

# Poduzetništvo i inovacijski projekti

---

Štavlić, Katarina

**Authored book / Autorska knjiga**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2022**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:759824>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



**VELEUČILIŠTE U POŽEGI**  
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository](#)



*Katarina Štavlić*

---

***PODUZETNIŠTVO I  
INOVACIJSKI PROJEKTI***

---



Požega, 2022.

*Autor:*

*doc. dr. sc. Katarina Štavlić*

*Recenzenti:*

*prof. dr. sc. Dijana Husaković*

*doc. dr. sc. Katarina Potnik Galić*

*Lektor:*

*dr. sc. Vesna Vlašić*

*Objavljivanje ove skripte odobrilo je Stručno vijeće Veleučilišta u Požegi na svojoj 26. (elektroničkoj) sjednici u akademskoj godini 2021./2022. održanoj 2.-5. rujna 2022. godine*

*Nakladnik:*

*Veleučilište u Požegi*

*Napomena:*

*Zahtjev sustava PDF viewer*

*Sva prava pridržana. Niti jedan dio skripte ne smije se reproducirati u bilo kojem obliku bez prethodnog dopuštenja autora, osim u slučajevima kratkih navoda u člancima.*

# SADRŽAJ

PREDGOVOR .....	V
1. UVOD U PODUZETNIŠTVO .....	2
1.1. Pojmovno određenje poduzetništva i poduzetnika.....	2
1.2. Funkcije i preduvjeti razvoja poduzetništva .....	7
1.3. Poduzetničko okruženje .....	8
1.4. Poduzetnički resursi .....	14
1.5. Društveno poduzetništvo .....	18
2. PODUZETNIČKE VJEŠTINE I PODUZETNIČKI MENADŽMENT .....	24
2.1. Poduzetnici - poduzetničke vještine i karakteristike .....	24
2.2. Upravljanje poduzetničkim pothvatom.....	31
2.2.1. Tipovi poduzetnika u procesu upravljanja poduzećem.....	31
2.2.2. Menadžment i proces upravljanja poduzećem .....	34
2.2.3. Uspješnost poslovanja .....	39
2.2.4. Čimbenici uspješnosti poduzeća .....	45
2.2.5. Poduzetničko odlučivanje .....	46
3. PODUZETNIČKA INOVATIVNOST .....	50
3.1. Pojam i vrste inovacija.....	50
3.2. Poduzetnička ideja.....	57
3.3. Poduzetnički projekt .....	58
4. PODUZETNIŠTVO U MIKRO, MALIM, SREDNJIM I VELIKIM PODUZEĆIMA .....	62
5. POKRETANJE POSLOVNOG POTHVATA.....	72
5.1. Što učiniti prije pokretanja poslovne aktivnosti? .....	72
5.2. Evaluacija ideje .....	75
5.3. Analiza tržišne opravdanost poslovne ideje .....	83
5.3.1. Postavljajte prava pitanja .....	85
5.3.2. Upoznajte svoje konkurente.....	93
5.3.3. Procijenite svoj kapital .....	94
5.3.4. Procijenite tržište – analiza kupaca, dobavljača i djelatnosti .....	95
5.3.5. Procjena ostvarenja prihoda i rashoda .....	98
5.4. Mogućnosti pokretanja poslovnog pothvata.....	101
5.5. Analiza okruženja - PEST analiza i SWOT analiza.....	107
6. POSLOVNO PLANIRANJE I POSLOVNI PLAN.....	114

<i>6.1. Smisao i značaj poslovnog plana.....</i>	<i>114</i>
<i>6.2. Struktura poslovnog plana .....</i>	<i>116</i>
LITERATURA.....	120
POPIS KRATICA .....	127
POPIS TABLICA .....	128
POPIS SLIKA .....	129
O AUTORICI.....	130

## **PREDGOVOR**

Poduzetništvo i poduzetnici su iznimno važni za tržišna gospodarstva jer djeluju kao pokretači gospodarskog rasta i razvoja neke ekonomije. Stvaranjem novih proizvoda i usluga potiču nova zapošljavanja te stvaranjem nove vrijednosti daju svoj doprinos konkurentnosti neke ekonomije.

Skripta se sastoji od šest cjelina u kojima je dan teorijski pregled tematike o pojmovnom određenju poduzetništva i poduzetnika, poduzetničkim vještinama i poduzetničkom upravljanju, poduzetničkoj inovativnosti, kriterijima razvrstavanja poduzetnika, pokretanju poslovnog pothvata te poslovnom planiranju.

Skripta je namijenjena studentima kao obvezna literatura iz kolegija Poduzetništvo i inovacijski projekti. Struktura i sadržaj skripte prati nastavni program i omogućuje studentima sve informacije za stjecanje definiranih ishoda učenja kolegija. Stjecanjem definiranih ishoda učenja otvaraju im se mogućnosti svjesnog sagledavanja vlastitih potencijala u smjeru pokretanja poduzetničkog pothvata. Studenti se za stjecanje ishoda učenja mogu konzultirati i s drugim nastavnim resursima dostupnim u knjižnici.

Zahvaljujem svima koji su pomogli da ovaj nastavni materijal bude objavljen, prije svega recenzentima i izdavaču.

Požega, kolovoz 2022.

Autorica

# ***1. POGLAVLJE***

## ***UVOD U PODUZETNIŠTVO***

***1.1. Pojmovno određenje poduzetništva i poduzetnika***

***1.2. Funkcije i preduvjeti razvoja poduzetništva***

***1.3. Poduzetničko okruženje***

***1.4. Poduzetnički resursi***

***1.5. Društveno poduzetništvo***

# 1. UVOD U PODUZETNIŠTVO

*Cilj ove cjeline je odgovoriti na sljedeća pitanja:*

- *Što je poduzetništvo i koja je njegova važnost za gospodarstvo neke zemlje?*
- *Tko su poduzetnici?*
- *Koji su preduvjeti razvoja poduzetništva?*
- *Što se smatra resursom i kojim vrstama resursa raspolažu poduzeća?*
- *Koje su komponente poduzetničkog okruženja i što je poduzetnička infrastruktura?*
- *Što je društveno poduzetništvo i koja su načela i kriteriji društvenog poduzetništva?*

## **1.1. Pojmovno određenje poduzetništva i poduzetnika**

Poduzetnici pale plamen napretka, otkrića i mogućnosti, što dovodi do gospodarskog rasta. Oni stvaraju konkurenciju koja pokreće tržište i stvara stabilnost i radna mjesta te podiže životni standard društva. Poduzetništvo je pozitivna sila unutar svake ekonomije i svatko može sudjelovati u takvom pokretu i društvenim promjenama temeljenim na novim izumima i tehnologijama.

Izraz poduzetnik odnosi se na nekoga tko pokreće posao, potječe iz francuskog jezika, iz francuske riječi *entreprendre*, tj. glagola koji znači „poduzeti“. Cantillon je u *Raspravi o naravi trgovine* (1725.) prvi uveo pojam poduzetnika u ekonomsku znanost prikazujući ga kao zakupnika zemljišta, trgovca, slikara, liječnika i slično. Prve definicije poduzetništva javile su se još u doba Marka Pola kada su se poduzetnicima smatrali trgovci koji su potpisivali kupoprodajne ugovore i za novac prodavali svoju ili tuđu robu. U razdoblju između 12. i 15. stoljeća poduzetništvo je obuhvaćalo trgovinu, kreditne i mjenjačke poslove, brodarstvo, osvajanje novih teritorija i gusarstvo. U to vrijeme su se izdvajali sljedeći tipovi



poduzetnika: gusari, feudalci, špekulanti, trgovci, obrtnici i drugi. U srednjem vijeku su se osobe koje upravljaju velikim projektima smatrale poduzetnicima, a povezivanje pojma rizika i poduzetništva datira iz 17. stoljeća (Hisrich i dr., 2008: 6) i u tom razdoblju se poduzetništvo počelo javljati kao masovnija pojava u obliku raznih obrta i trgovačkih poduzeća. U 18. stoljeću dolazi do pojave poduzetništva u specijaliziranim trgovinama i bankarstvu, a u 19. i 20. stoljeću poduzetništvo ima veliki značaj u razvoju novonastalih industrija. Industrijska revolucija je dovela do pojave masovne proizvodnje te se malo poduzetništvo počelo zamjenjivati razvojem velikih industrijskih korporacija. Smanjeni razvoj pojedinačnih poduzetničkih aktivnosti događao se i u socijalističkim zemljama u kojima su se tržišne aktivnosti regulirale planskom privredom. Ponovni intenzivniji razvoj poduzetništva događa se u modernijem dobu uslijed tehničko-tehnološkog razvoja, razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije i propasti socijalnih društvenih uređenja.

Poduzetnik je, prema Kružiću i Bulog (2012) „osoba koja riskira: novac, zdravlje, vrijeme, društveni ugled, ponekad i obiteljske odnose, a sve kako bi osmislio i razvio na profitu inovativan proizvod ili uslugu, najčešće nudeći svoju kreativnost i inovativnost”. Dok Škrtić (2006) poduzetnika opisuje kao osobu koja „posluje na vlastiti rizik, raspolaže sredstvima potrebnim za određenu gospodarsku djelatnost i samostalno donosi odluke koje se odnose na tu djelatnost, organizira i kombinira proizvodne činitelje, koordinira njihovo djelovanje, nadzire, rukovodi i upravlja cjelokupnim radom i poslovanjem.“

Poduzetništvo je više od sanjanja i zgrtanja velike hrpe novca. To je pothvat. Mnogi uspješni poduzetnici provode godine i sate napornog rada svaki dan, oživljavajući svoje ideje. I mnogi od njih neuspješni to rade. Što čini poduzetnike uspješnima i što je potrebno odraditi prilikom pokretanja poduzetničke aktivnosti možete saznati proučavajući ovu i sljedeće cjeline. Vlasnici tvrtki ili poduzeća igraju važnu ulogu u našem društvu i gospodarstvu. Pomažu u održavanju stabilnosti tržišta i stvaranju radnih mjesta.

Poduzetništvo je proces izgradnje poduzeća. To uključuje sve pojedinosti o osnivanju tvrtke, poput zapošljavanja zaposlenika i stvaranja radnog prostora. To također znači razvijanje inovativne ponude, njegovanje kupaca i traženje financiranja za financiranje daljnjih inovacija, zapošljavanje ili nabavu inventara. Sve do 20. stoljeća mnogi nisu prepoznavali poduzetništvo kao temeljni aspekt gospodarstva. Joseph Schumpeter, Frank Knight i Israel Kirzner su ekonomisti

odgovorni za aktivno uključivanje ideje u ekonomiju. Njih trojica vjeruju da pojedinci, a ne samo organizacije, igraju značajnu ulogu u pomaganju razvoja tržišta. To su činili preuzimajući rizike, otkrivajući i stvarajući profit. Uložiti svoje vrijeme i trud u startup, veliki je pothvat. Veliki dio poduzetničkog duha je spremnost na preuzimanje rizika. Ovi rizici mogu rezultirati nagradama ili gubicima.

O povezanosti poduzetništva i inovacija počelo se pisati u 20. stoljeću. Prema Schumpeteru (1964: 75) poduzetništvo je stvaranje inovacija koje su iznimno važne za gospodarski rast i razvoj. Dok Drucker (1992: 32-34) poduzetnike opisuje kao inovatore koji stvaraju novo tržište i novog potrošača te maksimiziraju prilike, a kao osnovne determinante poduzetničkog ponašanja navodi: traganje za promjenama, reagiranje na promjene i korištenje promjena kao povoljnih prilika. Prema Druckeru, poduzetništvo je stvaranje novog tržišta i novog potrošača (na primjer: McDonald's je to učinio definiranjem vrijednosti finalnog proizvoda). U novije doba se poduzetništvo opisuje kao dinamičan proces stvaranja nečeg drugačijeg predviđajući financijske, fizičke i socijalne rizike, a primajući nagrade u obliku novčane i osobne satisfakcije (Hisrich, Peters, 1998: 7).

Karić (2009: 49) navodi kako je poduzetništvo „značajna pokretačka sila razvoja djelatnosti poduzeća koja obuhvaća pet bitnih aktivnosti:

- organiziranje
- inoviranje
- odnose s radnicima (zaposlenicima)
- odnose s tržištem robe i kapitala
- odnose s državom i društvom.“

Poduzetnički proces može se svesti na dvije osnovne stvari: novac i naporan rad. Bez jednog od ova dva elementa nema poduzetničke aktivnosti. Za obje stvari su odgovorni poduzetnici, a uz novac i rad, od poduzetnika se očekuje i izrada poslovnog plana navodeći svoje ciljeve, pronalaženje i zapošljavanje djelatnika, traženje financijskih investitora i druge aktivnosti koje će biti naknadno opisane.

S obzirom na to da različiti autori na svoj način definiraju pojam poduzetništva, zajednički elementi svakoj definiciji poduzetništva bi trebali biti:

- kreativnost i inovacije
- prikupljanje resursa i osnivanje ekonomskih organizacija
- prilika za stjecanjem zarade, uvjeti rizika i neizvjesnosti.

Prema Škrtić (2006) poduzetništvo je „proces stvaranja vrijednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja prilike. Ono uključuje sve djelatnosti poduzetnika usmjerene na ulaganja i kombinaciju potrebnih inputa, širenja na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda te novih potrošača i novih tehnologija. Uz to je vezano za prijelomna vremena, uvjete neizvjesnosti, krize i promjene u okolini.“

Poduzetništvo, kao poslovna djelatnost, teži razumijevanju kako nastaju prigode da se stvori nešto novo (novi proizvodi ili usluge, nova tržišta, novi proizvodni procesi ili sirovine i materijali, novi načini organiziranja postojeće tehnologije) te kako daroviti pojedinci pronalaze ili stvaraju te prigode, a zatim ih istražuju i koriste za postizanje različitih učinaka (Shane, Venkataraman, 2000).

Poduzetništvo je specifičan pristup stvaranju bogatstva, a poduzetnik je (Wickham, 2006):

- Menadžer koji poduzima specifičnu aktivnost i provodi je na specifičan način.
- Agent ekonomskih promjena po načinu na koji tim promjenama utječe na gospodarski razvoj.
- Osoba, s određenim psihološkim osobinama i crtama ličnosti, uključujući znatiželju i strategijski način promišljanja.

Poduzetništvo igra važnu ulogu u gospodarskom razvoju svake ekonomije. Danas je opće poznato da su poduzetništvo i poduzetnici pokretači gospodarskog rasta i razvoja. Prema Thurik (2009) poduzetništvo je identificirano kao pokretač gospodarskog rasta i pozitivno je povezano s gospodarskim rastom otvaranjem radnih mjesta, čvrstim opstankom i tehnološkom promjenom.

Važnost razvoja poduzetništva i poduzetničkog djelovanja prepoznata je i za cjeloživotno obrazovanje i djelovanje. Tako je i poduzetnička kompetencija jedna od ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje. (European Commission, 2006: 10-18). „Potrebna znanja, vještine i stavovi povezani sa sposobnošću pojedinca da ideju pretvori u djelovanje su: sposobnost prepoznavanja dostupnih mogućnosti za osobne, profesionalne i/ili poslovne aktivnosti; vještine proaktivnog upravljanja projektima, učinkovitog zastupanja i pregovaranja; vještina individualnog i timskog rada; sposobnost identifikacije nečijih snaga i slabosti te procjene i preuzimanja rizika. Potreban poduzetnički stav karakteriziraju inicijativnost,

samostalnost, inovacije u osobnom i društvenom životu te motivacija i odlučnost u realizaciji ciljeva“ (Štavlić, 2016).

Poduzetnički pothvat i poduzetnikova inicijativa materijaliziraju se i žive u obliku poduzeća. Poduzeće se može definirati na razne načine, a neke od definicija su u nastavku.

Poduzeće (engl. *enterprise, company, firm*; njem. *Unternehmen, Unternehmung, Firma*) je pravni oblik koji pripada nekom subjektu, u pravilu trgovcu, tako da može njime raspolagati. Poduzeće čini određenu gospodarsku djelatnost koju obavlja trgovac kao nositelj takve djelatnosti u organizacijskom smislu (Poslovni rječnik, 1995: 426).

Svako je poduzeće „samostalna privredna organizacija koja obavlja određenu ekonomsku djelatnost radi zarade, odnosno ostvarivanja stanovitog viška prihoda povrh troškova poslovanja“ (Dragičević, 1991: 549). Kao samostalni gospodarski sustavi, poduzeća sudjeluju na tržištu resursa kao kupci, a na tržištu dobara i usluga kao ponuđači s ciljem ostvarivanja dobitka. Poduzeće, kao organizirana gospodarska i pravna cjelina, služi određenim pravnim ili fizičkim osobama da djeluju na tržištu. Poduzeće je ustanova koja kupuje ili unajmljuje čimbenike proizvodnje i organizira navedene resurse kako bi proizvela i prodala dobra i usluge (Ferenčak, 2003: 87). Poduzeća zapošljavaju proizvodne čimbenike i proizvode dobra i/ili usluge koji su namijenjeni razmjeni. Zbog toga ih nazivamo i proizvođačima.

Poduzeće može poslovati u različitim pravnim i poslovnim oblicima. Ovisno o broju zaposlenih osoba, visini temeljnog kapitala, o djelatnosti, o sklonostima vlasnika i članova obitelji i sl., poduzetnici/vlasnici odlučuju se pokrenuti poslovnu aktivnost kao trgovačko društvo, obrt, zadrugu, obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo ili djelatnost slobodnih zanimanja. Na odabir pravnog oblika mogu utjecati troškovi osnivanja poduzeća, visina temeljnog kapitala i vrijednost investicije potrebne za realizaciju poslovne ideje, djelatnost poduzeća, politika oporezivanja, odgovornost vlasnika i osnivača i sl. Osnivači poduzeća mogu biti pravne i fizičke osobe, a s obzirom na vlasništvo postoje poduzeća u privatnom vlasništvu, u javnom vlasništvu, zadružna poduzeća i ona u mješovitom vlasništvu. Poduzeća mogu poslovati u različitim djelatnostima (poljoprivredna, rudarska, trgovinska, prometna i dr.) (Štavlić, 2019).

## 1.2. Funkcije i preduvjeti razvoja poduzetništva

Poduzetničke aktivnosti i svrha poduzetništva ostvaruju se kroz nekoliko različitih funkcija koje se razlikuju ovisno o djelatnosti, broju zaposlenih i veličini poduzeća. Poduzetničke funkcije su se razvijale s razvojem poduzetničkih djelatnosti te društveno-ekonomskim i znanstveno-tehnološkim promjenama. U manjim poduzećima poduzetničke funkcije najčešće obavlja jedna osoba (poduzetnik/ vlasnik), dok u većim poduzećima s većim brojem zaposlenika, funkcije se razdvajaju i obavljaju ih specijalizirani menadžeri.

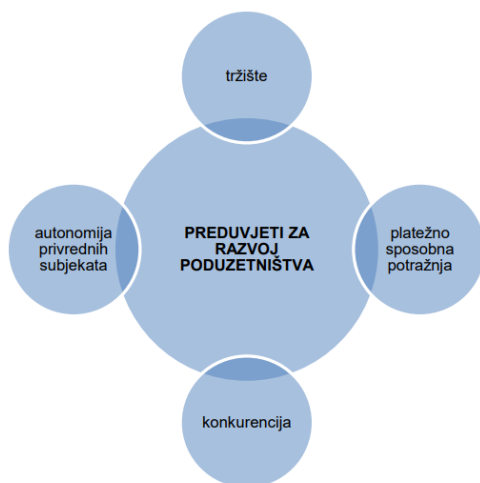
Najčešće su četiri funkcije poduzetništva (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015: 74):

- strateška i planska funkcija poduzetništva
- organizacijska funkcija poduzetništva
- upravljačka funkcija poduzetništva
- kontrolna funkcija poduzetništva.

Za razvoj poduzetništva potrebni su osnovni preduvjeti kako na razini pojedine nacionalne ekonomije, tako i na razini globalnog tržišta. Osnovnim preduvjetima razvoja poduzetništva smatraju se:

- postojanje tržišta
- platežno sposobna potražnja
- konkurencija
- te autonomija gospodarskih subjekata (slika 1).

Slika 1. Osnovni preduvjeti razvoja poduzetništva



Izvor: Škrtić, Vouk, 2006: 28

Uz prethodno spomenuta četiri uvjeta, potrebno je postojanje stimulativnog političkog, pravnog, socioekonomskog i kulturnog okruženja te poticajne poduzetničke klime.

I država ima svoju ulogu u razvoju poduzetništva kroz utvrđivanje zakonskih okvira, alokaciju resursa radi učinkovitije privredne djelatnosti, reguliranje gospodarskih kretanja mjerama fiskalne i monetarne politike, itd.

Osim navedenih preduvjeta i uloge države, na razvoj poduzetništva utječu i geografska pozicija na kojoj se nalazi, društvo u kojem djeluje, dostupnost resursa i poduzetnička klima.

### ***1.3. Poduzetničko okruženje***

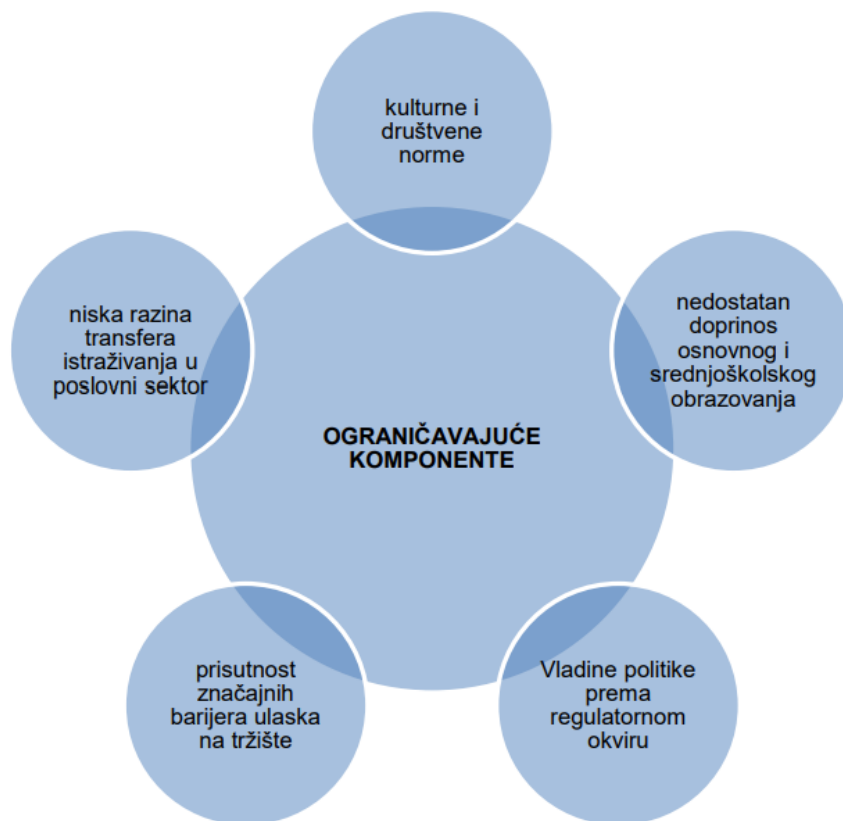
Poduzetničko okruženje je bitna odrednica uspješnosti poslovanja poduzeća i stvaranja poduzetničke klime. Postoje različite komponente poduzetničkog okruženja, a obično su svrstane u sljedeće vrste okruženja:

- političko okruženje
- ekonomsko okruženje
- pravno okruženje te
- kulturno okruženje.

Više pojašnjenja o analizi okruženja nalazi se u cjelini 5. ove skripte.

Komponente poduzetničkog okruženja mogu djelovati stimulativno ili destimulativno na razvoj poduzetničkih aktivnosti. U Republici Hrvatskoj je još uvijek prisutno destimulativno poduzetničko okruženje što je vidljivo i iz podataka iz tablice u nastavku koja prikazuje usporedbu ocjena o kvaliteti komponenti poduzetničke okoline Republike Hrvatske i usporednih grupacija u 2021. godini. Neke od destimulativnih i ograničavajućih komponenti poduzetničkog okruženja u RH su prikazane i na sljedećoj slici.

Slika 2. Ograničavajuće komponente poduzetničke okoline u Republici Hrvatskoj



Izvor: Singer, Šarlija, Pfeifer, Oberman Peterka, 2019: 9

Komponente poduzetničkog okruženja, prema GEM istraživanju, su:

- Dostatnost financijske potpore
- Lakoća dobivanja financijskih sredstava
- Vladine politike - prioriteta, podrška
- Vladine politike - porezi i regulativa
- Vladini programi
- Poduzetničko obrazovanje - osnovno i srednje
- Poduzetničko obrazovanje - tercijarno
- Transfer istraživanja i razvoja
- Profesionalna i komercijalna infrastruktura
- Otvorenost tržišta - dinamika promjena

- Otvorenost tržišta - barijere ulaska
- Fizička infrastruktura te
- Kulturne i društvene norme.

Usporedba navedenih komponenti poduzetničke okoline u RH i EU prikazana je u sljedećoj tablici:

Tablica 1. Usporedba ocjena o kvaliteti komponenti poduzetničke okoline, Republika Hrvatska i usporedne grupacije, 2021.

		Dostupnost financijske potpore	Lakoća dobivanja financijskih sredstava	Vladine politike - prioriteti, podrška	Vladine politike - porezi i regulativa	Vladini programi	Poduzetničko obrazovanje - osnovno i srednje	Poduzetničko obrazovanje - tercijarno	Transfer istraživanja i razvoja	Profesionalna i komercijalna infrastruktura	Otvorenost tržišta - dinamika promjena	Otvorenost tržišta - barijere ulaska	Fizička infrastruktura	Kulturne i društvene norme
2021.	Zemlje s visokim bruto domaćim dohotkom prosjek	5,11	4,76	4,73	5,16	5,22	3,59	4,85	4,66	5,76	4,96	4,83	6,78	5,21
2021.	EU prosjek	5,04	4,71	4,55	4,88	5,07	3,44	4,64	4,52	5,79	4,77	4,81	6,59	4,70
2021.	Hrvatska	4,32	3,76	2,8	3,53	4,15	2,82	3,44	3,36	4,8	5,77	3,57	5,97	3,06

Izvor: Singer, Šarlija, Pfeifer, Oberman Peterka, 2022: 87

U Republici Hrvatskoj, u odnosu na prosjeke EU i zemalja s visokim bruto domaćim dohotkom, jedina stimulativna komponenta poduzetničkog okruženja je fizička infrastruktura, dok najniže ocjene imaju komponente vladinih politika i osnovno i srednje poduzetničko obrazovanje.

Osim sposobnog poduzetnika i poticajnih komponenti iz okruženja, za razvoj poduzetništva neophodna je i **institucionalna potpora i poduzetnička infrastruktura**. U Republici Hrvatskoj potporu poduzetnicima pružaju različite institucije, a neke od njih su: Ministarstvo poduzetništva i obrta (MINPO), Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije (HAMAG-BICRO), Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, Ministarstvo turizma, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora, Hrvatska udruga poslodavaca, Hrvatska banka za obnovu i razvitak i mnoge druge institucije.



Prema Zakonu o unapređenju poduzetničke infrastrukture (NN 93/13, 114/13, 41/14, 57/18, 138/21) poduzetničku infrastrukturu čine poduzetničke zone (uključujući i slobodne zone) i poduzetničke potporne institucije.

Poduzetničke zone su infrastrukturno opremljena područja namijenjena obavljanju određenih vrsta poduzetničkih aktivnosti. S druge strane, poduzetničke potporne institucije gospodarski su subjekti usmjereni na stvaranje stimulativnog i poticajnog poduzetničkog okruženja i provođenje programa u svrhu razvoja poduzetništva. U 2021. godini je preko 280 poduzetničkih zona u RH i preko 200 ostalih poduzetničkih potpornih institucija. Krajem svibnja 2021. godine, u Jedinstveni registar bilo je upisano 585 poduzetničkih zona, od kojih su za 287 poduzetničkih zona jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave u funkciji njihovih osnivača dostavile dokumentaciju i podatke neophodne za verifikaciju upisa u Jedinstvenom registru.

Ukupna površina svih poduzetničkih zona verificiranih u Jedinstvenom registru obuhvaća 10.621,9 ha, od čega je poduzetnicima namijenjeno 5.483,1 ha.

U ovim poduzetničkim zonama posluje 1.927 poduzetnika koji zapošljavaju 60.545 radnika, a u zonama je evidentirano i 740 neaktivnih poduzetnika za koje se tek očekuje početak poslovanja unutar poduzetničkih zona. Krajem svibnja 2021. godine, u Jedinstveni registar bilo je upisano 260 poduzetničkih potpornih institucija, od kojih su za 201 poduzetničku potpornu instituciju njihovi osnivači dostavili dokumentaciju i podatke neophodne za verifikaciju upisa u Jedinstvenom registru. (<http://reg.mingo.hr/pi/public/#>) Pregled poduzetničke infrastrukture u RH dostupan je na web stranicama Jedinstvenog registra poduzetničke infrastrukture – JRPI, pri Ministarstvu gospodarstva i održivog razvoja.

Institucije kao dio poduzetničke infrastrukture su:

- razvojne agencije
- lokalne razvojne agencije
- županijske razvojne agencije
- razvojne agencije određene djelatnosti
- poduzetnički centri
- digitalni inovacijski centri
- poslovni inkubatori
- poduzetnički inkubatori
- inkubatori za nove tehnologije
- znanstveno-tehnologijski parkovi
- centri kompetencije

- slobodne zone.

Poduzetnička infrastruktura podrazumijeva opremljenost s:

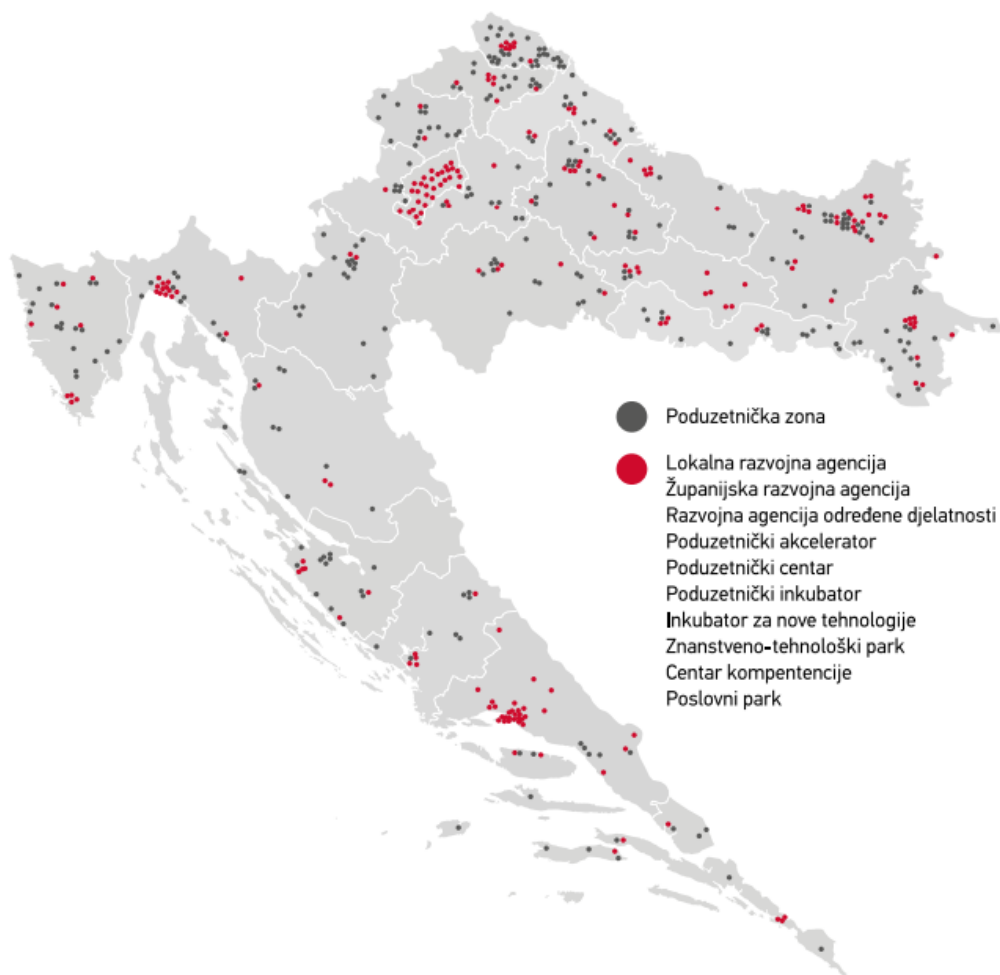
- energetsom infrastrukturom (struja, javna rasvjeta, plin, ...)
- komunalnom infrastrukturom (opskrba vodom, kanalizacija i odvodnja (oborinska, fekalna, tehnološka; priključci na javnu mrežu...))
- prometnom infrastrukturom (pristupne ceste, ceste unutar poduzetničke zone, parkirališta,...)
- komunikacijskom infrastrukturom (telefonska i internetska, radio, TV mreža i dr.).

Tablica 2. Poduzetničke potporne institucije upisane u Jedinствeni registar poduzetničke infrastrukture

Vrsta poduzetničke potporne institucije	Broj institucija upisanih u Jedinствeni registar poduzetničke infrastrukture u 2019. godini	Broj institucija upisanih u Jedinствeni registar poduzetničke infrastrukture u 2020. godini
Poduzetnička zona	273	295
Županijska razvojna agencija	20	19
Lokalna razvojna agencija	51	51
Razvojna agencija određene djelatnosti	6	6
Poduzetnički inkubator	42	41
Inkubator za nove tehnologije	12	14
Poduzetnički akcelerator	9	12
Poslovni park	1	1
Znanstveno-tehnološki park	1	1
Poduzetnički centar	50	48
Centar kompetencija	8	8

Izvor: CEPOR, 2022: 132

Slika 3. Prostorna raspodjela poduzetničkih potpornih institucija



Izvor: CEPOR, 2022: 133

Za poticanje razvoja poduzetništva potrebno je razviti stimulatívno okruženje temeljeno na sljedećim stupovima razvoja industrije (World Economic Forum, 2016b: 14):

- vještine
- inovativnost
- infrastruktura
- kapital
- tržište ponude i potražnje
- lanci vrijednosti

- makroekonomska politika
- socijalni čimbenici i društvo
- okruženje.

