

Dean Cibera, univ. spec. oec.  
Vladimir Kanić, mag.oec.

# INKUBACIJSKO-AKCELERACIJSKI PROGRAMA

## - PRIRUČNIK -



Dean Cibera, univ. spec. oec.  
Vladimir Kanić, mag.oec.

# **INKUBACIJSKO-AKCELERACIJSKI PROGRAMA**

**- PRIRUČNIK -**

**RIJEKA, 2023.**

Dean Cimera, univ. spec. oec.  
Vladimir Kanić, mag.oec.

## **INKUBACIJSKO-AKCELERACIJSKI PROGRAMA**

*Nakladnik*

Prospekt d.o.o., Dražice 138, Rijeka

*Za nakladnika*

Leonardo Matković

*Lektor*

Una Matić Vukelić, prof.

*Slog i prijelom*

Autor

*Dizajn ovitka*

Autor

*Mjesto izdanja*

Rijeka

*Godina izdanja*

2023.

*Elektroničko izdanje (URL)*

<https://lms.cekom-kckzz.hr/e-izdanja/>

Publikacija je izdana u okviru projekta „Razvoj kompetencija kroz učenje temeljeno na radu“ financiranog od strane Europske unije iz Europskog socijalnog fonda.

Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost autora i ni na koji način ne može se smatrati da odražava gledište Europske komisije.

## Sadržaj

1. PODUZETNIŠTVO .....	1
1.1. Uvod u temu .....	1
1.2. Poduzetnik i poduzetništvo .....	1
1.2.1. Općenito o poduzetnicima i poduzetništvu .....	1
1.2.2. Povijesni razvoj poduzetništva .....	4
1.2.3. Poduzetničke vještine .....	5
1.2.4. Funkcije poduzetništva i vrste poduzetnika .....	7
1.2.5. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo .....	10
1.2.6. Opis radnog zadatka .....	10
1.2.7. Osnovni koncepti .....	11
1.2.8. Rješenje radnog zadatka .....	11
1.3. Poduzetnička ideja .....	12
1.3.1. Razvoj poduzetničke ideje .....	12
1.3.2. Faze poduzetničkog procesa .....	15
1.3.3. Osnovne pogreške pri pokretanju poslovanja .....	22
1.3.4. Opis radnog zadatka .....	24
1.3.5. Osnovni koncepti .....	24
1.3.6. Rješenje radnog zadatka .....	25
1.3.7. Pitanja i zadaci .....	26
1.3.8. Literatura i izvori .....	28
2. IZRADA POSLOVNOG PLANA .....	31
2.1. Uvod u temu .....	31
2.1.1. Poslovno planiranje .....	32
2.1.2. Definicija poslovnog plana .....	36
2.1.3. Vrste i svrha poslovnih planova .....	37
2.1.4. Analiza okoline .....	40
2.1.5. Pristupi kod izrade poslovnog plana .....	44
2.1.6. Sastavnice poslovnog plana .....	45
2.1.7. Pristup izradi poslovnog plana <i>Lean Startup</i> .....	49
2.1.8. Sadržaj općega poslovnog plana .....	52
2.1.9. Kontrola poslovnog plana .....	53
2.1.10. Životni vijek poslovnog plana .....	54
2.1.11. Opis radnog zadatka .....	55
2.1.12. Osnovni koncepti .....	55
2.1.13. Rješenje radnog zadatka .....	57

2.1.14.	Pitanja i zadaci .....	61
2.1.15.	Literatura i izvori.....	64
3.	DESIGN THINKING .....	66
3.1.	Uvod u temu .....	66
3.1.1.	Općenito o <i>Design Thinkingu</i> .....	67
3.1.2.	Povijest <i>Design Thinkinga</i> .....	76
3.1.3.	Važnost <i>Design Thinkinga</i> u suvremenom poslovanju .....	78
3.1.4.	Alati za primjenu metodologije <i>Design Thinkinga</i> .....	79
3.1.5.	Faze u metodologiji <i>Design Thinkinga</i> (sažetak).....	89
3.1.5.1.	Prva faza – Empatija.....	92
3.1.5.2.	Druga faza – Definiranje .....	96
3.1.5.3.	Treća faza – Generiranje ideja.....	99
3.1.5.4.	Četvrta faza – Prototip (MVP) .....	103
3.1.5.5.	Peta faza – Testiranje.....	106
3.1.6.	Primjena <i>Design Thinkinga</i> .....	108
3.1.7.	Primjeri iz prakse .....	110
3.1.8.	Opis radnog zadatka.....	113
3.1.9.	Osnovni koncepti .....	113
3.1.10.	Rješenje radnog zadatka.....	114
3.1.11.	Pitanja i zadaci.....	115
3.1.12.	Literatura i izvori.....	118
4.	FINANCIJSKI I KNJIGOVOODSTVENI ASPEKTI POSLOVANJA .....	120
4.1.	Uvod u temu .....	120
4.2.	Financijski aspekti poslovanja.....	121
4.2.1.	Uvod u financije .....	121
4.2.2.	Financijski izvještaji .....	123
4.2.2.1.	Bilanca.....	127
4.2.2.2.	Račun dobiti i gubitaka .....	131
4.2.2.3.	Izveštaj o novčanom toku.....	134
4.2.2.4.	Ostali financijski izvještaji.....	136
4.2.3.	Financijska analiza poslovanja.....	138
4.2.3.1.	Metode financijske analize.....	140
4.2.3.2.	Financijski pokazatelji .....	143
4.2.4.	Upravljanje i financiranje poslovanja .....	149
4.2.4.1.	Upravljanje kapitalom i izvori financiranja .....	150
4.2.4.2.	Financijsko planiranje i budžetiranje .....	153

4.2.5.	Procjena vrijednosti poduzeća .....	157
4.2.5.1.	Modeli procjene vrijednosti poduzeća .....	159
4.2.5.2.	Rizik i prinos na ulaganje .....	160
4.3.	Knjigovodstveni aspekti poslovanja.....	163
4.3.1.	Knjigovodstvena dokumentacija u poslovanju .....	165
4.3.1.1.	Knjigovodstvena dokumentacija.....	165
4.3.1.2.	Rokovi za predaju knjigovodstvene dokumentacije .....	172
4.3.1.3.	Rokovi čuvanja knjigovodstvene dokumentacije .....	172
4.3.2.	Knjigovodstveni standardi – MSFI i HSFI .....	173
4.3.3.	Godišnje financijsko izvještavanje i završni račun .....	174
4.3.3.1.	Usklađenja knjigovodstvene dokumentacije .....	175
4.3.3.2.	Revizija .....	176
4.3.4.	Povezanost knjigovodstva i financija.....	178
4.3.5.	Opis radnog zadatka.....	179
4.3.6.	Osnovni koncepti .....	179
4.3.7.	Rješenje radnog zadatka .....	180
4.3.8.	Pitanja i zadaci .....	181
4.3.9.	Literatura i izvori .....	184
4.3.10.	Prilozi .....	187
5.	PRAVNI ASPEKTI POSLOVANJA.....	197
5.1.	Uvod u temu .....	197
5.1.1.	Odabir pravnog oblika.....	198
5.1.2.	Porezni sustav RH .....	199
5.1.3.	Podjela društava .....	201
5.1.4.	Pravno-organizacijski oblici poduzetništva .....	202
5.1.4.1.	Dioničko društvo (d.d.).....	203
5.1.4.2.	Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.).....	208
5.1.4.3.	Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.) .....	213
5.1.4.4.	Obrt i slobodna zanimanja .....	217
5.1.4.5.	Ostali pravno-organizacijski oblici .....	226
5.1.5.	Pravni oblik – sličnosti u odnosu na razlike .....	230
5.1.6.	Usporedni pregled društva .....	231
5.1.7.	Opis radnog zadatka.....	234
5.1.8.	Osnovni koncepti .....	234
5.1.9.	Rješenje radnog zadatka .....	234
5.1.10.	Pitanja i zadaci.....	235

5.1.11.	Literatura i izvori.....	238
6.	MARKETING .....	240
6.1.	Uvod u temu .....	240
6.2.	Općenito o marketingu.....	240
6.3.	Proces upravljanja marketingom .....	243
6.3.1.	Istraživanje .....	243
6.3.2.	Segmentacija, ciljanje i pozicioniranje.....	243
6.3.3.	Marketinški miks .....	244
6.3.4.	Implementacija .....	244
6.3.5.	Kontrola .....	245
6.4.	Marketinško planiranje.....	245
6.4.1.	Kratak opis organizacije.....	246
6.4.2.	Analiza okruženja organizacije.....	246
6.4.3.	Ciljevi marketinga organizacije.....	248
6.4.4.	Ciljno tržište organizacije .....	249
6.4.5.	Tržišna strategija organizacije.....	250
6.4.5.1.	Proizvod .....	251
6.4.6.	Cijena .....	252
6.4.6.1.	Distribucija .....	253
6.4.6.2.	Promocija .....	253
6.4.7.	Proračun organizacije .....	254
6.4.8.	Provedba plana.....	256
6.5.	Digitalni marketing .....	256
6.5.1.	Digitalni marketinški kanali.....	257
6.5.2.	Optimizacija za tražilice i <i>content</i> marketing.....	258
6.5.3.	Google Ads.....	260
6.5.4.	Marketing društvenih mreža.....	261
6.5.5.	Mjerenje i analitika .....	262
6.6.	Opis radnog zadatka.....	263
6.7.	Osnovni koncepti i rješenje radnog zadatka.....	263
6.8.	Pitanja i zadaci.....	264
6.9.	Literatura i izvori .....	266
7.	Izrada novog proizvoda.....	268
7.1.	Uvod u temu .....	268
7.2.	Proizvod i usluga .....	268
7.3.	Životni ciklus proizvoda.....	270

7.4.	Novi proizvod i usluga.....	271
7.5.	Proces razvoja novog proizvoda .....	272
7.5.1.	Stvaranje ideje.....	273
7.5.2.	Izbor proizvoda .....	274
7.5.3.	Prethodno oblikovanje proizvoda .....	275
7.5.4.	Izrada prototipa.....	275
7.5.5.	Testiranje.....	275
7.5.6.	Konačan dizajn proizvoda.....	276
7.5.7.	Marka proizvoda .....	277
7.5.8.	Ambalaža proizvoda .....	278
7.6.	Primjer iz prakse.....	280
7.7.	Opis radnog zadatka.....	281
7.8.	Osnovni koncepti i rješenje radnog zadatka.....	281
7.9.	Pitanja i zadaci.....	281
7.10.	Literatura i izvori.....	283
8.	STRATEŠKO POZICIONIRANJE PROIZVODA ILI USLUGE .....	285
8.1.	Uvod u temu .....	285
8.2.	Marketinške strategije i tržišno pozicioniranje .....	286
8.3.	Diferencijacija od konkurencije.....	286
8.3.1.	Diferencijacija usluga.....	287
8.3.2.	Diferencijacija proizvoda .....	287
8.3.3.	Diferencijacija osoblja .....	288
8.3.4.	Diferencijacija imidža .....	288
8.4.	Atributi pozicioniranja.....	288
8.5.	Faze i strategije pozicioniranja.....	289
8.6.	Opis radnog zadatka.....	292
8.7.	Osnovni koncepti i rješenja .....	292
8.8.	Pitanja i zadaci.....	292
8.9.	Literatura i izvori .....	293



# 1. PODUZETNIŠTVO

## 1.1. Uvod u temu

U sklopu nastavne cjeline povezane s temom Poduzetništvo obrađene su teme blisko povezane sa samom definicijom, povijesti i razvojem poduzetnika i poduzetništva. Ova je nastavna cjelina podijeljena u dva poglavlja, međutim ona su tematski povezana.

Svrha je ove nastavne cjeline upoznati učenike s pojmom i funkcijom poduzetništva u društvu te im približiti ključne pojmove u cilju jasnijeg i kvalitetnijeg razumijevanja što to točno znači biti poduzetnik i na koji se način postaje poduzetnikom.

Naime, kroz naredna poglavlja učenike će se informirati o poduzetništvu i njegovu povijesnom razvoju, o poduzetničkim vještinama te o funkcijama i vrstama poduzetnika. Također, u sklopu ove nastavne cjeline navode se i prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo kako bi učenici shvatili koje se to odluke donose prije nego se pojedinac odluči za samostalan rad u sklopu vlastita poslovnog subjekta te koja je težina tih odluka s obzirom na buduće posljedice.

Osim osnovnih opisnih informacija i definicija o samom poduzetniku i poduzetništvu, kroz ovu nastavnu cjelinu obrađena je i tema Poduzetnička ideja. Predmetna je tema povezana sa samom kreacijom poduzetničke ideje, a fokus je na njezinu razvoju i fazama kroz koje prolazi poduzetnički proces. Autori ove edukacije smatrali su važnim naglasiti i određene pogreške koje nastaju u procesu pokretanja poslovanja. Cilj je učenicima približiti ključne ekonomske pojmove povezane s ovom temom te kroz nastavni materijal stvoriti preduvjete za njihov poduzetnički razvoj.

## 1.2. Poduzetnik i poduzetništvo

### 1.2.1. Općenito o poduzetnicima i poduzetništvu

Definiranje pojma poduzetnika i njegova značaja izrazito je kompleksno i komplicirano zbog raznih karakteristika i elemenata koji se koriste prilikom njihova određivanja. U službenoj ekonomskoj literaturi nalazimo nekoliko definicija poduzetnika od više različitih autora koji poduzetnika

definiraju na razne načine, a u nastavku se navode neke od definicija koje je priznala ekonomska zajednica.

Naime, moguće je poduzetnika definirati kao pojedinca ili pravnu osobu koja unosi inovacije ili unapređuje radni proces te koja preuzimanjem rizika nastoji ostvariti (financijski) uspjeh na tržištu.

Važno je istaknuti da poduzetnik posluje na vlastitu odgovornost, posjeduje sredstva potrebna za obavljanje neke gospodarske djelatnosti i samostalno donosi odluke povezane s tom djelatnošću, organizira i kombinira proizvodne činitelje, upravlja njihovim djelovanjem, nadzire, vodi i koordinira cjelokupan rad i poslovanje.

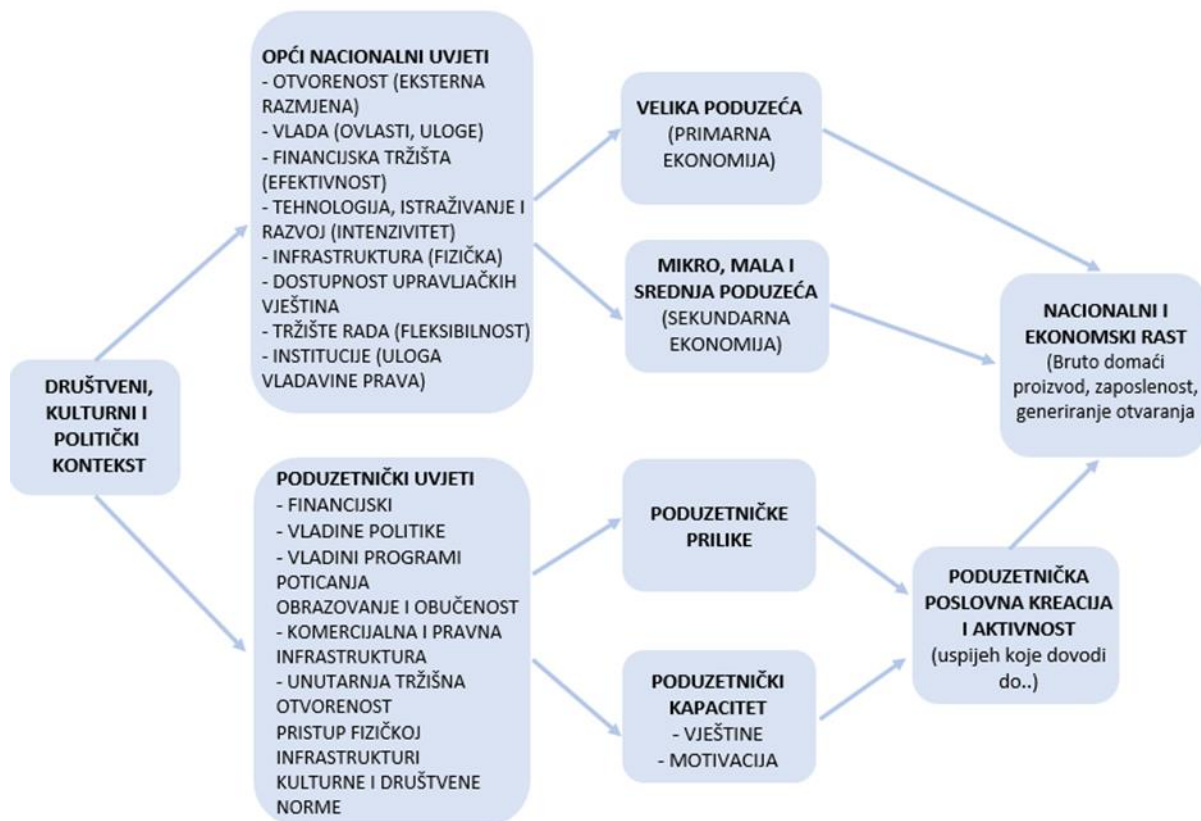
Poduzetnici su osobe koje svjesno ulaze u poslovni projekt u cilju ostvarenja prihoda, koristeći pri tome osmišljen i promišljen pristup koji se temelji na konceptu strateškog menadžmenta. Poduzetnik je ujedno i inovator upravo zato što smišlja nove proizvode i usluge koje na tržištu rezultiraju rješavanjem određenog problema ili potrebe za krajnjeg kupca.

Jednom kada smo definirali poduzetnika, potrebno je definirati njegove napore koji rezultiraju stvaranjem gospodarske aktivnosti. Stoga je poduzetništvo proces stvaranja vrijednosti jedinstvenom kombinacijom resursa, odnosno sposobnost da se na osnovi kreativne čovjekove ekonomske djelatnosti i ograničenih proizvodnih čimbenika formira efikasna gospodarska djelatnost.

Nadalje, poduzetništvo je sposobnost pokretanja, vođenja i razvijanja poslovnog pothvata s dostatnim kapitalom, a što je izravno povezano s većom ili manjom neizvjesnošću i rizikom. Isto tako, poduzetništvo je i splet poslovnih aktivnosti u sklopu kojih poduzetnik ima ideju koju drži dobrom poslovnom prilikom, ulaže vlastiti ili tuđi kapital, nabavlja sredstva, zapošljava ljude, a sve u cilju ostvarenja profita. Poduzetništvo možemo definirati i kao proces potican inicijativom koja u sebi nudi inovativnost i nikad se ne miri s postojećim stanjem. Iz toga se stvaraju nove ideje i rađaju promjene.

U poduzetništvu je riječ o sposobnostima pojedinca koji svoju poduzetničku ideju pretvara u aktivnost. On upravlja vlastitim poduzetničkim vještinama i tako s kreativnošću i inovativnošću ostvaruje uspjeh i konkurentnost u poslovnom okruženju.

Ključno je naglasiti da je poduzetništvo promatrano kao pokretač (akcelerator) cjelokupnoga gospodarstva jedne države, odnosno ekonomije. Ono je ključni element za povećanje konkurentnosti društva kroz generiranje rasta i otvaranje novih radnih mjesta. Njegova važnost i kompleksnost očituju se u mnogobrojnim čimbenicima koji ostvaruju određeni utjecaj poput ekonomskih, tehnoloških pa sve do socioloških i društvenih faktora, a uključuju zapošljavanje, razvoj, stabilnost društva te stupanj obrazovanja.



Slika 1.2.1.1. Model nacionalnoga ekonomskog rasta i uloga poduzetništva

Specifičnost određene djelatnosti utječe na strukturu i vrijednost pojedinih resursa na kojima se zasniva proces poduzetništva. Vrsta i karakteristika djelatnosti određuju uvjete i veličinu ulaganja o kojima ovisi i ostvarivanje koristi. Razlikuje se poduzetništvo u proizvodnim djelatnostima od poduzetništva u uslužnim djelatnostima, a razlike proizlaze i unutar pojedinog sektora djelatnosti, primjerice unutar tercijarnog sektora poduzetništvo se razlikuje u djelatnosti trgovine od djelatnosti ugostiteljstva ili prometa.

Bit poduzetništva može se klasificirati kao težnja za diskontinuiranom prilikom koja uključuje stvaranje organizacije s očekivanjem stvaranja vrijednosti za sudionike. Stvaranje organizacije uključuje izgradnju organizacijske strukture te akumulaciju i raspoređivanje resursa čime se ostvaruje poduzetnička prilika.

### **1.2.2. Povijesni razvoj poduzetništva**

Značajan povijesni utjecaj u razvoju pojma poduzetništva ima Dubrovčanin Benedikt Kotruljević koji je, sredinom 15. stoljeća kroz svoje djelo „O trgovini i o savršenom trgovcu“, pokušao definirati savršena trgovca u uvjetima kada je trgovina najčešće bila povezana s rizičnim poslovnim pothvatima te s procjenom prilika za zaradu, nesigurnošću pomorskih i kopnenih putova i neizvjesnošću prodaje. Bitno je naglasiti da Kotruljević ni u jednom trenutku unutar svojeg djela „savršenog trgovca“ ne naziva poduzetnikom.

Konkretan pojam poduzetnika, koji se povezuje s ekonomskim aktivnostima, prvi uvodi Richard Cantillon. Prema njemu poduzetnik je osoba koja kupuje po određenim cijenama u cilju prodaje svojeg proizvoda po neizvjesnim cijenama koje tek moraju biti formirane. Kao posljedica Cantillonove definicije poduzetnika, koja predstavlja prekretnicu, došlo je do razvoja klasične i neoklasične škole među kojima su bili jedni od najznačajnijih teoretičara poduzetništva.

Klasična škola nije uključivala nikakvo sustavno tretiranje poduzetništva. Sustav ekonomske misli nije posvećivao posebnu pozornost poduzetništvu i poduzetnicima, osim ako je obuhvaćao oblik kvalificirana rada ili davatelja kapitala.

Naspram klasicističkoj definiciji poduzetništva koja pretpostavlja da je poduzetništvo dio prirode pojedinca, neoklasična škola poduzetništvo, slično kao i inovaciju, definira kao rezultat nagla i nasumična razvoja. Ona djelomično odbacuje pretpostavku savršene racionalnosti i pristupa svim informacijama bez troškova. Pretpostavlja da je savršena racionalnost ograničena na pojedince, a potpune informacije o prilikama za ostvarenje profita troškovno su podijeljene na tržištu.

Suvremeni koncept poduzetništva uveo je Joseph Schumpeter. Definirao je ono što on smatra poduzetništvom („poduzeće“) te zaključio da su oni koji obavljaju poduzetničke poslove „poduzetnici“. Njegova je definicija istaknula nekoliko ključnih elemenata koji odvajaju poduzetništvo od menadžmenta. Schumpeter je aludirao na činjenicu da se pojedinac postaje

poduzetnik kada tako i djeluje. Konačno, poduzetništvo je definirano prirodom izvršenih radnji, a prijelaz s poduzetništva na menadžment događa se u nekom trenutku kada se mijenja priroda organizacije i akcija koje poduzimaju pojedinci.

Razvoj ekonomske misli, od razdoblja klasične škole pa do danas, obuhvaćao je brojne teoretičare koji su pridonijeli današnjoj poziciji koju poduzetništvo ima u društvu i gospodarstvu.

### **1.2.3. Poduzetničke vještine**

Prema Agenciji za znanost i visoko obrazovanje kompetencija se definira kao dinamična kombinacija kognitivnih i metakognitivnih vještina, znanja i razumijevanja, međuljudskih, intelektualnih i praktičnih vještina te etičkih vrijednosti. Poduzetnička se kompetencija može opisati kao sposobnost pretvaranja ideja u konkretne akcije.

#### ***Poduzetničke vještine***

Poduzetnikom se može postati bilo kada i u bilo kojoj životnoj dobi. Neki poduzetnici upustili su se u poslovni pothvat igrom slučaja, ali ono što ih zadržava konkurentnim na tržištu jest kontinuirano ulaganje u znanje i učenje novoga. Inovativnost, kreativnost i odgovornost samo su neke od osobina koje poduzetnik treba posjedovati kako bi ostvario dugoročan poslovni i financijski uspjeh.

Nekoliko je različitih društvenih i ekonomskih čimbenika pridonijelo razvoju poduzetničkog obrazovanja, a to su:

- prihvaćanje da se poduzetništvo može naučiti, a samim tim i podučavati i da ne moraju samo „rođeni” poduzetnici biti uspješni
- znanstveno prihvaćanje da je poduzetništvo važna obrazovna inovacija
- rastući interes za poduzetništvo kao područja istraživanja i učenja
- rastući broj istraživanja iz područja poduzetničkog obrazovanja
- rastući interes za poduzetničke tečajeve od strane studenata biznisa i od strane poslovnih ljudi zainteresiranih za vještine, koje su im potrebne za razvoj njihovih poduzeća te
- rastuća svijest među zaposlenima na sveučilištima da su velikodušni donatori najčešće uspješni poslovni ljudi (poduzetnici).

Poduzetničko obrazovanje i razvijanje ključnih kompetencija poduzetnik treba veoma ozbiljno shvatiti. Za razvoj dobre poduzetničke ideje nije dovoljna samo želja za radom i novac, već je jedan od temeljnih ciljeva poduzetnika dugi životni vijek projekta, koji se može postići samo uz uporan rad, spremnost na rizik i inovativnost. Najvažnije je znati koje sposobnosti treba steći kako bi osoba mogla razviti poslovnu ideju.

Iako je teško s preciznošću reći koje su osobine karakteristične za uspješnog poduzetnika, istraživanja su pokazala da će vjerojatno uspjeti kao poduzetnici oni koji imaju što više od sljedećih šest osobina:

- inovativnost (kreacija novog)
- razumno preuzimanje rizika (financijskog, rizika karijere, obiteljskog i fizičkog rizika)
- samouvjerenost
- uporan rad
- postavljanje ciljeva i
- odgovornost.



Slika 1.2.3.1. Osobine uspješnog poduzetnika

Naime, osnovne vještine koje povezujemo s poduzetnicima jesu:

- prepoznavanje prilike
- kreativno rješavanje problema te
- stvaranje (dodane) vrijednosti.

Pojedinci mogu unaprijediti svoje sposobnosti u izvedivosti određenih vještina uz pomoć prakse i povratnih informacija. Teško je uspoređivati važnost jedne vještine s drugom jer se sve poduzetničke vještine preklapaju i međusobno su povezane. Uspješni poduzetnici moraju se oslanjati na kombinaciju vještina kako bi ostvarili ciljeve te postigli željene rezultate.

Svaki sadašnji ili budući poduzetnik treba biti spreman na razumijevanje i interese drugih. U poduzetništvu poduzetnika povezujemo s poštenjem i poslovnom etikom. On navodi hrabrost kao karakteristiku ljudi koji su spremni preuzeti razumne rizike. Kreativnost povezana s inovacijama definira se kao nužnost pokretanja ili postojanja poduzetništva općenito i kao privremena mjera za usklađivanje aktivnosti i resursa u cilju ostvarenja vlastitih poduzetničkih zamisli.

U današnjem poslovnom svijetu koji se brzo mijenja, razvoj više nije samo opcija, već potreba. Poduzetnici koji žele biti uspješni u poslovanju moraju, u skladu s trendovima, uvoditi određene promjene u načinu razmišljanja te sustavu uvjerenja i ponašanja. Poduzetnici trebaju konstantno učiti nove stvari i svakodnevno se informirati kako bi bili u koraku s tehnologijama i trendovima koji se stalno mijenjaju. Poduzetnički poslovi zahtijevaju mnoge poduzetničke vještine, a učenje novih stvari ključno je za proširenje postojećeg znanja, jačanje kreativnosti i inovativnog razmišljanja. Razvijanjem talenta izgrađuje se samopouzdanje te se mjeri uspjeh i upravo se zato kaže da je važno započeti malim koracima.

#### **1.2.4. Funkcije poduzetništva i vrste poduzetnika**

Funkcije poduzetništva zapravo su grupe poslovnih zadataka i aktivnosti koji se pojavljuju u suvremenom poslovanju poduzetnika. U malim poduzećima sve funkcije poduzetništva provodi jedna osoba – poduzetnik koji je ujedno i direktor. Rastom obujma poslovanja poduzeća funkcije se počinju razdvajati na više osoba (menadžera) koji se specijaliziraju u provedbi jedne od funkcija ili nekoliko njih.

Najvažnije funkcije u suvremenom poduzetništvu jesu:

- strateška funkcija
- planska funkcija
- organizacijska funkcija
- upravljačka funkcija i
- kontrolna funkcija.

Zadaća je strateške funkcije poduzetništva definiranje strategije razvoja poduzeća. Stratešku funkciju provodi poduzetnik samostalno ili u suradnji s menadžmentom poduzeća. Strategija je plan radnji koje poduzetnik treba poduzeti da bi ostvario svoje vizije, definirao misiju i postavio strateške ciljeve. Strategija obuhvaća sve pojedinačne planove poduzeća koji sinergijski ostvaruju zacrtani cilj.

Zadaća je planske funkcije poduzetništva izgradnja i donošenje strateškoga poslovnog plana razvoja poduzeća i poslovnih aktivnosti.

Organizacija se definira kao svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom i to u bilo kojem području društvenog života. Zadaća je organizacijske funkcije poduzetništva uspostavljanje organizacijske strukture poduzeća i međusobnih veza među svim zaposlenima u poduzeću koji obavljaju različite aktivnosti.

Zadaća je upravljačke funkcije poduzetništva planiranje, organiziranje rada i poslovanja, angažiranje te vođenje ljudi, kontroliranje ljudskih, materijalnih i informacijskih resursa. Njezina je svrha utjecati na zaposlenike kako bi najučinkovitije obavili zadatke čiji rezultati dovode do postizanja cilja.

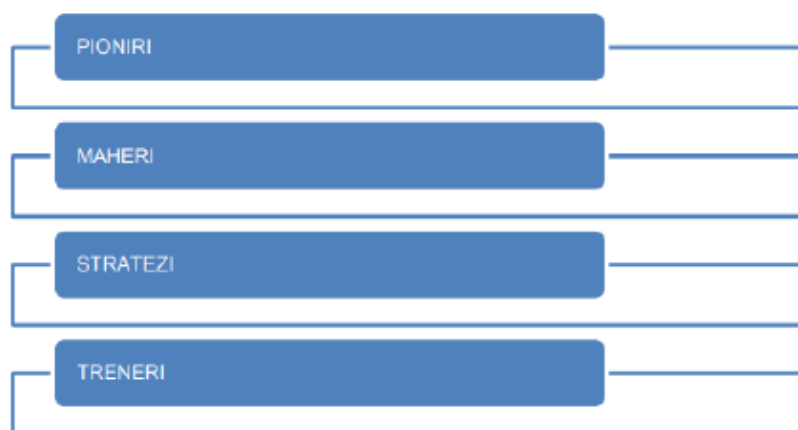
Temelj učinkovitog vodstva čini osmišljavanje zadataka postavljenih određenoj organizaciji te njihovo jasno i očigledno definiranje i utvrđivanje. Menadžerski tim postavlja ciljeve, određuje prioritete i utvrđuje i održava standarde, ali čini i kompromise. Način vođenja manjeg ili većeg broja ljudi zahtijeva od menadžera iste sposobnosti poticanja i motiviranja zaposlenika, ovladavanje sukobima koji se mogu pojaviti u poslovanju i slično.

Vrste poduzetnika dijelimo prema njihovu pojavnom obliku, odnosno životnim ciklusu provedenom kroz nekoliko faza razvoja. Svaka pojedinačna faza zahtijeva određene sposobnosti na temelju kojih se javljaju neke vrste poduzetnika, a razlikujemo: pionire, mahere, stratege i trenere.



Pioniri predstavljaju pokretače i osnivače mikropoduzeća i javljaju se u početnoj fazi kada se poduzeće izgrađuje. Za njih možemo reći da su vrlo energični, puni ideja i vrlo odlučni u obavljanju svojeg posla. Vrlina im je jak i čvrst karakter te posvećenost svakoj ideji i nastojanju realizacije generiranih ideja.

Maheri se javljaju u drugoj fazi životnog ciklusa, odnosno u fazi rasta poduzeća. Oni su autoritativne naravi, snažne i ambiciozne osobe. Najčešće uspješno vode poduzeće prema uspjehu te su vrlo organizirani u svojem poslu. Osim spomenutih vrlina treba navesti i mane koje posjeduju, poput manjka ideja i inovacija.



Slika 1.2.4.1. Vrste poduzetnika

Strateg se javlja u trećoj fazi životnog ciklusa, točnije u fazi diferencijacije proizvoda. Karakteriziraju ih angažiranost oko svakog zadatka i želja za uspjehom, a možemo reći da su veliki mislioci. S obzirom na to da su svjesni velikog obujma posla koji obavljaju, svoje poslovanje usmjerili su prema strateškom odlučivanju.

Zadnja vrsta poduzetnika koja se javlja u fazi životnog ciklusa jesu treneri. Oni nastupaju u četvrtoj fazi razvoja poduzeća kada se javlja konsolidacija poduzeća. Treneri su osobe za koje možemo reći da imaju osobine vođe, teže postignuću unutarnjeg zadovoljstva i suradništva u poduzeću te vole biti u centru događanja. Takav tip poduzetnika prepoznatljiv je po tome što širi dobru i pozitivnu energiju oko sebe, rado vodi razgovore sa svojim zaposlenicima, osluškuje njihove ideje, savjete, ali i uvažava njihove žalbe i primjedbe. Motivira zaposlenike kako bi se što bolje posvetili obavljanju posla. Kao mana trenera ističe se nedostatak kreativnosti, hrabrosti i odlučnosti u obavljanju posla.

### **1.2.5. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo**

Temeljne prednosti ulaska u poduzetništvo jesu preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom, mogućnost mijenjanja stvari, mogućnost iskorištavanja vlastitih potencijala i ostvarivanje neograničenih zarada (profita). Naime, temeljna je prednost stjecanje kontrole jer vlastito poduzeće poduzetniku pruža slobodu i mogućnost ostvarivanja vlastitih željenih ciljeva. Kao ostale prednosti moguće je istaknuti mogućnost suradnje sa srodnim poduzećima, mogućnost razvoja vlastitog imidža ili *branda*, rad na lokaciji po osobnom izboru i slično.

Primjerice, fleksibilno radno vrijeme moguće je promatrati i kao prednost i kao nedostatak u poduzetništvu jer si poduzetnik sam određuje radno vrijeme, međutim nije poželjno, a ni profesionalno kasniti s proizvodima i/ili uslugama prema svojim kupcima i suradnicima.

S druge strane, nedostaci ulaska u poduzetništvo jesu nesigurnost dohotka, rizik od gubitka uloženog kapitala, nedefinirano radno vrijeme i naporan rad, niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja i visoka razina stresa. Svaki početak, odnosno ulazak u svijet poduzetništva, zahtijeva financijsko i vremensko ulaganje u cilju da rad rezultira dobrim financijskim rezultatom i uspjehom. Ključ neuspjeha definitivno je nedostatak znanja kao i prakse poduzetnika jer može samo poslovanje okrenuti u krivom smjeru te narušiti stabilnost poduzetničkog pothvata. Zbog navedenoga često dolazi do toga da je poduzetnik pod stresom kad se nađe u situaciji da poslovanje ne funkcionira na očekivani način. Najveće mane novih poduzetnika jesu nedostatak znanja i iskustva te nedefinirano radno vrijeme. Također, nimalo nije lak zadatak pronaći dobavljače i kupce.

Zaključno, prije pokretanja poduzetničkog pothvata treba dobro i detaljno razraditi poslovni plan i donijeti odluku o spremnosti na samostalan rad, unatoč svim rizicima i izazovima koji će se putem pojaviti.

### **1.2.6. Opis radnog zadatka**

U sklopu ovog priručnika na temu Poduzetništvo izrađen je upitnik za polaznike programa. Svrha je upitnika kratka samoprovjera polaznika programa u cilju analize poduzetničkog okruženja i samoprovjera poduzetničkog potencijala. Navedeni je upitnik potrebno ispuniti prema uputama koje čine sastavni dio upitnika.

## **1.2.7. Osnovni koncepti**

Upitnik je podijeljen u tri cjeline.

Prva cjelina naziva se Poduzetnička analiza, a unutar nje potrebno je uraditi analizu poduzetničke aktivnosti na području Koprivničko-križevačke županije, utvrditi glavne razloge ulaska u svijet poduzetništva te utvrditi značajke koje Hrvatsku čine jedinstvenom u smislu poduzetničke aktivnosti. Na kraju upitnika od polaznika programa očekuje se analiza poduzetničkih vještina koje su donijele najviše, odnosno najmanje bodova.

Druga cjelina odnosi se na samoprocjenu poduzetničke perspektive pojedinca, a sve kroz bodovanje propisanih izjava blisko povezanih s evaluacijom poduzetničkog potencijala. Naime, pojedinac će kroz ispunjenu drugu cjelinu upitnika steći uvid u vlastite poduzetničke kompetencije u cilju samospoznaje i jasnijeg razumijevanja svih potencijalnih situacija koje su povezane sa stvaranjem poduzetničkog mentaliteta i duha.

Treća, odnosno zadnja cjelina odnosi se na provjeru razine dosadašnje informiranosti polaznika programa o poduzetničkim pothvatima na lokalnoj i/ili globalnoj sceni.

## **1.2.8. Rješenje radnog zadatka**

Ispunjavanje upitnika povezanog s provjerom poduzetničkog potencijala sastoji se od tri glavna dijela:

- Poduzetnička analiza: potrebno je predstaviti vlastitu analizu povezanu s poduzetnicima i poduzetništvom koristeći se raznim izvorima informacija;
- Evaluacija poduzetničkog potencijala: potrebno je izjavama iz upitnika dodijeliti ocjene od 1 do 5 koristeći se samo procjenom vlastitih poduzetničkih vještina i kompetencija i
- Informiranost o poduzetničkim pričama: potrebno je navesti te ukratko opisati uspješne poduzetničke pothvate koji su rezultirali revolucionarnom tržišnom idejom.

## 1.3. Poduzetnička ideja

### 1.3.1. Razvoj poduzetničke ideje

Ideja je misao, zamisao o nečemu i kao takva predstavlja početak ulaska u svijet poduzetništva.

Poslovne ideje javljaju se kao rezultat promišljenog istraživanja ili slučajnosti, međutim uvijek zahtijevaju pronicljivost.

Poslovna poduzetnička ideja predstavlja kratak opis osnovnih radnji budućega poslovnog pothvata, a javlja se kao kombinacija resursa i vrijednosti koja se stvara za krajnjeg kupca / korisnika.

**Inovacija = izum + komercijalizacija**

Poslovna je ideja početak svakoga poduzetničkog pothvata i prvi korak prema ostvarenju poduzetničkih snova. Često se misli da poslovna ideja mora biti originalna, međutim mnogo se više poduzetničkih pothvata temelji na prilagodbi starih, iskušanih i provjerenih ideja nego onih temeljenih na potpuno inovativnim idejama.

Poduzetnička ideja mora davati odgovore na sljedeća pitanja:

- Koji ćete proizvod/uslugu proizvoditi, odnosno pružati?
- Tko će biti vaši kupci/korisnici?
- Na koji ćete način i gdje prodavati, odnosno pružati svoj proizvod/uslugu?
- Koje će potrebe vaš proizvod/usluga zadovoljiti kod kupaca/korisnika?

Kako bi ideja bila što uspješnija, prilikom njezina osmišljavanja na umu treba imati značajke dobrih poslovnih ideja. Kvalitetno razrađena poduzetnička ideja:

- povezuje interese i vještine pojedinca
- predstavlja područje koje pojedinac dovoljno dobro poznaje
- podrazumijeva uporabu znanja ili vještina u kojima je pojedinac iskusan ili koje može brzo savladati
- zahtijeva novčana sredstva koja pojedinac može relativno brzo nabaviti

- obećava najmanje četiri puta veći povrat uloženi sredstva od onoga koji bi se ostvario oročenjem istih sredstava u banci
- ne zahtijeva zapošljavanje većeg broja djelatnika u prvoj godini poslovanja i
- usmjerena je na ciljno tržište kupaca/korisnika na kojem postoji potražnja.

Poduzetnička ideja zamisao je pojedinca, a do nje se najčešće dolazi iz hobija, zbog vlastitih talenata i stručnosti u pojedinim područjima. Poželjno je da je poduzetnik domišljat i sposoban provesti nova rješenja te svoju ideju u praksu. Poduzetnička se ideja stvara, a na putu do njezine realizacije poduzetnik mora proći kroz razne faze kako bi ona postala poslovna prilika. Nije svaka ideja ujedno i tržišna prilika, a uspješni poduzetnici imaju znanje i osjećaj za prepoznati pravu ideju i isplativu poslovnu priliku.

Glavni cilj razvoja poduzetničke ideje, kojem teži svaki poduzetnik, jest postići uspjeh, a svaki poduzetnik to postiže na drugačiji način. Ne postoje određena pravila za postizanje poduzetničkog uspjeha, međutim od poduzetnika se očekuje da posjeduje barem sljedećih šest osobina:

- inovativnost
- razumno preuzimanje rizika
- samouvjerenost
- uporan rad
- postavljanje ciljeva i
- odgovornost.

Poduzetnici na raspolaganju imaju brojne tehnike oblikovanja poslovnih ideja, među kojima su najpoznatije:

- metoda *brainstorminga*
- fokus-grupe te
- proučavanje sekundarnih podataka.

### **Metoda *brainstorming***

*Brainstorming* je metoda za pronalaženje kreativnih rješenja za određene probleme u poslovanju i/ili razvoju postojećeg ili novog proizvoda/usluge. Provodi se na način da se sudionici koncentriraju

na određeni problem i potom kroz vlastito promišljanje i kreativnost nastoje smisliti što više prijedloga rješenja. *Brainstorming* je osmišljen zato da se pojedinca izbacila iz okvira u kojima razmišlja i uvede u nove načina razmišljanja u pronalaženju rješenja. Drugim riječima, prilikom korištenja metode *brainstorming* u fokusu je kvantiteta novih rješenja, dok se kvaliteta predloženih rješenja kasnije evaluira. Ideje bi trebale biti „izvan okvira” i potaknuti sve sudionike na što kreativnije razmišljanje u cilju stvaranja naizgled radikalnih rješenja.

Obično se provodi u grupama i vrlo je zabavan način da se pronađu nove ideje i da se sve sudionike potakne na razmišljanje. Sudionici bi se trebali poznavati kako bi se početna nelagoda svela na minimum. Voditelj, odnosno pojedinac zapisuje ideje na papir veličine postera ili na ploču koja će se postaviti tako da su rješenja vidljiva cijeloj grupi. Osnovni principi *brainstorminga* nalažu da je potrebno izbjegavati kritike i „osuđivanja” tuđih ideja i rješenja, a izazov koji sudionici rješavaju treba biti jasno definiran. Glavni je cilj *brainstorminga* skupiti što veći broj ideja.

### **Fokus-grupe**

Metoda fokus-grupa jest kvalitativni oblik istraživanja koji uključuje grupnu raspravu o nekoj zadanoj temi. Osnovni je cilj fokus-grupe potaknuti dubinsku raspravu kojom će se istražiti i analizirati vrijednosti ili stavovi ispitanika prema nekom problemu ili temi, odnosno razumjeti i objasniti značenja, vjerovanja i kulturu koja utječe na osjećaje, stavove i ponašanja pojedinca. Dok kvantitativnom metodom anketiranja velikog broja ispitanika dobivamo frekvencije ponuđenih odgovora za koje su se ispitanici opredijelili, u slučaju fokus-grupa uz tu osnovnu informaciju pokušavamo razotkriti zašto ljudi imaju pozitivan ili negativan stav prema nekoj određenoj temi. Fokus-grupa jest metoda grupnog intervjuiranja u kojem se interakcija zbiva na razini moderatora i grupe te na razini članova grupe, a koja pomaže izvući i otkriti informacije i uvide s obzirom na pažljivo dizajnirana pitanja. Jedinstvenost je fokus-grupa u sposobnosti generiranja podataka baziranih na sinergiji grupne interakcije.

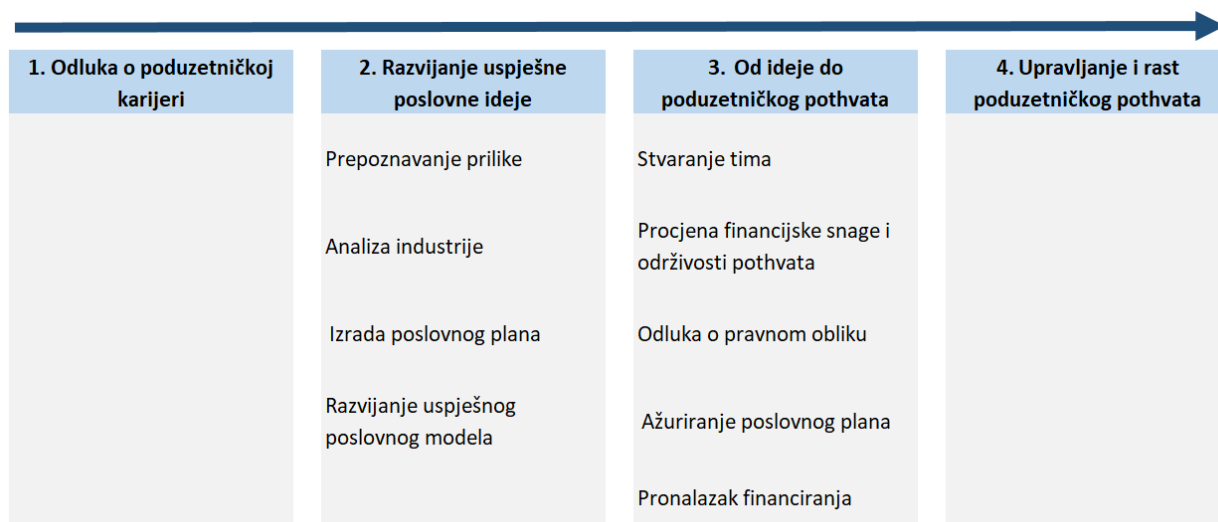
### **Proučavanje sekundarnih podataka**

Iza prikupljanja podataka iz sekundarnih izvora stoji potreba za određenim informacijama. Istraživači koji nisu u mogućnost ili ne žele provesti vlastito istraživanje odlučuju se za sekundarnu vrstu istraživanja. Svako preuzimanje podataka i informacija iz određenoga znanstvenog rada, knjige i slično, predstavlja sekundarno prikupljanje podataka. Iako su i dalje u znanosti zastupljene

navedene klasične metode prikupljanja podataka, danas je najzastupljenija metoda prikupljanja podataka tzv. rudarenje podataka, koja se provodi s pomoću internetskog pretraživača (koji predstavlja najveću bazu podataka na svijetu).

### 1.3.2. Faze poduzetničkog procesa

Poduzetnički proces jest put od ideje do pokretanja i razvoja poduzetničkog pothvata koji se zasniva na stvaranju vrijednosti. Da bi se kreiralo nešto novo, odnosno postigla dodana vrijednost, potrebno je proći kroz određene faze neovisno o vrsti poduzetničkog pothvata. Svaka faza razvoja podrazumijeva nove izazove s kojima se poduzetnici susreću. Faze poduzetničkog procesa prikazane su na sljedećoj slici.

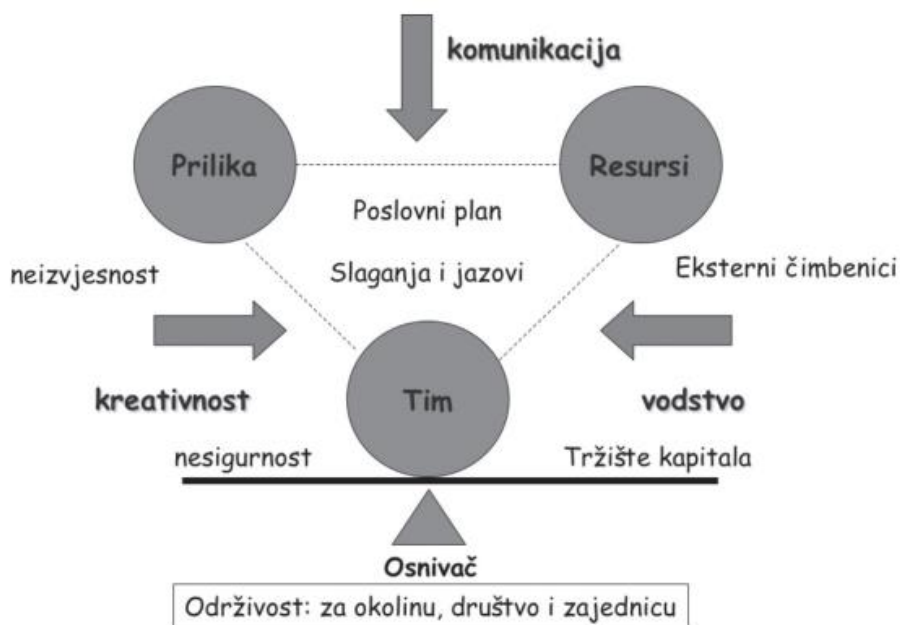


Slika 1.3.2.1. Faze uspješnog poslovnog modela

Odluka o poduzetničkoj karijeri prva je faza poduzetničkog procesa. U toj fazi pojedinac donosi odluku da postane poduzetnik. Postoje brojni razlozi zašto netko želi pokrenuti vlastiti poduzetnički pothvat – od toga da poduzetnici rade kada to žele, što žele i kako žele, do želje za iskorištavanjem vlastitog talenta, stjecanja osjećaja osobne vrijednosti, povećanja razine samopouzdanja i slično. Razlozi pokretanja vlastitog poduzetničkog pothvata mogu se grupirati u tri glavne skupine:

1. biti vlastiti šef
2. ostvariti svoje ideje i
3. ostvariti financijsku dobit.

Prema Timmonsovom modelu na slici 1.3.2.2. za pokretanje poslovnog pothvata potrebne su nam poslovna prilika, resursi i tim. Sve tri komponente trebaju biti usklađene i održive u odnosu na okolinu društvo i zajednicu. Osim navedenoga, kreativnost, komunikacija i vodstvo uz dobro razrađen poslovni plan uvelike pridonose razvoju i boljem rezultatu poduzetničkog pothvata. Na rezultat pothvata također utječu i neizvjesnost, nesigurnost, tržište kapitala te ostali vanjski (eksterni) čimbenici.



Slika 1.3.2.2. Timmonsov model poduzetničkog procesa

Sljedeća je faza poduzetničkog procesa razvijanje uspješne poslovne ideje. Stoga je, nakon razvoja ideje, potrebno prepoznati priliku na tržištu za provedbu te poduzetničke ideje. Ono što razlikuje poslovnu priliku od ideje jest vrijednost koja se stvara ili dodaje kupcu ili krajnjem korisniku. Nova vrijednost ostvaruje se kroz rješavanja značajnog problema ili zadovoljavanje značajne potrebe.

Vrlo važna odlika pojedinca jest mogućnost vrlo brze procjene isplativosti ideje, odnosno procjene o tome koliko je truda i financijskih sredstava potrebno da se ulaganje u poslovni pothvat isplati. Kako bi se procijenila prava prilika, potreban je fokus na potrošačke trendove i obrasce ponašanja potrošača koji traže nove proizvode ili usluge. Potrebno je prepoznati ekonomske, društvene i kulturne trendove, tehnološke trendove te pravne i političke trendove koji će omogućiti priliku za razvoj željenog proizvoda, usluge ili pothvata u trenutačnim okolnostima i okruženju.



Da bi neka misao postala dobra poslovna prilika, mora imati četiri karakteristike, a to su:

- Atraktivnost → proizvod ili usluga treba biti atraktivna za kupca, odnosno kupac mora biti zainteresiran za nju i imati želju da plati određeni iznos;
- Trajnost → ideja mora imati mogućnost trajanja, odnosno mogućnost da se proizvod ili usluga prodaje nekoliko puta. Vraćanje i zadržavanje kupaca putem postprodajnih procesa stvara lojalnost kupaca;
- Pravodobnost → iznimno je važno da proizvod ili usluga na tržištu bude ponuđen u pravo vrijeme kada je tržište za to spremno. Ako se na tržište uđe prerano, troškovi istraživanja tržišta i marketinga bit će znatno veći, no ako se uđe prekasno, borba s konkurencijom i osvajanje tržišta bit će teže;
- Dodana vrijednost → kako bi se proizvodi i usluge istaknuli od konkurentskih, potrebne su im dodana vrijednost i diferencijacija kojima bi se zadovoljile želje i potrebe kupaca, ali pri tome treba paziti da kupci budu spremni platiti određenu cijenu za to.

Sljedeći je korak u razvijanju uspješne poslovne ideje analiza industrije. Primarni je cilj analize industrije pružiti znanje o okruženju koje će utjecati na poslovni pothvat, a koja započinje najširoom procjenom (makro) trendova u industriji i okruženju te se kreće prema analizi na lokalnoj (mikro) razini. Potrebno je utvrditi posjeduje li poslovna prilika dovoljno veliko tržište, mogućnost za snažan rast, dovoljan profitni potencijal, sposobnost za jak i pozitivan tijek slobodnog novca te ostvarenje kontinuiranog prihoda. Jedna od priznatih teorija za analizu industrije i makrookruženja poduzeća jest teorija pet konkurentskih sila prema M. E. Porteru.

Prema Porteru poslovna se okolina analizira putem modela pet konkurentskih snaga (slika 1.3.2.3.), a to su:

- ulazne barijere
- prijetnja od supstituta
- pregovaračka moć dobavljača
- pregovaračka moć kupaca i
- konkurencija.



Slika 1.3.2.3. Porterovih pet konkurentskih snaga

Prema Porterovom modelu potrebno je utvrditi koje su ulazne barijere ulaska u industriju, a najznačajnije ulazne barijere jesu:

- ekonomija obujma
- značajna početna ulaganja
- prednost ranog ulaska
- proizvodna diferencijacija
- pristup kanalima distribucije
- zakonske barijere i državna ograničenja
- troškovi promjene dobavljača
- lojalnost kupaca i dr.

Osim ulaznih barijera potrebno je utvrditi i postoji li prijetnja od zamjenskih proizvoda jer poslovna ideja konkurirat će ne samo sličnim proizvodima i uslugama već i onima koji predstavljaju supstitute, odnosno zadovoljavaju istu potrebu kod kupaca. Jačina „prijetnje“ ovisi o tome postoje li već supstituti i imaju li niže cijene, smatraju li kupci supstitute usporedivima ili boljima s obzirom na kvalitetu, imaju li učinak te koji je trošak prelaska na supstitute za kupca.

Nadalje, prilikom ulaska novog poduzeća u djelatnost potrebno je analizirati pregovaračku moć, odnosno snagu dobavljača. Snaga dobavljača očituje se u tome:

- ako među dobavljačima dominira nekoliko velikih poduzeća i ako njihova industrija ima veći stupanj koncentracije od industrije kojoj prodaju svoje proizvode
- ako je proizvod dobavljača jedinstven ili diferenciran
- ako dobavljači nisu prisiljeni natjecati se s ponuđačima zamjenskih proizvoda za prodaju u industriji
- ako proizvod dobavljača predstavlja važan input u industriji koji utječe na uspješnost poslovanja poduzeća i na kvalitetu njihovih krajnjih proizvoda
- dobavljači posjeduju značajan tržišni udio u integracijama u industrijskoj djelatnosti.

Također, postavlja se pitanje kakva je pregovaračka moć, odnosno snaga kupaca. Situacija u kojoj na tržištu ima znatno više poduzeća koja nude neki proizvod ili uslugu nego kupaca, kupcima daje snažnu pregovaračku moć te mogućnost „diktiranja cijena“. Pregovaračka moć kupaca snažnija je:

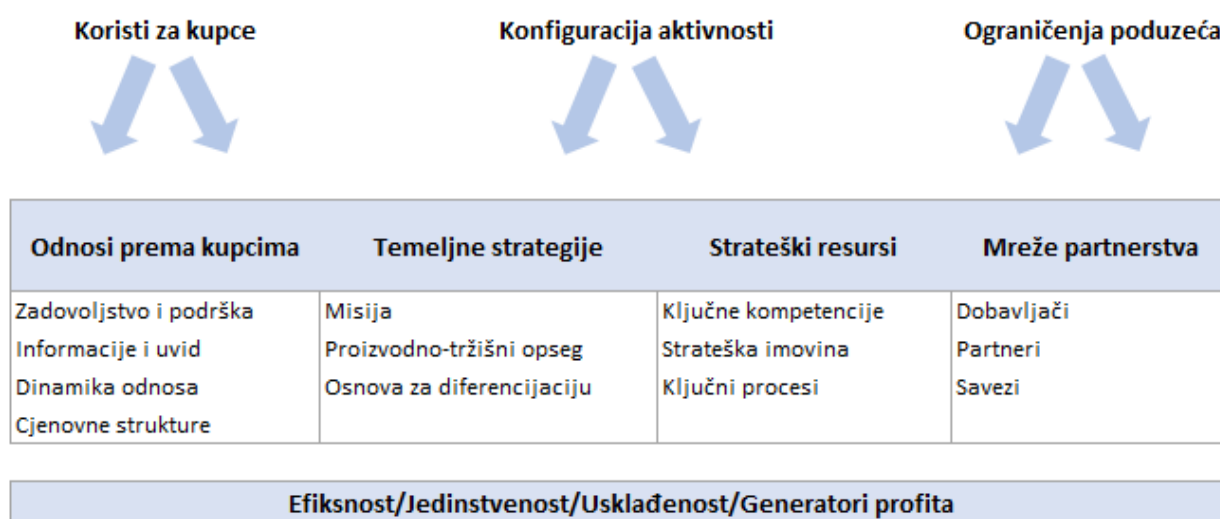
- ako kupci kupuju veće količine proizvoda ili usluge
- ako kupcima nije važna kvaliteta
- ako kupac ima potpune informacije
- ako proizvod ili usluga predstavlja značajan dio kupčeva troška
- ako je proizvod koji kupuje standardni ili nediferenciran
- ako se poduzeće suočava s troškovima prebacivanja i
- ako se poduzeće suočava sa situacijom u kojoj ne zarađuje visoke profite.

Postoji li konkurencija među poduzećima koja se nalaze u istoj djelatnosti također je jedno od glavnih pitanja pri analizi Porterova modela konkurentskih snaga. Potrebno je provesti analizu trenutnih konkurenata, ali i mogućnost ulaska novih.

Nakon analize tržišta na red dolazi izrada poslovnog plana. Suvremeno poslovanje i uvjeti poslovanja stavljaju velik naglasak na poslovno planiranje koje je vrlo važno kako bi korištenje raspoloživih resursa poduzeća bilo što učinkovitije i efikasnije.

Poslovni plan predstavlja osnovni dokument svakoga poduzetničkog pothvata. On prikazuje poduzetničku ideju s detaljno obrazloženim i objašnjenim glavnim dijelovima. Poslovni plan uključuje objašnjenje kako će se pribavljati potrebna sredstva, u što će se investirati, organizaciju posla, marketing i prodaju, pa sve do projekcije prihoda, rashoda i ostvarivanja dobiti.

Nakon izrade poslovnog plana potrebno je razviti i uspješni poslovni model. Kvalitetan poslovni model jedan je od čimbenika zbog kojeg su određena poduzeća profitabilnija u odnosu na druga. Poslovni model najčešće se definira kao plan u kojemu je definirano na koji način poduzeće koristi svoje resurse, stvara vrijednost za svoje ciljne kupce, isporučuje svoj proizvod ili uslugu te kako upravlja odnosima s kupcima, dobavljačima i konkurencijom.



Slika 1.3.2.4 Potencijal dodane vrijednosti poslovnog modela

Učinkovit poslovni model ima četiri komponente:

- odnosi prema kupcima → kako se poduzeće odnosi prema kupcima
- temeljne strategije → kako se poduzeće natječe
- strateški resursi → kako poduzeće nabavlja i koristi resurse
- mreže partnerstva → kako poduzeće strukturira i njeguje partnerstva

Sljedeća faza razvoja poduzetničke ideje odnosi se na razvoj „od ideje do poduzetničkog pothvata“, a da bi neka ideja postala uspješan poduzetnički pothvat, potrebno je proći kroz nekoliko koraka.

Poduzetnik je nositelj poduzetničkog procesa, međutim kako bi uspio u tom procesu, potreban mu je tim. Poduzetnik će nepobitno biti u prednosti ako ima odličan tim, stoga bi u tim trebao birati pojedince koji su vješti u poslovnim situacijama u kojima on nije i koji imaju kompetencije koje on nema, a potrebne su za uspješan poslovni pothvat. Budući da je poduzetnički tim ključan za uspjeh poduzetničkog pothvata, sposobnost vođenja drugih, također je značajna osobina uspješnog poduzetnika.

Drugi je korak procjena financijske snage i održivosti pothvata. Pojedinaac treba procijeniti svoje financijske mogućnosti, odnosno odlučiti koje će izvore financiranja koristiti. Također treba procijeniti svoja ulaganja u osnovna i obrtna sredstva, napraviti projekciju budućih prihoda i rashoda te projekciju dobiti kako bi dobio uvid u financijsku održivost svojeg pothvata. Pothvat je održiv ako nema rizika od mogućeg nedostatka (financijskih) sredstava u budućnosti, odnosno ako ostvaruje dobit u promatranom razdoblju.

U trećem koraku poduzetnik se odlučuje za pravni oblik putem kojeg će djelovati na tržištu. Svaki od mogućih oblika ima svoje prednosti i nedostatke, stoga i sam pravnik oblik znatno utječe na poslovanje u vidu troškova otvaranja, poreznih obveza, razine odgovornosti i rizika, strukture organizacije, načine donošenja odluka i slično. Odluka o pravnom obliku ovisi o tome čime se pojedinac želi baviti i kakve ciljeve želi postići, a najčešći oblici putem kojih poduzetnici djeluju na tržištu jesu:

- obrt
- društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) i
- jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.).

Poduzetnik kroz razvoj svoje ideje i poduzetničkog pothvata konstantno dolazi do novih spoznaja i zaključaka, stoga je sljedeći korak ažuriranje napisanoga poslovnog plana. Potrebno je prilagoditi poslovni plan promjenama u okruženju i implementirati nova saznanja koja će utjecati na daljnji razvoj poduzetničkog pothvata.

Posljednji korak jest pronalazak izvora i načina financiranja koje je potrebno za osnivanje, pokretanje ali i buduće vođenje poduzetničkog pothvata. Prikupljanje sredstva financiranja izazov je za svakog poduzetnika, a poduzetnici početnici izvor financiranja svojeg pothvata često vide kao najveći

problem pri ulasku u poduzetništvo. Odabir načina financiranja vrlo je važan korak jer izvor kapitala može utjecati na financijske rezultate poslovnog subjekta.

Izvori financiranja poduzetničkog pothvata mogu biti unutarnji i vanjski. Unutarnji izvori financiranja odnose se na ulazak u poduzetnički pothvat vlastitim sredstvima, odnosno vlastitom ušteđevinom. U tom slučaju poduzetnik preuzima rizik da izgubi vlastiti novac, ali se ne zadužuje. S druge strane, vanjski izvori financiranja mogu biti:

- krediti
- financiranje, bespovratna sredstva ili subvencije
- *leasing* (operativni i financijski)
- poslovni anđeli i dr.

Upravljanje poduzetničkim pothvatom i njegov rast posljednja je faza poduzetničkog procesa koja i (u većini slučajeva) traje najduže.

Prema Studiji GEM-a rast poduzetničkog pothvata ovisi ponajprije o odluci vlasnika, a zatim o utjecaju ostalih čimbenika kao što je postojanje konkurentnog proizvoda ili usluge koji je rezultat inovacijskih procesa u poduzeću. Nadalje, rast također ovisi o raspoloživosti povezanih resursa te uvjeta koji potiču ili ograničavaju rast poslovnog pothvata kao što su regulatorni okvir, obrazovanje, raspoloživosti profesionalne infrastrukture, otvorenost tržišta i slično.

Rast je pozitivna kvantitativna promjena, mjerljiva različitim pokazateljima, kao što je na primjer veća količina prodanih proizvoda ili usluga, veći prihod i povrat na uloženi kapital, rast trajnog kapitala, veći broj zaposlenih i slično. Rast poduzetničkog pothvata dolazi kao posljedica novih dodatnih ulaganja u obliku novca, rada, znanja i tehnologija.

### **1.3.3. Osnovne pogreške pri pokretanju poslovanja**

U nastavku su navedene osnovne pogreške koje poduzetnici znaju činiti pri pokretanju poslovanja.

#### **1. Uspoređivanje tuđeg uspjeha s vlastitim**

Od drugih učite, preuzmite potrebno znanje i vještine; uspoređujte se sa sobom od jučer!

- Na primjer, Pepsi ima veće prihode od Coca-Cole posljednjih pet godina kada su u pitanju „čisti” prihodi od prodaje proizvoda.

## **2. Ideja mora biti originalna**

Potpuno inovativne ideje su rijetkost; gradite na tuđim idejama.

- Na primjer, prodaja hamburgera postojala je davno prije McDonald'sa

## **3. Odlična poslovna ideja i loša realizacija**

Realizacija ideje ponekad je važnija od same ideje. Uspješan poslovni pothvat obuhvaća usklađenost resursa, poslovne prilike i poduzetničkog tima.

## **4. Nedovoljno istraženo tržište**

Ključno je poznavati ciljane kupce, njihove navike i ponašanje kako biste znali na koji način privući njihovu pažnju. Pogrešno usmjerena marketinška kampanja neće uroditi željenim rezultatima, a novac uloženi u kampanju bespovratno će nestati. Stoga je analiza tržišta od velike važnosti kako biste izbjegli moguće novčane (i vremenske) gubitke.

## **5. „Sve mogu riješiti sam/sama”**

Pokretanje vlastitog poslovanja velik je izazov, a pojedinac rijetko kad može imati odgovore na sva pitanja i znati što sve treba za realizaciju te razvoj poduzetničke ideje. Ako pokušavate sve napraviti samostalno, to ponekad može iziskivati više vremena, stoga je preporuka da pitate za savjet i pomoć osoba koje su stručnjaci u tom području te imaju više iskustava. Naravno, važno je paziti na troškove.

- Na primjer, možete angažirati marketinšku agenciju za izradu oglašivačkog materijala.

## **6. Nepostojanje jasne vizije i cilja**

Vizija poslovne ideje rezultat je koji poduzetnik želi postići. Kada poduzetnik ima jasnu viziju kako izgleda određeni projekt kada je završen, lakše ćete razraditi plan i korake koje je potrebno napraviti za postizanje željenog cilja. Jasna vizija i misija poslovanja odredit će smjer kojim ćete ploviti u „poduzetničkim vodama”.

### **1.3.4. Opis radnog zadatka**

Kroz obrađenu cjelinu Poduzetnička ideja učenici su se upoznali s ključnim koracima, fazama i procesima koji su povezani s nastankom i razvojem poduzetničke ideje u cilju tržišne komercijalizacije. U sklopu ovoga radnog zadatka od učenika se očekuje da zajedno, u grupama do šest osoba, oblikuju određenu poduzetničku ideju korištenjem platna poslovnog modela.

Poslovni model predstavlja način na koji pravna, odnosno fizička osoba obavlja određene djelatnosti u svrhu ostvarivanja dobiti i/ili drugih interesa. Njime se daje odgovor kako je neka registrirana djelatnost organizirana te koji je smjer ostvarivanja zarade. Platno poslovnog modela Canvas vrlo je jednostavan alat, a mogu ga primjenjivati svi poduzetnici u svim društvima neovisno o veličini. Predstavlja poduzetnički i menadžerski alat kojim se dizajnira, opisuje, uspoređuje, analizira i unaprijed testira određeni poduzetnički pothvat. Model Canvas pogodan je za početni posao (poduzetnik početnik) kao i za povezivanja postojećega poslovnog modela ako isti nije povezan. Model je naročito prikladan kod uvođenja inovacija te promjene strategije, brenda, slogana, distribucije i drugih elemenata koji stvaraju probleme, odnosno poteškoće u poslovanju.

Vaš je zadatak ispuniti Canvas u cilju razrade određene poduzetničke ideje. Glavni preduvjet za uspješno rješavanje zadatka podrazumijeva da minimalno jedna osoba iz svake grupe ima poduzetničku ideju bilo koje vrste.

Platno poslovnog modela Canvas sastavni je prilog ove nastavne cjeline te se unutar njega nalaze sve ključne informacije i upute za ispunjavanje.

### **1.3.5. Osnovni koncepti**

Platno poslovnog modela Canvas sastoji se od devet osnovnih blokova koji daju jasnu sliku trenutnog ili budućeg poslovanja jednom kada su kvalitetno popunjena.

Uz svaki od blokova dan je kratak opis i informacije o načinu ispunjavanja kako bi učenici znali kvalitetno ispuniti platno poslovnog modela. Također, kao pomoć uz opis i informacije o svakom bloku nalaze se i pitanja na koja je potrebno dati odgovore kroz ispunjavanje Canvasa. Platno poslovnog modela nije fokusirano na financijske elemente poslovanja, već je fokus na razumijevanju



sadašnjeg ili budućeg poduzetnika o njegovim unutarnjim i vanjskim čimbenicima koji imaju utjecaj na realizaciju poduzetničke ideje.

Ne postoje propisana pravila, u smislu pogrešno i ispravno ispunjenog Canvasa, međutim u prilogu se nalaze smjernice za njegovo popunjavanje te dva primjera već ispunjenog platna poslovnog modela Canvas. Važno je naglasiti da platno poslovnog modela nije statički dokument, već bi ga trebalo nadograđivati i ažurirati ovisno o promjenama iz unutarnje i/ili vanjske okoline.

### **1.3.6. Rješenje radnog zadatka**

Radni zadatak povezan s platnom poslovnog modela potrebno je odraditi u grupama od maksimalno šest osoba. Od svakog se člana grupe očekuje minimalno jedna informacija (podatak) za svaki pojedini blok unutar platna Canvas.

Svaki blok trebao bi imati minimalno tri podatka povezana s njegovim poslovnim segmentom, a preporučuje se sljedeći redoslijed ispunjavanja blokova:

1. segment kupca
2. prijedlog vrijednosti
3. kanali distribucije
4. odnosi s kupcima
5. izvori prihoda
6. ključni resursi
7. ključne aktivnosti
8. ključni partneri
9. struktura troškova.

Prateći preporučeni redoslijed ispunjavanja, učenici će primijetiti poveznice između naizgled nasumičnih (nepovezanih) blokova, a cilj je stvoriti jednu zaokruženu poduzetničku priču.

### 1.3.7. Pitanja i zadaci

1. Što od navedenog nije poduzetnička osobina (označiti jedan točan odgovor ili više njih)?
  - a) Samouvjerenost
  - b) Odgovornost
  - c) Iracionalno postavljanje ciljeva
  - d) Inovativnost
  - e) Nefleksibilnost
  
2. Koji se od navedenih smatraju vrstama poduzetnika u različitim fazama životnog ciklusa poduzeća (označiti jedan točan odgovor ili više njih)?
  - f) Znalci
  - g) Treneri
  - h) Stručnjaci
  - i) Pioniri
  - j) Mislioci
  
3. Razlozi pokretanja vlastitoga poduzetničkog pothvata mogu se grupirati u tri glavne skupine (označiti točan odgovor):
  - a) Biti vlastiti šef; nametati svoje ideje; ostvariti financijsku dobit
  - b) Biti drugima šef; ostvariti svoje ideje; ostvariti financijsku dobit
  - c) Biti vlastiti šef; ostvariti svoje ideje; ostvariti financijsku dobit
  - d) Biti vlastiti šef; ostvariti tuđe ideje; ostvariti financijsku dobit
  - e) Ništa od navedenog
  
4. Vanjski izvori financiranja mogu biti (označiti jedan točan odgovor ili više njih):
  - a) Krediti
  - b) Financiranje, bespovratna sredstva ili subvencije
  - c) *Leasing* (operativni i financijski)
  - d) Poslovni anđeli
  - e) Sve od navedenog

5. Označite osnovne greške koje poduzetnici čine kod pokretanja poslovanja (označiti jedan točan odgovor ili više njih):
- a) Ideja mora biti originalna
  - b) Potrebno je razvijati poduzetničku kulturu
  - c) Sve mogu riješiti sam
  - d) Nedovoljno istraženo tržište
  - e) Sve od navedenog
6. Poduzetnik je pojedinac ili pravna osoba koja unosi inovacije ili unapređuje radni proces te preuzimanjem rizika nastoji ostvariti (financijski) uspjeh na tržištu.
- a) Točno
  - b) Netočno
7. Povijesni utjecaj u razvoju pojma poduzetništva ima Dubrovčanin Bernard Kotruljević koji je sredinom 16. stoljeća, kroz svoje djelo „O trgovini i o savršenom trgovcu”, pokušao definirati savršenog trgovca.
- a) Točno
  - b) Netočno
8. Poduzetništvo je sposobnost pokretanja, vođenja i razvijanja poslovnog pothvata s dostatnim kapitalom, a što je izravno povezano s većom ili manjom neizvjesnošću i rizikom.
- c) Točno
  - d) Netočno
9. Osnovne vještine koje povezujemo s poduzetnicima jesu kreativno rješavanje problema, iracionalno donošenje odluka i stvaranje (dodane) vrijednosti.
- a) Točno
  - b) Netočno

10. U kontekstu vrsta poduzetnika maheri se javljaju u trećoj fazi životnog ciklusa, točnije u fazi diferencijacije proizvoda.
- a) Točno
  - b) Netočno
11. \_\_\_\_\_ je metoda za pronalaženje kreativnih rješenja za određene probleme u poslovanju i/ili razvoju postojećeg ili novog proizvoda/usluge.
12. \_\_\_\_\_ jest početak svakoga poduzetničkog pothvata i prvi korak u ostvarenju poduzetničkih snova.
13. Prema Porteru poslovna okolina analizira se putem modela pet konkurentskih snaga: ulazne barijere, prijetnja od supstituta, pregovaračka moć dobavljača, pregovaračka moć kupaca i \_\_\_\_\_.
14. Učinkovit poslovni model ima četiri komponente: temeljne strategije, \_\_\_\_\_, mreže partnerstva i odnosi s kupcima.
15. \_\_\_\_\_ predstavlja osnovni dokument svakoga poduzetničkog pothvata. On prikazuje poduzetničku ideju s detaljno obrazloženim i objašnjenim glavnim dijelovima.

### **1.3.8. Literatura i izvori**

U pripremi i izradi ovog priručnika na temu Poduzetništvo korišteni su sljedeći izvori informacija, odnosno korištena je sljedeća literatura.

1. Barringer, B., R. i Ireland, R., D. (2010.): Poduzetništvo Uspješno pokretanje novih poduhvata, 3rd ed., Tuzla: Off-set štamparija
2. Bošnjak, M. (2022.): Značaj poslovnog plana u pokretanju poslovnog pothvata (na primjeru kuće za odmor), Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku

3. Butigan, R. (2008.): Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj, Ekonomski pregled
4. Carton, R., Hofer, C. i Meeks, M. (1998.): *The Entrepreneur and Entrepreneurship-Operational Definitions of their Role in Society*. Singapore, International Council for Small Business
5. Delić, A., Alpeza, M., Krstić, D. (2015.): Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju, Vodič za sve one koji razmišljaju o ulasku u poduzetničke vode, Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku Ekonomski fakultet u Osijeku
6. Delić, A., Oberman Peterka, S., Perić, J. (2014.): Želim postati poduzetnik, Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
7. Dračić, I. (2012.): Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje, Varaždin: Hrvatski zavod za zapošljavanje Varaždin
8. Garača, N., Tolušić, E., Oberman Peterka, S., et al. (2016.): Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima, 1. izdanje. Virovitica, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
9. GEM: Global Entrepreneurship Monitor (2022.): *2021/2022 Global Report Opportunity Amid Disruption*
10. Giménez Roche, G. (2017.): *Neoclassical Entrepreneurship Theory: Limits and Insights for a Heterodox Approach*.
11. Glas, M. (1999): Poduzetništvo za 21. stoljeće – priručnik za učitelje/trenere, savjetnike i promotore poduzetništva, Zagreb, Ministarstvo gospodarstva RH.
12. Hamel, G. (2000): *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.
13. Hisrich, R., Peters, M., Shepherd, D. (2021.): *Entrepreneurship 9th Edition*, McGraw Hill Education
14. Iverković, D. (2011.): Neka znanja bez kojih poduzetnik ne može, Izvorni znanstveni članak, Učenje za poduzetništvo; Vol.1, No.1
15. Khalil, E. (2007.): *Entrepreneurship and Economic Theory*, Handbook of Whiteheadian Process Thought, Frankfurt
16. Kolaković, M. (2006): Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Zagreb: Sinergija d.o.o.

17. Kružić, D. (2007.): „Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji“, *Ekonomska misao i praksa*, No.2.
18. Kulić, M. (2015.): *Strateška analiza industrije proizvodnje mliječnih proizvoda u Hrvatskoj*, Zagreb, Ekonomski fakultet
19. Kutnjak, G. (2010.): „Europska unija u funkciji poticanja i razvoja malog i srednjeg poduzetništva“, *Poslovna izvrsnost*, Vol. 4., No.2
20. Ostroški, S. (2012.): *Poslovno planiranje i financiranje*, Prvo izdanje, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Područna služba Varaždin, Varaždin
21. Paul D. Reynolds, William D. Bygrave, Erko Autio, et al.(2003.): *GEM Global 2003, Executive Report*
22. Porter, M., E. (1980.): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York, The Free Press
23. Rajsman, M., Petričević, N. i Marjanović, V. (2013): *Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj*, *Ekonomski vjesnik*, 26 (1)
24. Ricketts, M. (2008.): *Theories of Entrepreneurship: Historical Development and Critical Assessment*. The Oxford Handbook of Entrepreneurship. Oxford: Oxford University Press.
25. Ronstadt, R. (1985.): *The educated entrepreneurs: A new era of entrepreneurial education is beginning*, *American Journal of Small Business*
26. Schumpeter, J., A. (1934.): *The Theory of Economic Development*. New York: Oxford University Press
27. Sprčić, M., Orešković, S. (2012.): *Procjena vrijednosti poduzeća: Vodič za primjenu u poslovnoj praksi*, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb
28. Škrtić, M. (2006.) *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija
29. Timmons, J. (2007.): *New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21. century*, McGraw Hill Education
30. Timmons, J., Spinelli, S. (2009.): *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century*, New York: International edition
31. Tkalec, Z. (2012.): *Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja*, Izvorni znanstveni članak, *Učenje za poduzetništvo*, Vol.1, No.1
32. Učilište Studium – ustanova za obrazovanje odraslih (2015.): *Razrada poslovne ideje na konkretnom primjeru*, Vukovar, Grad Vukovar

# 2. IZRADA POSLOVNOG PLANA

## 2.1. Uvod u temu

U sklopu nastavne cjeline povezane s temom Izrada poslovnog plana obrađena su područja i koraci blisko povezani s teorijski te praktičnim pristupom.

Svrha je ove nastavne cjeline upoznati učenike s pojmom i funkcijom poslovnog plana te im približiti ključne pojmove i korake u cilju razumijevanja temeljnih razloga zbog kojih se pojedinac odlučuje na izradu poslovnog plana.

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju ključ uspješnog poslovanja leži u planiranju. Izrada poslovnog plana postala je neizostavan korak za svakog poduzetnika koji teži ostvarenju uspješnog i održivoga poslovnog pothvata. Poslovni plan nije samo formalnost, već predstavlja ključan instrument za postizanje jasnih ciljeva, identificiranje strategija i resursa te procjenu tržišnih potreba.

Raznovrsne vrste poslovnih planova reflektiraju specifične potrebe različitih poslovnih modela. Bez obzira na to radi li se o osnivanju novog poduzeća ili unaprjeđenju postojećega, poslovni planovi pružaju temelj za jasno definiranje poslovne strategije, financijskog planiranja i marketinških aktivnosti. Analiza okoline ključan je segment jer omogućuje razumijevanje unutarnjih i vanjskih faktora koji mogu utjecati na poslovanje. Glavni poslovni plan predstavlja srž dokumenta i obuhvaća sve važne komponente, uključujući analizu tržišta, plan marketinga, operativne strategije te financijske projekcije. Sastavnice poslovnog plana pružaju dublji uvid u svaku od ovih komponenata, naglašavajući njihovu međusobnu povezanost i ulogu u cjelokupnom planiranju.

U posljednje vrijeme pristup Lean Startup sve je češći pristup izradi poslovnog plana. Navedeni pristup naglašava brze promjene, testiranje hipoteza i prilagodbu plana prema stvarnim tržišnim uvjetima. Svakako, kontrola poslovnog plana neophodna je kako bi se osiguralo da se poslovanje odvija prema planu. Redovita praćenja i prilagodbe omogućuju reagiranje na promjene u okolini. Životni vijek poslovnog plana prati razvoj poduzeća kroz njegove faze, međutim važnost kontinuiranog planiranja poslovanja ostaje konstantna.

U ovoj edukaciji o izradi poslovnog plana stavljen je naglasak na ključne komponente kako bi učenici stvorili cjelovitu sliku o važnosti i procesu izrade poslovnog plana. Kroz detaljno razmatranje svih aspekata polaznici DOS-a steći će osnovno razumijevanje kako strukturirati i razviti učinkovit poslovni plan koji će poslužiti kao temelj za uspješno poslovanje.

### **2.1.1. Poslovno planiranje**

Planiranje je menadžerska aktivnost usmjerena na postavljanje ciljeva poduzeća te određivanje načina realizacije postavljenih ciljeva. Kao rezultat procesa planiranja javlja se plan koji predstavlja kvantificirano izražene ciljeve društva. Ciljevi kao takvi mogu se izraziti u naturalnim ili financijskim mjernim jedinicama. Vrijednosno izražen plan tvrtke naziva se proračun ili budžet, a planiranjem se određuju buduće aktivnosti koje se žele realizirati u određenom vremenskom periodu. Zaključno, planiranje zapravo predstavlja proces donošenja poduzetničkih odluka.

Naime, poslovno planiranje počiva na koncepciji i filozofiji menadžmenta, odnosno počiva na predodžbama o viziji, svrsi i ciljevima tvrtke kao sastavnog dijela gospodarstva i društva. Tijekom vremena u literaturi, ali i u praksi došlo je do promjena oko samog pojma planiranja. Sredinom 20. stoljeća planiranje je promatrano kao metoda prethodne kalkulacije i samim time smatralo se dijelom računovodstva, no danas se planiranje smatra pretežito menadžerskim instrumentom.

Svrha planiranja definirana je kao smanjenje vjerojatnosti nastupanja neočekivanih događaja u cilju da se rizik odabranih mjera svede na minimum. Budući da je budućnost u nekoj mjeri uvijek nesigurna, planiranje ne može u potpunosti isključiti rizike koji nastupaju zbog nesigurnosti, ali ih nastoji umanjiti i time povećati vjerojatnost nastupanja željene budućnosti.

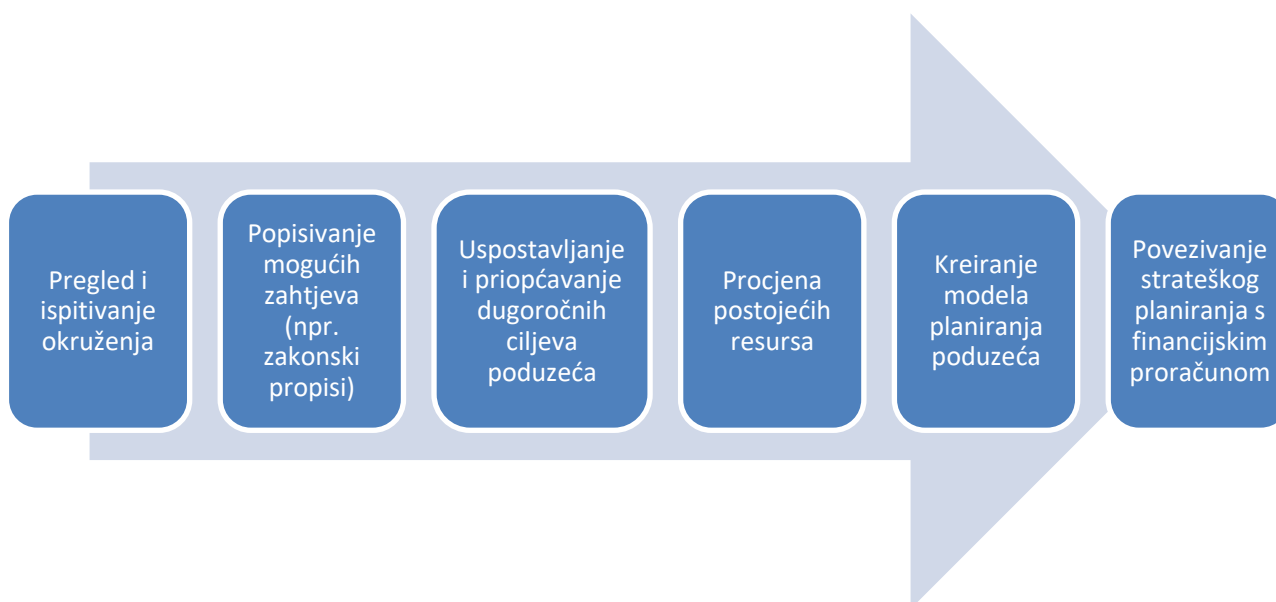
Planiranje može biti dugoročno i kratkoročno.

