

TRANSFORMIRANJE INOVATIVNE IDEJE U PROFITABILAN POSAO

Prof.dr.sc. Ivan Štefanić

Potpuni vodič za
sudionike natjecanja

budi
uzor®

Bazirano na konceptu

INOVATIVNO³
PODUZETNIŠTVO

Priručnik projekta I-DARE
Program prekogranične suradnje Mađarska-Hrvatska 2014.-2020.
Osijek, 2018.



Program prekogranične suradnje
Mađarska-Hrvatska

*Prekogranična regija- gdje rijeke
spajaju, a ne razdvajaju*

I-DARE
Development of dual training and formation of various profiles in the field of mechanical engineering and electrical engineering professions

Interreg 
Europski fond za regionalni razvoj

TRANSFORMIRANJE INOVATIVNE IDEJE U PROFITABILAN POSAO

Prof.dr.sc. Ivan Štefanić

Bazirano na konceptu
INOVATIVNO³ PODUZETNIŠTVO

Priručnik projekta I-DARE
Program prekogranične suradnje Mađarska-Hrvatska 2014.-2020.

Osijek, 2018.

Izdavač
TERA TEHNOPOLIS d.o.o.

Transformiranje inovativne ideje u profitabilan posao

Prof.dr.sc. Ivan Štefanić

Lektor:
Josipa Balen

Grafički dizajn:
Krešimir Rezo, graf. Ing.

Print:
Corosan Kft.

ISBN 978-953-8104-01-5

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Gradske i
sveučilišne knjižnice Osijek pod brojem 141001051

Sadržaj je isključiva odgovornost TERA TEHNOPOLIS d.o.o. i ni pod kojim uvjetima ne odražava
stav Europske unije i/ili Upravljačkog tijela.

Sadržaj	3
Popis tablica i grafičkih prikaza	5
Predgovor	7
A) JE LI PODUZETNIŠTVO ISPRAVAN ODABIR ZA MENE?	
1. BITI PODUZETNIK	9
1.1. Karakteristike i motivacija poduzetnika	11
1.2. Paradigme malog i srednjeg poduzetništva	14
1.3. Nove paradigme visokotehnološkog globalnog poduzetništva	16
1.4. Poslovni plan i poduzetničko okruženje	20
1.5. Društveno odgovorno poduzetništvo	23
B) ŠTO SVE TREBAM DA BIH OSIGURAO PRISTOJNU PLAĆU?	
2. GENERANJE INOVATIVNE I KONKURENTNE POSLOVNE IDEJE	25
2.1. Zaštićeno intelektualno vlasništvo kao izvor poduzetničke ideje	28
2.2. Poduzetničke mreže, sajmovi i izložbe inovacija	30
2.3. Promjene legislative kao izvor poduzetničkih ideja	35
C) KAKO ZARADITI NOVAC?	
3. DEFINIRANJE POSLOVNOG MODELA	39
3.1. Odabir poslovnog modela	39
3.2. Odabir organizacijskog oblika poslovanja	46
3.3. De Minimis potpore	47
4. PROCJENA IZVODLJIVOSTI PROJEKTA	49
4.1. Tehnička i tehnologiska izvodljivost	49
4.2. Poduzetnička izvodljivost	51
4.3. Strateški plan	55
5. MENADŽMENT INOVATIVNOG PROJEKTA	61
5.1. Organizacija projekta ili cjelokupnog poslovanja	62
5.2. Tehnologija proizvodnje	65
5.3. Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom	67
5.4. Asistirani transfer tehnologije i potporne institucije	71

6. MARKETING PLAN	75
6.1. Marketing koncept	75
6.2. Marketing miks	77
6.3. Istraživanje tržišta i poslovno obavljanje	83
6.4. Segmentiranje tržišta i pozicioniranje na tržištu	86
6.5. Socioekonomski karakteristike kupca	87
6.6. Gerila marketing	89
7. ZAŠTITA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA	93
7.1. Autorska i srodnna prava	93
7.2. Industrijsko vlasništvo	94
7.3. Ostali oblici intelektualnog vlasništva	98
7.4. Zaštita i upravljanje intelektualnim vlasništvom	100
8. FINANCIJSKI PLAN	103
8.1. Financijski menadžment	103
8.2. Pokazatelji uspješnosti poslovanja	107
8.3. Izvori finansiranja poduzetničkih projekata	111
8.4. Financijski rizik	114
D) KAKO NE IZGUBITI NOVAC?	
9. UPRAVLJANJE RIZIKOM	119
9.1. Vanjski utjecaji na poslovanje i poduzetnika	119
9.2. Vlastite greške u poslovanju	121
9.3. Ovisnost o drugima i poslovne komunikacije	123
9.4. Neurolingvističko programiranje i upravljanje stresom	125
9.5. Poslovna i osobna sigurnost	127
9.6. Nelojalna konkurenca i zaštita tržišnog natjecanja	128
10. LITERATURA	137
11. PRIVITAK 1. Popis korisnih poveznica i potpornih institucija	139

POPIS TABLICA

1.	Razlozi za pokretanje poduzetničkog projekta	10
2.	Izvori poduzetničkih ideja	11
3.	Matrica tržišnih stanja	22
4.	Mogući izvori poduzetničkih ideja	25
5.	Proces razvitka inovativnog proizvoda	37
6.	Temeljni i originalni poslovni modeli	41
7.	55 originalnih poslovnih modela	42
8.	Slikovnica o pokretanju poduzetničkog projekta: Cijeđenje limuna	43
9.	Nadležna tijela i troškovi osnivanja trgovackog društva	47
10.	Glavne karakteristike poslovnih ciljeva i zadataka	65
11.	Logika SWOT analize	59
12.	Pitanja koja poduzetnik treba postaviti kad provodi SWOT analizu	59
13.	Gantogram za projekt xxxxxx	64
14.	Strategijski pristupi proizvodnji proizvodno-operativnog menadžmenta	66
15.	Instrumenti promocije	83

POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

1.	Tjedni utrošak radnog vremena američkih poduzetnika početnika tijekom prve godine poslovanja	12
2.	Pregled ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje	14
3.	Faze izgradnje obiteljskog posla	19
4.	Odrednice racionalnog područja za odabir poduzetničke ideje	21
5.	Faze gospodarskih ciklusa	22
6.	Okruženje i utjecajni činitelji na odabir poduzetničke ideje	24
7.	Dinamika usvajanja inovacija na tržištu prema Rogersu	26
8.	Patentna pretraga u sustavu esp@cenet	29
9.	Rezultati i rasprostranjenost EEN na globalnoj razini	30
10.	Mađarski i hrvatski EEN konzorciji	31
11.	Odrednice racionalnog područja za odabir poslovnog modela	40
12.	Faze dizajnerskog razmišljanja	50
13.	Porterove generičke strategije	51
14.	Porterov model pet sila	53
15.	Faze razvoja industrijskog inženjerstva	62
16.	Vrste organizacijskih struktura i činitelji koji utječu na njih	63
17.	Kontinuirano unaprjeđivanje u četiri koraka	70
18.	Marketing koncepcija	75
19.	Činitelji pod kontrolom marketinga	76
20.	Činitelji izvan kontrole marketinga i menadžmenta	76
21.	7P marketing miks	77
22.	Komponente proizvoda	78
23.	Životni ciklusi proizvoda	80
24.	Činitelji koji utječu na odluku o cijeni	81
25.	Proces istraživanja tržišta	84
26.	Demografski profil kupca	87
27.	Socijalni profil kupca	88
28.	Psihološki profil kupca	89
29.	Sustavni prikaz autorskih i srodnih prava	93
30.	Sustavni prikaz industrijskog vlasništva	94
31.	Ostali oblici intelektualnog vlasništva	98
32.	Slojevita zaštita intelektualnog vlasništva	101
33.	Osnovni finansijski ciljevi poslovanja	105
34.	Mogući putovi povećanja profitabilnosti proizvodnje finansijskim instrumentima	110
35.	Izvori finansijskih sredstava za poduzetničke projekte	111
36.	Strategije smanjivanja i poravnavanja rizika u poduzetništvu	115

Poštovani čitatelji,

I-DARE je projekt unutar Programa prekogranične suradnje između Mađarske i Hrvatske za razdoblje 2014.-2020., Interreg V-A, kojeg financira Europski fond za regionalni razvoj. Cilj projekta je smanjenje opće nezaposlenosti i nezaposlenosti mladih ljudi kroz promicanje poduzetništva i provođenje obuke, kako bi mladi mogli razvijati vještine relevantne za pokretanje vlastitog poslovanja u području strojarstva i elektrotehnike.

Metodologija korištena u obrazovanju pokazala se izuzetno uspješnom u praksi, budući da je već više od 1.500 studenata izradilo svoje poslovne planove pomoću koncepta Inovativnog³ poduzetništva i sudjelovalo u natjecanju u pisanju poslovnih planova BUDI UZOR[®]. Nakon 13 godina provedbe, BUDI UZOR[®] je nacionalni pobjednik u europskom natjecanju # EEPA2017 u kategoriji "Promicanje poduzetništva".

Projektni konzorcij prepoznaje malo i srednje poduzetništvo kao najbolju priliku za postizanje gospodarskog prosperiteta u regiji. U cilju osiguranja održivosti projekta i nakon razdoblja provedbe, u strukturu projekta smo ugradili snažne mehanizme, obučili smo veliku skupinu posvećenih trenera u Hrvatskoj i Mađarskoj, opremili smo ih snažnim alatima kao što su aplikacija za pisanje poslovnih planova s pratećim priručnicima i prezentacijama te pripremili bogatu bazu poslovnih slučajeva i primjera iz prakse kako bi se mogle educirati i buduće generacije.

Poduzetnici nemaju vremena za stjecanje formalnog obrazovanja koje im možda nije niti potrebno za njihovo poslovanje. No, podcijeniti poduzetničku edukaciju može biti izuzetno opasno jer specijalistički trening omogućuje složenu procjenu budućih ili aktualnih poslova iz različitih kutova. Zato i sadržaj priručnika slijedi program ospozobljavanja, koji sam u praksi provodio često. Učenje kroz iskustvo i inovativno rješavanje problema su iznimno važne komponente poduzetničkog obrazovanja. Budući da učenje vožnje biciklom nema smisla bez bicikla, poduzetničko ospozobljavanje nema smisla bez pisanja barem jednog potpuno razvijenog poslovnog plana. U procesu pripreme poslovnog plana prikupljamo potrebne podatke, definiramo tehnologiju i poslovnu organizaciju, pripremamo marketinški i finansijski plan i ugrađujemo ih u poslovni plan. Korištenje poslovnih igara i simulacija u treningu, zajedno s pripremanjem individualnih i timskih zadataka, čine stjecanje znanja i iskustva potrebnih za uspješno pokretanje i vođenje poslovanja učinkovitije i zabavnije. U praksi to znači bržu transformaciju poduzetničke ideje u projekt. No, imajte na umu, ovo je dugi i interdisciplinarni proces u kojem neki čitatelji mogu ići dalje i transformirati projekt u profitabilno, konkurentno i održivo poduzeće.

Inovativnost u stvaranju novih proizvoda je bitna, ali sama po sebi neće automatski osigurati poslovni uspjeh. Primjenom inovativnih poslovnih modela i inovativnih rješenja u

provedbi projekta, poput inovativnog upravljanja, marketinga i finansijskog upravljanja, povećavamo šanse za postizanje značajnog poslovnog uspjeha.

Bez obzira na to želite li započeti poslovni projekt tijekom školovanja ili neposredno nakon njegovog završetka, pazite na ono što ste naučili tijekom treninga. Koristite priliku, ali istodobno budite oprezni. Moja je namjera bila potaknuti mlade i ambiciozne ljude na samozapošljavanje, no ne pod svaku cijenu. Duboko sam uvjeren da sam pomogao i onima koju su od svoje ideje odustali nakon čitanja priručnika jer početak poslovanja možda nije bio prikladan za postojeće okruženje ili nije bio dovoljno pripremljen. Takvim poduzetnicima preporučujem dodatnu pripremu i pokretanje poslovanja tek nakon stjecanja svih potrebnih uvjeta.

Posebna hvala g. Davidu Sörösu iz Gospodarske i industrijske komore Pečuško-baranjske županije za pomoć u prikupljanju podataka o poslovanju u Mađarskoj. Knjiga je dovršena u siječnju 2018., stoga čitatelji koji čitaju knjigu sa znatnim vremenskim odmakom svakako moraju provjeriti točnost podataka zbog mogućih promjena zakonskih i podzakonskih odredbi koje reguliraju gospodarski sustav.

Vaš poslovni uspjeh, inovativni proizvodi i zadovoljni klijenti me izuzetno raduju. Ako želite podijeliti svoje iskustvo s drugima, molim vas, pišite o tome na tehnostart@hotmail.com.

Dovršeno u Osijeku, 10. siječnja 2018.

Prof.dr.sc. Ivan Štefanić

1. BITI PODUZETNIK

ŠTO ĆEMO NAUČITI

- Koji su motivacijski činitelji za donošenje odluke o pokretanju posla.
- Koja znanja, vještine i osobine trebaju posjedovati poduzetnici da bi bili uspješni.
- Koji činitelji određuju racionalno područje odabira poduzetničke ideje.

Poduzetnik je osoba koja organizira poslovni poduhvat, ostvaruje ga i preuzima odgovornost i rizik, kao primjerice Henry Ford ili Steven Jobs.

Poduzetnička je ideja temelj budućeg poslovanja i može značajno ovisiti o motivaciji i načinu na koji pokrećemo posao. Nekima je poduzetnički poduhvat zamjena za postojeći ili izgubljeni posao, drugima je način promjene životnog stila ili zarađivanje više novaca. Snažan motiv za pokretanje posla može biti promjena prebivališta ili obiteljske situacije, zdravstveno stanje, zasićenje postojećim poslom i želja za promjenom ili kombinacija više razloga.

Odluka o pokretanju samostalnog ili partnerskog poduzetničkog projekta izuzetno je važna i može imati značajan i dugotrajan učinak na život poduzetnika. Za donošenje ispravne odluke potrebno je odgovoriti na tri temeljna pitanja:

1. Zašto uopće biti poduzetnik?
2. Čime se baviti?
3. Na koji način zarađivati, odnosno kakav je moj poslovni model?

Odgovori na ova pitanja imaju značajan utjecaj na donošenje odluke o pokretanju posla, no važna je i njihova međusobna povezanost. Vrsta proizvoda ili usluga utječe na poslovni model, rizičnost poslovnog modela i barijere za ulazak utječe na motivaciju za pokretanje poslovanja, a motivacija za pokretanje posla utječe na potragu za primjerenim proizvodom, uslugom i poslovnim modelom. Upravo zbog toga ovaj dio knjige, zajedno s definiranjem strateških odluka koje uključuju pisanje misije, vizije, ciljeva i zadataka, predstavlja izuzetno važan dio koji mnogi poduzetnici i konzultanti zanemaruju. Analizirajmo prvo razloge zašto netko želi postati poduzetnik.

Više je razloga zašto netko želi postati poduzetnik. Neki se od njih mogu činiti manje važnima, čak trivijalnima, no za nekoga mogu biti od presudne važnosti. Razlozi za pokretanje poduzetničkog projekta prema motivaciji mogu se podijeliti na proaktivne i reaktivne. Proaktivnom se motivacijom nastoji nešto postići, a reaktivnom izbjjeći. Pregled razloga za pokretanje poduzetničkog projekta prikazan je u Tablici 1.

Tablica 1. Razlozi za pokretanje poduzetničkog projekta

PROAKTIVNI	REAKTIVNI
Ostvariti finansijsku neovisnost i sigurnost.	Teško se nosim s autoritetima. Smatruj me lošim radnikom. Često me otpuštaju.
Zaraditi više.	Loš sam u realizaciji poslova koje ne volim.
Dokazati se.	Ja ili članovi moje obitelji ne volimo moja službena putovanja.
Raditi s fleksibilnim rasporedom radnih sati i obveza.	Fluktuacije radne snage na mom poslu su velike te se osjećam nesigurno.
Postati ekspert.	Na mom su radnom mjestu loši međuljudski odnosi.
Imati sigurnost u poslu.
Ostvariti poticaje ili porezne olakšice.	
Umrežavanje.	
...	

Sasvim je jasno da budući poduzetnici koji pokreću posao zbog prepoznate prilike neće imati problema s odabirom poduzetničke ideje. Njihov je sustav prepoznavanja prilika karakterističan: gdje drugi vide probleme, oni vide rješenja i prilike. Nakon toga sve je jednostavno, trebaju napisati poslovni plan kojim definiraju način na koji realiziraju projekt, pronaći suradnike i pokrenuti posao.

Samostalni poduzetnički projekt može biti nastavak sadašnje karijere i može se realizirati različitim načinima. Moguće je pružanje nepromijenjenih usluga pojedincima ili poduzećima koji mogu biti i bivši klijenti nekadašnjeg poslodavca. U ovom slučaju posebnu pozornost treba obratiti na odredbe ugovora o radu vezane uz nekonkuriranje poslodavcu jer njihovo kršenje može finansijski oštetiti posao ili ga zatvoriti. Razvoj novog ili značajno usavršavanje postojećeg proizvoda i pružanje usluga na usavršeni način mnogo su bolji put pokretanja poslovanja. Svaki od ovih načina u svojoj suštini uključuje prodaju svoje stručnosti i zato što je poduzetnik bolje educiran i istreniran, šansa za poslovni uspjeh je veća. Ova skupina poduzetničkih ideja za početnike ubraja i pretvaranje hobija u posao.

Sljedeća skupina poduzetničkih ideja uključuje i određena ograničenja, ali zahtijeva manje kreativnosti. To su kupovina postojećeg posla (sa ili bez restrukturiranja), komercijalizacija tuđe inovacije i kupovina licence ili franšize.

Postojeći poduzetnici do poslovne ideje mogu doći na potpuno drugačiji način. Uporaba opreme koju već imaju u novom poslu i razvoj novog proizvoda za postojeće ili nove kupce odličan su odabir.

Budući poduzetnici koji posao pokreću iz nužde imaju puno više problema s odabirom poduzetničke ideje. Smatram da ih više brine pitanje "je li moja poslovna ideja dovoljno dobra?" nego nedostatak ideje. Dobra vijest za takve buduće poduzetnike jest da postoji

pomoć koja im je dostupna. Kako u praksi izgleda pronalaženje poduzetničke ideje prikazuje Tablica 2.

Tablica 2. Izvori poduzetničkih ideja, SAD 1987.

IZVOR PODUZETNIČKE DEJE	%
Prijašnji posao	42
Osobni interes	18
Prilika za dokazivanje	10
Sugestije iz okruženja	8
Rodbina	6
Porodični posao	6
Obrazovanje	6
Ostalo	4

Izvor: Krzysztof Zasiadly, 1999.

Osim toga, postoje i mnogi drugi izvori poslovnih ideja. Potrebno je samo pažljivo gledati. Ako ideja koju imate rješava neki Vaš problem, velika je vjerojatnost da će biti zanimljiva i drugim ljudima koji imaju isti ili sličan problem. Što je ta skupina ljudi veća, šansa za poslovni uspjeh je bolja. Izvori pouzdanih informacija o poslovnoj ideji mogu biti: vaši (budući) kupci, postojeći poduzetnici (konkurenti), državni zavodi za intelektualno vlasništvo, zakonski i podzakonski akti, ekonomski trendovi, životni stil, demografska situacija, tehnologija, dnevni tisak, sajmovi, brojni seminari i mnogi drugi.

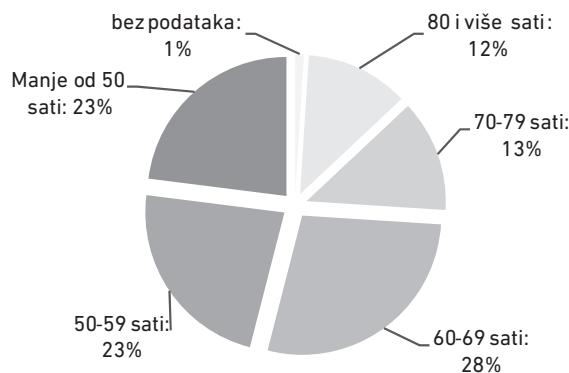
Poduzetnik može kreirati, testirati i implementirati novu ideju samostalno ili uz pomoć drugih, no pri tome mora voditi računa o povjerljivosti, odnosno zaštiti intelektualnog vlasništva bitnog za njegov projekt. U organizacijama koje svojim zaposlenicima omogućavaju veći stupanj slobode i poduzetnog djelovanja pojedinci mogu svoje poduzetničke aspiracije ostvariti i bez napuštanja sustava djelujući u ime i za račun svog poslodavca. U hrvatskom jeziku ne postoji odgovarajući termin za takvu osobu. U engleskom jeziku to je intrapreneur, za razliku od entrepreneur koji se poduzetničkom djelatnošću bavi u svoje ime i za svoj račun.

1.1. KARAKTERISTIKE I MOTIVACIJA PODUZETNIKA

Kada bismo pokušali navesti što sve poduzetnik mora znati i kakav mora biti da bi bio uspješan, popis vrlina i vještina bio bi veoma dugačak. Može se primjetiti da mnogim uspješnim poduzetnicima u našem okruženju nedostaju važne karakteristike s tog popisa. Kako profiliranje uspješnih poduzetnika ne bi djelovalo obeshrabrujuće, važno je istaknuti samo najvažnije.

- a) Inovativnost. Ne misli se samo na tehničku inovaciju proizvoda ili usluge. Inovativnost u primjeni postojećih stvari, marketingu i sl. česta je i funkcioniira izvrsno.
- b) Prijhaćanje rizika. Ne treba zamijeniti s traženjem rizika. Poduzetnici su ljudi koji će nastojati izbjegći rizik pod svaku cijenu. Ako ga nije moguće izbjegći, tražit će način kako ga kompenzirati.
- c) Samouvjerenost.
- d) Naporan rad. Velika je istina da poduzetnici rade naporno i dugo. Kako to zgleda u SAD-u, može se vidjeti u Grafičkom prikazu 1. Izuzetno je važno istaknuti i značaj dobrog planiranja. Treba isplanirati postizanje glavnih ciljeva tijekom prve godine jer ovakav radni tempo nije moguće izdržati dugo.
- e) Usmjerenost prema cilju. Poduzetnici obično vrlo dobro znaju sto žele i što ne žele. Imaju jasnu viziju poduzetničkog poduhvata, razrađene strateške ciljeve i pragmatičan pristup.
- f) Odgovornost.

Ako se sada upitate: „Zašto bi netko uopće htio postati poduzetnikom?“, odgovor je savsim jasan: glavni je razlog potreba za samodokazivanjem.



Grafički prikaz 1. Tjedni utrošak radnog vremena američkih poduzetnika početnika tijekom prve godine poslovanja
Izvor: NFBI Foundation, 1998.

Izuzetno je važno da popis glavnih karakteristika uključuje uvažavanje najviših normi u području kvalitete proizvoda, zaštite okoliša te poštovanje najstrožih etičkih normi i pravila društveno odgovornog poduzetništva.

ODAKLE PODUZETNICI ZAPRAVO DOLAZE

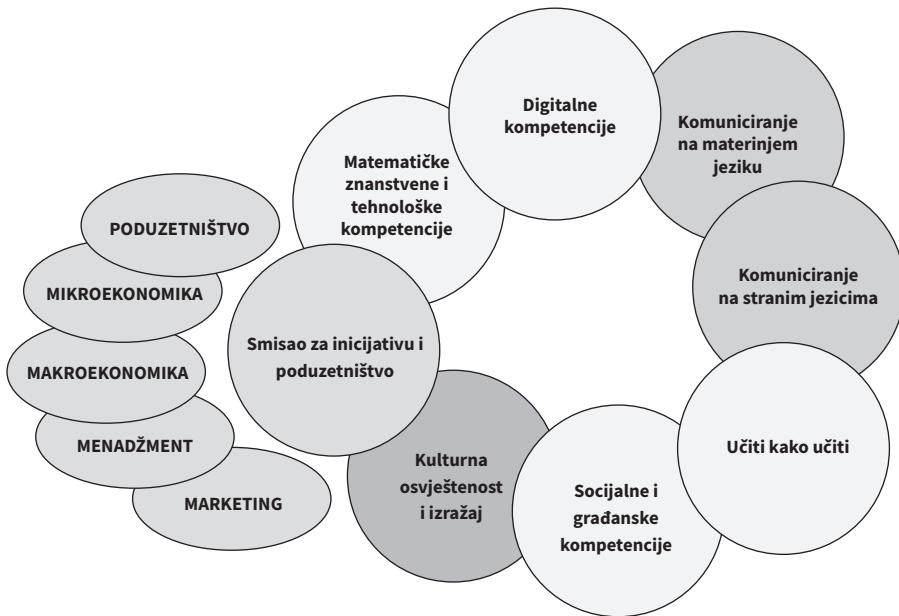
Kao sveučilišni profesor uključen sam u obrazovanje studenata koji po završetku studija trebaju riješiti egzistencijalna pitanja koja ovise o zapošljavanju ili samozapošljavanju. Rezultati istraživanja¹ koje sam proveo 2000. godine su iznenađujući: studenti poljoprivrede u značajnoj mjeri studiraju prema programu koji nije njihov prvi odabir i ne planiraju se baviti strukom koja je predmet studija. Najveće iznenađenje je veliki broj studenata koji nakon 8 godina strukovne poljoprivredne izobrazbe (završene Srednje poljoprivredne škole i Poljoprivrednog fakulteta) ne planira raditi u struci. Analizu načina kojim studenti planiraju svoje prvo zapošljavanje provodim sa svakom generacijom studenata. Broj studenata koji u toj životnoj fazi planiraju pokrenuti vlastiti posao vrlo je mali. Uzimajući u obzir da najveći broj studenata nije imao nikakvu poduzetničku izobrazbu u srednjoj školi ili ranije, rezultati ne čude. Odluka o samozapošljavanju ozbiljna je odluka s dalekosežnim utjecajem i u pravilu se ne donosi nakon jednog poduzetničkog modula na studiju.

Rasprava o tome kako nastaju poduzetnici često završi filozofskom dilemom: rađaju li se poduzetnici kao poduzetnici ili se poduzetnici stvaraju. Neovisno o tome koji je odgovor točan, sasvim je jasno da što ranije i primjereni poduzetničko obrazovanje može samo pomoći.

PREGLED EKONOMSKIH ZNANJA POTREBNIH ZA USPJEŠNO POSLOVANJE PODUZETNIKA NEEKONOMISTA

Poduzetnička znanja i vještine koji su potrebni poduzetnicima brojni su. U ovom se priručniku neće detaljnije razmatrati tehnološka, socijalna i druga znanja, već ona znanja koja su povezana s poslovnim aspektom poduzetništva. Ekonomski se grupa znanja može razvrstati u pet skupina: poduzetništvo, mikroekonomiku, makroekonomiku, marketing i menadžment (Grafički prikaz 2.).

¹ Štefanić I. et.al. (2000) Motivacije i stavovi studenata glede studija poljoprivrede i poljoprivrede kao zanimanja. Zbornik radova savjetovanja "Challenges to the Croatian Agriculture at the Verge of the 21st Century. Poreč, Croatia, str. 153-154.



Grafički prikaz 2. Pregled ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje
(*The European Union Recommendation 2006/962/EC*)

Pri tome je važno istaknuti dvije stvari. Ovo se znanje razlikuje od studentskog znanja. Nije dovoljno dobiti samo prolaznu ocjenu, već je potrebno onoliko znanja i iskustva koliko traži svakodnevno uspješno poslovanje. Druga razlika je način stjecanja tih znanja. Poduzetnici vole učiti od sebi sličnih, orijentirani su na rješavanje problema koji ih muče, a ne na stjecanje znanja radi stjecanja diplome.

1.2. PARADIGME MALOG I SREDNJEVGA PODUZETNIŠTVA

Glavne činitelje² o kojima se mora voditi računa kada se govori o poduzetništvu izuzetno je dobro definirao Dr. Jerome Katz s Odjela za Menadžment na Sveučilištu Saint Louis.

1. Jedna velika stvar (engl. one greath thing)

Često poduzetnici započinju svoj poduhvat zbog jedne velike ideje proizvoda, usluge ili rješenja problema kojim zadovoljavaju klijente. I to je dovoljno za početak, no previše je poduzeća s izvanrednim proizvodom, vrhunskim prodavačima i lošim knjigovodstvom

² Izvor: osobna komunikacija s Dr. Jeromom Katzom tijekom njegovog posjeta studiju poduzetništva u Osijeku.

zbog kojega propadaju. Zadatak profesora je osigurati minimalni standard za sve poslovne funkcije. Tek dovoljno dobro za preživljavanje jest "dovoljno dobro".

Primjer ovog pravila je obiteljska poljoprivreda. Često novi naraštaj ne započinje poslovanje zbog jedne velike stvari u vidu proizvoda, usluge ili rješenja problema, već je ta velika stvar nastavljanje tradicije koja se u obitelji održava već generacijama.

2. Predstava za jednu osobu (engl. one person show)

Poduzetnici često tvrde da nemaju vremena i to je istina. Poduzeće s jednom zaposlenom osobom nema pričuvnih radnika.

3. Jedna smrtonosna greška (engl. one mistake from death)

Malo je poduzeće osjetljivije na pogreške od velikog. Gubitak glavnog klijenta može znatići gubitak 90% prometa u jednom danu. Da bi izbjegli pogreške, poduzetnici često izbjegavaju inovacije, mnogi do trenutka kada je već prekasno.

4. Kratkoročno razmišljanje (engl. short-term thinking)

Mali poduzetnici su usredotočeni na kratkoročne ciljeve, protok gotovine prije profita, preživljavanje prije tržišnih udjela. U uvjetima ograničenih resursa sljedeća plaća ili plaćanje računa dobavljačima mnogo je kritičnije od dugoročnih ciljeva.

5. Osigurajte jednostavnost i jednostavne procedure (engl. secure simplicity and loose procedures)

Mali poduzetnici započinju i zadržavaju većinu stvari jednostavnima. Prednost daju jednostrukom, a ne dvostrukom knjigovodstvu. Važno je naglasiti, vlasnici nemaju vremena za kompleksne stvari. Osim toga, mali su poduzetnici često neprecizni. Slično kuharima radije će kušati jelo, nego se strogo pridržavati recepta. Studenti ekonomskih fakulteta ili poslovnih škola imaju veliku prednost, u svom se poslu pridržavaju zdravih knjigovodstvenih principa jer jednostavne procedure u knjigovodstvu mogu imati teške posljedice.

6. Pravila strasti (engl. passion rules)

Za većinu je malih poduzetnika radno vrijeme predugo za ostvarenu plaću, rad je teži, a odgovornost i cijena propasti veća. Zašto se onda bave tim poslom? Zbog strasti. Ljudi koji započinju samostalni poduhvat bez strasti obično su osuđeni na propast koja obično uslijedi nakon prve poslovne pogreške ili poteškoće.

7. Najprije klijenti, zatim konkurenti (engl. customers first, competitors second)

Klijenti su kritičan čimbenik izvan poduzeća, a ne industrija ili konkurenti. Zadovoljavanjem klijenata pobjeđuju se konkurenti.

8. Prodaja daje gotovinu (engl. sales make cash)

U školama se marketing često uči na račun prodaje, no prodaja je ono što generira gotovinu za malog poduzetnika. Kad se započinje poduhvat, treba izaći na tržiste i prodati ili osigurati ugovore za buduću prodaju.

9. Gotovina je "kralj"! (engl. cash is the king!)

Malo poduzeće mnogo više ovisi o gotovini nego o profitu. Bez profita može preživjeti dosta dugo, no bez gotovine poduzeće je "mrtvo".

Iako su sve paradigme važne, u pojedinačnim slučajevima ipak imaju različitu težinu. Treba istaknuti da posljednje tri u svim slučajevima imaju iznimnu važnost.

1.3. NOVE PARADIGME VISOKOTEHNOLOŠKOG GLOBALNOG PODUZETNIŠTVA

1. Razvijanje inovativnog proizvoda dugo traje

Razvijanje novog, visokotehnološkog proizvoda izuzetno je dugotrajan, složen, rizičan i skup posao. Tek malobrojni mogu samostalno financirati istraživački rad takvog tipa.

2. Zaštita industrijskog vlasništva (i zašto je to teško)

Jedna je od glavnih odlika globalizirane visokotehnološke ekonomije zaštita intelektualnog vlasništva na koju se troše izuzetno velike svote novca. Neke je patente teško komercijalizirati, a neki nisu niti planirani za gospodarsku eksploataciju. Njihova je osnovna namjera od samoga početka spriječiti druge da registriraju takav patent. Veliki je problem što je uspjeh veoma rijedak (5-10% na bazi 9000 slučajeva prema iskustvu iz SAD-a), a veliki je uspjeh još rjeđi (1% od prethodno spomenutih 5-10%).

3. Inovacija je bitna komponenta uspjeha, no neprestano inoviranje može biti razlog propasti.

Inovacije jesu skupe, no nepostojanje inovacija može biti još skuplje jer na dugi rok može izbaciti poduzetnike iz posla. Mali poduzetnici primjenom pravila strasti kontinuirano usavršavaju svoje proizvode. To je dobro jer vodi prema boljem proizvodu i učinkovitijem zadovoljavanju potreba kupaca. No, istovremeno nije dobro jer znači da su poduzetnici premalo fokusirani na postizanje svojih finansijskih ciljeva. Scenarij kontinuiranog usavršavanja naročito je opasan ako se događa prije izlaska na tržiste ili ako višekratno odgadaju komercijalizaciju proizvoda koji je potpuno definiran i bez značajnih nedostataka. Izuzetno je važno naći dobar kompromis u procesu kontinuiranog inoviranja. Kad se dizajnira

model MARK 1 treba krenuti u komercijalizaciju, slušati što govore kupci i konkurenti te razvijati proizvod dalje, paralelno s komercijalizacijom modela MARK 1. Kada novi proizvod bude dovršen, može se lansirati model MARK 2. Prije donošenja te odluke nužno je naučiti više o životnom ciklusu proizvoda i marketingu. Važno je istaknuti da inovacija ne mora biti samo proizvod ili usluga, inovativan može biti poslovni model, marketing ili nešto treće.

4. Timski rad

Ranije je navedeno kako je jedna od paradigmi tradicionalnog poduzetništva samostalnost i pojedinačan rad. Moderno, globalizirano i visokotehnološko poslovanje dijамetalno je suprotno staroj paradigmi iz više razloga. Naglašena interdisciplinarnost traži različite eksperize koje se jako rijetko mogu naći u jednoj osobi. Značajno je narastao i obujam posla koji se često odvija na različitim kontinentima. Različitost zemljopisnih lokacija uvodi novu varijablu, poznavanje lokalnih propisa, poslovnih običaja i kontakata koji nedvojbeno govore u korist angažiranja lokalnih suradnika. Jednom odabrana strategija zaštite intelektualnog vlasništva navodi na angažiranje specijalista za zaštitu vodeći računa o odabranim teritorijima na kojima će zaštita biti registrirana. Formiranje tima koji je sposoban provesti u djelo dodijeljeni zadatak nužan je, ali ne i dovoljan uvjet. Izuzetno je važno učinkovito upravljati istim timom te dobro napisati ugovore kojima su angažirani.

5. Profilaktički Jurisprudens - Treba pisati dobre ugovore

Ova paradigma uključuje sve preventive pravne akcije kojima je cilj izbjegavanje ili ublažavanje mogućih nesporazuma i komplikacija u poslovanju, ali i privatnom životu (Campbell, 2010). Prema važećem hrvatskom zakonodavstvu, pisani i usmeni ugovor jednakso su vrijedni, no prednost se daje pisanom ugovoru jer se lakše dokazuje od usmenog dogovora. Važno je istaknuti da se ugovori ne pripremaju samo za pozitivne i za nas povoljne događaje, nego i za slučajeve kad se dogovorenou ne ispuni. Upravo je iz toga razloga važno imati ugovore u pisanom obliku. Kod pisanja ugovora mogu poslužiti zbirke predložaka gotovih ugovora koji su sastavili stručnjaci za različite slučajeve, poduzetnici ih mogu sastaviti samostalno ili taj posao mogu povjeriti odvjetniku ili javnom bilježniku. Dobar ugovor može značiti razliku između nevjerojatnog poslovnog uspjeha i stečaja i zato tom poslu treba pristupiti krajnje ozbiljno. Važni se ugovori ovjeravaju kod javnog bilježnika koji već prema poduzetnikovoj potrebi ovjerava samo točnost potpisa (jeftinija varijanta koja potvrđuje da je osoba koja je potpisala dokument zaista ta osoba) ili sadržaj dokumenta (skuplja varijanta koja se izračunava u postotnoj vrijednosti od vrijednosti ugovora koja se naziva i solemnizacija).

6. Kupci su prezasićeni reklamama

Paradigma malog i srednjeg poduzetništva prema kojoj su kupci prije konkurenčije vrijedi i kod globalnih visokotehnoloških projekata uz naznaku da je borba s konkurenčijom ovdje zahtjevnija. Kreiraju se izuzetni proizvodi i spektakularne promocijske aktivnosti, no kupci su prezasićeni i jednostavno ne reagiraju. Moguće je rješenje ovog problema proširivanjem Porterovog koncepta "biti drugačiji" s proizvoda na marketing. Ponudite plavu kravu i pročitajte Setha Godina, 2005 (engl. purple cow).

7. NT + SO = SSO ili sustavna rješenja

Nova se tehnologija u mnogim slučajevima tretira kao čudotvoran lijek koji će riješiti sve probleme posrnulog poslovanja. No, nova je tehnologija u širem kontekstu samo jedno od parcijalnih rješenja koja ne mogu u potpunosti prevladati sve poslovne probleme. U pravilu, samo nova tehnologija nije dovoljna, potrebno je unaprijediti i ostale aspekte kako bi rješenje bilo cijelovito i učinkovito. Naslov ovog dijela na šaljiv način opisuje što će se vjerojatno dobiti ako se inzistira samo na novoj tehnologiji :

Nova Tehnologija + Stara Organizacija = Skupa Stara Organizacija.

8. 98% + 2% = 100 % ili život je prezentacija

Način kojim je napisan ovaj naslov kao da nastoji reći kako je 2% iznad proporcionalno važno u ovoj jednadžbi i to je zapravo namjerno tako. Razvijanje inovativne ideje u pravilu uključuje 98% dosadnog rada i 2% ključnih trenutaka koji odlučuju o uspjehu. Izuzetno je važno biti dobro pripremljen u tim fazama. Nužno je ne samo napisati dobar poslovni plan, već i naučiti prezentirati svoju ideju ili poslovni prijedlog. Danas se studenti i poduzetnici početnici imaju prilike natjecati u prezentiranju svojih poduzetničkih ideja i planova. Takva se natjecanja na engleskom jeziku nazivaju elevator pitch, što proizlazi iz sljedeće situacije: osoba koja uspije zainteresirati predsjednika svoje tvrtke za svoju ideju ili projekt tijekom vožnje od prizemlja do njegovog kata, što obično ne traje duže od 2 minute, vjerojatno će dobiti priliku prezentirati svoj plan detaljnije u posebnom zakazanom terminu.

9. Učite od drugih – učite na primjeru način

Poduzetnici se educiraju kada imaju problem koji moraju riješiti. Upravo zbog toga klasična predavanja za njih nisu najbolji način učenja. Poduzetničku izobrazbu mogu steći na drugačije načine, jednako kvalitetno i učinkovito. Studenti najbolje uče o poslovnom planiranju kroz izradu poslovnog plana uz mentorsku pomoć ako se nakon završetka pisanja uključe u neko od natjecanja u pisanju poslovnih planova i ako taj plan moraju javno prezentirati ili čak i obraniti. Nakon toga učinkovito je upisati se u neki od akceleratorskih

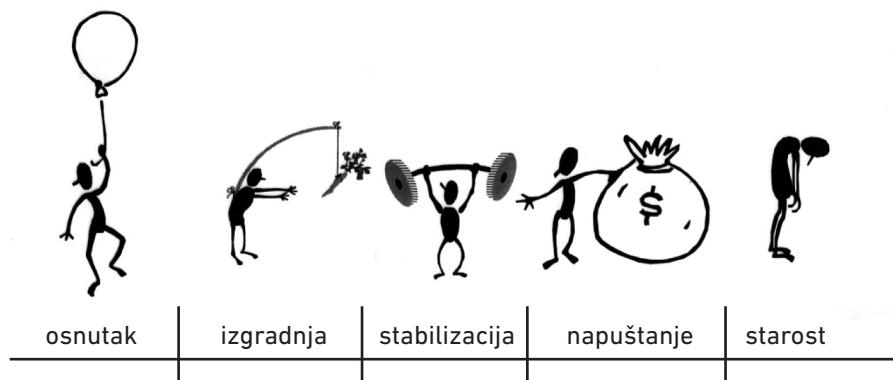
poduzetničkih kampova u kojima mogu učiti od poduzetnika. To je izuzetan način učenja, studenti i drugi polaznici akceleratorskih poduzetničkih kampova imitiranjem³ postojećih poduzetnika uče veoma brzo i učinkovito. Važno je ovdje naglasiti da to učenje nema uvijek onaj pozitivan kontekst, kada se uči kako nešto treba napraviti dobro, brzo, točno, kreativno, jeftino. U nekim se slučajevima još učinkovitije uči od neuspješnih poduzetnika, tj. kako nešto ne treba napraviti. Poduzetnici jako dobro uče i od konkurencije i od kupaca, a bitno znanje i iskustvo mogu i kupiti. Moguće je komercijalizirati već gotovo istraživanje ili kupiti franšizu koja osim proizvoda ima potpuno definiran poslovni model.

10. Neizvjesnost je jedino u što se može biti siguran

Sve što napravimo neće završiti uspjehom i upravo zbog toga su svi, pa tako i poduzetnici, pod neprekidnim pritiskom da se napravi više nego je potrebno za osiguravanje osobnih i obiteljskih potreba. Ovo dodatno komplicira činjenica da se važne strateške odluke ne mogu donositi temeljem stanja kakvo je sada, već temeljem nekog budućeg stanja koje je izuzetno teško pouzdano prognozirati.

1.3.1. SUGLASJE PODUZETNIČKOG PROJEKTA SA ŽIVOTNOM FAZOM OBITELJI

Važno je istaknuti da činitelji koji utječu na donošenje odluke o pokretanju poduzetničkog projekta u značajnoj mjeri ovise o životnoj fazi svakog pojedinca i njegove obitelji i općem stanju ekonomije. Projekt koji se pokreće mora biti dobro usklađen sa životnom fazom obitelji (vidi Grafički prikaz 3.).



Grafički prikaz 3. Faze izgradnje obiteljskog posla

³ Učenje imitacijom najmanje je naporan način učenja. Baldwin (1973) razlikuje dvije vrste imitacijskog učenja, nehotično i hotimično.

To znači da profitabilan i likvidan projekt s prihvatljivim rizikom nije dovoljno dobar za obitelj u kasnim pedesetim godinama ako je vrijeme povrata investicije 30 godina, kao npr. kod plantaže oraha za proizvodnju orahovog drveta.

Ovo nije prihvatljivo iz sasvim jednostavnog razloga prema kojemu i najbolji poslovni plan neće postati uspješan ako nije kvalitetno uklopljen u obiteljsku situaciju i širi kontekst nositelja. O značaju menadžmenta za uspješnost poslovanja najbolje govori i iskustvo vrhunskih profesionalaca u sektoru. Prema UBS Capital pet je najutjecajnijih činitelja na uspjeh projekta: 1. Menadžment, 2. Menadžment, 3. Menadžment, 4. Tržište i 5. Proizvod.

1.4. POSLOVNI PLAN I PODUZETNIČKO OKRUŽENJE

Poslovni plan je pisani dokument koji odgovara na sva važna pitanja: što, kako, zašto, do kada, kojim sredstvima, gdje itd. Služi kao karta i kompas za realizaciju poduzetničkog projekta i kao glavno sredstvo komunikacije s poduzetnikovim okruženjem.

Glavni dijelovi poslovnog plana su:

1. Opis i analiza postojeće situacije koji uključuje tehnologiju i organizaciju poslovanja
2. Marketing plan
3. Financijski plan

Poslovni plan se često fokusira samo na dio lanca dodane vrijednosti na koji se planirano konkretno odnosi, no u ovoj fazi planiranja uputno je razmotriti cijeli lanac dodane vrijednosti iz jednostavnog razloga: možda se u lancu dodane vrijednosti prije ili poslije određenog proizvoda nalazi izuzetno povoljna poduzetnička prilika.

