

INOVATIVNA
IDEJA

INOVATIVNI
POSLOVNI
MODEL

INOVATIVNA
IZVEDBA

INOVATIVNO³ PODUZETNIŠTVO

ZA STUDENTE,
INOVATIVNE PODUZETNIKE
I PODUZETNE ZNANSTVENIKE

IVAN
ŠTEFANIĆ



prof. dr. sc. Ivan Štefanić

**INOVATIVNO³
PODUZETNIŠTVO**

**ZA STUDENTE,
INOVATIVNE PODUZETNIKE
I PODUZETNE ZNANSTVENIKE**

Nakladnik
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera
u Osijeku

INOVATIVNO³ PODUZETNIŠTVO
ZA STUDENTE,
INOVATIVNE PODUZETNIKE I PODUZETNE ZNANSTVENIKE

prof. dr. sc. Ivan Štefanić

Recenzenti:

prof. dr. sc. Dražen Barković, professor emeritus
prof. dr. sc. Nihada Mujić Mehičić

Lektor:

Josipa Balen, prof.

Grafički urednik:

Krešimir Rezo, graf. ing.

Tisak:

Krešendo, Osijek

Naklada:

300 primjeraka

ISBN 978-953-6931-86-6

Objavljivanje ovog udžbenika odobrio je Senat Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera na 3. sjednici u akademskoj godini 2015./2016. održanoj 22. prosinca 2015. godine.

CIP zapis dostupan je u računalnom katalogu Gradske i sveučilišne knjižnice Osijek pod brojem 140319055.

INOVATIVNO³ PODUZETNIŠTVO

ZA STUDENTE,
INOVATIVNE PODUZETNIKE
I PODUZETNE ZNANSTVENIKE

prof. dr. sc. Ivan Štefanić



Osijek, prosinac 2015.

Sadržaj

Sadržaj	V
Popis tablica	VI
Popis grafičkih prikaza	X
Predgovor	XIII
A) INOVATIVNA IDEJA	
1. BITI PODUZETNIK	1
1.1. Karakteristike i motivacija poduzetnika	6
1.2. Paradigme malog i srednjeg poduzetništva	10
1.3. Nove paradigme visokotehnološkog globalnog poduzetništva	11
1.4. Poslovni plan i poduzetničko okruženje	18
1.5. Društveno odgovorno poduzetništvo	27
1.6. Zaključak o odabiru poduzetničke ideje	30
2. GENERIRANJE INOVATIVNE I KONKURENTNE POSLOVNE IDEJE	35
2.1. Mala škola inovatorstva	37
2.2. Zaštićeno intelektualno vlasništvo kao izvor poduzetničke ideje	52
2.3. Poduzetničke mreže, sajmovi i izložbe inovacija	55
2.4. Otvorene inovacije	62
2.5. Promjene legislative kao izvor poduzetničkih ideja	63
2.6. Šutjeti ili pričati?	65
2.7. Zaključak o generiranju inovativne i konkurentne poslovne ideje	67
B) INOVATIVNI POSLOVNI MODEL	
3. DEFINIRANJE POSLOVNOG MODELA	71
3.1. Odabir poslovnog modela	73
3.2. Odabir organizacijskog oblika poslovanja	89
3.3. De minimis potpore	93
3.4. Javno privatna partnerstva	93
3.5. Stečaj	94
3.6. Predstečajna nagodba	96
3.7. Skica poslovnog modela	96
3.8. Prezentacija poslovnog modela	98
3.9. Zaključak o definiranju poslovnog modela	100
4. PROCJENA IZVODLJIVOSTI PROJEKTA	103
4.1. Tehnička i tehnologijska izvodljivost	104
4.2. Izrada prototipa	104
4.3. Poduzetnička izvodljivost	115
4.4. Strateški plan	120
4.5. SWOT analiza	125
4.6. TOWS analiza	128