Trenutačno makroekonomska i poduzetničko okruženje RH ima značajne neusklađenosti<sup>1</sup>. Prisutan je trend smanjenja broja zaposlenih, smanjenja broja stanovnika (uslijed iseljavanja i smanjenja stope nataliteta), smanjenja broja nezaposlenih, rast zaduženosti, smanjenje kamatnih stopa i rast stope rasta bruto domaćeg proizvoda (BDP-a). (Štavlić, 2019)

### 1.4. Poduzetnički resursi

Resursi su neophodni za pokretanje i realizaciju poduzetničkog pothvata. Korištenje ekonomskih resursa omogućuje zadovoljenje ljudskih potreba. Kako su resursi ograničeni, temeljna je zadaća ekonomike proučavanje odluka koje društvo donosi u vezi s proizvodnjom dobara i usluga te njihovom raspodjelom (distribucijom) na pojedine članove društva (Pindyck, Rubinfeld, 2005).

Pojam resursa dolazi od francuske riječi *ressource* što znači sredstvo, izvor te latinske riječi *resurgere* što znači izvirati. Pojam resursa predstavlja izvor podrške ili pomoći; sredstvo koje se može profitabilno upotrijebiti; kapital, imovinu (Anić, Goldstein, 2000: 1117).

Primjerice, ekonomski resursi u proizvodnji meda (konačni proizvod ili output) su pčelinje zajednice, pčelarska oprema (košnice, pčelarska odijela, vrcaljka i dr.), staklenke za med, ljudski rad (stručna i druga znanja i fizičke sposobnosti pčelara), biljke u prirodi koje imaju nektar i pelud (bagrem, kesten, lipa, cvjetne livade i sl.) i drugi inputi.

Ekonomska teorija poznaje četiri inputa, odnosno resursa, to su (Ferenčak, 2003: 187):

- rad
- kapital (kapitalnih dobara)
- zemlja (prirodni resursi)
- poduzetništvo.

---

<sup>1</sup> Više o tome vidjeti u: Štavlić, K. (2018: 6-29).

**Rad** – psihičke i fizičke sposobnosti ljudskih bića koje oni upotrebljavaju u proizvodnji dobara i usluga. Dijeli se na umni i tjelesni rad prema vrsti sposobnosti koje se u nekom radu pretežito koriste. Dio radnih sposobnosti proizlazi iz prirodnih ili naslijeđenih obilježja ljudi, dok drugi dio nastaje obrazovanjem i vježbanjem.

Ljudski kapital se prema Vodopiji (2006: 23) definira kao, „produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca“. Upravljanje ljudskim resursima ili potencijalima zadaća je menadžmenta ljudskih potencijala (MLJP).

Ključni faktor uspjeha poduzetničkog pothvata svakako je čovjek, odnosno poduzetnik i tim ljudi koji ga okružuju. Poduzetnik je taj koji pronalazi poslovnu priliku i upravlja resursima s ciljem stvaranja nove vrijednosti. Ali, u tom procesu teško može uspjeti sam. Potreban mu je tim ljudi koji dijele njegovu viziju i cilj te su predani ideji poduzetničkog pothvata i teže njegovom uspjehu.

**Kapital** – obuhvaća sva proizvedena dobra koja se mogu upotrijebiti u proizvodnji drugih dobara (strojevi, ceste, računala, građevine, zalihe gotovih proizvoda i sl.). Proizvedeni su uz pomoć ljudskog rada od drugih kapitalnih i prirodnih resursa.

**Zemlja** (prirodni resursi) – predstavljaju dar prirode našim proizvodnim procesima (zemlja za poljoprivredu, kamen, voda, vjetar, šume, rude i sl.). Obuhvaća sva slobodna dobra raspoloživa iz prirode, a njihova obnovljivost je vremenski uvjetovana.

**Poduzetništvo** – je ljudska djelatnost kombiniranja čimbenika rada, zemlje i kapitala radi pokretanja i organiziranja proizvodnje dobara i usluga za tržište. To je sposobnost stvaranja novih, razvijanja postojećih dobara i usluga, ali i organiziranja proizvodnje dobara i usluga. Poduzetništvo je najvažniji resurs za razvoj poduzeća, a time i stvaranja ekonomskih aktivnosti koje generiraju rast i razvoj neke ekonomije. Zbog toga se poduzetništvo danas smatra bitnim čimbenikom ukupnog društvenog napretka jer društvu donosi koristi poticanjem ekonomskog rasta, povećanjem učinkovitosti korištenja resursa te razvojem novih tehnologija, proizvoda i usluga.

Prema Kariću (2005: 173) sljedeći resursi imaju najveće značenje za razvoj poduzeća:

1. Sirovinski resursi – odnose se na sirovine iz prirodnih izvora. Vezani su uz ekstraktivnu industriju.

2. Energetski resursi – u širem smislu energetske resurse može se ubrojiti u sirovinске resurse, a odnose se na izvore energije koji se koriste u proizvodnim procesima (nafta, plin, električna energija i sl.).
3. Tehnički resursi – odnose se na proizvodne kapacitete i zahtijevaju visoka ulaganja i praćenje tehnološkog razvitka.
4. Tehnološki resursi – bitni su za razvoj propulzivnih djelatnosti, a odnose se na znanja i znanstveno-tehnička dostignuća koja se primjenjuju u poslovanju.
5. Financijski resursi – predstavljaju novčanu imovinu poduzeća koja određuje financijsku sposobnost poduzeća i utječu na visinu ulaganja u razvoj.
6. Kadrovski resursi – odnose se na ljudske potencijale poduzeća, a obuhvaćaju sva znanja, vještine i kompetencije zaposlenika.

Kod proizvodnih poduzeća se nailazi i na pojam organizacijskih resursa. Organizacijski resursi se odnose na prirodna i proizvedena dobra te ljudska znanja i sposobnosti kojima se poduzeće koristi u potrošnji ili u proizvodnji.

Moguće ih je razvrstati u:

1. Fizičke resurse (ukupno raspoloživa materijalna sredstva poduzeća).
2. Ljudske resurse (brojčana, kvalifikacijska, profesionalna struktura zaposlenih te njihov stvaralački rad koji pokreće sve ostale resurse).
3. Informacijske resurse (informacijski sistemi koji osiguravaju prikupljanje i obradu svih relevantnih informacija iz okoline).
4. Financijske resurse (financijska sredstva potrebna za normalno poslovanje poduzeća).

S obzirom na to da je velik broj poduzeća u obiteljskom vlasništvu, tj. obiteljska su poduzeća, Marc Dollinger je ukazao na četiri grupe resursa u obiteljskim poduzećima. A to su (Dollinger, 1995):

- financijski resursi
- ljudski resursi
- organizacijski resursi i
- resursi uvaživosti i dobrog glasa.

Vrsta resursa kojim neko poduzeće raspolaže ovisi o broju vlasnika, broju zaposlenika, stručnoj spremi zaposlenika, djelatnosti kojom se poduzeće bavi, organizacijskom obliku poslovanja, načinu upravljanja, razini korištenja stručnih

i drugih znanja i sl. Svaki vlasnik/poduzetnik ekonomičnim i efektivnim korištenjem raspoloživih resursa može raspoložive resurse pretvoriti u prepoznatljivu prednost i konkurentsku snagu što je vidljivo kroz razinu uspješnosti poslovanja mjerenu nekim od financijskih ili nefinancijskih pokazatelja.

Upravljanje resursima društva je važno jer su resursi rijetki (oskudni) i njihova oskudnost znači da neko društvo ima ograničene resurse i zbog toga ne može proizvesti sva dobra i usluge koje ljudi žele imati. Kao što kućanstvo ne može svakom članu dati sve ono što on želi, tako ni društvo ne može svakom pojedincu pružiti najviši životni standard kojem on ili ona možda teži. Ekonomski problem nastaje zato što većina ljudi želi posjedovati više dobara i usluga nego što si to od svojih dohodaka mogu priuštiti. S jedne strane prisutna su objektivna ograničenja pri kupnji (dohodak, cijene), a s druge strane subjektivna ograničenja (potrebe). Ukupnost svih želja ljudskih bića raste (veća je od potreba) te predstavljaju pokretač ekonomske aktivnosti.

Količine resursa raspoložive gospodarstvu za korištenje tijekom bilo kojeg vremenskog razdoblja ograničene su i ne mogu se bitno povećavati. Zajedničko je svim ekonomijama da se, u procesu pribavljanja i korištenja ekonomskih resursa, suočavaju s rijetkošću kao glavnim ekonomskim problemom. Bit ekonomskog problema je da većina ljudi želi posjedovati više dobara i usluga nego što im njihovi dohodci dopuštaju (resursi imaju ograničenu ponudu, a ljudske su želje neograničene). Stoga se mora vršiti izbor kako bi se postojeći resursi uskladili s potrebama potrošača. Problem rijetkosti može se prikazati pomoću krivulje proizvodnih mogućnosti. Svaki izbor uvjetuje oportunitetni trošak - vrijednost najbolje alternative od koje se odustaje. U svijetu oskudnosti odabir jednoga podrazumijeva odricanje od nečeg drugog. Oportunitetni trošak odluke jest vrijednost robe ili usluge koje smo se odrekli (Samuelson, Nordhaus, 2007: 13). Pojedinci svakog društva u procesu donošenja odluka suočavaju se s kompromisnim rješenjima uspoređujući troškove i koristi od alternativnih smjerova djelovanja (alternativnih rješenja).

Oportunitetni trošak je trošak povećanja proizvodnje jedne jedinice nekog dobra jednak količini proizvodnje drugih dobara koja se mora napustiti kako bi se proizvela ta dodatna jedinica, odnosno jednak je količini drugih dobara koju bi ti isti ekonomski resursi mogli umjesto nje proizvesti. Oportunitetni trošak resursa

maksimalna je korist koja bi se mogla ostvariti od tog resursa ako bi on bio upotrijebljen u neke alternativne svrhe. Stoga se naziva i alternativni trošak.

Poduzeća raspolažu različitim resursima (sirovinskim, energetske, tehničkim, tehnološkim, financijskim, kadrovskim) i poduzetnici su usmjereni efikasno i efektivno organizirati raspoložive resurse.

### ***1.5. Društveno poduzetništvo***

„Društveno poduzetništvo predstavlja poslovni koncept koji podrazumijeva iskorištavanje mogućnosti za stvaranje društvene vrijednosti primjenom poduzetničkih načela, procesa i djelovanja. U svijetu se društveno poduzetništvo kao model koji nastoji ostvariti pozitivan utjecaj na društvo promovira zadnjih pedesetak godina dok se u Hrvatskoj pojam socijalno poduzetništvo počeo primjenjivati od 2000. godine s ciljem poticanja mogućnosti zapošljavanja u neprofitnom sektoru i razvoja socijalnog kapitala kao bitne komponente društvenog razvoja“ (Šimleša i dr., 2015, preuzeto iz CEPOR, 2022: 49). U Republici Hrvatskoj se od 2015. godine koristi izraz društveno poduzetništvo kako bi se promovirala primjena poduzetničkih načela u svrhu unapređenja kvalitete života i razvijanja društvene, a ne samo socijalne odgovornosti pojedinaca, grupa i organizacija.



Tablica 3. Tipovi definicija društvenog poduzetništva

Definicija	Obrazloženje	Ključni kriteriji	Izvor definicija		
			Nacionalni zakonodavni okviri	Nacionalne strategije i programi	Privatne robne marke/certifikati/etikete
Organizacijski fokus	Priznati specifičnost društvenog poduzeća kao određenu pravnu osobu koja djeluje na različitim područjima od općeg interesa	Fokus na društvenu misiju i posebna ograničenja u pogledu raspodjele dobiti i upravljanja	Belgija, Bugarska, Danska, Grčka, Francuska, Italija, Latvija, Luksemburg, Njemačka, Portugal, Rumunjska, Slovačka, Slovenija, Španjolska, Velika Britanija	Danska, Francuska, Grčka, <b>Hrvatska</b> , Irska, Latvija, Litva, Slovenija, Švedska, Velika Britanija	Finska, Njemačka, Poljska, Velika Britanija
Fokus na specifičnost sektora	Primijeniti donesene politike	Fokus na integraciju radnika u nepovoljnom položaju ili osoba s invaliditetom	Albanija, Belgija, Češka, Finska, Francuska, Grčka, <b>Hrvatska</b> , Mađarska, Litva, Luksemburg, Poljska, Portugal, Slovačka, Slovenija, Španjolska	Poljska	Austrija

Izvor; CEPOR, 2022: 50

Postoji veliki broj različitih definicija društvenog poduzetništva i razumijevanja razlika između društvenih poduzeća, poduzeća s društvenim utjecajem i društveno odgovornih poduzeća. Sa svrhom smanjenja razine nerazumijevanja, Europska komisija pronašla je zajedničko polazište u definiranju društvenog poduzetništva. Prilikom definiranja društvenog poduzetništva važno je staviti fokus na specifičnosti organizacijskog oblika i specifičnost sektora.

Društveni poduzetnici imaju slične osobine i karakteristike „nedruštvenih“ poduzetnika. Prema Škrtić i Mikić (2011), društveni poduzetnici identificiraju praktična rješenja socijalnih problema kombiniranjem inovacija, raspoloživih resursa i prilika. Obvezni su stvarati društvene vrijednosti i pri tome identificiraju nove procese, usluge i proizvodne ili jedinstvene načine kombiniranja provjerene prakse s inovacijama u svrhu rješavanja kompleksnih društvenih problema. Uočene probleme vide kao priliku za transferiranje društva, bez obzira na to je li njihov rad usmjeren na razvoj poduzeća, obrazovanje, okoliš i drugo.

Prema Strategiji za razvoj društvenog poduzetništva 2015.-2020. društveno poduzetništvo je u Republici Hrvatskoj definirano „kao poslovanje temeljeno na načelima društvene, okolišne i ekonomske održivosti kod kojeg se stvorena dobit/višak prihoda u cijelosti ili većim dijelom ulaže u dobrobit zajednice“ (Strategija razvoja društvenog poduzetništva u RH za razdoblje 2015.-2020., url). U Strategiji je navedeno devet kriterija za prepoznavanje društvenih poduzetnika (CEPOR, 2022: 51):

1. Društveni poduzetnik ostvaruje ravnotežu društvenih, okolišnih i ekonomskih ciljeva poslovanja.

2. Društveni poduzetnik obavlja djelatnost proizvodnje i prometa roba, pružanja usluga ili obavlja umjetničku djelatnost kojom se ostvaruje prihod na tržištu te koja ima povoljan utjecaj na okoliš, doprinosi unapređenju razvoja lokalne zajednice i društva u cjelini.

3. Društveni poduzetnik stvara novu vrijednost i osigurava financijsku održivost na način da u trogodišnjem razdoblju poslovanja najmanje 25% godišnjeg prihoda planira ostvariti ili ostvaruje obavljanjem svoje poduzetničke djelatnosti.

4. Društveni poduzetnik najmanje 75% godišnje dobiti, odnosno višak prihoda ostvaren obavljanjem svoje djelatnosti, ulaže u ostvarivanje i razvoj ciljeva poslovanja, odnosno djelovanja.

5. Društvenog poduzetnika odlikuje dobrovoljno i otvoreno članstvo te autonomija poslovanja, odnosno djelovanja.

6. Republika Hrvatska, jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave ili tijelo javne vlasti ne može biti isključivi osnivač društvenog poduzetnika.

7. Društvenog poduzetnika odlikuju demokratski način odlučivanja (uključenost dionika u transparentno i odgovorno upravljanje), odnosno odlučivanje nije isključivo vezano uz vlasničke udjele ili članske uloge već obuhvaća ključne dionike: radnike, članove, korisnike ili potrošače te suradničke organizacije.

8. Društveni poduzetnik prati i vrednuje svoje društvene, ekonomske i okolišne učinke i utjecaj te rezultate vrednovanja koristi u planiranju svog daljnjeg poslovanja i vodi računa o njihovu poboljšanju.

9. Društveni poduzetnik u slučaju kada prestaje obavljati djelatnost, svojim općim aktima ima definiranu obvezu svoju preostalu imovinu, nakon pokrića obveza prema vjerovnicima i pokrića gubitka iz prethodnog razdoblja, prenijeti u vlasništvo drugog društvenog poduzetnika s istim ili sličnim ciljevima poslovanja

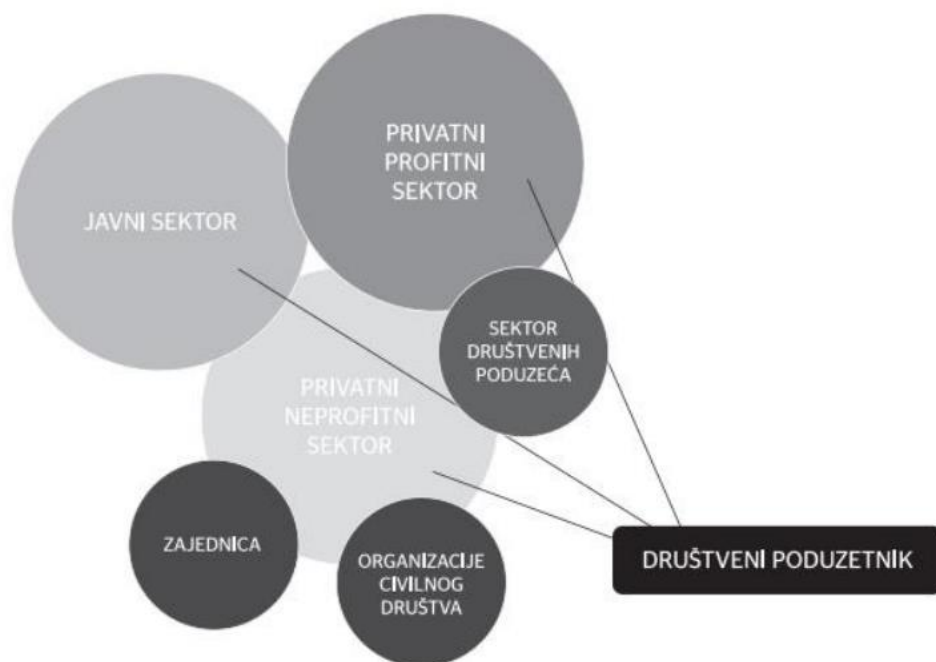
ili u vlasništvo jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave koja će je upotrijebiti za razvoj društvenog poduzetništva.

Neki od primjera uspješnih društvenih poduzetnika u RH su:

- Socijalna zadruga Humana Nova
- Sfera Visia j.d.o.o.
- Zadružna pivovara Brlog.

Društveni poduzetnici se ne zadovoljavaju s trenutnim rješenjem problema nego pokušavaju promijeniti svoje okruženje, lokalnu zajednicu, društvo i čitav svijet. Primarno teže generiranju društvene vrijednosti, a ne profita. Svaki društveno-poduzetnički pothvat bi se trebao temeljiti na održivom razvoju.

Slika 4. Kontekst djelovanja društvenih poduzeća i društvenih poduzetnika



Izvor: Lupšić i dr., 2012

Društveno poduzetništvo se temelji na sljedećim načelima:

- U vlasništvu je članova koji imaju jednaka prava.
- Članstvo u organizaciji se utvrđuje osnivačkim ili drugim temeljnim aktom; primjerice, ono može biti otvoreno za zaposlenike, stanovnike zajednice, kupce ili korisnike.

- Odluke se donose demokratski prema načelu jedan član – jedan glas.
- Ostvarena dobit se reinvestira u samu organizaciju i/ ili u zajednicu radi postizanje određene društvene i/ili ekološke svrhe.
- Organizacija može ostvarivati prihode iz gospodarskih aktivnosti i dotacija ili donacija.
- Organizacija provodi i gospodarske i društvene aktivnosti (koje ponekad mogu biti spojene u jednu aktivnost).
- Gospodarski, društveni i ekološki učinak organizacije mjeri se financijskom i društvenom revizijom.
- Organizacija je posvećena stvaranju društvenog bogatstva, a ne privatnog kapitala.

U Republici Hrvatskoj se društvena poduzeća osnivaju kao udruge, zadruge, trgovačka društva, obrti, zaklade, zaštitne radionice i radni centri. Društveni poduzetnici posluju u skladu s nekoliko zakona (Zakon o udrugama, Zakon o zadrugama, Zakon o zakladama, Zakon o ustanovama, Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o javnoj nabavi, Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva i drugi) jer još uvijek ne postoji jedinstvena zakonska regulativa kojom se definira društveno poduzetništvo.

## ***2. POGLAVLJE***

### ***PODUZETNIČKE VJEŠTINE I PODUZETNIČKI MENADŽMENT***

***2.1. Poduzetnici - poduzetničke vještine i***

***karakteristike***

***2.2. Upravljanje poduzetničkim pothvatom***

## 2. PODUZETNIČKE VJEŠTINE I PODUZETNIČKI MENADŽMENT

*Cilj ove cjeline je odgovoriti na sljedeća pitanja:*

- *Koja su obilježja uspješnog poduzetnika?*
- *Koji su tipovi poduzetnika u fazama životnog ciklusa poduzeća?*
- *Što se podrazumijeva pod pojmom upravljanje poduzeća?*
- *Što sve može biti cilj poslovanja poduzeća?*
- *Tko su menadžeri i koje su funkcije menadžmenta?*
- *Što podrazumijeva proces upravljanja u poduzeću?*
- *Što se podrazumijeva pod pojmom uspješnost poslovanja?*
- *Što su pokazatelji uspješnosti i koje vrste pokazatelja uspješnosti postoje?*
- *Što poduzetnici smatraju čimbenikom uspješnosti poslovanja?*
- *Što je rizik?*

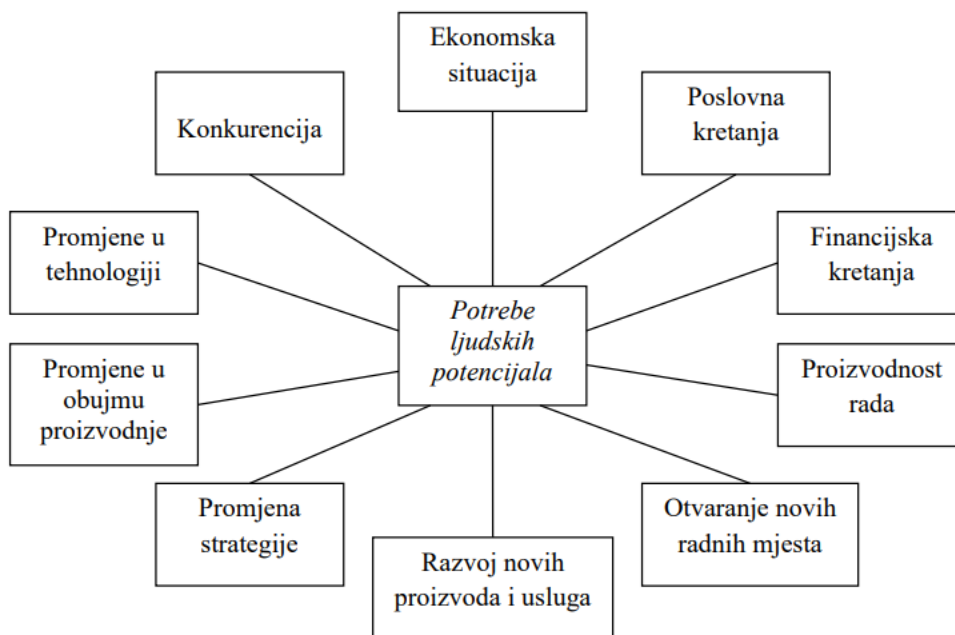
### **2.1. Poduzetnici - poduzetničke vještine i karakteristike**

U prethodnoj cjelini su pojašnjeni pojmovi poduzetnika i poduzetništva, funkcije i preduvjeti razvoja poduzetništva, poduzetničko okruženje, poduzetnički resursi i pojam društvenog poduzetništva kao potrebnog smjera razvoja poduzetništva u novije doba. Za daljnje razumijevanje poduzetništva, poduzetnika, poduzetničkih aktivnosti u daljnjem tekstu se pojašnjavaju poduzetničke vještine, osobine i karakteristike poduzetničkog ponašanja te proces upravljanja poduzećem.

Poduzetnici, kao nositelji poduzetničkih aktivnosti i vlasnici, sukreatori su i generatori otvaranja radnih mjesta, inovacija i stvaranja bogatstva na makro razini. Kao takvima, neophodan im je razvoj njihovog poduzetničkog ponašanja što predstavlja primarni poticaj mogućnostima razvoja individualnih karijera. Za bolje objašnjavanje poduzetništva kao fenomena neophodno je razumijevanje poduzetničkih osobina i karakteristika, ali i čimbenika koji utječu na razvoj

potreba ljudskih potencijala. Na slici 5 prikazani su faktori koji utječu na potrebe za ljudskim potencijalima u nekom poduzeću.

Slika 5. Faktori koji utječu na potrebu za ljudskim potencijalima



Izvor: Bobera, Hunjeta, Kozina, 2015: 86

Kako je već spomenuto u cjelini o funkcijama poduzetništva, ovisno o veličini poduzeća, poduzetničke funkcije može obavljati jedna osoba ili više njih. Slično je i s upravljanjem poslovanjem i praćenjem prikazanih faktora. Što više faktora utječe na poslovanje poduzeća, to je veća potreba za dodatnim znanjima, vještinama i kompetencijama ljudskih potencijala. U manjim poduzećima je veće opterećenje na manjem broju ljudi, a u većim poduzećima je daleko učinkovitija raspodjela poslova na više osoba.

Poduzetničke osobine, vještine i kompetencije su bile predmetom brojnih znanstvenih i stručnih istraživanja i različiti autori ističu različite poduzetničke osobine i vještine kao najbitnijima i neophodnima za pokretanje i vođenje poduzetničkog pothvata. U ovoj cjelini će se pojasniti neke od bitnih poduzetničkih vještina i karakteristika neophodnih za razvoj poduzetničke ideje, pokretanje poduzetničke aktivnosti i vođenje poduzetničkoga pothvata.

Kako razni autori ističu razne poduzetničke kompetencije kao ključne, tako i sami poduzetnici različito definiraju pojam poduzetnika. Neke od definicija mikro poduzetnika prikupljenih prilikom istraživanja o čimbenicima uspješnosti poslovanja mikro poduzeća su (Štavlić, 2016, 2018):

*- „Biti poduzetnik danas je sretan život. Kada poduzetnik uđe u posao, ne može izaći iz toga.“*

*- „Posao mi je kocka i uvijek nešto novo.“*

*- „Jako je rijetko da suvremeni poduzetnik ne izgubi ljudskost, tada prestane biti čovjek. Vrijednost je kad si proveo cijeli poslovni vijek na način da možeš pogledati u oči svim klijentima. To je vrijednost, kapital.... Suvremeni poduzetnik trči kroz cilj – poanta je proživjeti život, biti optimist, prihvaćati tuđe različitosti, a i pogreške.“*

*- „Kod nas su poduzetnici lopovi u percepciji javnosti. Radimo od 0 do 24 sata, to može obitelj, ali zaposleni radnik ne.“*

*- „Poduzetnik preuzima rizik i ima viziju.“*

U izjavama i definicijama pojma poduzetnik vidljiva je prisutnost prepoznavanja temeljnih karakteristika poduzetničkog ponašanja opisanih u stručnoj i znanstvenoj literaturi. Isto tako, vidljiva je svjesnost mikro poduzetnika o važnosti ljudskog ponašanja i životnih i duhovnih vrijednosti u poslovanju. Karakteristike poduzetnika povezane su s ljudskim funkcijama i osobinama. U Tablici 4. navedeno je osam funkcija povezanih s ključnim karakteristikama osobnosti poduzetnika.



Tablica 4. Poduzetničke funkcije i osobine poduzetnika

<b>Funkcije</b>	<b>Osobine poduzetnika</b>
<b>Fizičke</b>	Kapacitet za vrlo naporan i dugotrajan rad
<b>Socijalne</b>	Entuzijizam i sposobnost da ga se prenese drugima
<b>Mentalne</b>	Mentalna agilnost i urođena dovitljivost
<b>Emocionalne</b>	Volja, ustrajnost i emocionalna elastičnost
<b>Analitičke</b>	Sposobnost improviziranja, raščlambe i uopćavanja
<b>Intuitivne</b>	Ima petlju i oko za izgledne prigode
<b>Imaginativne</b>	Dovoljno imaginativan da „vidi što se valja iza brda“
<b>Duhovne</b>	Samouvjerenost (vjera u sebe)

Izvor: preuzeto iz Bakotić i dr. (2016: 21), prema Bahtijarević-Šiber, F. (1995).

Uzimajući u obzir navedene poduzetničke osobine i karakteristike i navedena shvaćanja i poimanja poduzetništva, može se zaključiti da je svemu prethodno navedenom zajedničko da poduzetništvo podrazumijeva: preuzimanje inicijative, inovativno organiziranje različitih resursa u svrhu njihova ekonomičnog i produktivnog korištenja, prihvaćanje rizika ili neuspjeha u uvjetima neizvjesnosti te poduzetničko vođenje radi ostvarivanja poduzetnikove vizije i postavljenih usmjerenja poduzeća.

Postoje razni mitovi o poduzetnicima, a najčešći su sljedeći:

- Ljudi se rađaju kao poduzetnici, ne može se postati poduzetnikom.
- Poduzetnici su kockari.
- Poduzetnici su primarno motivirani novcem.
- Poduzetnici trebaju biti mladi i energični.
- Poduzetnički pothvat često završi neuspjehom.
- Poduzetnici su neovisni u vlastitom poslu.
- Novac je najvažniji resurs pri započinjanju posla.

Mitovi o poduzetnicima počivaju na raznim predrasudama i zabludama, jer bez obzira na dosadašnje rezultate različitih istraživanja o poduzetnicima, još uvijek je teško otkriti pravu formulu uspjeha. Najčešće je to kombinacija stečenih i

naučenih osobina i vještina, iskorištene poslovne prilike, stimulativnog okruženja, dobrog poduzetničkog tima, kvalitetnih resursa i drugih čimbenika.

Poduzetnici, kao nositelji poduzetničkih aktivnosti, trebali bi imati poželjne **poduzetničke osobine**. Prema Bahtijarević-Šiber (1995: 147) temeljne poduzetničke funkcije su: fizičke, socijalne, mentalne, emocionalne, analitičke, intuitivne, imaginativne i duhovne. Potrebne osobine su: kapacitet za naporan i dugotrajan rad, entuzijizam, mentalna agilnost, volja, ustrajnost i emocionalna elastičnost, sposobnost improviziranja, raščlambe i uopćavanja, samouvjerenost i dr.

Neke od najvažnijih karakteristika uspješnih poduzetnika prikazane su u sljedećoj tablici:

Tablica 5. Najvažnije karakteristike uspješnih poduzetnika

<b>San - vizija</b>	Poduzetnici imaju viziju budućnosti koja im se sviđa i viziju svog posla. Također imaju mogućnost ostvariti svoje snove.
<b>Odlučnost</b>	Poduzetnici ne odugovlače. Oni brzo donose odluke. Njihova brzina ključni je faktor njihova uspjeha.
<b>Sposobnost implementacije</b>	Jednom kad donesu odluku o smjeru akcije, poduzetnici je implementiraju onoliko brzo koliko je moguće.
<b>Posvećenost</b>	Poduzetnici implementiraju svoje pothvate s potpunom opredijeljenošću. Oni rijetko odustaju čak i kad se suoče s preprekom koja se čini nepremostivom.
<b>Odanost</b>	Poduzetnici vole ono što rade. Ta ih ljubav podupire kad im je teško i vole svoje proizvode i usluge koje tako uspješno prodaju.
<b>Detalji</b>	Kaže se da „vrag“ leži u detaljima. To nije nikad točnije nego u početku rasta poslovanja. Poduzetnik mora biti na vrhu kritičnih detalja.
<b>Sudbina</b>	Poduzetnici radije žele biti odgovorni za svoju sudbinu nego ovisni kao zaposlenici.
<b>Novac</b>	Bogaćenje nije primarni motivator poduzetnika. Novac im više služi kao mjera uspjeha. Poduzetnici pretpostavljaju da će, ako budu uspješni, biti nagrađeni.
<b>Podjela vlasništva</b>	Poduzetnici dijele vlasništvo svog posla s ključnim zaposlenicima koji su kritični za uspjeh posla.

Izvor: Štavlić, 2018: 4, 5

Nositelji upravljačkih poduzetničkih aktivnosti su poduzetnici koji trebaju imati određena znanja i vještine kako bi uspješno upravljali nekim poduzećem. Upravo su poduzetnička znanja i vještine bili predmetom različitih istraživanja proteklih 30-ak godina. Tako De Faoite i dr. (2004), pozivajući se na Carney i Turnera (1987), ističu sljedeće bitne poduzetničke vještine:

- sposobnost samoprocjene vlastitih snaga i slabosti
- komuniciranje s drugim ljudima
- pregovaranje
- rješavanje sukoba
- donošenje odluka
- planiranje vlastitog vremena i energije
- izvršavanje dogovorenih obveza
- rješavanje problema.

Hisrich i Peters (1998) pak ističu sljedeće vještine:

- tehničke vještine - pisanu i usmenu komunikaciju, organizacijske sposobnosti
- vještine poslovnog upravljanja: planiranje, odlučivanje, marketing i računovodstvene vještine
- osobne poduzetničke vještine: unutrašnju kontrolu, preuzimanje rizika, inovativnost, orijentiranost promjenama i vizionarsko vodstvo.

Alpeza i dr. (2015) navode sljedeće poduzetničke osobine ključne za realizaciju i vođenje poduzetničkog pothvata:

- predanost i upornost
- sposobnost vođenja drugih
- opsjednutost prilikom
- tolerancija na rizik, spremnost na rad u nesigurnom okruženju
- kreativnost, prilagodljivost i samopouzdanost
- motivacija za izvrsnost.

Poduzetničke karakteristike mogu se grupirati u nekoliko skupina. Salamzadeh i dr. (2014) su ih grupirali u osam skupina, a to su:

- tolerancija dvosmislenosti
- potreba za postignućem
- unutarnji lokus kontrole
- preuzimanje rizika

- pragmatizam
- otvorenost uma
- prihvaćanje izazova
- vizionarstvo.

**Tolerancija dvosmislenosti** je identificirana kao jedna od osobina povezanih s uspješnim poduzetnicima. Predstavlja reakciju poduzetnika kada mu se predstavi događaj koji rezultira dvosmislenim podražajima ili situacijama. Tolerancija na dvosmislenost je stimulans iz okruženja koji se tumači ili doživljava kao poželjan, a netolerancija na dvosmislenost je situacija koja se doživljava kao prijetnja. Menadžeri i poduzetnici s visokom tolerancijom na dvosmislenost poduzetniji su u svom djelovanju.

**Potreba za postignućem** obuhvaća skup poduzetničkih ponašanja kojima se hoće postići uspjeh i nešto dobro radi unutarnjeg osjećaja osobnog postignuća. Poduzetnici s izraženom potrebom za postignućem nastoje ostvariti zahtjevnije poslovne ili osobne ciljeve te izbjeći neuspjeh. Također, vole se istaknuti među drugima i realizirati projekte sa što boljim rezultatima.