1.4.1. IDENTIFIKACIJA I UPRAVLJANJE RIZIKOM VEZANIM UZ PODUZETNIČKU IDEJU

Poduzetnički poduhvat za sobom nosi određeni rizik jer poduzetnik često mora napustiti trenutačni posao, raditi dugo, uložiti vlastita sredstva, posuditi novac i sve to bez garantije da će se uloženo vratiti. Poduzetništvo i rizik su međusobno povezani pojmovi. Kada poduzetnik odluči krenuti u svijet poslovanja, svjesno ili nesvjesno preuzima rizik uspjeha ili neuspjeha svoga poduzetničkog poduhvata.

1.4.2. VAŽNE NAPOMENE UZ POSLOVNI PLAN

- Kada je dovršen, potpuno razvijeni poslovni plan predstavlja autorsko djelo i o tome se mora voditi računa kod njegove uporabe. Ako se naručuje kod konzultanta ili specijalizirane institucije, potrebno je ugovorno regulirati autorska prava.

- Potpuno razvijeni poslovni plan sadrži informacije koje potencijalno imaju značajnu finansijsku vrijednost. Kod uporabe i distribucije tiskanih i elektroničkih inačica plana treba voditi računa o povjerljivosti informacija. Postoji nekoliko važnih instrumenata čuvanja povjerljivosti informacija:
 - Čuvanje poslovne tajne.
 - Potpisivanje izjave o povjerljivosti.
 - Potpisivanje ugovora koji regulira povjerljivost podataka. Ako postojeći ugovori o radu sa zaposlenicima nemaju odredbe o čuvanju povjerljivosti informacija i nekonkuriranju, povjerljivost podataka je potencijalno ugrožena.
- Potpuno razvijeni poslovni plan je točan koliko su točne informacije na kojima je temeljen. Osim toga, poslovni plan je pouzdan u uvjetima koji su bili važeći za vrijeme njegove izrade. Ako dođe do promjene internih i/ili eksternih utjecajnih činitelja, potrebno je poslovni plan korigirati.

Prije potrage za poslovnom idejom, navest ćemo obavezne i poželjne karakteristike koje svaka ideja treba imati da bi se kvalificirala za osnovicu poslovnog plana i budućeg poslovanja.

- A) MORA biti: profitabilna i likvidna, konkurentna, održiva, izvodljiva, ekološki prihvatljiva i legalna
- B) TREBA biti: inovativna, imati WOW faktor, brendirana, teška za kopiranje, društveno odgovorna, podržavati pristojnu egzistenciju obitelji.

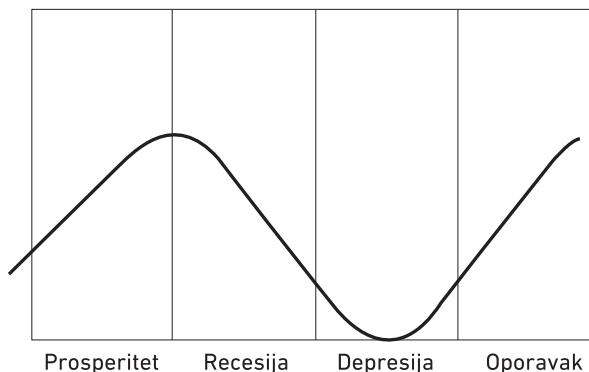
1.4.3. ODABIR POSLOVNE IDEJE

Uvodna se poglavlja bave odabirom i procjenom poduzetničke ideje. Za sve one koji su u komunikaciji vizualni tipovi sasvim je jasno da se odabrana ideja mora nalaziti u području koje određuju tri stožerne stvari: ciljevi, raspoloživi resursi i prilike na tržištu (Grafički prikaz 4.).



Grafički prikaz 4. Odrednice racionalnog područja za odabir poduzetničke ideje

Ovo je pravo mjesto za raspravu o gospodarskom okruženju koje u značajnoj mjeri definira poduzetnički poduhvat. Sasvim je jasno da je lakše biti uspješan u uspješnoj ekonomiji i zato svi budući poduzetnici trebaju odvojiti malo vremena za analizu makroekonomskog okvira u kojem razvijaju svoj projekt (vidi Grafički prikaz 5.).



Grafički prikaz 5. Faze gospodarskih ciklusa

Mnogi mali i srednji poduzetnici strpljivi su ljudi, no ne treba zanemariti pravila struke. Iako se smanjivanje bruto društvenog proizvoda tijekom dvaju uzastopnih kvartala ne čini strašnim, ekonomska znanost takvo stanje nacionalnog gospodarstva naziva recesijom. Depresija traje duže od recesije, a pored pada BDP-a, potražnje i cijena karakterizira je i rast nezaposlenosti. Osim toga, važno je i stanje na tržištu kad je u pitanju konkurenca. Dobar uvid u to pruža matrica tržišnih stanja⁴ prema Stackelbergu (Tablica 3.).

Tablica 3. Matrica tržišnih stanja

POTRAŽNJA PONUDA	MNOGO	MALO	JEDAN
MNOGO	POTPUNA KONKURENCIJA	OLIGOPSON	MONOPSON
MALO	OLIGOPOL	BILATERALNI OLIGOPOL	KVAZI MONOPSON
JEDAN	MONOPOL	KVAZI MONOPOL	BILATERALNI MONOPOL

Iako svи proizvođači teže nekom obliku monopolia ili oligopola, u praksi je to mnogo teže provesti u djelu. Legitimno sredstvo ostvarivanja monopoljske situacije na ograničeno vrijeme, a dostupno svima jest zaštita intelektualnog vlasništva. Potpuna konkurenca je područje u kojem je konkurenca ekstremno intenzivna, ne postoje konkurentske prednosti, a profitne stope su niske jer se konkurenti natječu cijenom sve do trenutka kad niti jedan od njih ne ostvaruje više od marginalnih profita.

⁴ Izvor: von Stackelberg, H. (2011) Market Structure and Equilibrium. Springer. Izvorno djelo objavljeno 1934. godine.

Može se zaključiti da u razmatranju tržišne situacije nije dovoljno uzeti u obzir samo sebe, direktnе konkurenте i činjenicу tko je na tržištu stigao prvi. Nužno je voditi računa o mogućim strateškim partnerima i uspostavljanju novih standarda u industriji.

1.4.5. SEKTORSKE SPECIFIČNOSTI

Svaka gospodarska grana ima neke prednosti koje mogu biti uzrokovane zemljopisnim položajem, specifičnostima klime, prirodnim resursima ili određenim brojem stručnih ljudi u pojedinim poslovima. Ove pretpostavke treba poštovati jer je u poduzetništvu nužno iskoristiti sve prednosti kako bi se postigao uspjeh. U razmatranju vlastitih prednosti u odnosu na druge ne treba se baviti razmatranjem komparativnih prednosti, već pretežito razmatranjem konkurentske prednosti. Razlika ovih dvaju koncepata izuzetno je velika, komparativne prednosti su na razini potencijala koji može, ali i ne mora biti iskorišten. Koncept konkurentske prednosti mnogo je primjereniјi. Označava sposobnost iskorištanja komparativnih prednosti i definira se kao sposobnost učinkovitijeg zadovoljavanja potreba kupaca od konkurencije.

1.5. DRUŠTVENO ODGOVORNO PODUZETNIŠTVO

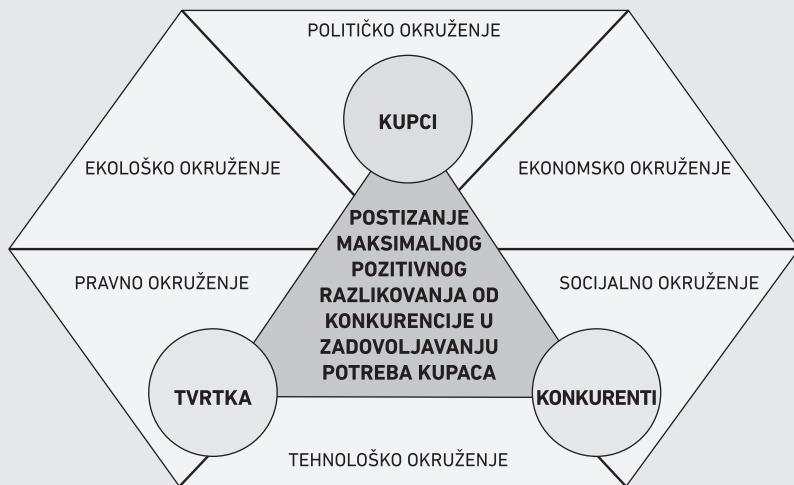
Društveno odgovorno poduzetništvo je koncept u kojem poslovni subjekt dobrovoljno odlučuje doprinositi boljem društvu i čišćem okolišu u interakciji s ostalim dionicima⁵. Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obaveze, nego i dobrovoljno postaviti interne standarde koji su viši od zakonskog minimuma. Pojačana briga o okolišu vjerojatno je najviše eksponirana aktivnost društveno odgovornog poduzetnika. Briga o manjinama, hendičepiranim i ravnopravnosti spolova također se često ističu. No, doprinos društveno odgovornog poduzetnika ogleda se socijalno i u odgovornoj praksi koja uključuje zaposlenike i odnosi se na područja kao što su investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost te upravljanje promjenama. Upravljanje ljudskim resursima veliki je izazov današnjih poduzetnika, a primjena principa društvene odgovornosti može značajno pomoći kod privlačenja i zadržavanja zaposlenika koji imaju odgovarajuće znanje i vještine. U tom kontekstu, odgovarajuće mјere mogu uključivati cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika, bolji protok informacija unutar poduzeća, bolju uravnoteženost između rada i slobodnog vremena, jednake plaće i uvjeti za napredovanje žena, sigurnost na poslu i slično.

⁵ Dionici (engl. stakeholders) – pojedinci, organizacije i neformalne grupe koje utječu na poduzeće ili na njih utječu aktivnosti poduzeća. Mogu biti interni (npr.zaposlenici) ili eksterni (npr.potrošači, dobavljači, dioničari, lokalne zajednice).

ZAKLJUČAK O ODABIRU PODUZETNIČKE IDEJE

Sve što napravimo neće završiti uspjehom i upravo zbog toga su svi, pa tako i poduzetnici, pod neprekidnim pritiskom da naprave više nego je potrebno kako bi osigurali osobne i obiteljske potrebe. Neovisno o tome pokreće li osoba posao iz prepoznate prilike ili iz nužde, poslovna ideja predstavlja nužan, ali ne i dovoljan uvjet uspješnosti. Bez dobre ideje nema uspjeha, no dobra ideja izvedena na loš način ne predstavlja značajno bolju opciju.

Percepcija poduzetnika kao ljudi koji traže rizične projekte radi ostvarivanja velike zarade je potpuno pogrešna. Poduzetnici su ljudi koji istinski ne vole rizik i spremni su učiniti sve kako bi rizik identificirali, kvantificirali i kompenzirali. Upravo zato je za njih izuzetno važan postupak poslovnog planiranja. Izrada potpuno razvijenog poslovnog plana im daje uvid u budući projekt s različitih stajališta (Grafički prikaz 6.). Pored toga, podsjeća ih na sve potrebne radnje kao što lista za provjeru podsjeća pilota što treba napraviti prije polijetanja.



Grafički prikaz 6. Okruženje i utjecajni činitelji na odabir poduzetničke ideje

Uvjjeti u okruženju često ne pogoduju razvijanju poduzetničke ideje i to treba prihvati kao činjenicu. Snaga poduzetnika se ne prepoznaje u djelovanju u idealnim uvjetima, već u sposobnosti prilagodbe nepovoljnim uvjetima. Uvažavajući „stare“ i „nove“ paradigme poduzetništva i radom fokusiranim na rješavanje bitnih zadatka, moguće je razviti uspješan projekt u nepovoljnim uvjetima.

Izuzetno je važno projekt pokrenuti s pozitivnim, štoviše pobjedničkim stavom jer strast koju poduzetnik osjeća prema projektu potiče ga da izdrži teške trenutke. Kreiranje vrhunskih proizvoda i usluga, ostvarivanje poslovnog uspjeha i priznanje okruženja za društveno odgovorno poduzetništvo pružaju poduzetnicima upravo ono što najčešće traže, tj. priliku za dokazivanje i potvrdu da se planirano može ostvariti.

2. GENERIRANJE INOVATIVNE I KONKURENTNE POSLOVNE IDEJE

ŠTO ĆEMO NAUČITI

- Kreirati proizvod ili uslugu na kojoj se temelji poduzetnički poduhvat.
- Pronaći javno dostupnu ili kupiti zaštićenu ideju na kojoj se temelji poduzetnički poduhvat.
- Pronaći odgovarajuću potporu.

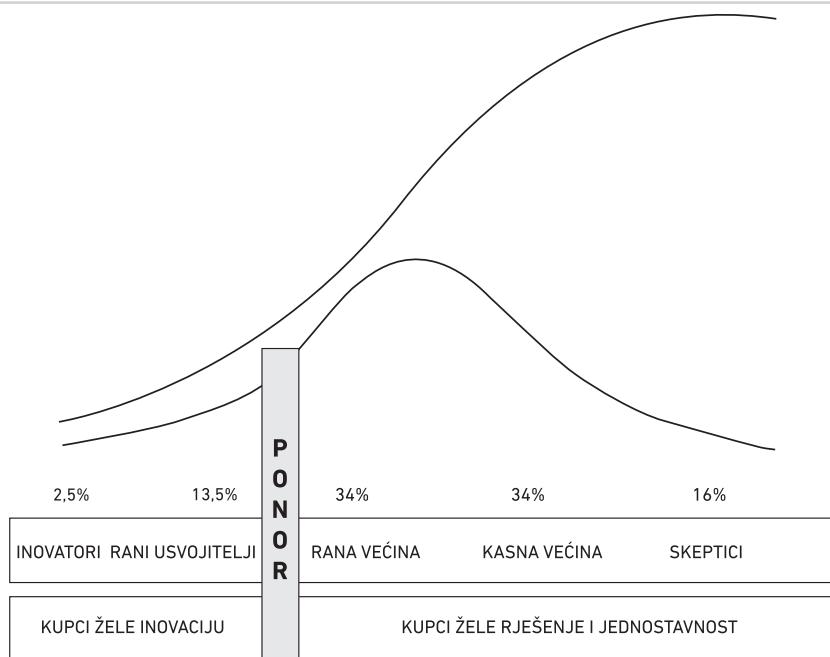
Odabir proizvoda ili usluga koji će predstavljati temelj poslovanja izuzetno je važan za svakog poduzetnika. Neki imaju prihvatljivu ideju o pokretanju samostalnog posla, no odabir proizvoda ili usluge je problematičan. S druge strane, drugi uopće nemaju ideja. Uvođenje sustavnog pristupa ovom području može značajno pomoći Tablica 4. koja daje pregled mogućih izvora poduzetničkih ideja.

Tablica 4. Mogući izvori poduzetničkih ideja

Izvor poduzetničkih ideja	Za koga je podesan
Prijašnji posao, studentska praksa, usavršavanje.	Za ljude s odgovarajućim radnim iskustvom i polaznike prakse i usavršavanja.
Osobni interesi, osobna ekspertiza, hobi.	Za ljude koji izuzetno dobro vladaju nekim područjem i imaju jedinstvena znanja i vještine.
Žalbe korisnika, odnosno kupaca određenih proizvoda ili usluga, istraživanje tržišta, proučavanje konkurenčije, mediji, izložbe, sajmovi.	Za ljude s dobro razvijenim tehničkim znanjem i iskustvom i darom zapažanja.
Partnerstvo, franšiza, kupovina licence, istekli patent ili patent koji nije pokrio određeni teritorij.	Za ljude s ograničenim tehničkim znanjima i određenim kapitalom.
Redovito ili cjeloživotno obrazovanje, preporuke mentora, prijatelja ili rodbine, „brain storming“.	Za polaznike odgovarajućih obrazovnih programa ili sudionike „brain storminga“.
Uporaba postojeće opreme ili nekog drugog resursa u novom poslu.	Za postojeće poduzetnike.

Bez obzira na to gdje i kako je poduzetnik pronašao ideju za pokretanje vlastitog posla, važan dio poslovnog planiranja predstavlja prepoznavanje i definiranje problema za koji poduzetnikov proizvod ili usluga predstavlja rješenje. Što je broj ljudi koji imaju takav problem veći, pokretanje posla ima više smisla.

Iz Tablice 4. može se zaključiti da svi izvori nisu dostupni svim budućim poduzetnicima te da posjedovanje ili kontrola određenih resursa olakšava ostvarivanje konkurentske prednosti. Važno je istaknuti da izostanak tih istih preduvjeta može značiti preveliku barijeru ulaska u sektor. Tako je npr. preuzimanje obiteljskog posla, u manje ili više izmijenjenom obliku, prvorazredni izvor poduzetničke ideje, no zbog ograničenosti na pojedince koji imaju takvu priliku, ne može se razmatrati kao punopravni izvor poduzetničke ideje. Mnogi poduzetnici trenutak izlaska na tržište smatraju činiteljem od presudne važnosti za postizanje poslovnog uspjeha. Biti prvi na tržištu njima je apsolutni imperativ. Pretpostavljaju da će premijernim izlaskom na tržište ostvariti dovoljnu prednost nad konkurentima. No, takav pristup ima ozbiljnu manu jer o uspješnosti inovativnog proizvoda odlučuju kupci na vrlo jednostavan način, kupujući ili ne kupujući taj proizvod. Istina je da su kupci najvećim dijelom konzervativni i da je udjel onih koji su spremni kupiti inovativne proizvode mali (Grafički prikaz 7.).



Grafički prikaz 7. Dinamika usvajanja inovacija na tržištu prema Rogersu

Izvor: Modificirano prema Autorizirana predavanja, Štefanić, 2007a.

Mnoge su inovacije nastale zato što su se autori dosadivali. Vrlo vjerojatno je mnogo više inovacija nastalo zato što su autori imali problem za koji nije bilo dostupnih rješenja. Možda je u prvom slučaju inoviranje zabavnije, no inoviranje u drugom slučaju ne mora biti nužno mukotrpno i frustrirajuće. Inovativnost se ne odnosi isključivo na sam proizvod, ona može biti iskazana i u poslovnom modelu ili nekom drugom segmentu. U konačnici, krajnji doseg inovacije ili stupanj kreativnosti ne ovisi o motivima nastanka. Štoviše, mo-

tiv nastanka proizvoda koji je na globalnom tržištu postigao komercijalni uspjeh koji se mjeri milijardama američkih dolara može biti prizeman kao što je povrijeđena sujeta i inat glavnog kuhara koji je prvi proizveo čips od krumpira.

Inovatori su ljudi slični poduzetnicima, gledaju iste stvari kao i svi drugi, a vide ih drugačije. Svojim kreacijama čine život udobnijim, luksuznijim, a ponekad i problematičnjim. No, nisu sve inovacije jednake, štoviše, pojam inovacije uključuje četiri različite skupine:

- Inkrementalne inovacije
- Modularne inovacije
- Arhitekturne inovacije
- Radikalne inovacije

Kao i kod poduzetnika, i kod inovatora se možemo zapitati jesu li naučili biti inovativni ili su se rodili kao inovatori. Da bismo dobili odgovor na ovo pitanje, može nam pomoći rad Genricha Saulovitscha Altschullera⁶, dugogodišnjeg djelatnika ruskog patentnog ureda koji je, proučavajući tisuće patentnih prijava, došao do zaključka da su svi patenti stvoreni temeljem ograničenog broja inovacijskih principa. Na temelju rezultata svog istraživanja definirao je niz pravila koja pomažu u kreiranju inovativnih i patentabilnih ideja koje je nazvao sustavom TRIZ⁷. Ovakav sustav omogućava učinkovitu inovatorsku izobrazbu jer njegovom primjenom možete naučiti kako kreirati inovativni proizvod.

Inovativni principi koje je sistematizirao Altschuller služe kao katalog koji je vrlo sličan Lineovoj biološkoj klasifikaciji ili Mendeljevom periodičkom sustavu elemenata. Temeljem originalnog TRIZ modela, Karen Tate i Ellen Domb⁸ su priredile slikovite primjere za svaki obrađeni princip koji mogu poslužiti kao kratka škola inovatorstva.

Inovatori često griješe zbog zanemarivanja temeljnih fizikalnih i kemijskih zakonitosti. Obično precjenjuju učinak svoje inovacije, podcjenjuju ili zanemaruju gubitke kao što su trenje, otpor zraka, otpor kotrljanja i sl. Inovatori često definiraju inovacije koje u praksi funkcioniраju, no njihov učinak nije bio dovoljno dobar u usporedbi s postojećim stanjem tehnike. U cilju što kvalitetnijeg rada na stvaranju i usavršavanju inovacija, nužno je voditi računa o znanstvenom pristupu inovatorskom radu jer neka područja privlače inovatore gotovo fanatično. Kako ne bi se izbjegla kardinalna greška u dizajnu inovacije, preporuča se

⁶ Генрих Саулович Альтшуллер, (15. listopada 1926., Taškent, Uzbekistan; † 24. rujna 1998., Petrosavodsk, Karelja, Ruska Federacija) inženjer i znanstvenik. Izvor: https://en.wikipedia.org/wiki/Genrich_Altshuller, online [8. travnja 2015.]

⁷ Akronim ruskog naziva Теория Решения Изобретательских Задач – Teorija rješavanja inovatorskih zadataka. Izvor: https://en.wikipedia.org/wiki/TRIZ#ARIZ_-_algorithm_of_inventive_problems_solving, online [14. travnja 2015.]

⁸ Izvor: The TRIZ Journal, <http://www.triz-journal.com/40-inventive-principles-examples>, online [14. travnja 2015.]

uporaba strojarskog priručnika kao što je Krautov strojarski priručnik bilo kojeg izdanja. U njemu se nalaze informacije o jedinicama mjere i važećim standardima, informacije potrebne za dimenzioniranje mehaničkih, pneumatskih, hidrauličnih i toplinskih strojeva, osnovne informacije o elektrotehnici, akustici i optici, informacije o materijalima, konstrukcijskim elementima i elementima strojeva te osnovne informacije o tehnologijama proizvodnje.

2.1 ZAŠTIĆENO INTELEKTUALNO VLASNIŠTVO KAO IZVOR PODUZETNIČKE IDEJE

Intelektualno vlasništvo je tema koja snažno prožima cijelu knjigu. Veoma je teško sve aspekte intelektualnog vlasništva opisati u jednom cjelovitom poglavlju i zbog toga se relevantne informacije prikazuju tamo gdje je to najsvrhovitije. U nastavku slijedi objašnjenje zaštićenog intelektualnog vlasništva kao mogućeg izvora poduzetničke ideje.

Zaštićeno intelektualno vlasništvo može sasvim legalno postati okosnica poslovanja na nekoliko načina:

1. Besplatno – ako je vrijeme zaštite redovito isteklo ili je nositelj prava prijevremeno prekinuo plaćanje održavanja.
2. Besplatno – ako nositelj prava nije naznačio teritorij koji vas zanima i ne plaća naknadu održavanja za njega.
3. Besplatno – ako je nositelj prava važeću zaštitu stavio u otvorenu domenu.
4. Uz plaćanje naknade – ako je nositelj prava zainteresiran za licenciranje, franšizu ili neki drugi vid poslovne suradnje.

Bez obzira o kojem je načinu pribavljanja intelektualnog vlasništva riječ, ključni je korak pregled stanja tehnike koji daje uvid u stanje tehnike i zaštite intelektualnog vlasništva. U tu se svrhu mogu koristiti kvalitetne i ažurne baze podataka koje se plaćaju i javno dostupne servise koji su besplatni.

2.1.1. ESP@CENET⁹

Europski patentni ured – EPO je pokrenuo bazu patenata 1998. godine koja danas sadrži oko 60 milijuna patentnih dokumenata iz cijelog svijeta. Uključen je 81 nacionalni i regionalni ured, a dokumenti sežu u 19. stoljeće. Najstariji dokument je US1 iz 1836. godine. Baza poduzetnicima, inovatorima, studentima i znanstvenicima omogućava sljedeće:

- Pronalazak onoga što već postoji odnosno pregled postojećeg stanja tehnike. Kad se suočimo s tehničkim problemom, uputno je pregledati kakva rješenja već postoje.

⁹ Riječ i logo esp@cenet su žigovi Europskog patentnog ureda.

- Praćenje rada drugih. Praćenje patentnih dokumenata veoma pouzdano otkriva što radi konkurenčija. Isto tako, moguće je identificirati moguće partnere.
- Identifikacija besplatne tehnologije.
- Utvrđivanje trendova razvijatka u određenom području.
- Sprječavanje kršenja tuđih prava.

Esp@cenet je besplatan alat, no nije dizajniran kao profesionalni alat (prikazuje najviše 500 rezultata pretrage) ili zamjena profesionalnoj pomoći patentnih zastupnika, posebice kod donošenja odluka o patentiranju. Pristup bazi je dostupan na tri službena jezika (engleskom, francuskom i njemačkom), ali se pretraživanje može provesti samo na engleskom jeziku. Važno je istaknuti da engleski naslov, sažetak i međunarodnu klasifikaciju nemaju svi patentni u bazi.

The screenshot shows the esp@cenet search interface. At the top, there is a header with the European Patent Office logo, the esp@cenet logo, and language links for English, Deutsch, and Français. Below the header is a search bar with options: 'In my patents list', 'Print', 'Maximise', and 'Save Full Document'. The main search results are displayed for a patent titled 'Apparatus for manufacturing green bricks for the brick manufacturing industry'. The results are presented in tabs: 'Bibliographic data' (selected), 'Description', 'Claims', 'Mosaics', 'Original document', and 'INPADOC legal status'. The 'Original document' tab is currently active, showing the full patent document. The document includes sections like (11) EP 1 000 000 A1, (12) European Patent Application, (43) Date of publication, (51) Int. Cl., (21) Application number, (22) Date of filing, (64) Designated Contracting States, (72) Inventor, (74) Representative, and (71) Applicant. To the right of the document, there is a detailed description of the apparatus for manufacturing green bricks, accompanied by a technical diagram illustrating its components and operation.

Grafički prikaz 8. Pretraga patenta u sustavu esp@cenet

Izvor : IP4INNO modul 3B_Part3

Dokumenti koji se pregledavaju u bazi imaju nekoliko prozora (tabs) u kojima se nalaze sljedeće informacije (Grafički prikaz 8.):

- Bibliografski podaci (brojevi, datumi, imena)

- Opisi (informacije o tome kako je konstruirana inovacija, kako se koristi i koje prednosti donosi u odnosu na postojeće stanje tehnike)
- Patentni zahtjevi (jasna i sažeta definicija onoga što se patentom zapravo štiti)
- Crteži preuzeti iz originalnih dokumenata
- Originalni dokument
- INPADOC pravni status (informacija o pravnim koracima vezanim uz patentnu prijavu)

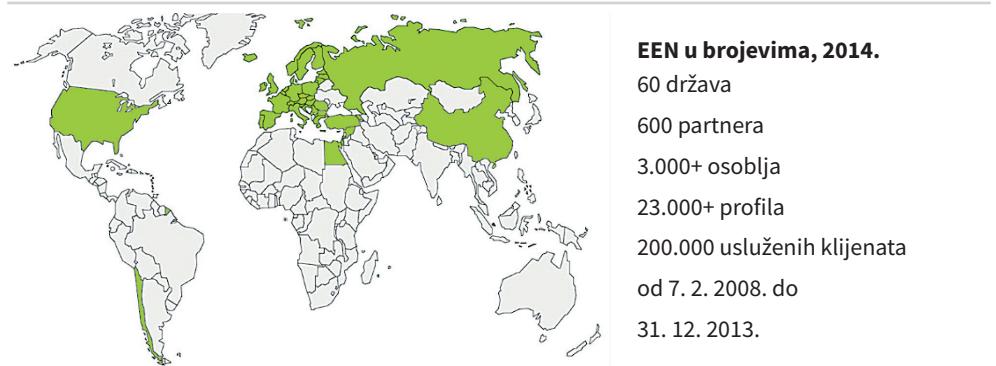
Karakter patentne zaštite je uvijek nacionalni i jedinstvena globalna zaštita patentom ne postoji. Ako pronađemo međusobno povezane patente koji se temelje na jedinstvenom datumu prvenstva (npr. GB 2169759 od 3. siječnja 1986., FR 2576156 od 13 siječnja 1986., US 4588244 od 14. siječnja 1985. i JP 61-198582 od 30. studenog 1985.), upotrebljavamo termin „Patentna obitelj“.

Ako se pojave nejasnoće vezane uz pretragu stanja tehnike, moguće je koristiti pomoćnika (engl. The Assistant) koji sadrži 36 kratkih elektronskih nastavnih modula. Moguće je pomoći zatražiti na forumu ili se obratiti administratoru putem elektronske pošte.

2.2. PODUZETNIČKE MREŽE, SAJMOVI I IZLOŽBE INOVACIJA

2.2.1. EUROPSKA PODUZETNIČKA MREŽA

Komercijalizacija proizvoda i usluga te pristup EU tržištu zahtjevan je posao za svakoga poduzetnika. Koristan alat koji može olakšati i ubrzati ovu aktivnost, a koji je dostupan svima, jest Europska poduzetnička mreža – EEN. Mreža povezuje 600 partnerskih organizacija u više od 60 zemalja s više od 3000 suradnika angažiranih za provođenje aktivnosti Mreže (grafički prikaz 9.).



Grafički prikaz 9. Rezultati i rasprostranjenost EEN na globalnoj razini

Izvor: Modificirano prema <http://een.ec.europa.eu>

Za provedbu ovog projekta u RH zaduženo je 7 partnera: HAMAG- BICRO je zadužen za grad Zagreb i Središnju Hrvatsku, Znanstveno – tehnologiski park Sveučilišta u Rijeci – STePRi za Istru i Kvarner, Ured za transfer tehnologije u Splitu - UTT za južni dio Hrvatske, Tehnološki park Varaždin - TPV za njezin sjeverni dio, a TERA TEHNOPOLIS u Osijeku za Istočnu Hrvatsku. Projekt koordinira Hrvatska gospodarska komora – HGK. Ovisno o regiji kojoj pripadate, možete kontaktirati navedene institucije i uključiti se u ovaj projekt uz pomoć njihovih suradnika¹⁰ (Grafički prikaz 10.).

Za provedbu projekta EEN u Mađarskoj je zadužen konzorcij od 8 partnera: Gospodarska i industrijska komora – CCI Csongrád županije, CCI Fejér županije, CCI Győr-Moson-Sopron županije, CCI Hajdú-Bihar županije, CCI Pécs-Baranya županije, PRIMOM Zaklada za promicanje poduzetništva Szabolcs-Szatmár-Bereg županije i Zaklada za promicanje poduzetništva Zala županije, koje vodi Hungarian Trade Development and Promotion LLC.



Grafički prikaz 10. Mađarski i Hrvatski EEN konzorciji

Izvor: Modificirano prema <http://een.ec.europa.eu>

¹⁰ Više informacija o projektu i kontakt podatke možete pronaći na www.een.hr ili www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu.

Povezivanje poduzetnika i suradnja se provodi uz pomoć integrirane baze podataka o mogućnostima suradnje – Partnership Opportunity Database - POD. Poduzetnik uz pomoć propisanih obrazaca i suradnika mreže priprema ponudu svoje tehnologije, proizvoda ili usluge te je objavljuje u bazi. Nakon toga slijede aktivnosti povezivanja uz pomoć EEN suradnika. Osim ponuda, poduzetnici mogu postaviti zahtjeve za nabavom tehnologije, opreme ili iskazati interes za pronalaženje partnera za zajedničko istraživanje i razvoj s kojima će sudjelovati na EU natječajima. Radi se o vrlo jednostavnoj proceduri za koju treba osigurati tražene podatke o proizvodu/usluzi koju poduzetnik nudi ili tehnologiji koju traži.

Za uspostavljanje suradnje s partnerima u inozemstvu, koja se temelji na već postojećim proizvodima/uslugama, treba napisati poslovnu ponudu (engl. Business Offer – BO) ili poslovnu potražnju (engl. Business Request – BR). Kod ovakvog tipa suradnje moguće je ugovoriti franšizu, pronaći tržišne posrednike, distributere ili zastupnike.

Ako je riječ o inovativnoj tehnologiji, potrebno je napisati ponudu tehnologije (engl. Technology Offer – TO). Pomoću spomenute baze poduzetnici mogu tražiti partnere od kojih će preuzeti tehnologiju ili znanje i iskustvo (engl. Know-how) za svoje poslovanje. U tu je svrhu potrebno izraditi potražnju tehnologije (engl. Technology Request – TR).

Usluge su Europske poduzetničke mreže uz pomoć EU dostupne korisnicima bez naknade. Kada su profili jednom uneseni u EEN bazu, dostupni su svim partnerima Mreže.

2.2.1.1. EEN SEKTORSKE GRUPE

Da bi potpora Europske poduzetničke mreže bila što dostupnija i učinkovitija, stručnjaci 17 ključnih sektora okupljeni su u EEN sektorske grupe¹¹. Oni organiziraju sektorske poslovne razgovore (engl. brokerage events) u cilju povećanja broja uspješnog uspostavljanja poslovne suradnje i savjetovanja u pronalaženju partnera za istraživačku suradnju finančiranu EU fondovima.

2.2.1.2. POSEBNI SERVISI

A) European IPR Helpdesk



Pristupanjem Hrvatske u Europsku uniju ukazala se potreba za dodatnim razvojem poslova vezanih uz zaštitu intelektualnog vlasništva. Zaštita žigova na cijelokupnom teritoriju EU moguća je kroz EUTM – EU Trademark, a zaštita dizajna kroz Registered Design. Do srpnja 2015., EUIPO je registrirao više od 1 436 835 žigova zajednice i 851 661 dizajna.

¹¹ U okviru EEN djeluju sljedeće sektorske grupe: Aeronautics and Space, Agrofood, Automotive, Transport and Logistics, BioChemTech, Creative industries, Environment, Healthcare, ICT Industry and Services, Intelligent Energy, Maritime Industry and Services, Materials, Nano- and Microtechnologies, Services and Retail, Sustainable Construction, Textile & Fashion, Tourism and Cultural Heritage, Woman Entrepreneurship.

Radi dodatnog poboljšanja usluga zaštite intelektualnog vlasništva, okupljen je poseban tim eksperata (European IPR Helpsdesk Ambassadors) i pokrenut poseban program u području zaštite intelektualnog vlasništva, koji klijentima omogućava kvalitetno i pouzdano savjetovanje i edukaciju u području zaštite intelektualnog vlasništva na materinjem jeziku.

B) EEN Key Account Management

U razdoblju od 2014. do 2020. godine mali i srednji poduzetnici sa sjedištem u EU ili zemaljama kvalificiranim za program Horizon 2020 mogu ostvariti potporu za razvoj radikalnih novih ideja vezanih uz nove proizvode, usluge i procese koji su spremni za natjecanje na globalnom tržištu. U tu su svrhu osigurana sredstva od 3 milijarde €. Potpora se odobrava za:

- Procjenu izvodljivosti
- Razvitak i demonstraciju inovacije
- Pristup širokom spektru usluga vezanih uz razvoj inovacije i pristup financiranju
- Poslovno savjetovanje radi unaprjeđivanja inovacijskog kapaciteta poduzetnika

Sam se postupak procjene i unaprjeđivanja inovacijskog kapaciteta poduzetnika odvija prema precizno razrađenoj shemi. U procesu sudjeluju certificirani savjetnici, a kompletan se postupak provodi u organizaciji Europske poduzetničke mreže.

2.2.2. ERASMUS ZA MLADE PODUZETNIKE

Erasmus za mlade poduzetnike

ERASMUS za mlade poduzetnike je program dvosmjerne razmjene koji ima kapacitet značajnog pojačavanja poduzetničke aktivnosti i povećanja stupnja uspješnosti, posebice u manje razvijenim područjima EU. Iako novi poduzetnik treba imati poduzetničku ideju prije ulaska u program, ona se tijekom boravka u instituciji mentora poduzetnika može značajno unaprijediti ili potpuno promijeniti. Program ima izuzetan kapacitet za generiranje novih ideja na obje strane, novi poduzetnik uči od iskusnog na tržištu koje ga posebno zanima (tržište članica EU i zemalja uključenih u program), a mentor dolazi u doticaj s novim idejama i informacijama o drugim tržištima uz pomoć novog poduzetnika koji dolazi u razmjenu. Pored toga, program novom poduzetniku omogućava razvijanje poslovnih kontakata u inozemstvu, pronalaženje poslovnog partnera i ostvarivanje suradnje, a mentoru implementaciju inovativnih rješenja za unaprjeđenje postojećeg poslovanja i olakšano proširenje poslovanja na druge zemlje.

2.2.3. GOSPODARSKI SAJMOVI

Gospodarski su sajmovi prvoklasno mjesto za prikupljanje ideja koje mogu poslužiti kao okosnica budućeg poduzetničkog poduhvata. Sajmovi se organiziraju kao sajmovi općeg tipa ili tematski sajmovi specijalizirani za uže područje rada. U pravilu se izlažu potpuno razvijeni proizvodi koji su brendirani i imaju postprodajnu potporu. Izuzetno učinkovit

pristup prikupljanju poduzetničke ideje predstavljaju: obrnuti inženjering za one proizvode koji nisu zaštićeni, radikalni redizajn proizvoda koji jesu zaštićeni i primjena postojećeg u novim područjima.

Prije nastupa na gospodarskom sajmu potrebno je identificirati intelektualno vlasništvo i provesti postupke zaštite. Ovo se ne odnosi samo na zaštitu patentiranjem, dizajnom i topografijom poluvodiča, već i na zaštitu žigovima i oznakama zemljopisnog podrijetla i izvornosti.

2.2.4. IZLOŽBE INOVACIJA

Izložbe inovacija su izvrsno mjesto za prikupljanje ideja za pokretanje novog posla i za pronalaženje mogućih partnera. Organizatori mogu uz izložbu organizirati specijalističku edukaciju, poslovne razgovore i konzultacije sa specijalistima različitih profila. Izložbe se mogu organizirati samostalno ili paralelno s odvijanjem velikih gospodarskih sajmova pri čemu je očit sinergijski učinak u promociji i dovođenju posjetitelja. Tijekom izložbe, izlagači su u prilici razmjenjivati iskustva i učiti jedni od drugih. To je gotovo savršeno mjesto i vrijeme na kojem mnogi dobiju inspiraciju za dodatno usavršavanje ili radikalni redizajn postojeće inovacije ili razvitak potpuno nove inovacije.

Organizatori izložbe inovacija okupljaju tim specijalista različitih profila koji kao članovi žirija izložbe, pojedinačno ili timski, ocjenjuju inovacije i već prema postignutom uspjehu dodjeljuju medalje i posebne nagrade. Za mnoge je izlagače osvajanje medalje ili nagrade samo po sebi ispunjenje svrhe izlaganja i tu daljnji rad na komercijalizaciji inovacije prestaje. No, svrha je izlaganja na izložbi inovacija zapravo dijametalno suprotna. Izložba je mnogima prva nepristrana procjena inovativnosti, tehnološke izvodljivosti i tržišnog kapaciteta i kao takvu je treba prihvatići. To je i prvoklasna aktivnost istraživanja tržišta. Eventualno osvojene medalje i nagrade trebaju poslužiti kao gerila događaj i kao takve ih treba koristiti u promociji novog proizvoda. Neke izložbe imaju i novčani nagradni fond za najbolje inovacije. Novčane nagrade su izvrstan izvor financiranja daljnog razvoja inovacije i faze komercijalizacije.

No, kreativni je poticaj samo jedna strana izložbene medalje. Svaki izlagač svojim nastupom na izložbi inovacija gubi povjerljivost. Samo izlaganje predstavlja čin stavljanja inovacije u stanje tehnike i o tome treba voditi posebnu pozornost. Izlagači bi na izložbu trebali doći s pokrenutom zaštitom industrijskog vlasništva u postupku koji je primjereno prirodi inovacije ili bi trebali od izlaganja odustati. Izlagačima na velikim međunarodnim izložbama inovacija stoji na raspolaganju dodatni zaštitni element, pravo prvenstva koje se produžava na 6 mjeseci od trenutka izlaganja¹². Ako se zaštita ne pokrene u tom

¹² Ako želite koristiti opciju produženog prava prvenstva nakon izlaganja na izložbi, unaprijed provjerite nalazi li se izložba no kojoj planirate sudjelovati na popisu izložbi na koje se ovo pravilo primjenjuje.

razdoblju, patentabilnost navedene inovacije je nepovratno izgubljena. Neke izložbe deklarativno promoviraju zabranu fotografiranja, no u praksi je tu zabranu izuzetno teško provesti u djelo.

Iz navedenih razloga izuzetno je važno dobro promisliti o nastupu na gospodarskom sajmu ili izložbi inovacija. Važno je istaknuti da postoje dva načina sudjelovanja na takvima manifestacijama: kao izlagač ili posjetitelj.

2.2.5. INTERNET SERVISI ZA 3D ŠTAMPANJE

Brza izrada prototipova ima važno mjesto u razvijanju novih proizvoda jer značajno skraćuje vrijeme razvoja i omogućava testiranje bitnih prepostavki i osobina budućeg proizvoda. No, i sama izrada prototipa predstavlja poduzetničku priliku i kao takva se treba propisno procijeniti. U značajnoj mjeri način izrade prototipova, odnosno izbor opreme, ovisi o ciljnem tržištu, odnosno potrebama kupaca. Ako u neposrednom okruženju ne postoji jasno definirani tržišni segment i zadovoljavajući broj kupaca, još uvjek ne moramo odustati od ideje. Moguće se uz pomoć servisa, kao što je www.likefigures.com, uključiti u mrežu vlasnika opreme za 3D štampanje i prototipove izradivati za posrednika.

2.3. PROMJENE LEGISLATIVE KAO IZVOR PODUZETNIČKIH IDEJA

Promjene zakonskih i podzakonskih propisa imaju snažan potencijal za generiranje novih poduzetničkih ideja. Smanjivanje potrošnje fosilnih goriva i posljedično smanjivanje emisije stakleničkih plinova do sada je potaknulo mnoge inovatore i poduzetnike na stvaranje novih proizvoda i tehnologija koji su omogućili postizanje zakonski propisanih ciljeva¹³. Mnoga od tih rješenja nalaze se u različitim dijelovima lanca dodane vrijednosti i tek zajedno daju izuzetan rezultat. Na primjer, obveza dodavanja propisanog udjela goriva iz obnovljivih izvora energije (biodizela ili bioetanola) zajedno s proizvodnjom učinkovitijih motora s unutrašnjim sagorijevanjem ili proizvodnjom hibridnih automobila povećava energetsku učinkovitost i smanjuje emisiju stakleničkih plinova.

Promjene u regionalnoj politici EU definitivno predstavljaju mnoštvo poduzetničkih prilika. Posebice kada se u razmatranje uvede pametna specijalizacija regija. Novi koncept pametne specijalizacije regija uvodi izgradnju inovativnih regija kroz umrežavanje svih dionika razvoja i specijalizacije umjesto redistribucije od razvijenih prema nerazvijenim regijama. U području istraživanja i razvoja, umjesto individualnih, sektorskih istraživanja, financiraju se multi-sektorska istraživanja fokusirana na komercijalizaciju inovacija. Industrijska i poduzetnička politika se također mijenjaju, umjesto potpore poduzećima

¹³ Originalni Kyoto protokol je sporazum vlada zemalja članica UN-a postignut 1997. godine u cilju smanjivanja emisije 6 stakleničkih plinova za 5% u sljedećih 5 godina.

- nacionalnim šampionima, uvodi se podrška razvoju klastera i horizontalne potpore malim, srednjim i velikim poduzetnicima. Prioritetna područja u S3 specijalizaciji su:

za Hrvatsku	za Mađarsku
Zdravljie	Healthy society and wellbeing
Održivi okoliš i energija	Advanced technologies in the vehicle and other machine industries
Inžinjerstvo	Clean and renewable energies
Biotehnologija i bioekonomija	Sustainable environment Healthy local food Agricultural innovation
horizontalno preklapajući sektori	
KET & ICT	ICT (infocommunication technologies) & Services
Turizam	Inclusive and sustainable society, viable environment
Kreativne i kulturne industrije	
Zeleni rast	
Društveni izazovi	

Imajući u vidu da se financiranje u EU odvija u sedmogodišnjim proračunskim ciklusima, nužno je voditi računa u kojem se trenutku projekt pokreće. Pokretanje na početku proračunskog ciklusa omogućava planiranje s većom vjerojatnošću zadržavanja vanjskih uvjeta nepromijenjenim. U svakom slučaju, kod promjene zakonodavstva, kao izvora poduzetničke prilike, treba biti izuzetno oprezan.