4.7. PESTLE analiza	131
4.8. Log frame matrica	134
4.9. Višekriterijska procjena inovativnih projekata	135
4.10. Zaključak o procjeni izvodljivosti projekta	139
C) INOVATIVNA IZVEDBA	
5. MENADŽMENT INOVATIVNOG PROJEKTA	143
5.1. Organizacija projekta ili cjelokupnog poslovanja	145
5.2. Tehnologija proizvodnje	151
5.3. Kvaliteta i sustavi upravljanja kvalitetom	153
5.4. Asistirani transfer tehnologije i potporne institucije	164
5.5. Zaključak o menadžmentu inovativnog projekta	185
6. MARKETING PLAN	187
6.1. Marketing koncept	187
6.2. Marketing miks	190
6.3. Istraživanje tržišta i poslovno obavješćivanje	200
6.4. Segmentiranje tržišta i pozicioniranje na tržištu	204
6.5. Socioekonomske karakteristike kupaca	206
6.6. Planiranje marketinških aktivnosti	210
6.7. Portfolio analiza	212
6.8. Gerila marketing	219
6.9. Neoljalna konkurencija i zaštita tržišnog natjecanja	225
6.10. Zaključak o marketing planu	234
7. ZAŠTITA I UPRAVLJANJE INTELKTUALNIM VLASNIŠTVOM	237
7.1. Autorska i srodna prava	238
7.2. Industrijsko vlasništvo	240
7.3. Ostali oblici intelektualnog vlasništva	250
7.4. Intelektualni kapital	254
7.5. Zaštita i upravljanje intelektualnim vlasništvom	256
7.6. Povrede prava i sporovi	261
7.7. Miroљjubivi načini rješavanja sporova u području intelektualnog vlasništva	264
7.8. Relevantno zakonodavstvo	265
7.9. Zaključak o zaštiti i upravljanju intelektualnim vlasništvom	265
8. FINACIJSKI PLAN	269
8.1. Finacijski menadžment	270
8.2. Pokazatelji uspješnosti	280
8.3. Izvori financiranja poduzetničkih projekata	286
8.4. Kako poboljšati finacijski rezultat	293
8.5. Oportunitetni troškovi	294
8.6. Portfolio analiza i rizik	296

8.7. Linearno programiranje	299
8.8. Porez na dodanu vrijednost	300
8.9. Vrednovanje intelektualnog vlasništva	301
8.10. Zaključak o financijskom planu	305
9. NALIČJE PODUZETNIČKE MEDALJE	309
9.1. Ekstrinzični utjecaj na poslovanje i poduzetnika	309
9.2. Intrinzični utjecaj na poslovanje	313
9.3. Ovisnost o drugima i poslovne komunikacije	315
9.4. Neurolingvističko programiranje i upravljanje stresom	318
9.5. Posljedice za zdravlje	320
9.6. Poslovna i osobna sigurnost	322
9.7. Zaključak o naličju poduzetničke medalje	325
10. LITERATURA	329
11. MALI PODUZETNIČKI RJEČNIK	335
12. INDEKS POJMOVA	347
13. PRIVITCI	369
13.1. Obrazac poslovnog plana za poduzetnike koji svoje poslovanje temelje na znanju i tehnologiji	351
13.2. Izjava o povjerljivosti	369
13.3. Protokol za pregovaranje o licenciranju tehnologije	371
13.4. Popis zakona u Republici Hrvatskoj relevantnih za poduzetnike	374
13.5. Poduzetnička matematika	378
13.6. Financijske tablice	385
13.7. Font za disleksičare i uređivanje teksta	396

PREDGOVOR

Poštovani čitatelji,

knjiga koja je pred vama može se primijeniti na različite načine. Budući poduzetnik je može koristiti u cijelosti kao priručnik u postupku pripreme svog projekta. Na isti je način mogu koristiti i studenti u nastavi u kojoj uče o poslovnom planiranju i poduzetništvu. Pretpostavljam da će studentima poduzetničkih programa više koristiti tehnički dio knjige, a studentima tehničkih programa poduzetnički dio jer poduzetnička znanja i vještine proučavaju u manjem obujmu i pretežito ugrađene u strukovne module. Takvim sam pristupom htio kod tih dviju različitih skupina studenata postići drugačiji učinak. Studentima tehničkih profila nedostaje ekonomskih i poduzetničkih znanja i njih treba učiti kako zaraditi novac. Studenti ekonomije i poduzetništva imaju mnogo više ekonomskih znanja koja ih mogu odvesti u zabludu kako je manje važno na čemu zarađuju novac. U njihovoj je edukaciji potrebno voditi posebnu brigu o tome kako ne izgubiti novac zbog nepoznavanja tehničkih specifičnosti projekta.