**Unutarnji lokus kontrole** je naziv u psihologiji za doživljeni (percepciju) izvor kontrole osobnog ponašanja i posljedica koje iz njega proizlaze. Osobe s unutarnjim lokusom kontrole preuzimaju odgovornost za vlastita djela i vjeruju da su sami odgovorni za ono što im se u životu događa. Suprotno njima, osobe s vanjskim lokusom kontrole odgovornost za svoje posljedice pronalaze u vanjskim silama, okruženju i djelovanju drugih ljudi. (<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=37041>). Poduzetnici s višim unutarnjim lokusom kontrole vjeruju da mogu sami kontrolirati događaje koji na njih utječu te Salamzadeh i dr. (014) ukazuju da su istraživanja pokazala kako postoji pozitivan odnos između unutarnjeg lokusa kontrole i poduzetničkog ulaska na tržište.

**Preuzimanje rizika** ključno je poduzetničko ponašanje i povezano je s poduzetničkom namjerom i višom potrebom za postignućem i predstavlja ponašanje pri kojem poduzetnici koristeći svoje znanja i vještine preuzimaju izazovnije i ostvarive zadatke i projekte, svjesni svojih nutarnjih snaga i odgovornosti.

**Pragmatizam** je jedna od glavnih osobina i karakteristika poduzetnika jer pragmatizam se bavi pitanjem „kako provesti?“ te se korisnost nekog znanja i stvari ogleda u njihovoj praktičnoj primjeni. Pragmatične osobe su više usredotočene na postizanje ciljeva nego na oblik i način pristupa i rješavanja situacija. Posebnu pozornost posvećuju posljedicama svojih postupaka i vode li takvi postupci prema realizaciji njihovog primarnog cilja. Primjerice, poduzetnik se ne mora slagati s poslovnim partnerom, ali zajednički im je posao i poduzetnik će ostaviti emocije po strani i postići cilj da poduzeće posluje uspješno.

**Otvorenost uma** predstavlja spremnost da se aktivno traže dokazi protiv vlastitih uvjerenja, planova ili ciljeva te da se takvi dokazi pošteno odvagnu kada su dostupni. Biti otvoren ne znači da je netko neodlučan, nepoželjan ili nesposoban razmišljati svojom glavom. Nakon razmatranja raznih alternativa, osoba otvorenog uma može zauzeti čvrst stav i djelovati u skladu s njim. Otvorenost uma je usko povezana sa spremnošću učenja novih stvari što je posebice važno za startup-ove i novoosnovana poduzeća.

**Prihvatanje izazova** je odlika poduzetničkog ponašanja kojom se nadjačava strah od neuspjeha, a koji predstavlja glavnu prepreku pokretanju poslovanja i uvođenju promjena u poslovanje. Prihvatanje izazova je proces kojim se prevladavaju prepreke radi pozitivnog ishoda.

**Vizionar** je tipična poduzetnička osobina ličnosti. Tipični poduzetnici imaju viziju svoje budućnosti. Oni se vode tom vizijom u svom poslovnom pothvatu. Ta vizija može biti kratkoročna, srednjoročna ili dugoročna, ali sve vizije su usmjerene da u konačnici uspiju proširiti svoje poslovanje. Vizionarski poduzetnici imaju sliku, jasnu viziju kako će taj posao funkcionirati u svakom detalju i rezultat koji će proizvesti. Uspješni poduzetnici su najčešće i vizionarski vođe.

## *2.2. Upravljanje poduzetničkim pothvatom*

### *2.2.1. Tipovi poduzetnika u procesu upravljanja poduzećem*

Svakom mikroekonomskom subjektu bitno je **optimalno koristiti i upravljati postojećim resursima**. Kako na mikroekonomskoj razini, tako i na makroekonomskoj razini, svakoj ekonomiji/gospodarstvu bitno je racionalno

korištenje ograničenih i neograničenih resursa i pronalaženje najboljeg načina racionalne upotrebe raspoloživih resursa. S obzirom na to da su poduzeća nositelji gospodarskih aktivnosti, svakoj je ekonomiji u interesu da nositelji gospodarskih aktivnosti uspješno posluju i zbog toga svaka ekonomija/država nastoji stvoriti poticajno poduzetničko i makroekonomsko okruženje, što može biti jedan od preduvjeta uspješnog poslovanja poduzeća. Velik broj poduzeća usmjerava svoje poslovanje na ostvarivanje dobiti što im je jedan od pokazatelja uspješnosti i učinkovitosti poslovanja. Međutim, da bi maksimalizirali svoju učinkovitost i uspješnost, trebaju znati što ih čini uspješnima i kako upravljati svojim poslovanjem.

Poduzetnici imaju različite funkcije i ponekad istovremeno mogu obavljati vlasničku, poduzetničku i menadžersku funkciju. Poduzetnici mijenjaju svoje uloge i funkcije ovisno o fazama životnog ciklusa poduzeća. Svaka od tih faza zahtijeva primjenu određenih znanja i sposobnosti. S promjenama faza životnog ciklusa poduzeća, razlikuju se i specifični tipovi poduzetnika.

Slika 6. Specifični tipovi poduzetnika u fazama životnog ciklusa poduzeća

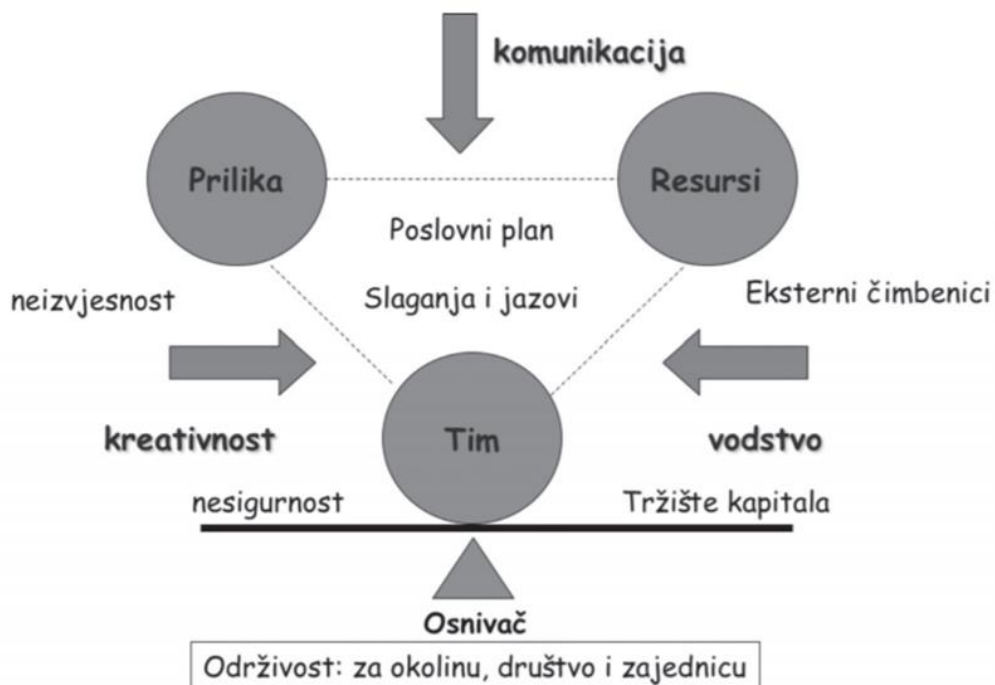
<b>PROCES ODLUČIVANJA</b>	<b>brz</b>	I	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"><b>PIONIR</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">faza izgradnje</div>	II	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"><b>STVARATELJ</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">faza rasta</div>
	<b>polagan</b>	III	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"><b>STRATEG</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">faza diferencijacije</div>	IV	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"><b>VODITELJ</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">faza konsolidacije</div>
		<i>veliki</i>	<b>RIZIK</b>		<i>mali</i>

Izvor: Grupa autora, 2008: 9

Pioniri su prisutni u fazi izgradnje poduzeća, osnivaju mala poduzeća, energični su, puni ideja, skloni riziku, inovatori, inicijatori i jakog karaktera. Stvaratelji su poduzetnici dominantni i prisutni u fazi rasta poduzeća, a karakteriziraju ih

stvaralačka snaga, analitičnost, odlučnost, ambicioznost, težnja k cilju i organiziranost. Strateg se pojavljuje u fazi diferencijacije i karakteriziraju ga potreba za visokim pozicioniranjem, sklonost riziku i delegiranju, strateško promišljanje i orijentacija na budućnost. Voditelji djeluju u fazi konsolidacije, lideri su, timski igrači, motivatori i donose odluke zajedno sa svojim zaposlenicima.

Slika 7. Upravljanje poduzetničkim resursima



Izvor: Timmons, 2007

Kako je vidljivo na slici 7., za kvalitetno i učinkovito upravljanje i organiziranje resursa, poduzetničke prilike i poduzetničkog tima u poduzetnički pothvat neophodne su komunikacijske vještine, kreativnost i vještine vođenja. Primjenom navedenih vještina organiziraju se poduzetnički resursi u uvjetima utjecaja unutarnjih i vanjskih čimbenika, a sve sa svrhom vlastite održivosti što stimulira i održivost okoline, društva i zajednice.

Ovisno o karakteristikama i načinu vođenja poduzetničkog pothvata, postoji 5 tipova poduzetnika: idealisti, optimizatori, radnici, žongleri i održavatelji. Karakteristike svakog od tipa poduzetnika pojašnjene su u sljedećoj tablici:

Tablica 6. Tipovi poduzetnika

Tipovi poduzetnika	Specifičnosti
Idealisti	U ovu kategoriju poduzetnika ubraja se oko 24% poduzetnika. Razlog ulaska u poduzetničke vode im je sjajna poslovna ideja ili rad na nečemu posebnom. Idealisti uživaju u kreativnom radu, no nestrpljivi su u izvršavanju administrativnih i pravnih pitanja kao i financijskih analiza.
Optimizatori	Čine 21% poduzetnika. Najvažnije su im prednosti poduzetništva, uživaju u slobodi i fleksibilnosti i ne žele raditi za nekog drugog. Žele razvoj svojim poduzećima, usredotočeni na profit, a ne na prihode. Vješti su u financijskim pitanjima i rabe tehnologiju u svrhu smanjenja troškova i povećanja produktivnosti.
Radnici	Čine oko 20% poduzetničke populacije. Poput optimizatora vole svoj posao i u usporedbi s drugim grupama uložiti će dodatne napore u svrhu ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Oni su poduzetnička grupa orijentirana na detalje i rast poduzeća. Financijski su agresivni i detaljno nadziru poslovanje poduzeća.
Žongleri	Čine oko 20% poduzetničke populacije, a najviše su zaokupljeni upravljanjem poslovanja. Teško im je delegirati ovlasti i odgovornost pa često sve poslove obavljaju sami. Rezultat toga je nedostatak vremena za obavljanje svih poslova. Žongleri su vrlo energični ljudi koji simultano obavljaju nekoliko poslova.
Održavatelji	Čine oko 15% svih poduzetnika. Održavatelji umjesto da započnu od nule, svoje poduzeće najčešće stječu kupnjom ili naslijeđem. Od svih pet grupa, njima je „najneugodnije“ s tehnologijom pa preferiraju detaljne opise mogućih koristi u rješavanju određenog problema. Održavatelji ne teže postizanju značajnih stopa rasta. Balansiranje između poslovnog i obiteljskog života vrlo im je važno.

Izvor: Škrtić, 2006: 66

### 2.2.2. Menadžment i proces upravljanja poduzećem

Neophodno je upravljati poslovanjem poduzeća, posebice načinom donošenja odluka o budućim ciljevima, načinima ostvarivanja ciljeva, kako bi se u konačnici ostvarila dobit. **Pojam upravljanja poduzećem** različito definiraju različiti autori. Najčešće se pojam upravljanja (engl. *management*) definira kao proces i ukupna aktivnost usmjerena na postavljanje dugoročnih ciljeva, politike i strategije poslovanja i razvoja, alociranje resursa, usmjeravanje i kontrolu realizacije ciljeva (Jurković i dr., 1995: 647).

**Upravljanje poduzećem** temelji se na postavljenim ciljevima koji trebaju biti jasni, mjerljivi, ostvarivi i vremenski ograničeni (Karić, 2005). Prema P. F. Druckeru, postoji osam ključnih područja ciljeva (Sikavica i dr., 2008: 158):

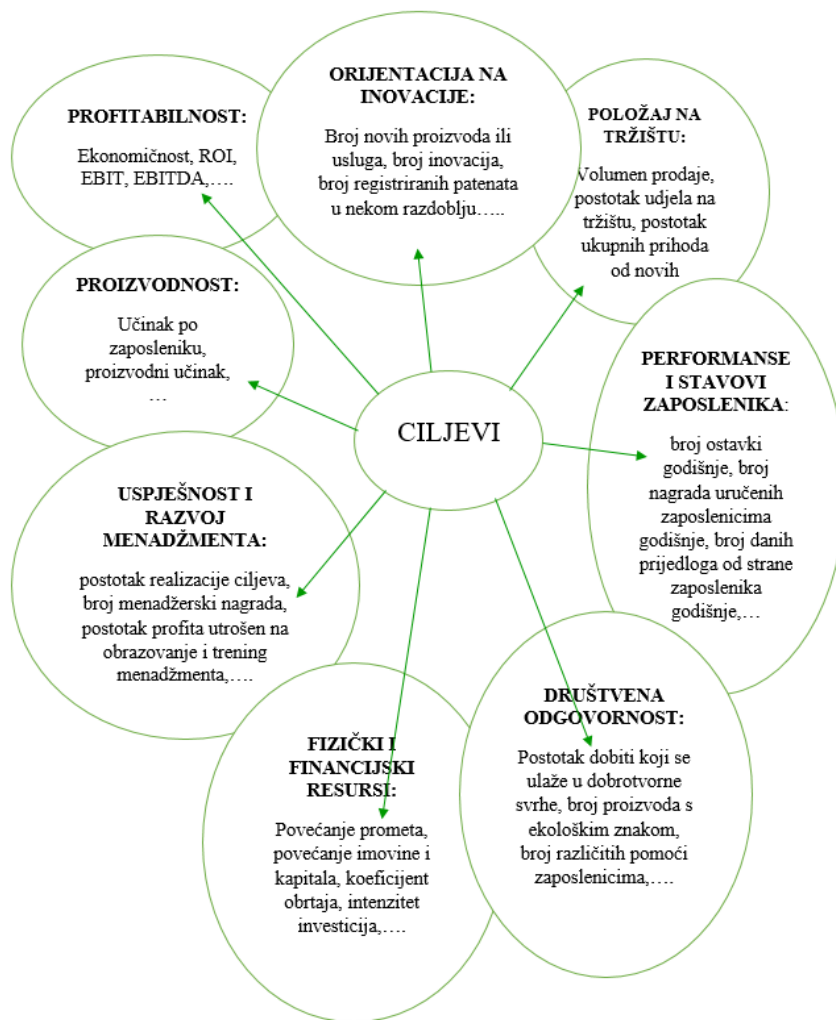
- položaj na tržištu



- profitabilnost
- orijentacija na inovacije
- uspješnost i razvoj menadžmenta
- proizvodnost, performanse i stavovi zaposlenika
- fizički i financijski resursi
- društvena odgovornost.

U svakom od osam ključnih područja ciljeva mogući su različiti ciljevi, a neki od njih prikazani su na sljedećoj slici.

Slika 8. Primjeri ciljeva poduzeća



Izvor: Štavlić, 2018: 138, prema Sikavica i dr., 2008: 157, 158

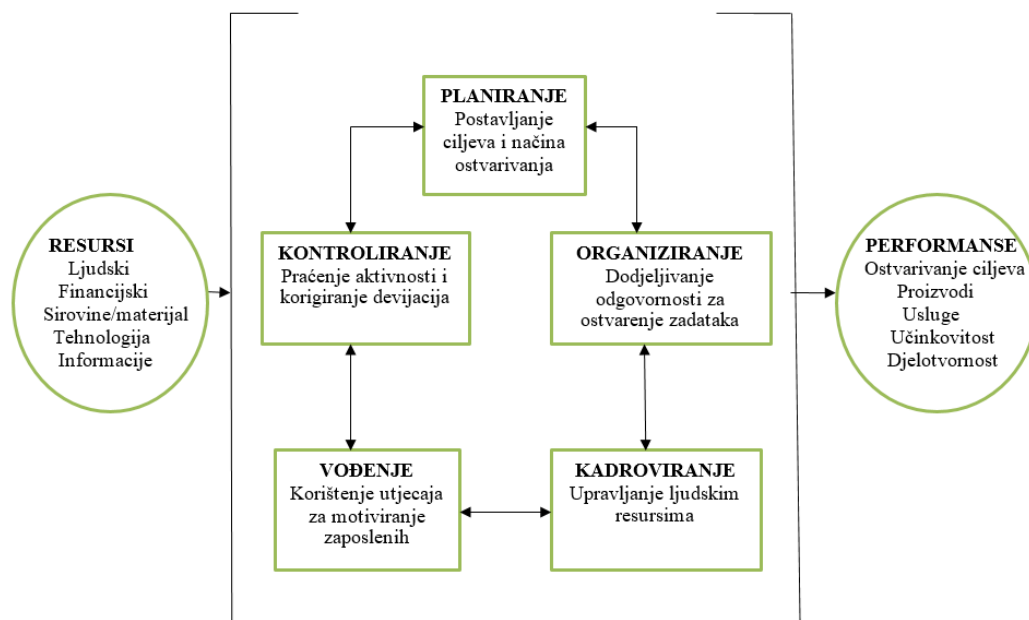
Postupak mjerenja postavljenih ciljeva zahtijeva definiranje kriterija po kojima bi se vrednovao i mjerio određeni cilj. Navedeno bi trebale definirati osobe odgovorne za proces upravljanja u nekom poduzeću. „Ljudi koji su odgovorni za stvaranje uvjeta kako bi poduzeće ostvarilo svoje ciljeve nazivaju se **menadžerima**.“ (Karić, 2005: 25). To su osobe koje upravljaju poslovnim procesima i obavljaju funkcije menadžmenta (engl. *management*) što je višeznačan pojam.

**Pojmom menadžmenta** označava se (Grupa autora, 1991: 226):

- „Proces koordinacije i djelotvornog korištenja ljudskih i materijalnih resursa kako bi se postigli određeni ciljevi. Preciznije, to je proces planiranja, organiziranja, koordiniranja i kontroliranja aktivnosti i resursa organizacije sa svrhom postizanja ciljeva organizacije.
- Nosioce i realizatore menadžerske funkcije u organizaciji, odnosno grupu ljudi koja u organizacijama usmjerava i koordinira aktivnosti i resurse.
- Specifičnu disciplinu, odnosno ukupno znanje i praksu na području upravljanja i rukovođenja. Često se smatra posebnim faktorom proizvodnje i najvažnijim resursom organizacije.“

Uloga menadžera ovisi o vrsti, veličini i organizacijskom obliku poduzeća. Svim menadžerima zajedničke su funkcije koje obavljaju, a to su: planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje. Sve funkcije sastoje se od različitih i međusobno povezanih aktivnosti koje su usmjerene na povezivanje i efikasno i efektivno korištenje raspoloživih resursa sa svrhom ostvarivanja što bolje performanse poslovanja. Navedeni proces prikazan je na slici 9.

Slika 9. Proces upravljanja u poduzeću



Izvor: Štavlić, 2018: 140, prilagođeno prema Bakotić i dr., 2016: 158

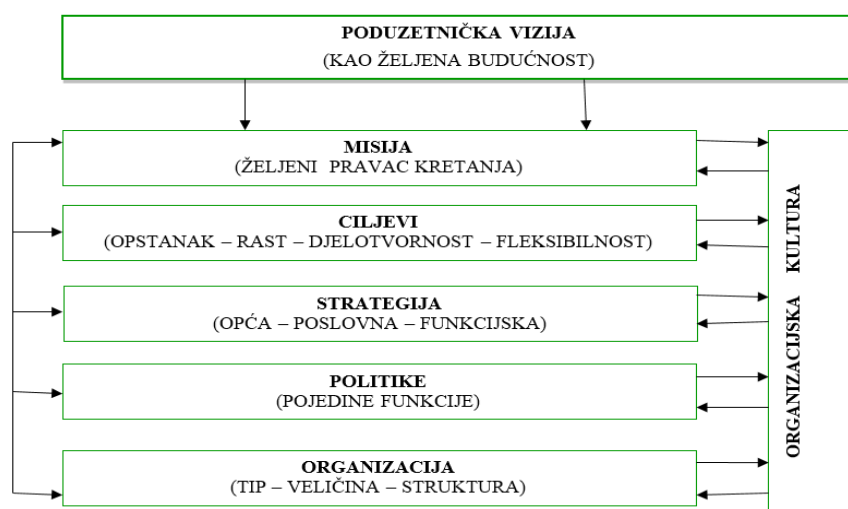
Štavlić (2018) navodi da je jedan od ciljeva menadžmenta i uspostavljanje ravnoteže efektivnosti i efikasnosti racionalnog korištenja ograničenih resursa. Bahtijarević-Šiber (1991) pojašnjava pojmove efikasnosti i efektivnosti. Prema navedenom autoru, efikasnost se opisuje kao odnos uloženog i ostvarenog, dok pod efektivnošću podrazumijeva veličinu profita koji je potrebno ostvariti. Menadžment je odgovoran za uspostavljanje ravnoteže. Efikasan menadžment reducira troškove, dok efektivan menadžment povećava profit povećavajući profitabilnost, povećanjem razlike prihoda nad rashodima. Racionalna upotreba resursa uvjetovana je njihovom ograničenošću, ali i visokom cijenom. Efikasnom i efektivnom upotrebom ograničenih resursa menadžment vrši primjenu ekonomike poslovanja (Bahtijarević-Šiber, 1991: 227).

Neovisno o veličini poduzeća, postoje poduzeća koja posluju uspješno i poduzeća koja posluju neuspješno. **O veličini poduzeća može ovisiti broj odgovornih osoba za upravljanje poslovanjem.** U većim je poduzećima odgovornost upravljanja disperzirana na više osoba, dok u manjim poduzećima osobe odgovorne za upravljanje istovremeno obavljaju uloge i menadžera, i vlasnika i poduzetnika i nositelja stručnih znanja o poslovnim procesima (ovisno o

djelatnosti kojom se poduzeće bavi). Takve su osobe češće pod pritiscima prilikom donošenja odluka i u takvim uvjetima velika je vjerojatnost postojanja problema upravljanja. Autorica Nidžara Osmanagić Bedenik (2004) navodi da „je jedan od važnih problema suvremenog upravljanja poduzećem gubitak preglednosti nad cjelinom posla zbog kojeg neko poduzeće i postoji, loša usklađenost pojedinih dijelova koji zbog toga manje pridonose uspjehu poduzeća, nego što bi mogli.“ (Osmanagić Bedenik, 2004: 17). Štavlić (2018) smatra da je bitno poznavati te dijelove i elemente, a njihovo poznavanje omogućuje promjene sustava poslovnog upravljanja u smjeru poboljšanja poslovne uspješnosti. Ti dijelovi i elementi mogu biti unutarnji i vanjski. Vanjski elementi su primjerice: promjene u standardima kvalitete, smanjenje gospodarskog rasta, promjene na svjetskom tržištu energenata, promjene društvenog okruženja i sl., a unutarnji elementi su primjerice: postojeći nedostaci u upravljanju financijama, nerazvijene politike nabave i prodaje, problemi u proizvodnji, nestručni zaposlenici, nedovoljno razvijene poduzetničke kompetencije zaposlenika i sl.

Prilikom procesa upravljanja potrebno je imati i strateški pristup, neovisno o veličini poslovnog subjekta. Na sljedećoj slici prikazana je povezanost sedam činitelja poduzetničkog menadžmenta gdje je vidljivo da **poduzetnička vizija i poduzetnički duh usmjeravaju poslovanje**. Pritom je potrebno definiranu misiju pretočiti u strategiju i ciljeve te potom, kroz poslovnu politiku, sve provesti i implementirati u organizacijsku strukturu poduzeća.

Slika 10. Činitelji poduzetničkog menadžmenta



Izvor: Štavlić, 2018: 141, prema Bakotić i dr., 2016: 196

### 2.2.3. Uspješnost poslovanja

Svaki poduzetnik i gospodarski subjekt usmjeren je poslovati uspješno, a to u današnje vrijeme podrazumijeva konkurentno i inovativno poslovanje te kontinuirano poboljšavanje poslovanja.

Kako je već prethodno opisano, uspješnost poslovanja može se promatrati i mjeriti kroz ostvarenje postavljenih ciljeva poslovanja (povećanje dobiti, povećanje tržišnog udjela, uvođenje novih proizvoda i sl.). Ciljevi trebaju biti mjerljivi i ostvarivi kako bi se mogla pratiti realizacija postavljenih ciljeva. Međutim, uspješno se poslovanje ne podrazumijeva realizacijom postavljenih ciljeva. **Da bi se ostvarila uspješnost realizacijom ostvarenih ciljeva, potrebno je u strateškim dokumentima odrediti načine mjerenja uspješnosti poslovanja koja se može mjeriti financijskim i nefinancijskim pokazateljima, odnosno kvantitativnim i kvalitativnim pokazateljima poslovanja.**

Kako bi se odabrali odgovarajući sustav i metode mjerenja uspješnosti poslovanja, potrebno je napraviti analizu postojećeg stanja poduzeća. Neki od modela i metoda analize unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća su (Štavlić, 2018: 144): ABC analiza, analiza proizvodnje, analiza strukture troškova, analiza primjene ekonomije iskustva – troškovni i cjenovni vid, analiza lanca vrijednosti, analiza životnog vijeka proizvoda, analiza životnog vijeka industrije, analiza životnog vijeka tržišta, analiza životnog vijeka primijenjene tehnologije/a, 7 S model, SWOT<sup>2</sup> analiza, portfolio analize, SPACE<sup>3</sup> matrica, Ansoffova matrica diverzifikacije, analiza kulture poduzeća, unutarnji *benchmarking* kao kontinuirani proces, PEST<sup>4</sup> analiza, Porterov model pet sila konkurentnosti, vanjski *benchmarking* kao kontinuirani proces<sup>5</sup>.

Kako je većina poduzeća profitno usmjerena, obično upotrebljavaju financijsku analizu kao oblik analize ukupnog poslovanja. Financijska analiza je „analiza financijskih struktura poduzeća koja svoj puni izraz dobiva u standardnim

---

<sup>2</sup> Engl. SWOT – engleski akronim za Strengths, Weaknesses, Opportunities i Threats.

<sup>3</sup> Engl. SPACE – Strategic Position and Action Evaluation Matrix.

<sup>4</sup> Akronim – politička, ekonomska, sociološka i tehnološka analiza.

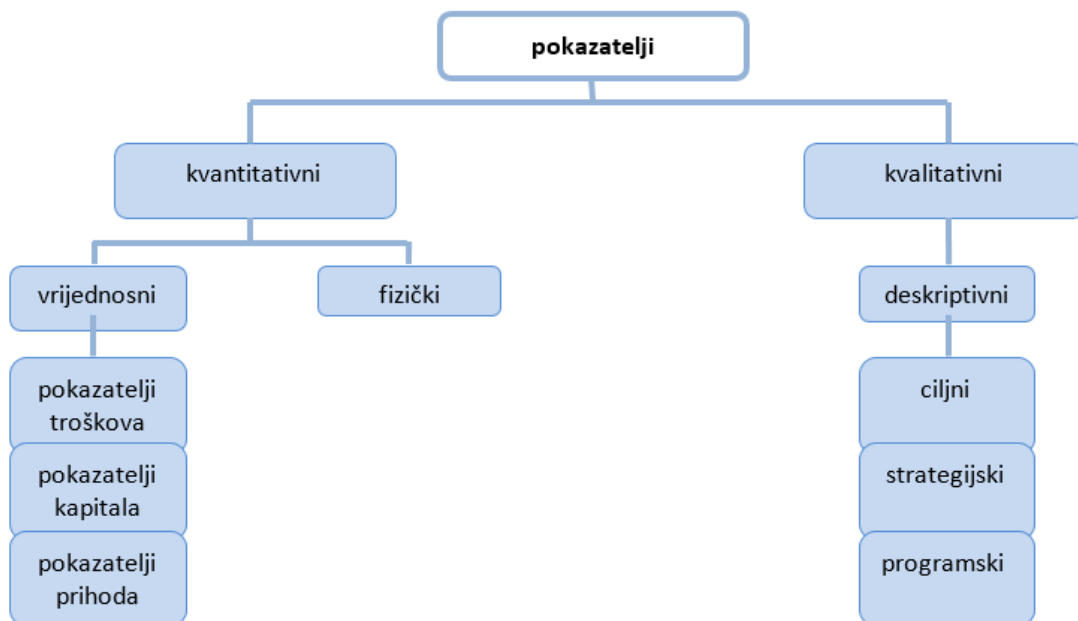
<sup>5</sup> Vidjeti više u: Fučkan, Đ., Sabol. A. (2013). *Planiranje poslovnih dometa*. Zagreb: Hum naklada, str. 96-99.

financijskim pokazateljima koji omogućavaju komparaciju s raznim granskim i teritorijalnim agregatima.“ (Jurković i dr., 1995: 141).

Nakon što se odradi analiza postojećeg stanja poduzeća može se pristupiti odabiru pokazatelja uspješnosti poslovanja te načina mjerenja uspješnosti sa svrhom poboljšanja mjerenja i praćenja uspješnosti poslovanja.

**Pokazatelj** je „racionalan ili odnosni broj što podrazumijeva da se jedna ekonomska veličina stavlja u odnos s drugom ekonomskom veličinom. Pokazatelji su nosioci informacija koje su potrebne za upravljanje, što znači da se oni formiraju i računaju da bi se stvorila potrebna informacijska podloga za donošenje određenih odluka.“ (Jurković i dr., 1995: 429). Primarna podjela pokazatelja na kvantitativne i kvalitativne vidljiva je na sljedećoj slici:

Slika 11. Vrste pokazatelja



Izvor: Štavlić, 2018: 146, prema Sikavica i dr., 2008: 759

S obzirom na njihovu prirodu postoje tri osnovne skupine pokazatelja:

- Kvantitativni vrijednosni pokazatelji: dijele se na pokazatelje troškova (npr. troškovi po jedinici proizvodnje, troškovi radnog sata, troškovi zapošljavanja), pokazatelje kapitala (npr. pokazatelj obrtaja dugotrajne imovine, povrat na uloženo) i pokazatelje prihoda (npr. prihod od prodaje i sl.).
- Kvantitativni fizički pokazatelji: to su pokazatelji količine (npr. broj prodanih proizvoda/usluga), pokazatelji kvalitete (npr. stopa pogrešaka), pokazatelji vremena (npr. vrijeme proizvodnje) i pokazatelji učestalosti (npr. koeficijent obrtaja).
- Kvalitativni pokazatelji: to su nefinancijski i deskriptivni pokazatelji i dijele se na: ciljne, strategijske i programske (npr. percepcije kupaca, zadovoljstvo kupaca, zadovoljstvo zaposlenika i sl.).

Postoji veliki broj financijskih pokazatelja i različiti autori preporučuju različite financijske pokazatelje uspješnosti poslovanja kao ključne za financijsku analizu poduzeća i ocjenu njegove uspješnosti. Odluka o izboru pokazatelja koji će se računati i tumačiti ovisi o odluci koju treba donijeti te o postavljanim poslovnim ciljevima. Prilikom tumačenja financijskih pokazatelja potrebno ih je, radi poboljšanja poslovanja, usporediti s određenim standardnim veličinama. Za izračun financijskih pokazatelja uspješnosti neophodna je informacijska podloga, a za tumačenje dobivenih rezultata i donošenje zaključaka temeljem financijskih izvještaja i financijskih pokazatelja nužno je poznavanje računovodstvenih kategorija<sup>6</sup>.

Žager i dr. (2017: 43-56) razlikuju sljedeće skupine financijskih pokazatelja:

- „Pokazatelji likvidnosti (engl. *liquidity ratios*) – mjere sposobnost poduzeća da podmiri svoje dospjele kratkoročne obveze.
- Pokazatelji zaduženosti (engl. *leverage ratios*) – mjere koliko se poduzeće financira iz tuđih izvora sredstava.
- Pokazatelji aktivnosti (engl. *activity ratios*) – mjere kako efikasno poduzeće upotrebljava svoje resurse.
- Pokazatelji ekonomičnosti – mjere odnos prihoda i rashoda, tj. pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda.

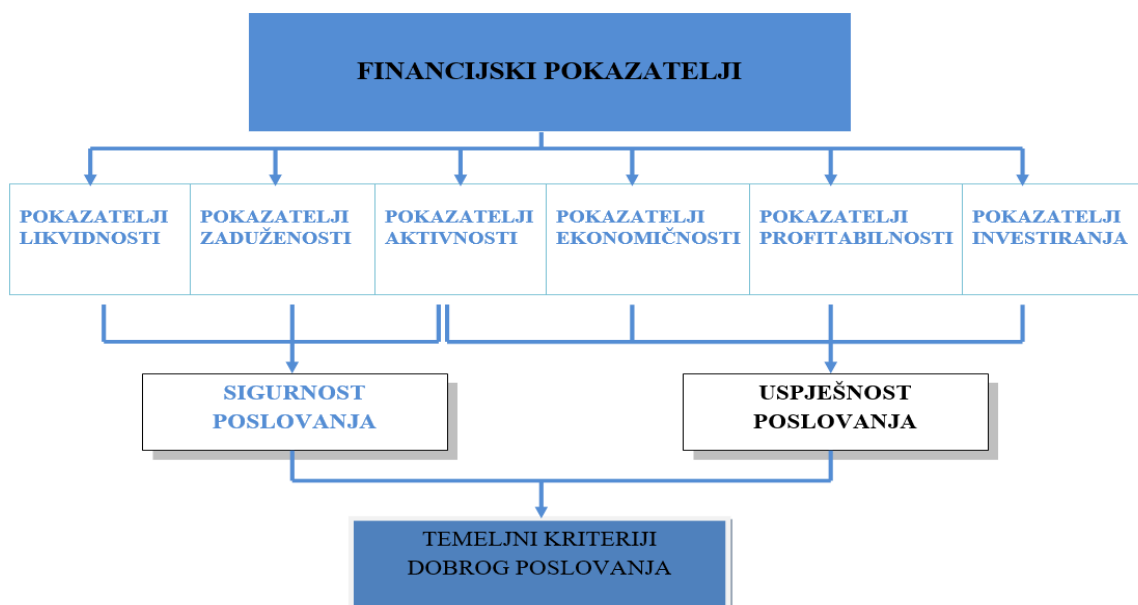
---

<sup>6</sup> Više vidjeti u: Žager i dr. (2008). *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia – poglavlja 1., 2., 3., 4., 5. i 6.