ZAKLJUČAK O GENERIRANJU INOVATIVNE I KONKURENTNE POSLOVNE IDEJE

Dva su osnovna principa temeljem kojih nastaju inovativni proizvodi: „technology push“, odnosno proizvodnja inovativnih proizvoda temeljenih na rezultatima istraživanja i razvoja zato što imamo tehnološke kompetencije potrebne za to, i „marketing pull“, odnosno proizvodnja inovativnih proizvoda zato što kupci to traže. Neovisno o tome kako je poduzetnik došao do ideje na kojoj temelji svoj poduzetnički projekt, izuzetno je važno istražiti preferencije kupaca i ponudu konkurenциje.

Biti prvi na tržištu imperativ je mnogim poduzetnicima. Oni prepostavljaju kako će pre-mijernim izlaskom na tržište ostvariti dovoljnu prednost nad konkurentima. Istina je da vrhunski specijalisti u uskom području mogu veoma dobro odrediti koje sve funkcije i na koji način budući proizvod treba ispuniti, no ultimativna ocjena uspješnosti nije na njima. O uspješnosti inovativnog proizvoda u konačnici odlučuju kupci i to na vrlo jednostavan način, tako što kupuju ili ne kupuju taj proizvod. Istina je da su kupci najvećim dijelom konzervativni i da je udjel onih koji su spremni kupiti inovativne proizvode veoma mali.

Neki poduzetnici imaju potpuno suprotnu strategiju, oni žele biti potpuno sigurni kakav proizvod kupci žele. Spremni su potrošiti više vremena za prilagođavanje svog proizvoda potrebama kupaca i nisu opterećeni imperativom „biti prvi na tržištu“. Na taj način uče od svojih konkurenata te ostvaruju bolji poslovni rezultat.

Proces razvijanja inovativnog proizvoda (Tablica 5) ima više faza i njihov je redoslijed izvršenja izuzetno važan. Nepoštivanjem procedure može se napraviti nepopravljiva greška u postupku zaštite intelektualnog vlasništva vezanog u projekt i na taj način izgubiti značajne prihode ili ostati bez ulaznih barijera u sektor. Izvori ideja za stvaranje inovativnih proizvoda su brojni, no kod svih je izvora izuzetno važno voditi računa o poštovanju tuđih prava intelektualnog vlasništva.

Tablica 5. Proces razvitka inovativnog proizvoda

Postojeći postupak	Pravilan postupak
Velika ideja	Velika ideja
Zaštita intelektualnog vlasništva	Segmentiranje tržišta i pozicioniranje
Izrada prototipa	Izrada prototipa
Usavršavanje prototipa	Usavršavanje prototipa
Usavršavanje prototipa	Zaštita intelektualnog vlasništva
Usavršavanje prototipa	Ugovaranje partnerstva i suradnje
Prodaja	Prodaja
Zaštita intelektualnog vlasništva	Nova velika ideja.

Sama činjenica jeste li prvi ili drugi na tržištu nije dovoljna za ostvarivanje konkurent-ske prednosti na tržištu. Bitna je i usmjerenost na prodaju, a ne samo na usavršavanje prototipova. Pored toga, izuzetno je važno da su svojstva proizvoda dobro prilagođena potrebama kupaca, a ugovori o suradnji dobro napisani.

3. DEFINIRANJE POSLOVNOG MODELA

ŠTO ĆEMO NAUČITI

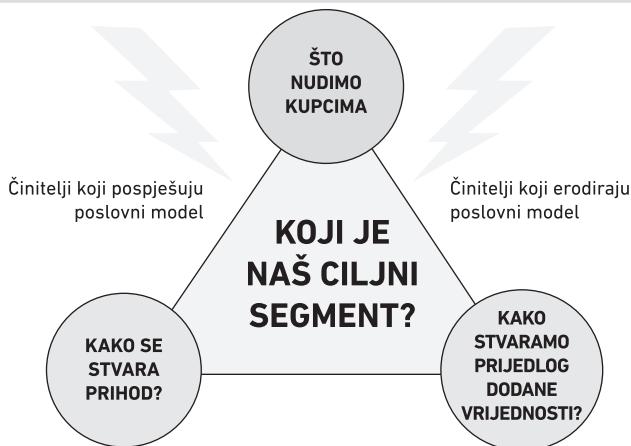
- Koji činitelji određuju racionalno područje odabira poslovnog modela.
- Definirati primjereni i učinkovit poslovni model.
- Odabrati najprimjereniju organizacijsku formu poslovanja.

Samo novi proizvodi ponekad jednostavno nisu dovoljni za uspjeh na tržištu. Mnoge tvrtke imaju tehnološki izvrsne proizvode, značajan inovacijski kapacitet te neprestano inoviraju proizvode i proizvodne procese. No, mnoge od njih na duži vremenski period ne uspijevaju i smanjuju svoju konkurentsku prednost na tržištu ili nestaju s tržišta. To se ne događa samo malim i nepoznatim tvrtkama, već i velikim i dobro poznatim tvrtkama kao što su Nokia, AEG, Grundig, Nixdorf Computers, Triumph, Agfa, Kodak, Quelle i Otto. Kupcima se čini kao da je proizvođač njihove najdraže marke proizvoda zaspao, a zapravo je izgubio sposobnosti prodaje inovacija na tržištu. Iako je to za proizvođače bolno iskustvo, posljedica je propusta u prilagodbi poslovnog modela prema promjenama okruženja. Sve je očitije kako će u budućnosti pored proizvoda i tehnologije i poslovni modeli imati značajniji utjecaj na konkurenčnost. Naravno, niti poslovni modeli u tom kontekstu ne smiju biti statični, već se moraju razvijati i prilagođavati novim uvjetima. Za uspješnu je prilagodbu potrebno vrlo pažljivo tumačiti rane i možda nerazumljive signale koji vode u pravom smjeru. Inovativni kupci nas informiraju o svojim zahtjevima i preferencijama, no takvih je kupaca malo i pitanje je koliko smo ih pravilno razumjeli. Isto vrijedi i za opsežne i dugotrajne rasprave o novim propisima i industrijskim standardima koji mogu radikalno izmijeniti sektor. Važno je pozornost usmjeriti i na moguće pridošlice u sektor jer njihovom ulasku u sektor prethodi dugotrajno raspravljanje o strateškim savezima. Oni koji ne vode računa o tome što se događa u našem okruženju, posebice kod konkurenata, mogli bi se iznenaditi kad neposredni konkurent na tržište izbací revolucionarnu tehnologiju nakon 20 godina istraživanju u tom području. Propusti u prilagođavanju izmijenjenim uvjetima na tržištu neovisni su o sektoru, veličini, tržnom udjelu, imidžu, kao što su i univerzalno smrtonosni. „Zaspali“ može svatko, a da se to ne bi dogodilo, treba pažljivo osluškivati promjene na tržištu i podešavati poslovni model sukladno tome.

3.1. ODABIR POSLOVNOG MODELA

Poslovni model, odnosno način kojim poduzetnik zarađuje novac uključuje mnogo nepoznanica. Često ga poduzetnici zamijene s organizacijskim oblikom poslovanja. Iako je odabir organizacijskog oblika veoma važan, ne predstavlja suštinu rasprave o poslovnom modelu. Izuzetno je važno kod odabira modela poslovanja i njegovog podešavanja prema

specifičnostima svakog pojedinačnog projekta voditi računa o glavnim utjecajnim činiteljima (Grafički prikaz 11.).



Grafički prikaz 11. Odrednice racionalnog područja za odabir poslovnog modela

Izvor: Modificirano prema „The St. Gallen Business Model Navigator“

Moguće je da potrebe poduzetnika zadovoljava sasvim jednostavan poslovni model. No um treba ostati otvoren za drugačiji pristup, uvođenje novih elemenata i učinkovitiju kombinaciju postojećih rješenja. U praksi se zapravo puno toga svodi na rekombinaciju postojećih rješenja uz vrlo malo radikalnih inovacija.

Izvrsnu klasifikaciju poslovnih modela pripremio je Peter Weill sa suradnicima (2005.). Prema njemu se poslovni modeli dijele na temeljne i originalne. U ovu klasifikaciju je uputno uključiti i treću skupinu koja uključuje sve varijacije prethodnih dviju skupina poslovnih modela:

1. Temeljni poslovni modeli (4) razlikuju se temeljem vrste prava koje se prodaje kupcima.
2. Originalni poslovni modeli (16) su prikazani matricom u kojoj se temeljni poslovni modeli dalje razvrstavaju temeljem vrste sredstava koja su uključena u poslovanje.
3. Modificirani poslovni modeli (∞) uključuju sve inovacije i varijacije prethodno navedenih poslovnih modela koje su izvedene za potrebe određenih sektora gospodarstva, nacionalnog ili regionalnog tržista, tržnog segmenta ili pojedinačnog poduzetnika.

Klasifikacija poslovnih modela sažeto je prikazana u Tablici 6.

Tablica 6. Temeljni i originalni poslovni modeli

TEMELJNI POSLOVNI MODELI	Vrsta sredstava koja su uključena u poslovanje				
	FINANCIJSKA	FIZIČKA	NEMATERIJALNA	LJUDSKI RESURSI	
Vrsta prava koja se prodaju	KREATOR (vlasništvo sa značajnom transformacijom sredstva)	Poduzetnik	Proizvođač	Izumitelj	Kreator ljudskih resursa
	DISTRIBUTER/ TRGOVAC (vlasništvo s ograničenom transformacijom sredstva)	Financijski distributer	Trgovac/ Veletrgovac	Distributer intelektualnog vlasništva	Distributer ljudskih resursa
	VLASNIK (uporaba sredstva)	Financijski vlasnik/ iznajmljivač	Vlasnik/ iznajmljivač fizičkih sredstava	Vlasnik/ iznajmljivač intelektualnog vlasništva	Ugovarač
	POSREDNIK (povezivanje kupaca i prodavača)	Financijski posrednik	Posrednik fizičkih sredstava	Posrednik intelektualnim vlasništvom	Posrednik ljudskim resursima

Izvor. Weill, P. et.al., 2005.

Sveobuhvatna sistematizacija poslovnih modela iznesena je u knjizi „The St. Gallen Business Model Navigator“ Olivera Gassmanna, Karolin Frankenberger i Michaele Csik koja identificira, analizira i sistematizira poslovne modele. Autori analiziraju više od 250 načina poslovanja u različitim sektorima te ih sažimaju u 55 modela (Tablica 7.).

Tablica 7. 55 originalnih poslovnih modela

1. Dodatne opcije	12. Direktna prodaja	23. Integrator	34. Orkestrator	45. Samoposluživanje
2. Udruživanje	13. E-trgovina	24. Layer player	35. Naplata prema upotrebi	46. Trgovina u trgovini
3. Aikido	14. Prodaja iskustva	25. Uporaba podataka o kupcima	36. Plati koliko želiš	47. pružatelj rješenja
4. Aukcija	15. Fiksna naknada	26. Licenca	37. Peer-to-Peer	48. Pretplata
5. Barter	16. Parcijalno vlasništvo	27. Zaključani model	38. Ugovaranje temeljeno na učinku	49. Supermarket
6. Bankomat	17. Franšiza	28. Široka paleta proizvoda	39. Aparat za brijanje i britvica	50. Ciljanje siromašnih
7. Vezana prodaja	18. Freemeium	29. napravi više od toga	40. najam umjesto kupovine	51. Smeće za gotovinu
8. Crowd funding	19. Pull umjesto push	30. Masovna prilagodba	41. Dijeljenje prihoda	52. Dvostrano tržište
9. Crowd sourcing	20. garantirana dostupnost	31. Samo neophodno	42. Obrnuti inžinjering	53. Ultimativni luksuz
10. Lojalnost kupaca	21. Skriveni prihodi	32. Otvoreni poslovni model	43. Obrnuta inovacija	54. Korisnički dizajn
11. Digitalizacija	22. Brendiranje sastojaka	33. Open source	44. Robin Hood	55. Bijela etikete

Izvor: Gassmann et al. 2014

Poslovni modeli izloženi u prethodnoj tablici za buduće poduzetnike možda djeluju suviše apstraktno. Modeli imaju hrvatske nazive gdje je to primjenjivo, a gdje nije, navedeni su izvorni nazivi na engleskom jeziku. Numeracija je sukladna onoj u Navigatoru poslovnih modela kako bi po potrebi mogli dodatno proučiti one modele koji vas zanimaju.

Rasprava o pronalaženju proizvoda ili usluge ne može ovdje završiti. Zapravo, poduzetnička priča o odabiru proizvoda ili usluge koji predstavljaju temelj poslovanja ovdje tek započinje i to na konkretnom primjeru koji uključuje raspravu o svim trima pitanjima i vodi ka konkretnim zaključcima. Da bi rasprava bila što jednostavnija, prikazana je u formi slikovnice (Tablica 8.).

Tablica 8. Slikovnica o pokretanju poduzetničkog projekta – Cijedenje limuna

Problem:

Učinkovito ocijediti limun



Standardno rješenje:

dvodijelna cjediljka za limun



Temeljni odabir poduzetnika je biti jeftiniji ili drugačiji. Biti jeftiniji se možda čini jednostavnijim izborom, no to ne mora nužno biti istina.

Budite drugačiji!

Unaprijedite dizajn.

Pojednostavnite konstrukciju.



dizajn Ivana Potočnik

Napravite to od drugačijeg materijala.



Odaberite jasno definiran segment tržišta. Ugostitelji često ne žele cijediti cijele limune, već samo polovice, a ponekad im trebaju cjediljke većeg kapaciteta.



Radikalno izmijenite princip djelovanja. Pri tome koristite nove materijale, umjetnost, dodajte nove funkcije itd.



U potpunosti izadite iz kutije, izumite novi način primjene kao što je limunov sok u spreju

ili

olakšajte cijeđenje i povećajte kapacitet.



Naručite dizajn wow cijediljke za limun od renomiranog dizajnera.

Ne zaboravite ga brendirati!

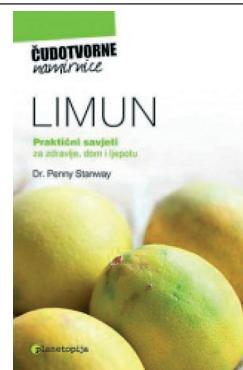
Učinite to ovako:

Alessi Juicy Salif Citrus-Squeezer

by Philippe Starck



Sponzorirajte izdavanje knjige koja educira vaše kupce i unaprjeđuje prodaju.



U slučajevima kada se kupci nenadano suoče s novim problemom kao što je predoziranje imazalilom u konzerviranju agruma, prvi riješite problem svojih kupaca.

Prvi dizajnirate silikonsku presu za limune.



Bez obzira na vrstu cjediljke koju poduzetnik proizvodi, u pravilu zanemaruje postojanje generičkog konkurenta koji omogućava obavljanje traženog posla.

**Udruga potrošača upozorava:
Limun iz Turske je kancerogen**

Fungicid imazalil irritira kožu i izaziva suzjenje očiju, djeluje na reproduktivne organe te je kancerogen, a kod djece izaziva probleme u srednjem živčanom sustavu

Oglasno optužujući da zaštita potrošača usporila je na limun iz Turske koji je štpticom imazalilom, odnosno tekućinom fungicidom koji izrađen je iz limuna iz Turske, izaziva suzjenje očiju, djeluje na reproduktivne organe i dokazano je kancerogen. Kod dojeličadi i mali dječaci, imazalil izaziva probleme u srednjem živčanom sustavu.

Oglasno optužujući vod je preuzeo 24sat u radnici Potrošač još u kolovozu. Potrebno je čitati deklaracije na proizvodu i ako se njezina ploča da se korica ne smije jesti tega se treba pridržavati. Problem je u tome što to rijete ploči.

Liman je AO preuzeo jednog mjeseca u rujnu, a "Liman" pada cijene radići se ugovor u rujnovoj Akademiji



Izvor: Štefanić, 2015

Nakon odabira poslovnog modela treba odlučiti na koji način će poduzetnik zaraditi novac uz pomoć cjediljke za limun. Nabrojat ćemo i opisati nekoliko mogućnosti:

1. Izrada i prodaja cjediljki uz naznaku da cjediljke možemo prodavati:
 - a. Samostalno – u vlastitoj (internet) trgovini ili na sajmovima
 - b. Preko posrednika, trgovačkih lanaca, (tuđe) internet trgovine i sl.
2. Licenciranje je moguće i uspješno ako je proizvod zaštićen nekim vidom zaštite intelektualnog vlasništva (patentom, dizajnom, žigom). U ovom slučaju prihod predstavlja licencna naknada koju plaća primatelj licence na ime prava za korištenje zaštićenog dizajna cjediljke u proizvodnji, a ne prihodi od prodaje.
3. Vlastiti „Juicy & smoothie bar“ znači da se novac zarađuje prodajom sokova koje je poduzetnik iscijedio vlastitom cjediljom.

Ostali su poslovni modeli temeljeni na vlastitoj cjediljki za limun manje vjerovatni, no teorijski mogući. To su: franšiza za „Juicy & smoothie bar, najam opreme za cijeđenje limuna i uslužno cijeđenje sokova. Važno je istaknuti ranije navedeni utjecaj životne faze pojedinca i/ili obitelji koja ima snažan utjecaj na odabir poslovnog modela.

Inovatori iz nekog neobičnog razloga zaista vole dizajnirati aparate za cijeđenje limuna pa je cijeđenje limuna kao poduzetnička ideja prilično dobro pokriveno. To je važan razlog

zašto je relativno teško doći do izražaja i postići poslovni uspjeh. U području u kojemu su kupci naviknuti na kontinuirane i revolucionarne inovacije vjerojatno postoji mjesto za još jednu cjediljkę za limune. Ako poduzetnik želi povećati svoju šansu za uspjehom, može promijeniti svoje područje i dizajnirati cjediljkę za nar. Nar je jednako zdrav kao limun, a izbor cjediljki je zaista skroman.

3.2. ODABIR ORGANIZACIJSKOG OBLIKA POSLOVANJA

Organizacijski oblici na početku poslovanja ovise značajno o djelatnosti kojom se poduzetnik bavi. Ako se poduzetnik želi baviti poljoprivrednom proizvodnjom ili seoskim turizmom, najjednostavniji je organizacijski oblik obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo – OPG. Upis se obavlja tako da nositelj OPG-a ispuni propisane obrasce u nadležnom uredu gdje dobiva matični broj gospodarstva. U poreznoj se upravi treba prijaviti kako bi gospodarstvo ušlo u sustav PDV-a što predstavlja preduvjete za korištenje državnih poticaja. Postupak registracije je brz i jednostavan, a vođenje računovodstva maksimalno pojednostavljen.

Obrt kao organizacijski oblik pogodan je za fizičke osobe koje samostalno obavljaju djelatnosti. Prijava se obavlja upisom u obrtni registar. Obrt može biti slobodan ako za njega nije potrebna određena stručna spremka ili vezani kada osnivač mora imati ispunjene uvjete o stručnoj spremi i iskustvu rada u struci i položen majstorski ispit. Povlašteni obrt moguće je obavljati samo uz posebnu povlasticu koju izdaje nadležno ministarstvo ovisno o djelatnosti. Obrt se može baviti samo djelatnostima navedenim u obrtnici, a poslovanje obrtnika regulira Zakon o obrtu (NN 143/13). U Mađarskoj to je Act CXV of 2009 o Privatnom poduzetništvu i vlasnicima pojedincima.

Društvo s ograničenom odgovornošću je organizacijski oblik poslovanja u kojemu jedna ili više fizičkih ili pravnih osoba ulažu temeljne uloge s kojima sudjeluju u unaprijed ugovorenom temeljnog kapitalu. Društvo se osniva temeljem društvenog dogovora koji potpisuju osnivači uz javnobilježničku ovjeru potpisa. Obavezno je imenovati upravu društva što za manja društva može biti samo jedna osoba, direktor, a velika trgovacka društva mogu imati višečlanu upravu. U Hrvatskoj je poslovanje trgovackih društava regulirano Zakonom o trgovackim društvima (NN 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 125/11, 152/11, 111/12, 68/13), a u Mađarskoj Act V of 2013 o Građanskem pravu.

Zadruge, dionička društva, klasteri i udruge su organizacijski oblici¹⁴ koje poduzetnici također mogu koristiti. Nadležna tijela i troškovi osnivanja trgovackog društva u Hrvatskoj i Mađarskoj su prikazani u Tablici 9.

¹⁴ U Hrvatskoj je poslovanje zadruga regulirano Zakonom o zadrugama (NN 34/11, 125/13, 76/14), a u Mađarskoj Act V iz 2013. godine o Građanskem pravu, dok je poslovanje obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava regulirano u Hrvatskoj Zakonom o poljoprivredi (NN 30/15), a u Mađarskoj Vladinom uredbom Decree 326/2001. (XII. 30.) o osnivanju, registriranju, upravljanju i posebnim poticajima obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava.

Tablica 9. Nadležna tijela i troškovi osnivanja trgovackog društva

	Hrvatska	Mađarska
Nadležno tijelo	Trgovački sud	Hungarian Court of Registry
Troškovi registracije	5.500,00 kn	100.000,00 HUF
Dodatni troškovi registracije	Ovise o odabiru javnog bilježnika, odvjetnika, banke i sl.	
Obavezni temeljni kapital	20.000,00 kn	3.000.000,00 HUF
Odgovornost za poslovanje	Temeljnim kapitalom	Temeljnim kapitalom

U slučajevima kada se za obavljanje određene djelatnosti traži posebno dopuštenje nadležnog ministarstva, pokretanje poslovanja može biti puno sporije i zahtjevnije. Moguće je da se prije početka poslovanja traži ishodište odgovarajućih dozvola, atestiranje opreme, provjera osoblja, izrada studija utjecaja na okoliš i slično. U takvim je slučajevima poslovni plan mnogo složeniji i uputno ga je izraditi uz pomoć specijaliziranih konzultanata.

Prevladavanje većine poteškoća na početku poslovanja moguće je kupovinom franšiza. To je oblik poslovanja u kojem davatelj franšize daje sve dokumente i upute potrebne za kvalitetan rad. No i u ovom je slučaju neophodno brinuti o kupcima i stanju na tržištu.

Kako bi potpore ostvarili upravo oni poduzetnici kojima su i namijenjene ustanovljena je razlika između različitih tipova poduzeća u EU: neovisna, partnerstava i povezana poduzeća.

3.3. DE MINIMIS POTPORE

Potpore male vrijednosti (tzv. potpore de minimis) su izuzete od prijave i kontrole Komisije jer se smatra da dodijeljeni iznosi nemaju učinke na tržišno natjecanje i trgovinu na unutarnjem tržištu EU. Dakle, potpore male vrijednosti do iznosa 200.000 € po poduzetniku u razdoblju od tri godine ne predstavljaju državnu potporu u smislu propisa EU. Čak su pojednostavljeni uvjeti dodjele, a poduzetnici u teškoćama više nisu izuzeti od primjene uredbe. Pojednostavljena je i definicija pojma poduzetnik, a potpore u obliku subvencioniranih kamatnih stopa za kredite do 1 milijun € eura također se mogu dodijeliti pod određenim uvjetima. Budući da većina korisnika prima prilično male iznose potpore koji ne dosiju iznos zadanog praga, komisija je odlučila zadržati iznos maksimalne potpore nepromijenjnim jer bi povećanje praga moglo imati značajne rizike za tržišno natjecanja i trgovinu na jedinstvenom tržištu Unije, naročito zbog ukupnog učinka izuzeća u uvjetima gospodarske i finansijske krize i značajnim razlikama u proračunima pojedinačnih država članica.

Zadržan je i sustav praćenja dodijeljenih iznosa male vrijednosti gdje država članica može birati između obveze obavještavanja korisnika o dodijeljenim potporama de minimis ili središnjeg registra dodijeljenih potpora. Iako registar potpora može osigurati bolje praćenje i transparentnost, predstavlja značajan administrativan teret, naročito u fazi uspostave.

Pri kraju razmatranja o veličini i vlasništvu trgovačkih društava važno je istaknuti da vlasništvo može biti: privatno, zadružno, javno i mješovito.

ZAKLJUČAK O DEFINIRANJU POSLOVNOG MODELA

Inovativni proizvodi ponekad jednostavno nisu dovoljni za uspjeh na tržištu. Mnoge tvrtke imaju tehnološki izvrsne proizvode i značajan inovacijski kapacitet, no mnoge od njih na dugi rok ne uspijevaju i smanjuju svoju konkurenčku prednost na tržištu ili čak potpuno nestaju s tržišta. To se ne dešava samo malim i nepoznatim tvrtkama, već i velikim i dobro poznatim tvrtkama. Ovo za posljedicu ima dvije potpuno različite stvari, za konkretnog je proizvođača to bolno iskustvo i mogući razlog propasti, a za nove inovativne poduzetnike jedinstvena poduzetnička prilika.

Inovativni poslovni model može predstavljati najvrjedniji dio budućeg projekta. Poslovni model mora biti prilagođen konkretnom okruženju i ni u kojem slučaju ne treba biti statican. Za prilagodbu proizvoda i poslovnog modela izuzetno su važni rani i možda nerazumljivi signali koje nam upućuju inovativni kupci, rasprave o novim propisima i industrijskim standardima koji mogu radikalno izmijeniti sektor te informacije o mogućim pridošlicama u sektor.

Iako poduzetnici jako dobro uče i kroz negativno iskustvo, to učenje može biti skupo, bolno i negativno iskustvo i zato ga treba, gdje god je to moguće, izbjegavati. Proaktivni pristup je mnogo primjereniji, odnosno učiti na iskustvima drugih, koristiti usluge specijaliziranih konzultanata i transferirati dobre prakse iz drugih sektora te ih prilagođene vlastitim potrebama primijeniti u svom sektoru.

Odabir organizacijske forme u značajnoj mjeri ovisi o sektoru i vrsti projekta. Mali poduzetnici, orientirani isključivo na lokalno tržište i bez namjere širenja, mogu u obrtu pronaći sve što im je potrebno. Nasuprot tome, ambiciozni poduzetnici koji proizvode proizvode visoke tehnologije za globalno tržište i koji su spremni na smanjivanje vlasničkog udjela uzrokovano ulaskom strateških investitora u trgovačka društva različitih tipova mogu pronaći primjerenu alternativu.

4. PROCJENA IZVODLJIVOSTI PROJEKTA

ŠTO ĆEMO NAUČITI

- Razumjeti koncept konkurentske prednosti i generičkih strategija.
- Odabratи najučinkovitiji način izrade prototipa.
- Izraditi strateški plan poduzeća, definirati misiju i viziju.
- Definirati ciljeve i zadatke poduzeća.
- Provesti SWOT analizu.

Poslovanje na početku 21. stoljeća pod snažnim je utjecajem globalizacije. Inovativnost i fleksibilnost su ključne odrednice uspješnosti. Uzimajući u obzir sve ranije navedeno, uopće nije jednostavno biti poduzetnik. Imperativ u poslovanju je postizanje konkurentnosti odnosno veće učinkovitosti od konkurenata i zadržavanje te iste konkurentnosti kroz duže vremensko razdoblje, dakle održivost. I sve to u globaliziranom okruženju u kojemu se profitne margine po jedinici proizvoda kontinuirano smanjuju, a proizvodi postaju sve složeniji. Važan odgovor na ovaj „rastući“ izazov je prihvatanje kontinuiranog sustava razvoja i usavršavanja. To je dugotrajan, zahtjevan i skup proces, no izuzetno je rizično sagledati utjecaj odustajanja kroz scenarij „dobro nam je i bez toga“. Mnogi su zanemarivanje vlastite konkurentnosti „platili“ napuštanjem posla. Suština cijelog poglavlja o izvodljivosti svodi se na traženje odgovora na dva pitanja, je li poslovna prilika dovoljno atraktivna za poduzetnika i ako jest, pod kojim uvjetima. Procjena izvodljivosti poduzetničkog projekta se u značajnoj mjeri temelji na rezultatima istraživanja tržišta (posebice analizi konkurenčije i trenutačne pozicije tvrtke), a ovisi i o planu postizanja konkurentnosti.

4.1. TEHNIČKA I TEHNOLOGIJSKA IZVODLJIVOST

Dobro zamišljeni proizvodi mogu imati značajne nedostatke u određenim aspektima (ne-maju dovoljan kapacitet, previše se zagrijavaju ili troše, nisu dovoljno robusni i jednostavno nisu lijepi i kupci ih ne prihvataju dobro). Upravo se iz navedenih razloga mora vrlo rano napraviti procjena tehničke i tehnologische izvodljivosti. To znači nedvojbeno utvrditi sposobnost proizvodnje proizvoda prema zadanoj specifikaciji u količini i kvaliteti koja je planirana uz poštivanje važećih normi o zaštiti ljudi i okoliša.

4.1.1. IZRADA PROTOTIPOVA

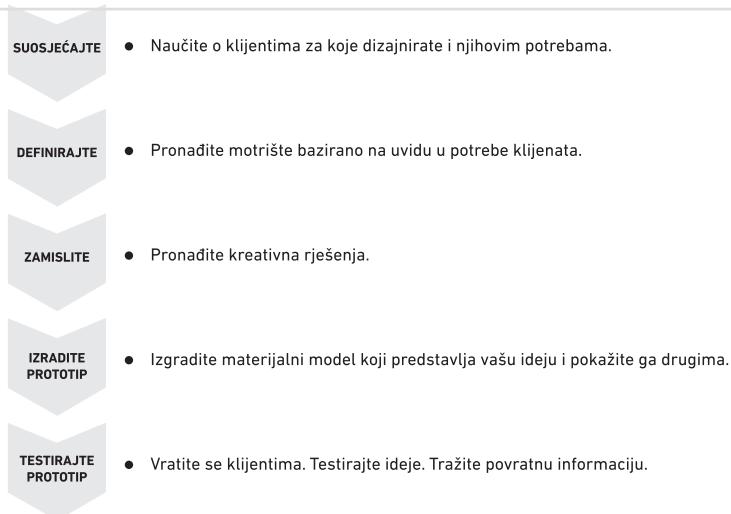
Što je poduzetnički projekt više razvijen, vjerojatnost njegove realizacije je veća, a posljedično tome je veća i vjerojatnost poslovнog uspjehа. Osim toga, smanjuje se rizik provedbe i povećava stupanj kontrole nad projektom. Provjera koncepta izradom prototipa uobičajena je faza u razvijanju poduzetničkog projekta. Izradi prototipa treba pristupiti

izuzetno ozbiljno jer izrađeni prototip ne služi samo za provjeru tehničke i estetske izvodljivosti već i kao ključno sredstvo prezentiranja i prodaje projekta ili proizvoda. Nekoliko je važnih odluka vezanih uz izradu prototipa: odabir kvalitete prototipa (prototip niske ili visoke kvalitete), odabir testiranja (interno, eksterno ili oboje) i odabir atestiranja (već prema vrsti proizvoda i ciljnog tržištu, CE, UL, TÜV ili nešto drugo).

Dizajniranje novih proizvoda kompleksan je i iterativan postupak. Izuzetno je važan za poduzetnike početnike koji upravo na početku poslovanja u tom području čine velike greške. Profesor Burton Lee na petom The Brown forumu u Osijeku 2015. godine navodi da su najčešće greške poduzetnika početnika u dizajniranju proizvoda sljedeće:

- Generiraju premalo ideja, samo 1-2 umjesto nekoliko desetina
- Imaju premalo kontakata s krajnjim korisnicima, 2-3 umjesto stotina kako bi razvili osjećaj za segmentiranje tržišta
- Izrađuju premalo prototipova, samo 1-2 umjesto desetina ili stotina
- Te prototipove testiraju s premalo stvarnih korisnika
- Postavljaju kriva pitanja o potrebama svojih korisnika

Izuzetno je važno razlikovati inženjerski dizajn od dizajna proizvoda jer dizajn proizvoda uključuje dodatna svojstva koje sam fizički proizvod ne sadrži. Dizajnersko razmišljanje¹⁵ se odvija u 5 faza, a prikazano je Grafičkim prikazom 12.



Grafički prikaz 12. Faze dizajnerskog razmišljanja

Izvor: Burton Lee, 2015.

¹⁵ Dizajnersko razmišljanje (engl. Design Thinking) kao metoda razvijeno je na sveučilištu Stanford, California, a uključuje niz procesa provedenih u cilju razvoja visoko kreativnog proizvoda inspiriranih slijedom: razumjeti – kreirati – isporučiti.

Današnji tempo razvoja novih proizvoda te zahtjevi globalnog tržišta od poduzetnika traže brzu prilagodbu novim uvjetima i neprestano usvajanje novih tehnologija. Svako poduzeće, bez obzira izrađuje li vlastite proizvode ili proizvodi dijelove kao dobavljač za veće tvrtke, svoju kvalitetu i uspješnost mora temeljiti na korištenju adekvatnih materijala, procesa i opreme.

4.1.2. BRZA IZRADA PROTOTIPOVA

U posljednjih je nekoliko godina tehnologija brze izrade prototipova (engl. Rapid Prototyping - RP) uz računalom potpomognuto konstruiranje (engl. Computer Aided Design – CAD), računalom potpomognuta proizvodnja (engl. Computer Aided Manufacturing – CAM), te računalom potpomognuto inženjerstvo (engl. Computer Aided Engineering - CAE) postala neizostavan inženjerski alat. Smanjenje vremena razvoja proizvoda, poticano stalnim inovacijama i tržišnom borbom, veća složenost proizvoda, potreba za stvarnim modelima u cilju bolje procjene oblika, dimenzija, kontrole funkcionalnosti te ergonomskih karakteristika proizvoda, utjecali su na brzi razvoj ove tehnologije i njenu implementaciju u brojna područja inženjerske prakse (Cukor, G., 2007.). Općenito se pod pojmom tehnologije brze izrade prototipova podrazumijeva niz tehniku koje se koriste za izravnu izradu trodimenzionalnih modela na temelju 3D CAD podataka.

4.2. PODUZETNIČKA IZVODLJIVOST

4.2.1 KONKURENTSKA PREDNOST I GENERIČKE STRATEGIJE

Konkurentska prednost se najjednostavnije definira kao zadovoljavanje potreba kupaca učinkovitije od konkurenциje. Prema Porteru (1979) postoje samo dva originalna načina za postizanje ovog cilja, odnosno biti jeftiniji ili biti drugačiji (Grafički prikaz 13.). Dodatne dvije opcije u suštini predstavljaju daljnje razvijanje osnovnih scenarija u samo jednom dijelu ukupnog tržišta, tržišnom segmentu ili niši.



Grafički prikaz 13. Porterove generičke strategije

Izvor: prema Farese et all (2006)

4.2.2. STRATEGIJA DOBAVLJAČA S NISKOM (NAJNIŽOM) CIJENOM

Osnovu konkurentske prednosti dobavljača s niskom cijenom čine niži ukupni troškovi od konkurenata jer cjenovni lider učinkovito pronalazi način za smanjivanje troškova. Troškovna se prednost treba ostvariti metodama koje konkurenti neće moći lako kopirati. Najčešće korišteni načini kojima poduzeća ostvaruju troškovnu prednost su:

- prelazak na jednostavniji, kapitalno manje intenzivni, moderniji ili fleksibilniji teh-nološki proces
- pojednostavljanje dizajna proizvoda
- izbacivanje suvišnog
- izbjegavanje korištenja izrazito skupih sirovina ili sastavnih dijelova
- relociranje objekata
- korištenje pristupa prodaji i marketingu "izravno do krajnjeg korisnika"
- napuštanje principa „ponešto za svakoga“
- veća uporaba interneta

4.2.3. STRATEGIJA DIFERENCIJACIJE

Osnovicu ove strategije čini ponuda proizvoda ili usluga čija se svojstva znatno razlikuju od ponude konkurenata, a potrošačima daju vrijednosti koju konkurenti ne pružaju. Četiri su pristupa ostvarivanja konkurentske prednosti pomoću diferencijacije:

1. Ugradnja svojstava proizvoda i korisničkih obilježja koji smanjuju kupčeve uku-pne troškove korištenja proizvoda (pravodobne isporuke, sniženi troškovi poprav-ka i održavanja, upotrebljavanje on-line sustava, besplatna tehnička podrška i sl.).
2. Ugradnja svojstava koja poboljšavaju uspješnost proizvoda (svojstva koja kupcu pružaju veću pouzdanost, pogodnost ili lakoću uporabe).
3. Ugradnja svojstava koja kupcima udovoljavaju kroz povećani društveni status, imidž, prestiž ili predstavljaju vrhunsku modu.
4. Davanje vrijednosti kupcima putem konkurenckih sposobnosti koje suparnici nemaju.

Diferencijacija pojačava profitabilnost kad posebna cijena koju diktira proizvod nadilazi dodatne troškove za ostvarivanje diferencijacije. Poduzeća mogu ostvarivati diferencijaci-ju na brojnim osnovama kao npr. vrhunska usluga (FedEx), raspoloživost zamjenskih di-jelova (Caterpillar jamči isporuku zamjenskih dijelova u roku od 48 sati bilo kojem kupcu u bilo kojem dijelu svijeta, u protivnom se usluga ne naplaćuje), tehnički dizajn i per-formansa (Mercedes, BMW), prestiž i prepoznatljivost (Rolls-Royce), pouzdanost proizvoda (Toyota, Lexus), tehničko vodstvo (3M Corporation – proizvodi za metalizaciju i presvla-

čenja) i vrhunski ugled i imidž (Armani, Versace). Dobar pristup diferencijaciji ne smije biti preskup ili presložen niti lagan za kopiranje.

4.2.4. PORTEROV MODEL PET SILA¹⁶

Porterov model pet sila je jednostavan i robustan alat za razumijevanje okruženja i odnosa snaga u poslovnoj situaciji, kako onoj u kojoj se tvrtka trenutačno nalazi, tako i u onoj u koju se planira uključiti. Općenito, alat kroz dobro razumijevanje odnosa snaga na tržištu omogućava bolje korištenje vlastitih jakih strana, bolje kompenziranje slabosti i izbjegavanje grešaka. Konkretno, uz njegovu pomoć možemo provjeriti kapacitet budućih proizvoda i usluga za ostvarivanje profita. Model pretpostavlja da konkurentsku snagu u poslovnoj situaciji definira pet važnih sila: snaga dobavljača, snaga kupaca, konkurenca na tržištu, prijetnja supstitucije i prijetnja pojavljivanja novih poduzetnika u sektoru (Grafički prikaz 14.).



Grafički prikaz 14. Porterov model pet sila

¹⁶ Upravo je model pet sila opisan u članku "How Competitive Forces Shape Strategy" objavljenom u Harvard Business Review 57, March – April 1979, pages 86-93., skrenuo pozornost na profesora na Harvard Business School, Michaela Portera.

Nakon analize postojećeg i budućeg stanja tržišta, poduzetnici u sljedećem koraku trebaju istražiti načine kojima mogu utjecati na pet sila tako da one djeluju u interesu njihove tvrtke. Primjeri koji slijede nisu univerzalno primjenjivi i traže prilagodbu na specifičnosti svake pojedine tvrtke. Moguće opcije nisu definirane samo temeljem tržišnog okruženja, već i internu raspoloživim resursima, kompetencijama i ciljevima.

Smanjivanje konkurentske snage dobavljača:

- Partnerstvo
- Upravljanje lancem opskrbe
- Trening u lancu opskrbe
- Povećanje ovisnosti
- Dodatno učenje o troškovima i metodama dobavljača
- Preuzimanje dobavljača

Smanjivanje prijetnje od pojave novih konkurenata:

- Postizanje minimalne ekonomije veličine
- Razvijanje lojalnosti marki proizvoda ili marketingu u cjelini
- Patenti, zaštita intelektualnog vlasništva
- Savezništva s povezanim proizvodima ili uslugama
- Povezivanje s dobavljačima
- Povezivanje s distributerima
- Taktička osveta

Smanjivanje konkurentskog natjecanja između postojećih konkurenata:

- Izbjegavanje cjenovnog natjecanja
- Razvijanje razlikovnosti proizvoda
- Preuzimanje konkurenata
- Smanjivanje prekapacitiranosti u industriji
- Fokusiranje na različite segmente
- Komuniciranje s konkurentima

Smanjivanje konkurentske snage kupaca:

- Partnerstvo
- Upravljanje lancem opskrbe
- Razvijanje lojalnosti
- Povećanje poticaja i dodane vrijednosti
- Odmicanje odluke o kupovini od cijene
- Izbacivanje moćnih posrednika

Smanjivanje prijetnje od pojave supstituta:

- Pravne akcije – povećanje troškova zamjene

- Savezništva
- Istraživanje kupaca kako bi naučili više o njihovim preferencijama
- Ulazak na tržište supstituta
- Naglašavanje razlika (stvarnih ili perceptivnih)

Model Porterovih pet sila može se primijeniti samostalno na razini samostalnog odjela, strateške poslovne jedinice ili cijele tvrtke, ali daje veoma dobre rezultate i kada se primjeni zajedno sa SWOT i PESTLE analizama. U kombinaciji s PESTLE analizom koja otkriva utjecajne činitelje na promjenu cijele industrije model pet sila može dati uvid u potencijal buduće atraktivnosti industrije. Očekivane političke, ekonomski, socijalne, tehnologische, pravne i ekološke promjene mogu utjecati na pet sila i na taj način utjecati na strukturu industrije. Utvrđivanje potencijalnih promjena pet sila može se veoma dobro definirati izradom različitih scenarija koji za rezultat mogu imati novi strateški pravac razvoja, repozicioniranje na tržištu, kreiranje novih strateških partnerstava ili nešto drugo.

4.3. STRATEŠKI PLAN

Strateški plan predstavlja temeljni dokument koji opisuje rad tvrtke u budućem periodu. On se dalje razrađuje u akcijske planove, ovisno o djelatnosti i uobičajenim navikama struke. Strategijski plan obuhvaća sljedeće cjeline:

- Ostvarena postignuća iz prethodnog razdoblja. Sadržaj i obujam ovog dijela treba dati kompletnu sliku o radu i ostvarenim ciljevima iz prethodnog razdoblja.
- Analiza okruženja opisuje uvjete u kojima se obavlja poslovanje tvrtke i izazovi koji se pojavljuju. Utjecaje iz okoline koji su važni za život tvrtke treba sagledati što realnije.
- Opis dionika i partnera koji će utjecati na realizaciju strategije prikazuje one koji utječu i pozitivno i negativno na realizaciju strategije.
- Resursi i kapaciteti za postizanje cilja moraju biti jasno definirani.
- Način ostvarenja postavljenih ciljeva.
- Odabir pokazatelja uspješnosti.
- Sustav praćenja i izvješćivanja.

U izradi strategije treba sagledati cjelokupnost stanja i realnih mogućnosti realizacije jer samo pisanje strategije neće ništa promijeniti. Pozitivni pomaci i rezultati mogu se očekivati tek njenom primjenom.

4.3.1. POSTAVLJANJE MISIJE, VIZIJE, CILJEVA I ZADATAKA PODUZEĆA

Definiranje jasne misije i vizije učinkovito komunicira poduzetnikove namjere i motivira tim ili organizaciju. Misija definira svrhu i primarni cilj organizacije i orijentirana je više na sadašnjost. Vizija se fokusira na budućnost i to ne samo budućnost tvrtke, nego i na budućnost sektora ili društva u cjelini koje tvrtka svojim djelovanjem želi unaprijediti. Učinkovita misija sadrži:

- Svrhu i vrijednosti organizacije.
- Što organizacija želi biti (proizvod, usluga ili tržište), tko su dionici i glavni klijenti.
- Koje su odgovornosti organizacije prema klijentima.
- Glavne ciljeve koji podupiru organizaciju u provođenju misije.

Kod poduzetnika početnika i postojećih poduzetnika koji kreću u temeljiti redizajn svog poslovanja koji uključuje nove proizvode i usluge formuliranje vizije ide prije definiranja misije jer je upravo vizija pokretačka snaga koja vodi poduzetnika. Kod dobro razvijenih tvrtki s jasno definiranim poslovanjem je obrnuto, misija vodi poduzetnika prema razvoju vizije i izradi strateškog plana za budućnost. Definicija misije i vizije je u biti iterativni postupak koji treba primjenjivati sve dok poduzetnik ne dobije dokumente koji su dovoljno jasni i poticajni za ljude unutar i izvan organizacije. U mnogim slučajevima uputno je kreirati dokument koji se može uokviriti i istaknuti na zidu kao trajni podsjetnik na ono čime se poduzetnik bavi. Dobra polazišta za definiranje misije i vizije su rezultati SWOT analize, analize jedinstvenih prodajnih prijedloga (engl. USP—Unique Selling Propositions) i analize nosivih kompetencija (engl. Core Competences Analysis).

