610256	0,1707686	0,1805718	0,1904225	0,2003100
30	0,1134392	0,1226494	0,1320241	0,1415340	0,1511534	0,1608607	0,1706374	0,1804686	0,1903420	0,2002479

## 13. Literatura i bibliografija

### Literatura

Amit, R.; Zott, C.: Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 9, No. 4, 2015.

Black, J.: *Lean Production: Implementing World Class System*. Industrial Press Inc., New York 2008.

Ekonomski leksikon. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Masmmedia. Zagreb, 2011.

Everett E. A. Jr, Ebert, R. J.: *Production & Operations Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1992.

Gassmann, O.; Frankenberger, K.; Csik, M.: *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. Hanser München, 2017.

Gassmann, O.; Frankenberger, K.; Csik, M.: *Geschäftsmodelle neu denken: Buch und Karten zur Entwicklung von Geschäftsmodellen*. Hanser München, 2019.

*Handbook of Research on Business Models in Modern Competitive Scenarios (Advances in Business Strategy and Competitive Advantage)*. Leal Jamil, G. (ur.). ICI Globar, Hershey, PA, 2018.

Kanji, G. K., Asher, M.: *100 Methods for Total Quality Management*. Sage Publications, London, 1996.

Kathleen R. Allen: *Growing and Managing a Small Business*, Houghton Mifflin Company, Boston, New York. Algebra. Zagreb, 2007.

Kuvačić, N.: *Biznis-plan ili poduzetnički projekt*. Beretin. Split, 2005.

Lehmann-Ortega, L.; Musikas, H.; Schoettl, J. M.: *(Ré) inventez votre Business Model*. Dunod, 2014.

Oakland, J., S., Sohal, A., S., *Total Quality Managemet, text with cases*. Butterworth, Oxford, 2001.

Paul M. Elkin: *Mastering Business Planning and Strategy*. Thorogood Publishing, London. Algebra. Zagreb, 2007.

Pavičić, N.; Rešetar, Z. i Toš Bublic, T.: *Projekt ulaganja u razvoj plantaže lješnjaka. 1. interdisciplinarna znanstveno-stručna konferencija s međunarodnim sudjelovanjem Održivi razvoj ruralnih krajeva. Zbornik radova / Šutić, B. Gospić, Veleučilište „Nikola Tesla“, 2013.*

Pavičić, N.; Rešetar, Z. i Toš Bublic, T.: *Recommended contents of business plans and feasibility studies at home and abroad. DIEM 2013.: Scientific Conference on Innovative Approaches to the Contemporary Economic Problems. 1st Dubrovnik International Economic Meeting, 27th – 29th September 2013.*

Pipunić, A.; Grubišić, D.: *Suvremeni pristup poboljšanjima poslovni procesa i poslovna uspješnost. Ekonomska misao i praksa, Vol. XXIII. 2014, No. 2. 2014.*

Rešetar, Z.; Pavičić, N. i Obraz, R.: *Vrste istraživanja tržišta koje mogu pomoći projektnomu menadžeru. Znanstveno-stručni skup s međunarodnim sudjelovanjem „Menadžment“ -*

Zbornik radova / Barilović, Z. ; Jurina, M.; Morović, V.; Popović, G.; Šimurina, M. Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, 2014.

Schonberger, R., Knod, M. E. Jr.: Operations Management: Continuous Improvement. Peto izdanje, McGraw-Hill Irwin, New York 1994.

Stevenson, W. J.: Operations Management. Tenth edition, McGraw-Hill Irwin, New York 2009.

Šiško Kuliš, M.: Istraživanje utjecaja osposobljenosti tvrtke za implementaciju TQM-a na efikasnost poslovanja tvrtke, Tehnički vjesnik, Vol. 16, No. 4, 2009.

Štefanić, I.: Inovativno<sup>3</sup> poduzetništvo: za studente, inovativne poduzetnike i poduzetne znanstvenike. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera. Osijek, 2015.

Taiichi, O., Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production. Productivity, Tokyo 1988.

Primorac, Ž. Povećanje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva (metoda 20 ključeva), Microsoftov dan poslovne produktivnosti. Zagreb, 17. 02. 2005.

Womack, J. P., Jones, D. T.: The Machine that Changed the World. Harper Collins Publisher, New York 1990.