- Pokazatelji profitabilnosti (engl. *profitability ratios*) – mjere povrat uloženog kapitala, što se smatra najvišom upravljačkom odgovornošću.
- Pokazatelji investiranja (engl. *investment ratios*) - mjere uspješnost ulaganja u obične dionice.<sup>7</sup>

Navedeni pokazatelji prikazani su i na slici 12.

Slika 12. Povezanost pokazatelja analize financijskih izvještaja i temeljnih kriterija dobrog poslovanja



Izvor: Žager i dr., 2017: 45

Iz slike 12. vidljivo je da vrijednosti pokazatelja ekonomičnosti, profitabilnosti, investiranja i dio pokazatelja aktivnosti govore o uspješnosti poslovanja poduzeća. Uspješnost poslovanja, uz sigurnost poslovanja, temeljni je kriterij dobrog poslovanja.

Karić (2005) smatra kako se uspješnost poslovanja svakog poduzeća može mjeriti s ekonomskog i tehničkog stajališta. S ekonomskog stajališta poduzeće je uspješno ukoliko ostvaruje povoljan odnos između ulaganja proizvodnih resursa i

<sup>7</sup> Vidjeti više u: Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L. (2017). *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Sveučilišna tiskara, str. 43.-56.



ostvarenih poslovnih rezultata. S tehničkog stajališta poduzeće uspješno posluje ukoliko koristi prikladne tehnološke metode i dobiva proizvode ili usluge dobrih tehničkih i bioloških osobina. Poduzeću je bitno ostvariti ekonomsku uspješnost, jer tehnička uspješnost može dovesti do visokih prinosa i visoke kvalitete proizvoda, ali uz veću potrošnju proizvodnih resursa, što za poduzeće nije ekonomično.

Kako bi poduzeće poslovalo u skladu s načelima proizvodnosti rada, ekonomičnosti poslovanja i rentabilnosti, potrebno je proizvoditi proizvode uz što manju količinu resursa rada (ljudskog rada), što manje količine utrošenih ostalih resursa te uz što manje ulaganje poslovnih sredstava. Financijski pokazatelji poslovanja, posebice pokazatelji proizvodnosti rada, pokazatelji ekonomičnosti poslovanja i pokazatelji profitabilnosti, pokazat će posluje li poduzeće u skladu s tim načelima. Navedeni pokazatelji relativna su mjerila uspješnosti koje je potrebno vrednovati zajedno s apsolutnim mjerilima uspješnosti. Najčešće korišteni apsolutni pokazatelji uspješnosti su: vrijednost proizvodnje, ukupni troškovi i ostvareni financijski rezultat (Karić, 2005: 162), a osnovna relativna mjerila uspješnosti su: proizvodnost rada, ekonomičnost poslovanja i rentabilnost (profitabilnost) (Ruža, F. et al., 2002: 35). Da bi na temelju vrijednosti apsolutnih i relativnih pokazatelja poslovanja dobili potpunu sliku o uspješnosti nekog poduzeća, potrebno je te pokazatelje usporediti s određenim standardnim veličinama. Prema Žager, K., Žager, L. (1999: 174) najčešće korištene standardne veličine su:

- „Planirani pokazatelj za analizirano razdoblje.
- Kretanje veličine određenog pokazatelja tijekom vremena u istom poduzeću.
- Veličina tog pokazatelja u sličnom poduzeću koje pripada istoj grupaciji.
- Prosječna vrijednost određenog pokazatelja ostalih poduzeća koja pripadaju istoj grupaciji.“

Nadalje se pojašnjavaju navedeni apsolutni i relativni pokazatelji uspješnosti (Štavlić, 2018: 150, 151):

- Vrijednost proizvodnje obuhvaća sve glavne i sporedne proizvode ostvarene u jednoj godini, a njihova tržišna vrijednost predstavlja većinu ukupnih godišnjih prihoda poduzeća.
- Troškovi poslovanja predstavljaju sva tekuća ulaganja učinjena radi proizvodnje u jednoj godini i izračunavaju se pomoću cijene koštanja koja predstavlja najvažnije mjerilo uspješnosti vezano uz troškove.

- Financijski rezultat izračunava se kao razlika prihoda i rashoda ostvarenih u nekom obračunskom razdoblju, najčešće u jednoj godini. Pozitivan financijski rezultat naziva se dobitak, a negativan financijski rezultat gubitak. Uspješna poduzeća ostvaruju pozitivan financijski rezultat.
- Proizvodnost ili produktivnost rada predstavlja odnos količine proizvedenih proizvoda/usluga i količine utrošenog rada. Povećanjem ukupnog proizvoda, uz postojeće ili neznatno veće inpute rada ostvaruje se veća produktivnost. Primjerice, u proizvodnim poduzećima produktivnost se može povećati ukoliko se smanji vrijeme potrebno za proizvodnju proizvoda, kao i na način da se pronađu uzroci neproduktivnog vremena proizvodnje (npr. kvar na strojevima može prouzročiti produženi proizvodni ciklus) na način da se uvedu preventivni nadzori.
- Ekonomičnost poslovanja mjerilo je učinkovitosti trošenja elemenata proizvodnje i predstavlja odnos tržišne vrijednosti učinaka i troškova. Poduzeća mogu povećati ili smanjiti svoju ekonomičnost kroz povećanje/smanjenje prihoda i kroz smanjenje/povećanje troškova poslovanja.
- Rentabilnost (profitabilnost) predstavlja odnos između profita (dobiti) i kapitala i izražava se u postotku. Postoji više pokazatelja profitabilnosti, a za potrebe empirijskog istraživanja prikazanog u ovoj knjizi, korišteni su pokazatelji profitabilnosti ROE i EBITDA marža. ROE<sup>8</sup> je pokazatelj profitabilnosti uloženog vlastitog kapitala. EBITDA<sup>9</sup> marža je pokazatelj kojim se utvrđuje postotak dobiti prije kamata, poreza i amortizacije po svakoj novčanoj jedinici poslovnih prihoda.

**Mjerenje uspješnosti poslovanja** je proces u kojem je potrebno obuhvatiti čitav niz čimbenika koji utječu na uspješnost poslovanja. Pritom poduzetnici trebaju odabrati skup međusobno povezanih ključnih pokazatelja uspješnosti čije mjerenje i praćenje može dovesti do uspješnijeg poslovanja. Navedeno se može postići primjenom odgovarajućeg sustava mjerenja uspješnosti, pri čemu je potrebno osigurati i usporedbu s određenim standardnim veličinama.

---

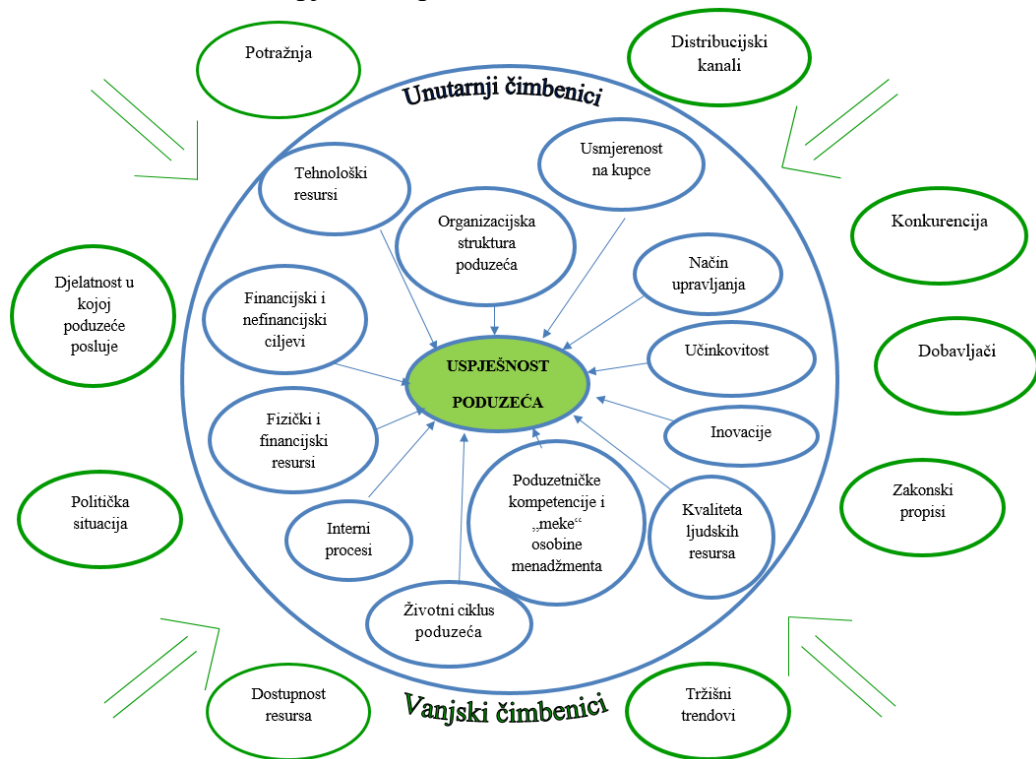
<sup>8</sup> Engl. ROE – Return on Equity.

<sup>9</sup> Engl. EBITDA – Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization.

### 2.2.4. Čimbenici uspješnosti poduzeća

Osim pravilnog odabira pokazatelja mjerenja uspješnosti poslovanja, potrebno je odrediti i identificirati i čimbenike uspješnosti poslovanja. Čimbenici uspješnosti su različiti i prema podacima dosadašnjih stručnih i znanstvenih istraživanja, razlikuju se ovisno o vrsti djelatnosti u kojoj poduzeće posluje, o veličini poduzeća, vrsti vlasništva i sl. Poslovni uspjeh može ovisiti o brojnim čimbenicima i njihovom međusobnom odnosu. Na slici 13. prikazani su ključni čimbenici uspješnosti poslovanja prepoznati u analizi prethodnih istraživanja. Ovisno o tome koliko poduzeće može utjecati na njih, čimbenici uspješnosti poslovanja mogu biti internog i eksternog karaktera. Poduzeća mogu analizom okruženja prilagoditi svoje poslovanje eksternim čimbenicima uspješnosti, što uvjetuje i analizu internih resursa.

Slika 13. Čimbenici uspješnosti poduzeća



Izvor: Štavlić, 2016: 68

Najčešće se čimbenici uspješnosti povezuju sa svim aktivnostima usmjerenima prema kupcima, unapređenju kvalitete poslovanja, istraživanju i razvoju, inovacijama, njegovanju ugleda i dr.

### **2.2.5. Poduzetničko odlučivanje**

Poduzeća i poduzetnici kontinuirano donose različite odluke ekonomske naravi jer im je zajedničko to što hoće donijeti racionalnu odluku o načinu korištenja raspoloživih resursa u svrhu zadovoljavanja ljudskih potreba i ostvarivanja postavljenih ekonomskih i drugih ciljeva. U prethodnim cjelinama opisane su ključne osobine uspješnih poduzetnika, proces upravljanja u poduzeću, funkcije menadžmenta, što je uspješnost i načini mjerenja uspješnosti poslovanja te što su čimbenici uspješnosti poslovanja. Međutim, u uvjetima dinamičnih tržišnih promjena i neizvjesnosti, poduzeća nastoje sustav odlučivanja temeljiti na traženju zadovoljavajućih rješenja. U ovom dijelu pojasnit će se pojam rizika i sustav odlučivanja na razini poduzeća.

**Sustav odlučivanja** proizvođača sastoji se od pet temeljnih elemenata koji su povezani s donošenjem ekonomskih odluka, a to su (Karić, 2009: 316):

- donositelj odluke
- ciljevi donositelja odluke
- uvjeti pod kojima se odluka donosi
- mjerila uspješnosti i
- rizik.

**Donositelj odluke** je vlasnik/poduzetnik koji vodi vlastito poduzeće ili menadžer. Donositelj odluke treba na temelju raspoloživih resursa donijeti odluke (izbore) kojima teži maksimalizirati ciljeve. Pritom je bitan sadržaj svih menadžerskih funkcija, kao i postupak pripreme odluka u kojem se: definira problem, analiziraju čimbenici odluke, prikupljaju potrebne informacije, utvrđuje rješenje problema, izrađuje i provodi plan i vrednuje ispravnost odluke. Ujedno, bitne su i vještine i znanja donositelja odluka. Prema Izvješću The Future of Jobs (World Economic Forum, 2016a, preuzeto iz Štavlić, 2016) koje obrađuje tematiku budućih zapošljavanja, vještina i radne snage, glavne vještine bitne za zapošljavanje u svim industrijama i geografskim područjima do 2020. godine bit će:

1. rješavanje složenih problema

2. kritičko razmišljanje
3. kreativnost
4. upravljanje ljudskim resursom
5. koordiniranje s drugima
6. emocionalna inteligencija
7. prosuđivanje i donošenje odluka
8. uslužna orijentacija
9. pregovaranje
10. kognitivna fleksibilnost.

Osim navedenog, neophodan je i inovativni pristup rješavanju ekonomskih problema. Prema Štavlić (2016), vlasnicima/menadžerima mikro poduzeća najveći problem za stvaranje i komercijalizaciju inovativnih proizvoda i usluga predstavlja nedostatak financijskih resursa, dominacija konkurenata na tržištu, preveliki troškovi i nesigurnost povrata ulaganja te nedostatak ljudskih resursa i stručnih znanja.

Ciljevi odluka sljedeći su bitan element sustava odlučivanja.

Uvjeti u kojima djeluje donositelj odluka utječu na izbor i kvalitetu odluke. Uvjeti odlučivanja mogu biti kontrolirani i nekontrolirani. Primjerice, donositelj odluke ima kontrolu nad raspoloživim resursima, ali nema kontrolu nad vanjskim čimbenicima kao što su: ekonomski, politički, pravni, socio-kulturni, tehnološki, klimatski i tržišni uvjeti. Rizik se u tim uvjetima može smanjiti ukoliko donositelj odluka raspolaže odgovarajućim znanjima i vještinama te ovisi o njegovoj strateškoj usmjerenosti. Drucker (1993) navodi 5 osnovnih pitanja koje si svaki poduzetnik treba postaviti kako bi poboljšao poslovni rezultat i uspio u turbulentnoj i promjenjivoj okolini, a to su:

- Koja nam je misija?
- Tko je naš kupac?
- Što kupci vrednuju?
- Koji su nam rezultati?
- Koji nam je plan?

Mjerila uspješnosti sljedeći su element sustava odlučivanja (detaljnije pojašnjena u prethodnoj cjelini) i predstavljaju instrumente pomoću kojih donositelj odluka može procijeniti različite upotrebe svojih resursa i donijeti procjenu jesu li

donesene najbolje odluke. Svako poduzeće prilikom donošenja odluka odabire sustav pokazatelja uspješnosti na temelju određenih čimbenika njihove uspješnosti, a koji je usporediv s drugim poduzećima i drugim standardnim veličinama.

**Rizik** predstavlja opasnost gubitka imovine u nekom pothvatu ili potpunog ili djelomičnog neostvarenja željenog cilja i očekivanog uspjeha zbog nepredviđenih događaja koji ometaju normalno poslovanje. Svaku djelatnost prati određeni rizik, bilo zbog prirodnih utjecaja kojima podliježe ili zbog lošeg poslovanja i promjena na tržištu (Dragičević, 1991: 697). Poduzeća nastoje različitim načinima i metodama ukloniti ili bar smanjiti rizik od tih pojava te ujedno koriste strategije diverzifikacije. Prema Kariću (2009: 338) „diverzifikacija je postupak kojim se postiže raznovrsnost ili raspršenost ulaganja i tako minimalizira rizik koji je s tim ulaganjem povezan.“ U isto vrijeme poduzeća trebaju biti svjesna činjenice da svaka situacija u kojoj im je ishod nepoznat ili se ne može u potpunosti procijeniti podrazumijeva rizično poslovanje. Neki rizici su otklonjivi, a neki su neotklonjivi.

Osim pojašnjenog modela donošenja odluka postoje i drugi modeli. Jedan od njih je i model David Halla koji je kroz primjenu modela osobitosti u svojoj konzultantskoj praksi s poduzetnicima došao do zaključka da poduzetnici koji ostvare značajnu dobit i napretke u unapređenju posla, skoro uvijek prate sljedeći proces koji se provodi poduzimajući sljedeće korake (Hall, Bennett, 2006: 21):

1. Razviti jasnu koherentnu zajedničku strategiju.
2. Identificirati i ukloniti prepreke napretku.
3. Ustanoviti i pratiti ključne pokazatelje.
4. S usluge za kupce prijeći na oduševljenje kupaca.
5. Razviti partnerstva, a posebice s dobavljačima kupaca i osobljem.
6. Razviti snažan set vrijednosti koji drži organizaciju na okupu i kroz dobra i kroz loša vremena.

Provođenje svakog modela donošenja odluka zahtijeva postojanje odgovarajućih organizacijskih i ljudskih resursa te upravljanje poslovanjem temeljeno na strateškim usmjerenjima.

# ***3. POGLAVLJE***

## ***PODUZETNIČKA INOVATIVNOST***

***3.1. Pojam i vrste inovacija***

***3.2. Poduzetnička ideja***

***3.3. Poduzetnički projekt***

# 3. PODUZETNIČKA INOVATIVNOST

*Cilj ove cjeline je odgovoriti na sljedeća pitanja:*

- *Što su kreativnost i inovativnost?*
- *Koje vrste inovacija postoje?*
- *Što utječe na razvoj inovacija u nekom poduzeću?*
- *Što je poduzetnička ideja?*
- *Što je projekt i što podrazumijeva upravljanje projektom?*

## **3.1. Pojam i vrste inovacija**

Inovacije su sveprisutne u našem životu. Velik broj proizvoda i usluga koje svakodnevno koristimo rezultat su kreativnog procesa i inovativnih rješenja. Pojmovi **kreativnost i inovativnost** se često koriste kao sinonimi. Pod pojmom kreativnosti se podrazumijeva sposobnost poduzetnika/pojedinca da na određen način dođe do nečeg originalnog, drugačijeg i novog. Dok se pod inovativnosti podrazumijeva pretvaranje te kreativne ideje u tržišni proizvod ili uslugu. Prema Škrtić i Mikić (2011: 113) kreativnost se očituje u „prepoznavanju jedinstvenih prilika te u razvijanju sposobnosti prepoznavanja potencijala tamo gdje drugi vide samo probleme i prijetnje.“ Kreativnim sposobnostima se na novi način koriste postojeći resursi, prepoznaju se jedinstvene prilike i pretvaraju se u poduzetničku ideju. Proces kreativnosti se sastoji od četiri faze prikazane na slici 14. (Škrtić, Mikić, 2011).

Kreativnost je proces koji se sastoji od četiri faze: pripremne faze, faze inkubacije, faze iluminacije i faze evaluacije i elaboracije. Navedene faze su prikazane na sljedećoj slici.



Slika 14. Proces kreativnosti



Izvor: Škrtić, 2011: 114

U literaturi postoje različiti pristupi definiranju pojma inovacija. Inovacija (engl. *innovation*, njem. *Innovation*, *Neuerung*) je „svako oživotvorenje novih ideja u konkretan predmet, ili rad, uslugu, s ciljem rješavanja nekih problema. To je kreiranje i uvođenje promjene, razvoj i primjena novih rješenja, procesa, postupaka, proizvoda, usluga i sl. Rezultat je kreativnost, odnosno praktične, proizvodne i komercijalne primjene inovacije“ (Jurković, ur., 1995: 192). Prema Europskoj komisiji, inovacija se događa kada tvrtka uvodi novi ili znatno poboljšani proizvod, uslugu, proces, marketinške strategije ili organizacijsku metodu. Inovaciju može razviti samo poduzeće ili ju izvorno razvija druga tvrtka ili društvo (European Commission, 2015: 7). Prema Eurostatu, inovacije predstavljaju uvođenje na tržište novog ili znatno poboljšanog proizvoda ili usluge ili uvođenje novog ili znatno poboljšanog proizvodnog procesa unutar poduzeća. Navedenim definicijama naglašava se činjenica da se novi proizvod ili usluga ne smatraju inovacijama ukoliko nisu uvedeni na tržište (Eurostat, 2015).

Jedna od najznačajnijih osobina i karakteristika poduzetnika je inovativnost. Biti inovativan znači kreirati i uvoditi promjene te razvijati i primjenjivati nove proizvode, usluge, procese i organizacijske metode.

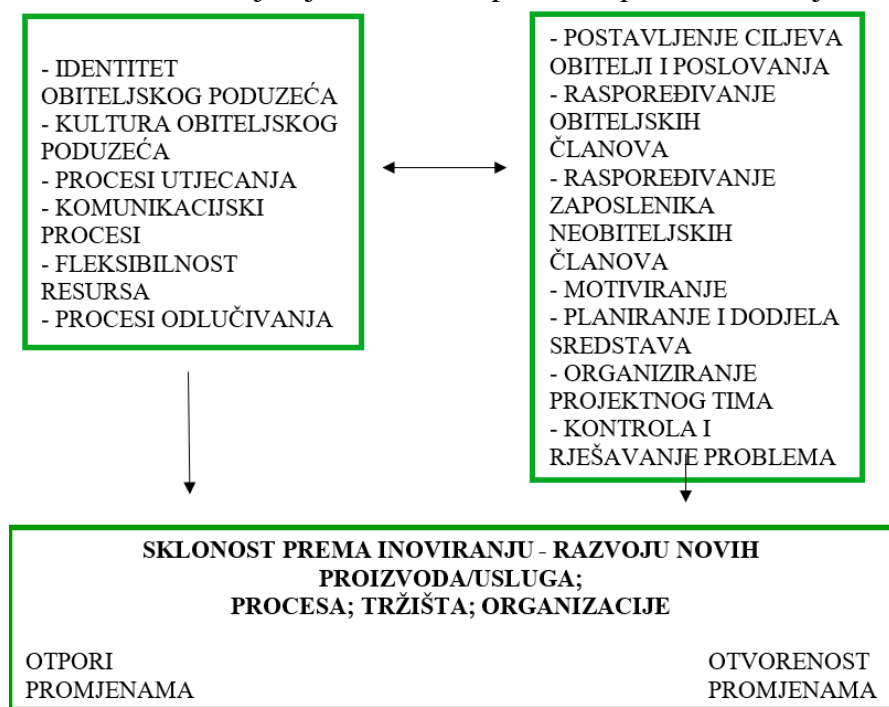
Na postojanje inovacija u poduzeću utječu različiti čimbenici. Jedan od osnovnih čimbenika je postojanje kreativnosti koja je podloga za inovacije, a kreativnost ovisi o sljedećim čimbenicima (Srića, 1995: 262):

- mikročimbenicima koji djeluju unutar organizacije
- makročimbenicima koji djeluju iz društvenog okruženja.

Mikročimbenici su motivacija, kadrovska struktura i kvaliteta inovacijskog potencijala, način vođenja poduzeća, primjena suvremenih metoda upravljanja, usavršavanje zaposlenika i sl., dok makročimbenici obuhvaćaju čitav niz političkih, ekonomskih i infrastrukturnih čimbenika koji mogu stimulirajuće djelovati na kreativno i inovativno poslovanje poduzeća. Upravo povezanost svih sudionika mikrookruženja i makrookruženja predstavlja temelj svakog nacionalnog inovacijskog sustava.

Postoje različiti čimbenici razvoja i uspješnosti inovacija. Bakotić i dr. (2016) navode sljedeće faktore utjecaja na razvoj inovacija u poduzeću (slike 15 i 16).

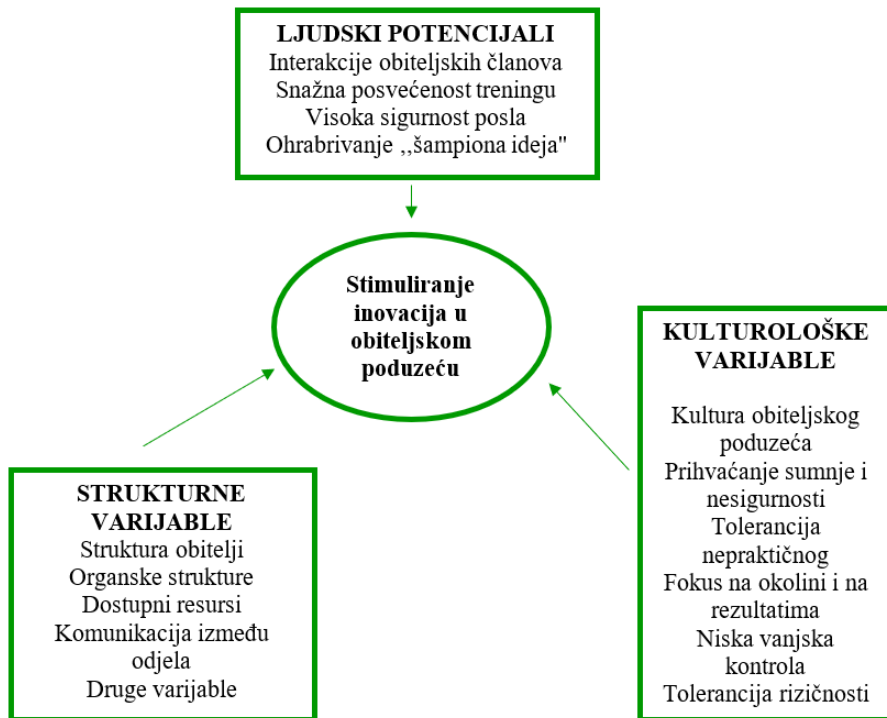
Slika 15. Faktori utjecaja na sklonost poduzeća prema inoviranju



Izvor: Bakotić i dr., 2016: 145

Na proces inoviranja utječu različiti čimbenici, a uglavnom su povezani s procesom upravljanja u poduzeću. Navedeno je unutarnji čimbenik, a osim unutarnjih čimbenika i varijabli, na razvoj inovacija u poduzeću utječu i vanjski čimbenici i varijable (prikazano kao kulturološke varijable).

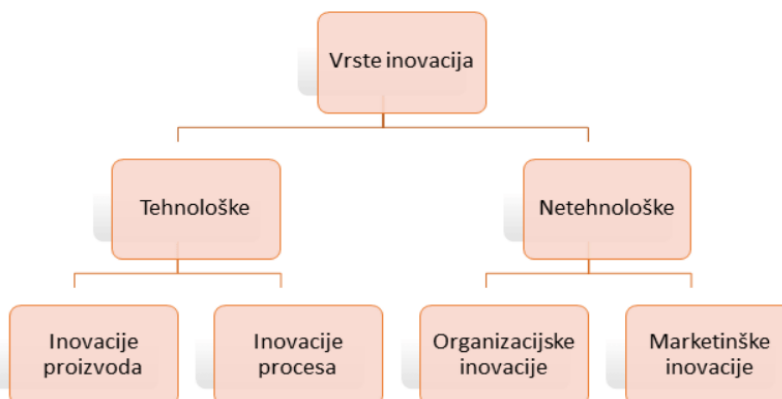
Slika 16. Varijable inovacija



Izvor: Bakotić i dr., 2016: 150

Za potrebe ove skripte korištena je tipologija inovacija prema R&D Oslo Manual, Eurostat priručnik. Razlikuju se četiri vrste inovacija: inovacije proizvoda, inovacije procesa, marketinške inovacije i organizacijske inovacije.

Slika 17. Vrste inovacija



Izvor: Eurostat, R & D - Oslo Manual, 2018, url

Minimalni zahtjev za inovaciju je da proizvod, proces, marketinška metoda ili organizacijska metoda moraju biti novi (ili značajno poboljšani) za tvrtku. To uključuje proizvode, procese i metode koje su tvrtke prve razvile i one koje su usvojile druge tvrtke ili organizacije.

Prema GEM istraživanju, konkurentnost hrvatskih poduzetnika mjerena inovativnošću proizvoda i usluga je na višoj razini na nacionalnoj razini nego na međunarodnim tržištima. Usporedba hrvatskih poduzetnika u odnosu na zemlje EU prikazana je u sljedećim tablicama:

Tablica 7. Inovativnost proizvoda i usluga, nacionalna razina tržišta\* - % TEA poduzetnika

Godina	Hrvatska	EU		Zemlje s visokom razinom bruto domaćeg proizvoda/stanovniku	
		prosjeak/najviši	Rang Hrvatske**	prosjeak/najviši	Rang Hrvatske**
2019.	2,5	2,0 Cipar 4,6	3/16	2,2 Cipar 4,6	11/33
2020.	2,3	1,6 Slovačka 2,9	5/14	2,2 Katar 7,8	12/30
2021.	2,4	1,5 Nizozemska 3,5	4/18	2,0 Katar 5,4	11/31

\*oni koji imaju proizvod nov na nacionalnom ili međunarodnom tržištu, proizveden tehnologijom ili procedurama novim na nacionalnom ili međunarodnom tržištu i koji imaju kupce na nacionalnom ili međunarodnom tržištu

\*\* rang Hrvatske/broj zemalja uključenih u GEM istraživanje

Izvor: Singer, Šarlija, Pfeifer, Oberman Peterka, 2022: 34

Tablica 8. Inovativnost proizvoda i usluga, međunarodna razina tržišta\* - % TEA poduzetnika

Godina	Hrvatska	EU		Zemlje s visokom razinom bruto domaćeg proizvoda/stanovniku	
		prosjeak/najviši	Rang Hrvatske**	prosjeak/najviši	Rang Hrvatske**
2019.	0,5	0,6 Irska 1,0	10/16	0,6 Portoriko 1,1	17/33
2020.	0,7	0,5 Slovačka 1,2	4/14	0,6 Kanada 1,25	11/30
2021.	0,5	0,4 Nizozemska 1,2	7/18	0,5 UAE 1,4	12/31

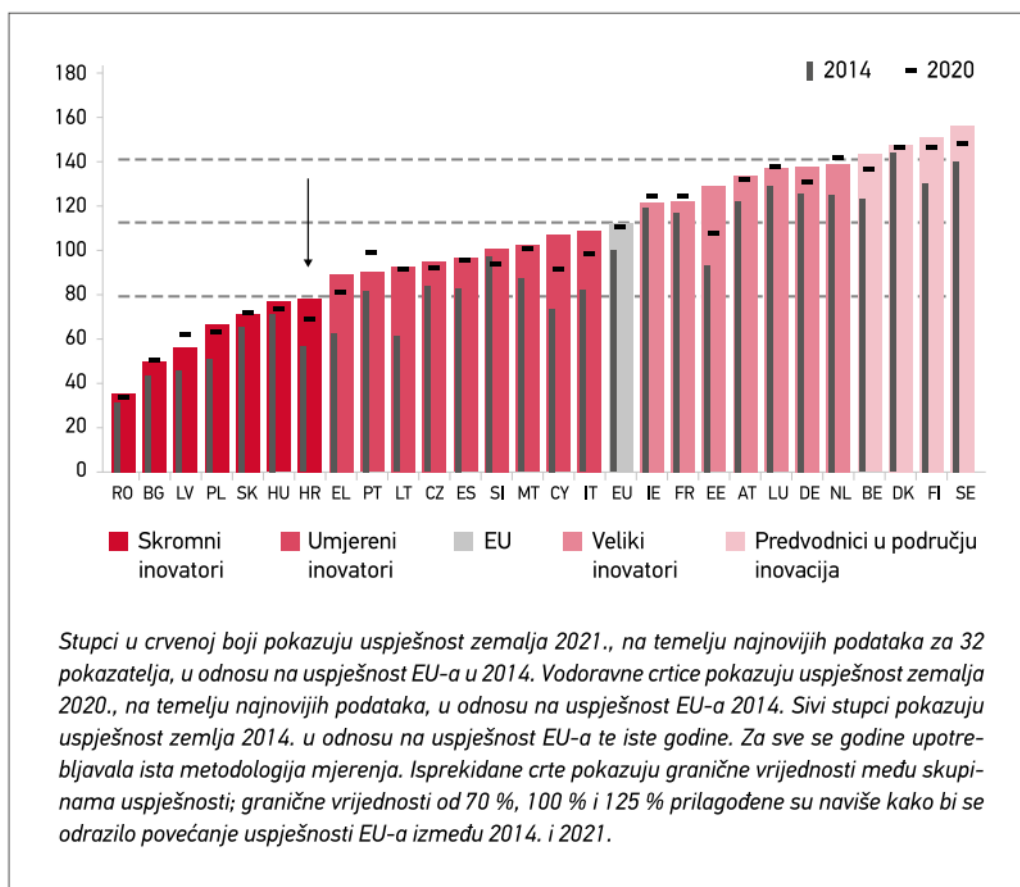
\*oni koji imaju proizvod nov na međunarodnom tržištu, proizveden tehnologijom ili procedurama novim na međunarodnom tržištu i koji imaju kupce na međunarodnom tržištu

\*\* rang Hrvatske/broj zemalja uključenih u GEM istraživanje

Izvor: Singer, Šarlija, Pfeifer, Oberman Peterka, 2022: 34

Hrvatski poduzetnici u 2021. godini bilježe bolje pozicije na GEM rang listama vezanim uz inovativnost. Zasigurno je da nam je potrebna strategija razvoja inovacija na međunarodnoj razini kako bismo konkurentnije nastupali i na svjetskim tržištima. Navedena potreba je vidljiva i iz pozicije hrvatskog sustava inovacija iz sljedećeg prikaza.

Slika 18. Uspješnost sustava inovacija država članica EU-a u globalnim razmjerima



Izvor: CEPOR, 2022: 31

Hrvatska je svrstana u skupinu skromnih inovatora, zajedno sa Rumunjskom, Bugarskom, Latvijom, Poljskom, Slovačkom i Mađarskom.

### 3.2. Poduzetnička ideja

Ulazak u svijet poduzetništva kreće od prve misli, zamisli ili razmišljanja o nečemu te je prvi korak ka ostvarenju poduzetničkih snova.

**Poslovna ideja** može se definirati „kao kratak opis osnovnih radnji budućeg poslovnog pothvata. Ona je zapravo kombinacija naših resursa i vrijednosti za krajnjeg kupca ili korisnika. Poslovna je ideja početak svakog poduzetničkog pothvata.“ (Alpeza i dr., 2015: 4) Poduzetnička ili poslovna ideja ne mora nužno biti nešto originalno i o čemu nitko prije nije razmišljao. Poduzetnički pothvat se može zasnivati na prilagodbi već postojećih i provjerenih ideja, ali korištenih kvalitetno i na kreativniji način.

Uz poduzetničku ideju bitno je stvaranje **konkurentske prednosti** koja se može ostvariti:

- pružanjem novog proizvoda ili usluge
- novim načinom pružanja već postojećih usluga ili novim načinom proizvodnje postojećih proizvoda
- novom ili poboljšanom organizacijom poslovanja te
- novim tržištem.

