

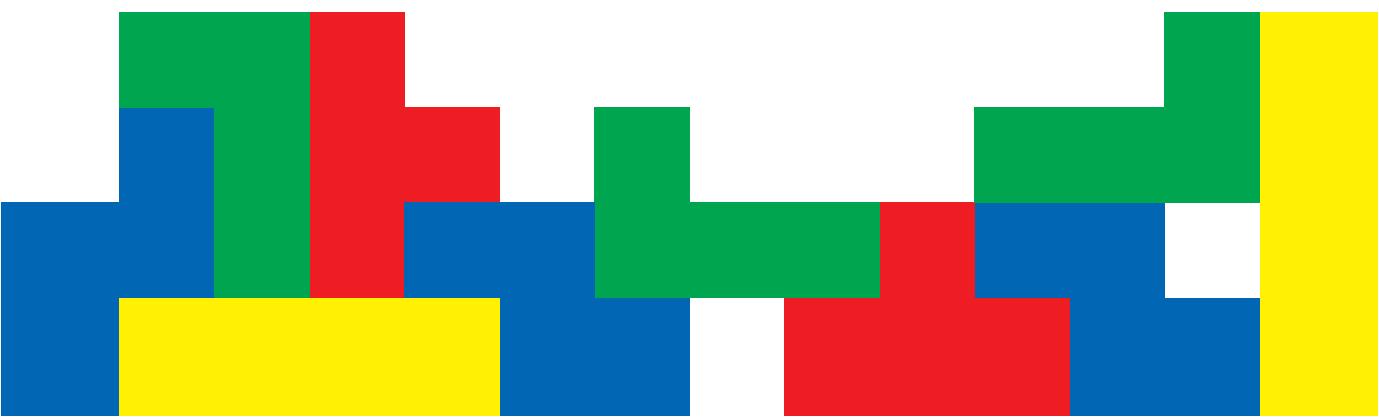


Ulaganje u budućnost
Europska unija



RAZRADA POSLOVNE IDEJE NA KONKRETNOM PRIMJERU

Ovaj priručnik tiskan je u sklopu projekta
"BIC-Poduzetnički inkubator Vukovar", financiranog od Europske unije
iz Europskog fonda za regionalni razvoj



UČILIŠTE STUDIUM – ustanova za obrazovanje odraslih
I.G. Kovačića 3, Vukovar

PRIRUČNIK ZA KORISNIKE USLUGA I POTENCIJALNE
STANARE PODUZETNIČKOG INKUBATORA

RAZRADA
POSLOVNE IDEJE NA
KONKRETNOM PRIMJERU

Vukovar, studeni 2015.

Izdavač:

Grad Vukovar

Dr. Franje Tuđmana 1, 32000 Vukovar
Telefon: +385 (32) 456 571

Fax: +385 (32) 456 570
e-mail:dragan.njegic@vukovar.hr
www.vukovar.hr

Autor:

Učilište Studium - ustanova za obrazovanje odraslih
I.G. Kovačića 3, 32000 Vukovar
Telefon: +385 (32) 443 153
Fax: +385 (32) 443 216
www.uciliste.net

Tisak:

Grafički obrt Borovo Graf

Naklada:

200 primjeraka

SADRŽAJ

1. RAZRADA POSLOVNE IDEJE	6
1.1. Koje potrebe kupaca će poslovna ideja zadovoljiti?	6
1.2. Glavni cilj za razvoj poslovne ideje	7
1.3. Primjer iz prakse	8
2. OSOBNE KVALIFIKACIJE	9
2.1. Motivi za pokretanje vlastitog biznisa	9
2.2. Iskustvo/vještine	10
2.3. Obrazovanje	17
2.4. Strani jezici	17
2.5. Analiza vlastitih jakih strana i slabosti	18
2.6. Primjer iz prakse	20
3. POSLOVNA MREŽA	21
4. PROIZVODI/USLUGE	25
4.1. Proizvodi/usluge	25
4.2. Kupci/tržišta	26
4.2. Procijenjena godišnja prodaja u kom/kg	27
4.3. Primjer iz prakse	29
5. RAZLOZI KUPACA ZA KUPOVINU PROIZVODA/USLUGA	30
5.1. Što je važno vašem potencijalnom kupcu kada kupuje od vas proizvode/usluge?	30
5.2. Rangiranje važnosti	31
6. ANALIZA OKRUŽENJA	32
6.1. Analiza konkurenčkih sila u sektoru u kojem želite poslovati	32
6.1.1. Ulazne prepreke	32
6.1.2. Kupci	33
6.1.3. Dobavljači	33
6.1.4. Supstituti	33
6.1.5. Postojeća konkurenčija	33
6.2. Procjena profitabilnosti	34
6.2.1. Varijabilni troškovi po proizvodu	34
6.3. Investicije	35
6.3.1. Investicije u osnovna sredstva	35
6.3.2. Investicije u obrtna sredstva	36
6.3. Izvori financiranja	36
6.3.1. Vlastita sredstva	37
6.3.2. Tuđa sredstva	37
6.4. Struktura fiksnih troškova	39
6.5. Zakonski okvir i tehnologija	39
6.5.1. Zakonski okvir	39
6.5.2. Tehnologija	40
6.6. Primjer iz prakse	40
7. PROCJENA REZULTATA POSLOVANJA	41
7.1. Procjena RDG-a za prvu godinu poslovanja	42
7.1.1. Povezanost i uvjetovanost elemenata bilance i računa dobiti i gubitka	43
7.2. Kritični faktori uspjeha	46
8. LITERATURA	47

1. RAZRADA POSLOVNE IDEJE

*Ne znam da li drugi imaju ideje slične mojima,
ali razlika je u tome što sam ja svoje ostvario.*

NolanBushnell

1.1. Koje potrebe kupaca će poslovna ideja zadovoljiti?

Potrebe kupaca je često vrlo teško odrediti jer kupci ne znaju izraziti što žele. Zbog toga bi zadovoljavanje potreba kupaca trebalo definirati potrebe u smislu onih koje kupci mogu odmah izraziti, one koje poslovna ideja može predvidjeti u bliskoj budućnosti te one koje poslovna ideja može kreirati, a kupci pokazuju izrazito zadovoljstvo u odnosu na njih.

Kako bi dobili informacije o tome koje su stvarne potrebe kupaca, potrebno je provesti istraživanje tržišta. Istraživanje tržišta predstavlja standardizirani, pomno planirani postupak kojim prikupljamo, analiziramo i interpretiramo prikupljene podatke kako bismo dobili ključne informacije za implementaciju poslovne ideje, segmentaciju kupaca, određivanje ciljnog tržišta i određivanje cijene.

Istraživanjem tržišta tražimo odgovore na slijedeća pitanja:

- Što kupac želi i treba?
- Tko su nam ciljni kupci i koliko možemo o njima saznati?
- Tko su konkurenti?
- Postoje li neki propusti na tržištu?

Kako bismo došli do željenih informacija, potrebno je proći nekoliko etapa u procesu istraživanja tržišta, a to su:

- Definiranje problema i ciljeva istraživanja,
- Razvoj plana istraživanja,
- Primjena plana istraživanja,
- Implementacija i prezentacija rezultata.

U procesu prikupljanja informacija za donošenje odluka postoje dvije vrste podataka: primarni i sekundarni.

Primarni podaci prikupljeni su specifično za istraživanje koje je u tijeku, odnosno za specifičnu svrhu koja je u tom trenutku važna, izravno od osoba ispitanika koje predstavljaju jedinice istraživanja. Oni nisu već prethodno dostupni, nego se prikupljaju na inicijativu istraživača. Prikupljanje primarnih podataka obično uključuje tri pristupa: anketiranje, promatranje i eksperiment.

Sekundarni podaci su podaci koji su ranije prikupljeni u nekom drugom istraživačkom projektu, za neke druge potrebe. Oni su dostupni u izvještajima vlade, trgovačkih udruženja, javnim i sveučilišnim knjižnicama, istraživačkim organizacijama, poslovnim dnevnicima, enciklopedijama itd.

Razlikujemo nekoliko pristupa istraživanja prilikom prikupljanja primarnih podataka:

- Opservacijsko istraživanje (istraživanje promatranjem),
- Istraživanje s pomoću fokus grupe,
- Istraživanje putem anketa,
- Istraživanje putem eksperimenta.

1.2. Glavni cilj za razvoj poslovne ideje

Svaki poduzetnik ima svoje razloge zbog kojih želi pokrenuti vlastiti biznis. Za nekoga to znači ostvariti životni san, a za nekog drugog kupnju novog biznisa. Biti poduzetnik znači stvarati sam svoj dohodak, biti sam sebi šef, razviti nove usavršene proizvode i usluge, ili razviti poslovanje koje će naslijediti vlastita obitelj.

Glavni cilj za razvoj poslovne ideje je postići uspjeh. Svaki poduzetnik će to postići na različit način. Za postizanje uspjeha ne postoji određeno pravilo prema kojemu bi se mogli voditi, no od poduzetnika se očekuje da posjeduje barem ovih šest osobina:

- Inovativnost,
- Razumno preuzimanje rizika,
- Samouvjerenost,
- Uporan rad,
- Postavljanje ciljeva,
- Odgovornost.

Svatko tko želi postati poduzetnik morat će se tijekom svoje odluke o pokretanju biznisa suočiti s određenim prednostima i nedostacima.

Prednosti pokretanja novog biznisa predstavljaju:

- Neovisnost
- Zadovoljstvo
- Financijska nagrada
- Samozadovoljstvo.

Nedostatke čine:

- Neuspjeh u poslu
- Prepreke
- Usamljenost
- Financijska nesigurnost
- Dugo radno vrijeme.

Prije početka implementacije poslovne ideje nužno je da si postavimo slijedeća pitanja kako bismo uspješno vodili budući poduzetnički pothvat i uspjeli na tržištu:

- Tražite li bolju zaradu, osobno zadovoljstvo, kontrolu nad svojim poslom i rasporedom radnih obveza?
- Imate li samoinicijativu?
- Kako se slažete s različitim tipovima ljudi?
- Možeteli se nositi sa zahtjevnim klijentima, nepouzdanim dobavljačima i nezadovoljnim radnicima u najboljem interesu vaše tvrtke?
- Koliko ste добри u doношењу одлука?
- Jesu li vaše trenutne vještine i radno iskustvo uskladu s vrstom poslovne djelatnosti za koju ste zainteresirani?
- Koliko ste добри u planiranju i organiziranju?
- Je li vaša pokretačka snaga dovoljno jaka da bivaša motivacija trajala?
- Kako će poslovanje utjecati na vaš obiteljski život?

1.3. Primjer iz prakse

PROIZVODNJA ŠARENE TJESTENINE

Slađana Savadinović, vlasnica poduzeća Maša j.d.o.o., oduvijek je voljela kuhanje i eksperimentiranje s različitim namirnicama kojima bi uvijek iznenadila svoju obitelj. Razmišljajući o originalnom jelu s tjesteninom, rodila se ideja domaćoj tjestenini s prirodnim i eko dodatcima. Svojoj je

obitelji pripremila tjesteninu koju je zamijesila s prirodnim sokom jabuke – dobila je domaću tjesteninu posebna okusai mirisa. Oduševljenje obitelji potaknulo ju je na daljnja eksperimentiranja pa je tjesteninu počela praviti s dodatkom domaće mljevene crvene paprike, špinata, blitve, cikle. Ohrabrena poticajnim razmišljanjima svoje obitelji, Slađana jetjesteninu počela poklanjati i drugim članovima obitelji, kao

i prijateljima. Reakcije su ponovno bile izvrsne, a Slađana je počela razmišljati o pokretanju poslovnog pothvata u kojem bi spojila svoja znanja i vještine s još uvijek velikom ljubaviprema kuhanju. Potražila je stručnu pomoć u Udrizi ekoloških tradicijskih proizvođača Ecorural net, a istovremeno pratila i trendove u korištenju tzv. funkcionalne hrane, hrane s dodatnim prehrabbenim sastavnicama.

Šarena tjestenina, pripravljena s posebnim dodatcima kao što suproteinsko brašno konoplje, koštice grožđa, crni kim, sikavica, bučine sjemenke i ostale uljarice, mogu se pronaći u gotovosvim trgovinama zdrave hrane u Osijeku, Bjelovaru, Zagrebu i Rijeci te na sajmovima „zdrave“ hrane, kao i na osječkoj tržnici. Poduzetnica za širenje svog poslovnog pothvata vidi još mnogoprostora na tržištu – kako u domovini, tako i u inozemstvu.

2. OSOBNE KVALIFIKACIJE

Ako želiš živjeti sretan život veži ga uz cilj, ne uz ljudi ili stvari.
Albert Einstein

2.1. Motivi za pokretanje vlastitog biznisa

Motivi predstavljaju pokretače koji nas potiču na određenu akciju, pomisao ili aktivnost. To su organski i psihološki faktori koji pokreću ili usmjeravaju čovjekovoponašanje, njegove postupke, opažanje, učenje i mišljenje.

Motivacija je stanje ili proces unutar pojedinca koji potiče, održava i usmjerava ponašanje prema određenom cilju. To stanje, odnosno proces je nešto što je pretpostavljeno i ne može se direktno opažati ni mjeriti.

