



# PRIRUČNIK ZA PODUZETNIKE

# SADRŽAJ

<b>1. Poduzetništvo i poduzetnik.....</b>	4
1.1 Što je poduzetništvo.....	4
1.2 Tko je poduzetnik.....	4
1.3 Osnovne karakteristike poduzetnika.....	4
1.4 Pokretanje vlastitog poduzetničkog pothvata – da ili ne.....	4
1.5 Što je potrebno da se postane uspješni poduzetnik.....	5
1.6 Različite mogućnosti ulaska u posao.....	6
<b>2. Registracija poduzetničkog pothvata i poslovanje u BiH.....</b>	8
2.1 Izbor oblika poslovanja.....	8
2.2 Što je trgovačko društvo.....	8
2.2.1 <i>Zakonska regulativa i vrste gospodarskih društava u Federaciji BiH.....</i>	8
2.2.2 <i>Koraci i troškovi registracije gospodarskog društva u FBiH.....</i>	9
2.2.3 <i>Koraci i troškovi registracije gospodarskog društva u RS.....</i>	10
2.2.4 <i>Prednosti i nedostaci društva s ograničenom odgovornošću.....</i>	11
2.3 Što je obrt.....	11
2.3.1 <i>Vrste obrta.....</i>	11
2.3.2 <i>Opći i posebni uvjeti otvaranja obrta u BiH.....</i>	11
2.3.3 <i>Postupak osnivanja obrta.....</i>	12
2.3.4 <i>Prednosti i nedostaci obrta.....</i>	13
2.4 Razlika između obrta i društva s ograničenom odgovornošću.....	14
2.5 Definicija mikro, malih i srednjih poduzeća u BiH.....	14
2.6 Obveze poduzetnika prema državi.....	15
2.7 Vođenje poslovnih knjiga u FBiH i izvještavanje.....	15
2.8 Prestanak trgovačkog društva.....	16
<b>3. Od poslovne ideje do poslovne prilike.....</b>	16
3.1 Što je poslovna ideja, a što poslovna prilika.....	16
3.2 Izvori poslovnih ideja.....	16
3.3 Uloga inovacija u stvaranju poslovnih prilika.....	16
3.4 Analiza poslovne prilike u 7 koraka.....	17
<b>4. Strateško planiranje poduzetnika.....</b>	19
4.1 Strateško planiranje i strategija.....	19
4.2 Proces strateškog planiranja u 6 koraka.....	19
<b>5. Strateška analiza vanjskog i unutarnjeg poslovnog okruženja.....</b>	25

5.1 SWOT analiza.....	25
5.2 PEST(LE) analiza.....	25
5.3 Analiza pet konkurenčkih sila.....	26
5.4 Analiza raskoraka (GAP).....	27
5.5 Interna McKinsey 7S analiza.....	27
<b>6. Poslovni plan i sadržaj poslovnog plana.....</b>	<b>28</b>
6.1 Što je poslovni plan.....	28
6.2 Korisnici poslovnog plana.....	29
6.3 Preporučeni sadržaj poslovnog plana.....	29
<b>7. Financiranje poslovnog potvata.....</b>	<b>35</b>
7.1 Odluke o financiranju.....	35
7.2 Važnost pristupa izvorima financiranja za poduzetnike početnike.....	35
7.3 Vlastiti izvori financiranja poslovnog potvata.....	36
7.4 Tuđi izvori financiranja poslovnog potvata.....	36
7.5 Klasični izvori financiranja – krediti banaka.....	36
7.6 Leasing i faktoring kao inovativni oblici financiranja.....	39
7.7 Alternativni izvori financiranja poduzeća-poslovni anđeli i fondovi rizičnog kapitala.....	41
<b>8. Marketing – kako privući i zadržati kupce.....</b>	<b>43</b>
8.1 Strateški marketing.....	44
8.2 Taktički marketing – elementi marketing miksa.....	46
8.3 Istraživanje tržišta.....	46
8.4 Internet marketing.....	47
8.5 Gerila marketing.....	48
8.6 Upravljanje odnosima s kupcima (CRM).....	50
8.7 Kako kupcima pružiti dodanu vrijednost.....	51
<b>9. Povezivanje poduzetnika u klastere.....</b>	<b>52</b>
9.1 Što je klaster.....	52
9.2 Klasteri i malo poduzetništvo.....	55
9.3 Koristi od povezivanja poduzetnika u klastere.....	56
<b>10. Korišteni izvori.....</b>	<b>57</b>
Bilješke.....	58

# 1. Poduzetništvo i poduzetnik

## 1.1 Što je poduzetništvo

Poduzetništvo je sposobnost pokretanja poduzetničke aktivnosti u svrhu postizanja cilja, uz preuzimanje rizika i odgovornosti. Možemo kazati i da je poduzetništvo način razmišljanja, odnosno proces stvaranja i razvijanja ekonomskih aktivnosti kombiniranjem rizika, kreativnosti i/ili inovativnosti uz pouzdanu upravljačku strukturu unutar nove ili postojeće organizacije.

Poduzetništvo možemo usporediti sa šahom. Da bi bio uspješan, poduzetnik treba unaprijed pažljivo planirati svaki potez! Naravno, najvažniji je onaj prvi potez, ali se i u toku igre može stići prednost pred konkurencijom.

## 1.2 Tko je poduzetnik

Poduzetnik je pojedinac koji sam obavlja aktivnosti kako bi zadovoljio tržišne potrebe i pri tome, uz osobno preuzimanje rizika, postigao što veći finansijski uspjeh. U svakodnevnom životu se pojam poduzetnika upotrebljava općenitije; nekad kao sinonim za vlasnika poduzeća, nekad za menadžera, a ponekad i za poslovnog čovjeka.

S obzirom da je poduzetnik osoba koja pretvara svoju poslovnu ideju u poslovnu priliku, odosno u posao, mora imati određena znanja i vještine za uspješno obavljanje posla. Ne postoji univerzalni recept za uspješno poduzetništvo pa o svakom pojedinom poduzetniku ovisi koliko i kako će se poduzeće održavati na konkurentnom tržištu. Tri su osnovna elementa bez kojih je nemoguće pokrenuti i uspješno voditi poslovni pothvat: poslovna prilika, resursi i poduzetnički tim.

## 1.3 Osnovne karakteristike poduzetnika

Osnovne karakteristike poduzetnika su:

- Kreativnost;
- Razumno preuzimanje rizika;
- Inovativnost (stalno poboljšanje rada);
- Želja za stvaranjem;
- Upornost i marljivost.

## 1.4 Pokretanje vlastitog poduzetničkog pothvata – da ili ne

Odluka o pokretanju vlastitog poduzetničkog pothvata isključivo je na strani poduzetnika. Ona može biti rezultat različitih faktora, posljedica različitih životnih situacija i sl.

Brojne su prednosti rada u vlastitoj tvrtki, ali to sa sobom nosi i nedostatke. Neki se ljudi jednostavno ne mogu nositi s tim, dok je drugima nezamislivo biti nečiji zaposlenik.

Navodimo samo neke od razloga zbog kojih se ljudi odlučuju pokrenuti vlastiti poduzetnički pothvat i osnovati vlastitu tvrtku:

- biti svoj vlastiti šef;
- izbjegći ograničenja u napredovanju zbog dobi, spola, nedostatka formalnog obrazovanja;
- raditi u većini slučajeva kod kuće;
- raditi baš ono što želite;
- iskoristiti svoj talent do maksimuma;
- steći osjećaj osobne vrijednosti;
- uživati u statusu vlasnika;
- zaposliti članove obitelji;
- imati fleksibilno radno vrijeme (raditi kada to želite);
- putovati.

Usprkos navedenim prednostima pokretanja vlastitog poduzetničkog pothvata, vlastiti poduzetnički pothvat nosi sa sobom i neke nedostatke odnosno moguće probleme, kao npr.:

- odgovornost prema vjerovnicima i kupcima, a kasnije, kako tvrtka raste i prema zaposlenicima;
- mogućnost da izgubite osobnu i obiteljsku imovinu, ukoliko se tvrtka počne širiti prebrzo i bez plana;

- možda ćete morati raditi i noću i vikendom, a možda ćete se morati odreći i godišnjeg odmora;
- prihodi neće biti stalni, moguća su i razdoblja bez prihoda;
- morat ćete donositi odluke, velike i male;
- morat ćete voditi administraciju.

Prije pokretanja vlastitog poduzetničkog pothvata dobro razmislite. Jeste li uzeli u obzir sve elemente, jeste li stavili na papir sve što vam treba za početak obavljanja djelatnosti?

U nastavku ćemo vam pomoći u analiziranju informacija i planiranju početka posla. Nemojte žaliti vrijeme potrošeno na to – planiranje prije početka posla ne košta mnogo, a trošak nepromišljeno donešene odluke može vas stajati i cijelo bogatstvo.

## 1.5 Što je potrebno da se postane uspješni poduzetnik

Postoji nekoliko osnovnih elemenata bez kojih je nemoguće pokrenuti i uspješno voditi vlastiti poslovni pothvat. To su:

- a) Poduzetnik sam ili poduzetnički tim;
- b) Resursi;
- c) Rizik i neizvjesnost;
- d) Stvaralaštvo i inovacije;
- e) Poslovna prilika.

### a) Poduzetnik/Poduzetnički tim

Glavni faktor uspjeha nekog poduzetničkog pothvata je čovjek, odnosno poduzetnik i tim ljudi koji ga okružuju. Poduzetnik je taj koji pronalazi poslovnu priliku i upravlja resursima s ciljem stvaranja nove vrijednosti. No, u tom procesu poduzetnik teško može uspjeti sam. Potreban mu je tim ljudi koji dijele njegovu viziju i ciljeve te koji su predani ideji poduzetničkog pothvata.

### b) Resursi

Jedno od najčešćih pogrešnih shvaćanja među budućim poduzetnicima je da kao preduvjet uspjeha poduzetničkog pothvata najprije treba osigurati sve potrebne resurse, a pogotovo novac. No, fokusiranje samo na novac velika je pogreška. Dobre poslovne prilike lako pronađu put do zainteresiranih ulagača. Ali upravo je to ono što najčešće nedostaje - dobre poslovne prilike i kvalitetni poduzetnici, a ne novac. S tim se slažu svi ulagači.

Poduzetnik rijetko sam može osigurati sav potreban kapital za poduzetnički pothvat, pa ga mora prikupiti iz drugih finansijskih izvora (npr. obitelj, prijatelji, poslovni anđeli, fondovi rizičnog kapitala, krediti...).

### c) Rizik i neizvjesnost

Jedan od osnovnih zakonitosti u svakom poslovanju je međuvisnost rizika i profitabilnosti. Što je veći iznos uloženog kapitala, veći je rizik, a time i očekivana nagrada (dobit) i obratno, što je manji uloženi kapital, manji je i rizik, pa tako i očekivana nagrada. Ključ uspjeha start-up poduzeća nije potpuno izbjegavanje rizika, već **kvalitetno upravljanje rizikom**. Postoje razni načini smanjivanja rizika.

Neke od aktivnosti koje možete poduzeti u tom cilju su:

- posavjetujte se s osobama bitnim u vašem životu jer vam je potpora u biznisu nužna;
- posavjetujte se oko bitnih odluka: kako započeti biznis, uzeti kredit;
- prikupite što više informacija o alternativama;
- procijenite sebe kao poduzetnika, tržište, cijene i konkurenčiju;
- dobro se pripremite za pitanja prilikom podizanja kredita;
- smanjite hitnost odbijajući da budete požurivani;
- uzmite vrijeme koje vam treba za donošenje odluke.

#### **d) Stvaralaštvo i inovacije**

Stvaralaštvo je nastojanje poduzetnika da stvori nešto novo, originalno i drukčije od drugih. Inovacija je pronalaženje potpuno novog ili poboljšanje postojećeg proizvoda/usluge ili procesa.

#### **e) Poslovna prilika**

Da bi poslovni pothvat bio isplativ nije dovoljna samo dobra poslovna ideja, već poslovno provjerenia poslovna ideja koju je moguće realizirati i koju nazivamo – poslovna prilika.

Stoga pretvaranje neke poslovne ideje u poslovnu priliku te kasnije u profitabilno poduzeće predstavlja dugotrajan i kompleksan proces.

### **1.6 Različite mogućnosti ulaska u posao**

Postoji nekoliko različitih mogućnosti ulaska u posao.

To su:

- a) Osnivanje vlastite tvrtke;
- b) Kupovina postojećeg poslovanja;
- c) Franšiza.

#### **a) Osnivanje vlastite tvrtke**

Kod osnivanja vlastite tvrtke poduzetnik počinje od nule. Ovdje je i najveći rizik otpočinjanja novog posla. Nakon što je poduzetnik generirao svoju poslovnu ideju, istražio tržište te sastavio poslovni plan, koji mu treba služiti kao vodič kroz poslovanje, treba odlučiti o zakonskom obliku poslovanja. Poduzetnicima na raspaganju stoji nekoliko različitih oblika poslovanja:

- Obrt;
- Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.);
- Zadruga.

Svaki zakonski oblik ima svoje prednosti i nedostatke ovisno o poduzetničkoj ideji, načinu poslovanja, širini tržišta i djelatnostima koje se žele uključiti u poduzetnički pothvat. Najčešći organizacijski oblici su obrt i društvo s ograničenom odgovornošću.

#### **Savjeti:**

- pri osnivanju i jednog i drugog zakonskog oblika pripremite barem desetak različitih imena za svoju tvrtku, jer je većina imena već "zauzeta".
- kod osnivanja društva s ograničenom odgovornošću, unaprijed razmislite o svojim znanjima i vještinama, ali i vještinama osoba koje ćete zaposliti ili koje će zajedno s Vama ući u poslovanje (partneri), kako biste se mogli odlučiti za više djelatnosti kojima će se tvrtka baviti. Svaki naknadni upis djelatnosti u već registrirano društvo je skuplji nego kada to učinite na samome početku.
- ako se odlučite pokrenuti poslovanje s partnerom, pripremite prije osnivanja partnerski ugovor u kojem ćete definirati i prava i obveze partnera u poslovanju. U slučajevima kada se nakon određenog vremena jedan od partnera odluči izaći iz poslovanja, puno je jednostavnije podijeliti imovinu ako su partnerski odnosi unaprijed regulirani.

#### **b) Kupovina postojećeg poslovanja**

Poduzetnicima koji se odluče na samostalno pokretanje djelatnosti na raspaganju stoji i mogućnost kupovine već postojećeg poslovanja. Prednosti kupovanja već uhodanog poslovanja su sljedeće:

- ime tvrtke je već poznato u poslovnom svijetu;
- tvrtka ima već uhodano poslovanje;
- tvrtka ima svoje kupce;
- tvrtka ima mrežu dobavljača;
- tvrtka je već pozicionirana na tržištu.

### **Kako pronaći tvrtku koja je na prodaju?**

Većina poduzetnika koja se, uslijed različitih okolnosti, odluči na prodaju tvrtke (bolest, razlaz partnera, obiteljski razlozi i sl.), prodaju će oglasiti putem javnih glasila - dnevne novine i različite vrste oglasnika.

#### **Savjeti:**

- Razlozi zbog kojeg vlasnici-prodavatelji prodaju postojeću tvrtku su raznovrsni, ali prodavatelji uglavnom skrivaju stvarne razloge prodaje. Kupac ima zadatak da otkrij stvarne razloge prodaje i odgovori na slijedeća pitanja: Kolika je vrijednost preduzeća? Kakva je profitabilnost preduzeća?
- Prije kupovine bilo koje tvrtke poželjno je raspitati se o prethodnom poslovanju tvrtke, a posebice o dugovanjima (npr. kod banke u kojima tvrtka ima otvorene poslovne račune, kod kupaca, dobavljača, konkurenca i sl.), kako s tvrtkom ne biste u naslijeđe dobili i ne-podmirena dugovanja.
- Prilikom kupovine postojeće tvrtke poduzetnik bi trebao sagledati prednosti i mane kupovine, izvršiti financijsko vrednovanje tvrtke, odrediti koju je vrijednost spremjan platiti te ući u pregovore sa dosadašnjim vlasnikom tvrtke.

### **c) Franšiza**

Franšiza je oblik poslovne suradnje, u kojemu davatelj franšize (obično tvrtka koja ima uhodano poslovanje) putem franšiznog ugovora ustupa pravo primatelju franšize (obično tvrtka koja tek kreće s poslovanjem ili su joj investicijska sredstva i mogućnosti ulaganja vrlo ograničena) korištenje znanja i načina rada davatelja franšize.

I davatelji i primatelji franšize imaju višestruke motive za ulazak u ovakav način poslovanja.

Davatelj franšize svoje ciljeve vidi u:

- razvoju i širenju djelatnosti tvrtke;
- prodaji proizvoda i usluga pod jedinstvenim uvjetima i kontroli nastupa na tržištu;
- izbjegavanju poreznih i drugih mjera koje sprečavaju tržišne koncentracije;
- povećanju prometa;
- osvajanju novih, udaljenih tržišta;
- rastu tvrtke;
- usmjeravanju sredstava u istraživanje i razvoj.

Primatelj franšize motive za ulazak u franšizni posao pronalazi u:

- smanjenju rizika poslovanja;
- nastupu na tržištu s manjim rizikom koji proizlazi iz iskustva davatelja franšize;
- smanjenju troškova poslovanja, budući da poslove promocije i oglašavanja preuzima davatelj franšize;
- smanjenju poslovnih rizika kroz korištenje prednosti poznate marke i poslovnih i tehničkih znanja;
- optimalnoj organizaciji poslovanja.

Franšizing može biti velika poslovna prilika za one koji žele pokrenuti posao. To je jedan od najefikasnijih načina da:

- malo poduzeće izraste na brz i jednostavan način;
- novi poduzetnik uđe na tržište u što kraćem roku uz minimiziranje rizika.

Franšize se djele prema:

- vrsti djelatnosti
- organizaciji sustava i
- vrsti know-how-a koji se prenosi na primatelja franšize.

Prema vrsti djelatnosti razlikujemo sljedeće franšize:

- proizvodna; distributivna; uslužna i mješovita.

## 2. Registracija poduzetničkog pothvata i poslovanje u BiH

### 2.1 Izbor oblika poslovanja

Poduzetnici koji su na samom početku u realizaciji svoje poduzetničke ideje, često se susreću sa pitanjem koji oblik poslovanja odabrati: obrt ili gospodarsko društvo. Prije konačne odluke potrebno je razmotriti pozitivne i negativne aspekte oba spomenuta oblika poslovanja.

Obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti od strane fizičkih osoba sa svrhom postizanja dohotka koji se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu.

Gospodarstvo društvo je pravna osoba koja samostalno obavlja djelatnost proizvodnje i prodaje proizvoda i vršenja usluga na tržištu radi stjecanja dobiti, a mogu ga osnovati i domaće i strane fizičke osobe.

### 2.2 Što je trgovačko društvo

Prema Zakonu o gospodarskim društvima, trgovačko društvo može biti organizirano u jednom od sljedećih oblika:

- društvo s neograničenom solidarnom odgovornošću (d.n.o.);
- komanditno društvo (k.d.);
- dioničko društvo (d.d.);
- društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.).

Najjednostavniji i najčešće korišteni oblik gospodarskog društva za poduzetnike početnike je društvo s ograničenom odgovornošću.

#### 2.2.1 Zakonska regulativa i vrste gospodarskih društava u Federaciji BiH

Osnivanje, rad i prestanak poslovanja privrednih društava u BiH reguliraju Zakon o gospodarskim društvima FBiH („Službene novine FBiH“, br. 23/99, 45/00, 2/02, 29/03, 68/05, 84/08, 7/09, 63/10 i 75/13) i Zakon o gospodarskim društvima RS („Službeni glasnik RS“, br. 127/08, 58/09, 100/11 i 67/13).

Vrsta društva	Federacija BiH	Republika Srpska
<b>Društvo s neograničenom solidarnom odgovornošću (d.n.o. / o.d.)</b>	Osniva se zaključivanjem ugovora između dvije ili više domaćih/stranih fizičkih osoba. Članovi odgovaraju neograničeno solidarno za obaveze poduzeća. Nije utvrđen minimum ili maksimum osnovnog kapitala.	Osniva se donošenjem akta o osnivanju dvije ili više domaćih/stranih fizičkih i/ili pravnih osoba koje se obavezuju poslovati pod istim imenom. Odgovaraju neograničeno solidarno za obaveze poduzeća. Nije utvrđen minimum ili maksimum osnovnog kapitala.
<b>Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)</b>	Osniva se donošenjem akta o osnivanju ili ugovorom između jedne ili više domaćih/stranih fizičkih i/ili pravnih osoba s osnovnim kapitalom podijeljenim u uloge. Član društva s ograničenom odgovornošću odgovara za obaveze društva u visini njegovog uloga u istom. Minimum osnovnog kapitala iznosi BAM 2.000 (cca 1.000 EUR).	Osniva se aktom o osnivanju jedne do stotinu domaćih/stranih fizičkih i/ili pravnih osoba. Uлагаč u društvu s ograničenom odgovornošću nije osobno odgovoran ni za jednu od obaveza društva, već odgovara vrijednošću uloženog kapitala u poduzeće. Minimum osnovnog kapitala je BAM 1. (cca 0,50 centi)

Vrsta društva	Federacija BiH	Republika Srpska
<b>Komanditno društvo (k.d.)</b>	Osniva se ugovorom između dvije ili više domaćih/stranih fizičkih osoba i/ili pravnih osoba. Najmanje jedan partner ima potpunu odgovornost (uključujući privatno vlasništvo) i najmanje jedan partner ima ograničenu odgovornost koja se ograničava vrijednošću njegovog udjela u tom poduzeću. Nije utvrđen minimum ili maksimum osnovnog kapitala.	Osniva se donošenjem akta o osnivanju između dvije ili više domaćih/stranih fizičkih i/ili pravnih osoba. Najmanje jedna osoba ima neograničenu odgovornost i najmanje jedna osoba ima odgovornost koja je proporcionalna visini uloženog kapitala u poduzeće. Nije utvrđen minimum ili maksimum osnovnog kapitala.
<b>Dioničko odnosno akcionarsko društvo (d.d. /a.d.)</b>	Pravno je društvo koje se osniva ugovorom jedne ili više domaćih/stranih fizičkih ili pravnih osoba – dioničara s početnim kapitalom podijeljenim u dionice. Otvoreno društvo je pravna osoba (banka, osiguravajuće društvo ili preduzeće) s minimumom osnovnog kapitala od BAM 4.000.000 (cca 2.000.000 EUR) i najmanje 40 dioničara čije su dionice emitirane putem javne ponude. Zatvoreno društvo je vrsta dioničkog društva čije se dionice izdaju među ograničenim brojem sudionika. Minimum osnovnog kapitala je BAM 50.000 (cca 25.000 EUR).	Pravno je društvo koje se osniva osnivačkim aktom jedne ili više domaćih/stranih fizičkih i/ili pravnih osoba s osnovnim kapitalom podijeljenim u određeni broj dionica. Otvoreno društvo je pravna osoba, čijim dionicama se javno trguje, tj. čije se dionice nude na prodaju na otvorenom tržištu i upisuju se na berzi i drugim javnim tržištima. Minimum osnovnog kapitala je BAM 50.000 (cca 25.000 EUR). Zatvoreno društvo je vrsta dioničarskog društva čije se dionice dijele među ograničenim brojem dioničara. Minimum osnovnog kapitala je BAM 20.000 (cca 10.000 EUR).

## 2.2.2 Koraci i troškovi registracije gospodarskog društva u FBiH

Osnovni regulatorni okvir za mikro, mala i srednja poduzeća u FBiH čine:

- Zakon o poticaju malog gospodarstva u FBiH (Sl. N. 19/06 i 25/09);
- Pravilnik o postupcima u provedbi programa razvoja malog gospodarstva („Službene novine Federacije BiH“ broj 50/13, 55/13 i 86/13);
- Zakon o radu u FBiH („Službene novine Federacije BiH“ br. 43/99, 32/00 i 29/03);
- Zakon o gospodarskim društvima FBiH („Službene novine FBiH“, br. 23/99, 45/00, 2/02, 29/03, 68/05, 84/08, 7/09, 63/10 i 75/13).

Postupak registracije gospodarskog društva u FBiH u koracima je sljedeći:

- **Korak 1:** Priprema i sastavljanje osnivačkog akta (notar);
- **Korak 2:** Uplata osnivačkog uloga;
- **Korak 3:** Registracija kod mjerodavnog općinskog/osnovnog suda;
- **Korak 4:** Izrada pečata;
- **Korak 5:** Otvaranje žiro računa u poslovnoj banci;
- **Korak 6:** Prijavljivanje poduzeća i zaposlenih u poreznu upravu;
- **Korak 7:** Izjava osnivača o ispunjavanju svih uvjeta za otpočinjanje aktivnosti (predaje se na ležnoj inspekcijskoj službi).

**Postupak sudske registracije gospodarskog subjekta u skladu sa zakonom traje pet dana.**

### Troškovi registracije gospodarskog društva u FBiH

Br	Koraci	Troškovi
<b>1</b>	Osnivački ugovor (notar)	300 KM
<b>2</b>	Uplata osnivačkog kapitala	2000 KM
<b>3</b>	Registracija firme u nadležnom registracijskom sudu	405 KM (registracijska taksa) 150 KM (taksa za objavu u Službenim novinama)
<b>4</b>	Izrada pečata	20-50 KM
<b>5</b>	Otvaranje računa u banci	Nema troškova
<b>6</b>	Registracija u poreskoj upravi	Nema troškova
<b>7</b>	Obavijest nadležnoj općini	15 KM (administrativna taksa)
<b>8</b>	Troškovi advokata	600 KM

### 2.2.3 Koraci i troškovi registracije gospodarskog društva u RS

Postupak registracije gospodarskog društva u RS u koracima je sljedeći:

- **Korak 1:** Ovjera osnivačkog akta kod notara.
- **Korak 2:** Uplata osnivačkog uloga.
- **Korak 3:** Podnošenje zahtjeva kod Agencije za posredničke informatičke finansijske usluge RS (APIF). Agencija je odgovorna za sudsku registraciju, dobijanje poreznog i statističkog broja).
- **Korak 4:** Izrada pečata.
- **Korak 5:** Otvaranje žiro računa u poslovnoj banci.
- **Korak 6:** Prijavljivanje zaposlenih u poreznu upravu.