Nakon uspješno napisane misije i vizije poduzetnik prelazi na sljedeću razinu, odnosno definiranje ciljeva i zadataka. Ovdje je izuzetno važno razlikovati jedno od drugoga. Ciljevi i zadaci se nakon definiranja testiraju uporabom modela SMART:

Specific - **M**easurable - **A**ttainable - **R**ealistic/**RT**imed
(specifičan, mjerljiv, dostižan, realističan/pruža nagradu, vremenski ograničen).

S – specifičan

Specifičan zadatak je dobro definiran, dovoljno detaljan i usmjeren na direktno rješavanje cilja. Osnovna pitanja za provjeru specifičnosti su sljedeća:

- Što se želi postići?
- Zašto je to važno?
- Tko je uključen u realizaciju?
- Do kada se želi postići?
- Kako će se postići?

M - mjerljiv

Zadatak je mjerljiv kada se može izraziti numerički, kvantitativno u odnosu na referentnu vrijednost ili vremensko razdoblje te se na taj način prati njegova realizacija. Ako se ne može mjeriti, poduzetnik ne može znati je li ga ostvario.

Ključna pitanja za ocjenu mjerljivosti su:

- Kako ćemo znati da je napredak napravljen?
- Postoje li indikatori koji kvantificiraju stupanj uspješnosti postizanja?

A - ostvariv

Zadatak je ostvariv ako se može realizirati u planiranom vremenu i uz pomoć raspoloživih resursa. Ključna pitanja za mjerjenje ostvarljivosti su:

- Možemo li ga ostvariti u planiranom vremenu i izmjeriti rezultat?
- Jesmo li svjesni ograničenja i prepreka za ostvarenje?
- Jesu li raspoloživi resursi dostačni za postizanje?
- Postoji li netko tko je uspio ostvariti isti ili sličan zadatak?

R - realan / pruža nagradu

Zadatak je realan ako poduzetnik ima na raspolaganju ili može doći do resursa neophodnih za realizaciju i ako njegovom realizacijom postiže zadovoljstvo učinjenim. Ključna pitanja za provjeru realnosti su:

- Imamo li na raspolaganju zadovoljavajuće resurse za postizanje?
- Je li potrebno redefinirati prioritete kako bismo ga postigli?
- Omogućava li njegovo postizanje ispunjavanje misije i vizije?
- Jesmo li zadovoljni postignutim?

T - vremenski ograničen

Zadatak je vremenski ograničen ako se može postići u planiranom, odnosno raspoloživom vremenskom razdoblju. Ključna pitanja za provjeru vremenske ograničenosti su:

- Do kada će biti ostvaren?
- Možemo li realno utvrditi rokove izvršenja?

Kako u praksi izgledaju postavljeni ciljevi i zadaci prikazuje Tablica 10.

CILJEVI	ZADACI
<p>Popeti se na Mt. Everest</p> <ul style="list-style-type: none"> - Opći - Vidljivi - Izazovni - Vremenski nisu ograničeni 	<p>Konzultacije sa Sir Edmundom Percivalom Hillary do 11. siječnja 2008.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Specifični - Mjerljivi - Dostižni - Omogućavaju nagradu - Vremenski ograničeni

Tablica 10. Glavne karakteristike poslovnih ciljeva i zadataka

Izvor: Štefanić, 2007a.

Nakon definiranja misije i vizije, ciljeva i zadataka, strateški je dio planiranja gotov. Na redu je taktičko planiranje i operacionalizacije isplaniranog. Usporedite li poslovni po-duhvat i vojne operacije, bit će u potpunosti u pravu. I jedno i drugo zahtijeva opsežnu i kvalitetnu pripremu koja olakšava provedbu i povećava izvjesnost postizanja cilja. Alati za procjenu izvodljivosti poduzetničke ideje izuzetno su važni za postupak razvijanja poduzetničkog projekta. Uz njihovu se pomoć sagledavaju jake i slabe strane projekta i poduzetnika kao nositelja, identificiraju se mogući problemi i generiraju se alternativna rješenja. Najčešći alati su SWOT, TOWS i PEST analiza.

4.3.2. SWOT ANALIZA

SWOT analiza je primarni alat kojim se provjerava prihvatljivost i izvodljivost ispitivanjem unutarnjih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji u realizaciji ideje, projekta, organizacije ili strategije. Da bi se izbjegla pristranost ili preveliki optimizam, SWOT analizu bi trebalo provoditi u timskom okruženju, u pravilu interdisciplinarnom, s uključivanjem različitih dionika. Vrijedi napomenuti da isti čimbenik može biti i prilika i prijetnja ovisno o kontekstu, obuhvatu analize ili općem strateškom pravcu. SWOT analiza je odličan alat za procjenu poduzetničke ideje u svim fazama razvijanja poduzetničkog projekta.

SWOT¹⁷ je engleski akronim koji označava četiri polja matrice, a stoji za Strength (snage), Weaknesses (slabosti), Opportunities (prilike) i Threats (prijetnje). Karakter i domena utjecajnih činitelja prikazani su Tablicom 11., a pitanja koja postavljamo tijekom izrade Tablicom 12. U izradi SWOT analize uputno je rezultate prikazati u formi matrice radi bolje preglednosti.

¹⁷ Izvor: https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis, online [17.travnja 2015.]

Tablica 11. Logika SWOT analize

		Karakter utjecaja	
		Pozitivan	Negativan
Domena utjecaja	Interna	SNAGE	SLABOSTI
	Eksterna	PRILIKE	PRIJETNJE

Rezultati SWOT-a mogu se iskoristiti kod izrade strategije razvitka, pisanja misije i vizije poduzeća, određivanja budućih strateških poteza i slično.

Tablica 12. Pitanja koja poduzetnik treba postaviti kad provodi SWOT analizu

Snage (engl. <i>Strengths</i>)	Slabosti (engl. <i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Koje su naše prednosti / nosive kompetencije? • Što dobro radimo? • Što drugi vide kao naše jake strane? • Jesmo li sposobni preduhitriti naše konkurente? 	<ul style="list-style-type: none"> • Postoje li fizička, tehnička, organizacijska ili neka druga ograničenja koja nas stavljuju u inferioran položaj? • Što radimo loše? • Što drugi vide kao našu slabost? • Što bi trebalo izbjegavati?
Prilike (engl. <i>Opportunities</i>)	Prijetnje (engl. <i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Koji su relevantni trendovi u sektoru? • Koje prilike proizlaze iz promjena u: <ul style="list-style-type: none"> - tehnologiji? - tržišta? - socijalnim obrascima? - demografskim profilima? - životnim stilovima? - lokalnim događanjima? • Postoje li tržišne niše u kojima imamo prednost nad konkurentima? • Postoje li tržišne niše u kojima se očekuje spor dolazak novih konkurenata ili je taj dolazak moguće spriječiti? 	<ul style="list-style-type: none"> • Je li projekt pod značajnim utjecajem činitelja koje ne kontroliramo (klimatske prilike, tržišne promjene, širenje bolesti i štetočina i sl.)? • Jesu li za projekt potrebne različite koncesije ili dopuštenja bez kojih njegova realizacija nije moguća i kakva je mogućnost njihovog prijevremenog ukidanja? • Postoje li promjene u tehnologiji koje ugrožavaju našu poziciju? • Koje su prepreke poboljšanju postizanja cilja? • Jesu li mogući/izgledni štetni potezi konkurenata? • (Pre)lagane barijere za pridošlice u sektor?

SWOT analiza je izuzetno robustan alat koji, ako je kvalitetno pripremljen, pruža vrlo pouzdan uvid u jake i slabe strane budućeg projekta. Ako se svakom od navoda dodijeli i numerička ocjena, dobit će se još precizniji alat procjene izvodljivosti koji se naziva ponderirana SWOT analiza. Važno je istaknuti da SWOT analiza nije važna samo za poduzetnika, nego je izuzetno kvalitetan alat koji omogućava i drugim dionicima precizan uvid u poduzetnički projekt. Tako pripremljena SWOT analiza kao metoda još uvijek ne

pruža informacije o tome kako poduzetnik može iskoristiti svoje jake strane u cilju iskorištavanja prilika i izbjegavanja prijetnji te kako kompenzirati utjecaj svojih slabih strana.

ZAKLJUČAK O PROCJENI IZVODLJIVOSTI PROJEKTA

Nakon definiranja proizvoda i poslovnog modela, na redu je provjera izvodljivosti projekta. U ovoj se fazi pronalaze odgovori na pitanja je li projekt tehnički i tehnološki izvodljiv i ako jest, pod kojim uvjetima. Izrada prototipa je izuzetno važna iz više razloga jer bez njega ponekad nije moguće nastaviti razvijanje projekta. Na prototipu visoke kvalitete moguće je provjeriti različite aspekte funkcionalnosti i dizajna, uvjeriti ključne dionike projekta ili pridobiti kupce u ranoj fazi projekta.

U sljedećem se koraku proučava poduzetnička izvodljivost projekta te se analiziraju pozitivni i negativni činitelji na razvitak projekta. Priprema se strateški plan razvoja, postavlja misiju, viziju, ciljevi i zadatci te provodi SWOT analiza. Ako poduzetnik odabere ponderiranu SWOT analizu, uz svaki će od promatranih činitelja pridružiti kvantitativnu ocjenu. Nakon SWOT analize u kojoj se određuju snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje, za složenije projekte je uputno izraditi TOWS i PESTLE analize. Ako želi pouzdaniju podlogu za donošenje odluke o investiranju, može provesti višekriterijsku procjenu koju može izraditi specijalistička agencija ili znanstveno-istraživačka institucija.

5. MENADŽMENT INOVATIVNOG PROJEKTA

ŠTO ĆEMO NAUČITI

- Kako organizirati poslovanje i odabrat tehnologiju proizvodnje.
- Što je kvaliteta i kako upravljati kvalitetom.
- Upoznati potporne institucije i spoznati kako mi mogu pomoći.
- Izraditi potpuno razvijeni plan proizvodnje i organizacije poslovanja.

Uspjeh tvrtke danas najvećim dijelom ovisi o brzini reakcije na tržišne promjene. Proizvodi prisutni na tržištu su sve kompleksniji. Njihova uporaba je sve jednostavnija, ali konstrukcija i proizvodnja sve složenije. Uvjeti za ekološki prihvatljive, energetski štedljive, funkcionalne i estetski oblikovane proizvode sve su zahtjevniji. Traži se bolji dizajn, bolja kontrola kvalitete, vrijeme razvoja novih proizvoda se stalno skraćuje, a konkurenčija otvorenog tržišta povećava. Sve su ovo karakteristike i okolnosti s kojima se moraju nositi tvrtke gotovo u svim sektorima industrije. Zahtjeva ima puno, a resursi su ograničeni i upravo je zbog toga upravljanje resursima izuzetno važno za uspjeh svih poduzetnika.

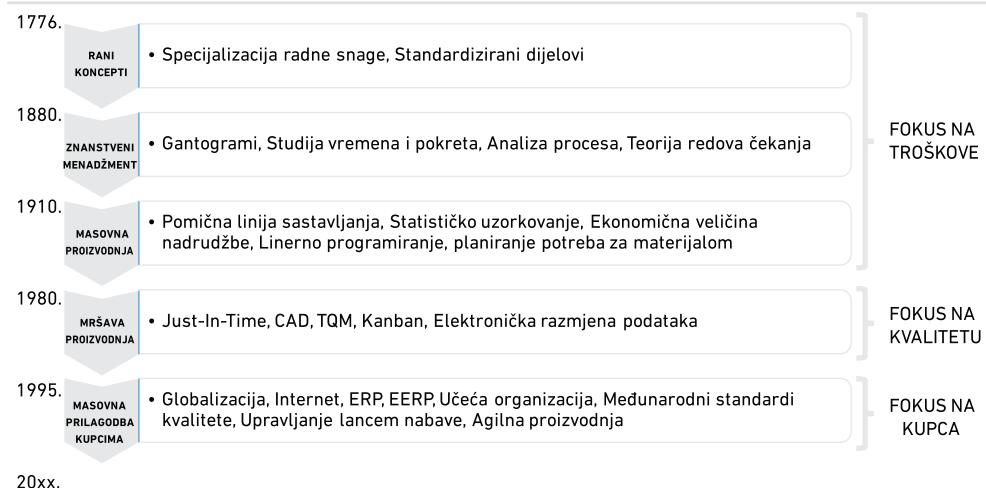
Menadžment je poslovna funkcija koja koordinacijom rada svih dionika postiže planirane ciljeve učinkovitom uporabom raspoloživih resursa. Najbolje se definira preko poslova koje obavlja u tvrtki, a to su:

- Planiranje
- Organiziranje
- Rukovođenje
- Kadroviranje
- Kontrola

O planiranju poduzetničkog poduhvata bilo je riječi u prethodnim poglavljima. Slijedi fizička realizacija projekta. Treba pronaći poslovni prostor na primjerenoj lokaciji, pribaviti sve strojeve i opremu koja treba biti raspoređena tako da omogućava učinkovito poslovanje. Naravno, to sve rade radnici s odgovarajućim znanjem, vještinama i motivacijom. Oni pravovremeno kupuju sav potreben materijal i isporučuju gotove proizvode u ugovorenoj kvaliteti i količini. Pored toga, potrebno je izvršiti još jako puno konkretnih zadataka različite važnosti i hitnosti. Budući da su zaduženja menadžmenta brojna, uputno je raditi na sustavan način. Značaj sustavnog pristupa dodatno pojačava i međuovisnost zadataka unutar menadžmenta, kao i međuovisnost sa zadacima drugih poslovnih funkcija u tvrtki.

5.1. ORGANIZACIJA PROJEKTA ILI CJELOKUPNOG POSLOVANJA

Organizacija poslovanja u praksi ima izuzetnu važnost. Nekada je rezultat rada u potpunosti ovisio o znanju i vještini svakog pojedinog radnika jer je on bio zadužen za proizvodnju od početka do kraja. Uvođenjem podjele rada i znanstvenog pristupa u organizaciji posla postignuti su značajni rezultati. Mnogi od velikana znanstvene organizacije rada bili su praktičari koji su rješavanjem problema u svom poslovanju značajno unaprijedili i znanost i gospodarstvo. Organizacija poslovanja, odnosno njen dio koji se odnosi na industrijsko inženjerstvo, u posljednjih je 250 godina ostvarilo izuzetan napredak (Grafički prikaz 15.).



Grafički prikaz 15. Faze razvoja industrijskog inženjerstva

Napomena: CAD=Computer Aided Design, ERP=Enterprise Resource Planing,

EERP=Extended Enterprise Resource Planing

Izvor: Modificirano prema Štefanić, N., 2013.

Industrijsko inženjerstvo se razvija dalje sukladno razvitku stanja tehnike i globalnoj situaciji na tržištu. Veliki ratovi, cijene energenata, klimatske prilike, rastuća globalizacija tržišta, sve veća uporaba računala i robota u proizvodnji, sve veće zagađenje okoliša tjeraju nas na kontinuirano usavršavanje proizvoda, procesa proizvodnje i sve bolju brigu o interesima kupaca. Nužno je biti inovativan i to ne samo u tehnologiji proizvodnje, već i u definiranju poslovnog modela, organizacije poslovanja, komunikacije s kupcima i još mnogo toga. Učenje od drugih i transfer dobre prakse iz drugih sektora u vlastitu proizvodnju učinkovit su način ostvarivanja konkurentnosti i održivosti poslovanja.

Pitanje organizacije poslovanja je vrlo slojevito. U poslovnom je sustavu formalna organizacija poslovanja koja ovisi o vanjskim i unutrašnjim čimbenicima, a može biti identična s nekim od standardnih tipova organizacije ili može biti vrlo jedinstvena zbog prilagodbi

specifičnostima konkretnog projekta. Formalna organizacija može biti trajna i privremena (projektna). U većim sustavima trajna organizacija može kohabitirati s jednom ili više projektnih organizacija. Dodatno na ranije navedeno, u većim poslovnim sustavima mogu postojati i različiti oblici neformalne organizacije (Grafički prikaz 16.).



Grafički prikaz 16. Vrste organizacijskih struktura i činitelji koji utječu na njih

Organizacija poduzeća na prijelazu iz XX. u XXI. stoljeće usmjerava tvrtku u pravcu decentralizirane, fleksibilne i inovativne organizacije. Pored toga se traži: fluidnost, fleksibilnost i dinamičnost organizacije kao i njezino stalno restrukturiranje, informiranost, neformalnost, deinstitucionalizacija i brzo reagiranje.

5.1.1. UPRAVLJANJE TIMOVIMA PREMA KONCEPTU MRŠAVE PROIZVODNJE - LEAN KONCEPT

LEAN koncept (engl. Lean production) u proizvodnim sustavima bazira se na projektiranju proizvodnih procesa rada koji su primjenjivi, fleksibilni, dosljedni i održivi u prostoru i vremenu. LEAN stvara proizvodni sustav zasnovan na stvarnim potrebama kupaca i kontinuiranom unaprjeđenju u svim procesima rada. Time se razvija i osposobljava radna snaga za korištenje LEAN alata i metoda neophodnih za ostvarivanje funkcije cilja proizvodnog sistema. Bit LEAN pristupa definirana je pomoću pet ključnih principa koji prikazuju kako koncept produktivnosti i uspešnosti može biti proširen iznad mogućnosti masovne proizvodnje kod bilo koje organizacije i u bilo kojoj zemlji na način koji eliminira sve suviše aktivnosti i aktivnosti koje ne povećavaju vrijednost.

Pet ključnih principa LEAN koncepta su:

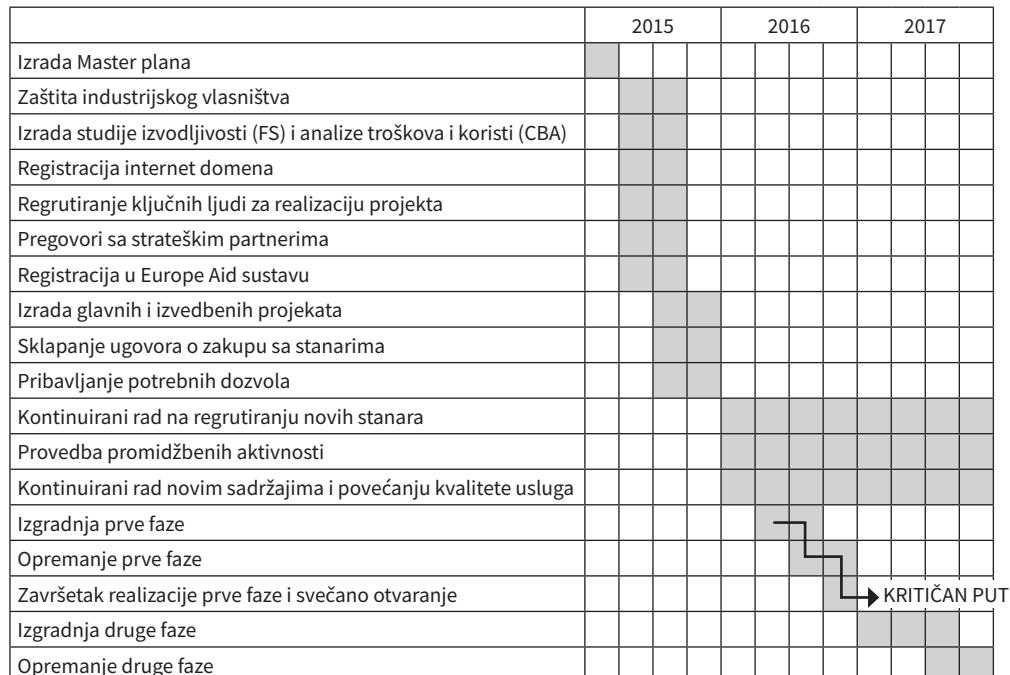
1. Definiranje vrijednosti proizvoda (engl. Define value).
2. Utveđivanje vrijednosnih tokova (engl. Identify the value stream).

3. Kreiranje vrijednosnih tokova (engl. Create value flow).
4. Uvođenje principa „povlačenja“ (engl. Establish pull).
5. Težnja ka savršenstvu (engl. Seek perfection).

5.1.2. GANTOGRAM

Gantogram je grafički prikaz rasporeda odvijanja projektnih aktivnosti (Grafički prikaz 13.). Ako se Gantogram promatra kroz koordinatni sustav, na ordinati se nalaze objekti terminiranja, a na apscisi vremenske jedinice. Kod određivanja vremena moraju se razlikovati dvije kategorije, projektno vrijeme (stvarno potrebno vrijeme za izvođenje konkretnе projektnе aktivnosti) i planiranu vremensku rezervu (dodatno vrijeme za izvođenje konkretnе projektnе aktivnosti). Vremenske rezerve su moguće samo za aktivnosti koje nisu na kritičnom putu. Kašnjenje ili neizvršavanje aktivnosti na kritičnom putu uzrokuje odgodu izvođenja drugih aktivnosti. Važno je istaknuti da u okviru jednog projekta može biti više kritičnih puteva. Ako ih zaista ima više, posebnu pažnju treba posvetiti njihovim čvorištima. Bitni elementi Gantograma su kritične vremenske točke (engl. milestones) koje označavaju važne događaje vezane uz projektne aktivnosti (najčešće označuju početak i kraj). Ako je Gantogram prikazan u formi položenih stupaca, kritične vremenske točke mogu biti prikazane kao markeri na njima.

Tablica 13. Gantt-gram za projekt xxxxxx



Iako je prvi Gantogram kreiran prije više od 100 godina, njegova uporaba je i danas velika pomoć u upravljanju projektima. On je i obvezujući dio velikog broja projektnih prijava projekata koje financira EU te je stoga uputno ovladati metodologijom izrade.

5.2. TEHNOLOGIJA PROIZVODNJE

Proizvodna strategija poduzeća predstavlja definiranje različitih proizvodnih postupaka koji će donijeti na tržište proizvod unaprijeđen u odnosu na ponudu konkurenциje. Proizvodna strategija je važan dio poslovne strategije koja definira i druge aspekte poslovanja kao što su financije, marketing, razvoj proizvoda i sl. Najvažnija se odluka odnosi na sam način na koji će se proizvodnja organizirati na strateškoj razini. Osnovni odabir je proizvodnja u vlastitoj organizaciji ili povjerena podugovaračima. Bez obzira na to koja je opcija odabrana, bitno je odrediti u kojem će se stupnju provesti. Ford je kao proizvođač automobila u prošlom stoljeću bio poznat po tome što je gotovo sve automobilske dijelove proizvodio u vlastitoj režiji i u vlastitom tvorničkom krugu. Proizvođači automobila danas u velikom broju preferiraju proizvodnju u realnom vremenu (JIT) i od komponenti koje su proizveli ugovorni dobavljači po strogo dogovorenim standardima.

Kreiranje proizvodne strategije poduzetniku pruža relativno ograničeni odabir. Već prema širini njegovog produkt miksa i odabra liderске ili sljedbeničke pozicije u sektoru, poduzetnik ima četiri temeljne opcije (Little, 1981. prema Knapić Salamon i Salamon, 2009.):

- tehnološki lider s punom linijom proizvoda
- igrač u niši
- tehnološki sljedbenik
- tehnološki racionalizator

Sljedeća bitna odluka je odabir tehnologije proizvodnje. Odabir tehnologije proizvodnje u značajnoj mjeri ovisi o vrsti i količini proizvoda pri čemu je važno istaknuti da se isti proizvod (čips od krumpira) može u velikim količinama (kontinuirana procesna tehnologija) proizvoditi na potpuno drugačiji način od proizvodnje malih količina (prženje malih količina u kotlu). Na odabir tehnologije proizvodnje dodatno utječe: raspoloživost energenata, propisi u području zaštite okoliša, dostupnost opreme i repromaterijala i ostali činitelji. Kada se definira proizvodna strategija, treba voditi računa o sljedećim značajkama:

- troškovima proizvodnje
- kvaliteti proizvoda
- značajkama proizvoda
- roku isporuke
- fleksibilnosti proizvodnje
- vrsti i karakteristikama proizvoda

Proizvodna strategija treba voditi računa o zahtjevima korisnika, što radi konkurenca i koje su proizvodne mogućnosti vlastite tvrtke i konkurenata. Važno je razmotriti sve opcije trenutno dostupne u proizvodnji. Nakon analize i prikupljanja informacija po ovim pitanjima, preporuča se određivanje liste promjena vlastite proizvodnje koja će osigurati konkurentnost na tržištu. Lista promjena time postaje dio proizvodne strategije.

Danas se primjenjuju različiti strategijski pristupi u proizvodnji. U Tablici 14. nalazi se pregled proizvodnih strategija s njihovim glavnim karakteristikama, a služi za lakše definiranje vlastite proizvodne strategije.

Tablica 14. Strategijski pristupi proizvodnji proizvodno-operativnog menadžmenta

Naziv strategije	Glavne karakteristike strategije
Kaizen	Kontinuirano poboljšanje poslovnog procesa.
Proizvodnja u realnom vremenu (engl. Just in time – JIT)	Proizvodnja s tendencijom snižavanja zaliha, u pravilu bez velikog skladišta.
„Mršava“ proizvodnja (engl. Lean production)	Proizvodni sustav organiziran na način koji eliminira sve aktivnosti koje su nepotrebne i ne povećavaju vrijednost.
Totalno upravljanje kvalitetom (engl. Total Quality Management – TQM)	Upravljanje kvalitetom temeljeno na načelima KAIZEN i potpune kontrole kvalitete u svim fazama proizvodnje.
Preobrazba jezgre procesa (engl. Core Process Reengineering – CPR)	Menadžerski alat za dostizanje „mršave“ proizvodnje, zadovoljavanje zahtjeva tržišta i povećanje učinkovitosti.
Računalno integrirana proizvodnja (engl. Computer Integrated Manufacturing – CIM)	Povezuje sve operacijske i nadzorne sustave u tvrtki.
Biološki proizvodni sustav (engl. Biological Manufacturing System – BMS)	Strategija samoorganizacije s dinamičnom strukturom i prirodnom hijerarhijom.
Agilna proizvodnja (engl. Agile manufacturing)	Proizvodni model kojeg karakterizira timski rad, vrhunska izobrazba zaposlenih, vrhunska tehnologija i kontinuirano usavršavanje, usmjereno na kupce i unapređenje kvalitete.
Prilagodljivost korisniku (engl. Mass customization)	Kontinuirano prilagođavanje željama kupaca, standardizacija proizvodnje, snižavanje troškova uz uvjet održavanja kvalitete.
Virtualna tvrtka (engl. Virtual company)	Strategija izgradnje sustava prilagodljivog globalnom ekonomskom okruženju.
Fraktalna tvrtka (engl. Fractal company)	Kompleksan poslovni sustav osposobljen za samoorganizaciju, samoregulaciju i samooptimizaciju.

5.2.1 LOKACIJA

Odabir lokacije na kojoj se organizira poslovanje je izuzetno važno pitanje za svakog poduzetnika početnika. Za proizvodno orijentirane poduzetnike od prvorazrednog značaja je prometna povezanost s nabavnim i prodajnim tržištem, dostupnost energenata i radne snage te udovoljavanje specifičnim uvjetima lokacije poput posebnih ekoloških zahtjeva. U određenim slučajevima je moguće da poduzetnik mora izraditi studiju utjecaja na okoliš i pribaviti određene dozvole za izgradnju poslovnog objekta.

Algoritam odabira buduće lokacije za poduzetnike koji poslovanje temelje na pružanju usluga je u pravilu jednostavniji, pri čemu aktualna lokacija budućeg poslovanja nije manje važna. Cvjećarnica smještena pored velikog poslovno-stambenog kompleksa ili servis računalne opreme smješten na lokaciji s koje se može stići u bilo koji dio grada u roku od 15 minuta mogu svom vlasniku pružiti značajnu konkurentsku prednost.

Mnogi poduzetnici će u namjeri uštедi novca poslovanje pokrenuti iz vlastitog podruma ili neadekvatnog poslovnog prostora u njihovom vlasništvu. Iako takav potez pruža kratkoročnu finansijsku uštedu, na dugi rok se može pokazati štetnim. Na taj način poduzetnik je izoliran i teže pristupa poslovnim kontaktima i savjetodavnoj potpori koju bi mogao ostvariti u poduzetničkom inkubatoru ili poslovnoj zoni.

5.3. KVALITETA I SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALitetom

Razvijanje sustava upravljanja kvalitetom je složen i zahtjevan posao. Dostizanje željene razine kvalitete znači upravljanje organizacijom u cilju postizanja konzistentne kvalitete proizvoda ili usluga koja u potpunosti zadovoljava potrebe kupaca odnosno korisnika. Sustav se temelji na uključivanju svih članova organizacije kako bi se osigurala dobrobit svih članova organizacije i priskrbila dodana vrijednost za društvo u cjelini. Pristup kvaliteti može biti različit, mogu se kontrolirati samo neke ili sve faze proizvodnje, može se kontrolirati samo statistički uzorak ili svi proizvedeni komadi.

5.3.1. POVJERENJE JE DOBRO. KONTROLA JE BOLJA.

Sustav potpunog upravljanja kvalitetom poznat je još i po engleskom nazivu Total Quality Management – TQM. Definicija sustava potpunog upravljanja kvalitetom prema Stahlu (1995.) je često korištena, prema njoj je potpuno upravljanje kvalitetom sustavni pristup menadžmentu čiji je cilj kontinuirano povećanje vrijednosti za kupca oblikovanjem i kontinuiranim unaprjeđivanjem organizacijskih procesa i sustava. Potpuno upravljanje kvalitetom uključuje sve zaposlenike i širi se prema natrag i prema naprijed uključujući tako i lanac opskrbe i lanac kupaca.

Uvođenje i primjena sustava potpunog upravljanja kvalitetom je dugotrajan proces i trajna aktivnost koja neprekidno radi i unaprjeđuje aktivnosti cijelog poduzeća. Uspostavljanje sustava traži odgovarajuću organizaciju rada koja će omogućiti kontinuirano povećanje učinkovitosti svakog pojedinca i svih procesa unutar tvrtke. Na taj se način kontinuirano potiče unaprjeđenje svih aktivnosti koje poduzetnik radi te se razvijaju poslovne kulture koje čine aktivnosti, norme, vjerovanja po kojoj djeluju svi zaposlenici.

Uvođenje sustava potpunog upravljanja kvalitetom ne znači nužno i uvođenje radikalnih promjena u radu cijelog poduzeća. Kontinuirano unaprjeđivanje može biti ostvareno i pomoći malim pozitivnim pomaka u području troškova, rokova isporuke, odnosa s potrošačima, dobavljačima i poslovnim partnerima, unapređenjem sigurnosti uvjeta rada zaposlenika i sl.

5.3.2. SUSTAVI KVALITETE I GLAVNE NORME

A) ISO 9000ff

ISO 9000ff je temeljni generički sustav kvalitete. Skup normi ISO 9000ff obuhvaća sljedeće norme:

- ISO 9000 koja opisuje osnove sustava upravljanja kvalitetom i određuje nazivlje za sustave upravljanja kvalitetom.
- ISO 9001 koja određuje zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom.
- ISO 9004 koja daje smjernice za djelotvornost i učinkovitost sustava upravljanja kvalitetom s ciljem poboljšanja djelotvornosti organizacije.
- ISO 19011 koja daje upute za provođenje audita sustava upravljanja.

Upravljanje kvalitetom u okviru skupa normi ISO 9000ff temelji se na osam osnovnih principa:

- usmjerenost na kupca
- vodstvo
- uključivanje ljudi
- procesni pristup
- sustavni pristup upravljanju
- stalno poboljšavanje
- činjenični pristup odlučivanju
- uzajamno korisni odnosi s dobavljačima

Svaka dodatna implementacija neke druge norme svodi se na nadgradnju i proširenje ovog baznog sustava kvalitete ugradnjom propisa koji čine normu strožom u domeni nadzora

nad procesima. Uvođenje navedene norme predstavlja preduvjet za konkurentnost proizvoda na inozemnom tržištu i iskorak prema sustavu potpunog upravljanja kvalitetom. Sustav potpunog upravljanja kvalitetom podrazumijeva stalne inovacije i brze reakcije po pitanju poboljšanja u izvedbi, kvaliteti, vijeku upotrebe, prilagođavanju zahtjevima tržišta.

B) ISO 14000ff

Ovim se sustavom upravljanja kvalitetom uspostavljaju pravila i radni postupci u području zaštite okoliša. Ciljevi su sljedeći: smanjiti negativan utjecaj na okoliš, uskladiti poslovanje s relevantnim zakonskim i podzakonskim aktima te kontinuirano usavršavati prethodna dva cilja. Zahtjevi norme ISO 14001 su integralni dio EU norme EMAS- Eco-Management i Audit Scheme.

C) EMAS (ENGL. ECO MANAGEMENT AND AUDIT SCHEME)



Ulaskom u EU, poduzetnici u zemljama članicama su dobili nove mogućnosti i obvezu kad su u pitanju sustavi upravljanja kvalitetom i utjecajem na okoliš. Uredbu EMAS je uvela Europska komisija 1993. godine. Uredba definira učinkovit i upotrebljiv alat za upravljanje utjecajem organizacije na okoliš. Zahtjeva poboljšanja na godišnjoj osnovi, kao i utjecaj na dobavljače i podugovaratelje.

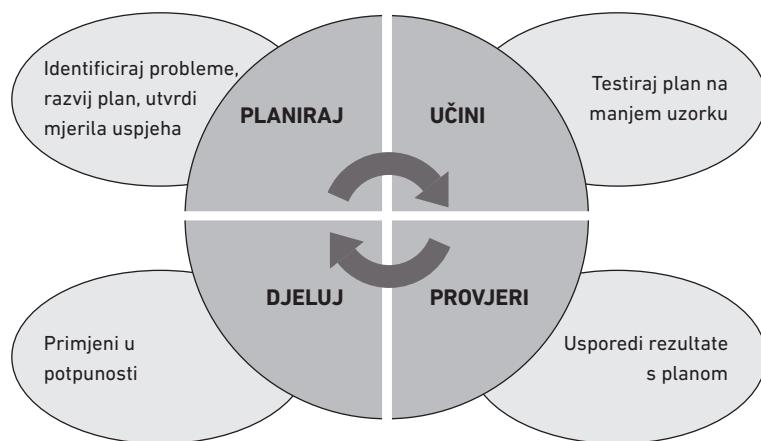
5.3.3. KONTINUIRANO UNAPRJEĐIVANJE

Kontinuirano unaprjeđivanje znači stalno poboljšanje čimbenika nekog proizvodnog procesa (opreme, metoda, materijala, ljudskih resursa) i proizvodnje u cijelini. Ono ne mora uvijek značiti radikaljan razvoj, već to mogu biti i male pozitivne promjene.

Kontinuirano unaprjeđivanje se može provoditi pomoću Demingovog kruga (engl. Deming Wheel) kroz četiri koraka (Grafički prikaz 17.) :

- a. Planiraj – potrebno je istražiti proizvodne i poslovne procese koji se provode kako bi se standardizirali. U tako postavljenom sustavu potrebno je identificirati moguće probleme, razviti plan unapređenja, odnosno način uklanjanja uzroka nastanka problema. U ovoj je fazi također važno definirati mjerila za ocjenjivanje plana.
- b. Čini – znači provođenje plana kao test primjene na manjem segmentu poslovanja.
- c. Provjeri – rezultate dobivene primjenom plana na manjem segmentu potrebno je usporediti s ciljevima definiranim u planu.
- d. Djeluj – ako su dostignuti planirani rezultate, primjenjena metoda može se proširiti na cijelokupno poslovanje, odnosno sve segmente u kojima je primjenjiva. S novom metodom, odnosno načinima rješenja nekog problema potrebno je upoznati sve zaposlenike na koje se ona odnosi i obučiti ih za primjenu.

Ako rezultati nisu zadovoljavajući, potrebno je revidirati plan ili od njega u potpunosti odustati.



Grafički prikaz 17. Kontinuirano unapređivanje u četiri koraka

Izvor: <https://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>, online, [11. srpnja 2015.]

Posvećenost kvaliteti je izuzetno važna za uspješnost realizacije. Vodstvo mora prihvati i demonstrirati posvećenost kvaliteti primjerom vlastitog ponašanja, no to nije dovoljno. Cijeli poslovni sustav koji uključuje sve radnike, odgovornu osobu za kvalitetu i vanjske suradnike treba raditi na implementaciji sustava kvalitete te se kontinuirano opremati i educirati za to.

Pojam kvalitete, odnosno kakvoće može se promatrati s različitim stajališta:

- Kvaliteta proizvoda (kroz jamstvo, trajnost, dodanu vrijednost proizvoda itd.)
- Kvaliteta usluge tijekom korištenja proizvoda (kroz servisiranje, opskrbljenost za-mjenskim dijelovima i dostupnost u pružanju dodatnih informacija o proizvodu)
- Razvijanje dugoročnog statusa tvrtke kao pouzdanog i korektnog poslovnog partnera
- Razvijanje dugoročnog statusa tvrtke kao sigurnog i korektnog poslodavca koji brine o materijalnom zadovoljstvu svojih zaposlenika te kvaliteti uvjeta rada i sigurnosti kroz zaštitu na radu
- Poštivanje zakonskih normi i propisa te izgradnja poslovne politike temeljne na moralnim normama
- Zaštita okoliša kroz cjelokupni proces poslovanja
- Definiranje kulture poslovanja

Razvijati kvalitetu proizvoda ili usluga ne znači nužno i povećanje troškova proizvodnje. Kvaliteta se ne razvija samo u neposrednoj proizvodnji, već može biti i u odjelu marketinga, nabave, istraživanja i razvoja, organizaciji poslovanja, financijama, ljudskim resursima i drugdje. Ostvarivanje kvalitete omogućava uklanjanje različitih uzroka nedostataka u proizvodnom procesu u cilju izrade kvalitetnih proizvoda iz prvog pokušaja. Drugim riječima, potrebno je ukloniti sve uzroke mogućih pogrešaka prije njihova nastanka jer kvaliteta proizvoda ovisi o kvaliteti procesa u kojemu nastaje.

Kaizen¹⁸ je japanska filozofija koja se fokusira na kontinuirano poboljšanje u gospodarskim aktivnostima i realnom životu. Poboljšanja se odnose na sve razine i svuda ih treba primjenjivati. Kaizen metodologija omogućava praćenje promjena i prilagođavanje. Kaizen aktivnost se bazira na Demingovom krugu u četiri koraka. Za rješavanje pojedinih problema definiraju se multidisciplinarni timovi u koje su uključeni radnici na radnom mjestu gdje je uočen problem, specijalisti iz tvrtke i konzultanti izvan nje koji mogu pomoći rješavanju problema.

5.3.5. USPOREDBA S DRUGIMA

Usporedba s drugima (engl. Benchmarking) je usporedba performansi tvrtke s performansama drugih, u pravilu najboljih. Odabrana tvrtka ne mora nužno biti iz sektora u kojemu poduzetnik posluje. Tri su vrste benhmarkinga:

1. Benchmarking performansi gdje se radi usporedba i modeliranje u odnosu na cijene, kvalitetu u cjelini, pojedine karakteristike kvalitete i sl.
2. Benchmarking procesa za usporedbu poslovnih procesa kao što su način prodaje, fakturiranje, prijem robe, edukacija osoblja i sl.
3. Strateški benchmarking koji modelira način konkuriranja među tvrtkama. Ovom se metodom istražuje pobjednička strategija koja je dovela do ostvarivanja konkurentске prednosti i prevlasti na tržištu.

5.4. ASISTIRANI TRANSFER TEHNOLOGIJE I POTPORNE INSTITUCIJE

Izazovi koje globalizirana visokotehnološka ekonomija postavlja svim poduzetnicima mogu se iskazati dvama pitanjima:

- Hoće li poduzeće moći obraniti svoja tržišta od rastuće konkurenkcije stranih globalnih brendova?
- Može li se poduzeće razviti u snažan regionalni ili globalni brend?

¹⁸ Primjenjujući Kaizen alate potrebno je krenuti od činjenica, implementirati privremena rješenja kako bi zaštitali korisnike, naći izvorni uzrok problema, provjeriti može li rješenje koje ste pronašli biti primijenjeno samo privremeno ili je to trajno rješenje, standardizirati i proširiti poboljšanja na cijelu tvrtku.

Kako bi riješili ove izazove, odnosno odgovorili na ova pitanja, poduzetnici imaju na raspolaganju pet različitih strategija:

- Rezanje troškova (IKEA, Lidl)
- Unaprijedeno iskustvo kupaca (Starbucks, Harley Davidson)
- Najveća kvaliteta proizvoda (P&G, Toyota)
- Niše (Bio Bio)
- Inovativni poslovni modeli (Barnes & Noble, Fedex)

Bez obzira na odabir bilo koje od navedenih strategija većina malih i srednjih poduzetnika ne može ih primijeniti samostalno, nego je za njihovu implementaciju potrebna pomoć strateškog partnera ili odgovarajuće potporne institucije. U procesu pribavljanja i usvajanja ključnih novih tehnologija uputna je suradnja sa sveučilištima ili drugim istraživačkim institucijama i poduzetničkim potpornim institucijama koje će pružiti savjetodavnu potporu, uslugu poslovnog povezivanja i financiranje projekta.

ZAKLJUČAK O MENADŽMENITU INOVATIVNOG PROJEKTA

Poslovni uspjeh danas najvećim dijelom ovisi o brzini reakcije na tržišne promjene. Proizvodi prisutni na tržištu sve su kompleksniji, a proizvodnja sve zahtjevnija. Traži se bolji dizajn, funkcionalnost, kvaliteta, energetska učinkovitost i još puno toga. Životni se vijek proizvoda stalno skraćuje, a konkurenca otvorenog tržišta stalno povećava. Zahtjeva ima puno, a resursi su ograničeni i upravo je zbog toga upravljanje resursima izuzetno važno za uspjeh svih poduzetnika.

Način kojim poduzetnik organizira proizvodnju i bira tehnologiju proizvodnje može predstavljati kritične odrednice konkurentnosti i održivosti poslovanja. Kod odabira organizacije poslovanja mora voditi računa o slojevitosti organizacije jer ona obuhvaća formalnu organizaciju koja može biti identična s nekim od standardnih struktura organizacije ili može biti vrlo jedinstvena zbog prilagodbi specifičnostima konkretnog projekta. U većim sustavima trajna organizacija u pravilu kohabitira s jednom ili više privremenih/projektnih organizacija, a pitanje organizacije dodatno komplicira postojanje manje vidljivih, no nikako zanemarivih neformalnih organizacija.

Odabir tehnologije proizvodnje u značajnoj mjeri ovisi o vrsti i količini proizvoda pri čemu je važno istaknuti da se isti proizvod u velikim količinama može proizvoditi na potpuno drugačiji način od proizvodnje malih količina. Na odabir tehnologije proizvodnje dodatno utječu raspoloživost energenata, propisi u području zaštite okoliša, dostupnost opreme i repromaterijala i ostali činitelji.

Za sve poslovne subjekte kvaliteta i konzistentnost kvalitete proizvoda ili usluga izuzetno su važni. U pravilu, kvaliteta treba predstavljati strateški cilj i za njezino osiguranje je nužno uvođenje sustava upravljanja kvalitetom. Takav sustav u pravilu donosi niz prednosti u pogledu snižavanja troškova poslovanja, povećanja produktivnosti i povećanja profitata.

Sve brži i učinkovitiji proces inovacija postaje ključni čimbenik razvitka nacionalne ekonomije. Učinkovitost transfera tehnologije u značajnoj mjeri ovisi o umrežavanju, osobito kad su u pitanju mala i srednja poduzeća koja imaju značajan ekonomski i socijalni doprinos. Budući da se nove tehnologije u pravilu pribavljaju iz vanjskih izvora, povezivanje je sa sveučilištima i njihovim sastavnicama specijaliziranim za transfer znanja u gospodarstvo izuzetno važno.

6. MARKETING PLAN

ŠTO ĆEMO NAUČITI

- Što je marketing koncept i što na njega utječe?
- Definirati produkt miks i marketing miks.
- Segmentirati tržište i pozicionirati vlastiti proizvod.
- Što je gerila marketing?
- Izraditi potpuno razvijeni marketing plan.

