



Neven Šipić

OSNOVE PODUZETNIŠTVA

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB



Izdavač	Poslovno veleučilište Zagreb Ulica grada Vukovara 68, Zagreb
Za izdavača	Dekan Doc.dr.sc. Lukša Lulić
Autor	Mr.sc. Neven Šipić
Recenzenti	Doc.dr.sc. Lukša Lulić Dr.sc. Tomislav Ivančević
Dizajn ilustracije	Dr.sc. Sanja Rocco
Vrsta djela	Udžbenik
ISBN	978-953-59222-3-0

SADRŽAJ

1. Poduzetništvo	5
1.1. Pojmovno određenje poduzetništva.....	5
1.2. Teorijski pristup izučavanju poduzetnika i poduzetništva.....	6
1.3. Suvremene mjere poticaja razvoja poduzetništva u RH	7
2. Povijesni i komparativni razvoj poduzetništva.....	9
2.1. Povijesni razvoj poduzetništva.....	9
2.2. Osnovni preduvjeti razvoja poduzetništva u pojedinoj nacionalnoj ekonomiji.....	10
2.3. Uloga države u poticaju razvoja poduzetništva.....	10
2.4. Značenje poduzetništva u gospodarstvu određene nacionalne ekonomije.....	10
3. Poduzetnik.....	11
3.1. Pojmovno određenje poduzetnika.....	11
3.2. Tipovi poduzetnika.....	12
3.3. Ključne osobine uspješnog poduzetnika	13
3.4. Poduzetnik i menadžer	13
3.5. Poduzetnik i rizik.....	14
3.6. Poduzetnička kultura i povjerenje.....	17
3.7. Poduzetnik i motivacija.....	17
4. Funkcije poduzetništva.....	19
4.1. Stvaranje konkurentske prednosti.....	19
4.2. Sustavi (modeli) upravljanja troškovima.....	19
4.3. Izgradnja organizacijske strukture i važnost kadrova u poduzetništvu.....	20
4.4. Poduzetnik kao vođa	22
4.5. Funkcija kontroliranja u poduzetništvu.....	25
5. Poduzeće u slobodnom poduzetništvu.....	27
5.1. Pojmovno određenje poduzetništva u slobodnom poduzetništvu.....	27
5.2. Najučestaliji pravni oblici poduzeća u poduzetničkoj ekonomiji.....	27
5.3. Podjela poduzetništva.....	31
5.4. Hrvatsko poduzeće u slobodnom poduzetništvu.....	32
5.5. Temeljne pretpostavke razvoja poduzetništva u RH.....	33
5.6. Programi poduzetničke infrastrukture: poduzetnički centri, poduzetnički inkubatori i	

poslovne zone.....	34
6. Pokretanje poduzetničkog projekta.....	35
6.1. Moguće strategije ulaska.....	35
6.2. Izrada poslovnog plana.....	37
6.3. Analiza poslovnog plana korištenjem financijskih pokazatelja.....	45
6.4. Ocjene ekonomske efikasnosti poduzetničkog projekta.....	48
7. Poduzetništvo u Republici Hrvatskoj.....	50
7.1. Efikasnost malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske.....	50
8. Komparativna analiza poduzetništva.....	53
8.1. Poduzetništvo u Europskoj uniji.....	53
8.2. Poduzetništvo u Sjedinjenim Američkim Državama.....	53
8.3. Poduzetništvo u Japanu.....	53
8.4. Poduzetništvo u globalnoj ekonomiji.....	54
8.5. E business.....	54
Popis literature.....	55

Izučavanje poduzetništva kao polja važno je zbog svoje ekonomske, socijalne i političke dimenzije. Stoga se u ovom nastavnom materijalu polazi od pojmovnog određenja poduzetništva, poduzetnika, te poduzeća. Kroz povijest se prikazuje razvoj poduzetništva, kako država utječe na poduzetništvo, te njen utjecaj na državu. Zbog većine građana koji su uključeni u neki vid poduzetništva, važno je pobliže ocijeniti njeno funkcioniranje i doprinos razvoju društva. Komparativno se analizira poduzetništvo u republici Hrvatskoj sa državama koje mogu biti primjer uspješnog poduzetništva, te sa globalnim poduzetništvom u cjelini. Nadalje, prikazat će se kratak vodič pisanja poslovnog plana, koji bi trebao biti temelj pri formiranju poduzetničkih pothvata.

1. PODUZETNIŠTVO

1.1. Pojmovno određenje poduzetništva

Poduzetništvo se najčešće definira kao ukupnost organizacijskih, inovacijskih, te upravljačkih sposobnosti. U praksi bi to bio proces stvaranja novih vrijednosti kroz iskorištavanje prilika sa određenim resursima na raspolaganju. *Poduzeće* je stoga samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina u vlasništvu određenih subjekata, koja proizvodi dobra ili usluge za potrebe tržišta, koristeći se odgovarajućim resursima i snoseći poslovni rizik, radi ostvarivanja dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva (Škrtić, 2006).

Za poduzetnike, ulazak u poduzetništvo je ozbiljan poduhvat u koji se mnogi upuštaju zbog prednosti koje samo poduzetništvo nudi. Najučestalije prednosti su preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom, mogućnost mijenjanja stvari, ostvarivanje neograničenih profita, priznatost u društvu, kreativnost, te na kraju krajeva, raditi stvari koje volite. Sam ulazak u svijet poduzetništva nosi i određene rizike koji se poistovjećuju sa otvaranjem novog „biznisa“. Najčešći nedostaci ulaska u poduzetništvo su nesigurnost dohotka, rizik gubitka uloženg kapitala, nedefinirano radno vrijeme i naporan rad, niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja, visoka razina stresa, neograničena odgovornost, te obeshrabrenje.

Različita okruženja na drugačiji način djeluju na stvaranje poduzetničke klimu. Tako razlikujemo političko, ekonomsko, pravno, te kulturno okruženje.

Političko okruženje

Lokalna, državna, te regionalna politika uvelike utječu na način obavljanja poslovanja te uvjete u kojima se poduzetnici nalaze. Politika diktira legislativu, koja pak utječe na zakone koji nadziru poduzetništvo, te mu daju smjernice. Tako razlikujemo individualistička i kolektivistička društva. Samo vođenje i upravljanje poduzeća je različito u ovim sustavima. Državni ustroji kao što su socijalizam, demokracija i totalitarizam dodatno utječu na način poduzetništvo u pojedinim državama. Dok su poduzetničke slobode u demokratskim sistemima poprilične, socijalistički sistemi diktiraju veću dozu državne umiješanosti i kontrole, dok u totalitarnim sustavima uvjeti poslovanja ovise direktno o samovolji vlasti.

Ekonomsko okruženje

Ekonomsko okruženje, tj. ekonomski sustav, je najvažniji za poduzetništvo. Tržišna ekonomija, u kojoj se danas nalazimo, uvelike se razlikuje od planske ekonomije iz prijašnjih razdoblja. Dok tržišnu ekonomiju definira samo tržište uz minimalni utjecaj države, u planskoj ekonomiji država je ta koja propisuje sve vidove poduzetništva, kvote, broj zaposlenika, lokacije itd.

Pravno okruženje

Svijet poduzetništva djeluje i u pravnom okruženju koje regulira područja imovinskog prava, intelektualnog vlasništva, sigurnosti proizvoda, odgovornosti za proizvode, te ugovorne zakone. Pravno okruženje je iznimno bitno za regularno i legalno poslovanje, te je pod nadležnosti agencija i sudova.

Kulturno okruženje

Gdje naše poduzeće djeluje diktira kako i čime ćemo se baviti. Što je popularno u jednoj državi, može biti nezakonito u drugoj. Također, poduzetnici trebaju paziti na tuđe vrijednosti i norme, te na društvenu i kulturnu pripadnost države u kojoj posluju ili namjeravaju poslovati.

1.2. Teorijski pristup izučavanju poduzetnika i poduzetništva

Personalni pristup prikazuje poduzetništvo kao djelatnost ljudi s posebnim (karakterističnim) psihološkim svojstvima kao što su inovativnost, kreativnost, sposobnost

predviđanja, fleksibilnost, itd. *Neoklasični pristup* prikazuje poduzetništvo kao djelatnost ljudi čiji je osnovni cilj optimizacija *inputa* u cilju maksimiziranja profita. *Neoklasična teorija* svoje premise bazira na racionalnom ponašanju i potpunoj informiranosti o tržišnim procesima. Kao takva potpuno isključuje neizvjesnost kao jedan od neizostavnih elemenata poduzetništva. Ovaj pristup trenutačno doživljava najozbiljnije kritike, s obzirom na mane koje pokazuje u sadašnjim uvjetima. *Sociokulturni pristup* ističe sklonost poduzetništvu kao posljedicu spleta društvenih odnosa i okolnosti. Poduzetništvo tretira kao ekonomsku djelatnost koja u okviru sociokulturnih institucija efikasno rabi prirodne, društvene i ekonomske potencijale. Međutim, svi pristupi tek djelomično objašnjavaju pojedine aspekte poduzetničkih aktivnosti te se nisu uspjeli oduprijeti stručnim i znanstvenim kritikama.

1.3. Suvremene mjere poticaja razvoju poduzetništva RH

Poduzetništvo u Hrvatskoj se nastoji poticati na što više načina. Generalne smjernice ukazuju da se poticaji navise odnose na povećanje marketinških aktivnosti, poticanje uvođenja novih tehnologija i primjena znanja u tehnološkom razvoju, sustav kvalitete i tehničke regulative, inovacije i nove proizvode, zajednički proizvod (klaster), zadrugarstvo, edukaciju u poduzetništvu, te na poduzetnička infrastrukturu (poduzetničke potporne institucije i poduzetnički inkubatori).

Mjere poticaja razvoja poduzetništva imaju za cilj ekonomski rast. *Ekonomski rast* je porast ukupnog *outputa* gospodarstva. U egzogenom modelu ekonomski rast je definiran isključivo kao funkcija tehnološke revolucije.

$$\text{Solowljev model } Y_t = F(K_t, L_t, t)$$

K_t =kapital, L_t =rad, Y_t =output u vremenu t

U *endogenom modelu* rast je funkcija rada, kapitala, prirodnih resursa, ali i nematerijalnih čimbenika (razina obrazovanja stanovništva).

Europska komisija ističe sljedeće značenje poduzetništva:

- Poduzetništvo potpomaže otvaranju novih radnim mjesta i gospodarskom rastu
- Poduzetništvo je od presudnog značaja za konkurentnost
- Poduzetništvo razvija osobne potencijale
- Poduzetništvo razvija opće društvene interese

No prije pokretanja poduzeća, poduzetnik treba ustvrditi čime će se baviti. Gdje se traže

ideje za posao? Čak i ako nemate godine iskustva u nekoj industriji ili na tržištu, možete vidjeti *biznis* u području koje vas interesira jer vas zanimaju određeni proizvodi, ili dođete do spoznaje da postoji rastuće tržište za taj *biznis*, te osmislite način da iskoristite priliku. Mnogi ljudi čak pronadu način da svoje hobije pretvore u uspješne biznise. Nekad se, pak, događa se šansa ili sreća, kao na primjer u ranim 1980-tim, kada je Rangaswamy Srinivasan radio za IBM, gdje se bavio sa laserima i organskom plastikom. Dobio je odličnu ideju na Dan zahvalnosti, kada se pitao koliko bi efektivan bio laser pri rezanju bataka od purice. Njegovi eksperimenti su pridonijeli razvijanju laserske operacije očiju. Na koncu, ideje nam mogu sugerirati familija i prijatelji, ali ih možemo dobiti u okviru svojih kompetencija.

U studiji „Panel Study of Entrepreneurial Dynamics“, 480 poduzetnika je upitano “Što je vodilo vašoj ideji za *biznis*?”. Rezultati su bili sljedeći:

- | | |
|---|-----|
| • Ideja se razvila iz druge ideje koju sam razmatrao | 23% |
| • Moje iskustvo u određenoj industriji ili tržištu | 56% |
| • Razmišljanje u rješavanju određenog problema | 30% |
| • Razgovori sa mojom obitelji i prijateljima | 42% |
| • Razgovori sa postojećim ili potencijalnim potrošačima | 31% |
| • Razgovori sa postojećim dobavljačima ili distributerima | 16% |
| • Razgovori sa postojećim investitorima / pozajmljivačima | 8% |
| • Znanje o ili stručnost u tehnologiji | 29% |
| • Drugi izvori | 9% |

Potruga i hvatanje novih ideja koje vode prilikama za *biznis* nazvana je *prepoznavanjem prilike*. U studiji „Panel Study of Entrepreneurial Dynamics“, upitano je 480 poduzetnika da li ideja o *biznisu* ili odluka da se započne novi *biznis* dolazi prva:

- | | |
|---------------------------------------|-----|
| • Ideja o <i>biznisu</i> | 37% |
| • Odluka da se započne <i>biznis</i> | 42% |
| • Ideja i odluka su bile naizmjenične | 21% |

Mogućnost/prilika posjeduje četiri bitna obilježja, a to su *privlačnost, trajnost, postojanost, te sigurnost proizvoda, usluge ili posla koji se nudi kupcu*.

2. POVIJESNI RAZVOJ PODUZETNIŠTVA

2.1. Povijesni razvoj poduzetništva

Poduzetništvo postoji otkad je čovjeka. Prvi zapisi nam ukazuju na razne oblike poduzetništva u *rano doba*, u egipatskoj, arapskoj i kineskoj civilizaciji. U antičko doba poznati su različiti tipovi poduzetništva u staroj Grčkoj i Rimskom carstvu gdje kao različite poduzetničke aktivnosti jačaju trgovina i novčarsko poslovanje.

Poduzetništvo pod ovim pojmom nastaje u *srednjem vijeku* između 12. i 15. stoljeća. Poduzetništvo je u prvo vrijeme obuhvaćalo trgovinu, kreditne i mjenjačke poslove, brodarstvo, ali i osvajanje novih područja, razbojništvo i gusarstvo. Kao osnovni tipovi poduzetnika u to vrijeme izdvajaju se gusari, feudalski, državni činovnici, špekulanti, trgovci i obrtnici. Trgovati, u smislu velike trgovine, značilo je opremiti i naoružati.