**Postupak registracije kod APIF-a traje 3 dana od uredne predaje dokumenata.**

### Troškovi registracije gospodarskog društva u FBiH

Br	Koraci	Troškovi
<b>1</b>	Osnivačka odluka (notarska verifikacija) Osnivačku ugovor (notar)	3,5 KM 200 KM
<b>2</b>	Uplata osnivačkog kapitala	1 KM
<b>3</b>	Zahtjev za registraciju trgovačkog društva - APIF	100-200 KM (registracijska taksa) U skladu s odredbama Zakona o sudovima RS, taksa za prvo osnivanje je ukunuta.
<b>4</b>	Izrada pečata	20-50 KM
<b>5</b>	Otvaranje računa u banci	Nema troškova
<b>6</b>	Registracija u poreskoj upravi	Nema troškova

## **2.2.4 Prednosti i nedostaci društva s ograničenom odgovornošću**

### **Prednosti društva sa ograničenom odgovornošću**

- Troškovi osnivanja nisu visoki, a relativno nizak temeljni kapital 2.000 KM;
- Ograničena odgovornost vlasnika (do visine temeljnog kapitala);
- Kontinuitet u poslovanju;
- Lakši pristup financiranju;
- „Prenosivost“ društva - lakši način prodaje društva u cjelini ili u dijelovima u odnosu na obrt;
- Nema ograničenja stručne spreme (kod obrta mora biti odgovarajuća stručna spremna);
- Jednostavnije iskazivanje troškova;
- Manji fiksni mjesecni troškovi.

### **Nedostaci društva sa ograničenom odgovornošću**

- Visoki troškovi likvidacije;
- Reguliranost zakonima i propisima;
- Javna dostupnost podataka;
- Vođenje knjiga složenije i skuplje.

## **2.3 Što je obrt**

Obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih i registriranih gospodarskih djelatnosti u osnovnom, dopunskom ili dodatnom zanimanju od fizičkih osoba sa svrhom postizanja dohotka koja se ostvaruje prozvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu.

Srodne djelatnosti su sve registrirane gospodarske i druge djelatnosti koje obavljaju fizičke osobe po pravilima obavljanja obrta, a koje se ne smatraju obrtom.

Dopuštena djelatnost – djelatnost koja nije zakonom zabranjena i koja je regulirana posebnim zakonom. Dopuštena je svaka gospodarska i druga djelatnost koja nije zakonom zabranjena i koja nije regulirana posebnim zakonom.

### **2.3.1 Vrste obrta**

Postoje dvije osnovne vrste obrta: vezani i posebni obrti.

**Vezani obrti** su obrti za čije se obavljanje traži odgovarajuća stručna spremna. Vezani obrt se može obavljati u stambenim prostorijama pod uvjetima i za djelatnosti koje će propisati Federalni ministar FMRPO na prijedlog županijskih ministarstava mjerodavnih za oblast obrtništva.

Popis vezanih obrta po vrstama, stupanj i vrstu stručne spreme potrebne za njihovo obavljanje, te popis posebnih obrta po vrstama, uvjete i način izdavanja suglasnosti za obavljanje posebnog obrta propisuje Vlada FBiH, na prijedlog Federalnog ministra razvoja, poduzetništva i obrta.

**Posebni obrti** su obrti koje obrtnik može obavljati samo ako ispunjava uvjete za vezane obrte i ima suglasnost za obavljanje posebnih obrta

**Tradicijski i stari занати** jesu obrti za koje je potrebno posebno poznavanje zanatskih vještina i umijeća u obavljanju djelatnosti i koji se obavljaju pretežitim udjelom ručnog rada.

### **2.3.2 Opći i posebni uvjeti otvaranja obrta u BiH**

#### **Opći uvjeti za otvaranje obrta u BiH koje treba ispuniti fizička osoba su:**

- Da je državljanin Bosne i Hercegovine;
- Da je poslovno sposoban;
- Da udovoljava općim i posebnim zdravstvenim uvjetima, ako je to propisano posebnim zakonom;
- Da mu pravomoćnom sudskom presudom, rješenjem o prekršaju ili upravnim aktom nije izrečena zaštitna mjera zabrane obavljanja obrta dok ta mjera traje;
- Da nema nepodmirenih obveza prema javnim prihodima.

#### **Posebni uvjeti za otvaranje obrta u BiH su:**

- Propisana razina stručnosti (stručna sposobljenost ili položen majstorski ispit), ako se radi o obavljanju vezanih obrta;

- Suglasnost o obavljanju posebnog obrta u slučaju obavljanja posebnih obrta, koju izdaje nadležno federalno ministarstvo ili drugo državno tijelo.

### **2.3.3 Postupak osnivanja obrta**

Postupak otvaranja obrta pokreće se pisanim zahtjevom u općinskom organu nadležnom za oblast obrtništva, na čijem će području biti sjedište obrta. Svi potrebni obrasci za registraciju obrta dostupni su u općinskom organu i besplatni su.

Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta (FMRPO) nedavno je pokrenulo vođenje Obrtnega registra putem računala, čime se ubrzava i olakšava registracija obrta. U ovoj godini FMRPO namjerava pokrenuti i internetski servis e-obrt. Ova usluga omogućavala bi da se elektronskim putem popune sve stavke potrebne za pokretanje postupka osnivanja obrta.

Sjedište obrta je mjesto (adresa) u kojem se nalazi radionica ili poslovni prostor. Ako za obavljanje obrta nije potreban prostor jer se djelatnost obavlja na terenu (npr. kod građevinskih ili prijevozničkih djelatnosti), tada je sjedište obrta adresa na kojoj obrtnik ima prebivalište, a to je najčešće adresa stanovanja. Ako se obrt obavlja u više radionica ili poslovnih prostora, sjedište je u jednome od mesta koje obrtnik odredi, a ostali se registriraju kao izdvojeni prostori (obrazac RL-2). U slučaju preseljenja, sjedište obrta se može promijeniti prijavom promjene u općinskom organu nadležnom za oblast obrtništva.

Zahtjevu za izdavanje obrtnice potrebno je priložiti:

- ovjerenu fotokopiju CIPS osobne karte,
- popunjene obrasce RL-1 i RL-3,
- liječničko uvjerenje kojim se dokazuje posebna zdravstvena sposobnost, ako je propisana za djelatnost koja se registrira,
- dokaz o ispunjavanju uvjeta stručnosti (svjedodžba o završnom ispitu, majstorska diploma, uvjerenje o stručnoj sposobnosti ili izjava o zapošljavanju stručnog poslovođe),
- dokaz o pravu korištenja poslovnog prostora, ako je potreban za obavljanje djelatnosti koja se registrira (ZK izvadak o vlasništvu ili ugovor o zakupu),
- potvrdu da odlukom organa starateljstva nije stavljen pod starateljstvo,
- potvrdu da mu pravomoćnom sudskom presudom, rješenjem o prekršaju ili upravnim aktom nije izrečena zaštitna mjera zabrane obavljanja obrta dok ta mjera traje,
- potvrdu od nadležne porezne uprave da nema neizmirenih obaveza prema javnim prihodima,
- suglasnost o obavljanju posebnog obrta u slučaju obavljanja posebnog obrta i
- dokaze o uplati cijene obrtnice i upravnih pristojbi.

Naredni koraci su:

- Pribavljanje ID broja, (statistika – porezna);
- Prijava fondu PIO/MIO;
- Prijava fondu zdravstvenog osiguranja;
- Otvaranje žiro – računa;
- Izrada pečata;
- Upis u registar poreznih obveznika;
- Upis u registar obveznika PDV-a (ukoliko je potrebno) te
- Rješenje o minimalnim tehničkim uvjetima.

#### **Što nakon osnivanja obrta?**

Kod upisa u Obrtni registar obrtnik može odlučiti da odmah započne s obavljanjem djelatnosti ili može odrediti neki datum unutar godinu dana od registracije za početak obavljanja djelatnosti, a čak i ne mora unaprijed odrediti taj datum, nego ga može naknadno prijaviti. Važno je samo da prijavi datum početka djelatnosti unutar godine dana od registracije, jer se u protivnom obrt briše iz registra i cijeli postupak ponavlja.

Općinski organ nadležan za oblast obrtništva dužan je sva rješenja u vezi s obavljanjem obrta do staviti obrtniku, organu nadležnom za poreze, nadležnim inspekcijskim, obrtničkoj komorji županije, nadležnom fondu zdravstvenog i mirovinskog osiguranja i Federalnom zavodu za statistiku, ali dobro je i da obrtnik sam s kopijom rješenja o otvaranju obrta i radnom knjižicom posjeti ispostave dva

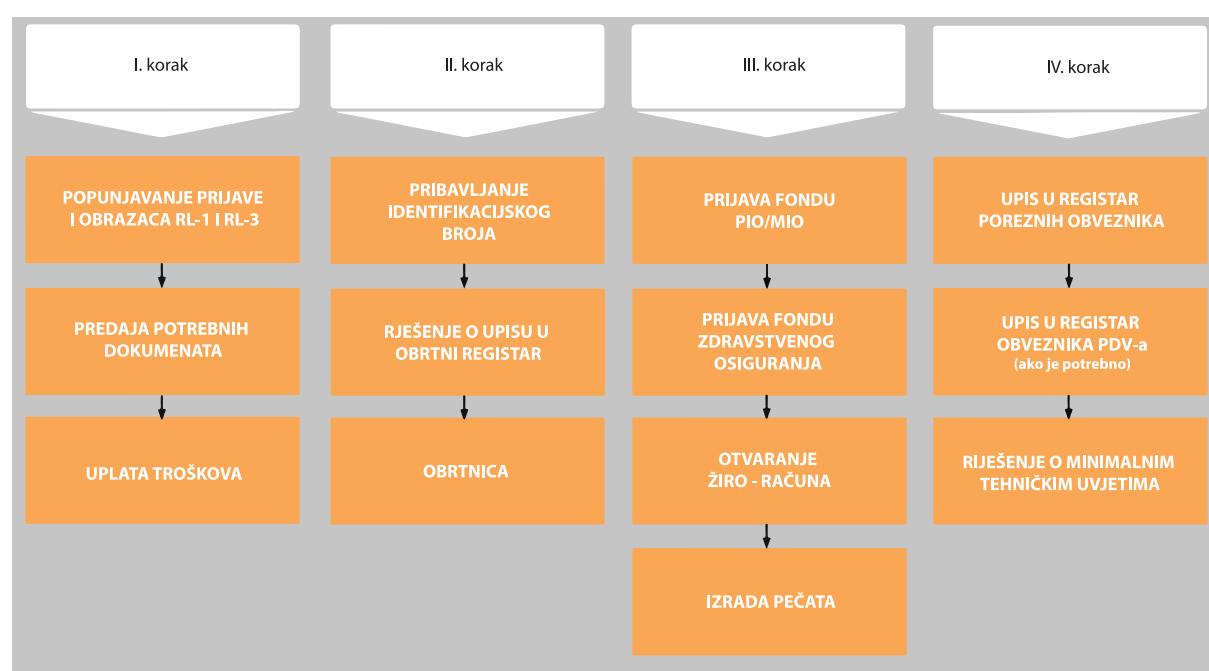
fonda kako bi regulirao svoj mirovinski staž i pravo na zdravstvenu zaštitu.

Također, obrtnik ima obvezu u roku od osam dana od početka obavljanja djelatnosti prijaviti se u registar poreznih obveznika pri ispostavi Porezne uprave, prema svom prebivalištu ili uobičajenom boravištu. Ukoliko ocijeni da će u prvoj godini poslovanja ostvariti ukupne primitke u iznosu većem od 50.000 KM, obrtnik treba podnijeti i prijavu u registar obveznika PDV-a.

Obrt se može obavljati i kao sezonski obrt i to najduže šest mjeseci unutar jedne kalendarske godine, a u to vrijeme obrtnik uspostavlja svojstvo osiguranika. Sezonsko obavljanje obrta upisuje se u Obrtni registar.

Obrtom se smatra i obavljanje domaće radinosti, odnosno djelatnost izrade i dorade predmeta kod kojih prevladava ručni rad i usluge u domaćinstvu. Ovakav obrt obavlja se samostalno ili uz pomoć članova zajedničkog domaćinstva.

#### Koraci u osnivanju obrta



#### 2.3.4 Prednosti i nedostaci obrta

##### Prednosti obrta su:

- Brzina i jednostavnost otvaranja;
- Manji troškovi i jednostavniji postupak registracije;
- Troškovi se ne povećavaju sa brojem djelatnosti koje se u obrtu obavljaju;
- Registraciju obrtnik obavlja sam, dok registracija pravne osobe obvezno uključuje odvjetnika ili notara;
- Knjigovodstvo je jeftinije jer je jednoistavno i obrtnik ga može voditi samostalno;
- Oporezuju se samo primici koji su stvarno naplaćeni od kupca, a u izdatke se priznaju samo iznosi plaćeni dobavljačima;
- Obrtnik obračunava i uplaćuje PDV samo po naplaćenim računima, što je prednost u uvjetima dugih rokova odgode plaćanja;
- Nema temeljnog kapitala;
- Jednostavna organizacija;
- Relativna tajnost poslovanja;
- Porezni model nudi olakšice.

##### Nedostaci obrta su:

- Neograničena odgovornost obrtnika;
- Nedostatak kontinuiteta;
- Veliki rizik;
- Poteškoće u prijenosu prava vlasništva;
- Ograničeni izvori financiranja.

## 2.4 Razlike između obrta i društva s ograničenom odgovornošću

U tabeli su prikazane osnovne razlike između obrta i društva s ograničenom odgovornošću.

Temeljni kapital	Obrt	D.o.o.
<b>Temeljni kapital:</b>	Nema	2.000,00 KM
<b>Troškovi osnivanja:</b>	cca. 250,00 KM cca.	1.000,00KM
<b>Vrijeme potrebno za osnivanje/otvaranje:</b>	Max. 15 dana	Max. 30-40 dana
<b>Mjesto registracije:</b>	Općina	Općinski sud
<b>Odgovornost:</b>	Imovinom obrtnika	Visinom temeljnog kapitala
<b>Knjigovodstvo:</b>	Jednostavno	Dvojno
<b>Djelatnosti:</b>	Sve dopuštene djelatnosti uz posjedovanje odgovarajuće stručne spreme za vezane obrte i/ ili povlastice za povlaštene obrte	Sve dopuštene djelatnosti
<b>Članstvo u komori:</b>	Obrtnička komora FBiH / Zanatska komora RS	Gospodarska komora FBiH / Privredna komora RS
<b>Zaposleni:</b>	Nema ograničenja	Nema ograničenja
<b>Plaćanje PDV-a:</b>	Po naplaćenom računu	Po izdanom računu

## 2.5 Definicija mikro, malih i srednjih poduzeća u BiH

Malo gospodarstvo čine subjekti malog gospodarstva, fizičke i pravne osobe, koje trenutno obavljaju zakonom dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dohotka odnosno dobiti, uključujući i samozapošljavanje i obiteljske poslove povezane s obrtom i drugim djelatnostima, registrirani kod nadležnog organa bez obzira na oblik organizacije i koji su:

- Neovisni u poslovanju;
- Zapošljavaju godišnje manje od 250 osoba;
- Ostvaruju godišnji promet do 40 miliona KM i/ili čija godišnja bilanca stanja ne prelazi 30 miliona KM.

Kao što je prije spomenuto trgovačko društvo u FBiH može biti organizirano kao društvo s neograničenom solidarnom odgovornošću (d.n.o.); komanditno društvo (k.d.); dioničko društvo (d.d.) te društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.).

Prema veličini u BiH razlikuju se mikro, mali i srednji subjekti malog gospodarstva (u daljem tekstu: MMSP) pri čemu:

1. **Mikro subjekti malog gospodarstva** su fizičke i pravne osobe koje zapošljavaju prosječno godišnje manje od 10 osoba i čiji godišnji promet i/ili godišnja bilanca stanja ne prelazi 400.000 KM;
2. **Mali subjekti malog gospodarstva** su fizičke i pravne osobe, koje zapošljavaju prosječno godišnje manje od 50 osoba i čiji godišnji promet i/ili godišnja bilanca stanja ne prelazi 4.000.000 KM;
3. **Srednji subjekti malog gospodarstva** su fizičke i pravne osobe koje zapošljavaju prosječno godišnje manje od 250 osoba, čiji godišnji promet ne prelazi 40.000.000 KM i/ili čija godišnja bilanca stanja ne prelazi 30.000.000 KM.

## **2.6 Obveze poduzetnika prema državi**

Sva gospodarska društva, pa tako i d.o.o. u FBiH obveznici su poreza na dobit. Porez na dobit obračunava se po stopi od 10% na poreznu osnovicu. Porezna osnovica je, najjednostavnije rečeno, razlika između prihoda i rashoda. Obrtnici su obveznici poreza na dohodak, no ukoliko to žele mogu postati i obveznici poreza na dobit.

Ukoliko obrtnici imaju godišnje primitke veće od 50.000 KM zakon određuje da moraju preći u sustav PDV-a. Dok je u sustavu poreza na dohodak, obrtnik ima mogućnost paušalnog plaćanja poreza, dok je kod d.o.o.-a to nemoguće.

## **2.7 Vođenje poslovnih knjiga u FBiH i izvještavanje**

Odredbama Zakona o računovodstvu i reviziji u Federaciji BiH („Službene novine Federacije BiH“ broj 83/09) uređena je, između ostalog, organizacija i funkcioniranje sustava knjigovodstva i računovodstva, pripremanje i prezentiranje finansijskih izvještaja, revizija finansijskih izvještaja itd.

Sustav računovodstva zasniva se na računovodstvenim principima: točnosti, istinitosti, pouzdanosti, sveobuhvatnosti, pravovremenosti i pojedinačnom iskazivanju poslovnih događaja te na Međunarodnim računovodstvenim standardima (MRS).

Sve pravne osobe obuhvaćene ovim zakonom koje obavljaju gospodarsku aktivnost u FBiH, obvezne su voditi i čuvati knjigovodstvene evidencije i dokumente koji pružaju dovoljne, adekvatne i kompletne dokaze o njihovim transakcijama. Pravne osobe također su obavezno dužne donijeti akt o organizaciji računovodstvenog informacijskog sistema.

### **Vođenje poslovnih knjiga**

Za osobu koja vodi poslovne knjige, sastavlja finansijske izvještaje i koja je supotpisnik finansijskih izvještaja, općim aktom pravne osobe propisuju se uvjeti koje mora ispunjavati: školsku spremu, radno iskustvo i ostalo, kao i odgovornost te osobe za ažurnost, urednost i istinitost poslovnih knjiga.

Vođenje poslovnih knjiga pravna osoba može povjeriti ugovorom, uz određenu naknadu, drugoj pravnoj osobi ili poduzetniku registriranom za pružanje računovodstvenih usluga, a koji imaju zaposlene osobe kojima se povjerava vođenje poslovnih knjiga, s tim da ta osoba osigura arhiviranje i čuvanje dokumentacije u svom sjedištu.

### **Izvještavanje**

Pravne osobe finansijske izvještaje sastavljaju i prezentiraju za poslovnu godinu i to za period od 1. siječnja do 31. prosinca tekuće godine sa usporedivim podacima za prethodnu godinu.

Godišnje finansijske izvještaje čine:

- Bilanca stanja - Izvještaj o finansijskom položaju poduzeća na kraju određenog razdoblja (npr. na 31.12.2015.),
- Bilanca uspjeha (Račun dobiti i gubitka) - Izvještaj o ukupnom rezultatu za određeno razdoblje (npr. za razdoblje od 1.1.-31.12.2015.),
- Izvještaj o gotovinskim tokovima - Izvještaj o tokovima gotovine,
- Izvještaj o promjenama na kapitalu,
- Bilješke uz finansijske izvještaje.

### **Samostalni poduzetnici i obrtnici**

Obaveza vođenja poslovnih knjiga i evidencija za samostalne djelatnosti u FBiH definirana je u više propisa, od kojih su najbitniji propisi o porezu na dohodak i Zakon o obrtu i srodnim djelatnostima, zatim propisi o obavljanju trgovine, kao i drugi propisi koji posebno uređuju poslovanje pojedinih djelatnosti. U FBiH obrtnici i drugi samostalni poduzetnici svoje poslovne knjige vode isključivo po sustavu jednostavnog knjigovodstva. Za razliku od FBiH, u RS-u postoji mogućnost da i samostalni poduzetnici vode svoje knjige po sustavu dvojnog knjigovodstva.

Iznimno, mala poduzeća godišnje finansijske izvještaje prezentiraju kroz:

- Bilancu stanja - Izvještaj o finansijskom položaju na kraju razdoblja i
- Bilancu uspjeha - Izvještaj o ukupnom rezultatu za određeno razdoblje.

Uz godišnji finansijski izvještaj korisnicima finansijskih izvještaja prezentiraju se i posebni izvještaji sastavljeni prema zahtjevu Federalnog zavoda za statistiku.

## 2.8 Prestanak trgovačkog društva

Trgovačko društvo prestaje postojati gubitkom svojstva pravne osobe, odnosno danom upisa pre-stanka u registru društava, nakon čega se provodi likvidacija.

Trgovačko društvo prestaje u slučaju:

- Istečka razdoblja za koje je osnovano;
- Spajanja, pripajanja i podjele;
- Okončanjem stečajnog postupka ili odbijanjem zahtjeva za otvaranje stečajnog postupka uslijed nedostatka imovine;
- Prestankom na osnovu odluke suda (u slučajevima kada dulje od 2 godine društvo ne ostvaruje prihode, odnosno kada više ne postoje zakonom utvrđeni uvjeti za daljnje postojanje društva u obliku u kojem je upisano u registar društava);
- Odlukom skupštine društva.

## 3. Od poslovne ideje do poslovne prilike

### 3.1 Što je poslovna ideja, a što poslovna prilika

Poslovna ideja i poslovna prilika nisu jedno te isto. Poslovna ideja je svaka ideja o novom proizvodu ili usluzi, koja još nije poslovno provjerena. Poslovna prilika je poslovno provjerena poslovna ideja, koju je moguće realizirati.

Poslovna ideja je nacrt, a poslovna prilika je temelj. Ako poslovna ideja ne odgovara potrebama tržišta - ne vrijedi! Uvidjeti potrebe tržišta bez ideje kako ih zadovoljiti - ne vrijedi!

### 3.2 Izvori poslovnih ideja

Izvori poslovnih ideja su raznoliki. Poslovne ideje možemo pronaći u:

- Promjenama starosne strukture;
- Promjenama strukture obrazovanja;
- Promjenama u strukturi zanimanja i geografskog razmještaja ljudi;
- Neočekivanim uspjesima ili neuspjesima drugih;
- Profesionalnim časopisima;
- Medijima sa tematskim prilozima;
- Internet sadržajima;
- Analizama problema;
- Promatranju konkurenkcije;
- Novim trendovima i istraživanje novih znanja;
- Čitanju i razgovorima s ljudima;
- Otvorenosti prema budućnosti;
- Posjetu drugom gradu/državi;
- Posjetu sajmovima;
- Hobijsima;
- itd...

### 3.3 Uloga inovacija u stvaranju poslovnih prilika

Inovacije imaju nezaobilaznu ulogu u stvaranju poslovnih prilika. Pojavljuju se u više oblika i to kao:

- **Radikalne inovacije** – to su novi proizvodi, usluge ili tehnologija koji u potpunosti zamjenjuju postojeće ili ih radikalno mijenjaju – često redefiniraju konkurentsку tržišnu poziciju;
- **Inkrementalne inovacije** – predstavljaju postepeno unapređenje postojećih proizvoda, usluga, tehnologije ili procesa;
- **Tehničke inovacije** – karakterizira ih promjena tehničkog procesa putem kojeg se stvaraju proizvodi ili pružaju usluge;
- **Inovacije u upravljanju i organizaciji** - karakterizira ih promjena načina rada i upravljanja organizacijom;
- **Inovacije outputa** - karakterizira ih promjena fizičkih karakteristika proizvoda ili usluge ili stvaranje novih karakteristika.

Kritični faktori uspjeha koji su potrebni za stvaranje inovacija su:

- Želja za postizanjem inovativnosti,
- Poslovna kultura koja osnažuje inovativnost kod zaposlenika,
- Sustav pribavljanja, vrednovanja, odabira, iniciranja i upravljanja idejama za unapređenje poslovanja i konkurentnosti poduzeća te
- Liderstvo koje ima hrabrost i znanje prepoznati i podržati inovativnost.

### 3.4 Analiza poslovne prilike u 7 koraka

Prije kretanja u svijet poduzetništva preporuča se poduzetniku da analizira poslovnu priliku. Dobar alat pritom predstavlja analiza poslovne prilike u sedam koraka:

#### **Korak 1: Koncept**

- U čemu je sadržana poslovna prilika i kako se može iskoristiti?
- Kakva su naša osobna iskustva u poslu u kojem je ta poslovna prilika?
- Postoji li mogućnost zaštite originalnih elemenata naše poslovne prilike ili je potrebno platiti za licencu?

#### **Korak 2: Trendovi**

- Kakvi su trendovi na tržištu?
- Koji podaci o istraživanju tržišta ukazuju na potrebu na tržištu?
- Kolika je ukupna vrijednost tržišta u posljednjih nekoliko godina?
- Koliki je pretpostavljeni rast toga tržišta (podaci)?
- Zašto su tržište ili poslovna grana privlačni?
- Procjena potencijalne veličine i rasta tržišta te očekivanog udjela u njemu.
- Korak 3: Kupci
- Kako je tržište segmentirano (koje su karakteristike kupaca)?
- Koji segment tržišta namjeravamo zauzeti?
- Tko su kupci?
- Koje su potrebe i navike kupaca i zašto kupci to trebaju?
- Za što su kupci voljni platiti?
- Kako trenutno kupci ispunjavaju svoje potrebe?
- Koliko je za kupca nužna kupnja proizvoda/usluge?
- Kako će se određivati cijena proizvoda/usluge?
- Kako će poduzeće dosegnuti identificirane segmente kupaca?
- Koliko novaca i vremena košta privlačenje kupaca?
- Da li je jednostavno zadržati kupce?

#### **Korak 4: Konkurenčija**

- Kako konkurenčija trenutno zadovoljava potrebe tržišta?
- Koje su prepreke za ulazak na tržište, za nas ili buduću konkurenčiju?
- Tko su glavni konkurenti i koji su njihovi tržišni udjeli?
- Kakva je prodaja glavnih konkurenata (raste, pada, stacionarno)?
- Koji su novi proizvodi/usluge nedavno uvedeni na tržište?
- Koliko je novih poduzeća ušlo na tržište unutar protekle tri godine?
- Kako će konkurenčija reagirati na ulazak novog poduzeća na tržište?
- Kako će novo poduzeće reagirati na reakciju konkurenčije?
- Može li tko drugi prepoznati i iskoristiti istu priliku? Kada?
- Koje su prednosti i slabosti konkurenčije?
- Koje su naše prednosti i slabosti?