6.1. MARKETING KONCEPT

Marketing predstavlja način komunikacije koje poduzeće ima s okolinom. Kroz marketing se nudi mnoštvo poslovnih prilika koje nužno ne znače ulaganje velikog iznosa novca. Marketing obuhvaća imidž poduzeća neovisno o tome je li dobar ili loš, naziv poduzeća, odlučnost u vezi s prodajom proizvoda ili usluga, načine proizvodnje, boju, veličinu ili oblik proizvoda, pakiranje, lokaciju poduzeća, oglašavanje, odnose s javnošću, internetske stranice, odgovaranje na telefon, rješavanje problema, plan za pridobivanje novih kupaca itd. Svaka sitnica koju poduzetnik napravi ili izgovori, a ne samo oglašavanje, djelovat će na to kako ga ljudi doživljavaju. Marketing je proces, a ne događaj. Nema završetka (Levinson, 2008.).

Marketing koncepcija označava integrirani napor i koordinaciju svih aktivnosti koje provodi poduzetnik u cilju zadovoljavanja potreba svojih kupaca učinkovitije od konkurencije uz istovremeno postizanje svojih finansijskih i nefinansijskih ciljeva (Grafički prikaz 18.).

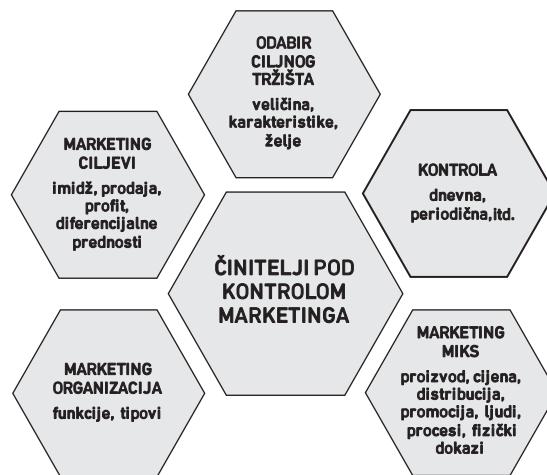


Grafički prikaz 18. Koncepcija marketinga

Izvor: Štefanić, 2007a.

Koncepcija marketinga razvijala se i mijenjala u skladu s razvojem proizvodnje i potreba-kupaca. Razvoj marketinga se odvijao pod utjecajem odnosa, ponude i potražnje, konkurenkcije, globalizacije, sve težim uvjetima prodaje i intenzivnjim promjenama u okolini.

Marketing je usredotočen na potrebe kupaca s naglaskom na zadovoljavanje njihovih potreba kao potrošača. U kreiranju pristupa kupcima poduzetnik mora voditi računa o instrumentariju koji je raspoloživ za kreiranje proizvoda, njegov transfer kupcima i sve povezane aspekte (Grafički prikaz 19.). Nasuprot tome su okolnosti na koje poduzetnik ne može utjecati i kojima se mora prilagoditi (Grafički prikazi 20.).



Izvor: Štefanić, 2007a.



Izvor: Štefanić, 2007a.

6.2. MARKETING MIKS

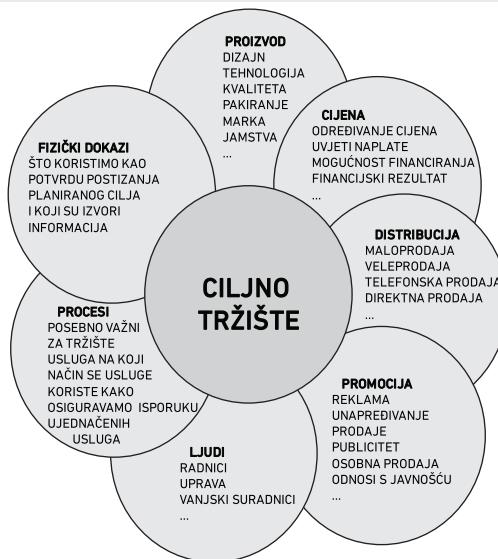
Marketing miks se sastoji od 4 osnovna elementa (engl. 4P) na koje poduzetnik ima utjecaj te je zbog toga izuzetno važan za postizanje poslovnog uspjeha. To su:

1. **PROIZVOD** koji predstavlja ono što se u materijalnom i nematerijalnom obliku, odnosno njihovoj kombinaciji nudi kupcima.
2. **CIJENA** koju za proizvod izravno plaćaju kupci.
3. **DISTRIBUCIJA** kojom se proizvodi isporučuju krajnjim kupcima.
4. **PROMOCIJA** kojom se proizvod promovira kupcima.

U novije se vrijeme ovim elementima marketing miksa dodaju još tri elementa:

5. **LJUDI** uključeni u marketinške aktivnosti.
6. **PROCESI** ključni za kreiranje proizvoda i usluga i njihovu distribuciju.
7. **FIZIČKI DOKAZI** o postizanju ili nepostizanju planiranih ciljeva.

Elementi 7P marketinga prikazani su Grafičkim prikazom 21.



Grafički prikaz 21. 7P marketing miks

6.2.1. PROIZVOD

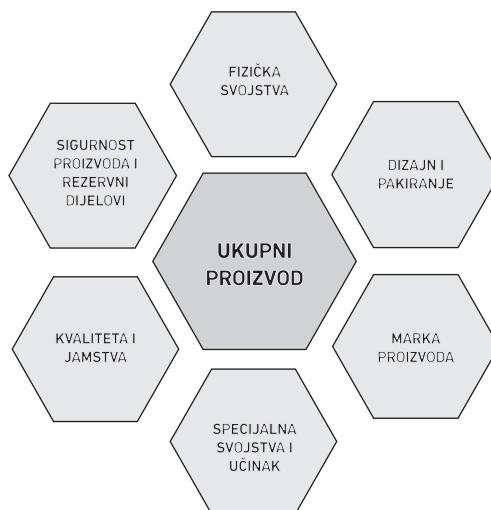
Najvažniji element marketing miksa jest proizvod. Prema Kotleru (2010.), proizvod je sve ono što se može ponuditi tržištu, a izaziva pažnju, kupovinu, uporabu ili potrošnju u cilju zadovoljavanja neke želje ili potrebe. To podrazumijeva fizičke predmete, usluge, oso-

be, distribuciju, organizacije i ideje. Naime, ako je proizvod loš, uspješnom plasmanu na tržištu vjerojatno neće pomoći niti dobra distribucija, niti uspješna promocija. S druge strane, izvrstan proizvod lakše će postići uspjeh s manjim finansijskim ulaganjima u distribuciju i promociju. Usluga se definira kao aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom. Njezina isporuka može, ali i ne mora biti vezana za fizički proizvod.

Proizvod se može promatrati kao sredstvo koje povezuje interes i ciljeve potrošača i proizvođača. Tvrta u tu svrhu može svoje poslovanje bazirati na pojedinačnim proizvodima ili linijama proizvoda. Liniju proizvoda čini skup proizvoda koji su usko povezani jer funkcionišu na sličan način, prodaju se istim skupinama klijenata, distribuiraju se u istim vrstama trgovina ili su im cijene slične. Pored toga, proizvodi iste linije uglavnom se proizvode istom tehnologijom ili istom opremom i strojevima. Svi proizvodi svih linija čine proizvodni assortiman ili produkt miks.

6.2.1.1. SVOJSTVA PROIZVODA

Konkurentan proizvod svojim svojstvima treba zadovoljiti potrebe kupaca. Kad je riječ o svojstvima proizvoda, prvenstveno se misli na njihova fizička svojstva, kvalitetu, obilježja, stil i dizajn (Grafički prikaz 22.). Kvaliteta je često osnovni kriterij za pozicioniranje proizvoda na tržištu. Može povećati vrijednost proizvoda i zadovoljstvo kupaca. Osim kvalitete proizvoda, mogu se nadograditi različita obilježja koja proizvođaču omogućavaju izgradnju razlikovnog karaktera u odnosu na konkurenčiju.



Grafički prikaz 22. Komponente proizvoda

Izvor: Štefanić, 2007a

Novo obilježje nekog proizvoda koje su prepoznali kupci može biti učinkoviti način stjecanja konkurentske prednosti. Sljedeća bitna komponenta proizvoda koja potrošaču može dati dodanu vrijednost je dizajn. Marketinški stručnjaci često ističu dizajn kao jedno od najmoćnijih oružja za postizanje konkurentske prednosti. Kada se govori o dizajnu, ne misli se samo na vanjski izgled nekog proizvoda koji će zadobiti pažnju kupca, nego i na postizanje učinkovitosti proizvoda. Dizajn može privući pozornost, poboljšati učinkovitost, smanjiti troškove i dati konkurentsku prednost. Ergonomski dizajn može u značajnoj mjeri unaprijediti iskustvo kupaca vezano uz uporabu proizvoda. Ako je dizajn proizvoda originalan, preporuča se zaštita intelektualnog vlasništva.

Pakiranje obuhvaća dizajniranje i proizvodnju ambalaže ili omota proizvoda. Ono je također važno marketinško sredstvo koje značajno utječe na kupce i može biti alat postizanja konkurentske prednosti na tržištu. Pakiranje nije samo sredstvo čuvanja proizvoda tijekom transporta i prodaje, već i sredstvo privlačenja pozornosti kupaca. Kod pakiranja je važno obratiti pozornost na oblik, slike i strukturu kako bi postigli razlikovnost proizvoda na zasićenom tržištu. Ako je odabrana ambalaža jedinstvena na tržištu, također se preporuča zaštita intelektualnog vlasništva.

U svakodnevnom poslovnom i potrošačkom okruženju susrećemo se s različitim markama proizvoda. Marka proizvoda je ime, znak, trodimenzionalni oblik ili njihova kombinacija koja nedvosmisleno određuje proizvođača ili prodavača proizvoda ili usluge. Proizvođači se odlučuju na kreiranje marke proizvoda jer na taj način kupcima daju informaciju o konstantnoj kvaliteti proizvoda, a osim toga privlače njihovu pažnju na nove proizvode iz linije proizvoda koje bi mogli koristiti. Izgradnja marke proizvoda potiče proizvođača da potraži nova obilježja proizvoda, a ujedno mu daje mogućnost zaštite marke proizvoda čime osigurava pravnu zaštitu od kopiranja. Proizvodi koji nemaju nezaštićenu ili zaštićenu marku proizvoda ulaze u kategoriju generičkih proizvoda, a karakterizira ih niža tržišna cijena koja može biti rezultat niže kvalitete, jeftinijeg pakiranja ili nižih troškova oglašavanja.

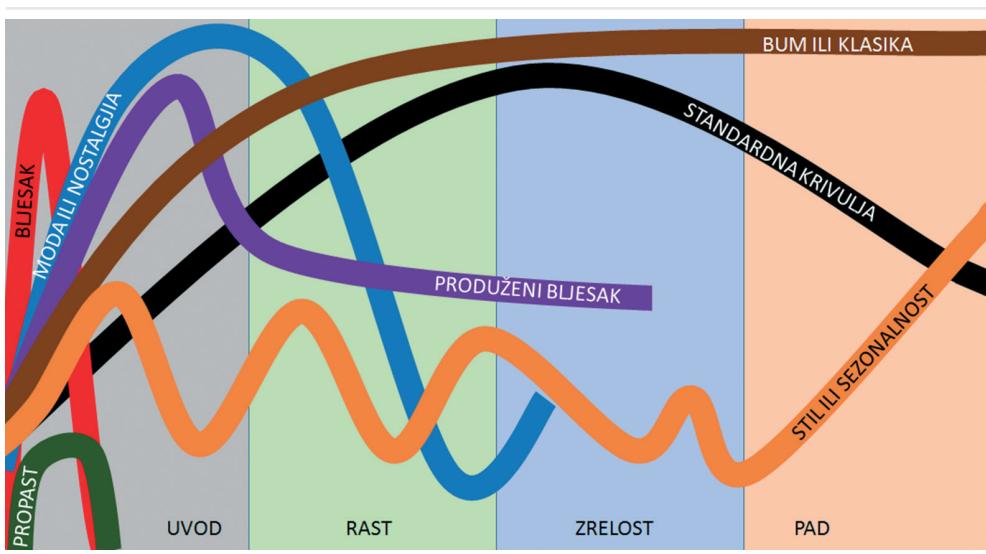
Nekoliko je svrha etiketa i deklaracija: određuju proizvod ili marku, opisuju proizvod (tko ga je proizveo, gdje i kada), upućuju na sadržaj proizvoda, način uporabe i sl. Etiketa može imati i promotivnu funkciju koristeći privlačna vizuelna rješenja. Ako postoji vlastito rješenje za etiketu proizvoda, također se preporuča zaštita intelektualnog vlasništva.

Proizvod koji se plasira na tržište često zahtijeva pružanje različitih usluga koje će upotpuniti zadovoljstvo kupaca. Upravo usluge koje prate proizvod mogu biti sredstvo ostvarivanja konkurentske prednosti. U današnje se vrijeme usluge koje prate proizvod često pružaju pomoću moderne tehnologije kao što su internet i telefonske linije otvorene 0-24 sata. Raspon se takvih usluga kreće od tehničke potpore putem telefona za samostalno rješavanje problema do potpuno nezavisnog nadzora ključnih parametara i potpore u rješavanju problema u realnom vremenu kao što to nudi Rolls-Royce korisnicima svojih

mlaznih motora za zrakoplove u programu TotalCare® što se može dopuniti opcionalnim uslugama prilagođenim specifičnim potrebama svakog pojedinačnog kupca.

6.2.1.2. ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA

Životni ciklus proizvoda u pravilu uključuje četiri različite faze: uvod, rast, zrelost i pad. Izuzetno je važno znati u kojoj se fazi životnog ciklusa nalazi konkretni proizvod kako bi poslovanje prilagodili specifičnostima faze u kojoj se nalazi. Krivulja životnog ciklusa proizvoda pored svog standardnog oblika može imati posebne oblike koji na poduzetnike mogu imati vrlo snažan utjecaj (Grafički prikaz 23.).



Grafički prikaz 23. Životni ciklusi proizvoda

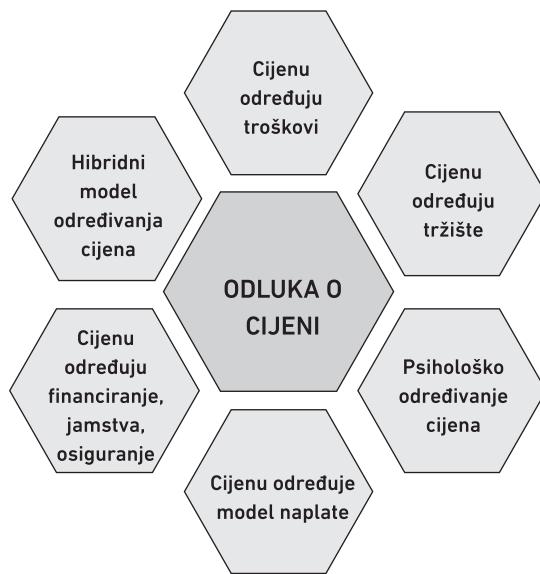
Važna napomena: Međusobni položaj krivulja je relativan. Svaka može imati veliku ili malu prodaju.

Bljesak je poseban slučaj životnog ciklusa proizvoda koji svoj vrhunac doživljava vrlo rano, obično zahvaljujući neobičnom i intenzivnom publicitetu koji se može, ali i ne mora, temeljiti na pretjeranom isticanju njegovih značajki i koristi. Takav proizvod dostiže velike količine u prodaji, a zatim nestaje jednako brzo kao što je i zauzeo tržište. Poseban oblik životnog ciklusa, koji nakon ostvarenog vrhunca ima značajno manju prodaju, ali uspijeva opstati na tržištu, naziva se produženi bljesak. Proizvod za kojim se interes pojavljuje periodično, moguće uvjetovano sezonskim utjecajem, ima životni ciklus stila ili sezone. Važno je istaknuti da sezone mogu različito trajati i imati različit intenzitet prodaje. Krivulja životnog ciklusa ovakvog proizvoda izgleda kao val koji može trajati ili nestati i kojega mogu zamjenjivati drugi, slični valovi. Proizvodi čiji je životni ciklus opisan krivuljom koja se naziva moda ili nostalgija, mogu postići različit uspjeh na tržištu u različitom trajanju,

a neki mogu postati bezvremenski klasici. Modifikacija modnog životnog ciklusa, kojemu se nakon zrelosti ne smanjuje veličina prodaje naziva se bum ili klasika. Neki proizvodi nikada ne dostignu veliki obujam prodaje niti interes za njima traje dugo. Njihova je krivulja propast, no to u konačnici ne mora značiti kraj tvrtke. Kakav utjecaj životnog ciklusa na proizvod i tvrtku može biti u stvarnosti, najbolje govore primjeri iz prakse.

6.2.2. CIJENA

Određivanje cijena izuzetno je važan zadatak za svakog poduzetnika. Formiranje cijena je posebno važno kada se određujemo prvi put odnosno za nove proizvode i usluge. Činitelji koji utječu na određivanje cijena prikazani su Grafičkim prikazom 24.



Grafički prikaz 24. Činitelji koji utječu na odluku o cijeni

Izvor: Štefanić, 2015.

Određivanje cijena i uvjeta naplate jest važno u svakodnevnom poslovanju, no u uvjetima inflacije, devalvacije i neplaćanja još je važnije. Isto vrijedi i za razdoblje u kojem poduzetnik početnik razvija svoju tvrtku. Donošenje brzoplete odluke o popustu na cijenu ili odgodi plaćanja koji nisu finansijski održivi može imati dalekosežne posljedice na uspjeh i brzinu rasta tvrtke.

6.2.3. DISTRIBUCIJA

Izvrstan proizvod s atraktivnom cijenom predstavlja veliku priliku koja još uvijek mora pronaći put do kupaca. Proizvođači orijentirani na lokalno tržište često plasiraju proizvo-

de direktno kupcima. Takva strategija jest izvodljiva na lokalnoj razini, no na nacionalnoj ili globalnoj razini mnogo ju je teže izvesti. Pored toga, potreba za kapitalom značajno se povećava, a fokus poslovanja pomiče se s proizvodnje na distribuciju. U takvim se slučajevima prodaja proizvoda i usluga često organizira uz pomoć distributera. Njihova je temeljna funkcija usmjeravanje proizvoda od proizvođača prema potrošačima, no u pojedinim slučajevima distributeri pored fizičke distribucije mogu biti uključeni i u druge važne aktivnosti kao što su istraživanje tržišta, promocija, komunikacija s potencijalnim kupcima, prilagođavanje proizvoda i usluga zahtjevima pojedinih kupaca, pregovaranje, financiranje i preuzimanje rizika u vezi s radom distribucijskog kanala.

6.2.4. PROMOCIJA

Poduzetnici u cilju uspješnog plasmana svojih proizvoda i usluga na tržištu moraju komunicirati sa svojim kupcima i širom okolinom. Promocija je veoma kreativan i prilagodljiv element marketing miksa, a podrazumijeva različite aktivnosti putem kojih poduzetnik informira, uvjerava i podsjeća kupce na svoje ideje, proizvode, usluge i društvenu uključenost. Promocija uključuje sljedeće aktivnosti:

- a) Reklama je neosobna i plaćena komunikacija o proizvodima i uslugama namijenjena kupcima.
- b) Unaprjeđenje prodaje označava uporabu različitih vrsta poticaja koji navode na kupnju ili prodaju proizvoda ili usluge.
- c) Publicitet je neosobna komunikacija vezana uz ideju, proizvod, uslugu ili tvrtku koja nije izravno financirana od strane vlasnika projekta. Nije uvijek pod kontrolom poduzeća pa samim time nije uvijek pozitivan. Zahtijeva manja finansijska sredstva, a postiže veću vjerodostojnost od ostalih oblika promocije. Publicitet obuhvaća i odnose s javnošću koji podrazumijevaju praćenje eksternog okruženja i interakciju s njim te evaluaciju učinkovitosti provedenih programa.
- d) Direktni marketing je, prema Direct Marketing Association, interaktivni sustav marketinga koji rabi jedan ili više oglašivačkih medija kako bi izazvao mjerljiv odgovor i/ili transakciju na bilo kojoj lokaciji.
- e) Internet marketing označava uporabu informacijske i komunikacijske tehnologije, prvenstveno interneta, u procesu stvaranja, isporučivanja i komuniciranja vrijednosti za potrošače te upravljanja odnosima s potrošačima.
- f) Osobna prodaja je osobna komunikacija u kojoj prodavač surađuje s potencijalnim kupcima te pokušava njihovu namjeru kupnje usmjeriti prema proizvodima ili uslugama koje zastupa. Prednosti su ove tehnike visoka razina pažnje potrošača i brza povratna informacija, mogućnost prenošenja veće količine informacija i prilagodba specifičnim potrebama pojedinih kupaca s kojima se u pravilu razvijaju dugoročni odnosi. U odnosu na druge oblike promocije, ova tehnika ima veće troškove.

Tablica 15. daje pregled najčešćih aktivnosti koje su uključene u različite vrste promocije na tržištu.

Tablica 15. Instrumenti promocije

A) REKLAMA	B) UNAPREĐENJE PRODAJE	C) PUBLICITET
Radio i TV oglasi Tiskani oglasi Reklamni panoi Ambalaža Časopisi i brošure Plakati i letci Vodiči Reklame u filmovima Audio-vizualni materijali	A) Usmjereno na kupce kuponi, popusti, uzorci i demonstracije, nagradne igre, povrat novca B) Usmjereno na trgovce novčane stimulacije, natjecanje prodavača, darovi na kupljenu količinu, zajedničko oglašavanje, sajmovi i prodajne izložbe, nagrade	Novinski članci Intervjui Seminari Znanstveni i stručni skupovi Godišnji izvještaji Dobrotvorne akcije Odnosi s javnošću
D) DIREKTNI MARKETING	E) INTERNET MARKETING	F) OSOBNA PRODAJA
Direktna pošta Katalozi Telemarketing Direktna prodaja	Izrada vlastitih internet stranica i njihova optimizacija prema tražilicama Oglasi na tuđim stranicama (baneri) Društvene mreže i blogovi Uporaba posebnih usluga (Google maps, Google AdWords, i sl.)	Prodajni susreti Prodajne prezentacije Sajmovi i tržnice

U kontekstu suvremenog marketinga, značaj promocije je izuzetno velik. Razvijanje proizvoda, formiranja privlačne cijene i postizanje dostupnosti proizvoda ciljanim skupinama više nije dovoljno. U suvremenim uvjetima poslovanja imperativ uspješne komunikacije poduzeća s njegovom internom i eksternom okolinom jest promocija. U kreiranju učinkovitog marketing miksa, nužno je voditi računa o dvije izuzetno važne stvari: šumovima u komunikacijskom kanalu koji mogu uvjetovati iskrivljavanje poruke i prezasićenosti kupaca marketinškim porukama.

6.3. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA I POSLOVNO OBAVJEŠĆIVANJE

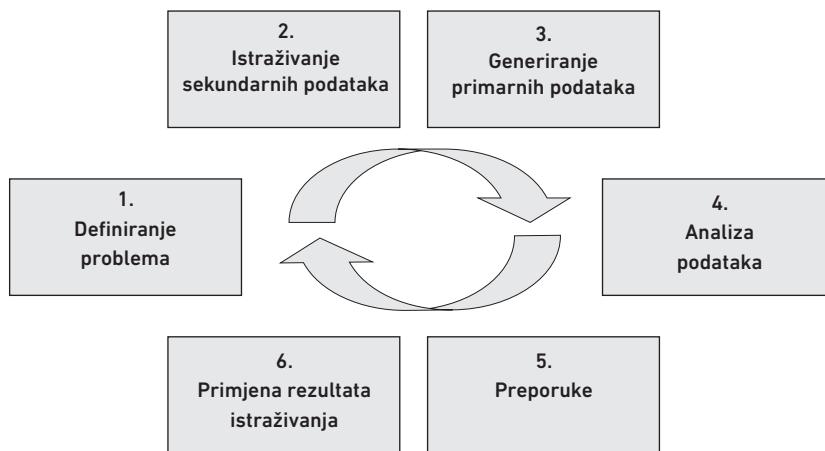
Prema Američkom udruženju za marketing (AMA), istraživanje tržišta je standardizirani postupak zasnovan na principima znanstvenih metoda kojim se prikupljaju, analiziraju i interpretiraju podaci sa svrhom dobivanja informacija potrebnih u odlučivanju i rješavanju problema na području tržišnog poslovanja.

Iako se rezultati istraživanja tržišta najčešće koriste u oglašavanju, njihova je primjena mnogo šira. Kvalitetni rezultati istraživanja tržišta mogu omogućiti sljedeće:

- smanjenje financijskog rizika

- utvrđivanje stavova potrošača
- motrenje okruženja
- koordiniranje strategije
- unaprjeđenje vjerodostojnosti reklame
- pridobivanje potpore za odlučivanje
- potvrdu intuicije
- povećanje učinkovitosti
- ostvarenje konkurentne prednosti
- mjerjenje učinka

Istraživanje tržišta isplati se u poduzećima različitih veličina. Razlika je u tome da vlasnici manjih poduzeća češće sami obavljaju istraživanje tržišta, a u velikim se poduzećima tim poslom bave odjeli marketinga. Pored direktnе provjere konkurenције često je angažiranje vanjskog suradnika ili specijalizirane agencije i uporaba interneta. Shematski prikaz procesa istraživanja tržišta prikazan je Grafičkim prikazom 25.



Grafički prikaz 25. Proces istraživanja tržišta

Izvor: Štefanić, 2007a.

6.3.1. DEFINIRANJE PROBLEMA I CILJA ISTRAŽIVANJA

Najteži, ali i najvažniji korak u istraživanju tržišta je definiranje problema. To je trenutak kada poduzetnik jasno definira koje odluke mora donijeti i koje su informacije potrebne za dovošenje tih odluka. Na primjer, novi poduzetnik mora odlučiti kako će postaviti proizvod na tržište, tko su njegovi potencijalni kupci, gdje žive, kako kupuju i tko su konkurenti. Istraživanje se provodi sljedećim koracima:

- a) segmentacija kupaca – ukupan broj kupaca na jednom području može se razvrstati u manje ili više homogenih skupina čije specifičnosti, potrebe i motivacije treba ispitati te utvrditi eventualno nezadovoljene potrebe.
- b) analiza tržišta i okruženja – najvažnije je utvrditi mogući opseg prodaje, mogućnost ostvarivanja profita, pratiti trendove, ponude kreditnih linija, ekonomski čimbenike. Okruženje čine i ostali čimbenici: tehnički razvoj, djelovanja vlade, ekonomija, kulturno-istički element i demografski element.
- c) analiza konkurenčije – utvrditi tko čini konkurenčiju, koji su mogući izvori informacija o konkurenčiji odnosno o strategiji koju koristi konkurenčija, koje su njezine snage i slabosti.
- d) analiza finansijskih čimbenika vlastitog poslovanja – vrednovanje finansijske uspješnosti, analiziranje utjecaja strateških promjena, identificiranje najvažnijih čimbenika (određivanje prioriteta). U ovu analizu ulazi i analiza sadašnjeg poslovanja odnosno sve dosadašnje analize vezane uz ovo istraživanje.

Definiranje cilja istraživanja ovisi o tome što poduzetnik zapravo želi ostvariti: ulazak na novo tržište, ostvarivanje određene razine profita, proširenje tržišta, povećanje prodaje ili nešto drugo.

U sljedećem koraku procesa slijedi prikupljanje primarnih i sekundarnih podataka za analizu. Primarni podaci se prikupljaju po prvi put i koriste za rješavanje točno određenih problema unutar istraživanja, a sekundarni su podaci već prikupljeni za neke druge svrhe i nalaze se unutar ili izvan našeg poslovnog sustava. Stoga bi bilo uputno započeti prikupljanje sekundarnih podataka prije primarnih. Budući da se analiza tržišta gotovo uvijek provodi na određenom statističkom uzorku, potrebno je odabrati primjerenu statističku analizu. Zbog međusobne povezanosti različitih varijabli i istovremenog utjecaja više činitelja na varijablu koja se promatra, uputno je rabiti multivariantnu analizu umjesto niza univariantnih, parcijalnih analiza. Potrebna znanja i vještine za ovaj posao rijetko su raspoloživa unutar tvrtke te je uputno angažirati specijalističku agenciju ili znanstveno-istraživačku instituciju.

6.3.3 POSLOVNO OBAVJEŠĆIVANJE / BUSINESS INTELLIGENCE¹⁹

Aktivnosti koje podrazumijevaju prikupljanje, razvrstavanje i analizu informacija o konkurentima, kupcima, dobavljačima ili drugim dionicima zajedno se nazivaju poslovno obavješćivanje. Takvi su podatci obično sakupljeni iz otvorenih i svima dostupnih izvora, poput tiska, korporativnih publikacija, interneta i ostalih javno dostupnih baza podata-

¹⁹ Jedan od pionira poslovnog obavješćivanja je Stevan Dedijer (Sarajevo, 25. lipnja 1911. - Dubrovnik, 13. lipnja 2004.), fizičar, znanstvenik, časnik američke vojske i jedan od osnivača švedske obavještajne mreže BISNES.

ka. Poslovno obavljanje uključuje i niz drugih metoda za prikupljanje i analizu informacija, a najčešće se oslanja na informatičku tehnologiju. Učinkovit sustav poslovnog obavljanja unutar neke organizacije omogućuje njezinom vodstvu donošenje točnih i pravovremenih odluka koje mogu unaprijediti poslovanje.

6.4. SEGMENTIRANJE TRŽIŠTA I POZICIONIRANJE NA TRŽIŠTU

Niti jedna tvrtka nije u stanju nositi se sa svim zahtjevima svakog pojedinačnog kupca, nego se fokusira samo na odabrane skupine korisnika odnosno ciljno tržište. Da bi zadovoljavanje potreba odabranih kupaca bilo što uspješnije i učinkovitije, važno je identificirati varijable koje utječu na razlikovanje kupaca i profilirati segmente tržišta. Segmentiranje tržišta je temelj za pozicioniranje tvrtke u odnosu na odabrani, ciljni segment tržišta. Budući da su segmentiranje i pozicioniranje vjerojatno najvažnije pojedinačne poslovne odluke koje poduzetnik donosi, pitanjima segmentiranja tržišta i pozicioniranja prema ciljnog segmentu treba posvetiti posebnu pažnju.

Segmentiranje tržišta temelji se na razlicitosti kupaca odnosno na razlikovanju manje ili više jasno definiranih skupina kupaca koji imaju slične potrebe, želje, kupovnu moć, zemljopisnu lokaciju, stavove i navike. U pravilu, različiti segmenti traže proizvode i usluge različitih karakteristika sukladno specifičnostima njihovog segmenta. Segmentacija tržišta prema ponašanju veoma je korisna analiza tržišta čiji su kriteriji za segmentiranje frekvencija korištenja, lojalnost kupaca, status potrošača i spremnost na kupnju. Neki poduzetnici se mogu poslužiti rezultatima segmentacije svojih konkurenata, a neki moraju samostalno segmentirati tržište.

Sljedeći važan cilj kojemu teže marketing stručnjaci jest lojalnost odnosno opetovano kupovanje proizvoda određene marke. Prema lojalnosti možemo razlikovati nekoliko kategorija kupaca: kupuju samo jednu marku (tvrdi lojalisti), kupuju dvije ili tri marke (podijeljeni lojalisti), prenose lojalnost s jedne marke na drugu (promjenjivi lojalisti) i nemaju lojalnosti prema bilo kojoj marki (neodređeni). Važno je istaknuti da lojalnost ne ovisi samo o kupcima, nego u značajnoj mjeri ovisi i o vrsti proizvoda. Postoje proizvodi koje kupci slabo razlikuju, proizvodi koje razlikuju dobro, ali ne razvijaju lojalnosti prema markama proizvoda i proizvodi kod kojih lojalnost može biti izražena. Kad se teorija prevede u praksu, sve postaje jasnije. Marke sijalica mnogi ne zamjećuju, marku toaletnog papir možda zamjećuju, ali nemaju prevelikih preferencija. Suprotno tomu, marka kave, aparata za brijanje ili mobitela izuzetno je važna.

Stupanj zadovoljstva kupaca kupljenim proizvodom ili uslugom ovisi o mnogo činitelja i sasvim je sigurno da svi kupci neće biti jednakо zadovoljni. Raspon njihovih reakcija je širok i uključuje oduševljenje, pozitivnu reakciju, indiferentnost, negativnu reakciju ili neprijateljski stav. Svaka od ovih reakcija zahtijeva različit pristup osobe ili odjela koji se

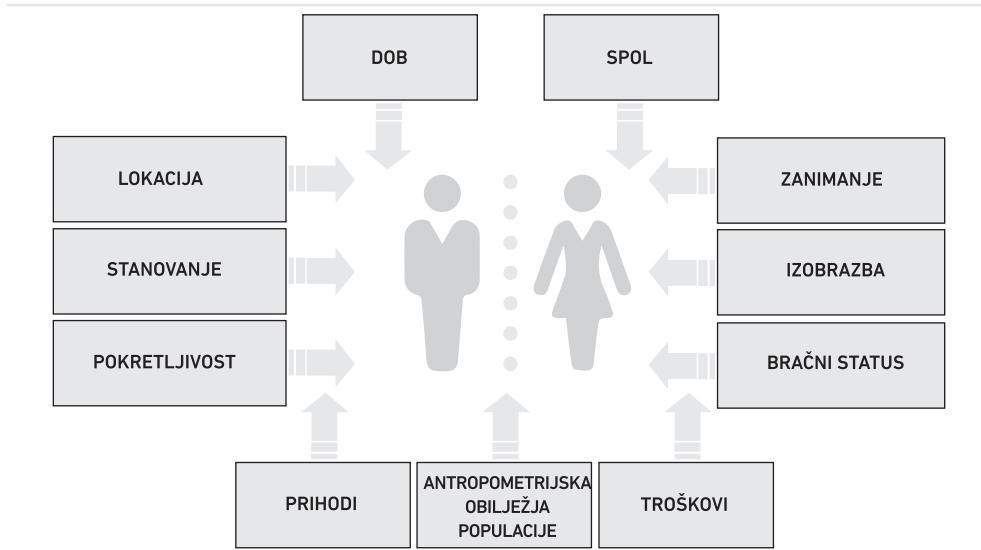
bavi odnosima s javnošću. No, ni u kojem se slučaju ne smije podcijeniti utjecaj kupaca na poslovanje jer kao što zagovornici proizvoda i usluga mogu značajno unaprijediti poslovanje, kupci s neprijateljskim stavom mogu ga značajno unazaditi.

6.5. SOCIOEKONOMSKE KARAKTERISTIKE KUPCA

Čak i prije početka poslovanja, već u fazi izrade poslovnog plana, svrhovito je odrediti ciljnu skupinu kojoj je namijenjen vaš proizvod ili usluga. Nužno je pobliže analizirati socioekonomske podatke jer je to jedini način razumijevanja vaših kupaca. Morate znati u kojem području žive, koje su životne dobi, živi li na tom području dovoljan broj kupaca da bi vam se posao isplatio. Također poduzetnici moraju razumjeti način kojim kupci donose odluku o kupnji proizvoda, kakve su njihove potrebe, želje, ali i mogućnosti.

6.5.1. DEMOGRAFSKI PROFIL KUPACA

Prikupljanje demografskih podataka (Grafički prikaz 26.) pomaže definirati poslovanje u određenom segmentu tržišta. Ono je važno i za određivanje odnosa ponude sa željama i potrebama kupaca.



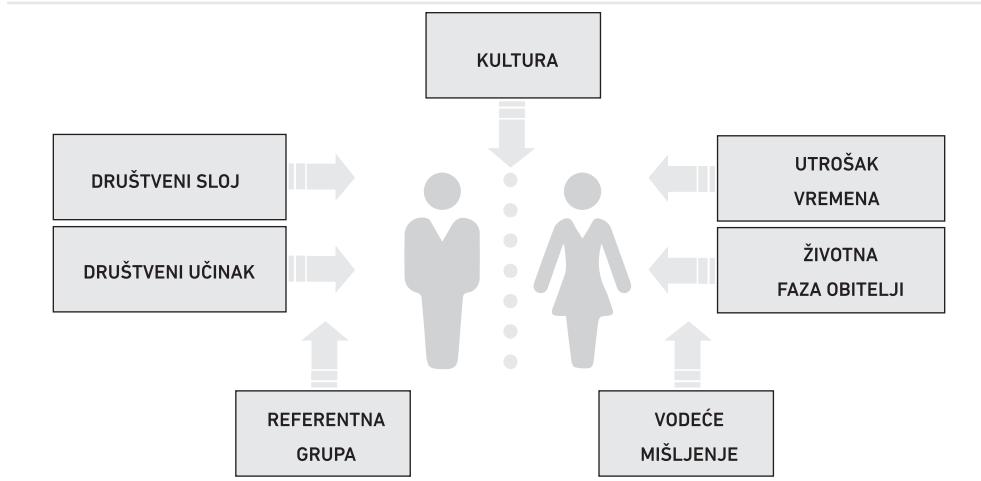
Grafički prikaz 26. Demografski profil kupca

Izvor: Modificirano prema Štefanić, 2007a.

Iako se na prvi pogled čini da je do ovih podataka jednostavno doći, treba voditi računa o primjerenosti, pouzdanosti i starosti dostupnih podataka. U analizi podataka treba voditi računa o međusobnoj povezanosti podataka (autokoreliranost) i multivarijantnosti.

6.5.2. SOCIJALNI PROFIL KUPCA

Za socijalni profil kupca potrebno je proučiti kupovne navike i utjecaj određenih ciljnih skupina. Uputno je proučiti kako ljudi provode svoje vrijeme i troše novac. Varijable koje definiraju socijalni profil kupca prikazane su Grafičkim prikazom 27.



Grafički prikaz 27. Socijalni profil kupca

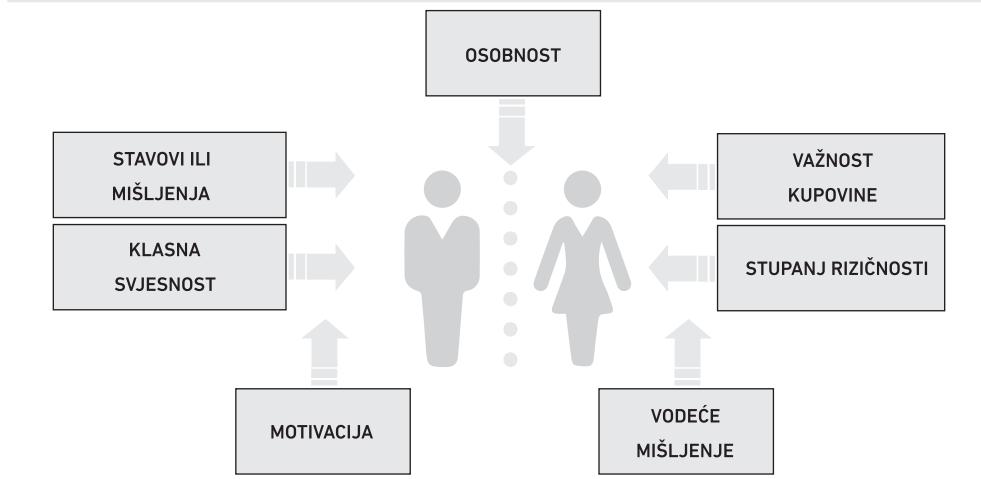
Izvor: Štefanić, 2007a.

Kultura, grupe koje ih okružuju, obiteljski krug, aktivnosti kojima se ljudi bave značajno utječe na donošenje odluka o kupovini određenih proizvoda. Često su korelirane sa zemljopisnim podrijetлом kupaca. U SAD-u se jako cijeni ljepota, zdravlje, vitalnost i aktivni stil života. Kulture dalekog istoka više su okrenute duhovnosti. No bez obzira na zemljopisnu regiju, donošenje odluke o kupovini ovisi o referentnim grupama i vodećem mišljenju. Važno je istaknuti kako svaka kupovina može djelovati i kao preporuka pojedinca ili grupe potencijalnim kupcima jer ne donose svi kupci odluku o kupovini temeljem pažljivog istraživanja konkurenčkih ponuda i višekriterijskog odabira. Određeni postotak kupaca jednostavno nije siguran i imitira referentnu grupu ili svoje uzore. Pored različitih interesa koje imaju različiti kupci, važno je uočiti i potražnju za proizvodima i uslugama čija kupovina predstavlja statusni simbol (sjedalo u avionu u poslovnoj klasi, hotel s 5 ili više zvjezdica, ekskluzivni automobili, satovi i sl.).

6.5.3. PSIHOLOŠKI PROFIL KUPCA

U psihološkom profilu kupca važnu ulogu igraju osobnost, motivacija, stavovi i mišljenja, klasna svjesnost, vodeće mišljenje te stupanj rizičnosti i važnost kupovine (Grafički prikaz 28.). Osobnost diferencira dvije vrste kupaca: one koji odlučuju sami bez obzira na preporuku i one koji ne mogu odlučiti sami i uključuju druge u proces donošenja od-

luke. Donošenje odluke o kupovini rezultat je informacija i osjećaja koje ljudi već imaju o određenom proizvodu, poduzeću ili instituciji, proizlazi iz prošlih iskustava ili iskustava drugih, a u svezi je s određenim proizvodom. Hoće li odluka biti pozitivna, neutralna ili negativna ovisi isključivo o pojedincu samom.



Grafički prikaz 28. Psihološki profil kupca

Izvor: Štefanić, 2007a.

6.6. GERILA MARKETING

Pojam "Gerila marketing" je definirao Jay Conrad Levinson 1984. godine kao skup nekonvencionalnih metoda oglašavanja kojima se uz male proračune nastoji ostvariti maksimalni učinak. Takav se marketing temelji na ulaganju punom znanja, iskustva, mašte i kreativnosti u promociji uz nešto novca, što je gotovo savršeno za mala i srednja poduzeća. Takav marketing je podesan i za velika poduzeća koja se nalaze u finansijskim teškoćama. Ako pokrećete samostalni posao, gerila marketing je prijeko potreban jer je danas konkurenčija agresivnija, upućenija i intuitivnija nego prije. S druge strane, kupci su zasićeni reklamama i ne reagiraju onako kako očekujemo.

Svima je poznat primjer koji Jay Conrad Levinson navodi kad objašnjava gerila marketing. Mala knjižara ima dva nezgodna susjeda, velike konkurentske knjižare koje snižavaju cijene od 50% i 60% i to reklamiraju na plakatima koji su veći od izloga male knjižare. Što vlasnik lokalne knjižare može učiniti? Kao marketinški gerilac priprema natpis koji postavlja iznad vrata. Na njemu treba pisati samo jedno: „GLAVNI ULAZ“ (prema Levinson, J.C., 2008). Kampanje gerila marketinga su iznenađujuće, nekonvencionalne, često interaktivne, a kupca pronalaze na neočekivanim mjestima.

6.6.1. KONCEPTI GERILA MARKETINGA

Koncepte gerila marketinga Jay Conrad Levinson naziva tajnama gerila marketinga. Bez obzira na to kako se nazivaju, sljedeći su elementi ključni za razumijevanje i učinkovitu primjenu u planu gerila marketinga:

1. Posvećenost – da bi plan radio, poduzetnik mu mora biti posvećen.
2. Investicija – o planu treba razmišljati kao o investiciji.
3. Dosljednost – plan mora biti dosljedan i dosljedno proveden.
4. Povjerenje – potencijalni klijenti moraju imati povjerenje u poduzetnika.
5. Strpljenje – je bitno za zadržavanje posvećenosti.
6. Arsenal – gerila marketing treba promatrati kao arsenal oružja.
7. Redoslijed – pravilan redoslijed je: prvo prodaja, tek onda profit.
8. Pogodnost – tvrtku treba voditi načinom koji pogoduje klijentima.
9. Oduševljenje – nužno je unijeti element oduševljenja u marketing.
10. Mjera – učinkovitost treba mjeriti u primjeni svih aktivnosti.
11. Uključenost – klijentima treba dokazati da vam je stalo.
12. Zavisnost – nužno je naučiti biti zavisan o drugima, baš kao što drugi zavise o vama.
13. Naoružanje – nužno je biti vješt s tehnologijom, oružjem gerila marketinga.
14. Suglasnost – marketing treba koristiti da bi dobili suglasnost klijenata koja se nakon toga treba usmjeriti prema prodaji.
15. Sadržaj – treba nastojati prodavati sadržaj ponude prije nego njezin stil.
16. Povećanje - nakon razvoja gerila marketing plana, treba raditi na njegovom povećanju.

