

VODIČ ZA

PODUZETNIKE POČETNIKE

Sadržaj

Predgovor	3
Inovacije	4
Što je inovativnost?	4
Djelovati inovativno.....	5
Različite razine inovacija.....	7
Upravljanje inovacijama	9
Poduzetnički pothvat.....	11
Korak 1: Jesam li poduzetnik?	11
Korak 2: Stvaranje ideje.....	12
Korak 3: Poznavanje svojih kupaca	14
Marketing inovativnih proizvoda i usluga	18
Osnove marketinga	18
Analiza tržišta	19
Marketing strategija	22
Uvod u računovodstvo i financije	27
Što je računovodstvo.....	27
Vrste financija.....	29
Upravljanje radnim kapitalom.....	31
Upravljanje financijama – radni kapital i inventar	32
Upravljanje financijama – financijska izvješća	33
Upravljanje financijama – financijski pokazatelji	34
Business start-up	36
Korak 1: Definiranje našeg modela	37
Korak 2: Definiranje naše metodologije	37
Korak 3: Definiranje poslovnog modela	38
Business Model Canvas	38
Lean Model Canvas.....	41
Porterovih 5 snaga.....	43
Korak 4: Dizajniranje proizvoda.....	43
Korak 5: Dizajniranje procesa	44

Korak 6: Potraga za financiranjem	45
Korak 7: Diseminacija ideje	45
Korak 8: Ugovor o partnerstvu	46
Poslovni plan: pitanja i odgovori	47
Praktični vodič za osnivanje poduzeća	57
Literature	73

Predgovor

Vodič za poduzetnike početnike izrađen je u okviru Erasmus+ projekta Student Business e-Academy (SBeA) od strane projektnih partnera Sveučilišta u Splitu, Middlesex University London i University of Malaga.

Glavni cilj projekta SBeA je razvoj visokokvalitetnog, personaliziranog programa za e-učenje za mlade zainteresirane za poduzetništvo koji im pruže obrazovane resurse potrebne za pokretanje vlastitog poslovanja ili izlazak na tržište rada. Sav materijal dostupan je putem platforme sbea.efst.unist.hr.

Svrha vodiča je da čitatelj dobije šire razumijevanje teorije i prakse vezane za osnivanje poduzeća, pristupajući tom poduzetničkom pothvatu iz akademske i praktične perspektive. Dajući znanje i razumijevanje postupka pokretanja poslovanja, vodič će omogućiti studentu da formuliра i provede vlastite poslovne odluke i planove. Nadalje, omogućit će studentu da shvati i stekne profesionalne vještine u razvoju društvenih i poslovnih odnosa kao i ostalih izvora podrške važnih za razvoj poslovanja.

Vodič je podijeljen u dva dijela: teorijski i praktični dio. Prvi, teorijski dio, pokriva područja ekonomije koja su potrebna budućeg poduzetniku da ih razumije, poput marketinga, financija i razvoja poslovnog modela. Drugi dio, onaj praktični, pruža čitatelju smjernice za pokretanje i osnivanje poduzeća na tržištu Republike Hrvatske, Velike Britanije i Španjolske. Vodič je dostupan na tri jezika (hrvatskom, engleskom i španjolskom), dok se praktični dio hrvatske verzije vodiča odnosi na tržište Republike Hrvatske.



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Erasmus+



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

*This project has been funded with support from the European Commission.
This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information.*

Inovacije

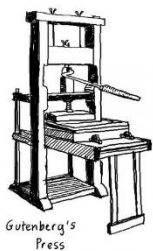
Što je inovacija?

Inovacija je sveprisutna riječ koja se često koristi i često pogrešno shvaća. Postoji više definicija onoga što inovacija jest i nije, i to neizbježno proizvodi zbrku. Ta zbunjenost utječe na našu sposobnost da prvo razumijemo inovaciju i onda djelujemo inovativno. To sugerira jest da je inovacija složen koncept.

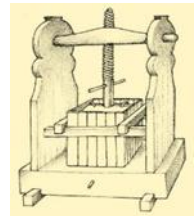
Inovacija manje govori o novim proizvodima ili uslugama a više o promjenama. Uglavnom, inovacija mijenja način na koji radimo stvari, a ne ono što radimo. Naše današnje temeljne životne potrebe se ne razlikuju onima od prije stotinu godina. Još uvijek smo hladni ili vrući, gladni, dosadni ili usamljeni. Još uvijek trebamo utočište, zabavu i smisao u našem životu. Inovacija je promijenila način na koji smo riješili te probleme, ali ne i same probleme. Slijedom toga, ukonačnici smo s proizvodima koji prije nisu postojali i olakšavaju ispunjavanje naših potreba. Kao rezultat toga, došlo je do velikih promjena u načinu na koji živimo naše živote.

Prije samo 30 godina postojala su u osnovi dva načina na koji biste mogli poslati informacije nekome u drugoj zemlji: ili ih nazovite telefonom ili im pošaljete pismo. Danas postoji više načina: e-mailom, društvenim medijima, SMS porukom itd. Još uvijek komuniciramo jedni s drugima - a to se nije promijenilo, ali način na koji komuniciramo jeste. Međutim, još uvijek postoji mnogo više što možemo reći o inovacijama nego samo promjena načina na koji komuniciramo ili kako radimo neke poslove. Samo ta činjenica čini razumijevanje prirode i posljedica inovacija važnim.

Te se promjene ne pojavljuju izolirano. Jedan od najdugotrajnijih mitova o inovacijama jest da razumijemo povijest inovacija. Često pretpostavljamo da je inovacija linearna i fragmentirana –ali nije.



Budući da svaka inovacija uvodi promjenu, ona ne samo da dovodi do daljnjih inovacija, već se i odnosi na prethodne inovacije. Inovacije se oslanjaju na korištenje postojećeg znanja i svaki put kad promijenimo nešto, razvijamo više znanja, što dovodi do većih promjena. Činjenica da je svaka inovacija povezana također je važan čimbenik koji nam pomaže razumjeti složenost koncepta inovacija. Neke inovacije funkcioniraju samo kada se aktivira neki drugi čimbenik. Oko sredine XV stoljeća Gutenberg je razvio tiskarski stroj. Međutim, bez jeftinog papira ovo ne bi imalo velik utjecaj jer bi knjige ipak bile skupe. Srećom, u isto vrijeme se pojavila inovacija stvaranjem jeftinijih papira. Gutenbergov tisak nije bio sasvim nov – već inovacija - prilagodba vinske prese kao što i prikazuju ilustracije. Sličnosti između vinske prese i tiska su nevjerovatne. Oboje imaju sličan okvir koji drži drveni vijak koji primjenjuje pritisak.



Postoje i drugi primjeri postojećih inovacija prilagođenih za različite svrhe. Temeljna ideja vodenog kotača je prijenos energije iz jedne ravnine (vertikale) na drugu (horizontalnu). Ideja prijenosa energije postoji već približno 5000 godina. Ipak, prilagodba ove inovacije za korištenje u automobilu trajala je oko 4800 godina. Princip vodenog kotača je isti kao kod sustava zupčanika automobila. Sustav zupčanika automobila prenosi snagu od automobilskih motora (klipova) do kružnog kretanja (kotača). Svi ostali

dijelovi koji su sastavni dijelovi auto motora su tek trebali biti otkriveni - prije nego li se ova inovacija mogla koristiti.

To dovodi do drugog mita o inovacijama. Često imamo ideju nezavisnog genijalca koji iznenada ima prosvjetljenje i dolazi s velikom idejom koju svatko želi. Prvo, velike spoznaje nastaju nakon dugih i dubokih razdoblja inkubacije. Nikada nemamo sve dijelove rješenja u isto vrijeme. Naš mozak radi podsvjesno stalno obrađujući informacije. Kada se svi dijelovi spoje, rješenje se pojavljuje u našoj svijesti. Dijelovi se pojavljuju svugdje oko nas. Razvoj umjetnih boja je posljedica potrage za lijekom za malariju. Umjetne boje uzrokovale su rast kemijske industrije, dok su eksploziv otkrili u potrazi za umjetnim gnojivom. Najbolja ideja nije uvijek prihvaćena, što su pokazale mnoge inovacije tijekom vremena. Dugi niz godina imali smo nadzvučni let u Concordu. Ipak, unatoč velikoj uštedi vremena u putovanju između gradova let nikada nije bio sasvim prihvaćen i naposljetku je jedan avion pao. To dovodi do mita - da su sve inovacije dobre. Neke inovacije mogu biti jako loše za vas.

Tvrdnja kako je inovacija uvijek dobra - ne može uvijek biti potvrđena. Postoje negativne konotacije iza svake inovacije. Primjerice I vaš pametni telefon može biti prilično opasan. Neko vrijeme, postojala je zabrinutost da mikrovalovi i uzrokovati rak i oštećenje odbijene. Ono što pametne korisnike od onoga što se došlo je do povećanog broja stradalih pješaka u prometu radi korištenja pametnih telefona. Činjenica je da se pametni telefoni smatraju toliko opasni da mnoge zemlje zabranjuju upotrebu pametnih telefona tijekom vožnje.



elektromagnetni valovi pametnih telefona mogu mozga. U međuvremenu su takve tvrdnje telefone čini opasnim jest način na koji odvlače događa oko njih. Tijekom proteklih 10 godina

Ono što ćete naučiti u ovoj jedinici jest da je inovacija u osnovi pitanje promjene. Radi se o potrazi za djelotvornijim i učinkovitijim načinima rada. Otkrivat ćete da je inovacija teška, neuredna, i ne tako uobičajena kao što bismo mogli zamisliti. Neke vrste inovacija su iznimno rijetke, a druge su vrlo česte - inovacija se može dogoditi samo ako su svi dijelovi na pravom mjestu u pravo vrijeme. Mnogo je pogrešnih shvaćanja i razumijevanjem tih pogrešnih razumijevanja možemo razviti naše sposobnosti da budemo inovativni.

Djelovati inovativno

Ako biste nekoga pitali jesu li kreativni- odgovor je gotovo uvijek "ne". Razlog tome je što često kreativnost doživljavamo kao umjetničke sposobnosti poput plesanja, sviranja instrumenta ili slikanja. Ipak, to je samo jedan aspekt kreativnosti. Kao što ćete naučiti u ovom modulu, kreativnost jednostavno preuređuje postojeće stvari u nešto drugo što povećava vrijednost vašem životu ili drugoj osobi.

Ako razmišljate o tome, kreativno nužnog umjetničkog djelovanja. Svi može živjeti svoj život bez neke nikakvu strukturu - ne bismo mogli s ideje na ideju bez postizanja bilo čega.



djelujete većinu svog života, bez moramo planirati malo, nitko ne strukture. Ako nemamo apsolutno funkcionirati. Neprestano bi skakali Istdodobno, ne možemo ni planirati

svaki dio našeg života. Ako imamo plan, nikad ga ne slijedimo točno kako je planirano već izrađujemo suptilne promjene tijekom dana kako pristižu neočekivani događaji. Drugim riječima, improvizirali smo stvarajući naše planove u hodu.

Da bismo improvizirali, moramo biti kreativni i preustrojiti naše akcije kako bismo reagirali na neočekivane događaje koji se javljaju svakodnevno oko nas i nama. Rezultat ovog preustroja u pokretu naziva se improvizacija. To je kreativno jer vam dodaje vrijednost pomažući da bolje funkcionirate prilikom prilagodbe svojih radnji na neočekivan događaj. To je inovativno jer mijenja ono što radite u nešto drugačije - od onoga što je bilo namijenjeno. To je jedan od paradoksa inovacija. S jedne strane, inovacija se čini prilično jednostavnom, no kada pokušate implementirati inovativna ponašanja, ona postaje složena.

Na osobnoj razini redovito djelujemo inovativno, što ima posljedice za naše živote. Mnogi od nas mijenjaju namjere tijekom dana dok reagiramo na neočekivane događaje. Te male promjene uvijek su namijenjene poboljšanju naših života. To jasno pokazuje kako je inovacija vezana za promjene. Ipak, te su promjene prilično male i prirodno osobne. Isti princip može se primijeniti izvan vašeg osobnog života.

Gotovo svi inovativni proizvodi i usluge rezultat su nekoga tko reagira na promjenu. Činjenica da uvijek možemo napraviti nešto bolje, djelotvornije ili učinkovitije znači da pokušavamo unijeti promjenu. Kao vrsta, ovisni smo o prikladnosti i stoga tražimo načine za poboljšanje naših života. Ako možete djelovati inovativno oko vašeg osobnog, onda biste trebali biti u stanju djelovati inovativno oko i unutar vašeg poslovanja.

Ako razmišljate o tome kako svakodnevno promijenite svoje planove, a zatim ih realizirate, shvatite da bez obzira na to kako i zašto djelujete inovativno, to nije linearni proces. Prvo, trebate razlog za inovativnost; inovacija se ne događa bez razloga. Druga važna točka ovdje jest da se inovacija pojavljuje samo ako su sve komponente dostupne. Što možemo povezati s "tiskanjem" iz prethodnog poglavlja. Činjenica da su sve potrebne komponente bile dostupne Gutenbergu omogućilo mu je razvijanje tiskare.

Sposobnost prilagodbe i upotrebe različitih objekata i procesa njihovom rekombiniranju pojačava argument da je kreativnost jednostavno kombinacija navedenih pojmova u korisni proizvod ili uslugu koja dodaje vrijednost. Ta je sposobnost prirodna svima nama, ali ako ne prakticiramo, sposobnost se smanjuje. To možemo vidjeti u promjenama vještina koje imamo. Djeca koja su odrasla u 1950-im i 1960-im godinama imala su malo igračka. Mnoga su djeca napravila igračke od predmeta oko njih. Današnja djeca će manje vjerojatno izrađivati igrače sami budući imaju veći pristup proizvedenim igračkama. Drugi utjecaji na našu kreativnost dolaze iz našeg okruženja. Ako pitate 9-godišnjaka, ako mogu nacrtati, često će reći da. Dok će 12-ogodišnjaci godina reći ne. Kako su izgubili ovu vještinu? Pa zapravo nisu, oni ili su prestali crtati ili su bili obeshrabreni kroz negativne komentare. Vještine možete ponovno steći razvijanjem sposobnosti prepoznavanja uzoraka.????

Svaki objekt ima neke fizičke atribute. Jedna vježba koju možete učiniti je da opeka. Cigla za kuće je dizajnirana za uzmete vremena, možete doći do



koji se mogu koristiti za razne svrhe. se utvrdi koliko je različitih koristi od jednu svrhu – izgranju kuća. Ipak, ako mnogih drugih namjena (popis 10

mogućih primjena na kraju ove knjige). Učinite to jer možete prepoznati različite atribute: to je pravokutnik, ima rupe ili utore, teška je, vodootporna, volumena je približno 1L, izdržljiva je i još mnogo toga. Ovi različiti atributi su obrasci koji vam pomažu da upotrijebite predmete u nove svrhe. Kao što vidite u ovom modulu, svaki proizvod ili uslugu koju koristite danas rezultat je nekoga tko prepoznaje atribute u nečemu što se može prilagoditi za neki drugi proizvod.

U osnovi, inovativno djelovanje kreće od nečeg jednostavnog kao što je reagiranje na neočekivani događaj i drugačije djelovanje, prepoznavanje atributa stavke i korištenje novog cilja. Djelujući inovativno može se kretati od jednostavnog procesa koji zahtijeva malo ili nimalo planiranja za složenu i dugotrajnu aktivnost koja zahtijeva opsežno i detaljno planiranje.

Različite razine inovacija

Važno je prepoznati da se inovacija ne događa u vakuumu. Dugo već postoji mit usamljenog samostalnog izumitelja. Kao što je prikazano u prethodnom poglavlju, kreativnost je prilagodba postojećih stavki u nove namjene. Drugim riječima, svaka inovacija raste iz prethodnih inovacija - inovacija ima svrhu. Svrha je želja da naš život bude udobniji, djelotvorniji i učinkovitiji. Ta želja je primarni pokretač inovacija.

Postoji pet aspekata pokretanja inovacija: tehnologija, mijenjanje potreba kupaca, mijenjanje poslovnih okruženja, sve složenija konkurencija i strateška svrha. Tehnologija je vjerojatno jedan od najviše prepoznatih aspekata jer ima vidljiv i dubok utjecaj nanaše živote. Često je i najopsežniji aspekt jer utječe na najveći broj ljudi. Najočitiiji primjer je prijelaz fiksnih telefona na pametne telefone. Izvorna ideja telefona bila je omogućiti ljudima da razgovaraju s pojedincima na različitim udaljenostima. Pametni telefoni to i dalje radi a istovremeno mijenja i niz drugih navika koje smo koristili. Promislite koliko stvari je pametni telefon zamijenio. Ovdje možete pronaći zanimljiv odgovor na ovo pitanje.



Promjena potreba kupaca je još jedan aspekt koji je često vrlo vidljiv, ali možda utječe na manje ljudi. Potrebe se mijenjaju iz raznih razloga, ponekad zbog tehnoloških promjena. Ovdje možete vidjeti vezu s pametnim telefonima. Izvorni mobilni telefoni bili su prilično veliki i zapravo nisu bili mobilni, ali su funkcionirali adekvatno. Kako je njihova popularnost rasla, kupci su željeli više od svojih telefona; stvari poput bolje pokrivenosti mrežom i dužeg trajanja baterije. To je prisililo telekomunikacijske tvrtke da razviju funkcionalnije mobilne telefone.

Utjecaj pametnih telefona na naše živote je značajan. Ipak, izvorna svrha mobilnih telefona nije bila za osobnu upotrebu. Ideja je bila omogućiti tvrtkama da ostanu u kontaktu sa zaposlenicima koji bi radili izvan svojih ureda. Prije mobilnih telefona, pageri su bili neizmjereno popularni kod tvrtki. Oni bi poslali kratku SMS poruku zaposleniku bilo gdje unutar mreže. Međutim, zaposlenik nije mogao upotrijebiti

pager da odgovori i trebao bi pronaći telefon da odgovori na poruku. Ta promjenjiva poslovna okruženja također su aspekti pokretača promjena. Budući da poslovna okruženja mijenjaju – inovativacije su nužne!

Kako inovacije utječu na poslovna okruženja, tvrtke postaju konkurentnije. Vrlo je mala razlika između uspjeha ili neuspjeha. Tehnologija, mijenjanje zahtjeva klijenata i poslovnih okruženja stvaraju konkurenciju i kako bi se zadovoljile poslovne dolazi do diferencijacije poslovnih praksi. Ova diferencirana poslovna praksa često dovodi do razvoja i provedbe inovativnih aktivnosti kako bi ostala konkurentna. Tvrtke koje se ne inoviraju, bez obzira koliko su velike ili male - rijetko opstaju.

Gore navedena četiri aspekta mogu biti obuhvaćena idejom strateške svrhe - što je peti aspekt. Strategija svih tvrtki je opstanak. Kako bi se to ostvarilo – tvrtke moraju razvijati ili uključiti inovacije. One mogu biti odgovoriti na tehnološke promjene, mijenjanje zahtjeva kupaca, mijenjanje poslovnih okruženja ili rastuće konkurencije. Strategija je dio inovacijskih aktivnosti koje su potrebne poslovanju kako bi opstalo i razvijalo se.

Međutim, gornji navodi upućuju na linearan pristup razvoju inovacija, no kao što smo istaknuli prije to nije slučaj. Inovacije se događaju iz raznih razloga na različitim razinama složenosti stvarajući različite ishode. Jedan ili više aspekata može biti razlog za pokretanje inovacija u tvrtki. Dok svi ti aspekti ukazuju na važnost razina inovacije – one su određene s četiri ključna čimbenika: temeljne kompetencije, osnovne slabosti, razumijevanje problema te kratkoročne i dugoročne ciljeve.

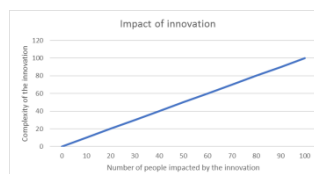
U kojoj mjeri su vam potrebne inovacije ovisi o širokom rasponu čimbenika. Drugim riječima, na kojoj razini možete djelovati inovativno. Polazna točka bi bila pogledati vaše temeljne kompetencije. Morate utvrditi u čemu ste dobri, što možete raditi.

Ukoliko ne radite u skladu s vašim sposobnostima, biti će vrlo teško razviti inovacije. To ne znači da se vaše sposobnosti ne poboljšavaju tijekom vremena i učenja. No, nedostaje li ključna vještina ili kritično znanje onda inovacija neće djelovati (raditi??). Isto tako, morate biti svjesni većina ljudi ignorira svoje temeljne slabosti imaju tendenciju da se svojih osnovnih slabosti. Ironično, slabosti. Kao rezultat toga, vaše slabosti pojavljuju i ometaju vašu sposobnost da budete inovativni. Biti inovativan jednako ovisi o tome što radite i što ne radite. Imati jasnu predodžbu o tome što je problem koji pokušavate riješiti je od vitalne važnosti. Kupci kupuju rješenja za probleme. Ako je netko gladan nije samo hrana koju prodajete, trgovina fast food ne prodaje samo hranu. Ona prodaje puno drugih stvari, kao što su praktičnost, razumijevanje vrijednosti i kvalitete. Razumijevanjem problema kojim rješavate situaciju za svoje klijente, omogućuje vam prepoznavanje inovativnih rješenja. Konačno, vaši dugoročni ciljevi utječu na stupanj kojim biste trebali djelovati inovativno. Ako ste se odlučili za brzi rast tvrtke - prije nego je prodate, vjerojatno nećete uložiti u inovaciju nakon što se posao krene. Inovacija je možda kritična za započeti, ali jednom kad se pokrene postaje manje važna. Ako ste dugoročno pokrenuli posao, inovacija postaje značajna.



Ukoliko ne radite u skladu s vašim sposobnostima, biti će vrlo teško razviti inovacije. To ne znači da se vaše sposobnosti ne poboljšavaju tijekom vremena i učenja. No, nedostaje li ključna vještina ili kritično znanje onda inovacija neće djelovati (raditi??). Isto tako, morate biti svjesni većina ljudi ignorira svoje temeljne slabosti imaju tendenciju da se svojih osnovnih slabosti. Ironično, slabosti. Kao rezultat toga, vaše slabosti pojavljuju i ometaju vašu sposobnost da budete inovativni. Biti inovativan jednako ovisi o tome što radite i što ne radite. Imati jasnu predodžbu o tome što je problem koji pokušavate riješiti je od vitalne važnosti. Kupci kupuju rješenja za probleme. Ako je netko gladan nije samo hrana koju prodajete, trgovina fast food ne prodaje samo hranu. Ona prodaje puno drugih stvari, kao što su praktičnost, razumijevanje vrijednosti i kvalitete. Razumijevanjem problema kojim rješavate situaciju za svoje klijente, omogućuje vam prepoznavanje inovativnih rješenja. Konačno, vaši dugoročni ciljevi utječu na stupanj kojim biste trebali djelovati inovativno. Ako ste se odlučili za brzi rast tvrtke - prije nego je prodate, vjerojatno nećete uložiti u inovaciju nakon što se posao krene. Inovacija je možda kritična za započeti, ali jednom kad se pokrene postaje manje važna. Ako ste dugoročno pokrenuli posao, inovacija postaje značajna.

Djelujući inovativno u poslovanju i promjene koje na neki način uspoređujete pojam inovativnog



oko njega trebali bi donijeti poboljšavaju poslovanje. Ako djelovanja uočavate efekt "valova"

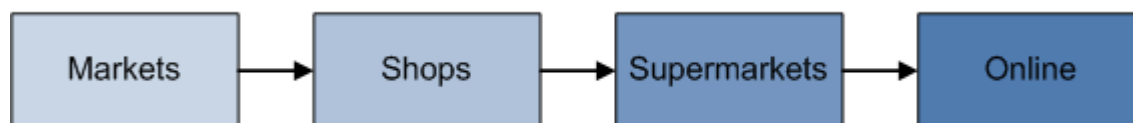
na način da inovacija utječe na sve više ljudi dok složenost raste. Složenija inovativnost utječe na više ljudi.

Upravljanje inovacijama

Svrha inovacije je poboljšanje proizvoda ili usluge. Drugim riječima, vi tražite određeni ishod. Schumpeter, jedan od najstarijih autora o inovacijama, sugerirao je inovacije rezultiraju s pet rezultata: novi ili poboljšani proizvod, uvođenje boljih metoda proizvodnje, stvaranje novih tržišta, razvoj novih izvora opskrbe i novi oblici konkurencije koji mijenjaju oblik industrije. Dakle, kao i sve ostalo u vašem poslovanju, upravljanje inovacijama jednako je važno kao upravljanje vašim financijama ili osobljem.

U osnovi ovo poglavlje povezuje prethodna tri poglavlja: razumijevanje onoga što je inovacija omogućava vam da prepoznate prilike za inovaciju, djelujući inovativno pruža vam alate za inovaciju, te prepoznavanje razina pruža vam okvir ili granice unutar kojih možete djelovati inovativno. Ako upravljate njima strateškom planu - u mogućnosti ste ostvariti inovacije unutar vašeg poslovanja koje će poboljšati njegov opstanak.

Ne treba podcjenjivati važnost inovacija unutar tvrtke. Iz perspektive poslovanja inovacija je jedan od ključnih čimbenika koji čini razliku između uspjeha i neuspjeha. U posljednjih 15 godina obilježja poslovanja znatno su se promijenila. Pomak je s tisuće tvrtki s milijunima kupaca do milijuna tvrtki s tisućama kupaca. Metode poslovanja su se promijenile do ne prepoznatljivosti, a pomak moći od tvrtke do potrošača je značajan. Slika ispod ukazuje na jedan aspekt te pokazuje kako se kupnja promijenila prihvaćanjem inovacija vremena.



Sve to znači da morate upravljati svojim inovacijskim procesima. Da biste pokrenuli i iskoristili inovacije, bilo da ste ih razvili vi ili vanjski suradnici, trebate razumjeti ograničenja sustava. Upravljanje inovacijama znači da morate razviti strategiju koja vam omogućuje da budete dovoljno fleksibilni da prilagodite tehnologiju tako da odgovara situaciji.

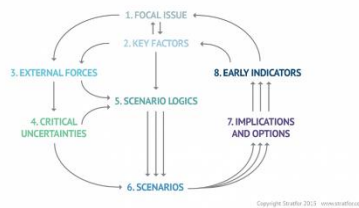
Inovacija postaje nužna kada postoji razlika između vaših ukupnih poslovnih ciljeva i onoga što biste mogli postići ako nastavite s vašim trenutnim postupcima u odnosu na svoje konkurente. Postoje mnogi primjeri kako tvrtke nisu uspjele uključiti inovacije kao odgovor na promjene na njihovim tržištima.