Prvim poduzetnikom u povijesti se smatra Marko Polo, koji je utvrdio trgovački put prema Dalekom Istoku. U svom poslovanju je potpisivao ugovore sa trgovcima i bankarima da će im prodati njihovu robu. Trgovci tada nisu bili specijalizirani, nego su prodavali različite proizvode, zavisno o dostupnosti. Začeci trgovačkih poduzeća javljaju se vrlo rano, u Italiji već u 12. stoljeću kao privremena društva, a najčešće su to bila obiteljska poduzeća. U to doba postojale su i trgovačke gilde, udruženja trgovaca koje su imale za cilj pružanje uzajamne pomoći prilikom trgovačkog posla; pritom se svaki trgovac bavio poslom na vlastiti rizik i za vlastiti račun, a putovalo se karavanama i sa pratnjom radi sigurnosnih razloga.

U *kasnom srednjem vijeku* poduzeća postaju samostalni gospodarski subjekti pod vlastitim imenom, dok se u 17. st poduzetništvo počinje javljati kao masovna pojava. Tada dolazi do procvata raznih oblika obrta i trgovačkih poduzeća koja su se bavila trgovinom različitim proizvodima, te dolazi do porasta značaja međunarodne, a zatim i prekooceanske trgovine. Specijalizacija u trgovini i bankarstvo javljaju se tek u 18. st.

Na prijelazu između 19. i 20. stoljeća s pojavom *industrijske revolucije* dolazi do naglog porasta značaja poduzetništva u novonastalim industrijama. Ubrzo nakon industrijske revolucije, s početkom masovne proizvodnje, opada uloga poduzetništva. Razvoj poduzetničke djelatnosti zamijenjen je rastom i razvojem velikih industrijskih korporacija u kojima se čovjek gubi kao osoba, a njegov osobni identitet poistovjećuje se sa idejom kompanije. Istovremeno u

tom razdoblju, u tadašnjim je socijalističkim zemljama poduzetništvo bilo sustavno potiskivano državnom planskom privredom u kojoj nije bilo mjesta za razvitak pojedinačnih poduzetničkih aktivnosti.

U *moderno doba*, pojavom tehničko-tehnološke revolucije krajem 20. stoljeća s naglim razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije i propasti socijalno društvenih uređenja poduzetništvo ponovo dobiva na intenzitetu i postaje temeljna gospodarska djelatnost. Velika ekonomska tranzicija rezultirala je promjenom kritičnih proizvodnih resursa sa materijalnih na nematerijalne sa jedne strane, te istodobno liberalizacija i privatizacija u post- komunističkim zemljama širom je otvorila vrata novom poduzetničkom uzletu.

2.2. Osnovni preduvjeti razvoja poduzetništva u pojedinoj nacionalnoj ekonomiji

Osnovni uvjeti razvoja poduzetništva u pojedinoj nacionalnoj ekonomiji su *tržište, platežno sposobna potražnja, konkurencija, autonomija gospodarskih subjekata, političko, pravno, socioekonomsko i kulturno okruženje, poduzetnička klima u državi, poticanje razvoja poduzetništva.*

2.3. Uloga države u poticaju razvoja poduzetništva

Država utvrđuje zakonske okvire za funkcioniranje tržišta reguliranjem financijskog tržišta, utjecajem na alokaciju resursa u cilju povećanja efikasnosti privredne djelatnosti, utvrđivanjem okvirnih stopa dugoročnog ekonomskog rasta, utjecajem na kratkoročna gospodarska kretanja, utjecajem na unaprjeđenje konkurencije, itd.

2.4. Značenje poduzetništva u gospodarstvu određene nacionalne ekonomije

Svaki poduzetnik bira kojim će se oblikom poduzetništva baviti s obzirom na geografsku poziciju gdje se nalazi, te društvo u kojem djeluje. Tako su neka društva specijalizirana u određenim industrijama koje su se razvile s obzirom na dostupnost resursa, poduzetničku klimu, i druge već navedene okolnosti za razvoj poduzetništva.

3. PODUZETNIK

3.1. Pojmovno određenje poduzetnika

Poduzetnik je osoba 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. Zarada poduzetnika je poduzetnička dobit, koja ostaje nakon što se iz ukupnog prihoda odbiju troškovi (Škrtić, 2006).

Termin *poduzetnik* (engl. *entrepreneur*) prvi je u ekonomsku znanost uveo *Cantillon* u svojoj Raspravi o naravi trgovine (1725.) u kojoj je kao poduzetnika prikazao zakupnike zemljišta, trgovce, industrijalce, graditelje, itd., ali i slikare, liječnike i odvjetnike, naglašavajući već spomenutu neizvjesnost i rizik u njihovom poslovanju i dijeleći ih na poduzetnike s kapitalom i poduzetnike s vlastitim radom (Škrtić, 2006).

Ovisno o tome rade li poduzetnici i sami ili stječu kapital *A. Smith* razlikuje poduzetnike koji to čine *marljivošću i štedljivošću, poslovnim špekulacijama i poslovnim inovacijama*.

Definicije poduzetnika

„*J. Schumpeter* definira poduzetnika kao nosioca inovacija, novih kombinacija činitelja proizvodnje. *John Samuel Dodds* (1987.) smatra da je poduzetnik vlasnik i upravljač poduzeća koji pribavlja kapital, snosi rizik proizvodnje i kontrolira poduzeće. *R.L. Heilbroner* i *J.K. Galbraith* (1987.) definirali su poduzetnika kao čovjeka čija je ekonomska zadaća upravljanje poduzećem. *Ernest Bohmer* i koautori razlikuju *poduzetnika vlasnika i ovlaštenog poduzetnika*. Njihove su primarne funkcije utvrđivanje ciljeva poduzeća, planiranje, organizacija, kontrola, polaganje računa i predstavljanje poduzeća“ (Ekonomika poduzetništva, 2001).

Prema *modernoj ekonomskoj teoriji* poduzetnik je nosilac gospodarske aktivnosti, ekonomski subjekt i pionir razvoja, koji angažira svoj kapital u gospodarsku djelatnost u tržišnoj konkurenciji na svoj rizik, zbog čega ima autonomiju djelovanja i ostvarenja profita. On uspostavlja vezu između tržišta rada, usluga i kapitala.

Znatno opširnija definicija poduzetnika je ta da je poduzetnik vlasnik, odnosno menadžer u poduzeću, a njegove su funkcije pribavljanje kapitala, organizacija proizvodnje kupovinom i kombiniranjem inputa, odlučivanje o količini outputa u svjetlu očekivane potražnje, te preuzimanje rizika s obzirom na okolnost da resursi moraju biti angažirani i plaćeni prije nego su učinci prodani (Ekonomika poduzetništva, 2001).

3.2. Tipovi poduzetnika

Izvorni poduzetnik je vlasnik ili nosilac dominantnog interesa odnosno izvorni ekonomski subjekt koji odrađuje temeljne zahtjeve i ciljeve poduzeća. *Menadžer* je *izvedeni poduzetnik* koji ima slobodu (ovlaštenje) i sposobnost da strateški i operativno djeluje kao pravi poduzetnik. Poduzetnik stoga sam organizira, koordinira, rukovodi i izvršava te upravlja cjelokupnim poslovanjem. Ove funkcije on može obavljati sam ili ih pak može povjeriti posebno za to plaćenom menadžeru. U tom slučaju, menadžer dolazi u formalno i organizacijski ustrojeno poduzeće i preuzima već uhodani posao.

Nadalje, poduzetnike možemo dijeliti prema njihovom pojavnom obliku kroz faze razvoja poduzeća. Svaka od tih faza zahtjeva neke specifične sposobnosti na temelju kojih se javljaju specifične vrste poduzetnika, kao što su *pionir*, *maher*, *strateg* i *trener*.

Također postoji i izraz *intrapoduzetnik*, koji označava najkvalitetnije zaposlenike svake kompanije koji uspijevaju pretvoriti svoje ideje u dodanu vrijednost za poduzeće. *Intrapoduzetnik* je osoba koja je većim djelom vizionar, te je iznutra motiviran samim izazovom i snažnim osjećajem što je potrebno poduzeću, a ne samo nastojanjima za vlastitim napredovanjem kroz hijerarhiju poduzeća.

Tipovi poduzetnika

Dalja podjela dijeli poduzetnike na temelju razloga i okolnosti ulaska u posao, a to su:

1. *Idealisti*- oko 24% poduzetnika koji ulaze u poduzetništvo zbog poslovne ideje
2. *Optimizatori*- oko 21% svih poduzetnika koji ulaze u poduzetništvo radi slobode, fleksibilnosti te manjka nadređenih
3. *Radnici*- oko 20% poduzetnika koji su orijentirani na detalje i rast poduzeća
4. *Žongleri*- čine oko 20% poduzetničke populacije te su orijentirani na upravljanje poduzećem. Teško im je delegirati ovlasti i odgovornost, pa često sve poslove obavljaju sami.
5. *Održavatelji*- čine oko 15% poduzetnika, te svoje poduzeće stječu ili kupnjom ili naslijeđem.

3.3. Ključne osobine uspješnog poduzetnika

Među najučestalijim osobinama uspješnog poduzetnika se svakako nalaze želja za odgovornošću, spremnost na umjereni rizik, povjerenje u svoju sposobnost za uspjeh, želja za brzom reakcijom, visoka razina energije, orijentacija ka budućnosti, vještina u organiziranju, te želja za uspjehom iznad novca. Nadalje, poželjno je da se poduzetnik zna ponašati u kriznim situacijama, gdje je najvažnije ne paničariti. Važno je razmotriti svaki čimbenik takvog stanja sa posebnom pažnjom, odvagati svaku mogućnost rješenja, upregnuti sve moguće resurse (i financijske i intelektualne) ka izlaženju iz takve situacije, te planirati mjere sa velikom pažnjom i do najsitnijih detalja, ali ipak biti pripravan za alternativne pravce rješenja u slučaju nepredvidivih zapreka. Nadalje, važno je provjeriti jesu li planovi u skladu s raspoloživim resursima i jesu li željeni ciljevi dostižni, te moramo djelovati sigurno, odlučno, agresivno i s entuzijazmom.

3.4. Poduzetnik i menadžer

U odnosu poduzetnika i menadžera treba razlikovati pojmove i uloge poduzetnika i menadžera. Poduzetnik je onaj koji je sam stvorio svoje poduzeće, dok menadžer obavlja poslove uprave i rukovođenja za druge poduzetnike i za to je najčešće plaćen u određenom postotku od vrijednosti ostvarenog rezultata. Poduzetnika upotpunjava samo još spremnost na neizvjesnost i poslovni rizik, čega u opisu klasičnog menadžera nema. Spremnost na rizik ključna je osobina poduzetnika, te on u svakoj poslovnoj situaciji razmišlja i o mogućem neuspjehu.

3.5. Poduzetnik i rizik (oblici i vrste rizika)

Rizik (engl. *risk*) ima četiri osnovna značenja. Prvo, općenito značenje upućuje na opasnost od nastupa nekog događaja koji se nije očekivao i koji je izazvao neku štetu ili gubitak. Rizik je u poslovnom životu poduzeća prouzrokovan lošim odlukama, zakazivanjem ljudskog činitelja ili nekim nepredvidivim događajem. Rizik na polju poslovnih financija je opasnost da posao pođe pogrešnim putem i da prouzroči štetu ili gubitak u financijskom poslovanju. Rizik, u smislu osiguranja od opasnosti, je onaj koji preuzima određena profesionalna osiguravateljska tvrtka.

Prema nastavnom materijalu iz Ekonomike poduzetništva (Rijeka, 2001), sljedeće su rizici s kojima se susreći poduzetnici, te kupci njihovih proizvoda i usluga:

Prenosivi rizici su takvi rizici koji se mogu prenositi na profesionalne osigurateljske tvrtke uz odgovarajuće uvjete. Ti uvjeti su mogućnost identificiranja opasnog događaja koji bi se mogao dogoditi i imati štetne posljedice; ponavljanje nastupa istovjetnog budućeg događaja sa štetnim posljedicama; postojanje mnogobrojnih subjekata koji su ugroženi opasnošću od nastupa istovjetnog događaja i postojanje vremenske i prostorne rasprostranjenosti mogućih događaja i subjekata koje oni pogađaju.

Neprenosivi rizici su oni koji se ne mogu prenositi na profesionalnu osigurateljsku tvrtku već ih mora snositi svaki subjekt koji je njime pogođen. Oni nastaju kao posljedica jedinstvenog događaja koji se samo jednom pojavljuje s posve istim značajkama. To su događaji koji su karakteristični za neku gospodarsku granu, struku, pa i funkciju u poduzeću. Javljaju se uglavnom unutar poduzeća, ali i izvan poduzeća kao djelovanje iz njegova okruženja.

Poslovni rizik (engl. *business risk*) je rizik ostvarivanja bruto financijskog rezultata poduzeća. To je opasnost da se raznim poslovnim aktivnostima ne ostvari očekivano i željeno, te vjerojatnost da nastupi nešto nepredviđeno što negativno utječe na poslovanje.

Unutrašnji poslovni rizici proistječu iz opasnosti unutar samog poduzeća u procesu rada, poslovanja i razvoja, te vođenja i upravljanja poduzećem, u nepredvidivim ili zanemarenim mogućnostima događaja. Najčešće se pojavljuje u svezi s organizacijom poduzeća, strukturom sredstava i djelatnika, proizvodnjom roba (uporabnih vrijednosti za drugoga, te u svezi s manipuliranjem robama).

Rizik organizacije poduzeća je poseban rizik koji se sastoji u opasnosti da organizacija ne odgovara uvjetima i potrebama odgovarajućeg poduzeća. Taj rizik ovisi o veličini poduzeća, te o međusobnoj usklađenosti pojedinih dijelova i funkcija poduzeća i potrebne intenzivnosti rada.

Rizik strukture imovine poduzeća predstavlja dio poslovnog rizika poduzeća. On proizlazi iz analize poslovanja i same bilance poduzeća, a najčešće se prikazuje kroz kvantitativni i kvalitativni rizik. *Kvantitativni rizik* nastaje zbog neusklađenosti uložene imovine u odnosu na zahtjeve proizvodnje i poslovanja. To izaziva i druge rizike kao što su rizik rentabilnosti, likvidnosti, prevelikih ili premalih zaliha i dr. *Kvalitativni* ili *vrijednosni rizik* se nastavlja na kvantitativni s tim što se iskazuje u vrijednosnom ili novčanom obliku i što istodobno upućuje i na rizičnost strukture po kojoj se poduzeće izvrgnulo opasnosti i koji istovremeno izražava specifičnost ulaganja financijske imovine, potraživanja i sl.