#### **Korak 5: Partnerstva i savezi**

- Postoje li poduzeća ili organizacije (udruge) koje nam mogu pomoći u postizanju ciljeva?
- Ima li načina smanjenja utjecaja konkurenčije izgradnjom poslovnih saveza?
- Kakvu dodanu vrijednost možemo dobiti uz partnerstvo?
- Kako ćemo uređiti odnose s partnerima?
- Kako će partneri ostvariti korist od suradnje s nama?

## Korak 6: Poslovni model

- Kakav je preporučeni poslovni model (kako i koliko naplaćivati, kako dostavljati, način podmirenja troškova i sl.)
- Je li taj model originalan ili je preuzet od drugog poduzeća?
- Opis proizvoda/usluge koji ćemo razviti.
- Koje su tehnologije potrebne, koji proizvodni procesi?
- Gdje će biti lokacija našeg poduzeća?
- Kako se može ostvariti rast i povećanje dobiti?
- Koje su investicije potrebne za iskorištenje naše poslovne prilike (struktura, iznos, vrijeme)?
- Kada poduzeće treba kupiti materijal, sirovine, zaposliti nove radnike?
- Kada za to treba platiti?
- Koliko dugo traje pronalaženje kupaca?
- Koliko vremena prođe dok kupci ne plate isporučeni proizvod/uslugu?
- Koja je točka pokrića (cijena, dinamika prodaje, tok novca)?

## Korak 7: Rizici

- Potrebno je identificirati rizike i ocijeniti ih prema važnosti.
- Razlozi rizika su:
  - Financijski (propast investitora, nedostatak novca);
  - Tehnički (nestanak materijala, oprema, znanje);
  - Ljudski (znanje, održivost tima);
  - Tržišni (kupci, udar konkurenčije).

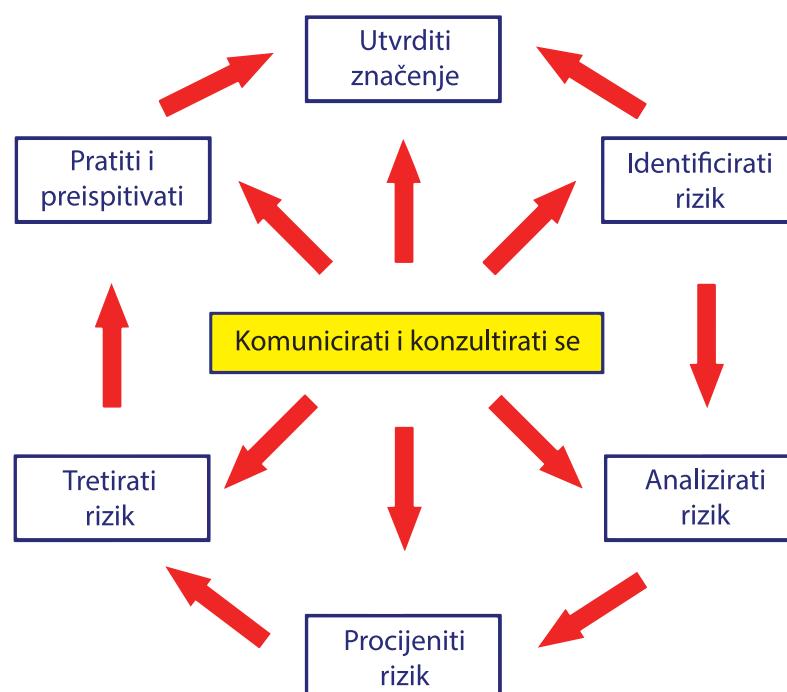
Nakon provedene analize rizika potrebno je odrediti da li je i zašto analizirana poslovna prilika vrijedna pokretanja poduzeća (rizik u usporedbi s mogućim profitom)?

Rizik je vjerojatnost ili prijetnja nastanka štete, ozljede, duga, gubitka itd. Da bi se smanjila vjerojatnost nastanka rizika, rizicima se mora upravljati i stoga bi bilo dobro da poduzeće ima razrađen sustav upravljanja rizicima.

Upravljanje rizicima predstavlja konstantno balansiranje između procesa maksimiziranja prilika i minimiziranja prijetnji. Stvaranje i razvoj poduzeća neizbjegno su podložni raznim rizicima, stoga je potrebno da poduzetnik pronađe adekvatne načine upravljanja rizicima.

Poduzetnik bi morao identificirati i analizirati rizike povezane sa poslovanjem poduzeća te razviti proaktivni sistem upravljanja rizicima. Nastavno je prikazan proces upravljanja rizicima.

### Koraci u osnivanju obrta



## 4. Strateško planiranje poduzetnika

### 4.1 Strateško planiranje i strategija

Strateško planiranje je proces određivanja dugoročnih ciljeva poduzeća i utvrđivanja najboljih načina za ostvarivanje tih ciljeva. Strateško planiranje predstavlja sredstvo rukovođenja i upravljanja. Kažemo da je strateško planiranje sredstvo, a ne konačni cilj jer je, da bi se ostvarili rezultati potrebno provesti plan.

Samo dobro osmišljen plan povećava vjerojatnost da će svakodnevne aktivnosti voditi do ostvarenja postavljenih ciljeva. Strateško planiranje pomaže u usmjeravanju na prave prioritete te pospješuje postupak timskog rada u ostvarivanju tih prioriteta.

Istraživanja su pokazala da se većina malih poduzeća ne bavi strateškim planiranjem dok empirijski dokazi pokazuju da su strateški planovi češći kod uspješnijih poduzeća.

Budimo iskreni, većina malih poduzeća koncentriра se na kratkoročno operativno poslovanje, a ne na dugoročno strateško planiranje. No, da bi se povećala stopa preživljavanja i uspješnosti novoosnovanih poduzeća ključno je provoditi strateško planiranje.

Strateško planiranje poduzetnika govori o:

- **Smjeru:** Kamo poduzeće želi ići?
- **Tržištima:** Na kojim se tržištima poduzeće treba natjecati?
- **Prednostima:** Što poduzeće treba poduzeti da bi bolje poslovalo?
- **Resursima:** Koji su resursi potrebni za konkurentnost?
- **Okruženju:** Koji vanjski čimbenici utječu na poslovanje?
- **Zainteresiranim stranama:** Koje su njihove vrijednosti i očekivanja?

Strategija je smjer i opseg poduzeća u duljem razdoblju kojima se postiže konkurentska prednost poduzeća putem raspoređivanja resursa unutar zahtjevnoga okruženja, a u svrhu ispunjavanja potreba tržišta i očekivanja zainteresiranih strana.

### 4.2 Proces strateškog planiranja u 6 koraka

Da bismo zaokružili proces strateškog planiranja potrebno je učiniti sljedećih šest koraka:

1. Dogovoriti viziju, misiju i vrijednosti poduzeća;
2. Provesti stratešku analizu vanjskog i unutarnjeg poslovnog okruženja poduzeća;
3. Odrediti strateške ciljeve poduzeća;
4. Razraditi način na koji će se postići ciljevi i dogovoriti strategiju;
5. Razviti plan aktivnosti poduzeća;
6. Pratiti i prema potrebi mijenjati i/ili prilagođavati aktivnosti.

#### Korak 1: Vizija, misija i vrijednosti poduzeća

**Vizija:** odgovara na pitanje gdje želite biti u budućnosti? Naš san za, 5, 10 godina ili kasnije?

Vizija treba sadržavati vaša uvjerenja, koja trebaju biti u skladu sa ciljevima poduzeća, ali i šire zajednice. Vaša vjerovanja su ključna komponenta strateškog planiranja i trebaju odražavati vaše vrijednosti.

**Misija:** odgovara na pitanje koje proizvode ćete proizvoditi, koje usluge pružati, kome, zašto, po čemu se razlikuju Vaši proizvodi/usluge od onih Vaše konkurenčije?

Izjava o misiji organizacije treba odgovoriti na tri ključna pitanja: koje su potrebe koje nastojimo zadovoljiti (smisao poduzeća), što činimo u zadovoljavanju tih potreba (poslovanje poduzeća) i koja načela ili vjerovanja nas vode u radu (vrijednosni sudovi).

**Vrijednosti:** odgovaraju na pitanja kakva je vaša organizacijska kultura, koja su vam vjerovanja i prioriteti?

### **Primjer vrijednosti:**

#### **Pobjednički duh**

Ambiciozni smo, motivirani i vjerujemo u svoj uspjeh. Ljudi smo snažne volje i želje. Određuju nas izvanredna timska i pojedinačna dostignuća.

#### **Znanje i inovativnost**

Znatiželjni smo i prihvaćamo nove ideje. Vode nas stvaralački nemir i entuzijazam. Učenjem i inovativnošću stvaramo nove vrijednosti.

#### **Povjerenje i odgovornost**

Ispunjavamo svoja obećanja. Odgovorni smo prema suradnicima i potrošačima. Pomažemo zajednici i čuvamo okoliš u kojem djelujemo.

#### **Otvorenost i tolerancija**

Poštujemo integritet i osobnost pojedinca. Uvažavamo različitost mišljenja, kultura i običaja. Promičemo otvorenu komunikaciju.

Izvor: LURA – mlječna industrija (RH)

### **Korak 2: Strateška analiza vanjskog i unutarnjeg poslovnog okruženja poduzeća**

Analiza vanjskog i unutarnjeg poslovnog okruženja poduzeća predstavlja nezaobilazni korak u procesu strateškog planiranja.

Sastoje se od sljedećih analitičkih tehnika strateškog planiranja:

- SWOT analiza
- PEST(LE) analiza
- Analiza 5 konkurenčkih sila
- Analiza raskoraka (GAP)
- Interna McKinsey 7S analiza

### **Korak 3: Strateški ciljevi poduzeća**

Nakon što smo analizirali unutarnje i vanjsko okruženje poduzeća te njegove snage, slabosti, slike i prijetnje pravo je vrijeme da postavimo ključne/strateške ciljeve za naše poduzeće. To ćemo napraviti korištenjem SMART metodologije. Važno je pritom da se ciljevi mogu kvantificirati i da su mjerljivi tako da menadžment može efikasno nadzirati njihovo ostvarivanje u praćenju provođenja plana aktivnosti (akcijskog plana).

Veoma je bitno postaviti ciljeve tako da su unaprijed definirani, kako brojčani rezultati tako i vremenski okvir u kojem se očekuje da će se navedeni ciljevi ostvariti. U procesu strateškog planiranja trebalo bi biti dovoljno postaviti 3-4 ključna cilja; postavljanje prevelikog broja ciljeva pokazalo se u praksi neučinkovitim. Zapamtite da su SMART ("pametni") ciljevi jednostavniji, mjerljivi, orijentirani na aktivnost, ambiciozni ali dostižni, realistični i zadani vremenskim rokom. Svaka od ovih kvaliteta mora biti zastupljena u svakom od postavljenih ciljeva.

U tablici prikazanoj nastavno navedeni su neki korisni savjeti u postavljanju ciljeva SMART metodologijom.

<b>Specific - Određen</b>	Specifični odnosno određeni cilj ima veće šanse da bude ostvaren nego općeniti cilj. U procesu postavljanja ciljeva potrebno je postavljati sljedeća pitanja: <ul style="list-style-type: none"><li>• Tko: Tko je uključen?</li><li>• Što: Što želimo postići?</li><li>• Gdje: Gdje će se to dogoditi?</li><li>• Kada: Kada će postavljeni cilj biti postignut?</li><li>• Koji: Koji su zahtjevi te koja se ograničenja primjenjuju?</li><li>• Zašto: Zašto ovo radim(o)? (specifični razlozi, svrha ili koristi od postizanja cilja)</li></ul>
---------------------------	---

<b>Measurable - Mjerljiv</b>	Potrebno je postaviti kriterije mjerenja napretka u ostvarivanju ciljeva. Na taj način moguće je vidjeti promjenu koja se događa u organizaciji. Ako ne možete izmjeriti ciljeve, niste u mogućnosti ni upravljati procesom njihova ostvarivanja. Pritom treba postavljati sljedeća pitanja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koliko?</li> <li>• Kako ćemo znati kada je(su) cilj(evi) ostvaren(i)?</li> </ul>
<b>Attainable - Dostizan</b>	U procesu postavljanja ciljeva potrebno je poznavati mogućnosti tvrtke i resurse s kojima tvrtka raspolaže. Postavljeni ciljevi trebali bi biti ambiciozni, ali i dostizni. Pritom treba postavljati sljedeća pitanja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da li identificirani ciljevi predstavljaju izazov za poduzeće?</li> <li>• Da li su dostizni?</li> </ul>
<b>Realistic - Realističan</b>	Nije dovoljna samo želja za ostvarenjem postavljenih ciljeva, već tvrtka mora imati i sposobnost ostvarivanja istih, drugim riječima, mora vjerovati da se radi o teškom, ali i o mogućem (ostvarivom) zadatku. Pritom nije naglasak na riječi "lagano" nego "moguće". Potrebno je postaviti izazovne, ali i realistično ostvarive ciljeve. Pritom se treba zapitati: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da li poduzeće stvarno može postići postavljeni(e) cilj(eve)?</li> </ul>
<b>Time specific - Vremenski određen</b>	Bez postavljanja vremenskog okvira za postizanje cilja unutar klastera ne postoji ni osjećaj za žurnost (sense of urgency). Neophodno je postaviti krajnji datum postizanja cilja. Pritom se treba zapitati: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Do kada poduzeće mora postići određeni cilj?</li> </ul>

#### **Korak 4: Razrada načina postizanja ciljeva i dogovor o provedbi strategija**

Potrebno je odrediti ograničen broj strategija koje jedna tvrtka može provoditi (max. 5). Pritom je važno naglasiti da jedna strategija može pomoći pri rješavanju više problema te pri postizanju više ciljeva.

Strategije procijenite imajući u vidu:

- Prikladnost: je li strategija relevantna?
- Izvedivost: može li se provesti, po pitanju resursa (novac, ljudi, kapaciteti i dr.)?
- Prihvatljivost: hoće li je prihvatiti zainteresirane strane? Je li rizik prihvatljiv?

#### **Važnost izbora generičke strategije poduzeća**

S obzirom na temeljnu ulogu konkurentske prednosti u vrhunskom poslovanju, generička strategija trebala bi biti u središtu strateškog plana poduzeća. Generička strategija određuje temeljni pristup konkurentskoj prednosti koju poduzeće nastoji ostvariti i osigurava kontekst za postupke koje je potrebno provesti u svim područjima djelovanja.

Međutim, u praksi su mnogi strateški planovi popis koraka bez jasnog definiranja koju konkurentsку prednost poduzeće ima ili nastoji postići, i kako. Slično tome, mnogi planovi izgrađeni su na projekcijama budućih cijena i troškova, koji su gotovo uvijek pogrešni, umjesto na osnovnom razumijevanju industrijske strukture i konkurentske prednosti koja će odrediti profitabilnost, bez obzira na to kolike su trenutačne cijene i troškovi.

Osnovna je ideja koncepta generičkih strategija da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentske prednosti zahtijeva da poduzeće doneše odluku, kako o vrsti konkurentske prednosti koju nastoji postići, tako i o području unutar kojeg će je postići.

Pružanje svih proizvoda/usluga svim skupinama ljudi je recept za stratešku prosječnost i ispodprosječno poslovanje, jer to često znači da poduzeće uopće nema konkurentsку prednost.

### **Porterove generičke strategije**

Kao što je već spomenuto, temelj profitabilnosti poduzeća je privlačnost industrije u kojoj ono djeluje. Drugo je središnje pitanje u konkurentskoj strategiji relativna pozicija poduzeća unutar industrije u kojoj posluje. Pozicioniranje određuje je li profitabilnost poduzeća ispod ili iznad industrijskog prosjeka. Poduzeće koje je dobro pozicionirano može ostvariti više stope povrata, čak i ako je industrijska struktura nepovoljna, a prosječna profitabilnost industrije skromna.

Osnova iznadprosječnog poslovanja na dulji rok jest održiva konkurentска prednost. Lako može imati mnogobrojne snage i slabosti nasuprot svojih konkurenata, postoje dvije osnovne vrste konkurentске prednosti koje poduzeće može posjedovati: niski troškovi ili diferencijacija. Troškovna prednost i diferencijacija proizlaze iz industrijske strukture i rezultat su sposobnosti poduzeća da izađe na kraj s pet konkurentskih sila bolje od svojih suparnika.

Dvije osnovne vrste konkurentске prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje poduzeće nastoji ostvariti dovode do tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje. Strategija fokusiranja ima dvije varijante, fokusiranje na troškove i fokusiranje na diferencijaciju.

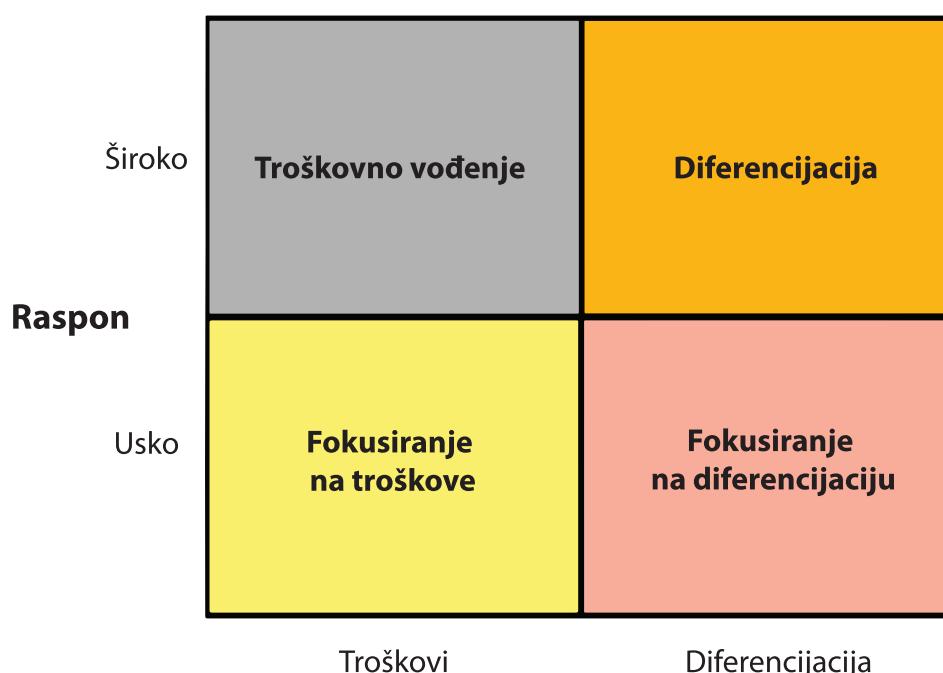
Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije nastoje pronaći konkurentsku prednost u širokom rasponu industrijskih segmenta, dok se strategije fokusiranja usredotočuju na troškovnu prednost (fokusiranje na troškove) ili diferencijaciju (fokusiranje na diferencijaciju) unutar uskog tržišnog segmenta.

#### **Troškovno vodstvo**

Troškovno vodstvo vjerojatno je najjasnija od svih triju generičkih strategija. U njoj poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Poduzeće koje primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente, te može čak i poslovati u srodnim industrijama.

Izvori troškovne prednosti različiti su i ovise o strukturi industrije. Oni mogu uključivati provođenje ekonomije razmjera, vlastite tehnologije, povlašteni pristup sirovinama itd. Poduzeće koji postigne i održi potpunu troškovnu prednost poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji, uz prepostavku da može određivati cijene jednake industrijskom prosjeku, ili, blizu njega. Niski troškovi poduzeća koje ostvaruje troškovno vodstvo u industriji pri jednakim ili nižim cijenama od svojih konkurenata prerastaju u više prinose.

**Porterove generičke strategije rasta**



**Izvor konkurentne prednosti**

## Diferencijacija

Druga generička strategija je diferencijacija. U strategiji diferencijacije poduzeće pokušava biti jedinstveno u svojoj industriji u nekim dimenzijama koje su u velikoj mjeri cijenjene od strane kupaca. Pritom odabire jedno ili više svojstava koje većina kupaca u industriji smatra bitnim, i jedinstveno se pozicionira, kako bi zadovoljilo te potrebe. Na kraju biva nagrađeno za svoju jedinstvenost cijenom uz dodatnu dobit.

Sredstva diferencijacije različita su za svaku industriju. Diferencijacija se može temeljiti na proizvoda/uslugama, pristupu u marketingu i širokom rasponu ostalih faktora. Poduzeće koje može ostvariti i održati diferencijaciju poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji ako cijene uz dodatnu dobit premaše dodatne troškove, koji nastaju kao posljedica jedinstvenosti poduzeća. Logika strategije diferencijacije zahtijeva od poduzeća da odabere svojstva u kojima će se diferencirati, odnosno u kojima će biti drugačiji od svojih konkurenata. Poduzeće mora biti uistinu jedinstveno u nečemu, ili percipirano kao jedinstven, ako očekuje cijenu uz dodatnu dobit.

## Strategija fokusiranja

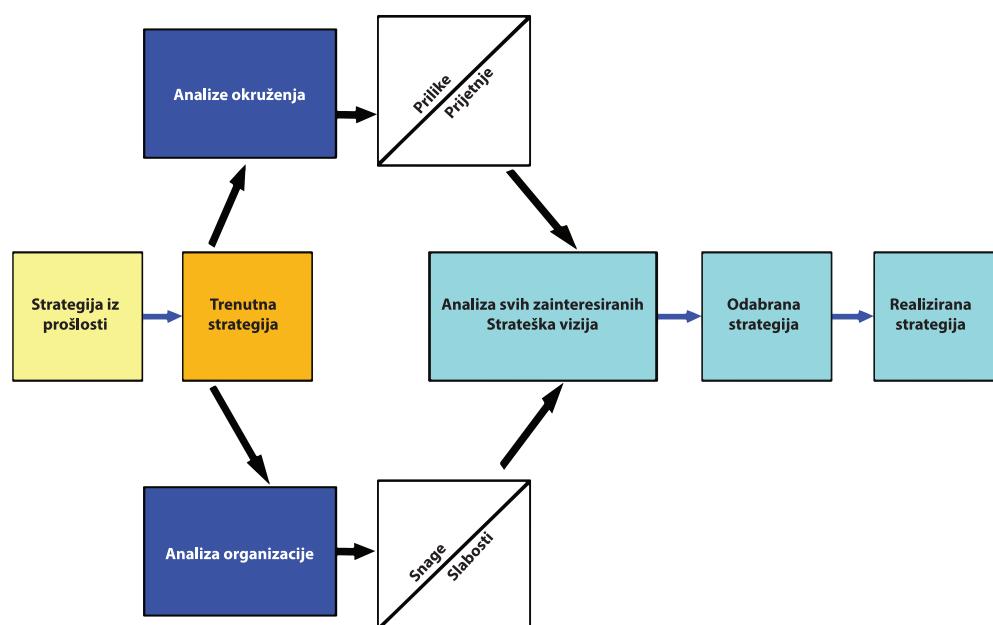
Strategija fokusiranja drugačija je od ostalih, jer se temelji na izboru uskog raspona konkurentnosti unutar industrije. Poduzeće koje koristi strategiju fokusiranja odabire tržišni segment ili grupu segmenata u industriji, te kroji svoju strategiju kako bi isključivo usluživalo te segmente. Optimizirajući svoju strategiju za ciljni segment, poduzeće nastoji postići konkurenčku prednost u svojim ciljnim segmentima, iako ne posjeduje opću konkurenčku prednost.

Postoje dvije varijante strategije fokusiranja. U fokusiranju na troškove, poduzeće nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljnem segmentu, dok kod fokusiranja na diferencijaciju poduzeće teži diferenciranju u svom ciljnem segmentu. Obje varijante strategije fokusiranja počivaju na razlikama između ciljnih segmenata na koje se poduzeće fokusira, i ostalih segmenata u industriji.

Ciljni segmenti moraju ili imati kupce s neuobičajenim potrebama, ili se sistem proizvodnje i dostave koji najbolje uslužuje ciljni segment mora razlikovati od onih u drugim industrijskim segmentima. Fokusiranje na troškove iskorištava razlike u troškovnom ponašanju u nekim segmentima, dok fokusiranje na diferencijaciju iskorištava posebne potrebe i kupaca u određenim segmentima. Takve razlike ukazuju na to da su segmenti loše usluživani od strane konkurenata koji su široko orijentirani, odnosno, koji u isto vrijeme uslužuju i druge segmente. Poduzeće sa strategijom fokusiranja može, prema tome, postići konkurenčku prednost posvećujući se isključivo segmentima.

Ako može postići održivo troškovno vodstvo (fokusiranje na troškove) ili diferencijaciju (fokusiranje na diferencijaciju) u svom segmentu, i ako segment ima privlačnu strukturu, poduzeće će poslovati iznadprosječno u svojoj industriji.

## Porterove generičke strategije rasta



## Korak 5: Razvoj plana aktivnosti

Jednom kad je proces odabira strategija formuliran, treba krenuti sa konkretnim aktivnostima, drugim riječima vrijeme je za plan aktivnosti (Akcijski plan). Svrlja plana aktivnosti je pružiti okvir za aktivnosti, koje će namjere izražene u strategijama pretvoriti u specifične, konkretne aktivnosti.

Aktivnosti unutar plana aktivnosti trebaju biti dodijeljene nositeljima, koji snose odgovornost za njihovu provedbu, kako unutar planiranog vremenskog razdoblja, tako i unutar planiranih proračunskih sredstava. Važno je pritom postaviti realistično krajnje rokove (deadlines) za dovršetak određenih zadataka (tasks) uz opis konkretnih rezultata koje pritom treba ostvariti (deliverables). Na isti način određuju se i putokazi (milestones) za postizanje važnijih rezultata u implementaciji strategije.

Prilikom implementacije strategije posebno treba obratiti pažnju na sljedeće:

- Potrebno je osigurati jasnu raspodjelu odgovornosti za zadatke i rezultate;
- Potrebno je uključiti zaposlenike u implementaciju strategije, sa jasnom podjelom uloga i odgovornosti za svakog od njih;
- Potrebno je krenuti sa malim ali konkretnim prvim koracima, imajući u vidu ograničene resurse poduzeća;
- Prve aktivnosti bi trebale biti one koje mogu brzo rezultirati konkretnim rezultatima;
- Stalna komunikacija unutar poduzeća, kako strateških ciljeva, tako i razine implementacije strategije je od iznimne važnosti;
- Treba se pridržavati izvršenja zadataka i aktivnosti u zadanim rokovima, što je više moguće.