Eastman Kodak i Nokia su široko citirani primjeri velikih tvrtki koje su nadmašene od strane svojih konkurenata. Zamislite koliko je manjih tvrtki propalo zbog ne praćenja inovacija.

Vaša strategija za inovacije mora biti sastavni dio vaše ukupne poslovne strategije, bez obzira na veličinu vašeg poslovanja. Polazna točka je utvrditi razinu nesigurnosti s kojom se možete suočiti. Razine nesigurnosti proizlaze iz jasne vizije onoga što će se dogoditi s malo nesigurnošću. U tom slučaju možete vrlo lako odrediti koje radnje trebate poduzeti. Na primjer, porast uporabe mobilnih i pametnih telefona povećava se i to će utjecati na većinu tvrtki. Dakle, prilično je lako predvidjeti što će se dogoditi. Na drugom je kraju ljestvice stvarna dvosmislenost. Tu nema temelja za predviđanje budućnosti i postaje iznimno teško razjasniti koje aktivnosti se mogu poduzeti. Na primjer, razvijena je "nosiva" tehnologija (mobiteli u satovima), ali kako točno će izgledati ili kako će funkcionirati -nije sasvim jasno.

Postoji mnogo alata koje možete razmotriti kako biste omogućili svoju inovacijsku strategiju. Tri najčešća alata su: planiranje scenarija, poslovnog platna. Posljednji je poslovnog planiranja. Planiranje mogućim situacijama s kojima se zatim razmotrite potencijalna pomaže vam da se usredotočite na

THE EIGHT-STEP SCENARIO PLANNING PROCESS



otkrijte čimbenike koji vam omogućuju donošenje odluka o budućem razvoju. Pomaže vam i identifikacija koncepata koji bi mogli biti korisni ili varijacija mapiranja uma. Slično je moguće buduće ishode, ali ima više kada postoji značajan broj mogućnosti i Možete upotrijebiti okvir mentalne grafikonu kako biste razvili svoju

To what activity, idea, strategy, or initiative are you...?	Example	How likely are you to implement this activity?
Engage	Develop a business case for a new product line	1.0
Research	Conduct a market study for a new product line	0.9
Learn	Conduct a market study for a new product line	0.8
Test	Conduct a market study for a new product line	0.7
Compare	Conduct a market study for a new product line	0.6
Deliberate	Conduct a market study for a new product line	0.5
Decide	Conduct a market study for a new product line	0.4
Commit	Conduct a market study for a new product line	0.3
Execute	Conduct a market study for a new product line	0.2
Monitor	Conduct a market study for a new product line	0.1

strateško mapiranje i model obuhvaćen modulom scenarija je promišljanje o suočava vaše poslovanje, a rješenja. Planiranje scenarija budućnost koja je vjerojatna i promašaji. Strateško mapiranje je planiranju scenarija, jer razmatra strukturiran pristup. Najkorisnije je prijetnji, a neizvjesnost je visoka. mape ili nešto slično na Ganttovom inovacijsku strategiju.

Treba biti jasno da je inovacija ključ uspjeha u poslovanju. Da biste konkurirali svojim konkurentima, morate uljučiti inovacije prije njih. To ne znači da imate inovaciju koja mijenja život; radi se o pronalazanju načina pomoću vještina, znanja i resursa oko vas kako biste djelotvornije i učinkovitije učinili sve što činite svaki dan. Inovacije su u svim segmentima poslovanja. To može biti mala promjena u načinu na koji mijesite kruh ako ste pekar, ili redoslijeda izabira proizvoda sa polica za svoje klijente ako ste trgovac u maloprodaji. Možda si mladić koji se dosađuje i voli arkadne igre čije su inovacije i kreativnost doveli do svjetske zaklade koja potiče i razvija inovativnost i kreativnost među djecom. Bez obzira na vašu situaciju, morate upravljati implementacijom inovacija.

Poduzetnički pothvat

Želim biti poduzetnik, što da radim??

Ukoliko smatrate da biste mogli biti poduzetnik i želite doznati što bi to moglo za vas značilo te da dobijete neke savjete za usmjeravanje vaše poslovne ideje, na pravom ste mjestu.

Korak 1: Jesam li poduzetnik?

Za početak trebamo razumjeti značenje riječi poduzetnik. Prema *Cambridge* rječniku, poduzetnik je „netko tko pokreće vlastito poslovanje, posebice ukoliko to podrazumijeva određeni rizik“. Stoga, da bismo bili potencijalni poduzetnik, za početak trebamo imati želju pokrenuti neko vlastito poslovanje ali moramo biti i spremni preuzeti određeni rizik.

Zapravo, poduzetnik ima više definicija a kao koncept se proučava kroz više disciplina. Schumpeter¹ ulogu poduzetnika opisuje kao radikalni marketing inovator koji kroz inovacije prouzrokuje kreativnu destrukciju. On tvrdi da industrija društva s vremenom zamjenjuje novom industrijom. Postupak zamjene jedne industrije (destrukcije) s novom industrijom (kreiranje) je prema njegovoj tvrdnji kreativna destrukcija.

Osim toga, spona između poduzetnika i inovacija ne znači nužno da je poduzetnik samo onaj koji započinjanje novo poslovanje. To može biti i netko iz postojeće organizacije koji donosi promjene. Velike organizacije upravo to i traže: osobe koji su sposobni uvesti promjene u postojećoj industriji.

Dakle, sada imamo različite pogleda na značenje riječi poduzetnik. Sada se vratimo na nešto što smo spomenuli na početku: rizik. Biti poduzetnik podrazumijeva određeni rizik. Način na koji možemo umanjiti rizik je da budemo dobro pripremljeni. Za poduzetnika to znači imati korisne vještine koje će pomoći u prevenciji, suočavanju i nadilaženju većine rizika. U tablici ispod ćete pronaći listu vještina prema članku profesora Michael H. Morrisa, Justin W. Webba, Jun Fua i Sujata Singhala², uz pomoć koje možete procijeniti imate li ono što vam je potrebno!

Tablica 1: Lista poduzetničkih vještina

...	Opis	Da	Ne
... prepoznavanje prilika?	Sposobnost uočavanja izmijenjene okolnosti ili neuočljivih prilika u okolini koje predstavljaju potencijalni izvor prihoda ili profita za poslovanje.		
... procjena prilika?	Sposobnost kvalitetne procjene sadržaja i strukture neke prilike kako bi se precizno mogla odrediti njena relativna privlačnost.		
... upravljanje rizicima?	Poduzimanje radnji koje će umanjiti vjerojatnosti pojave rizika ili mogući utjecaj ukoliko dođe do tog rizika.		
... izražavanje vizije?	Sposobnost da se predoči imidž buduće organizacije i prenese jasna slika koja će omogućiti sljedbenicima da usvoje taj imidž.		
... otpornost/održivost?	mogućnost održavanja energije i planiranih aktivnosti kada naiđu poteškoće i prepreke koje se sukobljavaju s planiranim ciljevima.		

¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter

² Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J., Shingal, S., (2013). **A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights**, *Journal of Business Management*, 21 Issue 3, 352-369.

... kreativno rješavanje problema?	sposobnost povezivanja nesrodnih informacija ili vrijednosti te stvaranja od toga novih i korisnih rješenja.
... stvaranje prednosti korištenjem resursa?	sposobnost pristupanju resursima koje ostali možda ne posjeduju ili nisu u njihovoj domeni, a sve u svrhu ostvarivanja osobnih ciljeva.
... gerila vještine?	sposobnost da se stvori korist od okoline, poduzmu nekonvencionalne i povoljne metode koje ostali nisu prepoznali, te da se napravi nešto iz gotovo ničega.
... stvaranje vrijednosti?	sposobnosti razvoja novog proizvoda, usluge, i/ili poslovnog modela koji ostvaruje prihode veće od iznosa troškova, te zadovoljavanja korisnikovih očekivanja od tog proizvoda/usluge, kako bi se ostvarila fer razmjena (izv. fair return)
... zadržavanje fokusa ali i prilagodba?	sposobnost održavanja ravnoteže između ciljeva i strategije organizacije a istovremeno ističući potrebu za identificiranjem i poduzimanjem radnji za poboljšanje ponude.
... fleksibilnost?	sposobnost dobrog podnošenja stresa i prepreka, tako da se zadrži upornost, prema potrebi ostvari brzi oporavak, te nastavi naprijed unatoč nepovoljnim uvjetima.
...samo-efikasnost?	sposobnost zadržavanja samopouzdanja za ostvarivanje određene aktivnosti ili postizanje određene razine postignuća.
...stvaranje mreže poznanstava?	vještine društvene interakcije omogućuju pojedincu da stvori, razvije, i održava određene odnose s ostalima pojedincima od kojih ima podršku za daljnji razvoj njegovog poslovanja ili karijere.

Ne brinite ako niste pozitivno odgovorili na sva pitanja, samo identificirajte vaše nedostatke i radite na njima! U svakom slučaju, najvažnije vještine su:

- Prepoznavanje prilika
- Kreativno rješavanje problema/ Maštovitost
- Stvaranje vrijednosti

Na njih se fokusirajte!

Korak 2: Stvaranje ideje

Sada kada ste procijenili vaše poduzetničke vještine, napravimo korak dalje i pronađimo poslovnu ideju. Svi imaju ideje, čak i dobre ideje, ali nisu sve poslovne ideje. Stoga, kako ih prepoznati? Prva stvar koju treba uzeti u obzir je da se poslovne ideje uvijek temelje na nezadovoljenoj potrebi ili ne postojećem rješenju. Uvijek započinjemo s ljudskim faktorom inovacije. Tako da možemo otkriti:

- Potrebu koja nije sasvim zadovoljena zbog nedostatka ponude ili zbog načina na koji se pristupilo;
- Potrebu koja je zadovoljena ali se pristup može poboljšati;
- Nove potrebe koje su rezultat promjena u okolini, društvu, životnom stilu, itd.

Možemo pronaći različite ideje u različitim područjima. Istražite:

- Ponavljanje iskustava drugih pojedinaca: ovo je reflektivna posljedica novih poslovanja koja se često pojavljuje za vrijeme ekonomskog rasta.
- Nove poslovne prilike na tržištu sa slabom ponudom, novoosnovanom tržištu ili tržištem u razvoju.
- Tehničko znanje određenog tržišta, područja, ili poslovanja.
- Iskustvo budućeg poduzetnika koji je do sada bio zaposlen ili vodio neku drugu tvrtku te želi pokrenuti nešto svoje.
- Kada postoji inovativnost za koju se očekuje da će stvoriti novo tržište.
- Kada je vrsta aktivnosti tako jednostavna da bilo tko može pokrenuti poslovanje u tom području

Kao što smo rekli u prvom dijelu vodiča, inovacija nije samo izum. Kada dođe do izuma onda se to najčešće klasificira kao “radikalna inovacija”, što bi značilo da je tržištu predstavljena sasvim revolucionarna ideja, a to se vrlo rijetko događa. Kreativni proces koji stvara nove poslovne ideje inspiriran je postojećim informacijama i transformira rješenja za koja smo otprije znali te ih kombinira sa novim prijedlozima kojima ćemo stvoriti veću vrijednost. U knjizi *The Business Model Navigator*, autori Oliver Gassmann, Karolin Frankenberger i Michaela Csik raspravljaju o ključnoj ideji kojom jačamo vlastitu sposobnost za kreiranje nove stvarnosti. Pozivaju se na kreativnu imitaciju i važnost kombiniranja. Inovacije su često varijante nečega što već postoji drugdje - u drugoj industriji, na drugom tržištu ili u drugom kontekstu.

Ukratko, nisu ni sve poslovne ideje poslovne prilike. Neke ideje su:

- Direktno iskoristive
- Dobre, ali ne u ovom trenutku. Nisu prikladne za trenutno tržište
- Dobre, ali ne za nas. Možda postoje drugi koji su bolje pripremljeni za iskoristiti priliku
- Spremne da iskoriste priliku
- U praksi neiskoristive budući da potreba koju zadovoljavaju nije važna ciljanom tržištu
- Važne za ciljano tržište
- Interesantne ali nepraktične zbog nedostatka tehničke održivosti.

U obzir ćemo uzeti samo one ideje koje su za nas direktno iskoristive.

Preporučamo vam da napravite listu ideja (što više to bolje) i kratku analizu kako bi odabrali one s najviše izgleda! Nakon što ih odaberete, sljedeći korak je druga analiza. Poslovna ideja more ispuniti tri uvjeta:

- Treba prepoznati tržišnu priliku
- Treba imati dovoljno ljudskih resursa, odnosno pristup istima
- Treba imati potrebne resurse i opremu, odnosno pristup istima

Tablica 2 će može pomoći u procjeni tih uvjeta kod ideja koje smatrate obećavajućima:

Tablica 2: Identificiranje poslovnih ideja

Kada...	Opis	Pitanja
...postoji tržišna prilika?	Kada postoji potražnja za rješenjem određene potrebe, a sadašnja ponuda bi mogla biti poboljšana ili uopće ne postoji.	Tko doživljava potrebu ili problem koji želimo riješiti? Koliko je važna potreba ili problem? Kako ga trenutno rješavaju? Koje je dominantno rješenje? Po čemu se moj prijedlog ističe? Kojim profilima kupaca bi se moj prijedlog mogao više sviđati?
...imamo prikladan tim?	Kada nam naše kombinirane vještine i sposobnosti omogućavaju da iskoristimo poslovnu priliku.	Imam li potrebnu opremu za pokretanje ideje? Imam li ljude koji će me savjetovati, informirati, pružati mi stabilnost i potporu? Ima li tim potrebno tehničko iskustvo? Koga znamo i tko zna nas?
...imamo neophodne fizičke i tehnološke resurse?	Kada imamo fizičke i tehnološke resurse koji su potrebni za iskorištavanje poslovne prilike.	Imam li resurse koji su potrebni za pokretanje ideje? Imam li odgovarajuće znanje za upravljanje ovakvom vrstom posla? Imam li dovoljno informacija? Hoće li dostupno vrijeme biti dovoljno? Imam li prikladnu mrežu kontakata? Znam li tko su ključni dobavljači u ovom poslu? Jesu li dostupni? Mogu li s njima stupiti u kontakt?

Korak 3: Poznavanje svojih kupaca

Prethodni korak pomogao nam je odabrati ideju pa smo sada identificirali problem koji treba riješiti. No, kako to učiniti na način koji korisnicima najviše koristi? Ključna točka je suosjećanje. Kada suosjećamo stavljamo se u tuđe cipele, tumačimo nečije iskustvo na takav način da razumijemo motive iza njihovog ponašanja i odluka.

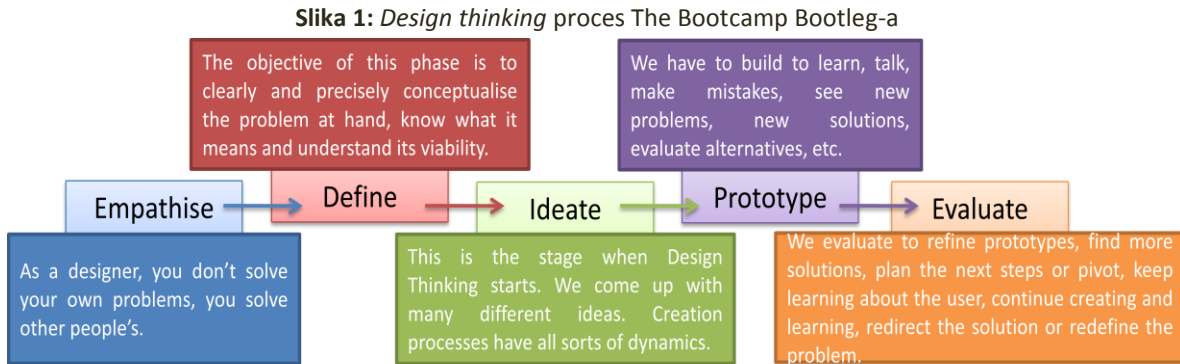
Moramo reći da unatoč prednostima empatije postoje mogućnosti za inovacije koje nisu izravni rezultat interakcija s potencijalnim korisnicima. Radikalna inovacija je rezultat sposobnosti da možemo zamisliti kako bi naši životi mogli biti drugačiji, a samo osobe koje nazivamo vizionari sposobni su za takvo nešto. Važno je uvoditi inovaciju malo po malo s ciljem da zadovoljimo želje naših kupaca.

Vrlo koristan alat koji možemo koristiti u ovom trenutku naziva se "*Design Thinking*". Ovaj alat usvaja metode koje dizajneri koriste za rad i rješavanje problema, pokušavajući zadovoljiti potrebe ljudi na način koji je tehnološki izvediv i komercijalno održiv. Teorija je prvo razvijena 70-ih godina na Sveučilištu u

Stanfordu u Kaliforniji (SAD). Međutim, konzultantska tvrtka IDEO³ je komercijalizirala metodologiju i do danas je jedan od glavnih pokretača.

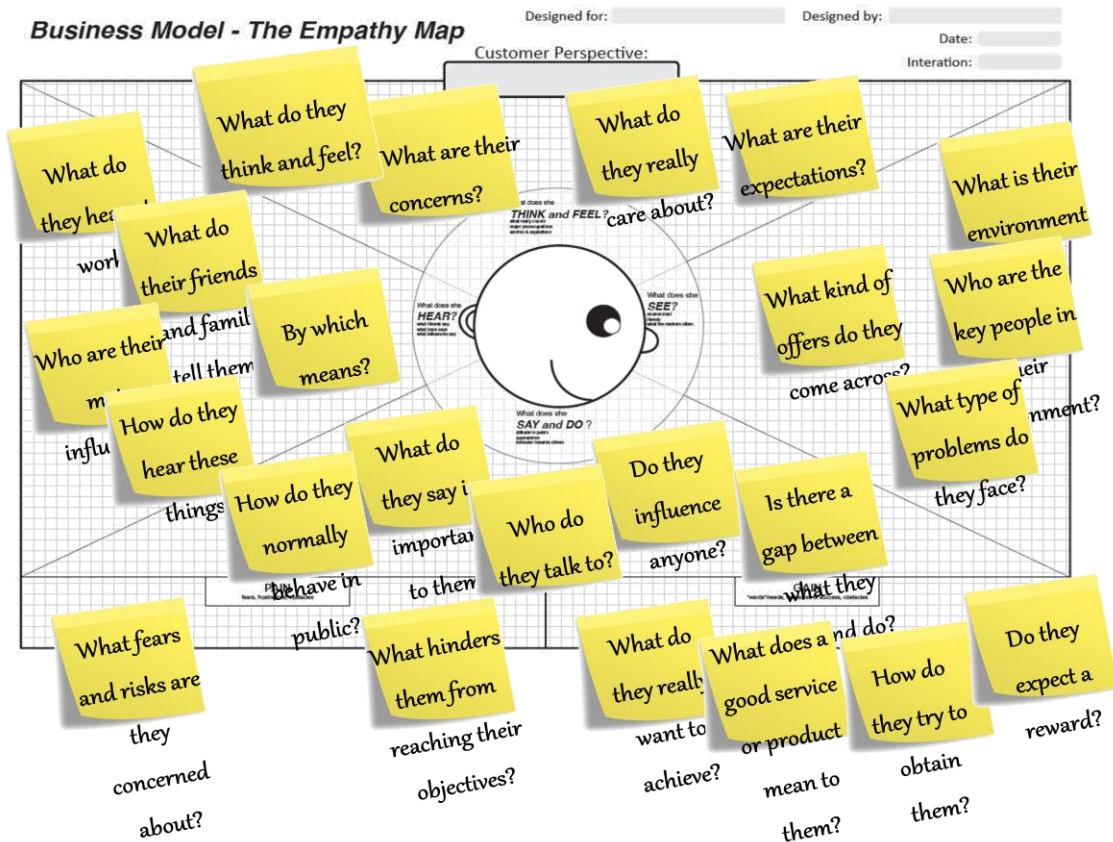
Prema riječima Tima Browna, izvršnog direktora IDEO-ja, *Design Thinking* je "pristup inovacijama usmjeren na čovjeka; koji objedinjuje alat za dizajniranje koji ujedinjuje potrebe ljudi, mogućnosti tehnologije i zahtjeve za poslovnim uspjehom".

Proces The Bootcamp Bootleg⁴, može se vidjeti na sljedećoj slici:



Kao što možete zamisliti, ključni (i možda najsloženiji) korak ovog procesa je: Empatija. Alat koji možete upotrijebiti za poboljšanje znanja o svojim klijentima je karta empatije prikazana na slici 2.

Figure 2: The Empathy Map



Mapa Empatije pruža vam uvid u teme o kojima možete razmišljati kroz šest velikih pitanja: Što oni misle i osjećaju? Što oni vide? Što oni čuju? Što oni kažu i rade? Što ih frustrira? Što ih motivira? Bolji način da ga ispunite je da otisnete na veliki format papira post-iz listiće kako biste zapisali svoje odgovore. Na slici 2 naći ćete vodič za popunjavanje i moći ćete preuzeti praznu verziju.

Nakon što ispunite mapu Empatije, morate analizirati podatke koje ste prikupili. Grupirajte slične stavke u stupcima i slobodno ih imenujte. Možemo izraditi različite stupce za svaku vrstu kupca. To je pitanje promatranja i sužavanje na tipove osobnosti korisnika.

Druga zanimljiva metodologija u tome je Metodologija razvoja kupaca koju je kreirao Steve Blank. Temelji se na sljedećem pitanju: "Ako tvrtke ne uspiju jer im nedostaju klijenti, a ne zbog pogrešaka u razvoju proizvoda, zašto postoje procesi za razvoj proizvoda, ali nema procesa za razvoj kupaca?".

Načela su:

- Većina start-up-ova u početku posluje neispravno.
- Proces kojim učestalo pokušavamo pronaći uspješan model poslovanja naziva se pivotiranje.
- Učite od početka, učite neprestano.
- Morate biti fokusiran na korisnika i tržište od prvog dana.
- Za prioritet postavite učenje i istraživanje pred implementacijom.

Sav razvoj se odvija oko korisnika. Pronađite pravo tržište za tvrtku i proizvod i zajamčite si da ćete čitavo vrijeme istraživati i učiti o svojim korisnicima, nudeći im proizvod/uslugu koji doista trebaju. Ova metodologija se odnosi na podudaranje vaših kupaca s vašim proizvodom, dostizanje "savršenog" proizvoda.

Kako biste postigli taj cilj predložimo grafički prikaz kojeg su razvili Alexander Osterwalder i Yves Pigneur⁵: Mapa vrijednosti (slika 3)

Ova mapa će vam pomoći vizualizirati, dizajnirati i testirati kako stvarate vrijednost za kupce. Ima dva komplementarna dijela: Profil kupca i Mapa vrijednosti. Trebali biste početi ispunjavanjem Profila kupca. Tri su različita područja:

- "Customer jobs" aktivnosti: ovdje pokušajte opisati poslove koje vaši kupci pokušavaju ostvariti. Mogu biti funkcionalne, društvene ili emocionalne.
- Boljke: one stvari koje otežavaju postizanje prethodnih poslova.
- Dobitci: utvrdite što za njih znači "odraditi posao".

Mapa Empatije ovdje puno pomaže!

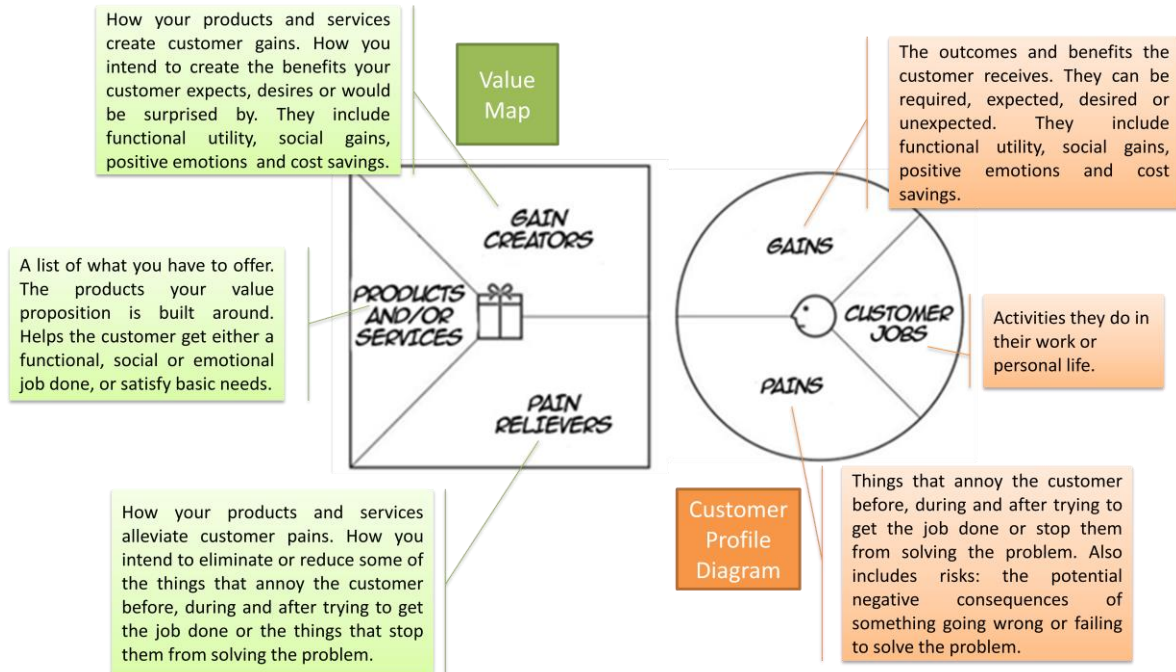
Zatim ispunite Mapu Vrijednosti:

⁵ <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

- Navedite proizvode i usluge na kojima se gradi vaša ponuda vrijednosti
- Opišite kako ti proizvodi i usluge predstavljaju boljke: što olakšava vaš život klijenta.
- Zatim opišite kako se vaši proizvodi i usluge kreiraju.

Opet koristite post-it i ispunite mapu! Svaka tema uključuje jedan post-it. Kad su obje mape ispunjene dobit ćete proizvod koji se pomaže ublažavanju boljki korisnika, i stvara dobitke koji su važni za našeg korisnika.