Dugoročno planiranje zapravo je strateško planiranje koje se odnosi na period koji je duži od godine dana. Ta vrsta planiranja odvija se na razini top menadžmenta u okviru kojeg se donosi temeljna poslovna politika tvrtke. Dakle, u sklopu dugoročnog planiranja definiraju se strateški, odnosno dugoročni ciljevi društva te se isto tako donose adekvatne strategije kojima se žele ostvariti zacrtani ciljevi tvrtke.



Dugoročno, odnosno strateško planiranje prolazi kroz sljedeće faze:

1. pregled i ispitivanje okruženja
2. popisivanje mogućih zahtjeva (npr. zakonski propisi)
3. uspostavljanje i priopćavanje dugoročnih ciljeva poduzeća
4. procjena postojećih resursa
5. kreiranje modela planiranja poduzeća
6. povezivanje strateškog planiranja s financijskim proračunom.



Slika 2.1.1.1. Faze dugoročnog planiranja

S druge strane kratkoročno planiranje predstavlja aktivnosti donošenja plana poslovanja koji se odnosi na period kraći od godine dana. Menadžment definira konkretne aktivnosti i zadatke kojima se žele postići postavljeni dugoročni ciljevi. Na razini kratkoročnog planiranja donosi se glavni poslovni plan društva te fleksibilni proračun za pojedine centre odgovornosti.

Kako dugoročno, tako i kratkoročno planiranje ima svoje faze u kojima se odvija planiranje, a to su:

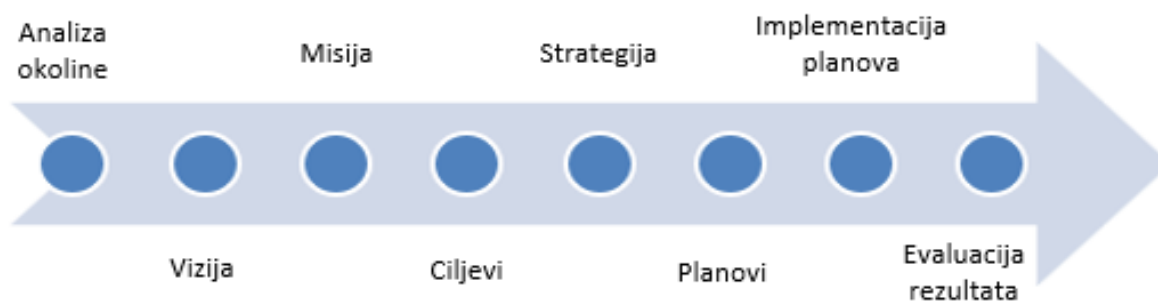
1. određivanje ciljeva poduzeća usklađenih sa zahtjevima vlasnika tvrtke
2. istraživanje različitih metoda i postupaka za ispunjavanje ciljeva
3. prikupljanje informacija o alternativama
4. selektiranje mogućih odluka za ispunjavanje cilja
5. izbor najbolje odluke za realizaciju cilja i njezina provedba.



Slika 2.1.1.2. Faze kratkoročnog planiranja

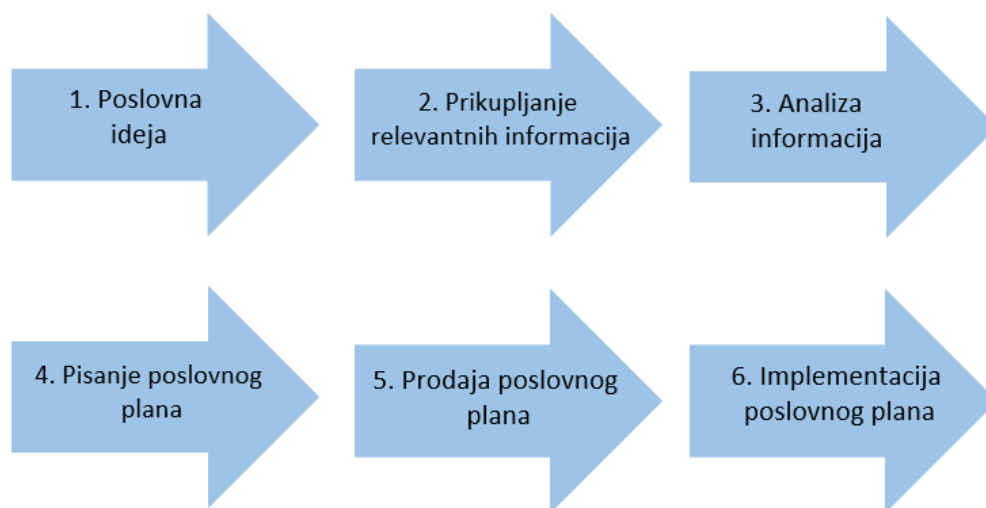
Poslovno planiranje poduzetnika, izradom poslovnog plana, s vanjskoga gledišta predstavlja glavni financijski alat tvrtke u želji da se ostvare zacrtani ciljevi poslovanja. Osim toga, služi za osiguranje postojećih ili planiranih poslovnih odnosa između poduzetnika i svih ostalih tržišnih dionika.

Planiranje je proces koji treba osigurati ključne i nužne informacije o glavnom području djelovanja tvrtke, a sve u svrhu prepoznavanja prilika i prijetnji iz okruženja. Proces izrade poslovnog plana može se definirati kao kontrolirani proces za prepoznavanje problema i prilika, određivanje ciljeva, opisivanje potencijalnih situacija, definiranje uspješnih ishoda te procjenu niza troškova i koristi povezanih s nekoliko alternativa za rješavanje problema. Važnost poslovnog planiranja te izrade poslovnog plana promatra se kroz definiranje ciljeva, smjernica i načina ostvarenja samog plana. Poslovni plan u današnje je vrijeme postao neizostavan alat prilikom otvaranja tvrtke, kao i kod unošenja promjena unutar postojećeg poslovanja. U nastavku se nalazi slika s koracima koji predstavljaju sastavni dio procesa planiranja.



Slika 2.1.1.3. Proces poduzetničkog planiranja

Proces poslovnog planiranja i izrade poslovnog plana u suvremenim uvjetima poslovanja predstavlja ključnu aktivnost jer je potrebno na što efikasniji način planirati korištenje raspoloživih i potrebnih resursa. Pri tome je potrebno analizirati kompleksno poslovno okruženje. Navedeno se odnosi na očekivanja kupaca, namjere konkurenata te na aktivnosti na temelju kojih poduzetnik želi na najbolji mogući način očuvati i povećati vrijednosti poslovanja.



Slika 2.1.1.4. Koraci poduzetnika u procesu realizacije poslovne ideje

Kroz kvalitetno izrađen poslovni plan jasno je iskazana struktura kapitala koja je potrebna za poslovanje tvrtke. Poslovni plan služi kao priručnik u vođenju poslovanja. Kvalitetan i jasan poslovni plan poduzetnika vodi kroz svaku fazu pokretanja poduzetničkog pothvata i upravljanja njime. Poslovni plan koristit će kao putokaz za strukturiranje, vođenje i razvoj novog poslovanja. Poslovni

planovi mogu pomoći za dobivanje sredstva od financijskih institucija ili privlačenje novih poslovnih partnera. Ulagачi žele biti sigurni da će vidjeti povrat svoje investicije, a poslovni plan alat je koji se koristi za dokazivanje ulagatelju (investitoru) da je investicija u predloženi poduzetnički pothvat financijski mudar izbor.

## **2.1.2. Definicija poslovnog plana**

Poslovne odluke trebale bi se uvijek donositi na temelju glavne poslovne ideje, a jednostavnije ih je donijeti ako se ideja priopći jednostavno i jasno u kvalitetno napisanom poslovnom planu. Ako se strategija poslovanja ne može jasno i uvjerljivo opisati na papiru, šanse su niske da će funkcionirati u praksi. Stoga poduzetnik mora prikupiti sve relevantne informacije za donošenje odluka koje će predočiti u poslovnom planu. Poslovni plan zapravo je osnovni dokument svakoga poduzetničkog pothvata. On prikazuje, u pisanom obliku, cijelu poduzetničku ideju s detaljno obrazloženim i objašnjenim ključnim značajkama uspjeha. Navedeno podrazumijeva pribavljanje potrebnih sredstava, investiranje, organizaciju posla, marketing i prodaju te sve ostale poslovne funkcije nužne za postizanje uspjeha. Poslovni plan mora biti realan, precizan, jasan i potpun. Nužno je da sadrži sve potrebne elemente, ima jasno kvantificirane ciljeve te da je fleksibilan u odnosu na okolinu. Poslovni bi plan trebao osigurati racionalan način postizanja postavljenih ciljeva.

Poslovni plan treba čitatelju pružiti sljedeće informacije:

- jasno definirane i mjerljive ciljeve te planove djelovanja za ostvarivanje poslovnih ciljeva
- mjerljivost poslovnog uspjeha poduzetničkog pothvata
- vidljivost donošenja djelotvornih i učinkovitih odluka i dugoročnost poslovanja
- jasnu vidljivost poslovnog okruženja u kojem poduzeće djeluje (unutarnji i vanjski dionici)
- jasan prikaz uzročno-posljedičnih odnosa za ostvarivanje ciljeva poduzeća
- ostvarivanje ciljeva poduzetničkog pothvata kroz međusobnu logičku povezanost planskih aktivnosti koje se odvijaju uz ograničenost resursa i u ograničenom vremenskom razdoblju.

Poslovni plan temeljna je okosnica planiranja, pokretanja, financiranja, organiziranja, vođenja, razvijanja i kontrole poduzetničkog pothvata tijekom njegova cjelokupnog vijeka trajanja.

Ključna pitanja na koja bi svaki poslovni plan poduzetnika trebao odgovoriti jesu:

- Što je predmet poduzetničkog pothvata te tko su njegovi autori i nositelji?
- Koje su prednosti i pogodnosti konkretnog proizvoda i/ili usluge?
- Kolike su realne mogućnosti plasmana proizvoda (usluga) na ciljnom tržištu?
- Koji će i kakav biti pravni i vlasnički oblik poslovne organizacije?
- Koji su neophodni materijalni inputi za pokretanje i kontinuirano odvijanje poduzetničkog pothvata?
- Koja je struktura potrebne radne snaga i dinamika njihova zapošljavanja?
- Koje su mikro i makrolokacije poduzetničkog djelovanja?
- Koliko je aktivizacijsko razdoblje razvoja poslovanja?
- Koja je odabrana marketinška strategija te način provedbe iste?
- Kakva je struktura potrebnog kapitala i koji su izvori kapitala?
- Kakvi su financijski učinci poduzetničkog pothvata i koliki je eksploatacijski vijek?

U poslovnom planu prikazani su najvažniji podaci o poduzeću, njegovoj djelatnosti i razvojnim ciljevima, zatim podaci o članovima menadžmenta te aktivnosti koje treba provesti u narednom vremenskom razdoblju. Poslovne aktivnosti obuhvaćaju sve poslovne funkcije, uporabu potrebnih resursa i odgovorne osobe za postizanje željenih ciljeva. Nadalje, poslovni plan jasno prikazuje i očekivane financijske rezultate budućeg poslovanja koje se prikazuju u planskoj bilanci, planskom računu dobiti i gubitka te u planiranim izvještajima o novčanim tokovima i kretanju kapitala.

### **2.1.3. Vrste i svrha poslovnih planova**

#### **Vrste poslovnog plana**

Kroz povijesni razvoj ekonomije i poduzetništva javljale su se razne podjele s aspekta vrste poslovnih planova. Poslovni planovi, neovisno o vrsti i namjeni, sastoje se od nekoliko ključnih stavki koje bi trebale čitatelju jasno i nedvojbeno prikazati sve relevantne informacije koje se odnose na realizaciju određene poduzetničke ideje. Osnovni elementi, odnosno osnovne stavke poslovnih planova jesu:

- problem ili potreba na tržištu koje poduzetnička ideja rješava
- potrebni resursi za ostvarenje željene poduzetničke ideje

- ključni ciljevi kojima poduzetnik teži
- način ostvarenja željenih ciljeva i
- hipoteze i rezultati poslovanja u skladu s provedenim analizama i očekivanjima.

Iako je često prisutno mišljenje da postoji opći format poslovnog plana koji je prikladan za sve situacije i namjene, u stvarnosti te u praksi koriste se različite vrste poslovnih planova ovisno o prilici za koju se isti izrađuje. Razlog tome jest činjenica da motiv za izradu poslovnog plana nije uvijek isti. Ponekad poduzetnici izrađuju poslovni plan u inicijalnoj fazi poslovanja kako bi strukturirali i prezentirali ključne informacije povezani s poslovnim pothvatom. Isti se također izrađuje kada poduzetnici apliciraju na bankarske zajmove (kredit) u cilju pribavljanja financijskih sredstava u svrhu novih investicija i/ili proširenja poslovanja. Također, kada je poduzetnik u potrazi za investitorima ili poslovnim anđelima, potreban mu je kvalitetan poslovni plan kako bi iste potaknuo na investiciju u vlastiti poslovni pothvat.

U suštini poslovni je plan dužan dati odgovore na osnovna pitanja povezana s budućim poslovanjem. Primjerice, kada su poduzetnici u potrazi za investitorom, onda je fokus poslovnog plana na procjeni vrijednosti tvrtke (npr. procjena ukupne imovine kojom tvrtka raspolaže) u cilju prezentacije atraktivnosti investicije. Nadalje, kada je poduzetnik u potrazi za bankarskim kreditom, tada je fokus poslovnog plana na financijskim pokazateljima poslovanja kako bi dokazao banci da će uredno podmirivati svoje financijske obveze (npr. Povrat kredita). S druge strane, kada se poslovni plan izrađuje u cilju dogovaranja budućih suradnji, tada se plan fokusira na prikaz trenutačnih angažmana, opreme i alata koji tvrtka već posjeduje te isticanje ključnoga stručnoga radnog kadra (zaposlenici) kako bi naglasio prednosti zajedničkog djelovanja na tržištu. Isto tako, poslovni se plan može izrađivati i za interne potrebe kako bi svi djelatnici tvrtke (neovisno o hijerarhiji) bili upoznati s misijom i vizijom poslovanja te načinom na koji se planiraju ostvariti ciljevi menadžmenta.

Dakle, poslovni je plan potrebno prilagoditi potrebama onoga kome je isti namijenjen.

*Kratka napomena: Investitori i poslovni ljudi nemaju vremena čitati stotinu i više stranica poslovnog plana, stoga je potrebno prilagoditi obujam i sadržaj poslovnog plana tako da pruži ključne i neophodne, a istovremeno jasne informacije.*

Budući da su se s vremenom u praksi definirale određene namjene radi kojih se najčešće izrađuju poslovni planovi, danas možemo iste podijeliti u sljedeće kategorije: strateški plan, investicijski plan,

godišnji plan poslovanja, plan rasta i razvoja, operativni plan, interni plan i slično. U suštini sve su to poslovni planovi, međutim prilagođeni su određenoj specifičnoj namjeni.

### **Svrha poslovnog plana**

Kao što je iz prethodnih poglavlja vidljivo, poslovni plan neizbježan je element svake kvalitetno razrađene poduzetničke ideje. S obzirom na već spomenute razloge zašto je takav plan uopće potreban, istaknut ćemo nekoliko najvažnijih razloga zbog kojih je isti potreban.

Svrha izrade poslovnog plana jest izrada detaljnog i strateškog dokumenta koji opisuje sve ključne aspekte i ciljeve poslovanja. Poslovni plan pruža jasnu sliku o tome kako će se određeni poduzetnički pothvat razvijati i postizati uspjeh tijekom određenoga vremenskog perioda.

U nastavku je prikazano nekoliko glavnih svrha izrade poslovnog plana:

- definiranje ciljeva i strategija: poslovni plan pomaže pri identifikaciji kratkoročnih i dugoročnih ciljeva vašeg poslovanja. Također, omogućuje razvoj strategije i taktike u cilju postizanja željenih ciljeva poslovanja;
- planiranje resursa: poslovni plan pomaže s procjenom potrebnih resursa poput novca, vremena, zaposlenika, opreme i materijala, a sve u cilju ostvarenja željenih ciljeva;
- privlačenje investitora: ako je poduzetnik u potrazi za investitorima ili financiranjem, poslovni plan ključan je dokument za privlačenje dodatnog kapitala. Investitori će analizirati poslovni plan kako bi razumjeli poduzetničku ideju, strategiju i očekivane financijske rezultate;
- interni i eksterni komunikacijski alat: poslovni plan služi kao komunikacijski alat kako unutar poduzeća, tako i prema potencijalnim partnerima, suradnicima, klijentima ili dobavljačima. Pomaže svima da razumiju viziju i planove poslovanja poduzeća;
- procjena tržišta: poslovni plan uključuje analizu ciljnog tržišta, konkurencije i trendova iz djelatnosti. Pomaže bolje razumjeti okruženje u poslovanju kako bi se razvojna strategija prilagodila ciljevima poslovanja;
- financijska projekcija: poslovni plan uključuje financijske projekcije koje predviđaju buduće prihode, troškove, dobit ili gubitak te novčane tokove. Te projekcije pomažu u planiranju budžeta i upravljanju financijama;

- upravljanje rizicima: poslovni plan omogućuje identifikaciju potencijalnih rizika i izazova koji se mogu pojaviti tijekom razvoja poslovanja. Cilj je razviti strategiju za njihovo ublažavanje ili izbjegavanje.

Nadalje, poslovni plan prilika je za testiranje poduzetničke ideje. Naime, tako možete bez rizika utvrditi je li poduzetnička ideja dobra ili ju je istu potrebno dodatno doraditi. Poslovni plan zapravo daje osnovne smjernice za poslovanje u početnoj fazi. U suštini poslovni je plan ključni alat za vođenje poslovanja na uspješan način.

#### **2.1.4. Analiza okoline**

Analiza okoline čini sastavni dio izrade poslovnog plana.

Okolina poduzeća sastoji se od unutarnjih i vanjskih čimbenika koji ostvaruju određeni utjecaj na samo poduzeće. Zbog globalizacije i sve bržih tržišnih promjena (npr. tehnološki napredak) poduzeće mora razviti sposobnost brzog reagiranja i prilagodbe na promjene. Analiza okoline također je strateški alat poduzeća, a koristi se za identifikaciju unutarnjih i vanjskih čimbenika koji imaju direktan ili indirektan utjecaj na poduzeće i njegovo poslovanje. Provođenjem analize interne (unutarnje) okoline poduzeće generira sve relevantne unutarnje informacije iz samog poduzeća (npr. informacije o zaposlenicima, odboru, vlasnicima dionica, financijskom stanju), dok se provođenjem analize eksterne (vanjske) okoline poduzeća generiraju sve ključne informacije o vanjskim čimbenicima koji imaju utjecaj na poduzeće (npr. konkurenti, dobavljači, kupci). Poslovnu organizaciju moguće je promatrati kao otvoreni sustav koji pribavlja resurse iz okoline, a potom kreira dobra i usluge koje plasira natrag u okolinu. Stoga je moguće zaključiti da se analiza okoline dijeli na analizu unutarnje i vanjske okoline poduzeća.

##### **Interna (unutarnja) analiza okoline**

Interna (unutarnja) okolina predstavlja onaj dio ukupne okoline poduzeća koja se nalazi u njemu samome, stoga na nju poduzeće može u potpunosti utjecati. Tu se radi o okolini poduzeća u kojoj se odvijaju ključni procesi i aktivnosti koji su važni za opstanak i/ili razvoj poslovanja. Upravo zbog navedenoga menadžment mora konstantno pratiti i proučavati događaje i procese te u svemu tome pronalaziti snage i slabosti poduzeća koje su tu trenutačno i koje bi se mogle pojaviti u budućnosti.



Snagu je moguće opisati i definirati kao konkurentsku prednost na tržištu, dok slabost predstavlja određeni nedostatak u smislu manjka sposobnosti da poduzeće čini nešto što glavni konkurent već radi. Slabosti se mogu pretvoriti u snage poduzeća ako se na vrijeme uoče nedostaci i poduzmu određene akcije za uklanjanje istih. Snage i slabosti iz unutarnje okoline promjenjivi su elementi na koje treba redovito obraćati pozornost.

Prema mnogim uvaženim ekonomistima osnovna područja za provedbu kvalitetne analize interne (unutarnje) okoline jesu:

- organizacijska struktura → predstavlja sveukupnost veza i odnosa između i unutar resursa poduzeća;
- organizacijska kultura → predstavlja sveukupnost stavova, vrijednosti, normi i pogleda koje dijeli većina zaposlenika i
- organizacijski resursi → predstavljaju prirodne i proizvedene stvari te ljudska znanja i sposobnosti koje se mogu koristiti za zadovoljenje potreba, u proizvodnji ili kod pružanja određenih usluga.

Zaključno, glavni resurs interne okoline u gotovo svim su poduzećima djelatnici. Ljudski kapital, odnosno zaposlenici ili kadrovi predstavljaju najvažniji adut svakog poduzeća jer upravo oni svojim radom mogu stvoriti dodanu vrijednost postojećem poslovanju, razvijati ga i posljedično unaprijediti.

### **Eksterna (vanjska) analiza okoline**

Eksterna (vanjska) okolina sastoji se od čimbenika koji pružaju određene prilike za poduzeće ili predstavljaju potencijalne prijetnje. Vanjska je okolina karakteristična po brzim i neočekivanim promjenama, a zadatak poduzeća jest prilagodba tim utjecajima te razvoj strategije u cilju što kvalitetnije reakcije na te promjene.

Eksterna, odnosno vanjska okolina može biti povezana s nacionalnom, regionalnom ili međunarodnom razinom poslovnog okruženja. Ta vrsta okruženja predstavlja prijetnju, ali isto tako pruža i razne mogućnosti za poduzeće (ako ih poduzeće zna i može iskoristiti). Stoga svaka organizacija nastoji na najbolji mogući način iskoristiti prilike koje okolina pruža kako bi savladala

prepreke s kojima se susreće. Eksterna okolina poduzeća obuhvaća opću ili socijalnu okolinu te poslovnu okolinu ili okolinu zadatka.

### Opća vanjska okolina

Opća okolina ili socijalna okolina obuhvaća elemente koji imaju indirektan utjecaj na poslovanje poduzeća. Opću ili socijalnu okolinu zapravo čine poslovni elementi koje nisu pod kontrolom poduzeća, odnosno tržišne situacije koje indirektno utječu na poduzeće. Stoga je zadatak menadžmenta i poduzeća promatrati opću vanjsku okolinu i na nju pravovremeno reagirati.

Taj segment okoline sastoji se od pet glavnih dimenzija okoline, a to su:

1. političko-pravna okolina → za poduzeća je važno da se pridržavaju zakonske regulative koja obuhvaća područje njihova poslovanja (u državi njihova djelovanja)
2. Ekonomska okolina → za poduzeća je važno prikupiti informacije o stanju iz gospodarstva (npr. cijena rada ili energije, troškovi nabave materijala ili kapitala, visina kamatne stope i slično)
3. Socijalno-kulturna okolina → za poduzeće je važno razumijevanje čimbenika koji uključuju demografske promjene u zemlji i regiji, obiteljske i društvene odnose u društvu, stupanj i razinu obrazovanja građana, obilježja načina i stila života, aspekte zdravlja i obrazovanja i slično
4. Tehnološka okolina → uključuje istraživanje, znanje i tehnologiju koja se nalazi u okolini poduzeća
5. Prirodno – ekološka → obuhvaća sve materijalne i demografske resurse, od sirovina pa sve do ljudskih kapaciteta kao ključnog resursa svakog poduzeća.

Dakle, opća vanjska okolina poduzeća odnosi se na širi kontekst u kojem poduzeće posluje i na utjecaje koji dolaze iz okruženja izvan same organizacije.

### Poslovna vanjska okolina

Poslovna okolina odnosi se na okolinu koja ima direktan utjecaj na poduzeće. Iako poduzetnici ne mogu utjecati na opću okolinu, svojim aktivnostima svakako mogu djelovati na poslovnu okolinu i njezine čimbenike. Poslovna okolina ili okolina zadatka jest okolina u neposrednoj blizini poduzeća.

Poduzeća su više orijentirana na poslovnu okolinu s kojom su u svakodnevnom dodiru i o kojoj imaju puno više informacija i saznanja.

Taj segment okoline sastoji se od osam ključnih dimenzija okoline, a to su:

1. dobavljači → predstavljaju segment vanjskog okruženja koji opskrbljuje poduzeće potrebnim resursima, a mogu biti fizički, financijski te informacijski ili ljudski
2. kupci (potrošači) → predstavljaju pojedinca ili poduzeće koje kupuje robu ili usluge od druge tvrtke
3. konkurenti → predstavljaju poduzeća u istoj ili sličnoj djelatnosti (industriji) koja nude iste ili slične proizvode ili usluge na tržištu
4. društvene organizacije → interesne skupine formirane voljom članova u cilju da utječu na poslovnu praksu poduzeća (npr. grupe za zaštitu kupaca)
5. vladine organizacije → formira ih država u cilju da se provedbom odgovarajuće politike i zakonske regulative zaštiti građanstvo (javnost) i poduzeća
6. kreditori → pridonose poduzeću tako što mu osiguravaju financijske resurse koje ono ne može pribaviti iz vlastitih izvora
7. zaposlenici i sindikati → zadatak sindikata jest da štiti svoje članove od samovolje poslodavaca, da osigura provođenje zaključenih kolektivnih ugovora te da se stalno bori za poboljšanje radnih uvjeta svojih članova i svih zaposlenika
8. dioničari → prava dioničara jesu pravo na dividendu i pravo na upravljanje poduzećem, odnosno pravo glasa.

Zaključno, poslovna vanjska okolina poduzeća odnosi se na faktore i entitete koji direktno utječu na poslovanje poduzeća u njegovu specifičnom sektoru djelovanja. Ta okolina obuhvaća sve relevantne čimbenike i aktere koji mogu imati utjecaj na konkurenciju, performanse, strategije i odluke poduzeća.

U skladu sa svime navedenim moguće je zaključiti da analiza okoline pruža bolje razumijevanje tržišta na kojem poduzetnik planira djelovati i poslovati. Isto tako, provedbom analize okoline jednostavnije je prepoznavanje prednosti i nedostataka u odnosu na konkurenciju. Na osnovi te analize poduzetnik može razviti efikasne poslovne strategije (npr. marketinške strategije), prilagoditi svoju ponudu potrebama tržišta i postaviti realna (financijska) očekivanja u poslovnom planu.

## 2.1.5. Pristupi kod izrade poslovnog plana

Glavni poslovni plan (engl. *master plan*) predstavlja temeljni upravljački izvještaj te godišnji plan poslovanja. On je rezultat procesa kratkoročnog planiranja te je ujedno i instrument planiranja i kontrole poslovanja društva. Pristup potrebi izrade planova ovisi o veličini i vrsti poslovnog subjekta.

Razlikujemo dva pristupa prema potrebi izrade planova:

1. pozitivan pristup → karakterističan je za velika dionička društva u kojima plan predstavlja efikasan instrument ocjene uspješnosti pojedinih menadžera i zaposlenika. Za sastavljanje plana odgovorni su posebni odjeli kao što su kontroling, plan i analiza ili računovodstvo te je formiran poseban odbor za izradu plana;
2. negativan pristup → karakterističan za male poslovne subjekte koji smatraju da planiranje nema potrebe te da izrada planova iziskuje velike napore i stvara nepotrebne troškove poslovanja.

Razlikujemo dvije vrste pristupa u izradi poslovnog plana:

1. top menadžment pristup → naziva se još i *top-down* pristup. Glavne smjernice za izradu poslovnog plana daje top menadžment, a koristi se kod centraliziranog tipa organizacije;
2. Pristup „široke mase” → naziva se još i *bottom-up* pristup. Smjernice, odnosno elemente za izradu poslovnog plana daju menadžeri na nižim razinama odgovornosti. Koristi se kod decentraliziranog tipa organizacijske strukture.

### **Prednosti i nedostaci izrade poslovnog plana**

Izrada poslovnog plana donosi brojne prednosti, ali može imati i određene nedostatke. U nastavku se navodi nekoliko ključnih prednosti i nedostataka izrade poslovnog plana.

Prednosti izrade poslovnog plana:

1. osigurava smjernice poslovnih aktivnosti za ispunjavanje postavljenih ciljeva
2. omogućuje jednostavnije financiranje ili privlačenje investitora
3. daje jasan prikaz modela upravljanja resursima
4. motivira zaposlenike

5. koordinira aktivnosti nižih organizacijskih cjelina i
6. pomaže menadžmentu u procjeni izvršenja (ispunjavanja) ciljeva.

S druge strane, nedostaci izrade poslovnog plana jesu:

1. ima ograničavajuće djelovanje s aspekta resursa (ukoliko nije realan)
2. postoji opasnost da projekcije u poslovnom planu budu previše optimistične, što može dovesti do nerealnih očekivanja i problema u budućem poslovanju
3. može demoralizirati zaposlene i menadžment (ako je nerealno postavljen)
4. teža prilagodba trenutačnim tržišnim uvjetima (ako nije ažuriran tijekom godina poslovanja)
5. umanjuje fleksibilnost organizacije i poslovanja (ako ne predviđa odstupanja ili promjene u okolini) i
6. nerealni planovi uzrokuju smanjenje motiva za kontrolom troškova.

### **2.1.6. Sastavnice poslovnog plana**

Poslovni plan obično se sastoji od nekoliko ključnih sastavnica koje detaljno opisuju različite aspekte poslovanja. Generalna podjela sastoji se od operativnog i financijskog plana poslovanja.

Operativni poslovni plan je dio širega poslovnog plana koji se fokusira na praktične detalje i operativne aspekte sa svrhom ostvarenja ciljeva i uspješne implementacije poslovne strategije. Taj plan opisuje konkretno kako će se poslovanje nekog poduzeća odvijati svakodnevno, uključujući detalje o proizvodnji/uslugama, logistici, upravljanju resursima i ostalim ključnim aktivnostima. Operativni je plan, naime, povezan je s realizacijom operativnih poslovnih funkcija. Obuhvaća aktivnosti i ciljeve koji se planiraju izvršiti na razini svake pojedine funkcije u poduzeću. Sastoji se od čitavog niza pojedinačnih planova.

Prijedlog sadržaja operativnog plana jest sljedeći:

1. plan prodaje
2. plan proizvodnje
3. plan nabave direktnog materijala
4. plan troškova direktnog materijala
5. plan troškova direktnog rada

6. plan općih troškova proizvodnje
7. plan konačnih zaliha gotovih proizvoda
8. plan troškova prodanih proizvoda
9. plan troškova prodaje
10. plan troškova uprave (administracije) i
11. planski izvještaj o dobiti.

Operativni poslovni plan omogućuje konkretno razmatranje svih aspekata svakodnevnih poslovnih operacija, pomažući poduzeću da se strateški ciljevi ostvare na efikasan i strukturiran način.

S druge strane, financijski je plan povezan s planiranjem novčanih sredstava te istodobno osigurava raspoloživost istih. Nadovezuje se na operativni plan te predstavlja završnu fazu u procesu planiranja. Financijski poslovni plan ključan je dio općeg poslovnog plana koji se fokusira na financijske aspekte poslovanja. Taj plan detaljno analizira projekcije prihoda, troškova, dobiti i gubitka, novčanih tokova i ostalih financijskih elemenata. Također, omogućuje i planiranje investicijskih projekata koji se odnose na duže vremensko razdoblje.

Prijedlog sadržaja financijskog plana sastoji se od sljedećih stavki:

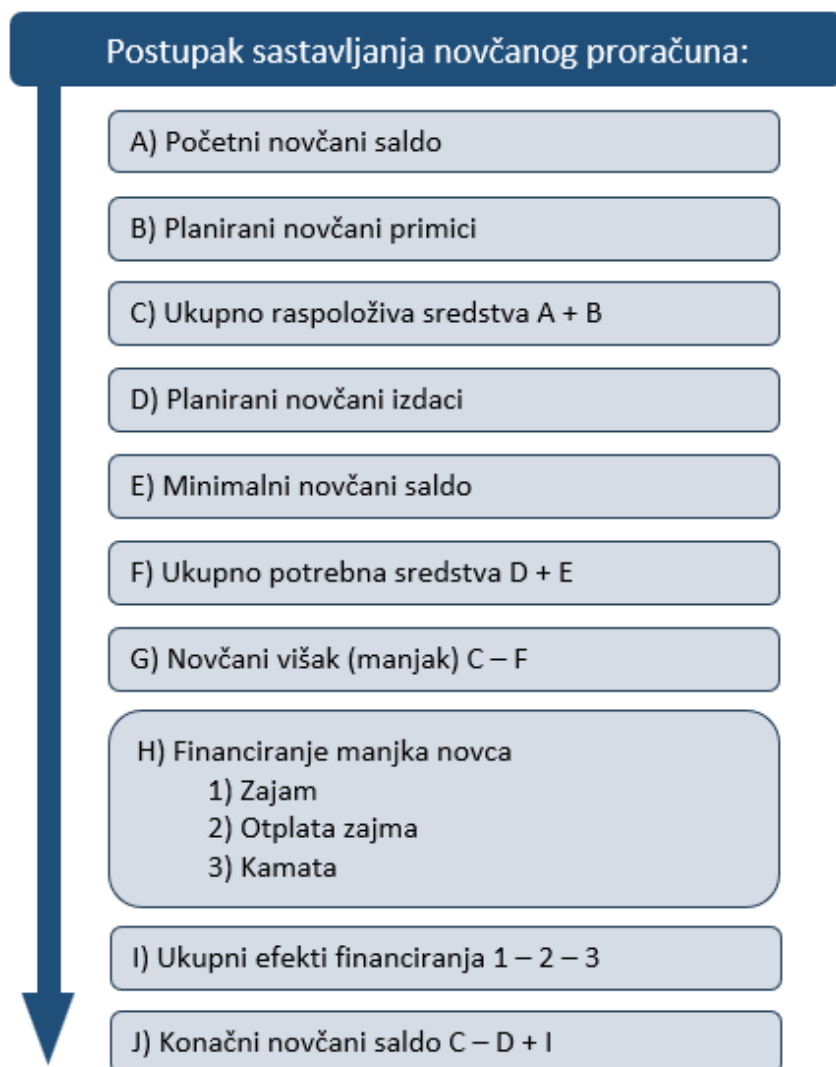
1. novčani proračun
2. planska bilanca i
3. kapitalni proračun (plan investicija).

Podlogu za izradu financijskog plana čine relevantne informacije iz financijskih izvještaja iz prethodnih razdoblja te procjene aktivnosti menadžmenta za razdoblje za koje se plan sastavlja. Financijski plan omogućuje duboko razumijevanje financijskog aspekta poslovanja, što u konačnici pomaže u donošenju strateških odluka i planiranju budućih koraka u poslovanju.

Novčani proračun predstavlja plan očekivanih novčanih primitaka i izdataka za određeno vremensko razdoblje. Odražava efekte budućih poslovnih aktivnosti na novčane pozicije poduzeća. On je također instrument upravljanja solventnošću poduzeća.

Novčani proračun (ili projekcija novčanog toka) kod poduzetnika jest financijski alat koji detaljno analizira dolazak i odlazak novca unutar poslovanja tijekom određenoga vremenskog razdoblja. On zapravo pruža pregled svih novčanih transakcija koje se očekuju, omogućujući poduzetniku da prati

likvidnost, planira financiranje i upravlja novčanim tokom. Novčani se proračun fokusira na stvarni novac koji se kreće unutar poslovanja, za razliku od računovodstvenih prihoda i rashoda koji se baziraju na obračunima i knjiženjima. Taj je alat od suštinskog značaja jer poduzetnicima pruža mogućnost da predvide kada će novac dolaziti u poduzeće i odlaziti iz poduzeća, što je ključno za održavanje stabilne financijske pozicije i sprečavanje problema likvidnosti. U nastavku se daje prikaz postupka sastavljanja novčanog proračuna.



Slika 2.1.6.1. Postupak sastavljanja novčanog proračuna

Novčani proračun osigurava poduzetnicima bolje razumijevanje ciklusa novca u poslovanju, jednostavnije planiranje budućih financijskih potreba i efikasnije donošenje promišljenih odluka o investicijama, upravljanju troškovima i slično. Isto tako, pomaže u identifikaciji potencijalnih

problema s likvidnošću poslovanja u cilju da poduzetnici poduzmu nužne korake kako bi osigurali stabilnost financijske slike poslovanja.

Planska bilanca predstavlja završni korak u sastavljanju poslovnog plana. Ona je zapravo prikaz planirane financijske „krvne slike” na kraju planskog razdoblja te isto tako prikazuje sistematizirani i sintetički prikaz svih planova koji se nalaze u okviru poslovnog plana. Drugim riječima planska bilanca kod poduzetnika jest financijski izvještaj koji prikazuje očekivane financijske pozicije poduzeća u određenom vremenskom razdoblju. Ta se bilanca razlikuje od standardne bilance koja se prikazuje na kraju poslovne godine jer planska bilanca projicira kako će se imovina, kapital i obveze razvijati u budućnosti, na osnovi predviđenih aktivnosti i odluka.

<b>IMOVINA</b>	<b>KAPITAL</b>
Dugotrajna imovina	Kapital i rezerve
Kratkotrajna imovina	Dugoročne obveze
	Kratkoročne obveze
<b>UKUPNA IMOVINA</b>	<b>UKUPNO KAPITAL I OBVEZE</b>

Slika 2.1.6.2. Prikaz skraćene planske bilance

Korisnici su planova mnogobrojni pa je tako primarni korisnik poslovnog plana menadžment poslovnog subjekta, zatim dioničari, odnosno vlasnici te ostali vanjski korisnici kao što su investitori, poslovni partneri i suradnici, banke, kupci, dobavljači, revizorske kuće i ostali.

Sastavne komponente planske bilance mogu uključivati:

- imovinu: projekcije (buduće) vrijednosti imovine, kao što su obrtna sredstva (npr. novac, zalihe, potraživanja) i dugotrajna imovina (npr. oprema, alat, nekretnine)
- obveze: očekivane obveze poduzeća, uključujući kratkoročne obveze (npr. dugovanja prema dobavljačima) i dugoročne obveze (npr. krediti, dugoročne obveze)
- kapital: planirani kapital i rezerve poduzeća



- projekcije prihoda i rashoda: očekivani prihodi i rashodi (troškovi) tijekom perioda koji se razmatra i
- ostali financijski pokazatelji: mogu uključivati financijske pokazatelje poput bruto i neto profitnih marži, likvidnosti, zaduženosti i drugih relevantnih indikatora.

Planska bilanca stvara preduvjete za menadžment i poduzeće da razvijaju dugoročne poslovne strategije, procjenjuju potrebe za financiranjem, planiraju investicije i donose informirane odluke kako bi postigli željene ciljeve.

### **2.1.7.      Pristup izradi poslovnog plana *Lean Startup***

U sklopu ovog poglavlja daje se sažet opis pristupa *Lean Startup* pri izradi poslovnog plana kako bi učenici stekli uvid u inovativne načine kojima današnji poduzetnici razvijaju svoje ideje.

Pristup *Lean Startup* jest metodologija za razvoj novih projekata i poslovnih ideja te upravljanje njima, posebno u tehnološkom sektoru. Taj se pristup temelji na kontinuiranom učenju, brzim eksperimentima i dinamičkom poboljšavanju poslovnih aktivnosti kako bi se minimizirali rizici i optimizirala efikasnost poslovanja. Pristup *Lean Startup* primjenjuje se i na izradu poslovnog plana, ali se razlikuje od tradicionalnih metodologija dugotrajnog planiranja.

Američki poduzetnik Eric Ries utemeljitelj je metoda *Lean Startup*, a naziv je preuzeo od Toyotina pristupa razvoju proizvoda te je prilagodio *startup* poduzećima i poduzetnicima. Ona je definirana kao niz praktičnih pristupa namijenjenih za pomoć poduzetnicima u osnivanju uspješne *startup* organizacije u cilju kvalitetnijeg mjerenja produktivnosti djelatnika na potpuno inovativan način. Drugim riječima, metoda *Lean Startup* jedinstveni je način promatranja razvoja inovativnih proizvoda koja stavlja naglasak na brze promjene i uvid u korisničko razmišljanje (proučavanje korisničkih problema, potreba i želja).

Metoda *Lean Startup* sastoji se od sljedećih pet pravila:

#### **1. Poduzetnici su posvuda**

Termin poduzetnik podrazumijeva pojedince koji su osnivači u organizacijama čiji je cilj poslovanja stvaranje novih proizvoda i/ili usluga u uvjetima velike nesigurnosti. Navedena definicija podudara se s Riesovom definicijom *startup* organizacije. Metodu *Lean Startup* moguće je primijeniti u svakim

djelatnostima i industrijama, bez obzira na veličinu poduzeća, iako se najčešće koristi u *startup* organizacijama koje rade u tehnološko–informatičkom sektoru.

## **2. Poduzetništvo je menadžment**

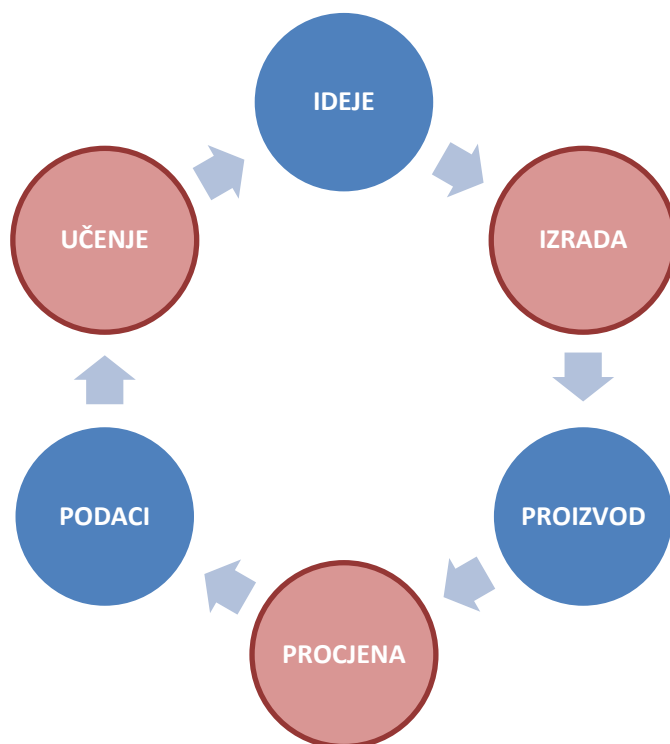
*Startup* je više od pojedinog (inovativnog) proizvoda i/ili usluge. Poduzetnicima koji su osnivači *startup* organizacija najčešće nedostaje menadžerskih vještina i kompetencija za upravljanje poslovanjem. Tim organizacijama potrebna je posebna vrsta menadžmenta i to upravo zbog karakteristike da se poduzetništvo odvija u uvjetima iznimne nesigurnosti.

## **3. Potvrđeno učenje**

*Startup* poduzeća ne postoje samo da bi stvarala proizvode ili usluge, ostvarivala prihode i dobit ili opskrbljivala kupce proizvodima ili uslugama. Njihov je cilj stjecanje nužnih kompetencija kako bi znala kreirati dugoročno održivo poslovanje i upravljati njime.

## **4. Prsten povratnih informacija: izrada – procjena – učenje**

Osnova aktivnost *startup* poduzeća jest preobrazba iz ideje u gotove proizvode ili usluge, praćenje reakcija korisnika/kupaca i na temelju povratnih informacija donošenje odluke provodi li se zaokret (pivot) u modelu poslovanja ili se ostaje pri inicijalnoj poduzetničkoj ideji. Upravo na temelju opisanog procesa napravljen je Prsten povratnih informacija: izrada – procjena – učenje (prikazan na slici 2.1.7.1.). Jedan od prioriteta *startup* poduzeća mora biti što brža primjena prstena povratnih informacija. Prvi korak podrazumijeva čim brži ulazak u fazu izrade s minimalno održivim proizvodom (engl. *Minimum Viable Product*, MVP). MVP implicira na izradu proizvoda sa što nižim troškovima proizvodnje (npr. automobil od kartona) kako bi isti kasnije bio testiran u okolini (npr. s kupcima). Nakon izrade MVP-a slijedi faza procjene. U toj fazi određuje se je li proizvod uspješan te se vrše dodatne radnje u smislu provjere funkcionalnosti ili izgleda proizvoda. Na kraju dolazi faza učenja, u kojoj je potrebno proučiti i analizirati sve prikupljene podatke. Na temelju analiziranih podataka poduzetnici dolaze do saznanja je li *startup* stvorio kvalitetan i poželjan proizvod ili nije. U slučaju kada nije stvoren kvalitetan i poželjan proizvod, tada *startup* mora napraviti zaokret u poslovnom modelu i ponovno proći kroz prsten povratnih informacija. Primjenom eksperimenata na opisani način prikupljaju se vrijedni podaci iz okoline koji su važni za izgradnju održivog i uspješnog poslovanja.



Slika 2.1.7.1. Prikaz prstena povratnih informacija

## 5. Inovacijsko računovodstvo

Poduzetnik Eric Ries definira inovacijsko računovodstvo kao novu vrstu računovodstva specifično razvijenu u skladu s potrebama *startup* organizacija. Kako bi se poboljšali rezultati koje *startup* ostvaruje i inovatore držalo odgovornima, potrebno je tijekom razvoja *startupa* usredotočiti se i na manje zanimljive aktivnosti poput načina na koji se mjeri napredak ili efikasnost, kako odrediti poslovne prioritete, kako postaviti rokove isporuke i slično.

Korisnici te metode ističu da je upravo prsten povratnih informacija ključan dio cijele metode jer omogućuje poduzetniku da sa što nižim troškovima utvrdi je li vrijeme za promjenu poslovnog modela, a ujedno se tako smanjuje gubitak vremena i novca. Proizvod se tako što je moguće prije testira kako bi se što brže postigao odgovarajući proizvod prilagođen za tržište (engl. *product/market fit*). Pristup *Lean Startup* pomaže poduzetnicima da brže identificiraju ispravne korake, smanje gubitke u slučaju neuspjeha te bolje zadovolje stvarne potrebe svojih korisnika/kupaca.

## 2.1.8. Sadržaj općega poslovnog plana

### **1. PODACI O PODUZETNIKU**

- 1.1. Osobni podaci poduzetnika
- 1.2. Misija, vizija i ciljevi poduzeća
- 1.3. Temeljne vrijednosti

### **2. POLAZIŠTE**

- 2.1. Nastanak poduzetničke ideje
- 2.2. Razlozi osnivanja

### **3. PREDMET POSLOVANJA (PROIZVODI ILI USLUGE)**

- 3.1. Opis proizvoda ili usluge
- 3.2. Oprema i resursi

### **4. TRŽIŠTE**

- 4.1. Problem/potreba i rješenje
- 4.2. Analiza sektora i konkurencije
- 4.3. Tržište nabave i prodaje

### **5. TEHNOLOŠKO-TEHNIČKI ELEMENTI POTHVATA**

- 5.1. Opis tehnologije
- 5.2. Struktura troškova
- 5.3. Broj i struktura zaposlenih

### **6. LOKACIJA**

### **7. FINACIJSKI ELEMENTI POTHVATA**

- 8.1. Investicije u osnovna sredstva
- 8.2. Proračun amortizacije
- 8.3. Kalkulacija cijena
- 8.4. Troškovi poslovanja
- 8.5. Investicije u obrtna sredstva
- 8.6. Izvori financiranja
- 8.7. Financijski tok (primici i izdaci)

### **8. ZAKLJUČAK**

Slika 2.1.8.1. Sadržaj općega poslovnog plana

## 2.1.9. Kontrola poslovnog plana

Svaki plan treba pridonositi ostvarenju svrhe i cilja poduzetnika. Kontrola predstavlja korektivnu aktivnost koja je usmjerena na nadgledanje provođenja postavljenih ciljeva te na utvrđivanje odstupanja u izvršenju u odnosu na postavljene ciljeve. Kontrola se treba provoditi nakon svakog koraka izrade poslovnog plana kako bi se osigurala realnost uključenih informacija. Kontrola je zapravo proces kojim se utvrđuje stupanj ostvarenja planiranih ciljeva i poduzimanja radnji potrebnih za korekciju eventualnih odstupanja.

Proces kontrole izvršenja plana odvija se u četiri koraka:

1. postavljanje planiranih ciljeva i standarda (plana)
2. mjerenje ostvarenog izvršenja
3. usporedba plana i izvršenja
4. poduzimanje korektivnih aktivnosti.

Kako bi provedba kontrole izvršenja plana bila učinkovita, društvo treba razviti interni sustav izvještavanja s pomoću kojega će moći pratiti provedbu aktivnosti. Alati s pomoću kojih se tehnološki realizira kontrola predstavljaju standard poslovanja jer se njihovom primjenom na konkretan i unaprijed precizno definiran način kompletno poslovanje kontrolira. U nastavku slijedi primjer standardizacije sustava internog izvještavanja:

1. identifikacija izvještaja (plana) – plan prodaje, plan proizvodnje, plan troškova, i slično
2. učestalost sastavljanja izvještaja – tjedno, mjesečno, polugodišnje, godišnje
3. specifikacija svrhe izvještaja i
4. primarni korisnici izvještaja.

Za učinkovito djelovanje internih kontrola treba postojati neovisan kontrolni mehanizam koji kontrolira djelovanje te aktivnosti. Kontrolne procedure najčešća su mjera upravljanja rizikom, a uključuju aktivnosti odobravanja, provjeravanja, usklade, praćenja učinkovitosti, zaštite imovine i resursa te podjele dužnosti. U odnosu na način djelovanja mogu biti preventivne (djeluju na način predviđanja nastanka rizičnog događaja) ili detektivne (djeluju tako da naknadno otkrivaju i otklanjaju posljedice rizičnog događaja). Kontrola odstupanja od plana može biti izražena apsolutno i relativno (postotno).

Poduzetnici bi trebali često provoditi kontrolu poslovnog plana kako bi pratili napredak, usklađivali stvarne rezultate s planiranim ciljevima te identificirali i korigirali eventualna odstupanja ili nedostatke. Kontrola poslovnog plana ključna je aktivnost koja poduzetnicima omogućuje da se prilagode dinamičnim promjenama u poslovnoj okolini.

### **2.1.10. Životni vijek poslovnog plana**

Životni vijek poslovnog plana određuje koliko će dugo plan služiti kao smjernica za poslovne aktivnosti i donošenje odluka unutar poduzeća. Uobičajeno je da poslovni plan ima kratkoročni i dugoročni vijek trajanja. Kratkoročni planovi često obuhvaćaju razdoblje od jedne do tri godine, dok dugoročni planovi mogu obuhvaćati pet ili više godina. Tijekom životnog vijeka poslovnog plana često je potrebno provoditi redovite revizije i ažuriranja kako bi se plan prilagodio promjenama u poslovnom okruženju, tržištu i konkurenciji. Pravilno upravljanje životnim vijekom poslovnog plana omogućuje organizaciji da procijeni ostvarena postignuća u odnosu na postavljene ciljeve te da prepozna potrebu za promjenama u poslovnoj strategiji.

Cjelokupni životni vijek proizvodnih, trgovačkih, uslužnih ili mješovitih poduzetničkih pothvata može se podijeliti u tri karakteristična razdoblja:

1. aktivizacijsko razdoblje → predstavlja vrijeme tijekom kojeg se realizira investiranje i angažiranje vlastitog novca te pozajmljenog kapitala (npr. Kredit) u cilju ostvarivanja profita
2. pokusno razdoblje → uključuje vrijeme tijekom kojega se uhodavaju tehničko-tehnološke i organizacijsko-radne aktivnosti proizvodnog, trgovačkog ili uslužnog procesa i
3. eksploatacijsko razdoblje → obuhvaća vrijeme tijekom kojeg se obavlja proces redovite proizvodnje, trgovanja ili usluživanja, odnosno proces redovitog poslovanja koristeći predviđene kapacitete.

Na kraju svojega životnog vijeka poslovni plan može biti zamijenjen novim planom koji uzima u obzir nove prilike, izazove i ciljeve poduzeća, čime se osigurava kontinuirana usklađenost s dinamičnom poslovnom okolinom.

### **2.1.11. Opis radnog zadatka**

U sklopu ovog Priručnika na temu Izrada poslovnog plana pripravljena je struktura poslovnog plana koju trenutačno ispunjavaju budući poduzetnici u cilju apliciranja za potpore za samozapošljavanje HZZ-a. Svrha je ispunjavanja poslovnog plana provjera usvojenih znanja te budućega poduzetničkog potencijala. Cilj je ovog zadatka upoznati se s praktičnim dijelom izrade poslovnog plana, a učenici će kroz kvalitetne, detaljne i jasne odgovore imati priliku prezentirati svoju poduzetničku ideju. Poslovni se plan sastoji od nekoliko cjelina, a pristup i način ispunjavanja dodatno su pojašnjeni u sljedećem poglavlju, Osnovni koncepti.

### **2.1.12. Osnovni koncepti**

Struktura poslovnog plana podijeljena je u šest poglavlja.

U prvom poglavlju, Podaci o podnosiocu zahtjeva, od učenika se očekuje da unesu svoje osobne informacije u pogledu školovanja, prebivališta, završene edukacije, vrste poslovnog subjekta koji žele otvoriti i slično. Uz svako pitanje i/ili izjavu unutar ovog poglavlja u zagradi se nalazi informacija kako ispuniti (tamo gdje je potrebno). Zadnja informacija odnosi se na željeni iznos potpore, a struktura financiranja potpora kroz tri skupine dana je u nastavku.

#### **1. Skupina – do 15.000,00 EUR**

Dodjeljuje se za registraciju i buduće obavljanje djelatnosti koje pripadaju u sljedeća područja razvrstana po NKD-u:

- (C) prerađivačka industrija (odjeljci 25 – 33)
- (F) građevinarstvo (odjeljci: 41 – 43)

#### **2. Skupina – do 10.000,00 EUR**

Dodjeljuje se za registraciju i buduće obavljanje djelatnosti koje pripadaju u sljedeća područja razvrstana po NKD-u:

- (C) prerađivačka industrija (odjeljci 10 – 24)
- (J) Informacije i komunikacije

### 3. Skupina – 7.000,00 EUR

Dodjeljuje se za registraciju djelatnosti koje pripadaju u sljedeća područja razvrstana po NKD-u:

- (D) opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija (odjeljak 35)
- (E) opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda i gospodarenje otpadom te djelatnosti sanacije okoliša (odjeljci 36 – 39)
- (G) Trgovina na veliko i na malo; popravak motornih vozila i motocikala (svi odjeljci osim 47.99)
- (H) Prijevoz i skladištenje
- (I) Djelatnosti pružanja smještaja i pripreme i usluživanja hrane (samo odjeljak 56)
- (M) Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti (svi odjeljci osim: 69.1)
- (Q) Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
- (N) Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti (svi odjeljci osim: 77, 78 i 79)
- (P) Obrazovanje
- (R) Umjetnost, zabava i rekreacija (svi odjeljci osim 93.19)
- (S) Ostale uslužne djelatnosti (svi odjeljci osim 94)

Drugo poglavlje, Poslovni plan, odnosi se opis poduzetničke ideje. U prvom je koraku potrebno navesti dosadašnje radno iskustvo. Nadalje, učenici trebaju navesti vrstu poslovnog subjekta koji namjeravaju registrirati i za koju djelatnost. U nastavku se nalaze opisna pitanja o poduzetničkoj ideji, vrsti proizvoda/usluge koji planiraju ponuditi na tržištu, informacijama o zapošljavanju, strukturi ulaganja, poslovnom prostoru te popisu opreme i prijevoznih sredstava koja već posjeduju. Također, kroz razradu ovog poglavlja potrebno je izvršiti procjenu tržišta i konkurencije, navesti način oglašavanja i marketinga, opisati inovativnost proizvoda/usluge (ako postoji) te označiti točne odgovore koji se odnose na tržište nabave.

*Napomena: Opisna pitanja nemaju ograničenja u pogledu znakova ili riječi, međutim naglasak je stavljen na kvalitetu, a ne kvantitetu informacija koje čine poslovni plan.*

U trećem poglavlju, Procjena prihoda, potrebno je navesti vrstu proizvoda/usluge i cijenu pojedinog proizvoda/usluge te na temelju tih informacija izračunati očekivani godišnji prihod predstavljenoga poslovnog pothvata.



Četvrto poglavlje, Procjena troškova poslovanja, sastoji se od četiri tablice u koje je potrebno unijeti financijske podatke. Prve dvije tablice (3.1. i 3.2.) odnose se na doprinose za obrtnike i/ili na bruto plaću za zaposlenike u prve dvije godine poslovanja. Preostale dvije tablice (4.1. i 4.2.) odnose se na ostale očekivane troškove u prve dvije godine poslovanja (npr. zakup poslovnog prostora, režije, administrativni troškovi, potrošni materijal i slično).

Peto poglavlje, Procjena dobiti/dohotka, zahtijeva od učenika da strukturiraju prethodno navedene financijske podatke te na temelju tih informacija izračunaju očekivanu neto dobit (zaradu) u prve dvije godine poslovanja. Sve upute, u smislu traženih podataka, navedene su u tom poglavlju radnog zadatka.

Posljednje, šesto poglavlje pod nazivom Troškovnik odnosi se na strukturu troškova na temelju kojih se predaje zahtjev za potporu. Učenici bi trebali na temelju dostupnih podataka na internetu prikupiti ponude za opremu, alat i/ili IT programe koje planiraju nabaviti te u skladu s prikupljenim ponudama tim iznosima ispuniti tablicu. Sve potrebne upute nalaze se u predmetnom poglavlju.

### **2.1.13. Rješenje radnog zadatka**

Ispunjavanje poslovnog plana povezanog s provjerom poduzetničkog potencijala podrazumijeva i ocjenjivanje istog. U nastavku se daju informacije koje se odnose na dodjeljivanje bodova pojedinim kategorijama, a isto će izvršiti profesor (nositelj edukacije).

Svaki zahtjev ocjenjuje se po principu bodovanja na temelju objektivnih kriterija kojima su pridruženi unaprijed određeni rasponi bodova. Najveći broj bodova koje je moguće ostvariti jest 100, dok je bodovni prag za pozitivnu ocjenu zahtjeva postavljen na 65 bodova.

Kriteriji za ocjenjivanje zahtjeva jesu sljedeći:

1. Radno iskustvo u djelatnosti u kojoj se osoba želi samozaposliti – najviše 15 bodova

<b>Radno iskustvo u djelatnosti u kojoj se osoba želi samozaposliti</b>	<b>15 bodova</b>
Osoba nema nikakvo radno iskustvo	0
Osoba ima radno iskustvo ili ima radno iskustvo u djelatnosti u kojoj se želi samozaposliti do 1 godine	5
Osoba ima radno iskustvo u djelatnosti u kojoj se želi samozaposliti dulje od 1 godine, ali kraće od 3 godine	10
Osoba ima više od 3 godine radnog iskustva u djelatnosti u kojoj se želi samozaposliti	15

Tablica 2.1.13.1. Ocjene radnog iskustva

2. Obrazovanje ili dodatne edukacije u djelatnosti u kojoj se osoba želi samozaposliti – najviše 15 bodova

<b>Obrazovanje ili dodatne edukacije u djelatnosti u kojoj se osoba želi samozaposliti</b>	<b>15 bodova</b>
Osoba nema nikakvo obrazovanje niti dodatne edukacije	0
Osoba ima obrazovanje ili dodatne edukacije koje nisu povezane s djelatnošću	5
Osoba ima obrazovanje ili dodatne edukacije djelomično povezane s djelatnošću	10
Osoba ima obrazovanje ili dodatne edukacije usko povezane s djelatnošću	15

Tablica 2.1.13.2. Ocjene obrazovanja ili dodatnih edukacija

3. Prvo poduzetničko iskustvo – najviše 5 bodova

<b>Prvo poduzetničko iskustvo</b>	<b>5 bodova</b>
Osoba već ima prethodno poduzetničko iskustvo	0
Osobi će ovo biti prvo poduzetničko iskustvo	5

Tablica 2.1.13.3. Ocjene poduzetničkog iskustva

4. Pripremne radionice Hrvatskog zavoda za zapošljavanje – najviše 5 bodova

<b>Pripremne radionice Hrvatskog zavoda za zapošljavanje za ulazak u poduzetništvo</b>	<b>5 bodova</b>
Korisnik nije sudjelovao u radionici Hrvatskog zavoda za zapošljavanje	0
Korisnik je sudjelovao u radionici Hrvatskog zavoda za zapošljavanje	5

Tablica 2.1.13.4. Ocjene radionice HZZ-a

5. Popunjenost poslovnog plana s priloženim ponudama/predračunima uz troškovnik – najviše 15 bodova

<b>Popunjenost i sadržaj poslovnog plana sa priloženim ponudama uz troškovnik</b>	<b>15 bodova</b>
Poslovni plan popunjen s nužnim stavkama bez dodatnih obrazloženja, ponuda i pisama namjere	0
(a) Poslovni plan popunjen s nužnim stavkama, dostavljene ponude i pisma namjere	5
(b) Poslovni plan u cijelosti popunjen; bez ponuda i pisama namjere	
(a) Poslovni plan u cijelosti popunjen, dostavljene ponude i pisma namjere	10
(b) Poslovni plan u cijelosti popunjen, poduzetnička ideja razumljivo i detaljno razrađena; bez ponuda i pisama namjere	
Poslovni plan u cijelosti popunjen, poduzetnička ideja razumljivo i detaljno razrađena, dostavljene ponude i pisma namjere	15

Tablica 2.1.13.5. Ocjene popunjenosti poslovnog plana

6. Indeks razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se poslovni subjekt osniva – najviše 10 bodova

<b>Indeks razvijenosti jedinice lokalne samouprave u kojoj se poslovni subjekt osniva</b>	<b>10 bodova</b>
Sjedište poslovnog subjekta je na području JLS-a koje pripada V., VI., VII. i VIII. skupini	0
Sjedište poslovnog subjekta je na području JLS-a koje pripada I. – IV. Skupini	10

Tablica 2.1.13.6. Ocjene razvijenosti lokalne samouprave

7. Procjena prihoda i troškova – najviše 15 bodova

<b>Procjena prihoda i rashoda</b>	<b>15 bodova</b>
Procijenjeni prihodi/rashodi nepotpuno ispunjeni	0
Nerealno procijenjeni prihodi/rashodi	5
Djelomično realno procijenjeni prihodi/rashodi	10
Realno procijenjeni prihodi/rashodi	15

Tablica 2.1.13.7. Ocjene procjene prihoda i troškova

8. Dodatne prednosti i nedostaci poslovnog plana (održivost i konkurentnost) – najviše 10 bodova

<b>Dodatne prednosti i nedostaci poslovnog plana (održivost i konkurentnost)</b>	<b>10 bodova</b>
Poduzetnička ideja procijenjena djelomično održivom i konkurentnom	0
Poduzetnička ideja procijenjena održivom i konkurentnom	5
Poduzetnička ideja procijenjena iznimno održivom i konkurentnom	10

Tablica 2.1.13.8. Ocjene prednosti i nedostataka

9. Inovativnost projekta – najviše 5 bodova

Inovativnost projekta	5 bodova
Projektom se ne uvodi novi/inovativni proizvod/tehničko-tehnološki proces.	0
Projektom se uvodi novi/inovativni proizvod/tehničko-tehnološki proces	5

Tablica 2.1.13.9. Ocjene inovativnosti

10. Ulaganje u nedostajuće djelatnosti – najviše 5 bodova

Ulaganje u nedostajuće djelatnosti	5 bodova
Lokalno tržište zasićeno djelatnostima za koje se traži potpora	0
Ulaganje u nedostajuće djelatnosti na lokalnom tržištu	5

Tablica 2.1.13.10. Ocjene ulaganja u nedostajuće djelatnosti

## 2.1.14. Pitanja i zadaci

1. Osnovna područja za provedbu kvalitetne analize interne (unutarnje) okoline jesu (označiti jedan točan odgovor ili više njih):
  - a) Organizacijska ideja
  - b) Organizacijska kultura
  - c) Organizacijski resursi
  - d) Organizacijski planovi
  - e) Sve od navedenog
2. Što od navedenog ne predstavlja prednost izrade poslovnog plana (označiti jedan točan odgovor ili više njih)?
  - a) Osigurava smjernice poslovnih aktivnosti za ispunjavanje postavljenih ciljeva
  - b) Omogućuje jednostavnije financiranje ili privlačenje investitora
  - c) Daje jasan prikaz modela upravljanja resursima
  - d) Umanjuje fleksibilnost organizacije i poslovanja
  - e) Koordinira aktivnosti nižih organizacijskih cjelina

3. Prijedlog sadržaja financijskog plana sastoji se od sljedećih stavki (označiti točan odgovor):
- a) Novčani račun, planska bilanca, plan investicija
  - b) Novčani proračun, planska bilanca, plan inovacija
  - c) Novčani proračun, planska bilanca, kapitalni proračun
  - d) Novčani proračun, plan obveza, plan investicija
  - e) Novčani račun, plan obveza, kapitalni proračun
4. Četvrti korak u procesu kontrole izvršenja plana jest (označiti točan odgovor):
- a) Mjerenje ostvarenog izvršenja
  - b) Poduzimanje korektivnih aktivnosti
  - c) Identifikacija izvještaja (plana)
  - d) Usporedba plana i izvršenja
  - e) Ništa od navedenog
5. Cjelokupan životni vijek proizvodnih, trgovačkih, uslužnih ili mješovitih poduzetničkih pothvata može se podijeliti u tri karakteristična razdoblja (označiti točan odgovor):
- a) Akvizicijsko, pokusno, eksploatacijsko
  - b) Aktivacijsko, pokusno, eksploatacijsko
  - c) Aktivizacijsko, tehnološko, eksploatacijsko
  - d) Aktivacijsko, pokusno, eksperimentalno
  - e) Aktivizacijsko, pokusno, eksploatacijsko
6. Eksterna (vanjska) okolina sastoji se od čimbenika koji pružaju određene prilike za poduzeće ili predstavljaju potencijalne prijetnje.
- a) Točno
  - b) Netočno
7. Opća ili socijalna okolina sastoji se od pet glavnih dimenzija, a to su političko-pravna okolina, ekonomska okolina, socijalno-kulturna okolina, inovacijska okolina i ekološka okolina.
- a) Točno

b) Netočno

8. Novčani proračun predstavlja plan očekivanih novčanih primitaka i izdataka za određeno vremensko razdoblje, a odražava efekte ostvarenih investicijskih aktivnosti na imovinske pozicije poduzeća.

a) Točno

b) Netočno

9. Sastavne komponente planske bilance mogu uključivati imovinu, obveze, kapital, projekcije prihoda i rashoda te ostale financijske pokazatelje.

a) Točno

b) Netočno

10. Pozitivan pristup u izradi poslovnih planova prema potrebi karakterističan je za velika dionička društva u kojima plan predstavlja efikasan instrument ocjene uspješnosti pojedinih menadžera i zaposlenika.

a) Točno

b) Netočno

11. \_\_\_\_\_ pristup naziva se još i pristup *top-down*. Glavne smjernice za izradu poslovnog plana daje top menadžment, a koristi se kod centraliziranog tipa organizacije.

12. Pristup \_\_\_\_\_ jest metodologija za razvoj novih projekata i poslovnih ideja i upravljanje njima, posebno u tehnološkom sektoru.

13. Operativni poslovni plan omogućuje konkretno razmatranje svih aspekata svakodnevnih poslovnih operacija, dok je \_\_\_\_\_ plan povezan s planiranjem novčanih sredstava te istodobno osigurava njihovu raspoloživost.

14. \_\_\_\_\_ čini završni korak u sastavljanju poslovnog plana, a predstavlja sistematizirani i sintetički prikaz svih planova koji se nalaze u okviru poslovnog plana.

15. Vrijeme tijekom kojeg se realizira investiranje i angažiranje vlastitog novca te pozajmljenog kapitala (npr. kredit) u cilju ostvarivanja profita naziva se \_\_\_\_\_razdoblje.

### 2.1.15. Literatura i izvori

U pripremi i izradi ovog Priručnika na temu Izrada poslovnog plana korišteni su sljedeći izvori informacija, odnosno korištena je sljedeća literatura.

1. Alfirević, N. (2003.): Konkurentna sposobnost velikih poduzeća i upravljanje organizacijskim promjenama, Doktorska disertacija, Split
2. Brkić, I., Rašić Jelavić, S. (2016.): PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol 14. No. 1
3. Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split
4. Buble, M., Kružić, D. (2006.): Poduzetništvo: Realnost, sadašnjost i izazov budućnosti, RRiF plus, Zagreb
5. Cingula, M, Hunjak, T., Ređep, M. (2004.): Poslovno planiranje, RRIF, Zagreb
6. Goić S.. (2008.): Od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana, Ekonomski fakultet Split
7. Grbac, B. (2009.): Izazovi međunarodnog tržišta, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka
8. Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2008.): Poduzetništvo, MATE d.o.o., Zagreb
9. Horngren C.T., Datar S.M., Foster G., (2003.): Cost accounting, A Managerial Emphasis, Prentice Hall, New Jersey
10. Kružić D., Goić S., Bakotić D., (2008.): Od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana, Sveučilište u Splitu, Split
11. Osmanagić Bedenik, N. (2002.): Operativno planiranje, Zagreb
12. Ries, E. (2013.): Lean startup, MATE, Zagreb
13. Sikavica, P., et al. (2008.): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
14. Sikavica, P., Novak, M. (1999.): Poslovne organizacije, Informator, Zagreb
15. Sikavica, P., Novak, M. (1999.): Poslovne organizacije, Informator, Zagreb
16. Škrtić, M. (2008.): Osnove poduzetništva i menadžmenta, Karlovac



17. Učilište Studium – ustanova za obrazovanje odraslih (2015.): Poslovno planiranje i analiza isplativosti poslovnog plana – Priručnik za korisnike usluga i potencijalne stanare poduzetničkog inkubatora, Grafički obrt Borovo Graf, Vukovar
18. Vaić, I. i sur. (1994.): Menadžment i poduzetništvo, Centar za poduzetništvo, Zagreb

# 3. DESIGN THINKING

## 3.1. Uvod u temu

U sklopu ove nastavne cjeline istražen je koncept *Design Thinkinga* (dalje u edukaciji: *Design Thinking* ili DT), inovativnog pristupa poslovnim problemima i stvaranju rješenja koji se sve više primjenjuje u suvremenom poslovanju. Ova je nastavna cjelina sastavljena od nekoliko tematski povezanih poglavlja koja su blisko povezana s metodologijom koncepta *Design Thinking*, pri čemu svako od navedenih poglavlja pruža opsežniji uvid u specifične aspekte ove teme.

Svrha je ove nastavne cjeline upoznati polaznike DOS-a s pojmom i funkcijom *Design Thinkinga* te im približiti ključne pojmove u cilju jasnijeg i kvalitetnijeg razumijevanja što to točno znači *Design Thinking* i koja je svrha njegove primjene u suvremenom poslovanju.

Kroz naredna poglavlja bit će prezentirane osnove *Design Thinkinga* kao metodologije koja podrazumijeva usmjeravanje na potrebe korisnika, generiranje ideja, postavljanje hipoteza i eksperimentiranje s prototipovima kako bi se stvorila rješenja koja su usklađena sa stvarnim potrebama i željama korisnika. Nadalje, analizirana je povijest *Design Thinkinga* s naglaskom na Davida Kellyja i *d.school*, koji igraju ključnu ulogu u kreaciji i popularizaciji *Design Thinkinga* kao koncepta koji se danas primjenjuje u različitim industrijama.

Osim toga, pojasnit će se važnost i uloga DT-a u suvremenom i dinamičnom poslovnom okruženju te će se opisati i prikazati alati kao što su vizualizacija, analiza lanca vrijednosti, testiranje pretpostavki, izrada prototipa, *storytelling* i ostali. Navedeni alati nezaobilazna su stavka *Design Thinkinga* te radnim timovima služe da razmišljaju kreativno i rješavaju probleme na inovativan način. Osim toga, detaljno će se objasniti pet ključnih faza koji čine proces *Design Thinkinga* toliko učinkovitim: empatija, definiranje, generiranje ideja, izrada prototipa i testiranje. Svaka od navedenih faza igra važnu ulogu u razvoju inovativnih rješenja i osigurava da su korisničke potrebe središte procesa.

U konačnici objasniti će se primjena *Design Thinkinga* sa stvarnim primjerima iz praskе kako bi se polaznicima DOS-a približila ova tema na što bolji mogući način te im se pružilo znanje za primjenu navedenog koncepta u vlastitom okruženju.

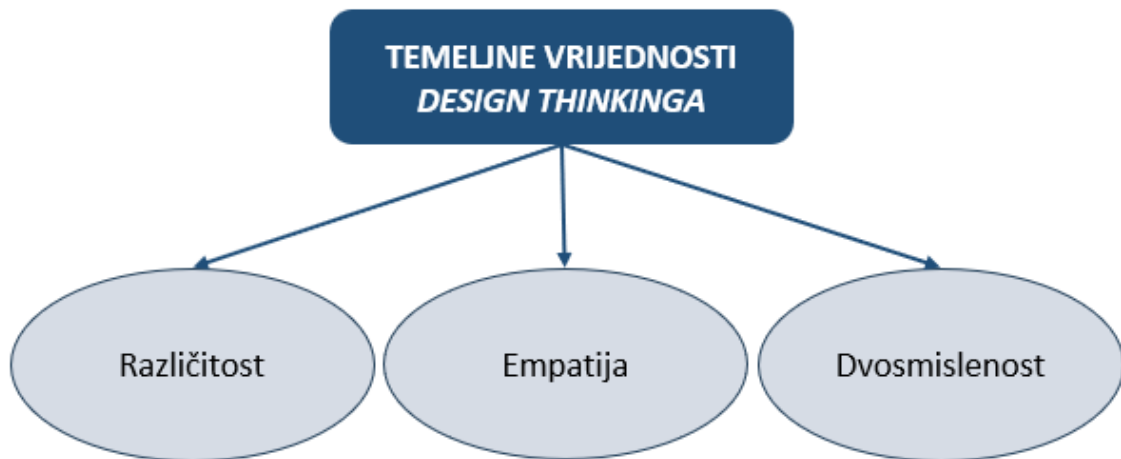
### 3.1.1. Općenito o *Design Thinkingu*

*Design Thinking*, kao relativno novi pojam, sve se više afirmira kao nužan pristup u rješavanju kompleksnih organizacijskih izazova i poslovnih problema. Jedan je od najdinamičnijih i inovativnih pristupa rješavanju problema i poticanju kreativnosti u suvremenom svijetu. U današnje vrijeme brzih promjena i sve kompleksnijih izazova s kojima se suočavaju pojedinci, organizacije i društva koncept *Design Thinkinga* nudi jedinstvenu metodologiju koja prelazi granice tradicionalnih disciplina i potiče konstruktivno razmišljanje.

*Design Thinking* jest disciplina koja olakšava inovacije i rješavanje problema koristeći pristup usmjeren na korisnika, fokusirajući se na njegove želje, ciljeve i potrebe. DT je način rješavanja određenog problema s pomoću strukturiranog procesa te skupa metoda, tehnika i alata. Proces obuhvaća niz koraka, uključujući radne timove s raznim vještinama i iskustvom, kombinirajući njihove različite snage i gledišta u svrhu generiranja željenih rješenja.

*Design Thinking* jest pristup u kojem organizacija kontinuirano rješava nove, ali slabo shvaćene promjene u potrebama kupaca, tehnologiji i konkurentskom okruženju. Na taj se način organizacija uspješno pozicionira na tržištu i razvija konkurentsku prednost. DT je analitički i kreativni proces koji potiče na eksperimentiranje, stvaranje i izradu prototipa, prikupljanje povratnih informacija i redizajn. Primjenom načela i okvira *Design Thinkinga* organizacije mogu odgovoriti na složena poslovna pitanja i izazove. Međutim, važno je naglasiti da *Design Thinking* nije samo proces generiranja novih i inovativnih ideja za rješavanje problema u poslovanju već se može primijeniti i na sve segmente života.

Temeljne vrijednosti *Design Thinkinga* su (slika 3.1.1.1.) različitost, empatija i dvosmislenost. Različitost obuhvaća poticanje raznolikih perspektiva i iskustva unutar tima u svrhu generiranja inovativnih ideja omogućujući sagledavanje problema iz različitih perspektiva. Empatija je ključna vrijednost u *Design Thinkingu*. Duboko razumijevanje korisnika omogućuje stvaranje rješenja koja su usmjerena na njihove stvarne potrebe, želje i izazove. Dvosmislenost u procesu *Design Thinkinga* potiče otvorenost i nesigurnost u nejasnim situacijama u cilju razvoja kreativnog razmišljanja i eksperimentiranja kako bi se pronašla najbolja rješenja za utvrđeni problem.



Slika 3.1.1.1. Temeljne vrijednosti *Design Thinkinga*

Kao formalna metoda rješavanja problema u poslovanju i tehnologiji *Design Thinking* usmjeren je na stvaranje rješenja počevši od krajnjeg cilja. Istodobno se istražuju alternativna rješenja bez straha od neuspjeha, a tijekom *brainstorminga* svaka je ideja prihvatljiva potičući, na taj način, sudjelovanje u procesu i doprinos procesu. Jedno od ključnih načela procesa *Design Thinkinga* jest da ostavlja „otvorena vrata“ svim idejama dok se ne dokaže da nisu izvedive, odnosno članovi radnog tima prolaze kroz sve opcije bez predrasuda kako bi na kraju pronašli onu opciju koja funkcionira i zadovoljava potrebe korisnika.

*Design Thinking* inovativna je metodologija fokusirana na budućnost, koja je ujedno i način razmišljanja, proces te set alata. Kao način razmišljanja DT slijedi određena načela koja su ključna za uspješnu primjenu, a to su:

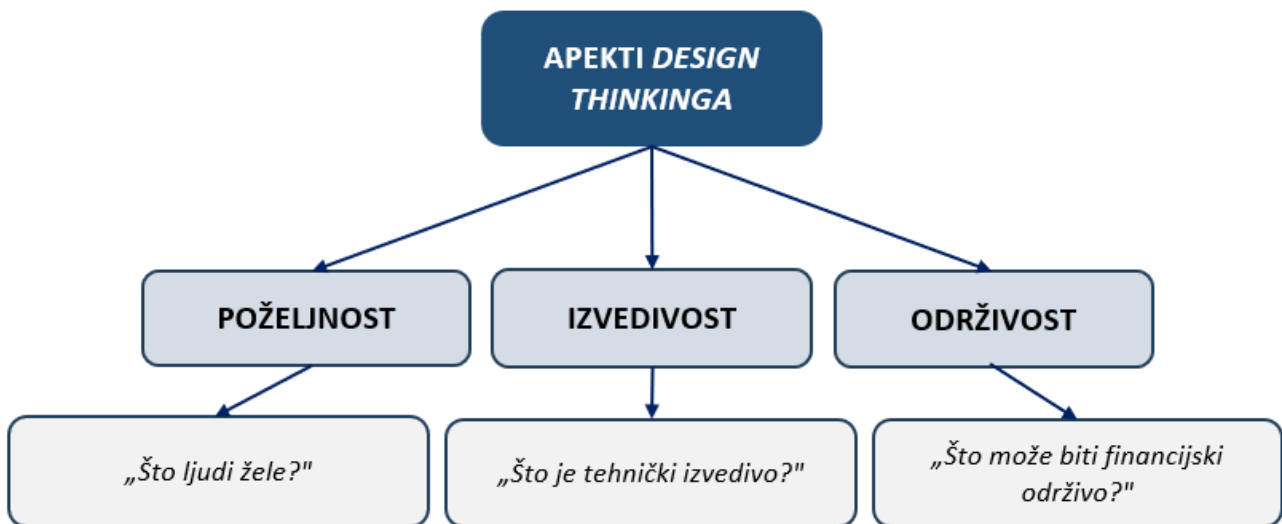
1. inovaciju stvaraju ljudi za ljude → *Design Thinking* usmjerava se prema zadovoljavanju ljudskih potreba, gdje se inovacije razvijaju s fokusom na korisnike. Ako ideja ne uspijeva zadovoljiti potrebe korisnika za koje je namijenjena, proces razvoja ideje ponavlja se;
2. kombinacija divergentnog i konvergentnog → *Design Thinking* kombinira divergentni i konvergentni način razmišljanja tijekom različitih faza svojeg procesa. Divergentni pristup potiče kreativnost i traženje nekonvencionalnih i inovativnih rješenja, dok se konvergentnim pristupom usmjerava pozornost na selektiranje najizvedivijih opcija iz raznolikog spektra ideja;

3. pretrpjeti neuspjeh često i rano → ovo se načelo temelji na eksperimentiranju i potiče česte i rane pokušaje razvoja ideje, bez obzira na ishod. U današnjem društvu neuspjeh se često doživljava negativno i dramatično, no u kontekstu *Design Thinkinga* neuspjeh se smatra korisnim ukazujući na nedostatke u rješenjima i omogućujući učenje na greškama;
4. izrada prototipova → u *Design Thinkingu* eksperimentiranje i prototipiranje ključni su koraci. Nakon što se identificira potencijalno rješenje, izrađuju se brzi i jednostavni prototipovi koji omogućuju testiranje inovativne ideje. Ti prototipovi mogu uključivati fizičke modele, uloge, pa čak i videozapise kako bi se stvorilo što realnije iskustvo za korisnike;
5. rano testiranje s korisnicima → ovo načelo povezano je s načelom izrade prototipa. Što se ideja ranije testira, to se brže može utvrditi je li generirano rješenje prikladno za zadovoljenje potreba korisnika. DT potiče inovatore da ostanu u neposrednom kontaktu s krajnjim korisnicima, omogućujući im bolje razumijevanje potreba i mogućnosti ljudi za koje razvijaju inovacije. Ovo načelo osigurava da se rješenja temelje na stvarnim potrebama i povratnim informacijama sadašnjih i budućih potencijalnih korisnika;
6. dizajn nikada ne završava → DT je ponavljajući proces koji se provodi u ciklusima. Bez obzira na kvalitetu prvotne ideje uvijek postoji potreba za poboljšanjem. Tijekom testiranja mogu se otkriti nove potrebe koje nisu bile prethodno prepoznate. Uz to, potrebe korisnika mogu evoluirati s vremenom, stoga je važno prilagoditi rješenja novonastalim situacijama, ako je to moguće i opravdano i
7. *Design Thinking* zahtijeva poseban prostor → cilj je poticati kreativnost, podržavati suradnju i otvorenu diskusiju te omogućiti izradu prototipova i sličnih aktivnosti koje su ključne za proces *Design Thinkinga*.

Pri *Design Thinkingu*, potrebno je u obzir uzeti glavne aspekte samog procesa, a njihovim međusobnim preklapanjem stvara se „pobjednički” proizvod ili usluga. Tri najvažnija aspekta DT-a (slika 3.1.1.2.) jesu:

- poželjnost – „Što ljudi žele?” → ovaj aspekt temelji se na jednom od glavnih načela DT-a, pristupu usmjerenom na čovjeka. Inovacija mora biti privlačna s gledišta korisnika, odnosno kupca;

- izvedivost – „Što je tehnički izvedivo?“ → s današnjom tehnologijom moguće je postići gotovo sve što se zamisli, međutim još uvijek postoje određena ograničenja koja treba uzeti u obzir;
- održivost – „Što može biti financijski održivo?“ → financijske projekcije ključne su za poslovanje, stoga ih je jednako važno uzeti u obzir pri procesu *Design Thinkinga*.



Slika 3.1.1.2. Aspekti Dizajn Thinkinga

### Dizajn usmjeren na korisnika (engl. *Human Centered Design*)

Usredotočenost na korisnika, njegove emocionalne potrebe i ponašanje ključ su za uspjeh svakog poslovnog projekta pa tako i *Design Thinkinga*, gdje se kupac nalazi u središtu svakog rješenja. Dizajn usmjeren prema korisnicima pristup je kod kojeg je cilj usredotočiti se na razumijevanje stvarnih korisnika, njihovih ciljeva, zahtjeva, potreba i želja, dok je osnovna svrha pristupa realizacija dizajna po mjeri, dizajna koji je koristan i upotrebljiv krajnjem korisniku.

Glavni fokus procesa dizajna jest prilagodba proizvoda korisniku. Sam proces uključuje sagledavanje tko su korisnici i koje su njihove trenutačne potrebe. Važna karakteristika DT-a jest njegova interaktivnost, odnosno razvijanje proizvoda u suradnji s korisnicima. Korisnika se nastoji uključiti u sve analitičke i stvaralačke faze nastanka nekog proizvoda ili usluge.

Dizajn usmjeren na korisnika temelji se na četiri glavna načela (slika 3.1.1.3.):

- usmjerenost na korisnike → potrebno je usredotočiti se na korisnike i njihov kontekst kako bi se stvorio prikladan proizvod ili usluga;
- razumijevanje i rješavanje temeljnih problema → potrebno je razumjeti koji su to temeljni problemi, a zatim „donijeti” njihova rješenja;
- sve je sustav → u konačnici sve predstavlja sustav međusobno povezanih dijelova i
- male i jednostavne intervencije → proces je potrebno provesti bez žurbe, isprobavajući mala i jednostavna rješenja za nastale probleme, neprestano izrađujući prototipe, testirajući i usavršavajući rješenja.