**Primjer obrasca plana aktivnosti poduzeća**

Ref. br.	Aktivnost	Rezultat(i)	Pokazatelj	Izvori financiranja		Odgovorna osoba	Krajnji rok
				Izvor A	Izvor B		
1.1.	<b>Mjera</b>						
1.1.1.	<b>Zadatak 1.</b>						
1.1.1.1.	Što će se raditi	Očekivani rezultat	Ciljana vrijednost	KM	KM	Ime odgov. osobe	Do kada
1.1.	<b>Osvajanje tržišnog udjela (mjera)</b>						
1.1.1.	<b>Istraživanje tržišta (zadatak)</b>						
1.1.1.1.	Analiza tržiš. uvjeta konkurenkcije	Sprovedena analiza	Jedan analiza	€5.000	€5.000	Pero Perić	31. 10. 2016.
1.1.2.	<b>Zadatak 2.</b>						
1.1.2.1.	Što će se raditi	Očekivani rezultat	Ciljana vrijednost	€	€	Ime odgov. osobe	Do kada
1.1.2.2.							

## Korak 6: Praćenje i prema potrebi mijenjanje i/ili prilagođavanje aktivnosti

Ako dođe do bitnih promjena u okruženju i stanju tvrtke, bit će potrebno mijenjati i/ili prilagođavati ciljeve, strategiju, aktivnosti. Zato je potrebno postaviti ključne pokazatelje za mjerjenje uspješnosti (*key success indicators*).

Strategije razvoja poduzeća ne bi trebale biti samo statične konstrukcije, već bi trebale osigurati njegov dinamični razvoj, a time i dugoročnu konkurentnost. Strateška evolutivnost predstavlja osnovnu pretpostavku za osiguranje sposobnosti poduzeća da se fleksibilno prilagođava promjenama, kako unutarnjih, tako i vanjskih uvjeta na tržištu.

Stoga je važno imati razrađen mehanizam praćenja i nadzora provedbe aktivnosti u redovitim vremenskim intervalima, da bi se ukoliko je potrebno revidirali ciljevi/strategije/aktivnosti/zadaci i prilagodili novim prilikama na tržištu. Ipak, oni najvažniji ciljevi – strateški ciljevi ne bi smjeli biti podložni čestim promjenama.

## 5. Strateška analiza vanjskog i unutarnjeg poslovnog okruženja

### 5.1 SWOT analiza

SWOT analiza je korisna analitička tehnika za razumijevanje jakih i slabih strana vašeg poduzeća i za prepoznavanje prilika koje poduzeće ima te prijetnji s kojima se poduzeće suočava. Ona sumira rezultate i nalaze PESTLE analize i analize unutarnjih resursa poduzeća i odgovara na pitanje „gdje je naše poduzeće sada“. SWOT analiza promatra rezultate iz perspektive poslovanja poduzeća u odnosu na tržište i konkurenčko okruženje. Ono što posebno odlikuje ovu analitičku tehniku je da vam može pomoći da relativno brzo razotkrijete prilike koje poduzeće može iskoristiti i slabosti poduzeća koje možete otkloniti i prijetnje koje možete dočekati pripremljeni i time umanjiti ili otkloniti njihov učinak. Isto tako, promatrujući vaše poduzeće i vaše konkurente upotrebom SWOT analize, možete osmisiliti strategiju koja će Vas razlikovati od konkurenčije i pomoći vam da budete uspješni.

#### Obrazac za SWOT analizu

PREDNOSTI: Što dobro činite? Imate li kakve jedinstvene resurse? Što drugi smatraju vašim prednostima?	SLABOSTI: Što možete popraviti? Za što imate manje resursa od ostalih? Što drugi vjerojatno smatraju vašim slabostima?
PRILIKE: Koje su vam dobre prilike otvorene? Koje trendove možete iskoristiti? Kako možete svoje prednosti pretvoriti u prilike?	PRIJETNJE: Koji vam trendovi mogu naškoditi? Što radi vaša konkurenčija? Kojim vas prijetnjama izlazu vaše slabosti?

### 5.2 PEST(LE) analiza

Postoje mnogi faktori u makro-okruženju koji utječu na odluke poduzetnika, kao što su npr. porezne promjene, novi zakoni, trgovinske prepreke, demografske promjene ili promjene vladinih politika. PESTLE analiza pomaže u analizi navedenih faktora u cilju odabira ispravnih strategije i aktivnosti.

Skraćenica PESTLE znači:

- **Politički faktori** (*political factors*) - odnose se na politiku vlade, npr. stupanj intervencije vlade u ekonomiju.
- **Ekonomski faktori** (*economic factors*) - uključuju kamatne stope, promjenu porezne politike, gospodarski rast, inflaciju i stabilnost valutnih tečajeva.
- **Socijalni faktori** (*social factors*) - uključuju promjene u socijalnim (društvenim) trendovima koje mogu utjecati na potražnju za proizvodima/uslugama klastera te dostupnost radne snage.

- **Pravni faktori** (*legal factors*) – odnose se na pravno okruženje u kojem članice klastera/klaster posluju.
- **Okolišni faktori** (*environmental factors*) – uključuju faktore koji mogu utjecati kako na lokalno ekološko okruženje u kojem klaster djeluje, ali i na šira okolišna pitanja kao što su zrak, voda i klimatske promjene.

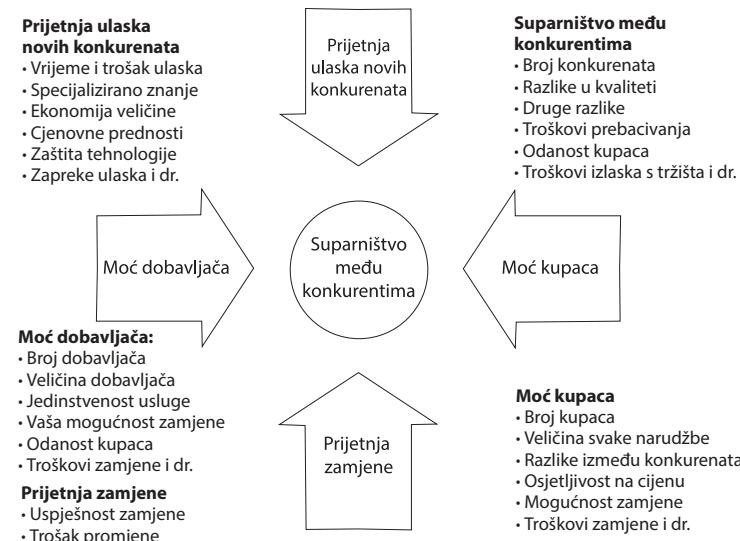
### 5.3 Analiza pet konkurentskih sila

Analiza pet konkurentskih sila polazi od pretpostavke da je temeljna odrednica profitabilnosti poduzeća privlačnost industrije u kojoj ono djeluje. Snaga pet sila različita je od industrije do industrije i mijenja se kako se industrija razvija. Posljedica toga je da nisu sve industrije jednake sa stajališta naslijedene profitabilnosti. U industrijama u kojima je svih pet sila povoljno, mnogi konkurenti ostvaruju značajne prihode. U industrijama u kojima je pritisak jedne ili više sila intenzivan, manji broj poduzeća postiže visoke prinose unatoč najboljem nastojanju poduzetnika. Profitabilnost industrije nije funkcija izgleda proizvoda ili korištenja visokih ili niskih tehnologija pri njegovoj izradi, već strukture industrije.

Ukupno pet sila utječu na konkurentsku prednost poduzeća te određuje profitabilnost poduzeća zato što utječu na cijene, troškove i potrebne investicije tvrtki u industriji – elemente povrata na investiciju. To su sljedećih pet konkurentskih sila:

- Pregovaračka moć dobavljača:** ovdje analiziramo koliko je lako vašim dobavljačima povećavati cijene svojih proizvoda/usluga i time vaše troškove. Što ima manje dostupnih dobavljača, to je jača njihova pregovaračka moć (pozicija).
- Pregovaračka moć kupaca:** ovdje analiziramo koliko je lako vašim kupcima (potrošačima) smanjivati kupovne cijene. U pravilu, ako imate svega nekoliko kupaca (potrošača), lakše će vam moći diktirati svoje uvjete kupnje.
- Rivalstvo među postojećim konkurentima:** ukoliko unutar industrijske grane u kojoj posluje Vaše poduzeće postoji mnogo konkurenata koji nude jednako atraktivne proizvode / usluge vaša snaga kao konkurentna je umanjena, jer vaši dobavljači i kupci imaju dovoljni broj alternativa, ako s vama ne dogovore uvjete koji im se čine povoljni.
- Prijetnje supstitutivnih / zamjenskih proizvoda:** stupanj prijetnje supstitutivnih proizvoda / usluga određen je sposobnošću vaših kupaca (potrošača) da pronađu alternativne načine zadovoljavanja njihove potrebe upotrebom različitog proizvoda/usluge od onog koje vi nudite.
- Prijetnja ulaska novih sudionika:** Na konkurentsko okruženje utječe i lakoća ulaska novih sudionika „igraca“ na tržište. Temeljni koncept ovdje su „ulazne prepreke“ kao npr. visoke početne investicije, specijalna „sofisticirana“ tehnologija, specifične i specijalističke vještine itd. Što su veće „ulazne prepreke“ to je teži ulazak novih sudionika na tržište, što ima za posljedicu da je lakše očuvati stecenu povoljnu konkurentsku poziciju na tržištu za postojeće sudionike.

#### Analiza industrijske strukture: Pet konkurentskih sila



## 5.4 Analiza raskoraka (GAP)

GAP analiza predstavlja analizu raskoraka između očekivanja i sadašnjih mogućnosti i kapaciteta, a koristi se u organizacijskom razvoju poduzeća sa svrhom definiranja idealnog ili željenog stanja i trenutnog stanja/potreba poduzeća. Uz pomoć ove analize moguće je i utvrditi područja koja još nisu pokrivena aktivnostima te je iznimno korisna za pozicioniranje poduzeća u odnosu na konkurenте. U svojoj osnovi, GAP analiza postavlja dva pitanja: gdje smo sada i gdje želimo biti?

### Analiza raskoraka poduzeća - GAP analiza

Br.	GDJE SMO SADA?	GDJE ŽELIMO BITI?
1		
2		
3		
4		
5		

## 5.5 Interna McKinsey 7S analiza

Model Mc Kinsey 7S interne analize poduzeća uspijeva se održati dugo vremena. Bazična pretpostavka modela polazi od činjenice da postoje sedam unutarnjih aspekata bilo koje organizacije (u našem slučaju poduzeća) koji moraju biti međusobno povezani da bi organizacija / poduzeće bilo uspješno.

Ovih sedam elemenata su:

- Strategija (strategy)** - plan izgradnje konkurentске prednosti poduzeća nad konkurencijom.
- Struktura (structure)** - način na koji je poduzeće strukturirano i tko kome podnosi izvještaje.
- Sustavi (systems)** - dnevne aktivnosti i procedure za koje su zaposlenici angažirani da bi se posao napravio.
- Zajedničke vrijednosti (shared values)** - temeljne vrijednosti poduzeća, koje se prikazuju kroz korporativnu kulturu i radnu etiku.
- Stil (style)** - koji stil liderstva je usvojen unutar poduzeća.
- Zaposlenici (staff)** – zaposlenici poduzeća i njihove sposobnosti.
- Vještine (skills)** - vještine i kompetencije zaposlenika u poduzeću.

### Analiza raskoraka poduzeća - GAP analiza

<b>Strategija</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Koja je strategija našeg poduzeća?</li><li>Kako ćemo postići ciljeve?</li><li>Kako ćemo se nositi s pritiskom konkurenkcije?</li><li>Kako ćemo se nositi s promjenama u potražnji kupaca / klijenata?</li><li>Kako ćemo prilagoditi strategiju za budućnost?</li></ul>
<b>Struktura</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Kako će poduzeće biti organizirano?</li><li>Koji je hijerarhijski ustroj poduzeća?</li><li>Kako će različiti odjeli koordinirati aktivnosti?</li><li>Da li je proces donošenja odluka unutar poduzeća centraliziran ili decentraliziran?</li><li>Kakve su linije komunikacije unutar poduzeća?</li></ul>
<b>Sustavi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Koji su glavni sustavi (sistemi) na kojima je postavljeno poduzeće (financijski sustav, sustav organizacije ljudskih resursa (HR), sustav dokumentacije, sustav pohrane podataka)?</li><li>Da li postoji kontrola, monitoring i evaluacija provedbe dogovorenih aktivnosti unutar poduzeća?</li><li>Koja unutarnja pravila i procese poduzeće upotrebljava?</li></ul>
<b>Zajedničke vrijednosti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Koje su temeljne / fundamentalne vrijednosti poduzeća?</li><li>Kakva je timska kultura?</li><li>Koliko su jake vrijednosti koje povezuju zaposlenike?</li><li>Koje su ključne vrijednosti na kojima se poduzeće treba graditi?</li></ul>

<b>Stil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kakav je stil menadžmenta i vodstva?</li> <li>• Da li poduzeće ima učinkovito vodstvo (leadership)?</li> <li>• Da li su zaposlenici kooperativni ili doživljavaju jedni druge kao konkurente?</li> </ul>
<b>Zaposlenici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koje pozicije treba popuniti?</li> <li>• Koji miks znanja i iskustava je potreban poduzeću?</li> <li>• Postoje li dubioze (gapovi) u kompetencijama koje su potrebne poduzeću?</li> </ul>
<b>Vještine</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koje su najjače vještine unutar poduzeća?</li> <li>• Postoje li nedostaci /dubioze u pojedinim vještinama?</li> <li>• Po kojim vještinama će poduzeće biti prepoznato?</li> <li>• Da li postojeći zaposlenici/timovi imaju znanja i vještine koje su poduzeću potrebne da uspije?</li> <li>• Da li postoji sustavno praćenje i ocjenjivanje vještina?</li> </ul>

## 6. Poslovni plan i sadržaj poslovnog plana

### 6.1 Što je poslovni plan

Poslovni plan osnovni je dokument svakoga poduzetničkog pothvata. On prikazuje, u pisanoj formi, cijelu poduzetničku ideju s detaljno obrazloženim i objašnjениm glavnim dijelovima. Oni uključuju pribavljanje potrebnih sredstava, investiranje, organizaciju posla, marketing i prodaju, pa sve do ostvarivanja koristi (dobiti) koju nosi projekt.

Poslovni je plan namijenjen poduzetniku i treba mu poslužiti za cijelovitu analizu poduzetničkog pothvata i svih njegovih dijelova, te za uočavanje svih potrebnih elemenata za njegovo uspješno ostvarivanje. Planiranje u glavi obično nosi i zamku previđanja malih i nevažnih stvari, koje se u kasnijem poslovanju pokažu kao nesavladive prepreke. Poslovni je plan instrument koji pomaže u uklanjanju tih prepreka u samom začetku, kada se one još mogu otkloniti.

Jednako tako, poslovni plan mora uvjeriti kreditnog referenta, potencijalnog suulagača, referenta nabave ili nekog trećeg da je riječ o poduzetniku i o pothvatu kojem treba dati povjerenje i potporu i koji će u svakom trenutku ispunjavati sve svoje obveze odnosno vratiti posuđeni novac. Dakle, riječ je o svojevrsnom reklamnom materijalu kojim poduzetnik „prodaje“ svoju poduzetničku ideju.

Poslovni plan je osobna karta poduzetničke ideje i poduzetnika koja ih predstavlja ulagačima i drugim osobama. Ako poslovnim planom niti jednu osobu ne možete zainteresirati za svoju poduzetničku ideju, vjerojatno niste dobro razradili poslovni pothvat ili niste dobro pripremili poslovni plan. Oba su slučaja signal da je još rano za sljedeći korak, te da je potrebno još raditi na razvijanju poslovne zamisli.

Iskustvo neuspjeha vrlo je bolno i sve ono što može sprječiti taj neuspjeh valja objeručke prihvati. Informacije i sliku koju poduzetnik, često nekritičan prema svojoj ideji, dobije kroz proces pripreme poslovnog plana pomoći će mu da donese odluku o odustajanju od pothvata ako je ustanovio da on nije realan ili isplativ, ili će ga još više uvjeriti da je na pravom putu ka poslovnom uspjehu.

Kvalitetno pripremljen poslovni plan nezamjenjiv je u kasnijem poslovanju poduzetnika kao podloga za stalnu usporedbu postavljenog plana i realizacije te za primjene korektivnih akcija i testiranje vlastite ustrajnosti na ostvarivanju poslovne ideje.

Iz svega navedenog može se zaključiti da je poslovni plan moćan instrument svih poduzetnika u procesu pretakanja vlastite poslovne ideje u stvarnost.

**Planiraj ono što je teško dok je još lako, čini veliko dok je još malo. Najteže stvari na svijetu moraju biti učinjene dok su još luke, najveće stvari na svijetu moraju biti učinjene dok su još male. Iz tog razloga mudraci ne čine ono što je veliko i to je razlog zašto oni tu veličinu mogu postići.**

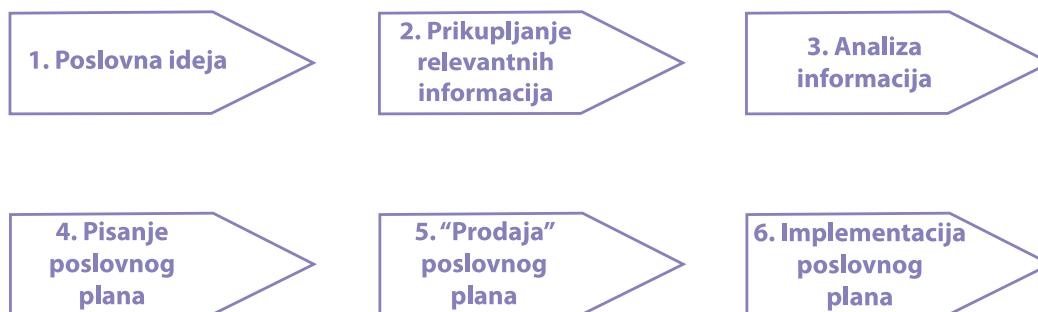
Sun Tzu „ Umijeće ratovanja“

Ukratko, možemo kazati da poslovni plan opisuje:

- **Što** će biti napravljeno
- **Kako** će to biti napravljeno

- **Tko** će to učiniti
- **Gdje** će to biti napravljeno
- **Zašto** se to radi
- **Do kada** treba biti završeno
- **Koji ciljevi** će biti postignuti (dubit)

### Proces poslovnog planiranja



## 6.2 Korisnici poslovnog plana

Ima više mogućih korisnika poslovnog plana. To su:

- Poduzetnik;
- Financijske institucije (banke i sl.) od kojih će poduzetnik pribavljati potrebna financijska sredstva;
- Investitori koji će zajedno s poduzetnikom financirati projekt;
- Poslovni partneri (dobavljači, kupci i sl.);
- Ostali (zaposlenici...).

## 6.3 Preporučeni sadržaj poslovnog plana

Nastavno je dan preporučeni sadržaj poslovnog plana:

- Sažetak
- Informacije o poduzetniku
- Predstavljanje poduzetničke ideje
- Analiza tržišta i tržišnog potencijala
- Opis tehnologije
- Analiza lokacije
- Plan ulaganja
- Plan prihoda
- Kalkulacija troškova
- Analiza uspješnosti (financijski pokazatelji)
- Ostali (zaposlenici...).

### Dio 1: Sažetak

Sažetak je dio poslovnog plana koji se predočava na samom početku, a izrađuje se posljednji, nakon što su svi drugi dijelovi završeni. Na osnovi sažetka stvara se prvi, a ujedno i najvažniji dojam o poduzetničkom pothvatu. Sažetkom na stranici-dvije prikazujemo poduzetničku ideju i sve njene najvažnije značajke te očekivanu uspješnost pothvata.

Sažetkom moramo zainteresirati osobu da se detaljnije upozna s projektom, a u pravilu se sastoji od sljedećih dijelova:

- Naziv poduzetničkog pothvata
- Lokacija
- Naziv i adresa poduzetnika
- Proizvodi / usluge koje će se nuditi
- Osnovna obilježja planirane tehnologije
- Tržište na kojem će se nuditi proizvodi / usluge
- Osnovna obilježja konkurenčije

- Planirana struktura investicije i izvora sredstava
- Planirana prodaja i prihodi za dvije godine
- Broj zaposlenih za dvije godine
- Planirana dobit u promatranoj i slijedećoj godini
- Novčani tok u promatranoj godini i slijedećoj godini
- Ostali pokazatelji za promatranoj godinu i narednu godinu poslovanja

#### **Dio 2: Informacije o poduzetniku**

Informacijom o poduzetniku predstavlja se sam poduzetnik. U ovom dijelu trebalo bi naznačiti sve njegove vještine, znanja, sposobnosti, iskustvo i ostale karakteristike koje upućuju na njegovu spremnost i sposobnost organiziranja i vođenja vlastitoga poduzetničkog pothvata.

Tu je informaciju najbolje pripremiti kao kronološki pregled razvoja poduzetnika, koji uključuje formalno obrazovanje poduzetnika (škole koje je završio), dodatno obrazovanje (razni tečajevi i seminari koje je pohađao), dosadašnje iskustvo (u struci povezanoj s djelatnošću kojom se planira baviti te u poduzetništvu ili menadžmentu u cjelini) i sve druge značajke koje upućuju na njegove poduzetničke kvalitete. Dobro je prikazati i vlasničku, organizacijsku i menadžersku strukturu unutar poduzetničkog pothvata.

#### **Dio 3: Predstavljanje poduzetničke ideje**

U ovom dijelu poduzetnik će dati kratki opis svoje poduzetničke ideje te mogućnosti pretvaranja iste u poslovnu priliku na tržištu.

#### **Dio 4: Analiza tržišta i tržišnog potencijala proizvoda / usluge**

Svaki poduzetnički pothvat konačnu ocjenu svoje kvalitete doživjava na tržištu. Ako su proizvodi ili usluge koje poduzetnik nudi tražene i ako pothvat ostvaruje zaradu pri prodaji tih proizvoda i usluga po cijenama koje je tržište spremno platiti, tada je poduzetnički projekt uspješan. Zbog navedenog stoji tvrdnja da je analiza tržišta najvažniji dio poslovnog plana.

Analiza tržišta odgovara na slijedeća pitanja:

- Koje proizvode i usluge nuditi?
- Po kojim prodajnim cijenama plasirati proizvode?
- Tko će biti kupci proizvoda?
- Koliko proizvoda možemo plasirati?
- Od koga dobavljati sirovine nužne za izradu naših proizvoda ili pružanje usluga?
- Tko nam je konkurenca i koja je njihova snaga?
- Kako reklamirati i nuditi proizvode?

Planiranje proizvoda i usluga koje će poduzetnik nuditi tržištu definira se na osnovi dva važna pitanja:

1. Koje vještine i znanja poduzetnik posjeduje i koje je proizvode/usluge u stanju proizvoditi?
2. Postoje li potrebe potrošača koje proizvodi iz prve točke zadovoljavaju?

Obratite pozornost!!!

Ne nudite proizvode koje možete proizvoditi - pronađite način da proizvodite ono što možete prodati.

#### **Dio 5: Opis tehnologije**

Tehnološki proces značajno određuje poslovanje i rezultate svakoga poslovnog pothvata. Lokacija, potrebni poslovni prostor, vrste i količine potrebnih sirovina, potreban broj djelatnika, visina investicije i niz drugih pitanja usko su povezani s izborom tehnologije i tehnološkog procesa izrade proizvoda ili pružanja usluga.

Opis tehnologije daje odgovore na pitanja gdje ćemo, kako, čime i u kojem vremenskom roku proizvoditi. Opisom tehnologije mora se objasniti i utjecaj odabranog tehnološko-tehničkog rješenja na zaštitu okoliša i naglasiti kako će projekt utjecati na čovjekov okoliš, odnosno kako se planira njegova zaštita (primjerice kako će se zbrinjavati kruti i tekući otpad i slično).

Ovaj dio poslovnog plana osobi koja nije upoznata s planiranim pothvatom i proizvodnim procesom

mora omogućiti stvaranje opće predodžbe o osnovnim dijelovima proizvodnog procesa te osnovnim karakteristikama odabrane tehnologije. Ako je moguće, uputno je priložiti i grubu skicu prostora te razmještaja strojeva i uređaja unutar proizvodnog ili poslovног procesa. Naravno, pritom je nužno zaštititi poslovnu tajnu i intelektualno vlasništvo poduzetnika.

Opis tehnologije treba pisati jasnim, kratkim i razumljivim rečenicama, bez pretjeranih tehničkih detalja i detaljnih opisa kako bi se i osobe bez potrebne tehničke naobrazbe mogle upoznati s osnovnim značajkama odabralih rješenja.

#### Dio 6: Analiza lokacije

Analiza lokacije projekta povezana je s odabranom tehnologijom i načinima proizvodnje odnosno pružanja usluga. Lokacijska analiza obuhvaća analizu makro lokacije i mikro lokacije.

Makrolokacijskom analizom utvrđuje se položaj pothvata u odnosu na tržiste prodaje i nabave kao dva najvažnija dijela u realizaciji poslovног pothvata (koliko smo udaljeni od svojih kupaca i dobavljača).

Mikrolokacijska analiza opisuje smještaj poslovног ili proizvodnog objekta u odnosu na najbliže građevinske objekte. Ovdje se definira i dostupnost infrastrukture (voda, struja, plin, telefon) kao i veze s cestom i drugim prometnicama.

#### Dio 7: Plan ulaganja

Planiranjem ulaganja u svakom poslovnom pothvatu valja definirati što je sve nužno za realizaciju pothvata odnosno u što moramo uložiti i koliki su troškovi pribavljanja tih sredstava te planirane izvore sredstava za investiciju odnosno gdje ćemo pribaviti novac nužan za investiciju.

##### *Ulaganje u osnovna (stalna) sredstva*

Za svaku gospodarsku djelatnost potrebno je pribaviti određena, dugotrajna sredstva nužna za obavljanje djelatnosti. Ova kategorija ulaganja naziva se ulaganje u osnovna ili stalna sredstva i čine je investicije u zemljište, građevinske objekte, potrebnu opremu i strojeve, dugogodišnje nasade, osnovno stado i sl. Riječ je o sredstvima koja se vode kao dugotrajna imovina poduzeća ili obrta, te se na osnovi njihove nabavne vrijednosti na kraju svake poslovne godine obračunava trošak koji se naziva amortizacija.