Rizik kadrova se očituje u opasnosti da će poduzeće biti oštećeno zbog neodgovarajuće strukture djelatnika, njihove stručne nesposobnosti ili umanjene sposobnosti ili nemotiviranosti za rad zbog loše stimulacije i sl.

Potrošački orijentirani rizici su oni koje snose potrošači, a to su ozljeda potrošača u poslovnom prostoru, sigurnost proizvoda, loše kreditiranje, itd.

Robni rizik se očituje u određivanju količine, kvalitete i vrednovanja robe. Robni rizik najčešće se pojavljuje pri skladištenju, kao kvarenje, rasip, lom, prirodni gubitak, nepažnja u rukovanju, krađa, uništenje i slično.

Rizik uporabe resursa proizlazi iz opasnosti da pojedini resursi nisu dovoljno iskorišteni, da su nepravilno korišteni suprotno tehničkim pravilima, te da pojedini međusobno povezani i komplementarni resursi nisu dovoljno kvantitativno-kvalitativno usklađeni.

Rizik ulaganja kapitala vezan je za svako ulaganje u gospodarstvo. On je neizbježan pratitelj svakog ulaganja gospodarskih subjekata i spada u neprenosive poslovne rizike.

Rizik uspješnosti je vezan za profitabilnost i predstavlja opasnost da se iz bilo kojeg razloga ne ostvari očekivana stopa povrata na uloženi kapital. On uključuje rizik ulaganja i rizik rentabilnosti ukupne imovine i rizik rentabilnosti vlastitog kapitala i marže profita.

Rizik inovacija proizlazi iz nesigurnosti, odnosno, opasnosti da inovacija neće biti prihvatljiva ili da se njenom primjenom ne ostvari očekivani rezultat. Inovativna aktivnost je jedna od najrizičnijih aktivnosti.

Vanjsko poslovno-razvojni rizici su oni koji imaju izvorište izvan poduzeća u njihovu okruženju. *Gospodarski rizik* označuje opasnost od nemogućnosti naplate prodane robe. Teži je slučaj ako se radi o robi po narudžbi, a ne standardnoj robi koja bi se mogla prodati drugima. Primjer može biti poduzeće koje počne proizvoditi robu, a kupac odustane od ugovora

Tržišni rizici su oni koji proizlaze iz različitih strana funkcije trgovine. *Apsolutni tržišni rizik* događa se onda kada na nekom tržištu u određeno vrijeme neku robu nije moguće nabaviti ili prodati. *Relativni tržišni rizik* događa se onda kada se trgovačka funkcija ne može obavljati prema predviđanjima. *Prostorni tržišni rizik* proizlazi iz opasnosti od promašaja u izboru najpovoljnijeg nabavnog i/ili prodajnog tržišta. *Vremenski tržišni rizik* predstavlja opasnost vremenskog promašaja najpovoljnijeg trenutka za nabavu ili prodaju (rizik vrijednosti, rizik rentabilnosti, rizik likvidnosti i sl.)

Rizik izvršenja kupoprodajnog ugovora odnosi se na opasnost od neispunjenja obveza ugovorenih stranaka, što može nanijeti štetu prodavatelju ali i kupcu. *Prijevozni rizici* predstavljaju opasnost vezanu za obavljanje prijevoza roba, a najčešće i prijevoznog sredstva.

Osnovni prijevozni rizici vezani su za obavljanje prijevoza, dok su dopunski prijevozni rizici vezani za robu.

Izvozni rizici čine nepredvidiv, neponovljiv jedinstveni neočekivani događaj čija je posljedica šteta ili gubitak koji pogađa samo jedno poduzeće. Zbog toga je izvozni rizik neprenosiv rizik, te ga izvoznik mora sam snositi.

Politički rizici nastaju aktivnošću državnih organa ili zbog nekih izvanrednih događaja u zemlji. Mogu nastati u vezi s prijevozom, štrajkom, radničkim nemirima ili terorizmom.

Politički rizik zemlje odnosi se uglavnom na rizik izvoza robe ili kapitala u neku zemlju. Sastoji se u opasnosti da izvoznik neće moći naplatiti izvoz ili na drugi način doći do novca, zato što središnja banka zemlje uvoznika ne može to obaviti iz bilo kojeg razloga.

Poduzetničko-menadžerski rizik je rizik najčešće vezan za promjene, za inovacije tehnološke, organizacijske, kadrovske i slične prirode. Najveći poduzetničko-menadžerski rizik je ne poduzimati promjene, ne inovirati, odnosno ne biti sposoban i spreman preuzeti rizik u poslovnim i razvojnim poduhvatima.

3.6. Poduzetnička kultura i povjerenje

Prema nastavnom materijalu Strateškog poduzetništva Ekonomskog fakulteta Zagreb, povjerenje je nužno u poslovanju kojeg karakterizira prisutnost rizika i neizvjesnosti, što je u poslovanju poduzetnika naročito naglašeno. Povjerenje predstavlja generičku multidisciplinarnu formu koja dodiruje različita polja kao što su: psihologija, sociologija, ekonomija; s posebnim naglaskom na poslovnu kulturu i etiku.

Povjerenje može biti bazirano na *zastašivanju* (strah od kazne), povjerenje bazirano na *znanju* (omogućava partneru razumijevanje naših želja i potreba), te povjerenje bazirano na *identifikaciji* (poistovjećivanje sa zajedničkim ciljevima i vrijednostima).

3.7. Poduzetnik i motivacija

Motivacija je psihološka karakteristika koja utječe na smjer ponašanja osobe u organizaciji, osobne razine aktivnosti i upornosti. Izvori motivacija su različiti. Kada smo motivirani samim poslom, kažemo da je motivacija *istinita*. Motivacija može biti i *lažna*, tj. to je motivacija dobivanjem materijalnih ili socijalnih nagrada ili izbjegavanjem kazne. Rezultati motivacije su samostalnost, odgovornost, osjećaj ispunjenja ili zadovoljstva kao rezultat istinite motivacije, ali i plaća, sigurnost posla, koristi i slobodni dani kao rezultat lažne motivacije.

Motivacijske teorije

Teorija očekivanja (Victor H. Vroom, 1960.) nam ukazuje na to da je motivacija visoka kad radnici vjeruju da će povećane aktivnosti (*inputi*) dovesti do visokih učinaka i željenih rezultata (*outputa*). *Maslowljeva teorija potreba* nam govori da se motivacija ponašanja temelji na 5 temeljnih ljudskih potreba, a to su fiziološke potrebe, sigurnost, potrebe pripadanja, potreba za poštovanjem, te samoostvarenje. *ERG teorija* je isto temeljena na ljudskim potrebama za egzistencijom, stvaranja odnosa, te rastom. *Teorija pravednosti* se bavi problematikom pretplaćenost i potplaćenost, dok se *teorija postavljanja ciljeva* bavi identificiranjem vrsta ciljeva koji su najuspješniji u proizvodnji visokih razina motivacije i učinaka. Na posljeticu, *teorija učenja* sugerira da menadžeri mogu motivirati ljude pozitivnim i negativnim mjerama. Bavi se delegiranjem, prenošenjem ovlasti, odgovornosti i autoriteta. Potreba za delegiranjem nastaje *procesom rasta i razvoja poduzeća, divizionalizacijom (stvaranjem odjela), te decentralizacijom organizacijske strukture.*

Poteškoće koje se javljaju pri delegiranju:

- Podređeni nisu spremni prihvatiti nove zadatke
- Nadređeni nemaju dovoljno povjerenja u podređene
- Samom organizacijskom politikom ne potiče se delegiranje

4. FUNKCIJE PODUZETNIŠTVA

4.1. Stvaranje konkurentske prednosti

M. Porter (1985.) navodi da je konkurentska prednost ona koja proizvođaču određenog dobra ili usluge daje tržišnu prednost nad njegovom konkurencijom. Osnovne odrednice konkurentskih prednosti su *troškovno vodstvo* i *diferencijacija*. Upravljanje troškovima je u funkciji povećanja konkurentske prednosti.

Kvaliteta je najpouzdanije sredstvo opstanka i razvitka na tržištu. *Total quality management* je instrument za maksimalizaciju zadovoljstva potrošača i uz najniže troškove, postiže se unaprjeđivanjem svih procesa unutar kompanije i prenošenjem ovlasti na zaposlene.

4.2. Sustavi (modeli) upravljanja troškovima

Upravljanje troškovima (engl. *cost management*) je postizanje poslovnih ciljeva na osnovi optimalnih troškova u određenim uvjetima poslovanja. Razlozi smanjenja troškova su različiti, kao npr. povećanje profita na osnovi smanjenja troškova, ostvarenje optimalnog poslovnog rezultata u okviru zadanih ograničenja, osiguranje dugoročnog opstanka ili opstanka na tržištu, smanjenje gubitaka, povećanje konkurentnosti poslovanja, ostvarenje leaderske pozicije na tržištu, itd. Postoji više modela upravljanja troškovima:

Tradicijski model upravljanja proizvodnim troškovima (engl. *Traditional Product Costing-TPC*) je najstariji model upravljanja troškovima. Temelji se na podjeli proizvodnih troškova na skupine: troškovi izravnog materijala, troškovi direktnog rada, troškovi amortizacije, troškovi proizvodne režije, te troškovi upravne i prometne režije.

Model upravljanja troškovima temeljeni na procesu (engl. *Process Based Costing- PBC*) prati i vrednuje troškove proizvodnje slijedeći tijek procesa proizvodnje po fazama, te se nastoji smanjiti primjenom sljedećih postupaka: pojednostavljenjem procesa proizvodnje, unaprjeđenjem tijekova procesa, skraćanjem procesa pojedinih faza, sinkronizacijom procesa, itd.

Modeli upravljanja troškovima temeljeni na aktivnostima (engl. *Activity Based Costing-ABC*) ukazuju da ukupni troškovi proizvodnje čine zbroj troškova individualnih operacija

(bilježi ih se i sumira). ABC metoda je vrlo povoljna za obračunavanje troškova u okviru pojedinih funkcija poslovanja, te je mogu primjenjivati samo ona poduzeća koja poznaju i upravljaju ukupnim troškovima ekonomskog lanca.

Ciljani troškovi (engl. *Target Costing*) su metoda koja stavlja potrošača u središte pozornosti. U ovom modelu visinu troška određuje tržište, te se tako nastoji efikasno kontrolirati troškove. *Target costing* pomaže u sprječavanju lansiranja proizvoda niske kvalitete i neprihvatljive cijene na tržište.

Teorija ograničenja (engl. *The Theory of Constraints*) je metoda kojoj je cilj povećati brzinu u proizvodnom procesu. Ona pomaže menadžerima utvrditi “uska grla” (ograničenja; aktivnosti koje usporavaju proizvodnju) te rasporediti proizvodnju kako bi se maksimizirala propusnost i profit.

Upravljanje troškovima na temelju životnog ciklusa (engl. *Life-Cycle Costing*) pomaže managerima u minimiziranju ukupnih troškova tijekom cijelog životnog vijeka proizvoda. Ukupni trošak tijekom cijelog života proizvoda uključuje troškove prije procesa proizvodnje, istraživanje i razvoj, dizajn, troškove proizvodnje, kupnju, direktne i indirektne troškove proizvodnje, marketing i distribuciju, usluge i garancije, itd.

Benchmarking je kontinuirani proces ispitivanja, mjerenja i unaprjeđenja performansi, proizvoda i postupaka uspoređujući se s najjačim i najuspješnijim konkurentima. Cilj je ostvarenje “troškovne uspješnosti” prema najvažnijim konkurentima.

4.3. Izgradnja organizacijske strukture i važnost kadrova u poduzetništvu

Organizacijska struktura i kadrovi

Koordiniranje u organizacijskoj strukturi je *okomito* i *vodoravno*. Prema ljudskim vezama, tip organizacije može biti *formalna organizacija* i *neformalna organizacija*. *Sustav upravljanja ljudskim potencijalima* se bavi zapošljavanjem i odabirom, izobrazbom i razvojem, ocjenom učinkovitosti i povratnih informacija, plaćama i koristima, radnim zakonodavstvom (sindikati). Odabir je određivanje potrebnih kvalifikacija kandidata te njihov potencijal. *Analiziranje posla obuhvaća* identificiranje poslovnih zadaća, obveza i odgovornosti, te potrebnih znanja, vještina i sposobnosti za obavljanje posla.

Eksterno zapošljavanje je zapošljavanje putem *tržišta rada*, i to putem zapošljavanja na burzi rada, oglasima u novinama, na sveučilištima, pomoću posrednika pri zapošljavanju, putem internetskih stranica poduzeća, internetskih servisa, *itd.*

Prednosti internog zapošljavanja su upoznatost sa organizacijom, poznavanje kandidata, zahtijeva manje ulaganje vremena i manje novčane izdatke, te može pridonijeti motiviranosti zaposlenika.

Proces odabira se odvija putem *prikupljanja podataka o kandidatima* (CV, diploma), te *intervjuima*. Preporučeno je da su intervjui stručno vođeni od strane psihologa. Postoje tri tipa intervjua:

- Strukturni intervju kada svima postavljamo ista pitanja
- Situacijski intervju kada se pitanja postavljaju ovisno o situaciji
- Nestrukturni intervju koji se izvodi u obliku jednostavnog razgovora

Pisani testovi:

- Testovi sposobnosti (vještine)
- Testovi osobnosti
 - Testovi fizičkih mogućnosti
 - Testiranje učinaka
 - preporuke

Izobrazba (engl. *training*) služi podučavanju organizacijskih članova boljem obavljanju posla. Izobrazba se može odvijati u učionici, na poslu, na internetu, ili pak mješovito. Razvoj samo zaposlenika se temelji na radnom iskustvu i formalnim obrazovanjem. U poduzetništvu, najveći stupanj formalne izobrazbe je MBA (engl. *Masters of Business Administration*), dok akademija nudi i doktorat poslovne administracije.