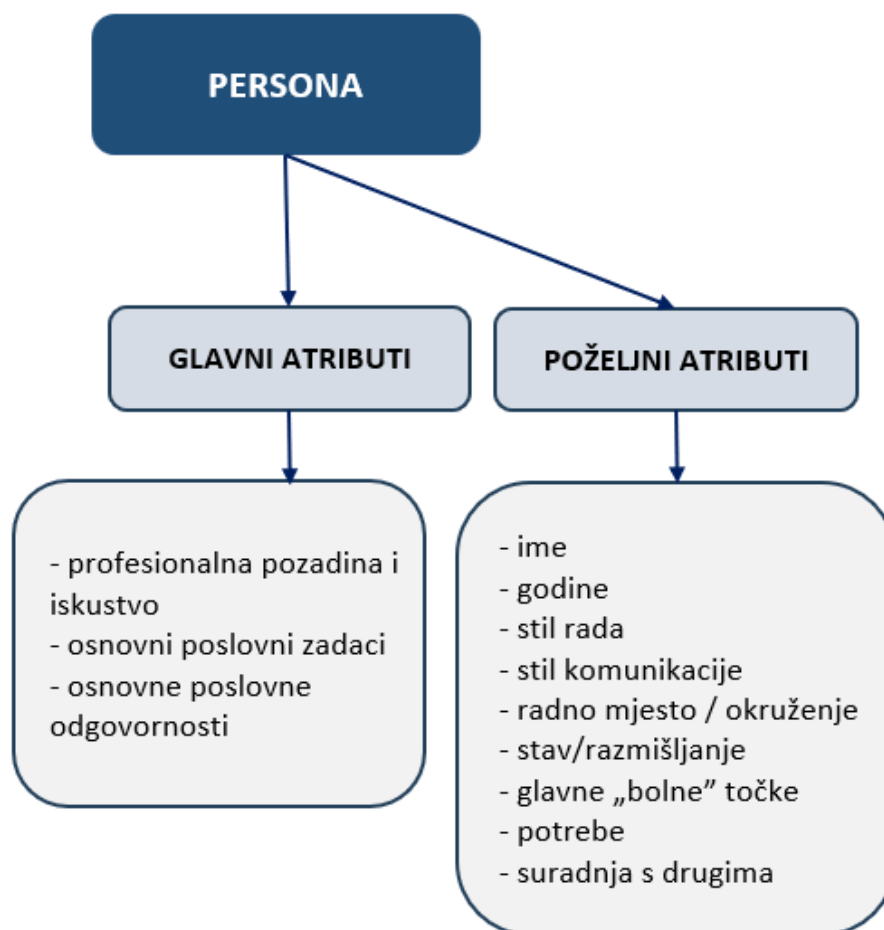


Slika 3.1.1.3. Temeljna načela dizajna usmjerenog na korisnika

Razvoj persone, odnosno slike krajnjeg korisnika predstavlja jedan od primarnih koraka u procesu *Design Thinkinga*. Persona se koristi za opisivanje tipičnog korisnika za određeni slučaj ili scenarij. Ona može uključivati različite karakteristike, koje su uglavnom stvorene kao pomoć razvojnom timu za bolje razumijevanje krajnjih korisnika. Minimalni atributi koje persona treba sadržavati jesu:

- profesionalna pozadina i iskustvo
- osnovni poslovni zadaci i
- osnovne poslovne odgovornosti.

Persone služe za razumijevanje potreba korisnika te ubrzavanje procesa dizajna. Njihovo postavljanje predstavlja koristan vodič za radni tim pri odlučivanju o značajkama proizvoda, funkcionalnosti i vizualnom izgledu proizvoda ili usluge. Stoga je ključno da se persona temelji na stvarnim podacima. Što više karakteristika persona uključuje, to će članovi radnog tima osjećati veću empatiju prema njoj. Stoga, da bi tipična persona bila stvarnija, trebala bi osim glavnih atributa uključivati neke i od atributa prikazanih na slici 3.1.1.4., kao što su ime, godine, stil rada, stil komunikacije, stav i razmišljanja i ostale informacije.



Slika 3.1.1.4. Glavni i poželjni atributi razvoja persone

### Izjava o problemu/potrebi

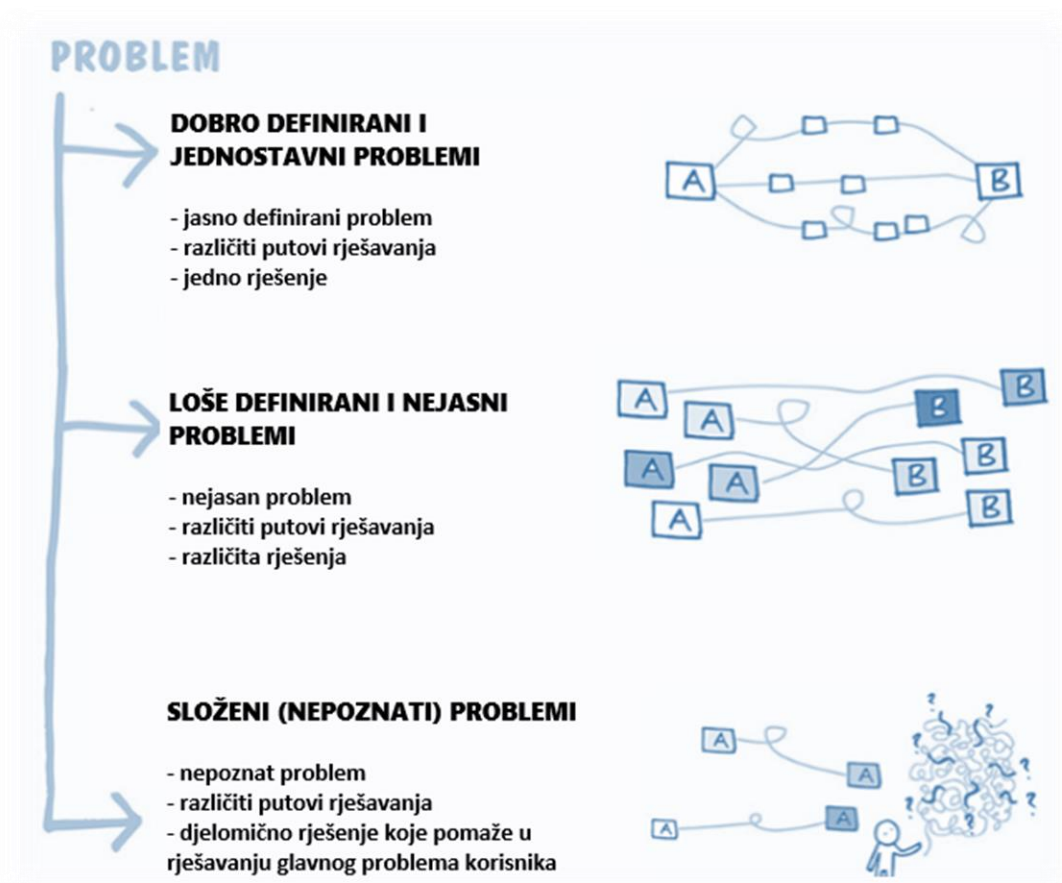
Izjava o problemu/potrebi ključan je koncept u okviru metodologije DT-a te predstavlja temeljnu točku koja omogućuje identifikaciju problema s kojima se korisnici suočavaju i njihovih potreba. Duboko razumijevanje korisničkih potreba, problema i želja osnova je za kreiranje inovativnih i



korisnički usmjerenih rješenja. Kroz tu fazu postavlja se čvrst temelj za proces kreativnog rješavanja izazova te se istodobno osigurava da finalni proizvodi ili usluge autentično zadovoljavaju potrebe ciljne publike.

Probleme možemo podijeliti na tri tipa (slika 3.1.1.5.):

- jednostavni/dobro definirani problemi
- loše definirani problemi i
- složeni (engl. *wicked*) problemi.



Slika 3.1.1.5. Tipovi problema

Za jednostavne i jasno definirane probleme postoji jedno ispravno rješenje, ali strategija njegova rješavanja može slijediti različite smjerove. Međutim, problemi s kojima se većina susreće u *Design Thinkingu* i u svakodnevnom radu jesu loše definirani ili složeni. Kod složenih problema često stvarni problem nije očit, a ti problemi mogu imati više od jednoga ispravnog rješenja. Potraga za takvim rješenjem može se odvijati na sasvim različite načine, a *Design Thinking* pruža razne tehnike i alate za shvaćanje problema i traženje njegova rješenja.

Često je, kako bi se došlo do korisnikove izjave o problemu i potrebi, dovoljno smanjiti kreativni okvir ili ga malo proširiti (slika 3.1.1.6.). Tehnika korištenja pitanja „Zašto?“ pomaže u širenju stvaralačkog okvira. Njegovim konstantnim ponavljanjem proširuje se okvir izjava o problemu ili potrebi korisnika, dok se pitanje „Kako?“ koristi kako bi se suzila alternativna rješenja.



Slika 3.1.1.6. Tehnike traženja izjave o problemu i potrebi korisnika

### Otkrivanje potreba korisnika

Otkrivanje potreba korisnika predstavlja fazu u kojoj je naglasak na razumijevanju ciljane publike, njezinih stvarnih problema, želja i izazova. Ta je faza ključna za kreiranje inovativnih i korisnički orijentiranih rješenja. Kroz niz tehnika istraživanja i interakcije s korisnicima timovi dolaze do dragocjenih uvida koji služe kao osnova za stvaranje budućih proizvoda ili usluga.

U toj fazi procesa potrebno je osloboditi se pretpostavka o korisniku proizvoda ili usluge. Postoji nekoliko metoda i alata kako se osloboditi pretpostavki, a u nastavku je ukratko objašnjena jedna od metoda.

Svrha je navedene metode pokazati kako uočiti pretpostavke i hipoteze o potrebama korisnika i kako uspješno dati prioritet kritičnim pretpostavkama. Ta metoda stvara početnu točku koja nam omogućuje da ostvarimo fokusiranu i uspješnu interakciju s korisnicima, a sastoji se od koraka prikazanih na sljedećoj slici.



Slika 3.1.1.7. Proces otkrivanja potreba korisnika

U prvom koraku definira se potreba korisnika, sažeto, kratkim i jasnim rečenicama, na primjer: „Izgradnja vrtića za djecu”, nakon čega se skicira definirana ideja. Taj inicijalni korak pomaže radnom timu da razumije osnovne zahtjeve korisnika i stvori temelj i sliku za daljnje istraživanje.

Sljedeći korak obuhvaća definiranje pretpostavki o potrebama korisnika. Taj je korak važan jer će se kasnije testirati te potvrditi ili opovrgnuti definirane pretpostavke. Potrebe se odnose na ono ŠTO korisnik želi ostvariti, a za njihovo identificiranje postavljaju se sljedeća pitanja:

- Što korisnik želi postići primjenom naše ideje?
- Što motivira korisnika u primjeni naše ideje?
- Što sprječava korisnika da upotrijebi našu ideju?

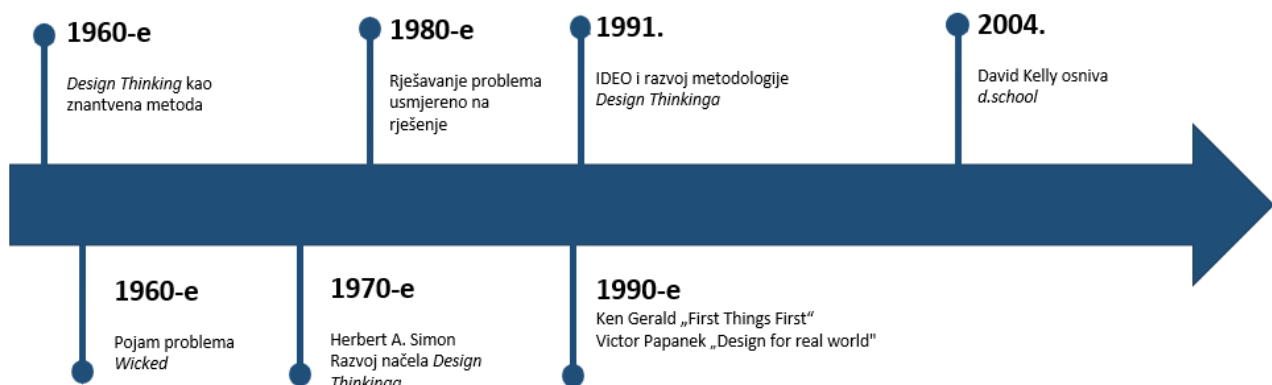
Nadalje, slijedi identificiranje ključnih pretpostavki. Prije svega potrebno je identificirati koje su naše pretpostavke o potrebi te utječu li one na naše mišljenje o ideji i njezinim pretpostavkama. Potrebno je prepoznati moraju li se navedene potrebe preispitati i prilagoditi. U ovom trenutku radni se tim još uvijek suočava s inovativnom idejom, bez ikakve informacije ima li potencijalni korisnik zapravo potrebu za takvom inovacijom u svojoj svakidašnjici.

Sljedeći korak uključuje pripremu za testiranje pretpostavki u stvarnom okruženju. Radni tim razvija strategiju za testiranje svojih pretpostavki, planira se eksperiment ili istraživanje za njihovu provjeru, razmatrajući potencijalna pitanja za korisnike.

U konačnici, radni tim pregledava svoje pretpostavke te provodi istraživanje nad potencijalnim korisnicima. Pretpostavke se mogu podijeliti na ključne i sporedne te na one o kojima imamo veću količinu informacija i one koje su nam nepoznate. Posebnu pozornost treba usmjeriti na nepoznate i na ključne pretpostavke. Nakon istraživanja slijedi refleksija na korisnika i njegove potrebe, dobivene rezultate definiranih pretpostavki te njihovo revidiranje ako je potrebno.

### 3.1.2. Povijest *Design Thinkinga*

Iako *Design Thinking* kao znanstvena metoda postoji već desetljećima, kao način razmišljanja i metodologija relativno je mlad koncept u poslovnoj praksi. Počeci *Design Thinkinga* i njegove osnovne ideje sežu još iz 1950-ih i 1960-ih, međutim tada je pristup *Design Thinkingu* bio povezan sa strateškim razmišljanjem te kontekstom arhitekture i inženjerstva. Povijesni razvoj *Design Thinkinga* može se pratiti kroz nekoliko ključnih koraka (slika 3.1.2.1.) navedenih u nastavku.



Slika 3.1.2.1. Povijesni razvoj *Design Thinkinga*

Nigel Cross, profesor na studiju dizajna u Ujedinjenoj Kraljevini, istaknuo je u svojem istraživanju da je početkom 1960-ih postojao pokušaj uspostavljanja veze između dizajna i znanosti. Taj se period često naziva „desetljeće dizajnerske znanosti“. Tijekom 1960-ih taj se pristup koristio u raznim industrijama, a poslovni analitičari, inženjeri, znanstvenici te pojedinci tada su proučavali razne metode i procese iza inovacija.

Sredinom 1960-ih godina Horst Ritter uveo je pojam složenih problema poznatih kao *wicked problems*, kako bi opisao multidimenzionalne, kompleksne i dvosmislene probleme. To su problemi

koji ne podliježu jednostavnom prosuđivanju „ispravno“ ili „pogrešno“, već su otvorenog tipa te je za njihovo rješavanje potrebna metodologija kojom će se dobiti uvid u razumijevanje ljudskih potreba, motivacije i ponašanja. Ta metodologija rješavanja *Wicked* problema postala je kasnije poznata kao *Design Thinking*.

Znanstvenik i dobitnik Nobelove nagrade Herbert A. Simon prvi je spomenuo dizajn kao način razmišljanja u svojoj knjizi „The Sciences of the Artificial“ iz 1969. godine. Tijekom 1970-ih Herbert je nastavio pridonositi mnogim idejama koje se danas smatraju načelima dizajnerskog razmišljanja. Dotaknuo se i teme brze izrade prototipa i testiranja promatranjem, koji čine srž mnogih dizajnerskih i poduzetničkih procesa danas.

Nigel Cross nastavio je stvarati povijest u svijetu dizajnerskog razmišljanja svojim radom „Designerly ways of knowing“ koji je objavljen 1982. godine, a u kojem objašnjava prirodu načina na koji dizajneri rješavaju probleme u svojem radu. Cross je uspoređivao dizajnerske procese rješavanja problema s nedizajnerskim rješenjima koja razvijamo za rješavanje svakodnevnih problema. Osim njega, Bryan Lawson, profesor arhitekture, također je proveo niz zanimljivih testova u kojima je uspoređivao razlike u metodama znanstvenika i dizajnera pri rješavanju istog problema. Zaključak istraživanja bio je da su znanstvenici fokusirani na probleme i traženje jednog, ali najboljeg rješenja, dok su dizajneri fokusirani na rješenje, nudeći mnogobrojna rješenja i prilike za njihovo testiranje.

*Design Thinking* kao predmet prošao je kroz različita područja specijalizacije. Mislioci unutar različitih polja istraživali su kognitivne procese u okvirima svojih područja sve dok konačno DT nije postao zaseban koncept i prihvaćeni proces.

Stvaranje pojma *Design Thinking* i njegova praksa često se pripisuje IDEO-u. IDEO je konzultantska tvrtka iz Kalifornije koja posluje od 1978. godine, a njezin osnivač, David Kelley, diplomirao je 1977. godine na Stanfordu, gdje je studirao dizajn na programu koji spaja inženjerstvo i umjetnost. IDEO od početka svojeg poslovanja prakticira dizajn usmjeren na čovjeka te upotrebljava izraz *Design Thinking*, a tijekom godina razvio je vlastitu terminologiju, korake i alate prilagođene korisnicima te su učinili proces pristupačnijim, odnosno približili ga široj javnosti. IDEO educira kako koristiti pristupe i vještine *Design Thinkinga* u životu, zajednici, poduzeću i organizacijama.

David Kelly je 2004. godine osnovao Hasso Plattner Institute of Design na Stanfordu, poznatiji kao *d.school*. Ta škola predstavlja prekretnicu u svijetu dizajna i inovacija kao prva institucija posvećena

*Design Thinkingu*, revolucionarnom pristupu kreativnom razmišljanju i rješavanju problema. *D.school* je ubrzo postala globalno priznata institucija koja privlači studente, poduzetnike i inovatore iz različitih sektora. Njezin je glavni cilj promovirati, poučavati i implementirati princip *Design Thinkinga*. U *d.schoolu* studenti su izloženi raznolikim projektima i izazovima koji potiču razmišljanje izvan okvira, razumijevanje potreba korisnika te kreiranje inovativnih rješenja.

Danas je *Design Thinking* vrlo aktualna tema te je postao uobičajen način razmišljanja u mnogim industrijama i disciplinama. Njegova se upotreba potiče u brojnim područjima te je usvojen u mnogim prestižnim fakultetima i kompanijama, a njegov proces i alati svakodnevno se istražuju i unapređuju.

### **3.1.3. Važnost *Design Thinkinga* u suvremenom poslovanju**

*Design Thinking* kao pristup rješavanju poslovnih problema prepoznat je kao vrijedan koncept koji se koristi unutar različitih organizacija, privatnog i javnog sektora. Danas se *Design Thinking* u poslovanju koristi kao konkretan prijedlog načina razmišljanja i inovacijskog procesa te kao širok popis alata koje poduzetnici i menadžeri mogu koristiti kako bi pospješili inovacijske aktivnosti i unaprijedili poslovne rezultate.

*Design Thinking* kao pristup rješavanju problema u suvremenom poslovanju posebno je koristan:

- kada je čovjek u središtu problema
- kada je potrebno dublje razumijevanje potreba i perspektiva uključenih pojedinaca
- kada problem nije jasno definiran
- kada se suočavamo sa mnogo nepoznatih faktora i nedostatkom relevantnih podataka
- kada tradicionalni pristupi analizi nisu dovoljni za kvalitetno rješavanje problema te ne postoji dovoljan broj relevantnih podataka za provedbu kvalitetne analize.

Tri su osnovne hipoteze novoga pristupa *Design Thinkingu*:

1. *Design Thinking* nije ograničen samo na dizajn proizvoda ili fizičkih prostora već se primjenjuje podjednako u dizajniranju korisničkih iskustava, sustava i usluga;
2. Glavni je cilj *Design Thinkinga* poticanje revolucionarnih inovacija koje omogućuju stvaranje konkurentske prednosti na globalnom tržištu;

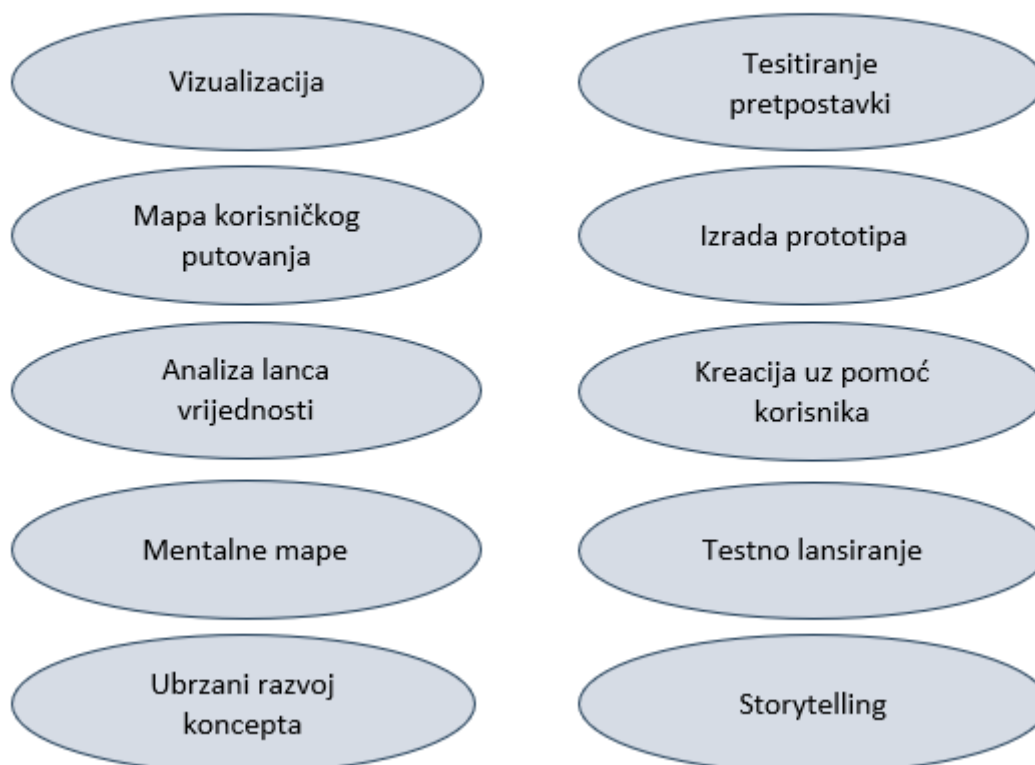
3. *Design Thinking* usmjeren je na pojedinca, odnosno krajnjeg korisnika, a njegova primjena nije ograničena samo na „kreativne“ industrije, već se često pokazuje iznimno korisnim u rješavanju apstraktnih, multidimenzionalnih problema. To uključuje, primjerice, unaprjeđivanje iskustva gostiju u hotelima i poticanje bankovnih klijenata na štednju ili razvoj uvjerljivih marketinških kampanja. *Design Thinking* širi se izvan klasičnih granica dizajna kako bi se rješavali raznovrsni izazovi suvremenog poslovanja.

*Design Thinking* omogućuje organizacijama bolje razumijevanje potreba korisnika, unaprjeđenje proizvoda i usluga te brže reagiranje na promjene na tržištu. Osim toga, sve više dobiva na važnosti u poslovanju organizacija, pomažući pri izradi strategija i organizacijskih promjena. *Design Thinking* može imati značajan utjecaj na poslovne strategije pružajući organizacijama mogućnost stvaranja konkurentске prednosti u dinamičnom poslovnom okruženju. Stoga *Design Thinking* postaje nužna vještina i ključni element u obrazovanju menadžera te se često koristi kao alat za poticanje kreativnosti u njihovu razmišljanju. Međutim, *Design Thinking* nije samo proces generiranja inovacija u organizacijama već predstavlja i pristup rješavanju i širih društvenih problema. S obzirom na sveprisutnu dinamiku i konkurenciju u poslovnom svijetu *Design Thinking* postaje ključnim alatom za uspjeh i inovacije u različitim sektorima i disciplinama.

#### **3.1.4. Alati za primjenu metodologije *Design Thinkinga***

Alati za primjenu metodologije *Design Thinkinga* predstavljaju ključnu podršku u procesu inovativnog rješavanja problema. Alati navedeni u nastavku dizajnirani su da olakšaju radnim timovima i pojedincima razumijevanje korisnika, identificiranje izazova i razvijanje kreativnih rješenja. U nastavku se prikazuju neki od najvažnijih alata koji pomažu u primjeni metodologije *Design Thinkinga* i omogućuju stvaranje inovacija koje su usmjerene prema stvarnim potrebama korisnika.

## Alati za primjenu metodologije *Design Thinkinga*



Slika 3.1.4.1. Alati za primjenu metodologije *Design Thinkinga*

### Vizualizacija

Vizualizacija je jedan od alata *Design Thinkinga* koji pomaže timovima pri boljem razumijevanju, komuniciranju i razvijanju ideja i rješenja. Vizualizacija predstavlja korištenje slika za prenošenje ideja na vizualan i uvjerljiviji način. S pomoću tog alata omogućuje se i neverbalno mišljenje koje često pomaže u boljoj ekspresiji ideje pojačavajući njezinu emociju.

Vizualizacija omogućuje članovima tima da vizualiziraju problem ili izazov s kojim se suočavaju, a može uključivati crtanje dijagrama, grafikona, skica i slično. Vizualizacija pomaže u prikazu složenih aspekata problema i olakšava timu da jasno identificira ključne elemente koje treba riješiti. Radni timovi mogu koristiti vizualne alate poput ploča, *post-it* papira ili digitalnih alata za stvaranje vizualnih koncepta. Kroz vizualne alate ideje se brže i jasnije mogu prenijeti, što smanjuje mogućnost nesporazuma u timu.



Nekoliko osnovnih točaka koje treba imati na umu prilikom korištenja alata vizualizacije jest:

- jednostavnost
- problem treba rastaviti na dijelove → Tko?, Što?, Koliko?, Gdje?, Kada?, Kako? i Zašto?
- ideje se izražavaju metaforama i analogijama
- za maksimalan doprinos ovog alata potrebno je koristiti fotografije, grafičke slike te spoj riječi i slika i
- poželjno je korištenje persona → izmišljenih osoba koji predstavljaju grupu korisnika.

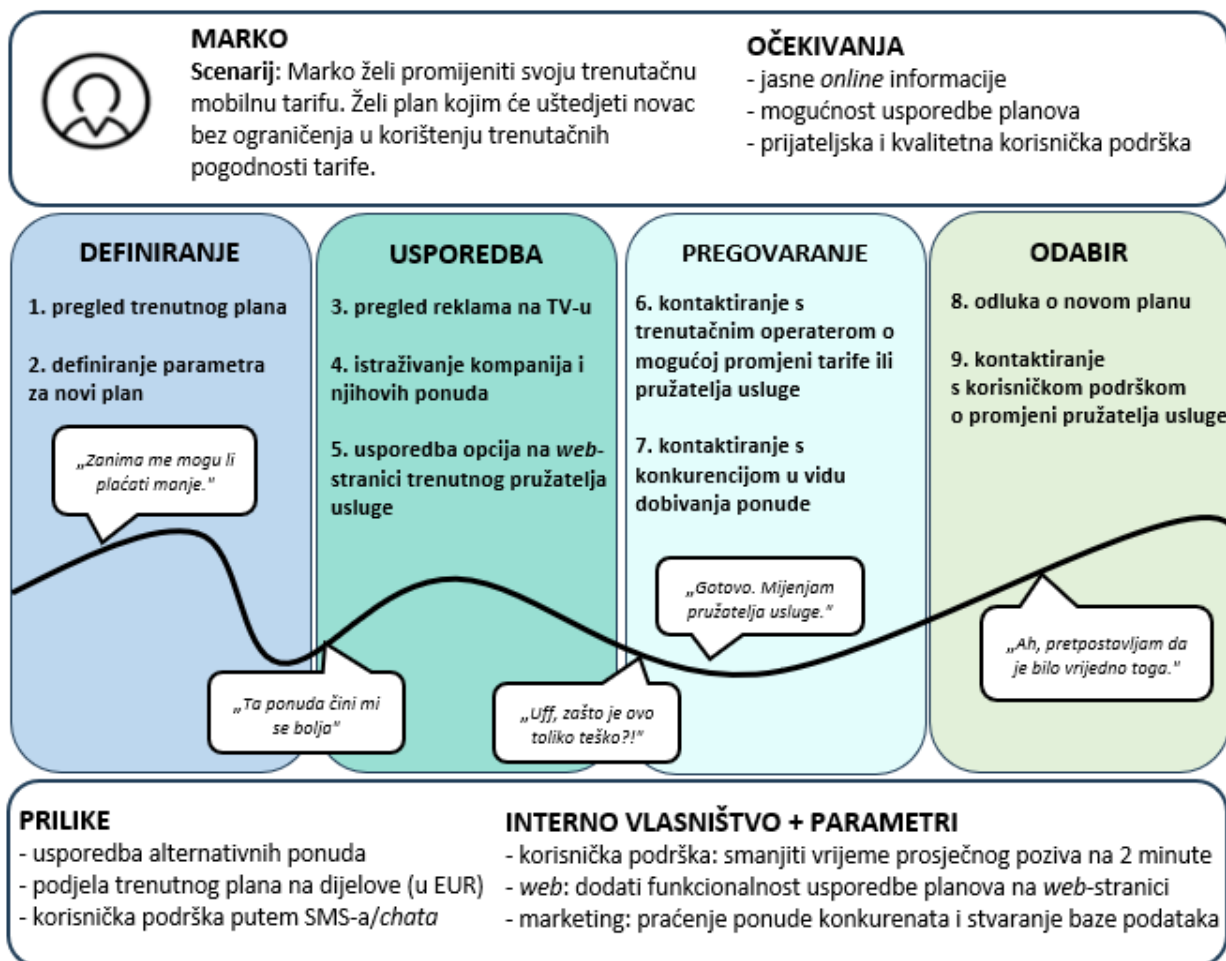
### **Mapa korisničkog putovanja (engl. *User Journey Map*)**

Mapa korisničkog putovanja jest metoda koja prati korisnikovu interakciju s proizvodom ili uslugom. Ta metoda omogućuje identificiranje i bilježenje korisnikovih potreba koje je ponekad nemoguće zabilježiti ako se kupcima postavljaju izravna pitanja.

Jedan od razloga zašto taj alat funkcionira jest taj što se korisnikova interakcija s proizvodom ili uslugom odvija u njegovu vlastitom okruženju, bez ikakvih ograničenja. Koristi se u ranim fazama inovacijskog procesa kako bi se otkrile skrivene potrebe korisnika i stvorile nove ideje za razvoj budućih prototipa. Proces mapiranja korisničkog putovanja sastoji se od nekoliko koraka:

1. identificiranje korisničkog putovanja
2. prikupljanje informacija
3. izrada korisničkog putovanja
4. analiza korisničkog putovanja
5. razvoj rješenja i
6. testiranje.

Nakon što se identificira korisničko putovanje i koji se dio putovanja želi analizirati, radni tim započinje prikupljati informacije o korisničkom iskustvu radi boljeg razumijevanja korisnikovih potreba, osjećaja, očekivanja i izazova tijekom tog putovanja. Informacije se mogu prikupljati kroz intervju, analizom podataka, anketama ili drugim metodama istraživanja. Na temelju prikupljenih informacija radni tim stvara vizualni prikaz korisničkog puta u obliku dijagrama ili grafikona. Ovaj prikaz sadrži sve ključne korake koje korisnik prolazi tijekom putovanja, kao i njihove emocije, potrebe i točke „boli” ili zadovoljstva.



Slika 3.1.4.2. Primjer mape korisničkog putovanja

Nakon izrade korisničkog puta tim analizira podatke kako bi prepoznao ključne trenutke ili točke koje zahtijevaju poboljšanje. Ta faza uključuje identificiranje problema i prilika za inovacije. Na temelju analize korisničkog puta radni tim razvija rješenja koja će poboljšati korisničko iskustvo, a rješenja mogu uključivati izmjene u proizvodu, usluzi ili procesima kako bi se ispravili nedostaci i stvorila bolja korisnička interakcija. Rješenja se testiraju s korisnicima radi dobivanja povratnih informacija i utvrđivanja kako rješenja funkcioniraju u stvarnim situacijama.

### Analiza lanca vrijednosti (engl. *Value chain analysis*)

Navedeni alat služi organizacijama kako bi analizirale svoj lanac vrijednosti i poboljšale način na koji se njihovi proizvodi proizvode, reklamiraju, distribuiraju i slično. Tim alatom kupci dobivaju bolju vrijednost ponude, dok organizacija dobiva uvid u svoje sposobnosti, sposobnosti svojih partnera/suradnika i njihovih namjera. Drugim riječima, analiza lanca vrijednosti jednaka je mapi

korisničkog iskustva, ali s aspekta organizacije, gdje se prepoznaju ključni čimbenici u organizaciji koji dodaju ili oduzimaju vrijednost.

Pri provedbi analize lanca vrijednosti aktivnosti i partneri grupiraju se u skupine, a potrebno je provesti niz pitanja, kao što su:

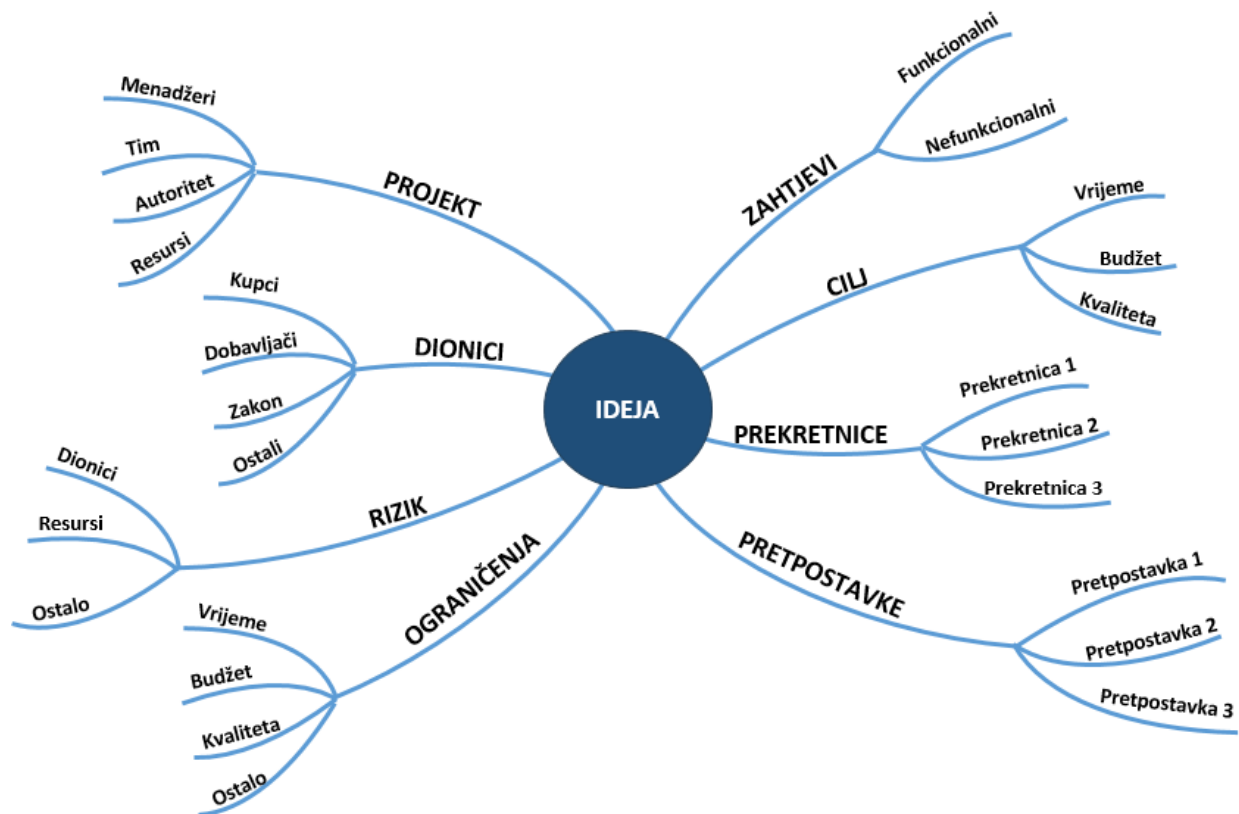
- Kakva je konkurencija u svakom skupu aktivnosti?
- Tko su i koliko je ključnih partnera/suradnika u svakoj skupini aktivnosti?
- Koje su glavne strategijske mogućnosti svake skupine?
- Kako i što pridonosi svaki partner/suradnik u kreiranju vrijednosti za korisnika?
- Koji su kriteriji za mjerenje vrijednosti?

Tim ocjenjuje svaki korak kako bi se utvrdila njihova vrijednost krajnjem proizvodu ili usluzi te se identificiraju aktivnosti koje direktno pridonose poboljšanju kvalitete korisničkog iskustva. Također, ovom se analizom prepoznaju aktivnosti koje ne dodaju vrijednost te se mogu eliminirati ili pojednostaviti kako bi se proces u konačnici ubrzao ili troškovi smanjili. Analiza lanca vrijednosti nije jednokratna aktivnost, već uključuje praćenje performansi, prikupljanje povratnih informacija od korisnika i prilagodbu procesa prema potrebama tržišta.

### **Mentalne mape (engl. *Mind mapping*)**

Mentalne mape izvrstan su alat za generiranje ideja koji omogućuje generiranje, strukturiranje, vizualizaciju i klasificiranje ideje koje zauzvrat pomažu identificirati obrasce i pružiti vrijedne spoznaje o ideji i njezinu rješenju. Započinju s određivanjem središnje ideje nakon čega se stvaraju „grane”, odnosno područja koja predstavljaju ključne pojmove povezane s idejom (slika 3.1.4.3.). Proširivanjem svakog područja stvaraju se „podgrane” s dodatnim pojmovima, informacijama ili detaljima. Taj alat pomaže u uvidu u povezanost svih ideja ili pojmova sa središnjom, glavnom idejom.

Mentalne mape potiču kreativnost povezivanjem pojmova i ideja, a dopušteno je i dodavanje slika, simbola, boja ili crteža koji će vizualno obogatiti ideje. Mentalna mapa može biti korisna za analizu uzroka problema, *brainstorming* ili razvijanje planova akcija. Cilj nije pronaći točan odgovor, već razvijati kreativno razmišljanje usmjereno na istraživanje i međusobni dijalog u timu. Kako bi mapiranje ideja bilo uspješno, sudjelovati mora cijeli radni tim.

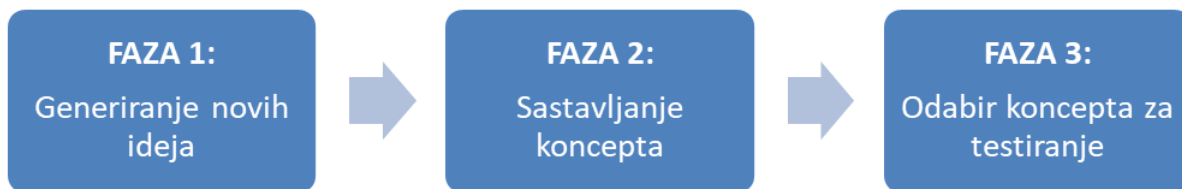


Slika 3.1.4.3. Primjer mentalne mape

Nakon što su prikupljeni podaci, potrebno ih je prikazati na jasan način te sazvati uzorak korisnika koji će na prikazanoj mapi podataka odabrati nekoliko stavki, grupirati ih u skupine tema te u svojim timovima raspravljati o njima. Koristeći prikupljene podatke od različitih dionika uključenih u proces, identificiraju se ključni podaci unutar svake teme te se stvara popis sličnih kriterija koje ideja mora sadržavati. Međusobnom interakcijom među timovima dolazi se do popisa glavnih kriterija koje idealni dizajn treba zadovoljiti.

### **Ubrzani razvoj koncepta (engl. *Rapid concept development*)**

Ubrzani razvoj koncepta još je jedan alat *Design Thinkinga* koji pomaže u stvaranju hipoteza o potencijalnim novim poslovnim idejama. Brzina je ključna za ubrzani razvoj koncepta, stoga je cilj u što kraćem vremenu generirati što više ideja koje će se testirati sa stvarnim kupcima. Ubrzani razvoj koncepta nalazi se između faze istraživanja u kojoj prikupljamo informacije o kupcima i faze eksperimentiranja u kojoj se izrađuje prototip.



Slika 3.1.4.4. Faze ubrzanog razvoja koncepta

Ubrzani razvoj koncepta izvodi se u tri različite faze (slika 3.1.4.4.):

1. faza 1 → u obzir se uzimaju kriteriji dizajna, persona i njihovih bolnih točaka i uvidi u lanac vrijednosti te se generiraju nove ideje;
2. faza 2 → s dobivenim idejama sastavlja se niz različitih koncepta za testiranje i
3. faza 3 → u ovoj se fazi uključuje mapa korisničkog putovanja i analiza lanca vrijednosti. Ideja je te faze imati dovoljno konceptata između kojih će se najbolji odabrati za testiranje.

#### **Testiranje pretpostavki (engl. *Assumption testing*)**

Testiranje pretpostavki ključan je alat u *Design Thinkingu* koji pomaže timovima identificirati, provjeriti i validirati pretpostavke koje često leže u temeljima njihovih projekata ili ideja. Temeljni princip iza tog alata jest da je svaki novi poslovni koncept hipoteza koja se temelji na pretpostavkama. Stoga, da bi se potvrdila hipoteza, potrebno je testirati dane pretpostavke.

Nakon identificiranja pretpostavki slijedi njihovo testiranje korištenjem novih ili postojećih podataka.

Kako bi se testirale pretpostavke, moguće je koristiti četiri vrste testova (slika 3.1.4.5.):

- stvaranje vrijednosti (engl. *Value creation*) → „Hoće li kupci kupiti taj proizvod ili uslugu po razumnoj cijeni?”
- izvršenje (engl. *Execution*) → „Može li se izraditi i dostaviti po cijeni uz koju trošak nije previsok?”
- skalabilnost (engl. *Scalability*) → „Može li ovaj proizvod ili usluga zadovoljiti veću potražnju?”, „Može li zadovoljiti traženi povrat ulaganja?”

- obranjivost (engl. *Defensibility*) → „Može li konkurencija brzo i lako kopirati ovaj proizvod ili uslugu?“



Slika 3.1.4.5. Vrste testova pri testiranju pretpostavki

Prije samog testiranja potrebno je postaviti kriterije prema kojima se uspoređuju definirane pretpostavke. Zatim se među pretpostavkama koje zadovoljavaju zadane kriterije određuju one ključne te se identificiraju podaci koji su nam potrebni za daljnje testiranje. U konačnici eksperiment se provodi na dobivenim saznanjima i ponavlja onoliko puta koliko je potrebno uz obraćanje pažnje na rane signale upozorenja o nevaljanosti pretpostavke.

### **Izrada prototipa (engl. *Prototyping*)**

Izrada prototipa ključni je alat u *Design Thinkingu* koji omogućuje timovima brzo stvaranje fizičkih ili digitalnih modela svojih ideja ili rješenja kako bi ih testirali prije ulaganja velikih resursa u razvoj konačnog proizvoda ili usluge.

Jedan od glavnih razloga za izradu prototipa jest upravo trošak. Izrada prototipa predstavlja ekonomičan način kreiranja opipljive reprezentacije koncepta rano u procesu razvoja ideje bez velikih financijskih i vremenskih ulaganja. Izrada prototipa zapravo služi za „učenje“ i daljnji razvoj ideje više nego za testiranje proizvoda ili usluge.

Glavni principi pri izradi prototipa jesu sljedeći:

- jasno definirana priča iza prototipa
- vizualizacija nekoliko različitih opcija
- izračun iznosa investicija za istraživanje uz pomoć prototipa
- prototip treba biti što realniji
- naglasak na pretpostavkama koje se testiraju i
- ne treba „braniti“ svoj prototip.

U konačnici glavna svrha izrade prototipa jest provjera valjanosti ideje na temelju stvarnih povratnih informacija kupaca, što će dovesti do kvalitetnijih rezultata i povećati mogućnost tržišnog uspjeha proizvoda ili usluge. Više informacija o izradi prototipa može se pronaći u poglavlju 3.1.5.4. Faza 4.

– Prototip (MVP) ovog Priručnika.

### **Kreacija uz pomoć korisnika (engl. *Customer co-creation*)**

Ovaj alat omogućuje uključivanje krajnjeg korisnika tijekom cjelokupnog procesa proizvodnje i razvijanja novih ideja. Dodaje visoku vrijednost finalnom proizvodu ili usluzi smanjenjem rizika i osiguravanjem isporuke proizvoda ili usluge koji će se stvarno koristiti i koji će zadovoljiti specifične potrebe na najprikladniji način.

Kreacija uz pomoć korisnika razlikuje se od prilagođavanja i dorada na proizvodu nakon testiranja jer se radi o tome da se dodaju značajke koje kupci traže tijekom samog procesa stvaranja. Sve se radi u cilju zadovoljavanja potreba korisnika kako bi se kreirala ponuda koja će privući mnoge kupce. Kreacija uz pomoć korisnika smanjuje rizik od tržišnog neuspjeha, primjenjujući izmjene i dorade tražene od stvarnih, potencijalnih korisnika.

Postoji nekoliko osnovnih načela koje je potrebno slijediti pri zajedničkoj kreaciji s korisnicima:

- važno je uključiti kupce kojima je stalo do organizacije i do stvaranja rješenja
- grupa korisnika mora biti raznolika
- potrebno je angažirati jednog po jednog korisnika
- očekuje se pružanje vizualne stimulacije
- potrebno je korisnicima ponuditi izbor
- predvidjeti dovoljno vremena za raspravu i

- pružanje povratne informacije korisnicima.

### **Testno lansiranje (engl. *Learning launches*)**

Ovaj alat uključuje pažljivo osmišljen eksperiment ili prototip koji se koristi za testiranje ključnih pretpostavki, omogućujući izravno prikupljanje podatka s tržišta. Ovaj alat predstavlja način za testiranje pretpostavki na brz i financijski isplativ način, a cilj nije stvaranje prihoda, već učenje iz testiranja ključnih pretpostavki iza poslovne ideje. Eksperiment bi trebao izgledati stvarno i za tvrtku i za klijente kako bi se prikupili što pouzdaniji podaci sa svrhom uviđanja potencijala ili slabosti poslovne ideje.

Testno lansiranje jest sljedeći korak nakon zajedničke kreacije proizvoda ili usluge s kupcima, a glavni je cilj uvidjeti hoće li kupci kupiti proizvod ili uslugu. Ključni koraci pri korištenju ovog alata jesu sljedeći:

1. sastavljanje tima → potrebno je osigurati raznolikost vještina, znanja i iskustva u radnom timu
2. definiranje ključnih pretpostavki i podataka potrebnih za testiranje → potrebno je definirati koje će se pretpostavke testirati te koji su podaci potrebni kako bi osiguralo uspješno testiranje
3. definiranje načina prikupljanja podataka → odrediti s kojim će se partnerima surađivati na prikupljanju podataka
4. prikupljanje podataka koji ne potvrđuju pretpostavke → jedan od najvrjednijih uvida jesu pretpostavke koje bi mogle opovrgnuti testirani koncept
5. definiranje vremenskog okvira i potrebnih resursa → važno je postaviti rokove te odrediti koliko će se financijskih i vremenskih resursa investirati u ovaj način testiranja
6. postavljanje interne podrške projekta → potrebno je jasno odrediti tko će biti odgovoran za nastale prepreke, sukobe i pitanja
7. definiranje strategije → potrebno je odrediti strategiju načina privlačenja potencijalnih kupaca
8. povratne informacije → testiranje je potrebno provoditi u brzim ciklusima kako bi se što prije dokazala ili opovrgnula testirana poslovna ideja.



## Pripovijedanje

Pripovijedanje (engl. *Storytelling*) jest alat koji pomaže timovima komunicirati ideje, iskustva i rješenja na način koji je emotivan, uvjerljiv i inspirirajući. Taj alat koristi snagu pripovijedanja kako bi se stvorila emocionalna veza s korisnicima, dionicima i članovima tima, pomažući ljudima da suosjećaju i da se poistovjete s personom. *Storytelling* se koristi kroz cijeli proces *Design Thinkinga* i može se primijeniti u kombinaciji s bilo kojim drugim alatom.

Priča bi trebala odražavati svrhu, vrijednosti i ciljeve tima, a osnovna načela koja stoje iza dobrog *storytellinga* slijede predvidljiv obrazac:

1. istraživanje o ciljanoj publici
2. korištenje *storyboarda* kako bi se publici lakše dočarao tijek priče
3. cilj je prikazati problem publici na način da ga smatraju svojim problemom
4. razvoj persone kako bi se potaknulo suosjećanje i emotivna povezanost od strane publike
5. stvaranje zapleta u priči, uz stvaranje drame i napetosti i
6. priča mora imati uvjerljiv vrhunac.

### 3.1.5. Faze u metodologiji *Design Thinkinga* (sažetak)

Proces *Design Thinkinga* sastoji se od pet ključnih koraka (faza) koji omogućuju kreativno i inovativno rješavanje tržišnih problema ili potreba. Svaki se korak odnosi na specifične aktivnosti koje podržavaju timski rad i stavljaju fokus na stvarne potrebe ili probleme krajnjeg korisnika. U nastavku se daje kratak opisa svakog koraka, a isti će biti detaljnije razrađeni kroz ovu edukaciju.

#### Empatija

U prvoj fazi, radni tim posvećuje se dubljem razumijevanju krajnjeg korisnika kroz postavljanje raznih pitanja i prikupljanje ključnih informacija. Cilj je stvoriti empatiju prema korisnicima i njihovim problemima ili potrebama.

## **Definiranje**

Nakon što se ostvari jasno razumijevanje korisnika, faza definiranja usmjerava se prema identifikaciji ključnih problema i izazova koje treba rješavati. Analizom prikupljenih informacija prepoznaju se uzorci i oblikuje se jasna definicija problema koju će tim rješavati.

## **Generiranje ideja**

Ta faza potiče radni tim na generiranje kreativnih i raznolikih ideja za rješavanje definiranih izazova. Kroz tehnike kao što su *brainstorming*, mentalne mape i razmišljanje izvan okvira (engl. *out of the box*), tim dolazi do širokog spektra potencijalnih rješenja.

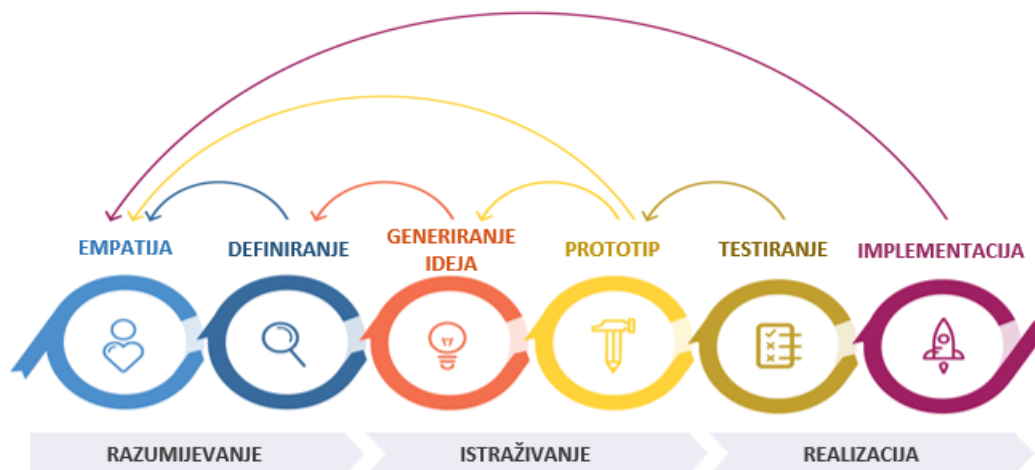
## **Prototip (MVP)**

U četvrtoj fazi ideje dobivaju oblik kroz stvaranje prototipa, koji može biti vizualni ili fizički prikaz rješenja. Izrada prototipa daje radnom timu mogućnost da brzo testira ideje u stvarnom okruženju i dobije povratne informacije od korisnika. Taj korak pomaže identificirati snage i slabosti ideja prije konačne implementacije rješenja.

## **Testiranje**

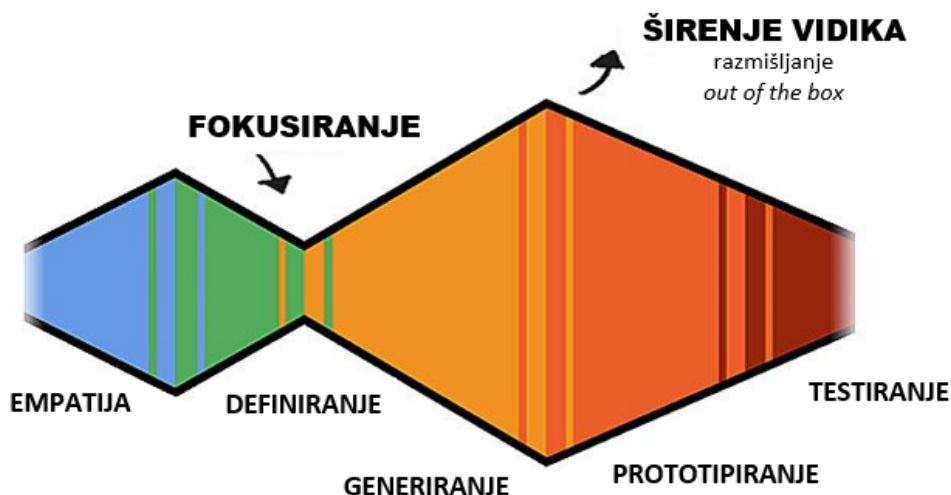
Kroz testiranje tim prikuplja povratne informacije od korisnika kako bi evaluirao učinkovitost izrađenog prototipa. Identificiraju se potencijalni problemi i prilike za poboljšanja. Ta faza nije kraj procesa, već potiče ponovno vraćanje na prethodne faze radi poboljšanja postojećeg rješenja.

Proces *Design Thinkinga* kombinira empatiju prema korisnicima, definiranje tržišnog problema ili potrebe, kreativno razmišljanje, brzu i povoljnu izradu prototipa te dinamično testiranje u okolini kako bi se postigla inovativna rješenja koja su prilagođena stvarnim potrebama korisnika. Svakoj fazi pristupa se s otvorenim umom i timskim duhom kako bi se postigao najbolji mogući rezultat. Kao što je vidljivo iz slike 3.1.5.1., svaka faza u metodologiji *Design Thinkinga* podrazumijeva povratak na prethodnu fazu kako bi se na temelju povratnih informacija izvršile potrebe dorade, odnosno kako bi se uvela poboljšanja za već generirana rješenja.



Slika 3.1.5.1. Prikaz faza u metodologiji *Design Thinkinga*

Donja slika 3.1.5.2. prikazuje dva različita pristupa koji se primjenjuju kod procesa *Design Thinkinga*. Razlikujemo faze u sklopu kojih je potrebno fokusirati se na jednu ideju (ili manji broj generiranih rješenja) poput definiranja te prototipa i testiranja, od faza u sklopu kojih je potrebno tzv. širenje vidika (engl. *out of the box*) poput empatije i generiranja ideja. Navedeno predstavlja izmjenična razdoblja fokusa i širenja vidika koji su prikazani kao val koji se s vremenom širi i sužava. Ponekad je potrebno proširiti svoje razmišljanje što je moguće šire, prihvatiti puno novih ideja i informacija te brzo zamisliti mnoštvo različitih pristupa i rješenja. U drugim dijelovima procesa važno je suziti svoje razmišljanje i pozabaviti se jednim određenim izazovom, odnosno generirati jedno određeno rješenje.



Slika 3.1.5.2. Pristupi u fazama procesa *Design Thinkinga*

Tijekom faze širenja vidika važno je da pojedinac i radni tim ostanu otvoreni, da prihvate sve vrste informacija kroz promatranja i razgovore s korisnicima te da pokušaju što kvalitetnije i jasnije razumjeti određeni problem ili potrebu na tržištu. Zatim, tijekom faze fokusiranja pojedinac i radni tim koriste sve te informacije kako bi suzili jedan specifičan aspekt problema kojim se treba pozabaviti. Nakon što je problem definiran, opseg razmišljanja ponovno se širi jer pojedinac i radni tim ulaze u fazu generiranja ideja i počinju predlagati što više rješenja (u toj je fazi kvantiteta važnija od kvalitete generiranih rješenja). Nakon toga pojedinac i radni tim odabrat će rješenje za razvoj i ponovno suziti svoj fokus dok razvijaju prototip. Potom, kada je prototip izrađen, potrebno ga je testirati u okolini kako bi se prikupilo čim više povratnih informacija od korisnika u cilju daljnje dorade postojećeg rješenja.

### 3.1.5.1. Prva faza – Empatija

Ključno načelo metodologije *Design Thinkinga* jest empatija → stavljanje sebe u poziciju kupca ili krajnjeg korisnika kako bi se mogle istražiti emocije koje isti osjeća prilikom donošenja odluke o kupnji određenog proizvoda ili usluge. Drugim riječima empatija se odnosi na sposobnost postavljanja sebe u cipele drugih, razumijevanje njihovih emocija, potreba i stavova. U kontekstu *Design Thinkinga* empatija znači razvijanje dubokog razumijevanja korisnika kako bi se osiguralo da se razvija rješenje koje zaista zadovoljava njihove stvarne potrebe.

Pristup fazi empatije, kroz komunikaciju s korisnicima, treba biti:

- bez predrasuda
- s početničkim pogledom
- optimističan
- znatiželjan i
- s poštovanjem.

U nastavku se daje slika kao prikaz važnosti empatije i komunikacije s korisnicima kako bi ih se bolje razumjelo.



Slika 3.1.5.1.1. Važnost empatije u procesu *Design Thinkinga*

Komunikacija i prikupljanje informacija od sadašnjih ili budućih korisnika od temeljne je važnosti jer radni tim samo na taj način može doći do stvarnih saznanja o preferencijama svojih korisnika.

Naime, aktivnosti koje se provode u sklopu faze empatije jesu:

- komunikacija s korisnicima → radni tim provodi intervjue s različitim korisnicima kako bi saznao njihove stavove, iskustva, svakodnevne izazove i potrebe. Ti razgovori pomažu otkriti neposredne potrebe koje korisnici imaju;
- promatranje korisnika → promatranje korisnika u njihovu prirodnom okruženju omogućuje radnom timu da uoči kako korisnici stvarno koriste proizvode ili usluge te da prepozna aspekte koji mogu biti bolji ili problematični i
- izrada korisničkih profila → na temelju prikupljenih informacija iz intervjua i promatranja radni tim stvara detaljne korisničke profile koji opisuju karakteristike, potrebe, ciljeve i emocije korisnika.

S metodologijom *Design Thinkinga* u fazi empatije radni tim ide korak dalje od uobičajenog pristupa, odnosno identificira i razumije emocije, osobine, potrebe, želje, ciljeve, motive i stavove druge

osobe (korisnika) i na temelju tih informacija predviđa buduće ponašanje — proces poznat kao kognitivna empatija. Empatičan pristup nudi brojne prednosti, a glavne su bolje razumijevanje:

- kako se korisnik osjeća, misli i djeluje
- koje probleme, potrebe, ciljeve i želje taj korisnik ima
- koliko su ozbiljni ti problemi ili potrebe i želje
- što je korisniku od posebne važnosti te
- što tog korisnika zadovoljava.

Empatija također pomaže u sljedećem koraku, kada se razvijaju inovativna rješenja jer se na temelju prikupljenih informacija radni tim može usredotočiti na ono što je bitno. U konačnici empatija je temelj za razvoj održivih rješenja koja će kasnije biti prihvaćena i korištena.

Kako bi cijeli navedeni proces bio jednostavniji i vizualno atraktivniji, radni se tim u sklopu provedbe metodologije *Design Thinkinga* najčešće koristi sljedećim alatima:

- empatijske mape (engl. *Empathy Maps*) → alat koji pomaže vizualizirati korisničke stavove, potrebe, emocije i okruženje. U nastavku ovog poglavlja daje se više informacija o empatijskoj mapi;
- mapa korisničkog putovanja (engl. *User Journey Map*) → grafikon koji prikazuje korisničko iskustvo korak po korak, od početne interakcije s proizvodom ili uslugom sve do završetka. Više informacija o mapi korisničkog putovanja (s primjerom iz prakse) nalazi se u poglavlju 3.1.4. Alati za primjenu metodologije *Design Thinkinga* ovog priručnika.



Slika 3.1.5.1.2. Nacrt empatijske mape

Empatijska mapa jest alat koji se često koristi u fazi empatije unutar metodologije *Design Thinkinga*. Ova mapa pomaže pri stvaranju dubljeg razumijevanja korisnika, čime je omogućen usmjereniji proces dizajniranja proizvoda, usluge ili rješenja za korisnika. Empatijska mapa jest grafički prikaz sastavljen od četiri glavna odjeljka, u sklopu kojih je svaka usmjerena na različite aspekte korisničkog iskustva:

1. što korisnik govori → u tom se odjeljku vode bilješke o informacijama koje korisnik izražava riječima. Navedeno podrazumijeva odgovore na pitanja, izjave i komentare;
2. što korisnik misli → tu se bilježe kognitivna iskustva korisnika, a uključuju njihova osobna mišljenja i stajališta;
3. što korisnik radi → u tom se odjeljku definira što korisnik izražava svojim postupcima, odnosno bilježe se ponašanje i reakcije korisnika;
4. što korisnik osjeća → tu se bilježe emocionalna iskustva korisnika, koja uključuju njihove strahove, nade, brige i želje.



Slika 3.1.5.1.3. Primjer ispunjene empatijske mape (Netflix)

Temeljna svrha i ciljevi faze empatije jesu:

- razumjeti korisničke stavove, potrebe i izazove
- stvoriti duboko razumijevanje korisničke perspektive
- identificirati neposredne i pritajene potrebe korisnika i
- postaviti osnovu za stvaranje rješenja koja će zaista korisnicima donijeti vrijednost.

Empatijska mapa pomaže radnom timu dublje ući u svijet korisnika, shvatiti njihove potrebe i želje te stvoriti emocionalnu vezu s njima. Naime, korištenje empatijske mape pomaže radnom timu da se suzdrži od donošenja pretpostavki o korisničkom iskustvu. Umjesto toga radni tim potiče se da prikupi relevantne informacije iz stvarnog iskustva korisnika. Empatijska mapa pomaže timu da se usredotoči na korisnika kao središnju točku dizajnerskog procesa. Time se smanjuje rizik da se proizvod ili usluga oblikuje prema vlastitim preferencijama ili pretpostavkama radnog tima.

### **3.1.5.2. Druga faza – Definiranje**

Faza definiranja iznimno je važna jer postavlja temelje za cijeli daljnji proces razmišljanja o dizajnu rješenja za određeni tržišni nedostatak.

Definiranje ciljeva određenog projekta neophodno je za uspjeh samog projekta u primjeni razmišljanja u okviru *Design Thinkinga*. Rezultat faze definiranja, u daljnjim fazama, može biti funkcionalni prototip proizvoda ili koncept za novi raspon usluga ili novodizajniran poslovni model. Jasna i realna definicija cilja projekta dio je projektnog zadatka. Po završetku projekta radni tim provjerava jesu li postignuti ciljevi iz projektnog zadatka. Prednost jasne definicije cilja prikazana je sljedećim funkcijama:

- orijentacija → predstavlja osnovu za planiranje i generiranje ideja (3. faza) jer potiče radni tim u primjeni metode usmjerene na rezultate;
- kontrola → radni tim treba kontrolirati svoju inicijativu kada su ciljevi jasni i detaljni. Na taj su način postavljeni temelji za smislenu procjenu rezultata projekta i
- motivacija → zajednički ciljevi stvaraju osjećaj jedinstva i pripadnosti u timu, a motivacija radnog tima od velikog je značaja za cjelokupni proces.



U fazi definiranja radni je tim usmjeren na definiranje:

- problema/potrebe
- očekivanja korisnika i
- krajnjeg korisnika (tzv. persona).

### **Problem/potreba**

Radni tim radi na definiranju tržišnog problema ili potrebe na način koji je jasan i fokusiran. Cilj je precizno odrediti što treba riješiti te postaviti temelje i ciljeve za razvoj rješenja. Navedeno pomaže osigurati da svi članovi tima imaju istu percepciju problema ili potrebe. U službenoj literaturi autori često daju osvrt s aspekta određenoga tržišnog problema, međutim kod proizvodnje novog proizvoda ili pružanja nove usluge često se zna raditi na zadovoljavanju određenih tržišnih potreba. Kao primjer možemo istaknuti automobile Ferrari ili satove Rolex. Navedeni proizvodi predstavljaju tržišnu potrebu jer su se automobili proizvodili i prije osnivanja Ferrarija, odnosno satovi su se proizvodili i prije osnivanja Rolexa. Drugim riječima ponekad određeni proizvod ili usluga rješava tržišne probleme, dok se u drugim slučajevima radi na zadovoljavanju tržišnih potreba. Jasno definiran tržišni problem, odnosno jasno definirana tržišna potreba stvara čvrste preduvjete za generiranje željenog rješenja u skladu s očekivanjima korisnika.

### **Očekivanja korisnika**

Otkrivanje očekivanja korisnika ključno je u procesu *Design Thinkinga* jer omogućuje razvoj rješenja koja su zaista usmjerena na korisnika i koja uistinu zadovoljavaju njihove stvarne potrebe. Razumijevanje korisničkih očekivanja pomaže stvoriti proizvode, usluge ili iskustva koja će biti korisna, privlačna i konkurentna na tržištu. Razumijevanje korisničkih očekivanja može otvoriti put prema inovacijama. Identificiranje nelagodnosti ili potreba koje korisnici nisu svjesni može dovesti do kreiranja novih rješenja koja dosad nisu postojala na tržištu ili su pak postojala u nekom drugom (neadekvatnom) obliku. Proizvodi ili rješenja koja savršeno odgovaraju korisničkim očekivanjima imaju veću vjerojatnost da će privući lojalne korisnike i stvoriti konkurentske prednosti na tržištu. Otkrivanje korisničkih očekivanja ključno je za uspješno izvođenje procesa *Design Thinkinga* i postizanje inovativnih i nužnih rješenja.

## Krajnji korisnik (persona)

Definiranje krajnjeg korisnika, poznatog kao persone, nužno je i svrsishodno u procesu *Design Thinkinga* jer omogućuje radnom timu da razvije dublje razumijevanje potreba, ciljeva, preferencija i ponašanja stvarnih korisnika. Persona je fikcionalni, ali realistični profil koji predstavlja tipičnog ili značajnog korisnika ciljane skupine.

Temeljni cilj definiranja krajnjeg korisnika jest stvaranje detaljnih korisničkih profila (persona) i korisničkih priča koje opisuju njihove ciljeve, izazove i situacije u kojima se koriste proizvodi ili usluge. Pri izradi korisničkog profila bilježe se razne informacije, poput godina starosti, stila života, osobnih stajališta, potreba i želja.

Korisnici internetskog portala za kupoprodaju automobila	
Godine:	23 – 50 godina
Spol:	Većim djelom muškarci, oko 75 %
Obrazovanje:	Srednjoškolsko ili visoko obrazovanje
Zanimanje:	Ekonomisti, informatičari, doktori, „zanatlije“
Radno iskustvo:	Između 3 i 15 godina
Tehnologije koje koriste:	Pametni telefon, internetski pretraživači
Adresa:	Cijela Hrvatska, najčešće Istra i Kvarner, Grad Zagreb te Požeško-slavonska županija
Prihodi (mjesečno):	Između 1.000 EUR i 2.500 EUR (najčešće 1.300 EUR)
Bračni status:	Slobodan ili u braku (s dvoje djece najčešće)
Hobi:	Gledanje sporta (najčešće Formula 1), izleti, adrenalinska zabava
Razlog kupnje:	Osobna želja i ambicija, poklon ženi ili djeci

Slika 3.1.5.2.1. Primjer korisničkog profila (izrada autora)

Persona pomaže timu da stavi korisnika u središte svojeg razmišljanja i dizajnerskih odluka. Upravo takav pristup osigurava da se rješenja razvijaju u skladu s potrebama korisnika. Definiranje persona omogućuje radnom timu da dublje razumije različite potrebe, izazove i ciljeve koje korisnici imaju. Navedeno može dovesti do identificiranja prilika za inovaciju i stvaranja korisničkih iskustava koja ih zadovoljavaju. Kroz definiranje različitih persona radni tim može razumjeti različite segmente

korisnika i osigurati da se razvijaju rješenja koja zadovoljavaju potrebe svakog segmenta. Također, rad na temelju stvarnih podataka o korisnicima smanjuje rizik od donošenja pretpostavki o njihovim potrebama i ponašanju.

Pitanja koja pomažu radnom timu da kvalitetnije definira i opiše krajnjeg korisnika (personu):

- Tko je krajnji korisnik? → Podrazumijeva osnovne informacije o korisniku kao što su ime, dob, spol, obrazovanje, zanimanje, i slično.
- Koji su njegovi ciljevi i želje? → Što ovaj korisnik pokušava postići koristeći određeni proizvod ili uslugu? Koje su njegove glavne ambicije?
- Koji su njegovi izazovi i problemi? → S kojim se preprekama ovaj korisnik susreće? Što ga frustrira ili usporava?
- Kako koristi određeni proizvod ili uslugu? → Na koji je način korisnik u interakciji s određenim proizvodom ili uslugom? Gdje, kada i kako ga koristi?
- Koje su njegove osobne preferencije? → Koji su njegovi preferirani načini komunikacije? Kako voli dobivati informacije?
- Kakvo iskustvo želi doživjeti? → Kako se korisnik želi osjećati dok koristi određeni proizvod ili uslugu? Što mu je važno u tom iskustvu?
- Kako donosi odluke? → Koji su koraci koje korisnik poduzima pri donošenju odluke o korištenju i kupnji određenog proizvoda ili usluge? Kako istražuje različite opcije?

Zaključno, u fazi definiranja ključno je steći konkretnije i dublje razumijevanje o željama, problemima i mogućnostima korisnika.

### 3.1.5.3. Treća faza – Generiranje ideja

#### **BEZ IDEJA NEMA NOVIH PROIZVODA!**

Faza generiranja ideja predstavlja treću fazu u procesu *Design Thinkinga*. U toj fazi radni tim usmjerava se na generiranje širokog spektra kreativnih ideja kako bi se pronašla rješenja za definirane probleme i izazove. Glavna je svrha te faze potaknuti kreativno razmišljanje, poticati maštovitost i stvoriti što više mogućih rješenja kako bi se osiguralo da se ne propuste inovativne opcije. Iako je fokus na generiranju ideja za već definirane ciljeve, u toj je fazi naglasak stavljen na kvantitetu ideja ne uzimajući u obzir određene nedostatke predloženih ideja. Drugim riječima

kvantiteta ideja važnija je od kvalitete samih ideja (pod pretpostavkom da generirane ideje ne odstupaju od definiranog cilja, odnosno generirane ideje trebaju biti usklađene s definiranim ciljevima procesa *Design Thinkinga*).

Cilj faze generiranja ideja jest razviti što veći broj raznovrsnih ideja, bez straha od osude ili filtriranja generiranih rješenja. Ta faza potiče radni tim da razmišlja izvan okvira, otvoreno i bez ograničenja, a kako bi se došlo do novih i originalnih rješenja za definirane izazove.

Riječ je o dijelu procesa *Design Thinkinga* prilikom kojeg je fokus radnog tima na kreaciji ideja. To je mentalna reprezentacija faze „proširivanja vidika” za razliku od faze „fokusiranja”. Generirane ideje koristit će se tijekom sljedeće faze koja podrazumijeva izradu prototipa, a isti će se kasnije dodatno testirati s korisnicima. Važno je da se strukturirane ideje mogu uspješno primijeniti u razvoju proizvoda ili usluge. Opisani pristup uključuje održavanje poludnevnih do maksimalno dvodnevnih sesija u sklopu kojih radni tim generira razne ideje. Radni tim ponajprije treba biti upoznat s ciljevima, korisnicima, kontekstom i ograničenjima. Radni tim potom se dijeli u grupe od kojih svaka ima svojeg voditelja. Osnovni koncept i pristup u toj se fazi najčešće veže uz primjenu tehnike *brainstorminga*. Primjerice, od radnog se tima e zahtijeva 40 do 60 minuta *brainstorminga* u cilju generiranja što većeg broja rješenja (ideja) za određeni izazov/problem. Više informacija o ideji *brainstorminga* daje se u nastavku ovog poglavlja.

### ***Brainstorming***

*Brainstorming* je kreativna tehnika koja se koristi za generiranje ideja i rješenja za određeni problem ili izazov. Osnovna ideja iza *brainstorminga* jest poticanje sudionika da slobodno izraze svoje ideje bez straha od kritike preostalih sudionika. Ta tehnika promiče kreativno razmišljanje, gdje se cilja na kvantitetu ideja, bez obzira na njihovu izvedivost ili kvalitetu u početnoj fazi.

Podjela prema koracima za primjenu *brainstorming* tehnike u sklopu procesa *Design Thinkinga* podrazumijeva:

1. Definiranje izazova → Počinje se s jasnim razumijevanjem problema ili izazova koji zahtijeva kreativno rješenje. Postavljaju se pitanja poput „Kako možemo poboljšati korisničko iskustvo?” ili „Kako možemo riješiti ovaj specifičan problem?”

2. Kreativno razmišljanje → Radni tim potiče se na generiranje što više ideja, bez prosuđivanja ili filtriranja. Svi sudionici trebaju biti dobrodošli da iznesu svoje misli, ma koliko čudne ili nekonvencionalne bile.
3. Pravila *brainstorminga* → Potrebno je postaviti nekoliko osnovnih pravila kako bi potaknuli otvorenost i kreativnost.
4. Vizualizacija → Poželjna je upotreba vizualnih alata poput *post-it* papirića, crteža ili dijagrama kako bi se vizualizirale ideje. To pomaže radnom timu da bolje razumije i razmatra ideje.
5. Grupiranje i analiza → Nakon što se prikupe mnoge ideje, potrebno ih je grupirati prema sličnostima i temama. Navedeno pomaže identificirati glavne koncepte i smjerove.
6. Odabir ideja → Radni tim bira nekoliko najperspektivnijih ideja koje će dalje istraživati i razvijati. Selekcija se može temeljiti na kriterijima poput izvedivosti, korisničke vrijednosti i/ili inovativnosti.

Pravila koja se obično primjenjuju kod sesija *brainstorminga* razna su, međutim tri glavna pravila jesu:

- kreativna samouvjerenost → bitno je izraziti sve ideje koje sudionicima unutar radnog tima padnu na pamet, čak i kada se na prvu čine nerealne ili preoptimistične. Možda baš sljedeća osoba iz radnog tima može potencijalno rješenje temeljiti na „nerealnom” doprinosu prethodnika. Stoga, ključna je opuštena atmosfera za vrijeme sesije *brainstorminga*;
- kvantiteta ispred kvalitete → smisao je ovog pravila ispuniti „šešir” sa što više ideja, a njihova procjena dolazi kasnije. Bitno je oduprijeti se iskušenju da se radni tim zadovolji prvom dobrom idejom jer je možda još bolja ideja udaljena samo pet minuta *brainstorminga* i
- nema osuđivanja → ni pod kojim okolnostima nije dopušteno kritizirati ideje tijekom *brainstorminga*. Evaluacija ideja odvija se kasnije.

Neka od preostalih pravila, koja se primjenjuju tijekom sesije *brainstorminga*, nalaze se u sljedećoj podjeli:

- sve su ideje dobrodošle → nema ograničenja niti suzdržavanja unutar radnog tima kod izražavanja ideja;

- gradite na tuđim idejama → umjesto da se tuđe ideje osuđuju ili da im se traže nedostaci (mane), poželjna je nadogradnja na tuđe ideje (npr. hamburgeri su se prodavali puno prije otvaranja prvog McDonald'sa);
- zadržite fokus → neovisno o činjenici da je kvantiteta ideja u prvom planu, važno je zadržati fokus (povezan s informacijama prikupljenima i generiranim kroz prve dvije faze procesa *Design Thinkinga*);
- jedna osoba govori, ostali aktivno slušaju → važno je poštovati ostale članove radnog tima i dopustiti da samo jedna osoba govori i
- budite vizualni → kod te tehnike generiranja ideja poželjno je da je radni tim vizualan te da se zna izražavati na razne vizualne načine, a ne samo govorom.

### **Brainstorming – primjer iz prakse**

U nastavku se daje primjer iz prakse u kojem je radni tim koristio tehniku *brainstorminga* za generiranje ideja.

Naime, tvrtka koja se bavi proizvodnjom sportske opreme suočava se s izazovom razvoja inovativnih proizvoda za tržište bicikala. Radni tim sastoji se od dizajnera, inženjera i marketinških stručnjaka, a koji trebaju generirati ideje za nove biciklističke proizvode koji će privući kupce i poboljšati konkurentske prednosti tvrtke.

Sesija *brainstorminga*:

- definiranje izazova → na početku sesije radni tim jasno je definirao izazov: „Stvaranje inovativnih biciklističkih proizvoda koji će se istaknuti na tržištu“;
- kreativno razmišljanje → svi su sudionici pozvani da iznose svoje ideje bez ograničenja.

Nekoliko primera generiranih ideja:

- pametni bicikl: razvoj bicikla s ugrađenim sensorima za praćenje performansi, brzine i udaljenosti te povezivanje s mobilnom aplikacijom za analizu vožnji
- ekološki prihvatljiv materijali: korištenje recikliranih ili održivih materijala u izradi bicikala i opreme
- personalizirani okviri: prilagodljivi biciklistički okviri koji se mogu prilagoditi svakom korisniku prema njihovim potrebama i preferencijama i
- virtualna stvarnost: integracija tehnologije VR u biciklističke treninge i vožnje;

- pravila *brainstorminga* → tim je strogo primjenjivao pravila *brainstorminga*, potičući sve sudionike da izraze svoje ideje bez osuđivanja ili kritiziranja;
- vizualizacija → tijekom *brainstorminga*, ideje su zapisane na bijeloj ploči ili *post-it* papirićima kako bi se vizualizirale te kako bi se olakšalo grupiranje.

Nakon *brainstorminga* radni je tim prešao na fazu evaluacije kako bi odabrao najperspektivnije ideje koje će dalje razvijati. Evaluacija je izvedena uz pomoć sljedećih kriterija:

- korisnička vrijednost → radni tim razmotrio je kako svaka ideja može poboljšati iskustvo biciklista, povećati njihovu sigurnost ili udobnost ili ih pak motivirati da više voze;
- izvedivost → procijenjena je tehnička izvedivost svake ideje. Pitanja poput resursa, tehnologije i vremena potrebnog za realizaciju bile su ključne;
- tržište i konkurencija → radni tim istražio je tržište kako bi razumio kako bi se svaka ideja mogla pozicionirati i kako bi se nosila s konkurencijom i
- inovativnost → evaluirana je inovativnost svake ideje i njezin potencijal za privlačenje pozornosti kupaca.

Nakon temeljite evaluacije radni tim odabrao je nekoliko najperspektivnijih ideja, koje će se dalje razvijati putem prototipa, testiranja i, u konačnici, proizvodnje.

Svrha korištenja tehnike *brainstorminga* u fazi generiranja ideja jest potaknuti kreativnost, raznolikost ideja i razmišljanje izvan okvira. Cilj je te faze generirati što više mogućih rješenja kako bi radni tim imao bogat izbor za daljnju analizu i razvoj u kasnijim fazama procesa *Design Thinkinga*. To je kritična faza jer što je veći broj kvalitetnih ideja generiran, veća je vjerojatnost da će se pronaći inovativno i efikasno rješenje za postavljeni problem ili izazov.

#### **3.1.5.4. Četvrta faza – Prototip (MVP)**

Faza prototipiranja u procesu *Design Thinkinga* ključna je faza u kojoj se razvijaju preliminarni modeli ili prototipovi kako bi se ideje testirale, provjerile i poboljšale prije nego što se krene u punu proizvodnju ili implementaciju. U toj fazi ideje poprimaju fizički oblik, odnosno prototip se smatra vizualizacijom ideje. Svrha je faze prototipiranja pretvoriti apstraktne ideje u konkretna vizualna ili funkcionalna rješenja koja mogu biti testirana s korisnicima. Navedeno pomaže radnom timu bolje razumjeti kako korisnici reagiraju na ideje, identificirati nedostatke i poboljšati dizajn. Cilj je te faze

u metodologiji *Design Thinkinga* razviti prototipe koji će služiti kao alat za testiranje i provjeru koncepta ili rješenja s korisnicima i drugim relevantnim dionicima. Također, cilj je prikupiti povratne informacije koje će služiti za daljnje poboljšavanje dizajna i funkcionalnosti generiranih rješenja. Prototipiranje je ključno za smanjenje rizika i troškova u kasnijim fazama razvoja proizvoda ili usluge. Omogućuje ranu identifikaciju problema i dinamično poboljšavanje dizajna kako bi se osiguralo da proizvod ili usluga odgovara stvarnim potrebama korisnika.

MVP (engl. *Minimal Viable Product*) u fazi prototipiranja predstavlja najjednostavniju verziju ili prototip proizvoda ili usluge koji sadrži samo osnovne karakteristike i funkcionalnosti potrebne da bi se testirao njihov koncept ili hipoteza o rješenju. MVP je dizajniran kako bi se brzo razvio i testirao s korisnicima, a sve kako bi se prikupile povratne informacije i validirale pretpostavke o tome što će proizvod ili usluga pružiti. Osnovna svrha MVP-a u fazi prototipiranja jest provjeriti kako korisnici reagiraju na osnovne elemente proizvoda ili usluge te identificirati nedostatke ili potencijal poboljšanog dizajna. MVP se često koristi kao prvi korak prema razvoju konačnog proizvoda ili usluge i pomaže timu da usmjeri svoje resurse na najvažnije aspekte dizajna.

U nastavku se prikazuje primjer prototipa (MVP) iz prakse.

Kao što je moguće vidjeti na sljedećoj slici, radni tim unutar kompanije Lexus radi na razvoju nove serije automobila. Nakon što je radni tim uspješno prošao kroz prve tri faze procesa *Design Thinkinga*, došlo je vrijeme za izradu prototipa. Kako bi kompanija izradila prototip po što nižim troškovima jer su svjesni da će svakako biti potrebne određene preinake, radni se tim odlučio za izradu kartonske verzije automobila. Na taj način umanjit će se inicijalni troškovi razvoja proizvoda te će sve dodatne preinake biti implementirane po nižim troškovima, u usporedbi s troškovima „paljenja” proizvodnog pogona. Sve navedeno pomaže radnom timu da prepozna moguće nedostatke (operativne ili funkcionalne) te uvede poboljšanja u svim potrebnim aspektima. Potom će radni tim testirati generirano rješenje u okolini sa stvarnim korisnicima.

MVP u fazi prototipiranja pomaže u smanjenju rizika i troškova razvoja jer omogućuje radnom timu da ranije identificira potencijalne probleme i prilagodi dizajn prije nego što se investira u punu implementaciju. Opisano je ključno načelo metodologije *Lean Startup* i dinamičnog razvoja proizvoda, gdje se naglasak stavlja na brze izmjene i kontinuirano učenje iz povratnih informacija korisnika.





Slika 3.1.5.4.1. Primjer izrade prototipa za automobil Lexus (materijali od kartona)

Ključne značajke MVP-a u fazi prototipiranja jesu:

- osnovna funkcionalnost → MVP sadrži samo najosnovnije funkcionalnosti koje su ključne za testiranje koncepta ili ideje. Sve su dodatne funkcionalnosti zanemarene u toj fazi;
- jednostavan dizajn → dizajn MVP-a minimalan je i često nije estetski privlačan. Fokus je na funkcionalnosti, a ne na izgledu;
- brza izrada → MVP se brzo razvija kako bi se što prije testirao s korisnicima. Navedeno uključuje privremena ili improvizirana rješenja;
- osnovni testovi s korisnicima → nakon izrade MVP-a radni ga tim testira s korisnicima kako bi prikupio povratne informacije. Ta testiranja mogu pomoći u odlučivanju o daljnjem smjeru razvoja proizvoda ili usluge;
- poboljšanja → na temelju povratnih informacija od korisnika radni tim poboljšava MVP. Taj se proces može ponavljati više puta kako bi se postigao optimalan dizajn.

Prototipiranje je ključno za proces *Design Thinkinga* jer omogućuje timu da premosti jaz između koncepta i stvarnog proizvoda ili usluge te da osigura da se dizajn temelji na stvarnim potrebama korisnika. Pomaže u identifikaciji potencijalnih problema i nedostataka prije nego što se ulože veliki resursi i napori u razvoj, što ujedno štedi vrijeme i novac. Osim toga, prototipiranje potiče kreativnost i suradnju unutar tima u cilju da brže i efikasnije razvijaju inovativna rješenja.

### 3.1.5.5. Peta faza – Testiranje

Faza testiranja posljednja je faza u procesu *Design Thinkinga*, ali je izuzetno važna jer omogućuje radnom timu da stvarno provjeri kako njihova rješenja funkcionalno djeluju i kako ih korisnici percipiraju. Testiranje bi trebalo biti stvarno korisničko iskustvo, tijekom kojeg krajnji korisnik može komunicirati s prototipom proizvoda/usluge, bez navođenja do strane radnog tima, kako bi se dobio što realniji uvid u dizajn i funkcionalnost proizvoda/usluge. Radni tim prikuplja vrijedne povratne informacije kada testira prototipove s korisnicima u stvarnom svijetu.

Testiranje je važno jer omogućuje radnom timu da napravi sljedeće:

- ocijeni svoje rješenje → provjerava se jesu li dizajnirane ideje i koncepti zaista korisni i zadovoljavaju potrebe korisnika;
- identificira nedostatke → testiranje pomaže u identifikaciji problema i nedostataka u dizajnu ili funkcionalnosti proizvoda ili usluge;
- prikupi povratne informacije → korisnici pružaju vrijedne povratne informacije koje se mogu koristiti za daljnje poboljšavanje i doradu generiranog rješenja i
- minimizira rizik → testiranje rješenja s korisnicima prije nego što se uloži puno resursa u implementaciju pomaže u smanjenju rizika i troškova.