6.6.2. GERILA MARKETING PLAN

Gerila marketing planovi poznati su po svojoj sažetosti koja u ekstremnim slučajevima može značiti marketing plan veličine jednog odломka. Iako su gerila marketing planovi jednostavni i sažeti, u tome ne treba pretjerivati. Svaki plan bi trebao odgovoriti na ključna pitanja:

1. Svrha marketinga. Što se zapravo želi od kupaca: odlazak u trgovinu, posjeta internet stranici, telefonska narudžba, testiranje proizvoda ili nešto drugo?
2. Način na koji se to postiže. Koje su prednosti nad konkurencijom?
3. Koje je ciljno tržište?
4. Marketinški alati koje će se koristiti?

5. Pozicija na tržištu koja se želi ostvariti?
6. Identitet tvrtke?
7. Proračun u apsolutnom iznosu i relativnom u odnosu na prihode tvrtke?

Prošireni gerila marketing plan bi dodatno trebao sadržavati:

1. Analizu rizika i plan akcije u slučaju nužde (engl. risk analysis and contingency plan).
2. Plan medija.
3. Kontrolne mehanizme provedbe plana.

Nakon plana morate se dobro opremiti alatima gerila marketinga. Postoji preko 100 alata gerila marketinga koji se dijele u osam skupina.

ZAKLJUČAK O MARKETING PLANU

Marketing predstavlja način komunikacije tvrtke s okolinom. Obuhvaća imidž poduzeća, bez obzira na to je li on dobar ili loš, naziv poduzeća, boju, veličinu ili oblik proizvoda, pakiranje, lokaciju poduzeća, oglašavanje, odnose s javnošću, internetske stranice, odgovaranje na telefon, rješavanje problema, plan za pridobivanje novih kupaca i još puno toga.

Marketing koncepcija znači integrirani napor i koordinaciju svih aktivnosti koje provodi poduzetnik u cilju zadovoljavanja potreba svojih kupaca učinkovitije od konkurenčije uz istovremeno postizanje svojih finansijskih i nefinansijskih ciljeva. Marketing je usredotočen na potrebe kupaca s naglaskom na zadovoljavanje njihovih potreba kao potrošača. U kreiranju svog pristupa kupcima, poduzetnik mora voditi računa o instrumentariju koji je raspoloživ za kreiranje proizvoda, njegov transfer kupcima i sve povezane aspekte, kao i o okolnostima na koje ne može utjecati i kojima se mora prilagoditi.

Nakon sakupljanja impresivne količine podataka i izračuna jako puno zanimljivih indikatora, moguće je doznati jako puno o svom neposrednom okruženju ili nacionalnom tržištu na kojem se planira poslovanje. No, ne treba biti brzoplet i površan jer život je rijetko jednodimenzionalan. Odgovori koje traži uspješan poduzetnik često su multivariantni jer nisu svi roditelji sportaši kao što i svi navijači nekog određenog kluba nisu uspješni poduzetnici ili menadžeri. U istraživanju tržišta treba biti temeljiti, istražiti kupce i konkurenčiju, procijeniti svoje šanse, pažljivo segmentirati i pozicionirati svoje proizvode i usluge.

Neovisno o veličini i tržišnoj snazi tvrtke, uputno je koristiti nekonvencionalne metode oglašavanja koje s malim proračunima ostvaruju veliki učinak. Gerila marketing se temelji na ulaganju puno znanja, iskustva, mašteta i kreativnosti u promociju uz nešto novca, što je posebno važno za poduzetnike početnike. Takav marketing je prijeko potreban jer je danas konkurenčija agresivnija, upućenija i intuitivnija nego prije, kupci su zasićeni reklamama i ne reagiraju uvijek onako kako očekujemo.

7. ZAŠTITA I UPRAVLJANJE INTELEKTUALNIM VLASNIŠTVOM

ŠTO ĆEMO NAUČITI

- Što je intelektualno vlasništvo i kako je strukturirano?
- Kako zaštiti vlastito intelektualno vlasništvo?
- Kako upravljati intelektualnim vlasništvom?

Intelektualno vlasništvo je sve češći pojam u svakodnevnom i poslovnom okruženju. Nositelji prava intelektualnog vlasništva imaju vremenski ograničen monopol na gospodarsko iskorištavanje navedenog djela ili predmeta i u tom vremenskom razdoblju nitko ne može na tržištu koristiti zaštićeno djelo bez dopuštenja nositelja prava. Intelektualno vlasništvo obuhvaća autorsko i srodna prava, prava industrijskog vlasništva i ostala prava intelektualnog vlasništva.

7.1. AUTORSKA I SRODNA PRAVA

Autorsko pravo je isključivo pravo autora na raspolaganje njegovim autorskim djelom u području književnosti, znanosti i umjetnosti (Grafički prikaz 29.). Autori nose isključivo pravo korištenja svog djela, a drugima mogu odobriti ili zabraniti korištenje djela. Nakon smrti autora autorska se prava prenose na nasljednike. Autor djela nosi i moralno pravo koje nije prenosivo. Autorsko pravo traje tijekom života autora i sedamdeset godina nakon njegove smrti.



Grafički prikaz 29. Sustavni prikaz autorskih i srodnih prava

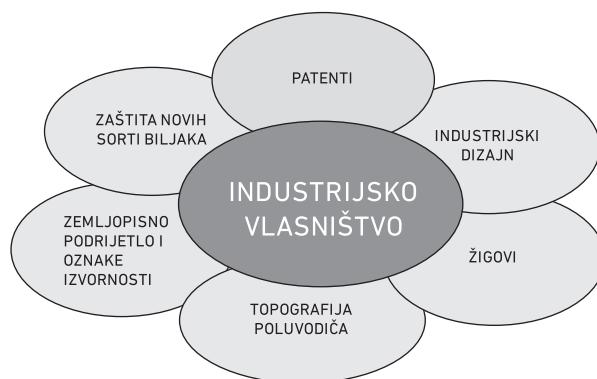
Autor temeljem autorskog prava nosi pravo ugovaranja uvjeta pod kojima odobrava umnožavanje, javnu izvedbu, snimanje, emitiranje, prijevod ili prilagodbu svog djela uz finansijsku naknadu ovisno o korištenju djela. Autorsko pravo ne štiti ideju nego autorsko djelo koje je izražaj ideje bez obzira na vrstu ili kvalitetu izražavanja. Ono nastaje samim ostvarenjem djela i za razliku od većine drugih oblika intelektualnog vlasništva, ne zahtijeva postupak registracije. Autor djela je fizička osoba koja je djelo stvorila, odnosno osoba čije je ime, pseudonim ili znak na uobičajen način označen na primjercima djela dok se ne dokaže suprotno.

Srodna prava su temeljena na autorskom pravu, pretpostavljaju postojanje autorskog djela i obuhvaćaju sljedeće vrste zaštite: umjetnicima izvođačima na njihovim izvedbama, proizvođačima fonograma na njihovim fonogramima, filmskim producentima i proizvođačima videoigara na njihovim filmovima i videoigramama, organizacijama za radiodifuziju na njihovim emitiranjima, nakladnicima na njihovim izdanjima te proizvođačima baza podataka na njihovim bazama.

Ukoliko vaš proizvod ili usluga sadrže elemente koje štiti Zakon o autorskim pravima, ne zaboravite ih propisno označiti oznakom ©.

7.2. INDUSTRIJSKO VLASNIŠTVO

Industrijsko vlasništvo obuhvaća prava kojima proizvođači štite od konkurenata svoje poslovne interese, položaj na tržištu i sredstva uložena u istraživanje, razvoj i promociju. Industrijsko vlasništvo je posebna kategorija intelektualnog vlasništva koja uključuje: patente, industrijski dizajn, žigove, topografiju poluvodiča, zemljopisno podrijetlo i oznake izvornosti te zaštitu novih sorti biljaka²⁰ (Grafički prikaz 30.).



Grafički prikaz 30. Sustavni prikaz industrijskog vlasništva

²⁰ Zaštita novih sorta se u ovom priručniku ne obrađuje.

7.2.1. PATENT

Ako izumitelj želi zaštiti izum koji nudi novo rješenje tehničkog problema, a odnosi se na proizvod, postupak ili primjenu, odgovarajući oblik zaštite intelektualnog vlasništva jest patent. Kod postupka zaštite patentom, izumitelj može biti isključivo fizička osoba, a nositelj patenta fizička ili pravna osoba. Stjecanjem patenta njegovi nositelji prava, odnosno vlasnici stječe pravo monopola na tržištu temeljem zaštićenog tehničkog rješenja tijekom trajanja patentne zaštite koja može biti do 20 godina za puni patent i do 10 godina za konsenzualni patent.

7.2.1.1. PATENTIBILNI IZUM

Patent se priznaje za svaki izum iz bilo kojeg područja tehnike koji ima:

1. Novost izuma. Izum je nov ako nije sadržan u stanju tehnike. Pod stanjem tehnike podrazumijeva se sve što je učinjeno pristupačnim javnosti u svijetu, pisanim ili usmenim putem, uporabom ili na bilo koji drugi način prije datuma podnošenja prijave patenta. Novim se izumom smatra izum koji je najviše šest mjeseci prije datuma podnošenja prijave patenta bio sadržan u stanju tehnike zbog ili kao posljedica očite zlouporabe u odnosu na podnositelja prijave patenta ili njegova pravnoga prednika ili izlaganja na službenoj ili službeno priznatoj izložbi u skladu s Konvencijom o međunarodnim izložbama potpisanoj u Parizu 22. studenoga 1928. godine i revidiranoj posljednji put 30. studenoga 1972. godine pod uvjetom da podnositelj naznači u prijavi patenta prilikom njezina podnošenja da je izum bio izložen i najkasnije u roku od 4 mjeseca od datuma podnošenja prijave podnese odgovarajuću potvrdu o izlaganju izuma.
2. Inventivnu razinu. Izum ima inventivnu razinu ako ne pronalazi stručnu osobu iz odgovarajućega područja, na očigledan način, iz stanja tehnike.
3. Industrijsku primjenjivost. Izum je industrijski primjenljiv ako se njegov predmet može proizvesti ili upotrijebiti u bilo kojoj grani industrije, uključujući i poljoprivredu.

Patent se priznaje i za izum koji se odnosi na:

1. Proizvod koji se sastoji od biološkog materijala ili koji sadržava biološki materijal
2. Postupak kojim je taj biološki materijal proizведен, prerađen ili upotrijebljen
3. Biološki materijal izoliran iz prirodnog okruženja ili proizведен tehničkim postupkom, čak i ako se ranije nalazio u prirodi (otkriće).

Izumima se ne smatraju i nisu patentabilni:

1. Otkrića, znanstvene teorije i matematičke metode

2. Estetske tvorevine
3. Pravila, upute i metode za izvođenje umnih aktivnosti, igara ili za obavljanje poslova
4. Prikazivanje informacija
5. Računalni programi

Prijavitelji koji su zainteresirani za patentnu zaštitu u više država mogu to realizirati dva-ma načinima. Državljani države koja je usvojila Parišku konvenciju za zaštitu industrijskog vlasništva i koja je članica Svjetske trgovinske organizacije (WTO) mogu podnijeti urednu prijavu Državnom zavodu za intelektualno vlasništvo sa zahtjevom za priznanje prava prvenstva. U roku od 12 mjeseci zaštita se može proširiti na druge države po izboru prijavitelja. Kasnija prijava patenta za druge države će se smatrati prvom prijavom, a originalna prijava patenta ne može više služiti kao osnova za zahtijevanje prava prvenstva. Patentna se prijava može podnijeti i PCT²¹ rutom kod koje je ulazak u nacionalnu fazu odgođen na 30. mjesec od datuma podnošenja prijave.

7.2.2. ŽIG ILI «TRADEMARK»

Žig je isključivo pravo priznato za znak koji služi za razlikovanje proizvoda i/ili usluga jedne osobe od ostalih osoba u gospodarskom prometu. Nositelj žiga može biti fizička ili pravna osoba koja stjecanjem žiga osigurava isključivo pravo na stavljanje u promet proizvoda i/ili usluga obuhvaćenih tim žigom. Njime se može štiti ime, logotip, amblem, etiketa ili druga razlikovna obilježja proizvoda i/ili usluge koji mogu biti iskazani verbalno i figurativno kao kombinacija riječi i grafičkog rješenja.

Popis proizvoda ili usluga za koje je znak registriran određuje opseg zaštite žigom koja se odnosi na proizvode i/ili usluge navedene u popisu. Prilikom podnošenja prijave za registraciju žiga, proizvodi i usluge moraju biti jasno određeni i svrstani u razrede u skladu s "Međunarodnom klasifikacijom proizvoda i usluga za registraciju žigova" poznatijom pod nazivom Nicanska klasifikacija. Nicanska klasifikacija sve proizvode i usluge svrstava u 45 razreda: 34 razreda proizvoda i 11 razreda usluga.

Ukoliko u vašem marketingu koristite žigove, ne zaboravite ih propisno označiti oznakom [™] za neregistriane žigove i oznakom [®] za registrirane žigove.

²¹ Patent Cooperation Treaty omogućava istovremenu prijavu patenta u svih 148 država članica (na dan 10. svibnja 2015.).

7.2.3. INDUSTRIJSKI DIZAJN

Zaštita industrijskog dizajna obuhvaća zaštitu vanjskog izgleda nekog proizvoda ili predmeta kroz zaštitu oblika i obrisa predmeta te zaštitu plošnih obilježja (linija, boja, teksture, oblika, obrisa, materijala, ornamentacija). Temeljni uvjeti koje neki dizajn mora zadovoljiti za priznanje zaštite su novost i individualni karakter dizajna te da njegova obilježja nisu isključivo uvjetovana tehničkom funkcijom. Registrirani industrijski dizajn osigurava vlasniku isključivo pravo korištenja, odnosno izrade, ponude, stavljanje u promet te uvoz ili izvoz proizvoda u kojem je industrijski dizajn sadržan ili na kojeg je industrijski dizajn primjenjen u trajanju po 5 godina uz moguće produžavanje do ukupno 25 godina od datuma prijave dizajna.

Za registraciju industrijskog dizajna postoje zakonski definirani uvjeti:

1. Industrijskim dizajnom štiti se dizajn u onoj mjeri u kojoj je nov i u kojoj ima individualan karakter. Dizajn se smatra novim ako nijedan istovjetni dizajn nije bio učinjen dostupnim javnosti prije datuma podnošenja prijave za registraciju industrijskoga dizajna ili ako je zatraženo pravo prvenstva, prije datuma priznatog prvenstva.
2. Dizajn koji je primjenjen na proizvod ili sadržan u proizvodu koji čini sastavni dio složenoga proizvoda smatra se novim i individualnog karaktera samo ako sastavni dio, nakon što je ugrađen u složeni proizvod, ostaje vidljiv pri normalnoj upotrebi toga proizvoda u mjeri u kojoj ta vidljiva obilježja sastavnoga dijela samostalno udovoljavaju uvjetima novosti i individualnosti karaktera.

7.2.4. TOPOGRAFIJA POLUVODIČKIH PROIZVODA

Topografija, kao prikaz trodimenzionalnog rasporeda slojeva vodljivog, izolacijskog i poluvodičkog materijala u poluvodičkim proizvodima namijenjenima izvođenju određene elektroničke funkcije, može se zaštiti kao intelektualno vlasništvo. U slučaju komercijalne uporabe topografije, period zaštite traje 10 godina.

7.2.5. OZNAKE ZEMLJOPISNOG PODRIJETLA I OZNAKE IZVORNOSTI

Oznake zemljopisnog podrijetla i oznake izvornosti predstavljaju dodatne vidove zaštite industrijskog vlasništva. Koriste se za označavanje tradicijskih proizvoda kojih u našem okruženju ima mnogo. Oni povećavaju tržišnu vrijednost proizvoda jer promiču njihova posebna svojstva te potiču ruralni razvoj. Oznaka zemljopisnog podrijetla ukazuje da neki proizvod ili usluga potječe iz određenog zemljopisnog područja te da posjeduje određenu kvalitetu i svojstva koja se pripisuju tom podrijetlu. Kod oznaka izvornosti zahtijeva se da se proizvodnja, priprema i obrada proizvoda i usluga u cijelosti odvija u naznačenom području. Jednom registriranu oznaku zemljopisnog podrijetla ili oznaku izvornosti mogu zajednički koristiti svi proizvođači iz naznačenog područja koji zadovoljavaju propisane uvjete.

7.3. OSTALI OBLICI INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA

Kategorija ostali oblici intelektualnog vlasništva obuhvaća veoma različite vrste intelektualnog vlasništva koje je registrirano (internet domene, nazivi profila na društvenim mrežama, adrese e-pošte, nazivi blogova i foruma, tvrtka) ili neregistrirano (poslovna tajna, nazivi proizvoda ili usluga i sloganii koji nisu zaštićeni žigom) (Grafički prikaz 31.)



Grafički prikaz 31. Ostali oblici intelektualnog vlasništva

7.3.1. INTERNET DOMENE

Nazivi internet domena su naročito važni za poduzetnike koji svoje poslovanje u potpunosti ili samo u nekom dijelu temelje na internetu. Domena se sastoji od vršne domene koja je za Hrvatsku .hr, dok je vršna domena za Mađarsku .hu i sekundarne domene koju odabire i registriira korisnik. Ustrojstvo nacionalnoga domenskog prostora Republike Hrvatske i načela upravljanja vršnom nacionalnom internetskom domenom, sekundarnim domenama i domenama niže razine regulirano je Pravilnikom o ustrojstvu i upravljanju vršnom nacionalnom internetskom domenom, a za upravljanje je zadužena Hrvatska akademski i istraživačka i mreža – CARNet. U Mađarskoj vršnom domenom .hu upravlja Vijeće mađarskih Internet pružatelja usluga (The Council of Hungarian Internet Providers - ISZT). Za registraciju ostalih domena nužno se obratiti komercijalnim registrarima.

7.3.2. PROFILI NA DRUŠTVENIM MREŽAMA

Klasifikacija profila na društvenim mrežama je vrlo slojevita. Profil na društvenim mrežama može biti o fizičkoj ili pravnoj osobi. Sama mreža može biti općeg tipa ili specijalizirana za specifično područje. Članstvo u društvenoj mreži može biti besplatno, uz naknadu ili kombinirano poput LinkedIn koji osnovno članstvo daje besplatno, a dodatne usluge naplaćuju. Osim toga, društvene se mreže mogu razvrstavati prema mnogo dodatnih kri-

terija, ali poanta društvenih mreža u poduzetničkom kontekstu je u njihovoj gospodarskoj uporabi. Društvene mreže se mogu veoma učinkovito koristiti u komunikaciji s klijentima i njihovom usmjeravanju na internetsko središte vlastitog poslovanja (internet stranici).

7.3.3. POSLOVNE BAZE, INTERNET TRAŽILICE I POKAZIVAČKI PROGRAMI.

Poslovne baze su za njihove autore autorsko djelo. No, izlistanje u dobro odabranim bazama za poduzetnike može doslovno značiti razliku između velikog uspjeha i potpunog neuspjeha. Ovo je posebice istaknuto ako postoji mogućnost kreativnog oblikovanja vlastitog unosa u bazu koji uključuje i multimedijalne sadržaje. Objavljivanje u nekim bazama je u potpunosti beskorisno i predstavlja samo trošak. U slučaju nedoumice, konzultirajte se prije davanja suglasnosti za objavu.

Registracija u posebnim servisima koje internetski pretraživači nude svojim korisnicima također imaju veliki gospodarski potencijal. Dobar primjer za to je registracija cvjećarnice u Google Maps koja svim kupcima omogućava dobivanje uputa za pronašetak konkretne lokacije. Google AdWords kampanja, koja može vašu objavu na internet staviti na vrh rezultata pretraživanja, izvrstan je primjer kreativnog i učinkovitog pristupa marketingu.

Optimiranje je internet stranica za pretraživanje internetskim pretraživačima (engl. Search Engine Optimization – SEO) izuzetno važno. U poslovnom smislu onomu tko nudi takvu uslugu to predstavlja poduzetnički projekt. Onomu tko takvu uslugu naručuje to je izuzetan alat koji omogućava značajno poboljšanje u rangu koji ostvaruje kod pretraživanja prema ključnim riječima.

7.3.4. POSLOVNA TAJNA

Značaj poslovnih tajni u poslovanju proizlazi iz sasvim jednostavne činjenice: bez obzira koja se vrsta zaštite industrijskog vlasništva odabere (s izuzetkom žiga), trajanje zaštite je ograničeno. Pored toga, ono što se želi zaštititi mora se uklopiti u format koji određena vrsta zaštite propisuje. Poslovna tajna takvih ograničenja nema sve dok se pažljivo čuva. No, poslovna tajna ima i svoje naličje. Za jednom razotkrivenu poslovnu tajnu više nema popravka, znanje i iskustvo koje je sadržavala tada mogu koristiti svi kojima je razotkrivena.

Da bi se poslovna tajna dobro čuvala, poduzetnici moraju znati da su u posjedu nečega što predstavlja poslovnu tajnu jer poslovnom tajnom se ne može zvati bilo što. Poslovna tajna se definira kao bilo koja informacija s potencijalom komercijalne uporabe i stvaranja konkurentske prednosti koja nije dostupa javnosti ili konkurentima i koja se pažljivo čuva. Ako niste sigurni imate li poslovnu tajnu, testirajte se postavljajući si pitanje: Je li to nešto što bi konkurenti htjeli znati ili bi im omogućilo konkurentsku prednost?. U poslovne tajne se ubrajaju: novi tipovi proizvoda, inovativni poslovni modeli, znanje i iskustvo u

proizvodnji i dizajnu, recepture, sustav organizacije, metode za kontrolu kvalitete, datumi izlaska novih proizvoda i njihove tehničke specifikacije, popisi kupaca i dobavljača, uvjeti ugovora, sve vrste poslovnih planova, kreditna sposobnost kupaca i sve druge informacije koje mogu unaprijediti donošenje poslovnih odluka. Pored znanja „kako nešto treba napraviti“, uključeno je i znanje „što ne treba napraviti“. U svakom je slučaju uputno katalogizirati i redovito ažurirati popise poslovnih tajni s naznakom stupnja povjerljivosti.

Poslovne se tajne ne čuvaju samo od počinitelja izvana, već i od vlastitih radnika. Same oznake „POVJERLJIVO“ na dokumentima neće biti dovoljne. U određenim su slučajevima čak i kontraproduktivne. Najvažniji se dokumenti trebaju čuvati u blagajni s ograničenim pristupom i pravom umnožavanja. Kombinacija protuprovalne i protupožarne zaštite s video nadzorom i čuvarskom službom trebala bi biti dovoljna za većinu slučajeva. Tehnička zaštita uključuje i mjere informatičke sigurnosti kao što su učinkovita zaštita od malicioznih programa, ispravan pristup korisničkim računima i upravljanje zaporkama, kriptiranje važnih podataka, izradu sigurnosnih kopija važnih poslovnih informacija i uništavanje tiskanih materijala i nosača povjerljivih datoteka.

Čuvanje poslovne tajne za radnike treba biti regulirano ugovorom o radu. Uputno je u ugovor o radu dodati i klauzulu o nekonkuriranju koja zaposlenicima onemogućava zapošljavanje kod direktnog konkurenta. S poslovnim suradnicima s kojima poduzetnici pregovaraju o mogućoj poslovnoj suradnji izuzetno je važno potpisati izjavu o povjerljivosti.

Kreiranje sustavnog rješenja u kojem su tvrtka, zaštićeni i nezaštićeni žigovi i marketinški sloganji koji se koriste u prodaji proizvoda i usluga, internet domena, adresa e-pošte, nazivi profila na društvenim mrežama međusobno identični ili jako slični, stavlja vas u povoljniji položaj ako se nalazite u eventualnom sporu vezanom uz prava intelektualnog vlasništva. Naravno, ovo vrijedi samo ako pravilno rješavate autorska prava i čuvate bitne dokumente.

7.4. ZAŠTITA I UPRAVLJANJE INTELEKTUALNIM VLASNIŠTVOM

Znanje i inovacije igraju važnu ulogu u brzorastućoj ekonomiji današnjice. Kvalitetno upravljanje intelektualnim vlasništvom može donijeti povećanje vrijednosti tvrtke, lakše financiranje, brži povrat uloga, lakše planiranje, kvalitetnije i potpunije pronalaženje poslovnih informacija i izbjegavanje sporova s konkurencijom. Komercijalizacija inovacija moguća je u vlastitoj realizaciji, ali i davanjem ili uzimanjem prava korištenja drugima putem ugovaranja licence. Licenca, odnosno ugovor o licenci, je alat koji omogućuje stjecanje prihoda tijekom ugovornog razdoblja na ime transfera znanja i iskustva za uporabu u točno definiranom teritoriju i opsegu. Ugovor o licenci uključuje, osim samog principa rada predmeta, i svu prateću dokumentaciju i znanje o pokretanju proizvodnje ili usluge. Licencom prava vlasništva određene tehnologije prelaze s prodavatelja na kupca što znači

da kupac stječe pravo na tehnologiju koju je razvio netko drugi. Predmet licence može biti bilo koji oblik intelektualnog vlasništva: patent, žig, industrijski dizajn ili autorska i srodnna prava, ali i poslovna tajna.

Zaštita je intelektualnog vlasništva potrebna iz jednostavnog razloga: ljudi često ne poštuju prava drugih, bilo da se radi o ilegalnom kopiranju autorskih djela za kućnu upotrebu ili o korporacijskim kriminalnim radnjama (npr. krivotvorenu lijekova). Nositelj prava ima isključivo pravo korištenja predmeta zaštite, a svaka druga osoba mora dobiti odobrenje nositelja za korištenje predmeta zaštite. Neovlaštena uporaba ili umnožavanje predmeta intelektualnog vlasništva predstavlja povredu prava, a pravo vlasnika na raspolaganje, uporabu i stjecanje koristi, štiti se sredstvima i institucijama pravnog sustava na zahtjev nositelja intelektualnog prava, a ne po službenoj dužnosti.

Pojedine aspekte ili svojstva nekog proizvoda moguće je zaštititi jednim ili s više raznih oblika zaštite intelektualnog vlasništva koji se međusobno nadopunjaju. Patentom se štiti novo rješenje nekog tehničkog problema, industrijskim dizajnom novi vanjski oblik ili izgled proizvoda, a žigom neki znak koji služi za razlikovanje od sličnih proizvoda i/ili usluga na tržištu. Što je zaštita kompleksnija, povrede prava intelektualnog vlasništva manje su vjerojatne. Praktičan primjer kompleksne i učinkovite zaštite proizvoda prikazan je Grafičkim prikazom 32.



Grafički prikaz 32. Slojevita zaštita intelektualnog vlasništva

Obrambeno objavljivanje ili obrambeno razotkrivanje je strategija u upravljanju intelektualnim vlasništvom u kojoj druge sprečavamo u stjecanju patenta za navedeni izum, postupak ili primjenu. Strategija se sastoji u objavljivanju detaljne upute ili grafičkog prikaza inače patentabilnog izuma, metode ili primjena koji na taj način ulaze u stanje tehnike. Zbog toga bilo koja naknadna tuđa patentna prijava ne može biti pozitivno riješena jer ne zadovoljava kriterij novosti. Glavni su razlog ovakvog postupka u praksi troškovi postupka zaštite.

ZAKLJUČAK O ZAŠTITI I UPRAVLJANJU INTELEKTUALNIM VLASNIŠTVOM

Intelektualno vlasništvo je važan pojam u svakodnevnom i poslovnom okruženju. Poduzetnicima je važan jer nositelji prava intelektualnog vlasništva imaju vremenski ograničen monopol na gospodarsko iskorištanje navedenog djela ili predmeta. U intelektualno vlasništvo se ubrajaju: autorska i sroдna prava, industrijsko vlasništvo i ostali oblici intelektualnog vlasništva.

Autorsko pravo je isključivo pravo autora na raspolaganje njegovim autorskim djelom u području književnosti, znanosti i umjetnosti. Sroдna su prava temeljena na autorskem pravu i obuhvaćaju sljedeća prava: umjetnicima izvođačima na njihovim izvedbama, proizvođačima fonograma na njihovim fonogramima, filmskim producentima i proizvođačima videoigrama na njihovim filmovima i videoigramama, organizacijama za radiodifuziju na njihovim emitiranjima, nakladnicima na njihovim izdanjima te proizvođačima baza podataka na njihovim bazama.

Industrijsko vlasništvo je za poduzetnike vjerojatno najvažnije, a obuhvaća patente, industrijski dizajn, žigove, topografiju poluvodiča, zemljopisno podrijetlo i oznake izvornosti i zaštitu novih sorti biljaka. Prava industrijskog vlasništva omogućavaju poduzetnicima zaštitu poslovnih interesa, položaja na tržištu i sredstava uloženih u istraživanje, razvoj i promociju.

Ostali oblici intelektualnog vlasništva uključuju registrirano (internet domene, nazivi profila na društvenim mrežama, adrese e-pošte, nazivi blogova i foruma, tvrtka) i neregistrirano (poslovna tajna, nazivi proizvoda ili usluga i sloganii koji nisu zaštićeni žigom) intelektualno vlasništvo. Ova je kategorija intelektualnog vlasništva često vezana za internet i ima globalni karakter te je određivanje relevantnog teritorija problematično.

Naglasak je kod intelektualnog vlasništva u poduzetništvu na njegovoj gospodarskoj uporabi. Zaštita često uključuje više slojeva i u pravilu je povjerena specijalističkim institucijama, a ako dođe do povrede prava, raspoložive su različite mjere zaštite interesa.

8. FINANCIJSKI PLAN

ŠTO ĆEMO NAUČITI

- Definirati finansijski menadžment i njegove ciljeve.
- Izračunati pokazatelje uspješnosti poslovanja.
- Odabrat primjerenu strukturu financiranja za zadane uvjete poslovanja.
- Izraditi potpuno razvijeni finansijski plan.

Poduzetnici pokreću posao kako bi zaradili. Iz toga slijedi da je najvažnija vještina koju moraju posjedovati sposobnost kvalitetnog upravljanja novcem. To uključuje racionalnu uporabu ograničenog kapitala koji je raspoloživ za pokretanje novog posla, trošenje novaca samo kada je to nužno i snalaženje s opremom i zalihamama koje su trenutno raspoložive. Također, moraju odrediti najbolju politiku cijena za svoj posao kako bi dobili najbolji povrat novca uloženog u poslovanje. Ako je poduzetnik početnik sam u poslu, poznavanje računovodstva je neophodno. Mora znati upravljati proračunom i pratiti svoje poslovanje. Jedna od najvažnijih stvari za male poduzetnike jest određivanje i planiranje vremena u kojem će raditi samo na financijama. Iako je formalno obrazovanje iz područja računovodstva korisno, ono nije nužno.

8.1. FINANCIJSKI MANADŽMENT

Finansijski menadžment je znanstvena disciplina koja proučava pribavljanje i korištenje resursa za poslovanje i zaštitu poslovne imovine od različitih rizika poslovne i finansijske prirode. Pored toga, važno je i vrednovanje novih investičkih projekata, finansijsko planiranje, likvidnost i odnosi s finansijskim okružjem.

Proizvodnja može biti veoma kompleksna. Gotovo je univerzalno pravilo za većinu poduzetnika da je tehnološka "slika" poslovanja uglavnom dobro poznata i mnogo kompletnejša od one koja prikazuje ekonomsku stranu poslovanja. No, kao posljedica tehnoloških odluka, mijenjaju se i ekonomski parametri. Odlučivati o proizvodnji i plasmanu može se na više načina: temeljem osobnog ili tuđeg iskustva, oslanjanjem na "osjećaje" ili temeljem izračunatih ekonomskih pokazatelja. Mnogi su oslanjanjem na "osjećaje" uspjeli u poslu, ocijenili su priliku povoljnom, poduzeli akciju i jednostavno prošli dobro.

Nažalost, mnogi su na potpuno identičan način propali. Stoga, odlučivanje temeljeno na "osjećajima" nije prihvatljivo za mnoge jer predstavlja potencijalnu opasnost za obiteljsku egzistenciju. Vremena koja nadolaze sigurno ne donose bitno poboljšanje u uvjetima proizvodnje. Vjerojatnije je da donose jaču konkurenčiju i potrebu da se proizvodnja racionalizira i okrupnjava ili da se od nje odustane. Odlučivanje temeljeno na iskustvu može biti

problematično jer u tržišnoj ekonomiji stalni pritisak konkurenčije tijera proizvođače da uvijek iznova preispituju valjanost svojih odluka. U odlučivanju lako pogriješe čak i oni s velikim iskustvom. Kao značajan čimbenik u odlučivanju pojavljuju se i neki momenti subjektivne prirode. Tako na primjer prestiž može utjecati na odluku o nabavci opreme koja trenutačno nije ekonomski opravdana ili nije potrebna. Uporaba standardnih pokazatelja uspješnosti, pri analizi poslovanja gospodarstva, olakšava odlučivanje i povećava vjerojatnost uspjeha. Uostalom, vozači koji u vožnji koriste informacije s instrumenata svog vozila voze sigurnije i plaćaju manje kazni za prometne prekršaje od onih vozača koji se vode samo svojim "osjećajima".

8.1.2. CILJEVI FINANCIJSKOG MENADŽMENTA

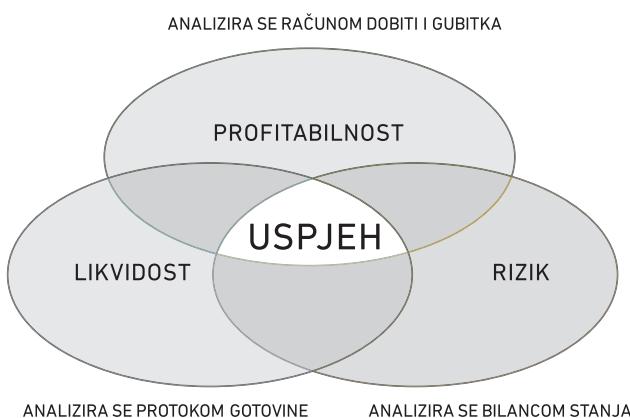
Prije izračuna pokazatelja uspješnosti i analize poslovanja, potrebno je definirati ciljeve koji se žele postići poslovanjem. Stupanj ispunjenja tih ciljeva će voditi ka vrednovanju učinaka te će služiti kao podloga u poslovnom odlučivanju.

Vjerojatno najčešće spominjani financijski cilj poslovanja za tržišno orijentiranog poduzetnika jest profitabilnost. Profitabilnost predstavlja sposobnost poduzeća ili određenog poslovnog poduhvata da nakon završenog posla investitoru vraća uloženi novac uvećan za određeni iznos, poduzetničku dobit ili profit. Pojam rizika vjerojatno je najlakše objasniti uporabom pojma vjerojatnosti. O nerizičnim ulaganjima teško je govoriti, no primjer prilično nerizičnog ulaganja predstavlja kupovina US Treasury Bills). Vjerojatnost da će se blagajnički zapisi unovčiti na kraju ugovorenog perioda veoma je velika, uvjetno rečeno, potpuna. Pritom će se vjerojatno ostvariti ugovoreni povrat. Pored ove investicije poduzetnik se može odlučiti na tov svinja, no zbog opasnosti od ugibanja životinja i promjene cijena, vjerojatnost uspješnog završetka posla iznosi tek 75%. Odgovor na pitanje: "Zašto se uopće netko bavi tovom svinja kad može kupiti blagajničke zapise?" se nalazi u većoj stopi očekivanog povrata. Naravno, razlozi za odabir tova svinja mogu biti i sasvim druge prirode, kao na primjer tradicija, osobna sklonost, znanje ili neznanje, prevelika udaljenost od banke itd. Dakle, rizik se može definirati kao vjerojatnost da se određeni poslovni događaj hoće, odnosno neće dogoditi. Dvije najčešće korištene mjere rizika su standardna devijacija i koeficijent varijacije.

Likvidnost označava sposobnost generiranja novca potrebnog za plaćanje dospjelih računa, ali i nepredviđenih izdataka. Neuspjeh u ispunjavanju financijskih obveza zbog nelikvidnosti može ozbiljno ugroziti opstanak poslovanja i kreditnu sposobnost. Pojam likvidnosti usko je vezan uz pojam rizika. Pojavljivanje neželjenog rizičnog događaja uvjetuje potrebu za povećanom likvidnošću. Općenito, likvidnost se može osigurati držanjem zaliha proizvoda koje se mogu lako prodati ili otvorenim kreditnim linijama. Ipak, treba biti oprezan jer pojavitvom rizičnog događaja tržišna vrijednost stvari koje poduzetnik posjeduje može biti značajno smanjena, a posuđivanje dodatnih sredstava otežano.

Neki autori ne razlikuju pojma likvidnosti od pojma solventnosti, neki pak upravo inzistiraju na tome. Ovi drugi definiraju solventnost kao sposobnost poduzeća da nakon prodaje cjelokupne imovine podmire sva dugovanja. To znači da je moguće kratkoročno biti likvidan i istovremeno jedva ili nikako solventan. Održavanje solventnosti veoma je važno, naročito ako se pojavi potreba hitne prodaje imovine po nižoj cijeni. Bankari na solventnost polažu mnogo. Ona u pravilu demonstrira sposobnost naplate potraživanja u slučaju propasti poslovanja. Što je sigurnosna pričuva (zaliha imovine) manja, to je finansijski rizik veći.

Uspješno poslovanje poduzetnika je karakterizirano uravnoteženim odnosom svih triju komponenti finansijskog managementa: profitabilnosti, likvidnosti i rizika. Ove su komponente međusobno zavisne i stoje u obrnuto proporcionalnom odnosu. To znači da promjene samo u jednoj od komponenti finansijskog menadžmenta nisu moguće bez induciranih promjena u ostale dvije. Forsiranjem profitabilnosti sigurno će se pogoršati likvidnost i/ili rizičnost poslovanja. Isto tako, uzimanjem kredita poboljšava se likvidnost, ali istovremeno se utječe na profitabilnost i rizik. Finansijski ciljevi poslovanja i njihov međusobni odnos prikazani su Grafičkim prikazom 33.



Grafički prikaz 33. Osnovni finansijski ciljevi poslovanja

Izvor: Modificirano prema Štefanić, 1996.

8.1.3. OSNOVNI FINANCIJSKI DOKUMENTI I KAKO ZAPOČETI FINANCIJSKU ANALIZU

Set osnovnih finansijskih dokumenata obuhvaća: bilancu stanja, račun dobiti i gubitka, protok gotovine i pripadajuće bilješke, a svi dokumenti se moraju prirediti za svaku fiskalnu godinu. Za cjelovito sagledavanje finansijskog stanja jedne tvrtke potrebna su sva tri dokumenta. Finansijsku je analizu najlakše početi izradom bilance stanja.

Nakon izrade početne bilance, prate se svi poslovni događaji tijekom cijele fiskalne godine i priređuje se nova bilanca. Račun dobiti i gubitka i protok gotovine za tu godinu objašnjavaju sve promjene u novoj bilanci. Nakon te godine moguće je ozbiljan pristup finansijskom planiranju. Mogu se pripremiti prve projekcije bilance, računi dobiti i gubitka i protoka gotovine. U drugoj je godini moguća i kontrola provedbe plana, a nakon dvije godine finansijske analize i bankari promatraju poduzetnika kao mnogo ozbiljnijeg klijenta za podizanje kredita.

Bilanca je statički finansijski odnosno računovodstveni izvještaj koji prikazuje točno stanje imovine i kapitala na točno određeni dan. Upravo to dvostruko pojavljivanje imovine u bilanci, jednom u stvarnom pojavnom obliku i funkciji (aktiva), a drugi put prema vlasništvu i ročnosti (pasiva), predstavlja temelj dvostrukog knjigovodstva.

Račun dobiti i gubitka je ukupni računovodstveni izvještaj prihoda i rashoda tvrtke u izvještajnom razdoblju, obično jednoj fiskalnoj godini. U njemu se sučeljavaju suprotne ekonomski kategorije, prihodi i rashodi, kako bi se utvrdili finansijski rezultat poslovanja.

Izvješće o protoku gotovine prikazuje priljeve i odljeve gotovine tijekom izvještajnog razdoblja, u pravilu jedne fiskalne godine. U izvješću su uključeni priljevi i odljevi kapitala iz poslovnih, investicijskih i finansijskih aktivnosti. Ovaj dokument je ključan za procjenu stanja tvrtke po pitanju sposobnosti generiranja dovoljne količine gotovine za podmirivanje dospjelih obveza, plaćanje dividende i pribavljanje eksternog financiranja.

Protok gotovine se baš kao rizičnost poslovanja značajno razlikuje u različitim fazama životnog razvoja tvrtke:

- Početnici imaju izuzetno veliku potrebu za novcem za kupovinu osnovnih i obrtnih sredstava i plaća, a nemaju dovoljno prihoda. Rizik i ovisnost o eksternom financiranju su izuzetno veliki.
- Početni rast je faza u kojoj je rast agresivan i upravo je zbog toga potreba za novcem veća od sposobnosti generiranja prihoda. Rizik i ovisnost o eksternom financiranju su još uvijek vrlo visoki.
- Uhodani rast je faza u kojoj je amortizacija postala značajna. Ostvaren je i značajan udjel na tržištu, a potreba za izgradnjom dodatnih kapaciteta je smanjena. Rizik i ovisnost o eksternom financiranju su značajno smanjeni, a tvrtka ima sposobnost generirati približno dovoljno novca za održivo interno financiranje.
- Faza zrelosti označava tvrtku čija je potreba za kapitalom umjerena, potražnja za njihovim proizvodima i uslugama raste sporo te je i povećanje kapaciteta vrlo ograničeno. Mogući interesi tvrtke su modernizacija u cilju snižavanja troškova i akvizicija u cilju povećanja udjela na tržištu. Ovisnost o eksternom financiranju je vrlo mala, a loše planirana ili izvedena diverzifikacija predstavlja značajan činitelj rizika.

- Faza smanjivanja je vrlo slična početnoj fazi. Poslovanje ne generira dovoljno novca pa je i ovisnost o eksternom financiranju velika.

Gotovina je za poduzetnike isto što i kisik za ronioce i astronaute, mora je imati dovoljno na početku da bi izdržao do kraja. Veliki problem u praksi predstavlja činjenica da se planirani rok za završetak određene aktivnosti sasvim neplanirano odgađa što poduzetnika dovodi u stresnu situaciju, a projekt u teškoće.

Za malog poduzetnika je likvidnost najosjetljivija komponenta, propast će nastupiti mnogo prije zbog nelikvidnosti nego problema s profitabilnošću i rizikom. Upravo se zbog toga projekcije protoka gotovine ne mogu raditi samo na godišnjoj razini, već ih treba prirediti na mjesecnoj razini. Ovo je posebice važno za prvu godinu poslovanja.

8.2. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

Pokazatelji uspješnosti poslovanja definiraju se kao kvocijent rezultata i inputa u poslovanju, a služe kao mjera uvažavanja ili poštovanja načela racionalnog rada i poslovanja. Uobičajeno je da finansijska analiza sadrži više obrazaca pri čemu svaki od njih "pokriva" određeno područje. Standardni obrasci su bilanca (engl. balance sheet), protok ili tok gotovine (engl. cash flow), račun dobiti i gubitka (engl. income statement). Ovi obrasci pružaju osnovne informacije o trenutačnom položaju poslovanja kao i kretanje poslovanja u prošlom razdoblju. No, mnogo važnije, ovi se podaci mogu koristiti za predviđanje budućih poslovnih događanja.

Postoje tri skupine mogućih korisnika pokazatelja uspješnosti i svaka od njih ima drugačije motrište. Za investitore je najvažnija stvar kod analize finansijskih pokazatelia uspješnosti upravo predviđanje budućih događaja. Za bankare je to procjena sposobnosti vraćanja posuđenog novca. Za poduzetnike finansijski pokazatelji služe za predviđanje budućih događaja, ali i kao polazna točka za planiranje akcija koje će imati značajan utjecaj na buduće događaje.