No, primjena knjige je univerzalnija od priručnika za studente i buduće poduzetnike. Inovativni poduzetnici i poduzetni znanstvenici mogu u njoj pronaći odgovore na pitanja koji mogu omogućiti ili olakšati razvijanje globalno uspješnog visokotehnološkog projekta. Naravno, riječ je o zaštiti i upravljanju intelektualnim vlasništvom, aspektu poduzetništva koji je sve značajniji. Propuštanjem određenih radnji možete veoma perspektivan projekt globalnog kapaciteta degradirati na lokalnu priču ograničenog obujma. Možete čak postati i tragičan junak koji je svijetu dao izuzetno perspektivnu tehnologiju potpuno besplatno i to na veoma jednostavan način, objavljivanjem rada ili sudjelovanjem na kongresu prije pokretanja patentne zaštite. Knjiga može poslužiti i udrugama inovatora koji organiziraju inovatorsku i poduzetničku edukaciju, konzultantima i djelatnicima upravnih odjela i potpornih institucija koje podupiru inovativno poduzetništvo.

Poduzetnici nemaju vremena za stjecanje formalnog obrazovanja koje im možda neće trebati ili nije bitno za njihov posao. No podcjenjivanje poduzetničke izobrazbe je izuzetno opasno jer upravo ona omogućava kompleksno procjenjivanje budućeg ili sadašnjeg poslovanja iz različitih uglova. Upravo zbog toga sadržaj knjige prati program izobrazbe koji sam u praksi proveo često. Učenje kroz praksu i inovativno rješavanje problema ključne su komponente poduzetničke edukacije. Kao što naučiti voziti bicikl nema smisla bez bicikla, tako i poduzetnička edukacija nema puno smisla bez pisanja barem jednog potpuno razvijenog poslovnog plana. U tom procesu prikupljamo potrebite podatke, projektiramo tehnologiju i organizaciju poslovanja, pripremamo marketing i financijski plan te ih ugrađujemo u poslovni plan. Uporabom poslovnih igara

i simulacija u izobrazbi i pripremom samostalnih i timskih projektnih zadataka bolje upoznajemo okolinu, a stjecanje znanja i iskustva potrebitog za pokretanje i uspješno vođenje poslovanja učinkovitije je i zabavnije. Osim toga, na taj način veoma brzo prolazimo kroz dugačak i interdisciplinarni proces transformacije poduzetničke ideje u projekt, a neki mogu otići i dalje, transformirajući projekt u profitabilno, konkurentno i održivo poduzeće.

Inovativnost u kreiranju novih proizvoda je izuzetno važna, no sama po sebi neće osigurati poslovni uspjeh automatski. Primjenom inovativnog poslovnog modela i inovativnih rješenja u implementaciji projekta, kao što su inovativni menadžment, marketing i financije, značajno povećavamo šanse za postizanje poslovnog uspjeha. Da bi čitatelji već od samog početka znali da je riječ o knjizi koja vodi računa o inovativnosti u svim aspektima poslovanja, knjiga ima naslov *Inovativno³ poduzetništvo*.

Napisati knjigu o inovativnom poduzetništvu veliki je izazov. Utoliko veći ako je želite napisati na temelju vlastitih primjera i na inovativan način. Zato i pisanje traje dugo, u mojem slučaju 25 godina od zapošljavanja na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayer u Osijeku i nakon više tisuća studenata i poduzetnika koje sam podučavao o ekonomici i poduzetništvu. Nastanku ove knjige pridonijelo je i 17 godina rada u programima hrvatskog inovacijskog i tehnologijskog razvitka i 10 godina rada na poslovima zaštite i upravljanja intelektualnim vlasništvom. No daleko je najvažnije osobno iskustvo u obiteljskom obrtu koji je osnovao moj otac Andrija 1979. godine s nazivom **PLINOMONT**. Nakon njegovog umirovljenja sam nastavio samostalno poslovati i na taj način dobio prvoklasni poligon na kojemu sam o poduzetništvu učio na dobrim i na lošim primjerima jednako učinkovito. Umjesto ocjene dobijete manje ili više zadovoljnog klijenta i posljedično tome manji ili veći iznos novca na računu. Ovom prigodom se zahvaljujem mom ocu Andriji i majci Mariji na neprocjenjivim lekcijama iz poduzetništva.