Motivi koji nas pokreću mogu dolaziti unutar nas (intrinzično) i/ili iz okoline (ekstrinzično). Intrinzični motivi kao što su želja za dobrom zdravljem, osjećaj zadovoljstva, uspješnosti, osjećaj probijanja osobnih barijera ili vjera u težak rad i obitelj, relativno su stabilni kroz vrijeme, neovisni o uspješnosti izvedbe, te će manje rezultirati negativnim ishodom. Ekstrinzični motivi kao što su novac, slava, uspjeh, nagrade ili pohvala drugih, brz su način motiviranja ali jednako tako kratkoročan i nekonzistentan način koji može imati i neželjene nuspojave.

Ciljevi su iznimno snažni motivatori i pokretači ponašanja pojedinca. Pravila postavljanja ciljeva nalažu promišljanje o tome koliko je cilj specifičan, mjerljiv, dohvatljiv, osobno važan i vremenski određen. Uz ovakvu podršku i sistem, može se postići zavidna razina motivacije uz osjećaj zadovoljstva postignutim.

Vrijednosti su temeljni ciljevi koje pojedinac želi ostvariti u svom životu. Postavljanje i definiranje vlastitih vrijednosti vodi sigurnom uspjehu jer na taj način definiramo ono što u biti jesmo. Odustajanje od vlastitih vrijednosti znači odustajanje od sebe, a to rijetko činimo. Na taj način, naši ciljevi postaju naša osobna misija i veliki izvor motivacije.

Maslowijeva hijerarhija ljudskih potreba je teorija iz psihologije koju je stvorio američki psiholog Abraham Maslow, koja ističe da se ljudske potrebe mogu razvrstati u grupe, i da postoji jasna hijerarhija između tih grupa potreba. Niži nivoi potreba se moraju zadovoljiti prije nego što se aktiviraju potrebe viših nivoa.

Maslowijeva hijerarhija ljudskih potreba se sastoji od pet grupa potreba a to su, od najniže donajviše, fiziološke potrebe, potrebe za sigurnošću, potrebe za pripadnošću, potreba

zauvažavanjem, i potreba za samoostvarenjem. Obično se prikazuje u vidu piramide podijeljene na pet razina, gdje svaka grupa predstavlja po jedan nivo.

- Fiziološke potrebe su: potreba za hranom, vodom, zrakom, snom;
- Potrebe za sigurnošću: neugroženost života, stalan posao sigurnost obitelji , zdravlja , imovine,
- Potrebe za pripadnošću: prijateljstvo, obitelj, seksualna intimnost,
- Potreba za uspjehom i poštovanjem,
- Potreba za samoostvarenjem : moralnost, kreativnost, spontanost, rješavanje problema, manjak predrasuda, prihvatanje činjenica.



Slika 1. Maslowljeva hijerarhija ljudskih potreba

Postoje mnogobrojni motivi koji potiču poduzetnike na pokretanje vlastitog biznisa. Neki od tih motiva su:

- biti sam svoj šef,
- ostvariti financijsku korist,
- biti neovisan,
- ponovno se zaposliti nakon gubitka posla,
- stvoriti nešto inovativno i novo.

2.2. Iskustvo/vještine

Osobe koje pokreću novi biznis imaju mnogobrojne motive i razloge za to koji najviše ovise o njihovim osobinama i iskustvu koje su stekli.

U skladu s tim se identificira pet tipova poduzetnika i utjecaj njihovih osobina na načine vođenja biznisa:

- Idealisti. U kategoriju idealista ubraja se oko 24% poduzetnika. Navedeni poduzetnici kao

razlog svojeg ulaska u poduzetništvo navode sjajnu poslovnu ideju ili ra na nečem posebnom. Idealisti uživaju u kreativnom radu, ali su nestrpljivi u rješavanju administrativnih i pravnih poslova kao i finansijskih analiza. Poslovanje ove skupine poduzetnika najviše ovisi o računalu. Kod donošenja odluka o kupnji, usredotočuju se na cijenu i preferiraju stvaranje odnosa s provjerениm i pouzdanim dobavljačima.

- Optimizatori. Čine 21% svih poduzetnika. Najvažnije prednosti su im što uživaju u slobodi i fleksibilnosti i ne žele raditi za nekog drugog. Žele razvoj svog poduzeća, no usredotočuju su ne profite, a ne prihode. Vrlo su vješti u finansijskim pitanjima i koriste tehnologiju u svrhu smanjenja troškova i povećanja produktivnosti. Ne zabrinjavaju ih drugi poduzetnici, jer oni sami kontroliraju svoje poslovanje. Također su naučili tajne balansiranja obiteljskog i poslovnog života.
- Radnici. Približno čine 20% poduzetničke populacije. Poput optimizatora vole svoj posao i u usporedbi s drugim skupinama uložit će dodatne napore u svrhu ostvarivanja ciljeva. Oni su poduzetnička skupina orientirana na detalje i rast poduzeća. Finansijski su agresivni (ne boje se upotrijebiti kredite za postizanje željenog rasta) i detaljno nadziru poslovanje svog poduzeća. Radnici najčešće posjeduju dugoročne poslovne planove kojih se striktno drže.
- Žongleri. Čine blizu 20% svih poduzetnika, a najviše su zaokupljeni upravljanjem poslovanja. Teško im je delegirati ovlasti i odgovornosti, pa često sve poslove obavljaju sami, a sve to radi osiguravanja visokih standarda. Rezultat toga je konstantan nedostatak vremena za obavljanje svih poslova. Žongleri su vrlo energični ljudi koji simultano obavljaju i nekoliko poslova. Često prihvataju nove tehnologije i uvijek su u potrazi za novim načinima unapređenja poslovanja. Osjećaju pritisak postizanja pozitivnog novčanog tijeka u poslovanju.
- Održavatelji. Najmanja su skupina koju čini oko 15% poduzetničke populacije. Održavatelji umjesto da započinju od nule, svoj biznis najčešće stječu kupovinom ili naslijeđem. Od svih pet skupina njima je „njajneugodnije“ s tehnologijom pa preferiraju detaljne opise mogućih koristi u rješavanju određenog problema. Održavatelji su najkonzervativnija skupina i ne teže postizaju značajnih stopa rasta. Zadovoljni su i statusom quo. Balansiranje između poslovnog i obiteljskog života im je važno.

Svaki poduzetnik je individua sama po sebi, s određenim osobinama, vještina i iskustvom koje ga razlikuju od drugih i čine uspješnim u onome što radi. Najznačajnije osobine poduzetnika su inovativnost, razumno preuzimanje rizika, samouvjerenost, uporan rad, postavljanje ciljeva i odgovornost.

Inovativnost predstavlja najizraženiju osobinu poduzetnika koja obuhvaća niz aktivnosti kao što su kreiranje i vođenje promjena, razvoj i primjenu novih proizvoda, usluga i postupaka.

Da bi krenuli u poduzetničke vode poduzetnici moraju biti samouvjereni. Oni vjeruju da su bolji od drugih u svojem području, pa se stoga ne mire s postojećim stanjem stvari već ga nastoje

promijeniti. Uspješan poduzetnik posebnu pozornost posvećuje budućim kretanjima i stvaranju vizije, misije, specifičnih svrha i strateških ciljeva. Upornim radom poduzetnik postiže svoje zacrtane ciljeve.

U nastavku ovog priručnika nalazi se test. Riješite ga i razmislite o rezultatima koje ste dobili.

Posjedujete li osobine uspješnog poduzetnika?

A. PITANJA

1. Što mislite o napornom radu?

- a) Ne mogu raditi dugo / prekovremeno
- b) Radim što posao zahtjeva
- c) Imam dokazanu povijest marljivog, predanog radoholičara
- d) Mogu naporno raditi ako treba, ali radije ne bih

2. Kako bi opisali svoj energetski kapacitet?

- a) Na mene utječe mjesec
- b) Imam neiscrpnu energiju
- c) Imam potrebnu snagu kada zatreba
- d) Trebam vrijeme za odmor

3. Kako bi opisali vaš pristup novim radnim zadacima?

- a) Volim znati djelokrug posla
- b) Mrzim da mi netko viri preko ramena
- c) Više volim izravne upute
- d) Volim samostalno početi

4. Kada dobro promislim u što se upuštam, zaključujem:

- a) Najvažnije je postaviti razumne ciljeve
- b) Ne znam što je to "uspjeh"
- c) Želim zaraditi dovoljno novca da mirno odem u mirovinu
- d) Dosađujem se kada stvari teku mirno

5. Kada je riječ o riziku, onda:

- a) Volim velike rizike
- b) U svakom slučaju volim izazov
- c) Kladim se na vlastito znanje a ne sreću
- d) Mislim da je posao kocka, pa što "bacim"

6. Na što se oslanjate u vašim prosudbama?

- a) Vlastitu pamet
- b) Slijedim osobni osjećaj
- c) Vlastitu odlučnost
- d) Koristim "pamet s ulice"

7. Kakav je vaš odnos prema poduhvatu?

- a) Moram nadzirati projekt do okončanja izvedbe
- b) Katkad odustanem
- c) Uporan sam, pravi bulldog
- d) Sa mnom je lako

8. Što mislite o postavljanju ciljeva i dobivanju odziva na njih?

- a) Postavljam ciljeve da mogu mjeriti napredak
- b) Volim brze rezultate
- c) Konstruktivna kritika je dobrodošla
- d) Povratnim informacijama pridajem osobitu važnost

9. Kako opisujete svoju vještinu komuniciranja?

- a) Uvijek komuniciram razgovijetno i jasno
- b) Katkad imam poteškoće prenijeti misao koju želim
- c) Ja postavljam ciljeve, osoblje ih treba ostvariti
- d) Ja sam čovjek od akcije, a ne "komunikator"

10. Kako se odnosite prema budućnosti?

- a) Pažljivo planiram buduće korake
- b) Nemam kristalnu kuglu, zašto gubiti vrijeme na planiranje
- c) Pokušavam gledati unaprijed
- d) Kako ide, ide

11. Kolika su Vaša iskustva u vrsti posla koji želite započeti?

- a) Za tu vrstu posla sam novak
- b) Znam taj posao jer sam u njemu radio
- c) Radio sam na sličnim, iako ne istim poslovima
- d) Svi poslovi su u osnovi isti, pa nedostatak iskustva nije prepreka

12. Kakav stav imate prema grupnom radu?

- a) Dobar sam radnik
- b) Više sam trener nego timski igrač
- c) Odgovornost prihvaćam s dobrodošlicom
- d) Timski sam igrač

13. Kako se ponašate kada su stvari kaotične, izgledaju nerješivo?

- a) Probleme moram riješiti, ili ne mogu zaspati
- b) Uznemiren sam ako ne znam odgovor
- c) Mogu živjeti s nepotpunim informacijama i nesigurnosti
- d) Ne mogu uvijek čekati na punu informaciju za odluku

14. Što osjećate za Vaš poduhvat?

- a) Izaziva me i potiče
- b) To je moja ulaznica za bogatstvo
- c) Što više o njemu znam, to mi se više svima
- d) Ima uzbudljivih poduhvata, a trik je odabrat i usmjeriti se na jednog od njih

15. Koja je vaša financijska strategija?

- a) Sve mogu sam riješiti
- b) Znam kako smoći / pribaviti tuđi novac
- c) Sve što trebam je mali prihod od poduhvata
- d) Imam veliku ušteđevinu za ovu priliku

16. Kakav je vaš stav o suradnji i oslanjanju na druge?

- a) Pouzdan sam i nalazim druge takvima
- b) Pažljiv sam i ne oslanjam se previše na druge
- c) To je u redu, dok obavljaju dogovoren posao
- d) Dobri dečki završe zadnji

17. Kako se osjećate u situaciji kada presuši priljev novca?

- a) Ne tražim isprike
- b) Nepoštena konkurenčija me plaši
- c) Učim na svojim pogreškama
- d) Radije bih bio u napadu nego igrač obrane

18. Koliko ste uvjereni u Vaš uspjeh?

- a) Skoro uvijek imam pristup da ja to "mogu"
- b) Nikada ne gubim, možda mi katkada istekne vrijeme
- c) Katkad se pitam o ispravnosti svojih odluka
- d) Katkad dobiješ i katkad izgubiš

19. Što mislite o kreativnosti i promjeni?