Ocjenu učinkovitosti poduzeća provode supervizori i revizorske kuće, potrošači ili klijenti, zaposlenici, sindikati, banke i kreditori, dioničari, te država. Povratne informacije o učinkovitosti daje menadžment koji dijeli informacije sa podređenima te im daje priliku za vlastito ostvarenje i razvoj.

Sustav plaća i koristi

Dok je plaća iznos koji uprihodite svojim radom, koristi su sredstva za poticanje motivacije u zaposlenih (zdravstveno osiguranje, plaćanje 3. mirovinskog stupa, itd.). Kolika je radniku plaća zavisi o poslodavcu koji kompenzira svog radnika uspoređujući plaće sa konkurencijom, industrijom, itd. Određene pozicije su plaćene ovisno o važnosti posla radnika

za organizaciju i njene ciljeve, razini vještina, te ako su poslovi kategorizirani da o tome ovisi struktura plaće.

Novе tendencije u nagrađivanju

Porast značenja timskog rada utječe na promjene u politici nagrađivanja, pri čemu nagrađivanje postaje zajedničko dogovaranje menadžmenta i zaposlenika i usmjereno je na povećanje motivacije; bonusi na plaće usmjereni su na stimuliranje mentalnih sposobnosti; fleksibilno radno vrijeme ili plaćeni dopusti za osobno usavršavanje; delegiranje veće moći i utjecaja na svim razinama; cjeloživotno usavršavanje; te stvaranje pozitivne i poticajne radne atmosfere.

Stimulativno nagrađivanje može biti individualno (plaćanje po proizvodu ili provizijom), grupno (uspješnost monetarno nagrađena), sudjelovanje u dobitku, ili pak sudjelovanje u profitu koje je specifičnije za mala poduzeća (slično isplati viškova u društvenim poduzećima).

Radno zakonodavstvo propisuju državni zakoni koji određuju visinu minimalne nadnice, uvjete zapošljavanja i otpuštanja, te zakonske visine otpremnine. Sindikati služe kao dodatna instanca koja služi zaštiti zaposlenika, te njihovih prava.

4.4. Poduzetnik kao vođa

Kao rukovodne snage poduzetnici moraju udovoljavati višestrukim zahtjevima u koje spadaju bogatstvo ideja i odlučnost, organizacijski talent, sposobnost improvizacije i smjelosti, povezana s razboritošću i oprezom. Nadalje, poduzetnik ako vođa mora poznavati zaposlenike, imati sposobnost za rukovođenje i suradnju, za prilagođavanje i kontaktiranje, odgovornost prema suradnicima i javnosti, spremnost za sagledavanje društveno-političkih zadataka; te posjedovanje općih ekonomskih znanja o međuovisnostima i zakonitostima gospodarskog života, stručnih znanja u trgovačkoj i tehničkoj sferi, te otvorenost za nove spoznaje iz znanosti i prakse.

Pojedinac (vođa) je taj koji inspirira, motivira i koordinira aktivnosti ljudi. Vođenje je najvažniji aspekt menadžmenta, a temeljne sposobnosti potrebne za učinkovito vodstvo su pokrenuti druge na akciju, ostaviti baštinu, te provoditi promjene u mijenjajućem okružju. Moć je pak ključni element vodstva. Tako razlikujemo sljedeće vrste moći:

- *Formalna pozicijska* ili *legitimna moć* (hijerarhijska)
- *Moć nagrađivanja* (nagrade-materijalne, verbalne, itd.)

- *Moć prisile* (kazne- materijalne, verbalne, itd.)
- *Ekspertna moć* (znanje, vještina i stručnost vođe)
- *Referentna moć* (slika osobnih karakteristika vođe; poštovanje, divljenje i vjernost zaposlenika)

Ekspertna i referentna moć imaju izvor u samom vođi kao osobi.

Stilovi vođenja

Autokratski stil vođenja postoji kad je sva vlast u rukama jedne osobe, s neograničenom moći odlučivanja. *Demokratski stil* vođenja je suradnja, tj. uključivanje podređenih u proces donošenja odluke. Naglasak je na timski rad te referentnu moć. *Laissez faire* je “stil dignutih ruku” u kojem vođa izbjegava sukobe i inzistira na miru pod svaku cijenu. Iako nijedan od stilova nije najbolji, danas se preferira demokratski stil vođenja.

Razlikujemo sljedeće *modele vođenja* prema karakteristikama i osobinama vođe:

- Model osobnosti
- Bihevioralni model
- Kontigencijski model
- Transformacijsko vodstvo

Model osobnosti

Fokusira se na identificiranje osobnih karakteristika koje su odgovorne za uspješno vodstvo, kao što su inteligencija, znanje i stručnost, dominacija, samopouzdanje, energičnost, nadvladavanje stresa, integritet i iskrenost, te zrelost. Prema modelu osobnosti, McCall & Lombardo (1990.) navode deset najčešćih “fatalnih mana” vođa: neosjetljiv za druge (zajedljiv, zastrašujući); hladan, suzdržan, arogantan, preambiciozan (uvijek misli na slijedeći posao), ima određene probleme u poslovnim rezultatima, nesposoban delegirati ili graditi tim, nesposoban učinkovito zapošljavati, nesposoban strateški razmišljati, nesposoban prilagoditi se nadređenom drugačijeg stila, te previše ovisan o zagovorniku ili mentoru.

Bihevioralni model

Ovaj model se temelji na istraživanju iz 1940. godine. Kazuje kako su uspješni oni vođe koji pokazuju *obzirnost* prema zaposlenicima. Vođe se obvezuju na inicirane strukture onda kad poduzimaju korake koji osiguravaju uspješno obavljanje poslova od strane podređenih. Primjeri su izrada rasporeda, motiviranje podređenih, ohrabivanje prihvaćanja pravila, dodjeljivanje zadaća pojedincima i radnim grupama, itd.

Kontigencijski model

Fiedler kaže da uspješno vodstvo ovisi o karakteristikama vođe i situaciji. Prema tom modelu, razlikujemo dva stila vođenja, onaj *usmjeren na odnose* (vođe se primarno brinu za razvijanje dobrih odnosa sa podređenima) i onaj *usmjeren na zadaće* (vođe su usmjereni na osiguravanje visokih standarda obavljanja zadaća od strane zaposlenih).

Transformacijsko vodstvo

Model u kojem je cilj podređene učiniti svjesnima važnosti njihovih zadaća, a istodobno biti svjestan njihovih potreba i osobnog razvoja i motiviranja. Transformacijski menadžeri su karizmatični, intelektualno stimuliraju podređene, te im je cilj razvoj. Podređeni transformacijskih menadžera imaju povećanu svijest o važnosti svojih poslova i visokih učinaka, svjesni su svojih potreba za rastom, razvojem i postignućima, te rade za dobrobit organizacije, a ne samo svoju osobnu korist.

Karakteristike transformacijskog vođe jesu:

- Karizma- vođa posjeduje misiju i viziju. U suradnicima pobuđuje ponos, povjerenje i poštovanje
- Nadahnuće- vođa suradnicima priopćuje visoka očekivanja, radi simbole, izražava svrhu i ciljeve
- Intelektualni poticaj- potiče razmatranje situacija s više strana, promiče promišljanje i pozorno rješavanje problema

4.5. Funkcija kontroliranja u poduzetništvu

Funkcija kontroliranja u poduzetništvu je proces u kojem poduzetnik nadgleda efikasnost i efektivnost poduzeća. Cilj organizacijske kontrole jest osigurati sredstva za motiviranje podređenih, te osigurati poduzetnicima informacije o radu i organizacije i njezinih članova.

Kontrola je proces kontrole sastoji se od četiri faze:

- Utvrđivanje standarda aktivnosti i ciljeva
- Mjerenje stvarnih rezultata
- Uspoređivanje rezultata sa standardiziranim veličinama

- Procjenjivanje rezultata

Prema objektu kontrole, vrste kontrole su:

- Kontrola *inputa* (kontrola unaprijed)
- Kontrola izvođenja (proizvodnja, usporedna kontrola)
- Kontrola *outputa* (rezultati, kontrola unazad)

Ostale podjele kontrole

Prema nositeljima:

- organizacijska (kontrolu vode odjeli unutar firme)
- od strane nezavisnih institucija (npr. revizorske kuće)

Prema vremenu:

- kratkoročna
- srednjoročna
- dugoročna

Prema predmetu:

- kontrola outputa
- kontrola ponašanja
- kontrola organizacijske kulture

Kontrola outputa može se kontrolirati sljedećim mehanizmima: financijskim pokazateljima uspješnosti („*top*“ *menadžment*), organizacijskim ciljevima (standardi odjela), te poslovnim proračunima. Problemi pri kontroli *outputa* su da standardi moraju motivirati menadžere na svim razinama te nedostatak fleksibilnost pri kontroli *outputa*. Kontrola ponašanja nadgleda da je ponašanje u skladu s strukturom.

Direktan nadzor je dodatna metoda kontroliranja, ali se rijetko provodi jer je vrlo skupa, može demotivirati podređene, a što je posao kompleksniji, to je i provedba kontrole teža. Upravljanje pomoću ciljeva se provodi postavljanjem određenih ciljeva organizacije. Nerijetko menadžeri s podređenima utvrđuju ciljeve podređenih.

Birokratska kontrola je kontrola „na papiru“, što znači da je primjena birokratskih akata otežana, jer je donošenje pravila jednostavnije od pridržavanja. Uz to, pravila i procedure vode predvidljivom ponašanju.

5. PODUZEĆE U SLOBODNOM PODUZETNIŠTVU

5.1. Pojmovno određenje poduzetništva u slobodnom poduzetništvu

U povijesnom razvoju poduzeća postoje 3 faze:

1. Pojedinačni pothvat na otkrićima i trgovini s dalekim zemljama (jednokratno, neizvjesno)
2. Razdoblje kad poduzeće raste i djeluje u mirnijim uvjetima razvoja (vlasništvo se odvaja od upravljanja)
3. Razvoj znanosti i tehnologije (velike promjene, nepredvidivost, neizvjesnost)

Prema mišljenju Gorupića (1990), odvijaju se dva procesa: velika i srednja poduzeća se decentraliziraju u autonomne jedinice (poduzeće- konfederacija poduzetnika). Od poduzeća se ide prema sistemu pothvata. Brzo se rađaju, mijenjaju i nestaju, ali ponovno i nastaju mala poduzeća. Od pothvata se ide prema poduzeću.

5.2. Najučestaliji pravni oblici poduzeća u poduzetničkoj ekonomiji

Klasifikacija poduzeća

1. **Kvantitativni kriteriji:** zbroj bilance nakon odbitka gubitka, godišnji prihod od prodaje, godišnji prosjek zaposlenih (najpouzdaniji)

Europska komisija je članicama preporučila definiciju koja kombinira kriterije: Broja zaposlenih, godišnjeg opsega prodaje (prihoda od prodaje), prosječnog opsega aktive (kapitala) poduzeća, mjerila samostalnosti (udio kontrole ili vlasništva drugih poduzeća ne smije prijeći 25%).

Prema Zakonu o računovodstvu RH, malim poduzećem se smatra ono koje ispunjava sljedeće uvjete: dobitak ne smije prelaziti vrijednost od 1 milijun eura, prihod za proteklu godinu ne

smije biti veći od 2 milijuna eura, godišnji prosjek mora biti do 50 zaposlenih.

Prema veličini, u smislu Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva, razlikuju se:

Mikro subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje prosječno godišnje zapošljavaju manje od 10 radnika, *mali subjekti malog gospodarstva* su fizičke i pravne osobe koje:

- prosječno godišnje zapošljavaju manje od 50 radnika,
- ostvaruju ukupni godišnji promet do 16 milijuna kuna ili imaju zbroj bilance (ako su obveznici poreza na dobit) odnosno imaju dugotrajnu imovinu (ako su obveznici poreza na dohodak) u vrijednosti do 8 milijuna kuna.

Srednji subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje:

- prosječno godišnje zapošljavaju manje od 250 radnika,
- ostvaruju ukupni godišnji promet do 60 milijuna kuna ili imaju zbroj bilance (ako su obveznici poreza na dobit) odnosno imaju dugotrajnu imovinu (ako su obveznici poreza na dohodak) u vrijednosti do 30 milijuna kuna.

Kriterij osnivanja poduzeća

Osnivanje potaknuto čimbenicima na strani ponude (engl. *supply driven*)

- Posljedica neuspjeha nekog gospodarstva (recesija, rat, itd.)
- Osnovni motiv osnivanja tih poduzeća je nezaposlenost
- Veliki broj mikropoduzeća; “meko zaposlenje”
- Odraz je razvojnog neuspjeha i stagnacije gospodarstva

Osnivanje potaknuto čimbenicima na strani potražnje (engl. *demand driven*)

- Poduzeća osnovana pod utjecajem ekspanzije potražnje
- Logičan i prirodan put nastajanja poduzeća
- “tvrdo zaposlenje”; zaposlenost raste zbog novih poslovnih mogućnosti;

2. **Kvalitativni kriteriji:** mala i srednja poduzeća su u privatnom vlasništvu; vlasnik bitno sudjeluje u upravljanju poduzećem, uprava sadrži najviše tri osobe, osoban odnos

između uprave i zaposlenih, financiranje se ne odvija preko tržišta kapitala, poduzeće čini egzistencijalnu bazu za vlasnika firme, uprava poduzeća je ovisna o stranom poduzeću (trećim osobama)

Životni ciklus prosječnog poduzeća uključuje fazu izgradnje (poduzetnici skloni riziku), fazu rasta (organizacijske sposobnosti), fazu diferenciranja (kreativni, komunikativni, stručni), fazu konsolidacije (trener), te likvidacijsku fazu.

Pravni oblici poduzeća

U Njemačkoj najčešći oblici poduzeća su individualna poduzeća, trgovačka društva (personalna i kapitalna društva), javnopravna poduzeća, te zadruge s ograničenim ili neograničenim jamstvom. U Sjedinjenim Američkim Državama to su inoksa poduzeća (engl. *solo proprietorship*), partnerstva (engl. *general partnership*), poduzeća sa ograničenom odgovornošću (LLC), te korporacije. U Velikoj Britaniji najčešći oblici poduzeća su inoksa poduzeća (engl. *sole trader*), partnerstva (engl. *partnership*), poduzeća sa ograničenom odgovornošću (engl. *limited company*), te partnerstva sa ograničenom odgovornošću (engl. *limited liability partnership*). Pravni oblici poduzeća se međusobno razlikuju u vlasništvu kapitala, upravljanju, raspodjeli dobitka i gubitka, snošenju rizika, davanju jamstva, obavezi informiranja.