Da bi sadržaj bio razumljiv i dobro organiziran, knjigu prije izdavanja nisu pročitali samo recenzenti, već i brojni poduzetnici i menadžeri kojima ovom prigodom zahvaljujem na njihovim primjedbama, prijedlozima i poslovnim slučajevima. Na kraju svakog poglavlja nalazi se lista za provjeru, slična listama koje koriste piloti. One će pomoći da ne preskočimo bitnu radnju neovisno o tome je li propust uzrokovan neznanjem, nepažnjom ili pretjeranim samopouzdanjem. Posebnu zahvalnost iskazujem prof. dr. sc. Nihadi Mujić koja mi je pomogla da kompleksno gradivo namijenjeno specijalistima napišem na način koji je razumljiv svim čitateljima. Zahvaljujem se i članovima tehničkog tima, gospođi Josipi Balen za lektorsku pomoć i gospodinu Krešimiru Rezi na pomoći u tehničkoj pripremi. Njihova je pomoć izuzetno naporan i stresan posao pretvorila u izazov i zadovoljstvo.

U cilju lakšeg i točnijeg čitanja knjiga je napisana u posebno dizajniranom fontu za disleksičare i načinu formatiranja teksta koji olakšava čitanje svima, a ne samo disleksičnim osobama.

Neovisno o tome hoćete li svoj poduzetnički projekt pokrenuti već tijekom studija ili tek nakon njegovog završetka, vodite računa o onome što ste naučili tijekom izobrazbe. Iskoristite šansu, no pri tome budite oprezni. Moja namjera je bila ohrabriti mlade i ambiciozne ljude na samozapošljavanje, no ne pod svaku cijenu. Duboko sam uvjeren da je jednako vrijedna pomoć pružena i svima onima koji su nakon čitanja knjige odustali od pokretanja posla koji nije primjeren postojećem okruženju ili nije dovoljno dobro pripremljen. Takvim se poduzetnicima preporuča dodatna priprema, a pokretanje posla tek nakon što se steknu svi potrebni uvjeti.

U onim dijelovima knjige u kojima se koriste poveznice za relevantne zakonske i podzakonske akte čitatelji moraju voditi računa o vremenskom aspektu. Knjiga je dovršena početkom rujna 2015. godine i zato čitatelji koji je čitaju sa značajnim vremenskim odmakom svakako moraju dodatno provjeriti takve izvore informacija zbog mogućih izmjena.

Bit će mi drago doznati o vašim poslovnim uspjesima, inovativnim proizvodima i zadovoljnim kupcima. Ako svoje iskustvo želite podijeliti s drugima, pišite na tehnostart@hotmail.com.

Dovršeno u Minneapolisu, Minnesota, 5. rujna 2015. godine

prof. dr. sc. Ivan Štefanić

1. BITI PODUZETNIK

Postoji razlika između interesa i posvećenosti. Ako vas nešto zanima, činite to kad vam je zgodno. Kada ste posvećeni nečemu, ne prihvaćate izgovore, samo rezultate.

Keneth Blanchard

ŠTO ĆEMO NAUČITI

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

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

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

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

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

Odgovori na ova pitanja imaju značajan utjecaj na donošenje odluke o pokretanju posla, no važna je i njihova međusobna povezanost. Vrsta proizvoda ili usluga utječe na poslovni model, rizičnost poslovnog modela i barijere za ulazak utječu na motivaciju za pokretanje poslovanja, a motivacija za pokretanje posla utječe na potragu za primjerenim proizvodom, uslugom i poslovnim modelom. Upravo zbog toga ovaj dio knjige, zajedno s definiranjem strateških

2. GENERIRANJE INOVATIVNE I KONKURENTNE POSLOVNE IDEJE

Ne žalim što su pokrali moje ideje. Žalim što nemaju svoje.