Slika 3: Mapa vrijednosti



Marketing inovativnih proizvoda i usluga

Osnove marketinga

U današnje vrijeme poslovno okruženje se ubrzano mijenja ne ostavljajući mjesta i vremena za pogreške. Stoga, kada postoji ideja za određeni proizvod i/ili uslugu, nužno je prihvatiti i primijeniti sve marketinške principe u poslovne aktivnosti i procese. *Zašto?*

Prema Američkom marketinškom udruženju marketing je:

"aktivnost, organizacijska funkcija i niz procesa s ciljem stvaranja, komuniciranja, isporuke i razmjene ponude koja ima vrijednost za potrošača, klijenta, partnera i društvo u cjelini".⁶

Drugim riječima, bez znanja o vanjskom i unutarnjem poslovnom okruženju, skoro je nemoguće planirati i kreirati (i u konačnici isporučiti) željenu, ili čak i veću, vrijednost kupcima. A bez kupaca nema ni prodaje te posljedično ni profita za poduzeće.

Osnovni pojmovi u marketingu su marketinški koncept, strategija, proces i miks. Naravno, svi pojmovi su povezani i međusobno ovisni, ali najviše od svega marketing je upravljanje tržištima. Analiza, planiranje, primjena i kontrola su najvažnije aktivnosti u stvaranju marketinškog pristupa kako bi se zadovoljile potrebe i želje kupaca. Kako bi se to postiglo, sve poslovne aktivnosti moraju biti integrirane i marketinški tj. prema kupcima, orijentirane.

Marketing plan, kao alat za primjenu marketinške strategije, daje odgovor na tri ključna pitanja:

Gdje smo sada? - jasna slika pozicije našeg poduzeća u trenutku promatranja - izvedena iz marketinške analize.

Gdje želimo biti? - jasna slika željene pozicije našeg poduzeća u budućnosti - izvedena iz marketinških ciljeva i elemenata marketinške strategije.

Kako ćemo tamo doći? – „putokaz“ za željenu poziciju/primjenu i kontrolu svih planiranih aktivnosti koje će poduzeće dovesti do željene pozicije.

Dakle, marketing plan bi trebao sadržavati internu i eksternu marketinšku analizu, marketinške ciljeve, segmentaciju tržišta, ciljanje tržišnih segmenata, pozicioniranje elementima marketinškog miksa te aktivnosti evaluacije i kontrole plana. Dodatno, potrebno je razviti i akcijski plan, procijeniti budžet za marketinške aktivnosti i uzeti u obzir usklađenost marketinškog plana s poslovnim planom poduzeća te projekcijama prodaje i prihoda.

⁶ Source: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Analiza tržišta

Odakle započeti?

"Pravi" odgovor je - od "prave" informacije.

Kako doći do prave informacije?

Provođenjem istraživanja kako bi se prikupili podatci iz kojih se mogu izdvojiti potrebne (prave) informacije. Iako izgleda jednostavno, ovaj korak može predstavljati i prvi problem. Naime, vrlo često se važnost istraživanja tržišta potcjenjuje pa su prikupljeni podatci nedovoljni ili, u najgorem slučaju, pogrešni. Takav pristup je pogrešan jer će kreiranje i provođenje poslovne strategije na temelju "površno" prikupljenih ili pogrešnih informacija rezultirati vrlo slabim poslovnim rezultatima.

Ako je analiza toliko važna, zašto se pogreške u istraživanju tržišta događaju?

Može se reći kako je marketinška analiza, interna i eksterna, najteži, najdulji i najmanje vidljiv element procesa kreiranja marketinške strategije.

Zašto?

Kako bi se uspješno oblikovala strategija, potrebno je prikupiti stvarne podatke, iz stvarnih situacija, na određenom tržištu. Ti podatci osiguravaju informacije (pravilno izabrane, kriterijem relevantnosti i što je najvažnije objektivnosti), koje će biti osnova za analizu snaga i slabosti poduzeća kao i prilika i prijetni koje utječu na poduzeće iz okruženja. Taj proces u stvari znači dugotrajno istraživanje za stolom (kako bismo saznali što su drugi istražili o predmetu našeg interesa), napore uložene u oblikovanje našeg terenskog istraživanja (kako bismo saznali što naši ključni dionici misle o našoj poslovnoj ideji) i u konačnici ideju kako klasificirati sve prikupljene podatke. Logično je, ali i praktično, početi od vlastite ideje i/ili poduzeća.

Tko smo? U čemu smo dobri? Koje su naše slabe točke? Imamo li dovoljno resursa? Je li naš proizvod (ideja) zaista toliko dobar? Upravljamo li na dobar način našim poduzećem?

Ovo su samo primjeri pitanja na koje moramo znati odgovor kako bismo mogli objektivno procijeniti vlastite snage i slabosti.

Interna analiza će osigurati potrebne odgovore vezano za performanse poduzeća:

- *u sadašnjosti:* na tržištu (*marketinški aspekt poslovanja*); u poslovnim procesima (*aspekt operacija*); vezano za financijske rezultate/indikatore (*financijski aspekt*). Ova se analiza naziva FiMO analiza.⁷
- *u budućnosti:* kao potencijal za rast temeljen na resursima, iskustvu, kontroli, idejama i vođenju. Ova se analiza naziva RECIOL analiza.⁸

⁷ Source: <https://rapidbi.com/primof-business-growth-model/>

FiMO analiza se sastoji od procjene tržišne, operacijske i financijske situacije, a najčešći elementi prikazani su u Tablici 1.

Tablica 1. Elementi FiMO analize

TRŽIŠTE (MARKET)	OPERACIJE (OPERATIONS)	FINANCIJE (FINANCE)
Marketinška filozofija/ orijentacija	Sustav upravljanja	Upravljanje financijama
Marketing miks	Procesi	Profitabilnost i ekonomičnost
Nabava	Kadrovi	Upravljanje imovinom
Prodaja	Lokacija/prostor	Likvidnost i zadoženost
Kupci/klijenti	Tehnologija/oprema	
Tržišni rezultati		

RECOIL analiza je sadašnja procjena potencijala za budući rast poduzeća. Stoga bi za nova poduzeća fokus trebao biti na potencijalu ideja i vođenja, dok bi za postojeća, uz navedeno, fokus trebao biti na procjeni potencijala u resursima, iskustvu i kontroli.

Primjerice, kada postoji ideja za novi inovativni proizvod i/ili uslugu i procjenjuje se njegov potencijal u budućnosti, potrebno je procijeniti razinu kreativnosti, fokusiranost na tržište/kupce i procese koji se koriste u procjeni ideja, i sl.

Vještine vođenja mogu biti veliki potencijal za rast, posebno ako smo duboko uključeni u realizaciju poduzetničke ideje i imamo potrebne vještine i kompetencije. Dosadašnje iskustvo u poslovnim procesima, na tržištu i u razvoju proizvoda/usluga su neosporno prednost te potencijal za budući rast i razvoj poduzeća. Vrlo važan čimbenik u planiranju i evaluaciji pozicije u budućnosti odnosi se na potencijal u financijskom kapitalu, tehnologijama i ljudskim resursima su, te ih je svakako potrebno uključiti u RECOIL analizu.

Eksterna analiza daje odgovore na pitanja o mikro i makro okruženju. Ona će razjasniti sliku tržišta i pokazati tržišne prilike u kojima poduzeće treba tražiti prostora za postizanje konkurentske prednosti. Dakle, u eksternoj analizi potrebno je prikupiti i evaluirati sve relevantne informacije o makro i mikro okruženju.

Koje informacije su važne?

To u najvećoj mjeri ovisi o djelatnosti kojom se poduzeće bavi i odnosu tržišnih snaga. Bez obzira na to, nekoliko je ključnih elemenata koje je potrebno analizirati u svakoj djelatnosti, kako za postojeća tako i za nova poduzeća.

Glavni čimbenici *makro okruženja* poznati su kao elementi PESTE analize:

⁸ Ibid.

- **P** (*political*) - političko-zakonodavni čimbenici (politička stabilnost, porezna politika, zakon o radu, tržišna ograničenja i sl.)
- **E** (*economic*) - ekonomski čimbenici (ekonomski rast, devizni tečaj, inflacija, kamate i sl.)
- **S** (*social*) - društveni (socio-kulturološki i demografski) čimbenici (tradicija, životni standard, razina prihoda, radni status, kulturološki aspekt društva, stopa rasta i distribucije starosti stanovništva, karijerni stavovi i sl.)
- **T** (*technological*) - tehnološki čimbenici (tehnološki poticaji, stopa tehnoloških promjena, istraživanje i razvoj, automatizacija i sl.)
- **E** (*environmental*) - geo-klimatski čimbenici (dostupnost sirovina, stopa zagađenja i visoko rizična područja, održivost, klimatski uvjeti, utjecaj klimatskih promjena i sl.)

Utjecaj PESTE čimbenika potrebno je sagledati kao prilike ili prijetnje poduzeću.

Kako bi se cjelovito sagledale informacije eksterne analize potrebno je prikupiti i informacije o utjecaju elemenata mikro okruženja.

U analizi *mikro okruženja*, ključni elementi su:

- dobavljači,
- konkurenti,
- kupci.

Svrha analiza dobavljača je prikupljanje potrebnih informacija o raspoloživosti potrebnih resursa na tržištu nabave. Glavni resursi su: energenti, sirovine, oprema/tehnologija, ljudski resursi i znanje, kapital te poslovna rješenja/usluge.

Informacije korištene u analizi konkurenata trebaju dati odgovore na nekoliko pitanja:

Tko su naši direktni, potencijalni i konkurenti supstituta? Kakve su njihove opće i poslovne karakteristike? Koje strategije koriste na ciljnim tržištima? Možemo li prepoznati njihove snage i slabosti te konkurentske prednosti?

Velika je pogreška fokusirati se samo na uspješne konkurente u analizi konkurenata i pritom zanemariti one sa slabijim tržišnim performansama. *Zašto?* O djelatnosti u kojoj se želimo natjecati s konkurentima možemo puno naučiti čak i iz loših primjera. Naime, njihove pogreške mogu biti dobra osnova za razumijevanje naše jedinstvene ponude vrijednosti za kupce. Dodatno, jaz između razloga uspjeha i neuspjeha naših tržišnih konkurenata može nam pomoći da pronađemo elemente za diferencijaciju našeg proizvoda na tržištu.

Analizom kupaca određujemo karakteristike kupaca, čimbenike njihovog ponašanja i trendove na tržištu. To se obično postiže odgovorima na sljedeća pitanja:

Tko kupuje ovu vrstu proizvoda/usluge?

Uobičajeno, odgovor na ovo pitanje proizlazi iz analize općih karakteristika kao što su starost, spol, ekonomski status, stupanj obrazovanja. Temeljem općih karakteristika moguće je odrediti homogenu grupu kupaca koji se ponašaju slično u svom kupovnom ponašanju.

Kako, kada i gdje kupuju?

Potrebno je odrediti u odnosu na dostupnost proizvoda/usluge na tržištu, životni stil kupaca te utjecaj kulture, društva i obitelji na kupovne navike.

Zašto kupci kupuju ovu vrstu proizvoda/usluge? Zašto kupuju baš taj određeni proizvod/uslugu?

Kako bi se dobio odgovor na ovo pitanje potrebno je "zaviriti dublje" i odrediti (što je moguće preciznije) njihove osobne potrebe, želje, motive i percepciju proizvoda/usluge.

Što je dobra segmentacija?

Ako je svaki prepoznati i opisani segment homogen u kupovnom ponašanju, dok se istovremeno mogu jasno uočiti razlike između segmenata - segmentacija je provedena na pravi način. Temeljem tako provedene segmentacije moguće je izdvojiti one segmente koji su zanimljivi poduzeću kao i one koji neće biti u fokusu interesa tj. na koje se neće usmjeravati aktivnosti poduzeća.

Nakon što se prikupe svi potrebni podaci o internim i eksternim čimbenicima koji utječu na naš poslovni uspjeh stvoreni su dobri temelji za provođenje SWOT analize. U matricu SWOT analize potrebno je uključiti samo relevantne informacije kako bismo prikazali vlastite nage i slabosti kao i prilike i prijetnje iz okruženja koje utječu na naše poduzeće. Na taj način dobit ćemo jasnu sliku trenutne tržišne pozicije. Važno je znati kako SWOT analiza nije statična analiza pa je informacije potrebno periodično evaluirati kako bismo pravovremeno reagirali na promjene u poduzeću i/ili okruženju. Na taj način moći ćemo prilagoditi elemente marketing strategije i uskladiti ih sa promjenama.

Marketing strategija

SWOT analizom utvrđuje se sadašnju poziciju poduzeća te, temeljem iste, definira i željena pozicija u budućnosti. Ipak, potrebno je znati što se želi postići te postaviti sukladne ciljeve i definirati elemente marketing strategije. Marketing strategijom poduzeće se usklađuje sa svojim okruženjem te oblikuju aktivnosti kojima se ostvaruju postavljeni ciljevi. Ako ciljevi nisu pravilno definirani jako je teško procijeniti uspjeh u njihovom ostvarenju. Stoga se ciljevi trebaju definirati uvažavajući SMART principe.⁹ Pojednostavljeno, ciljevi trebaju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski određeni. Na taj način može se izbjeći najčešća zamka - nepostojanje strukture, jasne svrhe i konačnog odredišta zamišljene strategije. Marketinški ciljevi bi se trebali definirati imajući na umu željena tržišna postignuća.

⁹ Source: <http://www.yourcoach.be/en/coaching-tools/smart-goal-setting.php>

Ujedno, marketinški ciljevi su obično orijentirani na prodajne rezultate, željenu percepciju kod kupaca i financijski uspjeh na tržištu.

U definiranje ciljeva potrebno je uključiti i ponudu vrijednosti (proizvoda/usluge) poduzeća u odnosu na potrebe kupaca. Drugim riječima - ciljati "pravi segment" ili više njih za ponudu vrijednosti poduzeća. Nakon ciljanja, na redu je proces pozicioniranja u kojem se postiže jedinstvena (željena) pozicija proizvoda ili usluga u svijesti ciljanih tržišnih segmenata. Dodatno, te procese je potrebno provoditi imajući u vidu poziciju u odnosu na konkurente na tržištu.

Koje segmente kupaca ciljati?

Na ovo pitanje nije jednostavno odgovoriti. Bilo bi pogrešno fokusirati se samo na one najizazovnije ili najatraktivnije. Veliki tržišni segmenti s visokom stopom profitabilnosti u pravilu privlače jake konkurente u borbi za tržišni udio. Kupci u takvim segmentima imaju visoka očekivanja a ratovi cijena između konkurenata su česti. Posljedično, poduzeće koje se "bori" na takvom tržištu mora imati dovoljno resursa i visoku ponudu vrijednosti kako bi bilo konkurentno, ali i tada konačni rezultati mogu biti neizvjesni. Dugoročno takva borba ugrožava sve tržišne subjekte. Stoga pravi pristup uključuje procjenu važnosti i korisnosti tržišnih segmenata za poduzeće. Elementi za procjenu mogu biti: dinamika i veličina potražnje, potencijal za rast, dostupnost segmenta, zasićenost tržišta i utjecaj na druge tržišne segmente. Dodatno, proces ciljanja mora biti proveden u skladu sa sposobnostima poduzeća da zadovolji potrebe kupaca upravo u tom ciljanom segmentu.

Kako pristupiti ciljanom tržišnom segmentu?

Tri osnovna pristupa u ciljanju su: nediferencirani, diferencirani i koncentrirani marketing.

Izborom nediferenciranog pristupa odabire se (svjesno) zanemarivanje razlika između tržišnih segmenata i tretiranje tržišta kao jedinstvene cjeline. Posljedično, tržišna ponuda poduzeća je unificirana i jednolična - kroz proizvod, cijenu, distribuciju i promociju. Danas je takav pristup vrlo rijedak, dok je u prošlosti, za vrijeme masovne proizvodnje bio sasvim uobičajen.

Diferencirani pristup uvažava i prepoznaje tržišne segmente pri čemu poduzeće pokušava prilagoditi ponudu istima. Drugim riječima, specifična marketinška ponuda kreira se za svaki prepoznati i ciljani segment. Ovaj pristup je prikladan kada je tržišne segmente relativno jednostavno prepoznati i kada se potrebe kupaca u segmentima međusobno razlikuju (npr. segmenti po spolu ili godinama starosti).

Koncentrirani pristup je najčešće i najbolji pristup za mala i srednja poduzeća. Takva poduzeća imaju kompetencije i resurse za ispunjenje potreba vrlo uskog (malog) tržišnog segmenta, često nazivanog tržišnom nišom. Na ovaj način, se potrebe jednog tržišnog segmenta zadovoljavaju jednom tržišnom ponudom, ali, ovaj put ne uniformiranom, već jedinstvenom i prilagođenom specifičnim potrebama kupaca upravo u toj tržišnoj niši. Nedostatak ovog pristupa proizlazi upravo iz specijalizacije poduzeća za vrlo uski tržišni segment. Specijalizacijom za mali tržišni segment poduzeće postaje ranjivo i ovisno. Ukoliko bi promjene u okruženju utjecale na potražnju vrlo se teško brzo i efikasno prilagoditi bez gubitka tržišnog udjela.

Bez obzira koji se pristup koristi, ključni izazov je postići željenu poziciju u svijesti kupaca.

Kako se možemo uspješno pozicionirati?

Pozicioniranje je definiranje optimalne kombinacije elemenata marketing miksa kako bi se zadovoljile potrebe kupaca bolje od konkurenata. Važno je da svi elementi marketing miksa - proizvod, cijena, distribucija i promocija - budu usklađeni s ponudom vrijednosti jer su upravo oni alat za implementaciju marketing strategije.

Poduzeće treba imati proizvod, cijenu, promociju i distribuciju ali što je toliko važno u konceptu marketing miksa?

Jednostavno je razmišljati o svim elementima marketing miksa posebno, ali glavni je cilj i njihovo usklađivanje tj. cjelovitost kako bi se iskoristile prednosti sinergijskog učinka. Neusklađenost elemenata marketing miksa vodi prema tržišnom neuspjehu i nepotrebnom trošenju resursa poduzeća.

Što sve obuhvaća proizvod?

Proizvod (ili usluga)¹⁰ je temeljni element marketing miksa. Bez proizvoda nemamo što za ponuditi odabranom ciljnom tržištu. Kada se razmišlja o proizvodu uzima se u obzir njegova korisnost i psihološku vrijednost za kupce.

Bez obzira radi li se o jednom proizvodu, liniji proizvoda ili cijelom asortimanu proizvoda postoji nekoliko aspekata koji se trebaju uvažiti i razraditi. Kao prvo, potrebno je razviti njegove osnovne i dodatne karakteristike. To je osnovni proizvod. Slijedi razvoj objektivnih i subjektivnih elemenata kvalitete, svojstva proizvoda, dizajn, etikete, pakiranje, upute za korištenje, garancije itd. Sve navedene dodatne karakteristike predstavljaju stvarni proizvod.

Politika proizvoda treba osigurati zadovoljenje potreba kupaca ali, istovremeno, osigurati i profit za poduzeće. Dakle, politika proizvoda povezana je kreiranjem i isporukom proizvoda, koji moraju imati pravu količinu i oblik vrijednosti za kupca u ciljanom tržišnom segmentu.¹¹

Kako odrediti pravu cijenu proizvoda?

S obzirom na važnost, potrebno je ponoviti - marketinška filozofija znači zadovoljiti potrebe kupca ponudom poduzeća ali, istovremeno, osigurati profit poduzeću. Inače će održivost poslovanja dugoročno biti vrlo upitna. "Prava" cijena ovisi o tržištu i usklađena je s kupčevom percepcijom o vrijednosti proizvoda. Ukoliko dođe do neslaganja razine cijene koju odredi poduzeće i kupčeve percepcije o vrijednosti proizvoda, poduzeće se nalazi na pravom putu za tržišni neuspjeh. Stoga, definiranje "prave cijene" ovisi o:

¹⁰ Pojam proizvod u ovom vodiču odnosi se fizički proizvod, neopipljivu uslugu i/ili njihovu kombinaciju.

¹¹ Izvor: Armstrong, G., Kotler, P.: *Marketing: An Introduction*, 12th Ed (Global Edition), Pearson Education, 2015, str. 77.

- unutarnjim čimbenicima u samom poduzeću, kao što su: troškovi proizvodnje i poslovanja, obilježja proizvoda, ciljevi profitabilnosti, politika rasta i sl.
- vanjskim čimbenicima, najčešće zakonodavstvu, politici cijena konkurenata, promjenama na tržištu, promjenama u tehnologiji i, kao što je već rečeno, kupčevoj percepciji o vrijednosti proizvoda.

Postoji nekoliko pristupa u definiranju politike cijena:

- kod tržišnog pristupa polazište su kupci i cijena koja je njima prihvatljiva,
- kod pristupa orijentiranog na konkurenciju poduzeće cijenu definira u odnosu na cijene konkurenata,
- u troškovno orijentiranom pristupu glavni fokus u politici cijena je na pokriću poslovnih i proizvodnih troškova.

Najbolji pristup u definiranju prodajne cijene proizvoda je kombinacija tržišnog, konkurentskog i troškovnog pristupa. Potrebno je naglasiti kako politika cijena, osim definiranja samo prodajne cijene, uključuje i definiranje popusta, načina i uvjeta plaćanja, osiguranje i dinamiku odgode plaćanja i sl.

Kako ćemo dostaviti naš proizvod kupcima?

Mjesto, ili distribucijski kanal mora biti usklađeno sa svim ostalim elementima marketing miksa. Izbor kanala distribucije ovisi o vrsti proizvoda, udaljenosti i veličini tržišta, potrebama i navikama kupaca, željenom obliku distribucije (intenzivna, selektivna ili ekskluzivna) i troškovnoj isplativosti. Poduzeće se može odlučiti na direktne ili posredničke kanale ili pak, na njihovu kombinaciju.

Treba li poduzeće promovirati proizvod ili je promocija samo još jedan trošak?

Promocija se može prikazati kroz financijski iznos troška. I ako poduzeće ima promociju samo zato da bi je imalo - ona je zaista samo trošak. Ali, ako se o njoj promišlja i razvija optimalna kombinacija elemenata promotivnog miksa – usklađenih s ostalim elementima marketing miksa - koristi promocije znatno premašuju njene troškove.

Što je promotivni miks? Kako razviti onaj koji najbolje odgovara poduzeću?

Kada se promišlja o promotivnom miksu obično se promišlja o sljedećim elementima promocije:

- Oglašavanju (*plaćena neosobna komunikacija putem različitih medija*)
- Unaprjeđenju prodaje (*vremenski određene akcije, stimulacija kupnje, dodatne pogodnosti*)
- Direktnom marketingu (*direktna komunikacija, pošta, telefom, e-mail*)
- Osobnoj prodaji (*direktni osobni kontakt s kupcem, licem u lice*)
- Odnosima s javnošću (*neplaćena komunikacija s javnosti u svrhu stvaranja imidža proizvoda/poduzeća*)

Kombinaciju koja najbolje odgovara poduzeću potrebno je oblikovati na temelju karakteristika proizvoda, kupaca i organizacijskih ciljeva poduzeća. Poduzeće mora biti oprezno kako promocijom ne bi poslalo

iskrivljenu sliku o sebi ili o svom proizvodu. Definiranje optimalne kombinacije promotivnog miksa uključuje odgovore na sljedeća pitanja:

- *Koji su ciljevi kampanje i tko je ciljna publika? Stvara li se ili održava svjesnost o proizvodu? Ili se razvija pozitivan stav i želja za proizvodom? Je li primarni cilj stvaranje namjere o kupnji kod ciljanih tržišnih segmenata?*
- *Ima li promotivna kampanja planirani oblik i program? Je li poruka oblikovana i strukturirana kroz sve odabrane promotivne kanale? Je li usklađena sa željenom percepcijom i strateškom orijentacijom poduzeća?*
- *Jesu li kriteriji za izbor medija ili izvora komuniciranja birani temeljem kredibiliteta, pokrivenosti i efikasnosti? Postoji li media plan?*
- *Kolko će se novca potrošiti u promotivnoj kampanji? Je li budžet promocije sastavni dio marketing proračuna?*
- *Jesu li definirani indikatori za evaluaciju uspjeha (ili neuspjeha) promotivne kampanje?*

Postoji li još neki element marketing miksa (osim proizvoda, cijene, distribucije i promocije)?

Svi prethodno opisani elementi marketing miksa: proizvod, cijena, distribucija i promocija su jezgra svakog proizvoda i/ili usluge. Ali, postoje i dodatni, vrlo važni, elementi marketing miksa, posebno za poduzeća koja se bave uslužnim djelatnostima. Ti elementi su: pružatelji usluga tj. ljudi, proces pružanja usluga i fizički aspekt usluge.

Element **pružatelja usluga** prodrzumijeva zaposlenike u poduzeću koji pružaju uslugu u direktnom kontaktu s kupcima. U mnogim slučajevima upravo kvaliteta pružatelja usluga određuje i percipiranu kvalitetu usluge od strane kupca. Ali, i kada su proizvodi opipljivi postoji utjecaj zaposlenika (ljudi) na percepciju kupaca o proizvodu i to se mora uzeti u obzir u oblikovanju marketing miksa. **Proces pružanja usluge** odnosi se na isporuku usluge kupcu u direktnom kontaktu. Postoji li u procesu interakcija s kupcima? Jesu li svi koji sudjeluju u procesu upoznati sa svim fazama procesa? Postoji li plan upravljanja zastojsima i pritužbama? Ako poduzeće ima odgovore na navedena pitanja znači da vodi računa o procesu što posljedično ima pozitivan učinak na ostale elemente. Konačno, posljedni, ali ne manje važni su **fizički elementi usluge**. Oni se odnose na mjesto ili prostor u kojem se usluga pruža, uključujući atmosferu, izgled i ponašanje pružatelja usluga. I ovaj element mora biti usklađen sa svim ostalim elementima marketing miksa jer je (ponekad) odlučujući faktor za kreiranje imidža poduzeća u očima kupca. A poduzeće nikad nema drugu priliku za stvaranje prvog dojma.

Sada znamo da radimo prave stvari. Trebamo li znati radimo li ih na pravi način?