Kako bi poslovna ideja postala poduzetnička poslovna prilika, za početak bi trebala dati odgovore na sljedeća pitanja (Alpeza i dr., 2015:4):

- „Koji ćete proizvod / uslugu proizvoditi, odnosno pružati?
- Tko će biti vaši kupci / korisnici?
- Na koji ćete način i gdje prodavati / pružati svoj proizvod /uslugu?
- Koje će potrebe vaš proizvod / usluga zadovoljiti kod kupaca /korisnika?“

Postoje različite metode osmišljavanja poslovnih ideja. Jedna od najčešćih je brainstorming metoda ili “oluja mozgova“. Dok se do kvalitetne ideje može doći u tematskim skupinama ili proučavanjem sekundarnih podataka.

Različiti su i izvori ideja. Najčešći izvori poduzetničkih ideja su hobi, talentiranost, stručnost, tržišna prilika, prethodno radno iskustvo, preporuka prijatelja i obitelji i sl.

Poslovna ideja i **poslovna prilika** nisu sinonimi. U svakoj poslovnoj prilici i realiziranom poslovnom pothvatu postoji i ideja, ali svaka poslovna ideja nije

nužno i poslovna prilika. Analizom tržišne opravdanosti poslovne ideje dolazi se do poslovne prilike. Navedenom analizom se utvrdi da poslovna ideja ima tržište, da za njom postoji tržišna potražnja i potreba od strane kupaca te da se može realizirati u uspješan poslovni pothvat. Naglasak u analizi je praćenje trendova, uočavanje problema i pronalaženje načina za njegovo rješavanje te prepoznavanje praznina na tržištu. Prilikom analiziranja poslovne ideje potrebno je voditi računa i o vremenu, jer u današnjem dinamičnom poduzetničkom okruženju „brži jedu sporije“, tj. oni koji brže reagiraju na promjene imaju veću šansu za uspjeh.

### ***3.3. Poduzetnički projekt***

Poduzetnici prilikom pokretanja poslovne aktivnosti definiraju određene ciljeve, opisuju potrebne resurse i analiziraju tržišnu opravdanost poduzetničke ideje. Kako bi se kvalitetno i uspješno realizirala neka poduzetnička ideja potrebno ju je pretvoriti u projektnu aktivnost.

Projekt predstavlja niz dogovorenih aktivnosti s određenim početkom, sredinom i krajem. Projekt predstavlja skup zadataka koji se moraju dovršiti kako bi se došlo do određenog cilja ili ishoda. Ovisno o veličini i opsegu projekta, ovi zadaci mogu biti jednostavni ili složeni, ali svi se projekti mogu raščlaniti na ciljeve i što je potrebno da bi se oni postigli. Prema Thackeray (2002) projekt je organizirani skup aktivnosti koji treba dovesti do željene promjene u određenom vremenskom razdoblju. Disciplina vođenja projekta daje okvir koji pomaže u dovođenju iz sadašnjeg stanja u željeno buduće stanje. Projekti se završavaju onda kada su poslužili svrsi kojoj su namijenjeni. Završetak projekta treba unaprijed definirati na način da je mjerljiv (npr. završetak uvođenja novog proizvoda u poslovanje može biti kada se taj proizvod stavi na police ili u online prodaju).

Projekt je aktivnost unutar određenog sektora ili područja. Karakteristika projekta je da je ograničen u izvorima (vrijeme, ljudi, novac) te da sadrži konkretne ciljeve, prioritete te proračun i vremenski raspored aktivnosti. Iz navedenih definicija projekta proizlaze i obilježja projekta.

Neka od obilježja projekta su:

- Vremenski je ograničen i ima određen životni vijek,
- Definirani su outputi (proizvodi) koji zadovoljavaju potrebe poslovanja.
- Postoji skup aktivnosti za ostvarivanje outputa (proizvoda).
- Definirana je količina resursa.



- Definirana je organizacijska struktura s definiranim odgovornostima s ciljem upravljanja projektom.

Da bi se neka aktivnost ili pothvat nazvalo projektom treba imati sljedeće elemente:

- vrijeme (razdoblje u kojem će projekt trajati).
- opseg (ukupni utjecaj koji će projekt imati na društvo).
- trošak (trošak resursa potrebnih za izlazak projekta)
- organizacija i planiranje (aktivnosti koje treba razviti, kao i rokovi za pokretanje projekta)
- uprava dionika ili zainteresiranih strana (upravljanje interesima zainteresiranih strana kao dioničara ili sudionika)
- komunikacija (kako će se razvijati komunikacija, kao i protoci informacija).
- zadaci (raspodjela zadataka i funkcija)
- rezultati (mjerenje ciljeva koji se hoće postići projektom).

Iz navedenih obilježja i elemenata vidljivo je da projekt uključuje planiranje i izvođenje niza aktivnosti koje se provode s ciljem postizanja određenog cilja. Sadrži opise potrebnih resursa i sredstava za njegovo provođenje te nema određenu strukturu. Postoje različite vrste projekata, ovisno o izvoru financiranja (privatni, javni, mješoviti), o sadržaju, o složenosti (jednostavni i složeni), o svrsi (društveni, obrazovni, istraživački, proizvodni i sl.). Primjeri projekata mogu biti: razvoj novog proizvoda ili usluge; reorganizacija organizacijske strukture; primjena novog poslovnog procesa; izgradnja novog proizvodnog pogona; projektiranje građevine i sl.

U literaturi se nailazi na pojmove: poduzetnički projekt, investicijski projekt, poslovni plan i poslovni projekt. Za potrebe ovog nastavnog materijala koristit će se izraz poduzetnički projekt, a pisani opis poduzetničkog projekta se nalazi u poslovnom planu ili u investicijskom projektu. Struktura i sadržaj poslovnog plana će se opisati u 6. cjelini ovog nastavnog materijala. Poduzetnički projekt podrazumijeva postojanje skupa akcija s opisanim razdobljem izvedbe na temelju kojih poduzeće uspostavlja čitav niz aktivnosti planiranja, organiziranja, vođenja, financiranja i kontroliranja poduzetničkog pothvata.

Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva razlikuju se mikro, mali i srednji investicijski projekti:

- Mikro investicijski projekt predstavlja ulaganje od strane subjekta malog gospodarstva u vrijednosti do 2 milijuna eura.
- Mali investicijski projekt predstavlja ulaganje od strane subjekta malog gospodarstva u vrijednosti do 10 milijuna eura.
- Srednji investicijski projekt predstavlja ulaganje od strane subjekta malog gospodarstva u vrijednosti do 50 milijuna eura.

Svaki projekt ima svoje faze te je potrebno upravljati projektnim ciklusom. Upravljanje projektima podrazumijeva skup procesa u kojima se primjenjuju znanja, vještine, alati i tehnike s ciljem realizacije ciljeva projekta.

Proces upravljanja projektom uključuje 5 faza:

- iniciranje
- planiranje
- izvođenje
- praćenje i kontrola
- zatvaranje/završavanje.

# ***4. POGLAVLJE***

***PODUZETNIŠTVO U***

***MIKRO, MALIM,***

***SREDNJIM I VELIKIM***

***PODUZEĆIMA***

## 4. PODUZETNIŠTVO U MIKRO, MALIM, SREDNJIM I VELIKIM PODUZEĆIMA

*Cilj ove cjeline je odgovoriti na sljedeća pitanja:*

- *Što je poduzeće i koji su kriteriji razvrstavanja poduzetnika u RH?*
- *Što je mikro, malo, srednje i veliko poduzeće i koje su njihove posebnosti?*

Poduzetništvo u Republici Hrvatskoj je još uvijek u razvojnoj fazi koju karakterizira rastući broj poduzetnika te širenje poduzetničke infrastrukture i broja potpunih institucija.

Poslovni subjekti u Republici Hrvatskoj (pravne i fizičke osobe) osnivaju se kao trgovačka društva, zadruge, ustanove, udruge i organizacije te kao subjekti u obrtu i slobodnim zanimanjima. Ukoliko se poduzeće osniva kao trgovačko društvo, tada može biti osnovano kao: javno trgovačko društvo, komanditno društvo, društvo s ograničenom odgovornošću, jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću i dioničko društvo.

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku u Republici Hrvatskoj zaključno s krajem 2021. godine registrirano je 307 413 pravnih osoba, od toga ih je aktivno 168 242. Od toga je aktivnih 133 928 trgovačkih društava. Ukupno je registrirano 88 205 obrta i slobodnih zanimanja.

Tablica 9. Poslovni subjekti u Republici Hrvatskoj po županijama, stanje 31. prosinca 2021.

Županija	Pravne osobe – ukupno		Trgovačka društva		Zadruge		Ustanove, tijela, udruge, fondovi i organizacije		Obrt i slobodna zanimanja
	registrirane	aktivne	registrirana	aktivna	registrirane	aktivne	registrirani	aktivni	
Republika Hrvatska	307 413	168 242	230 741	133 928	3 539	800	73 133	33 514	88 205
Zagrebačka	19 548	11 411	15 344	9 372	142	29	4 062	2 010	5 215
Krapinsko-zagorska	5 528	3 343	3 663	2 318	75	17	1 790	1 008	2 522
Sisačko-moslavačka	6 802	3 486	4 064	2 321	163	28	2 575	1 137	2 240
Karlovačka	5 913	3 257	3 794	2 287	130	26	1 989	944	1 911
Varaždinska	9 049	5 503	6 450	4 170	96	18	2 503	1 315	2 829
Koprivničko-križevačka	5 095	2 932	3 209	1 942	198	36	1 688	954	1 612
Bjelovarsko-bilogorska	5 785	3 186	3 762	2 224	209	44	1 814	918	1 281
Primorsko-goranska	25 794	13 620	20 289	11 150	155	35	5 350	2 435	9 134
Ličko-senjska	2 576	1 404	1 536	925	75	11	965	468	832
Virovitičko-podravska	3 323	1 821	1 900	1 156	117	21	1 306	644	1 123
Požeško-slavonska	2 657	1 547	1 472	946	52	7	1 133	594	1 126
Brodsko-posavska	5 732	3 131	3 597	2 117	90	21	2 045	993	2 172
Zadarska	11 139	6 266	8 263	4 967	218	50	2 658	1 249	4 308
Osječko-baranjska	15 132	8 129	9 478	5 692	271	84	5 383	2 353	4 677
Šibensko-kninska	6 599	3 242	4 339	2 330	205	47	2 055	865	2 602
Vukovarsko-srijemska	6 647	3 595	3 713	2 197	212	64	2 722	1 334	2 317
Splitsko-dalmatinska	31 800	17 365	24 167	14 176	431	126	7 202	3 063	11 668
Istarska	22 844	12 562	18 933	10 622	111	17	3 800	1 923	7 557
Dubrovačko-neretvanska	8 919	5 028	6 157	3 882	100	34	2 662	1 112	3 775
Međimurska	7 064	4 240	5 434	3 374	48	9	1 582	857	1 389
Grad Zagreb	99 467	53 174	81 177	45 760	441	76	17 849	7 338	17 915

Izvor: Državni zavod za statistiku (2022). Broj i struktura poslovnih subjekata po županijama, Priopćenje br. 11.1.2/2, ISSN 1334-0557. Raspoloživo na: <https://podaci.dzs.hr/2021/hr/10015>.

Kriteriji za razvrstavanje poduzetnika u Republici Hrvatskoj definirani su Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva (Narodne novine br. 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16) i Zakonom o računovodstvu (Narodne novine br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20 na snazi od 08.04.2020.).

Zakonom o poticanju razvoja malog gospodarstva usklađena je kategorizacija veličine poduzetnika s Preporukom Europske komisije 2003/361/EC od 6. svibnja 2003. Prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva, subjekte malog gospodarstva čine fizičke i pravne osobe koje samostalno i trajno obavljaju

dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti odnosno dohotka na tržištu. Navedeni subjekti, u smislu ovog Zakona, moraju zadovoljiti sljedeće uvjete:

- Zapošljavati prosječno godišnje manje od 250 radnika.
- U poslovanju biti neovisni, odnosno autonomni subjekti koji nisu klasificirani kao partnerski subjekti te povezani subjekti (znači da druge fizičke ili pravne osobe, pojedinačno ili zajednički, nisu vlasnici više od 25 % udjela u vlasništvu ili pravu odlučivanja u subjektu malog gospodarstva).
- Prema financijskim izvješćima za prethodnu godinu ostvarivati godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 50.000.000,00 eura ili imati ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imati dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 43.000.000,00 eura.

Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (Narodne novine br. 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16, čl. 3), s obzirom na veličinu subjekta, razlikuje mikro, male i srednje subjekte malog gospodarstva:

- a) Mikro subjekti su fizičke i pravne osobe koje prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 10 radnika, ostvaruju ukupni godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura.
- b) Mali subjekti su fizičke i pravne osobe koje prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 50 radnika, ostvaruju ukupni godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura.
- c) Srednji subjekti su fizičke i pravne osobe čiji je godišnji prosječni broj radnika, ukupni godišnji promet ili zbroj bilance, odnosno dugotrajna imovina veća od utvrđenih za male subjekte.

Prema istom Zakonu, čl. 3., stavak 5, razlikuju se mikro, mali i srednji investicijski projekti. Kriterij razvrstavanja je iznos ulaganja od strane subjekta malog gospodarstva. Prema navedenom kriteriju:

- Mikro investicijski projekt predstavlja ulaganje u iznosu protuvrijednosti do 2 milijuna eura.

- Mali investicijski projekt predstavlja ulaganje u iznosu protuvrijednosti do 10 milijuna eura.
- Srednji investicijski projekt predstavlja ulaganje u iznosu protuvrijednosti do 50 milijuna eura.

Prema Zakonu o računovodstvu (Narodne novine br. 78/15, 134/15, 120/16, 116/18, 42/20, 47/20, čl. 4) poduzetnici su: trgovačko društvo i trgovac pojedinac određeni propisima kojima se uređuju trgovačka društva, poduzetnici sa sjedištem u drugoj državi članici ili trećoj državi ako prema propisima te države ne postoji obveza vođenja poslovnih knjiga i sastavljanja financijskih izvještaja, poslovna jedinica poduzetnika iz države članice ili treće države koji su obveznici poreza na dobit sukladno propisima kojima se uređuju porezi te podružnica inozemnih poduzetnika u Republici Hrvatskoj, ako nije riječ o poslovnoj jedinici, kako je određeno propisima kojima se uređuju trgovačka društva.

Prema istom Zakonu, čl. 5., poduzetnici (poduzeća) razvrstavaju se na mikro, male, srednje i velike ovisno o sljedećim pokazateljima:

- iznos ukupne aktive
- iznos prihoda
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.

Mikro poduzetnici su oni koji ne prelaze dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 2.600.000,00 kuna
- prihod 5.200.000,00 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 10 radnika.

Mali poduzetnici su oni koji nisu mikro poduzetnici i ne prelaze dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 30.000.000,00 kuna
- prihod 60.000.000,00 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 50 radnika.

Srednji poduzetnici su oni koji nisu ni mikro ni mali poduzetnici i ne prelaze dva od sljedeća tri uvjeta:

- ukupna aktiva 150.000.000,00 kuna
- prihod 300.000.000,00 kuna
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 250 radnika.

Veliki poduzetnici su oni poduzetnici koji prelaze najmanje dva od tri uvjeta potrebna za definiranje srednjih poduzetnika.

Iz navedenih definicija vidljivo je da Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva i Zakon o računovodstvu nemaju usklađene kriterije razvrstavanja poduzetnika. Izmjenama i dopunama Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva u 2012. godini usklađena je kategorizacija veličine poduzetnika s kriterijima koji se primjenjuju u Europskoj uniji (Tablica 10.). Europsko zakonodavstvo (EU Commission, 2003: 39) koristi iste kriterije za kategorizaciju gospodarskih subjekata. U preporuci 3003/361 Europske komisije navode se kategorije prikazane u Tablici 10.

Tablica 10. Kriteriji razvrstavanja subjekata malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji

Kategorija poslovnog subjekta	Broj zaposlenih u EU/RH	Godišnji prihod u mil. eura EU/RH	ili	Aktiva/dugotrajna imovina u milijunima eura EU/RH
<b>Mikro</b>	<b>0 - 9</b>	$\leq 2$		$\leq 2$
Mali	10 – 49	$\leq 10$		$\leq 10$
Srednji	50 - 249	$\leq 50$		$\leq 43$

Izvor: Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, Narodne novine br. 29/02, 63/07, 53/12, 56/13, 121/16; European Commission, 2015:11

U Republici Hrvatskoj je u razdoblju od 2016. do 2020. godine prisutan rast broja poduzeća. Ukupan broj poduzeća u navedenom razdoblju povećao se za 21%, a udio mikro, malih i srednjih poduzeća kontinuirano je 99,7%. Podaci o broju poduzeća prema veličini vidljivi su u sljedećoj tablici.



Tablica 11. Struktura poduzeća u Republici Hrvatskoj s obzirom na veličinu od 2016. do 2020. godine

	2016.		2017.		2018.		2019.		2020.	
	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%	Broj subjekata	%
Sektor malih i srednjih poduzeća	114.156		119.752		130.757		135.890		138.618	
Mikro poduzeća	102.764	99,7	107.635	99,7	117.942	99,7	122.403	99,7	124.348	99,7
Mala poduzeća	10.045		10.717		11.317		11.962		12.638	
Srednja poduzeća	1.347		1.400		1.498		1.525		1.632	
Velika poduzeća	327	0,3	329	0,3	360	0,3	370	0,3	391	0,3
Ukupno	114.483	100	120.081	100	131.117	100	136.260	100	139.009	100

Izvor: CEPOR, 2022: 14

Specifičnosti poslovanja mikro, malih, srednjih i velikih poduzeća proizlaze iz:

- njihovih izvora financiranja (vlastita sredstva, tuđa sredstva – kreditiranje od strane dobavljača, banaka)
- menadžmenta
- radne snage
- tehnologije
- vrste proizvoda i sl.

Najveće razlike su u poslovanju mikro i malih poduzeća u odnosu na srednja i velika poduzeća. U daljnjem tekstu opisać će se specifičnosti poslovanja svakog od navedenih oblika poduzeća.

Prednosti malih poduzeća u odnosu na velika su, prema Hyman (1989), ta da mala poduzeća efikasnije koriste sirovine, rad i kapital nego velika poduzeća.

Prema Štavlić (2018), mikro poduzeća imaju svoje prednosti i nedostatke u odnosu na mala, srednja i velika poduzeća. Neovisna su, tržišno prilagodljivija, brže primjenjuju nova znanja, imaju veliko lokalno značenje, omogućuju zapošljavanje članova vlastite obitelji, raspodjelu ostvarene dobiti unutar obitelji te prenošenjem iskustva i predanošću radu omogućuju stvaranje tradicije obiteljskog posla. Kružić (2004) navodi da mala obiteljska poduzeća naglašavaju kvalitetu kako bi se sačuvala tradicija s postojećim kupcima i prilikom upravljanja naglasak je na zajedništvu. Uz ove i druge prednosti, postoje i nedostaci mikro poduzeća, a to su: nedostatak odgovarajućih izvora financiranja, slabo razvijeni menadžment i veći rizik i razina nestabilnosti povrata ulaganja (Vujić, 2010: 93).

Netahli (2008) kao prednosti poslovanja malih poduzeća ističe veću fleksibilnost poslovanja, univerzalnost djelatnika, veću razinu inovativnosti, veće mogućnosti umrežavanja i sl., dok kao nedostatke mikro i malih poduzeća navodi: menadžersko neiskustvo i nestručnost vlasnika, manje mogućnosti financiranja poslovanja, velik utjecaj sezonskih oscilacija na poslovanje, veću osjetljivost na konkurenciju, problem nelikvidnosti i sl.

Prema Kariću (2006: 56), problemi malih poduzeća su: nedostatak relevantnih informacija, neodgovarajuće menadžersko iskustvo, problemi financiranja, propisane formalnosti, kadrovski problemi i ranjivost na inflaciju. Uz navedenu problematiku, Karić navodi i uvjete u kojima su mala poduzeća sposobna konkurirati velikim poduzećima, a to su: djelatnosti u kojima nije moguća masovna proizvodnja, proizvodnja dobara i usluga koja imaju ograničenu potražnju, djelatnosti u kojima je potreban mali kapital, djelatnosti koje zahtijevaju brzi odgovor na promjene i nove ideje i djelatnosti u kojima mala poduzeća dobivaju državnu pomoć i poticaje (Karić, 2006: 56).

U malim i srednjim poduzećima, u odnosu na velika poduzeća, snaga je predanost radu, nezavisnost u poslovnom odlučivanju i definiranju poslovne strategije, niska piramida odlučivanja i veća brzina donošenja odluka, dok se kao slabosti navode: nedovoljna informiranost, nedovoljno poznavanje i primjena suvremene informacijske tehnologije, nedostatak financijskih sredstava te nedostatak strateškog planiranja razvoja. Velika poduzeća imaju daleko stabilnije izvore financiranja i dostupnost financijskih sredstava, jači menadžment i strateško planiranje usmjereno na dugoročni rast i razvoj.

Neke specifičnosti poslovanja poduzeća u RH vidljive su i u ekonomskim pokazateljima i financijskim rezultatima poslovanja poduzetnika u Hrvatskoj prikazanim u sljedećim tablicama:

Tablica 12. Broj aktivnih obrta i zaposlenih u obrtima u Hrvatskoj, stanje u prosincu 2016. – 2020. godine

	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
<b>Broj aktivnih obrta</b>	75.861	77.335	81.430	88.640	90.968
<i>Udio u aktivnim trgovačkim društvima</i>	39,9%	39,5%	39,1%	41,1%	40,9%
<b>Broj zaposlenih u obrtima</b>	176.022	176.805	180.155	186.696	186.000
<i>Udio zaposlenih u obrtima u ukupno zaposlenima</i>	12,9%	13,4%	12,8%	12,1%	12,2%

Izvor: CEPOR, 2022: 26

Tablica 13. Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2019. i 2020. godini

Ekonomski kriterij valorizacije sektora	Veličina poduzeća							
	Mikro		Mala		Srednja		Velika	
	2019.	2020.	2019.	2020.	2019.	2020.	2019.	2020.
Broj zaposlenih	286.603	258.644	249.826	244.445	183.189	180.166	250.158	264.619
Zaposlenost (udio) <sup>3</sup>	29,6%	27,3%	25,8%	25,8%	18,9%	19 %	25,8%	27,9%
Ukupan prihod (mil. HRK)	126.003	97.371	189.187	176.372	165.172	158.040	315.765	312.058
Ukupan prihod (udio)	15,8%	13,1%	23,8%	23,7%	20,7%	21,2%	39,7%	42%
Izvoz (mil. HRK)	12.379	9.968	31.064	28.779	36.739	35.977	71.273	66.275
Izvoz (udio)	8,2%	7,1%	20,5%	20,4%	24,3%	25,5%	47,1%	47%

Izvor: CEPOR, 2022: 17

Prema prikazanim podacima, vidljiv je utjecaj pandemije na poslovanje poduzetnika u 2020. godini u odnosu na 2019. godinu. Došlo je do smanjenja broja zaposlenih u mikro, malim i srednjim poduzećima te do smanjenja ukupnih prihoda i izvoza u svim poduzećima, neovisno o njihovoj veličini. Vidljiv je kontinuiran rast broja obrtnika i rast udjela broja zaposlenih u obrtima u odnosu na ukupan broj zaposlenih, neovisno i o utjecaju pandemije u 2020. godini.

Prijetnje daljnjem razvoju poduzetništva u RH mogu biti daljnji nepovoljni demografski i ekonomski trendovi, iseljavanje mlade radne snage, otežan pristup izvorima financiranja, slaba kupovna moć stanovništva i nestabilna politička situacija. Posebice u uvjetima pandemije i nestabilnih političkih događanja na svjetskom tržištu što se odražava na logističke i distributivne kanale hrane i energenata. Prilike mogu biti mogućnost korištenja bespovratnih sredstava iz različitih EU fondova i nacionalnih potpora, trend razvoja kontinentalnog ruralnog turizma te konkurentniji izlazak na EU tržište.

# 5. POGLAVLJE

## *POKRETANJE POSLOVNOG POTHVATA*

*5.1. Što učiniti prije pokretanja poslovne aktivnosti?*

*5.2. Evaluacija ideje*

*5.3. Analiza tržišne opravdanosti poslovne ideje*

*5.4. Mogućnosti pokretanja poslovnog pothvata*

*5.5. Analiza okruženja - PEST analiza i SWOT analiza*

# 5. POKRETANJE POSLOVNOG POTHVATA

*Cilj ove cjeline je odgovoriti na sljedeća pitanja:*

- *Na koji način budući poduzetnici mogu analizirati svoje ciljeve prije pokretanja poslovnog pothvata?*
- *Kojim alatima se može procijeniti poslovna ideja?*
- *Što je analiza tržišne opravdanosti poslovne ideje?*
- *Na koji način se može pokrenuti poslovni pothvat?*
- *Na koji način se može financirati poduzetnički projekt?*
- *Što predstavljaju startup poduzeća?*
- *Što su PEST i SWOT analiza?*

## **5.1. Što učiniti prije pokretanja poslovne aktivnosti?**

Vođenje vlastitog posla može biti korisno iskustvo često izloženo novim rizicima, dužem radnom vremenu i čestim izazovima. Prije nego što se započne vlastiti posao, važno je razmotriti stvarnost i izazove vođenja poslovanja te napraviti procjenu jeste li spremni pokrenuti vlastiti posao. Prilikom te procjene, svaki budući poduzetnik bi trebao razmotriti svoje osobne ciljeve i može li mu pokretanje posla pomoći da ih ostvari. Pri tome je bitno napraviti popis ciljeva koji će pomoći da prepoznaju:

- *Koje će im ciljeve pomoći postići njihovo poslovanje?*
- *Sva područja potencijalnog sukoba (između osobnih i poslovnih ciljeva).*
- *Kako mogu eliminirati ili smanjiti sukob između svojih ciljeva?*
- *Koji su ciljevi apsolutni prioriteta?*
- *S kojim ciljevima su spremni popustiti?*

Jedan od jednostavnih alata za zapisivanje i analizu ciljeva je i sljedeća tablica:

Tablica 14. Tablica ciljeva

Životno područje	Ciljevi	Ishodi	Vremenski okvir	Hoće li pomoći vaša poslovna ideja?
Osobno				
Obitelj				
Poslovanje				
Životni stil				
Zajednica				
Duhovnost				
Ostalo				

Izvor: prilagodila autorica prema: <https://www.business.qld.gov.au/starting-business/planning/before-you-start/business-readiness/personal-goals-chart>

Zatim, trebali bi odvojiti vrijeme i procijeniti imaju li prave vještine za uspješno vođenje posla i identificirati vještine koje će im trebati u budućnosti. Za vođenje posla su potrebne razne vještine. Neki poduzetnici u početku nemaju sve potrebne vještine te da bi lakše identificirali područja koja trebaju razvoj, mogu razmisliti imaju li vještine u sljedećim područjima:

- učinkovito upravljanje poduzetničkim timom
- vođenje, obučavanje, motiviranje i mentoriranje zaposlenika
- pregovaranje sa zaposlenicima i kupcima
- istraživanje poslovnih ideja
- temeljito razumijevanje financijskih izvješća i pokazatelja
- financijsko predviđanje i upravljanje novčanim tokovima
- oglašavanje i marketing postojećih i novih proizvoda i usluga te
- dobivanje novih poslova i povećanje prodaje.

Ako nemaju sve vještine potrebne za vođenje i razvoj poslovanja, mogu razmisliti o; angažiranju vanjskih stručnjaka oko složenih ili dugotrajnih zadataka te o zapošljavanju stručnog i kompetentnog osoblja koje će poboljšati poslovne vještine tima. Isto tako, ukoliko nemaju odgovarajuće vještine, mogu se dodatno educirati i usavršiti. U današnje vrijeme su dostupni različiti resursi za obuke u obliku formalnih, informalnih i neformalnih tečajeva i alata. Moguće je i

umrežavanje s vlasnicima drugih tvrtki te se učlaniti u različite strukovne udruge relevantne za njihovo poslovanje.

Pokretanje i vođenje poduzeća ima mnoge prednosti. Može se biti sam svoj šef, ostvariti svoje snove i uživati u većoj fleksibilnosti. Međutim, to također uključuje naporan rad, frustracije i neuspjehe. Važan korak u procjeni nečije prikladnosti za pokretanje posla je razmatranje realnosti s kojom se može suočiti. Jedna od realnosti je i raspoloživa plaća ili dohodak. Vođenje poduzeća, posebno u početnoj fazi poslovanja, može značiti i manji osobni prihod dok se ne dođe u fazu financijski stabilnijeg poslovanja. Iako poduzeće ostvaruje dobit, poduzetnik može reinvestirati dobit, tj. odlučiti uložiti zarađeni novac natrag u poslovanje umjesto da sebi isplati plaću ili dobit. Na iznos i učestalost isplata plaće i dohotka mogu utjecati ostvarena dobit i troškovi poslovanja.

Postoji razlika u vođenju vlastitog posla i rada kao zaposlenika za nekog drugog. Kada se radi za nekog drugog postoji radno vrijeme i najčešće manje odgovornosti. Vođenje vlastitog posla zahtijeva organizirano radno vrijeme i dobru organizaciju kako bi se održala kvaliteta i količina vremena koja se provodi s obitelji, prijateljima, za hobije ili sl. U protivnom, poduzetnici uz razmišljanje kako trebaju više raditi i uz slabu organizaciju vremena, dovode se u stanje neorganizirane posvećenosti poslu i zanemarivanja osobnog života i vlastitih ciljeva. Međutim, na samom poduzetniku je odgovornost za poslovanje i dobro mu je prije pokretanja poslovne aktivnosti procijeniti svoje osobine, kako se nosi s pritiskom i stresom te razinu poslovne održivosti i osobne posvećenosti.

Isto tako, bitno je sagledati i izlazne strategije. Napuštanje vlastitog poduzeća i prestanak poslovanja može se dogoditi iz različitih razloga. Neki od njih su: smanjenje profita, povećanje konkurencije, promjene u zdravstvenim ili životnim ciljevima, odlazak u mirovinu, prenošenje poslovanja na članove obitelji, prodaja poduzeća i sl. Poduzetnik se treba pripremiti za izlazak iz svog poslovanja jer to može biti dugotrajan proces koji uključuje razne financijske, pravne i operativne obveze.

Postoje različiti izazovi vođenja vlastitog posla. Pokretanje vlastitog posla može biti rizično i na tržištu ne uspiju svi poslovi. Nova poduzeća češće propadaju tijekom ranih godina poslovanja i kako bi se smanjila stopa propadanja novoosnovanih poduzeća, preporuka je poduzetnicima ozbiljnije razmotriti potencijalne uzroke poslovnog neuspjeha. Razumijevanje što može poći po zlu i kako ti izazovi mogu utjecati na njih i njihovu obitelj, mogu pomoći pri donošenju



odluke da li pokrenuti posao. Prvenstveno je potrebno analizirati tržišni potencijal, kapital i mogućnosti financiranja, izraditi poslovni plan, analizirati potencijalne rizike, planirati rast poslovanja, pravilno odabrati lokaciju poslovanja te sagledati i druge poslovne aspekte. Najčešći poslovni rizici su: financijski, tehnološki, rizik intelektualnog vlasništva, rizik održivosti proizvoda, pravni rizici, rizik zadržavanja zaposlenika, kvar opreme i sl. Analizu navedenih čimbenika moguće je odraditi pravilnom evaluacijom poslovne ideje i analizom tržišne opravdanosti poslovne ideje.

Nakon odrađenih analiza izrađuje se poslovni plan kojim se jasno postavljaju prodajni i razvojni ciljevi, planirani troškovi i druge bitne odrednice uspješnog poslovanja. Poslovanje bez poslovnog plana može uzrokovati financijski gubitak, gubitak smjera poslovanja i sl.

## **5.2. Evaluacija ideje**

Svaki poduzetnik bi htio sa sigurnošću znati je li njegova poslovna ideja održiva. Nažalost, ne postoji siguran način da se kaže i istraži hoće li tvrtka biti uspješna. Iako je potrebno pažljivo planiranje, ispravna marketinška strategija i dovoljno kapitala da se ideja pokrene, svaka je startup priča drugačija.

Poduzeće i poduzetnik koji ponude kvalitetnu ponudu koja rješava problem i odražava njihove vizije i strasti, ima potencijal stvaranja profitabilnog posla.

Postoji nekoliko načina procjene poslovne ideje i dolaska do zaključka je li ta ideja poslovna prilika, tj. možete li tu ideju komercijalizirati i ponuditi vaše proizvode ili usluge tržištu.

Ovisno o kompleksnosti poslovne ideje, raspoloživom vremenu, vrijednosti potencijalne investicije i nekim drugim čimbenicima, može se odabrati složeniji ili jednostavniji alat/metoda za procjenu poslovne ideje. Neki od alata opisani u ovom nastavnom materijalu su:

- Matrica procjene ideje
- Obrazac za ocjenjivanje odabira poduzetničke ideje
- Radni list za procjenu ideja.

## A) Matrica procjene ideje

### Što je to?

To je proces provjere, filter i kvalitativni alat za donošenje odluka. Koristi se za procjenu i davanje prioriteta vašem proizvodu, usluzi ili poslovnim idejama i može se koristiti za osvjetljavanje velikih problema koje treba riješiti većim istraživanjem i usavršavanjem.

### Kada je koristiti?

Najbolje vrijeme za korištenje nečeg takvog je kada se trebate odlučiti za jednu ideju sa svog popisa ideja (ili ako imate samo 2 ili 3!) ili kada vam je potrebna polazna točka za daljnji razvoj jedne ideje.

### Kako je koristiti?

**Korak 1:** Prvo definiramo kriterije prema kojima ćete procijeniti svoju ideju. Iako su glavni kriteriji standardni, postoji prostor za stvaranje vlastitih koji su jedinstveni za vaše vlastite okolnosti. (vidi primjere u nastavku).

**Korak 2:** Razvijte sustav bodovanja za procjenu svake opcije. Možete odabrati brojeve, +/- ili sretna i tužna lica. To ovisi o vama. Sve dok pruža relativnu mjeru koju možete koristiti za prosuđivanje drugih ideja.

**Korak 3:** Navedite sve ostale ideje koje želite procijeniti na lijevoj strani stranice.

**Korak 4:** Prođite kroz proces bodovanja svake ideje u skladu sa svojim kriterijima. Iako su konačni rezultati važni, proces je taj koji najviše govori. Prolazeći kroz proces znat ćete:

1. Koje ideje imaju veću vjerojatnost uspjeha?
2. Koja područja trebaju više istraživanja ili usavršavanja?

Važno je pratiti druge čimbenike prema kojima ocjenjujete svoje mogućnosti (npr. osobne preferencije). Ako su ti čimbenici važni, oni bi trebali biti uključeni u kriterije.