Najučestaliji pravni oblici poduzetništva u slobodnom poduzetništvu:

- Inoksa poduzeća (individualna)
- Partnerstva (ortaštva)
- Korporacije (dionička društva)

Inoksa poduzeća čine individualna i samostalna poduzeća, njih cca. 71%. Karakteristike inkosnih poduzeća su ograničenja u financijskim resursima, obveze prema državnim propisima, jednostavnost, osobna kontrola, te u slučaju malih poduzeća je jedan vlasnik. Takva poduzeća ostvaruju 10% od ukupne prodaje, a 20% od dobiti.

Prednosti inkosnih poduzeća su mogućnost brzog donošenja odluka, jednostavna struktura menadžmenta (odgovarajuće sjedište), održavanje profita, fleksibilnost, oporezivanje, te veliki stupanj tajnosti. Nedostaci su neograničena odgovornost, nedostatak u kontinuitetu (bolest, smrt vlasnika), ograničena sposobnost zaduživanja, te ograničena znanja i vještine.

Partnerstvo (ortaštvo) je udruživanje dvije ili više osoba u svrhu rada kao suvlasnika

poduzeća radi ostvarivanja profita. Partnerstva čine 5% od ukupnog oblika vlasništva, ostvaruju 5% od ukupne prodaje i 10% od ukupnog neto profita (najnepopularniji oblik vlasništva). Imovinu čine uložci (glavnica) te imovina stečena poslovanjem ortaštva. *Prednosti* ortaštva su podijeljena odgovornost, osiguranje više novca za pokretanje poduzeća, porezne olakšice, podjela profita, lakše upravljanje zbog različitih vještina partnera, te kvalitetan ugovor. *Nedostaci* su neograničena odgovornost, podjela profita, nesporazumi među partnerima, te teškoće pri zatvaranju.

Tipovi partnera

- *Aktivan partner*- aktivno uključen, poznat javnosti
- *Neaktivan partner*- nije aktivno uključen, ali je poznat javnosti
- *Tih partner*- ne posluje u firmi, može biti poznat javnosti, ali je samo ulagač
- *Skriiveni partner*- aktivan, ali nepoznat javnosti
- *Tajni partner*- smatra se neaktivnim, ne treba biti poznat javnosti
- *Potpartner (niži partner) i ograničeni partner*- oba sudjeluju u poslovanju manje nego pravi partneri

Korporacija (društvo kapitala)

U korporacije se udružuju uglavnom velika poduzeća, ali d.d. može imati i samo jednog dioničara (koji je i vlasnik). Dioničari nisu odgovorni za dugove. **Prednosti** su mogućnost osiguranja više novca za pokretanje, ograničena odgovornost, relativno lagana promjena vlasništva, te činjenica da je vlasništvo odvojeno od menadžmenta. **Nedostaci** su visoki troškovi pri pokretanju, dvostruko oporezivanje (engl. *double taxation*), veća davanja za socijalnu sigurnost, teškoće pri prestanku poslovanja, te slaba fleksibilnost.

Logički slijed koraka pri pokretanju vlastitog poduzeća:

- *postati poduzetnik* (donošenje odluke)
- procijeniti svoje snage i slabosti
- *pronaći proizvod i djelatnost za kojima postoji potreba*
- *provjerbena lista* (standardizirana pitanja)
- *istraživanje tržišta* (procjena veličine tržišta, konkurencije i vlastitog tržišnog udjela)
- *studija izvedivosti za djelatnost*

5.3. Podjela poduzetništva

1. **Tradicionalno poduzetništvo** (*entrepreneurship*)- mala i srednja poduzeća
3. **Organizacijsko poduzetništvo** (*intrapreneurship*)- poduzetništvo u već uhodanim poduzećima
4. **Korporativno poduzetništvo**- poduzetništvo u velikim poduzećima

Zajedničke karakteristike tih tipova poduzetništva su usredotočenost na inovacije, usredotočenost na kreiranje proizvoda koji stvaraju dodatnu vrijednost, te potreba investiranja u rizične aktivnosti. Neke od razlika su u velikim korporacijama gdje zaposlenici i vode određeni aspekt poslovanja. Ako ti zaposlenici i ne uspiju sa svojim planovima, tvrtka će im osigurati plaće, barem neko vrijeme. Poduzetnici u velikim korporacijama se odabiru na temelju korporativnih standarda, a ne poduzetničkog uspjeha

Dalja podjela poduzetništva je na *individualno, kolektivno, interno i eksterno*. *Individualno poduzetništvo* se temelji na tržišnoj konkurenciji, posebno u sklopu malih i srednjih poduzeća. Obično predstavlja usku povezanost vlasništva, upravljanja i rizika. Redovito se u istoj osobi sjedinjuju vlasnička, poduzetnička i upravljačka funkcija, pa i sam management u užem rukovoditeljskom smislu. Svjetsko iskustvo pokazuje da one zemlje koje su uspjele razviti jak sektor “malih” individualnih poduzeća i preko njih otvorile prostore za poduzetničke inicijative imaju najbrži razvoj i najefikasnije gospodarstvo. Npr. Japan ima više od 65% zaposlenih industrijskih radnika u tzv. malim poduzećima, dok je Engleska imala samo 30% zaposlenih u takvim poduzećima, te osjetivši negativne posljedice zaostajanja u tom pogledu, u posljednje vrijeme organizira razvitak malih poduzeća s individualnim poduzetništvom.

Mala poduzeća imaju najmanje pet pozitivnih efekata:

1. *Povećavaju konkurenciju*, a time i učinkovitost gospodarenja, utječu na stabilnost cijena i prisiljavaju velika poduzeća na tržišne i proizvodne promjene.
2. *Postaju važnim pokretačem novog zapošljavanja* i restrukturiranja gospodarstva.
3. Omogućuju lakše zadovoljavanje poduzetničkih pobuda, a *povećavaju socijalnu i ekonomsku mobilnost stanovništva*. To u uvjetima brzih promjena znači dragocjeni doprinos adaptabilnosti poduzeća i gospodarstva u cjelini.

4. Predstavljaju značajno sredstvo tehnološkog razvoja.
5. Postaju sastavnim dijelom mreže poduzeća oko velikih i u velikim poduzećima. Tako utječu na globalnu promjenu ekonomske strukture zemlje i svijeta.

Kolektivno poduzetništvo ne daje i ne može dati one rezultate koje daje individualno poduzetništvo. Sve je veća afirmacija timskog rada koja aktualizira i pitanje razvitka kolektivnog poduzetništva. Poduzetnički duh zaokuplja ne samo rukovoditelje i menadžere svih razina organiziranosti poduzeća već i što širi krug zaposlenih.

Eksterno poduzetništvo je najstariji i temeljni oblik poduzetničke aktivnosti. Poduzeće kao poslovni sustav je smješteno u određenu užu ili širu okolinu, te u ekonomski sustav zemlje. Poduzeće obavlja razmjenu sa svojom okolinom, te se u njoj vrednuju njegovi proizvodi, a na toj vezi poduzeća i okoline ostvaruje se najveći dio poduzetničke aktivnosti.

Interno poduzetništvo je vezano za stvaranje novih poduzeća i drugih jedinica s više ili manje potpunom ekonomskom samostalnošću unutar starog poduzeća. To dovodi do širenja nekih menadžerskih funkcija na području istog poduzetništva.

VELIKE TVRTKE vs male tvrtke

U uvjetima velikih i brzih promjena u tehnologiji, velika poduzeća nisu sposobna za bržu primjenu inovacija. Ako to ne postižu, prijeto im opasnost stagnacije (npr. Nokia), a ona je prvi korak ka likvidaciji poduzeća. Mala ekonomski samostalna rizična poduzeća pokazuju neusporedivo veću sposobnost za potrebe prilagodbe.

5.4. Hrvatsko poduzeće u slobodnom poduzetništvu

Naš zakon o trgovačkim društvima propisuje da se mogu osnivati sljedeći oblici trgovačkih društava: javno trgovačko društvo, komanditno društvo, dioničko društvo, te društvo s ograničenom odgovornošću.

Javno trgovačko društvo mogu osnovati barem dvije osobe (ili više njih). Svaki član društva odgovara neograničeno i solidarno cijelom svojom imovinom. Imovina društva formira se unosom jednakih dijelova uloga članova koji osnivaju društvo, svi su članovi ovlašteni za vođenje poslova, te se rezultat utvrđuje izračunom godišnjeg računa dobitka i gubitka.

Komanditno društvo je društvo osoba, a čine ga najmanje dvije ili više osoba. Može imati dvije vrste članova: Komplementarni koji odgovaraju za obveze društva neograničeno sa

svojom imovinom (i onom izvan društva) i komanditori koji odgovaraju samo iznosom uloga koji unose u društvo.

Dioničko društvo. Kao društvo kapitala čine članovi (dioničari) koji sudjeluju svojim ulozima u temeljnom kapitalu društva. Najmanji nominalni iznos dionice u RH je 10kn; temeljni kapital društva ne može biti manji od 200,000 kn, a vlasništvo iznad 50% donosi prava pri odlučivanju (Škrčić, 2006).

5.5. Temeljne pretpostavke razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj

„*Pravne pretpostavke* su zakonski propisi koji reguliraju osnutak, registraciju i likvidaciju malih i srednjih poduzeća i zakonski propisi o financiranju, računovodstvu i reviziji malih i srednjih poduzetničkih poduzeća. *Financijske pretpostavke* su nužne za razvoj poduzetništva jer bez kapitala nije moguće realizirati poduzetnički pothvat. Zbog toga su potrebne financijske institucije za financiranje poduzetništva. *Servisne usluge* pružaju računovodstvene, financijske, marketinške i revizorske tvrtke. *Obrazovne pretpostavke* podrazumijevaju opće, stručno i poslovno znanje poduzetnika, koje se stječe školovanjem od srednjih preko viših do visokih škola, ali i putem raznih seminara, tečajeva i posebnih škola. *Znanstvene pretpostavke* podrazumijevaju sveučilišta, fakultete, znanstveno-istraživačke institute i znanstvene parkove u okviru kojih se provode istraživanja problema iz oblasti poduzetništva. *Savjetodavne pretpostavke* uključuju: savjetništvo za osnutak i registraciju malih i srednjih poduzeća, investicijsko i financijsko savjetništvo, savjetništvo za tekuće poslovanje i razvoj poduzetništva, te savjetništvo za likvidaciju. *Ostale pretpostavke* za razvoj poduzetništva su poduzetnički inkubatori, poduzetničke agencije, slobodne zone i udruge poduzetnika“ (Ekonomika poduzetništva, 2001).

5.6. Programi poduzetničke infrastrukture: poduzetnički centri, poduzetnički inkubatori i poslovne zone

Programi poduzetničke infrastrukture su zakonski propisi, sredstva i ustanove na kojima se zasniva stabilnost i razvoj društvenih zajednica i države, a u RH uključuju poduzetničke centre, poduzetničke zone, te poduzetničke inkubatore.

Poduzetnički centri su središta stručne i savjetodavne pomoći poduzetnicima. U prosjeku 7000 poduzetnika godišnje u RH zatraži njihovu pomoć. Funkcije poduzetničkih centara su: funkcije besplatne savjetodavne i konzultantske pomoći, besplatne informacije o projektima i programima, organiziranje putem info-točke, organiziranje i sudjelovanje na sajmovima, koordinacija poduzetničkih aktivnosti u lokalnoj sredini, organiziranje informativnih aktivnosti u lokalnim medijima, organizacija seminara, internetske usluge i povezivanje poduzetnika, itd.

Poduzetničke zone. Razvoj poduzetničkih zona potreban je u blizini svakog većeg naselja (97 poduzetničkih zona u Hrvatskoj, s 13,750 zaposlenih). Trenutno ih je u prosjeku 5-6 po županiji, a u budućnosti ih se predviđa 20 po županiji. Poduzetnička zona osigurava izgradnju u najkraćem mogućem roku na osiguranom zemljišta (najam bez naknade, korištenje zemljišta).

Poduzetnički inkubatori imaju za zadaću sudjelovati u proces potpomaganja novoosnovanih i mladih poduzeća. Cilj je proizvoditi uspješna poduzeća koja će inkubaciju napustiti sa zadovoljavajućom financijskom moći i samostalnošću. Tri su tipa programa poduzetničke inkubacije, onaj temeljen na objektu, temeljen na uslugama, te kombinirani program poduzetničke inkubacije. Prosječni inkubator (u svjetskim okvirima) ima neke od sljedećih karakteristika: prosječna veličina građevine je 35,000 do 40,000 m², 20 do 35 poduzeća se nalaze na području inkubatora, 70 do 90% poduzeća koja su prošla proces inkubacije uspijevaju se održati na tržištu nakon što napuste inkubaciju, oko 84% poduzeća u inkubatoru, nakon izlaska iz procesa inkubacije, ostaju poslovati na području u okolici inkubatora.

Poduzetnički inkubatori nude usluge poslovnog vođenja, pomoći u marketingu, edukaciju, povezivanje s drugim poduzećima, povezivanje s investitorima/strateškim partnerima, te tehnološka komercijalizaciju. Poduzetnički inkubatori imaju ulogu u lokalnom i nacionalnom ekonomskom razvoju, i sudjeluju u pomaganju novo formiranih poduzeća, stabiliziranju poduzeća, širenju poduzeća, te privlačenje poduzeća.

6. POKRETANJE PODUZETNIČKOG PROJEKTA

6.1. Moguće strategije ulaska

Načini pokretanja vlastitog poduzeća

1. Pokretanje poduzeća od nule

Tim putem ide čisti poduzetnik kojem je osnivanje i oblikovanje poduzeća veći izazov; rizici također veći. najviše što poduzetnik može učiniti je pogađati koliki će mu biti profit, uvjet za uspjeh: postojanje prave poslovne prilike. marketinško istraživanje tržišta.