Kako bi poduzeće bilo uspješno, mora znati i jedno i drugo. Prvo, usvajanjem marketinških principa poduzeće zna da radi prave stvari. Ali, kako bi znalo radi li to na pravi način potrebne su povratne informacije s tržišta te sustav kontrole svih poslovnih procesa. U ovom slučaju, kontrola se odnosi za ostvarenje postavljenih marketinških ciljeva. Kako bi se mogli pratiti procesi potrebno je kreirati (definirati) indikatore za mjerenje tržišnih performansi, uključujući odgovornosti, budžet i vremenski okvir.

Uvod u računovodstvo i financije

Mnogi poduzetnici i poslovni startup-ovi pristupaju računovodstvu sa strahom. To je često najslabiji dio poslovanja u mnogim novim tvrtkama. Ipak, jednom kada krenete s poslom to postaje najkritičniji dio. Često će vlasnici tvrtki proslijediti poslove vezane za novce – računovođi. Međutim, to postaje skupo rješenje; ujedno se pojavljuje više intuitivnih programa što smanjuje potrebu za računovođom koji objašnjava financijsko stanje vašeg poslovanja. To znači da je potreba za razumijevanjem osnovnog računovodstva od strane vlasnika tvrtki u porastu.

Što je računovodstvo

Računovodstvo je u osnovi prikupljanje informacija o poslovanju tvrtke, u smislu novca koji se stvara i troši, a koje će poslužiti zainteresiranima. Prikupljene informacije su podaci koji se mogu kvantificirati, te se prikazuju u financijskim terminima. Novac koji tvrtka generira obično je novac koji tvrtka prikuplja prodajom proizvoda i usluga, a može uključivati kamate zarađene na novcu koji se nalazi na depozitnom računu u banci. Novac koji tvrtka troši je novac koji se koristi za kupnju proizvoda koji se prodaju, za plaće ili naknade zaposlenicima, kupnju opreme koju poslovni subjekt treba kako bi funkcionirao, te plaćanje troškova poput najma prostora, struje i osiguranja.

Tri su ključne činjenice na koja vlasnik tvrtke treba odgovoriti kako bi razumio financijski status svog poslovnog pothvata. Prvo, trebaju znati da li je poslovanje ostvarilo dobit ili gubitak, te njegov iznos. Ta činjenica vlasniku ukazuje tvrtke da li je poslovanje vrijedno truda započinjanja ili zadržavanja poslovanja. Druga važna činjenica je poznavati iznos duga klijenata. Poznavajući to, vlasnik tvrtke može kontrolirati svoj dohodak tako što će klijeti koji mu duguju novac, podmiriti taj iznos. Neke tvrtke, posebno one sa visokom razinom plaćanja gotovinom, nemaju mnogo takvih klijenata. Treće je pitanje znati koliko tvrtka duguje dobavljačima. Poznavajući taj iznos, možemo izračunati koliko je prihoda potrebno kako bi se osigurao profit vlasniku.

Pravila i ograničenja računovodstva

Temeljem tri već navedena pitanja u prijašnjem odjeljku, jasno je da postoje određena ograničenja vezana za prikupljene informacije. Pravila pokrivaju tri široka koncepta: ograničenja, dimenzije i etička pravila.

Koncept ograničenja ima četiri čimbenika. Prvi je da se informacije odnose na jedinstveno poslovanje. To znači da računi koji odgovaraju na tri ključna pitanja mogu doći samo iz jedne tvrtke. Računi iz drugih tvrtki nemaju vezu s procjenom vaše tvrtke. Iako, ako je tvrtka dovoljno velika, možete prikupiti zasebne informacije iz različitih dijelova tvrtke. Informacije moraju biti diskretne između prošlih, sadašnjih i budućih vremenskih razdoblja. Slijedom toga, prikupljene informacije moraju biti unutar određenog vremenskog okvira, a taj vremenski okvir treba biti konzistentan. Obično se podaci prikupljaju tijekom 12 mjeseci. Tvrtka mora raditi normalno, drugim riječima, ako se tvrtka zatvori, nema smisla poduzimati pripremu računa. Jednako tako, ako tvrtka nije počela trgovati, čak i ako vlasnik troši novac na pokretanje poslovanja, nema smisla pripremati račune – osim popisivanja troškova. Posljednji faktor je

da informacije moraju biti kvantitativne. Drugim riječima, informacije moraju biti unešene numerički što omogućuje kvantifikaciju.

Dimenzije računovodstva imaju šest čimbenika: imaju novčanu vrijednost, uzimaju u obzir povijesne troškove, mogu se ostvariti, mogu se uspoređivati kroz računovodstvena razdoblja, pokazuju dvostruki unos i moraju biti značajne za poslovanje. Prikupljene informacije moraju se kvantificirati u novcu. Razlog tome je što se odgovori na sva tri kritična pitanja uvijek označavaju novčanom vrijednost. Imovina (stvari poput opreme) i obveze trebaju imati vrijednost iznosa koji je plaćen. Tijekom vremena se vrijednost može smanjiti, ali morate i dalje početi s originalnom plaćenom cijenom. Prikupljene informacije trebaju se izračunati u vrijeme promjene vlasničkih udjela ili ostvarivanja prihoda ili rashoda. Primjerice, ako prodajete vrećicu krumpira, prodaja se ostvarila u trenutku kada kupac preuzme u pravni posjed krumpir a vi preuzmete gotovinu. Podudaranje informacija tijekom razdoblja znači da se završna bilanca, dugovi i krediti posljednjeg razdoblja postaju početni saldo, dugovi i krediti u sljedećem razdoblju.

Etička pravila su važna za svako poslovanje. Potrebno je razmotriti četiri čimbenika kada se bave etičkim računovodstvom: razboritost, ujednačenost, nepristranost i relevantnost. Pravednost znači da ako postoji sumnja u transakciju onda bi prihodi trebali biti podcijenjeni i troškovi precijenjeni. To omogućuje granicu pogreške, gdje podcjenjivanje prihoda sprječava trošenje prihoda koji možda ne postoje. Svaki skup računa mora biti ujednačen u vremenskim okvirima. Ne smijete mijenjati svoj računovodstveni postupak samo kako bi profit mogao izgledati veći. Prilikom odabira prikupljenih podataka i primjene procesa računovodstva, to bi trebalo biti učinjeno bez privilegiranja bilo kojeg aspekta poslovanja. Treba prikupiti samo informacije koje pružaju jasnu sliku stanja poslovnih financija. Ako informacije nisu relevantne, ne bi trebale biti uključene u izvješće računa.

Načela računovodstva

Svaka zemlja teži posjedovati vlastiti skup računovodstvenih načela i trebete slijediti odgovarajući okvir. Ta načela omogućuju dosljednost između različitih poduzeća i računovodstvenih metodologija. Oni definiraju cilj računovodstva da pružaju informacije širokom rasponu korisnika koji im omogućuje da donose komercijalne odluke i dokazuju dobru kontrolu nad poslovnim aktivnostima. To je poslovanje jedinstvenog entiteta, a računi prikazuju relevantan, pouzdan skup računa koji su razumljivi.

Zašto je važno razumijeti osnove

Mnogi vlasnici malih tvrtki ne osjećaju potrebu za razumijevanjem svojeg računovodstva, ili nisu sigurni u održavanje svojih računa, tvrdeći da mogu koristiti računovođu da ih pregledaju. Međutim, ovo je vrlo kratkovidan pristup. Financijski podaci koje prikupljate pružaju uvid u uspješnost vašeg poslovanja. Ovaj uvid zatim osvijesti odluke za rad vaše tvrtke. Iako knjigovođa pomaže pripremiti podatke, u konačnici je tvrtka vaša, i vi morate biti u stanju donositi informirane odluke o poslovanju. Ako ne razumijete financijsko stanje vašeg poslovanja, ne možete donijeti informiranu odluku.

Vrste financija

Početak poslovanja zahtijeva ulaganje novca. Taj iznos se može razlikovati od vrlo malih iznosa do milijuna funti / eura. Unatoč svim medijskim izvješćima, velika većina start-up tvrtki koje pokreću posao započinju s manje od 5000 funti kapitala. Koliko novca vam je potrebno ovisi o nekoliko čimbenika. Na strukturu vaše tvrtke utječe i vrsta kapitala i iznos koji vam je potreban. Jednako je važna i priroda vaše tvrtke. Morate u potpunosti razumjeti vezu između strukture i prirode vašeg poslovanja kako biste odredili najbolji način financiranja poslovanja.

Postoje tri različita načina strukturiranja vašeg poslovanja: samostalna djelatnost samo jednog vlasnika, partnerstvo u kojem je vlasništvo podijeljeno između nekoliko sudionika i tvrtke u kojoj je više vlasnika kupilo udio tvrtke. Ako ste samostalno vlasnik onda se novac koji koristite za pokretanje poslovanja vidi kao sredstvo u poslovanju i iznos će se vratiti kad prodate posao. To je zato što ne postoji razdvajanje između vas kao vlasnika i tvrtke. Isto vrijedi i za partnerstvo, osim što postoji više vlasnika. Tvrtka je drugačija po tome što posao postaje entitet sam po sebi. To vam omogućuje prodaju udjela u tvrtki kao način prikupljanja kapitala.

Priroda vašeg poslovanja određuje ono što ćete raditi. Na osnovnoj razini, možete pružati usluge ili proizvoditi proizvode ili kombinaciju toga svojim klijentima. Na primjer, možete otvoriti uslugu servisiranja automobila. U tom slučaju ćete ponuditi oba proizvoda (rezervni dijelovi, nove gume itd.) i servis (provjeravati rad automobila). Polazna točka je odrediti opremu koju trebate, a to se jako razlikuje među različitim tvrtkama. Web dizajner (računalo, modem i pisač) će trebati mnogo manje opreme od vrtnih usluge (vilica, lopatica, kolica, kosilica, kombi, itd.), ali oba su servisne tvrtke.

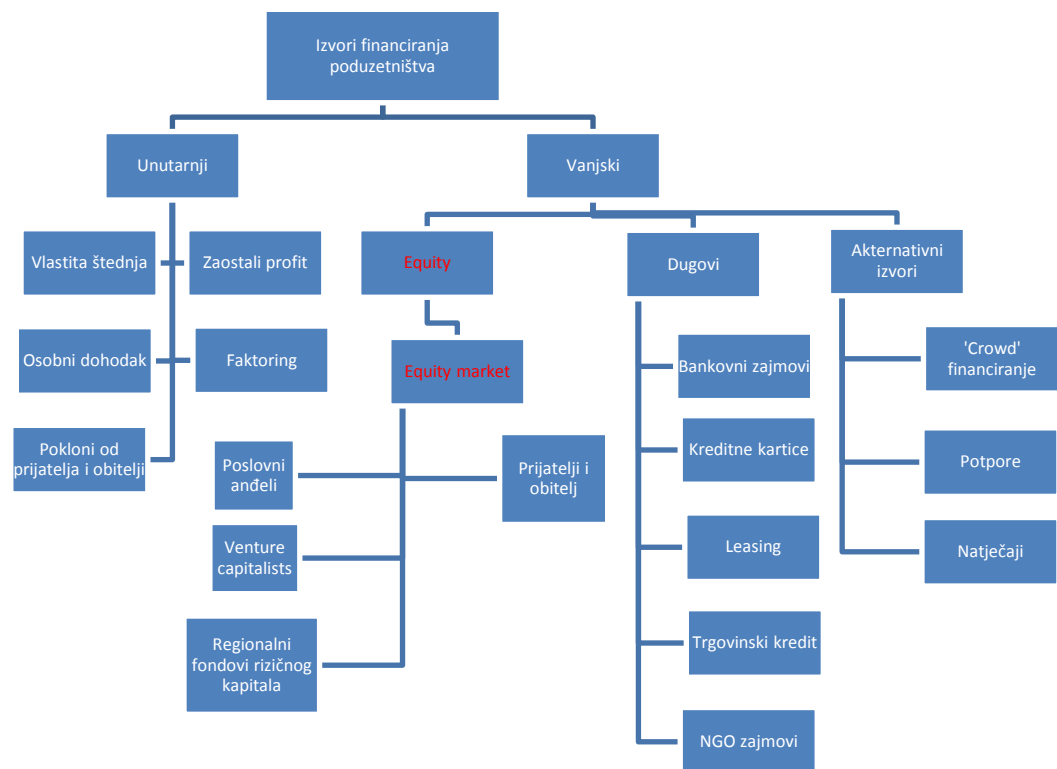
Da biste utvrdili s koliko novca morate započeti, najprije morate odrediti strukturu tvrtke. Općenito, kao samostalni vlasnik, vjerojatno ćete trebati manje novca i vjerojatno ćete prikupiti manje novca. Partnerstvo će vjerojatno trebati više novca kako bi započeli jer su veći. Budući da ima više ljudi sudjeluje, možete prikupiti više novca. Tvrtka je obično opcija kada vam je potrebna znatna količina novca i imate tvrtku koja će vrlo brzo generirati znatne prihode.

Jednako je važno točno razraditi što ćete učiniti u vašem poslovanju. Da biste to učinili, morate dovršiti većinu svog poslovnog plana. Bilo bi korisno imati dijagram koji pokazuje koje ćete proizvode ili usluge pružati svojim klijentima. To uključuje stvari poput opreme koja vam je potrebna, prostor za obavljanje poslovanja kao što je ured ili trgovina i način oglašavanja i promoviranja vaše tvrtke.

Financijski jaz

Prikupljanje kapitala za novi posao često je mnogo teže nego što većina ljudi očekuje. Ono što se vama čini sjajnom idejom možda potencijalni investitor ili zajmodavac nećete vidjeti u istom svjetlu. Zapravo, to je poseban problem za ljude koji pokušavaju posuditi male iznose od banke bez ikakve sigurnosti nad zajmom. Postoje tri izvora financiranja za svakoga tko započinje poslovanje: možete ga sami financirati, možete uvjeriti druge na financiranje ili možete koristiti kombinaciju oboje. Najčešća strategija financiranja tvrtke jest da to učiniti sami. To je poznato kao unutarnje financiranje. Dakle koristite svoj

novac iz štednje ili osobnog dohotka i uložete ga u posao. Ako već imate tvrtku i trebate financirati rast, možete zadržati veći udio profita i koristiti ga kao izvor sredstava. Najrjeđe korišten pristup je -korištenje samo vanjskog financiranja. Drugim riječima, ne koristite svoj novac, već – ili prodajete udjele u poslovanju ili potražujete neku vrstu kredita. Prodaja udjela se naziva financiranje vlasničkih udjela, a zaduživanje novca naziva se financiranje duga. Postoje neke alternative u financiranju imovine i obveza. Značajanje porast za natječaje i potpore kojima se pomaže start-upovima. Međutim, izuzetno su konkurentni i ne bi se trebali smatrati ključnim izvorima financiranja. Treći izvor financiranja koji je postao popularan je 'crowd' financiranje. Iako to izgleda uspješno, postoje neka pitanja koja ovu alternativu čine manje atraktivnom. Uz 'crowd' financiranje, morate doći do točke gdje ljudi postaju motivirani donirati novac. To je puno teže postići nego što se čini. Izvještaji se razlikuju, ali samo između 7% i 12% ljudi koji prikupljaju novac kroz 'crowd' financiranje dostižu svoje ciljeve. Donji dijagram prikazuje različite izvore financiranja.



Slika: Izvori poduzetničkih financija

Pitanje financijskog jaza ima značajan utjecaj na financiranje poslovanja - možda ste završili sav naporan posao identificiranja strukture i prirode vašeg poslovanja i imate jasnu predodžbu o tome koliko vam je potrebno - ali ne možete dobiti potrebne financijske potpore da biste započeli. Prikupljanje dovoljnog iznosa novca za početak poslovanja prepoznato je kao glavna zapreka pokretanju poslovanja. Postoji mnogo razloga zbog kojih je teško prikupiti novac. Glavni razlog je razlika u tome kako vi vidite svoju tvrtku i kako investitor vidi vašu tvrtku. Razlike mogu biti uzrokovane strukturnim pitanjima unutar

poslovnog plana. Ciljano tržište možda neće biti jasno, ili vaša sposobnost pružanja usluga može biti upitna. U nekim slučajevima, kulturni čimbenici mogu utjecati na dobivanje sredstava. Postoje dokazi da etnička pripadnost utječe na sposobnost vlasnika tvrtke da dobije financiranje. Stvaranje jasnog poslovnog plana je dobar početak za procjenu iznosa potrebnih sredstava i gdje ta sredstva možete dobiti.

Upravljanje radnim kapitalom

U suštini, kapital je iznos novaca uložen u posao. Taj se kapital zatim koristi za mnoge aktivnosti poput nabave opreme, materijala za izradu proizvoda ili proizvoda za prodaju. Radni kapital je varijacija kapitala - novac uložen u posao, ali se koristi za održavanje funkcioniranja poslovanja. Razumijevanje načina na koji se novac kruži u vašem poslovanju je bitno i jedno od ključnih financijskih sposobnosti koje morate razviti.

U načelu pokretanje poslovanja nije toliko drugačije od ulaganja novca u dionice ili imovinu. Poslovanjem želite dobiti više novaca nego što ste uložili. Upravljanje poslovanjem je složenije od upravljanja dionicama ili imovinom. Ako vaše dionice ili imovina ne ostvare povrat uloženog novca jednostavno ih možete prodati. Tvrtku možda nećete moći prodati tako lako, ali možete fleksibilnije upravljati radnim kapitalom.

Likvidnost ili pozitivno stanje računa je ono što vašu tvrtku održava u poslovanju. Iako svaki posao ima za cilj ostvarenje dobiti - ne stvaranje dobiti ne mora nužno značiti kraj poslovanja. Ako poslovanje ima dovoljno novca za nastavak funkcioniranja, dobit će se vjerojatno ostvariti u budućnosti i nema razloga zašto poslovanje ne bi trebalo nastaviti. Tvrtke koje sezonski posluju mogu imati mjesece u kojima ne ostvaruju dobit, ali zatvaranje tvrtke nije korisno vlasniku. Na primjer, možda imate restoran koji se nalazi u turističkom području koji ima mnogo kupaca tijekom ljetnih mjeseci i vrlo malo tijekom zimskih mjeseci. Najam nekretnine placate bez obzira imate li kupaca ili ne. Dakle, može imati smisla otvoriti se tijekom zime, čak i ako otvarujete gubitak tijekom tih mjeseci. Ipak je ostvareni gubitak manji otvaranjem restorana zimi. Primjer je opisan u donjoj tablici. Tablica jasno pokazuje da bi poslovanje bio bolji tijekom 12 mjeseci ako bi se restoran otvorio zimi i ostvario 5.000 gubitaka- nego zatvoriti zimi i ostvariti 30.000 gubitaka.

	Dobit	Troškovi	P/L		Dobit	Troškovi	P/L
otvoreno 6 ljetnih mjeseci	110000	30000	80000	otvoreno 6 ljetnih mjeseci	110000	30000	80000
otvoreno 6 zimskih mjeseci	25000	30000	-5000	zatvoreno 6 zimskih mjeseci	0	30000	-30000
ukupno	135000	60000		ukupno	110000	60000	

ukupni godišnji profit			75000	ukupni godišnji profit			50000
------------------------	--	--	-------	------------------------	--	--	-------

Tablica: Poslovni kapital – Profit i gubitak

Gornja tablica je pojednostavljeni scenarij, ali možete vidjeti kako povećani novčani tijek u poslovanju povećava ukupnu dobit poslovanja, unatoč gubitku od 6 mjeseci. Ovdje morate razumjeti cikluse novčanih tijekova novca koji dolaze i iz poslovanja, a zatim izračunavaju načine održavanja dobiti tijekom

12-mjesečnog financijskog ciklusa. Korištenje različitih omjera za izračunavanje likvidnosti vašeg poslovanja pomaže vam da planirate različite strategije kako biste bili sigurni da uvijek imate veći priliv novca nego li odliv.

Upravljanje financijama – radni kapital i inventar

Dio procesa upravljanja novčanim tijekom i obrtnim kapitalom je upravljanje novcem koji vam duguju, novac kojeg vi dugujete, te upravljanje proizvodima ili materijalima koje trebate kupiti za svoju tvrtku. Jedan od načina upravljanja novčanim tijekovima je pokušati prikupiti novac koji vam duguju brže nego što vi plaćate ljudima kojima dugujete novac- i da brzo prodate svoje proizvode ili usluge. Sve to zahtijeva pomno razmišljanje i planiranje.

Idealan poslovni scenarij je da vam nitko ne duguje, a da vi imate 30 dana za plaćanje računa. To znači da biste vi zadržali 30 dana dohodak, prije nego što biste morali platiti svoje račune. Međutim, u stvarnosti poslovnog svijeta ovo je vrlo rijetko. Gotovo svaki posao ima vjerovnike (osobe kojima dugujete novac) i dužnika (ljudi koji su vama dužni novce). Neuspjeh upravljanja ovom ravnotežom često je uzrok neuspjeha poslovanja. Utjecaj neupravljanja troškovima kreditne prodaje i zaduženja možete vidjeti u donjoj tablici

	1. mjesec	2. mjesec	3. mjesec	4. mjesec
prihod gotovine	1500	800	1250	1300
prihod gotovine	500	200	600	350
ukupni prihod	2000	1000	1850	1650

trošak gotovine	300	280	250	300
trošak kredita	500	750	350	300
ukupni trošak	800	1030	600	600

Bilanca gotovine	1200	-30	1250	1050
------------------	------	-----	------	------

Tablica: Upravljanje kreditom i troškovima

U gornjoj tablici vidjet ćete da su prvi, treći i četvrti mjesec dolazili s visokim gotovinskim priljevom, dok su drugi i četvrti mjesec imali nižu razinu gotovine u prodaji kredita. Drugi mjesec je mjesec s nižim novčani prihodom i prihodom od kredita. Rezultat toga je da drugi mjesec ima polovicu prihoda od prvog mjeseca i značajno manji od trećeg i četvrtog. To ne mora nužno biti zabrinjavajuće. Što se tiče troškova prvog i drugog mjesec oni imaju veće izdatke od trećeg i četvrtog mjeseca. Gledajući odvojeno, to nije problem. Međutim, kada pogledate zajedno prihode i troškove, možete vidjeti utjecaj na novčani tijek. Drugi mjesec se vidi da je stanje gotovog novca znatno smanjeno, te da se preselilo u negativno stanje. To je zbog dva čimbenika koji se javljaju u drugom mjesecu: jedan je niži dohodak, a drugi su veći troškovi. Stvara se problem novčanog tijeka za poslovanje jer nema dovoljno novca za plaćanje svih dugova drugog mjeseca. Poslovanje treba pronaći način upravljanja tom procesom.

Upravljanje zalihama jednako je važno kao upravljanje novčanim tijekovima. Imajući veliku količinu zaliha ili inventara može značiti da ćete uvijek imati što prodavati. Međutim, može biti problem ako imate previše novca vezanih za zalihe. Ako imate tvrtku koja prodaje prosječno 850 jedinica mjesečno, sigurnosna granica je 150. Ako je najveća količina 950 jedinica, a najniža 700 jedinica -to sugerira da trebate držati 1000 jedinica mjesečno. Međutim, to ne znači da ćete kupiti 1000 jedinica svaki mjesec. Tablica u nastavku prikazuje pojednostavljenu verziju načina upravljanja zalihama.

	1. mjesec	2. mjesec	3. mjesec	4. mjesec
kupljene zalihe	1000	900	850	950
ukupne zalihe	1000	1000	1000	1000
prodane zalihe	900	850	950	700
bilanca zaliha	100	150	50	300

Tablica: Kontrola zaliha

Potrebno je nadzirati inventar, bez obzira na to je li materijal potreban za izradu proizvoda, ili proizvode koje kupujete za preprodaju, ili čak stvari poput pisača i papira. Na temelju gore navedenog scenarija možete odlučiti da je idealna razina inventara 1000 jedinica. Na kraju svakog mjeseca izračunajte kolike su vam zalihe, oduzmite od iznosa zaliha koji ste imali početkom mjeseca. To će vam reći koliko ste prodali i broj koji trebate naručiti za zamjenu prodanih zaliha tako da svaki mjesec krećeta s 1000 jedinica.

Upravljanje financijama – financijska izvješća

Jedna od ključnih poruka ovog modula je da uspješno poslovanje kontrolira svoje financije. Jedna od načina kontrole vlastitih financija je praćenje i dosljedno unošenje podataka prodaja, prihoda i rashoda. Korištenjem ovih podataka pomoći će vam pri donošenju strateških odluka poslovanja. Morate razumjeti tri financijska čimbenika i tri financijska izvješća, koji su međusobno povezani.

Razumjevanje razlike između prihoda i postojanja gotovina na vašem bankovnog računu je prvi čimbenik. Vlasnici poduzeća koji misle da gotovina znači jednako kao profit poduzeća često se pronadu u nevoljama. Rizik pretpostavke da imate gotovine na vlastitom računu dovodi do poteškoća kad vam se dogodi da imate troškove koji se moraju podmiriti ali nemate novca s kojim bi to podmirili.

Idući čimbenik je razlika između stavke kapitala i stavki prihoda. Stavke kapitala koriste se za vođenje poduzeća, npr. Ako ste dizajner odjeće trebaju vam mašine za šivanje, škare i ravnala vaša stavke poduća su to. Drugim riječima kupili ste sav taj materijal za poslovanje i vi ste vlasnik istih kako bi u ovom primjeru bili uspješan dizajner. Stavke prihoda su dakle sve što date svojim strankama u zamjenu za isplatu. Kao dizajner odjeće vaše stavke prihoda su konac, dugmad, tkanina. Vi ih ne zadržavate nego ih prodajete vašim strankama.

Zadnji čimbenik čini pripremu financijskog izvješća u kojem morate biti oprezni pri donošenju odluka. Npr. ako ste kupili mašinu za šivanje za 1000, njena vrijednost biti će za godinu dana umanjena. Ovo utječe na sveukupnu vrijednost vašem poslovanja/poduzeća. Ako vrijednost mašine za šivanje nakon

godine dana padne za 10% njena sadašnja vrijednost je 900. Donošenjem ovakvih odluka može imati utjecaj na sveukupnu vrijednost vašeg poslovanja kao i profitabilnosti.

Postoje mnoga različita izvješća, ali najkritičnije je praćenje novčanog tijeka, profita i gubitka te bilanca. Vaš novčani tijek prikazuje ulaze i izlaze vašeg novca. Idealno bi bilo praviti mjesečna izvješća. S tim bi imali uvid i informacije s kojima bi mogli utjecati na poslovanje. Npr. Možete identificirati rast i pad prodaje. S ovim bili bi u mogućnosti kontrolirati inventar koji ulazi i koji izlazi iz vašeg poslovanja. Izvješćem o vašem novčanom tijeku moći ćete donositi bolje odluke o upravljanju vašim poduzećem.