U kategoriju ulaganja u osnovna sredstva ulaze i osnivačka ulaganja (primjerice javnobilježnički troškovi, troškovi izrade poslovног ili investicijskog plana i sl.) koji se također amortiziraju u toku ekonomskog vijeka projekta (vrijeme poslovanja određenog pothvata). Pri planiranju ulaganja u osnovna sredstva nužno je voditi računa o činjenici da njihovu nabavnu cijenu ne čini samo faktura dobavljača nego i troškovi prijevoza, carine i poreza, kao i sva druga davanja za sredstvo do njegovog puštanja u rad.

##### *Ulaganje u obrtna sredstva*

Kako bi poduzetnik započeo djelatnost, mora pribaviti i određene sirovine i zalihe kako bi proizvodni proces tekoao bez prekida. Poslovnim planom predviđa se i takvo ulaganje, a određena se sredstva odvajaju i za očekivane troškove u razdobljima kada pothvat još ne ostvaruje prihode (primjerice troškovi plaća, struje i telefona u prvim mjesecima poslovanja). Navedena ulaganja nazivaju se ulaganja u obrtna sredstva. Kolika će biti potrebna obrtna sredstva, ovisi o očekivanom prometu pothvata,

#### Vrste i kategorije ulaganja

Vrste ulaganja	Kategorije
Ulaganja u osnovna sredstva-dugotrajna imovina	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zemljište</li><li>• Građevinski objekti</li><li>• Strojevi i oprema</li><li>• Dugogodišnji nasadi</li><li>• Osnovno stado</li><li>• Osnivačka ulaganja</li><li>• Projektne studije, konzultantstke usluge</li></ul>
Ulaganja u osnovna sredstva-kratkotrajna imovina	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nabava prve robe i zaliha</li><li>• Trajna obrtna sredstva</li><li>• Pokrivanje troškova poslovanja u razdoblju uhodavanja</li></ul>

ali i o cijeni sirovina i materijala, cijeni rada i energenata i sl.

#### *Izvori sredstava*

Potrebna sredstva za početak djelatnosti moraju se uplatiti, odnosno moraju se osigurati izvori novca za financiranje investicije. Izvori se dijele na vlastita sredstva i tuđa sredstva.

#### *Vlastita sredstva*

Vlastita sredstva čini sve ono što poduzetnik ulaže sam u projekt. Riječ je najčešće o vlastitoj ušteđevini ili imovini koju je poduzetnik stekao svojim dosadašnjim radom.

#### *Tuđa sredstva*

Tuđa sredstva su sva sredstva koja poduzetnik za potrebe financiranja poslovnog pothvata pribavlja od drugih osoba i koje mora vratiti. Kao najčešći oblik tuđih sredstava u projektu pojavljuju se bankarski krediti, a rjeđe pozajmice obitelji, prijatelja ili budućih poslovnih partnera. Tuđi izvori sredstava su buduće obveze koje poduzetnik mora ispunjavati u ekonomskom vijeku projekta i povezani su s troškovima koji uključuju troškove obrade kredita (prilikom podizanja kredita) i troškove kamata (koje se plaćaju zajedno s povratom posuđenog novca).

Pri planiranju izvora sredstava važno je obratiti pozornost i na činjenicu da poslovne banke u pravilu zahtijevaju određeni udio vlastitih sredstava i da je rijetko ili gotovo nemoguće projekt financirati samo iz tuđih izvora.

### **Dio 8: Plan prihoda**

Plan prihoda poduzetničkog pothvata priprema se na osnovi kvalitetne tržišne analize. Analizom prodajnog tržišta utvrdili smo koji je potencijalni opseg prodaje koji tvrtka može ostvariti, te prihvatljive prodajne cijene naših proizvoda.

Prvi je korak u izradi plana prihoda projekcija prodaje proizvoda po razdobljima. Pri planiranju prodaje preporučljivo je za prvu godinu prikazati kretanja prihoda po mjesecima, a za ostale godine samo godišnju vrijednost. Pritom je nužno voditi računa o sezonskim oscilacijama u prodaji (primjerice prodaja kišobrana u ljetnim mjesecima opada), kao i o činjenici da u početku poslovanja nije moguće ostvariti puni kapacitet proizvodnje (zbog uhodavanja proizvodnje, ali i zbog probijanja proizvoda na tržištu koji neće na početku imati punu potražnju).

Na osnovi plana prodaje jednostavno je izračunati očekivani prihod svakog proizvoda pojedinačno prema sljedećoj formuli:

$$\text{PLAN PRIHODA} = \text{planirana prodaja proizvoda} \times \text{jedinična cijena proizvoda}$$

### **Dio 9: Kalkulacija troškova**

Kalkulacijom (proračunom) troškova utvrđuje se cijena proizvodnje. Riječ je o izdacima koji su nužni kako bi se proizvod ili usluga proizveli i potom plasirali na tržištu. Kod kalkulacije troškova ponovno do izražaja dolazi potreba detaljnog poznavanja svih tehničko-tehnoloških, organizacijskih, finansijskih i drugih aspekata poduzetničkog pothvata. Ovo je područje koje zahtijeva najblišiju suradnju poduzetnika i konzultanta za izradu poslovnih planova.

Pri izradi kalkulacija troškove svrstavamo u sljedeće kategorije:

- Izravni (direktni) troškovi proizvodnje;
- Neizravni (indirektni) troškovi proizvodnje.

#### *Izravni (direktni) troškovi proizvodnje*

Izravne troškove proizvodnje čine oni troškovi sirovina i materijala te usluga za koje se točno može odrediti koliko ih je utrošeno za proizvodnju jednog proizvoda. Kalkulacija izravnih troškova proizvodnje temelji se na normativima utroška za svaki pojedini proizvod koji poduzetnik nudi, a riječ je o specifikaciji količina sirovina potrebnih za proizvodnju jednog proizvoda.

Na osnovi određene norme izrađujemo i plan prodaje, te izračunamo izravne troškove proizvodnje za pojedini proizvod:

$$\text{Izravni (direktni) trošak proizvodnje 1 proizvoda} = \text{Plan prodaje 1 proizvoda} \times \text{Izravni (direktni) trošak 1 proizvoda}$$

### *Neizravni (indirektni) troškovi proizvodnje*

U kategoriju neizravnih troškova poslovanja svrstavamo one troškove za koje ne možemo sa sigurnošću utvrditi koliko ih se troši po pojedinom proizvodu (primjerice troškovi režije, usluge knjigovodstva, rezervni dijelovi, električna energija, voda, plin i sl.) Pri kalkulaciji neizravnih troškova poslovanja procjenjuju se pojedini troškovi u mjesecnom ili godišnjem iznosu.

U ovom postupku obvezno se uzima u obzir činjenica da su neki troškovi promjenjivi /varijabilni (primjerice trošak plina kada ne proizvodimo ništa na određenoj je razini, a rastom proizvodnje raste i trošak plina), a drugi su nepromjenjivi/fiksni (primjerice trošak knjigovodstva u većini je slučajeva jednak bez obzira na promet). Zbrojem godišnjih iznosa troškova za pojedine kategorije neizravnih troškova dobivamo ukupne godišnje neizravne troškove.

### *Amortizacija*

Amortizacija je trošak korištenja osnovnog sredstva (dugotrajna imovina) i obračunava se na kraju svake poslovne godine. Svako osnovno sredstvo, bilo da je riječ o zgradici, stroju ili automobilu, ima svoj vijek trajanja u kojem se potroši. Amortizacija omogućuje prikazivanje tog trošenja osnovnih sredstava u poslovnom procesu, a računa se kako slijedi:

$$\text{Nabavna vrijednost osnovnog sredstva} / \text{Vijek trajanja osnovnog sredstva} = \text{Amortizacija}$$

Amortizacija uključuje sve troškove stavljanja osnovnog sredstva u funkciju (faktura dobavljača, troškovi prijevoza, carine i poreza). Amortizacija je po svojoj prirodi obračunska kategorija koja za poduzetnika ne predstavlja izdatak (amortizacija se ne mora platiti nikome niti je nužno izdvajati sredstva na poseban račun), ali se prikazuje kao trošak poslovanja. Amortizacijske stope propisane su posebnim aktom kojim je utvrđeno koja se osnovna sredstva i po kojim stopama otpisa mogu otpisivati. Amortiziraju se sredstva koja se koriste duže od obračunskog razdoblja, nabavljeni su s namjerom korištenja u vlastitom poslovanju, a vrijednost im prelazi 1.000 KM. U praksi se uglavnom primjenjuje proporcionalna (linearna) metoda amortizacije.

Nabavna vrijednost dugotrajne imovine u FBiH amortizira se po sljedećim stopama:

- zgrade, postrojenja po stopi 3%;
- putevi, komunalni objekti, željeznica po stopi 10%;
- oprema, vozila, strojevi po stopi 15%;
- oprema za vodoprivredne, vodovodne i kanalizacijske sisteme po stopi 15%;
- hardver i softver i oprema za zaštitu okoliša - 33,3%;
- uzgoj usjeva po stopi 15%;
- stočarstvo po stopi 40% i
- nematerijalna imovina po stopi 20%.

### *Troškovi plaća*

Troškovi radne snage kalkuliraju se na osnovi plana potreba za određenim brojem i profilom djelatnika, što je u uskoj vezi s odabranom tehnologijom i planom poslovanja poduzetnika.

Proračun troškova radne snage izračunava se ovako:

$$\text{Trošak radne snage prema stručnoj spremi} = \text{Broj djelatnika prema stručnoj spremi} \times \text{Prosjечna bruto plaća prema stručnoj spremi}$$

Ukupnu godišnju obvezu za troškove radne snage daje zbroj svih obračuna prema stručnoj spremi.

### *Financijski troškovi*

Financijski troškovi poslovanja povezani su s tuđim izvorima sredstava, što u najvećem broju slučajeva podrazumijeva vezu s bankovnim kreditima. Financijski trošak odnosi se na kamatu koju poduzeće plaća banci za posuđeni novac, a u sebi ne uključuje ratu otplate kredita (dio posuđenog novca koji poduzetnik vraća banci).

U današnjoj bankarskoj praksi ustalio se instrument odgode povrata kredita – poček ili grace period, koji poduzetniku olakšava sam početak i smanjuje mu opterećenje projekta u fazi kada je projekt najosjetljiviji. Poček je, dakle, razdoblje u kojem obveza poduzetnika miruje, a on plaća samo kamate.

Osnovni dijelovi svakog plana otplate su:

1. **Glavnica** - preostali dug na koji obračunavamo kamatu i koji se smanjuje s vremenom prema tome kako otplaćujemo kredit.
2. **Kamata** - trošak kredita koji plaćamo na preostali dug. Izračunava se tako da se neotplaćeni dio glavnice pomnoži s kamatnom stopom za određeno razdoblje.
3. **Otplata** - dio glavnice koji vraćamo u određenom razdoblju. Izračunava se tako da glavnici na početku povrata kredita podijelimo s brojem razdoblja u toku kojih će se kredit otplaćivati.
4. **Anuitet** - predstavlja ukupnu obvezu poduzetnika prema banci u tom razdoblju, a čini ga zbroj kamate i otplate kredita.

#### *Ukupni troškovi poslovanja*

U toku pripreme poslovnog plana izrađuju se proračuni ili kalkulacije troškova poslovanja prema kategorijama kako je prikazano u prethodnim dijelovima ovog dokumenta.

Po završetku kalkulacija pojedinačnih kategorija njihovim se zbrajanjem dobiju ukupni troškovi poslovanja poduzetnika prema promatranim razdobljima.

$$\boxed{\text{Ukupni troškovi poslovanja} = \text{Direktni troškovi proizvodnje} + \text{Indirektni troškovi proizvodnje} \\ + \text{Amortizacija} + \text{Troškovi plaća} + \text{Finansijski troškovi}}$$

#### **Dio 10: Analiza uspješnosti poslovanja putem finansijskih pokazatelja**

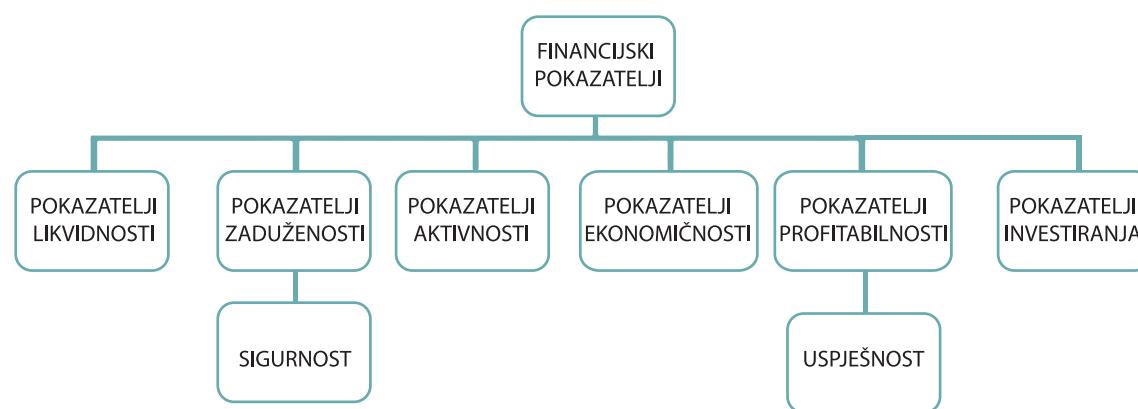
Krajnji cilj pokretanja svakog poduzetničkog pothvata, kao i angažmana poduzetnika, jest ostvarivanje pozitivnih finansijskih rezultata i dobiti. Kako uz poduzetnika u procesu realizacije pothvata sudjeluju i druge osobe (finansijske institucije - banke, privatni ulagači, lokalna zajednica itd.), potrebno je, a to je ujedno i cilj izrade poslovnog plana, uvjeriti ih, a poduzetniku potvrditi kako će pothvat ostvarivati pozitivne rezultate i kako će moći ispuniti sve preuzete obveze.

Analiza uspješnosti poslovanja služi upravo tome, a provodi se korištenjem određenih skupina relevantnih finansijskih pokazatelja, koji su rezultat analize finansijskih izvještaja kao što su: Bilanca stanja; Račun dobiti i gubitka; Finansijski tok; Ekonomski tok itd.

Najčešći finansijski pokazatelji kojima se mjeri uspješnost poslovanja su:

- **Pokazatelji likvidnosti** - pokazuju sposobnost podmirenja kratkoročnih obveza;
- **Pokazatelji zaduženosti** - pokazuju izvore financiranja i zaduženost poduzeća;
- **Pokazatelji aktivnosti** - promatraju aktivnost poslovanja i obrt sredstava (zaliha, potraživanja, aktive);
- **Pokazatelji ekonomičnosti** - prikazuju odnose prihoda i rashoda;
- **Pokazatelji profitabilnosti** - promatraju odnos dobiti (profita) prema zanimljivim parametrima (prihod, kapital, aktivu i sl.);
- **Pokazatelji investiranja** - prikazuju isplativost investiranja (prinos na investiciju i sl.).

#### **Vrste finansijskih pokazatelja**



## 7. Financiranje poslovnog pothvata

### 7.1 Odluke o financiranju

Poduzetniku na početku uvijek trebaju finansijska sredstva kako bi pokrenuo vlastiti poduzetnički pothvat. Izvori financiranja su različiti i nose različite rizike koje je potrebno dobro analizirati prije pokretanja poslovanja.

Prije sklapanja bilo kakvog dogovora o financiranju poduzetničkog pothvata, potrebno je da poduzetnik napravi precizne finansijske projekcije, kako bi mogao odrediti dugoročnu i kratkoročnu potrebu za finansijskim sredstvima.

Pritom poduzetniku sredstva mogu trebati za:

- Trenutne potrebe;
- Istraživanje i razvoj;
- Nabavu dugotrajne imovine;
- Planiranje zaliha;
- Potrebe za obrtnim kapitalom;
- Prodor na tržište i osvajanje tržišnog udjela i sl.

Model novčanih tokova predstavlja dobar alat za određivanje koliko je kapitala poduzetniku potrebno, zato što se fokusira na gotovinu koja će biti potrebna za otplatu kreditnih obveza, a ne samo na profit.

Pritom je dobro da poduzetnik odgovori na sljedeća pitanja:

- Za što su mi potrebna finansijska sredstva?
- Koliko mi je sredstava potrebno?
- Koja je ročnost sredstava koje tražim?
- Hoću li moći u cijelosti otplatiti kredit i u kojem vremenskom periodu?
- Da li mogu ponuditi kakvo jamstvo za otplatu kredita (nekretnina, pokretnina)?
- Da li preferiram određene zajmodavce ili investitore?
- Zašto bih odabrao taj način financiranja?
- Da li mi je to jedini dostupan način financiranja?
- Koje su alternative?

**Najvažnije pitanje – hoće li odabrani izvori financiranja doprinijeti ostvarenju poslovne strategije i realizaciji poslovnog plana poduzetnika?**

### 7.2 Važnost pristupa izvorima financiranja za poduzetnike početnike

Za poduzetnike početnike je od iznimne važnosti da imaju osiguran pristup izvorima financiranja svojeg poduzetničkog pothvata. Naime, temelji rasta malih poduzeća su: kvalitetno vodstvo, dobra organizacija poslovanja, učinkovit tim, kvalitetno upravljanje procesima, dijeljenje znanja i stvaranje sustava koji omogućuje rast poduzeća i posljednje, ali ne manje važno financiranje, koje obuhvaća: razumijevanje izvora financiranja, poboljšanje pristupa izvorima financiranja i upravljanje procesom financiranja poduzeća.

Zakon o malom poduzetništvu Europske Unije (EU Small Business Act) među deset osnovnih principa poboljšanja konkurentnosti malog poduzetništva ističe šesti princip, koji ima za cilj „Olakšati malim i srednjim poduzećima pristup izvorima financiranja te razviti pravno i poslovno okruženje koje će podržavati uredna plaćanja u trgovačkim transakcijama“. Ističe se da navedeni princip ima za svrhu provođenje adekvatnih politika da bi se osigurao konzistentni pristup izvorima financiranja za mala i srednja poduzeća, a posebno za ona koja se nalaze u ranim fazama financiranja. Potrebno je osigurati i kreditiranje banaka putem povoljnih zajmova, garancijskih shema ili programa mikro-kreditiranja.

Ovisno o tome da li se stvaraju dužnički odnosi i da li je poduzetnik dužan vratiti pozajmljena sredstva izvori financiranja poslovnog (poduzetničkog) pothvata dijele se na vlastite i tuđe izvore financiranja. S obzirom na ročnost, izvore financiranja dijelimo na: kratkoročne (rok povrata do jedne godine) i dugoročne (rok povrata preko jedne godine).

## 7.3 Vlastiti izvori financiranja poslovnog pothvata

Vlastiti izvori financiranja su oni izvori gdje se ne stvaraju dužnički odnosi i poduzetnik nije dužan vratiti sredstva, već **investitor dobiva (su)vlasnički udjel u poduzeću**.

Uobičajeni vlastiti izvori financiranja su:

- Poduzetnik, rodbina i prijatelji;
- Poslovni anđeli;
- Fondovi rizičnog kapitala;
- Velika poduzeća;
- Društva za ulaganje u mala poduzeća;
- Tržište vrijednosnih papira - emisija dionica.

## 7.4 Tuđi izvori financiranja poslovnog pothvata

Tuđi izvori financiranja su oni izvori gdje se stvaraju dužnički odnosi i gdje je poduzetnik dužan vratiti pozajmljena sredstva u ugovorenom roku, uz ugovorenu finansijsku naknadu.

Uobičajeni tuđi izvori financiranja su:

Banke;  
Leasing društva;  
Faktoring;  
Dobavljači;  
Kupci;  
Mikrokreditne organizacije;  
Tržište vrijednosnih papira (emisija obveznica, kratk. zapisa);  
Državne institucije, organizacije i fondovi (Razvojna banka FBiH);  
Kreditno-jamstveni (garantni) fondovi;  
Međunarodne finansijske i druge institucije u BiH;  
Ostali izvori...

## 7.5 Klasični izvori financiranja – krediti banaka

Financiranje malog i srednjeg poduzetništva kreditima poslovnih banaka spada u klasične izvore financiranja malog poduzetništva i još uvijek uz vlastito financiranje, predstavlja prevladavajući oblik financiranja poduzetničkih pothvata. Nastavno navodimo neke od karakteristika kredita banaka kao izvora financiranja poduzetnika:

- Banke prilikom odobravanja kredita u većini slučajeva uzimaju neku vrstu osiguranja (kolateral);
- Osobna jamstva se prihvataju kada zahtjev za kreditiranje podnose društva s ograničenom odgovornošću ili obrtnici (pogotovo kod početnika);
- Odobrenje kredita prije svega ovisi o bonitetu klijenta, a ne o visini i kvaliteti osiguranja;
- Banke naplaćuju prilikom odobrenja kredita administrativne troškove (npr. troškove obrade kredita, naknade za rezervaciju sredstava i sl.).

**Važno je poštivati „zlatno“ pravilo financiranja, a ono glasi da se kratkotrajna imovina financira kratkoročnim izvorima financiranja, a dugotrajna imovina financira se dugoročnim izvorima.**

### Kreditni rizik i kako ga kreditne institucije procjenjuju:

Kreditni rizik je vrsta rizika koja za banku nastaje pri odobravanju kreditnog plasmana poduzeću i predstavlja glavni rizik kojem se kreditne institucije (banke) izlažu u poslovnom odnosu s poduzećima. Kreditni rizik predstavlja opasnost da se odobrena sredstva neće vratiti, da se neće vratiti u cijelosti ili da se neće vratiti ugovorenom dinamikom.

Kreditna institucija tijekom cijelog razdoblja trajanja kredita procjenjuje kvalitetu odobrenih kreditnih plasmana temeljem:

- Kreditne sposobnosti dužnika;
- Urednosti u podmirivanju obveza prema kreditnoj instituciji i drugim vjerovnicima;
- Kvalitete instrumenata osiguranja (kolaterala).

**Neispunjnjem obveza po kreditu smatra se kašnjenje poduzetnika u otlati kredita dulje od 90 dana ili neplaćanje ugovornih obveza u cijelosti.**

### **Kako poduzetnik može dokazati da je kvalitetan zajmoprimac?**

Poduzetnik može dokazati da je kvalitetan zajmoprimac tako da:

- Realno procjenjuje buduće rezultate poslovanja;
- Kvalitetno upravlja novčanim tokovima poduzeća;
- Podmiruje obveze po kreditu u roku;
- Transparentno iskazuje podatke o poslovanju (financijski izvještaji);
- Nudi kvalitetne instrumente osiguranja.

Negativne posljedice za poduzeće uslijed kašnjenja u izmirenju obveza po kreditu prema Banci su:

- Plaćanje zatezne kamate;
- Ulazak u evidenciju neurednih dužnika (negativan utjecaj na kreditni rejting poduzeća),
- Postoji mogućnost da se poduzeću otkaže ugovor o kreditu te da se u cijelosti kredit mora otpлатiti prije krajnjeg roka povrata.

### **Kreditni rejting (bonitet) poduzeća**

Faktori koji utječu na određivanje kreditnog rejtinga (boniteta) poduzeća su:

- Poslovni plan / Investicijska studija;
- Pozicija poduzeća na tržištu;
- Kvaliteta menadžmenta;
- Financijski pokazatelji poslovanja poduzeća (kvantitativna ocjena);
- Urednost u izmirivanju obveza prema Banci;
- Urednost u podmirivanju obveza prema dobavljačima;
- Naplata potraživanja (kvalitativna ocjena).

**Bolji kreditni rejting znači i povoljnije uvjete financiranja poduzeća!!!**

Na kreditni rejting poduzeća utječu tzv. 5C poduzeća:

- Uvjjeti (**Conditions**);
- Sposobnost (**Capacity**);
- Kapital (**Capital**);
- Osiguranje (**Collateral**);
- Karakter (**Character**).

**Kada banka odobrava kredite malim poduzećima, u velikoj mjeri se oslanja na procjenu karaktera poduzetnika. Zbog toga se većina kredita danih malim poduzećima zovu "karakterni" krediti!**

Kreditni rejting poduzeća bitan je jer utječe na:

- Cijenu kredita (visinu naknade i visinu kamatne stope);
- Vrijednost instrumenata osiguranja koji će banka tražiti od poduzeća (visina kolaterala);
- Ročnost plasmana i posebne ugovorne obveze;
- Vrstu plasmana koji je Banka spremna odobriti poduzeću.

Kreditni rejting revidira se minimalno jednom godišnje, a urednost u plaćanju i ekonomsko-financijska uravnoteženost daju bolju pregovaračku poziciju s Bankom.



Na smanjenje kreditnog rejtinga poduzeća mogu utjecati:

- Loši napisan i prezentiran poslovni plan;
- Slabi pokazatelji poslovanja;
- Neurednost u izmirivanju obveza prema vjerovnicima;
- Visok stupanj ovisnosti vašeg poduzeća o malom broju kupaca i/ili dobavljača, bez mogućnosti njihove zamjene u kratkom roku;
- Poteškoće u naplati potraživanja od kupaca;
- Netransparentno poslovanje;
- Nepostojanje planova, ili nekonzistentni planovi poslovanja;
- Nejasna podjela odgovornosti između menadžmenta i vlasnika ;
- Sporovi u tijeku, posebno ukoliko su prisutni na relaciji management – vlasnik/ci;
- Ne postoji pokriće za ključne rizike kojima se poduzeće izlaže u poslovanju;
- Zastarjela tehnologija i nekonkurentni proizvodi i dr.

### Vrste kredita

Krediti se s obzirom na ročnost dijele na:

- Kratkoročne kredite (rok povrata do 1 god.);
- Dugoročne kredite (rok povrata preko 1 god.).

**Kratkorični krediti** se koriste da se poduzećima pomogne u financiranju poslovnih operacija u različitim proizvodnim i prodajnim ciklusima, kao što su:

- premoščivanje kratkoročnih problema s likvidnošću;
- financiranje obrtnog kapitala;
- kupovina materijala i opreme za proizvodnju;
- pokrivanje sezonskih potreba;
- financiranje posebne proizvodnje;
- financiranje prodaje nekvarljive robe.

Kratkoročni krediti koriste se za financiranje likvidnosti te za financiranje obrtnih sredstava.

