

# Od ideje do poduhvata: primjer Mondo bicikli d.o.o.

---

**Geček, Jasmin**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:948731>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizama  
"Dr. Mijo Mirković"

**JASMIN GEČEK**

**OD IDEJE DO PODUHVATA; PRIMJER MONDO  
BICIKLI d.o.o.**

Završni rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizama

"Dr. Mijo Mirković"

**JASMIN GEČEK**

**OD IDEJE DO PODUHVATA; PRIMJER MONDO BICIKLI  
d.o.o.**

Završni rad

**Redovni student: Jasmin Geček**

**Matični broj: 2053-E**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Uvod u poduzetništvo**

**Mentor: doc.dr.sc. Violeta Šugar**

Pula, rujan, 2015.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Jasmin Geček, kandidat za magistra ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student  
Jasmin Geček

U Puli, 26.9, 2016 godine

IZJAVA o korištenju autorskog djela

Ja, Jasmin Geček dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

Od ideje do poduhvata; primjer Modno bicikli d.o.o.

koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 26.9.2016. (datum)

Potpis \_\_\_\_\_

## Sadržaj

UVOD .....	6
1. POJMOVNO ODREĐENJE PODUZEĆA I PODUZETNIKA .....	7
1.1. KLJUČNE OSOBINE USPJEŠNOG PODUZETNIKA.....	8
1.2. IZVORI PODUZETNIŠTVA.....	9
1.3. PROBLEMI I PITANJA S KOJIMA SE SUSREĆU PODUZETNICI NA PUTU OD IDEJE DO NJEZINE REALIZACIJE .....	11
2. FAZE ŽIVOTNOG CIKLUSA PODUZETNIČKOG POTHVATA .....	13
2.1. POKRETANJE PODUZETNIČKOG PROJEKTA .....	14
2.2. METODE GENERIRANJA IDEJA .....	16
2.3. TRANSFORMACIJA POSLOVNE IDEJE U REALNOST.....	17
2.4. POKRETAČKE SNAGE U KREACIJI NOVOG POTHVATA.....	19
3. POTICANJE MALOG PODUZETNIŠTVA I GOSPODARSTVA.....	21
3.1. PODUZETNIČKA INFRASTRUKTURA .....	22
3.2. POTICANJE RAZVOJA MALOG GOSPODARSTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	26
4. VAŽNOST INOVACIJE I PODUZETNIŠTVA.....	30
5. PRIMJER: MONDO BIKIKLI .....	32
ZAKLJUČAK.....	35
LITERATURA .....	36
Popis slika .....	37
Popis shema.....	37
Popis tablica .....	37

## UVOD

U ovom završnom radu opisuje se poduzetnika koji pomoću svojih znanja i sposobnosti dolazi do ideja koje u konačnici donose profit te put kojim ideja mora proći do njezine implementacije. U tom procesu poduzetnik se susreće s mnogim preprekama koje mora savladati prije nego njegova ideja zaživi.

U prvom djelu rada opisuje se pojam poduzetnika, koje osobine on mora imati te s kojim se pitanjima i problemima susreću u poslovanju. Biti poduzetnik znači biti otvoren prema novome, biti inovativan, prihvaćati i uvoditi nove proizvode, usluge i procese, voditi ljude te biti spreman na rizik. Poduzetnici posluju radi ostvarenja profita ali njima je najveća nagrada poduzetnički uspjeh, psihološko zadovoljstvo da su sami svoji gospodari te da su na temelju svojeg znanja te upornosti postigli uspjeh. Izvor ideja poduzetnicima može biti sve što ih okružuje, njihove pogreške ili uspjesi. Ideja poduzetnika se kroz faze razvija kako bi se na kraju transformirala u projekt koji ima sposobnost da bude konkurentan na tržištu te da učinkovito zadovoljava potrebe potrošača. U većini slučajeva samo dobra ideja poduzetnika nije dovoljna pa poduzetnici ovise o potporama države. Država ne potiče poduzetništvo i gospodarstvo samo novcem nego i s infrastrukturom nužnom za razvoj projekata i ideja. Time se postojećim i potencijalnim poduzetnicima omogućava pokretanje i obavljanje poduzetničkih aktivnosti u standardiziranim uvjetima visoke infrastrukturne opremljenosti unutar poduzetničkih zona i poduzetničkih potpornih institucija.

U drugom dijelu opisuje se važnost koje imaju inovacije za poduzeće. Inovativnost se može manifestirati u obliku novih proizvoda, novih procesa ili novih poslovnih sustava. Inovacije su vrlo bitne poduzećima jer omogućuju stvaranje veće konkurentnosti u suvremenom poslovanju. Važnost inovacija još je izrađenija zbog postojanja; povećane globalne konkurentnosti, skraćivanja životnog ciklusa proizvoda, povećanja tehnološke sposobnosti te sve brže mijenjajućih zahtjeva kupaca. Pod poduzetničkim procesom podrazumijevamo iskorištavanje priloge te daljnji rad na njoj izgradnji i razvoju. Poduzetnik tijekom poduzetničkog procesa mora: uočiti, procijeniti, izgraditi te razviti povoljnu prilogu. Obradenu teoriju objašnjena je na stvarnom primjeru iz prakse kako se ideja razvila u poslovni pothvat u slučaju Mondo bicikla.