Vaš profit i gubitak pokazivat će vam koliko sredstava je priljevano u vaše poduzeće kao što će pokazati koliko istih je otišlo. To je drugačije nego novčani tijek. Profit i gubitak su pokazatelji koliko uspješno ste poslovali, pomaže pri donošenju dugoročnih odluka upravljanjem vašim poduzećem. Npr. ako vam najam iznosi 35% vašeg prihoda onda ćete vidjeti da je to previsoka cijena i tražiti ćete jeftiniji prostor ili ćete probati pronaći način za povećanje prihoda.

Zadnje od izvješća je bilanca. U biti ona je pokazatelj koliko vaše poduzeće vrijedi. Razumjevanjem vrijednosti vašeg poduzeća pomoći će vam pri donošenju odluka o širenju vašeg poslovanja. Također imat ćete uvid u dobra koja možda više ne treba ili možda trebate zamijeniti.

Upravljanje financijama – financijski pokazatelji

Prvo i najvažnije, shvatit ćete da tri izvješća sadrže značajne informacije o financijskom pokazateljima vašeg poslovanja. Možete pretpostaviti da je ta količina informacija više nego dovoljna da vam pomogne u smislu razumijevanja financijskog statusa vašeg poslovanja. Nažalost, to nije slučaj. Iako su neke informacije korisne, u izvješćima su sakrivene daleko korisnije informacije. Postoji nekoliko razloga zašto je to tako. Ranije smo spomenuli da se podaci koji se koriste u računovodstvu moraju biti kvantitativni i imati novčanu vrijednost. To znači da su informacije u izvješćima strukturirane na unaprijed određen način što vam možda neće reći što trebate znati. Drugi razlog je da financijski podaci prikazani u nekvalificiranim uvjetima. Slijedom toga, morate pogledati malo dalje od onoga što se pojavljuje u izvješćima. Morate razumjeti izvješća u kontekstu svoje tvrtke. Dakle, možda ste ostvarili 20.000 profita u posljednjoj godini poslovanja, ali kako ćete znati je li to odgovarajuća razina dobiti za posao poput vašeg ili da li je dobit dovoljna za opravda uloženo vrijeme i novca u poslovanje?

Kako bi informacije bile smislene koristan način, morate ih analizirati. Jedan od najkorisnijih alata za analizu vaših financijskih izvješća jest korištenje omjera. Omjeri su za neke prilično zastrašujući. Ipak, ako ste ikada napravili kolač ili kuhali obrok zasigurno ste koristili omjere. Mnogo je različitih vrsta omjera koje možete upotrijebiti za analizu vaše tvrtke i podijeljeni su četiri opsežne kategorije, kao što je prikazano u tablici.

KATEGORIJA	ŠTO MJERI
Likvidnost	Mjeri koliko brzo možete pretvoriti imovinu, poput inventara, u gotovinu kako biste platili račune

Profitabilnost	Procjenjuje da li je profit dovoljan da bi poslovanje bilo zadovoljavajuće
Učinkovitost	Ukazuje na učinkovito poslovanje tvrtke, te korištenje imovine na odgovarajući način
Investicije	Procjenjuje da li je povrat ulaganja u poslovanje odgovarajuć i vrijedan

Tablica: Omjeri (Procjene)

Koristeći pokazatelje, možete dobiti puno jasniji prikaz onoga što se događa u vašem poslovanju. Možda ćete preusmjeriti svoje zalihe, ali pokazatelji će ukazati može li smanjiti količinu inventara i osloboditi nešto gotovine. Korištenjem pokazatelja možete vidjeti mogućnosti poboljšanja dobiti, koristi li se određena oprema djelotvorno i učinkovito, je li poslovanje uopće isplativo.

Business start-up

Jednom kada shvatimo da imamo poslovnu ideju koja može biti poslovna prilika, tj. koja je direktno iskoristiva, vrijeme je da počnemo razmišljati o poslovnom modelu. Poslovni model je način na koji tvrtka stvara, dostavlja i preuzima vrijednost. Poslovni model je objašnjenje zašto u jednoj industriji ima različitih tvrtki od kojih sve zadovoljavaju istu potrebu

Prije definiranja vašeg Poslovnog modela, korisno je analizirati poslovne modele drugih tvrtki.

Da bismo otkrili koji poslovni model određena tvrtka ima, sve što trebamo je analizirati četiri ključna čimbenika:

- Korisnike
- Ponudu vrijednosti
- Lanac vrijednosti
- Mehanizam dobiti

Tablica 3 prikazuje upitnik koji će vam pomoći pri ovom zadatku:

Tablica 3: Pronalaženje poslovnog modela kompanije		
Element	Opis	Pitanja
Kupci	Tko je ciljani kupac?	Koje kupce i segmente kupaca uglavnom opslužuju?
		Kakve odnose njihovi kupci očekuju i kako ih održavaju?
		Tko su njihovi najvažniji kupci?
		Tko su ostali važni dionici?
		Tko ima utjecaj na njihove kupce?
Ponuda vrijednosti	Što nude kupcima?	Koji ljudi „stoje iza“ njihovih kupaca?
		Koje probleme kupaca rješavaju i koje potrebe zadovoljavaju?
		Koje su proizvodi i usluge smislili kako bi to postigli?
		Koja je percipirana vrijednost kupaca?
		Koju vrijednost ili korist stvaraju za kupce?
Lanac vrijednosti	Kako proizvode svoju ponudu?	Kako se njihova ponuda razlikuje od ponude njihovih konkurenata?
		Koji ključni resursi su u pozadini njihove ponude vrijednosti?
		Koje kompetencije i ključne aktivnosti trebaju?
		Iskorištava li njihov lanac vrijednosti u potpunosti njihove ključne kompetencije?
		Tko su njihovi najvažniji partneri?
Profitni mehanizam	Zašto stvara profit?	Tko su njihovi najvažniji dobavljači i čime pridonose?
		Zašto će kupac platiti za njihov proizvod ili uslugu?
		Koji su njihovi glavni izvori prihoda?
		Kako se ostvaruje prihod?
		Za što su kupci voljni platiti
		Koji su njihovi glavni troškovi i najznačajniji pokretači/uzroci troškova?
		Koji su glavni financijski rizici u njihovom trenutnom modelu prihoda?

Sada ste spremni za sljedeći korak i pronalazak svog poslovnog modela.

Korak 1: Definiranje našeg modela

Postoji mnogo načina definiranja posla (*business-a*). Kao što smo spomenuli, fokusirat ćemo se na jedan određeni: *startup*. Slijedeći definiciju Stevea Blanka [1], „*Startup* je privremena organizacija osmišljena za traženje ponovljivog i skalabilnog poslovnog modela.“ Nadovezujući se na njegovu definiciju, mogli bismo reći da je *startup*, u svom začetku, privremena organizacija nastala iz potencijalno inovativne ideje ili hipoteze koja traga za poslovnim modelom. Stoga je sigurno zaključiti da osnivači, partneri ili idejni začetnici u početku nisu niti sigurni koji poslovni model će primjenjivati u svojoj budućoj organizaciji.

In the following list we propose you a list of characteristics your company should fulfill to be considered a startup¹²:

- ✓ mlada tvrtka
- ✓ bliska klijentima
- ✓ stalno se mijenja i razvija
- ✓ inovativna i multidisciplinarna
- ✓ ima veliki potencijal rasta

Korak 2: Definiranje naše metodologije

Sada znamo što znači *startup* i znamo da se naša poslovna ideja podudara s tim. Hajdemo je razviti! Postoji mnogo načina razvijanja *startup-a*, ali mi vam preporučamo jedan od njih koji se pokazao najučinkovitijim: *Lean Startup*.

„*Lean Startup*“ je pristup kojeg je uveo Eric Ries [3] 2008. godine za pokretanje posla ili proizvodnje bez velike inicijalne investicije ili skupog lansiranja

5 stupova *Lean Startup-a* su:

1. **PODUZETNICI SU POSVUDA.** Ne trebate se nalaziti u garaži u Silicijskoj dolini kako biste pokrenuli *startup*. Inovacija je otvorena. Ona može biti odgovor na bilo koji problem ili situaciju. Ova metodologija vas uči kako je usmjeriti, i što je još važnije, kako oživjeti vaše ideje.
2. **PODUZETNIŠTVO JE UPRAVLJANJE.** *Startup* je institucija, ne samo proizvod. Stoga zahtijeva upravljanje, novu vrstu upravljanja posebno prilagođenu svom kontekstu.
3. **PROVJERENO UČENJE.** *Startup*-ovi postoje ne samo da bi proizvodili stvari, zarađivali novac ili služili kupcima. Oni postoje kako bi naučili kako izgraditi održivi posao. To učenje može se znanstveno potvrditi, provodeći eksperimente koji nam omogućavaju testiranje svakog elementa naše vizije.

¹² <http://www.nunkyworld.com/5-caracteristicas-que-definen-a-las-startups-y-que-no-deberias-olvidar/>

4. **INOVATIVNO RAČUNOVODSTVO.** Da bismo poboljšali ishode/rezultate poduzetništva, **i da bi poduzetnici bili odgovorni ???**, moramo se fokusirati na dosadne stvari: kako mjeriti napredak, kako odrediti ključne korake i rokove, kako odrediti prioritete. To zahtijeva novu vrstu računovodstva, specifičnu za *startup*-ove.
5. **GRADI - MJERI - NAUČI.** Temeljna aktivnost *startup*-a je pretvarati ideje u proizvode, mjeriti kako kupci reagiraju, i zatim ustanoviti treba li ustrajati ili se preusmjeriti na nešto drugo (pivotirati). Svi uspješni *startup* procesi trebali bi biti usmjereni da ubrzaju dobivanje povratnih informacija.

Pažljivo pročitajte te stupove! Oni pružaju koristan vodič za vaš poduzetnički život. Preporučamo vam da naučite više o *Lean Startup*-ovima tako da posjetite službenu Internet stranicu [4].

Kao što možete vidjeti, putem ovog modela, naš posao je snažno usmjeren na klijente i stalno će se razvijati i uvoditi poboljšanja u naše proizvode i usluge. Nema koristi od ustrajanja u nekoj ideji za koji mislimo da je super ukoliko ne možemo pronaći kupce koji se slažu s nama. S druge strane, tijekom našeg istraživanja, možda možemo pronaći druge tržišne segmente ili čak nove primjene. Nije lako biti u mogućnosti pronaći te nove formule za uspjeh, prihvatiti i razvijati iste, ostavljajući početnu ideju po strani. U *startup* žargonu to se zove „pivotiranje“. To je sam po sebi radni model i ključan stav za život na rubu, s neizvjesnošću od jednog dana do sljedećeg.

Korak 3: Definiranje poslovnog modela

Sada imamo potrebnu pozadinu za započeti rad na našem poslovnom modelu. Postoje brojni alati za to, ali mi ćemo predstaviti 2 alata

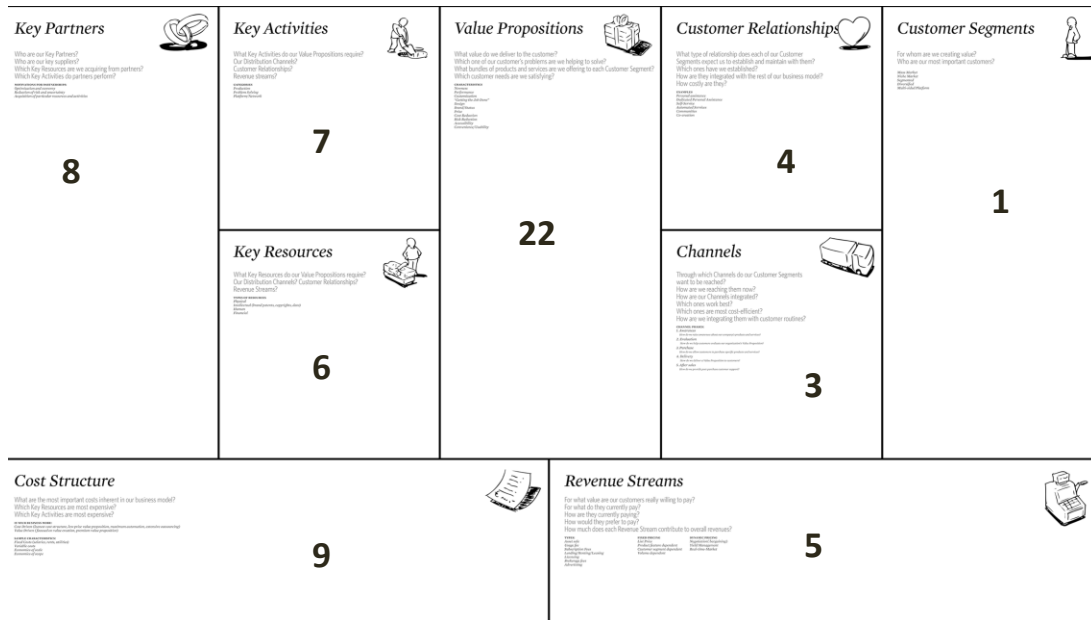
- Business Model Canvas
- Lean Model Canvas

Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) je alat kojeg su osmislili Alex Osterwalder i Yves Pigneur i predstavili u knjizi „Business Model Generation“¹³.

¹³ Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, Wiley.

Figure 1: Business Model Canvas



BMC od vrlo rane faze pomaže dovesti naše misli u red. Slika 1. pokazuje *canvas* /pano kojeg bi trebalo isprintati što je moguće većeg te popuniti *post-it*-ima. U [6] možete skinuti prazan *canvas*. Kao što možete vidjeti, BMC se sastoji od 9 blokova uključujući ključna pitanja koja postavljamo sami kako bismo definirali svoj poslovni model. Premda ga možete koristiti kako god želite, preporučeni način popunjavanja je slijedeći brojeve na slici.

Pogledajmo поближе svaki od blokova:

- 1. SEGMENTI KUPACA:** Cilj je odgovoriti na sljedeća pitanja: Koji su naši najvažniji segmenti kupaca? Želimo li dosegnuti opću javnost, masovno tržište ili vrlo specifičnu tržišnu nišu? Postoji li nekoliko međuzavisnih segmenata kupaca? Opcije su:
 - **Masovno tržište:** Velika grupa potrošača sa sličnim potrebama i problemima.
 - **Tržišna niša:** Specifični i specijalizirani segmenti.
 - **Segmentirano tržište:** Različite ponude vrijednosti za neznatno različite tržišne segmente.
 - **Diverzificirano tržište (tržišna raznolikost):** Tržišni segmenti koji su potpuno različiti jedan od drugoga i bez zajedničke osnove.
 - **Višestrane platforme ili tržišta:** Dva ili više različitih, ali međusobno zavisnih tržišnih segmenata, a svi su bitni za poslovni model.
- 2. PONUDA VRIJEDNOSTI:** Ovaj blok bavi se problemom i kako ćemo ga riješiti za kupce pomoću naših proizvoda ili usluga. Također se bavi našom konkurentskom strategijom: cijena? prilagođavanje korisniku? ušteda? dizajn? Naša ponuda vrijednosti bi mogla uključivati razlikovne atribute kao što su: novitet koji se uvodi, poboljšana izvedba u odnosu na konkurenciju, mogućnosti prilagođavanja korisniku, dizajn, tržišna vrijednost marke ili njezina pozicija / status,

cijena, umanjeње troškova, umanjeње rizika, pristupačnost, jednostavnost korištenja ili korisnost...

3. **KANALI:** Kako ćemo dostaviti našu ponudu vrijednosti za svaki segment tržišta? Mogući kanali su:
 - a. **Direktni:** Prodajni tim, Internet prodaja...
 - b. **Indirektni:** Prodajna mjesta, prodajna mjesta partnera, veleprodaja.
4. **ODNOSI S KORISNICIMA:** Kakav odnos s kupcima ćemo imati? Što će naša marka (*brand*) njima značiti/predstavljati? Opcije su:
 - a. **Osobna usluga:** STVARNA komunikacija s osobom koja asistira prilikom prodaje.
 - b. **Ekskluzivna osobna usluga:** Posebna pažnja pridana određenom kupcu.
 - c. **Samoposluživanje:** Nema direktne veze s kupcima.
 - d. **Automatizirana usluga:** Sofisticirane usluge s automatiziranim procesima.
 - e. **Zajednice korisnika:** Grupe povezane s proizvodom koje rješavaju probleme za kupce.
 - f. **Stvaranje kroz suradnju (kolaborativno stvaranje):** Zajednica kupaca koja surađuje s kompanijom.
5. **TOKOVI PRIHODA:** Prihodi se generiraju onda kada kupci zaprimaju ponudu vrijednosti. Postoje različiti načini generiranja prihoda: prodaja proizvoda/usluga, plaćanje po upotrebi, pretplate, pozajmica / najam / leasing, licenciranje, naknade za posredništvo, publicitet... Naš poslovni model ne mora biti ograničen na jedan tok prihoda; može se kombinirati nekoliko različitih opcija.
6. **KLJUČNI RESURSI:** Ključni resursi su sredstva koja su nam potrebna da bismo bili u mogućnosti ponuditi ili pružiti elemente koje smo upravo opisali. Resurse možemo podijeliti na 4 vrste:
 - a. **Fizički:** Fizička sredstva uključuju tvornice, zgrade, vozila, strojeve, sisteme, prodajna mjesta i distribucijsku mrežu.
 - b. **Intelektualni:** Elementi kao što su: robna marka, privatne informacije, patenti, zaštićena autorska prava, udruge korisnika, baza podataka, itd. Teško za stvoriti, ali čine veliku razliku.
 - c. **Ljudski:** Ljudi, s različitim stupnjem specijalizacije i važnosti, ali svakako uvijek prisutni.
 - d. **Ekonomski:** Nekim poduzećima trebaju: kreditne linije, gotovina, kapital, ekonomske garancije itd.
7. **KLJUČNE AKTIVNOSTI:** Da bismo dostavili ponudu vrijednosti, moramo provesti niz internih aktivnosti (koje uglavnom uključuju procese proizvodnje, marketing itd.). Ključne aktivnosti mogu se podijeliti na sljedeće kategorije:
 - a. **Proizvodnja:** Odnosi se na dizajn, proizvodnju i uručivanje proizvoda u velikim količinama ili vrhunske kvalitete.
 - b. **Rješavanje problema:** Odnosi se na potragu za novim prilagođenim rješenjima za svakog korisnika.
 - c. **Platforma / umrežavanje:** Odnosi se na poduzeća koja se zasnivaju na platformi ili sistemu koji generira većinu vrijednosti. Najčešće u područjima menadžmenta, održavanja ili promocije/ pružanja usluga.
8. **KLJUČNI PARTNERI:** Ovaj odlomak će nam pokazati koja su partnerstva/suradništva potrebna kako bi mogli uspješno izvršiti naš poslovni model. Ti savezi upotpunjuju naše vještine i učvršćuju

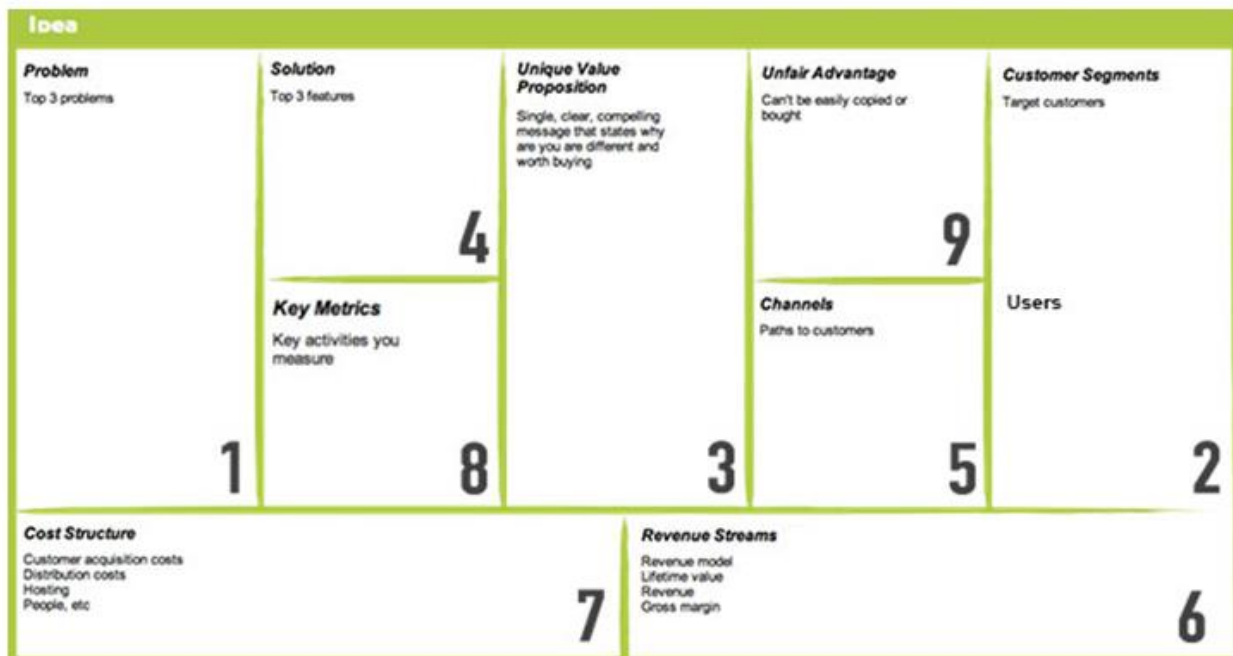
našu ponudu vrijednosti. Rezultat toga je da možemo optimizirati naše resurse i umanjiti nesigurnosti. Slijede tri razloga za uspostavljanje suradništva:

- a. **Optimizacija i ekonomija razmjera:** Osnovni odnos korisnik-dobavljač koji nastoji optimizirati resurse i aktivnosti.
 - b. **Umanjenje rizika i nesigurnosti:** Kako bi umanjili rizik u konkurentskom okruženju s visokim stupnjem nesigurnosti, neki *startup*-ovi se pridruže udruženjima u jednom području dok nastoje konkurirati drugom području (lobi).
 - c. **Kupovanje određenih resursa i aktivnosti:** Izvorni uzrok ovakvog suradništva je potreba za informacijama, licencama ili pristupom određenim korisnicima.
9. **STRUKTURA TROŠKOVA:** Strukturu troškova čine različiti dijelovi poslovnog modela. Cilj je identificirati i optimizirati fiksne i varijabilne troškove kako bismo mogli dizajnirati prilagodljivi poslovni model. To je zasigurno jedno od područja s najviše mogućnosti za inoviranje. Postoje dvije šire vrste strukture troškova:
- a. **Utemeljene na trošku:** Prioritet je na smanjenju troškova i automatizaciji ili *outsourcing*-u procesa.
 - b. **Utemeljene na vrijednosti:** Prioritet je na ponudi vrijednosti.

Lean Model Canvas

Ovaj model, kojeg je predložio Ash Maurya¹⁴ ujedinjuje bolje aspekte *Lean Model*-a i *Business Model Canvas*-a u novo platno (*canvas*): *Lean Model Canvas* (Slika 2).

Slika 2: Lean Model Canvas



¹⁴ Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*, O'Reilly Media, Inc.

Ponovno, brojke pokazuju preporučeni redoslijed kojeg treba slijediti. U nastavku je opis svakog bloka:

1. **PROBLEM:** Identificirajte 3 glavna problema za svoj segment kupaca (povezana s vašom aktivnošću, naravno!) i saznajte kako ih rješavaju, tj. saznajte koje su alternative vašem proizvodu. Ovo je jedan od najtežih aspekata za dokučiti, ali je također i najkritičniji.
2. **SEGEMENTI KUPACA:** Identificirajte i upoznajte segmente kupaca s kojima ćete raditi, potrudite se saznati tko bi mogli biti vaši rani usvojitelji ili vizionari. To je ključno jer je targetiranje masovnog tržišta sa zrelim potrošačima obično loša ideja za *startup*, barem u početku.
3. **JEDINSTVENA PONUDA VRIJEDNOSTI:** Zapišite jednu jasnu, uvjerljivu rečenicu o tome što vas čini posebnima i kako ćete pomoći kupcima u rješavanju problema...lakše je reći nego učiniti!
4. **RJEŠENJE:** Jednom kada ste identificirali probleme s kojima se suočavaju vaši kupci i posložili ih po prioritetima, odlučite koje su tri najbolje karakteristike vašeg proizvoda/usluge. Usavršavanjem karakteristika koje će našim kupcima pružiti rješenja, fokusiramo se na njih, radije nego da gubimo vrijeme na sporedne karakteristike.
5. **KANALI:** Sada je vrijeme za rad na tome kako ćemo postići da naše rješenje dosegne naš željeni segment kupaca: s prodajnim timom? preko interneta? Put do kupaca je bitno razumjeti iz sveobuhvatnog gledišta, tj. ne samo kroz fazu prodaje nego i kroz općenito iskustvo kupaca.
6. **TOKOVI PRIHODA:** U ovom bloku trebali bismo razmisliti kako ćemo zaraditi novac, sagledati sve od različitih tijekova prihoda do profitne marže, vrijednosti kupca, modela zadržavanja, itd. Ovo je faza u kojoj se izrađuje strategija zarađivanja novca.
7. **STRUKTURA TROŠKOVA:** Suprotno od prihoda. U strukturi troškova, zapišite sve za što morate izdvojiti novac i koliki bi bili prosječni troškovi na mjesečnoj bazi. Ne treba ni isticati da na početku to treba biti što je moguće uže definirano.
8. **KLJUČNA MJERENJA:** Jednom kad smo definirali najvažnije elemente poslovnog modela, vrijeme je za mjerenja. Trebamo odlučiti koje ćemo aktivnosti mjeriti i na koji način. Ideja je izraditi suženi set djelotvornih indikatora koji će nam pomoći u donošenju odluka.
9. **NEPOŠTENA PREDNOST:** Ovo je vjerojatno jedan od najsloženijih blokova. Normalno je da na početku ne znate što navesti. Razmišljajte o tome što vas čini posebnima, po čemu se ističete, zašto vam se kupci ponovno vraćaju. Ako se ničega ne možete sjetiti, nema problema, zasad ostavite prazno...kasnije ćete se sjetiti pa tada možete nadopuniti.