- a) Volim slijediti postavljene obrasce
- b) Inovativnost i stvaralaštvo su nedostaci za posao
- c) Volim nalaziti nova rješenja
- d) Nikada ne odstupam od jednom utvrđenog plana

20. Kako vidite podjelu "tereta" poduhvata s drugima?
- a) Za sada poduhvat držim u tajnosti
 - b) Prijatelji i obitelj me podržavaju
 - c) Suprug/supruga se boji rizika, ali i to čemo prevladati
 - d) Nisam siguran da prijatelji i obitelj misle dobro o ovoj zamisli

21. Možete li sami izvršavati sve zadatke u počinjanju poduhvata?
- a) Posjedujem sva potrebna poslovna znanja
 - b) Ja sam ljudska osoba. Što još treba?
 - c) Ne znam sve, pomozite!
 - d) Posjedujem većinu potrebnih znanja, a za ostala ču naći prave ljude

BODOVNO VREDNOVANJE ODGOVORA I TUMAČENJE REZULTATA

A. BODOVNO VREDNOVANJE

1. Što mislite o napornom radu? 1=0, 2=2, 3=5, 4=3
2. Kako bi opisali svoj energetski kapacitet? 1=1, 2=5, 3=3, 4=2
3. Kako bi opisali vaš pristup novim radnim zadacima? 1=0, 2=3, 3=2, 4=5
4. Kada dobro promislim u što se upuštam, zaključujem: 1=5, 2=0, 3=2, 4=4
5. Kada je riječ o riziku, onda: 1=1, 2=2, 3=5, 4=0
6. Na što se oslanjate u vašim prosudbama? 1=0, 2=2, 3=3, 4=5
7. Kakav je vaš odnos prema poduhvatu? 1=3, 2=1, 3=5, 4=2
8. Što mislite o postavljanju ciljeva i dobivanju odziva na njih? 1=3, 2=2, 3=4, 4=5
9. Kako opisuјete svoju vještina komuniciranja? 1=5, 2=2, 3=3, 4=0
10. Kako se odnosite prema budućnosti? 1=5, 2=0, 3=3, 4=1
11. Kolika su Vaša iskustva u vrsti posla koji želite započeti? 1=1, 2=5, 3=3, 4=0
12. Kakav stav imate prema grupnom radu? 1=2, 2=5, 3=4, 4=3
13. Kako se ponašate kada su stvari kaotične, izgledaju nerješivo? 1=2, 2=0, 3=3, 4=5
14. Što osjećate za Vaš poduhvat? 1=5, 2=0, 3=4, 4=2
15. Koja je Vaša financijska strategija? 1=2, 2=5, 3=1, 4=4
16. Kakav je Vaš stav o suradnji i oslanjanju na druge? 1=3, 2=2, 3=5, 4=0
17. Kako se osjećate u situaciji kada presuši priljev novca? 1=2, 2=0, 3=3, 4=5
18. Koliko ste uvjereni u Vaš uspjeh? 1=3, 2=5, 3=2, 4=0
19. Što mislite o kreativnosti i promjeni? 1=1, 2=0, 3=5, 4=2
20. Kako vidite podjelu "tereta" poduhvata s drugima? 1=0, 2=5, 3=3, 4=2
21. Možete li sami izvršavati sve zadatke u počinjanju poduhvata? 1=0, 2=1, 3=3, 4=5

B. TUMAČENJE REZULTATA

B.1. Do 30 bodova

ČUVAJTE svoj sadašnji posao. Odložite za neko vrijeme svoj poduzetnički san. Međutim, ne uzimajte to k srcu previše. Bodovi nisu mjerilo inteligencije ili Vaše osobne vrijednosti. Na to ukazuju i neki od izuzetno velikih, umnih ljudi današnjice. Oni jednostavno nisu "rođeni" da sami vode svoj poduhvat. Dakako, uvijek postoji neka mogućnost da je ova "igra s pitanjima i bodovanjem" djelomično pogrešno usmjerena.

B.2. Od 30 - 50 bodova

Pažljivo promislite o osobnom ulasku u krug poduzetnika. Premda posjedujete neke od osobina koje krase uspješne poduzetnike, pažljivo provjerite sve vaše odgovore još jednom. Tada razmislite o potrebnim promjenama i obratite se konzultantu zadodatnu prosudbu.

B.3. Od 50 - 80 bodova

S nekim dodatnim znanjima u odgovarajućim područjima, vrlo je vjerojatno da ćete uspjeti kao poduzetnik. To, međutim, ne znači, da će Vam Vaš bodovni rezultat sampo sebi širom otvoriti vrata poslovne banke, koja će bez ikakve dodatne provjere pristati na financiranje Vašeg poduhvata. Ako provjerite Vaše odgovore, pitanje popitanje, postat će Vam razvidnije, na kojim se to područjima nećete usuglasiti s bankarskim pogledom na Vas i Vaš poduhvat.

B4. Preko 80 bodova

Možda i nećete steći slavu i novac jednog Bill Gatesa, vlasnika Microsofta. Vrlo je vjerojatno, međutim, da će Vam dobro ići s vlastitim poduhvatom. Nemojte nikoga optužiti, ako ne uspijete. Ako uskoro uđete među 500 najvećih u zemlji, sjetite se tko Vas je prvi otkrio.

2.3. Obrazovanje

Cjeloživotno obrazovanje i usavršavanje jedan je temelja uspješnosti poduzetnika. Završeni fakultet, diploma sveučilišta, pa ni dugogodišnje iskustvo neće značiti ništa ako svoje znanje kontinuirano ne nadopunjava, a vještine ne usavršava i prilagođava trendovima i novim načinima poslovanja. Jednom stečena znanja nisu dovoljna za cjeloživotni uspjeh. Razvojem poslovanja poduzetnici nailaze na izazove opstanka i daljnog rasta tvrtke za koje nisu dovoljni entuzijazam, spremnost na preuzimanje rizika i fleksibilnost.

Gledajući izazove koje svaka faza razvoja poduzeća nosi, dolazimo do liste znanja i vještina koje su neophodne današnjem suvremenom poduzetniku: kreativno razmišljanje, samomotivacija i disciplina, sposobnost rada pod pritiskom, timski rad, određivanje ciljeva, delegiranje, upravljanje ljudima i samim sobom, komunikacijske vještine, kontrola troškova i razumijevanje finansijskih performansi poduzeća, donošenje odluka, marketing i prodaja, strateško planiranje.

Postoji osam razloga zbog čega je cjeloživotno obrazovanje i usavršavanje važno:

- Obrazovanje poduzetniku pruža mogućnost prijelaza iz male obrtničke radnje gdje poduzetnik drži glavnu riječ u organizirani sustav.
- Potvrđuje postojeće ili otvara potpuno nove poglede na biznis.
- Daje poduzetniku samopouzdanje i pruža entuzijazam.
- Novim kompetencijama ljudi preuzimaju više odgovornosti.
- Izvrsnost postaje ključna nit koja povezuje.
- Edukacijom se odnosi značajno poboljšavaju, motivacija raste.
- Produktivnost također raste, komunikacija s kupcima i dobavljačima dobiva novu dimenziju.
- Poduzeće dobiva stabilnost.

2.4. Strani jezici

Poznavanje jednog ili više stranih jezika nedvojbeno je jedna od ključnih kompetencija uspješnog poduzetnika. Važnost stranih jezika nikada nije bila upitna, a u razdoblju sveopće globalizacije i internacionalizacije poslovanja poznavanje stranog jezika nije izbor već nužnost. Odlukom Vijeća Europe svake se godine 26. rujna obilježava kao Europski dan jezika čije su temeljne ideje multikulturalizam, višejezičnost te promicanje važnosti učenja stranih jezika u privatnom i profesionalnom životu. Prošlogodišnji Europski dan jezika bio je posvećen upravo važnosti poznavanja stranih jezika u poslovanju, a posebice u malom i srednjem poduzetništvu. U sklopu obilježavanja tog dana, u Bruxellesu je održana i konferencija „Jezici za male i srednje tvrtke“ na kojoj je istaknuto kako 11 posto malih i srednjih tvrtki gubi poslove zbog nepoznavanja stranih jezika što dovodi do velikih finansijskih gubitaka, a u konačnici i do

gubitka radnih mjesta. Malim i srednjim tvrtkama zajednička je ambicija širenja na nova inozemna tržišta, a pri tom ne nailaze samo na jezične, već i na kulturološke barijere.

Na slične probleme upućuju i rezultati istraživanja edukativnih potreba malih i srednjih poduzeća i obrtnika provedenih od strane Hrvatske gospodarske komore od rujna do listopada prošle godine prema kojima je jasno vidljivo da je nepoznavanje stranih jezika jedna od većih prepreka na koju nailaze hrvatski poduzetnici koji aspiriraju širenju poslovanja na inozemna tržišta.

Europska unija 2006.godine definirala je osam ključnih kompetencija koncepta cjeloživotnog učenja pri čemu je jedna od njih i komunikacija na stranim jezicima.

Učenje stranog jezika kontinuiran je proces koji obuhvaća stjecanje kompetencije čitanja, pisanja, razumijevanja i naravno govora. Sve navedene kompetencije konstantno se isprepliću i nadograđuju. U praksi se često razlikuje učenje općeg stranog jezika i stranog jezika struke pri čemu kod obrazovanja za poduzetništvo govorimo o učenju poslovog stranog jezika. Kada govorimo o učenju poslovog stranog jezika moramo imati na umu da taj proces ne obuhvaća samo stjecanje jezičnih znanja u smislu usvajanja odgovarajućeg poslovog vokabulara, već je riječ o puno kompleksnijem procesu. Biti jezično kompetentan u poslovnom okruženju znači poznavati poslovni bonton, imati odgovarajuće socijalne i prezentacijske vještine, znati sudjelovati u poslovnom sastanku, znati voditi sastanak, biti u stanju voditi telefonski razgovor na stranom jeziku, moći pismeno komunicirati, znati sastaviti dopis, mail, poslovno pismo itd. Sve su to vještine koje moraju biti sastavni dio učenja stranog jezika u sklopu obrazovanja za poduzetništvo.

2.5. Analiza vlastitih jakih strana i slabosti

Analizu vlastitih jakih strana i slabosti možemo napraviti kroz nekoliko različitih analiza, a najpoznatija i ona koja se najčešće koristi u teoriji i praksi je SWOT analiza.

SWOT analiza je strateški instrument za analizu vlastitog poslovanja, poduzetničke ideje, sektora ili samog poduzetnika. SWOT je akronim koji označava: strengths, weaknesses, opportunities i threats, odnosno snage, slabosti, prilike i prijetnje.

Analizom čimbenika koji dolaze unutar poduzetnika, dobivaju se snage i slabosti. Analizom čimbenika u poduzetnikovoj okolini, utvrđuju se prilike i prijetnje. Kombinacijom unutarnjih i vanjskih čimbenika donose se odluke o strategijama.

- Vlastite snage (strengths) – npr. stručno zvanje, radno iskustvo, itd. Dakle svi vlastiti atributi koji će biti iskorišteni za postizanje poslovog cilja.
- Vlastite slabosti (weakness) – npr. neiskustvo, slabo stručno zvanje, introvertiranost, itd.
- Prilike (opportunities) – vanjski faktor koji je od velikog značenja zapoduzetnika jer poduzetnik djeluje tamo gdje vidi priliku – to je uostalom zlatni postulat poduzetništva.
- Prijetnje (threats) – svi vanjski faktori koji su potencijalna prepreka zapoduzetnika.

SWOT ANALIZA PODUZETNIKA	
SNAGE	SLABOSTI
PRILIKE	PRIJETNJE
Stručno zvanje Radno iskustvo Poznavanje stranih jezika Komunikativnost Govorničke vještine Psihofizička kondicija Poznanstva Drugo	Neiskustvo Slabo stručno znanje Introvertiranost Nemogućnost jasnog izražavanja Netolerantnost Sklonost konfliktima Nepoznavanje stranih jezika Nepoznavanje rada na računalu Drugo
Otvaranje novih radnih mesta Mogućnost pohađanja tečajeva stranih jezik i rada na računalima Mogućnost za poboljšanje psihofizičke kondicije Prekvalifikacija Poslijediplomski studij Drugo	Zatvaranje radnih mesta Uvođenje nove tehnologije – smanjenje potrebe za radnicima i potreba za usavršavanjem Konkurencija drugih nezaposlenih Drugo

Tablica 1. SWOT analiza poduzetnika

2.6. Primjer iz prakse

GERILA SAVJETOVANJE

Ana Rogina, vlasnica obrta za poslovno savjetovanje Gerila, na tržištu je prisutna od 2013. godine s uslugama promidžbenih društvenih mrežama. Još za vrijeme studiranja na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, Ana je uvidjela rastući trend promidžbe putem interneta te je svoju karijeru usmjerila prema tom području. Nakon završetka fakulteta, Ana je radila kod nekoliko poslodavaca gdje je stekla potrebna znanja, vještine, ali i kontakte koji su se pokazali ključnim za odluku o pokretanju poslovnog pothvata. Kako na prethodnom radnom mjestu nije mogla realizirati svoje ideje, Ana se odlučuje dati otkaz i nalazi se na prekretnici. Isprva nije bila sigurna je li samostalno pokretanje poslovnog pothvata pravi odabir, no kako je stalnodobivala upite potencijalnih kupaca i poslovnih partnera, Anase ipak odlučuje na pokretanje obrta te korištenje finansijskih sredstava Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. Premda je imala iskustva koja je stekla radom na prethodnim radnim mjestima, Ana je bila svjesna kako će morati uložiti dodatni napor u informiranje i educiranje potencijalnih kupaca o prednostima promidžbe putem društvenih mreža. Danas obrt uspješno posluje a Ana je certificirana za AdWords kampanje, članica Osijek SoftwareCityja i voditeljica Microsoft Start-Up Akademije. Sve joj to pomaže u poslovnim osobnom razvoju, širenju mreže kontakata te mogućnostima i korištenja poslovnih prilika na tržištu.