# 1. POJMOVNO ODREĐENJE PODUZEĆA I PODUZETNIKA

Poduzetnik se može definirati kao osoba nadarena poslovnim duhom i rukovođena sposobnostima, bogata znanjem o poslovima i ljudima, odlučna i spremna da preuzme rizik upravljanja poduzećem na temelju inovacija i stalnog razvoja<sup>1</sup>. Richard Cantillon opisao je poduzetnika kao osobu koja plaća izvjesnu cijenu za proizvod da bi ga prodao za neizvjesnu cijenu. Prema Marshallu, poduzetnik mora prepoznavati šanse koje proizlaze iz rizika bolje od tržišnih konkurenata, a kapitalist i poduzetnik, ne moraju biti, a najčešće i nisu iste osobe.<sup>2</sup>

Poduzetnik je osoba koja ima sposobnosti pokretanja poslovnih aktivnosti ulaganjem kapitala u potrebne resurse radi proizvodnje novih dobara ili usluga. Vaić i suradnici smatraju da je poduzetnik osoba spremna na vlastiti rizik uvođenjem novih ideja i tehnologija.<sup>3</sup> Bolfek i Sigurnjak smatraju da je poduzetnik vođa koji zajedno sa svojim timom provodi proces ili ideju od početka do realizacije.<sup>4</sup>

Biti poduzetnik znači biti otvoren prema novome, biti inovativan, prihvaćati i uvoditi nove proizvode, usluge i procese, voditi ljude te biti spreman na rizik. Prema tome poduzetnici su osobe koje ulaze u poslovni projekt sa ciljem ostvarenja rasta ili prihoda, koristeći pri tome promišljen i planski pristup zasnovan na konceptu strateškog managementa. Poduzetnik je ujedno i inovator jer stvara nove proizvode i usluge koji ne postoje na tržištu ili su jedinstvene. Ključni elementi koji definiraju poduzetnika su; stvaranje povećanog bogatstva, namicanje vrijednosti i preuzimanje rizika<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Škrtić M.(2006.) Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija., str 61

<sup>2</sup> Marshall, A. (1987): Načela ekonomije. Zagreb: Cekade, str. 37

<sup>3</sup> Veić I. I suradnici(1994) Management i poduzetništvo. Zagreb:Mladost d.d

<sup>4</sup> Boflek B., Sigurnjak L., Poduzetništvo, Veleučilište u Slavanskom Brodu, 2011.

<sup>5</sup> Škrtić M.(2006.) Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija., str 46



Slika 1: Što mi je sve potrebno da postanem uspješan poduzetnik?!



Izvor: Delić A., Peterka S., Perić J. Želim postati poduzetnik. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku Ekonomski fakultet u Osijeku

### 1.1. KLJUČNE OSOBINE USPJEŠNOG PODUZETNIKA

Iako je teško je navesti koje su osobine karakteristične za poduzetnika neka su istraživanja pokazala da će čovjek uspjeti kao poduzetnik ako posjeduje sljedeće osobine: inovativnost, razumno preuzimanje rizika, samouvjerenost, uporan rad, postavljanje ciljeva te odgovornost. Nije teško biti poduzetnik ali je teško biti uspješan poduzetnik te mnogi poduzetnici poduzetnički pothvat završavaju neuspjehom. Današnji uvjeti za poduzetnika nisu nimalo laki. Da bi bio uspješan, suvremeni poduzetnik mora biti sposoban za svestrano osmišljavanje i planiranje poslovne akcije, imati sposobnost inicijative i inovativnog mišljenja, biti dobar organizator, znati motivirati ljude, znati prenijeti odgovornost, biti strpljiv i uporan. Uspješan poduzetnik mora biti i dobar menadžer.

Međutim jasno je da dobrog poduzetnika ne čine iste osobine kao dobrog menadžera. Naime, za dobrog je menadžera uobičajeno da dolazi iz konvencionalne sredine. To su zapravo „bistra djeca“ od kojih se i očekuje da uspiju, odnosno dobri organizatori koji prolaze određene faze razvoja da bi došli do vrha i koji posjeduju umijeća primjene specifičnih stručnih znanja, umijeća ophođenja s ljudima kao i konceptualna umijeća<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Škrčić M.(2006.) Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija., str 68

Nicholas C. Siropolis kaže: uspješni poduzetnici često nadmašuju upravljanje velikih poduzeća. No, umjesto da štede novac ili ga ulažu u dionice, poduzetnici će profite vjerojatno uložiti u daljnji razvoj svojih proizvoda. Često su ponajprije zainteresirani za povećanja svoje imovine u poduzeću nego li za podizanje velikih mjesečnih čekovnih iznosa.<sup>7</sup>

Poduzetnicima, je najveća nagrada poduzetničkog uspjeha, psihološko zadovoljstvo da su sami svoji gospodari te da su na temelju svojeg znanja te upornosti postigli uspjeh.

## 1.2. IZVORI PODUZETNIŠTVA

Iz definicije poduzetništva proizlazi da je za njega karakteristično ono ponašanje koje je inače odlika inovatora, pa se tako poduzetnik afirmira kao inovator, a inovacija kao specifičan instrument poduzetništva.<sup>8</sup>

Izvori poduzetništva su:

1. neočekivani događaji,
2. nepodudarnost pretpostavljenog i zbiljskog,
3. potrebe poboljšanja procesa,
4. promjene tržišne strukture,
5. demografske promjene,
6. promjene u predodžbama,
7. nova znanja.