Nikola Tesla

ŠTO ĆEMO NAUČITI

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

Odabir proizvoda ili usluga koji će predstavljati temelj poslovanja izuzetno je važan za svakog poduzetnika. Nekima je ideja o pokretanju samostalnog posla prihvatljiva, no odabir proizvoda ili usluge im predstavlja problem. S druge strane, drugi uopće nemaju ideja. Uvođenje sustavnog pristupa ovom području može značajno pomoći Tablica 6. koja daje pregled mogućih izvora poduzetničkih ideja.

Tablica 6. Mogući izvori poduzetničkih ideja

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

3. DEFINIRANJE POSLOVNOG MODELA

Ne računa se ono što gledate, već ono što vidite.

Henry David Thoreau

ŠTO ĆEMO NAUČITI

- Koji činitelji određuju racionalno područje odabira poslovnog modela.
- Definirati primjeren i učinkovit poslovni model.
- Odabrati najprimjereniju organizacijsku formu poslovanja.
- Pripremiti skicu i prezentaciju poslovnog plana.

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

Iako je na početku možda sve nejasno, kada se osvrnemo unazad, sve postaje puno jasnije. Jedini je problem što je za mnogo toga prekasno.

4. PROCJENA IZVODLJIVOSTI PROJEKTA

Nije da se ne usuđujemo zato što je teško.

Teško je zato što se ne usuđujemo.

Lucius Annaeus Seneca

ŠTO ĆEMO NAUČITI

- Razumjeti koncept konkurentske prednosti i generičkih strategija.
- Odabrati najučinkovitiji način izrade prototipa.
- Izraditi strateški plan poduzeća, definirati misiju i viziju.
- Definirati ciljeve i zadatke poduzeća.
- Provesti SWOT, TOWS I PESTLE analize.

Poslovanje na početku 21. stoljeća pod snažnim je utjecajem globalizacije. Inovativnost i fleksibilnost su ključne odrednice uspješnosti. Uzimajući u obzir sve ranije navedeno, uopće nije jednostavno biti poduzetnik. Imperativ u poslovanju je postizanje konkurentnosti, odnosno veće učinkovitosti od konkurenata i zadržavanje te iste konkurentnosti kroz duže vremensko razdoblje, dakle održivost. I sve to u globaliziranom okruženju u kojemu se profitne margine po jedinici proizvoda kontinuirano smanjuju, a proizvodi postaju sve složeniji. Važan odgovor na ovaj „rastući“ izazov je prihvaćanje kontinuiranog sustava razvoja i usavršavanja. To je dugotrajan, zahtjevan i skup proces, no izuzetno je rizično sagledati utjecaj odustajanja kroz scenarij „dobro nam je i bez toga“. Toyota je (između ostalog) uporabom sustava KAIZEN uspjela doći do statusa najvećeg proizvođača automobila. Istovremeno, mnogi su zanemarivanje vlastite konkurentnosti „platili“ napuštanjem posla. Suština cijelog poglavlja o izvodljivosti svodi se na traženje odgovora na dva pitanja, odnosno je li poslovna prilika dovoljno atraktivna za poduzetnika i ako jest, pod kojim uvjetima. Procjena izvodljivosti poduzetničkog projekta se u značajnoj mjeri temelji na rezultatima istraživanja tržišta (posebice analizi konkurencije i trenutačne pozicije tvrtke), a ovisi i o planu postizanja konkurentnosti, no o tome će biti više riječi u poglavlju 6. Marketing plan.