3. POSLOVNA MREŽA

U ekonomsko-organizacijskom smislu poslovne mreže predstavljaju alternativni model organizacijskog rastateoretski suprotstavljen internom ili organskom rastu. Ono što mrežu čini različitom od integriranog (= vlasnički povezanog) poduzeća jest nepostojanje formalne, pravno definirane, vlasničke osnove za uspostavu odnosa moći ili hijerarhije. No, kod poslovnih mreža se ipak cesto susreću hijerarhijski odnosi, odnosno asimetrični odnosi moći među poduzećima, ali ishodište za tržišnu moć predstavljaju tržišno uvjetovane razlike u pregovaračkoj moći. Zato mreže ponekad nazivaju quasi-integracijama.

'Rast' kroz mreže je u usporedbi s organskim rastom brži jer ne traži toliko intenzivan finansijski angažman; s druge strane, rast kroz mreže ne nudi civilizacijski i institucionalno najsigurniju polugu kontrole sadržanu u vlasničkim pravima. Upravo zbog tih razloga mreže jesu i mogu biti fleksibilnije od integriranog poduzeća kao povijesnog modaliteta efikasne organizacije ekonomskih aktivnosti društva.

Iz prethodnog slijedi definicija mreža: Poslovne mreže su relativno stabilan sustav odnosa i veza među organizacijama i/ili njihovim dijelovima, na temelju kojih postaje oportuna veća razina specijalizacije među članicama mreže cime raste ukupna efikasnost mreže kao poslovног sustava. Mreža djeluje kao strateški i funkcionalno povezan organizam, gdje se uslijed praktične nemogućnosti ili nepoželjne uspostave kontrole posredstvom vlasničkih (institucionalnih) veza, svjesna koordinacija aktivnosti članica mreže obavlja posredstvom jednog ili više koordinacijskih centara. Djelovanje poslovnih mreža može, ali i ne mora biti nužno vezano uz neko vodeće poduzeće ili skupinu poduzeća. Gotovo se jednakom cesto koordinacijska uloga pridružuje državnim organima, lokalnim administrativno-političkim vlastima ili pak centru autoriteta koji nije direktno uključen u poslovne aktivnosti mreže (npr. sveučilište).

Formalno-pravno, kod mreža se najčešće radi o dugoročnim ugovornim (formalno definiranim) odnosima među poduzećima kojima je cilj smanjenje finansijske i tržišne izloženosti sudionika prilikom realizacije planova strateškog razvoja. Mjera formalizacije ovisna je o međusobnim odnosima tržišne moći.

Budući da su mreže kao poslovni sustavi fluidnije od klasično shvaćenog pojma (zatvorenog) poduzeća, potrebe za revizijom organizacije relativno su ceste. Otuda i naglasak koji se danas stavlja na procesebilo da se radi o redefiniranju interne organizacije poduzeća, bilo o pozicioniranju unutar već postojeće mreže ili mreže u nastajanju. Naglasak je i na problemima osmišljanja i regulacije (formalizacije) konkretnih poslovnih odnosa među konkretnim poduzecima u konkretnim tržišnim situacijama. Finansijski i robni tijekovi koji s posljedično uspostavljaju unutar mreže određuju i organizacijske prilagodbe pojedinih članica. S obzirom da su odnosi u mreži ipak komercijalni, organizacijskim se prilagodbama (fokusiranjem i odbacivanjem suvišnog kroz usmjeravanjem na klucne tzv.

"core" procese) zapravo djeluje na troškove vlastitih proizvoda i usluga, koje partneri u mreži uvijek mogu potražiti i na drugom mjestu.

U poslovnoj literaturi se obično prilikom razmatranja problema poslovnih mreža obraduju problemi strateških učinaka dugoročne suradnje, te se definiraju pristupi i koraci u aktivnostima odabira partnera, definiranja pravnog, organizacijskog, funkcionalnog i tržišnog ustrojstva poslovnog odnosa.

Ekonomski učinci poslovnih mreža jesu ono što je, pretpostavljajući djelovanje mehanizama prirodne selekcije, dovelo do uspostave poslovnih mreža kao specifičnih organizacijskih modela. Pretpostavlja se dakle da su poslovne mreže efikasniji model organizacije od organizacija koje se razvijaju unutar jednog pravno zadano poduzeća.

Ta se efikasnost očituje kao statička, odnosno kao dinamička efikasnost.

Statička efikasnost:

1. ekonomije veličine,
 - ekonomije razmjera (povećana tehnička efikasnost)
 - fokusiranje (horizontalan rast pojedinih članica uz usmjeravanje resursa prema najpovoljnijim alternativama)
2. ekonomije informacija,
 - smanjivanje birokracije na razini sustava uslijed decentralizacije odlučivanja
 - efekti preljevanja znanja
3. dodatne ekonomije povećane transparentnosti i
 - preciznija koordinacija kapaciteta po količini, kvaliteti, vremenu isporuke
 - motivacijski učinci (socijalni pritisak transparentnije okoline)
4. barijere ulasku nove konkurenčije (uslijed kojih raste individualna finansijska
5. efikasnost članica, budući da se medu stalnim poslovnim partnerima uspostavlja odnos dvostranog monopolija).

Dinamična efikasnost:

- veća trajnost institucija i socijalnog kapitala (modularnost dozvoljava inkrementalne prilagodbe po dijelovima prije nego dođe do iscrpljivanja i urušavanja ukupnog sustava),
- brži rast i brže postizanje komparativnih konkurentske prednosti,
- zbog manje izraženih kapitalnih ograničenja - pored organskog rasta i rasta kroz akvizicije (koji traže veći početni kapital i povećavaju izloženost), moguć je rast kroz dugoročnu suradnju,
- priljevanje znanja ubrzava proces stvaranja, difuzije i komercijalizacije novih

- rješenja,
- rast je usmjeren i koordiniran(ublažava se rizičnost ulaganja u razvoj).

Theoretska ishodišta poslovnih mreža (Kaštelan Mrak, 2000)

Mreže poduzeća s pravno nepotvrđenim vlasničkim vezama među poduzećima mogu teoretski ostvarivati jednako djelovanje kao vlasnički povezani multidivizionalno poduzeće. Best, ali i mnogi drugi, upravo mrežu smatraju trećom alternativom u sustavu: tržište, mreža, hijerarhija (Best, 1990).²⁵ Zapravo, napor teoretičara za definiranjem poslovnih mreža osciliraju unutar dvije krajnosti: promatranja mreže kao suvremenog pandana "čistim" tržišnim odnosima promatranja mreže kao nastavka poduzeća, tj. povjesno preobraženog mehanizma svjesne i centralizirane koordinacije.

Prvi vide mrežu kao mogućnost uspostavljanja relativno transparentnog tržišta (u teoriji poznatog kao tržište potpune konkurencije). S obzirom na geografski i funkcionalno ograničene razmjere, postojanje poslovnih mreža olakšava sudionicima mreže snalaženje u poslovnom prostoru, odnosno povećava transparentnost tržišta u pogledu raspoloživosti kako roba i usluga, tako i poslovnih partnera, i uopće poslovnih prilika. Imanentna posljedica povećane transparentnosti je povećana alokativna efikasnost mreža u odnosu na "neograničena" tržišta. Naime, bolja preglednost tržišta (informiranost sudionika) znaci brži i sigurniji protok resursa prema onim aktivnostima i osobama koji ih u danom trenutku mogu optimalno oploditi. Drugi pristup vidi mrežu kao strateški i funkcionalno povezan organizam, gdje se uslijed praktične nemogućnosti ili nepoželjne uspostave kontrole posredstvom vlasničkih (institucionalnih) veza, svjesna koordinacija aktivnosti članica mreže obavlja se posredstvom jednog ili više koordinacijskih centara. Potpuno suprotno prvom pristupu, ovdje se izvor povećane efikasnosti poslovnih mreža traži u činjenici da poslovne mreže djeluju kao kontrolirana tržišta u kojima je bitno postojanje vodećih kompanija kao centara moći. Uloga koordinacijskog centra u pravilu je vezana uz finalne preradbene i marketinške faze proizvodno-prometnog lanca, cesto poduzeća izvoznike,²⁶ ili pak poduzeća koji imaju ulogu opskrbljivača proizvodno-prometnog lanca vitalnom sirovinom ili tehnologijom.

Oba načina gledanja na poslovne mreže zapravo ističu njihovo značenje u prilagodbi institucionalnog konteksta suvremenoj stvarnosti globalnih (rastućih) tržišta..., odnosno, oba su slična po tom što omogućuju interpretaciju uzroka pojave poslovnih mreža u kontekstu rastuće složenosti poslovne okoline. Naime, raste li raspon i međusobna povezanost pojava koje utječu na poslovne rezultate poduzeća, rast će i troškovi ovladavanja relevantnim informacijskim tokovima. Dakle, ekonomiziranje informacijskim troškovima u oba slučaja predstavlja vjerodostojno tumačenje za razloge nastanka poslovnih mreža. No postoje i razlike. Prvi pristup naglašava spontanost procesa formiranja mreža i spontanost koordinacije tokova resursa unutar mreže. Drugi pristup pridaje agresivniju ulogu pojedinim sudionicima mreže, odnosno kontrolnim centrima koji, prema načelima populacijsko-ekološkog modela,

organizacijski evoluiraju u sustav formalno samostalnih poslovnih subjekata ali stvorenih s jasnom strateškom nakanom kontroliranja poslovne okoline.

Obilježja poslovnih mreža kao organizacijskih modela

Ukoliko želimo poslovne mreže analizirati kao organizacijske modele potrebno je identificirati obilježja po kojima se razlikuju. Naime, i klasični su teoretičari do zaključaka dolazili tako što su organizacije uspoređivali s obzirom na stupanj složenosti, stupanj formalizacije i stupanj centralizacije. Načelno ista obilježja vrijede i u slučaju poslovnih mreža ali ih je moguće i još nadopuniti kako bi se ispitali komparativni ekonomski potencijali dva modela mreže. Možemo dakle smatrati da su razlikovna obilježja poslovnih mreža:

- opće dimenzije mreže (osnovni čimbenik koji utječe na mogućnosti ostvarivanja ekonomija razmjera i raspona aktivnosti),
- stupanj diverzifikacije (horizontalan i vertikalna složenost i problemi koordinacije koji iz te složenosti proizlaze,
- interna struktura organizacijskih jedinica i njihov funkcionalni i pravnistatus (stupanj formalizacije i stupanj centralizacije),
- konzistentnost i stabilnost mreže,
- specifičnosti koordinacijskih mehanizama,
- specifičnosti podržavajućih motivacijskih mehanizama.

Pojavni oblici poslovnih mreža pozicioniraju se unutar dvije teoretske krajnosti:

- vlasnički integriranog poduzeća (centralizirana hijerarhija) ,
- potpuno decentraliziranog tržišta (teoretski opisanog neo-klasičnim ekonomskim modelom savršeno konkurentnog tržišta).

Ovisno o tome kojem teoretskom modelu konkretna poslovna mreža više naliči, očekivati se mogu i veće sličnosti u obilježjima (oliver.efri.hr).

4. PROIZVODI/USLUGE

4.1. Proizvodi/usluge

Proizvodom možemo smatrati sve što se može ponuditi na tržištu sa svrhom da izazove pažnju, potakne na kupnju, uporabu ili potrošnju, a pritom se zadovolje želje i potrebe potrošača. Proizvod se ne promatra samo kao skup funkcija koje mora obaviti nego kao složeni pojam koji se može podijeliti na tri razine:

- Osnovni proizvod,
- Očekivani proizvod (stil, dizajn, marka, pakiranje proizvoda, razina kvalitete),
- Prošireni proizvod (ugradnja proizvoda, jamstvo, dostava, održavanje).

Proizvode krajnje potrošnje koje kupci kupuju za krajnju potrošnju možemo podijeliti na:

- Obične proizvode (bomboni, brza hrana, sapuni),
- Posebne proizvode (namještaj, odjeća, veći kućanski aparati),
- Specijalne proizvode (luksuzni tipovi automobila, odjeća s potpisom),
- Netražene proizvode (usluge osiguranja, enciklopedije).

Opis proizvoda ili usluge treba dati odgovore na sljedeća pitanja:

- Koje su funkcionalne karakteristike proizvoda ili usluge,
- Koja je korisnost proizvoda ili usluge za krajnjeg korisnika,
- Do kojeg je stupnja proizvod ili usluga razvijen.

Pri definiranju funkcionalnih karakteristika proizvoda ili usluge potrebno je:

- Opisati tehnička obilježja proizvoda / opisati uslugu,
- Opisati za što se sve proizvod može koristiti / opisati način pružanja usluga.

Pri definiranju korisnosti proizvoda ili usluge za krajnjeg korisnika potrebno je:

- Opisati kakvu se korist dobiva od proizvoda ili usluge,
- Koja je dodana vrijednost proizvoda/ usluga u odnosu na iste ili slične proizvode/ usluge.

Pri opisu stupnja razvoja proizvoda ili usluge potrebno je opisati sadašnje stanje proizvoda ili usluge, te plan razvoja proizvoda/ usluge:

- Dosegnuti stupanj razvoja može se opisati uspoređujući proizvod ili uslugu s postojećim istim ili sličnim proizvodima. Potrebno je i navesti potrebno vrijeme za razvoj proizvoda/ usluge do željene razine
- Važno napomenuti ako postoje neke prepreke koje još treba riješiti, te plan rješavanja
- Potrebno je navesti mogućnosti daljnog razvoja proizvoda ili usluge, proširenja poslovanja, ili razvoj drugih proizvoda/ usluga
- Na koji će se način iskoristiti dodana vrijednost proizvoda ili usluge u odnosu na konkureniju.