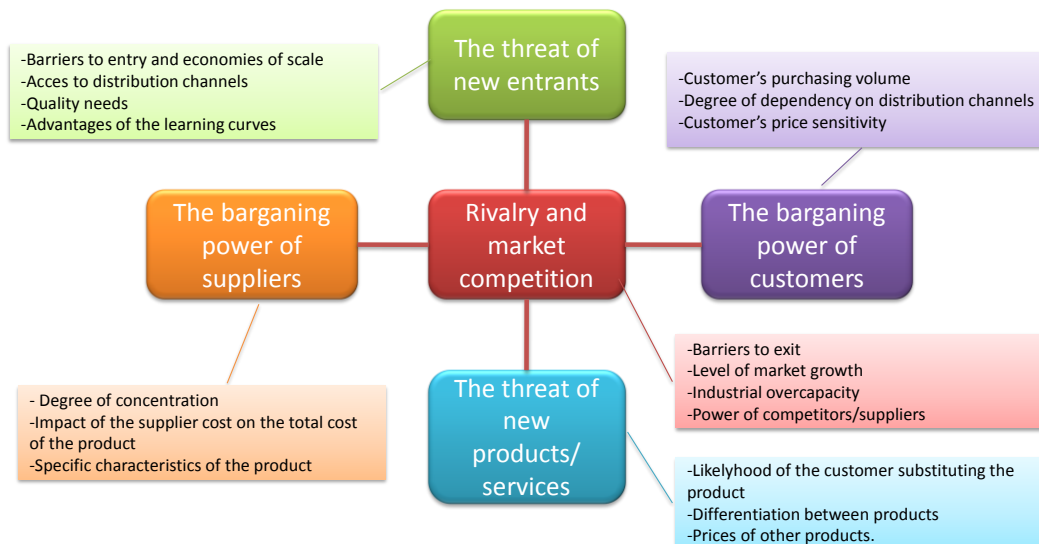
BMC i *Lean Model Canvas* su u potpunosti valjali kada se radi o izradi poslovnih modela. Izbor između jednog ili drugog ovisi o značajkama vaše kompanije:

- *Business Model Canvas* dosta pažnje pridaje područjima kao što su ključni partneri, resursi i aktivnosti. Preporuča se poslovanje koji su snažno ovisni o vanjskim partnerima (npr. sporazumi o distribuciji); ili poslovanje s velikom početnom investicijom u strojeve, prostorije, vozila itd.; ili sa sofisticiranim procesima koji zahtijevaju homologaciju (ovo su samo neki primjeri).
- *Lean Canvas* je puno više usmjeren na *online* poslovanje za koja su mjerenja performansi / izvedbe ključni element. Druga razlika je ta što model *Lean Canvas* uključuje blok za vašu nepoštenu prednost, što vas tjera da dobro i detaljno promislite o svojim prednostima u odnosu na konkurenciju – odlučujući element u srednjem i dužem roku.

Porterovih 5 snaga

Ovaj model uveo je Michael Porter [8]. Model pomaže razviti strategiju koju treba slijediti kako bi se dosegla važna pozicija s kompanijom, kroz analizu ekosistema u kojem će kompanija obitavati. Ekosistem predstavlja 5 snaga (slika 3):

Slika 3: Porterovih 5 snaga



Korak 4: Dizajniranje proizvoda

Postoji nekoliko načina oblikovanja proizvoda. Odabir jednog ovisit će o značajkama proizvoda. Preporučujemo sljedeće:

- **Grafički prikaz:** Najmanje što možemo je provesti proporcionalnu grafičku analizu na ljestvici. Definirati dijelove, komade, kombinacije, oblike uporabe i transporta, popis dodataka ili pribora. Postoji mnogo besplatnih alata kao što su Blender [9] ili Sketchup [10] koje možemo koristiti za stvaranje jednostavnog, trodimenzionalnog modela.
- **Fizički obrasci:** Mock-upovi i prototipovi, stvarne veličine ili izgrađeni na ljestvici, daju nam važne informacije. Ne samo zbog estetskih aspekata ili volumena, već i zbog montaže, ergonomije, otpornosti, težine, upotrebljivosti i slično. Prije izrade proizvoda moramo smanjiti nesigurnost do maksimuma. Iskoristite trenutačnu dostupnost 3D ispisa i eksperimentirajte s vašim proizvodom od samog početka kako ne biste doživjeli neugodna iznenađenja.
- **Analiza troškova:** grafički razvoj i prototipovi pomažu nam približiti se stvarnom dizajnu našeg proizvoda. Moramo to pretvoriti u kvadratne / kubične metre materijala, tretmana, komponenti, dugmadi, konačnih radnji, pakiranja, zaštite, procesa, vremena proizvodnje, rada, skladišnog prostora itd. Svi ti aspekti uključuju ključne aktivnosti i resurse koji bi se trebali odraziti na našu strukturu troškova, bilo kao fiksni ili promjenjivi troškovima ovisno o proizvodnji.

- Analiza upotrebljivosti: Svaki proizvod, bez obzira na to da li će ga koristiti ljudi, životinje ili strojevi, mora biti dizajniran tako da on obavlja svoju funkciju što je više moguće. Da bi se to dogodilo ili da bi korisničko iskustvo bilo kako je i planirano, moramo provesti testove. Iskoristit ćemo više ili manje definiranih mock-up modela i prototipova kako bismo postigli iskustva ili izvedbu koju tražimo. Morali bismo definirati mjerne podatke za procjenu tih aspekata i analizu povratnih informacija korisnika. To će nam pomoći da naš proizvod bude funkcionalan i prenesemo našu viziju.

Korak 5: Dizajniranje procesa

Kada znamo kako će naš proizvod biti, moramo definirati kako ga proizvesti. To znači znati i kontrolirati svaki proces. Neki od njih bit će operativno potrebni, a neki će biti sekundarni.

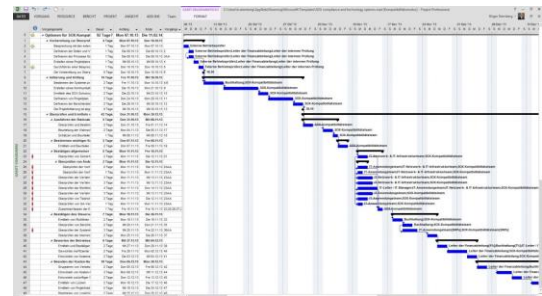
Kako bismo vam pomogli u izradi vaših procesa, predlažemo vam dva alata:

- Gantt-ov grafikon
- PERT-ov dijagram

Gantt-ov grafikon

Gantt-ov grafikon omogućuje organiziranje zadataka tijekom razdoblja. U ovom grafikonu vrijeme je prikazano vodoravno i svaka horizontalna linija (vidi sliku 4) je zadatak. Na taj način možemo vidjeti svoju organizaciju tijekom vremena. U [11] naći ćete on-line alat, Gantter, koji će vam pomoći da eksperimentirate!

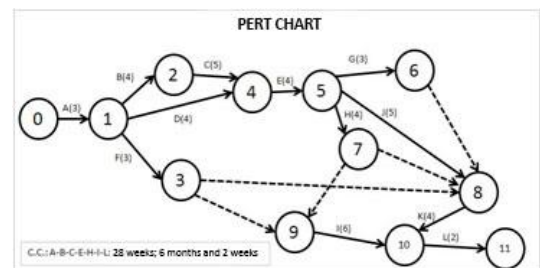
Figure 4: Gantt Chart



PERT dijagram

U ovom slučaju ne predstavljamo zadatke s vremenom, već su međusobno povezani različiti zadaci. Na slici 5 vidjet ćete primjer. Krugovi predstavljaju prekretnice u projektu, a strelice znače zadatke. Dakle, kroz ovaj dijagram možete zamišljati, na primjer, koliko zadataka morate ostvariti da biste ostvarili jednu prekretnicu i spriječili "uska grla".

Figure 5: PERT Diagram



Korak 6: Potraga za financiranjem

Sada nam treba novac kako bi naš proizvod postao stvarnost! Potraga za financijama obično je dugotrajan zadatak za poduzetnika. Postoje različiti načini za financiranje start-up-ova: poslovni anđeli, početni kapital, poduzetnički kapital, obiteljska sredstva, pojedinačni ulagači, zajednička ulaganja ...

Privatni ulagači dvaput razmišljaju prije financiranja start-up-ova jer ovaj model uključuje mnoge rizike: kada se treba uhvatiti u koštac s tržištem, prilagodba tržištu, veličina tržišta, tehnološki rizici, pravni rizici ... Dakle, kako bi vam pomogli u pripremi, slijedite smjernice eBook-a "Što traže privatni investitori?". Na slici 6 ističemo sljedeće aspekte o kojima pažljivo razmislite. Analizirajući ove aspekte znat ćete jeste li spremni ili za primanje investicija.

Slika 6: Što traže privatni investitori?

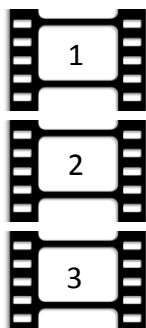


Korak 7: Diseminacija ideje

Kao što možete zamisliti, ključna je stvar na primjeren način ispričati svoju priču. Bit će nužno pridobiti investitore, klijenate ... Uobičajeni način u start-up svijetu je "elevator pitch". Taj naziv upravo govori o kako predstavljanje mora biti kratko koliko i vožnja liftom. Dakle, vaš "elevator pitch" mora vrlo jasno prikazati ključne aspekte vašeg poslovanja i mora biti sasvim fokusiran na osobu (investitor, klijent ili bilo što drugo) koji sluša.

Kao pomoć u pripremanju "elevator pitch", na slici 7 naći ćete vodič pomoću vrlo korisnog alata: "Elevator Pitch Canvas". Ovaj alat vam omogućuje da razmišljate o svojoj prezentaciji kao da su to prizori u filmu i igrajte se s njima kako biste poboljšali konačni rezultat. Budite sigurni da ćete završiti svoju prezentaciju pozitivnom porukom!

Slika 7: Elevator Pitch Canvas



Draft script: Before planning a speech, reflect and define 3 key aspects: listeners, pitch goals and place and situation.

Script: Now it's time to structure our speech. The circumstances will determine how many main themes/scenes we want to develop. Choose the ones you think are most appropriate and add them to the canvas.

Scenes:

Main scenes:

Pain/Problem. Talk about it in a way that your listener will understand.

Pain killer. How has the listener been solving this problem until now?

Solution. How do we solve the problem? Talk about your proposal.

Ambition. Tell your listener about your objectives.

Execution. Explain the steps you're going to take.

Closing. Always give two positive options for your idea. Never a yes or no.

Secondary scenes:

Market. Market knowledge will increase your legitimacy.

Team. Give the impression that you have partners, employees, experience, etc.

Traction. You already have a user community, customers, followers... tell them all about it!

Growth. If you're growing, share it with the world. Or even if you just plan to!

Sales. Records and figures, forecasts, etc.

Strategy. If you have one... fill your listener in.

Consultants. The people who help you are also part of your story.

Revenue model. Explain how you're going to make money.

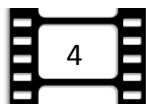
Product demo. This gives your listener a chance to try it out.

Testimonies. Show off your satisfied customers, professionals, experience, etc.

Results. Boast about your achievements.

Track record. If it's not your first adventure, tell them about the others.

Awards. Has someone celebrated your idea?



Scene development. Choose the ones you're going to use and put them on the canvas, following the scheme:

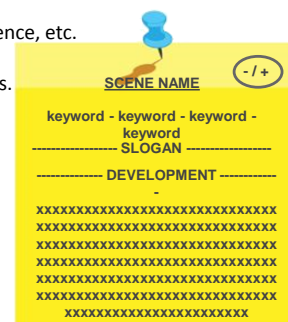
Scene name.

Key words. 3-5 words that reflect the scene's content.

Slogan. Sentence that summarises the scene's content.

Development. Elaborate as much as you need.

-/+. Is it a positive or negative scene?



Korak 8: Ugovor o partnerstvu

Konačno, još jedna tema koju preporučujemo da se riješi: ugovor o partnerstvu. Ovo je privatni ugovor kojeg svi partneri i promotori dobrovoljno potpišu s ciljem reguliranja, prvo, njihovog odnosa i, drugo, njihovih prava i obveza tijekom projekta.

Sporazum nije uređen zakonom i nema formalne zahtjeve. Potreban je samo potpis i čin vjerovanja svih članova projekta. Sporazum o partnerstvu pruža nam određena pravila, tako da osjećamo određenu sigurnost. Ne možemo znati što će se dogoditi u nekim situacijama.

To može spriječiti puno neugodnih situacija, stoga je dobra ideja da ga potpišete u početnoj fazi rasta tvrtke i usklađujete onoliko puta koliko je potrebno kako vaše poslovanje raste.

Poslovni plan: pitanja i odgovori

U ovom dijelu predstavljen je vodič za Poslovni plan koji je razvijen kroz projekt ERASMUS+ SB eA. Kroz ovaj Vodič neka važna pitanja vezana za razvoj Poslovnog plana su o detaljnije objašnjena.

1. Što je poslovni plan?

Poslovni plan se može promatrati kao metodologija prezentiranja poslovne ideje ili projekta, koju od poduzetnika najčešće traži komercijalna banka, nacionalni fondovi, EU fondovi ili investitori. S druge strane Poslovni plan je način razmišljanja o poslovnoj ideji ili projektu, a sve s ciljem da se razvije jasno elaboriran dokument – plan projekta s uključenom vremenskom dimenzijom, pogodan za praćenje progressa projekta kroz vrijeme, te je kao takav iznimno koristan i samom poduzetniku.

2. Tko sve može biti zainteresiran za poslovni plan?

Za poslovni plan najčešće su zainteresirane banke, različite institucije koje odobravaju nacionalna financiranja, pružatelji podrške kroz EU fondove, dobavljači ili investitori. Nadalje, poduzetnik bi također trebao biti zainteresiran za poslovni plan, jer bez jasno razvijenog poslovnog plana teško da će i njemu samome biti jasan plan aktivnosti, a i kroz poslovni plan se prati vremensko izvršenje projekta. Za potrebe izrade poslovnog plana potrebno je definirati i resurse (financijske, materijalne, ljudske, informacijske i upravljačke). Iz svega prethodno iznesenog jasno je kako bez detaljno razvijenog poslovnog plana nije lako pratiti razvoj i uspjeh nekog poslovnog pothvata.

3. sadržaji su obično obuhvaćeni kroz poslovni plan?

Mnogi autori se slažu u tom što obuhvaća preporučeni sadržaj poslovnog plana, u skladu s tim ovdje će se istaknuti sadržaj kojeg navode Covello and Hazelgren (2006):

- Naslovnica,
- Sadržaj dokumenta,
- Sažetak,
- Opis poslovne ideje,
- Prezentiranje poduzetnika i tim koji će taj poslovni plan izvesti,
- Analiza industrije u kojoj će se ideja provoditi,
- Tehničko-tehnološki aspekti,
- Lokacijski aspekti,
- Opis proizvoda/usluga koje su predmet poslovnog plana,
- Plan prodaje i marketinga,
- Operativni plan izvođenja,
- Plan upravljanja i organizacije,

- Financijski plan,
- Povrat investiranog/Procjena rizika,
- Analiza osjetljivosti.

4. Koje informacije bi trebala sadržavati naslovnica poslovnog plana?

Naslovnica poslovnog plana trebala bi sadržavati sljedeće informacije: naziv projekta, ime i logo poduzeća (ako poduzeće već postoji i ima logo), autore poslovnog plana (ime i prezime, titule i kompetencije), grad, datum i kontakt podatke.

5. Što treba napisati u sažetku poslovnog plana?

Svrha sažetka poslovnog plana je pružiti osobama koje čitaju poslovni plan kratak i jasan uvid u to o čemu se u poslovnom planu piše. Nije bitno gdje je isti pozicioniran, na početku (što se češće radi) ili na kraju poslovnog plana, ali je važno napisati ga na kraju izrade poslovnog plana, kad su poznati svi elementi poslovnog plana. Ono što piše u sažetku mora pružiti čitatelju informaciju o poslovnoj ideji, njenom potencijalu, na jasan i privlačan način kako bi čitatelja zainteresirala da pročita cijeli poslovni plan.

6. Koje važne elemente je potrebno obuhvatiti prilikom objašnjavanja ideje ili projekta za koje se izrađuje poslovni plan?

Prilikom prezentiranja poslovne ideje najvažnije je uspješno objasniti čitateljima koji problem vaša poslovna ideja ili projekt planira riješiti, vodeći računa o tom kako ste jasno objasnili svoje rješenje tog problema. Pri tom je prilikom elaboracije rješenja ključno objasniti elemente inovativnosti ako su isti prisutni. Kako bi ste što vjerodostojnije objasnili svoju poslovnu ideju koristite podatke, istraživanje tržišta i druge dostupne informacije koje služe kao potpora vašoj poslovnoj ideji, ne zaboravljajući pri tom pokazati kako ste sagledali postojeće konkurente, kao i druge proizvode koji mogu biti korišteni kao supstituti vašeg proizvoda ili usluga. Kroz sve to potvrđujte čitateljima vašeg poslovnog plana kako ste dobro upoznati s situacijom na tržištu na koje planirate ući. Ne zaboravite kako je potrebno predstaviti svoju ideju kao profitabilnu, koristeći pri tom argumente kojima to možete i potvrditi. Ma koliko vam se činilo kako je vaša ideja komplicirana, ako to ne možete jednostavno objasniti pitanje je hoće li oni kojima je namijenjena prepoznati njen potencijal.

7. Zašto je potrebno objasniti kompetencije vlasnika i njegovog tima?

Jedan od ključnih faktora, važan za uspjeh bilo koje, pa čak i najbriljantnije ideje je u tom postoji li kapacitet od strane vlasnika i njegovog tima za uspješnu realizaciju određene ideje ili projekta. U dijelu poslovnog plana koji se odnosi na poduzetnika i njegov tim jako je važno uvjeriti čitatelje poslovnog plana, posebno one koji planiraju uložiti novac u vaš pothvat kako ste sposobni tu ideju realizirati. Pri tom je važno pokazati kako poduzetnik i njegov tim posjeduju znanje, iskustvo i snagu volje izvesti ono što su u projektu napisali i što bi bilo potrebno kako bi se projekt uspješno realizirao. Također, ako poduzetnik i njegov tim ne posjeduju potrebne vještine, znanja ili iskustvo potrebno je objasniti na koji

način se to planira premostiti. Prije nego li napišete taj dio poslovnog plana pročitajte članak: *The Dream Team: Hipster, Hacker, and Hustler* (Ellwood, 2012 pristupljeno, travanj 19, 2016, <http://bit.ly/2doFRi6>) kako bi ste se bolje informirali o preporučenim ulogama u timu.

8. Koje informacije je dobro istražiti i prezentirati o industriji u kojoj planirate razvijati svoj projekt?

U poglavlju o analizi industrije u kojoj želite započeti poslovanje potrebno je pokazati razumijevanje i poznavanje te industrije. Kako bi ste to utvrdili, a i pokazali čitateljima svog poslovnog plana potrebno je napraviti neku od analiza industrije, pri čemu su preporučljive općepoznate metode. Dvije koje uvijek možete primijeniti su SWOT analiza ili Porterov model 5 strukturnih silnica. Pri tom promislite o svojoj poslovnoj ideji u kontekstu budućeg okruženja, respektirajući sve prednosti i nedostatke te ideje.

9. Koliko detaljno se trebaju objasniti tehničko-tehnološki aspekti poslovne ideje?

For some businesses technical and technological part is very important, if your business is for example in IT you should carefully explain hardware and software parts you should have to perform your business. Also, some business in production need specific machines. Form the other part, many businesses in services need basic equipment such as computer/laptop, printers, scanners and mobile.

Za neke poduzeća tehničko-tehnološki aspekti su jako važni, ako se vaše poduzeće pozicionira u IT-u, trebali biste pažljivo objasniti dijelove hardvera i softvera koje trebate za obavljanje svog posla. Također, neka poduzeća za proizvodnju trebaju posebne strojeve. S druge strane, mnoga poduzeća u uslužnim djelatnostima trebaju osnovnu opremu kao što su računala laptopa, pisači, skeneri i mobilni uređaji.

10. Koliko je važna lokacija za moje buduće poslovanje?

Ovo pitanje može otvoriti puno više pitanja nego odgovora. Svakako, prilikom izbora lokacije ključno je razmotriti potrebu za osobnom interakcijom s budućim klijentima/korisnicima proizvoda i usluga. Ako vaš posao nije takav u kojem postoji potreba za stalnom osobnom komunikacijom s njima ili klijenti/kupci ne dolaze k vama osobno, lokacija nije važna i vaše sjedište/ured/proizvodnja može biti doslovno bilo gdje, u dnevnom boravku, studentskoj sobi ili garaži. S druge strane, ako je vaš posao takav da zahtijeva osobnu komunikaciju i dolaske k vama od strane kupaca/klijenata, izbor lokacije morate argumentirati u skladu s tim. Zbog čega ste izabrali baš tu lokaciju kako bi ste bili bliže vašim kupcima/klijentima?

U svakom slučaju potrebno je jasno obrazložiti izbor svoje lokacije. Ponekad, vlasništvo određenog zemljišta, kuće, poslovnog prostora i sl. je i pokretač same poslovne ideje. Što god da se nalazi u pozadini tog odnosa, budite svjesni snažne međusobne povezanosti između vaše poslovne ideje i lokacije.

11. Što je potrebno napisati o mojim proizvodima i/ili uslugama?

U ovom dijelu morate predstaviti ono što planirate ponuditi na tržištu, neki su proizvodi/usluge lako razumljivi za svakog potencijalnog čitatelja vašeg poslovnog plana, neki su složenije. Međutim, kako u poslovnom planu već prije predstavljate prirodu, inovativnost i jedinstvenost vašeg poslovanja. U ovom

dijelu pokušajte objasniti koliko proizvoda ili usluga namjeravate ponuditi, jasno objasnite razlike između njih i pružiti čitateljima razlog zašto imate jedan, više ili mnoge proizvode/usluge.

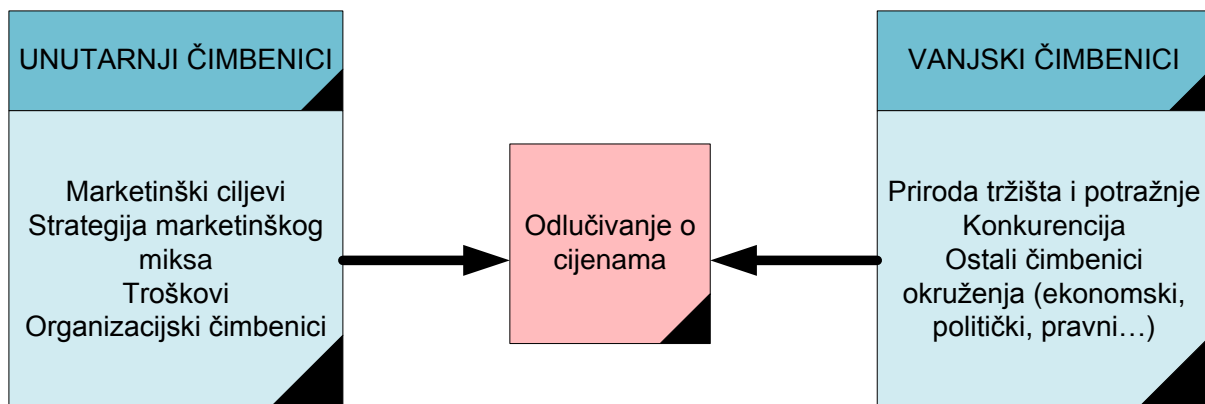
12. Je li važno u poslovnom planu odrediti cijene vaših proizvoda ili usluga?

Da, u momentu izrade poslovnog plana to morate znati, morate pokazati kako znate vrijednost vaših proizvoda i usluga na tržištu, a što će vam i trebati kasnije kod izrade projekcija. Vodite računa o tome kako vaše cijene moraju biti konkurentne u odnosu na odluku o pozicioniranju na tržištu, a ako se odlučite za visoke cijene objasnite zbog čega bit to bilo moguće.

13. Kako mogu izračunati cijene mojih proizvoda/usluga?

Postoji mnoga pristupa i metodologija koje možete koristiti prilikom izračuna cijene proizvoda ili usluga. Cijena jako ovisi o samim proizvodima ili uslugama, tržištu, zemlji i mnogim drugim čimbenicima. U svakom računu imajte na umu kako vaša maloprodajna cijena mora biti veća od troškova koje imate kako bi proizveli proizvod ili pružili uslugu.

Faktori koji utječu na odluku o cijeni



Izvor: Kotler (2006:304)

14. Koje troškove je potrebno uzeti u obzir kada se izračunava cijena?

Kada počnete računati cijene svojih proizvoda ili usluga, trebali bi ste početi s osnovnim troškovima materijala ili resursa koje morate uključiti kako biste proizveli ono što prodajete. Sljedeći korak je razmisliti o troškovima rada koji ste uložili kako biste proizveli ono što prodajete. Nakon toga, potrebno je uključiti maržu odnosno dobit koju želite postići (provjerite, % uobičajene marže značajno variraju od industrije do industrije) i ne zaboravite kako je potrebno platiti i porez. Ponekad mladi poduzetnici zaboravljaju izračunati svoj rad ili redovne troškove koje imaju (prostor, komunalije, druge troškove poput struje, vode, telefona, interneta..). Imajte na umu kako nakon svih troškova morate zaraditi neku dobit i trebate pokazati kako ćete biti u mogućnosti platiti vaš kredit ili osigurati zaradu za svog investitora.