Kada se govori o neočekivanim događajima oni mogu biti ili neočekivani uspjeh ili neuspjeh te neočekivane izvanjske okolnosti. Neočekivani uspjeh ili neuspjeh simptom je promjena u novim uvjetima tj. zahtjeva inovaciju. Neočekivano se ne dešava samo unutar poduzeća već i izvan te je potrebna visoka stručnost i znanje da bi se što bolje reagiralo na nepredviđene utjecaje i okolnosti. Nepodudarnost pretpostavljenog i zbiljskog označava nesklad između stvarnosti i očekivanja te postoji više vrsta nepodudarnosti: nepodudarnost između ekonomskih realnosti, nepodudarnosti između stvarnosti i predodžbe o njoj, nepodudarnost između pretpostavljenih i stvarnih vrijednosti, nepodudarnost u ritmu i logici procesa.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup>Škrtić M.(2006.) Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija., str 68

<sup>8</sup> Buble M.,Kružić D.(2006.)Poduzetništvo. Zagreb: RRIF Plus d.o.o. , str 54

<sup>9</sup> Škrtić M.(2006.) Poduzetništvo Zagreb: Sinergija, str 55

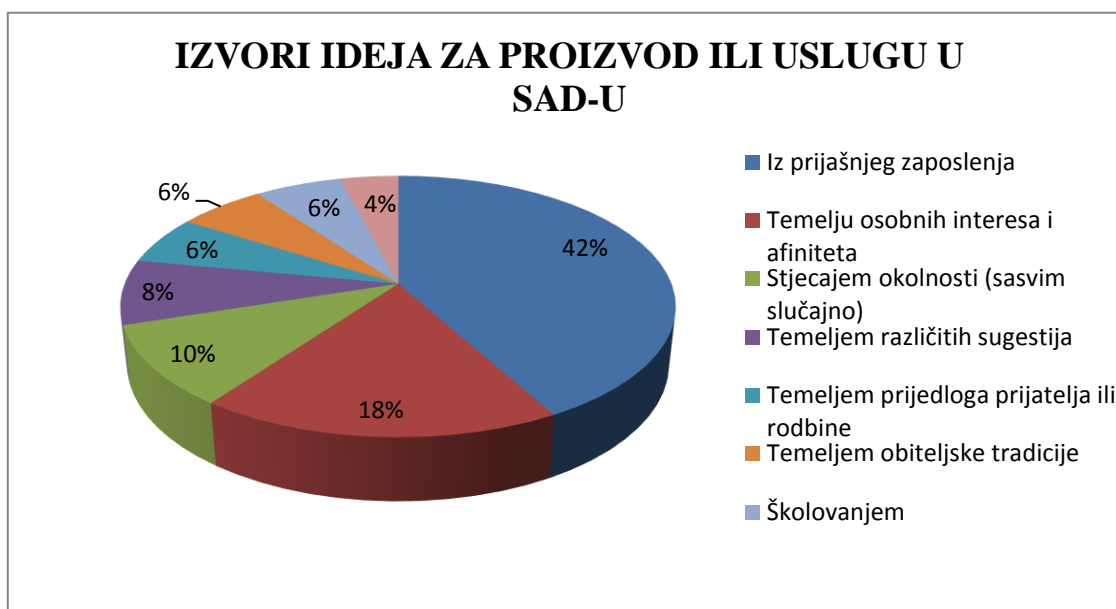
U svakom slučaju bez obzira o kojoj se nepodudarnosti radi, ona je jasan indikator poduzetniku da stvari ne funkcioniraju onako kako bi trebale ili onako kako on to priželjkuje te da se nešto treba poduzeti kako bi se nesklad smanjio.

Potrebe poboljšanja procesa odnose se na poslovne procese unutar poduzeća. One stalno zahtijevaju inovacije i promijene. Da bi se one provele treba razumjeti promjene, posjedovati odgovarajuća znanja i treba se naći rješenje koje je prihvatljivo sudionicima poslovnog procesa. Promjene tržišne strukture dolaze zbog promjena uslijed brzog rasta pripadajuće grane, međusobnog povezivanja različitih tehnologija, brzog načina promjena u poslovanju poduzeća. Kada dođe do sloma tržišne strukture, tada je nužno poduzeti sve mjere kojima će se promijeniti postojeće kao i pronaći nova tržišna struktura.

Demografske promjene odnose se na promjenu broja stanovništva, promjenu dobne strukture, promjenu zaposlenosti, promjenu obrazovanosti i prihoda. One bitno determiniraju tko će, što i koliko kupovati.

Promjene u predodžbama izražavaju promjene značenja postojećih činjenica. Te promjene nisu nužno određene ekonomskim činjenicama.

Slika 2: Izvori ideja za proizvod ili usluga u SAD-u



Izvor: Od ideje do poduhvata. Dostupno na : <http://web.efzg.hr/> ( 25.07.2015.)

### **1.3. PROBLEMI I PITANJA S KOJIMA SE SUSREĆU PODUZETNICI NA PUTU OD IDEJE DO NJEZINE REALIZACIJE**

U poslovnom svijetu nije lako biti poduzetnik, te dobra ideja ne mora značiti da će posao biti uspješan i da će se ostvariti zarada.

Za uspjeh je potrebno znanje i vještina upravljanja da se izradi dobra strategija poslovanja koja vodi točno određenom cilju. Svaki poduzetnik se svakodnevno susreće sa različitim pitanjima i problemima koji ga mogu skrenuti sa pravog puta te udaljiti od zacrtanih ciljeva.