Usluga predstavlja aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, a koja je u osnovi neopipljiva te za koju se ne može reći da rezultira promjenom vlasništva kao što je slučaj s proizvodom.

Specifičnost usluga se očituje u njihovim obilježjima, a to su:

- Neopipljivost,
- Neodvojivost proizvodnje od potrošnje,
- Neusklađivost,
- Heterogenost,
- Odsutnost vlasništva, odnosno nemogućnost posjedovanja usluge

Sektor usluga uključuje različite aktivnosti, kao što su: osobne usluge koje zahtijevaju nisku razinu sposobnosti (čistači) ili više razine sposobnosti (trgovački predstavnici) ili visoke razine sposobnosti (odvjetnici, bankari) te ostale usluge (transport, telekomunikacije, javna administracija).

4.2. Kupci/tržišta

Kupci su ključni čimbenik uspjeha svakog posla – bez kupca nemani prihoda, što znači da nema pokrivenih troškova uloženih u razvojproizvoda/usluge niti dobiti kao izvora zarade i sredstava za daljnjarazvoj i unapređenje poslovanja. Najbolji je i najjednostavniji načintestiranja vaše ideje napraviti prototip proizvoda i pokušati gaprodati na tržištu. Nemojte se obeshrabriti ukoliko dobijete negativnereakcije ljudi za koje ste se nadali da će se oduševiti vašom idejom i odmah poželjeti kupiti vaš proizvod.

Cilj prvog izlaska na tržište nijeprodaja, već testiranje kako tržište reagira, kakvi su komentari, štoje potrebno poboljšati, unaprijediti, sviđa li im se ideja, smatraju lida je proizvod koristan, ali vizualno nedotjeran, kako ga unaprijediti. Vaš prvi izlazak na tržište ne znači da on mora biti marketinškipripremljen. To može predstavljati i razgovor s ljudima koje cijenite iza koje mislite da bi mogli biti potencijalni korisnici vašeg proizvoda,a za koje ste sigurni da će vam pomoći iskrenim i dobranjernimsavjetom. Ako vaša ideja predstavlja prilagodbu proizvoda koji na tržištuveć postoji, izuzetno je važno da razlika u odnosu na već postojećeproizvode/usluge bude uočljiva i značajna sa stajališta potencijalnihkupaca proizvoda.

Ponekad su prilagodbe postojećih proizvoda na tržištu vidljive samo nositeljima tih ideja, a kupci, kojima su „novi“ proizvodi namijenjeni,te razlike, u odnosu na već postojeće proizvode, ne primjećuju, ili primjećuju, ali im nisu dovoljno bitne da bi zbog njih prestali bitivjerni svojim starim dobavljačima.Ako ste uvjereni da vaš proizvod čini razliku u odnosu na postojeće,ali ta razlika jednostavno nije uočljiva pa je potrebno uložiti viševremena u uvjерavanje kupaca u prednost vašeg proizvoda, buditespremni na značajnija novčana ulaganja u promidžbene aktivnosti kojima ćete morati pratiti predstavljanje proizvoda na tržištu.

Tržište je skup kupaca i prodavača, a sastoji se od svih potencijalnih koji dijele neku određenu potrebu ili želju i koji bi mogli biti voljni i sposobni angažirati se u razmjeni da zadovolje svoju potrebu i želju.

S obzirom na obilježe tržište može biti:

- Demografsko (tržište za mlade, old-timeri),
- Geografsko (francusko tržište, hrvatsko tržište),
- Tržište specifičnih potreba (tržište dijetalne prehrane),
- Tržište određenih proizvoda (tržište cipela, tržište automobila),
- Tržišta ne-kupaca (tržište radne snage, tržište birača).

Moguće tržišne orijentacije poduzeća:

- Proizvodna orijentacija – pretpostavlja da će proizvođač favorizirati proizvode koji su raspoloživi i niske cijene. Uprava se koncentrira na postizanje visoke produktivnosti i na široku distribuciju.
- Orijentacija na proizvod – pretpostavlja se da će potrošači favorizirati proizvode koji pružaju najvišu kvalitetu, dostignuća i karakteristike. Rukovodstvo u tvrtkama ove orijentacije usredotočuje svoju energiju na proizvodnju vrhunskih proizvoda i njihovo stalno poboljšanje.
- Prodajna orijentacija – pretpostavlja da ukoliko prepuste potrošače samima sebi, oni neće kupiti dovoljno proizvoda tvrtke. Stoga, organizacija poduzima agresivnu prodaju i ulaže značajne napore u promociju.
- Marketing orijentacija – pretpostavlja da je ključ za postizanje ciljeva tvrtke u određivanju potreba i želja ciljnih tržišta i od konkurenčije uspješnjem i djelotvornijem transferu željenih zadovoljenja.

4.2. Procijenjena godišnja prodaja u kom/kg

S početkom bilo kakvih prodajnih aktivnosti neophodno je započeti i predviđanje prodaje. Predviđanje prodaje je, najkraće rečeno, pretpostavka o tome koliki će biti prihodi od prodaje u roku od mjesec dana, četiri mjeseca, pola godine ili više. Dakle, predviđanje prodaje odnosi se na sagledavanje i razumijevanje tržišnog potencijala i stupnjapotražnje za određenim proizvodom i u tom smislu količine prodaje koju poduzeća može ostvariti. S jedne strane, predviđanje prodaje bitno je za poduzeće da bi moglo na kraju razdoblja za koji je napravljen plan predviđanja, uočiti odstupanja i učiniti što je moguće da što više smanji odstupanje. Naravno, plan predviđanja prodaje se s ostvarenom prodajom podudara samo u teoretskim i idealnim uvjetima, ali što je manje odstupanje, poduzeće ima bolje i sigurnije poslovanje i u ostalim segmentima, te čini osnovu za planiranje zaliha, troškova, odnosa s dobavljačima, marketinga, istraživanja i sl. S druge strane, precizno i realno predviđanje prodaje zahtijeva i poznavanje navika i mišljenja krajnjih kupaca, sve u cilju rasta prodaje i zauzimanja većeg tržišnog udjela.

4.2.1. Zašto je predviđanje prodaje važno?

Koristi predviđanja prodaje su višestruke, ali na prvom mjestu trebalo bi navesti razumijevanje i upravljanje novčanim tokom (cashflow). Pogrešno planiranje novčanog toka i likvidnosti mnoga je poduzećaodvelo u stečaj.

Planiranje nabave, proizvodnje i logistike također je najuže povezano s predviđanjem prodaje. Predviđanje prodaje osigurat će jasno definiranje obujma proizvodnje i isporuke, što direktno utječe na stvaranje pravih planova i rasporeda, u kojima neće doći, ili ne bi trebalo doći, do nestasica ili viška.

Osim ovoga, predviđanje prodaje neophodno je za srednjoročnu projekciju prihoda, što je izuzetno važno u slučaju da poduzeće traži vanjsko financiranje. Investitori žele znati o načinima i obujmu prodajnih aktivnosti. Precizne prognoze osigurat će kredibilitet u očima potencijalnih investitora.

Dobro predviđanje prodaje puno je više od rutinskog izvještaja sastavljenog od brojeva – dobro predviđanje prodaje podrazumijeva dobru strategiju prodaje. Prognoza ne čini strategiju, već strategija upućuje na pravilnu taktiku i određuje logične korake u predviđanju prodaje. Ako je mapa loša, u ovom slučaju strategija, nemoguće je doći do cilja, odnosno napraviti pravu prognozu prodaje.

Dobra prognoza prodaje zahtijeva i razumijevanje ponašanja kupaca / klijenata. Bilo da se koriste kvantitativne ili kvalitativne metode, podaci o ponašanju kupaca, njihovim željama, kritikama i sl., najbolje su smjernice za predviđanje prodaje. Često se ove dvije metode kombiniraju, dakle koriste se kombinacije prikupljenih podataka (analiza pomoću kvantitativne tehnike) s kvalitativnom analizom (stručna mišljenja i fokus grupe). Izuzetno je važno osigurati podatke o tome kako kupci odlučuju o kupovini, jer će upravo ti podaci olakšati predviđanje prodaje u narednom periodu. Stalno unapređenje, odnosno poboljšanje procesa, također je izuzetno važno za predviđanje prodaje.

4.2.2. Metode i alati

Kao i svaki drugi proces, i predviđanje prodaje zahtijeva adekvatne alate i metode. Najznačajnije metode za predviđanje prodaje (Moutinho et al., 1998) su: subjektivne metode predviđanja, istraživačke ili eksplorativne metode, normativne prognostičke metode i S-krivulje rasta. Subjektivne metode koriste se u svakodnevnom predviđanju za procjenu učinaka promocije, promjene cijena i kompeticije. Istraživačke metode podrazumijevaju metode kojima se prosuđuju alternativne mogućnosti u budućnosti. Osim strateškog planiranja, te metode imaju široku primjenu i u donošenju odluka i u analizi posljedica odluka. U te se metode ubrajaju: metoda scenarija, Delfi metoda, proces nominalnih grupa, metoda studije slučaja, analitički uvid u hijerarhijski proces, analiza međuutjecaja i metoda analogije. Normativne

metode procjene zasnovane su na premisi o budućnosti na koju se može utjecati. Poslovne organizacije dostižu željene ciljeve definirajući željenu budućnost i poduzimajući aktivnosti potrebne za postizanje te budućnosti. Metoda predviđanja S-krivuljama rasta obuhvaća različite verzije Gompertzovih i logističkih krivulja, koje se još nazivaju i krivuljama rasta, zasićenja ili supstitucije. Pod metodama S-krivulja rasta podrazumijevamo sljedeće metode krivulje: krivulje životnoga ciklusa, krivulje supstitucije, Gompertzove krivulje, logističke krivulje. (www.hrcak.srce.hr)

Predviđanje prodaje zahtjevan je i vrlo složen proces. Kako bi se ostvarili najbolji rezultati, potrebno je provesti niz koraka, a naročito je važno da procesom upravlja osoba koja zaista razumije sve prodajne procese i tržište. Često su najbolji u predviđanju prodaje upravo ljudi iz nekog područja u kojem posluju, a ne statistički stručnjaci, što govori o važnosti iskustva.

4.3. Primjer iz prakse

IP TELEFONIJA I NAPREDNETEHNOLGIJE

Na ideju o pokretanju poslovnog pothvata, poduzetnik Saša Gvozdenović došao je tijekom studiranja. Potaknut ponajprije radom u području post-prodajnih aktivnosti u telekomunikacijskoj industriji, te seminarским radom na istutemu, poduzetnik je uočio nedostatak usluge servisiranja korisnika na području informatičke tehnologije (ICT tehnologije), posebice jer pristup na daljinu ne pruža svupotrebnu podršku. Njegova je želja bila omogućiti kvalitetnu uslugu svim korisnicima. Svoju je odluku o pokretanju poslovnog pothvata temeljio na činjenici kako je tržišni prostor malih korisnika potpuno nepokriven (korisnik koji koristi manje telekomunikacijskih usluga i informatičke opreme prepušten je sam sebi) te kako se ulaganjem u edukaciju i jednostavne informacije kvaliteta usluge može značajno povećati. Obrt Ad Rem registriran je u svibnju 2007. godine, a prva dva mjeseca poduzetnik je proveo u planiranju aktivnosti, osmišljavanju pristupa klijentima te pregovorima s poslovnim partnerima. Upravo su ti prvi mjeseci poslovanja bili iznimno burni (i za obrt i za poduzetnika) te je bilo nužnovišestruko korigirati poslovne odluke i ponovno uspostaviti poslovne kontakte. Dva mjeseca prije početka poslovanja, uz veliku dozu početničkog entuzijazma, poduzetnik je poslao više od 500 dopisa u kojima je predstavio svoj novi poslovni pothvat i ponudio suradnju vezanu za ključne korisničke usluge. Odgovor korisnika bio je svojevrstan „hladan tuš“ jer je stiglo tek nekoliko pozitivnih odgovora. Poduzetnik jetada shvatio kako se tržištu najjednostavnije predstaviti uz potporu jakog i poznatog poslovnog partnera te se obratiti veza uoz Hrvatski Telekom d.d. No, tu nije bio kraj početničkih pogrešaka i zablude - poduzetnik je uočio kako nemadovoljno znanja potrebnih za poslovni pothvat te kako muto oduzima više od planiranog vremena. Pomoći je zatražio Centru za poduzetništvo Osijek, gdje je završio seminar zapoduzetnike početnike „Započnite vlastiti posao“. Premda danas obrat iznimno uspješno posluje sa stalnim rastom, poslovanje se uvelike razlikuje od onoga kako je zamisljeno usamim početcima. Na pitanje koju početničku grešku smatra najvećom, poduzetnik sa smiješkom odgovara – slijepu vezanost s idejom.

5. RAZLOZI KUPACA ZA KUPOVINU PROIZVODA/USLUGA

*Ljudi kupuju iz emocionalnih razloga,
a opravdavaju kupovinu racionalno.*

Anthony Robbins

5.1. Što je važno vašem potencijalnom kupcu kada kupuje od vas proizvode/usluge?