U testovima s korisnicima važno je postaviti pitanje „Zašto?“ kako bi se naučio i shvatio pravi motiv i emocija koji stoje iza odluke o kupnji. Primarni je cilj radnog tima u ispitnom intervjuu učiti i slušati korisnike, a ne davati razloge ili prodavati prototip. Upravo radi kvalitete povratnih informacija radni tim ne objašnjava (prerano) funkcionalnost proizvoda kako bi se stekao dublji uvid u korisnika i njegovu interakciju s proizvodom/uslugom. Nadalje, radni tim traži priče i situacije u kojima su potencijalni kupci možda već trebali prototip inovativnog proizvoda. Kad god je to moguće, radni tim prikuplja i analizira kvantitativne podatke kako bi potvrdio kvalitativne rezultate.

U nastavku se daje pregled koraka u cilju razumijevanja kako se faza testiranja provodi:

- priprema testiranja → radni tim priprema scenarije i zadatke koje će korisnici obaviti tijekom testiranja. Također se odabiru kriteriji za evaluaciju uspješnosti testiranja;

- izbor korisnika → odabir korisnika koji su reprezentativni za ciljnu publiku ili korisničke profile (tzv. persona). Može se raditi s manjim brojem korisnika, ali se obično koristi princip testiranja s pet korisnika, što je dovoljno za otkrivanje većine problema ili nedostataka;
- izvođenje testiranja → korisnici se pozivaju da koriste rješenje ili proizvod prema scenarijima i zadacima koje im je radni tim pripremio. Radni tim promatra njihove akcije i komentare, bilježeći kako korisnici reagiraju i nailaze na eventualne poteškoće (u smislu funkcionalnosti);
- analiza rezultata → nakon što se završi testiranje, radni tim analizira prikupljene podatke i povratne informacije od korisnika kako bi identificirao probleme i potencijalne nedostatke i
- implementacija rezultata → na temelju rezultata testiranja radni tim „mozga” nad rješenjem kako bi popravio identificirane probleme i nedostatke. Navedeno može uključivati izmjene u dizajnu, funkcionalnosti ili konceptu.

Ako je proces *Design Thinkinga* namijenjen rješavanju problema koji se javlja unutar poduzeća, onda bi se radni tim trebao sastojati od najboljih zaposlenika na koje taj isti problem direktno utječe. Cilj je „miješanjem” raznih zaposlenika iz različitih sektora stvoriti veliku testnu grupu. Bitno je čuti mnogo različitih mišljenja kako bi se jasno definirao problem te kako bi bilo jednostavnije raditi na rješenju tog problema. S druge strane, ako su kupci korisnici prototipa, tada ih je potrebno okupiti i omogućiti im testiranje inovativnog proizvoda/usluge. Stručnjaci kažu da su ispravno testiranje i uključenost u proces presudni za krajnji rezultat. Stoga bi radni tim trebao dobro razmisliti što želi testirati i način na koji će korisnici testirati generirano rješenje. Ako se radi o razvoju jednostavnog prototipa, prijedlog je izraditi više kopija, tako da ga korisnici mogu istovremeno testirati. Prikupljanje povratnih informacija od velikog je značaja za radni tim koji će na temelju njih nastaviti s poboljšanjem proizvoda/usluge.

Prilikom provedbe faze testiranja radni tim u procesu evaluacije najčešće koristi:

- upitnike i ankete → koriste se za prikupljanje strukturiranih povratnih informacija od korisnika
- funkcionalno testiranje → praćenje načina na koji korisnici koriste proizvod ili uslugu i mjerenje vremena potrebnog za obavljanje određenih zadataka
- A/B testiranje → usporedba različitih verzija inovativnog proizvoda ili usluge kako bi se utvrdilo koja verzija više odgovara korisnicima i

- fokus-grupe → grupno testiranje, kroz uzorak korisnika, omogućuje dublje razumijevanje korisničkih stavova i percepcija u smislu generiranog rješenja.

Dizajneri i/ili ocjenjivači rigorozno testiraju proizvod koristeći najbolja rješenja identificirana u fazi prototipa. To je posljednja faza modela, međutim u iterativnom procesu kao što je dizajnersko razmišljanje, generirani rezultati često se koriste za redefiniranje jednog ili više daljnjih problema. Ta povećana razina razumijevanja pomaže radnom timu da istraži uvjete korištenja i način na koji ljudi razmišljaju, ponašaju se i osjećaju prema inovativnom rješenju. Ponekad ta faza može navesti radni tim da se vrati na prethodnu fazu u procesu razmišljanja o dizajnu. Nakon implementacije povratnih informacija radni tim može nastaviti s daljnjim ponavljanjima te unositi izmjene i dorade kako bi se isključila alternativna rješenja. Konačni cilj jest što dublje razumijevanje proizvoda i njegovih korisnika.

Tijekom te faze pojavljuju se završni prijedlozi izmjena kojima bi se znatno poboljšala kvaliteta krajnjeg rješenja. Konkretno, svježi pogledi i testiranja osoba koje nisu bile uključene u razvoj prototipa radnom timu daje praktičan uvid u prihvatljivost generiranog rješenja (proizvoda/usluge).

Testiranje se provodi tijekom cijelog procesa dizajna, a ne samo u fazi testiranja. Navedeno znači da se testiranje može provoditi kontinuirano kako bi se osiguralo da rješenje zadovoljava potrebe korisnika i da radni tim ima brze reakcije na povratne informacije. Testiranje ne bi trebalo biti samo jednokratna aktivnost već proces kontinuirane optimizacije i poboljšavanja proizvoda ili usluge.

### **3.1.6. Primjena *Design Thinkinga***

*Design Thinking* kao pristup rješavanju poslovnih problema prepoznat je kao vrijedan koncept koji se koristi unutar različitih organizacija, privatnog i javnog sektora. Sam koncept nastao je proučavanjem kreativnih i uspješnih dizajnera te zatim primjenom njihove najbolje prakse u poslovnome svijetu, a danas se u poslovanju nudi kao konkretan prijedlog načina razmišljanja i inovacijskog procesa. *Design Thinking* podrazumijeva širok popis alata i tehnika koje poduzetnici i menadžeri mogu koristiti kako bi pospješili inovacijske aktivnosti i unaprijedili poslovne rezultate. Koncept posjeduje snažan potencijal za umanjivanje kognitivnih pristranosti, pri čemu se mogu navesti tri ključna koraka procesa *Design Thinkinga*: skupljanje podataka o potrebama korisnika, generiranje ideja te testiranje prototipa. Snažan naglasak metodologije *Design Thinkinga* usmjeren

je na vizualizaciju, razne istraživačke metode, strukturirane tehnike generiranja ideja, tehnike izrade prototipa te testiranje i eksperimentiranje u okolini s korisnicima. Unatoč velikom potencijalu procesa *Design Thinkinga* za poticanje inovacija istraživanja ukazuju na to da uspješnost inovacijskih inicijativa uvelike ovisi o sposobnostima sudionika radnog tima uključenih u inovacijski proces.

Proces *Design Thinkinga* može se primijeniti u različitim situacijama i industrijskim sektorima gdje je potrebno rješavati kompleksne probleme, razvijati inovativne proizvode i usluge te poboljšavati korisničko iskustvo. U nastavku se daje nekoliko primjera gdje je moguće primijeniti metodologiju *Design Thinkinga*:

- Razvoj proizvoda
  - dizajniranje novih proizvoda ili poboljšanje postojećih
  - razvoj hardverskih ili softverskih proizvoda
- Razvoj usluga
  - unapređenje korisničkog iskustva u sektorima poput financija, zdravstva i obrazovanja
  - dizajniranje korisničkih interakcija za online i mobilne aplikacije
- Inovacije u poslovnim modelima
  - stvaranje novih poslovnih modela koji donose vrijednost kupcima i organizaciji
  - identifikacija novih tržišta i prilika
- Proces poboljšanja
  - optimizacija operativnih procesa unutar organizacije
  - smanjenje troškova i vremena potrebnog za obavljanje određenih zadataka
- Društvo i društveni problemi
  - rješavanje društvenih problema poput siromaštva, obrazovanja ili očuvanja okoliša
  - razvoj inovativnih rješenja za poboljšanje kvalitete života u zajednicama
- Oblikovanje korisničkog iskustva
  - dizajniranje korisničkog sučelja za web stranice, aplikacije ili proizvode
  - poboljšanje korisničkog zadovoljstva i angažmana
- Timski rad i organizacijska kultura
  - unapređenje suradnje među članovima tima
  - razvoj inovativne i kreativne kulture unutar organizacije

- Obrazovanje
  - uvođenje metoda *Design Thinkinga* u obrazovni sustav kako bi se poticala kreativnost i rješavanje problema
- Zdravstvo
  - razvoj boljih iskustava pacijenata ili unapređenje zdravstvene skrbi
  - razvoj medicinskih uređaja i tehnologija
- Umjetnost i kultura
  - stvaranje inovativnih umjetničkih projekata i izložbi
  - razvoj kreativnih koncepata za kulturne događaje

Ovo su samo neki od primjera primjene metodologije *Design Thinkinga*, a proces *Design Thinkinga* može se prilagoditi i primijeniti na različite druge situacije i industrije. Ključna je fleksibilnost i fokus na razumijevanju potreba korisnika te iterativnom pristupu rješavanju problema.

### 3.1.7. Primjeri iz prakse

*Design Thinking* inspirirao je izradu proizvoda i usluga koji su usmjereni na čovjeka (krajnjeg korisnika) u različitim područjima i industrijama. Sada više nego ikad, organizacije „izlaze” u stvarni svijet kako bi razumjele potrebe svojih korisnika i otkrile vrijedne uvide koji dovode do novih ideja.

U nastavku je dano nekoliko primjera proizvoda i usluga stvorenih primjenom metodologije *Design Thinkinga*. Prikazano je kako su navedena društva primijenila *Design Thinking* za rješavanje stvarnih problema što je u konačnici potaknulo inovacije i rezultiralo rastom poslovanja.

#### 1. primjer: *Airbnb*

Kada je započeo svoje poslovanje, *Airbnb* se suočavao sa mnogim izazovima. Prvih osam mjeseci od osnivanja tvrtke osnivači su pokušavali primijeniti softverska rješenja koja se tradicionalno koriste u Silicijskoj dolini za rast prihoda. Međutim, umjesto da prikažu poželjnu stopu rasta koja bi privukla investitore, njihov rast prihoda bio je zanemariv.

Nakon *brainstorminga* s Paulom Grahamom, jednim od njihovih mentora iz *Ycombinatora*, doživjeli su „eureka” trenutak. Primijetili su da su sve fotografije nekretnina za iznajmljivanje bile loše kvalitete. Stoga su odlučili otputovati u New York, posjetiti vlasnike i napraviti visokokvalitetne

fotografije. To je bio hrabar potez, ali njihov unutarnji osjećaj govorio im je da će to napraviti veliku razliku. Uloženi napori rezultirali su poslovnim uspjehom. U roku od tjedan dana prihod *Airbnba* udvostručio se.

Danas je *Airbnb* jedan od najvećih i najpopularnijih *online* servisa za rezervaciju privatnog smještaja. Istražujući sva moguća rješenja i aspekte proizvoda, *Airbnb* je dokazao da pristup *Design Thinkinga* usmjerenog na korisnike donosi rezultate. Od tada *Airbnb* je u svoju korporativnu kulturu uveo niz ključnih načela koja se temelje na *Design Thinkingu*, a neka od njih opisana su u nastavku.

1. Svaki novi zaposlenik *Airbnba* provodi tjedan dana u nekretnini iz njihove ponude i dokumentira svoje iskustvo putem strukturiranog upitnika čiji se rezultati dijele s cijelom organizacijom. Ideja je staviti se u „cipele“ korisnika i doživjeti uslugu iz njihove perspektive jer nijedno istraživanje tržišta ili ispitivanje ne može pružiti istu dubinu uvida u iskustvo njihovih korisnika.
2. Timovi unutar organizacije ulažu manje financijske uloge u nove značajke proizvoda ili usluge. U slučaju da se ostvari dobar i značajan povrat, dodjeljuju se daljnji resursi za razvoj. Ta tehnika potiče zaposlenike da preuzimaju rizike, istražuju nekonvencionalne ideje i iskorištavaju pružene prilike.
3. Svakoga novog zaposlenika potiče se da ubrzo nakon što se pridruži tvrtki izradi novu značajku proizvoda ili usluge. Ta tehnika potiče samopouzdanje zaposlenika, njihovo kreativno razmišljanje te stjecanje uvida u to da svatko može dati značajan doprinos bez obzira na to koliko je tvrtka velika. *Airbnb* ističe potrebu za razmišljanjem i razvojem novih ideja koje će pridonijeti ubrzanom rastu, ali i potiče ideje i rješenja koja će donijeti povrat investicije u dužem roku.

## **2. primjer: javni sektor Australije**

Središnja vladina agencija u javnom sektoru u Australiji bila je klijent SAP-a, vodeće multinacionalne kompanije koja razvija poslovne softvere za upravljanje poslovnim operacijama i odnosima s klijentima.

Zadatak SAP-a bio je povećati učinkovitost različitih vladinih odjela i poboljšati kvalitetu usluga koju pruža građanima. U trenutku kad je SAP preuzeo projekt, australska vlada već je značajno investirala u SAP-ovu tehnologiju u mnogim svojim agencijama, ali postojali su mnogi stari, duplicirani sustavi i

suvišni procesi. SAP i IT podružnica vlade naveli su logično rješenje – bilo je potrebno pojednostaviti procese i sustave raznih odjela unutar vlade, međutim visoki izvršni dužnosnici vlade nisu to smatrali prioritetom. Također, protivili su se provođenju tako velikog projekta očekujući komplikacije i otpor unutar mnogih agencija.

Vlada je zadala SAP-u da izradi svoje stajalište (engl. *point of view*) u obliku izjave unutar koje pojašnjava problem u upotrebi informacijske tehnologije. Kako bi preformulirao početni problem u istraživanju upotrebe informacijske tehnologije u vladi, SAP je primijenio *storytelling*, jedan od alata *Design Thinkinga*, u suradnji s brojnim visokim predstavnicima vlade. Tim je stvorio priče o trenutačnoj situaciji s informacijskom tehnologijom u vladinim agencijama, što je formiralo stajalište koje je zatim podijeljeno sa svim dionicima, uključujući i ministre vlade.

Rezultat je bio taj da se SAP, koristeći *storytelling* i preoblikovanjem početnog izazova, uspio povezati sa širom zajednicom i osigurati njihovu podršku u potrebnoj transformaciji vladinih odjela. U navedenom slučaju klijent nije bio samo primatelj konačne usluge već i ključni partner u procesu. *Design Thinking* nastavio se koristiti tijekom cijelog projekta, a učinkovitost i poboljšanje kvalitete isporuke usluga uspješno su izvršeni.

### **3. primjer: zdravstvo SAD-a**

U ovom primjeru prikazano je kako je SAP, vodeća multinacionalna kompanija koja razvija poslovne softvere za upravljanje poslovnim operacijama i odnosima s klijentima, primijenila tehnike *Design Thinkinga* u praksi s jednim od svojih klijenata u SAD-u koji se fokusira na proizvode u području dentalne medicine, veterine i rehabilitacije.

Od samog početka SAP je koristio metode *Design Thinkinga* u komunikaciji s klijentom kako bi otkrio njihove potrebe i ciljeve. Na taj način svaki sastanak s klijentom usmjeren je na krajnje korisnike proizvoda koje je klijent pružao. Primjenjujući pristup usmjeren na korisnika, SAP je uspio generirati nove ideje te dublje razumjeti poslovanje klijenta.

Kao primjer pozitivnog ishoda tim je stvorio *storyboard* pod nazivom „Dan u životu prodajnog predstavnika”, što im je pomoglo da bolje zamisle prodajnog predstavnika, puno lakše nego samo gledajući opise njegovih poslova. To je rezultiralo prototipom aplikacije koja je optimizirala dnevne



aktivnosti prodajnog predstavnika. Klijent je bio vrlo zadovoljan pristupom i nastavio je surađivati sa SAP-om kako bi dalje uskladili potrebe njihovih krajnjih korisnika s ciljevima i procesima tvrtke.

#### **4. primjer: Project Bloks**

Programiranje djeci omogućuje stvaranje novih stvari, interakciju s okolinom na potpuno novi način te korištenje vlastite mašte. U tom kontekstu Project Bloks predstavlja revolucionarno interaktivno iskustvo učenja koje svojim korisnicima, djeci, omogućuje da istražuju svijet programiranja putem fizičkih blokova. Taj projekt ne samo da čini obrazovanje iz računalnih znanosti edukativnim već i izuzetno zabavnim te, možda najvažnije od svega, omogućuje djeci da doslovno dodirnu i oblikuju svoje digitalne ideje.

U procesu stvaranja Project Blocksa Googleov kreativni laboratorij surađivao je s IDEO-om kako bi se otkrili dublji „slojevi” dječje igre i učenja. Koristili su raznolike materijale, uključujući karton, papir, Play-Doh i 3D ispisane modele kako bi istražili što motivira djecu i potiče njihovu znatiželju. Ključna spoznaja tima, u ovom pristupu usmjerenom na djecu, bila je da mnoga djeca razvijaju svoje vještine kroz fizičku interakciju i stvaranje. Kao rezultat toga odlučili su stvoriti set blokova različitih funkcija i oblika koji djeci omogućuju da kombiniraju i slažu blokove kako bi stvarali različite naredbe i uzorke.

### **3.1.8. Opis radnog zadatka**

Kroz obrađenu cjelinu *Design Thinking* polaznici DOS-a upoznali su se s ključnim alatima i tehnikama, fazama i procesima koji su povezani s razvojem inovativnog proizvoda/usluge u cilju generiranja rješenja za određeni tržišni nedostatak (tzv. problem/potreba). U sklopu ovog radnog zadatka od učenika se očekuje da zajedno, u grupama od tri do pet osoba, rade na stvaranju inovativnog proizvoda. Polaznici DOS-a kroz ovaj radni zadatak upustit će se u proces *Design Thinkinga* kako bi stečeno teorijsko znanje testirali u praktičnom okruženju. Drugim riječima od polaznika DOS-a očekuje se da primijene metodologiju *Design Thinkinga* na konkretnim primjerima.

### **3.1.9. Osnovni koncepti**

Prilikom ovog radnog zadatka polaznici DOS-a imaju predviđeno vrijeme od 120 minuta za njegovo rješavanje. U sklopu radnog zadatka navedene su sve ključne informacije potrebne za uspješan praktični pristup procesu *Design Thinkinga*. Naime, učenici se trebaju podijeliti u grupe te izabrati

voditelja grupe koji će ostatku polaznika prezentirati generirano rješenje za određeni tržišni izazov. Isto tako, svaka grupa treba raspolagati nužnim radnim materijalom kako bi proces *Design Thinkinga* bio svrsishodan. Informacije o potrebnom radnom materijalu nalaze se unutar samoga radnog zadatka. Nakon što su grupe (radni timovi) formirane, potrebno je odabrati jedan od dva predložena izazova, a polaznicima DOS-a ostavljena je i mogućnost da sami generiraju određeni tržišni izazov s kojim su se susreli oni sami ili njihova obitelj, prijatelji ili poznanici. Jednom kada je svaka grupa izabrala svoj izazov, započinje proces *Design Thinkinga*. U prvom je koraku potrebno izraditi korisnički profil, odnosno definirati osobu. Sve informacije potrebne za uspješnu kreaciju osobe nalaze se unutar radnog zadatka i teorijskog dijela edukacije. Nakon što su polaznici DOS-a izradili korisničke profile, prelaze na sljedeći korak u kojem se očekuje izrada empatijske mape. Po završetku uspješno izrađenih korisničkih profila i empatijskih mapa, radni timovi (grupe) prelaze na sesiju *brainstorminga* u sklopu koje je potrebno generirati što veći broj rješenja za odabrani tržišni izazov. Generirana rješenja potrebno je evaluirati unutar radnog tima (grupe) i u suradnji s profesorom te odabrati najbolje rješenje za opisanog korisnika. Kada grupe odaberu najbolje rješenje za njihove izazove, prelaze u fazu izrade prototipa. Koristeći se radnim materijalima, od svake se grupe očekuju dizajn i izrada funkcionalnog prototipa proizvoda (ovisno o odabranom izazovu). Zaključno, svaka grupa nakon izrade prototipa ulazi u fazu prezentacije i testiranja generiranog rješenja. U toj se fazi očekuje od voditelja radnog tima (grupe) da prezentira generirano rješenje za odabrani izazov, dok ostatak radnog tima bilježi reakcije ostalih polaznika. Završna faza ovoga radnog zadatka podrazumijeva testiranje generiranog rješenja s minimalno dva potencijalna korisnika kako bi se prikupile povratne informacije na temelju kojih su moguća daljnja poboljšanja proizvoda (u smislu dizajna i funkcionalnosti).

### **3.1.10. Rješenje radnog zadatka**

Nakon uspješne obrade teorijskog dijela ove edukacije polaznici DOS-a imaju priliku dokazati naučeno kroz praktični zadatak izrađen prema metodologiji *Design Thinkinga*.

Ispunjavanje radnog zadatka povezanog s temom *Design Thinkinga* sastoji se od tri izazova za koje je potrebno pronaći rješenje. Polaznici DOS-a u grupama rade na generiranju rješenja za navedene izazove. Dva su izazova unaprijed predviđena, a treći nudi mogućnost da učenici (u suradnji s profesorom) sami osmisle i navedu određeni tržišni nedostatak (izazov). Služeći se teorijskim

informacijama iz ove edukacije, učenici trebaju koristeći se radnim materijalima samostalno savladati praktični dio procesa *Design Thinkinga*. Prateći sve informacije navedene u radnom zadatku očekuje se primjena metodologije *Design Thinkinga* u cilju generiranja najboljeg rješenja za predmetne izazove. Generirana rješenja potrebno je prezentirati i testirati u okolini kako bi se „zaokružio” cijeli proces. Samim time smatra se da je uspješno preneseno teorijsko i praktično znanje iz predmetnog područja.

### 3.1.11. Pitanja i zadaci

1. Tri najvažnija aspekta *Design Thinkinga* jesu (označiti točan odgovor):
  - a) Planiranje, inovativnost i ostvarivanje prihoda
  - b) Poželjnost, inovativnost i održivost
  - c) Planiranje, izvedivost i održivost
  - d) Poželjnost, izvedivost i ostvarivanje prihoda
  - e) Poželjnost, izvedivost i održivost
  
2. Što od navedenog nije načelo dizajna usmjerenog na čovjeka (označiti točan odgovor)?
  - a) Usmjerenost na korisnike
  - b) Razumijevanje i rješavanje temeljnih problema
  - c) Sve je sustav
  - d) Velike i obuhvatne intervencije
  - e) Ništa od navedenog
  
3. Što od navedenog predstavlja alat za primjenu metodologije *Design Thinkinga* (označiti jedan točan odgovor ili više njih)?
  - a) Izrada prototipa
  - b) Mentalne mape
  - c) Analiza financijskih podataka
  - d) Mapa pretpostavki
  - e) Sve od navedenog

4. Pet ključnih koraka (faza) u procesu *Design Thinkinga* koji omogućuju kreativno i inovativno rješavanje tržišnih problema ili potreba jesu (označiti točan odgovor):
- a) Empatija, definiranje, generiranje ideja, prototip i testiranje
  - b) Evolucija, definiranje, generiranje ideja, prototip i testiranje
  - c) Empatija, kreiranje, generiranje planova, prototip i testiranje
  - d) Evolucija, definiranje, generiranje ideja, prototip i implementacija
  - e) Empatija, definiranje, generiranje planova, prototip i implementacija
5. Označi točnu tvrdnju (označiti točan odgovor):
- a) Cilj je faze generiranja ideja suziti broj mogućih rješenja što je prije moguće i osuditi sve ideje osim najboljih.
  - b) Cilj je faze generiranja ideja stvoriti samo jednu vrstu ideja i među njima odabrati najbolju.
  - c) Cilj je faze generiranja ideja razviti što veći broj raznovrsnih ideja, bez straha od osude ili filtriranja generiranih rješenja.
  - d) Osuđivanje i filtriranje ideja čine ključan korak u procesu generiranja ideja i treba ga raditi odmah.
  - e) Cilj je faze generiranja ideja razviti mali broj vrlo sličnih ideja kako bi se olakšalo donošenje odluke.
6. *Design Thinking* jest pristup u kojem organizacija kontinuirano rješava nove, ali slabo shvaćene promjene u potrebama kupaca, tehnologiji i konkurentskom okruženju.
- a) Točno
  - b) Netočno
7. Izjava o problemu/potrebi ključan je koncept u okviru metodologije *Design Thinkinga* te predstavlja temeljnu točku koja omogućuje identifikaciju problema s kojima se razvojni tim suočava te njihovih potreba.
- a) Točno
  - b) Netočno

8. Minimalni atributi koje persona treba sadržavati jesu profesionalna pozadina i iskustvo, osnovni poslovni zadaci i osnovne poslovne odgovornosti.
- a) Točno
  - b) Netočno
9. Probleme možemo podijeliti na tri tipa: jednostavni / dobro definirani problemi, loše definirani problemi i složeni (engl. *wicked*) problemi.
- a) Točno
  - b) Netočno
10. Nakon faze definiranja ciljeva određenog projekta slijedi faza izrade prototipa, odnosno brzo stvaranje fizičkih ili digitalnih modela svojih ideja ili rješenja.
- a) Točno
  - b) Netočno
11. Temeljne vrijednosti *Design Thinkinga* jesu različitost, empatija i \_\_\_\_\_.
12. \_\_\_\_\_ se koristi za opisivanje tipičnog korisnika za određeni slučaj ili scenarij, a uključuje različite karakteristike koje su stvorene kao pomoć za bolje razumijevanje vlastitih krajnjih korisnika.
13. David Kelly osnovao je 2004. godine Hasso Plattner Institute of Design na Stanfordu, poznatiji kao \_\_\_\_\_.
14. \_\_\_\_\_ jest metoda koja prati korisnikovu interakciju s proizvodom ili uslugom te omogućuje identificiranje i bilježenje korisnikovih potreba.
15. Ključno načelo metodologije *Design Thinkinga* jest \_\_\_\_\_, odnosno stavljanje sebe u poziciju kupca ili krajnjeg korisnika kako bi se mogle istražiti emocije koje isti osjeća prilikom donošenja odluke o kupnji određenog proizvoda ili usluge.

### 3.1.12. Literatura i izvori

U pripremi i izradi ovog Priručnika na temu *Design Thinking* korišteni su sljedeći izvori informacija, odnosno sljedeća literatura.

1. Antoljak, V., Kosović, M. (2018.): Design thinking za nedizajnere: kako riješiti poslovne probleme i uspješno inovirati, Školska knjiga, Sense savjetovanja, Zagreb
2. Brenner, W., Uebernickel, F. (2016.): Design thinking for innovation: Research and practice, Springer Cham
3. Brown, T. (2008.): Design Thinking, Harvard Business Review, Vol.86, No.6
4. Dam R., Siang T. (2022.): 5 Stages in the Design Thinking Process, Interaction Design Foundation
5. Hawryszkiewicz, I. (2013.): Design Thinking for business: a handbook for design thinking in wicked systems, Vivid Publishing, Fremantle
6. Heuer, F. (2015.): Design Thinking in Business and IT: Overview, techniques and example workshop, Heuer Coaching
7. IDEO (2023.): Human-Centered Design Toolkit; dostupno na: [www.designkit.org](http://www.designkit.org)
8. IDEO; dostupno na: [www.ideo.com](http://www.ideo.com)
9. Interaction design; dostupno na: [www.interaction-design.org](http://www.interaction-design.org)
10. Kelley, D., Kelley, T. (2013.): Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All, Crown Business
11. Langenfeld, K. (2018.): Design Thinking für Anfänger: Innovation als Faktor für unternehmerischen Erfolg, Independently published
12. Lewrick, M., Link, P., Leifer, L. (2018.): The design thinking playbook: mindful digital transformation of teams, products, services, businesses and ecosystems, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey
13. Liedtka, J., i Ogilvie, T. (2012.): Helping Business Managers Discover Their Appetite for Design Thinking. Design Management Review, vol.23, no.1
14. Martin, R. (2009.): The Design of Business: Why Design Thinking is the next Competitive Advantage, Harvard Business Review Press, Cambridge

15. Martin, R. L. (2009.): The design of business: why design thinking is the next competitive advantage. Harvard Business Press, Boston
16. Morić Milovanović, B., Srhoj, S. (2016.): Dizajn razmišljanje kao suvremeni pristup rješavanju poslovnih problema, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 14 No. 2
17. Muller-Roterberg, C. (2020.): Design Thinking For Dummies, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey
18. Plattner, H., Meinel, C., Leifer, L. (2016.); Design Thinking: Understand–Improve–Apply, Springer Science & Business Media
19. Razzouk, R., Shute, V. (2012.): What is design thinking and why is it important? Sage Journals, Vol. 82, No. 3

# 4. FINANCIJSKI I KNJIGOVODSTVENI ASPEKTI POSLOVANJA

## 4.1. Uvod u temu

U sklopu nastavne cjeline povezane s temom Financijski i knjigovodstveni aspekti poslovanja obrađene su teme blisko povezane sa samom definicijom, svrhom i važnosti istih za poslovanje. Ova je nastavna cjelina podijeljena u dva tematska područja koja su ekonomski isprepletana.

Svrha je ove nastavne cjeline pružiti učenicima dublje razumijevanje financijskih i knjigovodstvenih koncepta te približiti ključne pojmove radi jasnijeg i kvalitetnijeg razumijevanja njihove neophodnosti za održivo i uspješno vođenje poslovanja.

Kroz naredna poglavlja učenici će biti uvedeni u svijet financijskih osnova, počevši od temeljnih pojmova financija, koji su ključni za razumijevanje elemenata koji čine temelj za uspješno upravljanje poslovnim subjektom. Nadalje, financijski izvještaji, posebice bilanca, račun dobiti i gubitka te novčani tok bit će temeljito objašnjeni kako bi se shvatila njihova svrha i važnost u ocjenjivanju financijskog stanja i performansi poduzeća kao i financijska analiza poslovanja koja igra ključnu ulogu u ocjeni stabilnosti i perspektive poduzeća. Također, bit će obuhvaćeni upravljanje i financiranje poslovanja, s fokusom na izvore financiranja te financijsko planiranje i budžetiranje, dok će procjena vrijednosti poduzeća biti razmotrena kroz modele procjene vrijednosti, analizu rizika te prinosa na ulaganja.

Drugi dio ove nastavne cjeline donosi dublje razumijevanje uloge knjigovodstva u vođenju poslovanja. Knjigovodstvena dokumentacija, kao ključni temelj knjigovodstvenog sustava, bit će prikazana s naglaskom na važnost i rokove povezane s njezinom predajom i čuvanjem. Standardi knjigovodstva, poput MSFI-ja i HSFI-ja, bit će analizirani kako bi se shvatila njihova uloga u osiguravanju transparentnosti i usklađenosti financijskih izvještaja, dok će godišnje financijsko izvještavanje, uključujući završni račun i usklađivanje knjigovodstvene dokumentacije, biti obrađeno uz naglasak na važnost revizije u potvrđivanju ispravnosti financijskih informacija.



Naposljetku, ova cjelina istražuje povezanost između knjigovodstva i financija. Kroz temeljito razmatranje ovih financijskih i knjigovodstvenih aspekata poslovanja učenici će stvoriti čvrste temelje za razumijevanje financijskih situacija i knjigovodstvenih procesa unutar poslovnog svijeta.

## **4.2. Financijski aspekti poslovanja**

### **4.2.1. Uvod u financije**

Znanost o financijama sastavni je dio ekonomske znanosti i jedna od najstarijih ekonomskih disciplina. U suvremenom kontekstu financije obuhvaćaju znanstvenu disciplinu koja analizira širok spektar financijskih aspekata, uključujući kreiranje novca, transakcije u kontekstu kupoprodajnih odnosa, plaćanje poreza i doprinosa, kreditiranje kako gospodarskih subjekata tako i stanovništva te prikupljanje i trošenje javnih prihoda.

Nastanak financija kao znanstvene grane i njihova praktična primjena nastali su s pojavom novca. Novac predstavlja osnovu iz koje su proistekle financije i sve financijske interakcije. Pojmovi novca, kapitala i financijskih sredstava često se koriste kao sinonimi, međutim njihova razlika leži u vremenskom okviru raspolaganja. Financijska sredstva koja su dostupna unutar godinu dana svrstavamo u kategoriju novčanih ili financijskih sredstava, dok se novac koji se odnosi na razdoblje duže od godinu dana smatra kapitalom.

Pojam financija je prvotno bio povezan s javnim financijama, odnosno financiranjem javnih potreba, međutim s vremenom se njihova podjela proširila.

Suvremena podjela financija prikazana je na slici 4.2.1.1., a dijeli se na sljedeće:

1. javne financije
2. monetarne financije
3. poslovne financije
4. međunarodne financije i
5. osobne financije.



Slika 4.2.1.1. Osnovna podjela financija

Javne financije bave se proučavanjem prikupljanja i alokacije novčanih sredstava od države i njezinih tijela kako bi se zadovoljile javne potrebe. Te su financije povezane s funkcijama državnog proračuna i fiskalnom politikom koja služi kao mehanizam za prikupljanje javnih prihoda.

Monetarne financije fokusiraju se na istraživanje novca, njegov stvaranja, kontrole količine novca u optjecaju te njegova utjecaja na realnu ekonomiju (zaposlenost, cijene, vanjskotrgovinsku bilancu i BDP). Osim toga, bave se i bankama, financijskim institucijama, kreditima i drugim aspektima financijskog sustava.

Poslovne financije bave se upravljanjem novčanim sredstvima unutar poduzeća. Te financije pružaju poduzećima alate za lakše rješavanje financijskih izazova koji se javljaju prilikom dobivanja financijskih sredstava te njihove optimalne raspodjele.

Međunarodne financije proučavaju novčane tokove u međunarodnom plaćanju, što je ključni preduvjet za transparentno i uspješno funkcioniranje međunarodne trgovine. Međunarodna razmjena roba i novca postala je ekonomska nužnost u suvremenom poslovanju koje se temelji na međusobnoj ovisnosti zemalja o uvozu i izvozu.

U današnje vrijeme sve se više ističe i važnost osobnih financija, a taj se pojam odnosi na kreiranje osobnog budžeta. On zapravo predstavlja sustavno evidentiranje i dinamično praćenje vlastitih prihoda i izdataka te procesa donošenja odluka o raspodjeli sredstava za potrošnju, štednju i potencijalna ulaganja.

## 4.2.2. Financijski izvještaji

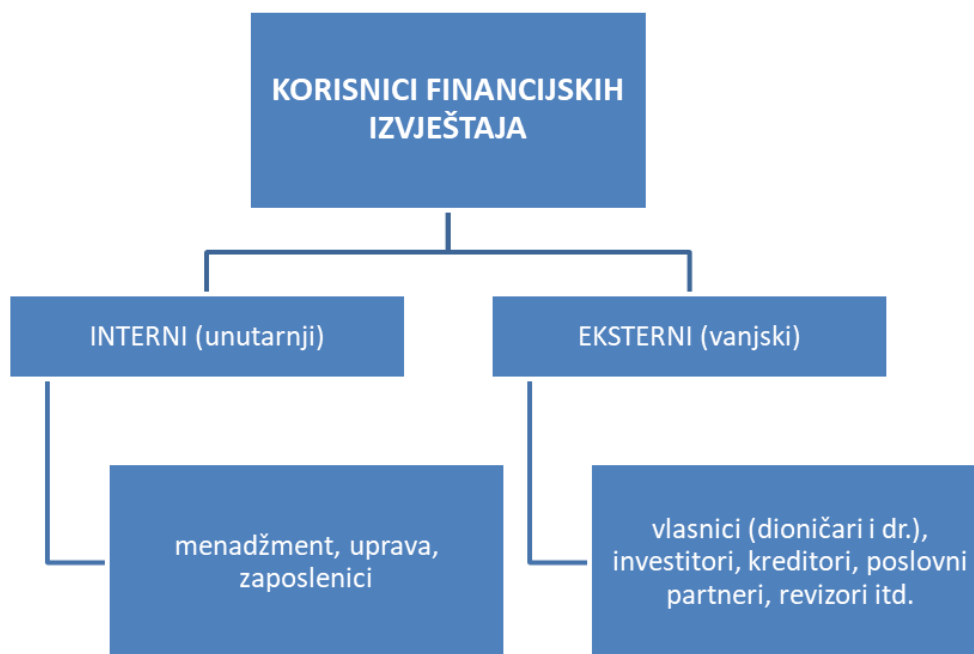
Upravljanje poslovanjem predstavlja složen i zahtjevan zadatak. Slično živim organizmima poduzeća proživljavaju različite životne faze te neprestano prolaze kroz promjene, što nameće nužnost kontinuiranog donošenja odluka. Svaki direktor i menadžer teži unaprijediti poslovanje poduzeća i osigurati njegov održivi rast, stoga je u svrhu postizanja tih ciljeva iznimno važno osigurati pristup valjanim i preciznim informacijama prilikom donošenja strateških odluka.

Financijski izvještaji ključni su instrumenti za dobivanje uvida u financijski položaj, poslovne ciljeve te promjene u ekonomskoj situaciji određenog poduzeća. Predstavljaju glavni izvor informacija o poslovanju neke tvrtke te se koriste za praćenje poslovanja poduzeća, ali i evaluaciju njegove uspješnosti. Njihovom analizom dolazi se do podataka rezultira li poslovanje poduzeća dobitkom ili gubitkom, koliki su mu troškovi te koji su troškovi najveći, a moguće je utvrditi i visinu potraživanja od kupaca te visinu dugovanja dobavljačima i slično. Najvažnija kvalitativna obilježja financijskih izvještaja jesu razumljivost, važnost, pouzdanost i usporedivost.

Financijski izvještaji uspostavljeni su u skladu s propisima Zakona o računovodstvu te su proizvod računovodstvenog sustava. Imaju ključnu ulogu u osiguravanju istinitog i vjerodostojnog uvida u stvarno stanje imovine, obveza i kapitala društva, kao i u njegove financijske rezultate i tokove novca.

Cilj je financijskih izvještaja informiranje korisnika o financijskom položaju poduzeća i uspješnosti njegova poslovanja neovisno o tome radi li se o sadašnjim ili budućim ulagačima (vlasnicima), kreditorima, poslovnim partnerima (kupcima, dobavljačima), državnim institucijama ili pak javnosti.

Korisnici financijskih izvještaja (slika 4.2.2.1.) dijele se na interne (unutarnje) i eksterne (vanjske) korisnike. U skupinu unutarnjih korisnika spadaju menadžment, uprava i zaposlenici. S druge strane, u skupinu vanjskih korisnika ubrajaju se vlasnici, investitori, kreditori, revizori, poslovni partneri, javnost i drugi.

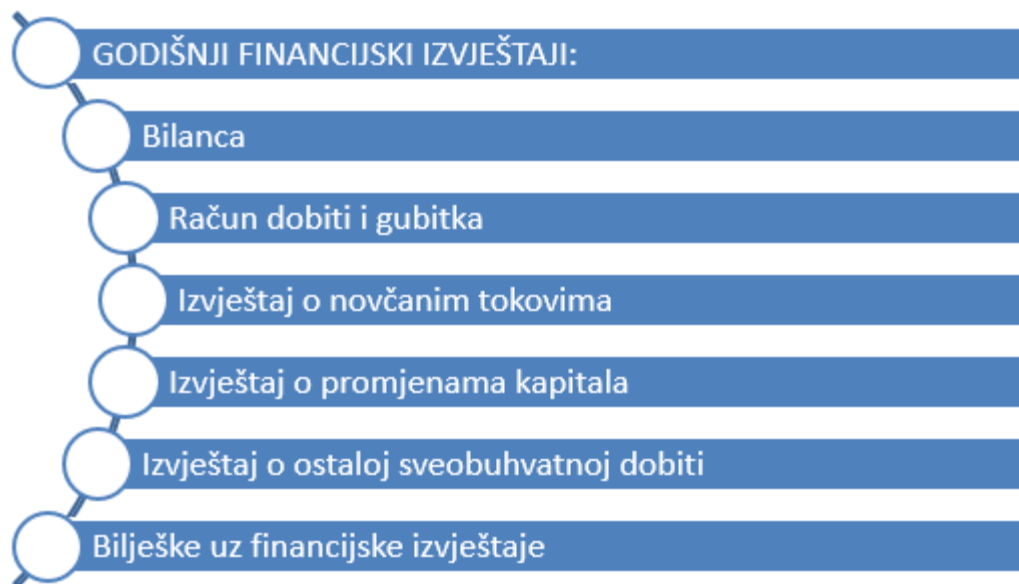


Slika 4.2.2.1. Korisnici financijskih izvještaja

U skladu s normativima Zakona o računovodstvu, kako za poduzetnike tako i za pravne i fizičke osobe, postoji obveza izrade godišnjih financijskih izvještaja. Ti izvještaji moraju biti usklađeni s oblikom, sadržajem i procedurama navedenima u Zakonu o računovodstvu te na temelju njega donesenim propisima.

U Republici Hrvatskoj na temelju članka 19. Zakona o računovodstvu propisano je sastavljanje sljedećih godišnjih financijskih izvještaja:

- izvještaj o financijskom položaju (bilanca)
- račun dobiti i gubitka
- izvještaj o novčanim tokovima
- izvještaj o promjenama kapitala
- izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti i
- bilješke uz financijske izvještaje.



Slika 4.2.2.2. Godišnji financijski izvještaji propisani Zakonom o računovodstvu

Svaki financijski izvještaj zasebno govori o stanju i uspješnosti nekog segmenta poslovanja, no financijski izvještaji zapravo su međusobno povezani i nadopunjuju se te zajedno daju jedinstvenu sliku poduzeća. Godišnji financijski izvještaji imaju ključnu ulogu u prikazu istinitog i poštenoga financijskog stanja i poslovne uspješnosti poduzetnika. Ta se važnost naglašava kroz detaljno propisivanje strukture i sadržaja tih izvještaja putem pravilnika koji je izrađen na prijedlog Odbora za standarde financijskog izvještavanja, a koji se službeno objavljuje u Narodnim novinama. Godišnji financijski izvještaji čuvaju se trajno u izvorniku.

Sastavljanje financijskih izvještaja ovisi o veličini poduzeća. Stoga, prema članku 6. Zakona o računovodstvu poduzeća se klasificiraju u tri grupe kao mali, srednji i veliki poduzetnici. Da bi se znalo kojoj od navedenih kategorija pripada određeno poduzeće, ono mora zadovoljiti najmanje dva od tri granična pokazatelja propisana Zakonom o računovodstvu (članak 6.). Pokazatelji na temelju kojih se razvrstavaju poduzetnici u navedene grupe jesu sljedeći:

- iznos ukupne aktive
- iznos prihoda te
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine.

	Mali	Srednji	Veliki
	Ne prelazi min. 2 kriterija:	Ne prelazi min. 2 kriterija:	Prelazi min. 2 kriterija:
Ukupna aktiva	4.000.000,00 EUR	20.000.000,00 EUR	20.000.000,00 EUR
Ukupni prihodi	8.000.000,00 EUR	40.000.000,00 EUR	40.000.000,00 EUR
Prosječan broj radnika	50	250	250

Tablica 4.2.2.1. Razvrstavanje grupa poduzetnika prema veličini

Prema tablici 4.2.2.1. male grupe poduzetnika jesu one koje ne zadovoljavaju dva od sljedeća tri granična pokazatelja:

- ukupna aktiva 4.000.000,00 EUR
- prihod 8.000.000,00 EUR te
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 50 radnika.

Srednje grupe poduzetnika jesu one koje nisu male grupe poduzetnika i ne zadovoljavaju kriterije u dva od sljedeća tri granična pokazatelja:

- ukupna aktiva 20.000.000,00 EUR
- prihod 40.000.000,00 EUR te
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 250 radnika.

Velike grupe poduzetnika jesu one grupe koje zadovoljavaju kriterij u najmanje dva od tri sljedeća granična pokazatelja:

- ukupna aktiva 20.000.000,00 EUR
- prihod 40.000.000,00 EUR te
- prosječan broj radnika tijekom poslovne godine – 250 radnika.

Sve zakonom propisane financijske izvještaje moraju sastavljati samo poduzeća koja se smatraju velikim poduzetnicima i koja primjenjuju Međunarodne standarde financijskog izvještavanja. Poduzetnici koji su obveznici primjene Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja (HSFI) u sklopu sastavljanja svojih godišnjih financijskih izvještaja nisu obvezni sastavljati izvještaj o ostaloj

sveobuhvatnoj dobiti. Mali i mikropoduzetnici dužni su sastavljati bilancu, račun dobiti i gubitka te bilješke uz financijske izvještaje.

#### 4.2.2.1. Bilanca

Bilanca ili izvještaj o financijskom položaju daje sustavni pregled stanja imovine, obveza i kapitala poduzeća na određeni dan (u pravilu na 31. prosinca). Bilanca je temelj za otvaranje poslovnih knjiga, prikazuje financijski položaj poduzeća i služi za ocjenu sigurnosti poslovanja. Budući da prikazuje stanje imovine, obveza i kapitala u točno određenom trenutku, bilanca je statičnog karaktera.

U tablici 4.2.2.1.1. prikazana je skraćena verzija bilance, odnosno prikazane su njezine glavne pozicije unutar aktive i pasive.

	Naziv pozicije		Naziv pozicije
	<b>AKTIVA</b>		<b>PASIVA</b>
<b>A</b>	<b>POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>	<b>A</b>	<b>KAPITAL I REZERVE</b>
<b>B</b>	<b>DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>I</b>	TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL
<b>I</b>	NEMATERIJALNA IMOVINA	<b>II</b>	KAPITALNE REZERVE
<b>II</b>	MATERIJALNA IMOVINA	<b>III</b>	REZERVE IZ DOBITI
<b>III</b>	DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	<b>IV</b>	REVALORIZACIJSKE REZERVE
<b>IV</b>	POTRAŽIVANJA	<b>V</b>	REZERVE FER VRIJEDNOSTI
<b>V</b>	ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	<b>VI</b>	ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK
<b>C</b>	<b>KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>VII</b>	DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE
<b>I</b>	ZALIHE	<b>VIII</b>	MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES
<b>II</b>	POTRAŽIVANJA	<b>B</b>	<b>REZERVIRANJA</b>
<b>III</b>	KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	<b>C</b>	<b>DUGOROČNE OBVEZE</b>
<b>IV</b>	NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	<b>D</b>	<b>KRATKOROČNE OBVEZE</b>
<b>D</b>	<b>PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI</b>	<b>E</b>	<b>ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA</b>
<b>E</b>	<b>UKUPNO AKTIVA</b>	<b>F</b>	<b>UKUPNO – PASIVA</b>
<b>F</b>	<b>IZVANBILANČNI ZAPISI</b>	<b>G</b>	<b>IZVANBILANČNI ZAPISI</b>

Tablica 4.2.2.1.1. Prikaz skraćene strukture bilance

Bilanca se sastoji od dviju strana, aktive i pasive, koje moraju biti u ravnoteži, a njezina struktura i sadržaj propisani su Pravilnikom o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja. Aktiva je razvrstana prema kriteriju rastuće likvidnosti, što podrazumijeva da se u aktivu najprije unose pozicije nematerijalne dugotrajne imovine, zatim materijalne dugotrajne imovine, dugoročnih ulaganja itd., odnosno od najmanje likvidne imovine do najlikvidnijih oblika imovine. S druge strane,

pasiva je razvrstana prema načelu opadajuće dospelosti, što podrazumijeva razvrstavanje kapitala i obveza tako da se rok njihove dospelosti smanjuje.

Aktiva bilance sastoji se od sljedećeg:

- potraživanja za upisani, a ne uplaćeni kapital
- dugotrajne imovine
- kratkotrajne imovine
- plaćenih troškova budućeg razdoblja i obračunatih prihoda te
- izvanbilančnih zapisa.

Pasiva bilance sastoji se od sljedećeg:

- kapitala i rezervi
- dugoročnih rezerviranja
- dugoročnih obveza
- kratkoročnih obveza
- odgođenog plaćanja troškova i prihoda budućeg razdoblja te
- izvanbilančnih zapisa.

U nastavku su opisane ključne pozicije bilance, odnosno aktive i pasive.

Kratkotrajna ili likvidna imovina (obrotna sredstva) definira se kao imovina koja se jednokratnim ulaganjem troši u proizvodnom procesu te koja se u roku od 12 mjeseci ponovno vraća u svoj izvorni oblik. Glavna karakteristika kratkotrajne imovine jest njezino stalno pretvaranje iz materijalnih oblika u novčane oblike imovine, osiguravajući likvidnost u poslovanju poduzeća.

Glavni pojavni oblici kratkotrajne imovine jesu:

- zalihe → sirovine i materijal, proizvodnja u tijeku, gotovi proizvodi, trgovačka roba itd.
- potraživanja → potraživanja od poduzetnika unutar grupe, potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom, potraživanja od kupaca, potraživanja od zaposlenika itd.
- kratkotrajna financijska imovina → ulaganja u udjele (dionice), ulaganja u ostale vrijednosne papire, dani zajmovi, depoziti i slično i
- novac u banci i blagajni.



Dugotrajna ili fiksna imovina (osnovna sredstva) jest ona imovina koja svoju vrijednost postupno prenosi na nove proizvode u procesu proizvodnje, a u svoj prvotni oblik u pravilu se vraća u razdoblju dužem od 12 mjeseci. Namjena je dugotrajne imovine da se koristi u proizvodnom procesu poduzeća.

Glavni pojavni oblici dugotrajne imovine jesu:

- nematerijalna imovina → osnivačka ulaganja, izdaci za razvoj, *goodwill*, patenti, licence, koncesije, zaštitni znaci i slično
- materijalna imovina → zemljište i šume, građevinski objekti, postrojenja i oprema, alati, pogonski i uredski inventar, transportna sredstva i slično
- financijska imovina → udjeli u povezanim društvima, krediti povezanim društvima, participacije, dugoročni vrijednosni papiri, dani krediti, depoziti i kaucije, i slično te
- dugoročna potraživanja → potraživanja od povezanih društava, potraživanja s osnove prodaje na kredit, potraživanja za faktoring i ostala dugoročna ulaganja.

Vlastiti kapital ili glavnica predstavlja neto imovinu, odnosno razliku između ukupne imovine i ukupnih obveza. Vlastiti kapital ne predstavlja nikakvu obvezu poduzeća prema vlasnicima, već se veže uz odgovarajući dio aktive koji preostaje nakon ispunjenja svih obveza.

Kapital predstavlja vlastiti izvor financiranja, a sastoji se od sljedećeg:

- temeljnog (upisanog) kapitala
- kapitalnih rezervi
- rezervi iz dobiti (zakonske rezerve, rezerve za vlastite dionice, vlastite dionice i udjeli, statutarne rezerve, ostale rezerve)
- revalorizacijskih rezervi
- rezervi fer vrijednosti
- zadržane dobiti ili prenesenoga gubitka
- dobiti ili gubitka poslovne godine i
- manjinskog (nekontrolirajućeg) interesa.

Obveze su ukupna dugovanja poduzeća koja su proizišla iz prošlih poslovnih događaja, a koja se planiraju podmiriti iz budućih ekonomskih koristi i korištenja postojeće imovine poduzeća. Obveze se dijele na kratkoročne i dugoročne obveze.

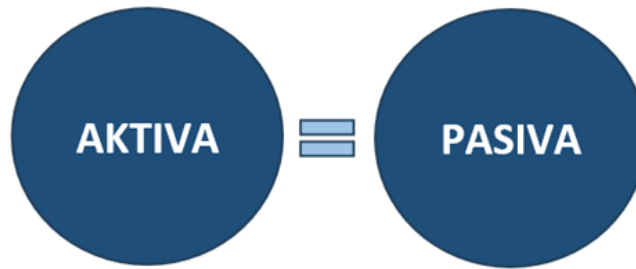
Kratkoročne obveze jesu obveze koje dospijevaju na naplatu u roku od 12 mjeseci ili unutar jednoga poslovnog ciklusa. Kratkoročne obveze podmiruju se iz raspoložive kratkoročne imovine ili stvaranjem novih obveza. U kratkoročne obveze kao glavne kategorije istaknute su:

- obveze za zajmove, depozite i slično
- obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama
- obveze za predujmove
- obveze prema dobavljačima
- obveze prema zaposlenicima i
- obveze za poreze, doprinose i slična davanja.

Dugoročne obveze jesu sve obveze koje dospijevaju na naplatu u razdoblju dužem od 12 mjeseci i koje se u pravilu ne bi smjele podmirivati iz kratkoročnih izvora sredstava. Glavne kategorije dugoročnih obveza obuhvaćaju:

- obveze za zajmove, depozite i slično
- obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama
- obveze za predujmove
- obveze prema dobavljačima i
- obveze po vrijednosnim papirima.

U trgovačkom društvu sva imovina mora imati svoje izvore. U skladu s time stanje imovine i njezinih izvora u određenom trenutku, nakon uključivanja rezultata poslovanja, mora biti jednako. Izvori imovine mogu biti vlastiti (vlastiti kapital) i tuđi (obveze). Riječ je o temeljnom načelu bilančne ravnoteže koji glasi kako je prikazano na sljedećoj slici.



Slika 4.2.2.1.1. Temeljno načelo bilančne ravnoteže

Ako se umjesto aktive i pasive upotrijebe pojmovi imovine, obveze i kapitala, onda jednadžba glasi:

$$\text{IMOVINA} = \text{KAPITAL} + \text{OBVEZE}$$

Odnosno, tada vrijedi:

$$\text{KAPITAL} = \text{IMOVINA} - \text{OBVEZE}$$

Svi poslovni subjekti koji su obveznici primjene Zakona o računovodstvu, bez obzira na njihovu veličinu, bilo da se radi o mikro, malim, srednjim ili velikim poduzećima, dužni su sastaviti bilancu, odnosno izvještaj o financijskom položaju.

U prilogu ovog priručnika može se pronaći struktura bilance propisana Pravilnikom o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja.

#### 4.2.2.2. Račun dobiti i gubitaka

Račun dobiti i gubitka (RDG) jest formalni pregled poslovnih promjena u prihodima i rashodima tijekom kalendarske godine radi utvrđivanja njihove razlike koja daje informaciju o financijskom rezultatu poslovanja poduzetnika koji može biti pozitivan ili negativan (dobit ili gubitak).

Kroz navedeni financijski izvještaj prati se tijek aktivnosti poduzeća kroz određeno vremensko razdoblje, često obuhvaćajući jednu poslovnu godinu, koja se podudara s kalendarskom godinom. Račun dobiti i gubitka ima dinamičan karakter s obzirom na to da prikazuje promjene koje su se dogodile tijekom razdoblja od jedne godine.

Analizom računa dobiti i gubitka moguće je procijeniti kvalitetu ukupnog poslovanja poduzetnika. Važno je da većina financijskog rezultata proizlazi iz operativnih (poslovnih) aktivnosti, posebno iz primarne djelatnosti poduzetnika, dok manji udio dolazi od financijskih i ostalih prihoda i rashoda.

Račun dobiti i gubitka predstavlja instrument kojim se izražava i mjeri stupanj uspješnosti poslovanja. U tablici 4.2.2.2.1. prikazana je skraćena struktura računa dobiti i gubitka, a njegovi glavni elementi jesu:

- prihodi
- rashodi
- bruto dobit ili gubitak (prije oporezivanja)
- porez na dobit te
- neto dobit ili gubitak (nakon oporezivanja).

	Naziv pozicije
I	POSLOVNI PRIHODI
	Prihodi od prodaje
	Ostali poslovni prihodi
II	POSLOVNI RASHODI
	Materijalni troškovi
	Troškovi osoblja
	Amortizacija
	Ostali troškovi
	Vrijednosna usklađenja
	Rezerviranja
	Ostali poslovni rashodi
III	FINANCIJSKI PRIHODI
IV	FINANCIJSKI RASHODI
IX	UKUPNI PRIHODI
X	UKUPNI RASHODI
XI	DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA
XII	POREZ NA DOBIT
XIII	DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA

Tablica 4.2.2.2.1. Prikaz skraćene strukture računa dobiti i gubitka

Prihod označava ekonomske koristi koje se povećavaju tijekom određenoga obračunskog razdoblja, bilo kroz priljev novčanih sredstava ili povećanje vrijednosti imovine, odnosno smanjenje obveza što ima za posljedicu povećanje kapitala. Razlikujemo poslovne prihode, odnosno prihode iz redovne djelatnosti te financijske prihode kao što su prihodi od ulaganja u udjele (dionice), prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova, prihodi od tečajnih razlika i drugo.

Rashodi predstavljaju smanjenje ekonomskih koristi tijekom obračunskog razdoblja, bilo kroz odljev novčanih sredstava ili smanjenje vrijednosti imovine te stvaranjem dodatnih obveza koje dovode do smanjenja kapitala (osim u slučajevima raspodjele kapitala među dioničarima). Razlikujemo poslovne rashode, odnosno rashode iz redovne djelatnosti te financijske rashode kao što su rashodi s osnove kamata i tečajnih razlika, nerealizirani gubici od financijske imovine i drugo.

Poslovni rashodi sastoje se od nekoliko kategorija:

- promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda
- materijalnih troškova → troškovi sirovina i materijala, troškovi prodane robe
- troškova osoblja → neto plaće i nadnice, troškovi poreza i doprinosa
- amortizacije
- ostalih troškova
- vrijednosnih usklađenja → usklađenja dugotrajne i kratkotrajne imovine (osim financijske)
- rezerviranja → za mirovine, otpremnine, poreze i drugo i
- ostalih poslovnih rashoda.

Bruto dobit ili gubitak jest razlika ukupnih prihoda i ukupnih rashoda u kalendarskoj godini. Ako su ukupni prihodi veći od rashoda, poduzeće posluje pozitivno i ostvaruje dobit, a ako su ukupni prihodi manji od rashoda, poduzeće posluje s gubitkom. Prema članku 28. Zakona o porezu na dobit porez na dobit plaća se na utvrđenu poreznu osnovicu po stopi:

- od 10 % ako su ostvareni prihodi do 995.421 EUR ili
- 18 % ako su ostvareni prihodi jednaki ili veći od 995.421 EUR.

Kada se prilikom izračuna porezne osnovice utvrdi negativna vrijednost, tada porezni obveznik ima porezni gubitak. Tako ostvareni porezni gubitak može se prenositi i koristiti za smanjenje porezne osnovice tijekom narednih pet godina.

Prema članku 19. Zakona o računovodstvu račun dobiti i gubitka dužni su sastaviti svi poduzetnici neovisno o tome je li riječ o mikro, malim, srednjim ili velikim poduzećima.

U prilogu ovog priručnika može se pronaći struktura računa dobiti i gubitka propisana Pravilnikom o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja.

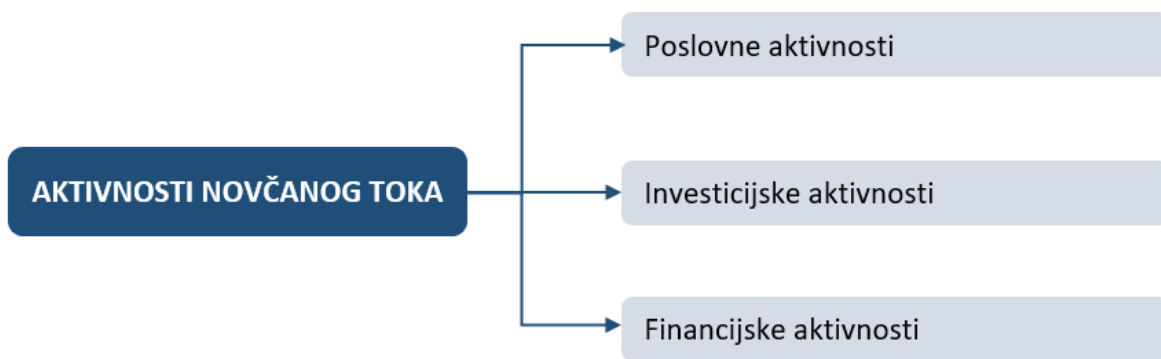
#### **4.2.2.3. Izvještaj o novčanom toku**

Izvještaj o novčanim tokovima usredotočuje se na novčana sredstva i njegove ekvivalente te prikazuje sposobnost poduzeća u generiranju pozitivnoga novčanog toka. S pomoću novca poduzeće plaća svoje obveze, stječe potrebne sirovine i materijale te prodaje svoje proizvode za novac. Stoga je bitno razumjeti kako novac ulazi u poduzeće i kako se koristi. Upravo je svrha navedenog izvještaja pružiti jasnoću o izvorima i namjeni novca u poduzeću te ukazati na prisutnost viška ili manjka novčanih sredstava. Izvještaj o novčanom toku, uz bilancu i račun dobiti i gubitka, dopunjuje cjelokupnu sliku financijskog stanja poduzeća, pružajući jasnu sliku o njegovoj stvarnoj financijskoj situaciji.

Izvještaj o novčanom toku odražava sposobnost menadžmenta da upravlja likvidnošću poduzeća, omogućavajući analizu uspješnosti pravilnog rukovođenja novcem te projekciju budućih novčanih tokova kako bi se spriječile moguće financijske poteškoće. Osim toga, navedeni izvještaj služi kao vrijedan alat za prenošenje informacija menadžerima, investitorima i kreditorima, pružajući transparentan uvid u priljeve i odljeve novca tijekom određenog razdoblja računovodstvenog izvještavanja.

Svi novčani primici i izdaci prema vrsti aktivnosti iz koje nastaju, grupiraju se u tri grupe:

- poslovne aktivnosti
- investicijske aktivnosti i
- financijske aktivnosti.



Slika 4.2.2.3.1. Vrste aktivnosti novčanog toka

Poslovne aktivnosti podrazumijevaju ključne i druge značajne aktivnosti društva koje proizlaze iz njegove osnovne djelatnosti. Te aktivnosti osiguravaju novčana sredstva za održavanje i unaprjeđenje poslovanja, a njihov cilj jest ostvarenje neto dobitka. Novčani tok od poslovnih aktivnosti sadrži:

- novčane primitke od kupaca
- novčane primitke od osiguranja za naknadu šteta
- novčane izdatke dobavljačima te
- novčane izdatke za zaposlene i drugo.

Investicijske aktivnosti proizlaze iz procesa ulaganja i prodaje dugoročne imovine i dugoročnih financijskih instrumenata. Ti postupci često utječu na strukturu imovine i dugovanja poduzeća te mogu značajno utjecati na buduće novčane tokove. Novčani tok od investicijskih aktivnosti čine:

- novčani primici od prodaje dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine
- novčani primici od kamata ili dividendi
- novčani izdaci za stjecanje financijskih instrumenata i
- novčani izdaci s osnove danih zajmova i drugo.

Financijske aktivnosti obuhvaćaju sve postupke poduzetnika koji rezultiraju promjenom strukture kapitala i zaduživanjem. Novčani tok od financijskih aktivnosti čine:

- novčani primitci od izdanih dionica ili drugih financijskih instrumenata

- novčani primici od glavnice kredita, pozajmica i slično
- novčani izdaci za otplatu glavnice kredita, pozajmica i slično te
- novčani izdaci za isplatu dividendi i drugo.

Izveštaj o novčanom toku ne sastavljaju sva poduzeća. Nužnost sastavljanja ovisi o veličini poduzeća, stoga mala i srednja poduzeća nisu nužna sastavljati navedeni financijski izvještaj. Postoje dva načina sastavljanja izvještaja o novčanim tokovima, a to su:

- direktna (izravna) metoda i
- indirektna (neizravna) metoda.

Razlika direktne i indirektna metode vidljiva je u sastavljanju novčanog toka od poslovnih aktivnosti. Izveštaji sastavljen po direktnoj metodi grupira priljeve i odljeve novca prema aktivnostima, dok se kod indirektna metode, iako daje jednake rezultate, poslovne aktivnosti ne grupiraju na priljeve i odljeve novca, već se neto dobit ili gubitak usklađuje za učinke transakcija nenovčane prirode.

U prilogu ovog priručnika može se pronaći struktura izvještaja o novčanom toku prema direktnoj i indirektnoj metodi sastavljanja novčanog toka propisanog Pravilnikom o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja.

#### **4.2.2.4. Ostali financijski izvještaji**

##### **Bilješke uz financijske izvještaje**

Prema Pravilniku o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja bilješke uz financijske izvještaje detaljnije dopunjuju i razrađuju podatke iz osnovnih financijskih izvještaja sadržavajući značajne informacije koje su bitne za razumijevanje podataka iz osnovnih financijskih izvještaja, a u njima nisu izravno prezentirane. Informacija je značajna ako njezino neobjavlivanje može utjecati na poslovne odluke donesene na temelju financijskih izvještaja.

Bilješke pojašnjavaju računovodstvene politike, osnove, pravila i praksu koju koristi menadžment poduzeća, a relevantne su za sastavljanje i tumačenje rezultata financijskih izvještaja.

Bilješke uz financijske izvještaje sastavljaju svi poduzetnici, bez obzira na veličinu. Financijski izvještaji sadrže stupac koji označava broj bilješke, a taj broj bilješke povezuje se s određenim opisom u bilješkama. Bilješke nisu standardni izvještaj što znači da nemaju propisanu formu niti



sadržaj, već ovise o specifičnosti poduzeća. U svakoj bilješki uz financijski izvještaj mora se voditi računa da bilješka slijedi načela potpunosti, jasnoće i preglednosti.

### **Izvještaj o promjenama kapitala**

Izvještaj o promjenama kapitala sadrži promjene svih komponenti kapitala između dvaju datuma bilance, odnosno promjene između uloženog i zarađenog kapitala te izravne promjene u kapitalu.

Pozicije ovog izvještaja koje izravno utječu na promjenu vrijednosti kapitala su, na primjer, promjene računovodstvenih politika, revalorizacija dugotrajne imovine, tečajne razlike neto ulaganja u inozemno poslovanje i slično.

Cilj je navedenog izvještaja obavijestiti dioničare i članove društva o bilo kakvim promjenama u kapitalu te pružiti informaciju o prirastu ili padu vrijednosti njihovih ulaganja i razmjere tih promjena. Također, taj izvještaj ima korist i za vanjske i unutarnje korisnike kao analitički alat pri izvještavanju o godišnjem poslovanju. Ono omogućuje ocjenu strukture bilance s pomoću omjera vlastitog i tuđeg izvora financiranja, pokrivenosti duga vlastitim sredstvima, odnosa ostvarenog poslovnog rezultata i uloženog kapitala i slično.

Obvezu sastavljanja Izvještaja o promjenama kapitala imaju veliki i srednji poduzetnici te subjekti od javnog interesa, dok mikro i mali poduzetnici nisu obvezni izraditi ovaj izvještaji. Struktura Izvještaja o promjeni kapitala propisana je Pravilnikom o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja.

### **Izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti**

Izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti definiran je prema smjernicama iz Pravilnika o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja, a dio je standardne dokumentacije (obrazac GFI-POD) koju su obveznici Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja (MSFI) dužni dostaviti unutar određenih rokova kako bi se osigurala javna objava godišnjih financijskih izvještaja.

Unutar izvještaja o sveobuhvatnoj dobiti bilježe se sve promjene u kapitalu koje proizlaze iz transakcija koje nisu povezane s vlasnicima entiteta. Ukupna sveobuhvatna dobit obuhvaća sve elemente dobiti i gubitka i ostale sveobuhvatne dobiti. Promjene u kapitalu koje nisu povezane s vlasnicima obuhvaćaju stavke prihoda i rashoda koje se ne prikazuju u okviru klasične dobiti ili gubitka. Takve stavke, poznate kao nerealizirani prihodi i rashodi, u skladu su sa zahtjevima

Međunarodnog standarda financijskog izvještavanja smještene unutar izvještaja o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti. Neki primjeri navedenih stavki obuhvaćaju revalorizacijske viškove u vrijednosti dugotrajne imovine, dobiti ili gubitke koji nastaju preračunavanjem financijskih izvještaja inozemnih operacija, kao i dobiti ili gubitke koji proizlaze iz ponovnog vrednovanja financijske imovine koja je mjerena po poštenoj vrijednosti putem ostale sveobuhvatne dobiti.

Prema Zakonu o računovodstvu (članak 19.) Izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti dužni su sastavljati veliki poduzetnici koji primjenjuju Međunarodne računovodstvene standarde (MSFI).

Struktura Izvještaja o sveobuhvatnoj dobiti propisana je Pravilnikom o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja, a može se pronaći u prilogu ovog priručnika.

### **4.2.3. Financijska analiza poslovanja**

Analiza financijskih izvještaja podrazumijeva primjenu raznih analitičkih alata i tehnika kako bi se informacije iz financijskih izvještaja pretvorile u korisne podatke koji su relevantni za procese planiranja i upravljanja, a najčešće se provodi kako bi se utvrdilo je li trgovačko društvo ostvarilo sigurnost i učinkovitost poslovanja. Svrha je analize financijskih izvještaja procjena trenda, veličine, dinamike i rizičnosti budućih gotovinskih tijekova poduzeća.

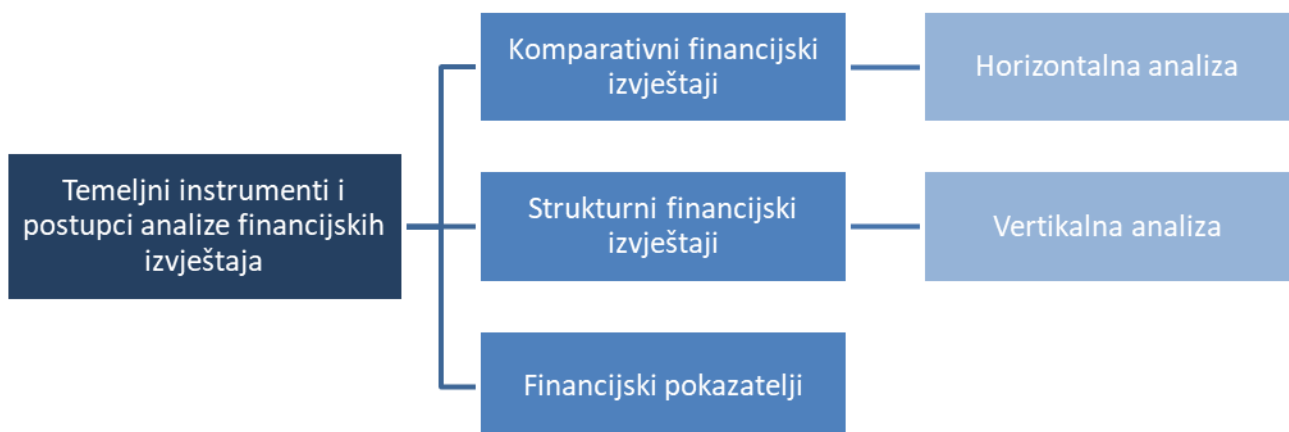
Financijski izvještaji osnova su za provođenje analize, a pretpostavka je da su izrađeni u skladu s računovodstvenim načelima, da su istiniti i točni te da realno prikazuju stvarno stanje obveza i imovine. Analiza financijskih izvještaja usmjerena je na kvantitativne financijske informacije i zbog toga se ona često naziva i financijskom analizom.

Ključna pitanja na koja analiza financijskih izvještaja treba pružiti odgovore za promatrano društvo jesu sljedeća:

- Kakva je profitabilnost društva?
- Kakva je ekonomičnost poslovanja?
- Koji su izvori sredstava financiranja?
- Kakva je likvidnost društva?
- Postoji li potencijal za rast i razvoj?

Financijsku analizu poslovanja poduzeća obavljaju različite interesne grupe pravnih osoba i pojedinaca s različitim ciljevima analize. Neke od najčešćih korisnika financijskih izvještaja i njihovi razlozi analize jesu:

- uprava i menadžment → koriste financijsku analizu kako bi procijenili profitabilnost, trenutno stanje i trendove u poslovanju, efikasno iskorištavanje imovine i kapaciteta. Analiza financijskog stanja tvrtke služi kao temelj za donošenje strateških i operativnih odluka;
- vlasnici i dioničari → imaju dugoročni financijski interes te prate ostvarivanje profita u usporedbi s konkurencijom ili drugim industrijama. Zanimaju ih sadašnji i budući prihodi te stabilnost poslovanja;
- dobavljači → često imaju kratkoročna potraživanja te su uglavnom zainteresirani za likvidnost i solventnost poduzeća;
- kreditori i investitori → ulažu svoj kapital u poduzeće, bilo dugoročno ili kratkoročno, stoga ih interesira sposobnost povrata sredstava, likvidnost, profitabilnost i stabilnost poslovanja i
- država i njezine institucije → prate financijske izvještaje radi poreznog evidentiranja i procjene te osiguravanja usklađenosti s regulativama.



Slika 4.2.3.1. Klasifikacija temeljnih instrumenata i postupka analize financijskih izvještaja

Uobičajena analitička sredstva i postupci koji se koriste u analizi financijskih izvještaja (slika 4.2.3.1.) jesu:

- komparativni financijski izvještaji, odnosno horizontalna analiza
- strukturni financijski izvještaji, odnosno vertikalna analiza i
- pokazatelji financijske analize, odnosno analiza s pomoću pojedinačnih pokazatelja, skupine pokazatelja, sustava pokazatelja ili zbrojnih pokazatelja.

#### **4.2.3.1. Metode financijske analize**

Dvije glavne metode koje se koriste pri analize financijskih izvještaja jesu:

- horizontalna analiza i
- vertikalna analiza.

Horizontalna analiza jest analiza financijskih izvještaja koja omogućuje uspoređivanje podataka kroz duže razdoblje kako bi se otkrile tendencije i dinamika promjena pojedinih bilančnih pozicija. Još se naziva i analiza trenda zbog razloga što daje uvid u kretanje financijskog stanja tvrtke kroz vrijeme.

Komparativni financijski izvještaji služe kao podloga za provedbu horizontalne analize tijekom određenoga vremenskog razdoblja. Cilj je analizirati koliko je poslovanje promatranog poduzeća uspješno i sigurno kroz određeno razdoblje, odnosno izvući određene zaključke o tendencijama kretanja pojedinih pozicija unutar izvještaja, na osnovi čega se mogu donijeti adekvatne poslovne odluke.

Predmeti horizontalne analize jesu bilančne pozicije i pozicije računa dobitka i gubitka. Horizontalna analiza daje informacije o njihovu kretanju kroz vrijeme. Svakako, u obzir treba uzeti veći broj godina u promatranje, a kako bi se mogle uočiti određene tendencije i na temelju njih donositi kvalitetnije poslovne planove i odluke za buduća razdoblja.

Za izračunavanje promjena u pozicijama financijskih izvještaja i njihovo uspoređivanje može se uzeti neka godina kao bazna, a ostale se onda uspoređuju s njom. Osim toga, mogu se raditi usporedbe svake godine u odnosu na prethodnu. Horizontalnom analizom iskazuju se apsolutne i relativne promjene, odnosno podaci o povećanju ili smanjenju pozicija u odnosu na prethodnu ili baznu godinu. Iznos apsolutnih promjena računa se kao:

**Apsolutna promjena = iznos tekuće godine – iznos prethodne godine**

dok se za izračun relativnih promjena pojedinih stavki koristi sljedeća formula:

$$\text{Relativna promjena (\%)} = (\text{iznos tekuće godine} - \text{iznos prethodne godine}) / \text{iznos prethodne godine} * 100$$

U sljedećoj tablici prikazan je primjer horizontalne analize računa dobiti i gubitka za tvrtku XYZ za 2022. godinu u odnosu na 2021. godinu.

Naziv pozicije	2021	2022	Apsolutna razlika	Relativna razlika (%)
POSLOVNI PRIHODI	12.940.368	15.167.132	2.226.764	17%
Prihodi od prodaje	12.375.845	14.566.899	2.191.054	18%
Ostali poslovni prihodi	564.523	600.233	35.710	6%
POSLOVNI RASHODI	8.285.680	10.239.889	1.954.209	24%
Materijalni troškovi	6.452.325	7.566.445	1.114.120	17%
Troškovi osoblja	1.365.245	2.004.569	639.324	47%
Amortizacija	366.444	600.425	233.981	64%
Ostali troškovi	56.000	32.450	- 23.550	-42%
Vrijednosna usklađenja	-	-	-	0%
Rezerviranja	-	-	-	0%
Ostali poslovni rashodi	45.666	36.000	- 9.666	-21%
FINANCIJSKI PRIHODI	896	5.000	4.104	458%
FINANCIJSKI RASHODI	7.855	14.560	6.705	85%
UKUPNI PRIHODI	12.941.264	15.172.132	2.230.868	17%
UKUPNI RASHODI	8.293.535	10.254.449	1.960.914	24%
DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	4.647.729	4.917.683	269.954	6%
POREZ NA DOBIT (18%)	836.591	885.183	48.592	6%
DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	3.811.138	4.032.500	221.362	6%

Tablica 4.2.3.1.1. Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka za tvrtku XYZ za 2022. godinu u odnosu na 2021. godinu

S druge strane vertikalna analiza omogućuje usporedbu podataka iz financijskih izvještaja unutar jednog razdoblja. Cilj je identificirati i interpretirati dinamiku promjena između različitih bilančnih pozicija. Ta metoda pomaže u otkrivanju trendova i dinamike promjena unutar financijskih izvještaja, pružajući dublje razumijevanje kako se pojedine stavke mijenjaju unutar istoga vremenskog razdoblja.

Strukturalni finansijski izvještaji čine osnovu za provođenje vertikalne analize. Taj pristup omogućuje detaljnu analizu strukture finansijskih izvještaja kako bi se razumjelo kako se pojedine stavke mijenjaju u odnosu na ukupnu strukturu u istom vremenskom razdoblju, stoga se njome zapravo analizira struktura finansijskih izvještaja.

Vertikalna analiza primjenjuje se putem usporedbe odabranih finansijskih pokazatelja tvrtke s njihovim prethodnim povijesnim vrijednostima, relevantnim pokazateljima konkurencije ili projektiranim veličinama. Predmeti vertikalne analize jesu bilančne pozicije i pozicije iz računa dobitka i gubitka.

U sljedećoj tablici prikazan je primjer vertikalne analize računa dobiti i gubitka za tvrtku XYZ za 2022. i 2021. godinu.

Naziv pozicije	2021	2022	2021	2022
POSLOVNI PRIHODI	12.940.368	15.167.132	100,0%	100,0%
Prihodi od prodaje	12.375.845	14.566.899	95,6%	96,0%
Ostali poslovni prihodi	564.523	600.233	4,4%	4,0%
POSLOVNI RASHODI	8.285.680	10.239.889	64,0%	67,5%
Materijalni troškovi	6.452.325	7.566.445	49,9%	49,9%
Troškovi osoblja	1.365.245	2.004.569	10,6%	13,2%
Amortizacija	366.444	600.425	2,8%	4,0%
Ostali troškovi	56.000	32.450	0,4%	0,2%
Vrijednosna usklađenja	-	-	0,0%	0,0%
Rezerviranja	-	-	0,0%	0,0%
Ostali poslovni rashodi	45.666	36.000	0,4%	0,2%
FINANCIJSKI PRIHODI	896	5.000	0,0%	0,0%
FINANCIJSKI RASHODI	7.855	14.560	0,1%	0,1%
UKUPNI PRIHODI	12.941.264	15.172.132	100,0%	100,0%
UKUPNI RASHODI	8.293.535	10.254.449	64,1%	67,6%
DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	4.647.729	4.917.683	35,9%	32,4%
POREZ NA DOBIT (18%)	836.591	885.183	6,5%	5,8%
DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	3.811.138	4.032.500	29,5%	26,6%

Tablica 4.2.3.1.2. Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka tvrtke ABC za 2021. i 2022. godinu

Vertikalna analiza provodi se na način da se u bilanci stavke aktive i pasive označe sa 100 (baza), a ostale pozicije zatim se stavljaju u odnos aktive ili pasive kako bi se dobila njihova relativna struktura. Također, kod računa dobiti i gubitka prihod od prodaje ili ukupan prihod označava se sa 100 (baza),

dok se ostale stavke uspoređuju s tim pokazateljem. Ovakav pristup posebno je koristan u situacijama inflacije, kada apsolutni brojevi sami po sebi ne pružaju dovoljno informacija.

#### 4.2.3.2. Financijski pokazatelji

Financijski pokazatelji jesu omjeri različitih ekonomskih i financijskih veličina, a njihovi se izračuni temelje na informacijama iz financijskih izvještaja. Ti pokazatelji igraju ulogu alata za istraživanje, donošenje odluka i prosuđivanje te služe kao sredstvo spoznaje i praktičnog djelovanja. Važno je napomenuti da financijski pokazatelji nikada sami po sebi ne nude konačna rješenja za financijske probleme, već je to zadaća analitičara i financijskog menadžmenta da ih interpretiraju i primijene u praksi.

Ovisno o prirodi odluke koja se treba donijeti naglasak se stavlja na značaj određene vrste pokazatelja. Menadžment prati sve aspekte financijske analize održavajući odgovornost za sveukupno vođenje poslovanja, osiguranje stabilnosti na kratkoročnoj i dugoročnoj osnovi, postizanje profitabilnosti te osiguranje daljnjeg razvoja. Dugoročni investitori usmjereni su na evaluaciju efikasnosti poslovanja, dok banke pridaju važnost financijskoj situaciji za odobravanje kratkoročnih kredita, što se često mjeri koeficijentom likvidnosti.



Slika 4.2.3.2.1. Podjela financijskih pokazatelja

Svaki financijski pokazatelj, koji predstavlja odnos dvije ili više financijske veličine, ima svoju važnost koja dolazi do izražaja tek kada se usporedi s određenim standardnim mjerilima. Ta mjerila mogu uključivati planirane vrijednosti, usporedbu veličina unutar određenoga vremenskog razdoblja i

usporedbu s drugim sličnim poduzećima. Slika 4.2.3.2.1. prikazuje uobičajenu podjelu financijskih pokazatelja.

### **Pokazatelji likvidnosti**

Pojam likvidnost označava sposobnost imovine ili njezinih komponenti da se brzo i bez većih gubitaka pretvore u novčana sredstva. Likvidnost poduzeća ukazuje na protočnost i sposobnost nenovčanih dijelova imovine da se konvertiraju u novčana sredstva (gotovinu) dovoljnu za pokriće preuzetih obveza. Stoga možemo reći da pokazatelji likvidnosti mjere sposobnost poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze.

Najčešće korišteni pokazatelji likvidnosti prikazani su u nastavku.

<b>Pokazatelj</b>	<b>Formula</b>
Koeficijent ubrzane likvidnosti	$(\text{Novac} + \text{kratkotrajna potraživanja}) / \text{kratkoročne obveze}$
Koeficijent trenutne likvidnosti	$\text{Novac u banci i blagajni} / \text{kratkoročne obveze}$
Koeficijent tekuće likvidnosti	$\text{Kratkoročna imovina} / \text{kratkoročne obveze}$
Koeficijent financijske stabilnosti	$\text{Dugotrajna imovina} / (\text{kapital} + \text{dugoročne obveze})$

Tablica 4.2.3.2.1. Pokazatelji likvidnosti

Koeficijent ubrzane likvidnosti ukazuje na to koliko kratkoročnih obveza trgovačko društvo može podmiriti brzo unovčivom imovinom. Vrijednost koeficijenta u pravilu bi trebala biti jednaka ili veća od 1, što znači da bi društvo trebalo imati novčane imovine minimalno koliko i kratkoročnih obveza. Pri izračunu navedenog koeficijenta isključene su zalihe jer je za njihovo pretvaranje u novac potrebno duže razdoblje.

Koeficijent trenutne likvidnosti ocjenjuje sposobnost društva za trenutačno podmirenje obveza. Vrijednost pokazatelja interpretira se kao postotak kratkoročnih obveza koje poduzeće može podmiriti raspoloživim novcem.

Koeficijent tekuće likvidnosti ukazuje na sposobnost poduzeća da svoje kratkoročne obveze podmiri kratkoročnom imovinom. Veličina koeficijenta trebala bi biti najmanje 2, a u praksi se kreće između 1 i 2 ako se radi o poduzeću koje ostvaruje prihode i održava likvidnost. Ako je koeficijent tekuće



likvidnosti manji od 1, to znači da su tekuće obveze veće od tekuće imovine, što može dovesti do problema u podmirivanju tekućih obveza.

Koeficijent financijske stabilnosti prikazuje koliko poduzeće ima dugotrajne imovine u odnosu na kapital i dugoročne obveze. Taj pokazatelj trebao bi biti manji od 1 jer društvo dio svoje kratkotrajne imovine mora financirati iz dugoročnih obveza. Ako je vrijednost pokazatelja veća od 1, znači da nema radnog kapitala, odnosno društvo dio svoje dugotrajne imovine financira iz kratkoročnih izvora.

### **Pokazatelji zaduženosti**

Pokazatelji zaduženosti ili pokazatelji upotrebe financijske poluge pokazuju strukturu kapitala i predočavaju do koje mjere poduzeće financira svoju imovinu iz vlastitih i tuđih izvora sredstava.

Najčešće korišteni pokazatelji zaduženosti prikazani su u nastavku.