Po mišljenju A. Bhide, postoje tri koraka u ostvarenju poduzetničke aktivnosti;

- jasno definiranje ciljeva,
- procjena odgovarajuće strategije te
- prilagodba kapaciteta u svrhu izvođenja strategije.<sup>10</sup>

Poduzetnik ulazi u neki posao kako bi ispunio neki svoj cilj, te je stoga vrlo bitno da prije nego što poduzetnik odredi svoj cilj ima jasno određene vlastite želje i ciljeve. Pri postavljanju poslovnih ciljeva valja imati na umu da oni moraju biti dostižni jer će inače projekti propasti prije nego što se počne na njima raditi. Tek kada je poduzetnik siguran što osobno želi od svog posla treba se zapitati :

- koja je vrsta poduzeća meni potrebna?
- koje rizike i žrtve takvo poduzeće zahtjeva ?
- jesam li spreman prihvatiti sve potrebne rizike i žrtve? <sup>11</sup>

Osnovno pravilo dobro postavljenog cilja je da bude što konkretnije zamišljen, uz što jasnije definiranje svih važnih detalja. Naime, ukoliko cilj nije konkretan i jasan, oni koji ga trebaju izvršiti neće znati što trebaju raditi ili će to interpretirati na svoj način, koji se ne mora nužno poklapati sa stvarnom idejom. Zbog nejasnog cilja izgubilo se dragocjeno vrijeme i vjerojatno povjerenje u zaposlenike, dok su oni s druge strane izgubili motivaciju da se oko novog projekta potrude. <sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Bhide A.,( 1999.)Harvard Business Review.Bilbao:Deusto str 21-28

<sup>11</sup> Škrtić M.(2006.) Poduzetništvo Zagreb: Sinergija, str 76

<sup>12</sup> Pureta., T., (2009) Kako postaviti, a zatim i ostvariti ciljeve. Poslovni dnevnik (online). Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/kako-postaviti-a-zatim-i-ostvariti-ciljeve-135570>, (23.07.2015)

Da bi se postigao određeni cilj potrebno je utvrditi strategiju. U ovom koraku si postavljamo pitanje: “Kako da dođem do onoga što želim?”. Mnogi poduzetnici ulaze u posao kako bi iskoristili trenutne prilike na tržištu bez razmišljanja o dugoročnoj strategiji. Ukoliko je strategija dobro osmišljena ona može nadvladati druge nedostatke. Poduzetnici bi trebali gledati dugoročno a ne kratkoročno i trebali bi se zapitati: “Je li strategija dobro definirana? Može li utvrđena strategija uroditi dostatnim profitom? Je li strategija održiva?”

Strategija je zamišljen put poduzeća prema određenom cilju. Ona mora biti dobro definirana kako bi bila što razumljivija za zaposlene u poduzeću. Prava strategija nikad ne bi trebala dopuštati sve aktivnosti, a posebno treba definirati one aktivnosti koje treba izbjegavati. Neprestano je potrebno usklađivati strategiju s prilikama i promjenama u vanjskom i unutrašnjem okruženju. Prilikom provedbe strategije ostavlja se pitanje “ Mogu li ja to ? “ Savršena ideja nije garancija za savršeni rezultat pa zbog toga mnoga mlada poduzeća propadaju jer poduzetnici nisu uspjeli ispuniti svoje ciljeve. Prilikom provedbe strategije poduzetnik bi trebao provjeriti: Da li ima dobre izvore i sredstva ? Koliko je jako poduzeće ? Kakve su njegove vlastite mogućnosti i afiniteti? U sredstva i izvore spadaju rad, kapital i kupci. Sve tri stavke se moraju ispuniti ukoliko želimo uspješno poslovati te ostvariti profit.

Snaga i kapacitet poduzeća ovisi o “tvrdoj i mekoj infrastrukturi“. “ Tvrdu infrastrukturu“ čine organizacijska struktura i sistemi a “meku infrastrukturu “ kultura poduzeća i norme. U procijeni vlastite uloge poduzetnici bi se trebali zapitati usavršavaju li kontinuirano svoja znanja i sposobnosti koje zahtjeva posao. <sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Škrtić M.(2006.) Poduzetništvo Zagreb: Sinergija, str79

## **2. FAZE ŽIVOTNOG CIKLUSA PODUZETNIČKOG POTHVATA**

Životni ciklus poduzetničkog pothvata je put od ideje do pokretanja i razvoja poduzetničkog pothvata. Kao i svaki drugi proces i poduzetnički se ciklus sastoji od nekoliko faza.

Faze životnog ciklusa poduzetničkog pothvata sastoje se od :

1. FAZA IZGRADNJE

2. FAZA RASTA

3. FAZA DIFERENCIJACIJE

4. FAZA KONSOLIDACIJE

U fazi izgradnje nastoji se osigurati poslovni prostor, zapošljava se kvalitetna radna snaga, biraju se suradnici i partneri, kontaktiraju se dobavljači te se definiraju karakteristike željene robe koju će dobavljači isporučiti, provodi se istraživanje kupčevih preferencija kako bi se utvrdilo hoće li naš proizvod opstati na tržištu.

Od svojih zaposlenih poduzetnik očekuje potpunu posvećenost projektu, rad bez radnog vremena te vjeru u uspjeh.

U fazi rasta, poduzetnik je spreman na proširenje asortimana proizvoda te pokušava zauzeti što veći prostor na tržištu. Širenje proizvodnog procesa zahtijeva i zapošljavanje nove radne snage. Ulaskom na nova tržišta poduzetnik mora biti spreman oduprijeti se naletima konkurenata koji žele zadržati svoje kupce te svoj tržišni udio. Poduzetnik više ne može sve voditi sam te zapošljava menadžere, formira poslovne funkcije, ustrojava organizacijske jedinice.

Faza diverzifikacije zahtijeva osmišljavanje i lansiranje proizvoda ili usluga koji svojim obilježjima i performansama odgovaraju specifičnim potrošačkim željama i zahtjevima, odnosno koji na bolji način zadovoljavaju određene potrebe potrošača. Faza diverzifikacije zahtijeva od poduzetnika da bude strateg tj. da je svjestan mogućih rizika, da je fleksibilan te orijentiran za buduće razdoblje. Također ova faza zahtijeva i potiče decentralizaciju poduzeća te ostavlja veliku slobodu u odlučivanju i izvršavanju zadataka voditeljima pojedinih strateških jedinica.