Najčešće vrste kratkoročnih kredita su:

- **Okvirni kredit** po poslovnom računu - namijenjen je za održavanje tekuće likvidnosti, a kamata se plaća na iskorištena sredstva. Omogućava izdavanje naloga za plaćanje do iznosa raspoloživog kredita po poslovnom računu. Preporuča se isključivo za financiranje povremenih potreba, a ne kao trajni izvor sredstava.
- **Revolving kredit** - namijenjen je za održavanje tekuće likvidnosti i obrtnih sredstava. Odobrava se kao okvirni iznos, a može se odobriti u tranšama ili jednokratno. Svako korištenje smanjuje raspoloživa sredstva, a vraćanje kredita ih obnavlja do odobrenog iznosa. Rok povrata može biti određen broj dana od svake povučene tranše ili jednokratno.
- **Kratkoročni krediti sa obročnom otplatom** - dinamika otplate kredita može biti mjesečno, tro-mjesečno, polugodišnje ili jednokratno, a određuje se sukladno mjesecnim priljevima poduzeća. Potrebno je obratiti pozornost da se uskladi dinamika korištenja (otplate) s poslovnim ciklusom i ciklusom gotovine.
- **Kratkoročno financiranje otkupom mjenica (eskont)** - prilikom prodaje robe kupcu, potraži-

vanja je moguće osigurati mjenicom. Eskont mjenice je naplata (otkup) mjenice prije dospijeća a razlog eskonta je osiguranje obrtnih sredstava prije dospijeća potraživanja. Poslovne banke eskontiraju mjenice solventnih poduzeća koja imaju dobar bonitet.

## 7.3 Vlastiti izvori financiranja poslovnog potvrdjiva

### **Leasing kao inovativni oblik financiranja poduzeća**

Leasing je ugovorni odnos koji omogućava korištenje od strane poduzeća (Primatelja leasinga) nekog dobra, koje se nalazi u vlasništvu Davatelja leasinga, u zamjenu za ugovorenu periodična plaćanja (rata leasinga). Predstavlja fleksibilniji i ekonomičniji oblik financiranja u odnosu na kredit i prilagodljiv je platežnim mogućnostima klijenta.

Glavne vrste leasinga su operativni i finansijski leasing.

#### *Operativni leasing (koristenje predmeta leasinga bez stjecanja vlasništva)*

Kod operativnog leasinga ekonomski i pravni vlasnik je leasing društvo i nije predviđeno da korisnik leasinga ikada postane vlasnik predmeta leasinga.

Karakteristike operativnog leasinga su:

- Pravni i ekonomski vlasnik predmeta leasinga je najmodavac;
- Leasing ugovor moguće je sklopiti na rok do najviše 60 mjeseci;
- Osnovica za obračun troškova leasinga je neto vrijednost predmeta najma bez PDV-a;
- PDV se plaća postupno, mjesечно ratom;
- Rate leasinga ulaze u trošak poslovanja;
- Nakon potpisa ugovora najmoprimec plaća akontaciju i jednokratnu naknadu.

#### *Finansijski leasing (koristenje sa stjecanjem vlasništva)*

Kod finansijskog leasinga ekonomski vlasnik je korisnik, pravni vlasnik je leasing kuća i po isteku ugovora o leasingu odnosno po otplati posljednje rate leasinga, korisnik postaje vlasnik predmeta leasinga.

Karakteristike finansijskog leasinga su:

- Leasing ugovor moguće je sklopiti na rok do najviše 60 mjeseci;
- Prilikom isporuke predmeta leasinga korisniku leasinga se ispostavlja račun za predmet i troškove leasinga, na koje se obračunava PDV;
- Korisnik leasinga kao troškove evidentira amortizaciju i troškove vezane uz leasing ugovor (kamate, jednokratnu naknadu);
- Korisnik leasinga po potpisu ugovora uplaćuje učešće, PDV i jednokratnu naknadu ovisno o modelu PDV-a;
- Korisnik leasinga uplaćuje rate sukladno planu otplate;
- Prijenos vlasništva vrši se automatski nakon otplate zadnje rate.

Predmet leasinga mogu biti:

- Nekretnine;
- Strojevi i oprema: industrijska, informatička i medicinska oprema, poljoprivredna mehanizacija;
- Plovila;
- Avioni;
- Vlakovi;
- Osobni automobili;
- Dostavna i teretna vozila i sl.

Prednosti leasinga su:

- Poduzeće ne treba izdvojiti unaprijed velika sredstva u gotovini – veća likvidnost;
- Pomaže u stvaranju konkurentnog položaja na tržištu;
- Proširuje se proizvodnja ili se modernizira;
- Brzina odobravanja;
- Neiskazivanje novih kreditnih obveza u bilanci;
- Sredstva otplate su trošak poslovanja.

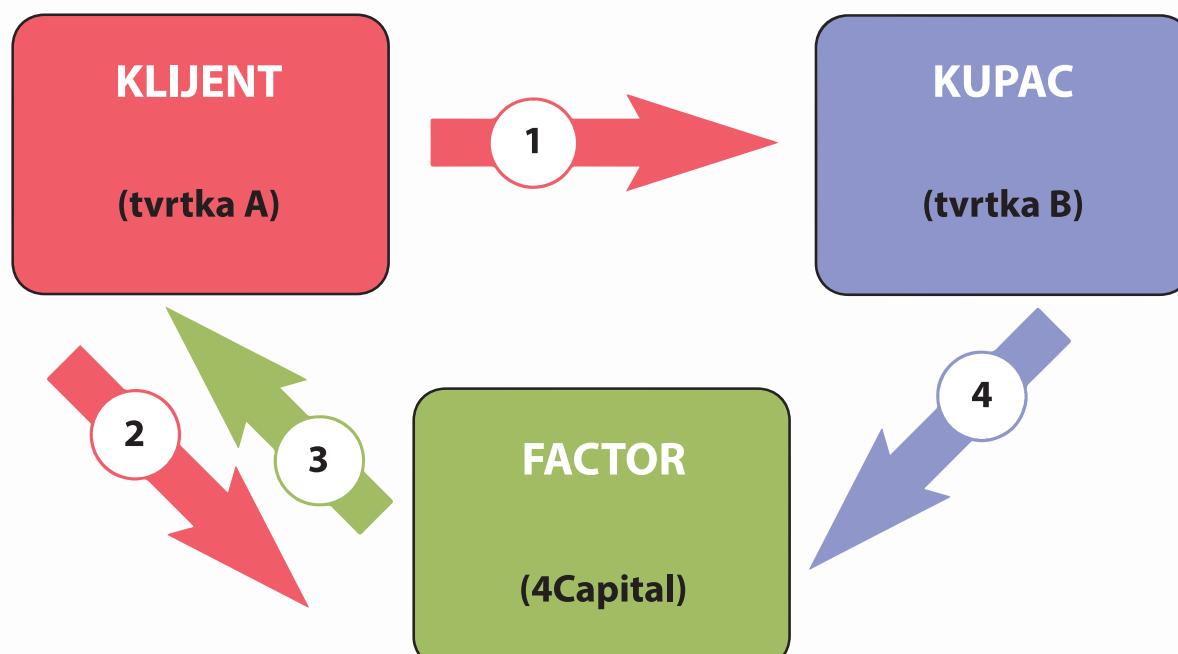
Nedostatak leasinga je da je u konačnici trošak leasinga obično veći od troška kredita.

#### **Faktoring kao inovativni oblik financiranja poduzeća**

Faktoring je specifičan oblik kratkoročnog financiranja na temelju prodaje kratkoročne, u pravilu, neosigurane aktive poduzeća (prvenstveno potraživanja od Kupaca bez sredstava osiguranja plaćanja) specijaliziranoj finansijskoj organizaciji koja se naziva Faktor.

U naravi, predstavlja finansijski posao u kojem Faktor otkupljuje kratkoročna potraživanja koja njezini Klijenti (proizvođači, trgovci, davatelji usluga i dr.) imaju prema Kupcima iz poslovnog odnosa, isplatom predujma (avansa) Klijentu prije dospijeća. Provodi se temeljem dokumenata kojima Klijent dokazuje postojanje kratkoročnog potraživanja od trećih osoba (računi, otpremni dokumenti i sl.). Uobičajeni rokovi kratkoročnog financiranja putem faktoringa u poslovnoj praksi su između 30 i 120 dana do dospijeća potraživanja.

**Vrste finansijskih pokazatelja**



1. Tvrta A (Klijent) prodaje robu ili uslugu tvrtki B (Kupac) u vrijednosti 100.000 KM s odgodom plaćanja 90 dana.
2. S obzirom da tvrtki A treba novac prije isteka roka od 90 dana, ona sklapa Ugovor o ustupanju navedenog potraživanja s Faktorom.
3. Nakon sklapanja ugovora, Faktor isplaćuje tvrtki A vrijednost potraživanja **umanjeno za troškove faktoringa** (100.000 KM – troškovi faktoringa).
4. Nakon 90 dana kupac (tvrtka B) isplaćuje 100.000 KM Faktoru.

Prednosti faktoringa su:

- **Ubrzanje naplate potraživanja.**
- **Veća sigurnost naplate potraživanja.**
- **Poboljšanje likvidnosti** - nema čekanja naplate potraživanja, te se na taj način poboljšava finansiranje poslovanja (pravovremeno plaćanje obaveza prema dobavljačima, postizanje boljih uvjeta – popusta i rabata kod dobavljača....).
- **Nema kreditnog zaduženja** – ne smanjuje se kreditna sposobnost i ne opterećuju se kreditni limiti kod banaka. Faktoring mogu koristiti i poduzeća koja nisu kreditno sposobna, ali posjeduju kvalitetna potraživanja.
- **Poboljšanje ugleda** - rast kreditne sposobnosti (boniteta) zbog poboljšanja likvidnosti i pravovremenog izvršenja obveza, tvrtka je na glasu kao pouzdana.

- **Smanjenje rizika** - faktor preuzima na sebe rizik nenaplativosti potraživanja.
- **Izbjegavanje tečajnog rizika** – zbog prijevremenog financiranja izbjegava se tečajni rizik.
- **Ušteda vremena i novaca** – vođenje knjiga, opomene i naplata prebacuju se na faktora.
- **Nepotrebna su osiguranja hipoteka i ostala jamstva** – ispituje se prvenstveno bonitet kupca (dok kod zahtjeva za kredit banka ispituje bonitet poduzeća uz traženje određenih instrumenata osiguranja).

Faktoringa ima i određene nedostatke, od kojih ističemo sljedeće:

- Troškovi faktoringa su obično veći od troškova bankarskih kredita;
- Faktoring je kratkoročno financiranje i ne može zadovoljiti sve poslovne potrebe poduzeća za financiranjem;
- Samo faktoring bez regresa oslobađa kompaniju od rizika naplate potraživanja;
- Do faktoringa dolazi samo ako je Faktor zaista siguran u solventnost kompanije;
- Prekomjerno oslanjanje poduzeća na faktoring može rezultirati gubitkom izravnih odnosa s kupcem.
- Neki kupci ne žele da budu uključene i druge strane, osim prodavača.

## 7.7 Alternativni izvori financiranja poduzeća - poslovni anđeli i fondovi rizičnog kapitala

U financiranju malih poduzeća, a posebice start-up poduzeća nezaobilaznu ulogu imaju alternativni izvori financiranja, koji se često nazivaju i **rizični kapital**. Tu se radi o financiranju start-up poduzeća, uglavnom u formi ulaganja u kapital (*equity*), od strane finansijskih ulagača koji "uskaču" kad je financiranje kreditima nemoguće ili neadekvatno. Uloga investitora u rizični kapital je pomoći poduzeću da realizira svoj ambiciozan plan rasta pružajući mu ne samo financiranje, već i strateške savjete i važne poslovne informacije u kritičnom stadiju njihovog razvoja.

Rizični kapital predstavlja kvalitetan izvor dugoročnog kapitala za mala poduzeća, a naročito za poduzetnike početnike. Obično se radi o ulaganju u perspektivna poduzeća sa visokim potencijalom rasta, na srednji i dugi rok te sa jasno definiranom izlaznom strategijom.

Uлагаč obično preuzima manjinski udjel (može i drugačije), ali s mehanizmima zaštite koji omogućavaju preuzimanje vlasti nad poduzećem ako stvari krenu loše. S obzirom da se radi o visokorizičnom ulaganju, ulagač traži uglavnom stopu povrata na ulaganja (ROI) preko 35%, kako bi se kompenzirao za veliki rizik koji snosi. Ponekad se ovaj način alternativnog financiranja naziva i „ulaganje u poslovni plan i menadžment poduzeća“.

Uлагаč u kapital poduzeća može biti:

- **Strateški** - želi sudjelovati u poslovanju i najčešće traži većinski udjel;
- **Finansijski** - zanima ga povrat na finansijsko ulaganje, uglavnom traži manjinski udjel, a ponekad ima mehanizme da preuzme kontrolu ako njegova investicija bude ugrožena.

Rizični kapital možemo definirati i kao kapital neformalnih investitora (poslovnih anđela) i formalnih investitora (fondovi rizičnog kapitala).

### Vrste finansijskih pokazatelja

Kriterij	Karakteristike rizičnog kapitala	Karakteristike kredita
<b>Način odlučivanja o investiciji</b>	Primarno: ocjenjivanje budućeg potencijala	Primarno: ocjenjivanje sigurnosti vraćanja kredita
<b>Raspoloživost novca za poduzeće</b>	Neograničena (u vremenu)	Ograničena (u vremenu)
<b>Pravo na kontrolu/upravljanje poduzećem</b>	Sudjelovanje u nadzornom odboru/menadžmentu	Praktički nema mogućnosti kontrole (osim analize finansijskih izvještaja)
<b>Ideja investitora</b>	Potencijalno visoki dobitak	Ograničeni dobitak
<b>Način izlaska (exit) iz poduzeća</b>	Prodaja trećem poduzeću/inicijalna javna ponuda (IPO)	Vraćanje kredita iz novčanog toka

### ***Poslovni anđeli – neformalni rizični kapital***

Poslovni anđeli su neformalni individualni investitori, najčešće uspješni poduzetnici ili bivši vrhunski menadžeri. Obično financiraju početne faze razvoja projekta, odnosno start-up projekte visokog rizika. Ulaze u vlasništvo start-up poduzeća i na taj način pružaju pomoć u dalnjem razvoju i komercijalizaciji poduzetničke ideje.

Stvaraju dugoročnu poslovnu suradnju, a njihova najveća vrijednost je tzv. „pametno financiranje“, odnosno osiguranje ekspertize, vještina i poslovnih kontakata poduzeću u koje ulazu.

Visina ulaganja poslovnih anđela obično se kreće od 25.000 – 250.000 EUR. Iako najčešće nemaju sektorskih preferencijskih ulažača u sektore koje dobro razumiju i regiju koju poznaju.

Uobičajeni kriteriji za ulaganja poslovnih anđela su:

- Kvalitetan opis projekta/poslovni plan/prezentacija;
- Snažan poduzetnik i kvalitetan tim;
- Snažan tržišni potencijal poduzeća/proizvoda;
- Omogućena suradnja - spremnost poduzetnika na uključenje poslovnog anđela;
- Realna evaluacija prije ulaganja.

Najčešći razlozi ulaganja poslovnih anđela su:

Profit (ROI, Prihodi);

Poticanje poduzetništva;

Poslovna aktivnost;

Korist od poreznih olakšica;

Zabava u stvaranju nove vrijednosti.

### ***Venture Capital i Private Equity fondovi – formalni rizični kapital***

Formalni rizični kapital dijeli se na Venture Capital i Private Equity fondove. Karakterizira ga dugoročno financiranje (na 5-10 godina), ulazak ovih fondova u vlasništvo start-up ili postojećih brzorastućih poduzeća u brzorastuće, inovativne sektore (npr. ICT). Ovi fondovi financiraju istraživanje i razvoj, ali i restrukturiranje poduzeća. Svojim ulaganjima utječu na konkurentnost poduzeća, na smanjivanje nezaposlenosti te na gospodarski rast.

#### ***Venture Capital fondovi (VC fondovi)***

To su fondovi rizičnog kapitala u užem smislu. Ulažu u poduzeća u početnoj fazi, odnosno fazi ranog rasta, razvoja i ekspanzije. Podrazumijevaju aktivni angažman predstavnika fonda rizičnog kapitala u upravljanju poduzećem ili članstvo u nadzornom odboru. Podrazumijevaju savjetovanje te konstantni monitoring rasta i razvoja poduzeća.

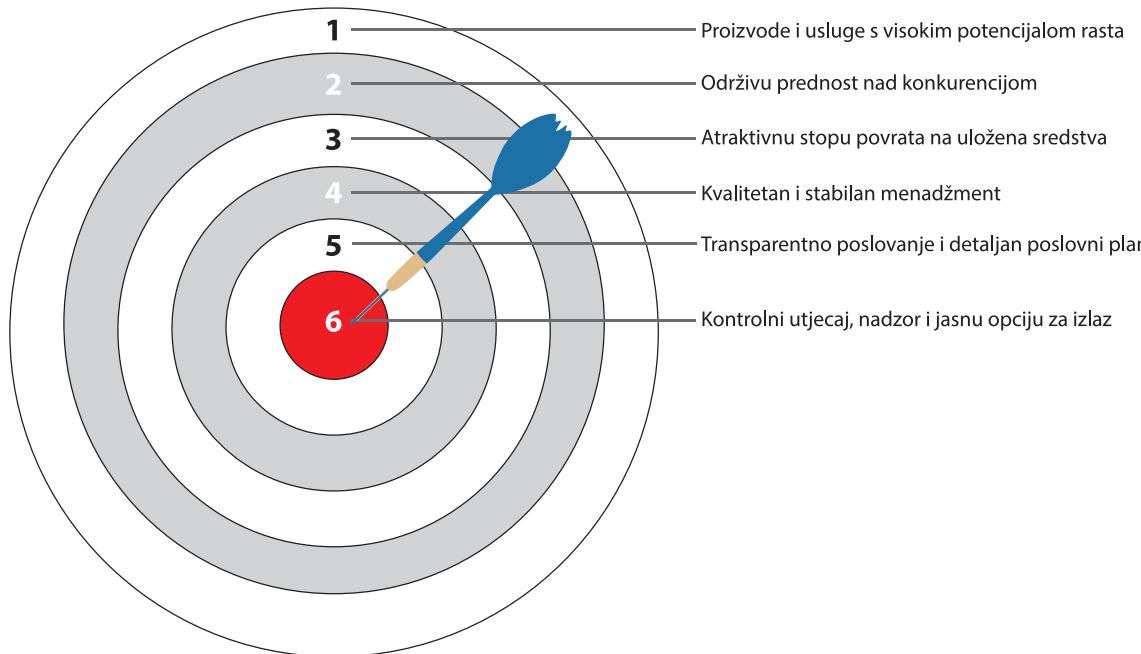
#### ***Private Equity fondovi (PE fondovi)***

To su fondovi rizičnog kapitala u širem smislu. Ulažu u kapital (equity) drugih poduzeća, bez obzira na stadij rasta/razvoja poduzeća te bez obzira na vrstu finansijske operacije. Angažman ovog fonda rizičnog kapitala u upravljanju poduzećem može biti i aktivan i pasivan – ovisno o investicijskoj strategiji. Angažman PE fonda neće biti velik kada je kratak investicijski horizont fonda.

U kojim slučajevima poduzetnik treba razmotriti opciju financiranja od strane rizičnog kapitala:

- pri pokretanju poslovanja;
- kada želi unaprijediti/razviti uspješan izvoz;
- kada želi prodati dio poduzeća ili cijelo poduzeće;
- kada želi povećati tržišni udjel i/ili preuzeti konkurenčko poduzeće;
- kada želi lansirati novi proizvod;
- kada želi unaprijediti kapacitete menadžmenta;
- kada želi zaposliti visoko kvalificirani kadar;
- kada želi prodati jedan dio imovine...

### Što fondovi rizičnog kapitala očekuju od poduzetnika



Izlazne strategije fondova rizičnog kapitala su:

- Prodaja (*Trade sale*);
- (Re)otkup od strane poduzetnika ili uprave poduzeća (*Entrepreneur or management team repurchase*);
- Prodaja drugom finansijskom investitoru (*Sale of the investment to another financial purchaser*);
- Inicijalna javna ponuda – kotiranje na javnoj burzi (*Initial public offering -IPO*);
- Likvidacija (*Liquidation*)

## 8. Marketing – kako privući i zadržati kupce

Prema definiciji poznatog marketinškog stručnjaka Philipa Kotlera marketing je društveni proces kojim, putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima, pojedincima i grupama dobivaju ono što im je potrebno ili što žele. Američko marketinško udruženje (AMA) definira marketing kao proces planiranja i provođenja ideja, stvaranja proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije, a u cilju stvaranja razmjene koja zadovoljava osobne i organizacijske ciljeve i potrebe.

No, najsažetiju definiciju marketinga daje Peter Drucker, koji kaže da je marketing **ukupnost poslovanja iz perspektive potrošača**.

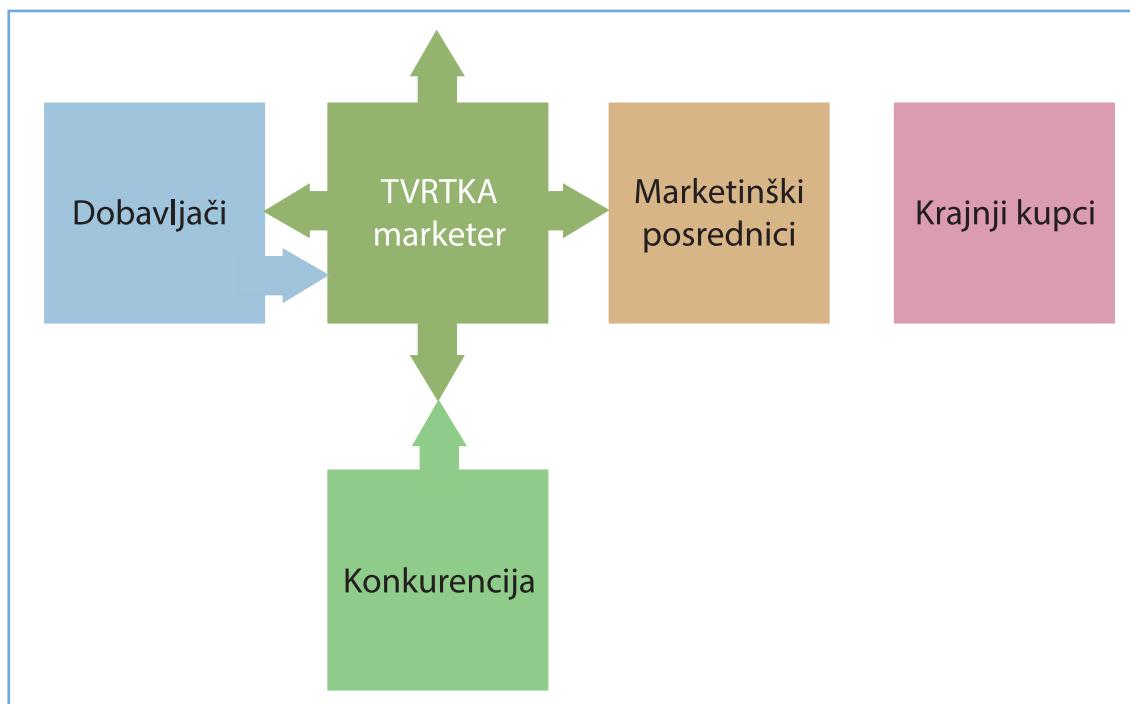
Neke karakteristike marketinga su da:

- Pronalazi (nezadovoljene) potrebe ili ih kreira;
- Zadovoljava potrebe potrošača na profitabilan način;
- Vodi brigu o (dugoročnim) interesima potrošača i društva u cjelini (društveno odgovoran način);
- Prisutan je u svim djelatnostima i na svim razinama;
- Obuhvaća analizu, planiranje i kontrolu;
- Često zahtijeva inovativan pristup poduzeća;
- Marketing je investicija, iako ga u mnogim poduzećima smatraju troškom;
- Kada je dobro planiran, ostvaruje dodatan prihod;
- U poduzećima se marketing često izjednačuje s prodajom, iako je prodaja sastavni dio marketinga;
- Dobar marketing širi fokus poslovanja od unutra prema van.

Najvažniji sudionici u marketinškom okruženju su:

- **Tvrtka** (marketer).
- **Dobavljači** - gospodarski subjekti koji na tržištu nude svoje usluge i proizvode drugim gospodarskim subjektima (sredstva za proizvodnju roba i usluga) odnosno njihovim centrima za kupnju.
- **Konkurenčija** - predstavlja sudionike na tržištu koji nude proizvode ili usluge koji zadovoljavaju slične ili iste potrebe i želje kupaca.
- **Markelinški posrednici** - predstavljaju subjekte koji sudjeluju u raznim marketinškim aktivnostima sa svrhom generiranja vrijednosti proizvodima ili uslugama na tržištu.
- **Krajnji kupac** - subjekt koji je spreman ući u proces razmjene ili transakcije kako bi proizvod ili usluga zadovoljio njegove potrebe ili želje.

#### Sudionici u marketinškom okruženju



## 8.1 Strateški marketing

Strateški marketing fokusira se na sljedeće tri grupe marketinških aktivnosti poduzeća:

1. **Segmentacija tržišta** – analizira koje grupe potrošača/kupaca postoje. Prvi je korak u razvoju marketinške strategije.
2. **Odabir ciljeva** – razmatra na koje bi se potrošače/kupce trebali usredotočiti.
3. **Pozicioniranje** – bavi se time kako možemo uvjeriti potrošače/kupce u ciljnog segmentu da kupuju od nas, a ne od konkurenčije.

**Segmentacija tržišta** predstavlja proces u kojem dijelimo ukupni broj potrošača/kupaca u različite grupe (segmente) unutar kojih ti potrošači/kupci imaju zajedničke ciljeve, potrebe i/ili interes.

Segmentacija dijeli tržište u odvojene kategorije kojima je lako upravljati, a segmentira se na temelju sljedećih potreba/značajki:

- **Zemljopisne značajke** (lokalne, regionalne, nacionalne, međunarodne, globalne; urbano ili ruralno područje);
- **Demografske značajke** (dob, spol, bračno stanje, obrazovanje, zanimanje, visina prihoda, kategorija – institucionalni, komercijalni, vlasta);
- **Distribucijski kanali** (maloprodaja, veleprodaja, distributeri, drugi proizvođači)
- **Stil života** (aktivan, pasivan, avanturistički, luksuzan)
- **Ponašanje** - kupovne navike (razina uporabe: česti, rijetki korisnik; koristi koje se traže: funkcio-

nalnost, usluga, brzina, ekonomičnost; vjernost: nepostojana, niska, srednja, visoka)

- **Potrebe/preferenčije** (učinkovit način segmentiranja tržišta).

Segmentacija u praksi mora biti temeljena na podacima i uključiti istraživanje o kupcima:

- Koja će ciljna skupina kupovati proizvod?
- Što ciljna skupina želi kupiti?
- Da li su to krajnji korisnici ili trgovci?
- Koliko su voljni platiti?
- Kako dolaze do informacija o proizvodu?