<b>Pokazatelj</b>	<b>Formula</b>
Koeficijent vlastitog financiranja	$\text{Vlastiti kapital} / \text{ukupna imovina}$
Koeficijent zaduženosti	$\text{Ukupne obveze} / \text{ukupna imovina}$
Koeficijent financiranja	$\text{Ukupne obveze} / \text{vlastiti kapital}$
Pokriće troškova kamata	$\text{EBIT} / \text{trošak kamata}$
Faktor zaduženosti	$\text{Ukupne obveze} / (\text{zadržana dobit} + \text{amortizacija})$

Tablica 4.2.3.2.2. Pokazatelji zaduženosti

Koeficijent vlastitog financiranja i zaduženosti zajedno prikazuju strukturu izvora financiranja imovine te njihov zbroj mora biti jednak 1. S pomoću tih pokazatelja utvrđuje se omjer tuđeg kapitala (obveze) i vlastitog kapitala (glavnica).

Koeficijent zaduženosti predstavlja odnos ukupnih obveza i ukupne imovine te pokazuje koliki se dio imovine financira iz tuđih izvora bilo dugoročnih ili kratkoročnih. Taj odnos prikazuje i koliko su ukupne obveze zastupljene u ukupnoj financijskoj strukturi trgovačkog društva. Što je taj koeficijent veći, to je veći i rizik ulaganja u društvo. Smatra se da stupanj zaduženosti ne bi smio biti veći od 50 %.

Koeficijent vlastitog financiranja suprotan je koeficijentu zaduženosti te daje podatak o tome u kojoj je mjeri ukupna raspoloživa imovina u aktivi bilance pokrivena vlastitim izvorima financiranja (kapitalom).

Koeficijent financiranja stavlja u odnos ukupne obveze i kapital te na taj način pokazuje odnos financiranja iz tuđih izvora i vlastitog kapitala.

Pokriće troškova kamata razmatra koliko su puta kamate pokrivene zaradama prije kamata i poreza (EBIT). Pokriće troškova kamata pokazuje je li ostvareni bruto dobitak dovoljan za podmirenje kamata. Taj pokazatelj analizira dinamičku zaduženost s aspekta mogućnosti podmirenja troškova financiranja. Što je pokriće troškova kamata veće, to je kvalitetniji pokazatelj jer je veća sigurnost naplate kamata iz zarade poduzeća.

Faktor zaduženosti pokazuje koliko je godina potrebno da se podmire ukupne obveze poduzeća iz zadržane dobiti i amortizacije. Faktor zaduženosti kvalitetniji je što je njegova vrijednost manja predstavljajući manju zaduženost.

### **Pokazatelji aktivnosti**

Pokazatelji aktivnosti mjere koliko efikasno poduzeće koristi svoje resurse. Pokazatelji aktivnosti pružaju informacije o brzini cirkulacije imovine, a računaju se na temelju odnosa ostvarenog prometa i prosječnog stanja imovine. Zbog toga se uobičajeno nazivaju i pokazateljima obrtaja. Koeficijenti obrta kvalitetniji su što su veći, a to znači da poduzeće brže pretvara materijalne oblike imovine u novac, lakše održava likvidnost i efikasnije koristi imovinu.

Najčešće korišteni pokazatelji zaduženosti prikazani su u nastavku.

<b>Pokazatelj</b>	<b>Formula</b>
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	Ukupni prihod / ukupna imovina
Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	Ukupni prihod / kratkotrajna imovina
Koeficijent obrta potraživanja	Prihod od prodaje / prosječna potraživanja
Broj dana vezivanja potraživanja	365 / koeficijent obrta potraživanja
Koeficijent obrta zaliha	Ukupni prihodi / ukupne zalihe
Broj dana vezivanja zaliha	365 / koeficijent obrta zaliha

Tablica 4.2.3.2.3. Pokazatelji aktivnosti

Koeficijent obrtaja ukupne imovine stavlja u odnos ukupne prihode i ukupnu imovinu te pokazuje efikasnost tvrtke prilikom korištenja imovine u stvaranju prihoda, odnosno koliko jedinica prihoda poduzetnik ostvaruje iz jedne jedinice uložene u ukupnu imovinu.

Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine stavlja u omjer ukupne prihod i kratkotrajnu imovinu te pokazuje efikasnost u korištenju kratkotrajne imovine, odnosno koliko jedinica prihoda poduzetnik ostvaruje iz jedne jedinice uložene u kratkotrajnu imovinu.

Koeficijent obrta potraživanja u odnos stavlja ukupan prihod od prodaje i prosječna potraživanja. Što je koeficijent veći, znači da se skraćuje vrijeme naplate potraživanja. Podjelom broja dana u godini s koeficijentom obrta potraživanja dolazi se do broja dana vezivanja potraživanja. U tom slučaju što je broj dana manji, kraće je vrijeme naplate potraživanja.

Koeficijent obrta zaliha u odnos stavlja ukupne prihode i ukupne zalihe te prikazuje koliko puta godišnje tvrtka prosječno obrne zalihe. Podjelom broja dana u godini s koeficijentom obrta zaliha dolazi se do broja dana vezivanja potraživanja. U tom slučaju što je broj dana manji, kraće je vrijeme vezivanja zaliha.

### **Pokazatelji ekonomičnosti**

Pokazatelji ekonomičnosti prikazuju odnos između prihoda i rashoda poslovanja, odnosno pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda. Što je njihova vrijednost veća, to je pokazatelj ekonomičnosti kvalitetniji.

Najčešće korišteni pokazatelji ekonomičnosti prikazani su u nastavku.

<b>Pokazatelj</b>	<b>Formula</b>
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	Ukupni prihod / ukupni rashodi
Ekonomičnost prodaje	Ukupni prihod od prodaje / rashodi prodaje
Ekonomičnost financiranja	Financijski prihodi / financijski rashodi

Tablica 4.2.3.2.4. Pokazatelji ekonomičnosti

Pokazatelj ekonomičnosti ukupnog poslovanja odgovara na pitanje koliko novčanih jedinica ukupnih prihoda poduzeće ostvari na jednu novčanu jedinicu ukupnih rashoda.

Pokazatelj ekonomičnosti poslovanja, odnosno prodaje odgovara na pitanje koliko novčanih jedinica prihoda od poslovnih aktivnosti poduzeće ostvari na jednu novčanu jedinicu rashoda iz poslovnih aktivnosti.

Pokazatelj ekonomičnosti financiranja odgovara na pitanje koliko se novčanih jedinica prihoda od financijskih aktivnosti ostvaruje na jednu novčanu jedinicu financijskih rashoda.

### **Pokazatelji profitabilnosti/rentabilnosti**

Pokazatelji profitabilnosti odražavaju financijsku učinkovitost poslovanja poduzeća, odnosno efikasnost ulaganja kapitala u investicije. Ti pokazatelji obično proizlaze iz omjera između ostvarene dobiti i kapitala ili angažiranih sredstava. Što su pokazatelji veći, ukazuju na bolju profitabilnost. Povećanje vrijednosti pokazatelja profitabilnosti implicira da će se postići veća dobit uz manje intenzivno korištenje kapitala ili drugih izvora financiranja.

Najčešće korišteni pokazatelji profitabilnosti prikazani su u nastavku.

<b>Pokazatelj</b>	<b>Formula</b>
Neto profitna marža	$(\text{Neto dobit} + \text{kamate}) / \text{ukupni prihodi}$
Bruto profitna marža	$(\text{Dobit prije poreza} + \text{kamate}) / \text{ukupni prihodi}$
Rentabilnost imovine (ROA)	$\text{Neto dobit} / \text{ukupna imovina}$
Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE)	$\text{Neto dobit} / \text{vlastiti kapital}$

Tablica 4.2.3.2.5. Pokazatelji profitabilnosti

Neto profitna marža mjeri kolika se stopa neto dobiti ostvaruje na jednu jedinicu prodaje. Niska neto profitna marža može biti rezultat relativno niskih cijena ili relativno visokih troškova u odnosu na ostvarenu prodaju.

Bruto profitna marža u odnos stavlja dobit prije kamata i poreza s ukupnim prihodima. Prikazuje kolika se stopa bruto dobiti ostvaruje na jednu jedinicu ostvarenih prihoda. Pokazatelj bi trebao biti veći od 0.

Povrat na ukupnu imovinu (ROA) pokazuje koliku neto dobit poduzeće ostvaruje na jednu novčanu jedinicu ukupno uložene imovine, dok povrat na vlastiti kapital (ROE) stavljajući u odnos neto dobit i kapital pokazuje kolika se neto dobiti ostvari na svaku novčanu jedinicu vlastitog kapitala.

## Pokazatelji investiranja

Pokazatelji investiranja mjere uspješnost ulaganja u dionice poduzeća, stoga se mogu izračunati samo za dionička društva. Za izračunavanje navedenih pokazatelja potrebni su dodatni podaci o dionicama koji nisu obuhvaćeni u pet osnovnih financijskih izvještaja poduzeća.

U nastavku su prikazana dva ključna pokazatelja investiranja.

Pokazatelj	Formula
Pokazatelj zarade po dionici (EPS)	$(\text{Neto dobit} - \text{preferencijalne dionice}) / \text{broj redovnih dionica}$
P/E pokazatelj	$\text{Tržišna cijena dionice} / \text{zarada po običnoj dionici}$

Tablica 4.2.3.2.6. Pokazatelji investiranja

Pokazatelj zarade po dionici jest financijski pokazatelj koji se koristi za procjenu profitabilnosti i financijske uspješnosti poduzeća iz perspektive dioničara. Taj pokazatelj pruža informaciju o tome koliko se dobiti generira za svaku dionicu u optjecaju. Drugim riječima izračunava koliko novca (zarade) svaka dionica donosi vlasnicima ili potencijalnim investitorima. Svrha je izračuna tog pokazatelja pružiti investitorima uvid u to koliko se profitabilnosti ostvaruje po svakoj pojedinačnoj dionici.

Pokazatelj P/E (engl. *Price-to-Earnings*), poznat i kao omjer cijene i dobiti, jedan je od najčešće korištenih financijskih pokazatelja u analizi dionica. Taj pokazatelj investitorima pomaže procijeniti odnos između cijene dionice i dobiti po dionici. Drugim riječima pokazatelj zarade po dionici te pokazatelj P/E prikazuju koliko su jedinica investitori voljni platiti za jednu (1) jedinicu zarade poduzeća. Svrha je pokazatelja P/E pružiti uvid u koliko investitori plaćaju za svaku jedinicu dobiti koju generira poduzeće.

## 4.2.4. Upravljanje i financiranje poslovanja

Financijski sustav poduzeća ima ključnu ulogu u osiguravanju adekvatnog opskrbljivanja financijskim sredstvima u svim fazama poslovnog ciklusa. Financijske odluke ili samo financiranje predstavljaju važan poslovni proces u poslovanju poduzeća koji osigurava opskrbu i protok novca objedinjujući sve ostale procese.

U poduzeću se neprestano odvija transformacija novca i novčanih ekvivalenata u materijalnu imovinu, prava i potraživanja. Financiranje poslovanja poduzeća prolazi kroz tri faze:

1. faza pribavljanja novca
2. faza ulaganja i
3. faza povrata.

Upravljanje poslovanjem zadatak je financijskog menadžmenta, stoga su njegovi glavni zadaci prikupljanje kapitala i novca za redovno poslovanje i razvoj poduzeća, ulaganje novca u materijalnu, nefinancijsku i ostale oblike imovine te povrat uloženog novca. Sve navedeno predstavlja jedan stalan proces kojim financijski menadžment mora usklađivati izvore financiranja s ulaganjima. Stvaranje konkurentne prednosti kroz učinkovito financijsko upravljanje obuhvaća i područje strukture kapitala jer je upravo ta struktura formirana odlukama o financiranju.

Međutim, nedovoljno stručan financijski menadžment može dovesti do nepovoljnog poslovanja poduzeća, što rezultira smanjenjem njegove efikasnosti, efektivnosti i produktivnosti. U situaciji nedostatka odgovarajuće likvidnosti za izvršavanje obveza prema dobavljačima, radnicima i državi ozbiljan problem nesolventnosti postaje očit, a takva situacija brzo može prerasti u nelikvidnost što može ozbiljno ugroziti kontinuitet proizvodnih procesa. Uspješna implementacija strategija financiranja unutar poduzeća donosi raznolike financijske i ekonomske prednosti, uključujući smanjenje troškova i povećanje ukupne poslovne učinkovitosti.

#### **4.2.4.1. Upravljanje kapitalom i izvori financiranja**

Struktura kapitala ključno je područje financijskog menadžmenta gdje je potrebno donijeti dugoročne i kratkoročne financijske odluke u pogledu izbora dugoročnih i kratkoročnih izvora financiranja te odluke u vezi s vlastitim i tuđim financiranjem. Struktura kapitala odražava se u financijskim izvještajima gdje se jasno prikazuju implementirane financijske odluke i njihov međusobni odnos.

Prilikom donošenja odluka o prikupljanju kapitala i sredstava za kontinuirano poslovanje i razvoj poduzeća financijski menadžment treba posebno obratiti pažnju na utvrđivanje potrebnog iznosa sredstava, dinamiku prikupljanja i vraćanja istih, moguće izvore sredstava, izloženost riziku te odabir optimalne kombinacije izvora financiranja.

Izvori sredstava poduzeća kategoriziraju se prema vremenskom okviru i vlasništvu izvora.

Prema vremenskom okviru razlikujemo:

- kratkoročno financiranje, koje se odnosi na upotrebu sredstava unutar 12 mjeseci i većinom se koristi za financiranje kratkotrajne imovine
- srednjoročno financiranje, koje se odnosi na upotrebu sredstava unutar 1 do 5 godina te se u pravilu primjenjuje za investicije u opremu, trajna obrtna sredstva i slično i
- dugoročno financiranje, koje se odnosi na upotrebu sredstava s rokom dužim od 5 godina. To su na primjer ulaganja u kredite koji se koriste za financiranje dugoročne imovine i razvoja.

Prema vlasništvu izvora financiranja razlikujemo:

- vlastite izvore sredstava, koji obuhvaćaju izvore kod kojih nema obveze vraćanja sredstava ili plaćanja naknade za korištenje. Uglavnom se sastoje od uplaćenoga temeljnog kapitala i dobiti koja je zadržana u poduzeću iz prethodnih godina poslovanja te
- tuđe izvore sredstava, koji obuhvaćaju sredstva pribavljena s financijskih tržišta i od financijskih institucija kao i emisiju vlastitih dugoročnih ili kratkoročnih vrijednosnih papira. Uključuju sva sredstva koja se koriste u poslovnom procesu, a za koja postoji obveza vraćanja ili plaćanja naknade za korištenje.

U svakodnevnoj poduzetničkoj praksi rijetko se susrećemo sa situacijama u kojima se određeni poslovni projekt financira isključivo iz vlastitih izvora kapitala. Učestaliji su scenariji uspješnih projekata koji se temelje na optimalnom kombiniranju i upravljanju vlastitim i eksternim izvorima financiranja. Postoji praktički neograničen broj mogućih pristupa, a odluka o odabiru optimalnog načina financiranja često je u rukama poduzetnika.

Kako bi poduzeća ostvarila optimalne rezultate poslovanja, potrebno je slijediti određena načela financiranja. Načela financiranja predstavljaju temeljne smjernice i principe koji usmjeravaju pristup upravljanju financijskim resursima unutar poduzeća. Također služe kao osnovni okvir za donošenje odluka o prikupljanju, raspodjeli i korištenju novčanih sredstava kako bi se postigao optimalan financijski rezultat.

Najpoznatija načela financiranja poduzeća jesu:

1. načelo stabilnosti → sposobnost poduzeća da iz vlastitih izvora financira operativne potrebe, investicije i ulaganja
2. načelo sigurnosti → podrazumijeva financiranje ulaganja gdje je rizik najmanji
3. načelo likvidnosti → sposobnost podmirivanja kratkoročnih obveza iz kratkoročne imovine
4. načelo solventnosti → sposobnost plaćanja svih obveza u roku njihova dospijea
5. načelo rentabilnosti → sposobnost poduzeća da stvara profit
6. načelo prilagodbe financiranja → nalaže poduzeću da osigura neprestanu sposobnost prilagodbe, posebno u pogledu pribavljanja financijskih sredstava, privremenog vraćanja dugova i snalaženja u situacijama nepovoljnih financijskih okolnosti
7. načelo povoljne slike financiranja → pokazuje financijsku situaciju poduzeća čime se ocjenjuje bonitet i atraktivnost ulaganja u poduzeće
8. načelo rizika financiranja → rizik da vjerovnik neće naplatiti svoja potraživanja te rizik od negativnog rezultata poslovanja i
9. načelo neovisnosti financiranja → neovisnost poduzeća u financiranju i vođenju poslovne politike.

Osim načela, postoje i pravila financiranja prema kojima se definiraju odluke o prikupljanju financijskih sredstava poduzeća i upravljanju njima u cilju postizanja optimalne ravnoteže poslovanja. Horizontalna pravila financiranja odnose se na pravilan omjer aktive i pasive za održavanje profitabilnosti i solventnosti. Zlatno bankarsko pravilo glasi:

**kratkotrajna imovina → kratkoročni izvori**

**dugotrajna imovina → dugoročni izvori**

Drugim riječima kratkotrajna imovina financira se iz kratkoročnih izvora, dok se dugotrajna imovina financira iz dugoročnih izvora. Međutim, osim zlatnoga bankarskog pravila postoji i zlatno bilančno pravilo prema kojemu se iz dugoročnih izvora mora financirati dugoročna aktiva, ali i stalna obrtna imovina (dio kratkotrajne imovine).



Vertikalna pravila financiranja fokusiraju se na odabir izvora financiranja, njihovo podrijetlo, raspoloživost, kvalitetu, i slično. Vertikalno pravilo strukture pasive nalaže da je najbolji omjer tuđeg i vlastitih izvora financiranja:

**50 : 50 → tuđi kapital u odnosu na vlastiti kapital**

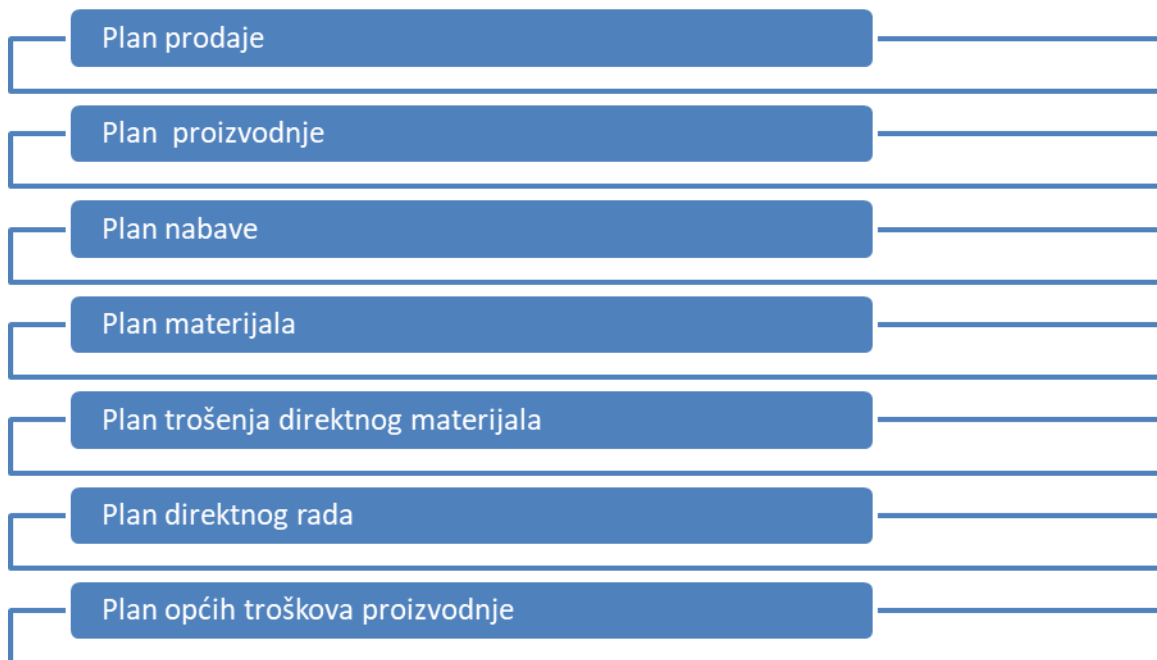
#### 4.2.4.2. Financijsko planiranje i budžetiranje

Financijsko planiranje i budžetiranje ključni su koncepti za uspješno upravljanje financijama u svim aspektima poslovanja. Ti procesi omogućuju poduzećima da unaprijed predvide, organiziraju i upravljaju svojim financijskim resursima kako bi ostvarili postavljene ciljeve. Kroz detaljno planiranje prihoda, rashoda i alokacije resursa, financijsko planiranje i budžetiranje pružaju osnovu za donošenje informiranih odluka te osiguravaju stabilnost, efikasnost i dugoročni uspjeh poslovanja.

Planiranje se temelji na vremenskom okviru te se dijeli na dugoročno i kratkoročno. Dugoročno planiranje postavlja strateške ciljeve poduzetnika, pruža smjernice i resurse za njihovu realizaciju te obuhvaća vremenski okvir duži od tri godine. Kratkoročno planiranje fokusira se na izradu *Master budžeta*, glavnoga poslovnog plana za razdoblje od godinu dana ili kraće, precizno utvrđujući ciljeve, aktivnosti i sredstva za njihovo postizanje.

Budžetiranje je proces koji obuhvaća planiranje i kontrolu nad očekivanom izvedbom budućeg poslovanja, s naglaskom na financijske aspekte. Budžet, s druge strane, predstavlja formalno dokumentirani prikaz budućih planova i ciljeva, pružajući okvir za praćenje i usklađivanje stvarnih rezultata s projektiranim planovima. U osnovi budžetiranje je proces koji prenosi dugoročne planove u financijske projekcije za kratkoročni plan, obično za jednu godinu. Budžet zapravo predstavlja projekciju godišnjih troškova, prihoda, imovine i izvora financiranja za planirane aktivnosti. Važno je napomenuti da budžetiranje i planiranje nisu istoznačnice, već je svrha budžetiranja pružanje izvještaja o stvarnim rezultatima u odnosu na planirane performanse.

*Master budžet* uključuje glavni budžet koji je sastavljen od više povezanih poslovnih budžeta zajedno formirajući planirane aktivnosti poslovanja poduzetnika za ostvarenje ciljeva. Standardni sadržaj budžeta obično se sastoji od operativnog, financijskog i kapitalnog budžeta.



Slika 4.2.4.2.1. Dijelovi operativnog budžeta (plana)

U ovom kontekstu operativni plan predstavlja budžetiranje poslovnih aktivnosti za buduće razdoblje. Operativni budžet obuhvaća projekcije koje su prenesene u planove, uključujući plan prodaje, plan proizvodnje, plan nabave materijala, plan trošenja direktnog materijala, plan troškova rada, plan općih troškova proizvodnje, plan troškova prodanih proizvoda, plan troškova prodaje, plan administrativnih troškova te planirani izvještaj o dobiti. Financijski budžet ponajprije obuhvaća planiranje novca i njegovih ekvivalenta te planiranje bilance. S druge strane, kapitalni budžet predstavlja ulaganja u kapitalnu imovinu društva, a uključuje proces procjene i planiranja ulaganja u imovinu poduzeća.

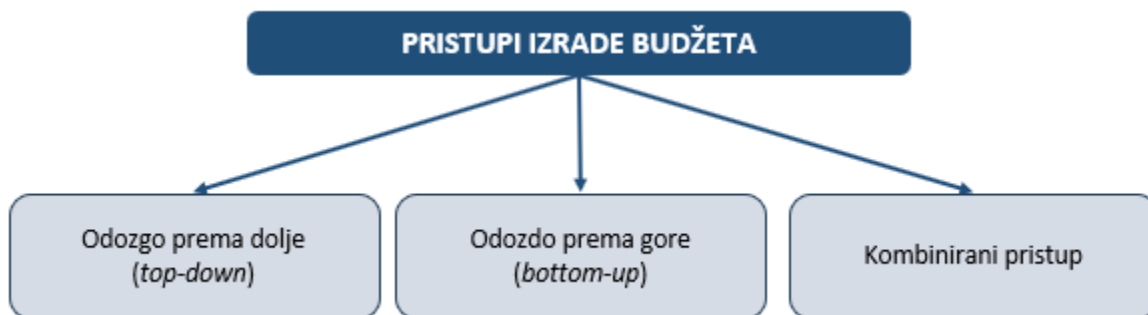
Planiranje se također može podijeliti po pripadajućim razinama, ovisno o nadležnostima menadžera u poduzeću na tri razine → strateško, taktičko i operativno planiranje.



Slika 4.2.4.2.2. Razine planiranja u poduzeću

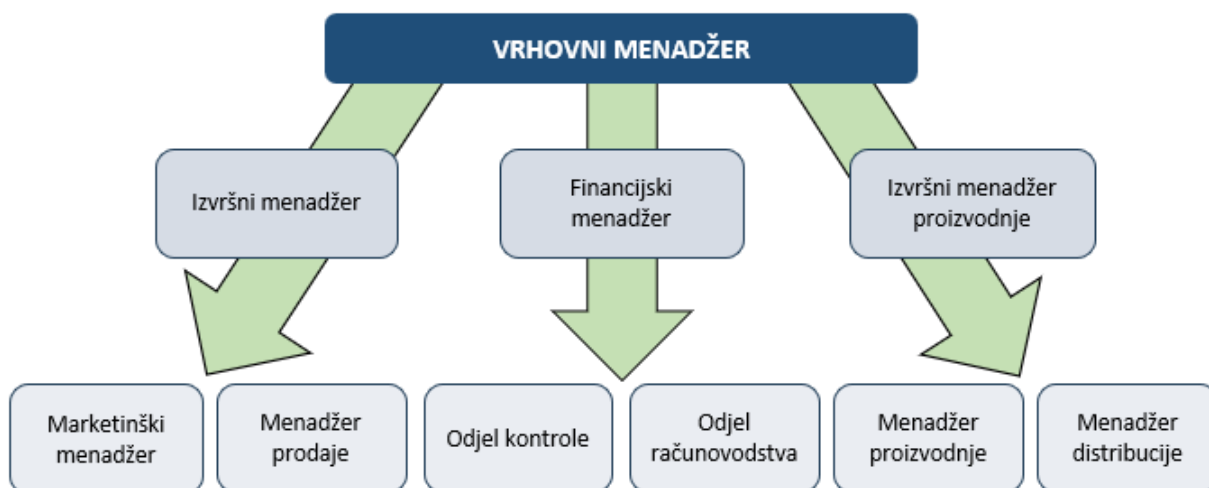
Prilikom izrade budžeta moguće je koristiti dva osnovna pristupa i njihovu kombinaciju:

- odozgo prema dolje (pristup *top-down*)
- odozdo prema gore (pristup *bottom-up*) i
- kombinirani pristup.



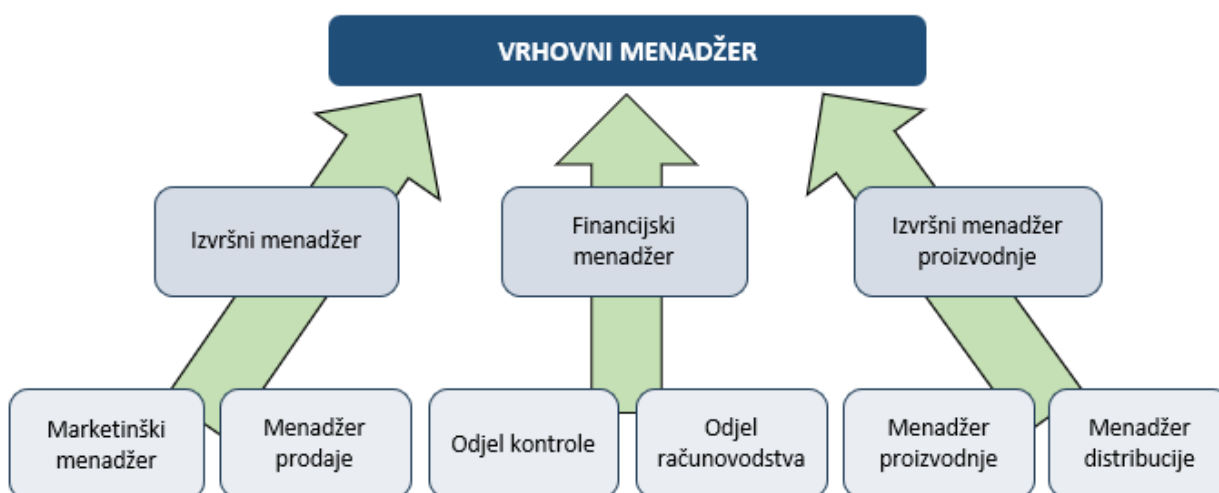
Slika 4.2.4.2.3. Pristupi izradi budžeta

U nastavku se daje prikaz oba osnovna pristupa pri izradi budžeta.



Slika 4.2.4.2.4. Pristup *top-down* izradi budžeta

Pristup *top-down* izrade budžeta, poznat kao pristup odozgo prema dolje, započinje na strateškoj razini menadžmenta i često se koristi u centraliziranim organizacijama. U tom pristupu više razine menadžmenta (top menadžment) definiraju glavne smjernice koje niže razine menadžmenta trebaju slijediti. Takav pristup može dovesti do nezadovoljstva nižih razina menadžmenta i zaposlenika, što može uzrokovati otpor prema postavljenim ciljevima i smanjenje motivacije za njihovom realizacijom.



Slika 4.2.4.2.5. Pristup *bottom-up* izradi budžeta

Pristup *bottom-up* izradi budžeta, poznat kao pristup odozdo prema gore uključuje niže razine menadžmenta i zaposlenika u procesu kreiranja budžeta što povećava njihovu motiviranost u

izvršenju zadanih ciljeva. Nakon njihove izrade budžeti se ujedinjaju u glavni budžet čiji pregled vrši top menadžment te ga dodatno prilagođava i daje svoje dodatne smjernice za doradu.

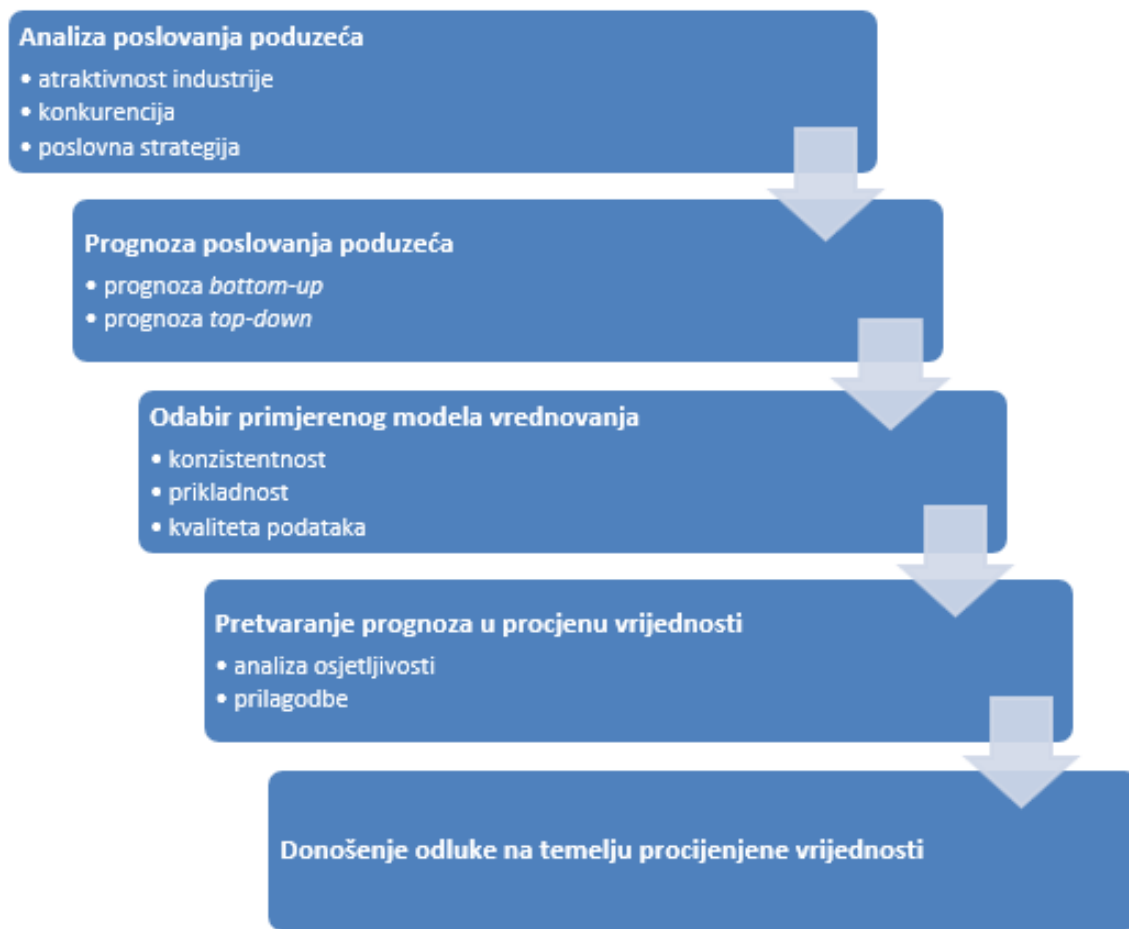
U praksi budžetiranje se često izvodi kombinacijom pristupa *bottom-up* i *top-down*. Integrirajući ta dva pristupa budžetiranje postaje sveobuhvatan proces koji prilagođava i usklađuje informacije i ciljeve koji dolaze iz različitih smjerova. Komunikacija među različitim razinama menadžmenta postaje ključna kako bi se spriječila iskrivljenost informacija te osigurala jasnoća i potpunost ciljeva strategije.

#### **4.2.5. Procjena vrijednosti poduzeća**

U poslovnom svijetu, gdje se dinamične promjene i tržišna konkurencija neprestano mijenjaju, sposobnost precizne procjene vrijednosti poduzeća postaje ključna za donošenje odluka i strategijsko vođenje. Procjena vrijednosti poduzeća predstavlja kompleksan i duboko analitički proces koji uključuje različite metode, pristupe te čimbenike kako bi se utvrdila stvarna financijska vrijednost organizacije.

Bez obzira na to je li riječ o donošenju odluka o preuzimanju, spajanju, prodaji udjela ili kapitalnom ulaganju, duboko razumijevanje vrijednosti poduzeća osigurava temelj za donošenje strateških koraka. U ovom kontekstu procjena vrijednosti poduzeća postaje ključan alat za investitore, vlasnike, menadžere i sve one koji sudjeluju u procesima odlučivanja.

Procjena vrijednosti sistematičan je proces koji ima za cilj utvrditi stvarnu financijsku vrijednost imovine, međutim vrijednost poduzeća nije precizan broj i podliježe utjecaju raznih čimbenika, od kojih su neki subjektivni. Različite definicije vrijednosti koriste se ovisno o svrsi procjene. Postoje razni načini pristupa procjeni vrijednosti poduzeća, njegove imovine i financijskih instrumenata.



Slika 4.2.5.1. Proces procjene vrijednosti poduzeća

Proces procjene vrijednosti poduzeća sastoji se od pet glavnih koraka prikazanih na prethodnoj slici. Procjena vrijednosti započinje analizom poslovanja poduzeća u sklopu koje je potrebno odgovoriti na pitanje koliko je atraktivna industrija za mogućnost ostvarivanja profitabilnosti, zatim analizirati konkurentsku poziciju poduzeća u industriji te ispitati koju poslovnu strategiju poduzeće primjenjuje i koliko uspješno. Drugi je korak prognoziranje poslovanja na temelju makroekonomske, nacionalne, internacionalne analize te prognoze industrije i tržišnog udjela. Odabir primjerenog modela zavisi o konzistentnosti s karakteristikama poduzeća, prikladnosti u odnosu na dostupnost podataka i njihovu kvalitetu. Zatim slijede analiza osjetljivosti i prilagodbe kao važni koraci pretvaranja prognoze u procjenu vrijednosti. Zadnji korak jest donošenje odluke s obzirom na cilj provedbe procjene poduzeća.

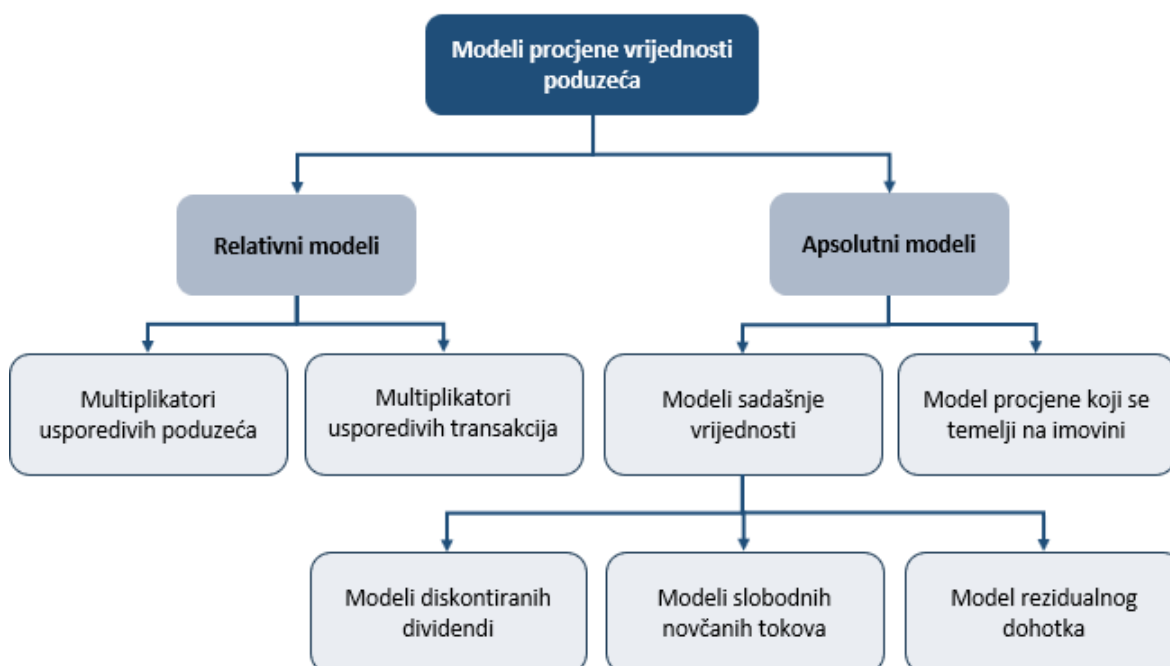
#### 4.2.5.1. Modeli procjene vrijednosti poduzeća

Budući da ne postoji jedinstvena opće prihvaćena sistematizacija modela procjene vrijednosti poduzeća, u praksi se koristi široki raspon modela i metoda za vrednovanje. Metode procjene vrijednosti poduzeća dijele se na statičke i dinamičke metode.

Statičke metode analiziraju trenutačnu situaciju tvrtke i njezin financijski položaj, bez uzimanja u obzir potencijala za razvoj novih proizvoda i buduće zarade. Ovisno o situaciji u kojoj se nalazi poduzeće koje je predmet procjene koristi se jedna od sljedećih metoda:

- knjigovodstvena vrijednost
- ispravljena knjigovodstvena vrijednost
- zamjenska vrijednost i
- likvidacijska vrijednost.

Dinamičke metode temelje se na predviđenoj budućoj zaradi koju se očekuje da će poduzeće ostvariti tijekom svojega ekonomskog vijeka. Jedna od popularnih podjela dinamičkih modela procjene vrijednosti poduzeća je na apsolutne i relativne modele prikazana na sljedećoj slici (4.2.5.1.1.).



Slika 4.2.5.1.1. Sistematizacija modela procjene vrijednosti poduzeća

Relativni modeli vrednovanja oslanjaju se na usporedbu ciljanog poduzeća sa sličnom imovinom, a uključuju dvije metode, metodu vrednovanja putem multiplikatora usporedivih poduzeća i metodu vrednovanja putem multiplikatora usporedivih transakcija. Ključno je prepoznati relevantna poduzeća čije dionice trguju na burzi te prikupiti informacije o njima kako bi se izvršilo precizno vrednovanje. Identifikacija odgovarajućih usporedivih poduzeća i transakcija predstavlja ključan korak jer različiti izbori mogu utjecati na objektivnost procjene vrijednosti.

Apsolutni modeli dijele se na modele sadašnje vrijednosti i modele procjene koji se temelji na imovini. Modeli sadašnje vrijednosti dijele se na model diskontiranih dividendi, model rezidualnog dohotka te, najpoznatiji i u praksi najčešće korišten, model diskontiranih slobodnih novčanih tokova.

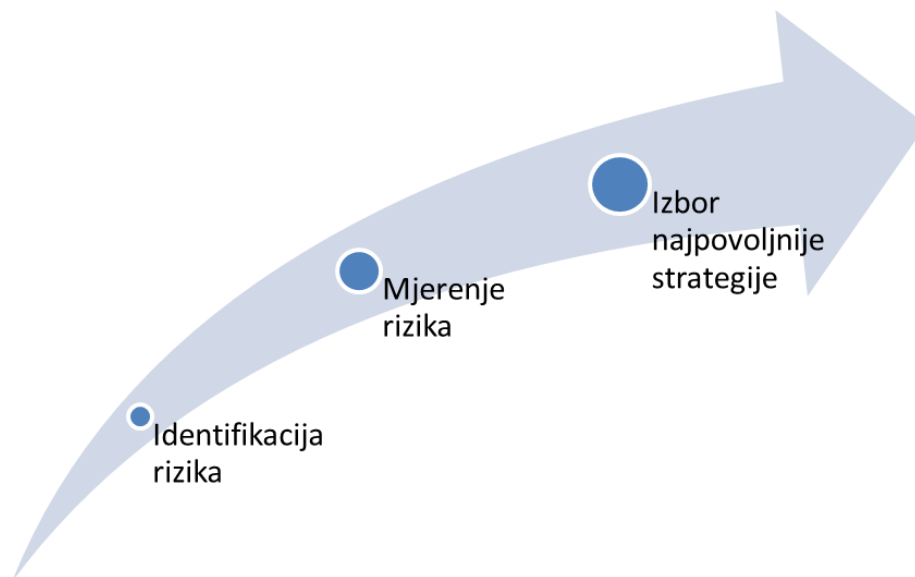
#### **4.2.5.2. Rizik i prinos na ulaganje**

U suvremenim uvjetima tržišnoga gospodarstva glavni kriterij za donošenje investicijskih odluka jest očekivani povrat ulaganja. No, prilikom konačnog odlučivanja investitor također uzima u obzir i razinu rizika koja je povezana s mogućim postizanjem očekivanoga dobitka. Investitor odabire način ulaganja kapitala na temelju vlastitoga subjektivnog stajališta o optimalnom odnosu između rizika i potencijalnog profita.

Proces upravljanja rizicima ima ključnu ulogu u postizanju povećanja vrijednosti samog poduzeća. Menadžment je odgovoran za efikasno upravljanje rizicima, odnosno ima ključnu ulogu u prepoznavanju i identifikaciji različitih rizika te procjeni njihova potencijalnog utjecaja na buduće poslovanje. Analiza rizika, odnosno analiza odlučivanja, obuhvaća sljedeće korake:

1. identifikacija rizika
2. mjerenje rizika i
3. izbor najpovoljnije strategije.





Slika 4.2.5.2.1. Koraci kod analize rizika

Pri identifikaciji rizika potrebno je definirati i strukturirati problem odlučivanja te identificirati rizik pojedinačne investicije (projekta), rizik portfelja te sistemskog rizika. Kod mjerenja rizika procjenjuje se veličina mogućih rezultata, a naglasak je na identificiranju prilika i mogućnosti koje poduzeće može iskoristiti, kao i na minimiziranju prijetnji koje dolaze iz okoline i koje bi mogle negativno utjecati na financijsku stabilnost poduzeća. U konačnici nakon vrednovanja svih opcija odabire se najpovoljnija strategija.

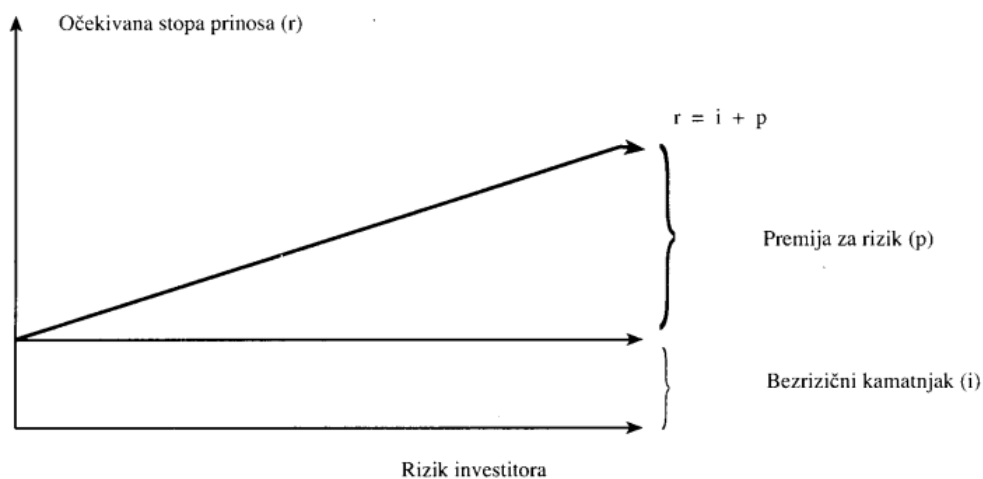
Svaka investicija, odnosno ulaganje nosi određeni stupanj neizvjesnosti u vezi s očekivanim prinosom, a većina slučajeva podrazumijeva značajnu mjeru neizvjesnosti. Izvor investicijskog rizika proizlazi iz utjecaja raznih faktora, kao što su:

- makroekonomska okolina
- industrijski trendovi
- zakonodavni i regulatorni faktori
- konkurencija,
- menadžment i ostalo.

Zbog nesklonosti riziku investitori rijetko ulažu sav svoj kapital u jednu investiciju, već nastoje smanjiti rizik poslovanja kombiniranjem različitih investicijskih mogućnosti, odnosno diversifikacijom.

Rizik investicija možemo podijeliti na dva dijela, odnosno specifični i sistematski rizik. Specifični rizik, koji se naziva još i otklonjivim rizikom, a njegova prisutnost proizlazi iz različitih slučajnih događaja koji utječu samo na određeno poduzeće, kao što su na primjer štrajkovi, sudske parnice, prihvatljivost marketing programa poduzeća i slično. Taj rizik moguće je otkloniti diversifikacijom portfelja investicija. Sistemski (opći tržišni) rizik naziva se još i neotklonjivim, a proizlazi iz sveprisutnih fluktuacija na investicijskom tržištu, kao što su inflacija, recesija, ratovi i slično. Navedene pojave utječu na sve projekte i poduzeća, što onemogućava eliminiranje tog rizika diversifikacijom. Uobičajeno se mjeri putem beta-koeficijenta te je stoga poznat i kao beta-rizik.

Prinos od investiranja obuhvaća sve novčane tokove generirane putem vlasničkog udjela i promjena u tržišnoj cijeni, a označava iznos za koju se uloženi kapital povećao na kraju investicijskog procesa. Stopa prinosa, s druge strane, predstavlja relativni pokazatelj uspješnosti investicije, a izražava se kao postotak u odnosu na početnu tržišnu vrijednost investicije. Minimalna prihvatljiva stopa prinosa određuje se na temelju procijenjenih troškova kapitala i često služi kao prag za ocjenu investicijskih mogućnosti.



Slika 4.2.5.2.2. Krivulja indiferencije – odnos rizika i očekivane stope prinosa

Iako odnos očekivane stope prinosa i veličine rizika nije moguće točno odrediti, obično imaju pozitivnu korelaciju, odnosno za projekte koji su rizičniji očekuje se veća stopa prinosa i obrnuto. Ukupan rizik projekta određuje veličinu premije za rizik koja zajedno s bezrizičnim kamatnjakom čini očekivanu stopu prinosa. Odnos između očekivane stope prinosa i veličine rizika grafički se prikazuje krivuljom indiferencije (slika 4.2.5.2.2.).

### 4.3. Knjigovodstveni aspekti poslovanja

Knjigovodstveni aspekti poslovanja predstavljaju temeljnu komponentu u održavanju važnosti preciznog praćenja finansijskih podataka, transakcija i resursa kako bi se osigurale transparentnost, odgovornost i usklađenost s propisima. Knjigovodstveni aspekti obuhvaćaju širok raspon aktivnosti, uključujući vođenje finansijskih knjiga, izradu finansijskih izvještaja, obračunavanje poreza, upravljanje računima i analiziranje finansijskog zdravlja organizacije. Kroz precizno bilježenje i analizu finansijskih transakcija poduzeća stvaraju osnovu za donošenje informiranih odluka, strategija i planova.

Prema načinu knjiženja poslovnih promjena, temeljnim načelima, ciljevima i poslovnim knjigama koje se vode razlikuju se dva osnovna sustava knjigovodstva:

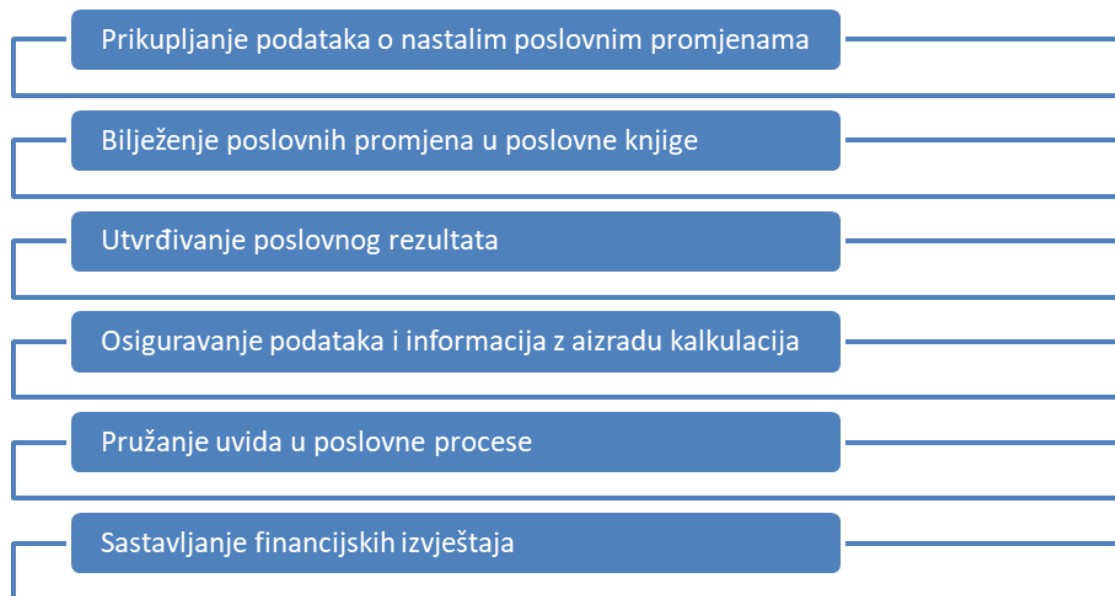
- jednostavno knjigovodstvo i
- dvojno knjigovodstvo.

Jednostavno knjigovodstvo ima svoje korijene u antičkim vremenima, posebno u staroj Grčkoj i Egiptu, a karakterizira ga zapisivanje poslovnih događaja pojedinačnim unosom stavki, organiziranih kronološkim redoslijedom, u odvojenim knjigama koje nisu međusobno povezane. Knjige jednostavnog knjigovodstva jesu knjige blagajne, knjige dužnika i vjerovnika te dnevnik. Nakon 20. stoljeća u većini slučajeva zamijenilo ga je dvojno knjigovodstvo. U djelu Benedikta Kotruljevića iz 1458. Godine pod nazivom „O trgovini i savršenom trgovcu” prvi je put zabilježen opis dvojnog knjigovodstva ističući potrebu da svaki trgovac vodi najmanje tri knjige: podsjetnik, dnevnik i glavnu knjigu. Budući da se dvojno knjigovodstvo temelji na načelu: „Tko prima – taj duguje, tko daje – taj potražuje” , zahtijeva istodobno knjiženje dviju stavki od kojih jedna „duguje”, a druga „potražuje”.

Knjigovodstvo predstavlja sustav koji putem dokazanih isprava prati ekonomske i finansijske tokove te u poslovne knjige bilježi sve promjene koje su nastale u imovini, kapitalu, obvezama, prihodima, rashodima i finansijskim rezultatima poslovanja, pridržavajući se vremenskog redoslijeda njihova nastanka. Knjigovodstvo je uži pojam od računovodstva te ga vode svi poduzetnici bez obzira na njihovu veličinu.

Zadaće knjigovodstva prikazane su na sljedećoj slici, a obuhvaćaju prikupljanje podataka o promjenama u poslovanju, odnosno o nastalim poslovnim događajima, bilježenje tih promjena u

poslovne knjige sustavnim i kronološkim redosljedom, utvrđivanje poslovnog rezultata, osiguranje potrebnih podataka i informacija, odnosno pružanje uvida u poslovne procese i financijske tokove, osiguranje potrebnih podataka za izradu raznih kalkulacija cijena te sastavljanje temeljnih financijskih izvještaja.



Slika 4.3.1. Temeljne zadaće knjigovodstva

Temeljna knjigovodstvena načela jesu:

- načelo neprekidnosti → ažurno i trajno obavljane aktivnosti u neprekidnom vremenskom slijedu
- načelo dokumentiranosti → podaci se unose u poslovne knjige samo na temelju vjerodostojnih isprava
- načelo dosljednosti → poslovne knjige vode se ujednačeno u skladu s računovodstvenim politikama
- načelo sučeljavanja prihoda i rashoda → suprotstavljanje prihoda i rashoda u cilju utvrđivanja poslovnog rezultata
- načelo nastanka događaja → poslovni događaj bilježi se u razdoblju nastanka i
- načelo opreznosti (neizvjesnosti) → prihodi se priznaju kada su nastali, dok se rashodi priznaju čak i kada su mogući.

### **4.3.1. Knjigovodstvena dokumentacija u poslovanju**

Upravljanje knjigovodstvenom dokumentacijom ima ključan značaj u modernom poslovanju, osiguravajući organizacijama precizno praćenje financijskih transakcija, usklađenost s propisima te transparentnost u poslovanju. Ova tema istražuje važnost, ulogu i procese povezane s održavanjem urednih financijskih evidencija. Naglasak se stavlja na važnosti pravilnog čuvanja i arhiviranja knjigovodstvenih dokumenata kako bi se osiguralo njihovo lako dostupno, sigurno i vjerodostojno pohranjivanje. Njihovi rokovi i načini čuvanja, način arhiviranja te zaštita povjerljivih informacija sadržanih u dokumentaciji definirani su raznim zakonima, pravilnicima i propisima.

#### **4.3.1.1. Knjigovodstvena dokumentacija**

Knjigovodstvena dokumentacija predstavlja ključnu komponentu svakog poslovanja, omogućujući precizno praćenje financijskih transakcija, analizu poslovnih rezultata te ispunjavanje regulatornih i poreznih obveza. Ona je zbirka pisanih tragova svih poslovnih događaja i transakcija koje su se odvijale unutar poduzeća, pružajući dubinski uvid u financijski položaj, uspješnost i operativnu učinkovitost.

Knjigovodstvena dokumentacija dijeli se u nekoliko ključnih kategorija kako bi se organizirano i sistematski pratili poslovni procesi i financijski aspekti, a uključuje:

- knjigovodstvene isprave
- poslovne knjige (glavna knjiga, pomoćne knjige i dnevnik) i
- godišnje (konsolidirane) financijske izvještaje.

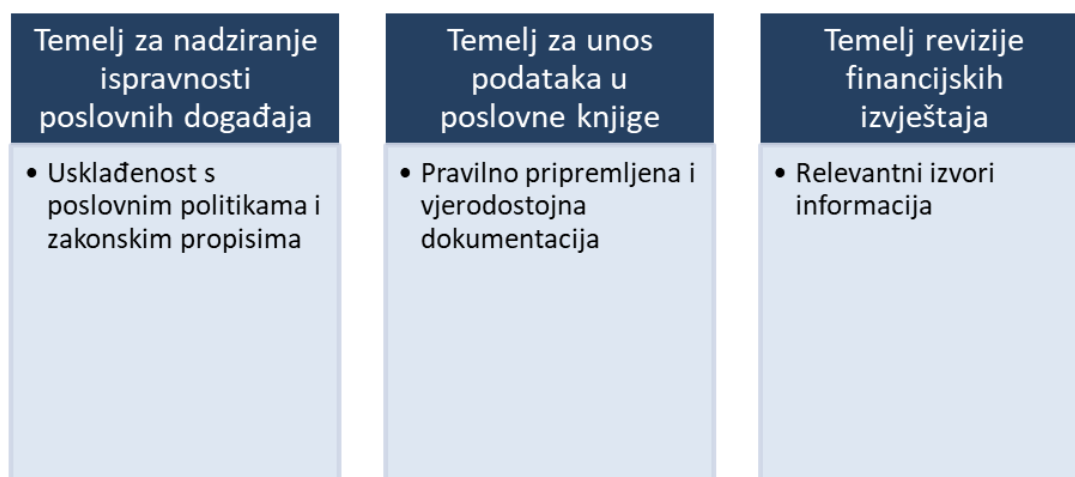
#### **Knjigovodstvene isprave**

Knjigovodstvena isprava predstavlja svaki pisani dokument ili elektronički zapis, bilo interno ili eksterno sastavljen, koji dokumentira poslovni događaj. Ta isprava ima ključnu ulogu kao osnova za unos podataka o tim poslovnim događajima u poslovne knjige. Sadržaj knjigovodstvene isprave mora biti jasan, precizan i točan te obuhvatiti sve relevantne podatke o nastalom poslovnom događaju.

Knjigovodstvene isprave čine temelj za pouzdano i sustavno vođenje financijskih evidencija, omogućujući precizno praćenje svih poslovnih transakcija i aktivnosti, a poduzetnik ju je dužan sastaviti bez odgode, nakon saznanja o činjenici na temelju koje ju mora sastaviti.

Osnovni elementi koje knjigovodstvena isprava mora sadržavati jesu sljedeći:

- naziv i broj isprave
- opis poslovnog događaja i identifikacija sudionika
- novčani iznos ili cijena po mjernoj jedinici
- datum poslovnog događaja i datum izdavanja isprave i
- potpis odgovorne osobe.



Slika 4.3.1.1.1. Zadaci knjigovodstvenih isprava u poslovnom procesu

Knjigovodstvena isprava ima značajne zadatke u poslovnom procesu, osiguravanju pravilnosti, transparentnosti i povjerenja u financijske evidencije i izvještaje poduzeća. Oni su:

- temelj za nadziranje ispravnosti poslovnih događaja: knjigovodstvene isprave omogućuju nadzor nad ispravnošću svih nastalih poslovnih događaja. One su ključne za provjeru usklađenosti s uputama za rad, poslovnom politikom poduzeća te zakonskim propisima. Interna kontrola oslanja se na pravilnu dokumentaciju kako bi se osigurala točnost i pravilnost transakcija
- temelj za unos podataka u poslovne knjige: unos podataka u poslovne knjige zahtijeva pravilno pripremljenu i vjerodostojnu dokumentaciju. Knjigovodstvene isprave pružaju

potrebne informacije za kvalitetan unos podataka u knjige, čime se osigurava točno i dosljedno vođenje poslovnih evidencija i

- temelj revizije financijskih izvještaja: u postupku revizije financijskih izvještaja revizori se oslanjaju na knjigovodstvene isprave kao relevantne izvore informacija. Ispravne i pouzdane isprave revizorima omogućuju da ocijene objektivnost, realnost i dosljednost financijskih izvještaja, čime se osigurava njihova vjerodostojnost.

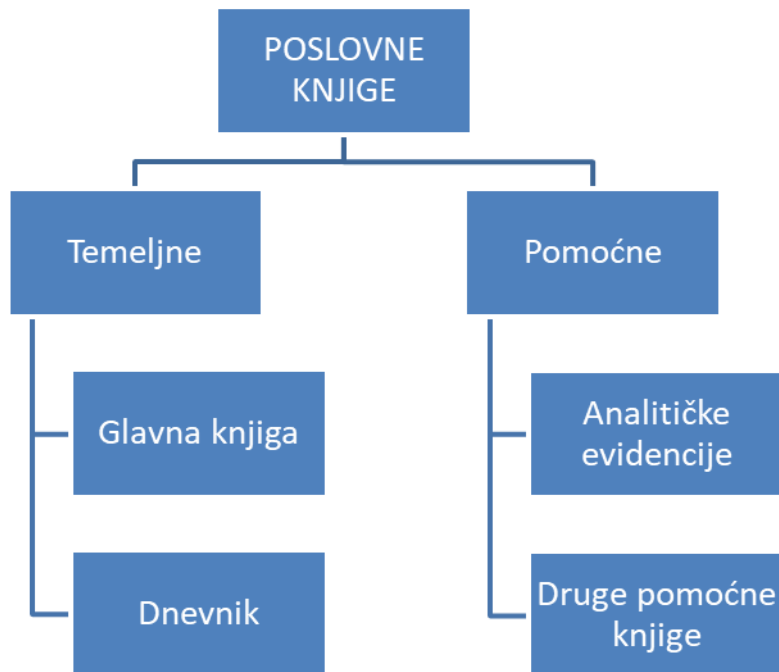
Svaka isprava mora proći kroz temeljitu provjeru kako bi se osigurale njezine valjanost i točnost. Pri provjeri isprave važno je utvrditi sljedeće aspekte:

- formalnu ispravnost: provjera formalne ispravnosti uključuje pregled svih osnovnih elemenata isprave, kao što su naziv isprave, izdavatelj, adresa i datum izdavanja, kao i provjeru svih bitnih podataka povezanih s isporukom dobara ili usluga obuhvaćenih ispravom;
- stvarnu bit poslovne transakcije: ta provjera ima za cilj potvrditi da je poslovna transakcija zaista nastala onako kako je opisano u ispravi. Na primjeru računa za nabavu materijala to uključuje provjeru isporučene količine u odnosu na naručenu, postojanje skladišne primke, usklađenost kvalitete i cijene materijala s dogovorenim uvjetima i
- računsku ispravnost: ta se provjera fokusira na ispravnost računskih izračuna unutar isprave. To uključuje provjeru računa za umnožak cijene i količine, ispravan obračun poreza na dodanu vrijednost (PDV) te točnost obračuna različitih popusta ili pogodnosti.

## **Poslovne knjige**

Poslovne knjige čine sustav evidencija koje poduzeće koristi za prikupljanje i čuvanje ključnih podataka o svojem poslovanju. Poslovne knjige poduzetnik je dužan voditi prema načelu dvojnog knjigovodstva, u koje se unose podaci na temelju knjigovodstvenih isprava. Prema članku 13. Zakona o računovodstvu poslovne knjige otvaraju se na početku poslovne godine na temelju zaključne bilance sastavljene na kraju prethodne poslovne godine ili nakon osnivanja poduzeća upisivanjem podataka utvrđenih pri osnivanju.

Podjela poslovnih knjiga prikazana je na slici 4.3.1.1.2., a dijele se na temeljne i pomoćne poslovne knjige. Temeljne knjige jesu glavna knjiga i dnevnik, dok pod pomoćne poslovne knjige spadaju analitičke evidencije te druge pomoćne knjige.



Slika 4.3.1.1.2. Podjela poslovnih knjiga

### **Dnevnik**

Dnevnik je ključna poslovna knjiga u koju se kronološki bilježe sve knjigovodstvene promjene koje su se dogodile tijekom određenog razdoblja. Dnevnik može biti jedinstvena knjiga ili se može podijeliti u više dijelova namijenjenih za bilježenje različitih vrsta promjena.

Svaki unos u dnevniku mora biti označen rednim brojem ili identifikacijskom oznakom. Također, svaki unos treba sadržavati dovoljno informacija kako bi se, u slučaju nadzora, nedvojbeno mogla utvrditi povezanost između unosa u dnevniku, odgovarajuće knjigovodstvene isprave te osobe koja je izvršila nadzor nad ispravom. Važno je da poduzetnik osigura dosljednost identifikacijskih oznaka i mogućnost provjere usklađenosti između zapisa u dnevniku i glavnoj knjizi te između glavne knjige i, ako postoje, pomoćnih knjiga za isto izvještajno razdoblje. Svi knjigovodstveni događaji zabilježeni u dnevniku prenose se u glavnu knjigu.

### **Glavna knjiga**

Glavna knjiga predstavlja sveobuhvatnu evidenciju knjigovodstvenih promjena koje su se dogodile u određenom razdoblju, odražavajući financijski položaj i poslovni uspjeh poduzeća. Ta knjiga grupira promjene prema njihovoj prirodi i na temelju unaprijed definiranih konta. Konta su



prilagođena potrebama poduzetnika i pružaju temeljne podatke za sastavljanje godišnjih financijskih izvještaja. U slučaju korištenja pomoćnih knjiga poduzetnik je obvezan prenositi proknjižene promjene ili sažetke istih u glavnu knjigu kako bi se osigurala dosljednost i cjelovitost financijskih evidencija.

Glavna knjiga sastoji se od dvaju odvojenih dijelova:

- bilančni zapisi i
- izvanbilančni zapisi.

Iznosi na kontima glavne knjige za određeno razdoblje moraju biti usklađeni s iznosima prikazanim u godišnjoj bilanci i računu dobiti i gubitka te drugim izvještajima, kao što je izvještaj o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti. Evidentiranje promjena u glavnoj knjizi provodi se redoslijedom njihova nastanka, osiguravajući točan i kronološki poredak događaja.

Nakon što se zaključi poslovna godina, elektronička glavna knjiga mora biti zaštićena na način da nije moguće naknadno mijenjati ni pojedine dijelove ni cjelokupan sadržaj. Ta zaštita osigurava integritet informacija sadržanih u glavnoj knjizi. Također, knjiga mora biti dostupna za ispis na papiru u svakom trenutku kako bi se omogućila fizička potvrda njezina sadržaja.

Glavna knjiga jest poslovna knjiga u kojoj se sustavno, kronološki i sveobuhvatno upisuju poslovni događaji nastali na imovini, obvezama, kapitalu, prihodima i rashodima. Knjigovodstveni događaji jesu poslovni događaji ili transakcije koje svojim nastankom mijenjaju imovinu, obveze, kapital, prihode i rashode te utječu na ukupan rezultat poduzeća. Ti događaji uključuju transakcije koje su mjerljive u kvantitativnom i novčanom smislu te imaju utjecaj na stavke u bilanci stanja i računu dobiti i gubitka. Važno je napomenuti da poslovni događaj mora udovoljavati određenim kriterijima koji čine osnovu za njegovu knjigovodstvenu evidenciju:

- poslovni događaj stvarno je nastao;
- izaziva promjene u pozicijama imovine, obveza, kapitala, prihoda i rashoda;
- može se izraziti u novcu i
- mora biti podržan odgovarajućom knjigovodstvenom ispravom ili dokumentom koji dokazuje njegov nastanak.

## **Pomoćne poslovne knjige**

Pomoćne poslovne knjige predstavljaju dopunu glavnoj knjizi te omogućuju dublji uvid i preciznije razlaganje pojedinih računa evidentiranih u glavnoj knjizi. Pomoćne poslovne knjige djeluju kao proširenje osnovnih poslovnih knjiga tako što razbijaju specifične račune (konta) iz glavne knjige na više detaljnih podračuna ili prikazuju dodatne informacije koje nisu obuhvaćene u glavnoj knjizi. Na taj način pomoćne knjige omogućuju preciznije praćenje i analizu poslovnih transakcija te bolje razumijevanje financijskog položaja i performansi poduzeća.

Vođenje pomoćnih knjiga organizira se u slučaju kada poduzeće ima potrebu za detaljnim praćenjem pojedinih pozicija unutar glavne knjige. Razlikujemo dvije vrste pomoćnih poslovnih knjiga:

- analitičke evidencije i
- druge pomoćne knjige.

Poslovne knjige najčešće su organizirane kao analitička evidencija pa tako razlikujemo, na primjer, analitičko knjigovodstvo kupaca, dobavljača, zaliha, troškova i slično. Od ostalih pomoćnih knjiga mogu se istaknuti knjiga blagajne, analitičko knjigovodstvo plaća te druge pomoćne poslovne knjige koje se otvaraju prema potrebi poduzetnika.

## **Kontni plan poduzetnika**

Poslovne transakcije bilježe se na računu ili kontu pri čemu je u poslovnoj praksi češće korišten naziv konto. Glavna knjiga zapravo predstavlja zbirku različitih konta. Svaki konto u glavnoj knjizi nosi naziv stavke koja je zastupljena u osnovnim financijskim izvještajima. Na kontu se evidentiraju sve promjene povezane s imovinom, obvezama, kapitalom, prihodima, rashodima i financijskim rezultatom. Konto ima ključnu ulogu kao nosilac podataka te služi kao alat za strukturiranje različitih oblika imovine, obveza, prihoda i rashoda. On omogućuje organizaciju i preglednost poslovnih podataka, pružajući jasnu sliku o financijskom stanju i poslovnim rezultatima. Kroz konta prate se promjene koje se događaju u raznim aspektima poslovanja, omogućujući analizu, planiranje i donošenje informiranih poslovnih odluka.

Ovisno o načinu obrade podataka, načinu bilježenja transakcija i tehničkim mogućnostima kojima raspolaže poduzeće, konto se može pojaviti u različitim oblicima.

Bez obzira na izgled osnovni elementi koje mora imati konto jesu sljedeći:

1. naziv konta, odnosno naziv pozicije koja se na kontu prikazuje
2. broj konta
3. datum nastanka poslovne promjene
4. oznaku dokumenta na temelju kojeg se izvršava evidencija
5. kratak opis poslovne promjene
6. vrijednost promjene (povećanje ili smanjenje) i
7. saldo konta.

Svaki konto strukturiran je u dva vrijednosna stupca, pri čemu se lijeva strana naziva „dugovna” ili „debitna” , dok se desna strana naziva „potražna” ili „kreditna”.

Kontni plan predstavlja organizirani popis naziva i šifri konta koji omogućuje jednostavno snalaženje u poslovnim knjigama. Svaki konto ima svoju jedinstvenu šifru koja je određena zakonom, međutim moguće je prilagoditi šifre prema specifičnim potrebama korisnika. Za tu svrhu koristi se dekadski sustav razvrstavanja koji se temelji na broju.

Razred	Naziv razreda
0	Dugotrajna imovina
1	Kratkotrajna imovina
2	Kratkoročne obveze
3	Zalihe sirovina i materijala i sitnog inventara
4	Troškovi
5	/ (Slobodan)
6	Proizvodnja, gotovi proizvodi i roba
7	Rashodi i prihodi
8	Rezultat poslovanja
9	Kapital i dugoročne obveze

Tablica 4.3.1.1.1. Razredi kontnog plana poduzetnika

Kontni plan temelji se na materijalnom sadržaju konta, što znači da obuhvaća kriterije razvrstavanja prema vrstama imovine, obveza, kapitala, prihoda i rashoda. Također, koristi se funkcionalno razvrstavanje, što znači da kontni plan može obuhvaćati konta prema poslovnim funkcijama ili

aktivnostima poduzeća. Ponekad se koristi i kombinacija navedenih kriterija kako bi se postigla veća preciznost i relevantnost pri praćenju poslovnih transakcija.

Kontni plan podijeljen je na 10 razreda, numeriranih od 0 do 9, a svaki od njih predstavlja specifične stavke imovine, obveza, kapitala, prihoda i rashoda. Svaki od tih razreda podijeljen je na podskupine konta, koje se zatim dijele sve do analitička konta. Ta struktura omogućuje detaljno raščlanjivanje poslovnih transakcija prema različitim kriterijima.

#### **4.3.1.2. Rokovi za predaju knjigovodstvene dokumentacije**

Rokovi za predaju knjigovodstvene dokumentacije variraju ovisno o zakonodavstvu i propisima države u kojoj se poduzeće nalazi te posebnim okolnostima ako je to propisano pravilnikom.

Prema Zakonu o računovodstvu poslovni subjekti u Republici Hrvatskoj dužni su dostaviti Financijskoj agenciji:

- izjavu o neaktivnosti – do 30. travnja
- godišnje financijske izvještaje za statističke i druge potrebe do 30. travnja tekuće poslovne godine za prošlu poslovnu godinu
- godišnje financijske izvještaje za potrebe javne objave potrebno je dostaviti u roku od šest mjeseci po završetku poslovne godine te
- konsolidirane godišnje financijske izvještaje za potrebu javne objave potrebno je dostaviti u roku od devet mjeseci po završetku poslovne godine.

Svi obveznici PDV-a dužni su provesti obračun PDV-a i iskazati ga u svojoj prijavi PDV-a. Prijavu PDV-a obveznik predaje elektroničkim putem, a rok za predaju je do 20. dana u mjesecu koji slijedi nakon završetka oporezivanog razdoblja (mjesečno ili tromjesečno).

Prema članku 35. Zakona o porezu na dobit propisano je da porezni obveznik ima obvezu podnijeti prijavu poreza na dobit u roku od najviše četiri mjeseca nakon završetka razdoblja za koje se utvrđuje porez na dobit.

#### **4.3.1.3. Rokovi čuvanja knjigovodstvene dokumentacije**

Pravilno razumijevanje zakonskih rokova za čuvanje knjigovodstvenih isprava ključno je za poslovne subjekte, kako u osiguranju pravne usklađenosti tako i odgovornom poslovanja poduzeća. Način i

rokovi čuvanja knjigovodstvenih isprava, poslovnih knjiga i financijskih izvještaja propisani su Zakonom o računovodstvu, Općim poreznim zakonom i Zakonom o arhivskom gradivu i arhivima. U slučaju nepoštovanja rokova i načina čuvanja knjigovodstvenih isprava Zakonom o računovodstvu propisane su novčane kazne za prekršaj.

Prema Zakonu o računovodstvu čuvaju se:

- isplatne liste, odnosno analitička evidencija o plaćama za koje se plaćaju obvezni doprinosi (čuvaju se trajno)
- dnevnik i glavna knjiga te isprave na temelju kojih su podaci uneseni u dnevnik i glavnu knjigu (čuvaju se najmanje 11 godina)
- pomoćne knjige te isprave na temelju kojih su podaci uneseni u pomoćne knjige (čuvaju se najmanje 11 godina) i
- financijski izvještaji, godišnji izvještaji i revizorski izvještaji (čuvaju se trajno).

Kako bi se osiguralo dosljedno praćenje dokumentacije i upravljanje njome u skladu s relevantnim poslovnim ciklusima, rok za čuvanje knjigovodstvenih isprava i poslovnih knjiga započinje posljednjeg dana poslovne godine na koju se odnosi dokumentacija.

#### **4.3.2. Knjigovodstveni standardi – MSFI i HSFI**

Detaljnu razradu pojedinih računovodstvenih načela s obzirom na metode obuhvata, računovodstvenog procesiranja i prezentiranja financijskih podataka i informacija predstavljena je računovodstvenim standardima. Svrha je tih standarda osigurati dosljednost, transparentnost i usporedivost financijskih izvještaja. S obzirom na međusobne razlike pojedine zemlje razvile su i nacionalne standarde koji uzimaju u obzir specifičnosti poreznih, ekonomskih i pravnih okvira zemlje. S druge strane, međunarodni standardi, kao što su Međunarodni standardi financijskog izvještavanja (MSFI), teže usklađivanju globalnih računovodstvenih praksi kako bi se omogućilo lakše uspoređivanje poslovanja među različitim zemljama.

Međunarodni standardi financijskog izvještavanja (MSFI) obuhvaćaju Međunarodne računovodstvene standarde (MRS), njihove dopune i pridružena tumačenja te Međunarodne standarde financijskog izvještavanja (MSFI), njihove dopune i pridružena tumačenja, koja je dopunila Europska komisija. MSFI ima direktan utjecaj na sve države članice Europske unije, uključujući i

Republiku Hrvatsku od dana njezina pristupanja Europskoj uniji. Uredbe koje izdaje Europska komisija automatski se primjenjuju u svim državama članicama, osiguravajući dosljednu primjenu i usklađivanje financijskog izvještavanja na razini Europske unije.

Međunarodni računovodstveni standardi (MRS) predstavljaju usuglašena pravila koja reguliraju način pripreme, priznavanja i prezentacije računovodstvenih stavki za poslovne subjekte. S obzirom na dinamične promjene u poslovnom okruženju MRS se kontinuirano mijenja, nadopunjuje ili povlači iz upotrebe. Međunarodni računovodstveni standardi (MRS) nadopunjeni su 2001. Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja (MSFI), reflektirajući potrebe suvremenog poslovanja. Navedena promjena odražava globalnu transformaciju financijskog izvještavanja, koja ide od multinacionalnih računovodstvenih standarda prema jedinstvenim svjetskim računovodstvenim standardima. MSFI-jeve donosi Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (IASB).

U Republici Hrvatskoj primjena MSFI-a propisana je Zakonom o računovodstvu, a obveznici njegovih primjena jesu veliki poduzetnici te poduzetnici čije dionice ili dužnički vrijednosni papiri kotiraju na burzi ili se obavlja priprema za njihovo uvrštavanje na burzu.

Odbor za standarde financijskog izvještavanja donio je Odluku o izradi Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja (HSFI). HSFI zadovoljava uvjete Europske unije u vidu sastavljanja, prezentiranja i objavljivanja financijskih izvještaja te se primjenjuje od 1. siječnja 2008. godine, a obuhvaća sve poduzetnike koji nisu dužni primjenjivati Međunarodne standarde financijskog izvještavanja (MSFI). To uključuje male i srednje poduzetnike čiji vrijednosni papiri nisu kotirani na tržištu kapitala. Trenutačno je na snazi 17 Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja, osam Međunarodnih standarda financijskog izvještavanja te 41 Međunarodni računovodstveni standard.

### **4.3.3. Godišnje financijsko izvještavanje i završni račun**

Pripreme za završne račune započinju krajem poslovne godine te je ključno poduzeti određene korake prije zaključivanja poslovnih knjiga i provedbi završnih knjiženja kako bi se osigurale preciznost i cjelovitost završnog računa te pravodobno ispunili regulatorni zahtjevi i obveze financijskog izvještavanja.

#### 4.3.3.1. Usklađenja knjigovodstvene dokumentacije

Poduzetnik je dužan provesti niz mjera prije izrade završnog računa, a neke od njih navedene su u nastavku.

Poduzetnik je tijekom poslovne godine dužan popisati imovinu i obveze, odnosno odraditi inventuru. Inventura ima iznimno važnu ulogu u osiguranju istinitog i realnog prikaza financijskih izvještaja. Osim fizičke imovine, važno je provesti popis i druge vrste imovine i obveza na temelju čega se sastavlja izvještaj o identificiranim manjkovima i viškovima koje je potrebno uskladiti sa stvarnim stanjem prije izrade financijskih izvještaja.

Izuzetno je važno provesti godišnji obračun amortizacije kako bi se osiguralo sučeljavanje troškova amortizacije s prihodima u istom razdoblju. Taj postupak pomaže osigurati točnost financijskih izvještaja, uzimajući u obzir vrijednost sredstava koja se koriste u poslovanju i njihovu postupnu amortizaciju tijekom vremena. Posebnu pažnju treba obratiti na period stavljanja sredstva u upotrebu, primjenu stope amortizacije, vrijednost imovine i računovodstvene politike poduzeća.

Također, usklađivanje s poslovnim partnerima predradnja je koju je potrebno obaviti prije izrade završnog obračuna. Proces usklađivanja salda obveza i potraživanja provodi se tako da se šalju izvodi otvorenih stavaka poslovnim partnerima na provjeru i potvrdu. U slučajevima kada se utvrdi nesklad između unutarnjih knjigovodstvenih evidencija i salda dobivenih od poslovnih partnera, potrebno je poduzeti odgovarajuće korake za usklađivanje.

Prije izrade financijskih izvještaja, bitno je pripremiti i podnijeti prijavu poreza na dobit, poznatu kao PD obrazac, a kako bi se obračunala obveza poreza na dobit. Taj korak uključuje iskazivanje svih umanjenja i uvećanja porezne osnovice prema propisima Zakona o porezu na dobit.

Osim toga, potrebno je obaviti još mnoge druge korake kao što su:

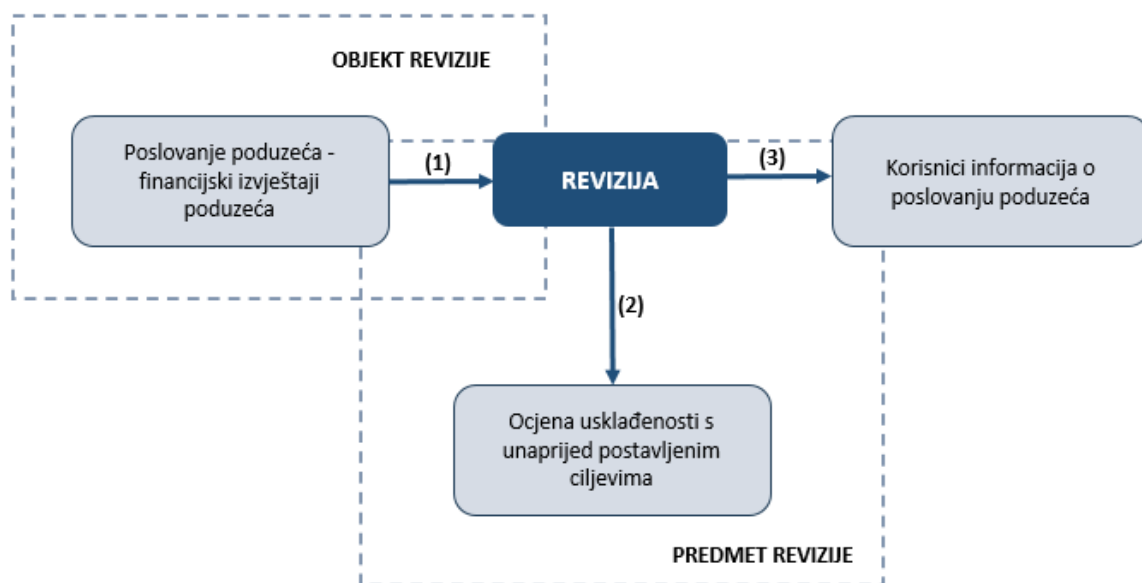
- provjeriti jesu li prenesena početna stanja
- knjižiti tečajne razlike
- ispraviti vrijednosti sumnjivih i spornih potraživanja
- provjeriti imaju li aktivna konta dugovni saldo, a pasivna konta potražni saldo
- zatvoriti prijelazna konta
- napraviti obračune kamata

- provjeriti postoje li priljevi bez izdanih računa ili računa za predujam i
- obračunati članarine, doprinose i ostala davanja.

#### 4.3.3.2. Revizija

Revizija financijskih izvještaja jest proces kojim se provodi provjera i evaluacija godišnjih financijskih izvještaja, godišnjih konsolidiranih financijskih izvještaja, drugih financijskih izvještaja te podataka i metoda koji su korišteni za njihovo sastavljanje. Na temelju tog procesa pruža se neovisno stručno mišljenje koje ocjenjuje vjerodostojnost prikaza financijskog položaja, uspješnosti poslovanja i novčanih tokova, uzimajući u obzir relevantne smjernice financijskog izvještavanja ili, prema potrebi, usklađenost s primjenjivim propisima.

Cilj je revizije osigurati da financijski izvještaji pružaju istinit i pošten prikaz financijskog stanja, rezultata poslovanja i novčanih tokova u skladu s primjenjivim standardima financijskog izvještavanja ili relevantnim propisima. Revizija pruža dodatnu razinu povjerenja i transparentnosti u financijske izvještaje, što pomaže investitorima, vjerovnicima, upravi poduzeća te drugim dionicima u donošenju informiranih poslovnih odluka.



Slika 4.3.3.2.1. Objekt i predmet revizije

Prema članku 5. Zakona o reviziji revizorske usluge u Republici Hrvatskoj smije obavljati društvo koje ima odobrenje za rad izdano od Ministarstva financija, a ima najmanje jednoga zaposlenoga

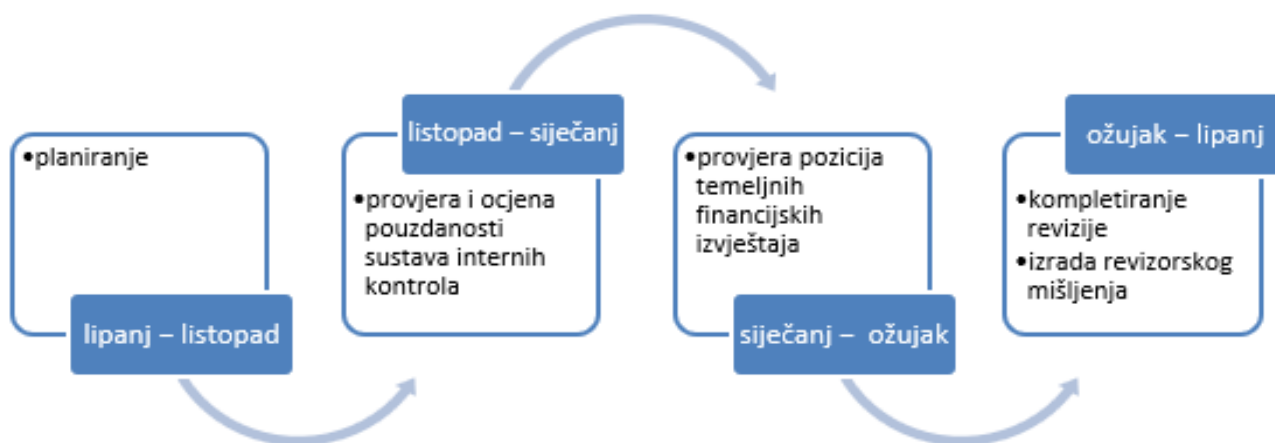


ovlaštenog revizora. Zakonsku reviziju u Republici Hrvatskoj osim navedenog revizorskog društva smije obavljati i revizorsko društvo iz druge države članice koje je registriralo Ministarstvo financija. Revizorske usluge obavljaju se neovisno, samostalno i objektivno u skladu sa Zakonom o reviziji, Međunarodnim revizijskim standardima te drugim propisima i pravilima.