Prednosti: su slobodno određivanje prirode posla i stila poslovanja, lokacije, radne snage, stvaranje klijentele, te željena vrsta tehnologije i opreme. *Nedostaci:* su problem oko pronalaženja poslovne grane, resursa; takvo poduzeće nema rafinirani proizvod, zaštitni znak, reputaciju i sl.; visoki rizik od propadanja; vremenski pomak od osnivanja do otvaranja poduzeća (spremnosti da ostvaruje profit).

2. Kupnja vlastitog poduzeća

Razumijevanje prodavateljevih motiva

- osobni i karijerni razlozi (pretvaranje imetka u gotovinu)
- nasljeđivanje managementa (sumnja u sposobnost nasljednika)
- jednoosobni management (sumnja u vlastite menadžerske sposobnosti)

Vrednovanje financijskih aspekata poduzeća

- potrebno je ocijeniti da li je poduzeće solventno i likvidno (testovi profitabilnosti)
- proučavanje prodavateljevih financijskih izvješća (samo pomažu kod odgovora, ali ne daju odgovore)
- revizija – procjena prave vrijednosti poduzeća (izvješća o dohotku i bilance posljednjih pet godina); važno istražiti: zalihe, dugove, opremu, zakupe, franšize i sl.
- Istraživanje potencijalne kupovine treba biti timski rad koji uključuje pravnika,

računovođu i kupca

Pitanje vrijednosti i određivanje cijene

Pristup temeljem zarade: (dosadašnja zarada; buduća zarada pod prodavateljem; buduća zarada pod kupcem)

- metoda kapitaliziranja profita – naglašava profit nakon odbitka poreza izražen kao postotak od ukupnog ulaganja u poduzeće.
- metoda osobnog povrata – naglašava osobni povrat kupca izražen kao postotak na osobnu uložbu.

GODIŠNJI OSOBNI POVRAT = PLAĆA + KAMATA + BENEFICIJE

OSOBNA ULOŽBA = PRODAJA DIONICA SEBI + DUGOROČNI ZAJAM SEBI

GOD.OSOB.POVRAT

% GOD. OSOBNOG POVRATA NA OSOBNU ULOŽBU = ----- x 100

OSOBNA ULOŽBA

Imovinski pristup: knjigovodstvena vrijednost; prilagođena knjigovodstvena vrijednost; odabrana imovina

- *metoda usklađene knjigovodstvene vrijednosti* – usklađuje razlike između knjigovodstvene i tržišne vrijednosti imovine
- *metoda odabira imovine* – kupac odabire samo imovinu koju smatra potrebnom (vrednovanje dijelova prodavateljeva poduzeća)

Prednosti kupnje postojećeg poduzeća

- smanjeni rizik, afirmirano ime, dobra lokacija, poznati dobavljači, mogućnost trenutnog početka poslovanja i sl.

Nedostaci kupnje postojećeg poduzeća

- zastarjelost zaliha, zgrada i tehnologije
- slabija fleksibilnost u razvoju i određivanju strategije
- nasljeđivanje loših presedana
- nestručno osoblje i sl.

3. Kupnja franšize

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. Franšizam franšizoru omogućuje da raste uporabom novca drugih ljudi i širenje u one krajeve gdje vjerojatno ne bi imao lokacije za razvoj.

Prednosti su: najmanje rizičan način pokretanja posla, korištenje tuđe prodajne mreže za plasman svojih proizvoda, gotovo ime, proizvod; pomoć menadžmentu kroz stalno uvježbavanje; prednost koncentracije nabave i ekonomije razmjera (obujma); koristi od nacionalnog i regionalnog oglašavanja; zaštićena područja; nema dugog vremenskog pomaka kod pokretanja posla. *Nedostaci* su: franšizanta je teško izabrati; standardizirano poslovanje; *zaračunavanje tantijema od bruto prodaje a ne od profita* → naknada mora biti plaćena bez obzira na profit (ugovorna obveza).

Tri osnovne kategorije franšiznih ugovora:

- *Ugovori između prerađivača i maloprodavača*- prerađivači prodaju maloprodavačima pravo prodaje proizvoda pod njihovim poznatim imenom
- *Ugovori između prerađivača i veleprodavača*- prerađivači prodaju veleprodavačima pravo prodaje proizvoda maloprodavačima
- *Prodaja načina poslovanja između prodavača i kupca*

6.2. **Izrada poslovnog plana**

Poslovni plan poduzeća može:

- Poslužiti u analizi sadašnjeg poslovanja poduzeća
- Pomoći da se na temelju te analize napravi poslovni plan
- Otkriti kako se na temelju realnih pretpostavki i iskustva rade financijski planovi
- Pomoći da se naprave svi potrebni proračuni poduzeća, uključujući proračun obrtnog kapitala i točke pokrića
- Pomoći da se odrede iznos i vrsta kapitala koji najviše odgovara poduzeću, čime će se

- Dati zajmodavcima (ulagačima) sve potrebno, a k tome i uvjerljive podatke pomoću kojih će moći brzo donijeti pozitivnu odluku.

Poslovni plan i prijedlog za financiranje usko su povezani. Zapravo, dobar poslovni plan, koji se stalno ažurira, ujedno je i najuvjerljiviji prijedlog za financiranje što ga poduzeće može imati. Znanje koje poduzetnik pokaže u poslovnom planu, pomoći će mu da stvori povjerenje kod svog zajmodavca. Kompletan prijedlog za financiranje, koji je zapravo modifikacija poslovnog plana, učvrstit će to povjerenje. Prezentacijom promišljenog, dokumentiranog prijedloga za financiranje poduzetnik pokazuje da zna što hoće i kako će to postići, da zna kako će vratiti zajam i zašto će ulaganje u njegovo poduzeće biti unosno (Ekonomika poduzetništva, 2001).

Postoje tri glavna razloga zbog čega treba uložiti napor i napisati poslovni plan:

1. *Proces pisanja* poslovnog plana, počevši od prvobitne ideje, sili poduzetnika da objektivno, kritički i neemotivno sagleda cjelokupni poslovni projekt.

4. *Konačni proizvod*, poslovni plan, učinkovito je oruđe koje će poduzetniku, ako ga pravilno upotrebljava, pomagati uspješno voditi posao.

Poslovni plan pokazuje poduzetnikove ideje drugima i *osnova* je njegovog *prijedloga za financiranje* upućenog budućem zajmodavcu ili suvlasniku.

Koraci do poslovnog plana:

Korak 1, Konceptija: Čime se vaše poduzeće bavi? Zbog čega je to po vašem mišljenju dobar plan? Po čemu bi željeli da vaše poduzeće bude poznato? Što prodavati? Zašto ljudi kupuju vaše proizvode ili usluge? Tko su konkurenti? Po čemu se razlikujete od konkurenata?

Korak 2, Kupci: Tko su (i tko će biti) vaši kupci? Kakvu korist im pružate (možete pružiti)? Koliko kupaca imate? Koliko kupaca trebate? Koliko i kada oni najčešće kupuju? Gdje vaši kupci sada kupuju? Kako će saznati za vas?

Korak 3, Kapital: Koliko novog kapitala trebate? Kako ćete održavati likvidnost? Koliko obrtnog kapitala trebate? Koje ste proračune napravili? Kako kontrolirate svoje financijske aktivnosti:

Sadržaj poslovnog plana

Naslovna stranica treba sadržavati: naziv poduzeća i naziv dokumenta, lokaciju i broj telefona poduzeća, odnosno direktora, te ime osobe koja je napisala poslovni plan. Naslovna

stranica mora biti jasna, privlačna i kratka. Ako se poslovni plan koristi kao prijedlog za financiranje, potrebno je načiniti posebnu naslovnu stranicu za svaku banku ili izvor kapitala kojemu se dostavlja prijedlog.

„Izjava o svrsi jasno navodi osnovnu svrhu poslovnog plana. Ako je poslovni plan rađen samo za internu upotrebu, treba ukratko reći za što će se koristiti. No, ako se poslovni plan koristi kao prijedlog za financiranje, izjava o svrsi postaje složenija. U tom slučaju treba sadržavati odgovore na slijedeća pitanja: Tko traži novac? Koji je pravni oblik tražitelja (npr. isključivo vlasništvo, partnerstvo, dioničko društvo)? Koliko je novaca potrebno za financiranje prijedloga? Za što će biti upotrijebljen novac? Kakvu će korist poduzeće imati od traženog zajma ili uloga? Zašto taj zajam ili ulog imaju poslovno opravdanje? Kako će zajam biti vraćen?“ (Ekonomika poduzetništva, 2001).

Sadržaj poslovnog plana dijeli se u tri glavna dijela:

1. poglavlje: **Poduzeće**- opis poduzeće, proizvod/usluga poduzeća, tržište, lokacija, konkurencija, poslovodstvo, zaposlenici, očekivani učinak zajma (ulaganja), sažetak
2. poglavlje: **Financijski podaci**- izvori i upotreba kapitala, popis opreme, bilanca, točka pokrića, izvještaj o dobiti, o novčanim tijekovima, o odstupanjima, prošli financijski izvještaji.
3. poglavlje: **Dodatni dokumenti**- biografije direktora i njihove osobne bilance, pisma preporuke, pisma namjere, kopije ugovora o najmu, opis radnih mjesta, pravni dokumenti, i sve drugo što ima veze s poslovnim planom.

„Sadržaj služi kao vodič u pisanju i organiziranju poslovnog plana. Ako je potrebno, ova se poglavlja mogu još dodatno raščlaniti. Treba naglasiti da izjava o svrsi izražava poslovnu ideju, a sadržaj olakšava pronalaženje detaljnih podataka o njoj“ (Ekonomika poduzetništva, 2011).

Cilj 1. poglavlja poslovnog plana je objasniti *čime se bavi poduzeće* (osnovna djelatnost), koje proizvode i/ili usluge namjerava nuditi, na kojim tržištima namjerava djelovati, koja je njihova veličina i koliko se očekuje da bi bio udio poduzeća na njima, zašto je na tim tržištima poduzeće bolje od konkurencije, zašto je poduzeće izabralo sadašnju lokaciju za poslovanje, koje poslovodstvo i zaposlenike poduzeće ima, ili bi trebalo imati, za poslovanje, zašto će traženi novac od zajma ili ulaganja u glavnici posao poduzeća činiti još profitabilnijim.

Opis poduzeća

Cilj ovog dijela je objasniti čime se bavi poduzeće, kako će poduzeće poslovati, te zašto će poduzeće uspjeti. Svako poduzeće ima više djelatnosti. Važno je odrediti glavnu djelatnost (ili glavne djelatnosti). Cjelokupno daljnje poslovanje temelji se na toj odluci. Ako ona ne postoji, izgledi poduzeća za uspjeh su bitno smanjeni.

Opis poduzeća mora dati odgovor na slijedećih sedam temeljnih pitanja (sljedeća pitanja su preuzeta iz nastavnog materijala iz Ekonomike poduzetništva (Rijeka, 2001)):

1. *Čime se bavi poduzeće?* Da li je poduzeće prvenstveno proizvodno ili uslužno? Što su proizvodi/usluge poduzeća? Tko su kupci? Gdje se nalazi u životnom ciklusu različitih djelatnosti nalazi djelatnost poduzeća.
2. *U kojem je stadiju poduzeće?* Na početku? U fazi dugotrajnog stabilnog rasta?. Kupljeno kao već postojeće poduzeće? Podružnica većeg poduzeća?
3. *Koji je oblik vlasništva?* Isključivo vlasništvo, partnerstvo, dioničko društvo?
4. *Zašto će poduzeće poslovati profitabilno (ili nastaviti rasti)?*
5. *Kada će se (kada se) poduzeće osnovati (osnovalo)?*
6. *Kakvo će biti (ili je) radno vrijeme?*
7. *Da li je posao poduzeća sezonski?*

Opis poduzeća u osnivanju -novo poduzeće (sljedeća pitanja su preuzeta iz nastavnog materijala iz Ekonomike poduzetništva (Rijeka, 2001))

Zašto će poduzeće uspjeti u tom poslu?

Kakvo je iskustvo onoga koji ulazi u posao? Nedostatak iskustva jedan je od glavnih razloga neuspjeha. Taj se rizik može izbjeći ako se iskustvo stekne radeći za drugoga.

Da li se razgovaralo s drugim ljudima koji se bave istim poslom? Što se od njih naučilo?

U čemu se poduzeće razlikuje od sličnih? Mnogi vlasnici griješe što ne koriste iskustva konkurencije. Oni su najbolji izvor informacija i često se mogu dobiti vrijedni savjeti, samo da bi pokazali svoju stručnost.

Da li se razgovaralo s budućim dobavljačima u tome kakva se poslovna i/ili stručna pomoć može dobiti od njih?

Da li poduzeće traži kredit od dobavljača? No, kupovina na kredit često nije moguća dok se poduzeće ne uhoda i ne stekne reputaciju da plaća svoje obveze na vrijeme. Mnogi dobavljači nude besplatne usluge kao poticaj za kupovinu svojih proizvoda.

Ako poduzeće radi posao na ugovor, kakvi su uvjeti? Potrebno je utvrditi ugovorom kakvi su uvjeti plaćanja. Potrebno je raspitati se kod drugih. Kupac koji ne plaća na vrijeme može poduzetnika izbaciti iz posla.

Kako preživjeti velika kašnjenja u plaćanju kupaca? U prodajnu cijenu proizvoda potrebno je ugraditi i cijenu kapitala. Da bi poduzeće moglo opstati potreban je odgovarajući kapital, stalna briga oko naplate i oprez u davanju kredita kupcima.

Opis poduzeća za postojeće poduzeće -koje se namjerava kupiti (sljedeća pitanja su preuzeta iz nastavnog materijala iz Ekonomike poduzetništva (Rijeka, 2001))

Tko je osnovao poduzeće i kada?

Zašto se poduzeće prodaje?

Kako se utvrdila prodajna cijena poduzeća? Uspješna i jaka poduzeća rijetko se prodaju te se često događa da vlasnici navode krive razloge za prodaju poduzeća. Potrebno je dobro se informirati o poduzeću, preko bankara koji mogu dati informacije do kojih nema svatko pristup. Kupovina uhodanog poduzeća s stabilnim novčanim priljevima manje je rizična od osnivanja novog poduzeća. Procjena je delikatan posao.

Kakav je trend prihoda od prodaje?

Ako prihod od prodaje pada, zašto? Kako to zaustaviti i okrenuti u suprotnom smjeru?

Kako će posloводство učiniti poduzeće profitabilnijim?