Čovjek rado bira neku vrstu proizvoda na isti način na koji bira svojeprijatelje, odlučuje se za osobnost koja odgovara njegovoj osobnosti, ili za takvu koja je dopunjaje.

Loš proizvod nikada neće moći stvoriti povoljnu sliku, međutim, izgled ove slike ovisi o mnogo činjenica od kojih se samoizvjestan dio formira u proizvodnji. Drugidio slike oblikuje se kroz brojne promotivne aktivnosti u medijima i na samom prodajnom mjestu, ali uvijek tako da se predočima ima kupac, njegove sklonosti, stavovi i osobni odnos prema proizvodu – kao iprema instituciji proizvođača. Imamo li sve te osobine pred sobom, nikada potrošač neće imati osjećaj da muje nešto nametnuto (što je proizvođačimai trgovcima najveći problem), nego upravosuprotno: potrošač će uvijek imati osjećajda mu se pomaže da donese povoljnju odluku za sebe – što je najvažnije za svaku novu ponovljenu kupnju. Psihološki procesi koji utječu na situaciju oko kupnje i marketinških stimulacija su osobnost potrošača, njegova stvarna funkcija i uloga u društvu, obiteljska kultura i obrazovanje. Te determinante imaju ključnu ulogu u procesu donošenja odluke kupnji i od strane proizvođača i trgovaca potrebno ih je tretirati sa puno pažnje.

Potrošač će uvijek biti zadovoljan kadabude imao osjećaj da je dobio više nego što je za to platio. Odnos s korisnikom tako zadobjiva partnersku kvalitetu, koja postaje modelom ponašanja u 21 stoljeću.

Danas, nije više dovoljno samo prodati proizvod. Mnogo je važnije osvojiti kupca i zadobiti ga na duže staze, učiniti ga lojalnim kupcem. Ako smo samo izmanipulirali kupčeve emocije da na brzinu kupi proizvod koji nije želio, platit ćemo time što će on sljedeći put otici našoj konkurenciji. U vrijeme globalnog tržišta jedino će vas lojalni kupci dovesti do održivog poslovanja i dugoročne profitabilnosti. Zato je veoma važno da kupac zna da je odluku donio on sam, da nije bio silom prinuđen da je donese, i da se neće zbog te odluke pokajati. Suština je da je emocija koju je osjetio pri donošenju odluke bila čista i jasna.

5.2. Rangiranje važnosti

Za ocjenu uspjeha iz perspektive kupaca mogu se primijeniti mjerila kao što su: zadovoljstvo kupaca, njihova vjernost, povrat postojećih, stjecanje novih, penetracija u kućanstva, ponovna kupnja, frekvencija potrošnje, profitabilnost i dr. što ovisi o vrsti proizvoda ili usluge. U suvremenijem pristupu razvijaju se mjerila koja su više povezana s emocionalnim područjem.

Kupac ima svoja subjektivna očekivanja koja se temelje na sljedećim elementima:

- Individualna razina zahtjeva (karakter, ambicije, želje, kupovna moć i dr.) i osobni motivi
- Ranije stečena iskustva
- Poruke, svjedočanstva
- Obećanja koje nosi marka
- Impulsi na prodajnom mjestu
- Imidž ponuđača
- Usporedbe s alternativnim rješenjima
- Radoznalost i želje za novim, za promjenom.

Često poduzeća teško pronalaze kriterije po kojima bi mjerili zadovoljstvo. No to nije pitanje mehaničkog mjerjenja već poslovne koncepcije u odnosu prema kupcima. Riječ je o dva pristupa – klasičnom odnosu u kojima dominira transakcija ili o onom što se podrazumijeva pod izrazom „realationship marketing“.

U klasičnom se pristupu forsira prodaja i teži se maksimiziranju zaključaka. U toj se koncepciji spominje da je kupac kralj, uči se kako ga nagovoriti na kupnju. U fokusu je proizvod i njegova kvaliteta, prednosti. Prisutne su demonstracije gotovih proizvoda, slušamo monologe, a eventualno se razmjenjuju informacije.

S druge strane kad se sprovodi koncept „relationship“ grade se dugoročniji odnosi, u kojima se ne govori da je kupac kralj, već partner, pa se ulazi i u otvorene, konstruktivne dijaloge, gaje se kontakti i komunikacija s kupcem, ne razmjenjuju se samo informacije već i iskustva. To je faza u kojoj CRM dobiva na svrsi, jer se nastoji pridobiti lojalnost kupaca i u tome je razlika u odnosu na klasični pristup.

6. ANALIZA OKRUŽENJA

6.1. Analiza konkurenčkih sila u sektoru u kojem želite poslovati

Vrlo rijetko nove ideje predstavljaju potpune inovacije i odnose se na proizvod ili uslugu koje tržište do tada još nije imalo priliku konzumirati. Nove poslovne ideje najčešće predstavljaju obogaćenu ili modificiranu verziju postojećih proizvoda i usluga koji su već prisutni na tržištu u određenoj djelatnosti. Prilikom ulaska u određenu djelatnost potrebno ju je dobro upoznati, biti svjestan „pravila igre“ koja vrijede u toj djelatnosti te procijeniti njezinu atraktivnost za ulazak novih igrača.

Atraktivnost neke djelatnosti za ulazak novih poduzeća može se provjeriti kroz sljedeće elemente:

6.1.1. Ulazne prepreke

U mnogim djelatnostima poduzeća koja dugo posluju i zauzimaju značajan dio tržišta, proizvode velike količine proizvoda te zahvaljujući tome imaju niske troškove proizvodnje po jedinici proizvoda. Poduzeća koja tek ulaze u tu djelatnost teško da mogu odmah početi proizvoditi tako veliku količinu proizvoda te su im troškovi proizvodnje po jedinici proizvoda viši od poduzeća koja već duže vrijeme posluju u toj djelatnosti. Ta se prepreka može prebroditi ako proizvodi/usluge kojima ulazite na tržište imaju u sebi ugrađenu dodatnu vrijednost u odnosu na već postojeće slične proizvode na tržištu, a koje kupac cijeni i spreman je finansijski nagraditi. U tom slučaju, nešto viši troškovi proizvodnje i konačna cijena vašeg proizvoda/usluge u odnosu na postojeće ponuđače u djelatnosti, neće biti ograničavajući čimbenik vašeg prodora na tržište. U nekim djelatnostima postoji izuzetna privrženost kupaca nekom brandu(trgovačkom imenu) proizvođača (npr. trgovine odjećom imaju razvijene marke proizvoda, brandove koje mnogi kupci slijede). Želite li uspjeti u takvoj djelatnosti, budite spremni na značajna ulaganja u promidžbu kako bi i vaše ime postalo prepoznatljivo. Realizacija nekih poslovnih ideja zahtijeva značajna finansijska ulaganja (postrojenja za proizvodnju, marketing, posebni higijenski uvjeti...). Dobro izračunajte koliko vam je sredstava potrebno za početak i koliko je vremensko razdoblje potrebno kako biste tu investiciju isplatili. U nekim djelatnostima kupci, čak i da odluče prijeći na drugog dobavljača proizvoda/usluga, ne mogu tako lako ostvariti svoju namjeru jer su vezani određenim troškovima; npr. poduzeća koja su kupila programsku podršku za praćenje svog poslovanja i osposobila svoje zaposlenike za korištenje te programske podrške, ne mogu se jednostavno odlučiti za kupovinu nove, bez obzira na očite prednosti i bolju izvedbu. Kupovina nove programske podrške zahtijeva novo ulaganje, prije svega, u osposobljavanje zaposlenika.

Ponekad su najlogičniji i najučinkovitiji kanali distribucije vaših proizvoda/usluga do potencijalnih kupaca teško dostupni. Npr., pristup policama poznatih trgovačkih lanaca

izuzetno je skup i gotovo nedostižan pothvat za malog proizvođača koji na početku svog poslovanja teško može jamčiti stalnu količinu i kvalitetu svojih proizvoda.

Zakonska regulativa kojom je regulirana neka djelatnost ponekad također može predstavljati ograničavajući čimbenik ulaska u neku djelatnost, posebno ako podrazumijeva ograničavajući pristup sirovinama putem zakonskih ograničenja, visokih uvoznih tarifa...

6.1.2. Kupci

Situacija u kojoj na tržištu ima više ponuđača nego kupaca nekog proizvoda/usluga daje kupcima snažan pregovarački položaj te mogućnost diktiranja uvjeta pod kojima će poslovati s vama. Ukoliko odlučite ući na tržište proizvodom/uslugom koja ima manje ponuđača, tada se pregovaračka moć poduzetnika povećava i pruža se mogućnost diktiranja uvjeta poslovanja na tržištu.

6.1.3. Dobavljači

Imaju li vaši potencijalni dobavljači sirovina i drugih elemenata neophodnih za proizvodnju vašeg proizvoda / usluge pregovaračku moć? Jesu li rijetki, ekskluzivni, imaju li mnogo kupaca, a malo konkurenije te zbog toga mogu postavljati uvjete poslovanja? Mogu li se i sami odlučiti ući na vaše tržište te vam postati konkurenija? Ako je odgovor na ova pitanja pozitivan, razmislite o tome što biste učinili u takvima situacijama.

6.1.4. Supstituti

Vaša poslovna ideja, ako preraste u poslovni pothvat, konkurirat će, ne samo sličnim proizvodima i uslugama, već i onima koji predstavljaju „supstitute“, odnosno zadovoljavaju istu potrebu kod kupaca. Tako, npr. alternativu odlasku u kino predstavljaju svi oni koji nude zabavu (odlazak na piće u coffee bar, odlazak u kazalište...) jer se svi oni bore za isti dio finansijskog udjela kupaca.

6.1.5. Postojeća konkurenacija

Ulazite li u djelatnost u kojoj je već prisutna dosta izražena konkurenacija? Ako ne postoji trenutno, postoji li stvarna mogućnost da se konkurentska borba, u djelatnosti u koju planirate ući, zaoštiri? Do odgovora na ovo pitanje doći ćete analizirajući do sada navedene elemente procjene atraktivnosti neke djelatnosti na temelju kojih pokušajte procijeniti postoje li, i koliko su izražene, prepreke ulasku novih igrača u djelatnost koja vas zanima.

6.2. Procjena profitabilnosti

Profitabilnost se smatra jednim od najvažnijih pokazatelja uspješnosti poslovanja poduzeća. Iznadprosječna profitabilnost pruža poduzeću priliku za povećanje ulaganja i primjenu strategije rasta te smanjenje rizika u poslovanju.

Analiza profitabilnosti smatra se najvažnijom analizom odnosa. Ključne odnose u ovoj analizi predstavljaju dvije osnovne mjere:

- Profitna marža (profit margin)
- Povrat na uloženo (return of investment - ROI)

Profitna marža pokazuje postotak ostvarenoga dobitka prema vrijednosti cijelokupnoga posla izraženoga kroz ostvareni prihod u određenom razdoblju ili za svaki pojedinačni posao, ovisno o tomu koju se kategoriju prihoda i dobiti koristi.

$$\text{Profitna marža} = \frac{\text{Dobitak}}{\text{Prihod od prodaje}} \times 100$$

Najčešće razlikujemo sljedeće vrste profitne marže:

- Bruto profitna marža,
- Operativna profitna marža,
- Profitna marža prije oporezivanja,
- Neto profitna marža,
- Marža neto preostalog profita.

Povrat na uloženo (ROI) pokazuje efikasnost poduzetnika u korištenju raspoloživih resursa. Najpoznatiji temelj za izračunavanje povrata na uloženo je DuPontov sustav.

6.2.1. Varijabilni troškovi po proizvodu

Varijabilni troškovisu troškovi koji ovise o razini aktivnosti poduzeća, odnosno to su troškovi koji se mijenjaju promjenom razine aktivnosti poduzeća. Pretpostavlja se da se varijabilni ili promjenjivi troškovi mijenjaju linearno u odnosu na razinu aktivnosti. Oni su u izravnoj proporciji s promjenom količine ostvarene proizvodnje, ali se mogu kretati i neproporcionalno, zbog čega se dijeli na:

- proporcionalne (linearne) varijabilne troškove i
- neproporcionalne (nelinearne) varijabilne troškove

Na temelju izračunatih varijabilnih troškova po jedinici pomnoženih s brojem jedinica za bilo koju razinu aktivnosti, utvrđuje se ukupni iznos varijabilnih troškova. Razlika između ukupnih troškova i varijabilnih troškova predstavlja fiksne troškove.

Izraz za utvrđivanje varijabilne komponente troškova po jedinici je slijedeći:

$$\text{Varijabilni troškovi po jedinici} = \frac{\text{Razlika u troškovima}}{\text{Razlika u aktivnostima}}$$

6.3. Investicije

Investicija je u širem smislu materijalno, nematerijalno i novčano ulaganje za tekuće poslovanje, razvoj i ekspanziju ekonomskih jedinica. U užem smislu to je novčano ulaganje u osnovna sredstva.

Investicije se dijele na:

- Investicije u osnovna sredstva,
- Investicije u obrtna sredstva.

6.3.1. Investicije u osnovna sredstva

Osnovna su sredstva dobila svoj naziv po tome što čine trajnu osnovu za rad poduzeća, i to od trena pribavljanja pa sve do potpune neupotrebljivosti, odnosno kada se obavlja njihovo rashodovanje.