Na temelju članka 20. Zakona o računovodstvu obvezi revizije podliježu godišnji financijski izvještaji i godišnji konsolidirani financijski izvještaji:

- subjekata od javnog interesa
- velikih i srednjih poduzetnika koji nisu subjekti od javnog interesa
- poduzetnika koji su podnijeli zahtjev za uvrštavanje svojih vrijednosnih papira na burzu
- poduzetnika koji su sudjelovali u poslovnim pripajanjima, spajanjima, odnosno podjelama kao preuzimatelji ili novoosnovana društva
- dioničkih društava, komanditnih društava i društava s ograničenom odgovornošću čiji konsolidirani podaci prelaze pokazatelje u barem dva od sljedeća tri kriterija, u godini koja prethodi reviziji:
  - iznos ukupne aktive 1.990.842,13 EUR
  - iznos prihoda 3.981.684,25 EUR i
  - prosječan broj radnika tijekom poslovne godine minimalno je 25.

Proces revizije predstavlja ključni dio osiguranja integriteta i pouzdanosti financijskih izvještaja organizacija. Sastoji se od nekoliko ključnih koraka koji su nužni za osiguravanje transparentnosti, točnosti i vjerodostojnosti financijskih informacija. Svaki korak ima svoju svrhu te pridonosi cjelokupnom procesu revizije. Prvi korak jest planiranje revizije, a obavlja se već tijekom druge polovine godine za koju će se obavljati revizija, a obuhvaća odabir obima i metoda revizije, kao i definiranje ključnih područja i aspekata koji će biti podvrgnuti revizijskom postupku. Nakon toga, između listopada i siječnja slijedi provjera i ocjena pouzdanosti sustava internih kontrola. Revizori procjenjuju učinkovitost i primjenjivost internih kontrola te identificiraju potencijalne slabosti. Treći korak odnosi se na provjeru pozicija temeljnih financijskih izvještaja, njihovu točnost, pouzdanost i usklađenost sa standardima, a započinje u prvom kvartalu sljedeće poslovne godine. U zadnjem koraku revizija se privodi kraju te revizor daje svoje mišljenje.



Slika 4.3.3.2.2. Faze procesa revizije

Poslovni subjekti koji su obveznici revizije moraju imenovati revizorsko društvo najkasnije tri mjeseca prije završetka razdoblja na koje se provedba revizije odnosi. Nakon obavljene revizije revizor daje mišljenje o tome pružaju li financijski izvještaji koji su bili predmet revizije istinit i pošten prikaz u skladu s okvirima financijskog izvještavanja. Revizorsko mišljenje može biti pozitivno, s rezervom ili negativno. Također, revizor se može suzdržati od izdavanja mišljenja. Revizorski izvještaj čuva se trajno u izvorniku, kao i godišnji financijski izvještaji koji su predmet revizije.

#### 4.3.4. Povezanost knjigovodstva i financija

Financijski i knjigovodstveni aspekti poslovanja neodvojivi su dijelovi cjelokupnog poslovno-financijskog okvira koji organizacijama omogućuju da pravilno upravljaju svojim resursima, donose informirane odluke te osiguravaju financijsku održivost i transparentnost.

Financijski aspekt poslovanja obuhvaća širok spektar aktivnosti, uključujući upravljanje kapitalom, analizu financijskih izvještaja, planiranje budžeta, analizu troškova i prihoda te procjenu financijskih rizika. Kroz taj aspekt organizacije dobivaju uvid u svoju financijsku poziciju, likvidnost, solventnost te mogućnosti za rast i širenje. Ključni alati kao što su bilanca, dobit i gubitak te novčani tokovi donositeljima odluka pomažu a sagledaju trenutačno stanje i dugoročne perspektive poslovanja.

S druge strane, knjigovodstveni aspekt poslovanja odnosi se na sustavno praćenje, evidentiranje i klasificiranje poslovnih transakcija. To uključuje vođenje temeljnih knjiga, poput glavne knjige i pomoćnih knjiga te izradu financijskih izvještaja u skladu s računovodstvenim standardima. Knjigovodstvo pruža osnovne informacije koje su potrebne za financijsko izvještavanje i analizu.

Precizna i pouzdana knjigovodstvena evidencija ključna je za dobivanje točnih i relevantnih financijskih informacija.

Povezanost financijskih i knjigovodstvenih aspekata poslovanja jasna je i neraskidiva. Financijski rezultati poslovanja temelje se na kvalitetno vođenom knjigovodstvu, dok financijski izvještaji reflektiraju informacije koje su proizašle iz knjigovodstvenih zapisa. Suvremeni poslovni lideri i menadžeri trebaju razumjeti kako pravilno tumačiti financijske izvještaje te kako koristiti te informacije za postizanje ciljeva organizacije.

Kroz analizu navedenih aspekata jasno je da financijski i knjigovodstveni elementi poslovanja imaju ključnu ulogu u donošenju strateških odluka, ocjeni poslovne uspješnosti te zadovoljavanju regulatornih zahtjeva. Povezanost tih dvaju aspekata čini temelj za zdravo i održivo poslovanje, omogućujući organizacijama da pravilno upravljaju svojim resursima, minimiziraju rizike i ostvare konkurentske prednosti na dinamičnom tržištu.

U konačnici razumijevanje i primjena financijskih i knjigovodstvenih principa ključni su za svaku organizaciju koja teži uspješnom poslovanju i ostvarenju dugoročne održivosti. Stoga, kontinuirano ulaganje u razvoj navedenih aspekata poslovanja donosi brojne koristi i omogućuje organizacijama da budu uspješne i konkurentne u globalnom poslovnom okruženju.

#### **4.3.5. Opis radnog zadatka**

U sklopu ovog Priručnika, na temu Financijski i knjigovodstveni aspekti poslovanja izrađen je zadatak za polaznike DOS-a. Svrha je zadatka kratka provjera polaznika radi analize razumijevanja ključnih financijskih i knjigovodstvenih aspekata poslovanja. Navedeni je zadatak potrebno ispuniti prema uputama (iz poglavlja Osnovni koncepti) koje čine sastavni dio ovog zadatka.

#### **4.3.6. Osnovni koncepti**

Zadatak se sastoji od tri financijska područja/poglavlja (Bilanca, RDG, Pokazatelji), a izrađen je u formatu MS Excela.

U listu Podaci nalaze se razni financijski podaci iz poslovanja društva ABC d.o.o. tijekom 2022. godine. Potrebno ih je analizirati te uvrstiti u pripadajuća polja bilance i RDG-a (svaka od navedenih kategorija nalazi se u zasebnom listu).

Treći list iz tablice u MS Excelu pod nazivom Zadatak podijeljen je u dva dijela s jasno istaknutim pitanjima koja se odnose na predmetnu tematiku. Prvi se dio pitanja odnosi na razumijevanje financijskih kategorija navedenih u listu Podaci te se od učenika očekuje da, nakon što uspješno ispune Bilancu i RDG, ponude odgovore na pitanja povezana s njima. Druga kategorija pitanja odnosi se na pokazatelje poslovanja, a polaznici DOS-a moći će ponuditi odgovore na pitanja nakon što iste izračunaju, na temelju dobivenih podataka unutar bilance i RDG-a, u listu Pokazatelji.

Ostale listove pod nazivom Bilanca i RDG potrebno je ispuniti financijskim podacima navedenima u listu Podaci, dok je list Pokazatelji moguće ispuniti financijskim podacima koji se preuzimaju iz listova Bilanca i RDG.

#### **4.3.7. Rješenje radnog zadatka**

Nakon uspješne obrade teorijskog dijela ove edukacije polaznici DOS-a imaju priliku dokazati naučeno kroz praktični zadatak izrađen u formatu MS Excela.

Ispunjavanje radnog zadatka povezanog s temom Financijski i knjigovodstveni aspekti poslovanja sastoji se od dobivenih financijskih podataka i analize te njihova izračuna. Služeći se teorijskim informacijama iz ove edukacije, učenici trebaju financijske podatke iz poslovanja tvrtke ABC d.o.o. uvrstiti u pripadajuća polja financijskih izvještaja. Jednom kada uspješno popune polja iz Bilance i RDG-a, iz navedenih će izvještaja, koristeći se dobro uvrštenim financijskim podacima, nužne financijske podatke koristiti pri izračunu pokazatelja poslovanja. Kada se ispune svi potrebni listovi, učenici će moći ponuditi konkretne odgovore na sva pitanja navedena u listu Zadatak. Samim time smatra se da je uspješno preneseno teorijsko i praktično znanje iz predmetnog područja.

#### 4.3.8. Pitanja i zadaci

1. Mali i mikropoduzetnici, prema Zakonu o računovodstvu, dužni su sastavljati sljedeće godišnje financijske izvještaje (označiti točan odgovor):
  - a) Izvještaj o financijskom položaju, račun prihoda i rashoda te bilješke uz financijske izvještaje
  - b) Bilancu, račun dobiti i gubitka te izvještaje o novčanim tokovima
  - c) Izvještaj o financijskom položaju, izvještaje o novčanim tokovima te bilješke uz financijske izvještaje
  - d) Bilancu, račun dobiti i gubitka te izvještaje o promjenama kapitala
  - e) Bilancu, račun dobiti i gubitka te bilješke uz financijske izvještaje
  
2. Srednje grupe poduzetnika jesu one koje nisu male grupe poduzetnika i ne zadovoljavaju kriterije u dva od sljedeća tri granična pokazatelja (označiti točan odgovor):
  - a) Ukupna aktiva od 4.000.000,00 EUR, prihod od 10.000.000,00 EUR, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 50
  - b) Ukupna aktiva od 10.000.000,00 EUR, prihod od 40.000.000,00 EUR, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 250
  - c) Ukupna aktiva od 20.000.000,00 EUR, prihod od 40.000.000,00 EUR, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 250
  - d) Ukupna aktiva od 20.000.000,00 EUR, prihod od 50.000.000,00 EUR, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 200
  - e) Ukupna aktiva od 25.000.000,00 EUR, prihod od 40.000.000,00 EUR, prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 250
  
3. Što od navedenog nije dio aktive bilance (označiti jedan točan odgovor ili više njih):
  - a) Kapital i rezerve
  - b) Dugotrajna imovina
  - c) Kratkotrajna imovina
  - d) Odgođeno plaćanje troškova i prihoda budućeg razdoblja
  - e) Izvanbilančni zapisi

4. Novčani tok od poslovnih aktivnosti sadrži (označiti jedan točan odgovor ili više njih):
- a) Novčani primici od osiguranja za naknadu šteta
  - b) Novčani primici od kamata ili dividendi
  - c) Novčani izdaci za zaposlene
  - d) Novčani primici od prodaje dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine
  - e) Novčani primici od glavnice kredita, pozajmica i slično
5. Najčešće korišteni pokazatelji ekonomičnosti jesu (označiti točan odgovor):
- a) Ekonomičnost ukupnog poslovanja, ekonomičnost prihoda i ekonomičnost financiranja
  - b) Ekonomičnost ukupnog poslovanja, ekonomičnost prodaje i ekonomičnost financiranja
  - c) Ekonomičnost ukupnog kapitala, ekonomičnost prodaje i ekonomičnost obveza
  - d) Ekonomičnost ukupnog poslovanja, ekonomičnost prihoda i ekonomičnost rashoda
  - e) Ekonomičnost poslovanja, ekonomičnost prodaje i ekonomičnost kapitala
6. Prema Zakonu o računovodstvu čuvaju se (označiti točan odgovor):
- a) Dnevnik, glavna knjiga te pomoćne knjige trajno, a isplatne liste i financijski izvještaji čuvaju se najmanje 11 godina
  - b) Dnevnik, glavna knjiga te pomoćne knjige najmanje 10 godina, a isplatne liste i financijski izvještaji čuvaju se trajno
  - c) Dnevnik, glavna knjiga te pomoćne knjige najmanje 11 godina, a isplatne liste i financijski izvještaji čuvaju se trajno
  - d) Dnevnik, glavna knjiga te pomoćne knjige trajno, a isplatne liste i financijski izvještaji čuvaju se najmanje 10 godina
  - e) Dnevnik, pomoćne knjige te isplatne liste najmanje 11 godina, a glavna knjiga i financijski izvještaji čuvaju se trajno

7. Financijske aktivnosti obuhvaćaju sve postupke poduzetnika koji rezultiraju promjenom strukture imovine i zaduživanjem.
- a) Točno
  - b) Netočno
8. Bilješke pojašnjavaju računovodstvene politike, osnove, pravila i praksu koju koristi menadžment poduzeća, a relevantne su za sastavljanje i tumačenje rezultata financijskih izvještaja.
- a) Točno
  - b) Netočno
9. Vertikalna analiza jest analiza financijskih izvještaja koja omogućuje uspoređivanje podataka kroz dulje razdoblje kako bi se otkrile tendencije i dinamika promjena pojedinih bilančnih pozicija.
- a) Točno
  - b) Netočno
10. Pokazatelji investiranja mjere uspješnost ulaganja u dionice poduzeća, stoga se mogu izračunati samo za dionička društva.
- a) Točno
  - b) Netočno
11. Budžetiranje je proces koji obuhvaća planiranje i kontrolu nad već ostvarenom izvedbom poslovanja poduzeća, s naglaskom na financijske aspekte.
- a) Točno
  - b) Netočno
12. Poslovne knjige dijele se na temeljne (glavna knjiga i dnevnik) i pomoćne (sintetičke evidencije i druge pomoćne knjige).
- a) Točno
  - b) Netočno

13. Glavni elementi računa dobiti i gubitka jesu: prihodi, \_\_\_\_\_, bruto dobit ili gubitak, porez na dobit i neto dobit ili gubitak.
14. Kada se prilikom izračuna porezne osnovice utvrdi negativna vrijednost, tada porezni obveznik ima porezni \_\_\_\_\_.
15. Izvještaj o \_\_\_\_\_ sadrži promjene svih komponenti kapitala između dvaju datuma bilance, odnosno promjene između uloženog i zarađenog kapitala te izravne promjene u kapitalu.
16. Financijski pokazatelji uobičajeno se dijele na pokazatelje likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, \_\_\_\_\_ i pokazatelje investiranja.
17. \_\_\_\_\_ uključuje glavni budžet koji je sastavljen od više povezanih poslovnih budžeta zajedno, formirajući planirane aktivnosti poslovanja poduzetnika za ostvarenje ciljeva.
18. \_\_\_\_\_ predstavlja organizirani popis naziva i šifri konta koji omogućuje jednostavno snalaženje u poslovnim knjigama.

#### **4.3.9. Literatura i izvori**

U pripremi i izradi ovog Priručnika na temu Financijski i knjigovodstveni aspekti poslovanja korišteni su sljedeći izvori informacija, odnosno korištena je sljedeća literatura.

1. Anthony, R.N., Reece, J.S. (2004.): Računovodstvo: Financijsko i upravljačko računovodstvo, RRIF Plus, Zagreb
2. Barbić, J., et al. (2008.): Korporativno upravljanje: osnove dobre prakse vođenja društva kapitala, Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika – CROMA, Zagreb
3. Belak, V., Vudrić, N. (2012.): Osnove suvremenog računovodstva, Belak Excellens, Zagreb
4. Belak, V. (1995.): Menadžersko računovodstvo, RRIF, Zagreb
5. Bešvir, B. (2008.): Kako čitati i analizirati financijske izvještaje, RRIF Plus, Zagreb



6. Bijan, I. (2014.): Poslovne financije, Međimursko veleučilište u Čakovcu, Čakovec
7. Bolfek, B., Stanić, M. (2011.): Struktura bilance kao pokazatelj lošeg poslovanja. Stručni rad, Veleučilište u Slavonskom Brodu, Slavonski Brod
8. Bolfek, B., Stanić, M., Knežević, S. (2012.): Vertikalna i horizontalna financijska analiza poslovanja tvrtke, Vusb, Slavonski Brod
9. Brekalo, F. (2004.): Revizija financijskih izvještaja, Zgombić & Partneri, Zagreb
10. Buble, M. (1996.): Budgeting – instrument hotelskog kontrolinga, Hotelska kuća 96, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija
11. Buble, M., Kulović, Dž., Kuzman, S. (2010.): Due diligence i procjena vrijednosti poduzeća, Kemigrafika, Sarajevo
12. Čotrić, A., Matak, J., Mustać, M. (2021.): Knjigovodstvo poduzeća 1: Priručnik za polaznike, Algebra otvoreno učilište, Zagreb
13. Bowlin, D. O., Martin, J. D., Scott, D. F. (1980.): Guide to Financial Analysis, McGraw-Hill Book Co., New York
14. Damodaran, A. (2011.): Applied Corporate Finance, Third edition, John Wiley & Sons., Inc., New York
15. Deković, Ž. (2016.): Analiza financijskog poslovanja hotelijerskih poduzeća, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik
16. Deković, Ž. (2016.): Pokazatelji analize financijskih izvještaja u hotelijerskoj djelatnosti, Računovodstvo i financije, Zagreb
17. Deković, Ž. (2018.): Predavanje IV.- Svrha, ciljevi i metode analize financijskih izvještaja, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik
18. Karić, M. (1995.): Mjerenje rizika u uvjetima diverzificiranih investicija; objavljeno u: Ekonomski vjesnik vol. 8, no. 1
19. Bolfek, B., Stanić, M., Knežević, S. (2012.): Vertikalna i horizontalna financijska analiza poslovanja tvrtke, U: Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, vol. 25, no. 1
20. FINA – Financijska agencija; dostupno na: [www.fina.hr](http://www.fina.hr)
21. Gulin D., et al. (1996.): Analiza i konsolidacija financijskih izvještaja, Sveučilišna tiskara, Zagreb

22. Gulin, D., et al. (2003.): Računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
23. Guzić, Š. (2018.): Financijsko izvješćivanje, RRIF Visoka škola za financijski menadžment, Zagreb
24. Guzić, Š. (2020.): Sastavljanje financijskih i poreznih izvještaja za 2019. godinu za poduzetnike, Računovodstvo, Revizija i Financije, vol. 2, no. 1
25. HANFA – Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga; dostupno na: [www.hanfa.hr](http://www.hanfa.hr)
26. HIRO – Hrvatski institut za razvoj obrazovanja; dostupno na: [www.hiro.hr](http://www.hiro.hr)
27. Kravaica, A., et al. (2007.): Abeceda računovodstva, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
28. Martisković, Ž. (2017.): Financijski menadžment: pomoći materijal u izučavanju, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac
29. Miletić, A. (2010.): Planiranje revizije; objavljeno u: Računovodstvo, revizija i financije, vol.12, no.12
30. Tintor, Ž. (2021.): Budžetiranjem do sigurnijeg poslovanja i razvoja poduzeća; objavljeno u: Obrazovanje za poduzetništvo – E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo, Vol. 11, no. 1
31. OSFI – Odbor za standarde financijskog izvještavanja; dostupno na: [www.osfi.hr](http://www.osfi.hr)
32. Porezna uprava; dostupno na: [www.porezna-uprava.hr](http://www.porezna-uprava.hr)
33. Pravilnik o strukturi i sadržaju godišnjih financijskih izvještaja; dostupno na: [www.narodne-novine.nn.hr](http://www.narodne-novine.nn.hr)
34. Rakijašić, J., Slovinac, I., Zaloker, D. (2017.): Računovodstvo i porezi za poduzetnike, Tiskara Zelina, Zagreb
35. RIF – Računovodstvo i financije; dostupno na: [www.rif.hr](http://www.rif.hr)
36. RRIF – Računovodstvo, revizija i financije; dostupno na: [www.rrif.hr](http://www.rrif.hr)
37. Skendrović, Lj. (2016.): Osnove računovodstva, Visoko učilište Effectus – visoka škola za financije i pravo
38. Soffer, L. C., Soffer, R. J. (2003.), Financial Statement Analysis: A Valuation Approach, Prentice Hall, New Jersey
39. Stowe, J. D., Robinson, T. R., Pinto, J.E., McLeavey, D.W. (2002.): Analysis of Equity Investments: Valuation, United Book Press, Baltimore
40. Šlibar, D. (2010.): Instrumenti i postupci analize financijskih izvještaja

41. Tušek, B., et al. (2010): Računovodstvo, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
42. Vidučić, Lj., Pepur, S., Šimić Šarić, M. (2015). Financijski menadžment, IX. Izdanje., RRiF – plus za nakladništvo i poslovne usluge, Zagreb
43. Vujević, I. (2004.): Revizija, Ekonomski fakultet Split, Split
44. Vukičević, M. (2006.): Financije poduzeća, Golden marketing–Tehnička knjiga, Zagreb
45. Walther, L. M., Skusen, C. J. (2009.): Budgeting and decision making, Free study book
46. Zakon o porezu na dobit; dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr)
47. Zakon o računovodstvu; dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr)
48. Zakon o reviziji; dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr)
49. Zenzerović, R. (2007.): Računovodstveni informacijski sustavi, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, Pula
50. Žager, K., et al. (2008.): Analiza financijskih izvještaja, MASMEDIA, Zagreb
51. Žager, L., et al. (1999.): Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb
52. Žager, K., et al. (2017.): Analiza financijskih izvještaja: načela-postupci-slučajevi, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb

#### **4.3.10. Prilozi**

Prilog 1.: Struktura bilance propisana pravilnikom.....	188
Prilog 2. Struktura računa dobiti i gubitka propisanog pravilnikom.....	191
Prilog 3. Struktura sastavljanja novčanog toka indirektnom metodom propisanog pravilnikom...	193
Prilog 4. Struktura sastavljanja novčanog toka direktnom metodom propisanog pravilnikom.....	194
Prilog 5. Struktura izvještaja o sveobuhvatnoj dobiti propisanog pravilnikom .....	196

Prilog 1.: Struktura bilance propisana pravilnikom

Oznaka pozicije	Naziv pozicije
	<b>AKTIVA</b>
<b>A</b>	<b>POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL</b>
<b>B</b>	<b>DUGOTRAJNA IMOVINA</b>
I	NEMATERIJALNA IMOVINA
1.	Izdaci za razvoj
2.	Koncesije, patenti, licencije, robne i uslužne marke, softver i ostala prava
3.	<i>Goodwill</i>
4.	Predujmovi za nabavu nematerijalne imovine
5.	Nematerijalna imovina u pripremi
6.	Ostala nematerijalna imovina
II	MATERIJALNA IMOVINA
1.	Zemljište
2.	Građevinski objekti
3.	Postrojenja i oprema
4.	Alati, pogonski inventar i transportna imovina
5.	Biološka imovina
6.	Predujmovi za materijalnu imovinu
7.	Materijalna imovina u pripremi
8.	Ostala materijalna imovina
9.	Ulaganja u nekretnine
III	DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA
1.	Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe
2.	Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe
3.	Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe
4.	Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom
5.	Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom
6.	Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom
7.	Ulaganja u vrijednosne papire
8.	Dani zajmovi, depoziti i slično
9.	Ostala ulaganja koja se obračunavaju metodom udjela
10.	Ostala dugotrajna financijska imovina
IV	POTRAŽIVANJA
1.	Potraživanja od poduzetnika unutar grupe
2.	Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom
3.	Potraživanja od kupaca
4.	Ostala potraživanja
V	ODGOĐENA POREZNA IMOVINA
<b>C</b>	<b>KRA TKOTRAJNA IMOVINA</b>
I	ZALIHE
1.	Sirovine i materijal
2.	Proizvodnja u tijeku
3.	Gotovi proizvodi
4.	Trgovačka roba
5.	Predujmovi za zalihe

6.	Dugotrajna imovina namijenjena prodaji
7.	Biološka imovina
<b>II</b>	<b>POTRAŽIVANJA</b>
1.	Potraživanja od poduzetnika unutar grupe
2.	Potraživanja od društava povezanih sudjelujućim interesom
3.	Potraživanja od kupaca
4.	Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika
5.	Potraživanja od države i drugih institucija
6.	Ostala potraživanja
<b>III</b>	<b>KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA</b>
1.	Ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe
2.	Ulaganja u ostale vrijednosne papire poduzetnika unutar grupe
3.	Dani zajmovi, depoziti i slično poduzetnicima unutar grupe
4.	Ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom
5.	Ulaganja u ostale vrijednosne papire društava povezanih sudjelujućim interesom
6.	Dani zajmovi, depoziti i slično društvima povezanim sudjelujućim interesom
7.	Ulaganja u vrijednosne papire
8.	Dani zajmovi, depoziti i slično
9.	Ostala financijska imovina
<b>IV</b>	<b>NOVAC U BANCI I BLAGAJNI</b>
<b>D</b>	<b>PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI</b>
<b>E</b>	<b>UKUPNO AKTIVA</b>
<b>F</b>	<b>IZVANBILANČNI ZAPISI</b>
	<b>PASIVA</b>
<b>A</b>	<b>KAPITAL I REZERVE</b>
<b>I</b>	<b>TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL</b>
<b>II</b>	<b>KAPITALNE REZERVE</b>
<b>III</b>	<b>REZERVE IZ DOBITI</b>
1.	Zakonske rezerve
2.	Rezerve za vlastite dionice
3.	Vlastite dionice i udjeli (odbitna stavka)
4.	Statutarne rezerve
5.	Ostale rezerve
<b>IV</b>	<b>REVALORIZACIJSKE REZERVE</b>
<b>V</b>	<b>REZERVE FER VRIJEDNOSTI</b>
1.	Fer vrijednost financijske imovine raspoložive za prodaju
2.	Učinkoviti dio zaštite novčanih tokova
3.	Učinkoviti dio zaštite neto ulaganja u inozemstvu
<b>VI</b>	<b>ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK</b>
1.	Zadržana dobit
2.	Prenešeni gubitak
<b>VII</b>	<b>DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE</b>
1.	Dobit poslovne godine
2.	Gubitak poslovne godine
<b>VIII</b>	<b>MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES</b>
<b>B</b>	<b>REZERVIRANJA</b>
1.	Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze
2.	Rezerviranja za porezne obveze

3.	Rezerviranja za započete sudske sporove
4.	Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava
5.	Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima
6.	Druga rezerviranja
<b>C</b>	<b>DUGOROČNE OBEZE</b>
1.	Obveze prema poduzetnicima unutar grupe
2.	Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe
3.	Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom
4.	Obveze za zajmove, depozite i slično društava povezanih sudjelujućim interesom
5.	Obveze za zajmove, depozite i slično
6.	Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama
7.	Obveze za predujmove
8.	Obveze prema dobavljačima
9.	Obveze po vrijednosnim papirima
10.	Ostale dugoročne obveze
11.	Odgođena porezna obveza
<b>D</b>	<b>KRATKOROČNE OBEZE</b>
1.	Obveze prema poduzetnicima unutar grupe
2.	Obveze za zajmove, depozite i slično poduzetnika unutar grupe
3.	Obveze prema društvima povezanim sudjelujućim interesom
4.	Obveze za zajmove, depozite i slično društava povezanih sudjelujućim interesom
5.	Obveze za zajmove, depozite i slično
6.	Obveze prema bankama i drugim financijskim institucijama
7.	Obveze za predujmove
8.	Obveze prema dobavljačima
9.	Obveze po vrijednosnim papirima
10.	Obveze prema zaposlenicima
11.	Obveze za poreze, doprinose i slična davanja
12.	Obveze s osnove udjela u rezultatu
13.	Obveze po osnovi dugotrajne imovine namijenjene prodaji
14.	Ostale kratkoročne obveze
<b>E</b>	<b>ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA</b>
<b>F</b>	<b>UKUPNO – PASIVA</b>

## Prilog 2. Struktura računa dobiti i gubitka propisanog pravilnikom

Oznaka pozicije	Naziv pozicije
I	POSLOVNI PRIHODI
1.	Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe
2.	Prihodi od prodaje
3.	Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga
4.	Ostali poslovni prihodi s poduzetnicima unutar grupe
5.	Ostali poslovni prihodi
II	POSLOVNI RASHODI
1.	Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda
2.	Materijalni troškovi
a)	Troškovi sirovina i materijala
b)	Troškovi prodane robe
c)	Ostali vanjski troškovi
3.	Troškovi osoblja
a)	Neto plaće i nadnice
b)	Troškovi poreza i doprinosa iz plaća
c)	Doprinosi na plaće
4.	Amortizacija
5.	Ostali troškovi
6.	Vrijednosna usklađenja
a)	Dugotrajne imovine osim financijske imovine
b)	Kratkotrajne imovine osim financijske imovine
7.	Rezerviranja
a)	Rezerviranja za mirovine, otpremnine i slične obveze
b)	Rezerviranja za porezne obveze
c)	Rezerviranja za započete sudske sporove
d)	Rezerviranja za troškove obnavljanja prirodnih bogatstava
e)	Rezerviranja za troškove u jamstvenim rokovima
f)	Druga rezerviranja
8.	Ostali poslovni rashodi
III	FINANCIJSKI PRIHODI
1.	Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) poduzetnika unutar grupe
2.	Prihodi od ulaganja u udjele (dionice) društava povezanih sudjelujućim interesom
3.	Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova poduzetnicima unutar grupe
4.	Ostali prihodi s osnove kamata iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe
5.	Tečajne razlike i ostali financijski prihodi iz odnosa s poduzetnicima unutar grupe
6.	Prihodi od ostalih dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova
7.	Ostali prihodi s osnove kamata
8.	Tečajne razlike i ostali financijski prihodi

9.	Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine
10.	Ostali financijski prihodi
IV	<b>FINANCIJSKI RASHODI</b>
1.	Rashodi s osnove kamata i slični rashodi s poduzetnicima unutar grupe
2.	Tečajne razlike i drugi rashodi s poduzetnicima unutar grupe
3.	Rashodi s osnove kamata i slični rashodi
4.	Tečajne razlike i drugi rashodi
5.	Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine
6.	Vrijednosna usklađenja financijske imovine (neto)
7.	Ostali financijski rashodi
V	<b>UDIO U DOBITI OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>
VI	<b>UDIO U DOBITI OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>
VII	<b>UDIO U GUBITKU OD DRUŠTAVA POVEZANIH SUDJELUJUĆIM INTERESOM</b>
VIII	<b>UDIO U GUBITKU OD ZAJEDNIČKIH POTHVATA</b>
IX	<b>UKUPNI PRIHODI</b>
X	<b>UKUPNI RASHODI</b>
XI	<b>DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>
1.	Dobit prije oporezivanja
2.	Gubitak prije oporezivanja
XII	<b>POREZ NA DOBIT</b>
XIII	<b>DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>
1.	Dobit razdoblja
2.	Gubitak razdoblja
	<b>PREKINUTO POSLOVANJE (popunjavanje poduzetnik obveznik primjene MSFI-ja samo ako ima prekinuto poslovanje)</b>
XIV	<b>DOBIT ILI GUBITAK PREKINUTOG POSLOVANJA PRIJE OPOREZIVANJA</b>
1.	Dobit prekinutog poslovanja prije oporezivanja
2.	Gubitak prekinutog poslovanja prije oporezivanja
XV	<b>POREZ NA DOBIT PREKINUTOG POSLOVANJA</b>
1.	Dobit prekinutog poslovanja za razdoblje
2.	Gubitak prekinutog poslovanja za razdoblje
	<b>UKUPNO POSLOVANJE (popunjavanje samo poduzetnik obveznik primjene MSFI-a koji ima prekinuto poslovanje)</b>
XVI	<b>DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>
1.	Dobit prije oporezivanja
2.	Gubitak prije oporezivanja
XVII	<b>POREZ NA DOBIT</b>
XVIII	<b>DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>
1.	Dobit razdoblja
2.	Gubitak razdoblja
	DODATAK RDG-u (popunjavanje poduzetnik koji sastavlja godišnje konsolidirane financijske izvještaje)



XIX	DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA
1.	Pripisana imateljima kapitala matice
2.	Pripisana manjinskom (nekontrolirajućem) interesu

Prilog 3. Struktura sastavljanja novčanog toka indirektnom metodom propisanog pravilnikom

Oznaka pozicije	Naziv pozicije
	<b>NOVČANI TOKOVI OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>
1.	Dobit prije oporezivanja
2.	Usklađenja
<i>a</i>	Amortizacija
<i>b</i>	Dobici i gubici od prodaje i vrijednosna usklađenja dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine
<i>c</i>	Dobici i gubici od prodaje, nerealizirani dobici i gubici i vrijednosna usklađenja financijske imovine
<i>d</i>	Prihodi od kamata i dividendi
<i>e</i>	Rashodi od kamata
<i>f</i>	Rezerviranja
<i>g</i>	Tečajne razlike (nerealizirane)
<i>h</i>	Ostala usklađenja za nenovčane transakcije i nerealizirane dobitke i gubitke
<b>I</b>	<b>Povećanje ili smanjenje novčanih tokova prije promjena u radnom kapitalu</b>
3.	Promjene u radnom kapitalu
<i>a</i>	Povećanje ili smanjenje kratkoročnih obveza
<i>b</i>	Povećanje ili smanjenje kratkotrajnih potraživanja
<i>c</i>	Povećanje ili smanjenje zaliha
<i>d</i>	Ostala povećanja ili smanjenja radnog kapitala
<b>II</b>	<b>Novac iz poslovanja</b>
4.	Novčani izdaci za kamate
5.	Plaćeni porez na dobit
<b>A</b>	<b>NETO NOVČANI TOKOVI OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>
	<b>NOVČANI TOKOVI OD INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI</b>
1.	Novčani primici od prodaje dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine
2.	Novčani primici od prodaje financijskih instrumenata
3.	Novčani primici od kamata
4.	Novčani primici od dividendi
5.	Novčani primici s osnove povrata danih zajmova i štednih uloga
6.	Ostali novčani primici od investicijskih aktivnosti
<b>III</b>	<b>Ukupno novčani primici od investicijskih aktivnosti</b>
1.	Novčani izdaci za kupnju dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine
2.	Novčani izdaci za stjecanje financijskih instrumenata
3.	Novčani izdaci s osnove danih zajmova i štednih uloga za razdoblje
4.	Stjecanje ovisnog društva, umanjeno za stečeni novac

5.	Ostali novčani izdaci od investicijskih aktivnosti
<b>IV</b>	<b>Ukupno novčani izdaci od investicijskih aktivnosti</b>
<b>B</b>	<b>NETO NOVČANI TOKOVI OD INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI</b>
	<b>NOVČANI TOKOVI OD FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI</b>
1.	Novčani primici od povećanja temeljnog (upisanog) kapitala
2.	Novčani primici od izdavanja vlasničkih i dužničkih financijskih instrumenata
3.	Novčani primici od glavnice kredita, pozajmica i drugih posudbi
4.	Ostali novčani primici od financijskih aktivnosti
<b>V</b>	<b>Ukupno novčani primici od financijskih aktivnosti</b>
1.	Novčani izdaci za otplatu glavnice kredita, pozajmica i drugih posudbi i dužničkih financijskih instrumenata
2.	Novčani izdaci za isplatu dividendi
3.	Novčani izdaci za financijski najam
4.	Novčani izdaci za otkup vlastitih dionica i smanjenje temeljnog (upisanog) kapitala
5.	Ostali novčani izdaci od financijskih aktivnosti
<b>VI</b>	<b>Ukupno novčani izdaci od financijskih aktivnosti</b>
<b>C</b>	<b>NETO NOVČANI TOKOVI OD FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI</b>
1.	Nerealizirane tečajne razlike po novcu i novčanim ekvivalentima
<b>D</b>	<b>NETO POVEĆANJE ILI SMANJENJE NOVČANIH TOKOVA</b>
<b>E</b>	<b>NOVAC I NOVČANI EKVIVALENTI NA POČETKU RAZDOBLJA</b>
<b>F</b>	<b>NOVAC I NOVČANI EKVIVALENTI NA KRAJU RAZDOBLJA</b>

Prilog 4. Struktura sastavljanja novčanog toka direktnom metodom propisanog pravilnikom

Oznaka pozicije	Naziv pozicije
	<b>NOVČANI TOKOVI OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>
1.	Novčani primici od kupaca
2.	Novčani primici od tantijema, naknada, provizija i slično
3.	Novčani primici od osiguranja za naknadu šteta
4.	Novčani primici s osnove povrata poreza
5.	Novčani izdaci dobavljačima
6.	Novčani izdaci za zaposlene
7.	Novčani izdaci za osiguranje za naknade šteta
8.	Ostali novčani primici i izdaci
<b>I</b>	<b>Novac iz poslovanja</b>
9.	Novčani izdaci za kamate
10.	Plaćeni porez na dobit
<b>A)</b>	<b>NETO NOVČANI TOKOVI OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI</b>
	<b>NOVČANI TOKOVI OD INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI</b>
1.	Novčani primici od prodaje dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine
2.	Novčani primici od prodaje financijskih instrumenata

3.	Novčani primici od kamata
4.	Novčani primici od dividendi
5.	Novčani primici s osnove povrata danih zajmova i štednih uloga
6.	Ostali novčani primici od investicijskih aktivnosti
<b>II</b>	<b>Ukupno novčani primici od investicijskih aktivnosti</b>
1.	Novčani izdaci za kupnju dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine
2.	Novčani izdaci za stjecanje financijskih instrumenata
3.	Novčani izdaci s osnove danih zajmova i štednih uloga
4.	Stjecanje ovisnog društva, umanjeno za stečeni novac
5.	Ostali novčani izdaci od investicijskih aktivnosti
<b>III</b>	<b>Ukupno novčani izdaci od investicijskih aktivnosti</b>
<b>B)</b>	<b>NETO NOVČANI TOKOVI OD INVESTICIJSKIH AKTIVNOSTI</b>
	<b>NOVČANI TOKOVI OD FINACIJSKIH AKTIVNOSTI</b>
1.	Novčani primici od povećanja temeljnog (upisanog) kapitala
2.	Novčani primici od izdavanja vlasničkih i dužničkih financijskih instrumenata
3.	Novčani primici od glavnice kredita, pozajmica i drugih posudbi
4.	Ostali novčani primici od financijskih aktivnosti
<b>IV</b>	<b>Ukupno novčani primici od financijskih aktivnosti</b>
1.	Novčani izdaci za otplatu glavnice kredita, pozajmica i drugih posudbi i dužničkih financijskih instrumenata
2.	Novčani izdaci za isplatu dividendi
3.	Novčani izdaci za financijski najam
4.	Novčani izdaci za otkup vlastitih dionica i smanjenje temeljnog (upisanog) kapitala
5.	Ostali novčani izdaci od financijskih aktivnosti
<b>V</b>	<b>Ukupno novčani izdaci od financijskih aktivnosti</b>
<b>C)</b>	<b>NETO NOVČANI TOKOVI OD FINACIJSKIH AKTIVNOSTI</b>
1.	Nerealizirane tečajne razlike po novcu i novčanim ekvivalentima
<b>D)</b>	<b>NETO POVEĆANJE ILI SMANJENJE NOVČANIH TOKOVA</b>
<b>E)</b>	<b>NOVAC I NOVČANI EKVIVALENTI NA POČETKU RAZDOBLJA</b>
<b>F)</b>	<b>NOVAC I NOVČANI EKVIVALENTI NA KRAJU RAZDOBLJA</b>

Prilog 5. Struktura izvještaja o sveobuhvatnoj dobiti propisanog pravilnikom

Oznaka pozicije	Naziv pozicije
	IZVJEŠTAJ O OSTALOJ SVEOBUHVAATNOJ DOBITI (popunjava poduzetnik obveznik primjene MSFI-ja)
I	DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA
II	OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT/GUBITAK PRIJE POREZA
1.	Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja
2.	Promjene revalorizacijskih rezervi dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine
3.	Dobitak ili gubitak s osnove naknadnog vrednovanja financijske imovine raspoložive za prodaju
4.	Dobitak ili gubitak s osnove učinkovite zaštite novčanih tokova
5.	Dobitak ili gubitak s osnove učinkovite zaštite neto ulaganja u inozemstvu
6.	Udio u ostaloj sveobuhvatnoj dobiti/gubitku društava povezanih sudjelujućim interesom
7.	Aktuarski dobici/gubici po planovima definiranih primanja
8.	Ostale nevlasničke promjene kapitala
III	POREZ NA OSTALU SVEOBUHVAATNU DOBIT RAZDOBLJA
IV	NETO OSTALA SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK
V	SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA
	DODATAK Izvještaju o ostaloj sveobuhvatnoj dobiti (popunjava poduzetnik koji sastavlja godišnje konsolidirane financijske izvještaje)
VI	SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA
1.	Pripisana imateljima kapitala matice
2.	Pripisana manjinskom (nekontrolirajućem) interesu

# 5. PRAVNI ASPEKTI POSLOVANJA

## 5.1. Uvod u temu

U okviru nastavne cjeline povezane s temom Pravni aspekt poslovanja obrađuju se bitne komponente povezane s pravnom organizacijom poslovanja. Ova je nastavna cjelina sastavljena od nekoliko tematski povezanih poglavlja koja su blisko povezana s pravnim aspektom poslovanja. Svako od navedenih poglavlja dotiče se određenoga pravnog aspekta pri odabiru vrste poslovnog subjekta i njegovu djelovanju.

Cilj je ove nastavne cjeline upoznati polaznike DOS-a s pravnim strukturama poduzetništva te im omogućiti bolje razumijevanje pravne dimenzije poslovanja. Kroz naredne dijelove učenici će se informirati o odabiru pravnog oblika, podjeli društva, poreznom sustavu Republike Hrvatske te različitim pravnim oblicima poduzetništva te njihovim međusobnim sličnostima i razlikama.

Na primjeru različitih pravno organizacijskih oblika, kao što su dioničko društvo, društvo s ograničenom odgovornošću, jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću i obrt, učenici će se upoznati s karakteristikama, koracima njihova otvaranja te prednostima i nedostacima svakog od oblika. Osim toga, naglasak će biti stavljen na zakonsku regulativu koja uređuje svaki od navedenih pravnih oblika, a kako bi učenici razumjeli ključne elemente i uskladili svoje poslovanje sa zakonodavstvom Republike Hrvatske. Također, dat će se i kratak osvrt na slobodna zanimanja te ostale pravno-organizacijske oblike, kao što su zadruge, udruge, OPG-ovi, ustanove, zaklade, fondacije te komanditna društva. Na kraju će, proučavanjem međusobnih sličnosti i razlika pravnih oblika, učenici steći dublji uvid u različite pravne mogućnosti i obveze koje imaju na raspolaganju pri organiziranju svojeg poslovanja.

Svrha je ove nastavne cjeline potaknuti učenike da promisle o pravnim aspektima poslovanja kao ključnom dijelu uspješnoga poduzetničkog pothvata te ih pripremiti za donošenje informiranih odluka u vezi s pravnim organizacijskim strukturama u skladu s njihovim budućim poslovnim ciljevima i potrebama.

### 5.1.1. Odabir pravnog oblika

Nakon što je donesena odluka o ulasku u poduzetnički svijet, jedna od najvažnijih i istovremeno najtežih odluka jest odabir odgovarajućega pravnog oblika pod kojim će se poslovanje odvijati. Izbor pravnog oblika predstavlja ključni korak koji zahtijeva duboko promišljanje i analizu. Taj izbor, često obilježen važnošću i kompleksnošću, ima značajnu ulogu u oblikovanju budućega poslovnog entiteta postavljajući temelje za poduzetničko djelovanje.

Jasno je da odabir pravnog oblika blisko korespondira s prirodom djelatnosti kojom će se poduzetnik baviti i time stvara suštinsku vezu između poslovne svrhe i pravnog okvira. U tom kontekstu svaki pravni oblik podrazumijeva određene specifičnosti koje mogu imati ključan utjecaj na poslovne operacije, poreznu strukturu, ekonomske izazove te društvenu percepciju samoga poslovnog subjekta.



Slika 5.1.1.1. Pravni kriteriji odabira pravnog oblika poslovanja

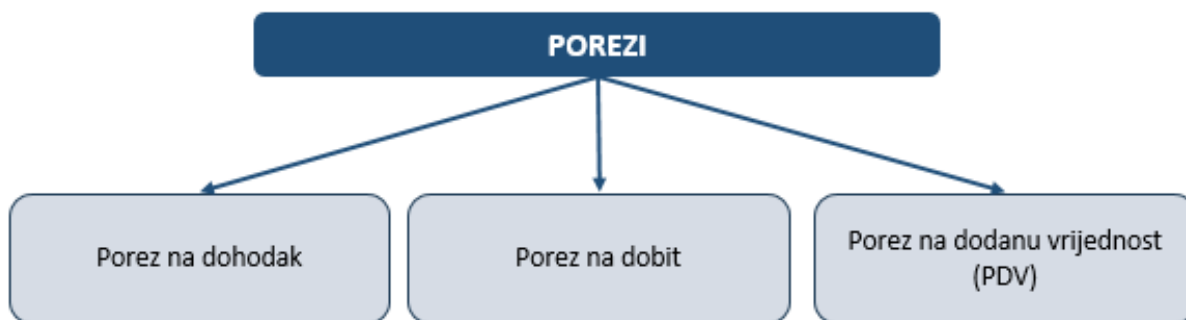
Pri donošenju odluke o pravnom obliku važno je pažljivo procijeniti različite pravne kriterije koji utječu na izbor istog (slika 5.1.1.1.). Osobni kriteriji uključuju razmatranje osobne odgovornosti vlasnika u slučaju poslovnih neuspjeha, težinu pravne strukture i razinu zaštite koju pravni oblik pruža pojedincu te moraju biti pažljivo uravnoteženi. Porezni kriterij također je od velike važnosti. Važno je naglasiti da izbor organizacijsko-pravnog oblika poduzetništva izravno utječe na oblik poreza koji će biti primijenjen, odnosno koji će se plaćati u budućem poslovanju. Tu se otvara

moгуćnost optimizacije porezne strukture putem planiranja porezne obveze. Pravilnim planiranjem poslovni subjekt ima mogućnost legalno smanjiti porezno opterećenje, stvarajući time povoljne uvjete za financijski rast i razvoj poslovnog pothvata. Izbor pravnog oblika može imati značajan utjecaj na poreznu obvezu, olakšice i strukturu troškova. Ekonomski kriterij izbora zahtijeva razmatranje dugoročnih ekonomskih izgleda, troškove osnivanja, dostupnost financiranja, mogućnosti privlačenja investicija, ali i izlazak iz poslovanja. Pravni oblik trebao bi se uskladiti s ekonomskim ciljevima i resursima poduzeća. Pravni oblik također nosi društveni kontekst. Percepcija i povjerenje potrošača, partnera i investitora često ovise o odabranoj pravnoj strukturi. Uz to odabir oblika može reflektirati poslovnu etiku, transparentnost i odgovornost.

Ključno je istaknuti da taj proces zahtijeva pažljivu analizu, savjetovanje stručnjaka te dugoročno planiranje. U konačnici razumijevanje navedenih pravnih kriterija i njihova kritička analiza omogućit će pojedincu da odabere pravni oblik koji najbolje odgovara specifičnostima njegove djelatnosti, riziku, ciljevima i vrijednostima. Precizan izbor pravnog oblika stvara osnovu za uspješno upravljanje poslovanjem postavlja temelje za održiv i prosperitetan put u svijetu poduzetništva.

### 5.1.2. Porezni sustav RH

Porezni sustav RH karakterizira raznolikost poreza raspodijeljenih na različite razine vlasti i specifične namjene, čime se osigurava cjelovita pokrivenost različitih financijskih aspekata države. Ti porezi uključuju državne, županijske, gradske ili općinske, zajedničke poreze te poreze povezane s nagradnim igrama i igrama na sreću.



Slika 5.1.2.1. Najčešća porezna opterećenja u radu poduzetnika

Najčešća porezna opterećenja, u radu poduzetnika, prikazana su na slici 5.1.2.1., a u nastavku je dan njihov kratak opis.

Porez na dohodak regulira oporezivanje primanja fizičkih osoba, uz primjenu zakona i pravilnika koji precizno definiraju različite kategorije dohotka te njihove stope oporezivanja. Porez na dohodak reguliran je Zakonom i Pravilnikom o porezu na dohodak te Pravilnikom o paušalnom oporezivanju djelatnosti koje pruža pojednostavljenu opciju oporezivanja za određene djelatnosti. Na temelju članka 19. Zakona o porezu na dohodak godišnje porezne osnovice te stope poreza na dohodak iznose:

- do 47.780,28 EUR → stopa od 20 % i
- iznad 47.780,28 EUR → stopa od 30 %.

Porez na dobit obuhvaća oporezivanje dobiti pravnih osoba. Zakon i Pravilnik o porezu na dobit osiguravaju jasne smjernice za pravilan izračun i prijavu poreza na dobit prema ostvarenim poslovnim rezultatima. Osnovica poreza na dobit utvrđuje se razlikom prihoda i rashoda prije obračuna poreza na dobit koja je uvećana i umanjena prema odredbama Zakona o porezu na dobit. Na utvrđenu osnovicu zaračunava se stopa poreza na dobit koja, prema članku 28. Zakona o porezu na dobit, iznosi:

- 10 % ako ostvareni prihodi u poreznom razdoblju ne prelaze 995.421,06 EUR i
- 18 % ako ostvareni prihodi u poreznom razdoblju prelaze 995.421,06 EUR.

Porez na dodanu vrijednost (PDV) predstavlja porez na potrošnju i ključan izvor prihoda za državni proračun. Zakon i Pravilnik o porezu na dodanu vrijednost definiraju oporezive stope i načine izračuna PDV-a, pružajući temelje za pravilnu primjenu tog poreza na različite robe i usluge. Stope po kojima se obračunava i plaća PDV utvrđene su člankom 38. Zakona o porezu na dodanu vrijednost , a utvrđene stope su sljedeće:

- stopa od 25 %
- snižena stopa od 13 %
- snižena stopa od 5 % i
- 0 %, odnosno oslobođenja od plaćanja PDV-a.



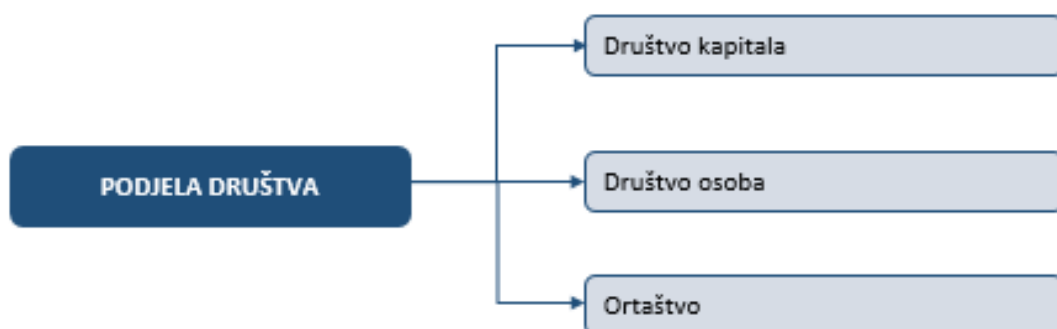
Dublje razumijevanje poreznog sustava Republike Hrvatske nužno uključuje svijest o složenim regulatornim okvirima, međusobnim povezanostima poreza i učincima koje oporezivanje ima. Kroz tu kompleksnu mrežu poreznih pravila država osigurava financijsku stabilnost i pravičnu raspodjelu tereta.

### 5.1.3. Podjela društava

Podjela društava predstavlja ključni koncept u pravnom okviru trgovačkog i poslovnog organiziranja, kojim se razlikuju različiti oblici pravne strukture i njihovi aspekti odgovornosti. Ta podjela osigurava da poduzetnici izaberu što prikladniji pravni okvir za svoje poslovne aktivnosti, uzimajući u obzir njihovu imovinu i rizike. Stoga, temeljito upoznavanje s ovim pravno-organizacijskim konceptima omogućuje poduzetnicima donošenje odluke u skladu s njihovim poslovnim ciljevima i strategijama.

Kao što je prikazano na slici 5.1.3.1., društva se, s obzirom na imovinu kojom odgovaraju, odnosno s obzirom na rizike koji preuzimaju, mogu podijeliti na sljedeća:

- društvo kapitala
- društvo osoba i
- ortaštvo.



Slika 5.1.3.1. Podjela društava

Društva kapitala odgovaraju samo svojom imovinom, dok je osobna imovina članova društva zaštićena. U tu skupinu spadaju dioničko društvo, društvo s ograničenom odgovornošću te jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću.

Suprotno društvu kapitala društva osoba jesu vrsta trgovačkih društava koja osim imovinom društva odgovaraju i imovinom svojih članova. Uključuju javno trgovačko društvo, komanditno društvo i gospodarsko interesno udruženje. Osnivaju se kada se dvije ili više osoba žele udružiti i angažirati svoj rad i imovinu, pri čemu je barem jedna osoba spremna odgovarati za obveze društva cjelokupnom svojom imovinom.

Pojam ortaštva predstavlja posebnu kategoriju društava osoba. To je oblik društva osoba koje se temelji na ugovoru između dviju ili više osoba koje se obvezuju udružiti svoj rad i imovinu kako bi ostvarile zajednički cilj, bez stvaranja novoga pravnog subjekta. Ta forma društva uređena je Zakonom o obveznim odnosima.

#### 5.1.4. Pravno-organizacijski oblici poduzetništva

U okviru pravno-organizacijskih oblika poduzetništva otvara se raznovrsna podjela poslovnih struktura koje pružaju različite pravne okvire za ostvarivanje poduzetničkih aktivnosti. Na temelju pravne organizacije poduzetnici mogu oblikovati svoje poslovno djelovanje u skladu sa specifičnim zahtjevima, ciljevima i potrebama njihova poslovnog pothvata.



Slika 5.1.4.1. Pravno-organizacijski oblici poduzetništva

Podjela pravno-organizacijskih oblika prikazana je na slici 5.1.4.1., a podjela je sljedeća:

- trgovačka društva:
  - dioničko društvo (d.d.)
  - društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)
  - jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.) i
  - komanditno društvo (k.d.)
- obrti i slobodna zanimanja
- ostali pravno-organizacijski oblici kao što su zadruge, obiteljska poljoprivredna gospodarstva (OPG), udruge, ustanove, zaklade i fundacije.

Dioničko društvo (d.d.) omogućuje javno emitiranje dionica te privlači kapital od većeg broja dioničara. Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) pruža fleksibilnost i manju odgovornost vlasnika, dok jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.) predstavlja povoljnu opciju za manje poslovne subjekte s pojednostavljenim pravilima i nižim početnim, financijskim ulozima. Komanditno društvo (k.d.) omogućuje kombiniranje ograničene i neograničene odgovornosti partnera.

Obrti i slobodna zanimanja pružaju mogućnost pojedincima da se bave samostalnim djelatnostima. Ta kategorija obuhvaća različite profesionalne prakse i struke te pruža veću autonomiju u poslovanju, često izbjegavajući složene pravne strukture trgovačkih društava.

Ostali pravno-organizacijski oblici kao što su zadruge, obiteljska poljoprivredna gospodarstva (OPG), udruge, ustanove, zaklade i fundacije proširuju spektar pravnih organizacijskih oblika te nose specifične prednosti i obveze.

Navedeni pravni oblici detaljnije su opisani u nastavku.

#### **5.1.4.1. Dioničko društvo (d.d.)**

Dioničko društvo (d.d.) jest trgovačko društvo, odnosno društvo kapitala u kojem svi članovi sudjeluju s ulozima u temeljnom kapitalu koji je podijeljen na dionice. Članovi dioničkog društva nazivaju se dioničari, a društvo može imati jednog ili više dioničara. Dioničari nisu osobno odgovorni za obveze društva, a svi članovi imaju jednak položaj unutar društva. Ključna obveza dioničara jest

uplata sredstava na račun društva za stjecanje dionica ili prijenos imovine ili prava ako dionicu stječu putem takvog uloga.

### **Zakonska regulativa**

U Republici Hrvatskoj poslovanje dioničkih društava regulirano je nizom zakona i propisa. Zakon o trgovačkim društvima (ZTD) osnovni je zakon koji regulira osnivanje, organizaciju, poslovanje, upravljanje i druge aspekte trgovačkih društava, uključujući i dionička društva. Osim Zakona o trgovačkim društvima neki od ključnih zakona koji uređuju poslovanje dioničkih društava jesu:

- Zakon o tržištu kapitala (ZTK)
- Zakon o obveznim odnosima (ZO)
- Zakon o računovodstvu (ZOR)
- Zakon o porezu na dobit (ZPD)
- Zakon o korporativnom upravljanju (ZKU)
- Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja (ZZTN) i
- Zakon o sprječavanju pranja novca i financiranja terorizma (ZSPNFT).

Osim navedenih, postoje i drugi zakoni i propisi koji mogu utjecati na poslovanje dioničkih društava u Republici Hrvatskoj, ovisno o specifičnom sektoru i djelatnosti.

Temeljni kapital formira se od uplata dioničara za dionice, a prema članku 162. Zakona o trgovačkim društvima najniži iznos temeljnog kapitala iznosi 25.000,00 EUR. Udio dioničara u dobiti izračunava se prema udjelu u temeljnom kapitalu koji otpada na njihove dionice, međutim statutom društva može se odrediti i drugačiji način podjele njihove dobiti.

Glavna skupština ili osnivači društva, u skladu sa statutom, donose odluku o izdavanju dionica, a dionica može, ali ne mora glasiti na ime. Društvo može izdati dionice:

- s nominalnim iznosom, koji ne može biti manji od 1,00 EUR ili
- bez nominalnog iznosa.

Dionice se dijele na redovne i povlaštene, ovisno o sadržaju prava koje daju. Redovne dionice jesu dionice koje dioničaru daju:

- pravo glasa u glavnoj skupštini društva
- pravo na isplatu dividende i
- pravo na isplatu dijela ostatka stečajne mase društva.

Povlaštene dionice pružaju imateljima posebna povlaštena prava, kao što su predodređeni novčani iznos ili postotak dividende, pravo na prednost pri isplati dividende te druga prava prema zakonu i statutu društva. Te se dionice mogu izdati i bez prava glasa. Dvije su osnovne vrste povlaštenih dionica:

- kumulativna povlaštena dionica → omogućava imatelju dionice pravo na isplatu zaostalih neisplaćenih dividendi prije nego što se dividenda isplati imateljima redovnih dionica i
- participativna povlaštena dionica → pruža imatelju dionice pravo da osim određene dividende naplati i dividendu koja pripada imateljima redovnih dionica.

#### **Proces osnivanja d.d.**

Koraci osnivanja dioničkog društva (d.d.) prikazani su na sljedećoj slici.



Slika 5.1.4.1.1. Koraci osnivanja dioničko društva (d.d.)

Inicijalna faza osnivanja dioničkog društva započinje usvajanjem i potpisivanjem statuta. Osnivači društva jesu dioničari koji usvoje statut pri čemu je dovoljno da statut usvoji barem jedna osoba. U slučaju sukcesivnog osnivanja, gdje se dionice nude javnim pozivom, osnivači su i dioničari čiji su

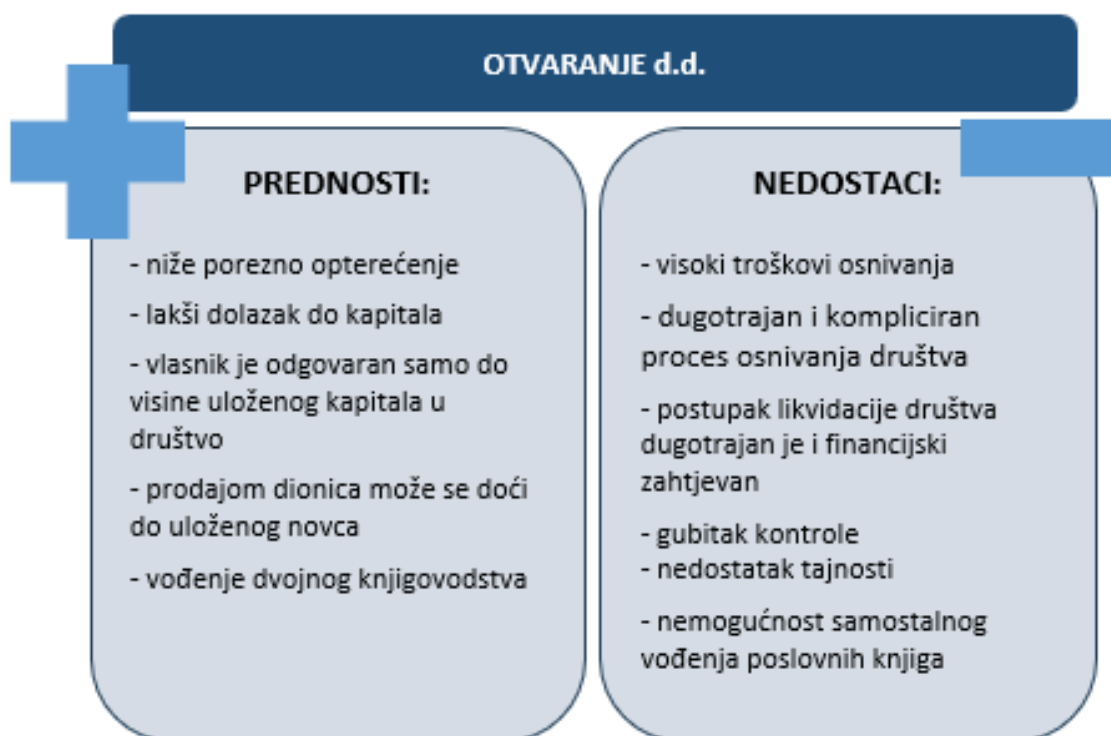
ulozi drukčiji od novčanih, no ne sudjeluju u usvajanju statuta. Nadalje, osnivači formalno preuzimaju dionice putem izjave kod javnog bilježnika, kojom osnivaju društvo i obvezuju se na uplatu dionica koja može biti u obliku novca, stvari ili prava. Svaka izjava osnivača mora sadržavati naznačeni nominalni iznos preuzetih dionica. Ako osnivač preuzima dionice bez nominalnog iznosa, mora navesti broj dionica, vrstu dionica te način i rok uplate. Sljedeći je korak imenovanje organa društva. Osnivači trebaju kod javnog bilježnika ovjeriti dokument kojim imenuju prvi nadzorni i upravni odbor društva, kao i revizora za prvu ili preostali dio prve poslovne godine. Nakon toga osnivači su dužni pripremiti pismeni izvještaj o provedenom osnivanju društva. U tom izvještaju trebaju navesti važne okolnosti koje utječu na prikladnost činjenja ulaganja u obliku stvari ili prava, kao i za njihovo preuzimanje. Članovi uprave i nadzornog odbora imaju zadatak provjeriti proces osnivanja, a u nekim situacijama prema članku 182. Zakona o trgovačkim društvima jedan ili više revizora, moraju izvršiti reviziju tijekom osnivanja. Društvo je osnovano kada ga se upiše u sudski registar, a zahtjev za upis društva u sudski registar podnose svi članovi uprave i nadzornog odbora, odnosno svi izvršni direktori i članovi upravnog odbora, ovisno o strukturi društva. Sud provjerava je li osnivanje društva provedeno prema zakonu, sadrži li prijava potrebne informacije i priložene isprave koje su zakonom propisane.

### **Prednosti i nedostaci osnivanja dioničkog društva**

Osnivanje dioničkog društva podrazumijeva niz pozitivnih i negativnih aspekata koji imaju ključnu ulogu pri donošenju odluke o odabranom pravnom obliku poslovanja. Pažljivo razmatranje navedenih čimbenika pomaže osigurati da odabrani pravni oblik odgovara specifičnim potrebama i ciljevima osnivača. Na slici 5.1.4.1.2. prikazane su glavne prednosti i nedostaci koji proizlaze iz osnivanja dioničkog društva.

Budući da je dioničko društvo obveznik poreza na dobit, njegova dobit oporezuje se nižim stopama (u odnosu na obrt) od 10 % i 18 % ovisno o ostvarenom ukupnom prihodu. Nadalje, osnivanje dioničkog društva omogućuje osnivačima lakše prikupljanje kapitala putem izdavanja dionica što može biti posebno korisno ako su potrebne dodatne investicije u poslovanju, kao što su infrastrukturni projekti ili razvoj novih proizvoda. Osnivači dioničkog društva odgovorni su samo do visine uloženog kapitala u društvo, a u pravilu do uloženog kapitala mogu doći prodajom svojeg udjela u društvu. Također, vođenje dvojnog knjigovodstva predstavlja prednost u smislu preciznog

praćenja poslovanja društva i financijskog stanja čija je posljedica bolje informiranje i upravljanje poslovanjem društva.



Slika 5.1.4.1.2. Prednosti i nedostaci osnivanja dioničkog društva

Kao nedostaci osnivanja dioničkog društva ističu se visoki troškovi osnivanja, gdje minimalni temeljni kapital iznosi 25.000,00 EUR uz ostale popratne troškove osnivanja koji su veći od troškova osnivanja preostalih oblika trgovačkih društava. Također, sam proces osnivanja može biti prilično dugotrajan i kompliciran zbog različitih pravnih, administrativnih i regulatornih zahtjeva. Osim toga i proces likvidacije društva može biti veoma dugotrajan i financijski zahtjevan. Nadalje, kao nedostatak dioničkog društva ističe se to što osnivači dijele vlasništvo s drugim dioničarima te na taj način mogu izgubiti kontrolu nad poslovanjem. Ovisno o strukturi dionica i pravilima glasanja manjinski dioničari također mogu imati utjecaj na odluke društva. Isto tako, dionička društva obvezna su javno izvještavati o svojem financijskom stanju, poslovanju i odlukama. To može zahtijevati visoku razinu transparentnosti i odgovornosti, čime dioničko društvo gubi određenu razinu tajnosti. Naime, kao i kod ostalih trgovačkih društva nedostatak predstavljaju viši troškovi računovodstvenih stručnjaka u vidu vođenja poslovnih knjiga dvojnim knjigovodstvom te stroga zakonska regulativa, koja zahtijeva njezino pažljivo pridržavanje što može stvoriti dodatne administrativne i pravne izazove i troškove.

## **Trgovanje dionicama**

Dionicama koje je izdalo dioničko društvo investitori mogu dalje trgovati, odnosno mogu vršiti proces kupnje i prodaje udjela u vlasništvu sa svrhom ostvarivanja profita kroz promjene u cijenama dionica. Dionicama se trguje na organiziranim tržištima vrijednosnih papira, kao što je npr. Zagrebačka burza (ZSE) ili izvan organiziranog tržišta, putem kupoprodajnog ugovora.

Prema tržišnoj kapitalizaciji i prometu, na Zagrebačkoj burzi najveći udio u RH zauzimaju dionička društva Podravka, HT i Končar (informacija na dan 23. 8. 2023.).

Indeks je pokazatelj vrijednosti određenog skupa vrijednosnih papira koji se koristi kako bi se pratio uspjeh određenog tržišta ili sektora. On pruža uvid u smjer kretanja tog tržišta ili skupa vrijednosnih papira. Zagrebačka burza (ZSE) svakodnevno izračunava i objavljuje različite indekse, kao što su CROBEX, CROBEX10, CROBEXtr i drugi.

CROBEX je indeks koji prati performanse najlikvidnijih dionica na Zagrebačkoj burzi, a investorima daje mogućnost praćenja cjelokupnih promjena u vrijednosti dionica na hrvatskom tržištu.

### **5.1.4.2. Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)**

Društvo s ograničenom odgovornošću jest trgovačko društvo u kojem jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulažu temeljne uloge u unaprijed dogovoreni temeljni kapital. Društvo s ograničenom odgovornošću najčešći je oblik trgovačkog društva u Republici Hrvatskoj.

## **Zakonska regulativa**

U Republici Hrvatskoj poslovanje društava s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) regulirano je nizom zakona i propisa. Ključni zakoni koji se odnose na društvo s ograničenom odgovornošću jesu:

- Zakon o trgovačkim društvima (ZTD)
- Zakon o obveznim odnosima (ZO)
- Zakon o računovodstvu (ZOR) i
- Zakon o porezu na dobit (ZPD).

Osim navedenih postoje i drugi zakoni i propisi koji mogu utjecati na poslovanje društva s ograničenom odgovornošću u Republici Hrvatskoj, ovisno o specifičnom sektoru i djelatnosti.



Društvo s ograničenom odgovornošću može osnovati jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulaganjem temeljnog kapitala. To se postiže putem unosa novčanih sredstava, stvari ili prava u društvo, na temelju čega osnivači postaju članovi društva s određenim pravima i obvezama. Člankom 389. Zakona o trgovačkim društvima propisan je minimalni iznos temeljnog kapitala za osnivanje društva s ograničenom odgovornošću, koji iznosi 2.500,00 EUR, gdje svaki član ulaže svoj temeljni ulog koji ne može biti manji od 10,00 EUR.

Bitna karakteristika društva s ograničenom odgovornošću jest ograničena osobna odgovornost članova, što znači da članovi društva s ograničenom odgovornošću odgovaraju za obveze društva samo do visine upisanog kapitala. Taj aspekt pruža zaštitu osobne imovine članova u slučaju financijskih problema društva.

Prema članku 28. Zakona o porezu na dobit društvo s ograničenom odgovornošću tijekom 2023. godine plaća porez na dobit po stopi od 10 % ili 18 %, ovisno o ostvarenom prihodu unutar poreznog razdoblja, dok u sustav PDV-a ulazi kada mu godišnji prihodi prijeđu iznos od 39.816,84 EUR. Također, d.o.o. je obvezan isplaćivati mjesečnu minimalnu direktorsku plaću (za zaposlenog člana uprave), koja za 2023. godinu iznosi 888,67 EUR.

S obzirom na pravne, financijske i administrativne obaveze koje prate osnivanje društva s ograničenom odgovornošću preporučuje se konzultirati stručnjake poput pravnika, računovođa i poreznih savjetnika kako bi se pravilno izvršili svi koraci i osiguralo uspješno osnivanje trgovačkog društva.

#### **Proces otvaranja društva s ograničenom odgovornošću**

Proces osnivanja društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) zahtijeva pažljivo planiranje i izvršenje kako bi se osigurala pravilna registracija i pravni okvir za poslovanje.



Slika 5.1.4.2.1. Koraci otvaranja društva s ograničenom odgovornošću

Koraci procesa otvaranja prikazani su na prethodnoj slici (5.1.4.2.1.).

Prvi korak u osnivanju društva s ograničenom odgovornošću jest odabir naziva trgovačkog društva. Preporučuje se pripremiti nekoliko varijanti naziva društva kako bi se osiguralo da odabrani naziv bude dostupan za registraciju. Provjera naziva treba obuhvatiti pretraživanje internetske stranice sudskog registra kako bi se izbjegle potencijalne prepreke u procesu registracije.

Nadalje, potrebno je ovjeriti prijavu za upis u sudski registar i određene priloge kod javnog bilježnika. Također, određuju se detalji koji se odnose na djelatnosti društva i njegovo osnivanje. Ako se d.o.o. osniva s više partnera, odnosi između partnera uređuju se društvenim ugovorom u kojem se utvrđuju prava, obveze i udjeli svakog partnera.

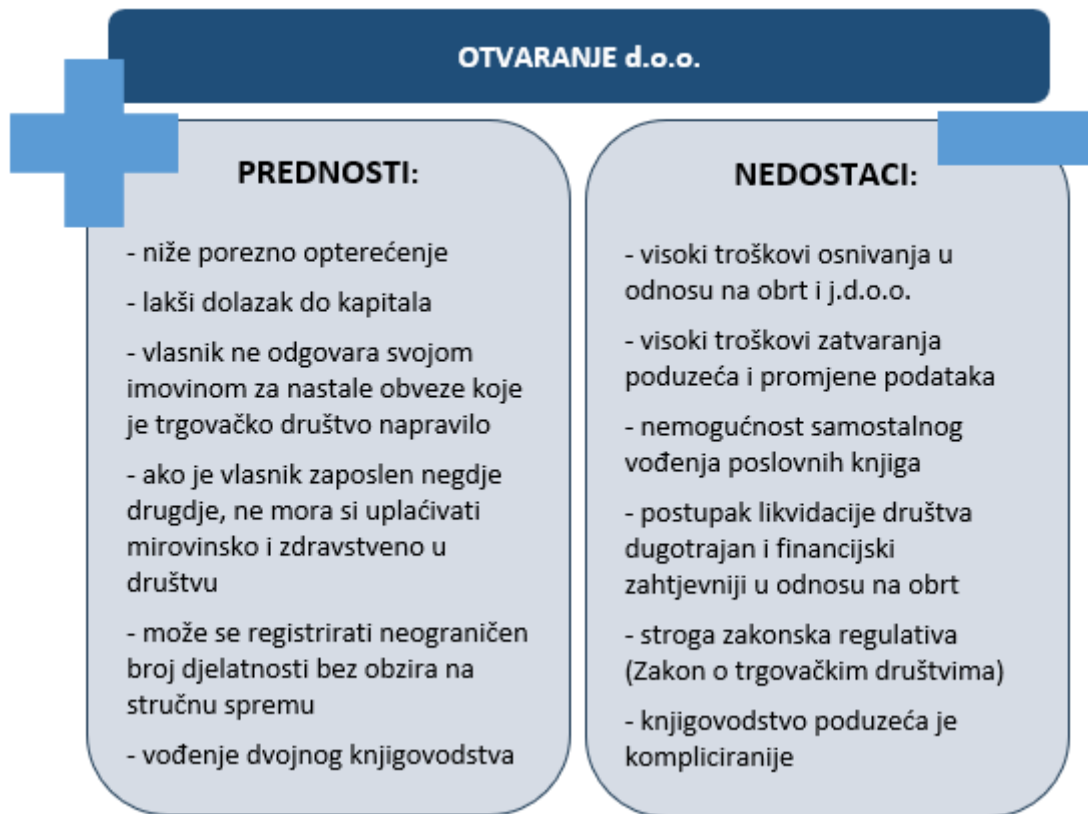
Sljedeći je korak uplata osnivačkog pologa, odnosno temeljnog kapitala društva te sudskih pristojbi. Ovisno o odabiru dokumentacija se predaje putem servisa Hitro.hr ili javnog bilježnika nadležnom trgovačkom sudu, koji donosi odluku o registraciji u roku od pet dana.

Nakon registracije slijede postupci koji uključuju izradu pečata, koji se koristi u poslovnoj komunikaciji i dokumentaciji, sklapanje ugovora s knjigovodstvenim servisom koji pomaže u osiguranju pravilnog vođenja financijskih evidencija, otvaranje transakcijskog računa u banci, zatim prijave na Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (HZZO), Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (HZMO) te prijava nadležnoj poreznoj upravi su radi usklađenosti sa zakonodavstvom i zbog plaćanja poreza.

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

Otvaranje društva s ograničenom odgovornošću također ima svoje prednosti i nedostatke koji igraju ključnu ulogu u odluci poduzetnika. Razmatranje tih aspekata pomaže osigurati da odabrani pravni oblik odgovara potrebama i ciljevima osobe koja želi pokrenuti poslovanje.

Na slici 5.1.4.2.2. navedene su prednosti i nedostaci otvaranja društva s ograničenom odgovornošću.



Slika 5.1.4.2.2. Prednosti i nedostaci otvaranja društva s ograničenom odgovornošću

Prednost otvaranja društva s ograničenom odgovornošću. vidljiva je u nižem poreznom opterećenju, odnosno nižim poreznim stopama (10 % i 18 %), što omogućuje značajne uštede u poreznim obvezama i čini d.o.o. privlačnim oblikom za poslovanje. Nadalje, prednost društva s ograničenom odgovornošću jest lakši i jednostavniji dolazak do kapitala. Mogućnost privlačenja investitora ili partnera u društvo puno je otvorenija nego kod obrta što može olakšati rast i razvoj poslovanja. Kao prednost ističe se i ograničena osobna odgovornost, što znači da vlasnik društva s ograničenom odgovornošću ne odgovara osobnom imovinom za dugove i obveze društva, štiteći svoju osobnu financijsku stabilnost. Ako je vlasnik društva s ograničenom odgovornošću zaposlen drugdje, može izbjeći plaćanje doprinosa za mirovinsko i zdravstveno osiguranje u okviru vlastitog društva. Osim toga, prednost je otvaranja društva s ograničenom odgovornošću mogućnost registracije neograničenog broja djelatnosti bez obzira na stručnu spremu, omogućujući veću raznolikost poslovanja i priliku za rast. Vođenje dvojnog knjigovodstva donosi precizno praćenje financijskog stanja i poslovanja društva što pomaže u boljem upravljanju, informiranju i izvještavanju o poslovanju društva.

Što se tiče nedostataka, osnivanje društva s ograničenom odgovornošću zahtijeva značajnije troškove osnivanja u odnosu na obrt i j.d.o.o., uključujući temeljni kapital koji iznosi minimalno 2.500,00 EUR, sudske pristojbe u iznosu od 53,00 EUR te troškove javnog bilježnika u iznosu od oko 270,00 EUR. Troškovi zatvaranja i promjena podataka, kao što je na primjer dodavanje novih djelatnosti ili promjena adrese, također mogu biti visoki. Isto tako, vođenje poslovnih knjiga dvojnim knjigovodstvom zahtijeva suradnju s računovodstvenim stručnjakom, što može rezultirati višim troškovima u usporedbi s jednostavnim knjigovodstvom obrta. Također, osim što zahtijeva više resursa, može zahtijevati i veće razumijevanje računovodstvenih procesa. Proces likvidacije društva s ograničenom odgovornošću uključuje ispunjavanje zakonskih obveza, namirenje dugova i prestanak poslovanja te može biti dugotrajan i financijski zahtjevan. Trgovačka društava, uključujući d.o.o., podliježu strogoj zakonskoj regulativi, koja zahtijeva njezino pažljivo pridržavanje što može stvoriti dodatne administrativne i pravne izazove i troškove.

Razmatranje prednosti i nedostataka otvaranja društva s ograničenom odgovornošću ključno je za donošenje odluke o njegovu otvaranju. Svaki aspekt, od financijske strane do administrativnih obveza, treba pažljivo „vagati“ u skladu s ciljevima i potrebama poslovanja.

### **Dobro je znati...**

Sljedeće dodatne informacije, koje je dobro znati, pružaju detaljniji uvid u ključne aspekte i procedure povezane s društvom s ograničenom odgovornošću.

Jedna od značajnih prednosti društva s ograničenom odgovornošću jest mogućnost plaćanja PDV-a prilikom naplate, što olakšava upravljanje financijama, međutim to pravilo vrijedi za poduzetnike čiji godišnji prihodi ne prelaze 995.421,06 EUR.

Osoba koja želi osnovati d.o.o. može to učiniti putem servisa Hitro.hr ili javnog bilježnika.

Osnivanje društva s ograničenom odgovornošću uključuje registraciju kod različitih institucija kao što su:

- Trgovački sud
- Državni zavod za statistiku
- Porezna uprava
- Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje

- Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje i
- Carinska uprava ako d.o.o. planira obavljati uvoz ili izvoz robe.

Registrirani subjekti razvrstavaju se prema veličini na mala, srednja ili velika poduzeća te, ovisno o grupi u koju su razvrstani, plaćaju određene fiksne godišnje troškove prema Hrvatskoj gospodarskoj komori (HGK):

- mala poduzeća → nemaju obvezu plaćanja članarine, ali mogu dobrovoljno uplaćivati 20,00 EUR. Ako se odluče na dobrovoljno plaćanje članarine, obvezni su je plaćati najmanje 12 mjeseci od davanja izjave do opoziva;
- srednja poduzeća → 143,74 EUR mjesečno i
- velika poduzeća → 527,31 EUR mjesečno.

Navedeni financijski izdaci pomažu Hrvatskoj gospodarskoj komori u financiranju različitih usluga i podrške koje pruža poduzetnicima.

#### **5.1.4.3. Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.)**

Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.) predstavlja podvrstu društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.), a poduzetnicima nudi mogućnost brzog i ekonomičnog početka poslovanja s malim financijskim ulogom.

#### **Zakonska regulativa jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću**

Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.) regulirano je istim zakonima kao i društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.). Međutim, unutar Zakona propisana su dodatna pravila (olakšice, ograničenja i obveze) koja se odnose na poslovanje jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću.

Glavne značajke jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću jesu sljedeće:

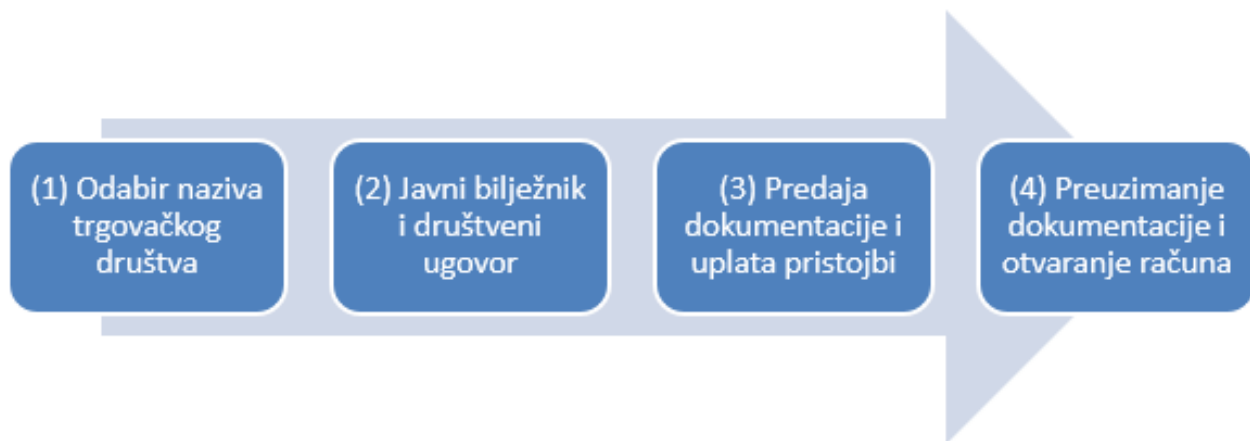
- ograničen broj osoba → osnivanje jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću dopušta najviše pet osoba kao osnivače, a za upravu društva može biti imenovana samo jedna osoba;

- niski troškovi osnivanja → j.d.o.o. nudi povoljne troškove osnivanja, što može biti privlačno za poduzetnike s ograničenim početnim resursima. Procijenjeni trošak otvaranja od oko 115,00 EUR znači niže financijske obveze pri osnivanju;
- nizak temeljni kapital → jedna od ključnih prednosti jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću jest mogućnost pokretanja poslovanja s izuzetno niskim temeljnim kapitalom od samo 1,00 EUR, omogućujući brži i lakši početak poslovanja. Minimalni nominalni iznos poslovnog udjela u jednostavnom društvu s ograničenom odgovornošću mora iznositi 1,00 EUR;
- postupak otvaranja → postupak osnivanja jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću započinje u javnobilježničkom uredu. Tu se utvrđuju ključni elementi poput naziva društva, temeljnog kapitala, poslovnog udjela te imenovanja osobe za upravu društva i
- pretvorba u d.o.o. → često se j.d.o.o. osniva kao prijelazni korak prema društvu s ograničenom odgovornošću. Mogućnost pretvorbe omogućuje daljnji razvoj i rast poslovanja kad se stvore uvjeti. To se obično postiže dokapitalizacijom i/ili usklađivanjem s određenim uvjetima, poput odvajanja dijela dobiti u rezerve u cilju pretvorbe.

Prema članku 28. Zakona o trgovačkim društvima društvo s ograničenom odgovornošću, kao i jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću obveznik je plaćanja poreza na dobit po stopi od 10 % ili 18 % ovisno o ostvarenom prihodu unutar poreznog razdoblja, dok u sustav PDV-a ulazi kada mu godišnji prihodi prijeđu iznos od 39.816,84 EUR. Također, kao i d.o.o., j.d.o.o. obvezan je isplaćivati mjesečnu minimalnu direktorsku plaću (za zaposlenog člana uprave), koja za 2023. godinu iznosi 888,67 EUR.

### **Proces otvaranja jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću**

Otvaranje jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.) uključuje niz koraka koji zahtijevaju pažljivo planiranje i pridržavanje zakonskih postupaka. Proučavanje tog procesa pomoći će poduzetnicima da donesu odluku o odabiru pravnog oblika za svoje poslovanje. Koraci procesa otvaranja jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću prikazani su na sljedećoj slici.



Slika 5.1.4.3.1. Koraci otvaranja jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću

Prvi korak otvaranja jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću uključuje odabir naziva trgovačkog društva. Taj ključni korak uključuje osmišljavanje i odabir imena za trgovačko društvo. Savjetuje se priprema nekoliko varijanti naziva te provjera dostupnosti tih naziva na internetskim stranicama sudskog registra. Naziv društva mora biti jedinstven i slobodan za registraciju.

U sljedećem koraku donosi se odluka o djelatnostima kojima će se j.d.o.o. baviti te se sklapa društveni ugovor ili izjava o osnivanju. Ako j.d.o.o. osniva jedan ili više partnera, odnosi među partnerima uređuju se društvenim ugovorom. Taj je korak od suštinskog značaja za precizno definiranje strukture i odgovornosti u društvu.

Nadalje, izvršava se uplata temeljnog kapitala i sudskih pristojbi. Ovisno o odabranoj opciji (kroz Hitro.hr ili uz pomoć javnog bilježnika) dokumentacija se šalje nadležnom trgovačkom sudu. Sud zatim donosi odluku o registraciji jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću pet dana.