Zadnja faza životnog ciklusa poduzetničkog pothvata je faza konsolidacije. U ovoj fazi poduzetnik nastoji prevladati krizu te ponovo osigurati poslovni uspjeh poduzeću. Neki simptomi krize su loša radna atmosfera, tržišna zasićenost, slaba motivacija, propuštanje dobrih poslovnih prilika. Poduzetnik koji je ujedno i voditelj nastoji motivirati radnike.

## 2.1. POKRETANJE PODUZETNIČKOG PROJEKTA

Poduzetnički proces obuhvaća izvršenje mnogobrojnih aktivnosti, donošenje brojnih procjena i odluka, te predstavlja iskorištavanje prigode te daljnji rad na njenoj izgradnji i razvoju. Poduzetnik tijekom poduzetničkog procesa mora: uočiti, procijeniti, izgraditi, razviti povoljnu prigodu.

Mala poduzeća su nositelji i pokretači malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj te jamče stabilnost i rast. U Republici Hrvatskoj prevladavaju mala poduzeća. Nekad se gospodarstvo temeljilo na velikim državnim poduzećima, a u današnje vrijeme, kao temelj gospodarstva, smatraju se mala poduzeća.

Tablica 1: Veličina poduzeća i ukupan prihod, zaposlenost i izvoz u 2013. i 2014. godini

Ekonomski kriterij valorizacije sektora	Veličina poduzeća					
	Mala		Srednja		Velika	
	2013.	2014.	2013.	2014.	2013.	2014.
Broj zaposlenih**	414.507	422.238	150.605	145.246	265.816	262.632
Zaposlenost (udio)	49,9%	50,9%	18,1%	17,5%	32,0%	31,6%
Ukupan prihod (mil. kn)*	206.905	215.807	112.309	112.320	293.227	290.663
Ukupan prihod (udio)	33,8%	34,9%	18,3%	18,1%	47,9%	47%
Izvoz*** (000 kn)	21.696.060	26.711.299	25.131.925	24.766.299	50.338.417	54.612.013
Izvoz (udio)	22,3%	25,2%	25,9%	23,3%	51,8%	51,5%

Izvor: Biškupić N., Eterović D., Gucić E. (2015) Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2014. Zagreb: Gradska tiskara Osijek

Pri analizi mogućnosti pokretanja vlastitog poduzetničkog pothvata, poduzetnik može imati dva pristupa:

„žablja perspektiva“, odnosno „tunelski pogled“ u kojem poduzetnik vidi ono što mu se trenutno nalazi pred očima.

„helikopterska perspektiva“ odnosno „radarski pogled“ iz visine se vidi cijela velika slika a radar stalno kruži tražeći informacije<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Bolfek, B., Sigurnjak, L. (2011) Poduzetništvo, Veleučilište u Slavonskom Brodu, str 87.

Početak poslovanja može se podijeliti na nekoliko koraka ili faza. Bolfek i Sigurnjak odredili su pet osnovnih koraka koji su neophodni u tom procesu.

#### A) Pronaći pravi trenutak

Poduzetnik može pronaći inspiraciju u onome što se nalazi oko nas. Pravi trenutak ili „aha“ trenutak je onaj kada promatrajući okolinu pojedinac dobiva ili smišlja novu ideju u ovom slučaju za poslovni poduhvat.<sup>15</sup> Svatko može primijetiti što mu nedostaje u njegovom kutku ali samo pojedinci mogu primijetiti što nedostaje u njihovom okruženju te to promijeniti. Poduzetnici trebaju prepoznati priliku na tržištu te ju iskoristiti za pokretanje poduhvata.

#### B) Imati ideju i plan poslovanja

Nakon što poduzetnik ima neku ideju, potrebno je tu ideju prenijeti na papir. Osim izrade poslovnog plana potrebno je istražiti tržište. Poslovni plan nije neophodan za pokretanje poduzetničkog poduhvata, ali je potreban ukoliko se želi dobiti financijski zajam od banke ili državnih i vladinih agencija. Također je potrebno ideju preoblikovati u poslovni plan kako bi ga i sam poduzetnik mogao unaprijediti te ispraviti potencijalne nedostatke.

#### C) Odrediti vrijednost poduzeća

Ukoliko poduzetnik ne osniva poduzeće isključivo vlastitim financijskim sredstvima potrebni su mu investitori koji određuju vrijednost poduzetničkog poduhvata. Da bi se odredila vrijednost poduzeća, najlakši način je razmotriti koliko vrijede druga slična poduzeća u istoj industriji i u sličnom okruženju. Drugi način je da procjenu obave računovodstvene i pravne trvtke koje su specijalizirane za industriju i geografsko područje u kojem se poduzeće nalazi.

#### D) Odrediti pravu lokaciju

Izbor lokacije je jedna od najvažnijih odluka pri pokretanju poduzeća. Lokacija ovisi o djelatnosti kojom se bavi poduzeće.

#### E) Naći prave kupce

Prvi kupci su ključni za poduzeće i ne samo iz razloga što stvaraju prve prihode poduzeću nego su i indikator koji pokazuje kako kupci prihvaćaju proizvod poduzeća. Oni su također izvor vrijedne povratne informacije koja će pomoći poduzetniku ili poduzeću da poboljša svoje poslovanje i da poveća broj kupaca.