Budite što iskreniji i objektivniji. Varanje ili stvaranje vodećih rezultata smanjit će vrijednost ovog procesa.

PROVJERITE SVE PRETPOSTAVKE - kada visoko procijenite ideju, temelji li se to na vašoj intuiciji, mišljenju? Ili je to činjenica?

Provjerite sve pretpostavke, a posebno – DOKAŽITE VRIJEDNOST SVOJEG PRIJEDLOGA!

Cilj ovog procesa je dati prednost opcijama, mogućnostima, zadacima ili aktivnostima koje će vam pomoći da ispunite svoje ciljeve i eliminirate one koji to ne čine.

Tablica 15. Matrica procjene ideje

MATRICA PROCJENE IDEJE												
IDEJE	Bodovanje	KRITERIJ										
	1 = Nisko, 2 = srednje, 3 = visoko	Drugačije ili bolje	Isporučuje vrijednost	Izvodljiv? Praktičan	Trošak/korist	Uklapa se u moje vještine	Imati postojeću mrežu	Potencijal za rane posvojitelje	Faktor strasti (volim ga!)	Drugi?	?	REZULTAT
	Težina kriterija (N/S/V)	V	V	V	V	S	S	S	N			

Izvor: izrada autorice prema <https://www.bcitsa.ca/beaboss/wp-content/uploads/sites/6/2016/09/The-Idea-Evaluation-Matrix.pdf>

Ključni kriteriji visokog prioriteta:

1. **Drugačije ili bolje:** vaša ideja mora biti inovacija (poboljšanje u odnosu na postojeću) ili inventivna (nešto novo) i biti drugačija od onoga što postoji. Mora imati dodanu vrijednost i iznad onoga što ciljno tržište trenutno koristi za rješavanje problema s kojima se suočavaju.
2. **Isporučuje vrijednost / Rješava problem:** vaša ideja mora riješiti određeni

problem koji stvara trošak za vašu ciljanu publiku. Mora isporučiti vrijednost vašem kupcu koja se može kvantificirati kako bi vam za to platilo. Obratite pažnju na "želje" u odnosu na "potrebe" - ako im je to potrebno, cijenit će to, ako je to želja, to nije nužnost.

3. **Izvedivo / Praktično:** to može biti nevjerojatna ideja, ali ako je izvan mogućnosti trenutnih tehnologija bit će teško razviti proizvod, a također će biti teško uvjeriti ciljno tržište da im je taj proizvod potreban.
4. **Trošak / korist:** srž vaše ideje je da pruža vrijednost ciljanoj publici i to rješava njihov problem. Ako je korist od vaše ideje veća od trenutne cijene rješavanja problema - to je nepraktično. Ako nitko nije voljan platiti cijenu za korist koju vaša ideja donosi, to neće tržišno uspjeti.

## **B) Obrazac za ocjenjivanje odabira poduzetničke ideje**

Tablica 16. prikazuje Obrazac za ocjenjivanje odabira poduzetničke ideje u kojem se može jednostavno i na temelju pet područja kvantificirati ocjena pojedine poslovne ideje. Ovaj obrazac služi za brži odabir jedne ili dvije ideje, a onda ih se detaljnije pojašni kroz jedan od prikazanih alata: radni list za procjenu ideja, četiri strategije ili pomoću matrice za procjenu ideje. Primjena nekih od opisanih alata omogućuje sagledavanje poslovne ideje iz nekoliko različitih perspektiva. Nakon što se odabere jedna poslovna ideja preporuka je napisati poslovni plan poduzetnika za odabranu ideju.



### **Vaša ideja i vaše ciljno tržište**

1. Ukratko opišite svoju ideju ili izum.

2. Možete li dokazati da vaša ideja funkcionira? Na primjer, jeste li napravili radni prototip?

3. Opišite svoje ciljno tržište (vrste kupaca koji bi kupili vaš izum). Kako bi im vaš proizvod ili usluga pomogli u svakodnevnom životu? Na primjer, hoće li obavljanje određenog zadatka učiniti bržim i lakšim (poput internetske kupnje) ili praktičnijim (poput internetskog bankarstva)?

### **Vaša konkurentska prednost**

4. Koji su vam ključni konkurentski proizvodi ili usluge?

5. Koja je vaša konkurentska prednost?

6. Što čini vaš proizvod ili uslugu mnogo većom vrijednošću za kupca od onoga što oni već koriste ili rade?

## **Zakoni i propisi i ograničenja**

7. Koji se hrvatski ili međunarodni propisi ili zakoni primjenjuju na vašu ideju? Na primjer, propisi o sigurnosti proizvoda ili industrijski standardi.

8. Koja se druga ograničenja odnose na vašu ideju? Na primjer, veličina, težina ili pakiranje?

## **Vaš poslovni model**

9. Koji je vaš poslovni model? Kako će vaša ideja generirati prihod?

10. Kako bi izgledao opskrbeni lanac za ovaj proizvod ili uslugu? Gdje biste se vi uklopili?

11. Jeste li razvili odnose s ljudima ili tvrtkama s kojima trebate surađivati kako biste svoju ideju prenijeli klijentima?

## **Vaša strategija zaštite intelektualnog vlasništva**

12. Jeste li zaštitili svoju ideju dobivanjem žiga, prava na dizajn, patenta, naziva domene za svoju web stranicu ili nekim drugim formalnim postupkom?

13. Jeste li identificirali što bi spriječilo konkurenta da proizvede nešto slično vašoj ideji? Na primjer, možda imate specijaliziranu opremu, jaku reputaciju marke ili pristup određenim dobavljačima?

14. Jeste li provjerili da slučajno ne kopirate tuđu ideju ili izum? Ako je njihova ideja zakonski zaštićena (npr. patentom), mogli biste biti u opasnosti od povrede njihovog intelektualnog vlasništva.

### **Vaša marketinška strategija**

15. Kako ćete pronaći svoje kupce?

16. Kako će kupci saznati za vaš proizvod ili uslugu?

17. Koje su neke od značajki ili prednosti vašeg proizvoda ili usluge? Kako biste to opisali potencijalnim kupcima?

### **Vaši financijski i investicijski zahtjevi**

18. Koliki će vam prihod od prodaje biti potreban da bi vaša ideja bila isplativa nakon oduzimanja troškova?

19. Koliki kapital tražite od investitora i kako ćete ga koristiti?



20. Koliki će povrat ulaganja ostvariti vaši investitori? Što oni imaju od toga?

### 5.3. Analiza tržišne opravdanost poslovne ideje

Postoje osobe koje imaju sjajnu ideju i spremne su zaroniti u poduzetništvo. No, ponekad nisu sigurne da li je njihova ideja održiva? Prije pokretanja novog posla ili ulaganja u novu ideju unutar postojećeg posla, potrebno je testirati pravi potencijal poslovne ideje. Potrebno je saznati:

- Može li se ideja razviti?
- Postoji li tržište za ideju?
- Je li ideja financijski isplativa?
- Može li se ideja zaštititi?

Analiza i procjena ideje pomaže u donošenju odluke može li se ideja pretvoriti u posao. Istraživanjem se može doći do dogovora postoji li tržište za tu ideju (proizvod/usluga) ili se mogu pronaći informacije koje argumentiraju odustajanje od realizacije ideje (npr. premalo je ciljno tržište ili su se pojavili konkurenti).

Prije nego se krene s financiranjem nekog poslovnog pothvata, potrebno je odlučiti je li on održiv. **Analizom tržišne opravdanosti poslovne ideje** se analizira je li predloženi poslovni pothvat održiv i daje bolje razumijevanje o proizvodu i usluzi, o industriji u kojoj će se poduzetnik natjecati, o prirodi tržišta i iznosu kapitala potrebnog za pokretanje pothvata.

Analiza tržišne opravdanosti poslovne ideje nema propisani obrazac, ali struktura i sadržaj te analize obuhvaća odgovore o potencijalima razvoja ideje, o potencijalnom tržištu, financijskoj isplativosti i zaštiti te ideje.

Jedan od načina kako započeti tu analizu je pomoću kontrolnog popisa za procjenu ideje.

## **Kontrolni popis za procjenu ideja**

Osobe koje imaju sjajnu ideju za proizvod ili uslugu mogu upotrijebiti ovaj popis za provjeru procjene ideje. Na ovaj način može se lakše procijeniti ideju kako bi se utvrdilo treba li započeti novi posao.

Sljedeći popis kriterija za procjenu je posebno prikladan za poduzetnike početnike i one koji hoće razviti novi proizvod.

Mogu se postaviti sljedeća pitanja kada se procjenjuje nova ideja za tvrtku ili proizvod:

1. Jeste li razmotrili sve prednosti ili dobrobiti ideje? Postoji li stvarna potreba za tim?
2. Jeste li odredili točne probleme ili poteškoće koje bi vaša ideja trebala riješiti?
3. Je li vaša ideja originalan, novi koncept ili je to nova kombinacija ili adaptacija?
4. Koji se trenutni ili kratkoročni dobici ili rezultati mogu očekivati? Jesu li predviđeni prinosi primjereni? Jesu li faktori rizika prihvatljivi?
5. Koje se dugoročne koristi mogu očekivati?
6. Jeste li provjerili ima li u ideji nedostataka ili ograničenja?
7. Postoje li problemi koje bi ideja mogla stvoriti? Koje su promjene uključene?
8. Koliko će izvedba ili implementacija ideje biti jednostavna ili složena?
9. Možete li razraditi nekoliko varijacija ideje? Možete li ponuditi alternativne ideje?
10. Ima li vaša ideja prirodnu privlačnost za prodaju? Je li tržište spremno za to? Mogu li si kupci to priuštiti? Hoće li ga kupiti? Postoji li vremenski faktor?
11. Što, ako išta, vaša konkurencija radi na ovom području? Može li vaša tvrtka biti konkurentna?
12. Jeste li razmotrili mogućnost otpora korisnika ili poteškoće?
13. Ispunjava li vaša ideja stvarnu potrebu ili se potreba mora stvoriti kroz promotivne i reklamne napore?
14. Koliko bi se brzo ideja mogla provesti?

Iz navedenih pitanja je vidljivo da je procjena i evaluacija poslovne ideje kompleksan proces i zahtijeva strukturirani pristup i primjenu različitih alata i strategija. Postoje mnoge dostupne metode pomoću kojih se mogu procijeniti poslovne ideje. Pri tome bi trebalo odabrati kriterije koji najbolje odgovaraju potrebama poduzetnika, ovisno o vrsti tvrtke i/ili vrsti proizvoda koji se želi ocijeniti.

Za strukturirano i jednostavnije testiranje poslovne ideje mogu se koristiti različite strategije i alati. U literaturi su poznate četiri strategije kojima se na jednostavan i lak način može ispitati kakve su šanse poslovnoj ideji za uspjeh, a to su:

- 1. Postavljajte prava pitanja!**
- 2. Upoznajte svoje konkurente!**
- 3. Procijenite svoj kapital!**
- 4. Procijenite tržište!**

### ***5.3.1. Postavljajte prava pitanja***

Nejasne ideje i djelomični planovi vjerojatno će uzrokovati težak početak poslovnog pothvata. Da biste dobili odgovore koje trebate, morate si postaviti prava pitanja. Najprije razmotrite svaki aspekt svog pokretanja. Pitanja koja postavljate trebala bi vam pomoći da dublje proučite svoj misaoni proces i razvijete plan. Rješavanje problema na početku pomoći će vam da budete uspješni. Ova su pitanja smjernice o čemu biste trebali razmisliti prije nego što započnete posao:

#### **- Zašto želim pokrenuti posao?**

Kako biste odgovorili na ovo pitanje potrebno je ukratko opisati nastanak poduzetničke ideje i koja je vizija poduzetničkog pothvata.

#### **- Koji problem želim riješiti?**

Za jednostavniji opis problema koji planirate riješiti potrebno je pojasniti i razloge za provođenje poslovne ideje u praksu te koji su vam ciljevi. Najlakše je riješiti problem kada ga se detektira i definira, a rješavanje problema bi trebalo biti mjerljivo. Pri opisu rješavanja problema potrebno je imati i opis proizvoda/usluge, tj. predočiti dostatne podatke o asortimanu, količinama, funkcionalnosti, pakiranjima i sl.

### - Tko je moj ciljni kupac?

Nakon što ste definirali razloge i ciljeve provedbe poslovne ideje u praksu te opisali koji problem planirate riješiti, neophodno je definirati ciljnu skupinu kupaca. Ciljni kupac bi trebao biti osoba koja korištenjem vašeg proizvoda rješava neki svoj problem. Popunjavanje održive praznine na tržištu ključ je uspjeha vašeg novog proizvoda ili usluge. Proizvod bi trebao biti jedinstven, rješavati postojeći problem ili potencijalni problem i pružiti poticaj (kvalitetom, cijenom, poboljšanjem ili dr.) kupcima da ga krenu koristiti.

U prethodnom pitanju ste pojasnili koji problem rješavate s vašom poslovnom idejom, a u ovom dijelu možete dodatno opisati ciljnog kupca odgovarajući na neka od sljedećih pitanja:

Imaju li vaši kupci neku zajedničku karakteristiku?

Koje i kakve su kupovne navike ciljnih kupaca?

Koji su im glavni kriteriji pri kupovini (kvaliteta, iskustvo, zabava, ...), tj. što su spremni platiti?

Na koji način ćete zadovoljiti specifične potrebe vaših kupaca?

Nudite li neku dodatnu vrijednost vašim kupcima i na koji način ćete ih o tome informirati?

### - Koje resurse imam?

Resursi su neophodni za pokretanje poslovne aktivnosti i realizaciju poslovne ideje. Uz resurse, neophodni su i **poduzetnički tim kao ljudski resurs** (poduzetnik i njegov tim i sva njihova znanja i vještine, iskustvo u sličnim poslovima, stečene kompeticije i sl.) ...), **kapital i poduzetnička prilika**. Analiza potrebnih resursa se u literaturi spominje kao analiza tehničko-tehnoloških elemenata ulaganja.

Ljudski resurs može u početnoj fazi činiti sam pokretač poslovne ideje ukoliko nema namjeru zapošljavati djelatnike. Ukoliko ima namjeru zapošljavati djelatnike, trebao bi odrediti koju stručnu spremu bi trebali imati, koje poslove bi obavljali, koliku plaću će imati i hoće li biti zaposleni na određeno ili neodređeno vrijeme. Sposobnost okupljanja iskusnog i sposobnog tima, uključujući tehničko, kao i prodajno i menadžersko osoblje, ključ je uspjeha većine novih pothvata. Vanjski čimbenici ili nedostatak vještina upravljanja ljudskim resursima mogu se pokazati glavnom preprekom pronalaženju i zadržavanju pravog osoblja za vaše poslovanje.

Osim ljudskog resursa, potrebno je definirati i sagledati koliko je potrebno sredstava za realizaciju i komercijalizaciju poslovne ideje. Naime, ovisno o

poslovnoj ideji, potrebna su **osnovna sredstva** (strojevi, namještaj, računala, softveri, različiti aparati i uređaji, ...) te **obrtna sredstva** (zalihe repromaterijala, novac na žiro-računu,...). Za neke ideje je potrebna izrada i prototipa što zahtijeva dodatna sredstva prije izlaska proizvoda na tržište. Najčešće se najviše energije i vremena usmjerava na pronalazak izvora financiranja poslovne ideje. Za realizaciju poslovne ideje neophodni su navedeni resursi i potencijalni ili postojeći poduzetnici koji nemaju potrebne vlastite resurse, trebaju potražiti poslovne partnere ili neke druge dostupne izvore potrebnih resursa. Svaki resurs ima svoju cijenu ili trošak te je potrebno napraviti i kalkulaciju potencijalnih troškova poslovanja kako bi se prije pokretanja poslovne aktivnosti prikupila dovoljna sredstva. Tehničke probleme potrebno je razmotriti u ranoj fazi razvoja. Potrebno je vizualizirati i detaljno opisati očekivani dovršeni format i dizajn proizvoda ili usluge. Procjena troškova proizvodnje pomoći će u određivanju može li se proizvesti i prodati proizvod s profitom. Utvrđivanjem potrebnih resursa (ljudskih, financijskih i tehničkih) kojima bi proizvod ili usluga prošli kroz fazu prije pokretanja ili dokazivanja postavljenog koncepta, dolazi se i do donošenja odluke o komercijalnoj strukturi poslovanja pri čemu se identificiraju zahtjevi za početni kapital.

**Sigurnost proizvoda** važan je čimbenik u određivanju tehničke i tržišne izvedivosti vaše ideje. Ako postoji bilo kakav potencijalni rizik za dobrobit korisnika, bez obzira koliko udaljen, trebalo bi dobiti pravni savjet rano u procesu razvoja. Ako postoje problemi sa sigurnošću proizvoda, ne samo da će postojati poteškoća u privlačenju ulagača, već bi također mogle postojati poteškoće u komercijalizaciji putem relevantnih međunarodnih zakona i propisa, industrijskih standarda i skupog osiguranja od odgovornosti.

**Zaštita intelektualnog vlasništva** je također sastavi dio investicije. O zaštiti intelektualnog vlasništva potrebno je razmišljati od trenutka osmišljavanja ideje. Trebali biste zatražiti savjet od internih stručnjaka vašeg poduzeća za intelektualno vlasništvo ili odgovarajućeg kvalificiranog odvjetnika ili odvjetnika za patente i zaštitne znakove. Najčešći oblici zaštite intelektualnog vlasništva u RH su (<https://www.dziv.hr/hr/intelektualno-vlasnistvo/o-intelektualnom-vlasnistvu/oblici/>):

- patent
- žig (zaštitni znak)
- zaštićeni industrijski dizajn
- oznake zemljopisnog podrijetla i oznake izvornosti

- zaštićena topografija poluvodičkih proizvoda
- zaštićena biljna sorta.

Više podataka o vrstama i postupcima intelektualnog vlasništva može se pronaći na web stranicama Državnog zavoda za intelektualno vlasništvo, na [www.dziv.hr](http://www.dziv.hr). Za jednostavnije praćenje navedenih podataka i procijenjenih potrebnih ulaganja mogu se koristiti sljedeće tablice:

Tablica 17. Stavke stalnih i trajnih obrtnih sredstava

Redni broj	Struktura	Iznos u kn	%
<b>I.</b>	<b>Stalna sredstva</b>		
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
<b>II.</b>	<b>Trajna obrtna sredstva</b>		
<b>III.</b>	<b>Ukupna potrebna ulaganja</b>		

Izvor: izrada autorice

Tablica 18. Struktura zaposlenih i troškovi plaća

Red. br.	Zanimanje/ Radno mjesto	Stručna sprema	Cijena kn/h	Godišnje sati	Broj djelatnika	Mjesečna bruto 2 plaća po djelatniku (kn)	Godišnji trošak bruto 2 plaća (kn)
1.							
2.							
3.							
<b>UKUPNO</b>							

Izvor: izrada autorice

Osim materijalnih resursa, potrebno je opisati i **lokaciju**. Pri tome se posebno razlikuju makrolokacija (položaj u odnosu na tržište prodaje i nabave, položaj unutar regije ili države i sl.) i mikrolokacija (dostupnost infrastrukture i prometne

povezanosti, smještaj poduzeća u odnosu na određene zone u gradu, naselju i sl.). Istaknuta i lako dostupna lokacija omogućuje jednostavniji pristup kupcima, posebice kada je riječ o maloprodajnim poduzećima ili drugim poduzećima sa stacioniranim poslovnim prostorom. Neka poduzeća imaju problem s privlačenjem kupaca ako je prodajni prostor teško pronaći, teško mu pristupiti i okružen je s konkurencijom. Vrsta poslovanja može utjecati na to gdje ćete locirati svoje poslovanje. Na primjer: primarni proizvođači trebaju jednostavan pristup regionalnim distribucijskim postrojenjima, trgovci na malo možda trebaju biti blizu drugih trgovaca ili turističkih atrakcija, dok prerađivači bi možda trebali biti smješteni u industrijskim zonama blizu glavnih prometnih veza. Moguće je locirati posao i u kućnom uredu, a nove startup-ove i u tehnološke inkubatore gdje im je dostupno niz pogodnosti koje im pomažu u rastu, kao: niži operativni troškovi, moralna podrška, mogućnosti umrežavanja te pristup savjetima i informacijama.

### - Koji su moji ciljevi?

Za dobro poslovno planiranje i realizaciju poslovne ideje važni su ciljevi. Kako bi ciljevi bili ostvarivi potrebno ih je pravilno postaviti. Jedan od načina postavljanja ciljeva je **SMART tehnika**. SMART ciljevi predstavljaju tehniku za postavljanje ciljeva i predstavljaju akronim od 5 pojmova na engleskom jeziku, a to su: **s**pecific, **m**easurable, **a**chivable, **r**elevant, **t**ime-sensitive.

**S** - simple, specific, significant- određen, jednostavan, značajan

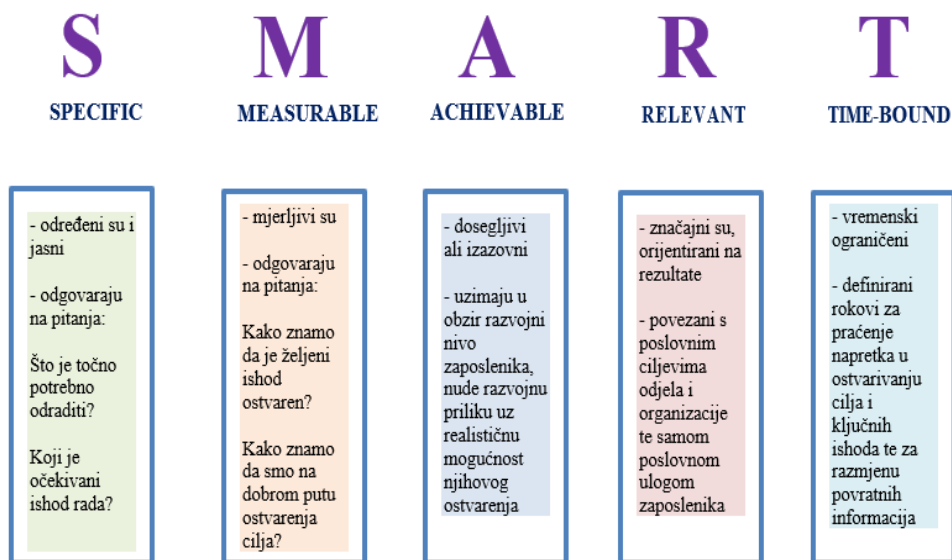
**M** - measurable, meaningful, motivational- mjerljiv, smislen, motivacijski

**A** - agreed upon, achievable, acceptable, action oriented -dogovoren, ostvariv, prihvatljiv, orijentiran na djelovanje

**R** - realistic, relevant, reasonable, results oriented- realan, relevantna, razuman, orijentiran na rezultate

**T** - time-bound, tangible- vremenski određen, opipljiv

Slika 19. SMART ciljevi



Izvor: izrada autorice prema: <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/vjestina-delegiranja-23-postavljanje-ciljeva/>

SMART tehnika se sastoji od pet koraka definiranja i postavljanja ciljeva, a to su:

### 1. Cilj treba biti specifičan.

Da bi cilj bio specifičan potrebno ga je opisati konkretno i jasno. Primjerice, odgovoriti na neka od sljedećih pitanja: Što točno želim ostvariti? Zašto je ovaj cilj važan? Tko je sve uključen u realizaciju ovog cilja? Gdje će se ovaj cilj realizirati? Što mi je potrebno za realizaciju ovog cilja? Primjerice, specifičan cilj može biti povećanje prodaje u odnosu na prošlu godinu ili prodati 100 proizvoda u prvih 6 mjeseci poslovanja. Specifičnost cilja treba biti jasna i vama i onima koji će pratiti njegovu realizaciju.

### 2. Cilj treba biti mjerljiv.

Nakon što ste definirali što se treba ostvariti da bi cilj bio realiziran, potrebno ga je postaviti i s kriterijima prema kojima ćete upravljati svojim ciljevima i aktivnostima te pratiti napredak tijekom vremena. Npr. porast broja kupaca za 10% u odnosu na prošli mjesec.



### 3. Cilj treba biti ostvariv.

Ciljevi bi trebali biti ostvarivi u skladu s našim resursima. Primjerice, ukoliko je cilj porast broja kupaca za 10% u odnosu na prošlu godinu, tada je potrebno osigurati i resurse za to. Pa tako, u ovom slučaju, možda bi trebalo dodatno educirati osoblje iz područja psihologije prodaje ili unaprijediti tehnologiju i alate za pronalaženje novih kupaca. Na taj način bismo poduzeli aktivnosti koje će nas dovesti da je cilj ostvariv.

### 4. Cilj treba imati smisla.

Prilikom postavljanja ciljeva potrebno je voditi računa da su to naši ciljevi, a ne da su društveno poželjni što nam može otežati njihovu realizaciju. Neophodno je da se svaki cilj uklopi u vašu misiju i viziju poslovanja i da realizacija jednog cilja doprinosi realizaciji i drugih vaših ciljeva. Postavljeni ciljevi vam trebaju biti važni i bitni.

### 5. Cilj treba biti vremenski određen.

Vremenski određeni ciljevi imaju definirane rokove u kojima se trebaju realizirati. Preporuka je definirati i rokove za pojedine aktivnosti kojima doprinosimo realizaciji cilja te je na taj način lakše postaviti prioritete i bolje se organizirati. Primjerice, prethodno spomenuti cilj vezano uz povećanje broja kupaca bi glasilo: Povećati broj kupaca za 10% u 2023. godini, u odnosu na 2022. godinu, uz dodatnu edukaciju osoblja i unapređenje tehnoloških alata za pronalaženje kupaca. Praćenje rezultata se očekuje mjesečno, počevši od siječnja 2023. , a do tada je potrebno završiti educiranje osoblja i instalaciju potrebnih alata.

Svoje odgovore možete zapisati u obliku analize poslovne ideje ili kreirati obrazac kako biste učvrstili svoje misli. Nakon što odgovorite na općenita pitanja, možete započeti sljedeće korake u testiranju svoje poslovne ideje.

Putem interneta su dostupni različiti online alati za kreiranje i definiranje ciljeva poslovanja, a neki od njih dostupni su na: <https://www.101planners.com/smart-goals-template/> . Primjer SMART radnog lista prikazuje sljedeća slika.

Slika 20. SMART radni list za postavljanje ciljeva

<b>Početni cilj</b>		
<b>S</b> Specifičan	Vaš cilj treba biti dobro definiran, detaljan i jasan. Pokušajte se povezati s pet pitanja: 1. Tko treba biti uključen? 2. Što trebam učiniti? 3. Gdje ću postići taj cilj? 4. Kada ću doći do cilja ? 5. Zašto želim postići taj cilj?	
<b>M</b> Odgovarajući	Je li vaš cilj mjerljiv? Trebali biste znati kada postignete svoj cilj.	
<b>A</b> Ostvariv	Možete li postići cilj uzimajući u obzir vaše slobodno vrijeme, vještine i financijski status?	
<b>R</b> Realan	Je li vaš cilj realno ostvariv u zadanom vremenskom okviru i s dostupnim resursima?	
<b>T</b> Pravovremen	Postavite datum početka i završetka cilja.	
<b>SMART cilj</b>	Revidirajte svoj cilj na temelju odgovora na gore navedena pitanja.	

Izvor: izrada autorice

### 5.3.2. Upoznajte svoje konkurente

Svaki poduzetnik početnik ne želi biti previše zaokupljen onim što rade konkurenti. No, dobra je ideja razumjeti njihove strategije. Prije pokretanja startupa, potrebno je napravite analizu tvrtki sličnih vašoj.

Neka od pitanja vezana uz analizu konkurencije su sljedeća:

- Tko su trenutni konkurenti na planiranom tržištu?
- Koliki je njihov tržišni udio i što su njihovi proizvodi i usluge?
- Po čemu biste se razlikovali od postojeće konkurencije?
- Koje su konkurentske cijene i koju cijenu ćete vi odrediti?
- Tko su potencijalni konkurenti u budućnosti?

Gledajući druge tvrtke, može se vidjeti što je funkcioniralo u prošlosti. Pametan vlasnik tvrtke uči od onih koji su već isprobali slične ideje. Analizom se stječu vrijedni uvidi kako bi se spriječili eventualni gubitci zbog propalog plana. Upoznavanje izravnih i neizravnih konkurenata na ciljnom tržištu omogućuje usporedbu novog proizvoda ili usluge s funkcionalnošću, izdržljivošću, izgledom i cijenom. Morate razumjeti svoje konkurente kao i svoje ciljno tržište. Proučavanje vaše konkurencije govori vam kako se vaš proizvod ili usluga razlikuju od njihovih, po kojim cijenama prodaju i kako promiču svoje poslovanje. Morat ćete uspostaviti konkurentsku prednost koja će vas izdvojiti od vaših konkurenata.

Pregled konkurencije također će vam pomoći definirati po čemu se vaša ideja ističe. Da biste dobili solidnu bazu kupaca, morate potrošačima pokazati koliko je vaša tvrtka jedinstvena. To može biti bilo što, od upoznavanja tržišta novim proizvodom do ponude jedinstvenog iskustva. Može li vaš proizvod ili usluga poboljšati ono što nude vaši konkurenti? Mogao bi biti bolje dizajniran, jači, brži, jeftiniji, lakši za korištenje ili ekološki prihvatljiviji. Razumijevanje zašto je vaša ideja drugačija znači da možete promovirati ovu značajku na svom ciljnom tržištu i pronaći svoj jedinstveni prodajni prijedlog. Ukoliko su vaši konkurenti na svjetskom tržištu, tada pretražite putem interneta dostupne statističke i druge podatke vezane uz vaše konkurente.

Pritisци konkurencije jedan su od glavnih razloga neuspjeha novih proizvoda ili usluga. Utvrđeni tržišni lideri imaju mogućnost izvršiti ogroman financijski pritisak na nove proizvode koji ulaze na tržište putem strategija određivanja cijena,

promocije i dogovora s preferiranim dobavljačima (čime se učinkovito blokiraju neki distribucijski kanali). Ako se niste voljni natjecati u svom novom tržišnom prostoru, još uvijek imate mogućnost licenciranja ili izravne prodaje svoje tehnologije tim tvrtkama.

### *5.3.3. Procijenite svoj kapital*

Svi smo čuli izreku: "Za zaradu je potreban novac." Izraz je s razlogom postao klišej - u većini slučajeva to je istina. Za pokretanje startup-a potreban je kapital. Mnoge dobre poslovne inicijative propadaju zbog lošeg financiranja, stoga potrebno je pažljivo razmotriti kapitalne potrebe prilikom planiranja pokretanja poslovanja.

Početni kapital može doći iz više izvora. Mnogi poduzetnici pokrivaju troškove pokretanja malih poduzeća osobnim sredstvima, poput uštedevine ili kreditnim karticama. Drugi se oslanjaju na pomoć prijatelja i obitelji. Banke i privatni zajmodavci također nude programe zajmova za mala poduzeća. Ukoliko trebate investitore za komercijalizaciju vaše ideje, pretražite dostupne podatke o poslovnim anđelima, venture kapitalu, crowdfunding platforme i sl. Većina investitora traži relativno kratkoročne povrate na svoje ulaganje (tj. 12 mjeseci do 3 godine) stoga neka vremenska linija istraživanja i razvoja bude što je moguće kraća. Duga vremena isporuke mogu se nadoknaditi obećanjem iznimnih povrata ulaganja u srednjoročnom i dugoročnom razdoblju.

Investitorima je bitan i očekivani **životni ciklus proizvoda ili usluge**. Kroz studiju tržišne izvedivosti odredite koliko će biti dug očekivani životni ciklus vašeg proizvoda ili usluge. Ideje s kratkoročnim životnim ciklusom (tj. kraćim od 6-10 godina) mogu imati poteškoća u privlačenju investicijskog kapitala. Morate pokazati širok raspon tržišnih primjena za vaš proizvod ili uslugu ili sposobnost ažuriranja ili iteracija dizajna koje će osigurati njihovu dugovječnost. Mogućnost ponude više jedinica ili dizajna po različitim cijenama može pomoći u uspješnom marketingu.

Velike su šanse da će se prilikom pokretanja poslovne aktivnosti koristiti kombinacija kapitalnih rješenja za financiranje poslovanja. Put do osiguravanja sredstava za pokretanje mogao bi biti izazovan jer još ne postoji uhodani

profitabilni posao, već samo ideja koju čeka komercijalizacija. Kako bi poduzetnici uvjerali druge dionike (investitore, kupce, dobavljače, obitelji, bankare,...) da je njihova ideja održiva, potrebno je napraviti mali poslovni plan koji prikazuje analizu tržišne provedivosti poslovne ideje, kako će se potrošiti novac i kolika se zarada očekuje. O načinu ostvarivanja prihoda, tj. kako će ideja zaraditi novac, treba se razmišljati u ranoj fazi procesa komercijalizacije. Na primjer, ovisno o tome hoće li se proizvod ili tehnologija licencirati ili će se izravno prodavati različite poslovne strukture i razine ulaganja u razvoj i marketinške aktivnosti.

### ***5.3.4. Procijenite tržište – analiza kupaca, dobavljača i djelatnosti***

Prije pokretanja posla potrebno je temeljito istražiti svoje tržište. Mnoga poduzeća propadaju jer je tržište za njihove proizvode ili usluge premalo da ih podrži. Nije dovoljno znati da postoji tržište za proizvod ili uslugu. Također, potrebno je istražiti veličinu tržišta, snage i slabosti dobavljača, kupaca i konkurenata te održivost potražnje za planiranim proizvodom ili uslugom.

Svaka poslovna ideja ima svoje tržište prodaje, tržište nabave i gospodarsku granu u kojoj posluje.

Jedan od najboljih izvora za testiranje poslovne ideje je ciljno **tržište prodaje**. Istraživanjem tržišta prodaje dolazi se do odgovora postoji li potražnja za proizvodom ili uslugom te hoće li kupac biti voljan platiti kreiranu prodajnu cijenu koja daje odgovarajuće profitne marže. Veličina ciljnog tržišta je glavni čimbenik u odlučivanju je li ideja održiva. Ako vaša ideja zanima samo malu skupinu kupaca, tvrtka koja prodaje taj proizvod ili uslugu možda neće uspjeti. Suprotno tome, ako je vaše ciljno tržište veliko, mogli biste otkriti da ima mnogo konkurenata sa sličnim proizvodima ili uslugama. Definirajte svog idealnog kupca kako biste utvrdili tko će biti zainteresiran za vaše ponude. Zatim napravite analizu tržišta na maloj grupi. Nije bit u tome koliko je vaš novi proizvod ili usluga divan, već je bitno hoće li to kupci kupiti. Pobrinite se, da se vaša ideja može pretočiti u upotrebljiv ili korisniku prilagođen proizvod ili uslugu. Tehnička složenost ili ograničenja u troškovima mogu spriječiti njegovu izgradnju i prodaju na način na koji je namijenjen. Vaš bi cilj trebao biti proizvesti funkcionalan proizvod ili uslugu i proizvesti ih na način da postane privlačan potrošaču, u okviru cijena koje tržište može podnijeti.