5. MENADŽMENT INOVATIVNOG PROJEKTA

*Savršenstvo ne postižemo kad više nemamo
što dodati, nego onda kad nemamo što oduzeti.
Antoine de Saint Exupery*

ŠTO ĆEMO NAUČITI

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

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

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

- Planiranje
- Organiziranje
- Rukovođenje
- Kadroviranje
- Kontrola

O planiranju poduzetničkog poduhvata bilo je riječi u prethodnim poglavljima. Slijedi fizička realizacija projekta. Treba pronaći poslovni prostor na primjerenoj lokaciji, pribaviti sve strojeve i opremu koja treba biti raspoređena tako da omogućava učinkovito poslovanje. Naravno, to sve rade radnici s odgovarajućim znanjem, vještinama i motivacijom. Oni pravovremeno kupuju sav potrebni materijal i isporučuju gotove proizvode u ugovorenoj kvaliteti i količini. Pored toga, potrebno je izvršiti još jako puno konkretnih zadataka, različite važnosti

6. MARKETING PLAN

Postoji samo jedan šef. Kupac. On može otpustiti svakoga u poduzeću, od direktora na niže. I to sasvim jednostavno, kupujući negdje drugdje.

Sam Walton

ŠTO ĆEMO NAUČITI

- Što je marketing koncept i što na njega utječe?
- Definirati produkt miks i marketing miks.
- Kako organizirati istraživanje tržišta?
- Segmentirati tržište i pozicionirati vlastiti proizvod.
- Što je gerila marketing?
- Što je neloyalna konkurencija i što ne smijemo činiti?
- Izraditi potpuno razvijeni marketing plan.

6.1. MARKETING KONCEPT

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

Marketing koncepcija označava integrirani napor i koordinaciju svih aktivnosti koje provodi poduzetnik u cilju zadovoljavanja potreba svojih kupaca učinkovitije od konkurencije uz istovremeno postizanje svojih financijskih i nefinancijskih ciljeva (Grafički prikaz 52.).

7. ZAŠTITA I UPRAVLJANJE INTELKTUALNIM VLASNIŠTVOM

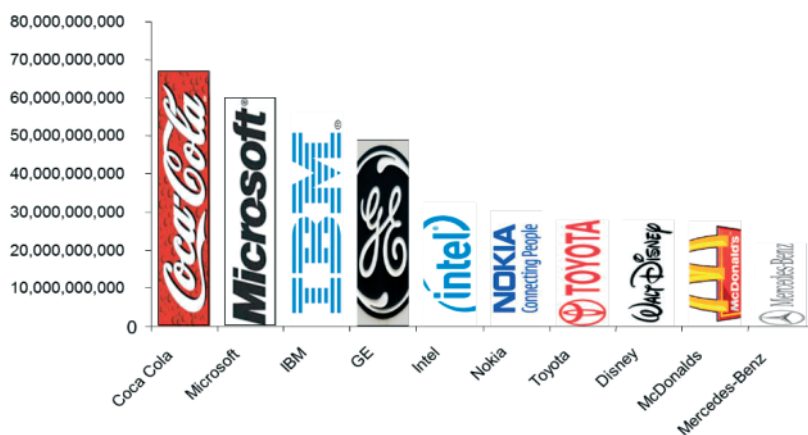
Profesionalan savjet potraži od profesionalca, a ne od prijatelja.

J. Brown

ŠTO ĆEMO NAUČITI

- Što je intelektualno vlasništvo i kako je strukturirano?
- Kako zaštititi vlastito intelektualno vlasništvo?
- Kako upravljati intelektualnim vlasništvom?
- Što učiniti u slučaju povrede mojih i tuđih prava?

Intelektualno vlasništvo je sve češći pojam u svakodnevnom i poslovnom okruženju. Nositelji prava intelektualnog vlasništva imaju vremenski ograničen monopol na gospodarsko iskorištavanje navedenog djela ili predmeta i u tom vremenskom razdoblju nitko ne može na tržištu koristiti zaštićeno djelo bez dopuštenja nositelja prava. Vrijednost nematerijalne imovine pokazuje Grafički prikaz 78.



Grafički prikaz 78. Deset najvrjednijih brendova

Izvor: OHIM

8. FINANCIJSKI PLAN

Planovi su ništa. Planiranje je sve.