8.2.1. POKAZATELJI PROFITABILNOSTI

Najčešći pokazatelji profitabilnosti jesu neto profitna marža prodaje (engl. net profit margin on sales), stopa povrata na uložena sredstva (engl. rate of return on assets), stopa povrata na uloženu vlastitu imovinu (engl. rate of return on equity) i stopa povrata na neplaćeni rad i management (engl. rate of return on unpaid labor and management). Budući da se finansijski pokazatelji u pravilu izračunavaju za razdoblje od jedne godine, iznos uloženih sredstava upotrijebljen u izračunu predstavlja prosječnu vrijednost za analiziranu godinu (na primjer, ukupna sredstva = (ukupna sredstva na početku godine + ukupna sredstva na kraju godine) / 2). Ovi se pokazatelji izračunavaju prema sljedećim formulama:

$$\text{NETO PROFITNA MARŽA PRODAJE} = \frac{\text{PROFIT}}{(\text{VRIJEDNOST UKUPNE PRODAJE!})}$$

$$\text{STOPA POVRATA NA ULOŽENA SREDSTVA (SPUS)} = \frac{\text{PROFIT} + \text{PLAĆENA KAMATA}}{\text{UKUPNA SREDSTVA}}$$

$$\text{STOPA POVRATA NA ULOŽENU IMOVINU (SPUI)} = \frac{\text{PROFIT}}{\text{VLASTITA SREDSTVA}}$$

$$\text{STOPA POVRATA NA NEPLAĆENI RAD} = \frac{\text{POVRAT NA NEPLAĆENI RAD}}{\text{UKUPNA SREDSTVA}}$$

Sljedeća važna stvar je međusobni odnos ovih mjera profitabilnosti i njihova povezanost s ostalim pokazateljima.

$$\text{SPUI} = \text{SPUS} + (\text{SPUS} - \text{TROŠAK DUGA}) \times \frac{\text{DUG}}{\text{IMOVINA}}$$

Poznavanje ovog odnosa veoma je korisno jer omogućava sagledavanje utjecaja posuđenog novca na povećanje imovine te provjeru točnosti i konzistentnosti analize.

8.2.2. POKAZATELJI LIKVIDNOSTI

Tri najčešće korištena pokazatelja likvidnosti su gotovinski (engl. cash ratio), brzi (engl. quick ratio) i tekući odnos (engl. current ratio). Računaju se prema sljedećim formulama:

$$\text{GOTOVINSKI ODNOS} = \frac{\text{SREDNJOROČNA IMOVINA}}{\text{SREDNJOROČNE OBVEZE}}$$

$$\text{BRZI ODNOS} = \frac{\text{KRATKOROČNA IMOVINA} - \text{ZALIHE}}{\text{KRATKOROČNE OBVEZE}}$$

$$\text{TEKUĆI ODNOS} = \frac{\text{KRATKOROČNA IMOVINA}}{\text{KRATKOROČNE OBVEZE}}$$

Gotovinski odnos je najstroža mjera likvidnosti. Slijedi brzi odnos koji uzima u obzir ostalu kratkoročnu imovinu osim zaliha. Tekući odnos je kvocijent ukupne kratkoročne imovine, odnosno obrtnih sredstava i kratkoročnih obveza. Sinonim koji se koristi jest koeficijent tekuće likvidnosti.

Za donošenje dobrih odluka, poduzetnici moraju znati gdje je točka pokrića njihovog poslovanja. Točka pokrića (engl. break-even model) je analitički model za pronalaženje one

količine proizvoda ili prodaje u kojoj tvrtka ostvaruje upravo toliko prihoda koliko joj je potrebno za pokriće fiksnih i varijabilnih troškova bez ostvarivanja profita ili generiranja gubitaka.

8.2.3. POKAZATELJI RIZIKA I SOLVENTNOSTI (ZADUŽENOSTI)

Najčešće korišteni pokazatelji solventnosti jesu koeficijent finansijske poluge (US engl. leverage ratio, UK engl. gearing ratio), stupanj zaduženosti (engl. debt/assets ratio), stupanj samofinanciranja (US engl. equity/assets ratio, UK engl. per cent equity) i odnos neto kapitala (engl. net capital ratio).

$$\text{KOEFICIJENT FINANCIJSKE POLUGE} = \frac{\text{UKUPNI DUG}}{\text{VLASTITA SREDSTVA}}$$

$$\text{STUPANJ ZADUŽENOSTI} = \frac{\text{UKUPNI DUG}}{\text{UKUPNA SREDSTVA}}$$

$$\text{STUPANJ SAMOFINANCIRANJA} = \frac{\text{VLASTITA SREDSTVA}}{\text{UKUPNA SREDSTVA}}$$

$$\text{ODNOS NETO KAPITALA} = \frac{\text{UKUPNA SREDSTVA}}{\text{UKUPNI DUG}}$$

8.2.4. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI U KORIŠTENJU IMOVINE

Uobičajeni pokazatelji uspješnosti u korištenju imovine jesu koeficijent obrtanja zaliha (engl. inventory turnover ratio), koeficijent naplate potraživanja (engl. days sales outstanding - DSO), koeficijent obrtanja dugoročnih sredstava (engl. fixed assets turnover ratio), koeficijent obrtanja ukupnih sredstava (engl. total assets turnover ratio).

$$\text{KOEFICIJENT OBRTANJA ZALIHA} = \frac{\text{TROŠKOVI PRODANIH ZALIHA}}{\text{VRIJEDNOST ZALIHA}}$$

$$\text{KOEFICIJENT NAPLATE POTRAŽIVANJA} = \frac{\text{VRIJEDNOST NENAPLAĆENIH POTRAŽIVANJA}}{\text{PROSJEČNA DNEVNA PRODAJA}}$$

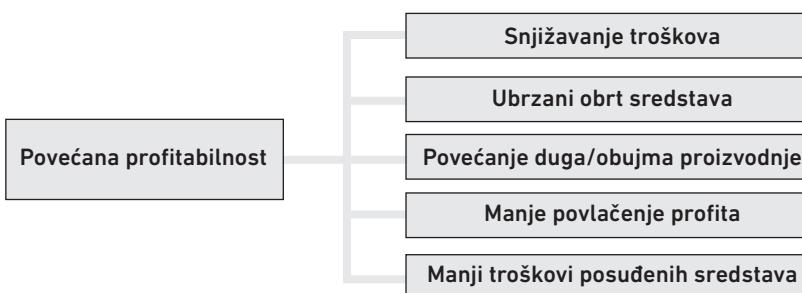
$$\text{KOEFICIJENT OBRTANJA DUGOROČNIH SREDSTAVA} = \frac{\text{UKUPNA PRODAJA}}{\text{NETO DUGOROČNA SREDSTVA}}$$

$$\text{KOEFICIJENT OBRTANJA UKUPNIH SREDSTAVA} = \frac{\text{UKUPNA PRODAJA}}{\text{UKUPNA SREDSTVA}}$$

8.2.5. KAKO POBOLJŠATI FINANCIJSKI REZULTAT

Za ekonomsku analizu, pored činjenice kakav je trenutačni rezultat poslovanja, bitno je i kako se on mijenja tijekom vremena. Osim toga, nema proizvoda koji na tržište isporučuje samo jedan poduzetnik pa je temeljem uporabe standardiziranih pokazatelja moguća usporedba s drugima (međuregionalna, međunarodna ili međusektorska usporedba). Iz takvih se usporedbi mogu zaključiti veoma važne stvari: treba li proizvodnju povećati, diverzificirati, racionalizirati ili eventualno napustiti. Ako se dobije informacija zadovoljavajuće kvalitete, odnosno točnosti na vrijeme, mogu se poduzeti korektivne akcije na vrijeme. Inzistiranje na "apsolutnoj" preciznosti, koja dolazi u pravilu prekasno, može biti preskupo i kontraproduktivno. Pored toga, ne smije se zaboraviti da vođenje knjigovodstva predstavlja za PDV obveznike ispunjenje zakonske obveze.

Poduzetnici u cilju poboljšanja rezultata poslovanja mogu primijeniti samo ograničeni broj finansijskih instrumenata (Grafički prikaz 34.). Tu se ubraja smanjivanje troškova koje uključuje i snižavanje troškova eksternog financiranja, povećanje koeficijenta obrta u poslovanju, manje povlačenje profita za osobnu potrošnju i povećanje kvocijenta ukupnog duga i obujma proizvodnje. Svi instrumenti su relativno jednostavni s naznakom da tek povećanje kvocijenta ukupnog duga i obujma proizvodnje traži dodatno pojašnjenje. U uvjetima kada poduzetnik učinkovito koristi eksterno financiranje, moglo bi biti svrhovito dodatno se zadužiti u cilju povećanja obujma proizvodnje i tako povećati finansijski rezultat.



Grafički prikaz 34. Mogući putovi povećanja profitabilnosti
proizvodnje finansijskim instrumentima

Izvor: Štefanić, 1996.

Rezanje troškova je kod mnogih poduzetnika i menadžera prilično popularna mjeru kad je u pitanju nužno poboljšanje finansijskog rezultata. Izuzetno važno je istaknuti kako je rezanje troškova svrhovito jedino ako se primjeni na diskrečijske troškove. Oni se definiraju kao troškovi koje je moguće smanjiti bez dugoročnih posljedica za tvrtku. Rezanje

diskrecijskih troškova je nužno i opravdano jer štedi novac. Rezanje troškova istraživanja, razvoja i reklame kratkoročno štedi novac, ali dugoročno smanjuje buduće prihode. Na taj se način kratkoročni problem pretvara u dugoročni.

8.3. IZVORI FINANCIRANJA PODUZETNIČKIH PROJEKATA

Ušteđevina je za male poduzetnike početnike osnova finansijske konstrukcije poduzetničkog projekta. Ona pokriva redovite i neplanirane troškove. Pored toga, demonstrira drugima sposobnost poduzetnika da zaradi i akumulira dio zarade te kao takva predstavlja "ključ" za pribavljanje drugih izvora sredstava.

Gdje god je moguće, treba iskoristiti ostale mogućnosti vanjskog financiranja prije uzimanja kredita jer su one u pravilu manje rizične i jeftinije od kredita. To se posebice odnosi na zakup jer se kod zakupa otplaćuje samo naknada korištenja, ekvivalent kamate kod kredita. Kad su ostali izvori financiranja iscrpljeni, a potreba za kapitalom neodložna, kredit predstavlja pravo rješenje. Uzimanjem kredita omogućavamo plaćanje sadašnjih potreba budućom zaradom. Naravno, ako finansijski pokazatelji poslovanja podržavaju tu odluku. Usporedba kamatne stope i stope povrata na uloženu imovinu i stope povrata na uložena sredstva je osnovni kriterij za uzimanje, odnosno neuzimanje kredita. No, to ne može biti i jedini kriterij jer iako je investicija profitabilna, može uzrokovati probleme likvidnosti u poslovanju. Mogući izvori finansijskih sredstava prikazani su Grafičkim prikazom 35.



Grafički prikaz 35. Izvori finansijskih sredstava za poduzetničke projekte

Izvor: Modificirano prema Štefanić, 1996.

U svakodnevnoj situaciji mnogi od ovih izvora nisu dostupni. Zapravo, pokloni i nasljedstva ne mogu se računati kao punovrijedni izvori finansijskih sredstava jer nemaju trajni karakter. U mnogim je slučajevima teško govoriti o nekakvom odabiru. Poduzetnici koriste ono što je raspoloživo. Pored dostupnosti finansijskih sredstava izuzetno je važan način kojim se donose poslovne odluke. Pitanje koje slijedi postavlja se veoma često: „Kako financirati kupovinu novog stroja?“. Ako se pretpostavi da su tehničke karakteristike dobro definirane i uskladene s aktualnim potrebama proizvodnje i plasmana, mogući pristupi su odabir temeljen na iskustvu, navikama, osobnoj sklonosti, ekonomskim pokazateljima ili kombinaciji više kriterija. Koji god pristup poduzetnik odabere, ni u kojem slučaju ne smije zanemariti ekonomsku analizu i vrijednosti izračunatih pokazatelja.

Eksterno financiranje jest izuzetno važno za poduzetnike. Kredit će uspješnim poduzetnicima omogućiti pokretanje poslovanja, brži rast i osvajanje većeg tržišnog udjela. Kad kredit uzmu poduzetnici u poslovnim teškoćama i niskom profitabilnošću, uzimanje kredita može značiti bržu i veću nepriliku. U najlošijim slučajevima može značiti i gubitak većinskog udjela u tvrtki ili čak gubitak cijele tvrtke.

Kredit (lat. creditum - zajam, dug, od credere - povjeriti) se definira kao imovinsko-pravni odnos između vjerovnika (zajmodavca, kreditora) i dužnika (zajmoprimca, debitora) u kojemu prvi ustupa potonjem svoj novac, robu ili druge stvari i usluge na određeno vrijeme i uz određene uvjete, a ovaj se obvezuje da će ugovorom predviđene dužnosti uredno ispunjavati i nakon isteka roka dugujući iznos novca ili robe vratiti, odnosno platiti (Dragičević, A., 1995.). Kredit nije jedinstvena kategorija, već uključuje mnoštvo podjela prema sasvim različitim kriterijima. Najčešće su sljedeće podjele kredita:

Prema roku otplate:	Prema namjeni:	Prema načinu osiguranja:	
- kratkoročni	- investicijski	A) neosigurani	
- srednjoročni	- proizvodni	B) osigurani	
- dugoročni	- potrošački	1. hipotekarni 2. lombardni 3. ostali	
Prema predmetu kreditiranja:		Prema vrsti institucije koja kredit daje:	
- robni		- krediti komercijalnih banaka	
- novčani		- krediti osiguravajućih zavoda - krediti štedno-kreditnih zadruga - novčani i robni krediti integratora trgovaca, prerađivača i proizvođača inputa	

Kredit je u potpunosti definiran svojim elementima koji određuju sve bitne parametre tog imovinsko-pravnog odnosa. Glavni elementi kredita su:

- iznos glavnice
- kamatna stopa
- rok otplate
- način otplate
- garancija
- razdoblje počeka
- dodatni administrativni troškovi
- ulaganje vlastitih sredstava u projekt
- formalni uvjeti (državljanstvo, nekažnjavanje, imovina i sl.)

Trošak kredita i način otplate su izuzetno važni za poduzetnike. Najveći dio troška kredita predstavlja kamata, naknada za uporabu kreditnih sredstava. Ona je bankarima isto što je profit poduzetnicima, glavni izvor zarade. No, kamatna stopa je kompozitna stopa koju određuje više različitih parametara. Kamatna stopa ovisi o sljedećim parametrima:

- visini inflacije
- roku otplate
- namjeni kredita
- rizičnosti poduhvata
- načinu obračuna kamata, fiksno-varijabilno

U svakom slučaju, prije potpisivanja ugovora o kreditu, provjerite sljedeće:

- Podržava li profitna stopa uzimanje kredita s takvom kamatnom stopom?
- Koji su skriveni troškovi kredita? (nužno je od bankara zatražiti informaciju o EKS – efektivnoj kamatnoj stopi koja uključuje sve „skrivene“ troškove)
- Može li poduhvat koji se financira kreditom sam otplaćivati kredit?
- Kako kredit može djelovati na finansijski rezultat proizvodnje pojedinačnog proizvoda, linije proizvoda ili cijelokupno poslovanje?
- Može li se upravljati rizikom i je li poznato što treba učiniti kada se neželjeni događaj zaista desi?
- Je li prihvatljivo tako dugo otplaćivati kredit?

Banka čuva štednju i na nju plaća pasivnu kamatu. Dio novca od ukupne štednje plasira građanima za potrošačke, stambene i ine kredite, a dio poduzetnicima za poslovne kredite. Na njih vjerovnici plaćaju aktivnu kamatu. No, banke u pravilu nemaju u svakom

trenutku dovoljno vlastitog kapitala za kreditni plasman pa ga posuđuju na međubankarskom tržištu i za to plaćaju međubankarsku kamatu. Unatoč propisima koji reguliraju poslovanje banke, i banke, kao i svi drugi poduzetnici, mogu propasti. U slučaju propasti, mala je vjerojatnost da će propasti poduzetnikov dug prema banci. Vjeratnost propasti štednje u banci mnogo je veća. Državne agencije za osiguranje štednih uloga i sanaciju banaka, u cilju zaštite štednih uloga građana u bankama i štedionicama u Hrvatskoj i Mađarskoj u slučaju njihovog stečaja, osigurava štedne uloge do uključivo visine od 100.000 € u kunskoj protuvrijednosti.

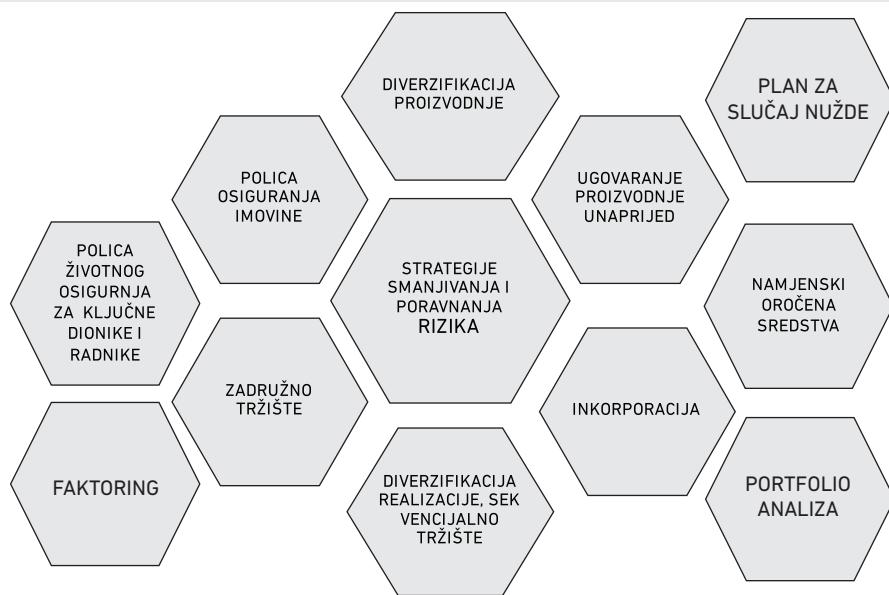
8.3.1. FINANCIRANJE INOVATIVNIH I VISOKOTEHNOLOŠKIH PROJEKATA

Financiranje inovativnih i visokoteknoloških projekata odvija se u nekoliko suksesivnih faza. U ranim fazama razvoja projekta (čitaj predkomercijalnim) ne koristi se posuđivanje novaca. Riječ je uglavnom o osnivačkim ulaganjima i grantovima koje uključuje: ulaganje investicijskih anđela, predsjemenski kapital (engl. pre-seed capital), sjemenski kapital (engl. seed funding) i rizični kapital (engl. venture capital). Banke se kao izvor financiranja pojavljuju tek na kraju predkomercijalne faze, približno u isto vrijeme kad i inicijalni izlazak na burzu (IPO).

Za inovativne je poduzetnike izuzetno su važne sljedeće dvije napomene; eksploracija zaštićenog intelektualnog vlasništva omogućava stjecanje prihoda, ali je istovremeno i nematerijalna imovina u bilanci i moguće jamstvo za vraćanje kredita. Pored toga, njima su na raspolaganju dva izuzetno snažna izvora financiranja, crowd funding i crowd sourcing.

8.4. FINANCIJSKI RIZIK

U razmatranju rizika zapravo nije toliko važno poznavati sve aspekte rizika koliko je važno što napraviti kad se taj konkretni rizik pojavi. Dakle, ne samo analiza rizika, već i planiranje za nepredviđene situacije (engl. contingency plan). U praksi poduzetnik odabire one opcije koje su raspoložive, opcije koje si može priuštiti ili opcije koje je koristio u prošlosti. Nepopravljivi optimisti uzdaju se u dobru sreću. Najčešće korištene strategije smanjivanja i poravnavanja rizika u poljoprivrednoj proizvodnji prikazane su Grafičkim prikazom 36.



Grafički prikaz 36. Strategije smanjivanja i poravnavanja rizika u poduzetništvu

Izvor: Modificirano prema Štefanić, 1996.

Budući da je kupovanje police osiguranja prilično skupo, a uvjeti osiguranja mogu biti strogi, mnogi odustaju od takvog načina kontrole rizika. Poučeni brojnim negativnim iskustvima, mnogi unaprijed odustaju od inkorporacije, ugovaranja proizvodnje unaprijed i zadružnog tržišta. Budući da likvidnih sredstava nema mnogo, jedino što im preostaje jest diverzifikacija proizvodnje i plasmana i sekvencialno tržište. Da bi rezultat diverzifikacije bio učinkovit, potrebno je prije svega rizik kvantificirati. To za mnoge predstavlja nepremostivu prepreku. Oročavanje sredstava namijenjenih za kompenzaciju rizika je vrlo kvalitetna opcija. Umjesto kupovanja police osiguranja, ekvivalentan iznos oročavamo na posebnom računu. Ako se štetni događaj zaista dogodi, štetu namirujemo s te pozicije. Ako se štetni događaj ne dogodi, sljedeće godine raspoloživ novac na računu (glavnicu i kamatu) uvećamo za iznos ekvivalentan cijeni police osiguranja i ponovno oročimo. Uz malo dodatne pažnje na moguće izvore rizika i finansijsku disciplinu, ovo može biti finansijski vrlo učinkovita opcija kontrole rizika.

8.4.1. POLOŽAJ U ODNOSU NA PDV SUSTAV

Poduzetnici u sustavu PDV-a porez plaćaju na inpute koje kupuju, a dodaju ga na svoje proizvode i usluge²². Porez plaćaju samo na razliku nabavne i prodajne cijene, a puni iznos

²² Proizvođači i trgovci u sustavu PDV-a zapravo djeluju kao skupljači poreza.

plaćaju krajnji korisnici. To zapravo znači da je PDV cjenovno neutralan za proizvođače. Ipak, na ulazak u sustav PDV-a nisu se odlučili mnogi i to iz više drugih razloga.

Trenutačno se u RH²³ primjenjuju tri stope PDV-a, opća od 25%, dvije snižene od 5% (na isporuke svih vrsta kruha, svih vrsta mlijeka, na isporuke knjiga, udžbenika i znanstvenih časopisa, lijekova s liste lijekova HZZO-a, medicinske opreme i pomagala) i 13% (za usluge smještaja ili smještaja s doručkom, polupansiona ili punog pansiona, iznajmljivanje prostora u kampovima, smještaj u plovnim objektima nautičkog turizma, usluge pripremanja hrane i obavljanje usluga prehrane, novine i časopise otisnute na papiru, festiva ulja i masti, biljnog i životinjskog podrijetla, dječju hranu, isporuku vode, bijeli kristal šećer, ulaznice za koncerte).

Od 1. siječnja 2018. godine prag za ulazak u PDV sustav u RH iznosi 300.000,00 kn. Trgovačka društva dospjelu obvezu PDV-a moraju platiti do kraja obračunskog razdoblja koje iznosi 30 dana (odnosno 90 dana ako im je godišnji promet manji od 800.000,00 kn), bez obzira na to jesu li potraživanje naplatili ili nisu. Obrtnici PDV-a moraju platiti tek kad naplate potraživanje. Ova opcija je dostupna i trgovačkim društvima s prometom manjim od 3 milijuna kuna ako se pravovremeno registriraju kod nadležne porezne uprave.

Iz navedenog je razvidno kako organizacijski oblik poslovanja i položaj prema PDV sustavu imaju velik značaj za poslovanje malih i srednjih poduzetnika. Uspješan poduzetnik s velikom stopom rasta poslovanja može doći u finansijske poteškoće ako je posao organizirao u okviru trgovačkog društva. Za fakturiranu robu i usluge u iznosu većem od 3.000.000 kn mora platiti PDV do kraja sljedećeg obračunskog razdoblja bez obzira na to je li kupac platio račun. Utjecaj se dodatno pojačava kod malih i srednjih poduzetnika koji posluju u uvjetima ekonomske recesije i krize neplaćanja.²⁴

Ako većina kupaca nije u sustavu PDV-a, odluka da se ostane izvan sustava ne mora biti neispravna. No, ako su kupci PDV obveznici, kupovanjem gube značajnu prednost, a to je pravo na povrat pretporeza. To znači da će vjerojatno radije odabratи dobavljača koji je u sustavu.

U Mađarskoj PDV sustav regulira Act CXXVII of 2007 o Porezu na dodanu vrijednost. Prag za ulazak u PDV sustav je 8.000,000 forinti (ili ekvivalentan iznos u bilo kojoj valuti). Trenutačno su u Mađarskoj na snazi tri stope PDV-a, opća od 27% i dvije umanjene od

²³ U Hrvatskoj je sustav PDV reguliran zakonom o PDV-u (NN NN 73/13, 99/13, 148/13, 153/13, 143/14, 115/16).

²⁴ Više informacija o PDV sustavu RH može se pronaći u brošuri Porezne uprave Ministarstva financija RH: PDV za početnike i pročišćenom tekstu Zakona i Pravilnika o PDV-u. Informacije o poreznom sustavu RH mogu se pronaći u brošuri: Hrvatski porezni sustav. Kvalitetan izvor informacija pružaju i pročišćeni tekstovi relevantnih zakona i pravilnika te ostali priručnici i brošure Ministarstva financija. U pretraživanju navedenih materijala treba obratiti pozornost na datum izdavanja jer Ministarstvo financija povremeno ažurira brošure, a naslov ostavlja nepromijenjenim.

18% i 5%. Pored toga, u Mađarskoj postoje i proizvodi i usluge izuzeti od plaćanja PDV-a. Na većinu proizvoda koji se prodaju na tržištu, sajmovima i izložbama se primjenjuje opća stopa od 27%. Određeni mlječni i pekarski proizvodi, komercijalne usluge smještaja se operezuju prema stopi od 5%, koja se primjenjuje na određene lijekove, medicinska pomagala, tiskane i elektroničke knjige, internet usluge, usluge prehrane (bez alkoholnih napitaka), periodične tiskovine i komunalno grijanje. U Mađarskoj su od plaćanja PDV-a izuzete samo aktivnosti od posebnog javnog interesa.²⁵ U slučaju da iznos PDV-a na jednom računu dosegne iznos od 100.000,00 forinti, prodavatelj je dužan na računu napisati porezni broj kupca.

U pravilu, porezni obveznici PDV-a prijavljuju i plaćaju kvartalno. Od ovoga su izuzeti poduzetnici početnici tijekom prve godine poslovanja koji kao i poduzetnici kod kojih kumulativni iznos PDV-a tijekom kalendarske godine bude veći od 1.000.000,00 forinti, plaćaju PDV mjesečno. Pored toga, u Mađarskoj je moguć i godišnji obračun PDV-a, ali samo za poduzetnike kod kojih je ukupan iznos PDV-a manji od 250.000,00 forinti godišnje ili je ukupan promet poduzetnika bez EU poreznog broja²⁶ manji od 50 milijuna forinti.

I u Hrvatskoj i u Mađarskoj je nužno PDV platiti pravovremeno jer se u protivnom naplaćuju zatezne kamate. U slučaju preplate PDV-a, za preplaćeni se iznos može zatražiti povrat ili se preplaćeni iznos može ostaviti kao porezni kredit za naredno razdoblje.

²⁵ Popis takavih usluga je priložen u sekcijama 85 -87 Akta CXXVII o PDV.

²⁶ EU porezni broj je obavezan za poduzetnike koji planiraju uspostaviti poslovni odnos s poduzetnikom koji je registriran u drugoj zemlji članici EU.

ZAKLJUČAK O FINANCIJSKOM PLANU

U poslu ste kako biste zaradili. Iz toga slijedi da je najvažnija vještina koju morate posjedovati sposobnost kvalitetnog upravljanja novcem. To uključuje racionalnu uporabu ograničenog kapitala koji je raspoloživ za pokretanje novog posla, trošenje novaca samo kada je to nužno i snalaženje s opremom i zalihamama koje su trenutno raspoložive. Također morate odrediti najbolju politiku cijena za vaš posao kako biste dobili najbolji povrat novca za proizvod ili uslugu koju nudite. U tome će vam sva-kako najbolje pomoći kvalitetan financijski menadžment. Omogućit će pribavljanje i korištenje resursa potrebnih za poslovanje i zaštitu poslovne imovine od različitih rizika poslovne i financijske prirode. Dodatno će kroz vrednovanje novih investicijskih projekata, financijsko planiranje, likvidnost i odnose s financijskim okružjem dati pouzdanu podlogu za donošenje važnih poslovnih odluka.

Pokazatelji uspješnosti poslovanja daju informacije o uspješnosti pojedinih proizvodnji ili ukupnog poslovanja. Već prema potrebi i raspoloživim podatcima poduzetnik može odabrati jedan ili više statičkih ili dinamičkih pokazatelja uspješnosti. Pored toga, financijska analiza sadrži više obrazaca pri čemu svaki od njih "pokriva" određeno područje. Standardni obrasci su bilanca, račun dobiti i gubitka i protok gotovine. Osim informacije o prošlom ili trenutačnom položaju poslovanja, financijska analiza omogućava predviđanje budućih poslovnih događanja.

Financiranje investicija je izuzetno važno za sve poduzetnike. Osiguranje sigurnog izvora financijskih sredstava primjerenoj konkretnoj potrebi je vitalni interes svakog poduzetnika. Pored toga, izuzetno je važna vještina upravljanja financijama tijekom normalnog poslovanja, ali i kriznih situacija. Kvalitetna financijska analiza olakšava odgovaranje na pitanja: treba li proizvodnju povećati, diverzificirati, racionalizirati ili eventualno napustiti. Ako poduzetnik uspije dobiti informaciju zadovoljavajuće kvalitete, odnosno točnosti na vrijeme, može poduzimati korektivne akcije na vrijeme. Inzistiranje na "apsolutnoj" preciznosti koja dolazi u pravilu prekasno može biti pre-skupo i kontraproduktivno.

Za inovativne je poduzetnike pravilno vrednovanje intelektualnog vlasništva veoma važno iz više razloga: zaštita predstavlja ulaznu barijeru potencijalnim pridošlicama u sektor, ona može biti i nematerijalna imovina u bilanci i moguće jamstvo za vraćanje kredita. No prije svega, njegova eksploatacija omogućava stjecanje prihoda.

9. UPRAVLJANJE RIZIKOM

ŠTO ĆEMO NAUČITI

- Sagledati negativne aspekte pokretanja poduzetničkog poduhvata.
- Procijeniti značaj poslovne komunikacije za poduzetnika.
- Procijeniti značaj upravljanja vremenom i stresom za poduzetnika.
- Sagledati značaj poslovne i osobne sigurnosti za poduzetnika.

9.1. VANJSKI UTJECAJI NA POSLOVANJE I PODUZETNIKA

9.1.1. EKSTERNALIZACIJA

Tako je ljudski sav uspjeh pripisati svom učinkovitom i požrtvovnom radu, a sve neprilike i neuspjeh utjecaju izvana. Kod nekih je ljudi vještina eksternalizacije vjerojatno najbolje razvijena vještina. Za sve su krivi nesposobni političari, nekorektni poslovni partneri, lijepi i nesposobni radnici, globalna svjetska kriza, nepredvidljivi i loši klimatski uvjeti, loša sreća ili nešto sasvim drugačije. Pitanja kao što su: tko je odabrao i obučio te radnike, tko je odabrao te poslovne partnere i tko je s njima dogovorio konkretnе uvjete poslovnog odnosa i sva ostala pitanja koja isti problem sagledavaju iz potpuno drugačijeg ugla, u potpunosti su zanemarena. Kvalitetna analiza je moguća ako se poduzetnik usredotoči primarno na činjenice, a ne na okolnosti.

Prenaglašenom eksternalizacijom poduzetnici mogu doći u vrlo nezgodan položaj. Isključivo u aktivnostima drugih pronalaze opravdanje za slabiju realizaciju i to ih paralizira. U nekim slučajevima eksternalizacija postaje univerzalni izgovor te se sukladno tome ne poduzimaju nikakve aktivnosti na rješavanju stvarnih problema koji uključuju i one koje su djelomično ili u potpunosti prouzročili sami poduzetnici.

9.1.2. SIVA EKONOMIJA

Kvalitetan poslovni plan i iskusni poduzetnik primjenjuju sustavnu proceduru provjere poslovne ideje iz različitih uglova. Vjerljivost previda ili pogreške je na taj način značajno smanjena. Veliku zamku predstavlja obuhvat pripreme jer se većina poduzetnika početnika u analizi konkurenčije fokusira samo na registrirane obrtnike i trgovačka društva i zanemaruje sivu ekonomiju. Utjecaj sive ekonomije jako ovisi o djelatnosti i ako se projekt nalazi u sektoru koji ima razvijeni sivi sektor, moguće su dalekosežne negativne posljedice.

U društvu koje tolerira sivu ekonomiju, ima visoko porezno opterećenje i ne provodi dosljedno važeće zakonske i podzakonske propise, izuzetno je teško konkurirati poduzetni-

cima koji djeluju izvan sustava. Velika je pogreška procijeniti osobu koja nema registriran obrt ili trgovačko društvo, nepoduzetnom, nesposobnom, nekonkurentnom ili nevažnom za vlastito poslovanje. Mnogi od njih su u poduzetničkom smislu opasniji konkurenti od registriranih poduzetnika. Uostalom, oni djeluju u mnogo težim uvjetima. Conrad Jay Levinson poduzetnike koji primjenjuju gerila marketing naziva marketinškim gerilcima. Svi oni koji posluju u sivoj zoni s punim se pravom mogu nazivati poduzetničkim ilegalcima. Oni moraju isporučiti svoju marketinšku poruku kupcima, a istovremeno ostati nevidljivi inspekcijskim službama. U konačnici, stupanj zadovoljstva njihovih kupaca mora biti izuzetno velik jer bi u protivnom i oni sami mogli prijaviti ilegalca nadležnoj inspekciji.

9.1.3. NEPLAĆANJE, KRIZA NEPLAĆANJA I NEKULTURA PLAĆANJA

Glavne odrednice u razmatranju ovog problema su djelomično već obrađene u paradigmama malog i srednjeg poduzetništva u prvom poglavlju. Učinkovit marketing je dobar, no prodaja je bolja. Od toga je važnija još jedino naplata. Značaj naplate je posebno izražen kod brzorastućeg poslovanja kod kojega je potreba za novcem izuzetno velika, gdje svaki zastoj u naplati može uzrokovati velike probleme. Problem neplaćanja se dodatno komplicira u slučajevima kada naručitelj nakon višekratnog produžavanja valute plaćanja inzistira na kompenzacijama pod nepovoljnim uvjetima.

Ako neplaćanje preraste iz pojedinačnih slučajeva u široko rasprostranjenu praksi, govorimo o krizi neplaćanja. Bez obzira na uzroke takve situacije, uputno je u rutinske procedure vlastitog poslovanja ugraditi izvještajni i kontrolni mehanizam za naplatu potraživanja te umjesto puke eksternalizacije preuzeti odgovornost za vlastito poslovanje i okrenuti se kupcima koji plaćaju. To je ujedno i najbolji način izbjegavanja smrtonosne greške.

9.1.4. PREDSTEČAJNA NAGODBA I STEČAJ KLJUČNIH PARTNERA, KUPACA I DOBAVLJAČA

Velika većina poduzetnika je su svom poslovanju fokusirana samo na vlastito poslovanje. Poslovanje ključnih partnera često predstavlja nepoznanicu. I to je sasvim u redu sve dok ključni partner, kupac ili dobavljač ne dođe u poslovne poteškoće koje će imati utjecaj na vaše poslovanje. Prema hrvatskom Zakonu o predstečajnoj nagodbi, dužnik je u povoljnijem položaju od vjerovnika. Pored oprosta dugova od strane države na ime poreznih i drugih obveza državi, on može računati i sa značajnim oprostom duga koji se nameće vjerovnicima. Iako je iza Zakona o predstečajnoj nagodbi²⁷ vjerojatno stajala dobra namjera zakonodavca, u praksi je to teško spoznati. Uostalom, nakon „uspješno“ provedene predstečajne nagodbe, vjerovnici nemaju nikakva jamstva da dužnik neće otići u stečaj.

²⁷ Rasprava se temelji na Zakonu o predstečajnoj nagodbi koji je bio na snazi u Republici Hrvatskoj u svibnju 2015. godine.

Neugodnu situaciju predstavljaju slučajevi kada ste u poslovnom odnosu s trgovačkim društvom čiji vlasnik ima još nekoliko trgovačkih društava u vlasništvu, a neka od njih su u predstečajnoj nagodbi ili stečaju te njihov težak finansijski položaj indirektno utječe na vaše poslovanje.

9.1.5. NEZNANJE NE OPRAVDAVA

Kroz cijelu se knjigu proteže izuzetno važan aspekt poduzetništva. Poduzetništvo je vrlo kompleksno i na neki način vrlo slično učenju stranih jezika. Jednostavno nije dovoljno teoretski znati sve o stranom jeziku kao što su vrste riječi, glagolska vremena, deklinacije, pravila sastavljanja rečenice, fraze i još puno toga. Bez vježbe i primjene u realnim životnim situacijama jezik neće imati onaku praktičnu vrijednost kakvu možda očekujete od njega i jednostavno ne možete naručiti jelo koje volite, dobiti upute za pronalaženje adrese koju tražite ili nešto sasvim različito, a vama izuzetno važno. Kompleksnost poduzetništva proizlazi iz različitih tehnoloških i ekonomskih aspekata na koje moramo obratiti, no neznanje nas ne opravdava niti oslobađa od plaćanja kazni za utvrđene nepravilnosti u poslovanju.

9.1.6. ALI

Za sve postoje izuzetci. U praksi to znači: poduzetnik može vjerovati suradnicima, no mora provjeravati bitne stvari, može angažirati konzultanta, ali pravoga, može postavljati puno pitanja, ali pravih, može voditi računa o metriči uspjeha, ali mora biti usredotočen na prave pokazatelje. Veoma je važno voditi računa s kim ulazite u poslovni odnos. Poduzetnik s nekoliko trgovačkih društava koja su brisana iz registra trgovackog suda nakon stečajnog postupka možda nije najbolji odabir strateškog partnera.

9.2. VLASTITE GREŠKE U POSLOVANJU

9.2.1. OPROST UMJESTO DOPUŠTENJA

Poduzetnici vide priliku upravo tamo gdje drugi vide problem. Mnogi od njih pri tome iskazuju nevjerljivo samopouzdanje i upornost. Jednako veliki broj poduzetnika u takvim situacijama iskazuju brzopletost. U praksi se to iskazuje na različite načine, mnogi su moći klijenti odustali od de minimis potpore zato što se nije mogla ostvariti dovoljno brzo, a mnogi su informaciju o novom proizvodu dali u medije ili su ih prodali prije nego što su pokrenuli postupak primjerene zaštite industrijskog vlasništva. Za veliku većinu njih je zajedničko jedno: zbog takvog postupka kasnije žale. No, i nadalje ne traže savjet ili dopuštenje, već su skloniji tražiti oprost nakon što originalni plan nije ostvario planirani i željeni učinak.

9.2.2. PODUZETNICI KOJE POKREĆU POTICAJI

Prepoznata prilika je dobra pretpostavka za realizaciju uspješnog projekta, no mnogi poduzetnici prepoznavanje poduzetničke prilike u kojoj učinkovito zadovoljavaju jasno prepoznate potrebe kupaca zamijene prepoznavanjem prilika za financiranje projekta. U vremenu pripreme hrvatskog pristupa EU, aktualni su bili program SAPARD²⁸ i nacionalni programi kapitalne potpore razvitu određenih sektora poljoprivrede. Kapitalni programi potpore razvitu govedarstva uključivali su i potporu od 500.000 kn (~ 70.000 €) za poduzetnike koji pokrenu takav projekt. U razdoblju u kojem su natječaji otvoreni, mnogi uredi potpornih institucija i konzultantskih tvrtki suočavaju se s pojačanim interesom potencijalnih poduzetnika o realizaciji takvog projekta. U slučaju programa kapitalne potpore, razvitu mlječnog govedarstva upite su postavljali klijenti koji o mlijeku i kravama nisu znali baš ništa. Njihov jedini motiv je bio realizirati potporu od 500.000 kn. Proizvodnja mlijeka je zahtjevna proizvodnja, krave su bića navika koje su kod njih snažno ugradene, bude se rano, traže iste rutine, kontinuiranu pažnju tijekom cijelog dana što se proteže kroz cijelu godinu. Dodatno, profitne su margine po jedinici proizvoda relativno niske pa je veličina operacije kritična varijabla za postizanje paritetnog dohotka. Ako ih pored svega ranije navedenog još i ne volite, izuzetno je teško ostvariti konkurentnost i održivost na dugi rok uz postizanje osobnog zadovoljstva. Uostalom, dodjeljivanje potpore kapitalnom razvitu nekog sektora ima jake razloge u otežanim uvjetima poslovanja što ne treba zaboraviti niti u jednom trenutku.

9.2.3. KRIVE PROCJENE

Poduzetnici svoje odluke temelje na opažanjima okoline koje obrađuju sukladno znanju i iskustvu koje imaju. Mnogo je različitih aspekata i slojeva u kojima se može donijeti kriva odluka. Sasvim je jasno da odabir krivog djelatnika i dobavljača ima određene posljedice na poslovanje. Greške na strateškoj razini su mnogo opasnije. Odabir krivog segmenta tržišta ima još veće posljedice. Greške na razini misije i vizije su definitivno najteže.

Osnivanje trgovačkog društva za svakog poduzetnika izuzetno je važan trenutak. U tom trenutku malo tko razmišlja o stečaju. No, neće svi uspjeti u poslovnom smislu, a značajan dio onih koji nisu poslovno uspješni u različitim će situacijama morati pokrenuti stečaj. Uvjeti i procedure vezani uz stečaj reguliraju se na nacionalnoj razini odgovarajućim zakonom. U Hrvatskoj je to Stečajni zakon i njegove naknadne izmjene (NN 44/96, 29/99, 129/00, 123/03, 82/06, 116/10, 25/12, 133/12). U Mađarskoj postupak stečaja regulira Act XLIX iz 1991. godine o Proceduri stečaja i likvidacije.

Stečaj je sudski postupak skupnog namirenja vjerovnika unovčenjem imovine stečajnog dužnika i podjelom prikupljenih sredstava vjerovnicima. Tijekom stečaja moguće je pro-

²⁸ Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development

vesti i stečajni plan radi reorganizacije i nastavka poslovanja. Stečajni postupak se u Hrvatskoj može provesti nad trgovačkim društvima ili imovinom obrtnika i trgovca pojedinka, a provode ga trgovački sudovi.

Dva su osnovna razloga zbog kojeg se stečaj mora pokrenuti: 1. Nesposobnost plaćanja duža od 60 dana i 2. Prezaduženost, odnosno kad imovina dužnika ne pokriva postojeće obveze. Stečaj može završiti gašenjem trgovačkog društva ili obrta i brisanjem iz registra ili nastavkom proizvodnje restrukturiranog poslovног subjekta koje čak može biti pripojeno drugoj pravnoj osobi. Vjerovnici u tom slučaju odgađaju svoje namirenje da bi se nakon toga namirili u većem postotku ili svoje potraživanja pretvaraju u udjele ili kredit. Na taj način stečaj može realizirati svoj puni smisao i potencijal, biti učinkovita terapija za sve krive procjene i postupke koja nakon katarze omogućava nastavak poslovanja.

Predstečajna nagodba je specifičnost hrvatskog pravnog i gospodarskog sustava. Postupak predstečajne nagodbe propisan je Zakonom o finansijskom poslovanju i predstečajnoj nagodbi (NN 108/12 i 144/12) s ciljem da se dužniku koji je postao nelikvidan i/ili insolventan omogući finansijsko restrukturiranje na temelju kojeg će postati likvidan i solventan te vjerovnicima omogućiti povoljnije uvjete namirenja njihovih potraživanja od uvjeta koje bi vjerovnici ostvarili da je protiv dužnika pokrenut stečajni postupak. Pored Zakona za provedbu predstečajne nagodbe, važna je Uredba o uvjetima, načinu i postupku raspolažanja tražbinama s naslova poreznog duga u postupku predstečajne nagodbe (NN 3/13). Sam se postupak može, ovisno o veličini duga i broju zaposlenika, odvijati po skraćenom i redovitom postupku, a poduzetnik koji ga provodi može računati s oprostom značajnog dijela duga i reprogramiranjem otplate njegovog preostalog dijela.

9.3. OVISNOST O DRUGIMA I POSLOVNE KOMUNIKACIJE

Imati vlastitu tvrtku koja se uspješno razvila i posluje sasvim dobro, može predstavljati veliko osobno zadovoljstvo. No, jednako tako je i veliko opterećenje i obaveza. Upravljanje poslovanjem već prema definiciji upućuje na suradnju s drugima, kupcima, dobavljačima radnicima, bankarima, inspekcijskim službama, medijima i drugim dionicima, a komunikacija zahtijeva vrijeme i vještine koje često nedostaju.