Yamane, Y., Childs, T.: Manufacturing Technology Transfer: A Japanese Monozukuri View of Needs and Strategies. Productivity Press, New York 2018.

Ziegenbein, K.: Kontroling. RriF plus. Zagreb, 2008.

### **Internetske poveznice**

Alexander Osterwalder, Skica za oblikovanje poslovnih modela Canvas. Dostupno na <[https:// canvanizer.com/downloads/business\\_model\\_canvas\\_poster.pdf](https://canvanizer.com/downloads/business_model_canvas_poster.pdf)> ili <<https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>>. [29.09.2019.].

Erceg, A.: 20 ključeva. Web časopis hrvatskog društva za kvalitetu, No.13, veljača 2014. Dostupno na <<http://kvaliteta.inet.hr/e-quality/prethodni/13/prenosimo1.htm>>. [20. 09. 2019.]

Europe 2020 strategy - A strategy for smart sustainable and inclusive growth. Dostupno na: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&from=en>>. [15. 01. 2020.].

Financijske tablice. Dostupno na: <[http://www.revizorska-komora.hr/pdf/Edukacija\\_2014/Financijske-tablice.pdf](http://www.revizorska-komora.hr/pdf/Edukacija_2014/Financijske-tablice.pdf)>. [02. 10. 2019.].

Gassmann, O.; Frankenberger, K. i Csik, M.: The St. Gallen Business Model Navigator, Working Paper, Universita of St. Gallen. Dostupno na: <https://www.thegeniusworks.com/wp-content/uploads/2017/06/St-Gallen-Business-Model-Innovation-Paper.pdf>>. [24.09.2019.].

Hrvatska banka za obnovu i razvoj. Dostupno na: <<https://www.hbor.hr/poslovni-plan/>>. [22. 10.2019.]

ISO – O nama: Dostupno na <<https://www.iso.org/about-us.html>>. [20. 09. 2019.].

ISO 9001:2015. Dostupno na <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>>. [20. 09. 2019.].

Jedinstveni registar poduzetničke infrastrukture. Dostupno na: <<http://reg.mingo.hr/pi/public/>> [15. 01. 2020.].

Milovanović, B. M.; Srhoj, S.; Krišto, T.: Strateški pristup inoviranju poslovnih modela, *Ekonomski misao i praksa*, Vol. 26, No. 2, 2017. str. 847.-881. Dostupno na <<https://hrcak.srce.hr/191311>>. [Pristupljeno 05.10.2019.].

Poduzetništvo i poslovni planovi (Antal Balog) [12.09.2019.] i Poduzetništvo i poslovni planovi (Zlatko Rešetar). Dostupno na <<https://baltazar.bak.hr/2018-2019/course/view.php?id=119>>. [12.09.2019.].

Preporučeni sadržaj Poslovnog plana i Investicijske studije, dostupno na: <[www.hbor.hr](http://www.hbor.hr)>, <<http://www.hbor.hr/Art802>> i <<http://www.hbor.hr/Art801>>.

Sharma, Robin: Who will cry when you die? HarperColins Publishers, Toronto 1999. Engl.: Tko će plakati kada umreš? Dostupno na <[https://www.karucu.com/uploaded\\_documents/who-will-cry-when-you-die-180348.pdf](https://www.karucu.com/uploaded_documents/who-will-cry-when-you-die-180348.pdf)>. [29. 09. 2019.]

Strategija pametne specijalizacije. Dostupno na: <<https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/130426-Strategija-turizam-2020.pdf>>. [15. 01. 2020.].

Strategija poticanja razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2015. – 2020. Dostupno na: <<http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/Strategija-razvoja-dru%C5%A1tvenog-poduzetni%C5%A1tva-u-RH-za-razdoblje-2015-2020.pdf>>. [15. 01. 2020.].

Strategija razvoja inovacija Republike Hrvatske 2014. – 2020. Dostupno na: <[https://www.mingo.hr/public/documents/Strategija\\_poticanja\\_inovacija\\_18\\_12\\_14.pdf](https://www.mingo.hr/public/documents/Strategija_poticanja_inovacija_18_12_14.pdf)>. [15. 01. 2020.].

Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011. – 2020. Dostupno na: <[https://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/Strategija\\_razvoja\\_klastera\\_RH12117.pdf](https://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/Strategija_razvoja_klastera_RH12117.pdf)> [15. 01. 2020.].

Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. – 2020. Dostupno na: <[https://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/Strategija\\_razvoja\\_poduzetnistva\\_RH\\_2013\\_2020.pdf](https://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/Strategija_razvoja_poduzetnistva_RH_2013_2020.pdf)>. [15. 01. 2020.].

Strategija razvoja poduzetništva žena u Republici Hrvatskoj 2014. – 2020. Dostupno na: <[https://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/Strategija\\_razvoja\\_poduzetnistva\\_zena\\_RH12117.pdf](https://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/Strategija_razvoja_poduzetnistva_zena_RH12117.pdf)>. [15. 01. 2020.].

Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine. Dostupno na: <<http://www.mint.hr/UserDocsImages/130426-Strategija-turizam-2020.pdf>>. [15. 01. 2020.].

Sustav Baltazar <<https://baltazar.bak.hr/>>. [12.09.2019.] i Baltazar pretinac <<https://infoeduka.bak.hr/main.php>>. [12.09.2019.].

The Entrepreneurship 2020 Action plan. Dostupno na: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012DC0795&from=EN>>. [15. 01. 2020.].

The Small Business Act for Europe. Dostupno na: <[https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/small-business-act_en)>. [15. 01. 2020.].

The Triz Journal. Dostupno na: <<https://triz-journal.com/40-inventive-business-principles-examples/>>. [24.09.2019.].

Umrežene tablice poslovnog plana dostupne su na poveznici <<https://baltazar.bak.hr/2018-2019/course/view.php?id=255#section-20>>. [19. 09. 2019.].

Upute za pravilno pisanje literature. Dostupno na: <[http://www.vspu.hr/fileadmin/dokumenti/Upute\\_za\\_pravilno\\_pisanje\\_literature.pdf](http://www.vspu.hr/fileadmin/dokumenti/Upute_za_pravilno_pisanje_literature.pdf)>. [29. 08. 2014.].

Uredba o poticanju ulaganja (redakcijski pročišćeni tekst, Narodne novine, br. 31/16, 2/19). Dostupno na: <[https://www.porezna-uprava.hr/hr\\_propisi/\\_layouts/15/in2.vuk2019.sp.propisi.intranet/propisi.aspx?id=pro1610](https://www.porezna-uprava.hr/hr_propisi/_layouts/15/in2.vuk2019.sp.propisi.intranet/propisi.aspx?id=pro1610)>. [15. 01. 2020.].

Weill, P.; Malone, T. W.; D'Urso, V. T.; Herman, G.; Woerner, S.: Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms. Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology. Dostupno na <<http://www.valuwalk.com/wp-content/uploads/2015/02/wp226.pdf>>. [23.09.2019.].

Zakon o državnim potporama (redakcijski pročišćeni tekst, Narodne novine br. 47/14, 69/17). Dostupno na: <[https://www.porezna-uprava.hr/hr\\_propisi/\\_layouts/15/in2.vuk2019.sp.propisi.intranet/propisi.aspx?id=pro1514](https://www.porezna-uprava.hr/hr_propisi/_layouts/15/in2.vuk2019.sp.propisi.intranet/propisi.aspx?id=pro1514)>. [15. 01. 2020.].

Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (pročišćeni tekst zakona, Narodne novine 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16). Dostupno na: <<https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva>>. [15. 01. 2020.].

Zakon o poticanju ulaganja, pročišćeni tekst zakona (redakcijski pročišćeni tekst, Narodne novine, br. 102/15, 25/18, 114/18). Dostupno na: <[https://www.porezna-uprava.hr/hr\\_propisi/\\_layouts/15/in2.vuk2019.sp.propisi.intranet/propisi.aspx?id=pro1594](https://www.porezna-uprava.hr/hr_propisi/_layouts/15/in2.vuk2019.sp.propisi.intranet/propisi.aspx?id=pro1594)>. [15. 01. 2020.]. Također, dostupno na <<https://www.zakon.hr/z/829/Zakon-o-poticanju-ulaganja>>. [15. 01. 2020.].