Kada su definirani segmenti čije potrebe zadovoljava vaše poduzeće možete pristupiti sljedećem koraku, a to je odabir ciljeva, ili targetiranje.

**Odabir ciljeva** usmjerava resurse poduzeća (prodavače, istraživanje i razvoj, oglašavanje, proizvodnju i dr.) na one segmente tržišta koji su najbolji za rast poduzeća i koji donose profit. Ključni faktor je možete li zadovoljiti potrebe određenog segmenta (ili više njih) bolje od konkurenca. Usmjerite se na segmente gdje možete stvoriti dodanu vrijednost. Odredite pritom koji segment predstavlja najbolju priliku za vaše proizvode tj. koji podržava vaše prodajne ciljeve, a izbjegavajte segmente koji su vjerni drugim konkurentima ili koji isključivo traže najnižu cijenu. Važno je pritom razumjeti i vlastita ograničenja - pitajte se možete li učinkovito prodrijeti u željeni segment sa trenutno raspoloživim resursima.

**Pozicioniranje** uključuje usporedbu poduzeća s konkurenjom i odlučivanje o tome kako biti drugačiji od konkurenca. Učinkovito pozicioniranje obuhvaća: jake strane proizvoda (prednosti) u usporedbi sa proizvodima najjačih konkurenata i važne karakteristike proizvoda koje konkurenti dobro ne iskorištavaju (zahtjeva barem osnovno istraživanje tržišta). Prilikom pozicioniranja važna je PERCEPCIJA, a oglašavanje se mora usredotočiti na već postojeća shvaćanja kupaca, a ne na stvarni proizvod.

**Pozicioniranje nije ono što vi radite proizvodu. Pozicioniranje je ono što radite umu potencijalnog kupca. Odnosno, vi pozicionirate (smještate) proizvod u um potencijalnog kupca.**

Pozicionirati se može na nekoliko načina na razini poduzeća i proizvoda: kao predvodnik u kategoriji, kao sljedbenik, imenom brenda/proizvoda, identitetom poduzeća i sl. Bolje je biti prvi na malom tržištu, nego peti na velikom tržištu.

Postoje različite strategije pozicioniranja:

- Pozicioniranje prema karakteristikama (povezivanje proizvoda sa određenim svojstvom);
- Pozicioniranje prema pogodnostima (povezivanje proizvoda sa specijalnim pogodnostima za kupca);
- Pozicioniranje prema korištenju/primjeni (povezivanje proizvoda sa korištenjem ili primjenom);
- Pozicioniranje prema korisniku (povezivanje proizvoda s korisnikom ili kategorijom korisnika);
- Pozicioniranje prema konkurentu (identifikacija proizvoda korištenjem konkurenta kao referenca);
- Pozicioniranje prema kategoriji proizvoda (povezivanje proizvoda s drugima u sličnoj klasi);
- Pozicioniranje prema kvaliteti/cijeni (korištenje cijene kao dokaza više kvalitete, a visoka se kvaliteta odražava u više svojstava ili usluga).

**Diferencijacija** pomaže u procesu pozicioniranja poduzeća na tržištu u odnosu na konkureniju. Koristi se kako bi se poduzeće učinilo različitim od konkurenata korištenjem određenih karakteristika proizvoda, promotivnom slikom i sl. Proizvodi koji se ne mogu diferencirati su robe široke potrošnje (prodaju se na osnovi ujednačene cijene). Za druge proizvode diferencijacija je ono što uobičajeno prodaje proizvod i omogućava postizanje viših cijena. Pozicioniranje znači stvaranje konkurenatske prednosti u percepciji kupaca o proizvodu u barem jednoj kategoriji: funkcionalnost/kvaliteta, popratne usluge, cijena, ekskluzivnost i sl. Uvijek budite sigurni da postoji dovoljno potražnje za vašim diferenciranim proizvodom. Nemojte proizvoditi nešto samo kako biste bili drugačiji (npr. nalivpero od plutonija).

Nastavno navodimo različite razine diferencijacije:

- **Proizvod** (svojstva, izvedba, usklađenost, trajnost, pouzdanost, popravljivost, stil, dizajn, pakiranje, cijena);
- **Dodatne usluge** (lakoća naručivanja, brzina isporuke, instalacija, obuka kupaca, konzultacije za kupce prije i nakon prodaje, odgovaranje na pritužbe, održavanje i popravak, garancija);
- **Osoblje** (stručnost, pristojnost, kredibilitet, pouzdanost, odgovornost, komunikacija);
- **Kanali distribucije** (pokrivenost, stručnost, učinkovitost);
- **Imidž** (simbol, pisani i audiovizualni mediji, atmosfera i događaji).

## 8.2 Taktički marketing – elementi marketing miksa

Taktički marketing je kombinacija kontroliranih marketing varijabli kojima se određeno poduzeće koristi kako bi postiglo traženu razinu prodaje i dostiglo postavljene ciljeve na odabranom tržištu.

Taktički marketing ili kako se još naziva marketing miks ima četiri temeljna elementa (4P):

- Proizvod (*Product*);
- Cijena (*Price*);
- Mjesto/Distribucija (*Place/Placement*);
- Promocija (*Promotion*).

## 8.3 Istraživanje tržišta

Istraživanje tržišta je sustavno planiranje, prikupljanje, analiza i izvještavanje o podacima i nalazima relevantnim za specifičnu marketinšku situaciju u poduzeću. Marketing ne postoji bez strukturirane informacije o potrošačima i konkurenciji. Istraživanje tržišta povezuje potrošača, klijenta i javnost s marketingom poduzeća kroz informacije koje se koriste kako bi se:

- Prepoznali i definirali marketinški problemi i prilike;
- Generirale, promjenile i unaprijedile marketinške akcije;
- Pratila marketinška uspješnost;
- Unaprijedilo razumijevanje marketinga kao procesa.

Istraživanje tržišta osigurava potrebne informacije kroz:

- Dizajniranje metoda za prikupljanje podataka;
- Vođenje i implementaciju procesa prikupljanja podataka;
- Analizu rezultata;
- Komuniciranje nalaza istraživanja te njihove implementacije.

Istraživanje tržišta je podrška donošenju odluka:

- Na kojim novim tržištima bi se vaš proizvod trebao pojaviti?
- Koje karakteristike proizvoda treba promijeniti?
- Kakva poruka će najbolje informirati novo tržište o karakteristikama Vašeg proizvoda?

Odgovori koje želimo dobiti istraživanjem tržišta su:

Koja je veličina ciljanog tržišta (sada i u perspektivi);

Koji su obvezni zahtjevi tržišta;

Koje su prepreke za ulazak na tržište;

Tko su potencijalni kupci;

Tko su „glavni igrači“;

Kako je tržište segmentirano;

Koji su obrasci potražnje i tržišnog ponašanja;

Koji proizvodi se traže, koje količine i kvaliteta;

Koje su tržišne cijene i marže;

Koji su trendovi na tržištu;

Koji su najzastupljeniji distribucijski kanali itd.

Postoji sekundarno i primarno istraživanje tržišta.

**Sekundarno istraživanje tržišta** (*Desk research*) - uključuje identifikaciju i analizu relevantnih izvora informacija (pružatelji komercijalnih informacija, trgovinska udruženja, specijalizirani časopisi, organizacije za promociju izvoza i sl.).

Glavni izvori sekundarnog istraživanja tržišta su:

- **Adresari** - pružaju detalje o potencijalnim kupcima i konkurenciji.
- **Tržišni izvještaji** – pružaju specifične sektorske informacije na globalnoj, regionalnoj i državnoj razini za specifične proizvode ili grupe proizvoda.
- **Baze podataka** – pružaju elektronski pristup potencijalnim kupcima, globalnim trgovinskim podacima, informacije o poduzećima širom svijeta, o tržištima, konkurenčiji, konzumnim i industrijskim proizvodima, cijenama, procedurama i sl.
- **Ostali izvori** - časopisi, studije, knjige, statistička analiza, ministarstva, komore, udruge i sl.

**Primarno istraživanje** tržišta je istraživanje koje se poduzima na ciljanom izvoznom tržištu („na terenu“).

Ciljevi primarnog istraživanja su:

- Verifikacije informacija prikupljenih sekundarnih istraživanjem;
- Precizno definiranje zahtjeva izvoznog tržišta;
- Identifikacija i „snimanje“ potencijalnih kupaca;
- Identifikacija agenata (posrednika), distributera, partnera na cilnjom tržištu;
- Identifikacija sajmova i drugih oblika promocije;
- Omogućavanje da se sazna sve o cilnjom tržištu „iz prve ruke“;
- Određivanje realistične strategije ulaska na tržište;
- Procjena uspješnosti proizvoda na cilnjom tržištu.

Metode istraživanja tržišta dijele se na kvantitativne i kvalitativne. Kvantitativne metode istraživanja su telefonska istraživanja; on-line istraživanja; F2F („face-to-face“) - istraživanja licem u lice, poštanska istraživanja itd. Najčešće kvalitativne metode istraživanja su fokus grupe i dubinski intervjuji.

## 8.4 Internet marketing

Internet marketing, web marketing, E-marketing ili online marketing je vrlo širok spektar aktivnosti koje se provode na Internetu u svrhu predstavljanja neke tvrtke, proizvoda ili usluga putem web stranica ili nekih drugih internetskih tehnologija.

Potrebitno je razlučiti razliku između offline i online marketinga.

**Offline marketing**, standardni marketing ili klasični marketing bazira se na oglašavanje kroz masovne medije, kao što su televizija, radio, tisk i vanjsko oglašavanje. Specifičnost offline marketinga je da je oglašavanje jednosmjerno, a mjerljivost rezultata je vrlo teška i neprecizna.

**Internet (Online marketing)** koristi Internet kao platformu za kreiranje, distribuciju i analizu marketinških sadržaja; oglašavanje proizvoda i usluga.

Prednosti internet marketinga su:

- **Brzi rezultati** - u vrlo kratkom roku povećat ćete posjećenost svojih web stranica što rezultira povećanjem prodaje proizvoda ili usluga.
- **Brzo pokretanje kampanje** - kampanju je moguće pokrenuti u vrlo kratkom roku, govorimo doslovce o minutama.
- **Prihvatljiva cijena** - atraktivne kampanje je moguće pokrenuti za manje od 100 konvertibilnih maraka.
- **Fleksibilnost / izmjenjivost** - za neznatne troškove kampanje možete mijenjati i nakon što započnu.
- **Interaktivnost** - Internet omogućava dvosmjernu komunikaciju između vas i posjetitelja.
- **Vrlo precizno ciljanje** - geografski, po interesima, spolu, godištu, edukaciji...
- **Laka mjerljivost uspješnosti** - Google Analytics, Gemius, webStats, AWStat-ADWords, Facebook tools...
- **Transparentnost** - za razliku od klasičnih metoda marketinga, Internet marketing je transparentan te je gotovo nemoguće manipulirati podacima.

### Oblici oglašavanja na Internetu

Postoje različiti oblici oglašavanja na Internetu, pa je pred marketera postavljen širok izbor metoda i alata koje mogu pomoći u kreiranju uspješnih internetskih marketinških kampanja. Neki od najčešće korištenih i dokazano efikasnih oblika su:

**Display baneri** – statični, sastoje se od teksta i slike, te dinamični koji mogu sadržavati tekst, sliku, animiranih GIF, flash, video, interaktivni sadržaj... Display baneri mogu prikazivati više različitih marketinških sadržaja na jednom mjestu u različitim vremenskim odmacima, što uvelike olakšava kontrolu oglasnog sadržaja onima koji nude oglasni prostor.

**Kontekstualno oglašavanje** - Adwords, Etarget, Xclaim, AdMob... Classifieds oglasnici, direktoriji, imenici... Ovakva vrsta oglašavanja omogućuje usmjeravanje oglasa na ciljane internetske stranice i to sa onim sadržajem koji najviše odgovara oglašivačima. Ovlašivač ima izbor zakupa određenih ključnih riječi.

**Public relations (PR)** - sponzorirani članci, PR objave... Zakup oglasnog prostora je moguć u različitim internetskim medijima, gdje ćete ga iskoristiti na način da svojim stalnim i potencijalnim kupcima objasnite vrijednosti proizvoda ili usluga.

**Društvene mreže** – Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, Google+... Društvene mreže pokazuju se kao najefikasnije platforme za Internet oglašavanje, a tome svakako pridonosi i jaki socijalni aspekt koji ih okružuje. Ljudi primarno koriste društvene mreže za komunikaciju, ali i traženje informacija o proizvodima i uslugama.

Postoje različiti modeli zakupa oglasnog prostora na Internetu:

- **Fiksno** - vremenski definirano na određenoj poziciji.
- **Affiliate** - posredovanje u prodaji na Internetu.
- **CPA – CostPerAction** - kada posjetitelj napravi neku aktivnost: ispunjavanje online formulara, preuzimanje online kataloga, prijava na mailing listu...
- **CPM – CostPer Mille** - za tisuću prokazivanja oglasa, može i ne mora biti vremenski limitirano.
- **CPC – CostPerClick** - plaćanje po kliku.

#### **Optimizacija internet stranica**

Tražilice su alati preko kojih dolazimo do željenih informacija na Internetu procesom pretraživanja. Da bi informacija bila pozicionirana što više vrhu lista koje nam tražilice prikazuju, potrebno je izvršiti optimizaciju internetskih stranica a ta se metoda naziva SEO (Search Engine Optimization). Bez tražilica gotovo bi bilo nemoguće snalaziti se na Internetu.

U interesu je poduzeća da korisnici dolaze do informacija o proizvodima i uslugama brzo i lako. SEO nam omogućava da na temelju različitih parametara omogućimo korisnicima da dođu do naših informacija, pri tome stalno proučavajući načine i navike kako kupci pretražuju Internet.

## **8.5 Gerila marketing**

Marketing za mala poduzeća ili gerila marketing je nekonvencionalan marketing, idealan za mala poduzeća, koja imaju manje budžete za marketing. Mali poduzetnici koji žele ostvariti brze rezultate uz minimalna ulaganja, korištenjem taktika gerila marketinga ostvaruju prepoznatljivost na tržištu i razlikovanje od konkurenčije.

Često su pritom najveće prepreke kod malih poduzeća – nepovjerenje u planirane aktivnosti i nestrpljivost.

**„Bit gerila marketinga je brzina i fleksibilnost, a suština gerila marketinga je u postizanju konvencionalnih ciljeva, kao što su profit i zadovoljstvo kupaca nekonvencionalnim metodama, kao što je ulaganje energije umjesto novca“.**

Jay Conrad Levinson, "otac" gerila marketinga

#### **Najveće „tajne“ gerila marketinga:**

- Morate biti predani marketinškom programu – PREDANOST.
- Marketinški program smatrajte investicijom – INVESTICIJA.
- Pobrinite se za dosljednost marketinškog programa – DOSLJEDNOST.
- Neka potencijalni klijenti vjeruju u vaše poduzeće – VJERA.
- Morate biti strpljivi kako biste predano ispunili preuzete obveze – STRPLJIVOST.
- Morate uvidjeti da je marketing zbroj raznolikih pomagala – RAZNOLIKOST.

- Znajte da dobit dolazi nakon prodaje, pozabavite se i post-prodajom – POSTPRODAJA.
- Vodite svoje poduzeće tako da to bude praktično klijentima – PRAKTIČNOST.
- U marketing unesite element zadržljivosti – ZADRŽLJIVOST.
- Mjerenjem ocijenite djelotvornost pomagala kojima se služite – MJERENJE.
- Pokažite razvijeni međuodnos s klijentima i potencijalnim klijentima redovitim javljanjem i praćenjem stanja – MEĐUODNOS.
- Naučite se oslanjati na druge tvrtke, ali tako da se i one oslanjaju na vas – OSLANJANJE.
- Budite vješti u služenju „gerilskim“ naoružanjem, tehnologijom - TEHNOLOGIJA.
- Marketingom se služite kako biste dobili privolu potencijalnih klijenata, zatim taj pristanak širite tako da dovede do prodaje – PRIVOLA.
- Prodajte sadržaj onoga što nudite, a ne stil – SADRŽAJ.
- Nakon što pripremite marketinški program, radite na njegovom širenju i jačanju tj. eskalaciji.
- Ne počivajte na staroj slavi – ESKALACIJA.

Neki od alata koje koristi gerila marketing su minimedijski marketing, infomedijijski marketing, marketing posredstvom humanih medija i nemedijski marketing.

**Minimedijski marketing** sastoji se u primjeni marketinških metoda kojima tradicionalni ponuđači proizvoda rijetko pribjegavaju, a koje ne opterećuju marketinški proračun poduzeća visokim troškovima. Kod nemedijskog marketinga važno je da sve aktivnosti budu osobne, srdačne i neformalne, ali profesionalne.

Metode minimedijskog marketinga su:

- Od vrata do vrata;
- Posjetnice;
- Personalizirani E-mailovi;
- Telefonski marketing;
- Cirkularna pisma/letci;
- Brošure/prospekti;
- Mali oglasi;
- Bonovi za kupnju;
- Natpisi – veliki i mali;
- Reklame na oglašnim pločama;
- Oblikovanje na računalu;
- Poslovne stranice u imeniku.

**Infomedijijski marketing** koristi marketinške metode kao što su:

- Besplatno savjetovanje;
- Besplatni seminari/radionice;
- Besplatne demonstracije;
- Marketing na zabavama;
- Informativni bilteni (newsletter);
- E-časopisi;
- Kolumni i članci;
- Predavanja u društvinama i klubovima.

**Marketing posredstvom humanih medija** ima manje veze sa stvarima, a više sa ljudima i idejama. Humanji mediji su besplatni i imaju mogućnost preobraziti poduzeće zahvaljujući pojedinostima.

Humanji mediji su:

- Vaši prodavači;
- Izgled zaposlenika;
- Kontakti sa klijentima;
- Način kako pozdravljate kupca;
- Obuka prodajnog osoblja;
- Mreže (koliko ste skupili posjetnica, a ne koliko ste dali);
- Zadovoljni klijent (transformacija u stalnog klijenta);
- Zanimanje za ljude.

**Nemedijski marketing** zasnovan je na činjenici da dio marketinških aktivnosti ne zahtijeva nikakav medij, niti iziskuje ikakvo finansijsko ulaganje, ali zahtijeva ulaganje vremena, energije, mašte i informacija.

Aktivnosti nemedijskog marketinga su:

- **Usluga** - sve što kupac ili klijent podrazumijeva pod uslugom (služenje klijentima presudni je dio marketinga i poslovanja).
- **Publicitet i odnosi s javnošću** (besplatni članci i vijesti o vama i/ili vašem poduzeću u novinama, časopisima, biltenima, na radiju, TV-u, drugim medijima. Članke s pozitivnim publicitetom moguće je umnožiti, ubaciti u brošure, reklame i prezentacije).
- **Sajmovi i izložbe** (iznimno važna marketinška metoda. Na ovakvim skupovima naći će se mnogi ozbiljni potencijalni kupci).
- **Djelovanje u zajednici** (sudjelovanjem u životu zajednice širite mrežu poznanstva).
- Članstvo u klubovima i društvima (postajete prisni s važnim i utjecajnim osobama).
- **Naknadni kontakt** - marketing ne završava nakon zaključenja posla. Pošaljite kupcu unutar 48 sati pismenu zahvalu, nakon mjesec dana novu poruku ili ga nazovite, nakon 3 mjeseca izvijestite kupca o novom ili srodnom proizvodu/usluzi. Učvrstite svoj odnos s kupcem.
- **Prednosti pred konkurenjom** - ponudite ono što drugi nemaju. Naglašavajte prednosti kojih kod konkurenije nema.
- **Scenarij za dizalo** - imajte pripremljen govor za slučaj da se nađete u dizalu sa najizglednijim potencijalnim kupcem.
- **Jamstvo** - jamstvom uklanjate dojam o rizičnosti koji bi vaš potencijalni kupac mogao steći.

## 8.6 Upravljanje odnosima s kupcima (CRM)

Upravljanje odnosima sa kupcima (*Customer Relationship Management – CRM*) je poslovna filozofija i skup strategija, programa i sustava koji se fokusiraju na identificiranje i izgradnju lojalnosti sa najvrijednjim kupcima. CRM je baziran na filozofiji da poduzeće može povećati svoju profitabilnost izgradnjom odnosa sa svojim kupcima.

Upravljanje odnosima sa kupcima je poslovna strategija koja kupca stavlja na središnje mjesto. Poduzeće stalno prilagođava svoje poslovanje kupcu zbog sve veće dostupnosti informacija, sve jače konkurenije na tržištu te rastuće pregovaračke moći klijenata u prodajnom procesu. Najvažnija zadaća poduzeća je zadovoljavanje potreba kupaca, što u konačnici znači i njihovu dugoročnu vrijednost za poduzeće. Visoki prihodi i dobit mogući su jedino ako su potrebe kupaca u potpunosti zadovoljene.

CRM je u osnovi strategija poslovanja poduzeća koja se očituje kroz ljude i procese te informacijske tehnologije. Sredstvo koje služi za ostvarenje ciljeva te strategije je CRM tehnologija. Bez CRM sustava nebi bio moguć cijelokupan pristup klijentu, prepoznavanje klijentovih potreba te naposlijetku i zadovoljavanje potreba klijenata. Stoga možemo ustvrditi da CRM predstavlja integriranu marketinšku, uslužnu i prodajnu strategiju koja nalaže zajednički rad i suradnju svih odjela poduzeća.

CRM tehnološko rješenje uobičajeno se sastoji od 3 glavna dijela: operativnog, analitičkog i kolabrativnog.

### Operativni CRM:

- Omogućava razmjenu podataka o kupcima između različitih odjela u poduzeću;
- Zadužen je za svakodnevnu komunikaciju s kupcima;
- Prikuplja, skladišti, izvlači, obrađuje, interpretira i izvješćuje o podacima o kupcima;
- Osigurava personalizirani i učinkoviti marketing, prodaju i usluge kroz višekanalnu suradnju;
- Pruža široki uvid u obilježja kupaca;
- Zaposlenima u prodaji daje uvid u podatke o interakciji s kupcima.

### Analitički CRM:

- Predviđa ponašanje kupaca u budućnosti;
- Kupce svrstava u određene grupe ili segmente uzimajući u obzir informacije o klijentima i o njihovu ponašanju;

- Putem obrade podataka donosi obrasce ponašanja kupca, na temelju kojih se personalizira ponuda što uvelike pomaže u planiranju marketinških aktivnosti;
- Kroz analizu podataka traži se veza između pojedinih podataka, te se analiziraju trendovi.

#### **Kolaborativni CRM:**

Omogućuje interakciju između poduzeća i kupaca, partnera i dobavljača putem e-maila, weba, aplikacije itd.

Informacije o klijentu prikupljaju se putem call centra, e-maila, weba, konferencija te direktnom interakcijom s klijentom. Podaci uključuju žalbe, pohvale, savjete, mišljenje o usluzi itd.

Predstavlja samo ono što klijent vidi tj. fizičke poslovnice, telefonske kontakte, e-mail, web.

Glavni cilj kolaborativnog CRM-a je podizanje kvalitete komunikacije s klijentom. Putem kolaborativnog CRM-a ostvaruju se kontakti, koji potom generiraju operativne podatke, a zatim se ti operativni podaci analiziraju putem analitičkog CRM-a.

Možemo zaključiti da jedino sustavnim praćenjem zadovoljstva kupaca možemo saznati njihove potrebe. U tom procesu najvažniju ulogu ima CRM, koji identificira parametre vrijednosti za postojeće i potencijalne kupce te nudi alate kojima se razvija poslovna kultura usmjerenja pružanju maksimalne vrijednosti kupcima. Uspješan CRM mora imati mogućnost praćenja društvenih medija za prepoznavanje novih potreba tržišta, slušanje i odgovaranje kupcima te otkrivanje novih poslovnih prilika.

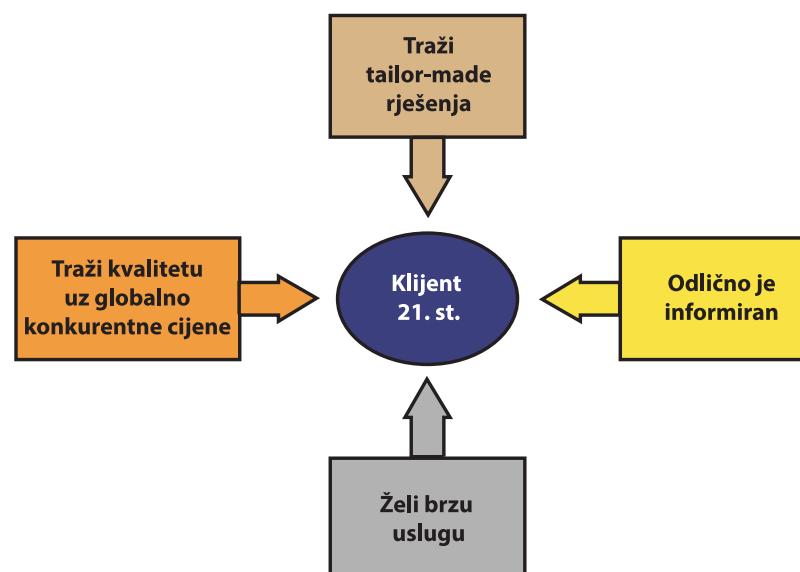
Sustavi za upravljanje odnosom s klijentima u budućnosti će još više dobiti na važnosti. Doći će do poboljšanja te značajnih promjena na tržištu CRM sustava.

## **8.7 Kako kupcima pružiti dodanu vrijednost**

Poduzeće kupcima može pružiti dodanu vrijednost na sljedeće načine:

- Identificirati se sa kupcem i razumjeti njegove potrebe, čak i kada sam kupac ne zna koje su mu potrebe.
- Shvatiti ciljeve kupca.
- Razviti plan kako pomoći kupcu da ostvari svoje ciljeve.
- Kupcu davati kvalitetna i pravovremena rješenja.
- Pronalaziti najbolje načine rješavanja problema – koja zadovoljavaju i premašuju očekivanja kupca.
- Ponudite kupcu poslovna rješenja koja idu dalje od prodaje proizvoda ili usluga.
- Poboljšati zadovoljstvo i vjernost kupca.
- Navesti kupca da treba poduzeće!!!