Za osnovna sredstva nije bitan njihov pojarni oblik, već zahtjev da se ona angažiraju u procesu reprodukcije da bi se tako osigurala njihova funkcija u procesu reprodukcije.

Osnovna sredstva su ona sredstva koja ostaju dulje u poduzeću i traju duže od jedne godine dana.

U vremenu upotrebe osnovna se sredstva troše i umanjuje im se vrijednost, a ta se vrijednost neizravno ili izravno unosi u vrijednost učinaka proizvodnje.

Investicije u osnovna sredstva podrazumijevaju:

- Zemljište,
- Građevinske objekte,
- Strojeve i opremu,
- Dugogodišnje nasade,
- Osnovno stado,
- Osnivačka ulaganja.

6.3.2. Investicije u obrtna sredstva

Obrtna sredstva su novac koji se koristi u procesu poslovanja mijenjajući svoj pojarni oblik, a zadržavajući vrijednost na razini uloženih sredstava:

Obrtna sredstva čine:

- Zalihe materijala,
- Zalihe nedovršene proizvodnje,
- Zalihe gotovih proizvoda,
- Potraživanja od kupaca.

Trajna obrtna sredstva podrazumijevaju sredstva koja ćemo trajno imati na raspolaganju u tvrtci za kupovinu repromaterijala i plaćanje dospjelih obveza. Izračunavaju se koeficijentom obrtaja - npr. trošak materijala, usluga, izdaci osoblja i ostali troškovi.

OBRTNA SREDSTVA = troškovi sirovina + troškovi osoblja (plaće)

Investicije i osnovna sredstva	Iznos u kn
Investicije i osnovna sredstva - Zemljište - Zgrada - Oprema	
Investicije i obrtna sredstva	
Ukupni iznos potrebnih investicija	

Tablica 2. Tablica izračuna ukupnih investicija

6.3. Izvori financiranja

Financiranje podrazumijeva pribavljanje novčanih sredstava kako bi se osiguralo nesmetano poslovanje poduzeća i svih njegovih funkcija.

Finansijska strategija odnosi se na odluke o tome koliko finansijskih sredstava je potrebno, kada, na koji rok, gdje ih pribaviti te kako upravljati tim procesom. U nastavku ćemo ukratko reći o izvorima financiranja iz vlastitih i tuđih sredstava.

6.3.1. Vlastita sredstva

Financiranje vlastitim sredstvima u pravilu se obavlja vlastitim kapitalom poduzetnika, a često prijatelja i obitelji. Vlastita sredstva su namuvijek dostupna, nemaju posebne troškove korištenja i ne postoji izravna obveza vraćanja ovih sredstava. Kombiniraju se s tuđim izvorima, iz razloga što imaju ograničenja u iznosu kojim se raspolaže kao i alternativnu upotrebu, tj. investitor mora donijeti odluku kojim dijelom raspoloživih sredstava će financirati investiciju, a koji dio će koristiti za neku drugu namjenu.

6.3.2. Tuđa sredstva

Tuđa sredstva nisu uvijek dostupna, a za njihovo korištenje investitor mora zadovoljiti odgovarajuće uvjete: u pogledu boniteta, osiguranja hipoteke, plaćanja troškova korištenja ovih sredstava kao i osigurati vraćanje iskorištenih sredstava sukladno ugovorenoj dinamici.

Razlikujemo veliki broj tuđih sredstava financiranja, a najznačajnija su:

- Krediti,
- Poticaji,
- Leasing,
- Dobavljači,
- Kupci,
- Mikrokrediti, - Krediti poduzetnicima početnicama
- Garantni fondovi ,
- Poslovni anđeli (businessangels/venture kapital)
- EU fondovi,
- Emisija dionica,
- Franšiza.

Krediti

Ponuda kredita na finansijskom tržištu Republike Hrvatske vezana je uz temeljne politike razvoja sektora malih i srednjih poduzeća:

- Poticanje zapošljavanja,
- Ulaganje u proizvodne djelatnosti,
- Poticanje izvoza,
- Razvoj novih tehnologija.

Poduzetničke kredite daju sve poslovne banke, plasirajući vlastita sredstva ili plasirajući udružena državna sredstva, sredstva jedinica lokalne uprave i vlastita sredstva putem Vladinih programa, te Hrvatske banke za obnovu i razvoj (bilo putem poslovnih banaka ili direktnim kreditiranjem).

Pri odabiru kredita „po mjeri poduzetnik“ treba voditi računa o nekoliko čimbenika:

- Namjeni kredita,
- Uvjetima kreditiranja,
- Troškovima kredita.

Potpore

Potpore su bespovratna sredstva koja se dodjeljuju poduzetnicima s različitim ciljevima:

- Za izobrazbu poduzetnika početnika,
- Za istraživanje tržišta,
- Za razvoj tradicionalnih obrta,
- Za razvoj umjetničkih obrta,
- Za sufinanciranje izrade poslovnih planova,
- Za sudjelovanje na sajmovima,
- Za opremanje radionica,
- Za novoosnovane zadruge,
- Za poslovno povezivanje zadruga i saveza,
- Za izradu ekološkog plana proizvodnje,
- Za poticanje poduzetništva na područjima posebne državne skrbi (NN 44/96., 57/96., 124/97., 73/00., 87/00., 94/01. i 88/02.).

Svi natječaji za dodjelu bespovratnih sredstava se objavljuje u dnevnim glasilima.

Poslovni anđeli

Poslovni anđeli se nazivaju još i "tihi partneri", a većina ih je stekla bogatstvo pokretanjem vlastitog posla. To je osoba koja svoja sredstva investira u poslovanje, ali nije zainteresiran za aktivno sudjelovanje u radu tvrtke.

Motivi poslovnih anđela su različiti, a prevladavaju tri:

- Očekivanje finansijskih dobitaka od budućeg kapitalnog rasta,
- Uključenost u neki poduzetnički pothvat,
- Želja za prenošenjem stečenog iskustva vezanog uz pokretanje posla.

Poduzetniku je teško pronaći poslovni anđela jer većina njih žele ostati anonimni. U tijeku je Program izrade mreže anđela, koji je pokrenuo CEPOR (Centar za politiku razvoja malih poduzeća) Zagreb, kako bi i poduzetnicima i anđelima bila olakšana komunikacija i kako bi lakše međusobno pronašli partnere.

Trenutno u Republici Hrvatskoj djeluje pet venture fondova:

- SEAF Croatia,
- CCP,
- Quaestus,
- Alpe AdriaVenture,
- Fond HBOR-a.

Oblik poslovanja koji se pojavljuje kada poduzeće (davatelj franšize) svoje trgovačko ime (brand) i svoj način poslovanja (sistem poslovanja) daje na korištenje određenoj grupi ili osobi (korisniku franšize) koji se slaže da će poslovati u skladu s uvjetima ugovora (Ugovor o franšizi).

6.4. Struktura fiksnih troškova

Troškovi predstavljaju vrijednosno izražene utroške rada, dugotrajne i kratkotrajne imovine te tuđih usluga u poslovnom procesu isključivo u svrhu stvaranja učinaka. Rashodi, utrošci i izdaci koji nisu nastali u svrhu stvaranja učinaka ne predstavljaju troškove.

Fiksni troškovi su troškovi koji se ne mijenjaju u odnosu na razinu aktivnosti (iskorištenost kapaciteta, obujam proizvodnje, stupanj zaposlenosti). U odnosu na jedinicu učinka, fiksni troškovi se mijenjaju obratno razmjerno od smjera kretanja razine aktivnosti. Iz toga proizlazi da se fiksni troškovi po jedinici učinka smanjuju ako se broj jedinica učinaka povećava. Vrijedi i obratno.

Fiksne troškove dijelimo na absolutno fiksne troškove i relativno fiksne troškove. Apsolutno fiksni troškovi se ne mijenjaju prilikom promjene stupnja pripravnosti (iskorištenosti) postojećeg kapaciteta. Relativno fiksni troškovi se ne mijenjaju u okviru određenog stupnja pripravnosti kapaciteta, no pri prelasku na viši stupanj pripravnosti kapaciteta skokovito se mijenjaju na više i onda ponovno ostaju nepromjenjivi za taj stupanj pripravnosti.

6.5. Zakonski okvir i tehnologija

6.5.1. Zakonski okvir

Promjena određenih zakona, uvođenje novih zakona, propisa i sl. otvara mogućnosti za nastanak velikog broja poslovnih pothvata koji prate navedene promjene i pronalaze u tome poslovnopriliku za sebe (npr. obvezno slušanje seminara o zaštiti na raduprema Zakonu o zaštiti na radu otvorio je mogućnost pothvata pružanje usluga tog seminara, obveza izrade energetskog certifikata stvorila je poslovnu priliku za stvaranjem poslovnih pothvata koji nude usluge izrade ovog certifikata i dr.)

Postoji niz zakona, pravilnika i strategija koji direktno utječu na poslovanje poduzeća, a neki od najvažnijih su:

- Zakon o radu,
- Zakon o zaštiti na radu,
- Zakon o osnivanju trgovačkih društava,
- Zakon o PDV-u,
- Pravilnik o porezu na dohodak,
- Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja evidencije o radnicima,
- Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva te njegove izmjene i dopune (provedbeni dokumenti),
- Strategija razvoja poduzetništva u RH 2013.-2020. – Strategija razvoja klastera u RH.

6.5.2. Tehnologija

Tehnologija je promijenila način poslovanja i stvorila nebrojenemogućnosti razvoja poduzeća. Bez računala, interneta, bazapodataka, izgradnje mreža s kupcima i dobavljačima opstanakna tržištu ne bi bio moguć. Tehnologija omogućava većuproduktivnost, uvođenje novih, suvremenijih načina poslovanjai sl. Pojavom tzv. pametnih telefona javlja se i sve više poslovnihpothvata vezanih uz izradu aplikacija koje štede vrijeme svojimkorisnicima i nude gotovo sve postojeće usluge na drugaćijinačin.

6.6. Primjer iz prakse

GITINI KOLAČI

Hargita Timea Podravac niz je godina bila nezaposlena. Kako jeredovito pratila sve obavijesti i natječaje vezane uz otvorena radnamjesta, pronašla je i poziv Hrvatskog zavoda za zapošljavanje sa sudjelovanjem u projektu „Aktiviranje i osnaživanje žena zatržiše rada“, financiranim iz sredstava Europske unije. Projekt je bio namijenjen upravo dugotrajno nezaposlenim ženama scijem njihova aktiviranja i samozapošljavanja. Projekt je nudioedukaciju o poduzetničkim vještinama, poslovnom planiranju, edukaciju o uzgoju voća, povrća i cvijeća u zaštićenim prostorima ili izradi suvenira različitim tehnikama. Kako jedolazila iz obitelji koja se cijeli život bavila poljoprivredom, Hargita se odlučila za edukaciju o uzgoju voća, povrća i cvijeću zaštićenim prostorima. Stekla je dodatna znanja, povećala je samopouzdanje te je sa suprugom pokrenula proizvodnjupovrća. Svoje su proizvode prodavali na osječkoj tržnici, ali i nabrojnim sajmovima gdje je poduzetnica prikupljala informacije ododatnim proizvodima ili uslugama za kojima postoji potražnja, a ponude ili nema ili je nedostatna. Počela je nuditi domaće, tradicionalne kolače – buhtle, kiflice, pogackice s čvarcima, salenjake, koje je sama pripravljala. Kupci su bili oduševljeni, a nova je ponuda počela zauzimati sve veći dio njene prodajneklupe. Poduzetnica je počela razmišljati o novom poslovnopothvatu i iskorištavanju poslovne prilike na tržištu. Sastavila je poslovni plan kako bi provjerila izvedivost svog poslovnogpothvata. Proučila je brojne zakonske odredbe i

regulative koje prate proizvodnju i prodaju prehrambenih proizvoda te se u konačnici, vođena željama i potrebama kupaca, odlučila zainovativati način prodaje svojih proizvoda – pokretnim štandomna prometnijim lokacijama u centru grada Osijeka. Poduzetnicaje danas i jedna od 30 stanara Poduzetničkog inkubatora BIOSiz Osijeka, gdje koristi mogućnosti subvencioniranog poslovnog prostora i gdje je smještena proizvodnja njenih kolača.

7. PROCJENA REZULTATA POSLOVANJA

Procjena rezultata poslovanja se može predočiti kroz nekoliko čimbenika.

Odustanite od vašeg pothvata, ako ste utvrdili sljedeće:

- Pothvat je iskazao veliki gubitak koji je veći od iznosa amortizacije u računu dobiti i gubitka.
- Pothvat je kreditno nesposoban, jer je zbroj kamata, dobiti nakon oporezivanja i amortizacije manji od anuiteta (pokazatelj novčanog pokrića duga manji je od 1).
- Pothvat ima dvostruko veće razdoblje povrata investicija od vijeka poslovnog plana ili investicijskog projekta (pokazatelj vremena povrata ukupnih ulaganja).