15. Koje teme je potrebno obraditi kroz analizu tržišta?

Analiza tržišta obuhvaća neka važna pitanja na koja je potrebno znati odgovore poput (Prilagođeno prema, Marušić, 1998:10-12):

1. **Postojeća tržišna situacija** – Koja poduzeća sada posluju u toj industriji? Kakva je reputacija postojećih poduzeća na tržištu? Ili vaša ako već poslujete? Je li moguće pronaći tržišnu nišu? Možete li pokrenuti neki posao koji je možda potpuno novi na tržištu?
2. **Ciljne skupine** – Tko su vaši kupci/korisnici? Ili tko može postati vaš kupac? Gdje žive vaše ciljne skupine u smislu prostorne distribucije? Kakve su im osobine (demografske, društvene, kulturološke itd.)? Gdje su locirani u smislu mikro i makro lokacije?
3. **Tržišno okruženje** – demografsko, tehnološko, političko, regulatorno-pravno, društveno-kulturno, obrazovno i ekonomsko okruženje.
4. **Konkurencija** – Tko su vaši konkurenti? Kakva bi mogla biti pozicija vašeg poduzeća u odnosu na konkurenciju?
5. **Proizvodi i usluge** – Koje proizvode/usluge planirate ponuditi na tržištu? Na koji način su oni u skladu s potrebama tržišta? Što kupci kupuju? Koju potrebu njima zadovoljavaju? Imate li mogućnosti za izvoz proizvoda/usluga?
6. **Cijene i profitabilnost** – Strategija cijena i profitabilnost ovise o tom u kojoj industriji poslujete, ali i o sposobnosti menadžmenta poduzeća da generira profit, tj. kako se upravlja prihodima i rashodima. Generalno, ukoliko je riječ o inovativnom proizvodu/usluzi na samim počecima profiti su veći dok se ne pojave konkurenti.
7. **Prodaja i kanali distribucije** – Kako planirate prodavati svoje proizvode i usluge? Koje kanale distribucije planirate koristiti? Planirate li koristiti usluge drugi distributera? Kakvi su vaši planovi prodaje u budućnosti?
8. **Ljudski potencijali** – vaše poduzeće neće doživjeti poslovni uspjeh bez kvalificiranih ljudskih potencijala koji su dio vašeg tima. Kvalificirani zaposlenici trebaju određena znanja i obrazovanja, vještine kao i snažnu volju da budu uspješni u svom poslu. Iznimno je važno imati zadovoljne zaposlenike koji su ponosni što rade u vašem poduzeću. Koje obrazovne profile trebate? Jeste li u mogućnosti privući kvalificirane zaposlenike? Koje vještine vaši zaposlenici trebaju posjedovati?
9. **Izvori (resursi) poduzeća** – postojeće ili novo poduzeće treba napraviti analizu svoje tržišne pozicije. Postoje mnogi menadžerski alati koji mogu biti korisni poduzetnicima i menadžerima u analizi tržišne pozicije poput već prethodno spominjanih: SWOT, PESTLE, Porter 5 silnica itd.
10. **Gdje možete pribaviti resurse potrebne za poslovanje?** - Možete li pronaći adekvatne resurse u smislu količine, kvalitete ili cijene?

16. Koje projekcije bi trebalo uključiti u poslovni plan?

U poslovni plan bi bilo dobro uključiti sljedeće projekcije: plan prodaje, plan prihoda, plan rashoda, plan promocije, projekcija potrebnih zaposlenika, operativni plan, plan potrebnih resursa i plan izvora sredstava za potrebne resurse, račun dobiti i gubitka, kao i novčani tijek.

17. Što je potrebno uključiti u plan prodaje?

O planu prodaje se može razmišljati iz dvije perspektive, razmišljajući o prodajnim količinama i prihodima od prodaje. Prvo biste trebali razmisliti o broju proizvoda ili usluga koje namjeravate ponuditi i mislite kako bi ste ih mogli prodati na željenom tržištu. Ako imate nekoliko proizvoda/usluga u planu prodaje možete predstaviti svaki od njih. Druga moguća situacija je to kako imate puno proizvoda/usluga, u tom slučaju postoji mogućnost grupiranja. Na ovaj ili onaj način važno je biti realan, a osim toga razmotriti sezonu ako je prisutna u industriji u kojoj namjeravate poslovati.

Projekcija prodaje za prvih 5 godina (u kom)

Proizvod/usluga	1. god	2. god	3.	4.	5.	Ukupno
Ime proizvoda/usluge						
Ime proizvoda/usluge						
...						

18. O čemu bi trebali razmisliti kod pripreme plana prihoda?

Prvi korak je cijena, ne zaboravite što sve trebate uzeti u obzir kad odlučujete o cijeni svojih proizvoda ili usluga. Ako imate bilo kakvih dilema o tome, pogledajte što ste već naučili u marketinškom dijelu ovog vodiča o cijenama i pozicioniranju na tržištu. U ovom planu trebali biste izračunati prihode po proizvodu ili uslugama za svaku godinu poslovanja, a ukupno za 5 godina (obično se sve računa na bazi 5 godina). Ne zaboravite uključiti bilo koji drugi prihod koji možete zaraditi kroz svoje poslovanje. Možda iznajmiti višak prostora, možda imate neke druge izvore iz vaše imovine ili poslovanja itd.

Plan prihoda

Proizvod/usluga	1. god (u EUR)	2. god (u EUR)	3. god (u EUR)	4. god (u EUR)	5. god (u EUR)	Ukupno
Proizvod/usluga 1						
Proizvod/usluga 2						
Proizvod/usluga						
Drugi prihodi (navesti svaku stavku)						
Ukupno						

19. Što je sve potrebno uključiti u plan troškova?

Plan troškova važan je dio vašeg Poslovnog plana, pažljivo razvijeni plan troškova, u ovoj fazi vam može puno pomoći kako bi ste bolje razumjeli svoju poslovanje. Imajte na umu kako detaljno morate istražiti svoje poslovanje kako biste razumjeli sve troškove koji su povezani s njim. I za kraj uzmite u obzir i mogućnost kako se mogu pojaviti neki troškovi koje u ovoj fazi niste bili u mogućnosti provjeriti.

Plan troškova

Troškovi	1. god (u EUR)	2. god (u EUR)	3. god (u EUR)	4. god (u EUR)	5. god (u EUR)	Ukupno
Najam						
Zaposlenici						
Kamate						
Materijalni troškovi						
Režije						
Ostali troškovi						
Ukupno						

20. Što je sve potrebno uključiti u plan promocije?

Plan promocije uvelike ovisi o prirodi vašeg posla, kao i o vašim proizvodima ili uslugama, a naposljetku i o raspoloživim financijskim i drugim resursima koje možete uložiti u promociju. Prije nego što započnete s razvojem plana promocije, obavite domaći rad i istražite slična poduzeća i pokušajte primijeniti dobre prakse. Također, preporučljivo je provjeriti raspon cijena različitih promotivnih aktivnosti. Za samu promociju na raspolaganju vam je široka paleta različitih alata: oglašavanje (TV, radio, novine, časopisi, oglasne ploče, gradska svjetla itd.), promocije na mjestu prodaje, publicitet, prodajne promocije itd. Za mnoge nove poslove društveni mediji su dobar alat, jer ne traže velika financijska ulaganja. Stoga detaljno istražite mogućnosti Facebooka, Instagrama, Snapa, YouTube-a, Twittera, blogove itd.

Što god odabrali, preporučuje se pripremiti plan promocije s jasno predstavljenom vrstom medija, periodom u kojem namjeravate isti koristiti u promotivne svrhe, kao i troškove svakog od njih. Primjer tablice kako bi ste to mogli razraditi nalazi se ispod.

Plan promocije

Aktivnost	Plan aktivnosti	Troškovi (u EUR)
Oglašavanje		
Unapređenje prodaje		
Promocija na mjestu prodaje		
Kampanja na društvenim mrežama		
Ukupno		

21. Zašto je dobro pripremiti operativni plan?

Operativni plan je detaljan plan koji opisuje sve planirane aktivnosti koje treba izvršiti i kojima je potrebno upravljati kroz vrijeme. Štoviše, dobro je opisati izvršavanje strategija koje planirate izvršiti, s obzirom na sve aktivnost, ponajprije kako bi znali i mogli pratiti tko treba što i do kada napraviti.

22. Zašto je menadžment i organizacija važan dio poslovnog plana?

U svakom poslovnom planu važno je znati koji je organizacijski oblik poslovanja najbolji za vaš posao i opseg posla kojim se mislite baviti, a drugo bitno pitanje je kakve zaposlenike trebate. Organizacijski

oblik vašeg poslovanja u Hrvatskoj najčešće je j.d.o.o., obrt ili udruga, svakako u ovoj fazi poduzetnici najčešće biraju organizacijski oblik koji ima najniže osnivačke izdatke, a to su j.d.o.o., obrt ili eventualno udruga koja ima mogućnost obavljanja gospodarske djelatnosti.

Sljedeći važan korak je upravljanje i kako ćete organizirati poslovanje unutar vašeg pouzeća. Dobro promislite prilikom odlučivanja o odgovornostima i pravima svakog suosnivača i ne zaboravite formalizirati uloge i uvjete međusobnog dogovora. Zaposlenici predstavljaju važne resurse svakog poduzeća i privlačenje kompetentnih zaposlenika jako je važan i težak posao za bilo koje novoosnovano poduzeće, s druge strane je važno uzeti u obzir visoke troškove zaposlenika.

Projekcija zaposlenih s prikazanim troškovima po zaposlenom (mjesečno)

Pozicija	Područje obrazovanja	Razina obrazovanja	Radno iskustvo	Bruto plaća u RH ¹⁵	Neto plaća	Broj potrebnih zaposlenika	Ukupno u EUR
Menadžer (vlasnik)	Ekonomija	Bacc. ili Mag.oec.	3 – 5 godina	2000 EUR	1050 EUR	1	2000
Računovođa	Ekonomija	Bacc. ili Mag.oec.	3 – 5 godina	1440 EUR	800 EUR	1	1440
Prodavači	Ekonomija, trgovina, ili drugo područje povezano s asortimanom	Srednja škola	1 ili više godina	900 EUR	500 EUR	5	4500
Ukupno						8	7940

Ne zaboravite pripremiti godišnje troškove zaposlenika koje će vam služiti za izradu financijskog dijela poslovnog plana.

23. Koliko je važno odlučiti koji resursi su potrebni za realizaciju vašeg poslovnog plana?

Izbor resursa je iznimno važan u promišljanju o vašem poslovanju. Tijekom procesa razvoja vašeg poslovnog plana trebate dobro promisliti o resursima koje trebate kako bi ste započeli s poslovanjem. Nadalje, pri tom budite promišljeni jer resursi i koštaju. Isto tako, trebali biste uzeti u obzir iznajmljivanje skupih strojeve ili opreme, a kada je to potrebno moguće je i uključivanje partnera¹⁶ ili investitora koji vam mogu pružiti te resurse.

¹⁵ Trkoškovi zaposlenika u ovom primjersu su izračunani prema prosječnim plaćama u Hrvatskoj z ate pozicije, uvažavajući važeće zakonske propise u trenutku izrade ovog modula i podložni su promjenama u skladu s izmjenama zakona koji se odnose na obračun osobnih dohodaka.

¹⁶ Prisjetite se primjera Ubera, koji zapravo nema svoje vozila nego radi u partnerstvu s iznajmljivačima vozila.

Struktura potrebnih resursa

Stavka	Iznos (u EUR)
Najam ureda (1. godina)	5.000
Oprema/računala	5.000
Materijalni resursi za proizvodnju (ako je ima) (1. godina)	10.000
Trošak zaposlenika (za 2 mjeseca)	5.000
Licence/Aplikacije/Internetska stranica/Logo	15.000
Ukupno	40.000

24. Što je potrebno objasniti i kako prezentirati kod izvora financiranja potrebnih resursa?

Tko god da čita vaš poslovni plan zainteresiran je za resurse koje već posjedujete, osobito kada tražite dodatno financiranje od banke ili drugih investitora. Nadalje, korisnici poslovnog plana bit će zainteresirani za provjeru vašeg razumijevanja vašeg poslovanja kada vide kako planirate vaše poslovanje u smislu procjene potrebnih resursa i izvora. Imajte na umu da isti moraju biti u ravnoteži! Ako angažirate više resursa nego što je potrebno, to je dokaz neučinkovitog korištenja novca, s druge strane, ako nemate plan kako doći do ukupnog iznosa novca koji trebate prikupiti resurse, postavlja se pitanje o mogućnosti uspjeha vašeg projekta. Resursi i izvori trebate biti u ravnoteži! Pogledajte primjer u tablici i slijedite ga.

Projekcija izvora financiranja

Stavka	Iznos (u EUR)	%
Uštedevina vlasnika/osnivača	15.000	37.5
3F ¹⁷ (engl. Friends, Fools and Family)	5.000	12.5
Novac koji ste osvojili na poduzetničkim natjecanjima	10.000	25
Fondovi rizičnog kapitala	10.000	25
Komercijalni kredit ¹⁸	0	0
Ukupno	40.000	100

25. Koje elemente bi trebao sadržavati Račun dobiti i gubitka?

Račun dobiti i gubitka predstavlja rezime financijske strane vašeg projekta, precizno pokazujući čitateljima vašeg poslovnog plana postoji li mogućnost ostvarenje profita kroz isti ili ne. Za samu izradu računa dobiti i gubitka koriste se već prethodno izrađene kalkulacije projekcije prihoda kao i projekcije rashoda.

¹⁷ 3F poznati izvor financiranja poduzetnika početnika: obitelj, prijatelji i budale

¹⁸ Za većinu startupova ili tek osnovanih poduzeća bez imovine koja bi bila u funkciji hipoteke-instrumenta osiguranja kredita teško je moguće vjerovati kako će komercijalne banke odobriti kredit. Ukoliko ste u mogućnosti dobiti komercijalni kredit od strane banaka uzmite u obzir sve zavisne troškove dokumentacije, kamata koje teret kredit. Za potrebe izračuna troškova kredita možete koristiti neki od dostupnih kreditnih kalkulatora poput npr.: <https://www.zaba.hr/home/izracuni>

Račun dobiti i gubitka (primjer)

Stavka	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
1. Ukupni prihodi	157,950.00	186,350.00	243,200.00	268,000.00	296,500.00
2. Ukupni rashodi	137,441.00	143,734.00	226,832.00	236,342.00	249,042.00
3. Profit prije oporezivanja	20,509.00	42,616.00	16,368.00	31,658.00	47,458.00
4. Porez na dobit (20 % ¹⁹)	4,101.70	8,523.20	3,273.60	6,331.60	9,491.60
5. Neto dobit	16,406.80	34,092.80	13,094.40	25,326.40	37,966.40
6 Zadržana dobit	16,406.80	34,092.80	13,094.40	25,326.40	37,966.40

26. Koje elemente bi trebao sadržavati izvještaj o novčanom tijeku?

Ukoliko planirate pripremiti novčani tijek za vaš poslovni plan, pogledajte primjer izvještaja o novčanom tijeku temeljem direktne metode koji se nalazi ispod.

Izvještaj o novčanom tijeku

IZVJEŠTAJ O NOVČANOM TIJEKU DIREKTNA (IZRAVNA) METODA

Svote u kunama, bez lipa

Ozn. poz.	Račun iz RRiFovog rač. plana	Naziv pozicije	Tek. br. bilj.	Prethodno razdoblje	Tekuće razdoblje
1	2	3	4	5	6
NOVČANI TIJEK OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI					
1.	071, 120 i 121 i dr.	Novčani primitci od kupaca			
2.	128 dio 138 dio	Novčani primitci od tantijema, naknada, provizija i slično			
3.	128 dio	Novčani primitci od osiguranja za naknadu šteta			
4.	14 i 15 dio	Novčani primitci s osnove povrata poreza			
5.	10,11,12,13	Ostali novčani primitci			
I.		Ukupno novčani primitci od poslovnih aktivnosti (1 do 5)			
1.	220 i 221	Novčani izdatci dobavljačima			
2.	230	Novčani izdatci za zaposlene			
3.	234	Novčani izdatci za osiguranje za naknade šteta			
4.	232	Novčani izdatci za kamate			
5.	24	Novčani izdatci za poreze			
6.	21 dio, 22 dio i 23 dio	Ostali novčani izdatci			
II.		Ukupno novčani izdatci od poslovnih aktivnosti (1 do 6)			
A		NETO NOVČANI TIJEK OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI (I. - II.)			

¹⁹ Taxes vary from country to country; currently in Croatia profit tax rate is 20%.

Praktični vodič za osnivanje poduzeća

Svaki novi poduzetnički pothvat počiva na ideji za razvoj novog ili unaprjeđenje postojećeg proizvoda ili usluge. Ipak, bez obzira na inovativnost, nove ideje i kreativnost u razvoju poduzetničke ideje, proces otvaranja novog poslovnog subjekta podliježe zakonskim normama i prilično je formalno strukturiran. Stoga se u ovom priručniku daje pregled osnovnih informacija o pokretanju novog posla i otvaranju novog poslovnog subjekta uvažavajući pravni oblik; poduzeće ili obrt. Dodatno, priručnik sadržava popis internetskih stranica na kojima se mogu pronaći sve dodatne informacije korisne za donošenje odluke o izboru najboljeg oblika pokretanja poduzetničkog pothvata tj. osnivanja poslovnog subjekta.

Pa krenimo....



Koji oblik pravnog subjekta odabrati?

S obzirom na ideju za posao koju imate potrebno je odlučiti i o pravnom obliku poslovnog subjekta koji najbolje odgovara upravo onom čime se želite baviti. Najčešći oblici poslovnih subjekata u Hrvatskoj su trgovačko društvo (d.o.o. ili j.d.o.o.) i obrt.

Trgovačko društvo (društvo s ograničenom odgovornošću ili d.o.o.) je pravna osoba koju može osnovati jedna ili više (domaćih ili stranih) fizičkih ili pravnih osoba ulaganjem temeljnog kapitala minimalne vrijednosti 20.000,00 kn, od čega minimalno 10.000,00 kn mora biti uplaćeno u novcu.

Jednostavno trgovačko društvo s ograničenom odgovornošću ili j.d.o.o. mogu osnovati najviše tri fizičke osobe od kojih samo jedna može biti direktor društva koji, prema zakonu, odgovara za poslovanje društva. Minimalni temeljni kapital je 10,00 kn i mora biti uplaćen u novcu. Jednostavno trgovačko društvo može prijeći u trgovačko društvo propisanim zakonskim postupkom. Osnivanje i ustroj trgovačkih društava uređen je Zakonom o trgovačkim društvima. Pri tom je bitno znati kako su ukupni torožkovi osnivanja ovog poduzeća oko 1.000 kn (takse, ovjere i sl.).

Dodatne informacije o d.o.o. i j.d.o.o. mogu se pronaći na sljedećim stranicama:

<https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>

<https://pravosudje.gov.hr/istaknute-teme/tvrtke-za-10-kuna-za-lakse-samozaposljavanje/odgovori-na-najcesca-pitanja-o-jdoo-u/6322>

<http://www.poslovniforum.hr/info/doo.asp>

<http://www.jdoo.info/>

Obrt osniva fizička osoba za samostalno obavljanje gospodarske djelatnosti. U obrtu se za obavljanju djelatnosti mogu zaposliti i druge fizičke osobe.

Vrste obrta su:

- slobodni (za koje ne postoji uvjet stručne osposobljenosti za obavljanje djelatnosti),
- vezani (postoji uvjet stručne osposobljenosti) i
- povlašteni (za koje je potrebna povlastica nadležnog ministarstva).

Dodatne informacije o osnovnim karakteristikama obrta možete pronaći na sljedećim stranicama:

<http://www.hok.hr/content/download/21772/202200/file/Vodic%20za%20poslovanje%20u%20obrtu.pdf>

http://www.mikrobit.hr/okkz.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=83:obrt-i-vrste-obrta&catid=49:otvaranje-obrta&Itemid=69

U čemu je razlika?

Opće poznate razlike prvenstveno se odnose se na proces otvaranja poslovnog subjekta. Tako je otvaranje obrta ali i kasnije vođenje poslovnih knjiga jednostavnije u usporedbi s trgovačkim društvima.

Dodatno, razlike su i u financijskim sredstvima - registracija obrta jeftinija je nego registracija trgovačkog društva. Jedna od razlika u korist trgovačkog društva je mogućnostima obavljanja većeg broja djelatnosti nego kod obrta, kod kojeg postoji i obveza posjedovanja potrebne stručne spreme vlasnika za obavljanje željene djelatnosti (za vezane obrte).

Ipak najpoznatija razlika je u odgovornosti osnivača; kod trgovačkog društva ne postoji odgovornost vlastitom imovinom, dok kod obrta vlasnik svojom imovinom odgovara za poslovanje obrta. S obzirom da sve razlike osim praktične, imaju i financijsku komponentu osnivanja i vođenja poslovanja, potrebno je kod odabira voditi računa trenutnoj financijskoj situaciji ali i mogućnostima razvoja poslovanja u budućnosti.

Ostale razlike, koje mogu pomoći kod odabira pravog oblika prikazane su u tablici.

element	d.o.o.	j.d.o.o.	obrt
Temeljni kapital	20.000,00 kn	10,00 kn	nema
Troškovi osnivanja	6.000,00 kn (okvirno)	1.000,00 kn (okvirno)	1.000,00 kn (okvirno)
Potrebno vrijeme za osnivanje poslovnog subjekta	10 dana (okvirno)	10 dana (okvirno)	15 dana (okvirno)
Registracija poslovnog subjekta	Ured državne uprave	Javni bilježnik	Janvi bilježnik/odvjetnik
Vrsta knjigovodstva	Dvojno	Jednostavno	Jednostavno
Izbor djelatnosti poslovnog subjekta	Sve djelatnosti iz NKD-a	Sve djelatnosti iz NKD-a	Sve djelatnosti uz obvezu posjedovanja odgovarajuće stručne spreme (vezani obrti) ili povlastice (povlašteni obrti)
Obveza plaćanja PDV-a	Na temelju izdanog računa	Na temelju izdanog računa	Na temelju naplaćenog računa

Prilagođeno prema: <http://www.virtualni-ured.net/hr/sto-registrirati-obrt-d-o-o-j-d-o-o.html>, pregledano: 10.06.2017.

I uz uvažavanje svih navedenih različitosti, ne postoji jednostavan odgovor na pitanje koji je oblik najbolji. Taj izbor je isključivo na poduzetniku i njegovim željama, planovima i mogućnostima. Kako bi se dodatno informirali i olakšali donošenje odluke, dodatne informacije o razlikama prikazanih pravnih subjekata ali i nekih drugih oblika (zadruga, obiteljska poljoprivredna gospodarstva, udruge i sl.) potražite na internetskim stranicama:

<http://ekonomskiportal.com/obrt-ili-d-o-o/>

<http://www.virtualni-ured.net/hr/obrt-d-o-o-ili-j-d-o-o.html>

<http://www.pokreniposao.hr/sto-osnovati-poduzece-ili-obrt/>



Procedura registracije poslovnog subjekt

Registracija trgovačkog društva i jednostavnog trgovačkog društva obavlja se po istoj proceduri u nekoliko koraka.²⁰

1. korak**Odabir imena za poslovni subjekt?**

Recimo za početak kako je prvi korak u otvaranju poslovnog subjekta - tvrtke²¹ izbor imena. Već na tom koraku postoje pravila kojih se svi moraju pridržavati. Osnovna pravila su:

- Ime se mora razlikovati od imena svih poslovnih subjekata upisanih u Registar poslovnih subjekata.
- Izabrano ime mora biti na latiničnom pismu te može sadržavati i arapske brojeve.
- Može se koristiti nekoliko jezika: hrvatski jezik, neki od službenih jezika EU te latinski jezik.
- U imenu se ne smiju koristiti zastava i grb Republike Hrvatske, kao ni ime Hrvatska i izvedenice imena.
- Ne smiju se koristiti imena drugih država.

Detaljnije razrađena ograničenja i upute za odabir imena možete pronaći na sljedećim internetskim stranicama:

<http://www.hitro.hr/Default.aspx?sec=22>

<https://gov.hr/moja-uprava/poslovanje/pokretanje-poslovanja/izbor-imena-drustva/1668>

<http://tilio.hr/otvaranje-obrta/>

Ukoliko razmišljate o obrtu, također možete slobodno odabrati ime, uvažavajući sve navedene preporuke i ograničenja. Ipak, naziv obrta je drugačije zakonski uređen od ostalih pravnih subjekata i sastoji se od tri obavezna dijela: željenog naziva (imena), tipa obrta i osobnog imena tj. podataka o vlasniku obrta.



²⁰ Prilagođeno prema: <http://www.tilio.hr> i <http://www.hitro.hr>, pregledano: 01.06.2017.

²¹ „Tvrtka“ je ime pod kojim trgovačko društvo posluje i pod kojim sudjeluje u pravnom prometu, preuzeto s: <http://www.hitro.hr>, pregledano: 04.06.2017.

Praktični savjeti za odabir imena

Ipak, osim formalnih uputa i organičenja, dobro je razmišljati i o nekim čimbenicima vezanim uz poslovnu orijentaciju i djelatnost kojom se želite baviti. Kao prvo, poželjno je da se već iz imena može razumjeti čime se u stvari bavite. Dodatno, ime poslovnog subjekta mora biti različito od ostalih koji se bave istim poslom kao i vi, jer je upravo ime jedan od prvih elemenata razlikovanja od konkurencije. Bez obzira na trenutne ideje proizvodu s kojim ćete krenuti u pohod na tržište, nije poželjno da ime bude ograničavajući faktor i sinonim samo za jedan proizvod i/ili jednu djelatnost. Već u ovom koraku razmišljajte i o budućem razvoju i mogućnostima za širenje na druge (srodne) djelatnosti, proizvode i usluge. Ukoliko želite da ime tvrtke bude neobično i jedinstveno vodite računa o mogućem krivom razumijevanju neobičnog imena ili povezivanju sa nečim sasvim različitim od vaše primarne djelatnosti. Poželjno je da je ime lako pamtljivo i „ulazi u uho“, te time olakšava asocijaciju na vaš proizvod.

Za kraj, već kod razmišljanja o imenu tvrtke, potrebno je razmisliti i o ukupnom vizualnom identitetu i kako će se odabrano ime uklopiti s logotipom i ostalim elementima željenog vizualnog identiteta tvrtke.

Preporuka je da se odmah prilikom razmišljanja o imenu tvrtke pripremi nekoliko alternativnih naziva kako se ne bi dogodilo da je željeno ime već zauzeto. Kako ćete to provjeriti? Poslužite se tražilicom Sudskog registra Ministarstva pravosuđa²² i servisom hitro.hr²³ (servis Vlade Republike Hrvatske za ubrzanu komunikaciju građana i poslovnih subjekata s državnom upravom).

Pomoću njih moći ćete provjeriti postoji li već društvo s imenom koje ste odabrali te ćete dobiti upute za rezervaciju imena, ukoliko procjenite da vam je potrebna.