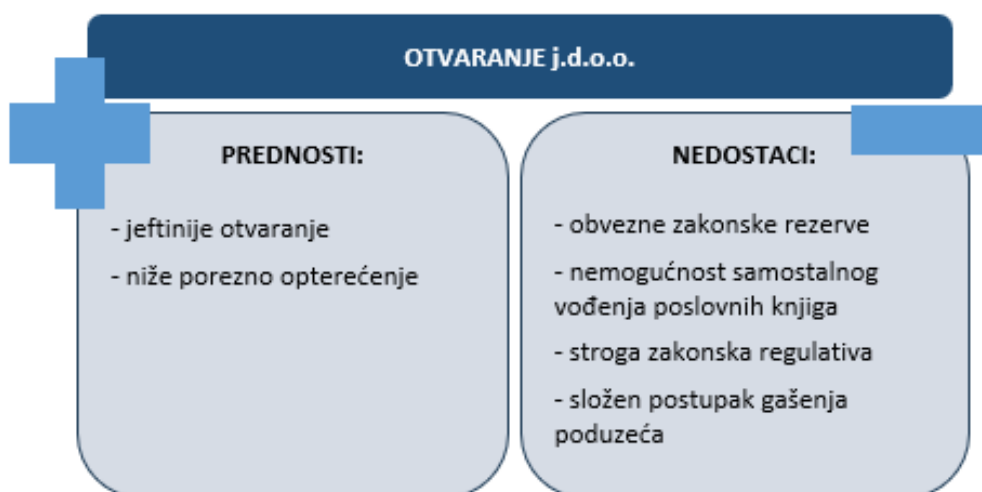
Zadnji korak uključuje niz praktičnih radnji nakon dobivanja rješenja o registraciji. Uključuje izradu pečata, sklapanje ugovora s knjigovodstvenim servisom (ako je potrebno), otvaranje transakcijskog računa u poslovnoj banci te prijavu na Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (HZZO) i Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (HZMO). Također, potrebno je izvršiti prijavu nadležnoj poreznoj upravi kako bi se osigurala zakonita praksa oporezivanja.

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

Razmatranje pravnog oblika pri otvaranju poduzeća ključno je za postizanje usklađenosti s potrebama, ciljevima i financijskim kapacitetima poduzetnika. Jednostavno društvo s ograničenom

odgovornošću nudi niz prednosti i nedostataka (slika 5.1.4.3.2.) koji se moraju pažljivo vagati pri donošenju odluke.

Glavna prednost otvaranja jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću nalazi se u osnivanju s niskim početnim troškovima. Društvo se otvara s minimalnim temeljnim kapitalom od 1,00 EUR i sudskim pristojbama od 8,00 EUR, dok trošak javnog bilježnika iznosi oko 75,00 EUR. Navedena niska financijska ulaganja olakšavaju inicijalni korak u poslovanju. Također, kao i kod društva s ograničenom odgovornošću, prednost se nalazi u nižem poreznom opterećenju. Oporezivanje prihoda kod jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću provodi se, kao i kod društva s ograničenom odgovornošću, poreznim stopama na dobit od 10 % i 18 %.



Slika 5.1.4.3.2. Prednosti i nedostaci otvaranja jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću

Međutim, od nedostataka se ističe to što j.d.o.o. mora imati obvezne zakonske rezerve, odnosno pravilo zahtijeva da se četvrtina dobiti društva iskazana u godišnjim financijskim izvještajima unese u zakonske rezerve što može ograničiti trenutačnu raspoloživu gotovinu i investicijske mogućnosti društva. Kao i kod društva s ograničenom odgovornošću, jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću obilježava primjena stroge zakonske regulative (Zakon o trgovačkim društvima) koja može biti složena i zahtjevna za praćenje. Također, j.d.o.o. zahtijeva angažman računovodstvenog stručnjaka za vođenje poslovnih knjiga, što može dovesti do dodatnih troškova u usporedbi s drugim jednostavnijim oblicima poslovanja. Osim toga, nedostatak jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću jest postupak gašenja poduzeća, koji može biti složen i dugotrajan.



Razmatranje prednosti i nedostataka otvaranja jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću ključno je kako bi se donijela prava odluka o izboru pravnog oblika. Svaka prednost i nedostatak imaju svoju težinu u odnosu na potrebe i ciljeve poduzeća. Važno je konzultirati stručnjake poput pravnika i računovođa kako bi se osiguralo da pravni oblik odgovara dugoročnom planiranju i uspješnom poslovanju.

#### 5.1.4.4. Obrt i slobodna zanimanja

##### Obrt

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



Slika 5.1.4.4.1. Podjela obrta prema Zakonu o obrtu (članak 6.)

Obrti u smislu članka 6. Zakona o obrtu jesu (slika 5.1.4.4.1.):

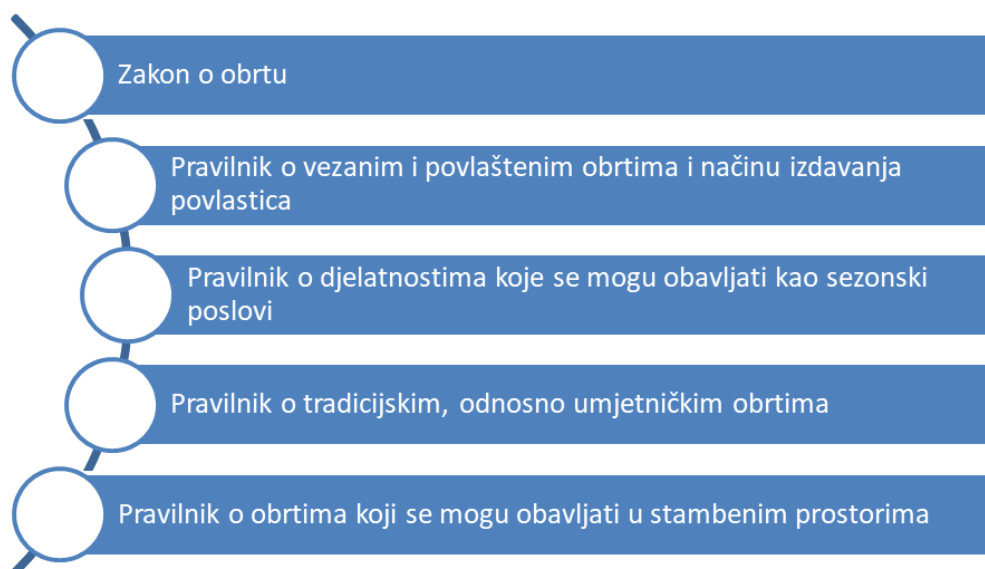
- slobodni obrti → za obavljanje nije potrebno zadovoljiti uvjete ispitivanja stručne osposobljenosti niti majstorskog ispita;
- vezani obrti → razlikujemo tri varijante: prva zahtijeva ispit stručne osposobljenosti, druga zahtijeva odgovarajuću srednju stručnu spremu, a treća traži majstorski ispit;
- povlašteni obrti → obrti koje obrtnik može obavljati samo uz posebno odobrenje ili dozvolu izdanu od nadležnog ministarstva ili drugoga relevantnog tijela;

- tradicijski i umjetnički obrti → zahtijevaju specifično znanje i vještine u obavljanju djelatnosti, pretežno u ručnom radu. Ministar odgovoran za područje obrta, uz prijedlog Hrvatske obrtničke komore, donosi pravilnik koji postavlja uvjete i postupak za stjecanje statusa tradicijskog ili umjetničkog obrta.

Za obavljanje slobodnih, vezanih i povlaštenih obrta obrtnik mora imati obrtnicu koju izdaje nadležno upravno tijelo koje se nalazi na području sjedišta obrta. Oblik i sadržaj obrtnice propisan je Pravilnikom o obliku i sadržaju obrtnice za obavljanje obrta. Osim obrtnice, za obavljanje povlaštenih obrta potrebna je povlastica, odnosno posebna dozvola za obavljanje tražene djelatnosti, dok je za tradicijski i umjetnički obrt potrebno uvjerenje obrtničke komore.

### **Zakonska regulativa obrta**

Zakonska regulativa obrta ima ključnu ulogu u uređivanju i usmjeravanju razvoja obrtničkih djelatnosti unutar društva. Ta regulativa osigurava da se obrtničke djelatnosti obavljaju u skladu s određenim standardima i propisima, pomažući u zaštiti interesa obrtnika, njihovih klijenata i cijele zajednice. Redovito praćenje i pridržavanje zakonskih propisa ključno je za uspješno vođenje obrtničkog posla u skladu s važećim normama i vrijednostima društva.



Slika 5.1.4.4.2. Zakonska regulativa obrta

U Republici Hrvatskoj niz propisa regulira različite aspekte obrtničkog poslovanja (slika 5.1.4.4.2.), a neki od ključnih dokumenata u toj regulativi uključuju:

- Zakon o obrtu (NN 143/13, 127/19, 41/20) → taj zakon predstavlja temeljni okvir za regulaciju obrtničke djelatnosti u Hrvatskoj. Propisuje uvjete za registraciju, obavljanje, prestanak i nadzor nad obrtom. Također utvrđuje pravila za osnivanje i upravljanje obrtima, kao i prava i obveze obrtnika;
- Pravilnik o vezanim i povlaštenim obrtima i načinu izdavanja povlastica (NN 42/08) → taj pravilnik propisuje poslovanje vezanih obrta. Pravilnikom je propisan potreban stupanj i vrsta stručne spreme za obavljanje vezanih obrta te popis vezanih i povlaštenih obrta za koje je potreban ispit o stručnoj osposobljenosti, majstorski ispit te odgovarajuća stručna sprema. Pravilnikom je propisan i način izdavanja povlastica;
- Pravilnik o djelatnostima koje se mogu obavljati kao sezonski poslovi (NN 60/10 i 17/12) → taj pravilnik regulira sezonske obrtničke djelatnosti, odnosno one koje se obavljaju tijekom određenog razdoblja u godini. Propisuje djelatnosti koje se mogu obavljati kao sezonski obrti te uvjete i postupak za obavljanje takvih djelatnosti;
- Pravilnik o tradicijskim, odnosno umjetničkim obrtima (NN 112/07) → taj pravilnik regulira tradicijske i umjetničke obrte, koji imaju posebno značenje za kulturnu baštinu i kreativni sektor. Pravilnik propisuje uvjete i način za stjecanje statusa tradicijskih i umjetničkih obrta i
- Pravilnik o obrtima koji se mogu obavljati u stambenim prostorima (NN 101/95) → taj pravilnik propisuje djelatnosti obrta koji se mogu obavljati u stambenim prostorima te regulira uvjete pod kojima je dopušteno obavljati obrtničke djelatnosti u stambenim prostorima.

Zakonom o obrtu minimalni temeljni kapital nije propisan, a za nastale obveze pri obavljanju djelatnosti obrta obrtnik odgovara cjelokupnom svojom imovinom.

Obrtnik je obveznik plaćanja poreza na dohodak po stopi od 20 % ili 30 % ovisno o ostvarenim osobnim primicima unutar poreznog razdoblja, odnosno plaća paušalni porez na dohodak od 10 % ako se ne nalazi u sustavu PDV-a. U sustav PDV-a obrtnik ulazi kada mu godišnji naplaćeni primici prijeđu iznos od 39.816,84 EUR.

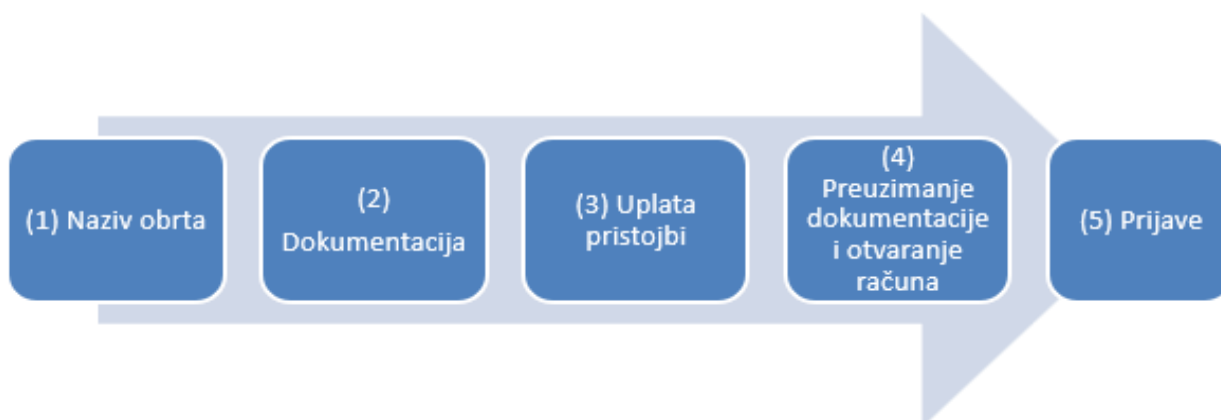
Obrtnici koji su obveznici poreza na dohodak (tablica 5.1.4.4.1.) imaju obvezu isplaćivati si mjesečne doprinose u visini od 324,36 EUR mjesečno, dok obrtnici koji su obveznici poreza na dobitak imaju obvezu isplaćivanja doprinosa u iznosu od 548,93 EUR mjesečno.

	Obveznici poreza na dohodak	Obveznici poreza na dobitak
Osnovica	888,67	1.503,90
Doprinos za mirovinsko osiguranje	177,73	300,79
Doprinos za zdravstveno osiguranje	146,63	248,14
Doprinosi - Ukupno mjesečno	324,36	548,93

Tablica 5.1.4.4.1. Pregled osnovica i iznosa doprinosa za obvezna osiguranja u 2023. godini za obrtnike dohodaše i obrtnike dobitaše (iznosi prikazani u EUR)

### Proces otvaranja obrta

U procesu otvaranja obrta precizna i temeljita provedba koraka ima ključnu ulogu u osiguranju uspješnog i zakonitog početka poslovanja. Na slici 5.1.4.4.3. navedeni su ključni koraci koje treba slijediti pri otvaranju obrta.



Slika: 5.1.4.4.3. Proces otvaranja obrta

Pri odabiru naziva obrta važno je odabrati naziv koji jasno komunicira vrstu usluga ili proizvoda koje će obrt pružati. Osim toga, valja istražiti je li odabrani naziv dostupan i zaštićen autorskim pravima ili registriran kao zaštitni znak. Nakon toga potrebno je identificirati vrste obrta koja se planira otvoriti, što utječe na uvjete i regulacije koje je potrebno slijediti.

Pravilna priprema dokumentacije ključna je za uspješno otvaranje obrta, a dokumentacija se može predati:

- nadležnom uredu državne uprave
- preko servisa Hitro.hr ili
- putem interneta → E – obrt.

Od dokumentacije potrebna je kopija osobne iskaznice te uvjerenje medicine rada, ugovor o najmu prostora ili dokaz o vlasništvu istog, ishodovanje minimalnih tehničkih uvjeta te ispunjeni obrasci s informacijama o obrtu ([www.portor.hr](http://www.portor.hr)).

Pri uplati pristojbi treba uzeti u obzir trošak izdavanja obrtnice te upravnu pristojbu. Ovisno o vrsti obrta i regiji cijene se mogu razlikovati.

Nakon što su obrtnica i ostala dokumentacija izdane, potrebno je preuzeti rješenje o upisu obrta te izraditi pečat, koji je često obavezan za službene dokumente obrta. Također, potrebno je otvoriti žiroračun u banci za potrebe primanja i uplaćivanja novčanih sredstva povezanih s poslovanjem obrta.

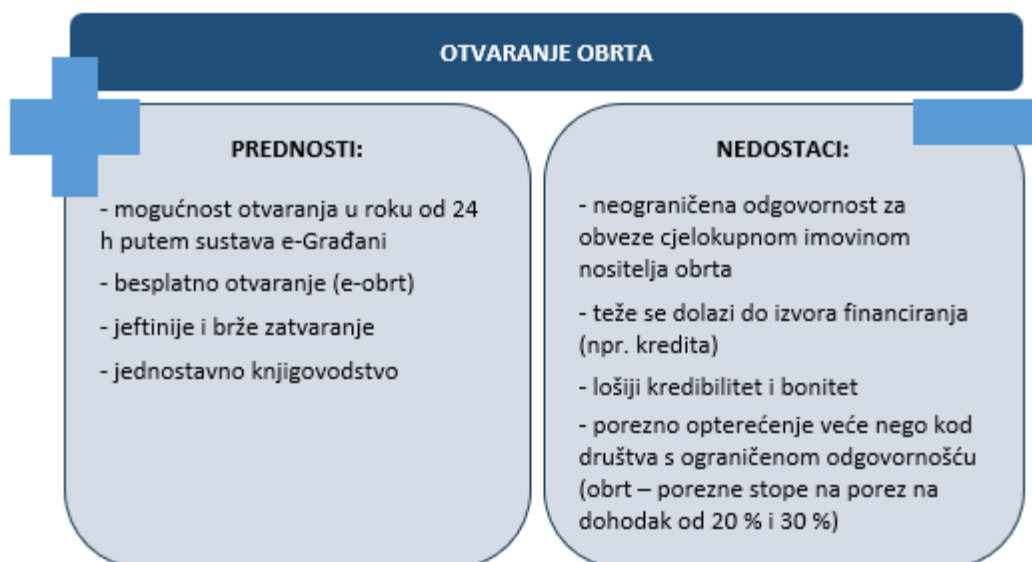
Zadnji korak uključuje prijave kod relevantnih institucija. Potrebno je prijaviti se na Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (HZZO) te Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (HZMO) kako bi se osiguralo zdravstveno i mirovinsko osiguranje. Također, potrebno je obaviti prijavu kod Porezne uprave kako bi se obrt upisao u registar poreznih obveznika.

Praćenjem navedenih koraka osigurat će se otvaranje obrta u skladu s važećim zakonodavstvom. Svaki korak ima ključnu ulogu u stvaranju temelja za uspješno i održivo poslovanje obrta. Uz to, treba imati na umu da, ovisno o specifičnostima djelatnosti, mogu biti potrebni dodatni koraci ili specifične registracije. S obzirom na dinamično okruženje poduzetništva potrebno je redovito provjeravanje nadležnih izvora u svrhu informiranja o svim promjenama i dodatnim zahtjevima.

### **Prednosti i nedostaci obrta**

Otvaranje obrta ima svoje prednosti i nedostatke koji imaju ključnu ulogu u odluci poduzetnika. Razmatranje navedenih aspekata pomaže osigurati da odabrani pravni oblik odgovara potrebama i

ciljevima osobe koja želi pokrenuti poslovanje. Na slici 5.1.4.4.4. navedene su prednosti i nedostaci otvaranja obrta.



Slika 5.1.4.4.4. Prednosti i nedostaci otvaranja obrta

Prednosti otvaranja obrta jesu efikasnost i brzina postupka. Kroz sustav e-Građani moguće je otvoriti obrt u roku od 24 sata. To znači da poduzetnik može odmah započeti s poslovanjem i generirati prihode. Također, ukidanjem pristojbi za registraciju obrta njegovo otvaranje postalo je u potpunosti besplatno (putem interneta → E-obrt). Međutim, u slučaju kada je potrebno izdavanje rješenja o priznavanju stručne kvalifikacije, potrebno je platiti određeni iznos pristojbi. Troškovi obrta svedeni su samo na osnovne potrebne troškove što poduzetnicima s manjim budžetom omogućuje da se brže upuste u poduzetničke vode. U tom kontekstu obrt može isto tako biti relativno brzo zatvoren s minimalnim administrativnim troškovima i komplikacijama, što predstavlja značajnu prednost u slučaju neuspjeha poslovanja ili promjena okolnosti. Osim toga, vođenje obrta ne zahtijeva složeno knjigovodstvo kao kod drugih pravnih oblika, čime se poduzetnicima olakšava vođenje financijskih evidencija.

Najznačajniji nedostatak obrta jest neograničena osobna odgovornost poduzetnika. To znači da poduzetnik odgovara za sve obveze obrta cjelokupnom svojom imovinom, uključujući osobnu imovinu. Obrt može imati poteškoće u osiguravanju financiranja, posebno kada je riječ o dobivanju kredita ili investicija. Ograničen pristup kapitalu može usporiti rast i razvoj obrta. Također, obrt može imati niži kredibilitet i bonitet u odnosu na pravne subjekte kao što su društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) što može otežati poslovanje s partnerima, dobavljačima i klijentima. Isto tako,

obrt je podložan većim poreznim stopama nego društvo s ograničenom odgovornošću. Porezne stope na porez na dohodak iznose 20 % i 30 %, što može značajno utjecati na ukupnu poreznu obvezu. Obrtnici imaju manje pravne zaštite u usporedbi s pravnim subjektima kao što su d.o.o., što može značiti veći rizik u slučaju sporova ili pravnih problema.

Odluka o otvaranju obrta treba biti temeljita i dobro promišljena. Iako obrt nudi brzinu, jednostavnost i niske troškove, neograničena osobna odgovornost, ograničeni pristup financiranju i veće porezno opterećenje mogu predstavljati ozbiljne izazove. Važno je pažljivo izvagati prednosti i nedostatke u skladu s vlastitim ciljevima, financijskom situacijom i poslovnim ambicijama kako bi se donijela informirana odluka.

### **Dobro je znati...**

Obrt kao pravni oblik za samostalno obavljanje djelatnosti podrazumijeva različite porezne obveze i specifičnosti koje treba pažljivo razmotriti pri vođenju poslovanja, stoga su u nastavku navedene neke od specifičnosti povezane s obrtom koje je dobro znati.

Kada je obrt u sustavu PDV-a, obrtnici obračunavaju i plaćaju PDV tek kada im je kupac platio račun. To omogućuje bolju likvidnost i upravljanje gotovinom za obrtnike. S druge strane, za obrtnike koji se odluče za paušalno oporezivanje paušalni porez i prirez porezu na dohodak plaćaju se tromjesečno, do posljednjeg dana svakog tromjesečja.

Obrtnici koji obavljaju samostalne djelatnosti na posebnim područjima, kao što su Grad Vukovar, potpomognuta područja prve skupine i otoci prve skupine, plaćaju godišnji paušalni porez u visini od 25 % godišnjega paušalnog poreza na dohodak. Ovo je primjer regionalnih varijacija u oporezivanju koja treba razmotriti pri planiranju poslovanja.

Obrtnici su obvezni plaćati mjesečni iznos od 10,09 EUR za članstvo u Hrvatskoj obrtničkoj komori, međutim od plaćanja komorskog doprinosa oslobođeni su obrtnici novootvorenih obrta (prvi upis u sudski registar) za prve dvije godine obavljanja obrta. Članstvo pruža pristup raznim uslugama, informacijama i podršci za obrtnike.

Iako se obrt generalno ne smatra pravnom osobom te se stoga na obrtnike ne primjenjuje porez na dobit, postoje uvjeti prema kojima obrtnik može postati obveznik poreza na dobit.

To uključuje zadovoljavanje sljedećih kriterija u prethodnom poreznom razdoblju:

- ukupni primitak veći od 398.168,43 EUR
- dohodak veći od 53.089,12 EUR
- posjedovanje dugotrajne imovine u iznosu većem od 265.445,62 EUR i
- prosječno je zapošljavao više od 15 radnika.

### **Obrt s paušalnim oporezivanjem**

Obrt s paušalnim oporezivanjem predstavlja specifičan način oporezivanja za fizičke osobe, odnosno obrtnike koji ostvaruju primitke od obavljanja samostalne djelatnosti obrta i samostalne djelatnosti poljoprivrede i šumarstva. Taj porezni režim pojedincima omogućuje pojednostavljeni pristup oporezivanju, a paušalno se oporezivanje primjenjuje ako su ispunjeni sljedeći uvjeti:

1. ispunjenje kriterija PDV-a → osoba koja želi koristiti paušalno oporezivanje ne smije biti obveznik PDV-a, što znači da njezini primitci nisu premašili prag vrijednosti za registraciju za PDV;
2. primitci unutar definiranog raspona → paušalno oporezivanje primjenjuje se ako ukupni primitci ostvareni obavljanjem djelatnosti u poreznom razdoblju ne prelaze iznos od 39.816,84 EUR. Navedeni iznos odnosi se na naplaćeni prihod.

Ako fizička osoba zadovoljava navedene uvjete, ima mogućnost koristiti paušalno oporezivanje poreza na dohodak. Potrebno je prikupiti dokumentaciju koja potvrđuje ispunjavanje uvjeta za paušalno oporezivanje te podnijeti zahtjev nadležnoj Poreznoj upravi za paušalno plaćanje poreza na dohodak do 15. siječnja tekuće godine za prethodnu kalendarsku godinu. Zahtjev treba sadržavati sve relevantne informacije o djelatnosti i prihodima obrta. Nakon odobrenog zahtjeva može se koristiti paušalno oporezivanje, odnosno plaćanje poreza koje je određeno u fiksnom iznosu. Važno je pažljivo pratiti prihode tijekom poreznog razdoblja kako se ne bi prešao određeni prag. Ako se tijekom poreznog razdoblja ostvare primitci veći od 39.816,84 EUR, gubi se pravo na paušalno oporezivanje, odnosno prestaje mogućnost paušalnog plaćanja poreza na dohodak, a Porezna uprava donosi rješenje o plaćanju predujma poreza na dohodak prema poslovnim knjigama. Svrha je paušalnog oporezivanja pojednostaviti porezne obveze i administrativne procese za male poduzetnike. Međutim, važno je biti pažljiv u praćenju prihoda te pravovremeno reagirati ako se prijeđe prag za paušalno oporezivanje.



Naime, osnivanjem obrta s paušalnim oporezivanjem obrtnik ima obvezu isplaćivati si isključivo mjesečne doprinose u iznosu od 199,60 EUR.

Godišnji paušalni dohodak predstavlja godišnju poreznu osnovicu za utvrđivanje godišnjega paušalnog poreza kako je prikazano u sljedećoj tablici.

UKUPNI PRIMICI	GODIŠNJA POREZNA OSNOVICA	GODIŠNJI PAUŠALNI POREZ NA DOHODAK (10 %)
0,00 € - 11.281,44 €	1.692,22 €	169,22 €
11.281,45 € - 15.263,12 €	2.289,47 €	228,95 €
15.263,13 € - 19.842,06 €	2.976,31 €	297,63 €
19.842,07 € - 30.526,25 €	4.578,94 €	457,89 €
30.526,26 € - 39.816,84 €	5.972,53 €	597,25 €

Tablica 5.1.4.4.2. Godišnja porezna osnovica i godišnji paušalni porez na dohodak

Na godišnju poreznu osnovicu zaračunava se 10 % poreza na dohodak te se, ako je propisan na području određene jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave, dodaje prirez porezu na dohodak koji se zaračuna na utvrđeni godišnji paušalni porez na dohodak.

### Slobodna zanimanja

Pod djelatnostima slobodnih zanimanja podrazumijevaju se profesionalne djelatnosti koje obavljaju fizičke osobe koje su zakonski obavezne biti osigurane prema važećim propisima o obveznim osiguranjima ako su im te djelatnosti osnovne te su po toj osnovi upisane u registru kao obveznici poreza na dohodak.

Djelatnosti koje se podrazumijevaju pod slobodna zanimanja jesu:

- samostalna djelatnost znanstvenika, književnika, izumitelja, kao i druge slične djelatnosti
- samostalna djelatnost veterinarâ, odvjetnika, zdravstvenih djelatnika, javnih bilježnika, revizora, inženjera, poreznih savjetnika, stečajnih upravitelja, arhitekata, tumača, prevoditelja, turističkih djelatnika, kao i druge slične djelatnosti
- samostalna djelatnost sportaša, umjetnika i novinara i
- samostalna odgojna djelatnost, predavačka djelatnost kao i druge slične djelatnosti.

Samostalna djelatnost formalizira se kroz proces registracije u registar poreznih obveznika (RPO) pri odgovarajućoj nadležnoj poreznoj upravi, a rok za prijavu zahtjeva jest u periodu od 1. do 15. siječnja svake godine. Nakon upisa u RPO osoba postaje obveznik vođenja poslovnih knjiga te plaćanja doprinosa kao neovisni subjekt, bez obzira na to hoće li ti doprinosi biti pokriveni iz drugih izvora.

Za određena slobodna zanimanja potrebno je, ovisno o vrsti djelatnosti, dobiti potvrdu ili uvjerenje koja potvrđuje sposobnost i dozvolu za obavljanje specifične djelatnosti, a potvrdu treba zatražiti od Hrvatske gospodarske komore.

Glavna razlika između slobodne djelatnosti i obrta leži u tijelu koje izdaje službeno odobrenje, odnosno rješenje za rad. Za obrtnike rješenje izdaje Ured državne uprave u županiji gdje će se nalaziti sjedište obrta, dok je to u slučaju slobodnih zanimanja nadležna porezna ispostava. Unatoč toj razlici u administrativnom procesu, u poreznom smislu, obrti i slobodne djelatnosti tretiraju se na isti način.

#### **5.1.4.5. Ostali pravno-organizacijski oblici**

##### **Zadruga**

Zadruga je dobrovoljno, neovisno, otvoreno i samostalno društvo. Zadrugom upravljaju njezini članovi koji kroz svoj rad, aktivnosti i korištenje usluga zadruge, ostvaruju svoje individualne i zajedničke ekonomske, socijalne, obrazovne i druge potrebe i ciljeve. Temeljne vrijednosti zadruge obuhvaćaju samopomoć, odgovornost, demokraciju, ravnopravnost, pravičnost i solidarnost te moralne vrijednosti kao što su poštenje, otvorenost, društvena odgovornost i briga za druge.

Poslovanje zadruga regulirano je Zakonom o zadrugama, a pravila zadruge utvrđena su u njezinim osnivačkim i temeljnim općim aktima. Prema članku 6. Zakona o zadrugama zadrugu može osnovati najmanje sedam osnivača, osim ako je Zakonom drugačije propisano, a naziv zadruge mora jasno ukazivati na to da se radi o zadruzi navodeći glavnu djelatnost koju zadruga obavlja.

Članstvo u zadruzi otvoreno je za osobe koje direktno sudjeluju u radu zadruge, posluju putem zadruge ili koriste njezine usluge te na taj način pridonose ostvarivanju njenih ciljeva, a članom se postaje upisom u imenik članova zadruge. Poslove zadruge općenito obavljaju njezini članovi, međutim zadruga može zaposliti radnike za obavljanje svojih aktivnosti.

Primjeri različitih vrsta zadruga uključuju poljoprivredne zadruge, ribarske zadruge, stambene zadruge, radničke zadruge te druge oblike koji se temelje na specifičnim potrebama i ciljevima svojih članova.

## **Udruge**

Udruga predstavlja svaki oblik dobrovoljnog i slobodnog udruživanja većeg broja fizičkih ili pravnih osoba koje se udružuju bez namjere stjecanja financijske koristi ili drugih gospodarskih koristi. Glavni ciljevi takvog udruživanja uključuju zaštitu interesa sudionika te promicanje ljudskih prava, zaštite okoliša, održivog razvoja, humanitarnih inicijativa i drugih uvjerenja koja su u suglasnosti s ustavom i zakonima. Udruga ima autonomiju za definiranje područja svojeg djelovanja, ciljeva, djelatnosti i unutarnje organizacije te svoje aktivnosti obavlja samostalno.

Zakon o udrugama regulira poslovanje udruge, dok se transparentnost njezina djelovanja utvrđuje putem statuta, koji se usklađuje s relevantnim zakonodavstvom. Statut je temeljni opći akt koji usvaja skupština udruge, a definira širok okvir njezina djelovanja. Svi drugi pravni akti koje donese udruga moraju biti usklađeni sa statutom.

Za osnivanje udruge potrebno je minimalno troje osnivača, a osnivačem može postati svaka fizička ili pravna osoba s poslovnom sposobnošću, osim ako je njezina sposobnost za sklapanje pravnih poslova ograničena. Udruga je dužna održavati popis svojih članova, koji mora biti dostupan svim članovima i relevantnim institucijama na zahtjev. Članovi udruge vode njezine aktivnosti prema načelima demokratskog predstavljanja i izražavanja volje članstva. Iako udruga nije osnovana radi profita, ima mogućnost obavljanja ekonomske djelatnosti prema zakonu i statutu.

## **OPG**

Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG) jest struktura organizacije gospodarskog subjekta koji vodi fizička osoba poljoprivrednik. Ta osoba samostalno ostvaruje prihode putem stalne djelatnosti poljoprivrede i njoj pridruženih dodatnih djelatnosti. Djelatnost poljoprivrede podrazumijeva uzgoj biljaka, stočarstvo te uslužne aktivnosti koje su povezane s navedenim područjem. Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti obuhvaćaju kategorije 01.1, 01.2, 01.3, 01.4, 01.5 i 01.6.

OPG koristi vlastite ili unajmljene resurse za proizvodnju te se oslanja na rad, znanje i vještine članova obitelji. U Republici Hrvatskoj OPG ima ključnu ulogu kao organizacijski model u sektoru

poljoprivrede, a njegovo poslovanje uređeno je Zakonom o Obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu.

Agencija za plaćanja održava Upisnik OPG-ova kao službenu i javnu elektroničku evidenciju. Taj upisnik sadrži pouzdane i aktualne informacije o subjektima koji su podložni upisu prema zakonima, odnosno fizičkim osobama koje upravljaju OPG-om.

## **Ustanove**

Ustanova je pravna osoba čije je osnivanje i ustrojstvo uređeno Zakonom o ustanovama. Osnovni cilj osnivanja ustanove jest dugoročno obavljanje djelatnosti od javnog interesa u skladu sa Zakonom. Ustanova djeluje neovisno u obavljanju djelatnosti u skladu s važećim zakonima, propisima koji se temelje na zakonu, aktom o njenom osnivanju, statutom i drugim općim aktom ustanove. Osim toga, djelovanje ustanove podliježe suvremenim znanstvenim postignućima i stručnim standardima.

Djelatnost ustanove određena je aktom o osnivanju koji donosi osnivač, a za promjenu njezine djelatnosti odlučuje se putem upravnog vijeća uz suglasnost osnivača. Ustanovu može osnovati domaća ili strana fizička ili pravna osoba, a naziv ustanove mora jasno ukazivati na njezinu djelatnost. Istovremeno se mora jasno razlikovati od naziva već registrirane ustanove te niti smije izazivati zabunu o djelatnosti, identitetu ili povezanosti s drugim subjektima niti kršiti prava trećih strana.

Rad ustanove transparentan je i javan što znači da je ustanova obvezna redovito i istinito informirati javnost o obavljanju svoje djelatnosti, u skladu sa statutom, aktom i zakonom.

## **Zaklade**

Zaklada predstavlja imovinu koja je namijenjena za kontinuirano služenje općekorisnoj ili dobrotvornoj svrsi, kako sama tako i putem prihoda koje generira. Zaklada je neprofitna pravna osoba i nema članove. Poslovanje zaklade uređeno je Zakonom o zakladama.

Država je odgovorna za propise koji stvaraju povoljan okvir za osnivanje i djelovanje zaklada, uključujući porezne olakšice i druge povlastice za zaklade koje svojom imovinom i aktivnostima

postiću općekorisne ili dobrotvorne svrhe. Država potiče i olakšava pravne i fizičke osobe da pridonose općekorisnim ili dobrotvornim svrhama putem posebnih zakonskih odredbi.

Općekorisna svrha označava cilj čije ispunjavanje unaprjeđuje građanska i ljudska prava i slobode, društveni razvoj, zaštitu okoliša i drugo, ali i sve druge društvene djelatnosti koje služe općem dobru i pridonose ostvarenju najviših vrijednosti ustavnog poretka Republike Hrvatske. Dobrotvorna svrha obuhvaća svaku svrhu čiji je cilj pružiti podršku osobama koje su u potrebi za pomoći.

Osnivanje Zaklade može inicirati domaća ili strana fizička ili pravna osoba. Država također može osnovati zakladu, ali samo prema posebnom zakonu. Zakladnik osniva zakladu putem službenog akta o osnivanju, poput odluke, izjave, oporuke ili ugovora. Statut predstavlja temeljni opći dokument Zaklade, a upravni odbor i upravitelj predstavljaju tijela Zaklade ako aktom nije drugačije određeno.

### **Fundacije**

Poslovanje fundacija propisano je Zakonom o zakladama i fundacijama. Na fundacije se, na odgovarajući način, primjenjuju odredbe Zakona koje se odnose na zaklade. Fundacija predstavlja imovinu koja je namijenjena ostvarivanju općekorisnih ili dobrotvornih svrha unutar ograničenoga vremenskog okvira, no ne duljem od pet godina.

Zaklada može imati uvjete za pretvorbu u fundaciju, a jedan od uvjeta pretvorbe u fundaciju jest kada prihodi zaklade više nisu dovoljni za trajno ostvarivanje njezine svrhe, čak i uz promjene u njenom statutu. Ako je moguće predvidjeti da osnovna imovina zaklade može služiti ostvarenju njezine svrhe još najmanje deset godina, zaklada se može pretvoriti u fundaciju ako utemeljitelj zaklade ne odabere drugu opciju. Pretvorba zaklade u fundaciju postiže se putem promjene statuta zaklade kako je propisano Zakonom, a takva promjena mora biti objavljena u službenom glasilu Narodne novine.

### **Komanditno društvo (k.d.)**

Komanditno društvo (k.d.) pravni je oblik trgovačkog društva koji se formira kroz udruživanje dvije ili više osoba u cilju trajnog obavljanja poslovne djelatnosti pod zajedničkom tvrtkom. U okviru tog društva minimalno jedna osoba (komplementar) odgovara, neograničeno i solidarno, za obveze društva cijelom svojom imovinom, dok je barem jedan sudionik (komanditor) odgovoran za obveze društva isključivo do iznosa imovinskog uloga u društvo.

Poslovanje komanditnog društva uređeno je Zakonom o trgovačkim društvima, a formiranje društva ostvaruje se putem sklopljenog ugovora, poznatog kao društveni ugovor. U tom dokumentu moraju biti jasno navedeni članovi koji će preuzeti ulogu komplementara te članovi koji će biti komanditori. Pri upisu u sudski registar, uz osnovne informacije specifične za javna trgovačka društva, također se navode i detalji o komanditorima, uključujući i visinu njihovih financijskih uloga, međutim, prilikom objavljivanja podataka o registraciji društva otkriva se samo broj komanditora, a ne identiteti i funkcije pojedinaca unutar društva.

Komanditori nisu ovlašteni upravljati poslovima, već tu ulogu preuzimaju komplementari. Komanditor nema pravo usprotiviti se odlukama i postupcima komplementara, osim u situacijama koje se poduzimaju izvan granica redovnog poslovanja društva. Komanditor ima pravo zatražiti uvid u poslovne knjige te presliku godišnjih financijskih izvještaja društva kako bi provjerio njihovu ispravnost.

### 5.1.5. Pravni oblik – sličnosti u odnosu na razlike

Pravni oblik pod kojim posluje poduzetnički subjekt oblikuje ključne okvire poslovanja, dok istovremeno razlike u tim oblicima često odražavaju jedinstvene karakteristike, odgovornosti i zahtjeve pojedinog oblika. Sveobuhvatan pristup razumijevanju navedenih faktora osigurava donošenje odluke te omogućuje prilagodbu poslovanja specifičnim ciljevima i potrebama poduzetnika. Sličnosti i razlike među pravnim oblicima prikazane su na sljedećoj slici.



Slika 5.1.5.1. Sličnosti i razlike pravnih oblika

Poduzetnički subjekti zajednički dijele cilj „borbe” na tržištu, odnosno stvaranja snažne prisutnosti na tržištu, potičući promociju i prodaju svojih proizvoda ili usluga kako bi osvojili povjerenje i privukli klijente. Isto tako, njihova strategija usmjerena je na povećanje prihoda i što veći broj klijenata, uz istodobno kontinuirano smanjenje rashoda radi optimizacije poslovanja.

Međutim, ključne razlike postaju evidentne kada se analiziraju pravni oblik, postupak registracije, troškovi osnivanja, odgovornost za obveze, visina poreznih opterećenja te način vođenja poslovnih knjiga. Pravni oblik predstavlja temeljni okvir pod kojim se poslovanje odvija, određujući pravila vlasništva, upravljanja i odgovornosti. Način registracije i troškovi osnivanja variraju s obzirom na pravni oblik te uvelike utječu na proces pokretanja poslovanja. Ovisno o odabranom pravnom obliku razlikuje se i način odgovaranja za obveze kojim se može ograničiti osobna odgovornost članova, čime se osigurava zaštita osobne imovine ili snositi puna odgovornost neograničenom imovinom vlasnika, što često zahtijeva jaču financijsku odgovornost. Vođenje poslovnih knjiga dodatno reflektira razlike među pravnim oblicima. Trgovačka društva podliježu strogim knjigovodstvenim standardima i obvezama, dok obrti često imaju jednostavnije zahtjeve u vezi s vođenjem poslovnih knjiga. Također, ovisno o odabranoj vrsti pravnog oblika u poslovanju varirat će visina poreznog opterećenja.

### **5.1.6. Usporedni pregled društva**

U sljedećoj tablici (5.1.6.1.) prikazan je usporedni pregled obrta, društva s ograničenom odgovornošću i jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću radi lakšeg analiziranja njihovih karakteristika, odnosno sličnosti i razlika.

Glavne vidljive razlike između navedenih pravnih organizacijskih oblika jesu sljedeće:

- za osnivanje obrta nije potreban temeljni kapital i njegovo je otvaranje potpuno besplatno putem aplikacije e-obrt. Za otvaranje jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću potreban je 1,00 EUR temeljnog kapitala, a troškovi osnivanja iznose oko 130,00 EUR, dok je za otvaranje društva s ograničenom odgovornošću potreban nešto veći minimalni temeljni kapital, u iznosu od 2.500,00 EUR, a troškovi osnivanja iznose oko 530,00 EUR;

- za sve navedene organizacijske oblike otvaranje traje maksimalno 15 dana. Obrt se registrira pri nadležnom uredu državne uprave, dok je mjesto registracije jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću i društva s ograničenom odgovornošću nadležni trgovački sud;
- jedan od glavnih nedostataka obrta jest taj što obrtnik odgovara ukupnom svojom imovinom, dok j.d.o.o. i d.o.o. odgovaraju samo do visine upisanog kapitala;
- prednost obrta nad jednostavnim društvom s ograničenom odgovornošću i društvom s ograničenom odgovornošću vidljiva je u vođenju poslovnih knjiga. Obrtnik poslovne knjige može voditi jednostavnim knjigovodstvom, dok su j.d.o.o. i d.o.o. obveznici primjene dvojnog knjigovodstva;
- obrt ima obvezu plaćanja članarine u HGK-u (10,09 EUR mjesečno); a j.d.o.o. i d.o.o. dok se nalaze u kategoriji malih poduzetnika, nemaju tu obvezu, međutim prelaskom u srednje ili velike poduzetnike raste i iznos članarine (143,74 EUR mjesečno za srednje poduzetnike i 527,31 EUR mjesečno za velike poduzetnike) te je taj iznos puno veći nego kod obrta;
- obrt može zaposliti članove obitelji bez sklapanja radnog odnosa te privremeno obustaviti rad obrta do jedne godine, dok j.d.o.o. i d.o.o. nemaju tu mogućnost;
- Kad je riječ o isplaćivanju plaće, obrtnici imaju obvezu isplaćivati si mjesečne doprinose, dok d.o.o. i j.d.o.o. imaju obvezu isplaćivanja propisane minimalne direktorske plaće;
- obrtnik je obveznik poreza na dohodak, odnosno plaća porez po stopi od 20 % ili 30 % ovisno o ostvarenim osobnim primitcima, dok j.d.o.o. i d.o.o. imaju niže porezno opterećenje, plaćajući porez na dobit po stopama od 10 % ili 18 % ovisno o ostvarenim prihodima tijekom poreznog razdoblja;
- za sve oblike granica za ulazak u sustav PDV-a iznosi 39.816,84 EUR, međutim kod obrta navedeni se iznos odnosi na ukupno naplaćene primitke unutar jednoga poreznog razdoblja, dok se kod jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću i društva s ograničenom odgovornošću taj iznos odnosi na ostvarene prihode bez obzira na to jesu li naplaćeni i
- za sve navedene organizacijske oblike broj zaposlenika je neograničen.

Odabir organizacijskog oblika treba provesti na temelju detaljne analize, uzimajući u obzir sve navedene kriterije. Ispravna odluka najčešće ovisi o specifičnostima svakoga poslovnog pothvat te je treba donositi individualno → ne postoji univerzalno pravilo.



	Obrt	d.o.o.	j.d.o.o.
Temeljni kapital	Nema	Min. 2.500,00 EUR	Min. 1,00 EUR
Trošak osnivanja	Besplatno (e-obrt)	cca. 530,00 EUR	cca. 130,00 EUR
Trajanje otvaranja	Maks. 15 dana	Maks. 15 dana	Maks. 15 dana
Mjesto registracije	Nadležni ured državne uprave	Nadležni trgovački sud	Nadležni trgovački sud
Odgovornost	Ukupnom svojom imovinom	Do visine upisanog kapitala	Do visine upisanog kapitala
Knjigovodstvo	Jednostavno	Dvojno	Dvojno
Članstvo u komori	HOK 10,09 EUR mjesečno	HGK - Mala poduzeća - nemaju obvezu plaćanja članarine - Srednja poduzeća - 143,74 EUR/mj. - Velika poduzeća - 527,31 EUR/mj.	HGK - Mala poduzeća - nemaju obvezu plaćanja članarine - Srednja poduzeća - 143,74 EUR/mj. - Velika poduzeća - 527,31 EUR/mj.
Mogućnost rada članova obitelji bez sklapanja radnog odnosa	Da	Ne	Ne
Mogućnost privremene obustave rada do 1 godine	Da	Ne	Ne
Plaća	Obrtnik: Dohodaš - doprinosi: 324,36 EUR Dobitaš - doprinosi: 548,93 EUR Paušalista - doprinosi: 199,60 EUR	888,67 EUR (min. direktna plaća)	888,67 EUR (min. direktna plaća)
Porez	Porez na dohodak Porez na dobit Paušalni porez na dohodak	Porez na dobit	Porez na dobit
Porezna stopa	Dohodaš: 20 % i 30 % Dobitaš: 10 % i 18 % Paušalista: 10 %	10 % ili 18 %	10 % ili 18 %
Ulazak u sustav PDV-a	Naplaćeni godišnji primitci iznad 39.816,84 EUR	Godišnji prihod iznad 39.816,84 EUR	Godišnji prihod iznad 39.816,84 EUR
Broj zaposlenih	Nema ograničenja	Nema ograničenja	Nema ograničenja

Tablica 5.1.6.1. Usporedni pregled obrta, društva s ograničenom odgovornošću i jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću

### **5.1.7. Opis radnog zadatka**

U sklopu ovog Priručnika, na temu Pravni aspekti poslovanja izrađena je studija slučaja za polaznike programa. Svrha je radnog zadatka provjera stečenog znanja polaznika DOS-a u cilju analize mogućih pravno-organizacijskih oblika u poslovanju. Navedena studija slučaja odnosi se na primjere iz prakse, a na temelju pruženih informacija polaznici DOS-a trebaju donijeti odluku o pravno-organizacijskom obliku te objasniti zašto su upravo taj određeni pravno-organizacijski oblik odabrali (u smislu određenih prednosti i nedostataka).

### **5.1.8. Osnovni koncepti**

Studija slučaja sastoji se od triju praktičnih primjera u kojima je potrebno dati preporuku o najprikladnijem pravno-organizacijskom obliku za budućeg poduzetnika.

Svaki se primjer sastoji od ključnih informacija na temelju kojih će polaznici DOS-a preporučiti odabir određenog pravno-organizacijskog oblika. Kroz predmetnu edukaciju polaznici DOS-a stekli su nužno teorijsko znanje potrebno za donošenje preporuke te se od njih očekuje objašnjenje o razlogu odabira određenog pravno-organizacijskog oblika. Svaki se primjer sastoji od nekoliko pitanja povezanih s njim, a polaznici DOS-a trebaju samostalno promisliti prije odabira i preporuke pravno-organizacijskog oblika te kroz odgovore na prethodno navedena pitanja „braniti” svoju tezu.

### **5.1.9. Rješenje radnog zadatka**

Nakon uspješne obrade teorijskog dijela ove edukacije polaznici DOS-a imaju priliku dokazati naučeno kroz praktični zadatak izrađen u obliku studije slučaja.

Ispunjavanje radnog zadatka povezanog s temom Pravni aspekti poslovanja sastoji se od dobivenih podataka iz poslovanja različitih vrsta poduzetnika (u smislu pravno-organizacijskog oblika) i njihove analize te se od polaznika DOS-a očekuju preporuke. Služeći se teorijskim informacijama iz ove edukacije, učenici trebaju dobivene podatke, iz poslovanja različitih djelatnosti, samostalno analizirati te na temelju donesenih zaključaka dati preporuku o odabiru pravno-organizacijskog oblika. Osim podataka, svaki se primjer sastoji i od nekoliko pitanja na koja se očekuju jasni odgovori

koji će ujedno i braniti tezu o preporučenom pravno-organizacijskom obliku. Samim se time smatra da je uspješno preneseno teorijsko i praktično znanje iz predmetnog područja.

### 5.1.10. Pitanja i zadaci

1. Pravni kriteriji kod odabira pravnog oblika poslovanja jesu (označiti točan odgovor):
  - a) Kulturni, privatni, ekonomski i ekološki kriterij
  - b) Osobni, porezni, tehnološki i društveni kriterij
  - c) Osobni, porezni, ekonomski i društveni kriterij
  - d) Društveni, privatni, ekonomski i ekološki kriterij
  - e) Osobni, pravni, tehnološki i društveni kriterij
  
2. Pravni kriteriji kod odabira pravnog oblika poslovanja jesu (označiti točan odgovor):
  - a) Kulturni, privatni, ekonomski i ekološki kriterij
  - b) Osobni, porezni, tehnološki i društveni kriterij
  - c) Osobni, porezni, ekonomski i društveni kriterij
  - d) Društveni, privatni, ekonomski i ekološki kriterij
  - e) Osobni, pravni, tehnološki i društveni kriterij
  
3. Prednosti otvaranja društva s ograničenom odgovornošću jesu (označiti jedan točan odgovor ili više njih):
  - a) Niže porezno opterećenje
  - b) Niski troškovi otvaranja
  - c) Vođenje jednostavnog knjigovodstva
  - d) Jednostavan postupak likvidacije društva
  - e) Vlasnik ne odgovara svojom imovinom za nastale obveze trgovačkog društva
  
4. Redovne dionice jesu dionice koje dioničaru daju koje od sljedećih prava (označiti jedan točan odgovor ili više njih):
  - a) Pravo glasa u glavnoj skupštini društva
  - b) Pravo na prednost pri isplati dividende

- c) Pravo na predodređeni novčani iznos dividende
  - d) Pravo na isplatu dijela ostatka stečajne mase društva
  - e) Sve od navedenog
5. Koji se od navedenih obrta smatraju vrstama obrta (označiti jedan točan odgovor ili više njih)?
- a) Slobodni obrti
  - b) Vezani obrti
  - c) Povlašteni obrti
  - d) Tradicijski i umjetnički obrti
  - e) Sve od navedenog
6. Označite točnu tvrdnju (označiti jedan točan odgovor):
- a) Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG) jest struktura organizacije gospodarskog subjekta koji može voditi samo pravna osoba koja je poljoprivrednik.
  - b) Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG) jest struktura organizacije gospodarskog subjekta koji vodi fizička osoba poljoprivrednik koja samostalno ostvaruje prihode putem stalne djelatnosti poljoprivrede i njoj pridruženih dodatnih djelatnosti.
  - c) Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG) jest struktura organizacije gospodarskog subjekta koji vodi fizička osoba poljoprivrednik koja samostalno ostvaruje prihode putem povremene djelatnosti poljoprivrede i njoj pridruženih dodatnih djelatnosti.
  - d) Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG) jest struktura organizacije gospodarskog subjekta koji vodi pravna osoba poljoprivrednik koja ostvaruje prihode putem bilo koje stalne djelatnosti i njoj pridruženih dodatnih djelatnosti.
  - e) Ništa od navedenog

7. Najčešća porezna opterećenja u radu poduzetnika u RH jesu porez na dohodak, porez na dobit i porez na dodanu vrijednost.
- a) Točno
  - b) Netočno
8. Društva osoba odgovaraju samo svojom imovinom, dok je osobna imovina članova društva zaštićena.
- a) Točno
  - b) Netočno
9. Kumulativna povlaštena dionica omogućuje imatelju dionice pravo da osim određene dividende naplati i dividendu koja pripada imateljima redovnih dionica.
- a) Točno
  - b) Netočno
10. Udruga predstavlja svaki oblik dobrovoljnog i slobodnog udruživanja većeg broja fizičkih ili pravnih osoba koje se udružuju bez namjere stjecanja financijske koristi ili drugih gospodarskih koristi.
- a) Točno
  - b) Netočno
11. Prednost otvaranja društva s ograničenom odgovornošću vidljiva je u tome što ne zahtijeva složeno knjigovodstvo kao kod drugih pravnih oblika olakšavajući poduzetnicima vođenje financijskih evidencija.
- a) Točno
  - b) Netočno
12. Društva se, s obzirom na imovinu kojom odgovaraju, odnosno s obzirom na rizike koje preuzimaju, mogu podijeliti na društvo kapitala, društvo osoba i \_\_\_\_\_.

13. \_\_\_\_\_ jest trgovačko društvo, odnosno društvo kapitala u kojem svi članovi sudjeluju s ulozima u temeljnom kapitalu koji je podijeljen na dionice.
14. \_\_\_\_\_ je indeks koji prati performanse najlikvidnijih dionica na Zagrebačkoj burzi, a investitorima omogućuje praćenje cjelokupnih promjena u vrijednosti dionica na hrvatskom tržištu.
15. \_\_\_\_\_ jesu obrti koje obrtnik može obavljati samo uz posebno odobrenje ili dozvolu koju izdaje nadležno ministarstvo ili drugo relevantno tijelo.
16. \_\_\_\_\_ predstavlja imovinu koja je namijenjena za kontinuirano služenje općekorisnoj ili dobrotvornoj svrsi, kako sama tako i putem prihoda koje generira.

### **5.1.11. Literatura i izvori**

U pripremi i izradi ovog Priručnika na temu Izrada poslovnog plana korišteni su sljedeći izvori informacija, odnosno korištena je sljedeća literatura:

1. Akšamović, D. (2012.): Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću, Informator, br. 6125., Zagreb
2. Antunović T. (1996.): Poslovanje obrtnika - porezni, računovodstveni i pravni aspekt, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
3. Barbić, J. (2020.): Pravo društava, Knjiga druga, Društva kapitala, Svezak I. - Dioničko društvo, Organizator, Zagreb
4. Buble, M., Kružić, D. (2006.): Poduzetništvo, RRiF plus, Zagreb
5. Buble, M., Kružić, D. (2006.): Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRIF-plus d.o.o., Zagreb
6. Hrvatska Gospodarska Komora; dostupno na: [www.hok.hr](http://www.hok.hr)
7. Petrović, S., Ceronja, P. (2019.): Osnove prava društava, Pravni fakultet, Zagreb
8. Porezna uprava; dostupno na: [www.porezna-uprava.hr](http://www.porezna-uprava.hr)
9. Računovodstvo, revizija i financije; dostupno na: [www.rrif.hr](http://www.rrif.hr)

10. Šoić, M., Cvitan, Z. (2001.): Obrt: Priručnik o uvjetima otvaranja i poslovanja obrta, obrazovanju za obrtnička zanimanja, organiziranosti obrta i vođenju poslovnih knjiga, Zagreb
11. TEB poslovno savjetovanje; dostupno na: [www.teb.hr](http://www.teb.hr)
12. Zagrebačka burza; dostupno na: [www.zse.hr](http://www.zse.hr)
13. Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu; dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr)
14. Zakon o obrtu; dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr)
15. Zakon o trgovačkim društvima; dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr)
16. Zakon o Udrugama; dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr)
17. Zakon o Ustanovama; dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr)
18. Zakon o Zadrugama; dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr)
19. Zakon o Zakladama i Fundacijama; dostupno na: [www.narodne-novine.nn.hr](http://www.narodne-novine.nn.hr)
20. Zakon o Zakladama; dostupno na: [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr)
21. Slakoper, Z. (2009.): Društvo s ograničenom odgovornošću, Organizator, Zagreb

# 6. MARKETING

## 6.1. Uvod u temu

U sklopu nastavne cjeline povezane s temom Marketing obrađene su teme blisko povezane sa samom definicijom marketinga kao aktivnosti koja se temelji na stvaranju ideja, proizvoda ili usluga te na promociji i distribuciji.

Svrha je ove nastavne cjeline upoznati učenike s osnovnim pojmom marketinga, njegovom ulogom u kvalitetnom poslovanju poduzeća, bitnim ciljevima i marketinškim aktivnostima, a sve u cilju zadovoljenja potreba kupaca ili potrošača i ostvarenja uspješnosti, odnosno profita poduzeća.

Nakon proučavanja ovog poglavlja učenici će moći objasniti pojam marketinškog plana, definirati i nabrojiti elemente marketinškog plana, razlikovati vrste marketinških planova, opisati proces marketinškog planiranja i izraditi SWOT analizu.

Također, u sklopu ove nastavne cjeline dotaknut ćemo se i digitalnog marketinga kao najbrže rastuće grane marketinga u ovoj *online* eri. U razradi teme dotaknut ćemo se tehnika koje su neizbježne za provedbu digitalnog marketinga u svakoj grani poduzetništva.

## 6.2. Općenito o marketingu

Marketing je danas ključan i neizostavan dio svakog poslovanja. On je socijalni i upravljački proces kojim pojedinci i skupine dobivaju ono što trebaju i žele putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima.

Predstavlja dinamično područje poslovne ekonomije koja počiva na tržišnoj razmjeni. Ima ključnu ulogu u uspjehu poduzeća i usmjerava pažnju menadžera na privlačenje i zadržavanje potrošača. Bez marketinga ne možemo prepoznati potrebe kupca te možemo reći da je on moćan alat koji nam omogućuje upravljanje tržištem prepoznajući i odgovarajući na potrošačeve potrebe.



Bez obzira na veličinu poslovnog subjekta marketing zauzima mjesto generiranja rasta. Njegov je zadatak prepoznati želje i potrebe potrošača i stvoriti vrijednost kako bi se te želje i potrebe zadovoljile.

**Tradicionalni marketing** jest bilo koji oblik oglašavanja ili promocije koji koristi kanale poput TV-a, radija, novina i časopisa za doseganje kupaca. Postoji već desetljećima i danas ga mnoge tvrtke koriste.

**Digitalni marketing**, s druge strane, obuhvaća sve oblike oglašavanja ili promocije koji koriste elektroničke medije kao što su računala i pametni telefoni. To uključuje sve, od optimizacije za tražilice (SEO) do oglasa s plaćanjem po kliku (PPC) na platformama društvenih medija kao što su Facebook i Instagram ili Google oglasi.

Ono od čega se uvijek polazi u izboru strategije koju ćete koristiti jest ciljano tržište. Bitno je da znate kome želite prodati, to jest tko želi kupiti vašu uslugu ili proizvod. Trebate razumjeti svojeg kupca kako biste utvrdili što vaša ciljana skupina treba. Što preciznije odredite potrebe svoje ciljane populacije, to ćete bolje prilagoditi usluge ili proizvode svojim kupcima. Uspjeh vašega poslovnog pothvata zavisi od toga koliko dobro razumijete i odgovarate na potrebe te populacije. Sve navedeno utječe na povećanje profita, što je u konačnici krajnji cilj svakog poslovanja.

Aktivnosti poput razvoja proizvoda, istraživanja, komunikacije, određivanja cijene i usluga temeljne su marketinške aktivnosti.

Ciljevi marketinga uključuju:

1. **povećanje prodaje:** marketing može povećati prodaju proizvoda ili usluga privlačenjem novih kupaca ili povećanjem potrošnje postojećih kupaca;
2. **izgradnju svijesti o brendu:** marketinške aktivnosti koriste se za podizanje svijesti o brendu među potrošačima. To može uključivati oglašavanje, promocije, sponzorstva i druge strategije;

3. **istraživanje tržišta:** marketing istražuje potrebe, preferencije i ponašanje ciljne publike kako bi organizacija mogla prilagoditi svoje proizvode/usluge kako bi bolje odgovarali tržišnim zahtjevima;
4. **unapređenje zadovoljstva kupaca:** praćenje povratnih informacija kupaca i prilagodba marketinških strategija mogu poboljšati zadovoljstvo kupaca i
5. **povećanje tržišnog udjela:** marketing može pomoći organizaciji da osvoji veći dio tržišta od konkurencije, što može dovesti do povećanja profita.

Marketinške aktivnosti uključuju različite strategije i taktike kako bi se postigli ciljevi marketinga. To uključuje:

1. **oglašavanje:** plaćena promocija proizvoda ili usluga putem medija kao što su televizija, radio, internet, novine, časopisi itd.;
2. **promocije:** privremene promocije ili popusti kako bi se potaknula kupnja, kao što su popusti, pokloni uz kupnju i sl.;
3. **odnose s javnošću (engl. *public relations*, PR):** izgradnja pozitivnog odnosa s javnošću putem medijskih objava, događanja i društvenih medija;
4. **digitalni marketing:** upotreba interneta i digitalnih platformi kao što su *web*-stranice, društveni mediji, e-pošta i druge *online* strategije za privlačenje i angažiranje publike;
5. **istraživanje tržišta:** analiza potrošačkih stavova, preferencija i ponašanja kako bi se prilagodile marketinške strategije i
6. **direktan marketing:** izravna komunikacija s potrošačima putem pošte, e-pošte ili telefona kako bi se potaknula specifična akcija, kao što je kupnja proizvoda.

Navedene marketinške aktivnosti često se kombiniraju kako bi se postigli optimalni rezultati i postigli ciljevi organizacije.

## 6.3. Proces upravljanja marketingom

Proces upravljanja marketingom sastavljen je od pet osnovnih koraka

$$I \rightarrow SCP \rightarrow MM \rightarrow I \rightarrow K$$

gdje je: I = istraživanje (npr. istraživanje tržišta ); SCP = segmentacija, ciljanje i pozicioniranje; MM = marketinški miks; I = implementacija; K = kontrola.

### 6.3.1. Istraživanje

Istraživanje je početna točka za marketing i preduvjet za izradu marketinškog plana. Bez istraživanja kompanija ulazi na tržište potpuno nepripremljena i u neznanju. Dobar marketing uključuje pažljivo istraživanje mogućnosti tržišta. Istraživanje će dovesti kompaniju do toga da prepozna da se kupci na svakom tržištu razlikuju po svojim potrebama, percepciji i preferencijama. Svrha je istraživanja tržišta prikupljanje podataka i informacija koje su neophodne za planiranje, organiziranje i kontrolu procesa poslovanja.

### 6.3.2. Segmentacija, ciljanje i pozicioniranje

Segmentacija, ciljanje i pozicioniranje neki su od najvažnijih koncepata u marketingu, a omogućuju kreiranje i primjenu uspješnog, ciljano usmjerenog marketinškog plana poslovne organizacije. U tom se procesu tržište dijeli prema unaprijed određenim kriterijima, izabiru se privlačni dijelovi, a zanemaruju neatraktivni. U svijesti potencijalnih kupaca stvara se povoljna pozicija na neki proizvod ili uslugu. Pozicioniranje proizvoda znači da ih potrošači doživljavaju različitima od sličnih ili istih proizvoda na tržištu. Različitost proizvoda smatra se ključnim elementom uspješnoga marketinga. Proizvod se mora isticati i imati jasno određeni položaj na tržištu.

### 6.3.3. Marketinški miks

Marketinški miks specifična je kombinacija elemenata koji se koriste za istovremeno postizanje ciljeva poduzeća i zadovoljavanje potreba i želja ciljanih tržišta. Sastoji se od četiri osnovne varijable koje je grupirao E. Jerome McCarthy, a to su (4P):

1. proizvod (engl. *product*)
2. cijena (engl. *price*)
3. promocija (engl. *promotion*) i
4. prodaja i distribucija (engl. *place*).

Proizvod ili usluga koji organizacija nudi mora biti kvalitetan i prilagođen potrebama ciljane publike. Inovacija i poboljšanje proizvoda ključni su za održavanje konkurentske prednosti.

Cijena treba odražavati vrijednost proizvoda ili usluge te istovremeno biti konkurentna na tržištu. Postavljanje odgovarajuće cijene ključno je za privlačenje kupaca.

Promocija uključuje sve marketinške aktivnosti koje pomažu širenju svijesti o proizvodu ili usluzi. To uključuje oglašavanje, prodajne promocije, odnose s javnošću i digitalni marketing. Pravilno ciljanje publike ključno je za učinkovitu promociju.

Prodaja kao poslovna funkcija predstavlja temeljni element svake profitno usmjerene organizacije. Sastoji se od niza međusobno povezanih koraka koji počinje lociranjem kvalificiranih potencijalnih kupaca. Prodavač planira prodajnu prezentaciju, dogovara prodajni susret, obavlja prodaju i nakon prodaje brine se o poslijeprodajnom praćenju i usluživanju. Da bi zadobili povjerenje kupca, prodavači moraju biti osjetljivi na potrebe kupca, beskompromisno poštteni, pouzdani, sposobni i dopadljivih osobnosti. Distribucija se odnosi na način na koji proizvodi ili usluge dosežu kupce. To uključuje izbor kanala distribucije, skladištenje, transport i upravljanje zalihama. Efikasna distribucija osigurava da proizvodi budu dostupni kada i gdje ih kupci žele.

### 6.3.4. Implementacija

Implementacija je faza u kojoj kompanija mora proizvesti dizajnirani proizvod, odrediti njegovu cijenu, distribuirati ga i organizirati njegovu promociju. Problemi kod implementacije često se

pojavljaju u sklopu odjela za prodaju i marketing. Problemi se najčešće odnose na nedostatak pripreme prodajnog tima u vezi s naglašavanjem posebnosti proizvoda ili njegove cijene, zatim na loš način izvršenja koncepcije oglašavanje ili isporuku usluge koja nije izvršena na obećani način.

### **6.3.5. Kontrola**

Kontrola je zadnji korak u procesu marketinga. Kontrola je sustavno preispitivanje uspješnosti ostvarenja zacrtanih ciljeva, poslovnih odluka i taktika te ostvarenih rezultata, a osigurava provedbu postavljenih marketinških ciljeva te prikladnost i pravovremenost marketinških aktivnosti za postizanje ciljeva, pomaže u praćenju zadovoljstva kupaca, predlaže korektivne mjere za buduće aktivnosti i pomaže u identifikaciji odgovornosti kod neuspjeha.

## **6.4. Marketinško planiranje**

Marketinško planiranje ključan je dio u provedbi svake marketinške kampanje. Marketinško planiranje jest proces definiranja marketinških ciljeva organizacije te razvijanja i implementacije strategija i taktika kako bi se te ciljeve ostvarilo.

Osnova pitanja koja planiranje postavlja jesu:

- Gdje smo sada?
- Kamo želimo stići?
- Kako to želimo postići?

Planiranje je logičan slijed i niz aktivnosti koje vode utvrđivanju ciljeva i izradi planova da se oni postignu. Glavna je svrha planiranja određivanje ciljeva poslovanja. Dakle, ključan razlog zašto neke organizacije planiraju jest taj što im planiranje pomaže ostvariti ciljeve. One planiraju kako bi predvidjele koje akcije moraju poduzimati u svrhu ostvarivanja onoga što je zacrtano.

Svaki uspješan marketing plan treba sadržavati sljedeće elemente:

- kratak opis organizacije
- analizu okruženja organizacije

- ciljeve marketinga organizacije
- ciljno tržište organizacije
- tržišnu strategiju organizacije
- budžet organizacije i
- provedbu plana organizacije.

#### **6.4.1. Kratak opis organizacije**

Kratak opis organizacije sadrži naziv organizacije, misiju i viziju organizacije te kratak pregled plana. U njemu je potrebno opisati i prepoznati posao koji se planira napraviti i njegov strateški pravac, treba biti napisan na način da potakne čitatelja da nastavi čitanje cijelog plana, ali i na način da omogući zaključivanje samo na temelju sažetka.

#### **6.4.2. Analiza okruženja organizacije**

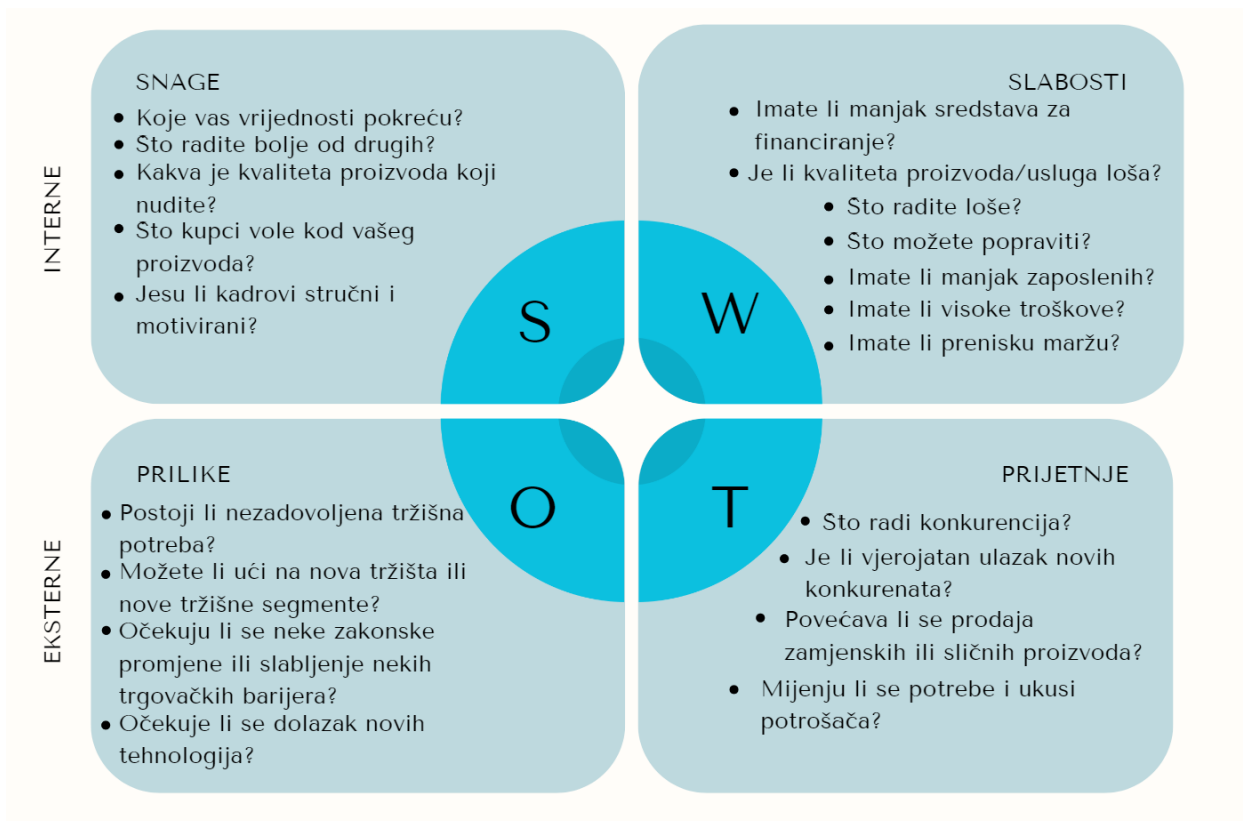
Analiza situacije može se definirati kao prikupljanje informacija koje će poslužiti da se što bolje opiše situacija u kojoj se nalazi poslovno poduzeće, konkurencija, proizvod ili usluga i okruženje. Taj dio plana trebao bi sadržavati analizu okruženja i SWOT analizu, odnosno prednosti, nedostatke, prilike i prijetnje u poslovanju. Tu utvrđujete tko su konkurenti na tržištu, koje su prednosti, a koji nedostaci proizvoda ili usluga koje nudite, što je to dodatno što možete ponuditi tržištu i slično. Prednosti organizacije mogu biti niski troškovi proizvodnje ili niski troškovi distribucije. Nedostaci organizacije mogu biti zastarjeli alati koje koristite u proizvodnji. Prilike se odnose na uvođenje novih proizvoda ili usluga i slično. Prijetnje u poslovanju mogu se odnositi na nedostatak radne snage ili nemogućnost ulaska na određeno tržište. Također, utvrđujete ekonomsku i političku situaciju u okruženju, koje su mogućnosti u odnosu na tehnološki razvoj te mogućnosti gledane s pravnog i okolišnog aspekta i sl.

## SWOT ANALIZA

Jedan od tipičnih načina kreiranja analize jest korištenjem tzv. SWOT metode. Pokratak SWOT označava četiri grupe podataka koje dobijemo s pomoću te metode: *Strengths* (snage), *Weaknesses* (slabosti), *Opportunities* (prilike) i *Threats* (prijetnje).

Unutarnji čimbenici SWOT analize jesu prednosti i slabosti, na njih imamo neposredan utjecaj, odgovorni smo za prilagodbu, razvoj ili djelovanje. Snaga je nešto u čemu je poduzeće uspješno ili neko svojstvo koje pojačava njegovu konkurentnost. Slabost je nešto što poduzeću nedostaje ili nešto u čemu je neuspješno (u usporedbi s konkurentima).

Vanjski čimbenici SWOT analize nad kojima nemamo kontrolu i ne možemo izravno utjecati (možemo se samo prilagoditi) jesu prilike i prijetnje. Prilika je mogućnost za poduzeće da pokuša iskoristiti nove poslovne mogućnosti na najuspješniji način. Prijetnja je negativan događaj u okruženju koji može djelovati negativno na poslovanje poduzeća. SWOT analiza provodi se kako bi osigurala relevantne informacije o unutarnjim snagama i slabostima te prilikama i prijetnjama s kojima se poduzeće suočava. Kada je poduzeće svjesno svojih snaga i slabosti, tek tada može snage pretvoriti u konkurentske prednosti, a slabosti nastojati umanjiti ili nadoknaditi odgovarajućim snagama.



Slika 6.4.2.1. SWOT analiza

### 6.4.3. Ciljevi marketinga organizacije

Pravilno i kvalitetno postavljene ciljevi jedan su od osnovnih preduvjeta za kvalitetnu izradu plan, a samim time i za kvalitetno provođenje plana. Ciljevi izražavaju željeno stanje ili rezultat koji se želi postići u određenom vremenu, a odnose se na veličinu i vrstu poduzeća, prirodu i raznolikost područja interesa i razinu uspješnosti, odnosno odnose se na sve ključne čimbenike koji su potrebni za uspjeh poduzeća. Ciljevi proizlaze iz plana misije i vizije poduzeća, moraju biti zadani, a zaposleni i ciljne interesne skupine moraju biti upoznati s njima.

Jedna od metoda postavljanja ciljeva jest S.M.A.R.T. metoda. Pokrata S.M.A.R.T. sastoji se od sljedećih engleskih riječi:

- ✓ *Specific* (specifičan)
- ✓ *Measurable* (mjerljiv)
- ✓ *Achievable* (ostvariv)



- ✓ *Real* (realan)
- ✓ *Timely* (vremenski definiran)

Specifičan ili određen cilj treba biti precizno određen, stoga se u doživljaj cilja uključuju sva osjetila jer iz njega mora biti vrlo očito što poduzeće želi, ali isto tako i što poduzeće ne želi. Može se nadodati i SIMPLE (jednostavan) jer što je cilj jednostavnije formuliran, to je bolji i razumljiviji. Mjerljiv cilj znači da ga se može izmjeriti u nekoj jedinici. Ako se cilj ne može mjeriti, ne može se ni znati je li ostvaren. Cilj koji poduzeće pred sebe postavi treba biti ambiciozan i ostvariv, odnosno u granicama mogućnosti kojima poduzeće raspolaže. Imati realan cilj znači imati volju i mogućnost da se nešto ostvari. Kako bi se postavio realan cilj, poduzeće se treba zapitati je li ikad ostvarilo nešto slično ili je li u stanju trenutačno to ostvariti. Ključno je da je poduzeće spremno u ostvarivanju zadanog cilja. I na kraju, treba se postaviti vremenski rok za postizanje tog cilja, odnosno postaviti rok do kada će se moći ostvariti određeni cilj.

Dobro utvrđeni ciljevi moraju biti jasno napisani, kratko formulirani i razumljivi zaposlenom osoblju. Svaki postavljeni cilj treba dati odgovor na sljedeća pitanja:

- Što se želi postići?
- Koliko se želi ostvariti?
- U kojem razdoblju?

Objasnimo na primjeru:

- ŠTO: jedan od ciljeva poduzeća povećanje prodaje
- KOLIKO: za 100.000 eura
- U KOJEM RAZDOBLJU: tijekom 2024. godine

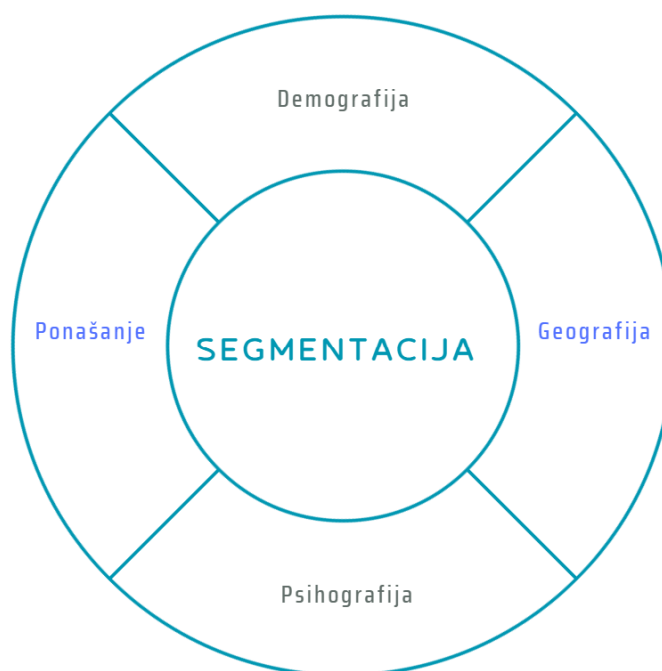
#### **6.4.4. Ciljno tržište organizacije**

Ciljna skupina jest pojam koji definira skupinu ljudi koji kupuju proizvode, ili koriste usluge koje se nalaze na tržištu. To je skupina ljudi koji su grupirani po karakteristikama koje ih prepoznaju kao potencijalne klijente. Marketinška poruka koja se želi poslati bit će uspješnija ako se zna koja je ciljana skupina kojoj se može odaslata ta poruka. Pri definiranju ciljne skupine treba se razlikovati primarna, sekundarna i tercijarna razina ciljne skupine. Primarna ciljna skupina predstavlja osobe

koje su spremne, sposobne i voljne kupovati. Sekundarno tržište čine osobe koje imaju mogućnosti, ali nisu spremne i voljne kupovati. Tercijarno tržište čine osobe koje trenutno nemaju mogućnosti za kupnju, ali ih ne treba zanemariti zbog mogućeg porasta spremnosti na kupnju.

Karakteristike ciljne skupine treba opisati u planu marketinga vodeći se sljedećim parametrima:

- geografskim – država, regija, grad, populacija, klima, vremenske prilike, nadmorska visina i sl.
- demografskim – spol, dob, prihodi, religija, edukacija, bračni status, životni trenutak i sl.
- ponašanjem potrošača – kako donose odluke, uzorci u ponašanju, lojalnost brandu i sl. i
- psihografskim – životne vrijednosti, *lifestyle*, interesi i sl.



Slika 6.4.4.1. Segmentacija tržišta

### 6.4.5. Tržišna strategija organizacije

Kao što je već ranije navedeno, strategija marketinškog miksa 4P sastoji se od proizvoda, cijene, distribucije i promocije. Četiri P područja zahtijevaju da se donese odluka o proizvodu i njegovim karakteristikama, odredi cijena, odluči kako distribuirati proizvod i odabere metoda za promociju proizvoda.

Efektivna strategija marketinškog miksa 4P mora ispuniti sljedeća četiri uvjeta:

- mora biti prilagođena potrebama potrošača
- Mora kreirati određenu konkurentsku prednost
- 4P elementi moraju biti dobro kombinirani
- mora biti usklađena s raspoloživim resursima poduzeća.

#### 6.4.5.1. Proizvod

Pod proizvodom podrazumijevamo vrstu proizvoda, njegove fizičke karakteristike (miris, okus, sastav, veličina, težina) i njegovo pakiranje/ambalažu. Uzevši u obzir tip potrošača, namijenjeni proizvodi mogu se podijeliti u dvije osnovne kategorije: proizvodi krajnje potrošnje i proizvodi poslovne potrošnje.

Proizvodi krajnje potrošnje jesu proizvodi koje kupci ili potrošači kupuju kako bi ih konzumirali, vozili, nosili itd. Uzevši u obit navike kupaca ili potrošača, proizvodi krajnje potrošnje najčešće se dijele na sljedeće:

- a) obične proizvode (novine, sokovi, slatkiši, maramice)
- b) posebne proizvode (odjeća, obuća, namještaj, kućanski aparati)
- c) specijalne proizvode (luksuzne marke automobila, dizajnerska odjeća)
- d) netražene proizvode (sefovi u bankama, sigurnosni uređaji).

Proizvodi poslovne potrošnje namijenjeni su poduzećima i služe im u obavljanju njihove djelatnosti.

Proizvodi poslovne potrošnje mogu se podijeliti u dvije osnovne skupine:

- a) oprema (stolna računala, mobiteli, pisači) i
- b) proizvodi za održavanje i popravak opreme (ručni alati, neonske žarulje).

Bitan je aspekt proizvoda i marka. Marka podrazumijeva naziv, znak, simbol ili dizajn proizvoda, koja identificira proizvod proizvođača koji se nalazi na tržištu i razlikuje ga od konkurencije. Marka omogućuje razlikovanje proizvoda različitih proizvođača te proizvodu daje vlastitu osobitost i imidž. Uz marku kao vrlo bitan aspekt proizvoda veže se i ambalaža proizvoda. Ambalažom se smatraju kutije, boce, vrećice i druge stvari u koje se sprema proizvod da bi bio pogodan za prijevoz, skladištenje i prodaju. Ambalaža se mora smatrati medijem između proizvođača i potrošača kojem

je cilj osigurati da proizvod zadrži određenu kvalitetu koju propisuje proizvođač, a koja ispunjava određena potrošačeva očekivanja.

#### 6.4.6. Cijena

U utvrđivanju cijena bitnu ulogu imaju karakteristike proizvoda ili usluga te troškovi poslovanja. Za cijenu je najvažnije da je poduzeće u stanju ponuditi kombinaciju korisnosti koja je istovremeno prihvatljiva za kupca i profitabilna za poduzeće. Na određivanje cijene djeluju interni (unutarnji) i eksterni (vanjski) faktori.

Interni (unutarnji) faktori podrazumijevaju tri glavna faktora, a to su:

1. troškovi: troškovi su važni za određivanje cijena; trebaju se uzeti u obzir troškovi koji nastaju u poduzeću (proizvodnja, sirovine) i izvan poduzeća (dobavljači, pregovori o nabavnim cijenama sirovina); isto tako, poduzeće ne smije odrediti cijenu koja je manja od troškova proizvodnje ako joj je cilj profit, odnosno ako želi zaraditi;
2. profitni ciljevi: profitni ciljevi mogu se podijeliti na profit na dugi rok i kratki rok. Kao profitni ciljevi mogu se odrediti osvajanje novih tržišta, veći tržišni udio ili obeshrabrivanje ili „zastrašivanje” konkurencije i
3. rast poduzeća: rast poduzeća isto tako značajno djeluje na određivanje cijena.

Eksterni (vanjski) faktori uglavnom nisu pod kontrolom poduzeća. Postoji nekoliko važnih vanjskih (eksternih) faktora:

1. konkurencija: cijena može utjecati na povećanje ili smanjenje potražnje za konkurentskim proizvodima, a kod kreiranja cijena bitno je znati predvidjeti poteze konkurencije; isto tako, poduzeće može odlučiti pratiti konkurentske cijene ili pokušati odrediti više ili niže cijene od konkurencije.;
2. zakonodavstvo: zakonodavstvo može utjecati u oba smjera (povećanje i snižavanje cijena), a država može kontrolirati cijene, zamrzavati ih, davati suglasnost za njih i opterećivati ih nametima (PDV);
3. kupci ili potrošači: promjena potražnje za nekim proizvodom nastaje zbog promjene predodžbe o proizvodu kod kupaca (je li proizvod privlačan ili nije). Jedna od vrlo bitnih stavki

jest znati kako kupci/potrošači vrednuju korisnost identičnih proizvoda, npr. kava Franck kava ili Anamaria;

4. promjene na tržištu: promjene na tržištu imaju snažan utjecaj na formiranje cijena. Pojava novog proizvoda može jako ugroziti i jako smanjiti potražnju za postojećim proizvodima, npr. televizor u boji u odnosu na crno-bijeli televizor i
5. tehnologija: tehnologija daje mogućnost ponude proizvoda po nižim cijenama jer se smanjuju troškovi, npr. prodaja mobitela preko interneta ili prodaja ortopedskih pomagala preko TV-a.

#### **6.4.6.1. Distribucija**

Distribucija je dio marketinškog miksa koji se odnosi na procese potrebne da proizvod ili usluga budu dostavljeni kupcu ili potrošaču. Današnji su sustavi distribucije izrazito složeni te predstavljaju znatan trošak u poslovanju. Kako bi proizvod ili usluga uspješno došli do svog kupca, potrebno je uspostaviti lanac pouzdanih posrednika, odnosno marketinški kanal. Mnogi proizvođači odlučuju se za posrednike zbog manjka sredstava ili zato što nisu organizacijski sposobni izravno prodavati. Poslovanje putem posrednika poduzećima omogućuje da se specijaliziraju i razvijaju svoje osnovne djelatnosti, brinu za skladištenje, transport i dostavu proizvoda, financiraju zalihe, preuzimaju vlasništvo i rizik nad proizvodima, poznaju tržište (kupce i konkurenciju) i imaju razvijene odnose s kupcima.