Evo nekoliko načina na koje možete testirati svoju poslovnu ideju s ciljanim kupcima:

- Organizirajte fokusnu grupu: fokusna grupa uključuje mali broj potrošača koji koriste vaše ponude i daju povratne informacije. Fokus grupe, ankete i intervjui pokazuju što potrošači misle prije nego što uložite sve.
- Pitajte grupe na društvenim medijima: Internet vam stavlja vaše ciljno tržište nadohvat ruke. Pronađite online grupe koje bi mogle biti zainteresirane za vaše poslovanje. Saznajte njihove opće dojmove i smatraju li da biste trebali učiniti nešto drugačije.
- Postavite stranicu za grupno financiranje: web-mjesta za grupno financiranje nude više od samih investitora. Također možete dobiti vrijedne reakcije, opažanja i savjete od istomišljenika. Bonus: možda nađete nekoga tko želi uložiti u vašu ideju.
- Testiranje vaše ideje na maloj grupi pokazuje je li potrošačima stalo do vaše ponude. Ako testovi malog tržišta budu uspješni, postoji velika vjerojatnost da će vaša ideja biti hit kod šire publike.

Fizička **distribucija proizvoda ili uvođenje usluge** zahtijeva dobro planiranu, dobro financiranu marketinšku i distribucijsku strategiju, osobito ako se bavite međunarodnim marketingom. Za proizvode, to općenito uključuje uspostavljanje sustava agenata i distributera za prodaju i otpremu vaših proizvoda krajnjim korisnicima. Ako vašem menadžerskom timu nedostaje iskustva u prodaji na vašem ciljnom tržištu, složenost i troškovi uspostavljanja i praćenja distribucijskog sustava mogu zahtijevati da razmotrite alternativne marketinške strategije, uključujući licenciranje, dodjelu ili zajednička ulaganja.

Osim vaših kupaca, važni su vam i dobavljači, tj. **tržište nabave**.

U početnim fazama razvoja ideje potrebno je napraviti popis sirovina, resursa, materijala, usluga i drugih resursa koje trebamo nabaviti i popis dobavljača s kojima će se surađivati. Prilikom planiranja nabave potrebno je odgovoriti na nekoliko pitanja:

- Tko su potencijalni dobavljači za nabavku proizvoda/usluga potrebnih za realizaciju poslovne ideje?
- Što će se nabavljati i po kojim cijenama (jer to direktno utječe na kvalitetu i trošak proizvodnje te na konačnu cijenu proizvoda/usluge)?

- Kolike su cijene kod pojedinih dobavljača?
- Imaju li dobavljači ono što nama treba?
- Koji su uvjeti isporuke i sl.?

Što je veći broj dostupnih dobavljača na tržištu, to je manja ovisnost o njihovim uvjetima nabave.

Analiza dobavljača je bitna i zbog ovisnosti o drugim proizvodima. Ako vaša ideja ovisi o vezama s drugim proizvodima ili sustavima (npr. hardver koji zahtijeva softver za pokretanje), to bi moglo utjecati na njezinu tržišnost ili tehničku izvedivost. Neuspjesi tržišta, pritisci konkurencije ili neočekivani razvoj tih proizvoda ili sustava mogu potkopati vaše marketinške napore.

Osim tržišta nabave i tržišta prodaje, bitno je napraviti kratku analizu i **gospodarske grane** (rast i stabilnost industrije) postavljajući si neka od sljedećih pitanja:

- Koju veličinu tržišta planirate osvojiti i koja će biti vaša tržišna pozicija?
- Kakvi su prošli, sadašnji i budući trendovi u promatranoj djelatnosti?
- Postoje li i koji su problemi u djelatnosti?
- Što posjeduju glavni igrači u djelatnosti?

Vaša studija izvedivosti treba pomno analizirati ciljne tržišne sektore koji se smanjuju ili su posebno osjetljivi na ekonomske ili ekološke čimbenike. Pokušajte identificirati ekonomske uvjete i trendove rasta unutar tržišta na kojemu će se vaš proizvod ili izum prodavati.

U nekoj industriji prisutne su i **trgovinske barijere**. Propisi i standardi značajno se razlikuju od proizvoda do proizvoda i između međunarodnih tržišta. Postoje čak i varijacije do državne ili lokalne razine. Ako prepreke mogu ograničiti distribuciju vašeg proizvoda ili ideje na ciljnom tržištu, morate istražiti potencijalni utjecaj toga na vaše napore u komercijalizaciji. Strategije za minimiziranje takvih prepreka mogu postojati, ali troškovi ili trud u tom pravcu možda se neće pokazati komercijalno održivima.

### 5.3.5. Procjena ostvarenja prihoda i rashoda

Nakon analize tržišne opravdanosti poslovne ideje analizirane kroz analizu potencijalnih kupaca, dobavljača i konkurenata te procjene potrebnih resursa, potrebno je napraviti procjenu ostvarenja prihoda i rashoda.

Poduzeća se tijekom poslovanja susreću s različitim uvjetima poslovanja i pritom trebaju racionalno odlučivati o svojem obujmu proizvodnje, o troškovima, ali i o ostvarenim ukupnim prihodima. Prihode je potrebno pratiti kako bi se mogao iskazati financijski rezultat poduzeća te ujedno treba razlikovati pojam ukupnog prihoda i ostvarene dobiti. „Plan prihoda poduzetničkog pothvata priprema se na osnovi kvalitetne tržišne analize. Analizom prodajnog tržišta utvrđuje se koji je potencijalni opseg prodaje koji tvrtka može ostvariti (koliko proizvoda ili usluga može prodati na određenom tržištu u toku godine) te prihvatljive prodajne cijene naših proizvoda“ (Potnik Galić, 2022: 16).

**Ukupni prihod** definiran je (Koutsoyiannis, 1996: 50) umnoškom prodajnih cijena i prodanih količina proizvoda. Ukupni prihod obuhvaća ukupnu vrijednost koju poduzeće ostvari prodajom proizvoda i usluga u određenom razdoblju. **Dobitak** (profit) izračunava se kao razlika između prihoda od prodaje i ukupnih troškova koje je poduzeće ostvarilo u određenom razdoblju svog poslovanja, na primjer u jednoj godini. Kako je poduzećima cilj maksimalizacija dobiti, tj. ostvarenje što veće pozitivne razlike između ostvarenih prihoda i ukupnih troškova (rashoda), usmjerena su ostvarivati što više prihode, a što niže troškove. Ukoliko je razlika između prihoda i troškova pozitivna, tada poduzeće ostvaruje **pozitivan financijski rezultat** (dobitak), a ukoliko je negativna, tada ostvaruje **negativan financijski rezultat** (gubitak).

#### **DOBITAK = PRIHODI - TROŠKOVI**

Prvi troškovi poslovanja nastaju već prilikom osnivanja poduzeća, pripreme potrebnog poslovnog prostora, nabavke opreme, sirovine i materijala, pribavljanja kapitala za plaće i tekuće troškove i dr. Troškovi nastaju i prije nego se pokrene proizvodnja dobara ili stvaranje usluga koje će onda prodati tržištu i ostvariti prihode. Iznos prihoda izračunava se množenjem prodane količine i prodajne cijene proizvoda/usluge.



$$\text{PRIHOD} = \text{PRODAJNA CIJENA} \times \text{PRODANA KOLIČINA} \\ \text{PROIZVODA/USLUGE}$$

**Prosječni prihod** predstavlja kvocijent ukupnog prihoda i količine proizvoda čijom je prodajom ostvaren ukupan prihod. Na isti način se računa i prosječni dobitak (profit) koji se dobije dijeljenjem ukupnog dobitka (ukupnog profita) s ukupnom količinom prodanih proizvoda.

Poduzeća koja žele maksimalizirati svoju dobit odlučuju se na ulaganja ukoliko očekuju povećanje razine ostvarene dobiti. Postoji nekoliko načina utvrđivanja optimalnog obujma proizvodnje (u uvjetima savršene konkurencije) pri kojem se ostvaruje maksimalna dobit.

Na temelju prikupljenih podataka o broju potencijalnih kupaca i vašim planovima razvoja (količini proizvoda/usluga) možete napraviti količinsku i vrijednosnu procjenu plana prodaje.

Određivanje cijene vašeg novog proizvoda ili usluge je ključna u ovoj fazi analize. Maloprodajna cijena vašeg gotovog proizvoda ili usluge i veličina tržišta s kupovnom moći i spremnošću za kupnju po toj cijeni, dva su najvažnija aspekta komercijalne izvedivosti. Ako nećete moći prodati dovoljno proizvoda ili usluge krajnjem potrošaču po cijeni koja pokriva troškove proizvodnje, marketinga i distribucije, tada morate ozbiljno razmisliti o isplativosti novog pothvata.

U ovom dijelu je potrebno razmisliti i o **dugoročnom tijeku prihoda**. Svaka kategorija proizvoda ima ograničen vijek trajanja. Softver, na primjer, obično ima kratak životni ciklus proizvoda osim ako se ne ažurira i nadograđuje kako bi zadovoljio konkurenciju. Stoga bi vaša studija izvedivosti trebala procijeniti koliko dugo vaš proizvod ili izum može očekivati da će biti na tržištu prije nego što bude zamijenjen, učinjen suvišnim ili padne u tržišnu konkurenciju. Ovisno o tom vijeku trajanja mogu se planirati i prihodi. Visina ostvarenog ukupnog prihoda od prodaje nekog proizvoda/usluge ovisi i o količini prodaje tog proizvoda, kao i visine prodajne cijene. Zbroj svih ostvarenih prihoda od prodaje različitih proizvoda nekog poduzeća predstavlja ukupni prihod poduzeća ostvaren u određenom razdoblju.

Ovisno o ideji, ponekad postoji i **izvozni potencijal** proizvoda ili usluge.

Tablica 19. Količinski plan prodaje

PROJEKCIJA PRODAJE u kom, lit.	GODINA			
	0	1	2	3
PROIZVOD				
UKUPNO				

Izvor: izrada autorice prema Potnik Galić (2022)

Tablica 20. Vrijednosni plan prodaje

PROJEKCIJA PRODAJE u kunama	cijena po kom kn	GODINA			
		0	1	2	3
PROIZVOD					
UKUPNO					

Izvor: izrada autorice prema Potnik Galić (2022)

Tablica 21. Projekcija prihoda (u kunama)

Redni broj	Stavke prihoda	Promatrane godine eksploatacije projekta				Ukupno
		0.	1.	2.	3.	
1.						
2.						
	Ukupni prihodi					

Izvor: izrada autorice prema Potnik Galić (2022)

Projekcija planiranih rashoda treba sadržavati sve troškove poslovanja (plaće zaposlenika, režijske troškove, nabavke sirovina, troškove oglašavanja i druge troškove ovisno o djelatnosti).

Tablica 22. Projekcija rashoda

Redni broj	Stavke troškova (rashoda)	Promatrane godine eksploatacije projekta				Ukupno
		0.	1.	2.	3.	
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
7.						
8.						
9.						
	<b>Ukupni rashodi</b>					

Izvor: izrada autorice prema Potnik Galić (2022)

Nakon što ste izradili i financijske projekcije na temelju činjenica da su kupci zainteresirani za vaš proizvod ili uslugu i da im možete ponuditi nešto drugačije od onoga što prodaju vaši konkurenti, možete krenuti u komercijalizaciju vaše ideje. To je proces pretvaranja vaše ideje u proizvod ili uslugu i zarađivanje od toga.

#### 5.4. *Mogućnosti pokretanja poslovnog pothvata*

Postoje različiti razlozi i motivi pokretanja poslovnog pothvata i osnivanja poduzeća. Poslovni pothvat može biti pokrenut:

- kao posljedica gospodarskih kriza i ratova
- uslijed stagnacije gospodarstva
- zbog prisutne visoke stope nezaposlenosti
- zbog povećane potražnje
- zbog novih poslovnih mogućnosti
- zbog postojanja perspektivne poduzetničke ideje i poslovne prilike
- drugih razloga.

Prema GEM (Global Entrepreneurship Monitor) istraživanju definirana su četiri razloga za pokretanje poslovnog pothvata, a to su:

- napraviti promjenu u svijetu
- napraviti veliko bogatstvo ili veliki prihod
- nastaviti s obiteljskom tradicijom
- zaraditi za život, jer nema mogućnosti zaposlenja.

Usporedba Hrvatske sa zemljama u EU po pitanju razloga za pokretanje poduzetničkoga pothvata prikazana je u sljedećoj tablici.

Tablica 23. Razlozi za ulazak u poduzetničku aktivnost - % od TEA poduzetnika

Razlog	2019.			2020.			2021.		
	Hrvatska	EU prosjek/ najviši	Rang u EU*	Hrvatska	EU prosjek/ najviši	Rang u EU*	Hrvatska	EU prosjek/ najviši	Rang u EU*
Napraviti promjenu u svijetu	35,1	37,2 Luksemburg 51,1	11/16	39,0	41,5 Poljska 65,4	8/14	38,7	41,4 Rumunjska 65,9	11/18
Napraviti veliko bogatstvo ili veliki prihod	49,1	49,3 Italija 95,3	6/16	47,0	45,7 Italija 95,5	5/14	51,3	47,1 Cipar 81,3	7/18
Nastaviti s obiteljskom tradicijom	35,6	27,1 Njemačka 62,0	4/16	28,7	34,7 Poljska 81,6	4/14	28,5	24,4 Grčka 39,7	4/18
Zaraditi za život, jer nema mogućnosti zaposlenja	73,9	62,0 Italija 82,2	2/16	69,4	51,6 Italija 89,5	7/14	65,7	58,4 Slovačka 89,8	6/18

\*rang Hrvatske/broj zemalja uključenih u GEM istraživanje

Izvor: Singer, Šarlija, Pfeifer, Oberman Peterka, 2022: 27

Vidljivo je da je u Hrvatskoj najveća motivacija za ulazak u poduzetništvo mogućnost zarade, tj. razlog “zaraditi za život, jer nema mogućnosti zaposlenja”, dok je najmanji broj bodova kod razloga nastavljanja obiteljske tradicije.

Prije pokretanja poduzetničke aktivnosti i odluke o poslovnom modelu, preporuka je sagledati i najčešće razloge izlaska iz poduzetničke aktivnosti. Iz komparativnih podataka u tablici 24. vidljivo je da je u 2021.god. najčešći razlog izlaska iz poduzetničke aktivnosti u RH neprofitabilnost, nova prilika te porezna politika i birokracija.

Tablica 24. Razlozi izlaska iz poslovne aktivnosti (% u odnosu na sve razloge izlaska)

Razlog	2019.			2020.			2021.		
	Hrvatska	EU/Rang HR*	Grupa zemalja po razvojnog kriteriju*/Rang HR*	Hrvatska	EU/Rang HR*	Grupa zemalja po razvojnog kriteriju*/Rang HR*	Hrvatska	EU/Rang HR*	Grupa zemalja po razvojnog kriteriju*/Rang HR*
Prodaja	6,4	8,1 7/16	8,5 17/33	6,1	5,5 6/14	4,5 10/30	4,9	5,3 9/18	5,2 13/31
Nova prilika	16,3	12,8 5/16	11,9 7/33	7,1	11,5 9/14	9,5 17/30	15,1	10,1 5/18	10 7/31
Neprofitabilnost	16,3	24,1 7/16	26,9 17/33	17,5	19,5 8/14	20,5 17/30	20,5	22,3 10/18	21,2 15/31
Problemi s financijama	11,9	9,3 4/16	10,0 10/33	9,9	8,2 4/14	8,6 11/30	1,5	6,9 16/18	8 28/31
Vladine politike/ porezna politika/ birokracija	21,8	12,0 2/16	8,6 3/33	16,1	6,1 1/14	4,5 1/30	9,8	6,4 4/18	5,7 6/31
Ostalo**	16,4	29,2 15/16	28,9 30/33	22,0	27,5 9/14	24,7 15/30	22,6	26,6 9/18	21,8 15/31
Pandemija COVID-19				21,3	21,7 5/14	27,7 16/30	23,2	22,5 6/18	24,1 13/31
Ukupno	100	100	100	100	100	100	100	100	100

\*rang Hrvatske/broj zemalja uključenih u GEM istraživanje

\*\*mirovina, osobni razlozi, iznenadni događaji

Izvor: Singer, Šarlija, Pfeifer, Oberman Peterka, 2022: 31

Prije pokretanja poslovnog pothvata potrebno je poštivati sljedeći redosljed aktivnosti:

1. Donijeti odluku postati poduzetnikom.
2. Napraviti analizu ljudskog potencijala i procijeniti svoje snage i slabosti.
3. Identificirati djelatnost i proizvod za kojima postoji potreba.
4. Popuniti obrazac za procjenu poduzetničke ideje.
5. Odraditi analizu tržišne opravdanosti poslovne ideje.
6. Izraditi poslovni plan i studiju izvedivosti.

Najčešći načini pokretanja vlastitog poduzeća su:

1. osnivanje poduzeća – pokretanje poduzeća od nule
2. kupnja postojećeg poduzeća
3. kupnja franšize.

Ukoliko se poduzetnik odluči na pokretanje poslovne aktivnosti osnivanjem vlastitog poduzeća, tada postoje veći tržišni izazovi, visok rizik od propadanja, treba više vremena i sredstava za stvaranje proizvoda i reputacije te je veća neizvjesnost vezana uz poslovne prihode. S druge strane, otvaraju se mogućnosti vlastite kreacije stila poslovanja, odabira kupaca i dobavljača te drugih suradnika. Kupnja postojećeg poduzeća daje mogućnost nastavka poslovanja na uhodanom tržištu i predstavlja manji rizik u odnosu na osnivanje poduzeća od nule. Prije donošenja odluke o kupovini poduzeća potrebno je ocijeniti radi li se o solventnom i likvidnom poduzeću te angažirati pravne i druge stručnjake kako bi se utvrdila vrijednost poduzeća. Potrebno je uzeti u obzir da se kupnjom poduzeća „nasljeđuje“ i postojeća organizacijska kultura i zaposlenici.

Franšiza predstavlja najmanje rizično pokretanje poslovne aktivnosti. „Franšizam je ugovor između franšizora i franšizanta kojim franšizor franšizantu dopušta prodaju proizvoda ili usluga, pravo korištenja imena poduzeća, imena proizvoda, zaštitnog znaka, pravo prerade proizvoda i pravo korištenja načina poslovanja, i to na određenom teritoriju i na određeno vrijeme uz financijsku obvezu i obvezu pridržavanja standarda poslovanja“ (Šipić, Najdanović, 2012: 38). Kupac franšize dobiva na korištenje tuđe prodajne mreže za plasman svojih proizvoda, gotovo ime, gotov proizvod te nema dugog vremenskog pomaka kod pokretanja posla. Jedan od većih nedostataka ovog oblika poslovanja je obveza plaćanja naknade koja se najčešće zaračunava na bruto prodaju, a ne na profit.

Prilikom pokretanja poslovnog pothvata bitno je pronaći odgovarajuće izvore financiranja. Izvori financiranja se razlikuju ovisno o fazi životnog ciklusa poduzeća. S obzirom na to da se u ovoj skripti daje naglasak na pokretanje poduzetničkog pothvata, u nastavku se navode mogući izvori financiranja novo otvorenih poduzeća i startup poduzeća. Poduzetnici početnici su prije pokretanja poslovnog pothvata i u samim počecima poslovanja suočeni s različitim troškovima, a to su:

- ulaganja u opremu, strojeve, zemljište, poslovne prostore i sl.
- troškovi sirovina, plaća, usavršavanja i osposobljavanja zaposlenika, troškovi promocije
- troškovi dugoročnog razvoja proizvoda /usluga.

Mogući izvori financiranja pokretanja poslovnog pothvata i poslovanja su:

- vlastita sredstva (štednja)
- obitelj i prijatelji

- crowdfunding kampanje (prikupljanje početnog kapitala kroz donacije zainteresiranih sudionika putem interneta i društvenih mreža)
- poslovni anđeli
- startup inkubatori
- državne potpore i subvencije
- fondovi EU
- fondovi rizičnog kapitala
- banke.

U Republici Hrvatskoj je sve veći broj poduzetnika koji pokreću vlastiti poslovni pothvat koristeći potpore mjera aktivne politike zapošljavanja u nadležnosti Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. Postoje potpore zapošljavanja i potpore samozapošljavanja. Potpora za samozapošljavanje je mjera aktivne politike zapošljavanja kojoj je cilj pružanje financijske podrške nezaposlenim osobama za pokretanje vlastitog posla. Visina potpore za samozapošljavanje određuje se prema području u kojem osoba ima prebivalište i otvara poslovni subjekt, a u 2020. i 2021. godini subvencija je iznosila od 75.000 do 100.000 HRK, uz mogućnost dodatnog povećanja za 10.000 HRK u slučajevima kada korisnik potpore istovremeno koristi mjeru osposobljavanja na radnom mjestu. U 2022. godini potpore iznose i do 150.000,00 kn. (CEPOR, 2022: 23)

Iz podataka prikazanih u tablici 25. može se vidjeti rastući broj samozaposlenih osoba koje su završile ugovore o korištenju potpora za samozapošljavanje HZZ-a. U 2020. je prekinut rastući višegodišnji trend rasta broja novih korisnika potpora za samozapošljavanje HZZ-a i ukupnog broja korisnika potpora za samozapošljavanje HZZ-a u godini dana. Posljedica je to iznenadne pandemije uslijed koje su nastale neravnoteže na regionalnom i svjetskom tržištu rada.

Tablica 25. Korisnici potpora za samozapošljavanje Hrvatskog zavoda za zapošljavanje od 2016. do 2020. godine

Godina	Broj samozaposlenih osoba - novih korisnika potpore za samozapošljavanje HZZ-a	Broj samozaposlenih - koji su završili ugovore o korištenju potpora za samozapošljavanje HZZ-a	Ukupan broj korisnika potpora za samozapošljavanje HZZ-a u godini
2016.	2.333	2.739	4.980
2017.	3.583	2.273	5.824
2018.	6.485	3.690	10.036
2019.	8.723	6.540	15.069
2020.	3.778	8.555	12.307

Izvor: CEPOR, 2022: 24



## 5.5. Analiza okruženja - PEST analiza i SWOT analiza

Poduzetničko okruženje ili okolina može se analizirati na različite načine, a neki od uobičajenih alata su PEST i SWOT analiza.

PEST analiza je jedan od alata upravljanja rizikom. Prilikom analize tržišne opravdanosti poslovne ideje potrebno je otkriti i kvantificirati faktore koji su izvan kontrole poduzetnika, a utječu na poslovanje. PEST je akronim početnih slova četiriju čimbenika iz okoline, a to su politički, ekonomski, socijalni i tehnološki čimbenici. PEST analizu je razvio Aguilar 1967. godine (Rašić Jelavić, Brkić, 2016, url) i predstavlja preteču PESTEL analize.

Elementi PEST analize su:

- **Političko-pravni čimbenik** – obuhvaća političke sustave koji se odnose na trendove i promjene u političkim odnosima i snagama koji utječu na subjekt analize (poduzeće, grana, nacionalni poslovni sektor) i pravne elemente koji se odnose na utjecaj razine regulacije, tj. na zakonu utemeljenog utjecaja države na subjekt analize kroz različite zakone, propise, pravne akte i odluke).

- **Ekonomski čimbenik** – obuhvaća razne promjene i trendove makroekonomskog okruženja koji imaju strateške implikacije na poslovni sektor. Iskazuju se makroekonomskim pokazateljima, statistikama, trendovima i ekonomskim prognozama. Neki od ekonomskih pokazatelja su: kamatne stope, stopa zaposlenosti i nezaposlenosti, javni dug, stopa gospodarskog rasta mjerenog bruto domaćim proizvodom, inflacija, fiskalna politika i sl.

- **Socio-kulturni čimbenik** – se odnosi na društvene elemente koji utječu na poslovni sektor, a uključuju razvoj i promjenu:

- tradicije
- vjerovanja
- sustava vrijednosti
- stavova
- mišljenja i
- životnih stilova.

Ovaj čimbenik se prvenstveno odnosi na proučavanje karakteristika stanovništva, demografske promjene, brige za okoliš i sl.

- **Tehnološki čimbenik** – odnosi se na praćenje potencijala koje nudi razvijeno tehnološko okružje te obuhvaća tehnološke trendove i promjene, kao što su:

- tehnološka spremnost
- kapacitet za inovacije
- dostupnost znanstvenika i inženjera
- IC tehnologije
- suvremena infrastruktura
- ulaganja u istraživanje i razvoj.

Tablica 26. Obrazac za PEST analizu

Skupine čimbenika	Događaji / čimbenici	Opasnost / Prilika	Vjerojatnost događaja ili manifestacije čimbenika	Važnost čimbenika ili događaja	Utjecaj na tvrtku	Akcijski program
Političko-pravni	1.					
	2.					
Ekonomski	1.					
	2.					
Socio-kulturni	1.					
	2.					
Tehnološki	1.					
	2.					

Izvor: izrada autorice prema <https://podarilove.ru/hr/pest-analiz/>

**SWOT analiza** je jedna od najjednostavnijih metoda za analizu okruženja i predstavlja akronim engleskih riječi strenghts (snage), weaknesses (slabosti), opportunities (prilike) i threats (prijetnje). Ovaj alat se često primjenjuje i u procesu planiranja te je prepoznat i kao sustavan način za postizanje ciljeva definiranih u strateškim okvirima. Elementi SWOT-a su ujedno najvažniji unutarnji i vanjski čimbenici poduzeća. Snage i slabosti su unutarnji elementi okruženja, a prilike i prijetnje su elementi vanjskog okruženja.

U nastavku su navedeni elementi SWOT-a s pitanjima čiji odgovori mogu pomoći prilikom definiranja snaga, slabosti, prilika i prijetnji poduzetničkog okruženja.

### **Elementi SWOT-a:**

#### **S – strengths (snage)**

Predstavljaju unutarnje snage i jake točke, a odnose se na menadžment i organizaciju, operativne aktivnosti, financije i ostale čimbenike.

Neka od pitanja koja se mogu postaviti su:

- Što radite dobro?
- Koje prednosti imate u odnosu na konkurenciju?
- Imate li pristup nekim važnim resursima?
- Jeste li vlasnik prestižne tehnologije?
- Jeste li vlasnik nekog patenta?
- Posjedujete li određeni image?
- Imate li troškovne prednosti nad ostalima?
- Imate li dobre odnose s kupcima?

#### **W – weaknesses (slabosti)**

Predstavljaju unutarnje slabe točke poduzeća i preporuka ih je realno analizirati, bez uljepšavanja činjenica i uzroka problema.

Neka od pitanja koja se mogu postaviti su:

- Što možete popraviti?
- Što radite loše?
- Imate li loš image, lošu reputaciju među kupcima?
- Imate li visoke troškove?
- Nedostaju li vam ključne kompetencije?
- Nedostaju li vam marketinške vještine?

#### **O – opportunities (prilike)**

Prilike su vanjski čimbenik i dobro ih je detektirati radi budućeg rasta poduzeća.

Neka od pitanja koja se mogu postaviti su:

- Postoji li nezadovoljena tržišna potreba?
- Možete li ući na nova tržišta ili nove tržišne segmente?
- Očekuje li se dolazak novih tehnologija?

- Očekuju li se neke zakonske promjene ili slabljenje nekih
- trgovačkih barijera?
- Je li moguća diferencijacija proizvoda?
- Je li moguća vertikalna integracija?

### **T – threats (prijetnje)**

Prijetnje su vanjski čimbenici koji su izvan kontrole poduzeća, ali bitno ih je uočiti kako bi poduzeće na vrijeme prilagodilo svoje unutarnje resurse za lakše suočavanje s potencijalnim prijetnjama i turbulentnim situacijama.

Neka od pitanja koja se mogu postaviti su:

- Što radi konkurencija? Je li vjerojatan ulazak novih
- konkurenata?
- Povećava li se prodaja supstitutivnih proizvoda?
- Mijenjaju li se neke zakonske regulative ( na vašu štetu) ?
- Raste li pregovaračka moć potrošača / dobavljača?
- Mijenjaju li se potrebe i ukusi potrošača?

S obzirom na to da nisu striktno određene komponente svakog od elemenata SWOT analize, SWOT analiza se može raditi za jedno poduzeće, za skupinu poduzeća unutar jedne djelatnosti, regionalno i sl. Primjer jedne SWOT analize mikro poduzeća s područja regije Slavonija i Baranja prikazuje sljedeća tablica:

Tablica 27. SWOT analiza mikro poduzeća u regiji Slavonija i Baranja

SWOT ANALIZA	
SNAGE	SLABOSTI
<p>Postojanje vlastitih proizvodnih i drugih poslovnih prostora i potrebne tehnologije.</p> <p>Postojanje kvalitetnih sirovina i materijala za proizvodnju (drvo, zemlja,...).</p> <p>Dugogodišnja obiteljska tradicija.</p> <p>Ljubav prema poslu i predanost radu.</p> <p>Ekonomska samostalnost.</p> <p>Dugogodišnje radno iskustvo i stručna znanja i vještine vlasnika i ostalih zaposlenika.</p> <p>Spremnost na prilagodbu i brze reakcije uslijed promjena tržišne potražnje.</p> <p>Snalažljivost i korektnost u poslovanju.</p> <p>Povezanost s obrtnicima i drugim malim poduzetnicima (kao dobavljači).</p> <p>Proizvodnja gotovog proizvoda.</p> <p>Kvalitetan proizvod.</p> <p>Sve veća izvozna orijentiranost.</p> <p>Kontinuirana ulaganja u proizvodnju.</p> <p>Provedba EU projekata.</p> <p>Povjerenje među zaposlenicima.</p> <p>Zadovoljni kupci i preporuke kupaca.</p> <p>Mogućnost zadovoljavanja potražnje za robama i uslugama koje velika poduzeća ne mogu podmiriti.</p>	<p>Nedovoljna stručna znanja o upravljanju poslovanjem.</p> <p>Nedostatak znanja o informacijskim tehnologijama.</p> <p>Nedostatak financijskih sredstava i nemogućnost zaduživanja u svrhu ulaganja u poboljšanje proizvodnih i procesnih inovacija.</p> <p>Prisutnost zaduživanja za nabavku obrtnih sredstava.</p> <p>Otežan pristup sirovinama kada je država dobavljač (drvo, zemlja).</p> <p>Neorganiziranost prodajnog procesa.</p> <p>Slabe marketinške aktivnosti i promidžba.</p> <p>Zastarjela tehnologija.</p> <p>Ograničeni kapaciteti i resursi.</p> <p>Neodlučnost vlasnika pri donošenju strateških odluka.</p> <p>Nepostojanje strateških dokumenata.</p> <p>Postojanje samo jednog proizvoda.</p> <p>Nedovoljna umreženost i izostanak potrebe za povezivanjem u različita udruženja.</p>
PRILIKE	PRIJETNJE
<p>Mogućnost suradnje s povećanim brojem obiteljskih gospodarstava s turističkom ponudom na regionalnoj razini.</p> <p>Povećan broj razvojnih projekata ruralnog razvoja na području Slavonije i Baranje.</p> <p>Postojanje nacionalnih potpora i mogućnosti korištenja novčanih sredstava iz različitih EU fondova.</p> <p>Izlazak na EU tržište.</p> <p>Neizvjesnost na tržištu.</p>	<p>Nepovoljna ekonomska i demografska kretanja u RH.</p> <p>Skupi bankovni krediti i nedostatak mikro kreditiranja za kratkoročno financiranje poslovanja.</p> <p>Otežan pristup sredstvima iz EU fondova zbog nepovoljnih uvjeta za mikro poduzeća.</p> <p>Ovisnost o državnoj zemlji (poljoprivrednici).</p> <p>Učestale vremenske nepogode uslijed klimatskih promjena.</p> <p>Rastuća inozemna konkurencija u RH, nekontroliran uvoz, neobjavljena konkurencija, liberalizacija granica.</p> <p>Sve skuplja proizvodnja.</p> <p>Slaba kupovna moć stanovnika.</p> <p>Mogućnost gubitka kooperanta i dobavljača uslijed ozljede i bolesti kooperanata i dobavljača (obrnika).</p> <p>Nedostatak stručne radne snage na tržištu rada uslijed odlaska radne snage na rad u inozemstvo.</p> <p>Neusklađenost obrazovnog sustava s potrebama poslodavaca i tržišta rada.</p> <p>Prisutnost slabe naplate potraživanja i velikog broja likvidacija poduzeća.</p> <p>Nedostatak motivacije i nezainteresiranost mlade radne snage.</p> <p>Preveliki parafiskalni nameti, zahtjevne zakonske i administrativne procedure, inspekcijski nadzori.</p> <p>Nezainteresiranost i izostanak podrške lokalnih vlasti i potpornih institucija za mikro poduzetnike.</p> <p>Nestabilna politička situacija i postojanje korupcije.</p>

Izvor: Štavlić, 2018: 44, 45

Analiza okruženja se može raditi lokalno, regionalno, nacionalno i na međunarodnoj razini. Primjer regionalne analize okruženja za RH prema GEM istraživanju prikazana je u sljedećoj tablici:

Tablica 28. Razvojni profili regija u Republici Hrvatskoj, 2021.

Regija	Indeks razvijenosti 2018.		BDP pc 2019.		Nezaposlenost 2021.		Poduzetnička aktivnost 2020.					
	Vrijednost	Rang	EUR	Rang	‰	Rang	Nova poduzetnička aktivnost		Prepoznavanje prilike		Motivacijski indeks	
							TEA %	Rang	%	Rang	TEA Prilika/TEA Nužnost	Rang
Zagreb i okolica	111,8	1	17.255	1	5,25	1	13,1	3-4	28,3	1	1,86	3
Slavonija i Baranja	93,9	6	8.817	6	13,33	6	9,1	5	15,5	4	2,4	1
Sjeverna Hrvatska	97,2	4	9.942	5	7,75	3	13,2	2	16,9	3	1,74	4
Lika i Banovina	93,1	5	9.980	4	11	5	9,0	6	7,3	6	2,0	2
Istra, Primorje i Gorski Kotar	107,1	2	15.596	2	5,7	2	14,8	1	13,6	5	1,55	6
Dalmacija	103,6	3	12.075	3	10,6	4	13,1	3-4	18,4	2	1,66	5

\*najbolji (rang 1) ima regija s najmanjom razinom nezaposlenosti

\*\* Uz pretpostavku da se opcija 'zaraditi za život, jer nema mogućnosti zaposlenja' može definirati kao nužda, a sve ostale opcije kao prilika za poslovni pothvat, tada se može procijeniti motivacijski indeks:

Izvor: Singer, Šarlija, Pfeifer, Oberman Peterka, 2022: 68

Regija Slavonija i Baranja te Lika i Banovina imaju najniže rangirane pokazatelje razvijenosti i nove poduzetničke aktivnosti, ali imaju najviše pokazatelje motivacijskog indeksa. Dok najviši indeks razvijenosti u Zagrebu i okolici prate i najviši pokazatelji prepoznavanja prilika te pokazatelji gospodarske razvijenosti i niske stope nezaposlenosti.