Proizvod/usluga koju poduzeće nudi

Što se prodaje?

Kakve su koristi od onoga što se prodaje?

U čemu se proizvodi i/ili usluge razlikuju od konkurentskih? Kupci kupuju koristi. Osobine čine te koristi mogućima.

Ako je proizvod nov, zadnja riječ tehnike ili na bilo koji način jedinstven, što je to što ga čini različitim od drugih i poželjnim za kupnju? Navikavanje tržišta na novi proizvod puno je opasnosti i neočekivano visokih troškova.

Ako proizvodi/usluge nisu ni po čemu posebni, zašto poduzeće smatra da će ljudi kupovati kod njega? Da li zbog lokacije poduzeća, velikog izbora, dobrog poznavanja načina upotrebe proizvoda koji se prodaje?

Tržište (Plan marketinga)

Kupac

U žarištu svakog plana marketinga je *kupac*.

Koristi od proizvoda

Kupci ne kupuju proizvode ili usluge, oni kupuju koristi od njih.

Prodaja i distribucija

Veliko je umijeće isporučiti robu i usluge kupcima na ekonomičan način.

Konkurencija

Poduzeća koja prodaju slične proizvode i usluge i ciljaju na iste kupce predstavljaju konkurenciju poduzeća.

Pozicioniranje, publicitet i promocija

„Pozicioniranje je marketinška metoda kojom se određuje tržišna niša koju poduzeće treba zauzeti i time odrediti način promicanja svojih proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju i ostale troškove. Pozicioniranje je značajno za svako poduzeće, a posebno za mala koja nemaju dovoljno snage da prebrode veće marketinške pogreške. Potrebno je odabrati dovoljno veliko tržište koje će omogućiti razvijanje posla, a dovoljno malo da se obrani od konkurencije“ (Ekonomika poduzetništva, 2001).

Određivanje prodajne cijene

„Određivanje prodajne cijene često je krivo shvaćeno strateško oruđe. Nedostatak hrabrosti u određivanju cijene najveća je pojedinačna marketinška pogreška koju čine vlasnici malih poduzeća. Opće je mišljenje da cijena upravlja svim odlukama prilikom kupovine. Poduzeća obično, da bi osvojila neki novi dio tržišta, spuštaju cijene ispod konkurentskih, što je potpuno pogrešna strategija.

Cijene i očekivane vrijednosti su povezane. Cijena je važna ali nije glavni razlog zbog kojeg se kupuje neka roba. Istraživanja su pokazala da kupci uspoređuju proizvode po pouzdanosti, trajanju i garanciji, a tek potom po cijeni.

Određivanje prodajne cijene jedna je od glavnih marketinških tema, odnosno to je strateški posao za koji je potrebno jasno postaviti sve marketinške ciljeve. Ne postoji jedinstvena formula za određivanje prodajne cijene, no postoji nekoliko ustaljenih smjernica koje pomažu u određivanju raspona cijena“ (Ekonomika poduzetništva, 2001).

Poslovni ciljevi i proračun

„U drugom poglavlju poslovnog plana utvrđuje se proračun koji uključuje i stavku izdvajanja za marketing. Stavka proračuna za reklamu (dio stavke za marketing) ovisi o poslovnim ciljevima poduzeća. Poduzeće koje je na početku poslovanja mora izdvojiti za reklamu više od dobro uhodanog poduzeća. Ulaganje u reklamu je ulaganje u buduću prodaju, a ne trošak kojeg treba smanjiti na najmanji znak pada prodaje.

Vrlo je bitno povezati proračun marketinga s ukupnim poslovnim ciljevima i planovima poduzeća. Najsigurniji je put imati plan prihoda iz prodaje i plan dobiti, te suprotnim smjerom doći do marketinškog proračuna potrebnog za ostvarenje tih planiranih veličina“ (Ekonomika poduzetništva, 2001).

Marketinška strategija

Poduzećima se najčešće preporuča koristiti najjednostavniju moguću strategiju, zato što su samo jednostavne strategije djelotvorne. Složene strategije ljudi ne shvaćaju. Ono što treba sadržavati svaka strategija je usmjerenost na kupca, te jasna i potpuna komunikacija s tržištem i zaposlenicima.

Dakle, marketinška strategija treba odgovoriti na slijedeća pitanja:

1. Kako će poduzeće usmjeravati pažnju na sebe i time zadržavati svoja ciljana tržišta?
2. Kako će poduzeće profitabilno proširiti svoju tržišnu nišu (niše)?

Lokacija (poslovni prostor) poduzeća

U ovom dijelu poslovnog plana treba odgovoriti na slijedeća pitanja:

1. Koja je adresa poduzeća?
2. Koliko je velik poslovni prostor? Kako izgleda, od čega je i kada građen?
3. Da li je iznajmljen ili je vlasništvo?
4. Da li je potrebno preuređenje poslovnog prostora i koliko će to koštati?
5. Da li urbanistički uvjeti dozvoljavaju djelatnost poduzeća na toj lokaciji?
6. Koja se još poduzeća nalaze u blizini?
7. Zašto je izabrana baš ta lokacija, a ne neka druga?
8. Zbog čega je ta lokacija odgovarajuća za poduzeće?
9. Kako će izbor lokacije utjecati na troškove poslovanja poduzeća?

Konkurencija

Ako je poduzeće pronašlo svoje tržište i utvrdilo da je ono dovoljno veliko, te da postoji mogućnost širenja, potrebno je upoznati i konkurenciju - i to direktnu i indirektnu.

Postoje tri trenutka kada treba voditi brigu o konkurenciji:

1. Kada se planira osnovati ili kupiti poduzeće, ili kada poduzeće planira širenje na novo tržište.
2. Kada se kao konkurencija pojavljuje novo poduzeće.
3. U svim ostalim situacijama, dakle uvijek.

U opisu konkurencije poslovni plan treba odgovoriti na slijedeća pitanja:

1. Tko su pet najbližih konkurenata?
2. Kakvo je njihovo poslovanje – stabilno, u porastu ili padu?
3. U kojoj je mjeri njihovo poslovanje slično i/ili različito od poslovanja poduzeća?
4. Što se može naučiti promatrajući njihov način rada? Što im ide u prilog, a što ne?
5. Kako će poduzeće postići da njegovo poslovanje bude bolje od konkurencije?

Zaposlenici (Plan zapošljavanja)

Kao i ostali poslovi i upravljanje djelatnicima zahtijeva brižljivo planiranje. Planom zapošljavanja treba odgovoriti na slijedeća pitanja:

1. Kakvi djelatnici trebaju poduzeću sada? Kakvi u bližoj i daljoj budućnosti?
2. Koja su znanja potrebna za posao?
3. Da li se mogu naći djelatnici s tim znanjima? Gdje?
4. Trebaju li stalni ili povremeni djelatnici?
5. Da li će djelatnici biti plaćeni po satima?
6. Koji će im dodaci na plaću biti ponuđeni?
7. Hoće li se plaćati prekovremeni rad?
8. Da li će biti potrebno obučavati ljude?

Upotreba i očekivani učinak zajma (ulaganja)

U ovom dijelu poslovnog plana treba odgovoriti na slijedeća pitanja:

1. Na što će se zajam ili ulog utrošiti?
2. Što će se kupiti?
3. Tko je dobavljač?

4. Kolika je nabavna cijena?
5. Kako se točno zove model i/ili količina onoga što se kupuje?
6. Koliki će biti porez, ugradnja, transport ili doprema?
7. Kako će traženi zajam učiniti posao još uspješnijim?

Analiza poslovnog plana korištenjem financijskih pokazatelja

U ekonomskoj teoriji danas financijske pokazatelje uspješnosti poslovanja dijelimo u 5 grupa:

Profitabilnost, likvidnost, aktivnost, solventnost, uspješnost menadžmenta (upravljanja)

Prvi test profitabilnosti: POVRAT NA ULOŽBU

Zarađivanje zadovoljavajućeg povrata

NETO PROFIT

$$\text{POVRAT NA ULOŽBU (ROI)} = \frac{\text{NETO PROFIT}}{\text{ULOŽBA}}$$

Uložba se može definirati kao ukupna imovina, dionički kapital (označava ukupnu vrijednost izdanih dionica), trajni kapital (dionički kapital + dugoročne obveze).

Tri različita povrata na uložbu:

Povrat na ukupnu imovinu mjeri koliko uspješno poduzetnici ulažu sav novac koji im je povjeren na brigu, bez obzira odakle dolazi (izvori novca: kreditori, dioničari, vlastiti izvori).

NETO PROFIT

$$\text{POVRAT NA UKUPNU IMOVINU} = \frac{\text{NETO PROFIT}}{\text{UKUPNA IMOVINA}} \times 100$$

(profit vidimo iz bilance, a ukupnu imovinu iz računa dobiti i gubitka)

Povrat na dionički kapital mjeri koliko uspješno poduzetnici ulažu novac dioničara.

NETO PROFIT

$$\text{POVRAT NA DIONIČKI KAPITAL} = \frac{\text{NETO PROFIT}}{\text{DIONIČKI KAPITAL}} \times 100$$

Povrat na trajni kapital mjeri koliko uspješno poduzetnici ulažu trajni kapital (trajni kapital = dionički kapital + dugoročne obveze).

NETO PROFIT

$$\text{POVRAT NA TRAJNI KAPITAL} = \frac{\text{NETO PROFIT}}{\text{TRAJNI KAPITAL}} \times 100$$

Povrat na uložbu – zaključak:

Što nam je veća zarada od prodaje i što je veća prodaja za svaku novčanu jedinicu uložbe, veći će biti povrat na uložbu:

$$\frac{\text{NETO PROFIT}}{\text{ULOŽBA}} = \frac{\text{NETO PROFIT}}{\text{PRIHODI OD PRODAJE}} \times \frac{\text{PRIHODI OD PRODAJE}}{\text{ULOŽBA}}$$

Poduzetnici svoj povrat na uložbu mogu povećati na dva načina:

- povećanjem djelatnosti poslovanja, što rezultira većim profitom;
- boljom iskorištenošću svoje imovine, što rezultira većom prodajom.

Prvi test financijskoga zdravlja: SOLVENTNOST

Solventnost je sposobnost poduzetnika da otplaćuje dugoročne i kratkoročne obveze uključujući kamatu (što je posao solventniji njegovi dioničari su bolje zaštićeni od mogućega bankrota). Pri tome je potrebno koristiti *stupanj zaduženosti i koeficijent pokrića*.

Stupanj zaduženosti

a) ukupne imovine

$$\text{STUPANJ ZADUŽENOSTI} = \frac{\text{UKUPNE OBVEZE}}{\text{UKUPNA IMOVINA}} \times 100$$

Stupanj zaduženosti mjeri koliki dio imovine posla financiraju kreditori. Općenito se stupanj zaduženosti manji od 50% smatra zadovoljavajućim.

b) trajnog kapitala

$$\text{STUPANJ ZADUŽENOSTI} = \frac{\text{DUGOROČNE OBVEZE}}{\text{TRAJNI KAPITAL}} \times 100$$

Ovaj omjer mjeri u kojem stupnju posao pribavlja trajni kapital od kreditora.

c) koeficijent pokrića kamate

PROFIT PRIJE KAMATA

$$\text{KOEFIČIJENT POKRIĆA KAMATA} = \frac{\text{-----}}{\text{KAMATNI RASHOD}}$$

Ovaj omjer mjeri koliko nisko profit može pasti a da se ne ugrozi sposobnost posla da plati kamatu kada dospije.

Drugi test financijskoga zdravlja: LIKVIDNOST

Likvidnost je mjerilo koje mjeri sposobnost plaćanja kratkoročnih obveza iz kratkoročne imovine.

KRATKOTRAJNA IMOVINA

$$\text{KOEFIČIJENT LIKVIDNOSTI} = \frac{\text{-----}}{\text{KRATKOROČNE OBVEZE}}$$

Praktično iskustvo govori da je koeficijent likvidnosti 2:1 dobar. Taj omjer znači da se kratkotrajna imovina može smanjiti za 50% vrijednosti i još uvijek će pokrivati kratkoročne obvez

Koeficijent ubrzane likvidnosti

KRATKOTRAJNA IMOVINA - ZALIHE

$$\text{KOEFIČIJENT UBRZANE LIKVIDNOSTI} = \frac{\text{-----}}{\text{KRATKOROČNE OBVEZE}}$$

Ovo mjerilo mjeri sposobnost posla da podmiri kratkoročne obveze ako ga zahvati prava kriza, jer se pretpostavlja da bi tada zalihe bile bezvrijedne (1:1 – dobar koeficijent ubrzane likvidnosti).

Koeficijent trenutne likvidnosti

NOVAC

$$\text{KOEFIČIJENT TRENUTNE LIKVIDNOSTI} = \frac{\text{-----}}{\text{KRATKOROČNE OBVEZE}}$$

Sažetak

Svrha ovog dijela je da se sažmu svi podaci izneseni u prvom poglavlju poslovnog plana. Njime se provjerava da li različiti dijelovi plana imaju smisla, da li se logično i suvislo nadopunjuju, te da li će na čitatelja ostaviti dojam da je projekt i plan ostvariv i unosan.

Ocjene ekonomske efikasnosti poduzetničkog projekta

Ukoliko nam za ostvarenje poslovnog plana treba kredit, nužno je napraviti plan otplate kredita.

Račun dobiti i gubitka

PRIHOD + RASHODI / 2 = DOBIT ILI BUBITAK

Bilanca je sustavni vrijednosni iskaz stanja imovine, obveza i kapitala na točno određeni dan. Ona iskazuje ravnotežu između vrijednosti imovine (aktive) i vrijednosti obveza i kapitala (pasive) :

Sadržaj aktive:

- Potraživanja za upisani a neuplaćeni kapital
- Dugotrajna imovina (nematerijalna, materijalna, financijska, potraživanja)
- Kratkotrajna imovina (zalihe, potraživanja, financijska imovina, novac)
- Plaćeni troškovi budućih razdoblja i nedospjela naplata prihoda
- Gubitak iznad visine kapitala

Kriteriji za razvrstavanje pozicija aktive su:

- funkcionalnost – namjena imovine u poslovnom procesu
- likvidnost – brzina transformacije nenovčanih oblika imovine u novac

Sadržaj pasive:

- Kapital i rezerve (temeljni kapital, premije na emitirane dionice, rezerve, zadržana dobit, dobit tekuće poslovne godine)
- Dugoročna rezerviranja
- Dugoročne obveze
- Kratkoročne obveze
- Odgođeno plaćanje troškova i prihodi budućih razdoblja

Kapitalna dobit je razlika između nominalne i tržišne vrijednosti izdanih dionica. *Rezerve* se formiraju se iz dobiti nakon oporezivanja. *Zadržana dobit* je ostvarena kao rezultat uspješnog poslovanja. *Bilanca poduzetnicima* kazuje kolika je vrijednost njihovih poslova (barem na papiru), koliko su uložili u imovinu (zemljište, zalihe, oprema) i odakle im novac za njezinu kupnju, kakva su potraživanja prema toj imovini.

7. PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ

8.1. Efikasnost malih i srednjih poduzeća Republike Hrvatske

Poduzetništvo u republici Hrvatskoj

„U usporedbi s razvijenim financijskim strukturama financijsko okruženje u Republici Hrvatskoj je relativno siromašno. Banke i poneke štedionice dominantne su financijske institucije. One se uglavnom bave prikupljanjem novčanih sredstava (depozitna aktivnost) i odobravanjem kredita. Ostale financijske institucije za financiranje poduzetništva u Republici Hrvatskoj su nacionalne, regionalne i lokalne financijske institucije, štedno-kreditne zadruge, financijska poduzeća i financijski fondovi“ (Ekonomika poduzetništva, 2011).

Najznačajnije nacionalne financijske institucije su:

- Hrvatska banka za obnovu i razvoj (**HBOR**) i
- Hrvatska garancijska agencija (**HGA**).

Hrvatska banka za obnovu i razvoj je osnovana kao posebna financijska institucija za koju je Republika Hrvatska osigurala osnivački kapital. Temeljni zadaci HBOR-a su:

- odobravanje kredita za projekte koji služe za obnovu i unapređenje hrvatskog gospodarstva, te izdavanje jamstva
- odobravanje kredita preko banaka i drugih financijskih institucija, i to na rok duži od jedne godine.

„Potrebna sredstva HBOR pribavlja izdavanjem obveznica i uzimanjem kredita u zemlji i inozemstvu, iz pomoći drugih država i međunarodnih financijskih institucija, pomoći hrvatskih državljana i dr.

Prvi srednjoročni kredit odobren je Hrvatskoj banci za obnovu i razvoj od strane Europske banke za obnovu i razvoj u vrijednosti od 50 milijuna DEM za ulaganje u turizam. Sredstva su se odobravalala izravno krajnjim korisnicima, u visini od najviše 5 milijuna DEM, uz godišnju kamatu od 9% i rok otplate od 6 godina, uključujući i poček od dvije godine“ (Ekonomika

poduzetništva, 2011).

Hrvatska garancijska agencija osnovana je 1994. godine kao posebna financijska institucija sa ciljem ostvarivanja gospodarske politike u području unapređivanja i razvoja malih i srednjih poduzeća kroz:

- olakšavanje kreditnog financiranja investicija. Osnivački kapital osiguran je iz proračuna Republike Hrvatske, dok djelatnost HGA obuhvaća izdavanje garancija za kredite koje su banke i štedionice odobrile poduzetnicima
- dodjeljivanje potpore za smanjenje troškova kredita odobrenih poduzetnicima od banaka i štedionica

Od 1990. do 1997. broj malih poduzeća se povećao za 7 puta, a srednjih poduzeća za 19%. Od 1997. do danas imamo stabilan rast malih i srednjih poduzeća. Treba naglasiti trend porasta u 2002. i 2003. godini, kad u RH djeluje Ministarstvo za malo i srednje poduzetništvo koje je svojim mjerama zaslužno za nagli rast. Eksploziju broja poduzeća nije pratio rast u broju zaposlenih. Prosječan broj zaposlenih u malim poduzećima u 2004 je bio 4.77, a u srednjim poduzećima 70.95. Smanjuje se prosječan broj zaposlenih u srednjim poduzećima, dok prosječan broj zaposlenih u malim poduzećima raste

Mala poduzeća:

- 99% ukupnog broja poduzeća
- Zapošljavaju 54.9% ukupnog broja zaposlenih
- Ostvaruju 45.25% ukupnog prihoda u 2004.
- Ostvaruju oko 39% dobiti ukupnog gospodarstva Republike Hrvatske

U razdoblju 2000./2004. smanjio se za nekoliko postotaka udjel malih i srednjih poduzeća u broju zaposlenih, ukupnom prihodu i dobiti, što je posljedica pojačanja konkurentskog pritiska i procesa globalizacije. Mali poduzetnici međusobnom suradnjom i zajedničkim poslovanjem (stvaranjem klastera) postaju konkurentni na lokalnom, pa čak i globalnom tržištu.

Po strukturi i djelatnosti, mala i srednja poduzeća najviše su aktivna u: trgovini na malo i veliko, poslovanju nekretninama, prerađivačkoj industriji, građevinarstvu. Po strukturi i djelatnosti, mala i srednja poduzeća najmanje su zastupljena u javnoj upravi, obrani i obvezatnom

socijalnom osiguranju, rudarstvu i opskrbi električnom energijom, te plinom i vodom.

Efikasnost malih i srednjih poduzeća RH

- Efikasnost- mjeri koliko su uspješno *inputi* transformirani u *outpute*
- Produktivnost- veličina koja mjeri odnos *outputa* (prihoda, profita) poduzeća po jedinici (rada)

Produktivnost malih poduzeća je najniža. Velika su poduzeća osnovni pokretač povećanja produktivnosti u RH (tehnologija). Mala su poduzeća temeljni institucijski oblik europskog gospodarstva. Glavni su izvor zaposlenja, glavni pokretač inovacija te socijalne i lokalne integracije u Europi. Europska unija više je šansa nego zamka za hrvatsko malo poduzetništvo ako, naravno, tu budemo znali prepoznati i iskoristiti.

8.KOMPARATIVNA ANALIZA

PODUZETNIŠTVA

8.1.Poduzetništvo u Europskoj uniji

U 2003. u Europi je poslovalo 19 mil. poduzeća koja su zapošljavala 140 mil. ljudi. 99.8% tih poduzeća su bila mala i srednja poduzeća. Sveukupno, 90% malih poduzeća su mikropoduzeća, koja zapošljavaju manje od 10 zaposlenih. Pola tih poduzeća nemaju zaposlenih, već posao i prihod pružaju samo vlasnicima i radnicima koji su članovi obitelji. Prosjek je 7 zaposlenih u poduzeću, dok mikropoduzeće u prosjeku ima 3 zaposlena, a veliko poduzeće 1000. U ukupnom broju poduzeća EU, najzastupljenija je Italija sa 4,290 mil. mikropoduzeća.

Austrija je izvanredan primjer uspješne politike općeg razvoja poticanjem nastanka malih poduzeća. Gospodarski rast se temelji na malim poduzećima (obrt, trgovina, turizam). U 2004. mala gospodarstva su činila 65% radne snage, te 18 mlrd. eura investicija.

„*Švicarska* je poznata po tome što je svoj gospodarski razvoj pretežno temeljila na malim i srednjim poduzećima. Ima dvoji sustav, koji im omogućuje da temeljnu i višu obuku dobiju u poduzećima, usporedo s obukom na fakultetima. Švicarska nudi pomoć za razvoj, financijske informacije, novčanu pomoć, pomoć za povećanje zaposlenosti i za istraživanja.

Njemačka ima 2 tipa financijskih institucija: banke i štedionice. Štedionice kreditiraju i financiraju gospodarski razvoj zemlje, poduzeća i privatnog poduzetništva“ (Ekonomika poduzetništva, 2011).

Poduzetništvo u Njemačkoj (2004.): Mala i srednja poduzeća u Njemačkoj čine 99,7% ukupnog broja poduzeća, zapošljavaju oko 70.2% radne snage privatnog sektora, stvaraju 49% BDP-a, ostvaruju 41.2% prihoda ukupnog gospodarstva, zapošljavaju 81.9% svih pripravnika, čine 98.1% svih identificiranih izvoznika, a u izvozu sudjeluju s udjelom od 21%.

Zemljopisna i kulturna bliskost s Hrvatskom, te sličnost gospodarskih struktura mogu njihovo iskustvo učiniti inspirativnim i za hrvatske poduzetnike i olakšati praktičnu suradnju u mnogim područjima.

8.2.Poduzetništvo u Sjedinjenim Američkim Državama

Mala i srednja poduzeća u SAD-u čine 99.7% ukupnog broja poduzeća, zapošljavaju oko 50% radne snage privatnog sektora, a u posljednjih 10 godina generiraju na godinu 60-80% novootvorenih radnih mjesta, sudjeluju s 23% u opskrbi javnog sektora, te stvaraju više od 50% privatnog BDP-a.

8.3.Poduzetništvo u Japanu

Japan stimulira razvoj onih poduzeća koja su nužno potrebna za razvoj cjelokupnog gospodarstva. Rast i razvoj malog poduzetništva usmjerava se na smanjenje razlika u produktivnosti i u drugim područjima između velikih te malih i srednjih poduzeća, na povećanje produktivnosti te izjednačavanje osnovnih uvjeta poslovanja malih i srednjih poduzeća. Japanski zakoni potiču mala i srednja poduzeća na modernizaciju i racionalizaciju uprave, unapređenje tehnologije, poboljšanje unutrašnje strukture, smanjenje nedostataka, stimulaciju potražnje, osiguranje dijela ulaganja, te povezivanje malih poduzeća na projektima koje vode velika poduzeća, kao ekonomski nije isplativo određene dijelove proizvodnje obavljati u velikim poduzećima (Ekonomika poduzetništva, 2011).

Na kraju 2. svjetskog rata japanska ekonomija ostvarivala je 2% ukupnog svjetskog BDP-a, dok je SAD imao približno 50%, 99.7% firmi u malom poduzetništvu. 70.2% stanovnika zaposleno je u malim poduzećima koja proizvode 51.1% ukupnoga japanskog industrijskog *outputa*.

8.4.Poduzetništvo u globalnoj ekonomiji

Zašto nastupiti na globalnom tržištu? Rast potražnje na stranom tržištu za proizvodima i uslugama poduzeća kad se domaće tržište suočava sa stagnacijom, povećanje prodaje i profita, produžavanje životnog ciklusa proizvoda, niži troškovi proizvodnje, povećanje konkurentnosti i ugleda poduzeća, povećanje kvalitete, te povećanje orijentiranosti prema potrošačima.

Najčešće strategije nastupa na globalnom tržištu su Internet, trgovačko posredništvo, zajedničko ulaganje (engl. *joint venture*), strana licenca, franšiza, „*barter*“ (razmjena dobara), direktan izvoz, te osnivanje međunarodnih podružnica

8.5.E-business (*E-commerce*)

Internet trgovina nudi kupnju, informacije, specifikacije i cijene.

“Pojavom e-trgovine sve su granice nestale. Postoji samo jedna ekonomija i samo jedno tržište.” (Peter Drucker)

Ako ispravno dizajnirate i predstavite svoje poduzeće, možete steći bitne prednosti:

Mogućnost povećanja prihoda, znatno se skraćuje period razvijanja proizvoda i usluge, mogućnost izlaska na globalno tržište, mogućnost poslovanja 24 sata na dan, 7 dana u tjednu, mogućnost korištenja interneta za pružanje usluga potrošačima, moć obrazovanja i informiranja, mogućnost smanjivanja troškova, mogućnost pronalaženja i iskorištavanja novih poslovnih prilika, te mogućnost praćenja prodajnih rezultata. Poslovanje na internetu zahtijeva veliku fleksibilnost od sudionika

L I T E R A T U R A

Baron, R.A., Shane, S. (2004), *Entrepreneurship: A Process Perspective*, South-Western.

Bhide, A.V. (1999), *The Questions Every Entrepreneur Must Answer*, Harvard Business School Publishing, Boston.

Buble, M., Kružić, D. (2006) *Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, RRiF plus d.o.o., Zagreb.

Burstner, I. (1997), *The Small Business Handbook*, Simon & Schuster, New York.

Cingula, M. (2001) *Kako izraditi poslovni plan i investicijski elaborat*, RRiF, Zagreb.

Dollinger, M.J. (1995), *Entrepreneurship: Strategies and Resources*, Austen Press-Irwin, Homewood.

Gorupić, D. (1990), *Poduzeće- postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*, Informator, Zagreb.

Kotler, P. (1994), *Upravljanje marketingom – Analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Informator, Zagreb.

Kuvačić, N. et. al., *Poduzetnička biblija*, Split, 2002.

Kuvačić, N., *Poduzetnički projekt ili Kako sačiniti biznis-plan*, Veleučilište u Splitu, Split, 2001.

N.A. (2001), *Ekonomika poduzetništva*, Rijeka.

Scholes, K., Klemm, M., *An Introduction to Business Planning*, Macmillan Education, London, 1988.

Siropolis, C.N., *Menedžment malog poduzeća: Vodič u poduzetništvo*, četvrto izdanje, MATE, Hrvatska obrtnička komora, Zagreb, 1995.

Škrtić, M. (2006), *Poduzetništvo*, Sinergija d.o.o., Zagreb.

Riječ recenzenata:

Doc.dr.sc. Lukša Lulić

- "Vjerujem da će ovaj udžbenik uvelike pridonijeti sustavnoj standardizaciji procesa izrade poslovnog plana i izučavanju poduzetništva."

Dr.sc. Tomislav Ivančević

- "Osobno smatram da će obrazovanje studenata po pitanju standardizacije izrade poslovnog plana u svakom slučaju unaprijediti studentski odnos prema ovoj obvezi."



Iz recenzija:

Vjerujem da će ovaj udžbenik uvelike pridonijeti sustavnoj standardizaciji procesa izrade poslovnog plana i izučavanju poduzetništva."

Doc.dr.sc. Lukša Lulić

"Osobno smatram da će obrazovanje studenata po pitanju standardizacije izrade poslovnog plana u svakom slučaju unaprijediti studentski odnos prema ovoj obvezi."

Dr.sc. Tomislav Ivančević



Neven Šipić

OSNOVE PODUZETNIŠTVA

Izdavač: Poslovno veleučilište Zagreb

ISBN 978-953-59222-3-0