---

<sup>15</sup>Bolfek, B., Sigurnjak, L. (2011) Poduzetništvo, Veleučilište u Slavanskom Brodu, str 88



## 2.2.METODE GENERIRANJA IDEJA

Tehnike generiranja ideja nam pomažu u procesu definiranja načina rješavanja problema i kapitalizacije prilike na tržištu.

Tablica 2: Kreativno rješenje problema

<b>BRAINSTORMING</b>	GRUPNA METODA, NAJPOZNATIJA I NAJČEŠĆE KORIŠTENA ZA KREATIVNO RJEŠAVANJE PROBLEMA I GENERIRANJE IDEJA. METODA POČINJE PROBLEMATSKOM IZJAVOM KOJOM SE BAVI 6-12 SUDIONIKA KOJI NE BI TREBALI BITI STRUČNJACI IZ PODRUČJA PROBLEMA. SVE IDEJE TREBA ZABILJEŽITI, A SUDIONIKE SPRIJEČITI DA KRITIZIRAJU IDEJE TIJEKOM BRAINSTORMINGA.
<b>OBRNUTI BRAINSTORMING</b>	GRUPNA METODA DOBIVANJA IDEJA FOKUSIRANJEM NA NEGATIVNO
<b>BRAINWRITING</b>	OBLIK PISANOG BRAINSTORMINGA
<b>GORDANOVA METODA</b>	METODA RAZVIJANJA NOVIH IDEJA KAD POJEDINCI NISU SVJESNI PROBLEMA
<b>METODA KONTROLNE LISTE</b>	RAZVIJANJE NOVE IDEJE PUTEV POPISA VEZANIH PROBLEMA
<b>SLOBODNO ASOCIRANJE</b>	RAZVIJANJE NOVE IDEJE PUTEV LANCA ASOCIJATIVNIH RIJEČI
<b>PRISILNI ODNOSI</b>	RAZVIJANJE NOVE IDEJE PROMATRANJEM KOMBINACIJA PROIZVODA
<b>METODA ZAJEDNIČKIH BILJEŠKI</b>	RAZVIJANJE NOVE IDEJE NA NAČIN DA ČLANOVI GRUPE REDOVITO BILJEŽE IDEJE
<b>ISPISIVANJE SVOJSTAVA</b>	RAZVIJANJEM IDEJE PROMATRANJE POZITIVNIH I NEGATIVNIH SVOJSTAVA
<b>PRISTUP VELIKOG SNA</b>	RAZVIJANJE NOVE IDEJE RAZMIŠLJANJEM BEZ OGRANIČENJA
<b>ANALIZA PARAMETARA</b>	RAZVIJANJE NOVE IDEJE FOKUSIRANJEM NA ODREĐIVANJE PARAMETARA I KREATIVNE SINTEZE

Izvor : Bolfek, B., Sigurnjak, L. (2011) Poduzetništvo, Veleučilište u Slavanskom Brodu str 171.

Kao što je vidljivo iz tablice 1., sve navedene metode pomažu poduzetniku u procesu generiranja novih ideja i rješenja u poslovnom procesu. Sam proces generiranja ideja nije jednostavan, a navedeni modeli uvelike olakšavaju kreaciju inovativnih rješenja. Grupne ideje pružaju velike koristi zbog toga što okupljaju različite profile ljudi koji različito gledaju na problem. Svaka osoba ima drugačiji pristup rješavanja problema te drugačije ideje. U nabrojenim metodama potiče se svakog pojedinca da uloži napor kako bi se, od svih predloženih ideja, odabrala najbolja. Ponekad se do najboljih ideja i rješenja dolazi spontano i slučajno. Upravo je to cilj izvedbe ovakvih grupnih metoda.

### **2.3. TRANSFORMACIJA POSLOVNE IDEJE U REALNOST**

Transformacija poslovne ideje u realnost uključuje aktivnosti i akcije koje su pridružene uočenim povoljnim prilikama, ali isto tako i kreiranje organizacije koja će rasporediti oskudne resurse i prigodu provesti u svakodnevnu realnost.<sup>16</sup>

Poduzetnički proces, prema Baron-Shane polazi kroz nekoliko različitih faza koje se mogu iskazati na sljedeći način:

- I. generiranje ideja i prepoznavanje prilika,
- II. određivanje i grupiranje resursa,
- III. pokretanje novog pothvata,
- IV. izgradnja i realizacija tržišnog uspjeha,
- V. žetva nagrada<sup>17</sup>

Poduzetnički proces može se promatrati u užem i širem smislu. U užem smislu predstavlja početnu fazu istraživačkih i poslovnih aktivnosti. Traži se odgovor na pitanje o mogućnosti korištenja otkrivene poduzetničke priloge.

U širem smislu, poduzetnički proces uključuje fazu poduzeća u kojoj se: osniva novo poduzeće, pokreće novi pothvat, počinju događati poslovne promijene, pribavljaju i grupiraju resursi, implementira strategija ulaska na tržište, tržište, konkurencija postojećih poduzeća uočava promjenu u ponudi, oblikuje organizacija novog poduzeća, razvijaju konkurentske, upravlja neizvjesnošću.<sup>18</sup>