Dwight D. Eisenhower

ŠTO ĆEMO NAUČITI

- Definirati financijski menadžment i njegove ciljeve.
- Izračunati pokazatelje uspješnosti poslovanja.
- Odabrati primjerenu strukturu financiranja za zadane uvjete poslovanja.
- Upoznati alate koji optimiraju financijski rezultat poslovnog subjekta i poslovni ili tehnološki problem iskazati matematičkim i financijskim terminima.
- Procijeniti vrijednost nematerijalne imovine.
- Izraditi potpuno razvijeni financijski plan.

Poduzetnici pokreću posao kako bi zaradili. Iz toga slijedi da je najvažnija vještina koju moraju posjedovati sposobnost kvalitetnog upravljanja novcem. To uključuje racionalnu uporabu ograničenog kapitala koji je raspoloživ za pokretanje novog posla, trošenje novaca samo kada je to nužno i snalaženje s opremom i zalihama koje su trenutno raspoložive. Također moraju odrediti najbolju politiku cijena za svoj posao kako bi dobili najbolji povrat novca uloženog u poslovanje.

Ako je poduzetnik početnik sam u poslu, poznavanje računovodstva je neophodno. Mora znati upravljati proračunom i pratiti svoje račune. Jedna od najvažnijih stvari za male poduzetnike jest određivanje i planiranje vremena u kojemu će raditi samo na financijama. Iako je od pomoći formalno obrazovanje iz područja računovodstva, ono nije nužno.

Sposobnim vođenjem financija tvrtke poduzetnik će preživjeti i uspore i padove na tržištu. Treba se fokusirati na pitanje: „Koliko će ovo doprinijeti poslovanju?“ Ako posao ne bude imao koristi ili ne dobije povrat uloženi sredstava nakon kupovine poslovnih sredstava koju poduzetnik planira, treba razmisliti još jednom prije nego „otvori novčanik“.

9. NALIČJE PODUZETNIČKE MEDALJE

*Razuman čovjek se prilagođava svijetu.
Nerazuman čovjek ustraje u prilagođavanju svijeta prema sebi.
Dakle, sav napredak ovisi o nerazumnima.*

Georg Bernard Shaw

ŠTO ĆEMO NAUČITI

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

U prethodnim su poglavljima sustavno istraženi izvori i metode pronalaženja i kreiranja poduzetničkih ideja. Mapirane su bitne karakteristike i utjecajni činitelji na proces transformacije ideje u projekt i proces transformacije projekta u konkurentno i održivo poduzeće. Ti procesi nisu brzi ni lagani i nemaju samo pozitivan utjecaj na poduzetnika i njegovu obitelj. Očekivani uspjeh se nije dogodio zato što je poduzetnik puno riskirao i slijedom toga puno dobio. Mnogo vjerojatniji scenarij je onaj u kojemu se uspjeh dogodio kao posljedica sustavnog i usredotočenog rada na provedbi poslovnog plana koji u svom središtu nema poduzetnika ili njegov spektakularni proizvod, već kupca. U kronološkom smislu opasnosti koje prijete poduzetnicima i posljedično tome greške koje oni čine razvrstavaju se na razdoblje prije pokretanja posla i razdoblje zrelosti. Istovremeno se naličje poduzetničke medalje može klasificirati i prema vrsti utjecaja i njihovim izvorima.

9.1. EKSTRINZIČNI UTJECAJ NA POSLOVANJE I PODUZETNIKA

9.1.1. EKSTERNALIZACIJA, EKSTERNALIZACIJA, EKSTERNALIZACIJA

Tako je ljudski sav uspjeh pripisati svom učinkovitom i požrtvovnom radu, a sve nepravilike i neuspjeh utjecaju izvana. Kod nekih je ljudi vještina eksternalizacije vjerojatno najbolje razvijena vještina. Za sve su krivi nesposobni političari, nekorektni poslovni partneri, lijeni i nesposobni radnici, globalna svjetska kriza, nepredvidljivi i loši klimatski uvjeti, loša sreća ili nešto sasvim drugačije. Pitanja kao što su tko je odabrao i obučio te radnike, tko je odabrao te poslovne partnere i tko je s njima dogovorio konkretne uvjete poslovnog odnosa i sva preostala pitanja koja isti problem sagledavaju iz potpuno drugačijeg ugla u