### **Kakav je kupac u 21. stoljeću**



## 9. Povezivanje poduzetnika u klastere

### 9.1 Što je klaster

U današnjem poslovnom svijetu mali poduzetnici svakodnevno se susreću sa izazovima kao što su brze i stalne promjene, konkurentnost, globalizacija, globalne strateške krize i slično. O promjenama u poslovnom okruženju potrebno je voditi računa (ako je riječ o prijetnjama) ili ih treba iskoristiti (ako je riječ o prilikama). Jedan od načina povećanja konkurentnosti malih i srednjih poduzeća je osmišljavanje i realizacija projekata koji se temelje na novim znanjima, vještinama i inovativnosti. To je moguće ostvariti međusobnim povezivanjem poduzeća, njihovih dobavljača i kupaca u klastere.

Koncept klastera prihvaćen je kao jedno je od mogućih rješenja za opstanak i rast malog i srednjeg poduzetništva, poticanje inovacija i gospodarskog razvoja područja na kojemu oni djeluju te za ostvarivanje konkurenčne prednosti poslovnih subjekata koji ulaze u takvu vrstu strateškog povezivanja. Klasteri su u posljednjih nekoliko godina postali jedan od ključnih pojmova u mnogim novim razvojnim inicijativama, strategijama i politikama, u Europi i čitavom svijetu. Izazov koji je odredio Europski savjet 2000. godine u Lisabonskoj strategiji, prema kojoj bi Europa trebala postati "svjetski najkonkurentnija i dinamična ekonomija zasnovana na znanju", posebno je predstavio interes za nove pristupe ekonomskoj politici konkurentnosti.

Iako postoje mnogobrojne definicije klastera, danas je u cijelom u svijetu općeprihvaćeni koncept profesora na sveučilištu Harvard Michael E. Portera, koji regionalne klasterne definira kao "geografski usmjerene grupe međusobno povezanih poduzeća i institucija u određenom sektoru, koje su komplementarne". Klasteri su bitni jer omogućuju poduzećima da postanu produktivnija i inovativnija, nego što mogu biti kada posluju zasebno. Također, izuzetna je karakteristika klastera što smanjuju prepreke ulasku novih poslova u usporedbi sa drugim lokacijama u kojima klasteri ne postoje.

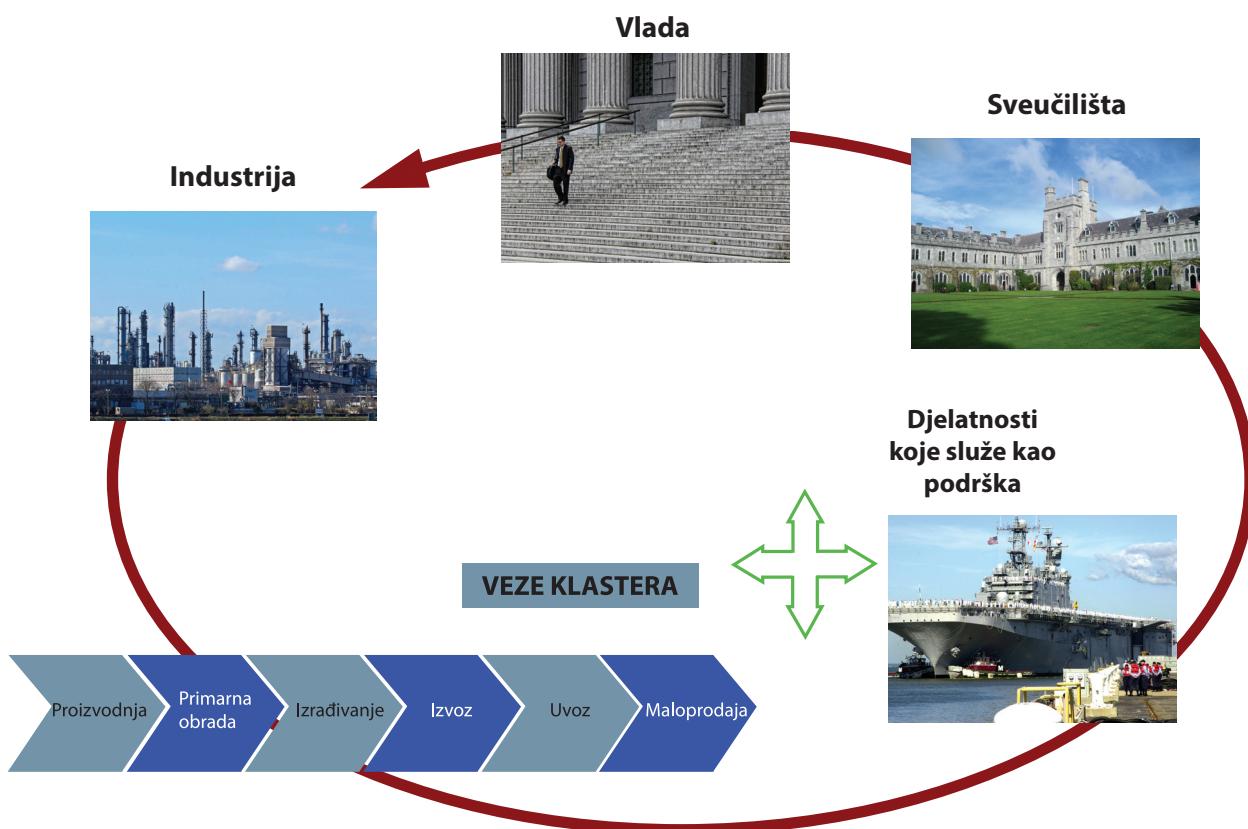
Danas su u praksi prihvaćena dva temeljna pristupa u izgradnji klastera:

- Od dna prema vrhu ("bottom up");
- Od vrha prema dnu ("top down").

Pristup „Od dna prema vrhu“ razvija se tamo gdje poticaj za stvaranje klastera dolazi od poslovnog sektora. Država se u ovom slučaju ograničava na ulogu moderatora. Vlada i druge relevantne institucije prihvaćaju postojeće inicijative i trebaju omogućiti podršku jačanju konkurentnosti i stvaranju odgovarajuće strukture klastera.

Pristup „Od vrha prema dnu“ prisutan je u situacijama kad država s vrha potiče stvaranje klastera. Kod ovog pristupa vlada se odlučuje za politiku klasterizacije, s realnim očekivanjima da će takva politika doprinijeti povećanju konkurentnosti nacionalnog gospodarstva. Uloga vlade je preuzimanje inicijative i provedba konkretnih aktivnosti u okviru politike klasterizacije.

## Sudionici i važnost interakcije u klasteru



**Industrijski klasteri mogu biti formalni ili neformalni, ali uvijek su dinamičan fenomen u kojem je interakcija između sudionika unutar klastera od kritične važnosti.**

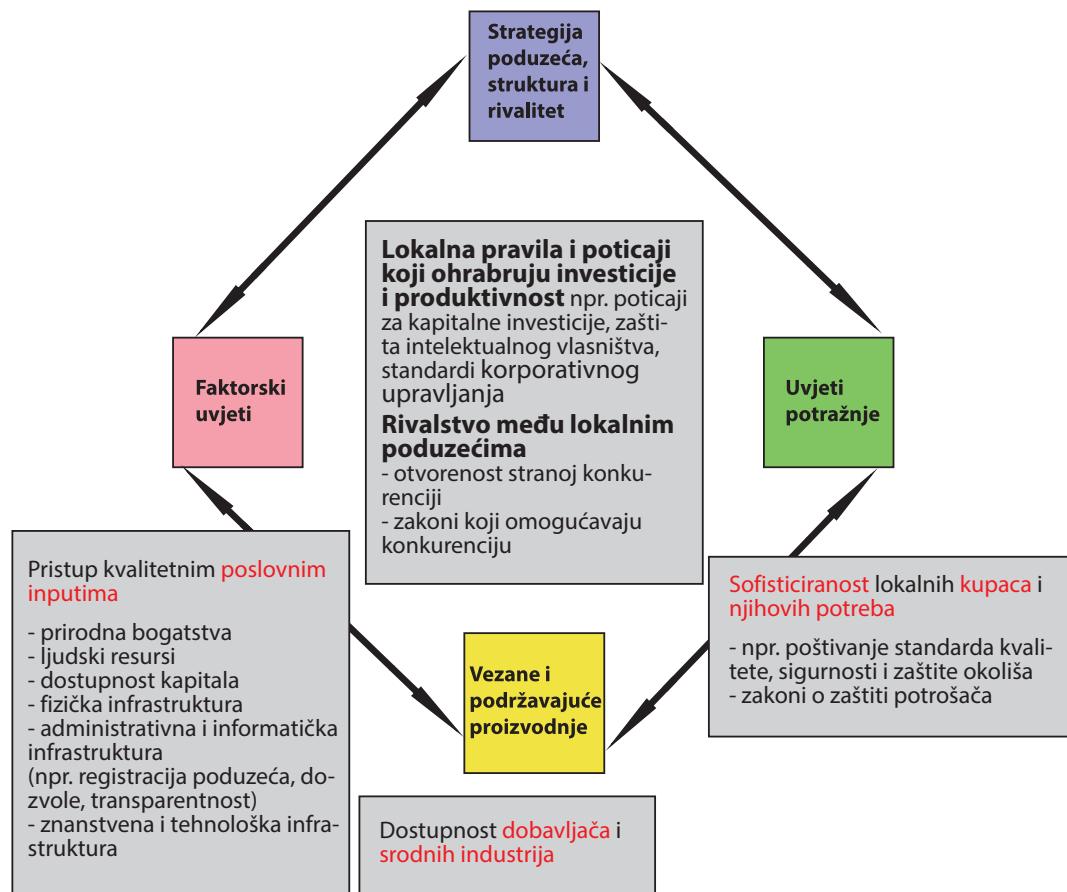
Klaster koji se razvija na nekoj lokaciji ovisan je o poslovnom okruženju. S obzirom na činjenicu da je ovaj pojam vrlo širok, Porter je 1990. godine uveo "dijamant" kao analitičko oruđe objašnjenja poslovnog okruženja. Dijamant uključuje četiri elementa: faktore proizvodnje (fizičku infrastrukturu, vještine i drugo), uvjete potražnje (sofisticiranost lokalnih potrošača, proizvodnu i potrošačku regulaciju), kontekst strategija i konkurentnosti (struktura poreza, zakoni o konkurentnosti, strategije konkuriranja lokalnih kompanija) i prisustvo odgovarajućih, podržavajućih industrija.

Ovi elementi međusobno povezani djeluju na poduzeća i klaster u kojem se poduzetnici povezuju te pokazuju efekt sustava u kojem najslabiji element uvijek ima najjači utjecaj na ukupnu kvalitetu. Dijamant se može koristiti i za analizu općenite kvalitete poslovnog okruženja na regionalnoj, ali i na nacionalnoj razini.

Važno je istaknuti da politika vlade ima utjecaj na sve elemente dijamanta. Vlada ima odgovornost za infrastrukturu, definira pravila i regulaciju koja utječe na konkurentnost i potražnju. Prema Porteru posebnu ulogu imaju i različiti oblici povezivanja institucija, koje stvaraju specijaliziranu osnovu interakcije između sudionika klastera, omogućuju slobodan tijek znanja i organiziranje zajedničkih akcija svih sudionika što je od velike važnosti. To su najčešće mreže i različiti otvoreni oblici udruživanja poslovnog i javnog sektora.

Poduzeća i institucije povezane u klastere imaju i neke značajne karakteristike. Jedna od njih je: lokacijska blizina, koja znači da svi sudionici klastera moraju biti dovoljno blizu u prostoru. Druga značajka su međusobne povezanosti koje znače da njihove aktivnosti moraju dijeliti zajednički cilj, a slijedeća: interakcija koja znači da su svi sudionici blizu i da je neophodna njihova aktivna interakcija. Četvrta karakteristika je kritična masa koja znači da je neophodan dovoljan broj sudionika (članica klastera) koji će imati značajan utjecaj na poslovanje klastera.

## Sudionici i važnost interacije u klasteru



### Povezanost klastera i konkurentnosti

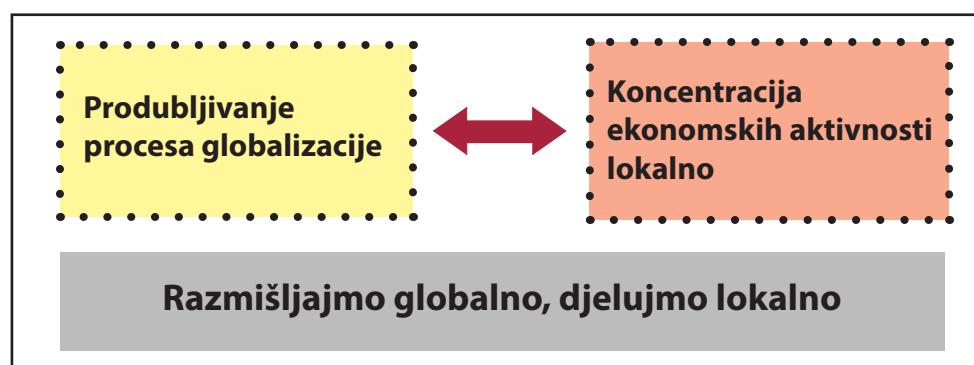
Svijet danas sve više postaje zasnovan na specijalizaciji. Kreira se jedno, globalno tržište. Zasnovanost na razvoju i različitosti regija postaje nova vrsta konkurentnosti globalne ekonomije, a regije postaju glavni faktori konkurentnosti u globalnoj ekonomiji.

Stoga dolazi do svojevrsnog paradoksa ekonomskog razvoja, kojeg odlikuju s jedne strane produbljivanje procesa globalizacije, a s druge strane koncentracije ekonomskih aktivnosti na regionalnoj/ lokalnoj razini. Stoga je i došlo do kovanice "glocally", što u prijevodu znači "razmišljajmo globalno, djelujimo lokalno".

Determinante konkurentnosti regije su: komunalna i poslovna infrastruktura, kvaliteta i mobilnost radne snage, poduzetnička klima, pozitivno i poticajno okruženje za inovacije i razvoj klastera, efikasnost javnih institucija, problematika okoliša i sl.

Stoga izgradnja regija baziranih na znanju te na partnerstvu između javnog i privatnog sektora zahtjeva integriranu inovacijsku platformu, koja se temelji na promociji i podršci za formiranje klastera.

### "Paradoks" ekonomskog razvoja



## 9.2 Klasteri i malo poduzetništvo

Klasteri omogućavaju malim i srednjim poduzećima prevladavanje njihove ograničenosti zbog slabe pozicije na tržištu, putem udruživanja sa istovrsnim poduzećima iz sektora, institucijama za istraživanje i razvoj i sveučilištima. Prepoznati su kao važan instrument za promicanje industrijskog razvoja, inovacija, učinkovitosti i rasta.

Utjecaj klastera na konkurentnost ovisi o zrelosti gospodarstva – što je gospodarstvo naprednije veća je uloga klastera u stvaranju konkurentnih prednosti i veći je broj aktivnih klastera.

Aktivnosti klastera doprinose poboljšanju konkurentnosti malih i srednjih poduzeća putem:

- Povećanja produktivnosti poduzeća unutar klastera;
- Povećanja njihove sposobnosti za inovacije;
- Stvaranja novih poslovnih formacija i širenja.

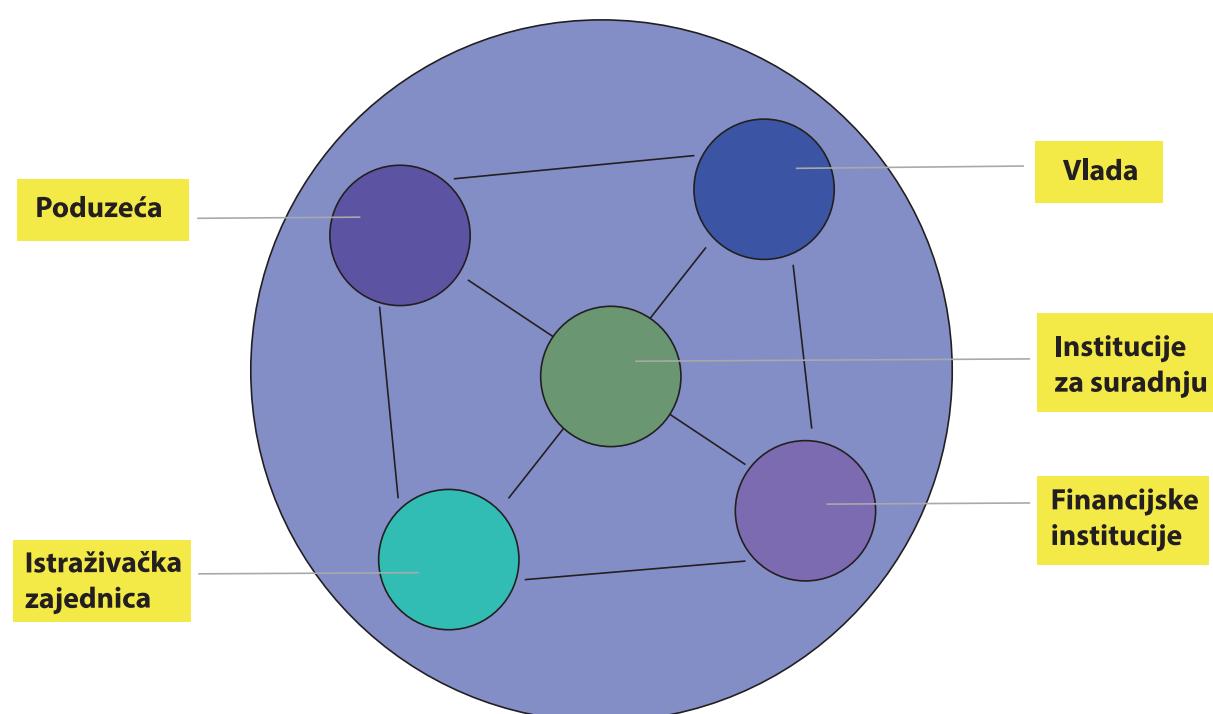
Povezivanje poduzeća u klaster i suradnja s pratećim obrazovnim i znanstveno-istraživačkim ustanovama te državnim tijelima, može dovesti do stvaranja sinergijskog učinka te povećati inovativnost, produktivnost i konkurentnost poduzeća koja se nalaze unutar klastera za razliku od onih koji u istom okruženju djeluju samostalno.

Taj međusobni model povezivanja naziva se još i "model trostrukke spirale" (eng. Triple Helix). Upravo iz navedenih razloga razvoj klastera trebao bi igrati jednu od važnijih uloga u ostvarenju gospodarskog razvoja i povećanja konkurentnosti država, a za kvalitetnu uspostavu, a kasnije i funkcioniranje klastera, ključna je prepostavka razvoj društvenog kapitala, spremnost na kooperaciju i međusobno povjerenje između partnera – članica klastera.

Malo poduzetništvo može igrati važnu ulogu u uspjehu industrijskih klastera i gospodarskom rastu. Toj tvrdnji u prilog idu sljedeći argumenti da su mala poduzeća sa niskim stupnjem hijerarhije;

- Najbolje pozicionirana u zahvaćanju kreativnosti i inovativnosti sposobnih radnika – **fokus na ljudske resurse i uslugu**;
- Mogu se brže prilagoditi promjenama na tržištu – **fokus na fleksibilnost**;
- Brže i ranije usvajaju nove tehnologije – **naprednost**;
- Općenito proaktivnija i brža u komercijalizaciji novih ideja – **proaktivnost**;
- Generalno učinkovitija u razvijanju strateških veza i mreža za kooperaciju - **razmjena znanja i društveni kapital**.

Okruženje koje potiče razvoj klastera



Klasteri vode ka povećanju poslovne aktivnosti i stabilnosti mikro, malih i srednjih poduzeća, a njihov ekonomski utjecaj ima niz pozitivnih učinaka na malo poduzetništvo i gospodarstvo u cjelini:

- Omogućuje brži razvoj proizvoda;
- Omogućuje inovacije, što dovodi do povećanja produktivnosti poduzeća;
- Omogućuje veće zapošljavanje;
- Jača stope rasta novih poduzeća;
- Jača kapacitete mikro, malih i srednjih poduzeća;
- Pridonosi većoj stopi opstanka mikro, malih i srednjih poduzeća;
- Stimulira malo poduzetništvo;
- Pridonosi privlačenju stranih direktnih investicija.

### **9.3 Koristi od povezivanja poduzetnika u klastere**

Klasteri u današnjem poslovnom svijetu omogućavaju poduzećima brojne koristi koje ne bi imali da rade kao zasebni pravni subjekti. Neke od koristi povezivanja poduzetnika u klastere su:

- Povećanje proizvodnje i zapošljavanja;
- Povećanje inovativnosti;
- Specijalizacija unutar klastera;
- Jačanje stručnosti i know-howa;
- Poboljšanje kvalitete i produktivnosti;
- Transfer znanja;
- Edukacija i razvoj ljudskih resursa;
- Povećanje izvoza;
- Bolje korištenje potencijala kroz kooperaciju;
- Ekonomija obujma;
- Smanjenje troškova;
- Povećanje fleksibilnosti;
- Pristup novim tehnologijama;
- Uspješno upravljanje promjenama;
- Bolji pristup finansijskim tržištima;
- Zajedničke marketinške aktivnosti;
- Objedinjavanje nabave;
- Bolja iskorištenost kapaciteta i sl.

Poduzeća u klasteru mogu dijeliti različite poslovne funkcije i time ostvarivati uštede, ali i postići sinergijske učinke. Tako primjerice poduzeća u klasteru mogu dijeliti:

- Informacije o proizvodu i tržištu;
- Dizajn proizvoda;
- Marketing (zajednički nastup na sajmovima);
- Zajednički trening, usluge regrutiranja, ljudske resurse, usavršavanje vještina;
- Zajedničku nabavu (niže cijene sirovina i materijala);
- Zajednički transport i isporuke;
- Kontrolu kvalitete;
- Prostore za testiranje;
- Zajedničku opremu i infrastrukturu;
- Financiranje (npr. kreditne garancije na razini klastera) i sl.

Da bi se realizirali svi potencijali klastera i poduzetnika, članova klastera potrebno je da postoje određene pretpostavke, kao što su: povjerenje između članica klastera, inovativnost članica klastera, ljudski kapital i poslovno umrežavanje, menadžment klastera, aktivno sudjelovanje u aktivnostima klastera, povezivanje i usklađivanje različitih elemenata u klasteru, aktivna razmjena znanja, osigurano početno financiranje i timski rad.

## 10. Korišteni izvori

- Agencija za razvoj Zadarske županije Zadra Nova: Vodič za poduzetnike - Kako pretvoriti ideju u djelo?;
- Agencija za razvoj Varaždinske županije AZRA: Želim biti poduzetnik – Vodič za radoznaće;
- A.T.Kearney: „Creating new jobs and value with Private Equity”, A.T.Kearney Inc., 2007.;
- Bakić N.: „Venture Capital: ppt prezentacija za program izobrazbe za poduzetnike”, Tau savjetovanje, Opatija svibanj, 2001.;
- Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva: „Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj za 2011. godinu”, CEPOR, 2011.;
- Cochrane, J.: „The Risk and Return of Venture Capital”, Journal of financial economics, Amsterdam, North-Holland ; Rochester, Simon Graduate School of Business Administration, The University of Rochester, 2005.;
- Cvijanovic, V., Marovic, M. i Sruk, B.: „Financiranje malih i srednjih poduzeća”, Binoza Press d.o.o. i Hrvatska Private Equity & Venture Capital Asocijacija, Zagreb, 2008.;
- Drucker P.: Najvažnije o menadžmentu (2005);
- Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta: Kako otvoriti obrtničku radnju?;
- Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta: Kratak vodič o poduzetništvu i načinu registracije poslovnih subjekata;
- Financial Management for Small Business, University of Wisconsin;
- Gladstone D.: „Venture Capital Handbook”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.;
- Gladstone D, Gladstone L.: „Venture Capital Investing: The complete handbook for investing in private businesses for outstanding profits”, FT Prentice Hall, New Jersey, 2004.;
- Hibeljić; E: Poduzetništvo za mikro preduzeća i obrte;
- Krčalić, J., Lovrić, A. i Lipak, N: CRM –upravljanje odnosima s kupcima;
- Levačić, G: Marketing i izgradnja branda;
- Makek, M. at al.: „Kako financirati poslovanje fondovima rizičnog kapitala”, ur. Mirna Marović, Hrvatska Private Equity i Venture Capital Asocijacija (HVCA), Zagreb, 2011.;
- Marković, I.: Financiranje, Teorija i praksa financiranja trgovačkih društava;
- Ostroški, S: Poslovno planiranje i financiranje;
- Oberman Peterka S. i grupa autora: Prvi korak u poduzetništvo-poduzetnička bilježnica Osječko-baranjske županije;
- Pelajić, Z: Financiranje malih i srednjih poduzeća u Republici Hrvatskoj fondovima rizičnog kapitala, magistarski rad;
- Pelajić, Z: Izvori financiranja malih i srednjih poduzeća, ppt prezentacija;
- Pelajić, Z: Kako poslovati u krizi, ppt prezentacija;
- Pelajić, Z: Klasteri kao alat konkurentnosti malih poduzeća, ppt prezentacija;
- Pelajić, Z: Osnove Marketinga, ppt prezentacija;
- Pelajić, Z: Upravljanje odnosima s kupcima;
- Pelajić, Z: Okvir za strateško planiranje;
- R.F. Meigs, W.B. Meigs: Računovodstvo – temelj poslovnog odlučivanja;
- Stephens C., Treanor M., Taylor J. i O'Neill E: „PANEL: Early Stage Financing of New Ventures”, Trinity College Dublin, Ireland, Dublin, December 2005.
- Šonje V.: „Financiranje malih i srednjih poduzeća u krizi”, HUB analize, br. 22, 2010.;
- Wüstenhagen R., Teppo T.: „Do venture capitalists really invest in good industries?”, Int. J. Technology Management, Inderscience Enterprises Ltd., 2006.

## Bilješke













<b>NASLOV</b>	<b>Priručnik za poduzetnike</b>
<b>AUTOR</b>	<b>Mr.sc. Zrinski Pelajić</b>
<b>SURADNICI</b>	<b>Ivan Jelčić, Željko Dodig, Tanja Bakula, Jurij Kobal</b>
<b>MJESTO I GODINA IZADAVANJA</b>	<b>Posušje, 2016.</b>
<b>AUTORSKA PRAVA</b>	<b>JU Razvojna agencija ŽZH – HERAG</b>

Ova publikacija je izrađena uz pomoć Europske unije. Sadržaj ove publikacije je isključiva odgovornost JU Razvojna agencija ŽZH-HERAG i projektnih partnera i ni na koji način se ne može smatrati da odražava gledišta Europske unije.