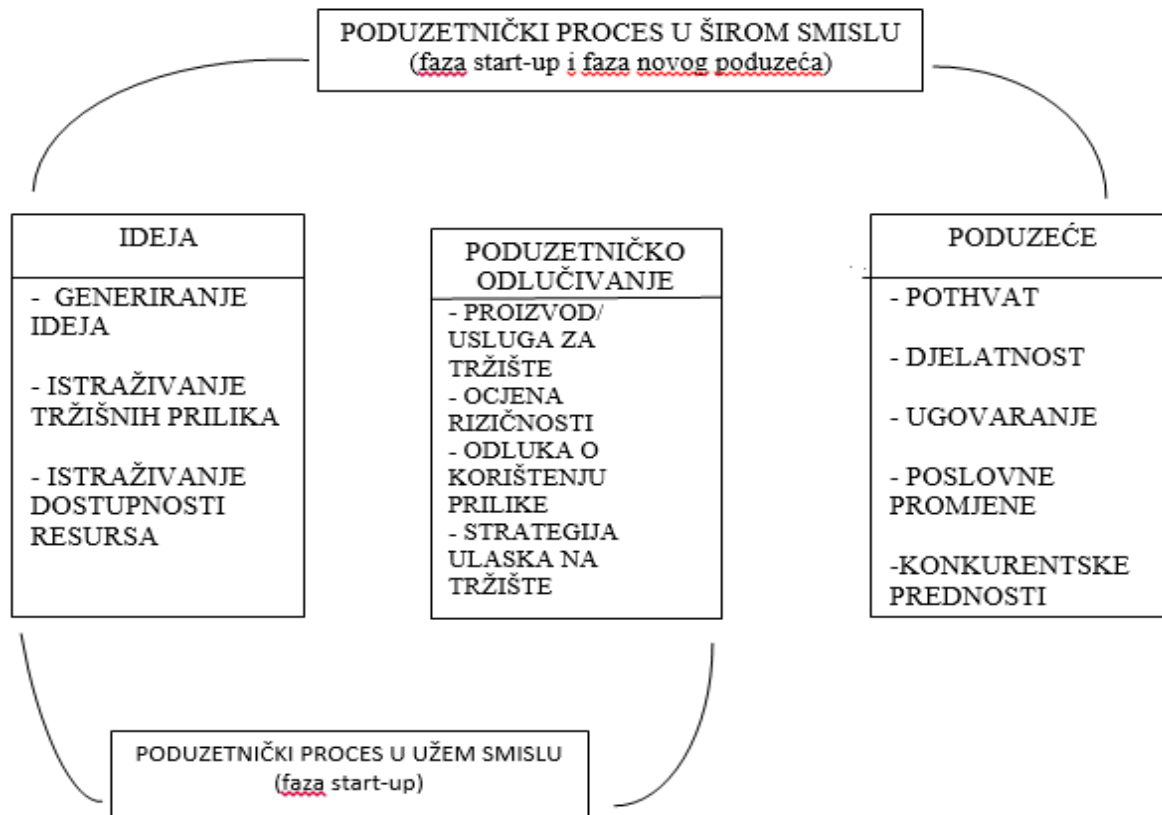
---

<sup>16</sup> Buble M., Kružić D. (2006.) Poduzetništvo. Zagreb: RRIF Plus d.o.o., str 90

<sup>17</sup> Baron R A., Shane S. Entrepreneurship str 51-67

<sup>18</sup> Buble M., Kružić D. (2006.) Poduzetništvo. Zagreb: RRIF Plus d.o.o., str 93

Shema 1: Poduzetnički proces u širem smislu



Izvor: Buble M., Kružić D. (2006.) Poduzetništvo. Zagreb: RRIF Plus d.o.o.