Ponovite one dijelove pripreme pothvata za koje ste ocijenili da bi mogli pridonijeti poboljšanju vašeg pothvata, ako ste utvrdili:

- Vaš je pothvat iskazao mali dobitak nakon oporezivanja .
- Kreditna sposobnost vašeg pothvata na granici je prihvatljivosti (pokazatelj novčanog pokrića duga je vrlo blizu 1.0).
- Pothvat ima razdoblje povrata koje je blizu, ali još uvijek je veće od vijeka poslovnog plana ili investicijskog projekta (pokazatelj vremena povrata ukupnih ulaganja).
- Udio dobiti prije oporezivanja u ukupnom prihodu manji je od 20%.
- Stopa bruto profitabilnosti ukupnih ulaganja manja je od 20%.

Prihvate vaš pothvat ako izbor vaših individualnih pokazatelja pokazuje ove karakteristike:

- Vaš je pothvat iskazao visoku dobit nakon oporezivanja.
- Kreditna sposobnost vašeg pothvata je prihvatljiva (pokazatelj novčanog pokrića duga iznosi ili je veći od 1,3).
- Pothvat ima razdoblje povrata koje je kraće od vijeka vašeg poslovnog plana ili investicijskog projekta (pokazatelj vremena povrata ukupnih ulaganja).
- Udio dobiti prije oporezivanja u ukupnom prihodu veći je od 30%
- Bruto profitabilnost ukupnih ulaganja veća je od 20%.

7.1. Procjena RDG-a za prvu godinu poslovanja

Račun dobiti i gubitka predstavlja finansijski izvještaj koji pokazuje uspješnost poslovanja poduzeća kroz određeno vremensko razdoblje. Sadrži prikaz svih prihoda i rashoda, te ostvarenog finansijskog rezultata u određenom obračunskom razdoblju. Daje nam odgovor na pitanje je li poduzeće ostvarilo svoj finansijski cilj, odnosno profitabilnost.

Račun dobiti i gubitka sastoji se od: prihoda, rashoda i finansijskog rezultata. Ukoliko su prihodi veći od rashoda tada ostvarujemo dobit, a ukoliko su rashodi veći od prihoda tada ostvarujemo gubitak.

Prihodi su vrijednost prodanih dobara i usluga koje su iskazane kroz obračunsko razdoblje. Povećanjem prihoda utječe se na povećanje kapitala. Osim prihoda iz redovite djelatnosti, mogu se javiti i druge vrste prihoda, kao npr. prihodi od kamata, tečajnih razlika, s osnove viškova na zalihamama, uporabe robe za vlastite potrebe i sl. Razlikujemo tri vrste prihoda:

- Redovni prihodi,
- Finansijski prihodi,
- Izvanredni prihodi.

Redovni prihodi se ostvaruju prodajom proizvoda, a mogu nastati i prodajom trgovачke robe ili pružanjem usluga. Iznos je jednak prodajnoj cijeni realiziranih proizvoda, robe ili usluga.

Redovne prihode čine:

- Prihodi od prodaje proizvoda i usluga,
- Prihodi od prodaje roba,
- Prihodi od ukidanja dugoročnih rezerviranja,
- Prihod od kompenzacija, subvencija, donacija i sl.

Finansijske prihode čine:

- Prihodi od udjela u dobiti,
- Prihodi od dividendi,
- Prihodi od kamata,
- Prihodi od tečajnih razlika,
- Dobici od prodaje dionica i poslovnih udjela.

Izvanredni prihodi se ne pojavljuju redovito, a čine ih:

- Prihodi od prodaje dugotrajne imovine, sirovina i materijala, rezervnih dijelova i sitnog inventara,
- Viškovi,
- Prihodi od naplaćenih prethodno otpisanih potraživanja,
- Ostali izvanredni prihodi.

Rashodi su troškovi sadržani u prodanim proizvodima i uslugama.

Uključuju plaće zaposlenika, najamnine, troškove usluga, amortizacije, kamata i sl. Često ih se naziva i troškovima poslovanja jer dovode do smanjenja kapitala, a priznaju se prema načelu prihoda i rashoda.

Razlikujemo tri vrste rashoda:

- Poslovni rashodi,
- Financijski rashodi,
- Izvanredni rashodi.

Poslovni rashodi nastaju kao posljedica obavljanja glavne djelatnosti poduzeća kao što su troškovi poslovanja u određenom razdoblju (sirovine, materijali, rezervni dijelovi, energija, usluge prijevoza, premije osiguranja, plaće, porezi, amortizacija,...) i troškovi nabave prodane robe.

Financijski rashodi nastaju kao posljedica korištenja tuđeg novca, kao što su kamate na kredite, negativne tečajne razlike, vrijednosna usklađivanja financijske imovine, gubici od prodaje dionica, poslovnih udjela i financijske imovine.

Izvanredni rashodi se sastoje od:

- Manjka,
- Vrijednosnih usklađivanja (dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine, proizvodnje u tijeku),
- Ispravaka potraživanja od kupaca.

Dobit prije oporezivanja (bruto dobit, računovodstvena dobit) predstavlja pozitivnu razliku između prihoda i rashoda.

DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA = PRIHODI – RASHODI

Dobit nakon oporezivanja (neto dobit) predstavlja pozitivnu razliku bruto dobiti i poreza na dobit.

DOBIT NAKON OPOREZIVANJA = BRUTO DOBIT – POREZ NA DOBIT

Računovodstveni gubitak predstavlja negativnu razliku između prihoda i rashoda. Nastaje kada su prihodi u određenom vremenskom razdoblju manji od rashoda tog razdoblja.

7.1.1. Povezanost i uvjetovanost elemenata bilance i računa dobiti i gubitka

Imovina poduzeća može se povećati:

- Smanjenjem nekog drugog oblika imovine,
- Povećanjem obveza,
- Nastanak prihoda.

Imovina poduzeća može se smanjiti:

- Povećanjem nekog drugog oblika imovine,
- Smanjenjem obveza,
- Nastanak rashoda.

Obveze poduzeća mogu se povećati:

- Smanjenjem nekog drugog oblika obveze,
- Povećanjem imovine,
- Nastanak rashoda.

Obveze poduzeća mogu se smanjiti:

- Povećanjem nekog drugog oblika obveza,
- Smanjenjem imovine,
- Nastanak prihoda.

Prihodi poduzeća nastaju kao posljedica:

- Povećanja imovine,
- Smanjenja obveze.

Rashodi poduzeća nastaju kao posljedica:

- Smanjenja imovine,
- Povećanja obveza.

Ukoliko poduzeće uspješno posluje rezultat će biti dobit nakon oporezivanja, a u slučaju neuspješnog poslovanja poduzeće iskazuje gubitak. Prilikom izrade Računa dobiti i gubitka za ekonomski vijek projekta preuzimaju se podaci iz proračuna ukupnih prihoda i pojedinih vrsta rashod.

R.br.	Pozicija:	2011.		2012.	
		iznos	%	iznos	%
1.	I. POSLOVNI PRIHODI	284.832	98,4	305.936	98,9
2.	II. POSLOVNI RASHODI	278.107	96,1	302.240	97,7
3.	1. Materijalni troškovi	240.545	83,1	258.275	83,5
4.	2. Troškovi osoblja	18.883	6,5	20.104	6,5
5.	3. Amortizacija	11.640	4,0	7.113	2,3
6.	4. Ostali troškovi	4.063	1,4	3.553	1,1
7.	5. Vrijednosno usklajivanje	2.664	0,9	11.924	3,9
8.	6. Ostali poslovni rashodi	312	0,1	1.271	0,4
9.	III. FINANCIJSKI PRIHODI	3.813	1,3	3.518	1,1
10.	IV. FINANCIJSKI RASHODI	286	0,1	2.087	0,6
11.	V. IZVANREDNI - OSTALI PRIHODI	714	0,2	-	-
12.	VI. IZVANREDNI - OSTALI RASHODI	-	-	-	-
13.	UKUPNI PRIHODI (I+III+V)	289.359	100,0	309.454	100,0
14.	UKUPNI RASHODI (II+IV+VI)	278.393	96,2	304.327	98,3
15.	Dobit prije oporezivanja	10.965	3,8	5.127	1,7
16.	Porez na dobit	2.102	0,7	2.290	0,7
17.	DOBIT RAZDOBLJA	8.863	3,1	2.837	0,9

Slika 2. Račun dobiti i gubitka

7.2. Kritični faktori uspjeha

Kritični faktori uspjeha su faktori koji bitno utječu na uspjeh poduzeća. Nazivaju ih još „pokretačima vrijednosti“ i „pokretačima troškova“ u poduzeću zbog rizičnosti koje unose u poslovanje, a istovremeno su krucijalni za obavljanje poslovne aktivnosti.

Izvori kritičnih faktora uspjeha su:

- Grana,
- Strategija,
- Okruženje,
- Povremeni faktori,
- Pozicija poduzetnika.

Primjeri kritičnih faktora uspjeha:

- Industrija urana: kritični faktor uspjeha predstavlja ograničeni izvori sirovina.
- Industrija liftova: kritični faktor uspjeha predstavlja kompleksno servisiranje liftova.
- Brodogradnja i industrija čelika: kritični faktor uspjeha predstavlja ekonomičnost u proizvodnji zbog visokih cijena sirovine.
- Industrija piva: kritične faktore uspjeha predstavljaju ekonomičnost u distribuciji i proizvodnja u ljetnom periodu zbog kvarljivosti proizvoda i potrebe za povećanom kontrolom zaliha.
- Industrija sladoleda: kritični faktori uspjeha su sposobnost kontrole sezonskih varijacija (ljeto-zima) i kapaciteti zamrzavanja tijekom distribucije.
- PC industrija: kritični faktor uspjeha predstavljaju inženjeri zbog pronađaska visokostručnih inženjera.
- Drvna industrija: kritične faktore uspjeha predstavljaju posjedovanje velikih šuma (materijal i repromaterijal za rad) i izvlačenje maksimalnih prinosa (period rasta šuma).

8. LITERATURA

KNJIGE:

Renko, Nataša, „Marketing malih i srednjih poduzeća“, Naklada Ljevak, Zagreb, 2010.

Renko, Nataša, „Strategije marketinga“, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009.

INTERNETSKI IZVORI:

hrcak.srce.hr/file/192251

<https://malaskolaprodaje.wordpress.com/2012/04/13/tri-razine-potrebe/>

<http://www.mentalnitrening.com/2014/07/14/sto-je-motivacija-i-kako-je-ostvariti/>

<http://www.scribd.com/doc/65684313/Maslovljeva-Hijerarhija-Ljudskih-Potreba#scribd>

<http://www.vecernji.hr/poslovni-uzlet/nema-dugorocnog-uspjeha-bez-cjelozivotnog-obrazovanja-934796>

http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_marketing/PS%20272425.pdf

<http://kako.prodati.biz/kako-kupci-donose-odluku-o-kupovini-proizvoda/>

http://oet.unipu.hr/fileadmin/Repozitorij_datoteka/Opci_sadrzaji/SMART_INNO/Studije/Katalog_poduzetnickih_ideja_Prirucnik.pdf

http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Osijek/Publikacija_Osmislite%20svoju%20ideju.pdf

<http://www.bika.net/index.php?ctl=article&id=27>

http://www.efos.unios.hr/kreditna-analiza/wp-content/uploads/sites/252/2013/04/3_pojam-i-vrste-financiranja.doc.pdf

<http://oliver.efri.hr/~jana/ut-skripta.pdf>

http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/6_-Klasifikacija_troskova_0.pdf

http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/Ra%C4%8Dun-dobiti-i-gubitka_1.pdf

<http://www.slideshare.net/aleksandaracimovic7/glava-03-planiranje>

<http://www.suvremena.hr/12750.aspx>

<http://www.hamagbicro.hr/poslovni-plan/>

http://www.efos.unios.hr/financiranje-poduzetnickog-pothvata/wp-content/uploads/sites/224/2013/04/10_poslovno-planiranje.pdf

<http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/mreze.pdf>

KONTAKTI:

Grad Vukovar

UO za gospodarstvo, poljoprivredu i međunarodnu suradnju

Dr. Franje Tuđmana 1 32 000 Vukovar

Tel.: +385 (0) 32 456 571

Fax.: +385 (0) 32 456 570

E-mail: dragan.njegic@vukovar.hr

Web: www.vukovar.hr

VGZ - Vukovarska gospodarska zona d.o.o.

Gospodarska zona 10 32 000 Vukovar

Tel.: + 385 (0) 32 456 513

Fax.: + 385 (0) 32 456 570

E-mail: vgz@vgz.hr

Web: www.vgz.hr

UGOVORNA TIJELA

Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije

Račkoga 6 10 000 Zagreb

Tel.: +385 (0) 1 6400 600

Fax.: +385 (0) 1 6400 644

E-mail: fondovi@mrrfeu.hr

Web: www.mrrfeu.hr

Središnja agencija za financiranje i ugovaranje programa i projekata EU

Ulica grada Vukovara 284 (objekat C) 10 000 Zagreb

Tel.: +385 (0) 1 604 2400

Fax.: +385 (0) 1 604 2598 i +385 (0) 1 604 2599

E-mail: info@safu.hr

Web: www.safu.hr

Za više informacija o EU fondovima:

www.strukturnifondovi.hr

Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost Grada Vukovara.



Nositelj

Grad Vukovar

Dr. Franje Tuđmana 1

32000 Vukovar

<http://www.vukovar.hr>



Partner

Vukovarska gospodarska zona d.o.o.

Gospodarska zona 10

32000 Vukovar

<http://www.vgz.hr>