Zakon o potpori za očuvanje radnih mjesta (redakcijski pročišćeni tekst, Narodne novine, br. 94/09, 88/10). Dostupno na: <<https://www.zakon.hr/z/339/Zakon-o-potpori-za-ocuvanje-radnih-mjesta>>. [15. 01. 2020]

Zakon o strateškim investicijskim projektima Republike Hrvatske (NN 29/18, 114/18). Dostupno na: <<https://www.zakon.hr/z/681/Zakon-o-strate%C5%A1kim-investicijskim-projektima-Republike-Hrvatske>>. [15. 01. 2020.].

Zakon o unapređenju poduzetnički infrastrukture (pročišćeni tekst zakona) Narodne novine 93/13, 114/13, 41/14 i 57/18). Dostupno na: <<https://www.zakon.hr/z/652/Zakon-o-unapre%C4%91enju-poduzetni%C4%8Dke-infrastrukture>>.

### **Bibliografija: dodatni izvori**

Bangs, H. D. Jr.: Kako napraviti poslovni plan s kojim će vaše poduzeće uspjeti. 7. izdanje. Jakubin i sin. Zagreb, 1998.

Cingula, M.: Kako izraditi poslovni plan i investicijski elaborat. RRiF plus. Zagreb, 2001.

Gulin, D.; Tušek, B.; Žager, L.; Poslovno planiranje, kontrola i analiza. Rif. Zagreb, 2004.

Hisrich, R. D.; Peters, M. P. i Shepherd, D. A.: Poduzetništvo. 7. izdanje. MATE. Zagreb, 2011.

Management i poduzetništvo: 1000 programa ulaganja za mala i srednja poduzeća. Vajić, Ivo (ur.). Centar za poduzetništvo. Zagreb, 1994.

Orsag, S.: Budžetiranje kapitala – Procjena investicijskih projekata. Masmedia. Zagreb, 2002.

Ožanić, M.: Mali brod na olujnom moru: od ideje do prvog ugovora. Priručnik za poduzetnike. Tehnološki park. Zagreb, 2004.

Potnik Galić, K., Keller, M.; Granda, S., Ekonomsko financijska analiza investicijskih projekata. RiF br. 11. 2009.

Potnik Galić, K.; Đokić, K.; Radišić, B.: Primjena Excela u financijskim izračunima. *Računovodstvo revizija i financije*. 04. 2009.

Žanić, V.: Poslovni plan poduzetnika. Masemedia. Zagreb, 2000.

## 14. Popis slika i tablica

### Popis slika

Slika 1. <i>Canvas</i> skica za oblikovanje poslovnog modela .....	102
Slika 2. Sunčev sustav kvalitete.....	123
Slika 3. Organizacijska shema XYZ, Osijek .....	145

### Popis tablica

Tablica 1. Prikaz bodovanja ishoda učenja .....	17
Tablica 2. Teme nastavnih predavanja .....	20
Tablica 3. Teme nastavnih vježbi .....	21
Tablica 4. Temeljni i originalni poslovni modeli prema Weillu i suradnicima .....	87
Tablica 5. Povezanost organizacijskih ciljeva i pojedinih ključeva kvalitete .....	127
Tablica 6. Iznosi ukupnih ulaganja (a) .....	131
Tablica 7. Iznosi ukupnih ulaganja (b) .....	131
Tablica 8. Iznosi ukupnih ulaganja (poveznice tabličnih iznosa) .....	131
Tablica 9. Izvori sredstava (a) .....	132
Tablica 10. Izvori sredstava (b) .....	132
Tablica 11. Izvori sredstava (poveznice tabličnih iznosa) .....	132
Tablica 12. Projekcija prodaje i prihoda od mjesečne prodaje proizvoda ili usluga (a) .....	136
Tablica 13. Projekcija prodaje i prihoda od mjesečne prodaje proizvoda ili usluga (b).....	138
Tablica 14. Popis mjera i visina ulaganja u zaštitu okoliša (a).....	138
Tablica 15. Popis mjera i visina ulaganja u zaštitu okoliša (b).....	138
Tablica 16. Popis mjera i visina ulaganja u zaštitu pri radu (a) .....	138
Tablica 17. Popis mjera i visina ulaganja u zaštitu pri radu (b) .....	139
Tablica 18. Tehnološko-tehnički kapacitet proizvoda projekta (a) .....	139
Tablica 19. Tehnološko-tehnički kapacitet proizvoda projekta (b) .....	139
Tablica 20. Projekcija ulaganja u stalna sredstva (a) .....	140
Tablica 21. Projekcija ulaganja u stalna sredstva (b) .....	141
Tablica 22 Projekcija mjesečnih ulaganja u materijalne inpute (a) .....	141
Tablica 23. Projekcija mjesečnih ulaganja u materijalne inpute (b) .....	142
Tablica 24. Projekcija potrebnih radnika ili radnica i troškova rada .....	142
Tablica 25. Popis i trajanje pojedine aktivnosti .....	143
Tablica 26. Projekcija terminskog plana aktivizacije projekta .....	143
Tablica 27. Popis aktivnosti i kvantifikacija promotivnih aktivnosti (a) .....	146
Tablica 28. Popis aktivnosti i kvantifikacija promotivnih aktivnosti (b) .....	147