9.3.1. KOMUNIKACIJA S KUPCIMA

Zadovoljni kupci bitna su pretpostavka rješavanja problema s konkurentima. No kupce je stvarno teško pronaći. Bolji ili jeftiniji proizvod ili usluga ne znače automatski navalu kupaca. Nužna je sustavna i dosljedna komunikacija s kupcima. Izuzetno je opasno ako se posao zanemaruje, neovisno o razlozima zbog kojih to poduzetnik čini. To što poduzetniku komunikacija s kupcima ne ide dobro, ili ju ne voli, ili nema vremena za nju, ne znači da taj posao treba biti zapostavljen. Moguća rješenja su vlastita edukacija ili angažiranje suradnika za takve poslove.

9.3.2. KOMUNIKACIJA UNUTAR VLASTITOG POSLOVNOG SUSTAVA

Kada je poduzetnik sam u svojoj tvrtki, teško može imati problema ovakvog tipa. No, zapošljavanjem dodatnih djelatnika ovaj dio komunikacije postaje sve važniji. Važno je istaknuti da vrsta posla koji se razvija ima izuzetno važan utjecaj na komunikaciju unutar vlastitog poslovnog sustava. Djelatnost u kojoj su svi radnici u poslovnom prostoru na jednoj lokaciji, mnogo je jednostavnija za upravljanje od poslovanja koje uključuje poslovno sjedište i deset prodajnih mjeseta na različitim lokacijama.

Komunikacija unutar vlastitog poslovnog sustava izuzetno je važna za učinkovitost poslovanja i za postizanje zadovoljstva kupaca. Zato je izuzetno važno prilagođavati se promjenama na tržištu i ostvarenom rastu poslovanja jer je sasvim različito upravljati poslovanjem koje ima 5 radnika od poslovanja koje ima 50 ili 500 radnika. Kad se pogleda struktura temeljnog priručnika za menadžere koji su napisali Heller i Hindle (1998), može se primijetiti da je najveći dio poglavlja namijenjen upravo ovakvim poslovima: jasnom komuniciranju, upravljanju vremenom, odlučivanju, uspješnom delegiranju, motiviranju, upravljanju timovima, vođenju sastanaka, uspješnom prezentiranju, uspješnom pregovaranju, intervjuirajući, upravljanju promjenama, minimiziranju stresa.

Neovisno o uspješnosti u komunikaciji unutar vlastitog poslovnog sustava, surova je realnost da je poduzetnik na kraju ipak sam. Sve one teške i ključne odluke neće donijeti nitko drugi nego samo on. Otpuštanje nesposobnog rođaka, uzimanje kredita neophodnog za rast na nacionalnoj razini, zatvaranje neprofitabilne podružnice ili nešto sasvim različito, predstavlja tešku odluku s čijim se posljedicama najviše mora suočiti sam poduzetnik. U takvima su trenucima savjet i potpora od izuzetne važnosti te je uloga poduzetničkih klobova, u kojima poduzetnici mogu svoj problem raspraviti s kolegama koji su u vrlo sličnoj situaciji, nezamjenjiva.

9.3.3. KOMUNIKACIJA S INSTITUCIJAMA GOSPODARSKOG SUSTAVA I PRAVNE DRŽAVE

Broj i raspon propisa koji reguliraju različite aspekte poslovanja izuzetno je velik i to predstavlja problem, naročito malim i srednjim poduzetnicima. Ne samo da mora znati puno toga, već mora ostati ažuran s promjenama tih istih propisa. Veliki je problem percepcija poduzetnika da se značajan broj tih propisa zapravo ne odnosi na njih.

Komunikacija s institucijama gospodarskog sustava i pravne države kod poduzetnika veoma često izaziva tjeskobu, no to ni u kojem slučaju ne znači da se ta komunikacija može ignorirati. U prvom redu svoje poslovanje moraju uskladiti s važećim propisima kako ne bi potpuno nepotrebno ugrozili njegovu konkurentnost i održivost.

9.3.4. ODNOSI S MEDIJIMA

Odnosi s medijima su za poduzetnike svih veličina izuzetno važni. Oni mogu generirati gerila trenutak uz pomoć kojega se posao može razviti do neslućenih razmjera. Isto tako, mogu biti i razlog zbog kojih će tvrtka propasti. Male tvrtke si u pravilu ne mogu priuštiti specijalista za odnose s javnošću te su takvi poslovi u nadležnosti samog poduzetnika. Veliki sustavi si takvog specijalista ili čak cijeli odjel za odnose s javnošću, mogu priuštiti, no to automatski ne znači bolju kvalitetu obavljenog posla. Odnosi s medijima za malog poduzetnika u prvom redu obuhvaćaju davanje intervjeta, priređivanja članaka za tiskane medije, nastup u radijskoj ili TV emisiji i priređivanje konferencije za tisk.

9.4. NEUROLINGVISTIČKO PROGRAMIRANJE I UPRAVLJANJE STRESOM

Na samom početku izgleda kako je za pokretanje vlastitog posla jedino važan inovativan proizvod ili usluga. Kako se posao razvija tijekom vremena, sasvim je jasno da uspjeh ovisi i o nekim drugim činiteljima kojih na početku poduzetnik možda nije svjestan. Naravno, još uvijek važi da proizvod ili usluga mora zadovoljiti potrebe kupaca učinkovitije od konkurenkcije, no to se zapravo podrazumijeva. Matematički rečeno, to je nužan, ali ne i dovoljan uvjet za postizanje poslovnog uspjeha. Konkurenti, unatoč inferiornim proizvodima, još uvijek mogu postići veći poslovni uspjeh zahvaljujući boljem marketingu, odnosima s kupcima, financijskom menadžmentu, upravljanju ljudskim resursima ili nečemu sasvim različitom. Izuzetno je važno osvijestiti svoje slabosti i pronaći ljude koji mogu pomoći u izgradnji uspješne tvrtke, a ne samo izvrsnih proizvoda i usluga.

Bez obzira na to je li novi poduzetnik imao bogato prethodno iskustvo kao zaposlenik ili uopće nema radnog iskustva, njegova je uloga u vlastitoj tvrtki vrlo kompleksna. Za uspješnu izvedbu treba puno različitih šešira jer je on i dizajner proizvoda, i prodavač, i knjigovođa, i projekt menadžer, i prevoditelj i sve ostalo što je u tom trenutku potrebno. Jedini problem predstavlja činjenica da u danu nema dovoljno sati za sve te uloge jer se privatni život i spavanje ipak ne daju trajno odgoditi.

Paradoksalno je to što se drugima često čini da poduzetnici zapravo uopće ne rade. Njihov fleksibilni raspored vremena im omogućava da odvezu djecu u školu ili iz škole u bilo koje doba dana. No, njihov je raspored i dalje pun obveza koje se moraju izvršiti, a odluke donijeti. I upravo je to ono u čemu su poduzetnici izvrsni, u donošenju odluka. U pravilu oni imaju mnogo dobrih ideja od kojih u realizaciju mogu ići samo neke. Određivanje prioriteta po pitanju hitnosti i važnosti te fokusirani rad na onome što je određeno kao prioritet, izuzetno je važno za uspješnost poslovanja. To je ujedno i jedini način ovlađivanja kaotičnom situacijom koja od njih traži akciju čas u jednom, a čas u drugom pravcu. U protivnom, poduzetnicima prijeti razvijanje poremećaja pomanjkanja pažnje (engl. Attention Deficit Disorder – ADD, ADHD).

Neurolingvističko programiranje-NLP²⁹ je pristup u komunikaciji, osobnom razvoju i psihoterapiji kojega su stvorili Richard Bandler i John Grinder u Kaliforniji, SAD, u sedamdesetim godinama 20. stoljeća. Hipoteza na kojoj grade svoj koncept je tvrdnja da postoji veza između neuroloških procesa ("neuro"), jezika ("lingvistički") i obrazaca ponašanja naučenih kroz iskustvo ("programiranje") te da oni mogu biti promijenjeni kako bi se postigli određeni ciljevi u životu. Sljedeća hipoteza je da se vještine ljudi koji su učinkoviti u komunikaciji mogu kopirati pomoću metodologije NLP i da te vještine može steći svatko.

Kao uostalom u svemu, i NLP ovisi o tome koliko dobro je poduzetnik svladao znanja i vještine. Dobro primijenjen, ne samo da može pomoći u podizanju praga tolerancije za sve loše stvari koje se proživljavaju u komunikaciji s drugima, nego u sljedećoj fazi može pomoći kroz utjecanje na drugu stranu i iz vlastite komunikacije dobiti više. Stupovi NLP-a koji podržavaju izvrsnost u bilo kojoj aktivnosti su sljedeći:

- Dobro oblikovani ishodi
- Rapor
- Fleksibilnost
- Osjetilna izoštrenost

Značenje komunikacije u suštini je odgovor koji dobijete. NLP može izvrsno funkcionirati i poštem ljudima koji iz različitih razloga reagiraju neprimjereno i neodmjereni. S osobama koje samostalno ili u timu planiraju kriminalne aktivnosti, NLP ima ograničeni učinak. Bez obzira tko je s druge strane komunikacijskog kanala, treba biti veoma oprezan jer su um i tijelo dio jednog sustava. Nezadovoljstvo rezultatima komuniciranja može uzrokovati posljedice za zdravlje. Poduzetnici ne samo da imaju dugačko radno vrijeme, nego često rade bez prekida, mnogo stvari istovremeno (engl. Multitasking) i sve to bez dovoljno sna. Tijekom onog malog slobodnog vremena provjeravaju elektronsku poštu na svojim pametnim telefonima i tabletima, pregledavaju snimke nadzornih kamera i neprestano razmišljaju o svom poslu. Kada se ovomu pridodaju neredoviti i nekvalitetni obroci i nedostatak kretanja, svi su bitni dijelovi za katastrofu prisutni. Nedostaje još samo detonator. Pojavljuje se sindrom izgaranja³⁰, a moguće je i razvijanje kroničnih bolesti, srčanih i moždanih udara.

Važno istaknuti kako „negativci“ također koriste gerila marketing I NLP. Kreiranjem gerila događaja skreću pozornost i lakše provode svoj kriminalni naum. Ako poduzetnik nije spreman odustati od ponude koja izgleda predobro da bi bila istinita, sam doprinosi svojoj šteti.

²⁹ Izvor: https://en.wikipedia.org/wiki/Neuro-linguistic_programming, online [23.lipnja 2015.]

³⁰ Sindrom izgaranja (engl. Burnout syndrom) je stanje psihičke, emocionalne i fizičke iscrpljenosti prouzročene prekomjernim i dugotrajnim stresom i nezadovoljstvom na poslu.

9.5. POSLOVNA I OSOBNA SIGURNOST

U razmatranju poslovne i osobne sigurnosti na samom početku treba razlikovati nekoliko posebnih slučajeva. Osjetljive informacije o poslovanju, konkurenca ili neka druga zainteresirana strana može pribaviti na različite načine, legalne i ilegalne:

1. Glavni financijski pokazatelji poslovanja su dio GFI-POD izvješća u Hrvatskoj, vlasnički udjeli u trgovackim društvima su javno dostupni u sudskom registru i mogu se sasvim legalno pribaviti, a vi toga možda niste svjesni. Dodatni izvor podataka predstavljanju baze podataka za koje se plaća pristup.
2. Dio osjetljivih informacija je razotkriven uslijed vlastite naivnosti i pogreške. Izgubili ste ili su vam ukrali mobilni telefon ili prijenosno računalo, važne dokumente ili stvari. Teži slučaj u ovoj kategoriji je vlastita hotimična radnja koja ipak djeluje protiv vas. U ovu kategoriju se, između ostalog, ubrajaju loši ugovori, prijevremeno i neprimjereno razotkrivanje industrijskog vlasništva, preveliki umor i donošenje krivih odluka.
3. Žrtva ste kaznenog djela, iznude, krađe, pljačke koja može biti otežana fizičkim ozljedama ili smrću.

9.5.1. POSLOVNA SIGURNOST

Poslovna sigurnost može biti ugrožena različitim načinima od kojih su neki već objašnjeni. Konkurenca se domogla osjetljivih podataka o poslovnoj tajni. Nekada pouzdan partner je postao nepouzdan i više ne plaća dospjela potraživanja. Otišao je u predstечajnu nagodbu ili čak stečaj. No, izvori neprilika nisu niti približno iscrpljeni. Donedavni pouzdani poslovni partner nestao je u nepoznatom pravcu, njegova tvrtka je obrisana iz sudskog registra zbog nepredavanja statističkih financijskih izvješća tri godine zaredom. Poduzetnik može kupiti neetažirane ili nelegalne nekretnine, uložiti previše novaca u novi poduzetnički projekt koji nikako ne uspijeva, kupiti dionice kojima je značajno pala vrijednost, posuditi novac koji mu ne vraćaju ili jednostavno postati žrtva prijevare.

9.5.2. OSOBNA SIGURNOST

Uspješni poduzetnici u određenom broju slučajeva postaju žrtve kriminalaca ili poremećenih osoba. Moguće je da su sasvim nesvesno s tim ljudima na početku imali nekakav osobni ili poslovni odnos koji je kasnije krenuo potpuno krivim smjerom. Zato vodite računa o fizičkoj zaštiti (čuvarska služba u poslovnom prostoru) i tehničkoj zaštiti (kriptiranje i čuvanje podataka, protuprovalna zaštita, vatrodojava, video nadzor).

9.6. NELOJALNA KONKURENCIJA I ZAŠTITA TRŽIŠNOG NATJECANJA

Do sada je marketing proučavan iz ugla „što treba napraviti“. U nastavku će biti proučene aktivnosti koje bi trebalo izbjegavati jer mogu izazvati reakciju regulatornih tijela kao što su agencije za zaštitu tržišnog natjecanja. U najgorim slučajevima posljedica može biti pokretanje sudskih sporova. Poglavlje o nelojalnoj konkurenciji važno je zbog još jednog razloga. Ako smo upoznati s njim, možemo pokretati zaštitne mjere kada naša konkurenca u svom marketingu primjenjuje nelojalne aktivnosti.

Primarni su izvor prava tržišnog natjecanja u užem smislu EU odredbe Ugovora o osnivanju EZ koje su u cijelosti inkorporirane i u novi hrvatski Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja (NN122/2003) u kojemu se eksplicitno navode slučajevi narušavanja tržišne utakmice koji uključuju zabranjene sporazume, zlouporabe vladajućeg položaja i zabranjene koncentracije. U Mađarskoj zaštitu tržišnog natjecanja reguliraju Act XLVII iz 2008. godine o Zabrani nepoštenih trgovačkih praksi premakupcima i Vladina uredba 45/2014 (II. 26.) o Detaljnim pravilima ugovora između poduzetnika i konzumenata.

Članak 81. Ugovora o osnivanju Europske zajednice glasi: «Zbog nespojivosti sa zajedničkim tržištem, zabranjeni su svi sporazumi između poduzeća, odluke udruženja poduzeća i zajedničko djelovanje koji bi mogli utjecati na trgovinsku razmjenu između država članica i koji za cilj ili posljedicu imaju sprječavanje, ograničavanje ili narušavanje tržišnog natjecanja unutar zajedničkog tržišta, a osobito oni kojima se:

- a) izravno ili neizravno određuju kupovne ili prodajne cijene ili drugi trgovinski uvjeti;
- b) ograničavaju ili nadziru proizvodnja, tržišta, tehnički razvoj ili ulaganja;
- c) dijeli tržište ili izvori nabave;
- d) primjenjuju nejednaki uvjeti na iste poslove s različitim trgovačkim partnerima, čime ih se stavlja u nepovoljan položaj u odnosu na konkurenčiju;
- e) sklapanje ugovora uvjetuje pristankom drugih stranaka na dodatne obveze koje, po svojoj prirodi ili prema trgovačkim običajima, nemaju nikakve veze s predmetom tih ugovora.“

Iako su svi sporazumi ili odluke zabranjeni na temelju ovog članka automatski ništavni, u slučajevima kada zajedničko djelovanje pridonosi poboljšanju proizvodnje ili distribucije robe, promicanju tehničkog ili gospodarskog napretka, pri čemu potrošačima omogućavaju pravedan udio u koristi koja iz njih proizlazi, zabrana se ne mora primijeniti.

Članak 82. (bivši članak 86.) Ugovora o osnivanju EZ uređuje zlouporabe vladajućeg položaja, a glasi: "Svaka zlouporaba vladajućeg položaja od strane jednog ili više poduzeća

na zajedničkom tržištu ili njegovom značajnom dijelu zabranjena je kao nespojiva sa zajedničkim tržištem utoliko što bi mogla utjecati na trgovinsku razmjenu između država članica. Takva se zloporaba može posebice sastojati u:

- (a) izravnom ili neizravnom nametanju nepravednih kupovnih ili prodajnih cijena ili drugih nepravednih trgovinskih uvjeta;
- (b) ograničavanju proizvodnje, tržišta ili tehničkog razvitka na štetu potrošača;
- (c) primjeni nejednakih uvjeta na iste poslove s različitim trgovačkim partnerima, čime ih se stavlja u nepovoljan položaj u odnosu na konkurenciju;
- (d) uvjetovanju sklapanja ugovora pristankom drugih stranaka na dodatne obveze koje, po svojoj prirodi ili prema trgovačkim običajima i praksi, nemaju nikakve veze s predmetom tih ugovora."

Zabranjene su koncentracije kojima se stvara novi ili jača vladajući položaj jednog ili više poduzetnika, pojedinačno ili skupno, ako mogu značajno utjecati na sprječavanje, ograničavanje ili narušavanje tržišnog natjecanja, osim ako sudionici koncentracije dokažu da će ta koncentracija dovesti do jačanja tržišnog natjecanja na tržištu koje će biti značajnije od negativnih učinaka stvaranja ili jačanja njihovoga vladajućeg položaja. Pod koncentracijom se podrazumijeva: pripajanje ili spajanje poduzetnika, stjecanje kontrole što uključuje stjecanje većine dionica, udjela ili većine prava glasa i stvaranje zajedničkog pothvata (joint venture) koji na trajnijoj osnovi djeluje kao neovisan gospodarski subjekt.

Stvaranje zajedničkog pothvata (joint venture) kojemu je cilj koordinacija tržišnog natjecanja između poduzetnika koji ostaju nezavisni ne smatra se koncentracijom. Stjecanje dionica ili udjela, koje je posljedica restrukturiranja poduzetnika pod kontrolom drugih poduzetnika (pripajanje, spajanje, prijenos imovine i slično), također se ne smatra koncentracijom.

Nelojalna konkurenca ili nepošteno tržišno natjecanje (engl. unfair competition; franc. concurrence déloyale; njem. unlauterer Wettbewerb) predstavljaju radnje poduzetnika kojima se narušavaju dobri poslovni običaji. Najčešće je riječ o postupcima koji potrošača dovode u zabludu glede podrijetla i osobina proizvoda i postupcima koji narušavaju ugled i poslovne odnose između trgovaca.

Neki autori kao kategorije nelojalne konkurenca navode povrede autorskih prava i pravnevjere u smislu neautorizirane uporabe nezaštićenog intelektualnog vlasništva i krade poslovnih tajni. Te se kategorije ovdje razmatraju kao kriminalne radnje koje se prema vrsti djela i visini štete procesuiraju prema prekršajnom ili kaznenom pravu.

9.6.1. GLAVNE KATEGORIJE NELOJALNE KONKURENCIJE

U kategorije neloyalne konkurenčije ubrajaju se sljedeće aktivnosti:

- Dovođenje u zabludu.
- Lažno predstavljanje proizvoda i usluga.
- Lažno oglašavanje uključujući tehniku namamljivanja (engl. Bait-and-switch).
- Zamjena uzrokovana nedovoljnom razlikovnošću, posebice po pitanju porijekla i izgleda, najčešće uporabom žigova nedovoljne razlikovnosti.
- Neautorizirana zamjena proizvoda i usluga jedne marke proizvodima i uslugama druge marke.
- Diskreditiranje konkurenata i kleveta.
- Razotkrivanje povjerljive informacije.
- Iskorištavanje tuđih postignuća (free riding).
- Usپoredna reklama (pozitivna i negativna).
- Kršenje restriktivnih sporazuma.
- Zlouporaba povjerljivih informacija od strane bivših zaposlenika u cilju preotimanja kupaca.
- Neprijatne/neprimjerene reklame – iskorištavanje straha u cilju prodaje.
- Uporaba netransparentnih promocijskih tehnika, kao što su lutrija, pokloni, bonusi.
- Ometanje tržišnih aktivnosti, kao što je npr. uništavanje povratne ambalaže konkurenata.

9.6.1.1. DOVOĐENJE U ZABLUDU

Kad je u pitanju dovođenje u zabludu, riječ je o izrazito slojevitoj kategoriji. Najjednostavniji slučaj u kojem tvrdimo da kriška kruha jedne vrste ima manje kalorija od kriške kruha druge vrste jest da ta razlika dolazi isključivo temeljem činjenice da je ta kriška kruha tanja. Ovo je klasičan primjer neloyalne konkurenčije. Slijedi tehniku namamljivanja u kojoj kupce privlačimo reklamom za jeftini proizvod. U trgovini kupac ne može pronaći taj proizvod pa mu se nudi sličan, ali skuplji. Slučaj u kojem prodajemo suhe orašaste plodove konzervirane sumporom proizvedene u Africi pod žigom „CALIFORNIAN SUNSHINE“ i oznakom „ekološki proizvod“ mnogo je teži jer kod nekih kupaca može izazvati alergijsku reakciju na sumporne konzervanse. Slučaj kada se rabi tvrtka na drugačiji način od onog upisanog u sudskom registru, poslovnom papiru ili internetskoj stranici, obavljanje djelatnosti bez suglasnosti u slučajevima kada je to zakonom propisano pred-

stavlja prekršaj definiran hrvatskim Zakonom o trgovačkim društvima (čl. 630. stavak 2.). Davanje netočnih podataka i netočno prikazivanje imovinskog stanja u reklamama predstavlja kazneno djelo definirano istim Zakonom (čl. 624. i 625.).

9.6.1.2. DISKREDITIRANJE KONKURENATA I KLEVETA

Klasičan primjer nelojalne konkurenčije uzrokovane diskriminiranjem predstavljaju sljedeće tvrdnje:

1. Izjava da je konkurentski jogurt proizведен od ustajalog mlijeka.
2. Izjava da je konkurentski proizvod identičan našem opasan za zdravlje konzumirata.

9.6.1.3. RAZOTKRIVANJE POVJERLJIVE INFORMACIJE

Razotkrivanje povjerljive informacije je definirano kao nelojalna konkurenčija TRIPS sporazumom 1994. godine. Obvezuje članice Svjetske trgovačke organizacije – WTO na osiguranje zaštite za povjerljive informacije". Važno je istaknuti da informacije sadržane u važećem ili isteklom patentu ne predstavljaju povjerljive informacije.

9.6.1.4. ISKORIŠTAVANJE TUĐIH POSTIGNUĆA

- U najširem smislu se tumači kao konkuriranje imitiranjem
- Zamjena uzrokovana nedovoljnog razlikovnošću i namjerno dovođenje u zabludu često dovode do iskorištavanja tuđih postignuća
- Tipičan primjer je uporaba sličnog žiga za različite robe i usluge (često inferiorne kvalitete) i „razrjeđivanje“ distiktivne vrijednosti i kvalitete konkurenta.

9.6.1.5. USPOREDNA REKLAMA

- Pozitivna: proizvod je jednako dobar kao konkurentski
- Negativna: proizvod je bolji od konkurentskog
- Pravilo: „Pošteni poduzetnik ima pravo da ga se ne spominje, čak i ako je izrečena istina“
- Legalnost ovisi o nacionalnoj legislativi, no pogled na to se mijenja te se korektna usporedba cijene sve više dopušta

9.6.2. NEPOŠTENA POSLOVNA PRAKSA

Hrvatski Zakon o zaštiti potrošača u glavi IV. Nepoštena poslovna praksa definira neprihvatljive oblike ponašanja. Odredbe ove glave Zakona primjenjuju se na nepoštenu po-

svovnu praksu trgovca koja uključuje zavaravajuću poslovnu praksu i agresivnu poslovnu praksu. Poslovna praksa je nepoštena ako u smislu određenog proizvoda bitno utječe ili je vjerojatno da će bitno utjecati na ekonomsko ponašanje prosječnog potrošača kojemu je takva praksa namijenjena ili do kojega ona dopire, odnosno prosječnog člana određene skupine potrošača na koju je ta praksa usmjerena. Na nepoštenu poslovnu praksu su posebice osjetljivi potrošači s tjelesnim ili duševnim manama, potrošači starije dobi i izraženije lakomislenosti. Sukladno tome, trgovac mora procjenjivati situaciju iz perspektive prosječnog člana te skupine potrošača.

9.6.2.1. ZAVARAVAJUĆA POSLOVNA PRAKSA

Poslovna praksa smatra se zavaravajućom ako sadrži netočne informacije, zbog čega je neistinita, ili ako na neki drugi način, uključujući njezino cijelokupno predstavljanje, pa čak ako je informacija činjenično točna, zavarava ili je vjerojatno da će zavarati prosječnog potrošača i vjerojatno ga navesti na kupovinu na koju se inače ne bi odlučio. Zavaravajuća poslovna praksa uključuje zavaravajuće aktivnosti i zavaravajuća propuštanja.

Zavaravajućom poslovnom praksom smatraju se sljedeći postupci:

1. Tvrđnja trgovca da je potpisnik određenog pravila postupanja trgovaca iako to nije slučaj.
2. Iстicanje заštitnih znakova, znakova kvalitete ili sličnih znakova bez potrebnog odobrenja.
3. Tvrđnja da je pravila postupanja trgovaca koja taj trgovac primjenjuje odobrilo ovlašteno tijelo iako to nije slučaj.
4. Tvrđnja trgovca da je njegovu djelatnost, njegovu poslovnu praksu ili njegov proizvod odobrilo, preporučilo ili dopustilo ovlašteno tijelo ili privatno tijelo iako to nije slučaj ili ista takva tvrdnja u slučaju kada njegova poslovna praksa ili proizvod ne udovoljava zahtjevima za izdavanje tog odobrenja, preporuke ili dopuštenja.
5. Pozivanje na kupnju proizvoda po određenoj cijeni bez isticanja činjenice da trgovac ima opravdane razloge vjerovati da neće biti u mogućnosti ponuditi isporuku tog ili sličnog proizvoda po navedenoj cijeni, u vrijeme i u količini koji su razumni s obzirom na proizvod, opseg oglašavanja proizvoda i ponuđenu cijenu, odnosno da neće biti u mogućnosti osigurati da drugi trgovac isporuči taj ili sličan proizvod po navedenoj cijeni, u vremenu i u količini koji su razumni s obzirom na navedene okolnosti.
6. Pozivanje na kupnju proizvoda po određenoj cijeni, a zatim odbijanje da se potrošaču pokaže oglašavani proizvod ili odbijanje prihvatanja narudžbe potrošača, odnosno dostave proizvoda u razumnom roku ili pokazivanje neispravnog primjera proizvoda, a sve s namjerom promidžbe nekog drugog proizvoda.

7. Lažno tvrditi da će proizvod biti dostupan samo u vrlo ograničenom razdoblju ili da će biti dostupan jedino pod posebnim uvjetima u vrlo ograničenom razdoblju, a radi navođenja potrošača da odmah doneše odluku o kupnji čime mu se uskraćuje mogućnost ili vrijeme potrebno da doneše odluku utemeljenu na saznanju o svim relevantnim okolnostima.
8. Obvezati se potrošaču na pružanje nekih postprodajnih usluga komunicirajući prije odluke o kupnji s potrošačem na jeziku koji nije službeni jezik države članice Europske unije u kojoj se trgovac nalazi, a zatim omogućiti pružanje tih usluga samo na nekom drugom jeziku, a da potrošač na to nije bio jasno upozoren prije sklapanja ugovora.
9. Tvrđiti ili na drugi način stvarati dojam da se proizvod može zakonito prodati kada to nije slučaj.
10. Predstavljati potrošaču prava koja mu po zakonu i inače pripadaju kao posebnost ponude trgovca.
11. Koristiti uredničke sadržaje u medijima radi plaćene promidžbe proizvoda, a da u tim sadržajima nije jasno izraženo riječima, znakovima ili zvukovima koje potrošač može jasno prepoznati da je riječ o promidžbi.
12. Iznositi netočne tvrdnje u vezi s prirodom i obujmom rizika kojem bi mogla biti izložena osobna sigurnost potrošača ili članova njegove obitelji u slučaju da potrošač ne kupi proizvod.
13. Oглаšavati proizvod koji je sličan proizvodu koji je proizveo neki drugi proizvođač tako da se namjerno navodi potrošača na pogrešan zaključak da je oglašavani proizvod proizveo taj drugi proizvođač.
14. Uspostavljanje, vođenje ili promidžba piramidalnog sustava promidžbe pri čemu potrošač mora dati određenu činidbu kako bi mogao dobiti određenu naknadu i to prije svega zbog toga jer je uveo u sustav nove potrošače, a ne zbog toga jer je kupio ili konzumirao proizvod.
15. Tvrđiti da će trgovac uskoro prestati sa svojom djelatnošću ili da će se preseliti u druge poslovne prostorije iako to nije slučaj.
16. Tvrđiti da proizvod može omogućiti dobitak u igrama na sreću.
17. Lažno tvrditi da proizvod može izlječiti bolest, disfunkcionalnost ili malformaciju.
18. Prenošenje netočnih obavijesti u vezi sa stanjem na tržištu ili dostupnosti proizvoda s namjerom da se navede potrošača da kupi proizvod pod uvjetima koji su nepovoljniji od uobičajenih tržišnih uvjeta.
19. Tvrđiti u okviru poslovne prakse da se raspisuje nagradna igra ili promocija, a da se ne dodijeli opisana nagrada ili njezin razuman ekvivalent.

20. Označavanje proizvoda oznakama »gratis«, »besplatno«, »bez naknade« ili sličnim oznakama ako potrošač mora za taj proizvod platiti bilo koji iznos različit od nužnih troškova odgovaranja na poslovnu praksu, troškova dostave ili primetka proizvoda.
21. Uvrštavanje u promidžbene materijale računa ili nekog drugog zahtjeva za plaćanje kojim se kod potrošača stvara dojam da je već naručio oglašavani proizvod koji se nudi iako to nije slučaj.
22. Lažno tvrditi ili stvarati dojam da trgovac ne djeluje u okviru svoje poslovne djelatnosti, odnosno djelatnosti slobodnog zanimanja ili lažno predstavljanje trgovca kao potrošača.
23. Stvaranje lažnog dojma da su postprodajne usluge u vezi s proizvodom dostupne i u državi članici Europske unije koja je različita od one u kojoj je proizvod prodan.

Poslovna praksa smatra se zavaravajućom ako u konkretnom slučaju, uzimajući u obzir sva obilježja i okolnosti slučaja, kao i ograničenja konkretnog sredstva komunikacije, ne sadrži važne obavijesti koje su, ovisno o kontekstu, potrebne prosječnom potrošaču kako bi mogao donijeti odluku o kupnji utemeljenu na potpunoj obavijesti. Zavaravajućim se propuštanjem smatra ako trgovac skriva obavijesti ili ih pruža na nejasan, nerazumljiv, dvosmislen način ili nepravodobno.

9.6.2.2. AGRESIVNA POSLOVNA PRAKSA

Poslovna praksa smatra se agresivnom ako u konkretnom slučaju koristi uznemiravanje, prisilu uključujući fizičku silu ili prijetnju te nedopušten utjecaj i u bitnoj mjeri umanjuje ili je vjerojatno da će umanjiti slobodu izbora ili postupanja prosječnog potrošača u vezi s proizvodom te ga time navede ili je vjerojatno da će ga navesti da doneše odluku o kupnji koju inače ne bi donio.

Agresivnom poslovnom praksom smatraju se sljedeći postupci:

1. Stvaranje dojma da potrošač ne može napustiti poslovne prostorije sve dok ne sklopi ugovor.
2. Posjećivanje potrošača u njegovom domu, ignorirajući pritom zahtjev potrošača da se napusti njegov dom ili da ga se više ne posjećuje, osim u slučaju i u mjeri u kojoj je to opravdano radi propisima predviđenog prisilnog ispunjenja ugovorne obveze.
3. Ustrajno i neželjeno komuniciranje s potrošačem putem telefona, telefaksa, elektroničke pošte ili drugog sredstva daljinske komunikacije, osim u slučajevima i u

mjeri u kojoj je to opravdano zbog propisima predviđenog prisilnog ispunjenja ugovorne obveze.

4. Traženje od potrošača koji postavlja odštetni zahtjev na temelju police osiguranja da dostavi odredene dokumente koji, po razumnoj ocjeni, nisu relevantni za ocjenu opravdanosti tog zahtjeva ili sustavno izbjegavanje davanja odgovora na ustrajno dopisivanje potrošača s namjerom da ga se odvrati od ostvarivanja prava koja mu pripadaju na temelju ugovora.
5. Oглаšavanje kojim se djecu izravno navodi na to da kupe oglašavani proizvod ili da nagovore svoje roditelje ili druge punoljetne osobe da im kupe oglašavani proizvod.
6. Zahtijevanje plaćanja proizvoda odmah ili s odgodom ili vraćanja ili čuvanja proizvoda koji je trgovac isporučio, a potrošač ga uopće nije naručio.
7. Izravno obavješćivanje potrošača da će posao ili opstanak trgovca biti ugrožen ako potrošač ne kupi proizvod
8. Stvaranje lažne predodžbe da je potrošač osvojio ili da će osvojiti, bezuvjetno ili uz ispunjenje određene činidbe, određenu nagradu ili neku drugu odgovarajuću korist kada u stvarnosti nikakva nagrada ili druga odgovarajuća korist nije predviđena ili kada je u stvarnosti poduzimanje bilo kakve radnje usmjerene na ostvarivanje te nagrade ili druge koristi uvjetovano određenim plaćanjem od strane potrošača ili potrošaču uzrokuje troškove.

Nepoštena poslovna praksa je zabranjena, ali se odredbe Zakona o nepoštenoj poslovnoj praksi ne odnose na korištenje uobičajene i zakonite promidžbene prakse preuveličavanja ili davanja izjava za koje se ne očekuje da budu shvaćene doslovno.

U Mađarskoj zaštitu potrošača regulira Act CLV if 1997. godine o Zaštiti potrošača. Pored toga, u ovom području su važni Act CLXIV iz 2005. godine o Trgovini, Vladina uredba 210/2009. (IX. 29.) o Uvijetima za provođenje trgovačkih aktivnosti i Act XLVIII iz 2008. godine o Osnovnim preduvjetima i određenim ograničenjima aktivnosti komercijalnog oglašavanja.

ZAKLJUČAK O UPRAVLJANJU RIZIKOM

Proces transformacije poduzetničke ideje u projekt i proces transformacije projekta u konkurentno i održivo poduzeće nije ni brz ni lagan i nema samo pozitivan utjecaj na poduzetnika i njegovu obitelj. U kronološkom smislu, opasnosti koje prijete poduzetnicima i posljedično tome greške koje oni čine razvrstavaju se na razdoblje prije pokretanja posla i razdoblje poslovanja.

Vanjski utjecaj na poslovanje i poduzetnika uključuje mnogo činitelja, no eksternalizacija, siva ekonomija i poslovanje u uvjetima neplaćanja posebno su istaknuti. Vlastite pogreške u poslovanju uključuju tri različita obrasca poduzetničkog ponašanja: oprost umjesto dopuštenja, poduzetništvo koje pokreću poticaji i krive procjene.

Imati vlastitu tvrtku koja se uspješno razvila i posluje sasvim dobro može predstavljati veliko osobno zadovoljstvo. No, jednako tako je i veliko opterećenje i obaveza. Upravljanjem već prema definiciji upućuje na suradnju s drugima, kupcima, dobavljačima radnicima, bankarima, inspekcijskim službama, medijima i drugim dijonicima, a komunikacija zahtijeva vrijeme i vještine koje često nedostaju. Kao posebno važne ističu se komunikacija s kupcima, komunikacija unutar vlastitog poslovnog sustava, komunikacija s institucijama gospodarskog sustava i pravne države i odnosi s medijima.

U razmatranju poslovne i osobne sigurnosti na samom početku valja razlikovati nekoliko posebnih slučajeva. Osjetljive poslovne informacije konkurenca ili neka druga zainteresirana strana može pribaviti različitim načinima, legalnim i ilegalnim. Poduzetnik može biti žrtva elementarne nepogode ili ratnog razaranja. Dio osjetljivih informacija može biti razotkriven i uslijed vlastite naivnosti ili pogreške. Teži slučajevi u ovoj kategoriji su vlastite hotimične radnje koja ipak djeluju protiv samog poduzetnika. Daleko najteži slučajevi su tuđe hotimične radnje koje uključuju kršenje prava intelektualnog vlasništva, prekršajna i kaznena djela, iznude, krađe, pljačke) koja mogu biti otežana fizičkim ozljedama ili smrću.

Poduzetnici nisu vidoviti i ne mogu predvidjeti sve moguće izvore opasnosti za sebe osobno i svoje poslovanje. No, mogu biti spremni na primjereni odgovor kad se takva situacija dogodi. Žrtvovanjem dijela profitabilnosti i likvidnosti moguće je značajno unaprijediti vlastiti kapacitet upravljanja rizikom. Pored toga, kvalitetno poslovno planiranje omogućava pripremu različitih „kriznih“ scenarija koji ubrzavaju našu reakciju na neželjeni događaj, a ujedno je čine i učinkovitijom.

10. LITERATURA

- Anonymous (2010.) Pravilnik o ustrojstvu i upravljanju vršnom nacionalnom internetskom domenom. <http://www.carnet.hr/dokumenti> [online, 10.04.2015.]
- Anonymous (2013.) PDV za početnike. Porezna uprava Ministarstva financija RH, Zagreb, 56 str.
- Baldwin, J.M. (1973.) Observational learning following operantly conditioned imitation in severely and profoundly retarded children. Dissertations, Access via Proquest Digital Dissertations. Paper AAI7418219.
- Campbell, R.K. (2010.) Assertive Law for Busy People. Second edition, Kendall Hunt publishing company, Dubuque, 253 str.
- Cukor, G. (2007.) Brza izrada prototipova i proizvoda / reverzibilno inženjerstvo. Predavanje u sklopu kolegija „Proizvodne tehnologije“, RITEH, Rijeka, 50 str.
- Dragičević, A.: Ekonomski leksikon. Informator, Zagreb, 1995., 927 str.
- EPO IP4INNO teaching materials - modul 3B_Part3, avaialble at <https://www.epo.org/learning-events/materials/ip4inno.html>
- Farese, L.S., Kimbrell, G., Woloszyk, C.A. (2006.) Marketing Essential, Glencoe, McGraw-Hill, 367 str.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M. (2014.) The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business. Financial Times Publishing, 387 str.
- Godin, S. (2005.) Plava Krava. Naklada Ljevak, Zagreb, 188 str.
- Heller, R., Hindle, T. (1998.) The Essential Manager's Manual. Dorling Kindersley Limited, London, 862 str.
- Katz, J. (2002.) Paradigme malog i srednjeg poduzetništva – osobna komunikacija, Saint Louis University i PSP EFOS
- Knapić Salamon, DJ., Salamon, D. (2009.) Razvoj konkurentske prednosti biotehnoloških poduzeća. Prilog na znanju uteviljenjem marketingu, Stratevis, Zagreb, 324 str.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Stiawan, I. (2010.) Marketing 3.0. John Wiley and Sons Inc., Hoboken, NJ, 188 str.
- Kraut, B. (1982.) Strojarski priručnik. Tehnička knjiga Zagreb, 686 str.
- Lee, B. (2015.). Design Thinking. The Brown Forum in Osijek „Fostering the ICT Ecosystem“ Session Educating ICT Leaders today for Tommorow, 14.-15. travanj
- Levinson, J.C. (2008). Gerilski marketing. Algoritam, Zagreb, 467 str.
- MIT Sloan School of Management Working Paper No. MIT Center for Coordination Science Working Paper No. 226, Boston, 39 str.
- Porter, M.E. (1979.) How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, Vol. 57, No. 3/4, str. 86-93.
- Porter, M.E. (1980.) Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: with a new introduction. The Free Press, New York, 405 str.
- Stahl, M.J. (1995) Management: Total Quality in a Global Environment. Wiley, 580 pp.

Štefanić, I. (1993.) Kreditiranje poljoprivredne proizvodnje. Magistarski rad, Ekonomski fakultet u Osijek, 111 str.

Štefanić, I. (1999.) Troškovi i kalkulacije u poljoprivrednoj proizvodnji. Sveučilišni udžbenik, 174 str.

Štefanić I. et.al. (2000) Motivacije i stavovi studenata glede studija poljoprivrede i poljoprivrede kao zanimanja. Zbornik radova savjetovanja « Challenges to the Croatian Agriculture at the Verge of the 21st Century. Poreč, Croatia, str. 153-154.

Štefanić, I. (2015.) Inovativno³ poduzetništvo. Sveučilišni udžbenik, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 412 str.

Štefanić, N. (2013.) Industrijsko inženjerstvo. Autorizirana predavanja, Fakultet Strojarstva i brodogradnje, Zavod za industrijsko inženjerstvo, Zagreb, 29 str.

Tate, K., Domb, E. (1997.) How to Help TRIZ Beginners Succeed. TRIZ Journal.

(<http://www.triz-journal.com/archives/1997/04/a/index.html>)

The European Union Recommendation 2006/962/EC on key competences for lifelong learning

von Stackelberg, H. (2011) Market Structure and Equilibrium. Springer. Izvorno djelo objavljeno 1934. godine.

Weill, P., Malone, T.W., D'Urso, V.T., Herman, G., Woerner, S. (2005.) Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology

Zasiadly, K. (1999.) Kako razviti uspješan program poslovnog inkubatora. Seminar, Centar za poduzetništvo, Osijek

UBS Capital Najutjecajniji činitelji na uspjeh projekta, str 11

PRIVITAK 1. POPIS KORISNIH POVEZNICA I POTPORNIH INSTITUCIJA

Registrirani patenti

<https://worldwide.espacenet.com>

EU registrirani žigovi i dizajni

www.tmdn.org

European IPR Helpdesk

www.iprhelpdesk.eu

HRVATSKA

Besplatno

Narodne novine Republike Hrvatske (samo na hrvatskom jeziku)

www.nn.hr

Pročišćeni tekstovi hrvatskih zakona (samo na hrvatskom jeziku)

www.zakon.hr

Registar trgovačkih sudova RH

www.sudreg.pravosudje.hr

Registar hrvatskih obrtnika

<http://or.minpo.hr/pretraga.htm>

Poduzetničke potporne institucije u RH

<http://reg.mingo.hr/pi/public/#>

Financijska izvješća trgovačkih društava u RH (GFI-POD)

www.fina.hr

Komercijalno

Poslovni bonitet trgovačkih društava registriranih u RH

www.bisnode.hr

MAĐARSKA

Besplatno

Službeni glasnik Republike Mađarske (samo na Mađarskom jeziku)

<http://www.njt.hu/njt.php?kereses>

Registar trgovačkih sudova u Republici Mađarskoj
<https://www.e-cegjegyzek.hu/>

Registar Mađarskih obrtnika
<https://www.nyilvantarto.hu/evny-lekerdezo/>

Poduzetničke potporne institucije u Republici Mađarskoj

FIVOSZ, Young entrepreneurs supporting association
<http://vallalkozz2016.hu/>

Gender entrepreneurs supporting, CCI Pécs-Baranya
http://www.pbkik.hu/hu/uzletasszony-klub/cikkek/noi-vallalkozok-tamogatas-az-europai-unioban_2-90692

RECITY, social enterprise
<http://recity.hu/maskent-vallalkozni-tarsadalmi-vallalkozasok-magyarorszagon/>

Gyerehaza!, Come home work in Hungary
<http://www.gyerehaza.org/>

IVSZ, Alliance for the digital economy
<http://ivsz.hu/export/tamogato-intezmenyek/>

Company Information in Hungary
<https://helpers.hu/services/business/company-formation/>

Doing Business in Hungary
<http://doing-business-in-hungary.com/eng/foundation-of-business-associations/>

Enterprise Hungary
<https://wegrate.eu/enterprise-hungary-hungary>

Financijska izvješća Mađarskih poduzetnika
<http://e-beszamolo.im.gov.hu>

Poslovni bonitet trgovačkih društava registriranih u Republici Mađarskoj
http://www.bisz.hu/en/service_business

Ministarstvo unutarnjih poslova
<http://vallalkozoportal.gov.hu/>

Komercijalno

Poslovni bonitet trgovačkih društava registriranih u Republici Mađarskoj www.bnnode.hru