# ***6. POGLAVLJE***

## ***POSLOVNO PLANIRANJE I POSLOVNI PLAN***

***6.1. Smisao i značaj poslovnog plana***

***6.2. Struktura poslovnog plana***

# 6. POSLOVNO PLANIRANJE I POSLOVNI PLAN

*Cilj ove cjeline je odgovoriti na sljedeća pitanja:*

- *Što je poslovni plan?*
- *Koja je struktura poslovnog plana?*
- *Kome je namijenjen poslovni plan?*

## **6.1. Smisao i značaj poslovnog plana**

Planiranje predstavlja jedan od temeljnih procesa u poslovanju i definira se kao „formalni proces utvrđivanja ciljeva i izbor strategija adekvatnih za ostvarenje tih ciljeva“ (Hisrich, Peters, Shephard, 2008). Planiranjem se unaprijed definira poduzetnikovo usmjerenje i buduće djelovanje poduzeća. Pri tome se definiraju ciljevi, aktivnosti i usmjerenja poduzeća na temelju postojećih ograničenih resursa i analize neizvjesnosti okruženja.

Poslovni plan je koristan i svestran alat u procesu poslovnog planiranja. To je vodič koji se također može opisati kao poduzetnikov najbolji prijatelj. U današnjem globalnom i visoko konkurentnom poslovnom okruženju, poduzeća, bila velika ili mala, ne mogu očekivati konkurentno poslovanje i rast bez odgovarajućeg planiranja. Poslovni plan ili biznis plan ili poduzetnički projekt se može definirati kao „plansko-poslovni elaborat u kojem poduzetnik prikazuje svoje planove, ambicije i ideje. On omogućava realan prikaz poslovnog pothvata i očekivane rezultate, najprije samom poduzetniku, a zatim i svima drugima koji bi mogli biti uključeni u planirane poslovne aktivnosti“ (Grupa autora, 2008).

Poslovni plan je pisani strateški dokument koji predstavlja temelj za realizaciju pokretanja poslovnog pothvata i instrument za pronalazak izvora financiranja poslovanja. Poslovni plan je operativni dokument koji daje smjernice kako realizirati poslovni pothvat pri čemu se detaljno opisuju svi relevantni interni i eksterni elementi poslovnog pothvata, kao što su: opis poslovne ideje, opis poduzetnikovog tima, proizvodni, financijski, marketinški i operativni planovi i sl. U poslovnom planu je preporuka predvidjeti što veći broj internih i eksternih čimbenika koji mogu utjecati na realizaciju definiranih ciljeva, aktivnosti i



budućih odluka. Poslovnim planom se ispituje realnost realizacije poduzetničke ideje, planiranih ciljeva, aktivnosti i ambicija poduzetnika. Najčešće se poslovni plan izrađuje za razdoblje od tri do pet godina, a ukoliko je prvenstveno strateški dokument, tada i na više od pet godina.

Poslovni plan može trebati iz više razloga.

Neki od najvažnijih razloga su:

- ako započinjete novi projekt ili pothvat
- ako tražite poslovnog partnera
- ako su vam potrebna sredstva, bespovratna sredstva i poticaji Vlade ili EU
- za bolje upravljanje vašim poslom
- izmjeriti stvarni učinak u usporedbi s planiranim.

Dobar poslovni plan može biti koristan na više načina:

- Pomaže u isticanju aspekata poslovanja koje treba posebno razmotriti.
- Pomaže identificirati vaše temeljne sposobnosti (ono što možete učiniti najbolje) i slabosti.
- Pomaže identificirati slabosti i prijetnje poslovanju.
- Otvara oči novim mogućnostima.
- Pomaže boljem razumijevanju konkurenata.
- Služi analizi sadašnjeg poslovanja.
- Pomaže u izradi financijskih proračuna, posebice proračuna obrtnih sredstava i točke pokrića
- Pomaže učinkovitijem i isplativijem korištenju financijskih sredstava i dr.

Dva su primarna cilja pripreme poslovnog plana. Prvi je vanjski, kako bi se dobila sredstva koja su ključna za razvoj i rast poslovanja. Drugi je interni, a to je osigurati plan za rani strateški i korporativni razvoj. To pomaže voditi organizaciju prema ispunjavanju svojih ciljeva, održavanjem poduzetnika i svih njegovih donositelja odluka u dobrom usmjerenju u vođenju poduzeća sljedeće dvije do tri godine. Dobro osmišljeni poslovni planovi pružaju operativni okvir koji omogućuje uspješnije poslovanje i stvaranje konkurentske prednosti. Poslovni plan se često koristi i kao prijedlog za financiranje prema zajmodavcu ili drugom izvoru financiranja.

Dobro razvijen poslovni plan služi u sljedeće četiri primarne svrhe:

- (a) služi kao akcijski plan – sljedećih 12 mjeseci
- (b) služi kao putokaz – sljedeće dvije do tri godine
- (c) služi kao alat za poboljšanje poslovanja – kontinuirano
- (d) služi kao alat za promociju poslovanja.

Poslovni plan je prilika za testiranje poslovne ideje, povećava šanse za dobivanje kredita ili privlačenje investitora, povećava efikasnost poslovanja i šanse za uspjeh.

Poslovni planovi se sadržajno i veličinom razlikuju ovisno o vrsti poslovne ideje, veličini poduzeća, djelatnosti, visini potrebnog kapitala i sl.

Poslovni plan bi trebao biti čitljiv, razumljiv i realan. Naglasak treba biti na prezentiranju i argumentiranju tržišne isplativosti poslovne ideje. Navedeno se postiže pružanjem dovoljno relevantnih informacija, činjenica i dokaza potrebnih za donošenje investicijske odluke.

Korisnici poslovnog plana su sami poduzetnici, menadžeri, zaposlenici, banke, kupci, potencijalni investitori i drugi zainteresirani i interesni dionici.

## ***6.2. Struktura poslovnog plana***

Postoje različiti obrasci poslovnog plana jer struktura poslovnog plana nije striktno određena. Struktura i sadržaj poslovnog plana mogu se razlikovati zbog veličine poduzeća, vrste poslovne ideje, namjene poslovnog plana (novoosnovano poduzeće, postojeće poduzeće u zreloj fazi, poduzeće koje se prodaje i sl.), djelatnosti, visine investicije i drugim čimbenicima.

Neovisno o strukturi, svaki poslovni plan bi trebao sadržavati sljedeće dijelove:

- sažetak
- podatke o poduzetniku i poslovnim suradnicima
- opis proizvoda i usluge
- analizu tržišta
- marketinšku strategiju
- opis proizvodnje i distribucijskih kanala i
- financijske podatke i procjenu rizika.

Prilikom pisanja poslovnog plana potrebno je analizirati sljedeća područja:

- prodaju i marketing
- operativno poslovanje
- ljudske resurse
- financije
- tehnologiju i informacijsko-tehnološke procese te
- informacije o upravljanju poslovanjem.

Primjer strukture poslovnog plana prikazan je u tablici 29.

Tablica 29. Primjer strukture poslovnog plana

Sadržaj	Korisne upute/pitanja
<p><b>Naslovnica i sažetak</b> Ovaj dio je kratki pregled cijelog poslovnog plana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naslovnica treba biti prikladno dizajnirana i sadržavati osnovne podatke: naziv poduzeća, ime osnivača, adresa i telefon, naslov i datum izrade.</li> </ul> <p>U sažetku:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• istaknite korisne prednosti vašeg poduzeća/poduzetničke ideje</li> <li>• argumentirano prikažite da je vaš plan/ideja dobro istražen i financijski isplativ potkrepljujući vaše zaključke s brojkama, grafikonima i ostalim podacima</li> <li>• demonstrirajte svoju sposobnost upravljanja</li> <li>• pokažite da vaš proizvod/usluga imaju tržište</li> </ul>
<p><b>Opis poduzeća i poduzetničke ideje</b> Važno je jasno predstaviti razumijevanje posla kojim se hoćete baviti, objasniti poslovni model i razloge mogućeg uspjeha.</p>	<p>prikažite opis svoje poduzetničke ideje</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• navedite zašto ste se odlučili baviti ovim poslom</li> <li>• opišite sve osobne vještine i/ili iskustvo koje će vam pomoći u vašem poslu</li> <li>• opišite poslovni model (pravno-organizacijski oblik, organizacijska struktura i sl.)</li> <li>• navedite zašto vjerujete da će posao biti uspješan</li> </ul>
<p><b>Opis proizvoda ili usluge</b> Ovaj dio vam pomaže razmisliti o vašem proizvodu ili usluzi i načinu na koji se</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opišite vaš asortiman proizvoda ili usluga</li> <li>• spomenite planove za poboljšanje vašeg asortimana</li> <li>• naglasite inovativne ideje (inovacije)</li> </ul>

<p>proizvod/usluga odražava na vašu sposobnost razumijevanja i pružanja usluga kupcima u skladu s njihovim očekivanjima.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pojasnite koju vrijednost dobivaju klijenti od vašeg proizvoda i što klijenti očekuju od vašeg proizvoda</li> <li>• navedite potrebne resurse za stvaranje proizvoda/usluge i za poslovanje</li> <li>• npr. opisati kvalitetu, dizajn, pouzdanost, inovacije, razumnu cijenu, brigu za korisnike i sl.</li> </ul>
<p><b>Tržišni podaci i marketinški plan</b> U ovom dijelu se proučavaju i analiziraju kupci, dobavljači, konkurenti i tržišni nastup dokumentiran kroz marketinški plan. Svrha ovog dijela je upoznati i analizirati tržišne dionike kako bi se izbjegle uobičajene pogreške i jednostavnije postigao tržišni uspjeh.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potrebno je pojasniti snage i slabosti postojećih i budućih konkurenata</li> <li>• navedite potencijalne dobavljače i njihove cijene</li> <li>• naglasak na opisu ciljnih kupaca, njihovim navikama sklonostima, očekivanjima</li> <li>• pojasniti koju vrijednost dajete tržištu i po čemu ćete biti drugačiji i traženi</li> <li>• preporuka je izraditi SWOT analizu</li> <li>• odrediti politiku određivanja cijena</li> <li>• pojasniti gdje i kako ćete prodavati vaše proizvode/usluge</li> <li>• odrediti prodajnu cijenu</li> </ul>
<p><b>Analiza industrije/djelatnosti</b> Ovaj dio vam pomaže razumjeti industrijsko okruženje u kojem namjeravate raditi i kroz njega možete identificirati važne promjene koje će se vjerojatno dogoditi na vašem tržištu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koliko je velik vaš sektor/djelatnost?</li> <li>• Koliko poduzeća posluje u ovoj djelatnosti?</li> <li>• Koji su opći trendovi u vašoj djelatnosti?</li> <li>• Kako se mijenja vaša industrija/sektor i kako će te promjene utjecati na vaše poslovanje?</li> <li>• Jeste li upoznati sa zakonima i drugim pravnim propisima koji bi mogli utjecati na vaše poslovanje?</li> <li>• Razmislite i o mogućem utjecaju ekonomskih, političkih, socio-ekonomskih i tehnoloških promjena na vaše poslovanje.</li> </ul>
<p><b>Tehničko-tehnološki opis</b> U ovom dijelu se pojašnjavaju načini na koje će se realizirati poduzetnička ideja, odnosno načine na koje će se proizvod/usluga proizvesti, nuditi i distribuirati.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opisati potrebne resurse</li> <li>• navesti iznose ulaganja (stalna i obrtna sredstva)</li> <li>• argumentirati odabir lokacije</li> <li>• opisati potrebe za radnom snagom i buduće zaposlenike</li> <li>• pojasniti proces proizvodnje (ukoliko je proizvodno poduzeće), način stvaranja usluge</li> </ul>

	<p>ili proces pripreme proizvoda/usluge za plasman na tržište i načine distribucije</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• navesti razdoblje aktivizacije (razdoblje ulaganja do redovnog poslovanja)</li> <li>• pojasniti mjere zaštite na radu</li> </ul>
<p><b>Financijski podaci i proračun</b></p> <p>Ovaj dio sadrži izračune svih troškova i planiranih prihoda poslovanja te planiranu neto dobit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pojasniti izvore i strukturu ulaganja</li> <li>• potrebno je navesti sve planirane iznose ulaganja (kupnja strojeva opreme, uređenje i kupnja poslovnog prostora, ...) te troškove poslovanja (troškovi zaposlenika, troškovi najma, troškovi strojeva, troškovi otpreme i prijevoza, režijski troškovi, troškovi osiguranja i održavanja, troškovi kredita i kamata, troškovi promocije, ...)</li> <li>• na temelju analize kupaca i potencijalne potražnje te proizvodnih i operativnih kapaciteta izračunati planirane količine prodaje i prodajne cijene u svrhu izračuna planiranih prihoda poslovanja</li> <li>• izračunati bruto i neto dobit (projekcija računa dobiti i gubitka)</li> </ul>
<p><b>Ocjena učinkovitosti</b></p> <p>Na temelju financijskih podataka se izrađuje analiza isplativosti planiranog poduzetničkog projekta. Ovaj dio je posebno važan potencijalnim investitorima, kreditorima i ostalim dionicima.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potrebno je izračunati financijske pokazatelje uspješnosti, kao što su: rok povrata investicije, stopa prinosa, interna stopa profitabilnosti, analiza osjetljivosti, čista sadašnja vrijednost i drugi pokazatelji</li> </ul>
<p><b>Dodaci</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• priložiti predugovore s kupcima ili dobavljačima, razne dozvole ili rješenja, slike proizvoda, životopise ključnih članova tima i slično</li> <li>•</li> </ul>

Izvor: izrada autorice

## LITERATURA

---

1. Anić, V., Goldstein, I. (2000) *Rječnik stranih riječi*. Drugo izdanje. Zagreb: Novi liber.
2. Alpeza, M., Mandić, A., Medić, I., Oberman Peterka, S. (2015) *Osmislite i provjerite svoju poslovnu ideju : vodič za sve koji razmišljaju o ulasku u poduzetničke vode* / Mandić, Anamarija (ur.). Osijek: Centar za poduzetništvo
3. Babić, M. (1997) *Mikroekonomska analiza*. Četvrto izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.
4. Bahtijarević-Šiber, F. (1991) *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator.
5. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016) *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet; Sveučilište u Splitu: Ekonomski fakultet.
6. Bobera, D., Hunjet, A. i Kozina, G. (2015) *Poduzetništvo*. Varaždin: Sveučilište Sjever
7. Buble, M. (2003) *Management malog poduzeća*. Split: Ekonomski fakultet Split.
8. Bubble, M. et al. (2005) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
9. Cantillon, R. (1982) *Opća rasprava o prirodi trgovine*. Urednici: Ivo Bičanić i Ivo Družić. Zagreb: Ekonomska biblioteka.
10. Centar za politiku i razvoj malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR). (2022) *Izješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj - 2021*. Zagreb.
11. Collins, E. G. C. i Devanna, M. A. (2002) *Izazovi menadžmenta u XXI. stoljeću*. Zagreb: MATE.
12. Dollinger, J. M. (1995) *Entrepreneurship, Strategies and Resources*. Richard D. Irwin & Austgen Press
13. Dragičević, A. (1991) *Ekonomska leksikon*. Zagreb: Informator
14. Drucker, P. F. (1992) *Inovacije i poduzetništvo*. Hrvatski prijevod. Zagreb: Globus Nakladni Zavod.
15. Drucker, F.P. (1993) *The Five Most Important Question You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
16. Državni zavod za intelektualno vlasništvo (2022) *Raspoloživo na: <https://www.dziv.hr/hr/intelektualno-vlasnistvo/o-intelektualnom-vlasnistvu/oblici/>*, [pristupljeno 28. lipnja 2022]

17. Državni zavod za statistiku (2022) Broj i struktura poslovnih subjekata po županijama, Priopćenje br. 11.1.2/2, ISSN 1334-0557. Raspoloživo na: <https://podaci.dzs.hr/2021/hr/10015>. [pristupljeno 15. srpnja 2022.]
18. Ekonomski leksikon (1995) 1. izdanje, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža". Zagreb: Masmedia.
19. European Commission (2003) *COMMISSION RECOMMENDATION of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises*. Raspoloživo na: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF>. [pristupljeno: 23. lipnja 2022.].
20. European Commission (2006) *The European Framework for Key Competences for Lifelong Learning*. Raspoloživo na: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32006H0962>. [pristupljeno 23. lipnja 2022.].
21. European Commission (2015) *INNOBAROMETER 2015 - THE INNOVATION TRENDS AT EU ENTERPRISES*, European Union, ISBN 978-92-79-47769-0. Raspoloživo na: <https://www.google.hr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=INNOBAROMETER+2015++THE+INNOVATION+TRENDS+AT+EU:7+ENTERPRISES%2C> [pristupljeno 11. lipnja 2022.].
22. Eurostat (2015) Eurostat Newsrelease. 209/2015. Raspoloživo na: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7092226/9-30112015-AP-EN.pdf/29eeaa3d-29c8-496d-9302-77056be6d586>. [pristupljeno 24. lipnja 2022.].
23. Eurostat (2018) R&D - Oslo Manual. Raspoloživo na: [http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/Oslo\\_manual\\_2018\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/statmanuals/files/Oslo_manual_2018_en.pdf) [pristupljeno 25. lipnja 2022.].
24. Ferencak, I. (2003) *Počela ekonomike*, 2. izdanje, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
25. Gašparović, V. (1996) *Teorija rasta i upravljanje rastom poduzeća*. Zagreb: Školska knjiga.
26. Gorupić, D. (1990) *Poduzeće – postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*. Zagreb: Informator.
27. Grupa autora. (1991) *Masmedijin poslovni rječnik*. Zagreb: Masmedija.
28. Grupa autora. (2008) *Poduzetnička radionica - od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu

29. Hall, D., Bennett, D. (2006) *Osobitosti za uspješno poslovanje. Praktični vodič za uspješan poslovni razvoj*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
30. Hisrich, R. D., Peters, M. P. (1998) *Entrepreneurship*. 4. izdanje. Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
31. Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2008) *Poduzetništvo*. Zagreb: Mate d.o.o.
32. Horvat, Đ., Tintor, Ž. (2006) *Poduzetnička ekonomija*. Zagreb: Trgovačka akademija.
33. Jurković, P. i dr. (1995) *Poslovni rječnik*. Zagreb: Masmedia.
34. Karić, M. (2006) *Mikroekonomika*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Ekonomski fakultet u Osijeku.
35. Karić, M. (2005) *Ekonomika poduzeća*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
36. Karić, M. (2009) *Mikroekonomika*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Ekonomski fakultet u Osijeku.
37. Koutsoviannis, A. (1996) *Moderna mikroekonomika*. Drugo izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.
38. Kružić, D. (2008) *Obiteljski biznis*. Zagreb. RRIF
39. Kružić, D., Bulog, I. (2012) *Obiteljska poduzeća – životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split.
40. Letinić, S., Štavlić, K. (2011) *Entrepreneurial Activity - Indicator of Regional Development in Croatia*. *World Academy of Science, Engineering and Technology Journal*. 7 ,77; 632-635.
41. Littunen, H. (2000) "Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 6 No. 6, pp. 295-310. <https://doi.org/10.1108/13552550010362741>[pristupljeno 10. srpnja 2022.]
42. MaltaEnterprise (2011) *Introduction to Business Planning*. Raspoloživo na: [https://businessfirst.com.mt/en/planning/documents/business\\_planning\\_guidelines.pdf](https://businessfirst.com.mt/en/planning/documents/business_planning_guidelines.pdf). [pristupljeno: 05. kolovoza 2022.]
43. Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (2022) *Jedinstveni registar poduzetničke infrastrukture*. Raspoloživo na: <http://reg.mingo.hr/pi/public/>. [pristupljeno 26. srpnja 2022.]



44. Ministarstvo poduzetništva i obrta. (2013) *Strategija razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013. - 2020.*
45. Narodne novine (2016) *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva.* Zagreb: Narodne novine 121/2016.
46. Narodne novine (2021) *Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture.* Zagreb: Narodne novine 138/2021. Raspoloživo na: <https://www.zakon.hr/z/652/Zakon-o-unapre%C4%91enju-poduzetni%C4%8Dke-infrastrukture> [pristupljeno: 26. srpnja 2022.]
47. Narodne novine (2020) *Zakon o računovodstvu.* Zagreb: Narodne novine 47/2020.
48. Netahli, S. (2008) *Menadžment malog poduzeća.* Veleučilište u Šibeniku, Zbornik radova, Broj 1-2, str. 1-16.
49. Orsag, S., Dedi, L. (2011) *Budžetiranje kapitala: Procjena investicijskih projekata.* Zagreb: Masmedia.
50. Osmanagić Bedenik, N. (1993) *Potencijali poduzeća – analiza i dijagnoza potencijala u poslovanju poduzeća.* Zagreb: Alinea.
51. Osmanagić Bedenik, N. (2004) *Potencijali poduzeća.* Zagreb: Alinea.
52. PAIB (Professional Accountants in Business) (2006) *Business Planning Guide: Practical Application for SMEs.* Raspoloživo na: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/business-planning-guide-pr.pdf>. [pristupljeno: 06. kolovoza 2022.]
53. Porter, M. E. (1998) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: The Free Press.
54. Potnik Galić, K. (2015) *Strateško upravljanje troškovima.* Požega: Veleučilište u Požegi.
55. Potnik Galić, K. (2022) *Financijsko upravljanje projektima.* Požega: Veleučilište u Požegi
56. Prester, J. (2010) *Menadžment inovacija.* Zagreb: Sinergija.
57. Pindyck, R. S., Rubinfeld, D. L. (2005) *Mikroekonomija.* Peto izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.
58. Rašić Jelavić, S., Brkić, I. (2016) PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 14 (1), 65-86. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/162010> [pristupljeno 10. srpnja 2022.]
59. Ravlić, P. (1995) *Ekonomika poduzeća.* Split: Ekonomski fakultet Split.
60. Ribić, D., Pleša Puljić, N. (2020) *Osnove poduzetništva.* Zagreb: Školska knjiga

61. Salamzadeh, A. and others. (2014) *Entrepreneurial characteristics: insights from undergraduate students in Iran*. Entrepreneurship and Small Business, Vol. 21, No. 2.
62. Samuelson, P. i Nordhaus, W. (2007) *Ekonomija*, 18. izdanje, MATE d.o.o.
63. Samuelson, P. i Nordhaus, W. (2011) *Ekonomija*, 19. izdanje, MATE d.o.o.
64. Shane and Venkataraman (2000) *The promise of entrepreneurship as a field of research*. Academy of Management Review, 25, 217-226.
65. Shepherd, D. A., Wiklund, J. (2005) *Entrepreneurial Small Businesses – A Resources-based Perspective*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
66. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
67. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. i Oberman Peterka, S. (2019) *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?*. GEM HRVATSKA 2018, Zagreb: CEPOR
68. Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S., Oberman Peterka S. (2022) *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?* GEM Hrvatska 2021., Zagreb: CEPOR
69. Srića, V. (1995) *Inventivni menadžer*. Zagreb: CROMAN i MEP CONSULT.
70. Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2015. – 2020., Zagreb, travanj 2015., Raspoloživo na: <http://www.esf.hr/wordpress/wp-content/uploads/2015/02/Strategija-razvoja-društvenog-poduzetništva-u-RHza-razdoblje-2015-2020.pdf>, [pristupljeno 15.07.2022.]
71. Šipić, N., Najdanović, Z. (2012) *Osnove poduzetništva (skripta)*. Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb
72. Škrtić, M. (2006) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija.
73. Škrtić, M., Vouk, R. (2006) *Osnove poduzetništva i menadžmenta*. Zagreb: Katma d.o.o.
74. Škrtić, M. i Mikić, M. (2011) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija
75. Štavlić, I. (2012) *Primjena metoda financijskog odlučivanja u prerađivačkim poduzećima u Republici Hrvatskoj*. Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.

76. Štavlić, K. (2008) *Operativni menadžment - upravljanjem kvalitetom do poslovne uspješnosti*. Organizacija i tehnologija održavanja OTO 2008. / Banaj, Đuro; Tadić, Vjekoslav (ur.). Osijek: Društvo održavatelja Osijek i Poljoprivredni fakultet u Osijeku, Grafika. Osijek, str. 49-57.
77. Štavlić, K. (2010) *Regionalni razvoj temeljen na rastu i razvoju malih i srednjih poduzeća*. Proceedings of the 2nd International Conference "Vallis Aurea" Focus on: Regional Development. Wien, Požega: Polytechnic of Požega, Croatia & DAAAM International Vienna, Austria. Str. 1403-1407.
78. Letinić, S., & Štavlić, K. (2011) Entrepreneurial activity-indicator of regional development in Croatia. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation*, 5(5), 536-539.
79. Štavlić, K. (2016) *Čimbenici uspješnosti mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj*. Doktorska disertacija. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku.
80. Štavlić, K. (2018) *Mikro poduzetništvo – resursi, potencijali i uspješnost*. Požega: Veleučilište u Požegi.
81. Štavlić, K. (2019) *Osnove mikroekonomije*. Požega: Veleučilište u Požegi.
82. Štavlić, K., Letinić, S., Potnik Galić, K. (2016) Education and skills of Croatian micro entrepreneurs. *International scientific Journal Industry 4.0*. (pp. 114-117).
83. Štavlić, K., Potnik Galić, K. (2011) *Utjecaj upravljanja kvalitetom na poslovnu uspješnost malih i srednjih poduzetnika*. Održavanje 2011., Zbornik radova, Čala, Ivo (ur.). Zagreb: HDO - Hrvatsko društvo održavatelja, str. 73-79.
84. Štavlić, K., Potnik Galić, K. (2017) *Possibility of implementing Balanced Scorecard model in micro-enterprises business*. 6th International scientific symposium economy of Eastern Croatia – vision and growth. Mašek, Anka (ur.). Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. 1123-1131.
85. Štavlić, K., Potnik Galić, K. (2017) *Application of operational performance strategic management in micro-enterprises in the Republic of Croatia*. 6th International scientific symposium economy of Eastern Croatia – vision and growth. Mašek, Anka (ur.). Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku. 1162-1170.
86. Štavlić, K.; Štavlić, I., Štavlić, J. (2016) *Čimbenici uspješnosti malih i srednjih poduzeća*. Proceedings of 5th International Conference "Vallis

- Aurea" Focus on: Research & Innovation. Katalinic, Branko (ur.). Požega: Veleučilište u Požegi, DAAAM International Vienna. 493-501.
87. Thackeray, V. (2002) *Što je to projekt?* IM 33 (1-2). Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/207245> , [pristupljeno: 05. kolovoza 2022.]
  88. Thurik, A.R. (2009) *Entrepreneurship: entrepreneurship, economic growth and policy*, in Z.J. Acs, D.B. Audretsch and R. Strom (Eds.): *Entrepreneurship, Growth and Public Policy* ,pp.219–249, Cambridge University Press, New York
  89. Timmons, J. (2007) *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st century*. McGraw Hill
  90. Vujić, V. (2010) *Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.
  91. Wickham, Philip A. (2006) *Strategic entrepreneurship*. FT Prentice Hall, Harlow.
  92. Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L. (2008) *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia.
  93. Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S., Žager, L. (2017) *Analiza financijskih izvještaja*. 3. izdanje. Zagreb: Sveučilišna tiskara.
  94. Žager, K., Žager, L. (1999) *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia.
  95. <https://www.entrepreneur.com/article/81940> [pristupljeno 26. lipnja 2022]
  96. <https://www.bcitsa.ca/beaboss/wp-content/uploads/sites/6/2016/09/The-Idea-Evaluation-Matrix.pdf> [pristupljeno 26. lipnja 2022]
  97. <https://www.101planners.com/smart-goals-template/> [pristupljeno 26. lipnja 2022]
  98. <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/vjestina-delegiranja-23-postavljanje-ciljeva/> [pristupljeno 28. lipnja 2022]

## **POPIS KRATICA**

---

BDP – Bruto domaći proizvod  
CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva  
EU – Europska unija  
EUROSTAT – Statistički ured Europskih zajednica  
FINA – Financijska agencija  
GEM – Global Entrepreneurship Monitor  
GII – Globalni indeks inovativnosti (Global Innovation Index)  
HAMAG-BICRO – Hrvatska agencija za malo gospodarstvo i investicije  
HGK – Hrvatska gospodarska komora  
HKO – Hrvatski kvalifikacijski okvir  
HOK – Hrvatska obrtnička komora  
HZZ – Hrvatski zavod za zapošljavanje  
MINGOR – Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja  
MINPO – Ministarstvo poduzetništva i obrta  
MLJP – Menadžment ljudskih potencijala  
NN – Narodne novine  
RH – Republika Hrvatska  
SAD – Sjedinjene Američke Države  
SME – Small and Medium Enterprises  
UK – United Kingdom

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Usporedba ocjena o kvaliteti komponenti poduzetničke okoline, Republika Hrvatska i usporedne grupacije, 2021.

Tablica 2. Poduzetničke potporne institucije upisane u Jedinostveni registar poduzetničke infrastrukture

Tablica 3. Tipovi definicija društvenog poduzetništva

Tablica 4. Poduzetničke funkcije i osobine poduzetnika

Tablica 5. Najvažnije karakteristike uspješnih poduzetnika

Tablica 6. Tipovi poduzetnika

Tablica 7. Inovativnost proizvoda i usluga, nacionalna razina tržišta\* - % TEA poduzetnika

Tablica 8. Inovativnost proizvoda i usluga, međunarodna razina tržišta\* - % TEA poduzetnika

Tablica 9. Poslovni subjekti u Republici Hrvatskoj po županijama, stanje 31. prosinca 2021.

Tablica 10. Kriteriji razvrstavanja subjekata malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji

Tablica 11. Struktura poduzeća u Republici Hrvatskoj s obzirom na veličinu od 2016. do 2020. godine

Tablica 12. Broj aktivnih obrta i zaposlenih u obrtima u Hrvatskoj, stanje u prosincu 2016. – 2020. godine

Tablica 13. Veličina poduzeća i zaposlenost, ukupan prihod i izvoz u 2019. i 2020. godini

Tablica 14. Tablica ciljeva

Tablica 15. Matrica procjene ideje

Tablica 16. Obrazac za ocjenjivanje odabira poduzetničke ideje

Tablica 17. Stavke stalnih i trajnih obrtnih sredstava

Tablica 18. Struktura zaposlenih i troškovi plaća

Tablica 19. Količinski plan prodaje

Tablica 20. Vrijednosni plan prodaje

Tablica 21. Projekcija prihoda (u kunama)

Tablica 22. Projekcija rashoda

Tablica 23. Razlozi za ulazak u poduzetničku aktivnost - % od TEA poduzetnika

Tablica 24. Razlozi izlaska iz poslovne aktivnosti (% u odnosu na sve razloge izlaska)

Tablica 25. Korisnici potpora za samozapošljavanje Hrvatskog zavoda za zapošljavanje od 2016. do 2020. godine

Tablica 26. Obrazac za PEST analizu

Tablica 27. SWOT analiza mikro poduzeća u regiji Slavonija i Baranja

Tablica 28. Razvojni profili regija u Republici Hrvatskoj, 2021.

Tablica 29. Primjer strukture poslovnog plana

## **POPIS SLIKA**

- Slika 3. Osnovni preduvjeti razvoja poduzetništva
- Slika 4. Ograničavajuće komponente poduzetničke okoline u Republici Hrvatskoj
- Slika 3. Prostorna raspodjela poduzetničkih potpornih institucija
- Slika 4. Kontekst djelovanja društvenih poduzeća i društvenih poduzetnika
- Slika 5. Faktori koji utječu na potrebu za ljudskim potencijalima
- Slika 6. Specifični tipovi poduzetnika u fazama životnog ciklusa poduzeća
- Slika 7. Upravljanje poduzetničkim resursima
- Slika 8. Primjeri ciljeva poduzeća
- Slika 9. Proces upravljanja u poduzeću
- Slika 10. Činitelji poduzetničkog menadžmenta
- Slika 11. Vrste pokazatelja
- Slika 12. Povezanost pokazatelja analize financijskih izvještaja i temeljnih kriterija dobrog poslovanja
- Slika 13. Čimbenici uspješnosti poduzeća
- Slika 14. Proces kreativnosti
- Slika 15. Faktori utjecaja na sklonost poduzeća prema inoviranju
- Slika 16. Varijable inovacija
- Slika 17. Vrste inovacija
- Slika 18. Uspješnost sustava inovacija država članica EU-a u globalnim razmjerima
- Slika 19. SMART ciljevi
- Slika 20. SMART radni list za postavljanje ciljeva

## O AUTORICI



Doc. dr. sc. Katarina Štavlić (rođ. Velečki) rođena je 1977. godine u Slavonskom Brodu. 1995. godine završila je Gimnaziju „Matija Mesić“ u Slavonskom Brodu, smjer Jezična gimnazija. Godine 2000. diplomirala je na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, smjer Financijski menadžment. Na poslijediplomskom specijalističkom studiju „Poduzetništvo“ Ekonomskog fakulteta u Osijeku obranila je završni rad 2009. godine na temu „Analiza aktivnosti u poduzetničkom ciklusu“. U prosincu 2016. godine završila je Međunarodni međusveučilišni poslijediplomski interdisciplinarni doktorski studij Poduzetništvo i inovativnost Ekonomskog fakulteta u Osijeku obranom doktorske disertacije pod naslovom „Čimbenici uspješnosti mikro poduzeća u Republici Hrvatskoj“. Od 2008. godine stalno je zaposlena na Veleučilištu u Požegi, nositelj je i predavač na kolegijima Počela ekonomije, Osnove mikroekonomije, Poduzetništvo i inovacijski projekti, Obiteljsko poduzetništvo, Trgovinsko poslovanje te Poduzetništvo u trgovini. Aktivno je sudjelovala na 20-ak domaćih i međunarodnih stručnih i znanstvenih konferencija te je objavila više od 40 stručnih i znanstvenih radova. Od toga je autorica jedne knjige i jednog udžbenika, koautor jedne knjige i jedne monografije, koautorica jednog poglavlja u knjizi, autorica poglavlja u priručniku te autorica recenziranog nastavnog materijala. Aktivno je sudjelovala u izradi, vođenju i koordinaciji više stručnih projekata financiranih iz EU fondova čiji su rezultati doprinijeli osnaživanju i razvoju poduzetničkih kompetencija dionika projekata.