Tablica 29. Projekcija visine i strukture ukupnih ulaganja (a) .....	149
Tablica 30. Projekcija visine i strukture ukupnih ulaganja (b) .....	148
Tablica 31. Projekcija ulaganja prema izvorima i stavkama sredstava (a) .....	151
Tablica 32. Projekcija ulaganja prema izvorima i stavkama sredstava (b) .....	152
Tablica 33. Projekcija otplate bankarskog zajma (a) .....	152
Tablica 34. Projekcija otplate bankarskog zajma (b) .....	153
Tablica 35. Proračun godišnjih bruto plaća (a) .....	154
Tablica 36. Proračun godišnjih bruto plaća (b) .....	154
Tablica 37. Projekcija godišnje amortizacije i ostatka vrijednost projekta (a) .....	156
Tablica 38. Projekcija godišnje amortizacije i ostatka vrijednost projekta (b) .....	157
Tablica 39. Dinamička projekcija prihoda (a) .....	158
Tablica 40. Dinamička projekcija prihoda (b) .....	158
Tablica 41. Dinamička projekcija rashoda (a) .....	159
Tablica 42. Dinamička projekcija rashoda (b) .....	159
Tablica 43. Dinamička projekcija računa dobiti i gubitka .....	160
Tablica 44. Projekcija ekonomskih tijekova .....	161
Tablica 45. Projekcija financijskih tijekova (a) .....	162
Tablica 46. Projekcija financijskih tijekova (b) .....	163
Tablica 47. Razdoblje povrata ulaganja (a) .....	165
Tablica 48. Razdoblje povrata ulaganja (b) .....	165
Tablica 49. Stopa prinosa prema godinama eksploatacije projekta (a) .....	165
Tablica 50. Stopa prinosa prema godinama eksploatacije projekta (b) .....	166
Tablica 51. Obračun neto (čiste) sadašnje vrijednosti (a) .....	167
Tablica 52. Obračun neto (čiste) sadašnje vrijednosti (b) .....	167
Tablica 53. Približna interna stopa profitabilnosti (a) .....	168
Tablica 54. Približna interna stopa profitabilnosti (b) .....	168
Tablica 55. Prosječna profitabilnost (a) .....	169
Tablica 56. Prosječna profitabilnost (b) .....	169
Tablica 57. Penalizacija računa dobiti i gubitka (a) .....	170
Tablica 58. Penalizacija računa dobiti i gubitka (b) .....	171
Tablica 59. Pokazatelji statičkih ocjena projekta (a) .....	172
Tablica 60. Pokazatelji statičkih ocjena projekta (b) .....	173
Tablica 61. Struktura ulaganja (a) .....	174
Tablica 62. Struktura ulaganja (tablične poveznice) .....	174