#### **6.4.6.2. Promocija**

Promocija ili marketinška komunikacija skup je komunikacijskih aktivnosti kojima ponuđač proizvoda ili usluga predstavlja sebe ili svoju ponudu ciljnoj skupini radi ostvarenja uspješne prodaje. Poruke koje se prenose promocijom ili marketinškom komunikacijom najčešće imaju tri osnovne svrhe:

- informirati: npr. koncert se održava određenog dana na određenom mjestu, a ulaznice su dostupne po određenoj cijeni, na određenom mjestu;
- podsjetiti: npr. ne zaboravite ponijeti dovoljno Coca-Cole na izlet i
- nagovoriti: kupite ovaj proizvod jer to je prava prilika za vas.

Promociju ili marketinšku komunikaciju tvore brojne povezane komunikacijske aktivnosti koje se još nazivaju promocijskim miksom u koji se ubrajaju sljedeće komunikacijske aktivnosti:

a) oglašavanje: može se protumačiti kao informiranje, podsjećanje na proizvod, stvaranje svjesnosti o marki, objašnjavanje kupcima ili potrošačima karakteristike proizvoda. Najčešće se koristi kod novih proizvoda. Oglašavanje se najčešće radi preko televizije, radija, interneta, časopisa, novina i plakata. Postoji nekoliko smjernica koje se mogu iskoristiti za što uspješnije ostvarivanje oglašavanja:

- cilj oglašavanja mora se razlikovati od ukupnog marketinškog cilja;
- u pisanom obliku te u razgovoru nadređeni trebaju razlikovati specifične ciljeve od općih;
- ciljevi se temelje na spoznajama tržišnih mogućnosti kao i oglašavanje i
- metode mjerenja ostvarivanja trebaju biti ugrađene u plan;

b) internetski marketing: oglašavanje proizvoda i usluga putem interneta. Prednosti internetskog marketinga jesu te da je upravo internetski marketing najpopularniji oblik marketinga, niži su troškovi oglašavanja u odnosu na tradicionalne medije te postoji mogućnost neprestanog oglašavanja (24 sata na dan, sedam dana u tjednu);

c) osobna prodaja: osobnom prodajom nazivamo osobnu komunikaciju radi informiranja, demonstriranja proizvoda ili usluge i nagovaranja ili uvjeravanja određenih pripadnika ciljne skupine da kupe određeni proizvod ili koriste određenu uslugu;

d) unapređenje prodaje: može se protumačiti kao poticanje na kupnju. Koristi se najčešće kod novih proizvoda ili neutralizacije konkurencije kod zrelih proizvoda (kuponi, popusti, nagradne igre i besplatni uzorci) i

e) odnosi s javnošću i publicitet: mogu se definirati kao upravljanje komunikacijama između poduzeća i javnosti. Publicitet je širenje pozitivnih informacija o poduzeću i njegovim proizvodima ili uslugama putem javnog informiranja.

#### **6.4.7. Proračun organizacije**

Nakon temeljite razrade ciljeva i aktivnosti sadržanih u planu marketinga potrebno je odrediti koliko će to sve stajati. Drugim riječima potrebno je odrediti financijska sredstva koja će biti potrebna za

provedbu planiranih marketinških aktivnosti. U većini slučajeva proračun će biti određen već u startu jer je riječ o financijskim sredstvima koja se moraju unaprijed planirati. Troškovi koji se odnose na razvoj i provedbu marketinškog plana razrađeni su u proračunu. Proračun je poželjno razraditi po stavkama, odnosno identificirati troškove pojedinih aktivnosti. Iako razrada proračuna ne treba biti previše detaljna, poželjno je da procjena troškova bude realna. **Budući** da se na ulaganje u marketing često gleda kao na trošak, poželjno je napraviti i manju financijsku analizu koja će se sastojati od analize točke pokrića (engl. *Break even point*) i financijskih pokazatelja likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti i profitabilnosti poduzeća.

Proračun troškova marketinga	
Razrada po stavkama	Iznos
<b>1. Istraživanje tržišta</b>	
<b>2. Edukacija osoblja</b>	
<b>3. Izrada i održavanje web stranice</b>	
<b>4. Trošak dorade proizvoda ili usluge</b>	
<b>5. Trošak dobavljača</b>	
5.1. Dobavljači repromaterijala	
5.2. Redizajn ambalaže	
<b>6. Troškovi promocije</b>	
6.1. Oglašavanje	
6.2. Oglašavanje na internetu	
6.3. Oglašavanje u tisku	
6.4. Oglašavanje na radiju	
6.5. Oglašavanje na televiziji	
<b>7. Ostali troškovi</b>	
7.1. Troškovi unapređenja prodaje	
7.2. Besplatni primjerci	
7.3. Kuponi	
7.4. Sajmovi	
7.5. Katalozi	
<b>8. Trošak izrade logotipa</b>	
<b>UKUPNO:</b>	

Slika 6.4.7.1. Proračun troškova marketinga

## 6.4.8. Provedba plana

Zadaci i strategije moraju se provesti u konkretne aktivnosti u određenom vremenskom razdoblju. Svi se planovi moraju pretvoriti u posao. To znači da se utvrđuju datumi kampanja oglašavanja, unapređenja prodaje, sudionici sajмова (ako će ih biti) i lansiranja novih proizvoda (ako su u planu). Pojedincima se dodjeljuju konkretni zadaci i prati se njihovo izvršenje. Svi važni sudionici moraju međusobno komunicirati o provedbi marketinških aktivnosti kako bi znali što mogu očekivati te u kojim rokovima. Provedba marketinških aktivnosti postavlja nekoliko pitanja:

- Što ćemo raditi?
- Kada će se to raditi?
- Tko je odgovoran za to?
- Koliko će to stajati?

Kontrola je neizostavan dio marketinškog plana. Kontrolom marketinških aktivnosti dolazi se do saznanja što je loše, a što dobro napravljeno, što je potrebno popraviti kako bi kupci ili potrošači bili zadovoljni te može dati signal poduzeću da treba odustati od plana. Cilj je kontrole marketinških aktivnosti dobiti povratnu informaciju odvijaju li se marketinške aktivnosti i ciljevi koji su postavljeni sukladno planu.

## 6.5. Digitalni marketing

Posljednji i najbrže rastući oblik marketinga uključuje *online* kanale i elektroničko poslovanje. Digitalni marketing jest proces korištenja digitalnih kanala kao što su tražilice, društvene mreže i e-pošta za promoviranje proizvoda ili usluga na internetu. Važan je jer tvrtkama omogućuje da dosegnu svoju ciljanu publiku na učinkovit način koji ne bi bio moguć tradicionalnim sredstvima poput TV reklama ili *jumbo* plakata.

Digitalni marketing pruža niz prednosti za tvrtke, uključujući:

- **veći doseg** – digitalnim marketingom možete dosegnuti veću publiku nego tradicionalnim marketinškim kanalima. To je zbog činjenice da vam *online* platforme omogućuju ciljanje određene demografije i interesa na temelju velikih količina podataka prikupljenih od korisnika;



- **brzinu** – digitalni mediji omogućuju vam da proizvodite sadržaj i brzo ga distribuirate. Također olakšava tvrtkama da odgovore na povratne informacije kupaca u stvarnom vremenu, što pomaže poboljšati cjelokupno korisničko iskustvo;
- **niže troškove** – jedna od najvećih prednosti digitalnog marketinga jest ta da je relativno povoljan u usporedbi s drugim oblicima oglašavanja kao što su TV reklame ili oglasi u časopisima, što znači da si čak i male tvrtke mogu priuštiti ulaganje u tu vrstu oglašavanja;
- **više interakcije** – Digitalni mediji omogućuju vam izravnu interakciju s vašim klijentima putem kanala društvenih medija i e-pošte pružajući priliku za dvosmjernu komunikaciju koju tradicionalno oglašavanje ne dopušta i
- **bolji povrat ulaganja** (engl. *return on investment*, ROI) – budući da digitalni marketinški alati omogućuju doseganje većeg broja ljudi uz niže troškove od drugih oblika oglašavanja, oni općenito pružaju veći povrat ulaganja (ROI).

### 6.5.1. Digitalni marketinški kanali

Marketinški kanali jesu putevi koji vas povezuju s vašim kupcima i potencijalnim klijentima. Omogućuju tvrtkama da komuniciraju kroz više dodirnih točaka kao što su društvene mreže ili digitalni oglasi. Tradicionalni marketinški kanali uključuju: izravnu poštu, televiziju, radio, novine, časopise i vanjsko oglašavanje. Digitalni marketinški kanali uključuju:

- organsko pretraživanje
- digitalno oglašavanje
- marketing e-poštom i
- videomarketing.

Organsko pretraživanje odnosi se na neplaćene rezultate pretrage koji se pojavljuju na tražilicama kao što je Google.

Marketing e-poštom koristimo za promoviranje proizvoda ili usluga korištenjem *newslettera*, koji mogu uključivati tekst, slike i videozapise. Putem personaliziranih e-poruka tvrtke mogu slati promocije, novosti i druge relevantne informacije kupcima. Ta vrsta marketinga povećava angažman i održava vezu s kupcima. Marketing e-poštom vrlo je isplativ način da svojom porukom doprete do velike publike jer je slanje e-pošte besplatno. Međutim, izazov je skupiti dovoljan broj relevantnih aktivnih pretplatnika na vaš *newsletter*.

Digitalno oglašavanje provodi se putem plaćenih oglasa koji se mogu pojavljivati na stranicama s rezultatima Google pretrage (Google Ads) ili drugim *web*-stranicama putem *web-bannera*, Facebook oglasa ili oglašavanja na Instagramu. Taj je kanal najučinkovitiji kada postoji velika potražnja za proizvodima ili uslugama povezanim s vašim poduzećem, ali nema dovoljno organskog prometa samo od SEO-a da zadovolji te potrebe. Oglasi na internetu, kao što su Google AdWords oglasi ili Facebook oglašavanje, tvrtkama omogućuju da ciljaju određenu publiku i plaćaju samo za klikove ili prikaze oglasa. To pruža iznimnu kontrolu nad marketinškim proračunom i ciljanim skupinama.

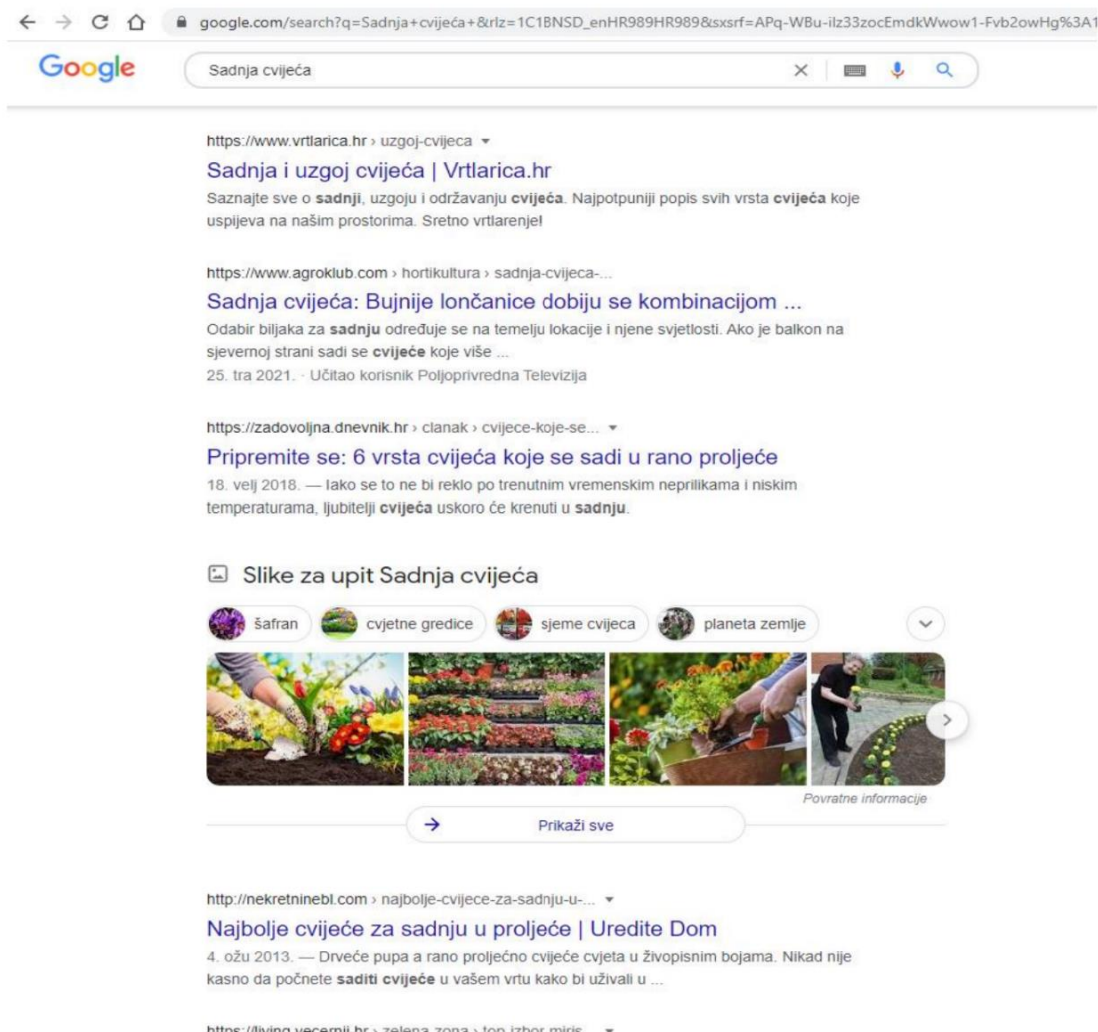
Videomarketing podrazumijeva kreiranje i distribuciju videa u svrhu marketinga proizvoda ili usluge. To može uključivati videozapise s uputama ili objašnjenjima, svjedočanstva kupaca, videozapise o kulturi tvrtke ili čak demonstracije proizvoda. Videomarketing je učinkovit način za angažiranje kupaca i potencijalnih klijenata na osobnoj razini.

Pokretanje digitalnog marketinga zahtijeva razumijevanje vaših ciljeva, ciljne publike i korištenje pravih alata i strategija. Redovito praćenje rezultata i prilagodba strategija prema potrebama i povratnim informacijama kupaca ključni su za dugoročni uspjeh.

### **6.5.2. Optimizacija za tražilice i *content* marketing**

Optimizacija za tražilice (engl. *search engine optimization*, SEO) jest proces poboljšanja *web*-stranice kako bi se poboljšali broj i kvaliteta posjeta iz organskih rezultata tražilice. Taj je kanal najučinkovitiji kada postoji potražnja za temama povezanim s vašom tvrtkom. Visoka pozicija na tražilicama znači više posjetitelja na *web*-stranici, što može rezultirati većom prodajom i prepoznatljivošću brenda. To je odličan kanal jer vas kupci pronalaze u trenutku kada imaju potrebu za vašim proizvodom ili uslugom, a kada kliknu na vašu *web*-stranicu, to vas ništa ne košta.

Pojednostavljeno rečeno SEO pruža mogućnost da se vaša *web*-stranica prikazuje u prvim rezultatima na tražilicama. Za primjer uzet ćemo jednu aktualnu temu i pretražiti je na Googleu. Pod traženi pojam upisat ćemo „sadnja cvijeća”.



Slika 6.5.2.1. Slika s *web*-tražilice Google

Kvalitetan SEO jedan je od najboljih i besplatnih načina za privlačenje novih kupaca. Vaša stranica sama će se nametati kao najbolje rješenje za traženi pojam. Istraživanja su potvrdila da korisnici pri pretraživanju određenih pojmova kliknu na prve 3 – 4 pronađene stranice, dok se na drugu stranicu Google pretraživača klikne samo u 5 % slučajeva.

Veza između Googlea, njegovih algoritama i SEO-a potpuno je neraskidiva. Sam cilj SEO optimizacije upravo je zadovoljiti kriterije koje definiraju Googleovi algoritmi. Kad se svi kriteriji zadovolje, nema straha od neuspjeha u pretraživanju.

Kako bi se vaša stranica rangirala što bolje, neizbježna je kvaliteta sadržaja koji dijelite. *Content* marketing podrazumijeva sav neplaćeni sadržaj. Cilj je postaviti što relevantniji i informativni sadržaj kojim ćete privući korisnike. Kad stvarate sadržaj, imajte na umu da on zaista mora

pomoći i dati odgovore na postavljena pitanja korisnika. Kao nagradu za vaš trud imat ćete novog i lojalnog kupca.

Formati *content* marketinga jesu:

- a) studija slučaja
- b) blog i
- c) e-knjiga.

Studija slučaja odličan je način za npr. pohvaliti svoj uspješan rad. Na taj ćete način primjenom pokazati kako ste nešto odlično odradili. S publikom ste podijelili praktično znanje, a ujedno ste pokazali svoju stručnost. Nakon što privučete njihovu pažnju, možete predstaviti svoj proizvod ili uslugu kao rješenje. Studija slučaja odlično funkcionira u kombinaciji sa SEO-om.

Blog je najpopularniji format kojim se koriste mnogi poduzetnici. Blogovi su lako indeksirani od strane Googlea, pa je njihova namjena poprilično široka. Publika voli čitati blogove i ostavljati komentare te se tako vrlo lako može stupiti u komunikaciju s publikom i što je najvažnije, doznati što je zanima i zadržava njezinu pažnju.

E-knjiga je vrlo popularan način povezivanja sadržaja s potencijalnom publikom. Iziskuje više pripreme, no s njom možete sakupiti veliki broj e-poruka ili nekih drugih bitnih informacija o svojoj ciljanoj publici.

### **6.5.3. Google Ads**

Svi se možemo složiti da je Google najpoznatija svjetska tražilica. Google je svima ponudio brojne alate za unaprjeđenje digitalnog marketinga. Google Ads jest platforma na kojoj možete izraditi

oglasne kampanje koje se pojavljuju na Googleu i partnerskoj prikazivačkoj mreži (npr. *web-banner* na nekom portalu). Plaćate samo kada netko klikne na vaš oglas, tako da nema rizika ako ga nitko ne vidi. Uz pomoć Google oglasa možete brzo testirati ponudu i vidjeti odaziv tržišta. Također, postoji mnogo različitih vrsta kampanja koje možete pokrenuti, kao što su oglasi na Google tražilici, oglasi na prikazivačkoj mreži (*banner* oglasi), videokampanje na Youtubeu, Shopping kampanje i još mnogo toga.

#### 6.5.4. Marketing društvenih mreža

Sveopći je cilj digitalnog marketinga prenijeti poruku korisnicima na mjesta na kojima se oni najviše zadržavaju. Stoga se svi možemo složiti da su društvene mreže idealno mjesto za prenositi poruku i uspostavljati komunikaciju s publikom. Zbog toga je nastao proces stvaranja sadržaja za društvene platforme (kao što su Facebook, Twitter ili Instagram) u cilju postizanja specifičnih poslovnih ciljeva. To može uključivati bilo što, od povećanja svijesti o brendu do privlačenja prometa na *web*-stranicu ili generiranja potencijalnih kupaca. Upravljanje poslovnim računima na društvenim mrežama iziskuje puno znanja i vještina. Ponajprije iziskuje konzistentnost, ustrajnost i dobru pripremu i strategiju. Razlikujemo četiri bitna elementa koja moraju biti zadovoljena:

1. slušanje
2. utjecaj
3. povezivanje i
4. prodaja.

U bilo kojem obliku prodaje slušanje je početni element preko kojeg saznajemo potrebe svojih kupaca. Ako se taj element odradi kako treba, svaki idući sve je lakši i lakši. Tim putem također možete dobiti odgovore o tome što se korisnicima sviđa, a što ne u odnosu na vaš brend i prema tome kreirati ponude za koje ste sigurni da će zadovoljavati potrebe vaše publike.

Društvene mreže stvorene su u cilju povezivanja ljudi istih interesa, mišljenja, stavova i svjetonazora. Ako ste dobro odradili prvi korak, taj sljedeći ne bi trebao predstavljati problem. Na vama je samo da se uključite u komunikaciju i date svoj pečat. ako vaš utjecaj raste, bit će vidljivo povećanje aktivnosti u vidu lajkova, komentara i dijeljenja i bit će povećan broj klikova na veze koje postavljate.

Radi ostvarivanja boljeg utjecaja povezivanje s drugim tvrtkama koje imaju snažan utjecaj u industriji donosi isključivo benefite. Najbolji način da to ostvarite jest uzajamno praćenje i objavljivanje sadržaja. Zašto ne biste podijelili nečiji sadržaj ako ga smatrate relevantnim i korisnim za vašu publiku? Vrlo su veliki izgledi da će vam se uzvratiti istom mjerom.

Da biste ostvarili prodaju, vrlo je bitno kako odrađujete prethodno navedene elemente. Prodaja podrazumijeva i organske objave za promociju, ali češći je fokus na onim plaćenim objavama, odnosno oglasima. Kad se spomene oglašavanje na društvenim mrežama, najčešće se pomisli na Facebook. No, sve društvene platforme omogućuju oglašavanje vašeg brenda, pa dobro promotrite na kojoj se platformi najviše zadržavaju vaši korisnici.

### 6.5.5. Mjerenje i analitika

Postoji velik broj metrika koje signaliziraju uspjeh ili neuspjeh kampanje, stoga treba odrediti način na koji ćete mjeriti postavljene ciljeve i pratiti jesu li vaše kampanje uspješne, kao i da identificirate područja za poboljšanje. Postoji niz različitih alata i mjernih podataka koje možete koristiti za praćenje svojeg napretka, uključujući:

- **angažman na društvenim mrežama:** on mjeri koliko dijeljenja i lajkova vaš sadržaj dobiva na platformama društvenih medija kao što su Facebook i Instagram;
- **promet na web-stranici:** prati broj jedinstvenih posjetitelja vaše web-stranice u određenom vremenskom razdoblju. Za praćenje navedenih podataka možete koristiti alat kao što je Google Analytics;
- **CTR:** mjeri koliko ljudi klikne vaš oglas ili e-poruku nakon što su je vidjeli. Izračunava se tako da se broj klikova podijeli s ukupnim brojem pojavljivanja (engl. *impressions*);
- **stopu napuštanja početne stranice** (engl. *bounce rate*): postotak posjetitelja koji napuste vašu web-stranicu odmah po dolasku. Visok *bounce rate* znak je za zabrinutost jer to znači da posjetitelji vaše web-stranice ne nalaze ništa korisno na njoj ili je prespora;
- **povrat ulaganja (ROI):** riječ je o metrici koja izračunava iznos prihoda ostvarenog od vaših digitalnih marketinških kampanja u usporedbi s njihovom cijenom:

- **cijenu po akviziciji (CPA)** : riječ je o metrici koja mjeri koliko trošite na marketinške aktivnosti kako biste pridobili kupca, primjerice putem PPC-a ili oglašavanja na društvenim mrežama. Izračunava se tako da se broj pozitivnih ishoda (npr. broj ispunjenih obrazaca za kontakt ili broj transakcija u vašem *webshopu*) podijeli s ukupnim brojem posjetitelja koji je kampanja generirala i
- **optimizaciju stope konverzije (CRO)**: proces korištenja podataka o posjetiteljima vaše *web*-stranice za poboljšanje njihova iskustva i povećanje konverzija.

## 6.6. Opis radnog zadatka

Kroz obrađenu cjelinu Marketing učenici su se upoznali s ključnim koracima, fazama i procesima koji se odnose na marketinško planiranje i kanale digitalnog marketinga. U sklopu ovoga radnog zadatka od učenika se očekuje da zajedno, u grupama do šest osoba, oblikuju i sastave jednostavan marketinški plan koristeći se prethodno stečenim znanjima iz ovog Priručnika.

U sklopu ovog Priručnika na temu Marketing izrađen je prazan predložak SWOT analize za polaznike programa. Svrha je predložka provjera polaznika programa u cilju analize marketinškog plana. Navedeni je upitnik potrebno ispuniti prema ponuđenim pitanjima koje čine sastavni dio predložka.

## 6.7. Osnovni koncepti i rješenje radnog zadatka

Kroz obrađenu cjelinu Marketing učenici su spoznali da svaki uspješan marketinški plan treba sadržavati sljedeće elemente: kratak opis organizacije, analizu okruženja organizacije, marketinške ciljeve organizacije, ciljno tržište organizacije, tržišnu strategiju organizacije, proračun organizacije i provedbu plana organizacije.

U sklopu ovoga radnog zadatka od učenika se očekuje da zajedno, u grupama do šest osoba, oblikuju jednostavan marketinški plan za neki projekt ili poduzetnički poduhvat.

Uvodni dio treba sadržavati kratak opis organizacije: naziv organizacije, misiju i viziju organizacije te kratak pregled plana.

Kod analize okruženja organizacije treba sastaviti i SWOT analizu, odnosno prednosti, nedostatke, prilike i prijetnje u poslovanju po predviđenom predlošku. Tu utvrđujete tko su konkurenti na tržištu,

koje su prednosti, a koji nedostaci proizvoda ili usluga koje nudite, što je to dodatno što možete ponuditi tržištu i slično. Prednosti organizacije mogu biti niski troškovi proizvodnje ili niski troškovi distribucije. Nedostaci organizacije mogu biti zastarjeli alati koje koristite u proizvodnji. Prilike se odnose na uvođenje novih proizvoda ili usluga i slično. Prijetnje u poslovanju mogu se odnositi na nedostatak radne snage ili nemogućnost ulaska na određeno tržište. U dijelu marketinškog plana koji se odnosi na ciljeve treba opisati ciljeve koji se žele postići u okviru marketinga i metode kojima će mjeriti uspješnost tih ciljeva (npr. Očekivana prodaja, postotak povećanja prodaje, očekivani tržišni udio, postotak zarade i slično).

Ciljno tržište organizacije odnosi se na utvrđivanje ciljne skupine potrošača i utvrđivanje njihovih potreba na čije će zadovoljenje usmjeriti marketinške napore organizacije. U ovom dijelu marketinškog plana potrebno je opisati osobine, odnosno idealnog potrošača organizacije. Opis potrošača trebao bi sadržavati lokaciju, ekonomsko stanje, socijalno stanje, obrazovanje, dob, eventualno spol i slično. Kod tržišne strategije opisuju se načini na koji organizacija treba postići utvrđene ciljeve, odnosno kako da pristupi tržištu. Taj dio plana treba sadržavati marketinški miks, odnosno 4P marketinga: proizvod, cijena, distribucija i promocija. Marketinški proračun budžet organizacije odnosi se na definiranje financija koje su planirane kao dobit od prodaje i financije koje su planirane kao sredstva za ulaganje i trošak. Da biste proveli u djelo planirane marketinške aktivnosti, potrebno je odrediti kanale koje planirate koristiti. Dakle, treba definirati početak kampanje, objavu novih proizvoda ili usluga, detalje promocije, detalje prezentacije, sajmove i sl.

## 6.8. Pitanja i zadaci

1. Što od navedenoga nije marketinški cilj (označiti jedan točan odgovor ili više njih):
  - a) povećanje prodaje
  - b) izgradnja svijesti o brendu
  - c) smanjenje nezaposlenosti
  - d) istraživanje tržišta
  - e) povećanje BDP-a
  - f) unapređenje zadovoljstva kupaca
  - g) povećanje tržišnog udjela
  
2. Jedna od metoda postavljanja ciljeva jest (označiti točan odgovor):
  - a) S.T.A.R.T.
  - b) S.M.A.R.T.



- c) S.W.A.R.T.
- d) S.T.I.L.T.

3. SWOT analiza označava pokratu za (označiti točan odgovor):
- a) Prednosti; Nedostatke; Prilike; Pokušaje
  - b) Pogodnosti; Nedostatke; Prilike; Prijetnje
  - c) Prednosti; Nedostatke; Prilike; Prijetnje
  - d) Prednosti; Nedostatke; Promjene; Prijetnje
  - e) Ništa od navedenog
4. Proces upravljanja marketingom sastoji se od sljedećeg (označiti jedan točan odgovor ili više njih):
- a) istraživanja tržišta i marketinškog miksa
  - b) segmentacije, ciljanja i pozicioniranja
  - c) implementacije i kontrole
  - d) svega navedenog
5. Označite varijable marketinškog miksa (označiti jedan točan odgovor ili više njih):
- a) proizvod i cijena
  - b) ciljanje i pozicioniranje
  - c) prodaja i distribucija
  - d) promocija
  - e) sve od navedenog
6. Glavna je svrha planiranja određivanje ciljeva poslovanja.
- a) Točno
  - b) Netočno
7. Google Ads jest platforma na kojoj možete izraditi oglasne kampanje koje se pojavljuju na Googleu i partnerskoj prikazivačkoj mreži (npr. *web-banner* na nekom portalu).
- a) Točno
  - b) Netočno
8. Digitalni marketing jest proces korištenja digitalnih kanala kao što su tražilice, društvene mreže i e-pošta za promoviranje proizvoda ili usluga na internetu.
- a) Točno
  - b) Netočno
9. Optimizacija za tražilice (SEO) jest proces izmjene *web*-stranice kako bi se poboljšali broj i kvaliteta posjeta iz organskih rezultata tražilice.

- a) Točno
- b) Netočno

10. Strategija marketinškog miksa 4P sastoji se od proizvoda, cijene, distribucije i promocije.

- a) Točno
- b) Netočno

11. \_\_\_\_\_ jest specifična kombinacija elemenata koji se koriste za istovremeno postizanje ciljeva poduzeća i zadovoljavanje potreba i želja ciljanih tržišta.

12. \_\_\_\_\_ uključuje od optimizacije za tražilice do oglasa s plaćanjem po kliku (PPC) na platformama društvenih medija kao što su Facebook i Instagram ili Google oglasi.

13. Pojam koji definira skupinu ljudi koji kupuju proizvode ili koriste usluge koje se nalaze na tržištu, a grupirani su po karakteristikama koje ih prepoznaju kao potencijalne klijente naziva se \_\_\_\_\_.

14. Interni faktori kod utvrđivanja cijena podrazumijevaju tri glavna faktora, a to su troškovi, \_\_\_\_\_ i rast poduzeća.

15. Aktivnosti poput razvoja proizvoda, istraživanja, komunikacije, određivanja cijene i usluga temeljne su \_\_\_\_\_.

## 6.9. Literatura i izvori

U pripremi i izradi ovog Priručnika na temu Marketing korišteni su sljedeći izvori informacija, odnosno korištena je sljedeća literatura:

1. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., dostupno na: [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr)
2. Kotler, P., Bowen, J.T., i Makens, J.C, (2010), Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu (IV izdanje), Mate d.o.o., Zagreb
3. Kotler, Philip: Upravljanje marketingom 1, Informator Zagreb, Zagreb, 1988.
4. Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. ( 2014 ). Osnove strateškog marketinga. Zagreb
5. Kotler, P. ( 2006 ). Kotler o marketingu: Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima. Zagreb: Masmedia
6. Renko, N. ( 2009 ). Strategije marketinga. Zagreb: Ljevak

7. Ekonomski fakultet Zagreb. URL: [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf)
8. Kotler, P. ( 2006 ). Osnove marketinga. Zagreb: Mate d.o.o.,
9. Plavi ured. URL: <http://plaviured.hr/vodici/dva-koraka-koji-ce-vam-pomoci-da-odredite-vasu-ciljanupubliku/>
10. Grbac, B. i Meler, M. ( 2007 ). Marketinško planiranje: preduvjet uspješnog planiranja. Zagreb
11. Web stranice, Pučko otvoreno učilište Petar Zrinski, dostupno na: [www.petarzrinski.hr](http://www.petarzrinski.hr)
12. Plavi ured. URL: <https://plaviured.hr/7-koraka-u-digitalnom-marketingu-prije-oglasavanja/>

# 7. Izrada novog proizvoda

## 7.1. Uvod u temu

U nastavnoj cjelini Izrada novog proizvoda razrađeni su pojmovi proizvod, proizvod kao usluga, osnovne razine proizvoda, životni ciklus proizvoda kao i sam proces razvoja novog proizvoda.

Svrha je ove nastavne cjeline upoznati učenike s pojmom i funkcijom razvojnog procesa novog proizvoda, od stvaranja ideja pa sve do konačnog dizajna proizvoda te im približiti ključne pojmove i korake u cilju razumijevanja temeljnih razloga zbog kojih se poduzeća odlučuju za razvijanje novih proizvoda.

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju kontinuirana inovacija ključna je za opstanak i rast svake organizacije. Stvaranje novih proizvoda ili usluga ne samo da odražava sposobnost organizacije prilagodbe tržišnim promjenama već i stvara vrijednost za kupce, potiče konkurentske prednosti i gradi dugoročne odnose s kupcima.

Svaka tvrtka nastoji razvijati nove proizvode, što zbog zadovoljavanja želja i potreba kupaca što zbog natjecanja s konkurencijom ili održanja i povećanja prodaje. Jedan od najvećih izazova marketinškog planiranja jest razvijanje ideja za nove proizvode i njihovo uspješno lansiranje.

Ova nastavna cjelina istražuje važnost procesa kojim poduzeće lansira novi proizvod na tržište.

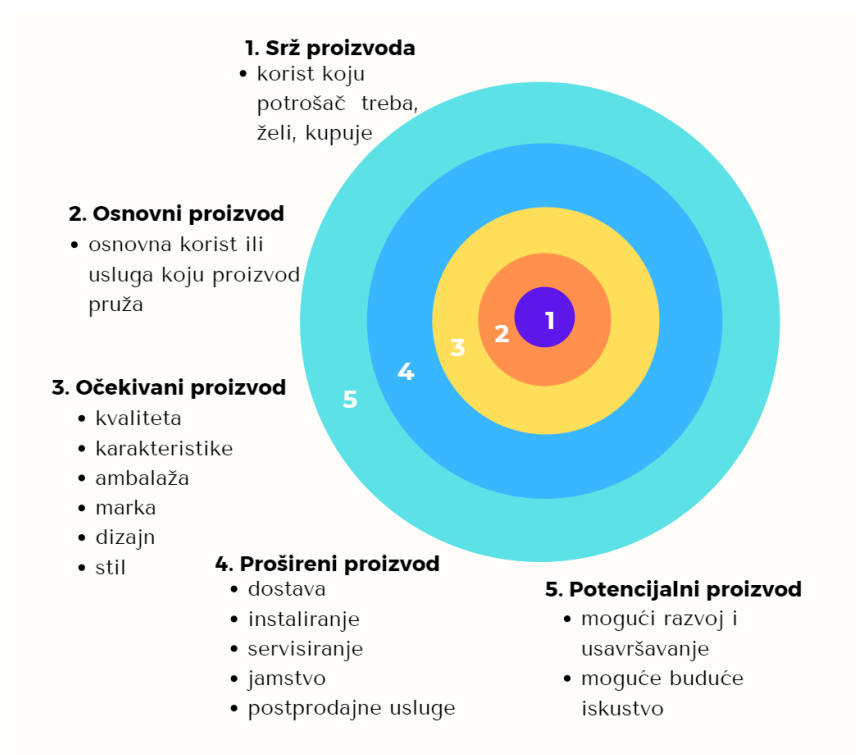
## 7.2. Proizvod i usluga

Proizvod je središnja točka svake proizvodnje, odnosno njezin materijalni rezultat, a može se i reći da je proizvod najvažniji element uspjeha nekoga gospodarskog subjekta. Proizvod je sve ono što može biti ponuđeno na tržištu da bi se zapazilo, nabavilo, upotrijebilo ili potrošilo kako bi moglo zadovoljiti želju ili potrebu. On može biti fizički predmet, usluga, ideja ili određena apstraktna stvar (obrazovanje), ili kombinacija tih elemenata. Ta definicija također podrazumijeva usluge koje idu uz proizvod kao što su instaliranje proizvoda, jamstvo, informacije o proizvodu, osiguranje popravka i održavanja. Proizvod je također rezultat međusobno djelujućih aktivnosti koji pretvara ulazne u izlazne elemente.

Proizvodi i usluge moraju biti upotrebljivi potrošačima, odnosno potencijalnim korisnicima. Svaki pojedinačni proizvod i svaka pojedinačna usluga moraju imati potrošača koji je spreman izdvojiti određeni iznos za kupnju proizvoda ili uživanje u uslugama. Isto tako, svaki potrošač kupuje proizvod ili uslugu kako bi zadovoljio određenu, individualnu potrebu.

S obzirom na vrijednost koju pruža klijentu možemo raspoznati pet razina proizvoda:

1. srž proizvoda, dakle ona osnovna potreba, osnovna korist koju potrošač želi kupiti ili ostvariti
2. generički proizvod: predstavlja osnovne koristi ili usluge koje potrošač kupuje, njegovu osnovnu namjenu – rješavanje osnovnog problema ili potrebe
3. očekivani proizvod: predstavlja razna svojstva koja podrazumijevaju naziv i znak određene marke, stilska obilježja proizvoda, dizajn i svojstva kvalitete
4. prošireni proizvod: predstavlja dodatne usluge ili koristi izgrađene oko osnovnog i očekivanog proizvoda kako bi pružile dodanu vrijednost klijentu, odnosno potrošaču (poput dostave, instalacije, jamstvenog roka, servisiranja ili drugih postprodajnih usluga)
5. potencijalni proizvod: predstavlja (buduće) doživljeno pozitivno iskustvo i stalnu potrebu usavršavanja proizvoda.



Slika 7.2.1. Pet razina proizvoda, izvor: shema prilagođena prema Kotler et al. (2008)

## 7.3. Životni ciklus proizvoda

Svaki proizvod ili usluga, ovisno o karakteristikama, konkurentskom okruženju i potražnji, prolazi određeni životni ciklus.

Reći da neki proizvod ima svoj životni ciklus znači sljedeće:

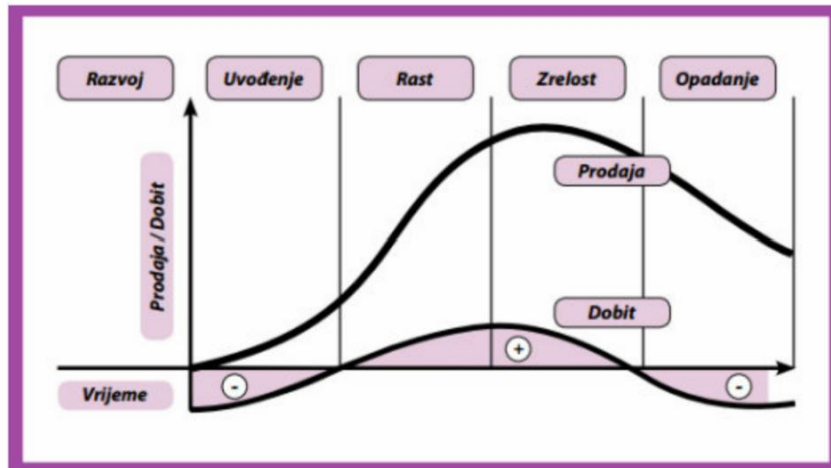
- proizvod ima ograničeni vijek trajanja
- prodaja tog proizvoda prolazi kroz specifične faze (uvođenje, rast, zrelost i opadanje) različitom brzinom, a svaka od tih faza predstavlja različite izazove, mogućnosti i probleme za prodavača
- profit raste i pada u određenim fazama životnog ciklusa proizvoda
- proizvodi zahtijevaju različite marketinške, financijske, nabavne strategije te strategije ljudskih resursa u svakoj fazi svojega životnog vijeka.

Faza uvođenja odnosi se na lansiranje samog proizvoda na tržište.

Faza rasta nastaje nakon faze uvođenja proizvoda na tržište, što znači da su ga potrošači prihvatili te je u ovoj fazi temeljni cilj gospodarskih subjekata razvijanje potražnje za konkretnim proizvodom. Ovo je faza životnog ciklusa u kojoj dolazi do rasta prodaje i potražnje novog proizvoda te se ostvaruje dobit.

U fazi zrelosti proizvod je u potpunosti prihvaćen na tržištu. Prodaja i dalje raste, ali ne tako intenzivno kao prije jer se sužava opseg potencijalnih konzumenata te je potrebno povremenim istraživanjem pozicionirati proizvod u odnosu na konkurentski.

Kada dolazi do smanjenja prodaje novog proizvoda unatoč svim novim aktivnostima i ulaganjima. tada je jasno da se proizvod nalazi u fazi opadanja. To je faza u kojoj pada kako prodaja tako i sama dobit novog proizvoda.



Slika 7.3.1. Životni ciklus proizvoda

## 7.4. Novi proizvod i usluga

Razvoj novih proizvoda inovacijska je djelatnost koja obuhvaća proces prepoznavanja, stvaranja i isporučivanja novih vrijednosti ili koristi proizvoda. Treba imati plan za lansiranje proizvoda na tržište i dobro osmišljenu strategiju, točnije strategiju koja obuhvaća od određivanja datuma i procjenjivanja proizvoda, preko istraživanja tržišta, ciljne grupe i konkurencije, smišljanja i provođenja strategije i promocije, do završnog lansiranja novog proizvoda ili usluge.

Razvoj novih proizvoda u načelu provodi odjel za istraživanje i razvoj. Provodi se u tri osnovna smjera:

- razvoj izvornih proizvoda (potpuno novi proizvodi, revolucionarne inovacije)
- poboljšanja u proizvodima (funkcionalno inoviranje postojećih proizvoda)
- redizajn postojećih proizvoda ili marki.

Kao glavne rizike u razvoju novih proizvoda treba navesti:

- zahtijeva puno uloženog vremena, u nekim industrijama razvoj i primjena traje i desetak godina
- nesigurnosti i nepredvidivost tržišta povećava rizik komercijalizacije novog proizvoda

- cjelokupni proces razvoja u načelu zahtijeva velika financijska sredstva (koja često nisu isplativa), pogotovo u nekim industrijama, kada vrlo brzo dolazi do reakcije i novih inovacija konkurenata
- neočekivani zastoji u realizaciji zbog nepredvidivih utjecaja (npr. nedavna kriza izazvana pandemijom bolesti COVID-19 u svijetu) mogu dovesti u pitanje isplativost uloženoga i zastarijevanje ideje
- propadanje velikog postotka novih proizvoda pri pokušaju lansiranja (prema istraživanjima čak do 90 % njih ne preživi 5 godina).

U prilog razvoju novih proizvoda ide činjenica da tvrtke koje uspješno lansiraju inovacije imaju čvršću, često lidersku poziciju na tržištu.

Prije uvođenja novog proizvoda potrebno je postaviti nekoliko bitnih pitanja:

- Ima li na tržištu mjesta za vaš novi proizvod?
- Imate li strategiju za pozicioniranje svojeg proizvoda na tržište?
- Može li vaš biznis podnijeti brz rast/razvoj?
- Što je to po čemu se vaš proizvod ili usluga razlikuje od već postojećeg?
- Koje su ključne razlike zbog kojih će potrošač prije izabrati vaš proizvod nego neki drugi?
- Je li proizvod namijenjen određenoj ciljanoj skupini i koji proizvod ta ciljana skupina trenutačno koristi?

## 7.5. Proces razvoja novog proizvoda

Današnji razvoj novog proizvoda prolazi kroz niz aktivnosti koje obično teku utvrđenim vremenskim redoslijedom i zbog toga je moguće govoriti o procesu razvoja novog proizvoda. Ovo je proces koji bi trebali obavljati zaposlenici iz odjela marketinga, dizajna proizvoda, istraživanja i razvoja, tehničkog odjela, proizvodnje i uz pomoć kupaca.

Proces razvoja novog proizvoda obuhvaća nekoliko koraka:

1. stvaranje ideje
2. izbor proizvoda



3. prethodno oblikovanje proizvoda
4. izrada prototipa
5. testiranje
6. konačni dizajn proizvoda.

### **7.5.1. Stvaranje ideje**

Sam proces razvoja novog proizvoda počinje s novom idejom, ali ipak treba postaviti neka pravila, odnosno razviti strategiju koja se mora pratiti i analizirati prije samog početka realizacije ideje i njezina pretvaranja u gotov proizvod namijenjen tržištu. Ideje su proizvodi uz čiju pomoć utječemo na klijente da promijene svoje mišljenje, ponašanje ili uvjerenja. Ideje mogu dolaziti s tržišta, iz poduzeća ili iz tehnologije. Ideje s tržišta zapravo su potrebe kupaca, a one mogu voditi i u razvoj novih tehnologija. Ideje također mogu potjecati od raspoložive ili nove tehnologije. Korištenje tehnologije daje bogat izvor ideja za nove proizvode. Potencijalne ideje za buduće nove proizvode temelj su njihova uspjeha. Menadžment je zadužen za pronalazak načina na koji treba razmotriti i proučiti prikupljene ideje.

Ideje je moguće razviti spontano i sustavno, dok kod izvora ideja razlikujemo interne i eksterne. Izvori za nove ideje mogu biti unutrašnji (unutar same tvrtke) i vanjski.

Unutarnji izvori ideja jesu:

- inženjeri
- marketinški stručnjaci
- istraživači
- djelatnici u razvojnom odjelu.

Vanjski izvori ideja jesu:

- poduzetnički centri i inkubatori
- razvojne agencije
- potrošači
- konkurenti
- sudionici u kanalu distribucije

- ostale osobe s inovatorskim sposobnostima.

Za primjer uzmimo korporaciju IBM. Izvor velikog broja inovacija jesu njihovi glavni vanjski korisnici, koji koristeći proizvod uočavaju mogućnosti poboljšanja pa ih zatim sugeriraju proizvođaču – na taj način IBM inovira preko 30 % svojih proizvoda.

Nije dobro imati samo jednu poslovnu ideju, treba ih se oblikovati nekoliko da bi se što bolje iskoristile uočene prilike. Ako ideja nekog proizvoda već postoji na tržištu, važno je da razlika s već postojećim proizvodima ili uslugama bude značajna. Kod izbora ideja najvažnije je napraviti selekciju i izabrati samo one za koje se smatra da će pridonijeti uspjehu u poslovanju. Neka od ograničenja njihove provedbe mogu biti nedostatak financija, adekvatno obučeni ljudi ili tehnologija te neusklađenost s ciljevima i strategijama gospodarskog subjekta. Kada je definirana poslovna ideja ili postoji dvoumljenje između više njih, dobro je primijeniti jednu od metoda testiranja kao što je SWOT analiza koje smo se dotakli u prethodnom poglavlju (Marketing) ovog Priručnika.

## **7.5.2. Izbor proizvoda**

Ne postanu sve ideje novi proizvodi. Ideje o novom proizvodu moraju zadovoljiti barem tri testa provjere: (1) tržišni potencijal, (2) financijsku izvodljivost i (3) proizvodnu kompatibilnost. Svrha analize za izbor proizvoda jest da identificira najbolje ideje, a ne da se donese konačna odluka o prodaji i proizvodnji tog proizvoda. Razvijeno je nekoliko metoda kao pomoć kod analize proizvoda. Jedna je metoda izrada kontrolne bodovne liste koja pokazuje listu faktora zajedno s njihovim ponderima. Svakom je faktoru dana određena vrijednost i na temelju toga izračuna se ukupni rezultat primjenom pondera. Ako je ukupan zbroj iznad izvjesne minimalne razine, tada se ideja o novom proizvodu može odabrati za daljnji razvoj.

Pri vrednovanju ideja potrebno je preispitati u kojoj je mjeri proizvod koristan za: potrošača, društvo i tvrtku, tj. je li isti kompatibilan s ranije postavljenim ciljevima.

Također, potrebno je preispitati i je li taj proizvod pogodan za promociju te na kraju hoće li probuditi zanimanje tržišta. A jedno od najvažnijih pitanja jest hoće li nam taj proizvod na kraju donijeti ikakvu dobit.

### **7.5.3. Prethodno oblikovanje proizvoda**

Ova se faza odnosi na razvoj najboljeg dizajna na temelju ideje o novom proizvodu. Ako je preliminarni dizajn proizvoda odobren, moguće je izraditi prototip ili prototipove za daljnje ispitivanje i analize. Cilj je navedene faze u jednostavnom i razumljivom obliku opisati proizvod, njegove karakteristike i svrhu (sve na temelju ideje ili ideja koje su prošle filtracijski proces) određenom uzorku potrošača koji mogu biti zainteresirani za konačni novi proizvod. Kao rezultat izbora proizvoda samo će njegov „kostur“ biti definiran. Preliminarno oblikovanje mora kompletno definirati proizvod. Za vrijeme te faze potrebno je donijeti mnoge kompromisne odluke, koje se trebaju temeljiti na prethodno postavljenom cilju oblikovanja.

### **7.5.4. Izrada prototipa**

Kod većih proizvoda ili usluga gdje su prisutni veliki troškovi, bilo bi idealno prije same realizacije, odnosno razvoja proizvoda ili usluge testirati ga na način da se stvori prototip. Izrada prototipa može imati mnogo različitih oblika. To mogu biti nacrti, ručne izrade, glineni modeli ili makete. Prototipovi proizvoda uključuju sve, od početnog modela do računalnih simulacija. Prototipovi usluga također mogu uključivati računalne simulacije, ali i stvarnu provedbu usluge na tržištu. Nakon što je prototip uspješno ispitan, konačni se dizajn može privesti kraju.

### **7.5.5. Testiranje**

Cilj je ispitivanja prototipova provjeravanje marketinških i tehnoloških performansi. Ako su rezultati testiranja zadovoljavajući, proizvod se testira i u realnim okolnostima te se prate reakcije potrošača a i trgovaca, čime se smanjuje rizik mogućeg neuspjeha kod lansiranja proizvoda na tržište.

Za testiranje proizvoda koriste se različite metode i postupci, od kojih su za ispitivanje proizvoda osobne potrošnje najznačajnije sljedeće metode:

- laboratorijski testovi: proizvod se ispituje u laboratorijskim uvjetima, u određeno vrijeme, na određenom mjestu i na određeni način pri čemu je važno da se osigura kontrola svih činitelja koji mogu utjecati na rezultate testa

- uporabni (konzumni) testovi: provode se najčešće davanjem na probu kućanstvima, uz odgovarajuće upute o načinu korištenja i ocjenjivanja,
- slijepi (engl. *blind*) test: koristi se u slučaju kada ispitaniku nije poznata marka proizvoda što ga ocjenjuje pa to omogućuje objektivnost testiranja
- usporedni monadični test: koristi se kada se istodobno ispituju dva ili više proizvoda, iste ili različite marke,
- sintetski test: ispituje preferencije određenog proizvoda u cjelini i
- analitički test: ispituje reakcije potrošača na pojedina obilježja proizvoda.

Svrha testiranja i ispitivanja jest prikupiti kvantitativne podatke o tome kako kupci prihvaćaju proizvod kako bi se uspješno moglo krenuti u sljedeću fazu razvoja proizvoda.

### **7.5.6. Konačan dizajn proizvoda**

Tijekom faze konačnog oblikovanja radi se na izradi crteža i specifikacija proizvoda. Kao rezultat testiranja prototipa izvjesne se promjene mogu unijeti u završni dizajn. U slučaju da dođe do promjena, tada proizvod treba dalje ispitivati kako bi se osigurale konačne performanse proizvoda. Nakon toga težište treba staviti na kompletiranje proizvodnih specifikacija kako bi mogla krenuti proizvodnja. Kod oblikovanja novog proizvoda može doći do velikog broja iteracija između faza. Proces oblikovanja novog proizvoda ne ide u postupnom slijedu od početka do kraja: neki se koraci mogu preskočiti, a neki se mogu ponavljati nekoliko puta. Proizvodni proces treba oblikovati paralelno s procesom oblikovanja novog proizvoda. Katkad u praksi oblikovanje procesa slijedi oblikovanje proizvoda. Tada možemo dobiti proizvod koji je skup ili nemoguć za proizvodnju. To je jedan od razloga zašto osoblje iz proizvodnje treba od samog početka biti uključeno u proces oblikovanja proizvoda. Na taj se način i oblikovanje procesa i oblikovanje proizvoda mogu odvijati istodobno tako da bude efektivan, efikasan i dovoljno fleksibilan za buduću proizvodnju.

### 7.5.7. Marka proizvoda

Marka se može razvijati za sve – ne samo za proizvode nego i za usluge i ideje, odnosno za sve ono za što postoji ponuda i potražnja. Označavanje proizvoda markom postoji stoljećima, još iz drevne Kine, antičke Grčke i Rimskog Carstva. Osnovni je cilj identifikacija proizvoda kako bi ih kupci lakše prepoznali. Prvotna zadaća marke bila je puko označavanje imovine i ponajprije je imala namjeru štiti potrošače. Kasnije je cilj bio zaštita i vlasnika marke. Marka potrošačima definira njihove vrijednosti i kulturu ponašanja. To je zaštićen naziv i/ili znak koji je dodijeljen nekom proizvodu, usluzi ili konceptu, a služi kao sredstvo prepoznavanja na tržištu. Sastoji se od nekoliko elemenata, a osnovni su naziv i znak.

Marka se ne sastoji samo od naziva i/ili znaka već i od ostalih elemenata i aktivnosti da bi na taj način bila jedinstvena u odnosu s ostalim konkurentskim proizvodima. Prema Američkom marketinškom udruženju ([www.ama.org](http://www.ama.org)) marka se definira kao „naziv, izraz, dizajn, simbol ili bilo koja druga značajka koja pridonosi da se neka prodajna roba ili usluga razlikuje od robe ili usluga drugih prodavača”.

Posebno je važno vlastito iskustvo s tom markom, iskustvo drugih i opća percepcija marke od strane referentne grupe. Marka svakako znači olakšavanje donošenja odluka pri kupnji, a može se promatrati kao dio dodatne vrijednosti kojom se omogućuje razlikovanje od „nebrendiranog” dobra, a znatno utječe na sveukupnu percepciju o značajkama toga dobra. Također, marke podrazumijevaju brojne asocijacije koje su namjerno stvorene ili su se slučajno dogodile, a da čak ni vlasnici marke nisu bili svjesni tih vrijednosti. Ne vežu se samo za proizvode već se primjenjuju i za brojne usluge, ideje, pokrete ili političke stranke. U skladu s navedenim razlikuje se sljedeće:

- marka proizvoda, kao na primjer Coca-Cola, Jamnica, Nike, Lego, Playstation
- marka usluga, kao na primjer DHL, HAK, Hypo leasing
- marka osobe, kao na primjer Michael Jordan, David Beckham, Mickey Mouse, Harry Potter, Spiderman i sl.



Slika 7.5.7.1. Marke proizvoda

Mnogi klijenti biraju proizvode po markama kada nema znatne razlike među proizvodima. U postizanju simboličkog značenja marke posebno važnu ulogu ima dizajn i svi vizualni elementi koji su važni i kod više i manje vidljivih i dodirljivih proizvoda, a posebno kod usluga. Pri odabiru svih elemenata treba voditi računa o njihovoj pamtljivosti, značenju, dopadljivosti, prenosivosti, prilagodljivosti i zaštitljivosti. Naziv marke središnji je element kojemu se dodaju ostali elementi identiteta marke. To je dio koji se može izgovoriti, koji je kratak, lako zapamtljiv i izgovorljiv te koji je povezan sa značajkama proizvoda ili barem upućuje na pozitivne asocijacije.

Sam odabir naziva marke moguće je promatrati kao proces koji se sastoji od etapa koje se logički nastavljaju jedna na drugu, a te etape jesu:

- definiranje ciljeva naziva marke
- identificiranje široke liste mogućih naziva marke
- odabir skraćene liste naziva
- provjera registracije i zaštite naziva
- testiranje naziva koji su ušli u uži izbor i
- odabir i zaštita odabranog naziva.

## 7.5.8. Ambalaža proizvoda

Jedna od najvažnijih stavki uz marku i općenito performanse proizvoda jest ambalaža. Ambalaža je zaštitni omotač kojim se obavlja neki proizvod kako bi se smanjila mogućnost oštećenja tijekom transporta proizvoda od mjesta proizvodnje ili isporuke do primatelja. Nakon što je izvršena

isporuka, primatelj ili potrošač obično odbacuje ambalažu jer se nužno ne koristi u rabljenju nekog proizvoda, osim ako se koristi za kasnije spremanje. Ambalaža u visokorazvijenim potrošačkim društvima obično prelazi svrhu zaštite proizvoda i ulazi u sastavni dio dizajna te postaje dio potrošačkog iskustva.

Važnost ambalaže velika je zato što o njezinoj kvaliteti ovisi i kvaliteta proizvoda, a kvaliteta je isključivo odgovorna za uspjeh na tržištu. Pogrešan izbor ambalaže može potpuno uništiti uspjeh proizvodnih tehnologija i pridonijeti neuspjehu na domaćem i svjetskom tržištu. Dva su osnovna cilja ambalaže i pakiranja:

- maksimalno očuvanje izvorne kvalitete proizvoda (namirnice) na duže vrijeme i
- dobar izražajni oblik ambalaže prema ukusu i željama potrošača.

Uspješnost ambalaže pokazuje krajnji financijski rezultat. Hoće li ispuniti očekivanja, odnosno hoće li pakiranje biti uspješno u najvećoj mjeri ovisi o pravilnom izboru odgovarajuće ambalaže.

Ambalaža je pravilna:

- ako prihvati proizvod bez rasipanja
- ako štiti upakirani sadržaj od svih vanjskih nepoželjnih utjecaja
- ako ne reagira s proizvodom, odnosno ne mijenja njegova osnovna fizička, kemijska i senzorska svojstva
- ispunjava zakonsku regulativu, uključujući i specifične sanitarne i trgovačke propise
- na najbolji način prezentira proizvod potrošaču
- jednostavna, praktična i učinkovita prilikom pakiranja, transporta, manipulacije i distribucije
- ne zagađuje okoliš te je pogodna za recikliranje.



Slika 7.5.8.1. Ambalaže proizvoda

## 7.6. Primjer iz prakse

Aplikacije za dostavu hrane u Hrvatskoj uvelike su se popularizirale u doba pandemije bolesti COVID-19. Iako su te aplikacije u drugim zemljama popularne već nekoliko godina, u Hrvatskoj su aktivne tek zadnjih godinu do dvije i to ponajviše zahvaljujući pandemiji koja je zbog epidemioloških mjera primorala restorane na prilagodbu u načinu poslovanja. Aplikacije za narudžbu i dostavu hrane funkcioniraju na način da povezuju tri sudionika tog procesa. Ponajprije pokrivaju potrebu potrošača da naruči neki proizvod, a zatim je tu proizvođač koji taj proizvod želi prodati. Treći sudionik tog procesa jest dostavljač tog proizvoda, odnosno djelatnik Glova. Glovo služi kao centralizirano mjesto za spajanje interesa triju strana. Aplikacija sadrži ponudu proizvoda više proizvođača, potrošač odabire proizvod koji će naručiti, a dostavljač je zadužen za dostavu tog proizvoda. Potrošaču su vidljive cijene, procijenjeno vrijeme dostave naručenog proizvoda i mogućnost plaćanja. U Hrvatskoj je okidač za korištenje takvih aplikacija bila pandemija koja je uvelike ubrzala njihov rast. Razlog tome bila je nemogućnost potrošača da konzumiraju hranu u restoranima. Hrana se obično naručivala telefonski, a tada bi je dostavljali dostavljači zaposleni u tom restoranu. S obzirom na ograničen broj zaposlenih dostavljača restorani su morali zaokrenuti način dostave svojih proizvoda, a upravo to omogućile su im takve platforme. Kada se promatra Glovo iz gledišta životnog ciklusa, može se reći kako se on trenutačno nalazi u fazi rasta jer ostvaruje iznimne rezultate. Proizvod kao takav zapravo je usluga koja je inovativna i nema pretjeranu konkurenciju. Primjerice, u Hrvatskoj je dostupna još samo jedna veća aplikacija pod imenom Wolt za takvu narudžbu. Proizvod je kvalitetan iako nema opipljiva svojstva te donosi vrlo veliku vrijednost za potrošača u brzini i dostupnosti proizvoda.

Može se zaključiti da su takve aplikacije za narudžbu u potpunosti zaokrenule koncept dostave proizvoda te napravile korist za sve sudionike tog procesa.



## 7.7. Opis radnog zadatka

Kroz obrađenu cjelinu Izrada novog proizvoda polaznici DOS-a upoznali su se s procesom razvoja novog proizvoda. U sklopu ovoga radnog zadatka od učenika se očekuje da zajedno, u grupama po šest osoba, rade na razvoju novog proizvoda. Polaznici DOS-a kroz ovaj će se radni zadatak upustiti u proces promišljanja o ideji, proizvodu ili usluzi, njihovu oblikovanju, testiranju i konačnom dizajnu proizvoda, u koji trebaju uključiti marku i ambalažu proizvoda.

## 7.8. Osnovni koncepti i rješenje radnog zadatka

Prilikom ovoga radnog zadatka polaznici DOS-a imaju predviđeno vrijeme od 60 minuta za njegovo rješavanje. U sklopu odrađene cjeline navedene su sve ključne informacije potrebe za uspješan proces razvoja novog proizvoda. Naime, svaki tim učenika treba razraditi od jedne do tri ideje za novi proizvod ili uslugu, zatim izabrati po njima najbolju ideju koju će provesti kroz ostale faze procesa razvoja novog proizvoda te će za proizvod osmisliti (nacrtati) marku i ambalažu. Učenici se moraju voditi naučenim, a to je da proizvod ili usluga moraju biti upotrebljivi potrošačima, odnosno potencijalnim korisnicima. Svaki pojedinačni proizvod i svaka pojedinačna usluga moraju imati potrošača koji je spreman izdvojiti određeni iznos za kupnju proizvoda ili uživanje u uslugama.

## 7.9. Pitanja i zadaci

1. S obzirom na vrijednost koju pruža klijentu postoji pet razina proizvoda (označiti jedan točan odgovor ili više njih):
  - a) srž proizvoda
  - b) generički osnovni proizvod
  - c) očekivani proizvod
  - d) prošireni proizvod
  - e) potencijalni proizvod
  - f) ništa od navedenog
2. Faze životnog ciklusa proizvoda jesu (označiti jedan točan odgovor):
  - a) uvođenje, rast, zrelost i opadanje
  - b) nastanak, stagnacija i opadanje
  - c) postanak, bujanje, stagnacija i pad

- d) Razvoj novih proizvoda jest inovacijska djelatnost koja obuhvaća proces (označiti jedan točan odgovor ili više njih):
  - e) prepoznavanja novih vrijednosti
  - f) stvaranja novih vrijednosti
  - g) isporučivanja novih vrijednosti
  - h) ništa od navedenog
3. Unutarnji izvori ideja jesu (označiti više točnih odgovora):
- a) razvojne agencije
  - b) inženjeri
  - c) marketinški stručnjaci
  - d) istraživači
  - e) djelatnici u razvojnom odjelu
  - f) konkurenti
4. Ideje o novom proizvodu moraju zadovoljiti barem tri testa provjere (označiti točan odgovor):
- a) akvizicijski, pokusni, eksploatacijski
  - b) tržišni potencijal, financijska izvodljivost, proizvodna kompatibilnost
  - c) izdržljivost, kakvoća, postojanost
  - d) ništa od navedenog
5. Proces razvoja novog proizvoda obuhvaća: stvaranje ideje, izbor proizvoda, prethodno oblikovanje proizvoda, izradu prototipa, testiranje i konačni dizajn proizvoda.
- a) Točno
  - b) Netočno
6. Marka proizvoda jest zaštićeni naziv i ili znak koji je dodijeljen nekom proizvodu, usluzi ili konceptu, a služi kao sredstvo osiguranja na tržištu.
- a) Točno
  - b) Netočno
7. Pogrešan odabir ambalaže neće puno utjecati na neuspjehu na domaćem i svjetskom tržištu.
- a) Točno
  - b) Netočno
8. Proces razvoja novog proizvoda obuhvaća slijedeće korake: stvaranje ideje, odabir proizvoda, prethodno oblikovanje proizvoda, izradu prototipa, testiranje i konačni dizajn proizvoda.

- a) Točno
- b) Netočno

9. Jamnica i Coca-Cola jesu primjeri za marku usluge.

- a) Točno
- b) Netočno

10. \_\_\_\_\_ su proizvodi uz čiju pomoć utječemo na klijente da promijene svoje mišljenje, ponašanje ili uvjerenja.

11. Osnovni cilj marke proizvoda jest \_\_\_\_\_.

12. \_\_\_\_\_ je zaštitni omotač kojim se obavlja neki proizvod kako bi se smanjila mogućnost oštećenja tijekom transporta proizvoda od mjesta proizvodnje ili isporuke do primatelja.

13. Faza životnog ciklusa proizvoda u kojoj je proizvod u potpunosti prihvaćen na tržištu naziva se \_\_\_\_\_.

14. U procesu razvoja proizvoda kod većih proizvoda ili usluga gdje su veliki troškovi bilo bi idealno prije same realizacije proizvoda ili usluge testirati ga na način da se stvori \_\_\_\_\_.

## 7.10. Literatura i izvori

U pripremi i izradi ovog Priručnika na temu Izrada novog proizvoda korišteni su sljedeći izvori informacija, odnosno korištena je sljedeća literatura.

1. Kotler P. Upravljanje marketingom, Zagreb, 2008.
2. Rocco F. Upravljanje proizvodom, Zagreb 1994.
3. Sanja Rocco, Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn, elektronska skripta za kolegij Politika proizvoda i dizajn, Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, Zagreb, ožujak 2015.
4. Kotler, P. ( 2006 ). Kotler o marketingu: Kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima. Zagreb: Masmmedia
5. Renko, N. ( 2009 ). Strategije marketinga. Zagreb: Ljevak
6. Vranešević T. Upravljanje markama, Zagreb, 2007.

7. Vujković I., Galić K., Vereš M. Ambalaža za pakiranje namirnica, Zagreb, 2007.
8. Marušić M. Plan marketinga, Zagreb, 1998
9. Web stranice, Pučko otvoreno učilište Petar Zrinski, dostupno na: [www.petarzrinski.hr](http://www.petarzrinski.hr)
10. Šerić, N. (2016.): Upravljanje proizvodom, Redak, Split
11. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004.): Marketing, Adverta, Zagreb
12. Barković D., Uvod u operacijski menadžment, II. dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2011.
13. Prester J., Operacijski menadžment, Skripta iz operacijskog menadžmenta, 2012.
14. Zavišić Ž., Osnove marketinga, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, 2017
15. Hrvatska tehnička enciklopedija, internet stranice: <https://tehnika.lzmk.hr/ambalaza>
16. Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Erdelja Miha, Razvoj novog proizvoda, Varaždin 2021.g.
17. Lider, [Online]. Dostupno <https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/teo-sirola-glovohrvatska-u-dvije-godine-dostavili-smo-vise-od-devet-milijuna-proizvoda-136489>

# 8. STRATEŠKO POZICIONIRANJE PROIZVODA ILI USLUGE

## 8.1. Uvod u temu

U sklopu nastavne cjeline povezane s temom Strateško pozicioniranje proizvoda i usluga obrađena su područja i koraci blisko povezani s pozicioniranjem proizvoda na tržištu.

Svrha je ove nastavne cjeline upoznati učenike s pojmom i funkcijom pozicioniranja proizvoda te im približiti koliko je strategija pozicioniranja važan dio svakog kako marketinškog tako i poslovnog plana. Poblize će se opisati važnost planiranja, odabira i provedbe strategije pozicioniranja proizvoda te usluga. Već smo se u prethodnim cjelinama ovog Priručnika susreli s marketinškim planiranjem i pojmom marketinškog miksa.

U današnjem konkurentnom poslovnom okruženju strateško pozicioniranje proizvoda ili usluge ima ključnu ulogu u uspjehu na tržištu. Pozicioniranje se ne odnosi samo na to kako organizacija želi da njen proizvod ili usluga budu viđeni od strane kupaca već i na stvaranje jedinstvene vrijednosti koja će privući ciljnu publiku. Ova nastavna cjelina istražuje važnost strateškog pozicioniranja, ključne elemente uspješnog pozicioniranja te kako organizacije mogu izgraditi snažan identitet na tržištu kroz navedeni proces.

S obzirom na izazovnu konkurenciju te sve veće i kompleksnije zahtjeve potrošača uz sve više novog sadržaja, poduzeća su primorana konstantno ulagati svoje resurse, u kreiranje kreativnog i zanimljivog sadržaja kako bi se izborili zašto bolju poziciju na tržištu. Stoga će se u ovoj nastavnoj cjelini obraditi i važnost pozicioniranja proizvoda i usluga na inovativan način u svijest potrošača i to strategijom diferencijacije. Budući da diferencijacija pomaže proizvodima i uslugama osigurati tržišnu leadersku poziciju, točnije pridobivanje naklonosti većine potrošača, poblize će se opisati različite strategije razlikovanja, tj. diferencijacija.

## 8.2. Marketinške strategije i tržišno pozicioniranje

Kako bi se mogli jasno shvatiti pojmovi strategije marketinga i tržišnog pozicioniranja, važno je naglasiti da ti pojmovi moraju biti prvobitno uvršteni u kvalitetno osmišljen i razrađen marketinški plan o kojem smo već učili u prethodnim poglavljima ovog Priručnika. Marketinška strategija predstavlja taktiku kojom će poduzeće ostvariti željenu viziju i misiju. Također, obuhvaća razne kampanje, raznolik sadržaj, društvene kanale i marketinški softver koje treba koristiti za što učinkovitije provođenje zadane vizije i misije te kontroliranje njezina napretka. S druge strane tržišno pozicioniranje predstavlja sposobnost utjecaja poduzeća na percepciju potrošača o njegovoj marki proizvoda ili pak usluzi u odnosu na konkurente. Primarni zadatak pozicioniranja na tržištu jest razviti imidž, odnosno ranije spomenuti identitet marke, proizvoda ili usluga, no na jedinstveni način tako da ga potrošači percipiraju na specifičan način. Pozicioniranje proizvoda i usluga u potrošačevu svijest može se ojačati s pomoću najčešće upotrebljavane 4P strategije koju smo spominjali također u prethodnim cjelinama ovog Priručnika. Cilj pozicioniranja na tržištu jest izdvojiti se od ostalih poduzeća i tako ostvariti jedinstvenu vrijednost.

Strategija pozicioniranja kreira naklonost potrošača prema proizvodu i potrošačima olakšava izbor proizvoda. Upravo zbog tog razloga svako poduzeće treba postaviti pitanje „zašto ciljna skupina potrošača kupuje ili ne kupuje proizvod ili uslugu”. Da bi se poduzeće moglo pozicionirati na ciljanom tržištu, nužno je uspostaviti definiciju u odnosu na konkurenciju, odnosno ispostaviti konkurentsku prednost.

## 8.3. Diferencijacija od konkurencije

Diferencijacija je čin oblikovanja grupe značajnih razlika kako bi se ponuda neke tvrtke izdvojila od ponude nekih konkurenata. Tržišna ponuda može se diferencirati prema pet različitih dimenzija:

- proizvodi
- usluge
- osoblje
- kanal i
- imidž

Poduzeća moraju odabrati načine po kojima će se razlikovati i isticati od konkurencije.

Svaka razlika mora zadovoljiti sljedeće kriterije:

- važnost (visokovrijedna pogodnost)
- isticanje (nuditi proizvod na bolji ili drugačiji način)
- superiornost
- komunikativnost
- nemogućnost jednostavnog kopiranja i
- profitabilnost.

Sve ove značajke trebaju biti zadovoljene da bi poduzeće ostvarilo potpunu korist od razlikovne prednosti. U suprotnome prednost može biti mala, neprofitabilna te inzistiranje na njoj može naštetiti imidžu poduzeća.

### **8.3.1. Diferencijacija usluga**

Strategija razlikovanja usluga jedna je od glavnih strategija diferencijacija. Ono što ova vrsta strategije diferenciranja mora obuhvatiti jest mogućnost lakog naručivanja proizvoda, kako u *offline* pogledu tako i u *online* okružju. Shodno tome poduzeće mora uspostaviti učinkoviti sustav isporuke, koji istovremeno mora biti brz, točan i efikasan. Postavljanje opreme, odnosno instalacija proizvoda na unaprijed definiranom mjestu od strane potrošača zajedno s uslugom popravka spadaju pod glavne varijable diferencijacije. Važno je staviti naglasak i na uslugu izobrazbe, odnosno obučavanja potrošača koje podrazumijeva prenošenja korisnih informacija za pravilno rukovanje proizvodom. Usluga konzaltinga još je jedna od vrlo korisnih savjetodavnih usluga koju poduzeće može pružati, a ono se odnosi na uspostavljanje informacijskih sustava koji u svojoj bazi sadrže potrošačima potrebne i korisne podatke.

### **8.3.2. Diferencijacija proizvoda**

Strategija razlikovanja proizvoda odnosi se na diferencijaciju fizičkih karakteristika proizvoda što pridonosi nizu mogućnosti za poboljšanje izvedbe samog proizvoda, ali i boljeg pozicioniranja marke proizvoda u svijest potrošača. Ono također podrazumijeva dizajniranje i proizvodnju novih

proizvoda koji se razlikuje od konkurentskih proizvoda, ali i od ostalih proizvoda u asortimanu poduzeća. Diferencijacija proizvoda posebno je važna jer ujedno predstavlja zaštitu od konkurenata u aspektu imitacije, a s druge strane oblikuje lojalnost kod svojih potrošača. U diferencijaciji proizvoda važna je njegova kvaliteta izvedbe, tj. djelotvornost proizvoda koja se može reflektirati i na cijenu koja u konačnici može biti veća od cijena drugih proizvoda u asortimanu poduzeća.

### **8.3.3. Diferencijacija osoblja**

Konkurentska prednost može se očitovati i u strategiji razlikovanja osoblja. Djelatnici i njihovo znanje, ponašanje i spretnost moraju biti osnova za različitu percepciju marke proizvoda ili usluge koje nudi poduzeće. Uz navedene karakteristike postoji dodatnih šest koje poduzeće treba primijeniti na svoje osoblje. Djelatnici moraju biti sposobni implementirati svoje znanje i vještine u unapređenje proizvoda ili usluge, a od njih se traži visoka razina ljubaznosti kako bi s poštovanjem profesionalno mogli pomoći potencijalnim i stalnim potrošačima. Vjerodostojnost i pouzdanost dvije su bitne stavke u diferencijaciji s obzirom na to da djelatnici moraju steći, ali i zadržati potrošačevo povjerenje. Osoblje neprestano mora biti na raspolaganju potrošačima prilikom prezentacije i prodavanja proizvoda ili demonstriranja određene usluge.

### **8.3.4. Diferencijacija imidža**

Strategija razlikovanja ukupnog imidža kao posljednji način diferencijacije ujedno je i najsloženiji. Kreiranje i osnaživanje imidža postaje jedna od glavnih ciljeva poduzeća ako se ono želi diferencirati od konkurencije te ako želi pridobiti lojalnost svojih potrošača. Diferencijacija imidža poduzeću postaje prioritet u situaciji kada proizvodi ili usluge poduzeća imaju slična, gotovo identična svojstva drugih, konkurentskih proizvoda ili usluga. Intelektualni kapital, odnosno znanje i vještine djelatnika poduzeća mogu biti vrlo slični konkurentskima kao i resursi koje poduzeće i konkurencija ulažu u strategiju marketinga ili komunikaciju s potrošačima.

## **8.4. Atributi pozicioniranja**

Strategija pozicioniranja slijedi nakon što poduzeće utvrdi na kojem ciljnom tržištu želi djelovati. Nakon toga određuje poziciju koju želi ostvariti na tom tržištu. Ponuda poduzeća sastoji se od



kombinacije elemenata marketinškog miksa kojom nastoji zadovoljiti želje i potrebe na tržištu. Svaki proizvod teži konkurentskom pozicioniranju.

Poduzeća trebaju odlučiti koliko i koje osobine proizvoda će promovirati: najbolju kvalitetu, najnižu cijenu, najveću vrijednost, najmoderniju tehnologiju i slično. Ako na tržištu već postoji broj jedan u djelatnosti, poduzeća mogu odlučiti odabrati dva ili više atributa koje žele povezati sa svojim proizvodom u mislima potrošača.

Marke koje nisu broj jedan trebaju odabrati atribut i biti broj jedan prema tom atributu. Za očekivati je da će svaki konkurent privući one potrošače koji daju prednost njegovu najvažnijem atributu.

Atributi pozicioniranja mogu se graditi na različitim obilježjima, vodeći računa o specifičnostima proizvoda te kriterijima kupaca.

To moraju biti:

- opipljive karakteristike proizvoda (npr. trajnost)
- neopipljive karakteristike proizvoda (npr. brže djelovanje sredstva za čišćenje)
- koristi koje potrošači imaju od proizvoda (npr. pasta za zube protiv krvarenja desni)
- niske cijene
- uporaba ili primjena proizvoda
- vezivanje poznate osobe uz proizvod
- stil života ili osobnost (npr. povezivanje osobnosti i auta kojeg osoba vozi) i
- zemlja porijekla (npr. francuska vina, talijanske cipele i slično).

## **8.5. Faze i strategije pozicioniranja**

Faze pozicioniranja mogu se podijeliti u šest dijelova po sljedećem redoslijedu:

Prva faza:

Faza oblikovanja strategije pozicioniranja jest identifikacija konkurentskih proizvoda ili marki proizvoda. U toj fazi poduzeće analizira percepciju potrošača o kategoriji proizvoda koji

zadovoljavaju istu osnovnu potrebu kao proizvod koji proizvođač tek uvodi na tržište te različitim markama za istu kategoriju proizvoda.

Druga faza:

nakon te analize potrebno je analizirati kriterije, odnosno atribute pozicioniranja koji mogu biti utemeljeni na fizičkim osobinama, očekivanoj koristi od proizvoda, upotrebi ili surogatu (razlogu zbog čega se proizvod smatra najboljim). Tu dolazi do izražaja strategija segmentiranja, gdje se pruža veća vrijednost ciljnom segmentu u odnosu na konkurenciju.

Treća faza:

zatim slijedi analiza postojećeg položaja na tržištu. Postiže se istraživanjem tržišta u cilju analize odnosa potrošača prema proizvodu ili usluzi poduzeća. Nakon što su izvršene osnovne analize, pristupa se izboru strategije pozicioniranja.

Četvrta faza:

izbor strategije pozicioniranja uključuje jačanje vlastitog položaja pokrivanjem slobodnih položaja na tržištu, uz istovremene mjere usmjerene na slabljenje položaja konkurencije, odnosno njihovo depozicioniranje.

Peta faza:

lansiranje strategije pozicioniranja na tržištu obavlja se kada poduzeće odabere strategiju i potrebno ju je jasno i uvjerljivo komunicirati s potrošačima. Stručnjaci objašnjavaju da je jednostavnije kreirati kategoriju pozicioniranja nego je uspješno primijeniti na tržištu.

Šesta faza:

strategija pozicioniranja zahtijeva i stalno mjerenje efikasnosti jer pozicioniranje zahtijeva posebnu pažnju. Testirajući proizvod na reprezentativnom uzorku potrošača moguće je utvrditi koji su kriteriji najvažniji pri odabiru proizvoda. Moguće je da dođe do stvaranja pogrešne slike o proizvodu .

Prema Kottleru poduzeće može zauzeti jednu od šest konkurentskih pozicija na tržištu:

1. **dominantna pozicija:** kompanija nadzire ponašanje ostalih konkurenata te raspolaže širokim izborom strategijskih opcija;
2. **snažna pozicija:** kompanija može poduzeti samostalnu aktivnost bez straha da će time ugroziti svoju dugoročnu poziciju, a može zadržati svoju dugoročnu poziciju i bez obzira na aktivnosti njezinih konkurenata;
3. **pogodna pozicija:** kompanija posjeduje određenu iskoristivu snagu te bolju priliku od prosječne kako bi poboljšala svoju poziciju;
4. **održiva pozicija:** kompanija djeluje na dovoljno zadovoljavajućoj razini kako bi zajamčila svoj kontinuitet poslovanja, ali posluje pod pritiskom jačeg poduzeća te ima manju šansu od prosječne kako bi poboljšala svoju poziciju;
5. **slaba pozicija:** kompanija nezadovoljavajuće posluje, ali ipak postoji određena šansa za poboljšanjem. Kompanija se mora promijeniti ili jednostavno izaći s tržišta i
6. **nesposobna za poslovanje:** takva kompanija ima nezadovoljavajuće karakteristike poslovanja te nema nikakve šanse za poboljšanje.

Postoje četiri klasifikacije poduzeća prema ulogama koje one imaju:

- lideri – drže vodeću poziciju na tržištu te je brane
- izazivači – nastoje zamijeniti lidera čelnoj poziciji, imaju bržu i bolju inovaciju, ulažu u promociju te cjenovnu prednost
- sljedbenici – svjesno ili nesvjesno kopiraju strategije lidera; takva je strategija održiva ako lider to dopušta
- tamponeri – manja poduzeća koja pozicioniraju proizvode na tržišne segmente koje su veća poduzeća predvidjela ili odbacila.

## 8.6. Opis radnog zadatka

U sklopu ovog Priručnika, u prethodnoj cjelini na temu Izrada novog proizvoda učenici su imali zadatak uvesti novi proizvod kojem će u ovom zadatku odrediti atribute pozicioniranja na tržište, a prema saznanjima stečenima u ovoj lekciji. Cilj je ovog zadatka zaokružiti marketinški proces od izrade marketinškog plana, preko izrade novog proizvoda pa sve do pozicioniranja proizvoda na tržište te kroz praktični dio usvojiti znanja i učenje.

## 8.7. Osnovni koncepti i rješenja

Prilikom ovog radnog zadatka polaznici DOS-a imaju predviđeno vrijeme od 30 minuta za njegovo rješavanje. U sklopu odrađene cjeline navedene su sve ključne informacije potrebe za uspješan proces razvoja novog proizvoda. Naime, svaki tim od šest učenika iz prethodnog zadatka za svoj novi proizvod (dobiven rješavanjem zadatka iz prethodne cjeline) treba odlučiti koliko će osobina proizvoda promovirati te koje : najbolju kvalitetu, najnižu cijenu, najveću vrijednost, najmoderniju tehnologiju i slično, pritom vodeći računa o specifičnostima proizvoda te kriterijima kupaca. ako na tržištu već postoji broj jedan u djelatnosti, poduzeća mogu odlučiti odabrati dva ili više atributa koja žele povezati sa svojim proizvodom u mislima potrošača.

## 8.8. Pitanja i zadaci

1. Tržišna ponuda može se diferencirati prema pet različitih dimenzija, a to su: (označiti točan odgovor):
  - a) Znanje, potražnja, ponuda
  - b) Proizvod, ponuda, profit, usluga
  - c) Proizvodi, usluge, osoblje, kanal i imidž
  - d) Važnosti, distribuciji, usluzi i imidžu
2. Prva konkurentna pozicija koje prema Kotleru poduzeće može zauzeti je: (označiti točan odgovor):
  - a) Snažna pozicija
  - b) Dominantna pozicija
  - c) Slaba pozicija
  - d) Održiva pozicija

3. Diferencijacija proizvoda posebno je važna jer ujedno predstavlja zaštitu od konkurenata u aspektu imitacije, a s druge strane oblikuje lojalnost kod svojih potrošača.
  - a) Točno
  - b) Netočno
  
4. Diferencijacija osoblja je zapravo strategija otkrivanja nedostataka i nekompetencije osoblja u konkurencije.
  - a) Točno
  - b) Netočno
  
5. \_\_\_\_\_ je čin oblikovanja grupe značajnih razlika kako bi se ponuda neke tvrtke izdvojila od ponude nekih konkurenata.
  
6. U prvoj fazi, \_\_\_\_\_ strategije pozicioniranja, poduzeće analizira percepciju potrošača o kategoriji proizvoda koji zadovoljavaju istu osnovnu potrebu kao proizvod koji proizvođač tek uvodi na tržište, te različitim markama za istu kategoriju proizvoda.
  
7. Postoje četiri klasifikacije poduzeća prema ulogama koje one imaju, to su: lideri, izazivači, sljedbenici i \_\_\_\_\_.

## 8.9. Literatura i izvori

U pripremi i izradi ovog Priručnika na temu Strateško pozicioniranje proizvoda i usluge korišteni su sljedeći izvori informacija, odnosno korištena je sljedeća literatura.

1. Bilardi, E. (2020). What is marketing positioning? Dostupno na: <https://productmarketingalliance.com/what-is-market-positioning/>
2. Božić, M. (2017). Istraživanje tržišta. Dostupno na: <http://hcpm.agr.hr/docs/mplan-istrzista>
3. Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split
4. Buble, M., Kružić, D. (2006.): Poduzetništvo: Realnost, sadašnjost i izazov budućnosti, RRiF plus, Zagreb
5. Dikonić, A. (2019). Interni marketing i usluživanje kupaca. Doctoral dissertation, University of Pula. Faculty of economics and tourism Dr. Mijo Mirković

6. Domazet, V. (2016). Postizanje konkurentske prednosti. Doctoral dissertation, RRIIF College of Financial Management.
7. Kottler Philip, Keller, Kevin Line Upravljanje marketingom, Zagreb, Mate, 2008.
8. Rocco, F: Marketinško upravljanje , Školska knjiga, Zagreb, 1994.
9. Renko, Nataša: Strategije marketinga, Zagreb, Naklada Ljevak, 2009 Kružić D., Goić S., Bakotić D., (2008.): Od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana, Sveučilište u Splitu, Split
10. Kružić D., Goić S., Bakotić D., (2008.): Od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana, Sveučilište u Splitu, Split
11. Marketing Fancier (2017). Diferencirani marketing. Dostupno na: <https://marketingfancier.com/diferencirani-marketing-strategija-prodaje/> 2021.].
12. Sikavica, P., et al. (2008.): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb

Dean Cimerá, univ. spec. oec.  
Vladimir Kanić, mag.oec.

## INKUBACIJSKO-AKCELERACIJSKI PROGRAMA

PROSPEKT