2. korak**Izbor djelatnosti**

Izbor djelatnosti, kojoj pripada poduzetnička ideja potrebno je odabrati iz ponuđenih kategorija Nacionalne klasifikacije djelatnosti iz 2007. godine. S obzirom da je važeća klasifikacija zastarjela vrlo često se željena djelatnost može pronaći unutar kategorija označenih zvjezdicom, pa na to treba obratiti pažnju. Dodatno, moguće je odabrati više djelatnosti, te se, prilikom osnivanja poslovnog subjekta često odabire puno veći broj djelatnosti od onih kojima će se poslovni subjekt u stvarnosti baviti. Ovaj pristup je poželjan u kontekstu budućeg razvoja, kada se unaprijed odabiru i povezane djelatnosti za koje postoji stvarna mogućnost da će ih poslovni subjekt u budućnosti i obavljati.

Nacionalnu klasifikaciju djelatnosti možete pronaći na sljedećim stranicama:

http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2003_01_13_161.html

https://e-obrt.minpo.hr/dokumenti/nkd2007_s_objasnjenjima.pdf

²² <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:1>

²³ <http://www.hitro.hr>

3. korak

Lokacija sjedišta poslovnog subjekta

Svaki poslovni subjekt u Hrvatskoj mora imati definirano sjedište. Vrlo je često sjedište na adresi osnivača ako ne postoji druga lokacija na kojoj će se obavljati registrirana djelatnost i o tome će se razmišljati tek u budućnosti.

4. korak

Javni bilježnik i predaja dokumentacije za registraciju društva

U proceduri registracije tvrtke potrebno je osnivačkim dokumentom definirati naziv, djelatnosti, sjedište, prava i obveze osnivača i ostale elemente kojima se definira rad društva. Najčešće se ta procedura obavlja u uredu javnog bilježnika koji može sastaviti i ovjeriti prijavu za upis u sudski registar i ostale potrebne priloge. Za ovjeru potrebne dokumentacije nužno je imati osobnu iskaznicu ili putovnicu te je, ukoliko postoji više osnivača, potrebno prisustvo svih osoba. Javni bilježnik, nakon ovjere, dokumentaciju može proslijediti elektronskim putem u pripadajući hitro.hr ured. Dokumentaciju možete predati i bez posredstva javnog bilježnika, u uredu hitro.hr. Sljedeći korak je uplata sudskih pristojbi i osnivačkog uloga. Kada se predaju potvrde o uplati potrebno je pričekati da Trgovački sud provjeri valjanost predane dokumentacije te izvrši upis poslovnog subjekta u Sudski registar. Temeljem upisa, trgovačkom društvu dostavlja se Rješenje o osinvanju društva i Potvrda o OIB-u. Temeljem istih podnosi se zahtjev za Obavijest o razvrstavanju poslovnog subjekta po NKD-u, Državnom zavodu za statistiku. Pri tome se mora naglasiti kako je procedura koja se obavlja elektronskim putem brža od predaje dokumentacije u nadležni Trgovački sud u papirnatom obliku. U potonjem slučaju, procedura može trajati i do 15 dana. Svu dokumentaciju se nakon obavijesti o izdavanju preuzima kako bi se nastavila procedura pokretanja poslovanja.

5. korak

Otvaranje računa u poslovnoj banci

Poslovnu banku u kojoj će se otvoriti poslovni račun biraju osnivači, temeljem vlastitih kriterija, najčešće dosadašnjeg iskustva ili povoljnih financijskih uvjeta za vođenje poslovnog računa. Bez obzira za koju se banku odlučite, obvezna je sljedeća dokumentacija:

- Rješenje o upisu u sudski registar,
- Obavijest o razvrstavanju poslovnog subjekta po NKD-u,
- Osobna iskaznica osnivača.

U proceduri otvaranja poslovnog računa banka izdaje potpisni karton na kojem se nalaze osnovni podaci o poslovnom subjektu kao i o osobama koje su ovlaštene za raspolaganje sredstvima na računu.

Iako je u Hrvatskoj ukinuta obveza posjedovanja pečata, isti se još uvijek vrlo često koristi kao dodatna sigurnost i potvrda vjerodostojnosti izdanih dokumenata. Odluka o izradi pečata isključivo je na osnivačima. Ukoliko se osnivači odluče za izradu pečata, isti se koristi i kod ovjere potpisnog karotna za raspolaganje sredstvima na računu.

6. korak

Prijava društva ostalim nadležnim institucijama

Prema sjedištu, društvo se obvezno prijavljuje i nadležnoj ispostavi Porezne uprave, te ukoliko će društvo imati zaposlenike Hrvatskom zavodu za mirovinsko osiguranje i Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje.

Dodatne informacije o postupku otvaranja trgovačkih društava možete pronaći na sljedećim stranicama:

<http://tilio.hr/#društvo-ogranicena-odgovornost>

<http://www.hitro.hr/Default.aspx?sec=22>

<http://poslovni-plan.hr/osnivanje-doo/>

Procedura za otvaranje obrta djelomično se razlikuje u nekim koracima:

1. korak – Odabir imena, sadržava tri elementa: naziv obrta, tip obrta i ime vlasnika
2. korak – djelatnost se odabire prema NKD-u, ali je u slučaju vezanih obrta potrebno voditi računa o stručnoj spremi vlasnika
3. korak - prijava se može izvršiti putem hitro.hr ureda koji posreduje kod izdavanja Rješenja o upisu obrta u obrtni registar i obrtnice. Rješenje i obrtnica preuzimaju se u nadležnom Uredu državne uprave.
4. korak – otvaranje računa u poslovnoj banci
5. korak – prijava ostalim nadležnim institucijama

Dodatne informacije o postupku otvaranja obrta možete pronaći na sljedećim stranicama:

<http://tilio.hr/otvaranje-obrta/>

<http://www.hitro.hr/Default.aspx?sec=23>



Zakonska, pravna i porezna regulativa

Svi poslovni subjekti u Hrvatskoj podliježu zakonima koji se na bilo koji način odnose na njihovo poslovanje. Ipak, kako su zakoni podložni izmjenama i dopunama, pod utjecajem niza faktora iz okruženja, najbolje je proučiti zakone direktno iz službenih izvora, prvenstveno Narodnih novina. Osim Narodnih novina, postoje i drugi izvori.

Dodatne informacije o zakonima koji se odnose poslovne subjekte registrirane u Hrvatskoj možete pronaći na sljedećim stranicama:

<http://narodne-novine.nn.hr>

<https://www.zakon.hr>

<https://www.rrif.hr/>

<https://pravosudje.gov.hr/pristup-informacijama-6341/zakoni-i-ostali-propisi/zakoni-i-propisi-6354/6354>

<http://www.mingo.hr/page/kategorija/propisi-1-2-3>

<http://www.mfin.hr/hr/zakonodavstvo?id=8&type=zakon>



Mogućnosti zapošljavanja

Zapošljavanje je u Hrvatskoj regulirano Zakonom o radu kojim su utvrđene sve odredbe koje se moraju ugraditi u ugovor o radu a odnose se na:²⁴

- Naziv ugovornih stranaka, njihovo sjedište, odnosno prebivalište
- Mjesto gdje će se posao obavljati
- Poslovi koje će radnik obavljati
- Datum početka radnog odnosa
- Pretpostavljeno trajanje radnog odnosa (u slučaju da se radni odnos sklapa na određeno vrijeme)
- Trajanje plaćenoga godišnjeg odmora
- Otkazni rok
- Iznos plaće, dodaci na plaću, rokovi isplate
- Trajanje radnog dana ili tjedna.

Trajanje ugovora o radu može biti na neodređeno i određeno vrijeme. Plaća je u ugovoru navedena u bruto iznosu, a iznos minimalne bruto plaće određen je zakonskim odredbama i ovisi o stručnoj spremi zaposlenika.

Svakom novom poduzetniku zanimljivo je postojanje posebnih mjera i potpora za zapošljavanje i samozapošljavanje koje osigurava Ministarstvo rada i mirovinskog sustava i Hrvatski zavod za zapošljavanje. Te mjere su usmjerene zapošljavanju nezaposlenih osoba, i donose financijske olakšice ili potpre poslovnim subjektima. Iako se vrste i razine poticaja mijenjaju, u pravilu uvijek postoji niz mjera koje se mogu iskoristiti. Popis trenutno dostupnih mjera možete pronaći na sljedećim internetskim stranicama:

<http://www.hamagbicro.hr/investicije/osnivanje-poduzeca/rad-i-zaposljavanje/>

<http://mjere.hr/mjere/potpore-za-zaposljavanje>

<http://mjere.hr/mjere/potpore-za-samozaposljavanje/>

5. Financijske potpore za mlade poduzetnike

Vrlo često se može čuti kako netko ima dobru ideju, a nemaju novca za realizaciju iste, odnosno osoba koja je zainteresirana za pokretanje poduzetničkog pothvata ne može pronaći izvore financiranja. Istina je kako banke rijetko financiraju poduzetnike početnike, ali s druge strane postoji jako puno mogućnosti kako financirati poduzetnički pothvat ako je ideja dobra. Za početak je najbolje na neki način testirati svoju ideju predstavljanjem ideje onima koji bi mogli doprinijeti razvoju ideje do uspješnog poslovanja, ali i potencijalnim financijerima poput poslovnih anđela ili investitora rizičnih fondova. Poslovni anđeli i investitori rizičnih fondova tzv. Venture Capitalists su najizgledniji financijeri koji bi uložili novac u dobru ideju, pa čak i pomogli u razvoju iste. Popis najboljih VC fondova u Europi možete pronaći na linku:

²⁴ http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2004_10_137_2415.html , pregledano: 11.06.2017.

<http://uk.businessinsider.com/biggest-european-venture-capital-funds-vc-2016-5/#21-forbion--208-million-2>



Od konkretnih potpora koje se nude na nacionalnoj razini u Hrvatskoj potrebno je izdvojiti neke poput potpora:

- Različita događanja na kojima se može dobiti inicijalni kapital poput npr. Shift Developer conference koja je namijenjena developerima <http://shift.codeanywhere.com/> koja uključuje novčane nagrade,
- Moj ZABA start: <https://www.mojzabastart.hr/home/moj-zaba-start/o-projektu> također s novčanim nagradama
- Druge slične događaje na kojima se dodjeljuje novčana nagrada

Nadalje, u Hrvatskoj djeluje i mreža poslovnih anđela CRANE koja također investira u projekte: <http://www.crane.hr/>



Zašto je dobro predstaviti ideju na natjecanjima ili pred investitorima, iz jednostavnog razloga što se na taj način može dobiti povratna informacija o samoj ideji, mogućim pravcima razvoja, a tako prikupljene informacije poduzetnik može koristiti za unapređenje svoje ideje.

Banke su također izvor financiranja za poduzetnike početnike, a pri tom je moguće istaknuti programme koje ima HBOR: https://www.hbor.hr/kreditni_program/pocetnici-start-up/

Razne nacionalne mjere poput:

- **Ministarstvo rada i mirovinskog sustava – mjere samozapošljavanja:**
<http://mjere.hr/mjere/potpore-za-samozaposljavanje/>
- **EU sredstva za mlade poduzetnike:**
<http://www.eurokonzalting.com/index.php/bespovratna-sredstva-i-krediti/item/124-bespovratna-sredstva-za-mlade-poduzetnike-do-250-000-kuna>

Osim nacionalnih mjera i natjecanja, ponekad se odobravaju bespovratna sredstva na lokalnoj razini, a što je potrebno provjeiti na stranicama samih gradova ili županija.

Neki od instrumenata EU također su namijenjeni početnicima, poput npr. [H2020-SMEINST](#)



Crowfundig je noviji način financiranja poduzetnika početnika, koji počiva na grupnom financiraju. Odnosno kad ne nagovorite samo 3F (Family, Friends and Fools), nego i ljude koje ne poznajete, ali koji žele to što nudite i spremni su platiti unaprijed kako bi ste vi uspješno realizirali vaš poduzetnički pothvat. Crowdfunding kampanja je zahtjevna i traži puno pripreme i rada tijekom cijele kampanje. U Hrvatskoj se za sada najbolje profilirao [Indiegogo](#) kojeg možete pokrenuti ako imate tvrtku koja je registrirana u Hrvatskoj. Na samoj platformi možete pronaći jako korisne informacije o tome kako pripremiti i voditi svoju kampanju: <https://www.indiegogo.com/grow/how-it-works/>

INDIEGOGO

Druga bitna platforma za Crowdfunding je Kickstarter <https://www.kickstarter.com/> koja je pogodnija ukoliko imate složenije tehničke proizvode, a ujedno je dovoljno poznata u Hrvatskoj, s tim da postoji mogućnost kako je potrebno registrirati tvrtku izvan granica RH.

KICKSTARTER

Postoje i platforme koje su namijenjene prodaji poslovnih udjela poput Seedersa <https://www.seedrs.com/> i mnogih drugih, ali to vjerojatno nećete ni istraživati u početnim fazama ravoja poslovnog pothvata. Pogledajte više na: <http://www.hongkiat.com/blog/crowdfunding-sites/>

6. Dostupna infrastruktura za start-upove

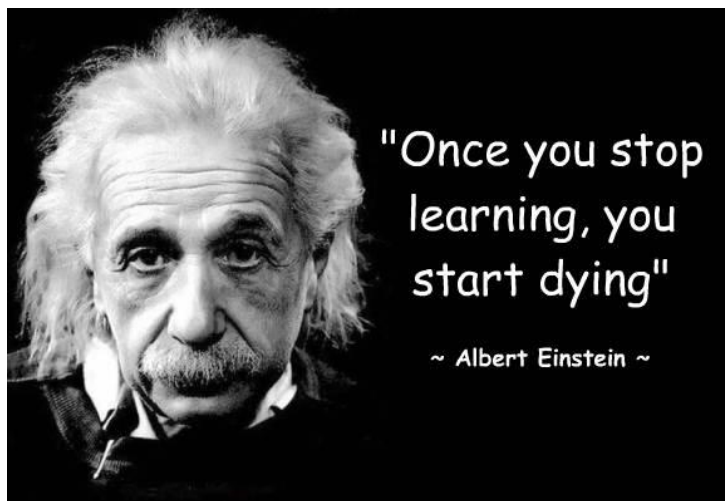
Start-Up poduzeća često svoj razvoj započinju u nekom od inkubatora. U Hrvatskoj postoji nekoliko aktivnih inkubatora:

- ZIP- 1. Hrvatski incubator za Start-Upove: <http://zipzg.com/?lang=hr> iz kojeg su se razvile brojne uspješne ideje,
- SPI – Studentski poduzetnički inkubator koji je smješten na Ekonomskom fakultetu u Splitu, otvoren s namjerom da potpomogne razvoj studentskog poduzetništva: <http://spi.efst.hr/>
- HUB385 – koji je otvoren za početnike, ali i za one koji već jesu poduzetnici, kao veliki co-working proctor u kojem se može raditi i razmjenjivati ideje: <https://hub385.com/>
- WIP Co Working – djeluje u Splitu, blizu poznate plaže Žnjan i okuplja poduzetnike, nomade iz cijelog svijeta: <http://wipcoworking.com/>
- Mreža studentskih poduzetničkih inkubatora koja izemđu ostalog nudi popis dostupnih mentora: <http://www.msipi.hr/mreza-studentskih-poduzetnickih-inkubatora/>

Osim ovdje navedenih institucija potrebno je pratiti događaje koji su u okruženju, a kojih ima posljednjih godina sve više, a sve s ciljem približavanja poduzetništva mladima ili onima koji žele krenuti tim putem motivirani idejom ili potrebom.

7. Jednom kad se krene u posao

Poduzetnici početnici obično misle kako je nateži dio započeti posao, a onda kad se jednom to konačno dogodi onda će sve biti lako. Praksa pokazuje drugačije, kad se jednom krene u posao to je onda posao koji poduzetnika u početku zaokuplja puno više od 8 sati na dan. Dapače, poslovanje je uvijek izazovno i najčešći se poduzetnik tada počinje suočavati s brojnim novim izazovima, od zakonodavnog okvira, pa do potrebe stjecanja specifičnih znanja iz područja same djelatnosti kojom se bavi, računovodstva, prodaje, marketinga itd.



Ono što je za uspjeh poduzetnika i njegovog pothvata bitno je to da u toj fazi ne odustane, nego jednostavno nastavi stjecati nova znanja i vještine koje su mu potrebne kako bi svoj posao nastavio učeći one stvari koje nije stekao kroz formalno obrazovanje. Često se dogodi situacija kako je poduzetnik stekao formalnu naobrazbu iz nekog tehničkog ili drugog područja, bez da je ikad imao priliku učiti o tom kako se formira cijena, što je profit, prihod, dobit ili trošak. S druge strane, ako poslovni pothvat uspije ona je potrebno od jednostavnog oblika poduzeća j.d.o.o. nastaviti razvoj i napredovati dalje. To nadalje uključuje visoku razinu specijaliziranih znanja iz područja marketinga, pregovaranja, prodaje, distribucije, računovodstva, prava, menadžmenta i organizacije, financija itd. Teško je očekivati od jednog poduzetnika da poznaje sva ta područja jako dobro, ali kroz vrijeme sigurno će ih upoznati.



Nedostatak specijaliziranih znanja poduzetnici najčešće nadomještaju na način da zaposle kvalificirane osobe, te da kroz vrijeme dio svog dnevnog posla i aktivnosti prepuštaju specijalistima. Često je poduzetnik početnik netko tko je imao odličnu ideju, a nedostaju mu ta druga specifična znanja.

Jedna od strategija u fazama razvoja je i udruživanje s drugim poduzetnicima, te na taj način kreacija poduzeća koje je u nekim stvarima bitno drugačije od onoga koje je inicijalno osnovano, ali s većim izgledima za opstanak na tržištu i budući razvoj.

8. Što ako posao propadne

Velika je dilema oko toga zbog čega kod nas ne postoji toliko novih poduzetničkih pothvata kao u nekim drugim zemljama. Jedan od najvećih strahova je strah od neuspjeha, što ako ne uspijem? Kaže se kako je samo jedan strah veći od toga, a to je strah od uspjeha 😊



U poduzetništvu postoje povjesni podaci i jasno je kako veliki broj poslovnih pothvata propadne u prvih par godine od osnivanja, a kao razlog se najčešće navode nedovoljna znanja i upravljačke sposobnosti vlasnika, dok je prevara ili nekakv drugi problem manjeg značaja.

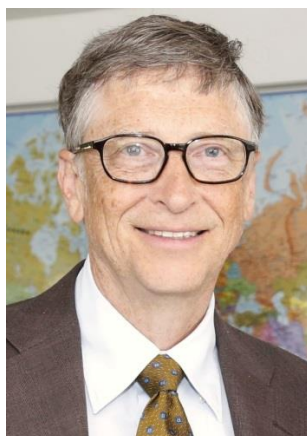
S druge strane, kulturološki smo jako ograničeni time ako ne uspijemo, jer se to tretira velikim neuspjehom u našoj kulturi, odnosno čak i sramotom. S druge strane, u Izraelu, zemlji koja djeluje pod okriljem stalnih oružanih sukoba pojavljuje se najviše poduzetnika, pa se stoga Izrael naziva i Start-Up nacijom. Kod njih je kulturološki prihvatljivije pokušati i ne uspjeti, nego ne pokušati.

Što ako ipak ne uspijete i morate zatvoriti to poduzeće? Postupak likvidacije j.d.o.o. ili d.o.o. opisan je na linku: <http://plaviured.hr/vodici/kako-likvidirati-drustvo-d-o-o-i-j-d-o-o/>

Takve procedure su dugotrajne, zahtjevaju od vlasnika dosta vremena, energije, strpljenja...

Iskustva pokazuju kako su poduzetnici koji su imali jedan neuspješan pokušaj upravo ti koji su s drugim poduzećem postigli planetarni utjecaj i sasvim sigurno i vi koristite nešto od njihovih proizvoda, ilustracije radi spomenuti će se dvojica iznimno poznatih od njih:

Bill Gates – kojem je Microsoft 2. poduzeće



<http://www.hongkiat.com/blog/fail-to-succeed-billionaires/>

U ovom članku možete vidjeti kako Gates i Jobs nisu jedni koji su imali neuspješne pokušaje, prije nego li su stvorili svijetski poznate kompanije: <http://www.hongkiat.com/blog/fail-to-succeed-billionaires/>



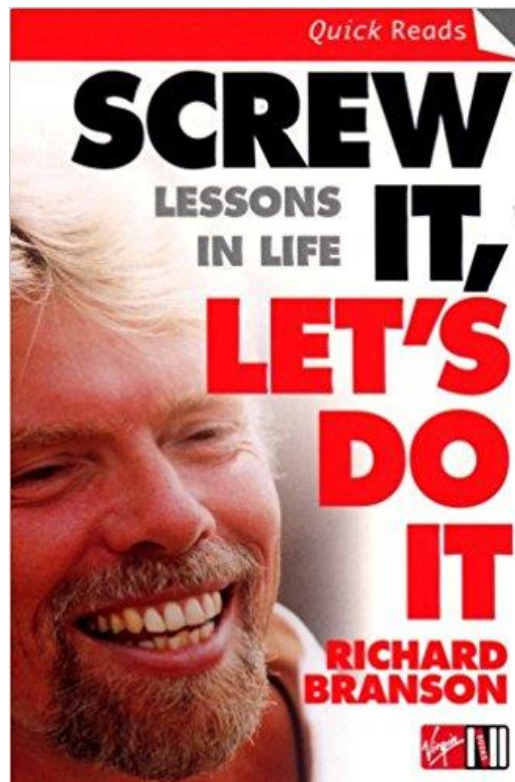
Primjer 2 – Steve Jobs

Ako ikad budete u dilemi što učiniti s poduzećem koje ne funkcionira, nije ispunilo vaša očekivanja dobro je promisliti o tome kako vam je isto pružilo priliku steći poslovna znanja, upravljačke vještine, iskustvo u pokretanju poduzetničkog pothvata, upoznavanje s drugim poduzetnicima, poslovnim okruženjem i brojnim drugim akterima tog svijeta.

Nakon što prebolite prvi šok zbog neuspjeha, najbolje što možete je sagledati što ste naučili iz tog iskustva, kako vam ta znanja mogu koristiti u budućnosti. Na kraju sve je to jedno veliko iskustvo i učenje koje će vam pomoći u budućem poslovanju i radu. Kao mladi studenti nakon fakulteta vjerojatno ćete se upustiti u svoj prvi poslovni pothvat s manjim iznosom novca, pa čak i ako ne uspijete nemate što puno za izgubiti i možete uvijek krenuti iz početka, obogađeni tim svojim novim iskustvo.

Jedan od poznatih poduzetnika, poznat je i po tome što je tijekom svoje poduže poduzetničke karijere ulazio u brojne, različite pothvate i iste i napuštao kada bi utvrdio kako isti nisu profitabilni i nemaju šanse za uspjeh. Pri tom je važno zapamtiti kako nema smisla ulagati svoj novac, vrijeme, energiju, znanje u nešto za što vidimo kako nema smisla, nego se treba okrenuti novim prilikama koje su još neistražene s većim mogućnostima za uspjeh.

Kad god budete u takvim dilemama napustiti neki posao i promijenti smjer prisjite se Richarda Bransona. I za kraj njegovo visočanstvo Mr. Branson



Sretno u vašim budućim poduzetničkim pothvatima i ne zaboravite koliko je važno učenje, kroz uspjehe, neuspjehe, ali i kao dio svakodnevnog poslovanja.

Literature

- Morris, M. H., Webb, J. W., Fu, J., Shingal, S., (2013). **A Competency-Based Perspective on Entrepreneurship Education: Conceptual and Empirical Insights**, *Journal of Business Management*, 21 Issue 3, 352-369
- Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M., (2014). **The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business**, Pearson Education Limited
- Covello, J. A. and Hazelgren, B. J., (2006). *The Complete Book of Business Plans, Secrets to Writing Powerful Business Plans*, 2nd Edition, Sourcebook Inc., Naperville: Illinois
- Ellwood, A. (2012) *The Dream Team: Hipster, Hacker, and Hustler*, (Retrieved, April 19, 2016: <http://bit.ly/2doFRI6>)
- Kotler, P., (2006). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 12th edition, Prentice Hall
- Ries, E., (2011), **The Lean Startup**, Crown Business
- Maurya, A. (2012). **Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works**, O'Reilly Media, Inc.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers**, Wiley
- Marušić, M., (1998). *Plan marketing: Za uspješno tržišno poslovanje*, Adeco: Zagreb
- Adelman, P. and Marks, A. (2014). **Entrepreneurial Finance**, 6th edition, Pearson Education, New Jersey
- Davies, T. and Crawford, I., (2011). **Business accounting and finance**. Pearson
- Dyson, J.R., (2010). **Accounting for non-accounting students**, 8th edition. Prentice Hall
- Burns, P., (2010). **Entrepreneurship and Small Business: Start-up. Growth and Maturity**. Palgrave Macmillan
- Leach, J.C. and Melicher, R.W., (2011). **Entrepreneurial finance**. Cengage Learning
- Lymer, A., (2010). **Small Business Accounting: Teach Yourself**, Hodder Education
- Weil, R.L., Schipper, K. and Francis, J., (2013). **Financial accounting: an introduction to concepts, methods and uses**. Cengage Learning

Websites/ Videos

- <https://steveblank.com/>
- <https://strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>
- <http://www.nunkyworld.com/5-caracteristicas-que-definen-a-las-startups-y-que-no-deberias-olvidar/>
- <http://www.businessnewsdaily.com/1733-small-business-financing-options-.html>
- <http://theleanstartup.com/>
- <https://www.blender.org/>
- <http://www.sketchup.com/>
- <https://www.smartapp.com/gantterforgoogledrive/start.html>
- <http://www.finanziapyme.es/que-buscan-los-inversores-privados.html>
- <https://www.entrepreneur.com/article/237926>
- <https://www.forbes.com/forbes/welcome/?toURL=https://www.forbes.com/sites/martinzwilling/2013/03/06/10-more-creative-ways-to-finance-your-startup/&refURL=&referrer=>
- <https://www.shopify.co.uk/blog/15334373-small-business-accounting-101-ten-steps-to-get-your-startup-on-track>
- <http://smallbusiness.co.uk/how-to-manage-your-accounts-as-a-small-business-2455052/>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter
- <https://www.ideo.com/eu>
- <https://dschool.stanford.edu/resources/the-bootcamp-bootleg>
- <http://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments/services-for-government/service-experience-digital-delivery/service-design/methods-and-tools/document-and-visualize/empathy-map>
- <https://www.youtube.com/watch?v=EKcVrpGnO6Q>
- <https://www.youtube.com/watch?v=PF-zalxzBS0>
- <https://www.youtube.com/watch?v=HeVppgMuu0c>
- <https://www.youtube.com/watch?v=y8RI-QiQzi4>