Tablica 63. Popis kratkotrajne imovine .....	189
Tablica 64. Popis kratkoročnih obveza .....	190
Tablica 65. Lista glavnih kupaca proizvoda ili korisnika usluga .....	191
Tablica 66. Lista glavnih dužnika .....	192
Tablica 67. Lista glavnih dobavljača .....	191
Tablica 68. Struktura i broj postojećih zaposlenika .....	195
Tablica 69. Investicije u dugotrajnu imovinu .....	198
Tablica 70. Investicije u obrtna sredstva .....	198
Tablica 71. Kalkulacija troškova po jedinici proizvoda novog proizvodnog programa .....	199
Tablica 72. Projekcija materijalnih troškova projekta .....	199
Tablica 73. Projekcija troškova vanjskih usluga .....	199
Tablica 74. Kalkulacija troškova osoblja .....	200
Tablica 75. Ostali (nematerijalni) troškovi poslovanja .....	200
Tablica 76. Izračun amortizacije .....	200
Tablica 77. Izračun financijske konstrukcije projekta .....	201
Tablica 78. Tablica plana otplate kredita (ili amortizacije kredita) .....	201
Tablica 79. Godišnje obveze po kreditu .....	202
Tablica 80. Izračun dobiti (dohotka) .....	202
Tablica 81. Financijski tijek projekta .....	203
Tablica 82. Financijski tijek projekta (pojednostavljeni prikaz) .....	204
Tablica 83. Izračun dobiti (dohotka) za obrtnike .....	206
Tablica 84. Izračun dobiti (dohotka) za djelatnost turizma .....	207
Tablica 85. Tablica prehrane stoke .....	207
Tablica 86. Pregled sjetvenih površina (ratarstvo) .....	208
Tablica 87. Prve financijske tablice .....	232
Tablica 88. Druge financijske tablice .....	234
Tablica 89. Treće financijske tablice .....	236
Tablica 90. Četvrte financijske tablice .....	238
Tablica 91. Pete financijske tablice .....	240
Tablica 92. Šeste financijske tablice .....	242

## Bilješke o autorima

**Antal Balog** rođen je 1958. godine u Novom Sadu. Diplomirao je 1982. godine organizacijske znanosti na Ekonomskom fakultetu u Subotici Univerziteta u Novom Sadu. Na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta *Josipa Jurja Strossmayera* u Osijeku završio je 2002. godine poslijediplomski magistarski znanstveni studij *Planiranje i politika razvoja organizacija*. Na *Gordon-Conwell Theological Seminary* u South Hamiltonu u Massachusettsu u Sjedinjenim Američkim Državama završio je 2007. godine trogodišnji doktorski studij primijenjene teologije *Missions & Cross-Cultural Studies*. Na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta *Josipa Jurja Strossmayera* u Osijeku doktorirao je 2012. godine na znanstvenom polju ekonomije. Objavio je više knjiga te znanstvenih i stručnih članaka iz ekonomije, teologije te iz drugih područja svojih interesa. Radio je u grafičkoj industriji, u državnoj upravi i pravosuđu, u nakladništvu te u srednjem i visokom obrazovanju. Obavljao je različite poslove: komercijalist, upravni i stručni referent, pročelnik ureda za gospodarstvo, stečajni upravitelj, stručni savjetnik za investicije malih i srednjih poduzeća, ravnatelj, srednjoškolski i visokoškolski nastavnik te prodekan. Bio je osnivač ili suosnivač nekoliko nevladinih organizacija, gospodarskih subjekata te financijskih institucija. Na Veleučilištu s pravom javnosti Baltazar Zaprešić u Zaprešiću predaje nekoliko kolegija: Ekonomska sociologija, Osnove menadžmenta, Menadžment ljudskih potencijala, Poslovna politika poduzeća, Ekonomska politika, Porezni sustav i primjena, Operativno planiranje, Poduzetništvo i poslovni planovi, Poslovna etika i druge. Živi i radi u Osijeku, oženjen je i otac troje djece.

**Zlatko Rešetar** rođen je 1982. godine u Zagrebu. Diplomirao je 2013. godine na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta *Josipa Jurja Strossmayera* u Osijeku, na kojem je iste godine nastavio Poslijediplomski doktorski studij Management. Objavio je više znanstvenih i stručnih članaka na znanstvenom polju ekonomije. Radio je u tekstilnoj industriji, u financijskom sektoru i u visokom obrazovanju. Obavljao je različite poslove od komercijalista, direktora prodaje, direktora poduzeća do visokoškolskog nastavnika. Osnivač je ili suosnivač nekoliko gospodarskih subjekata. Na Veleučilištu s pravom javnosti Baltazar Zaprešić u Zaprešiću predaje više kolegija: Praktikum iz mikroekonomije, Makroekonomiju, Ekonomiku troškova, Ekonomiku poduzeća, Poduzeća temeljena na znanju, Ekonomiku projekta, Praktikum projektnih prijava, Poduzetništvo i poslovne planove, Poduzetničko računovodstvo, Osnove računovodstva i druge. Živi u Samoboru, a radi u Zaprešiću i Samoboru. Oženjen je i otac jednog djeteta.