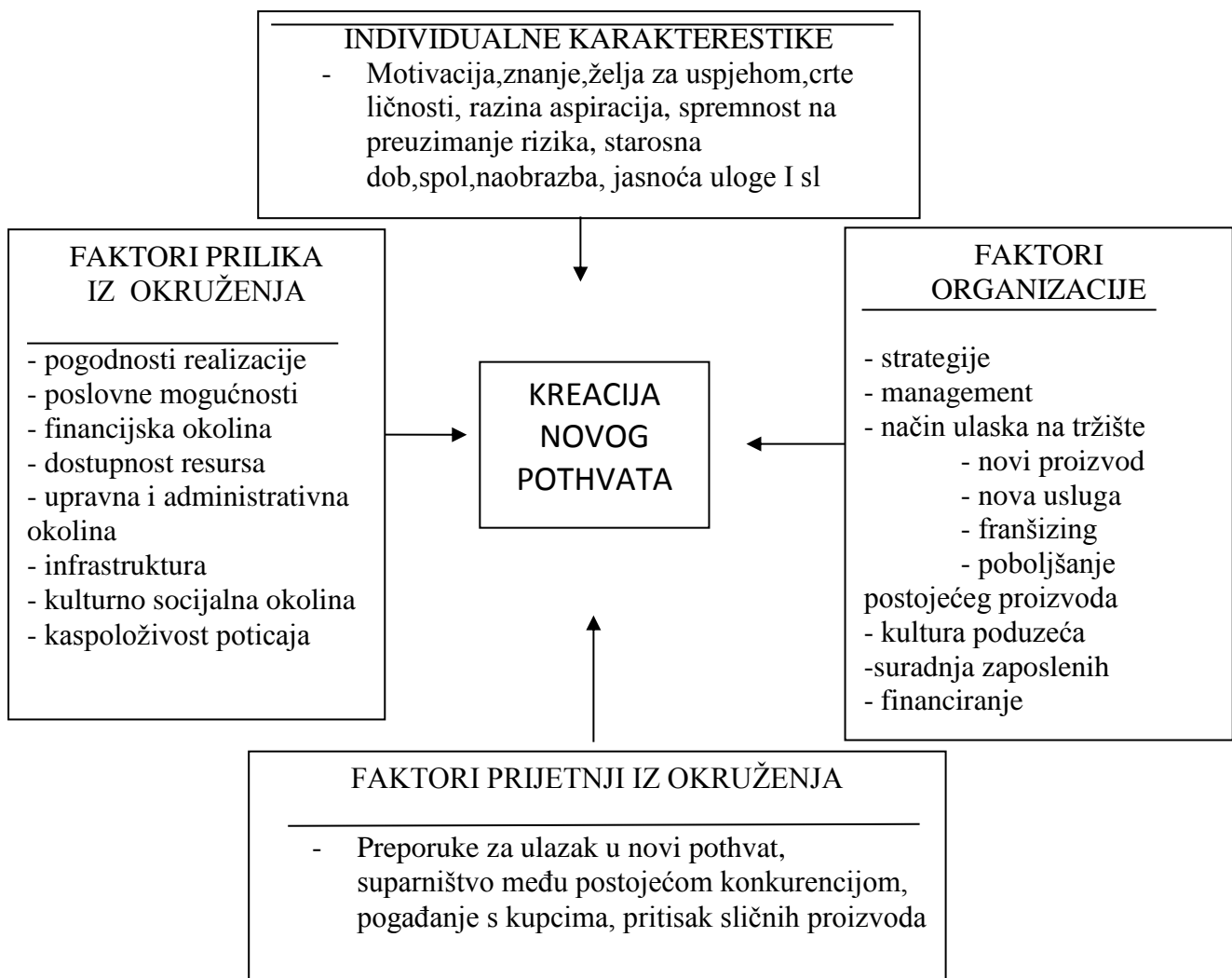
Shema 1. prikazuje poduzetnički proces u širem smislu koji se sastoji od nekoliko faza. Prva faza odnosi se na samo poduzetničku ideju. Ideja je temeljni pokretač svakog poduzetničkog pothvata. Kako bi poduzetnik došao do pravih ideja, mora dobro istražiti tržište oko sebe i uočiti eventualnu priliku. Kada se uoči tržišna prilika potrebno je dobro istražiti dostupne resurse na koje poduzetnik može računati u obavljanju svojeg posla. Sljedeća faza odnosi se na poduzetničko odlučivanje. Ta faza sastoji se od odluka poduzetnika o tome kakav će proizvod ili uslugu ponuditi svojem ciljanom tržištu. Nakon toga, potrebno je dobro procijeniti sve potencijalne rizike ulaganja. Nakon detaljne procjene rizika poduzetnik mora biti u stanju donijeti konačnu odluku o pokretanju ili odustajanju od pothvata. Ukoliko se odluči za pokretanje poduzetničkog pothvata mora dobro razmisliti o strategiji koju će provoditi prilikom pojavljivanja na tržištu. Ove dvije faze zajedno obuhvaćaju poduzetništvo u užem smislu. Poduzetništvo u širem smislu sastoji se i od treće faze – samog poduzeća.

Ta faza sastoji se od pothvata, djelatnosti kojom se poduzeće bavi, ugovaranja, poslovnih promjena koje su konstantne i konkurentske prednosti koja će diverzificirati poduzetnikov pothvat od ostalih na tržištu.

## 2.4. POKRETAČKE SNAGE U KREACIJI NOVOG POTHVATA

Ljudi pokreću posao iz mnogobrojnih razloga kao npr. ( da budu sami svoji šefovi, da ostvare financijske koristi, da ostvare novo zapošljavanje nakon gubitka posla, da realiziraju inovativni proizvod ili uslugu ).

Shema 2: Kreacija novog pothvata



Izvor : Buble M., Kružić D. (2006.) Poduzetništvo. Zagreb: RRIF Plus d.o.o. str 95.

Shema 2., prikazuje proces kreacije novog pothvata. Kreacija novog pothvata počiva na čitavom nizu osobina koje treba posjedovati poduzetnik. Poduzetnički proces promatran putem kreacije novog pothvata uključuje tri skupine faktora koji se nalaze u interakciji i to :

- pojedinačna skupina faktora iskazana putem individualnih karakteristika,
- skupina faktora okruženja ( kao ukupnost prigoda ali i prijetnji na putu realizacije novog pothvata)
- skupinu faktora organizacije

Da bi pothvat bio uspješan poduzetnik mora posjedovati dovoljno želje znanja i motivacije te spremnosti na preuzimanje rizika kako bi se njegova ideja ostvarila. Također na putu razvoja ideje poduzetnik nailazi na razne prilike koje poduzetnik mora prepoznati kao i prijetnje koje je potrebno izbjegavati. Sposobnost poduzetnika da prepozna i razlikuje prijetnje od prilika utječu u konačnici hoće li poduzetnik biti uspješan ili ne. Na uspješnost pothvata utječu i faktori organizacije kako što su dobro formirana strategija po kojoj će se pothvat odvijati, management koji će znati takvu strategiju učinkovito primijeniti kako bi se prilikom ulaska na tržište ostvario što veći profit. U organizaciji je potrebno poticati suradnju zaposlenih kako bi se problemi što brže i učinkovitije rješavali kako bi se izbjegli mogući gubici.

### 3. POTICANJE MALOG PODUZETNIŠTVA I GOSPODARSTVA

Poduzetništvo je pokretačka snaga svakog gospodarstva, temelj je uspješnosti pojedine države. Bio mali ili srednji poduzetnik, svaki od njih ima odgovornost koju je preuzeo rizikom započinjanja bilo kakvog novog posla jer svaki novi posao ili ideja koja se treba ostvariti, otkriva pravog poduzetnika.

Država nastoji poticati poduzetništvo i gospodarstvo raznim mjerama iz svoje nadležnosti koje utječu na pozitivne pomake i trend rasta ukupnog sektora u uvjetima gospodarske krize. Prepoznata je vrijednost istraživanja, razvoja, ulaganja i inovacija te gospodarski značaj novih znanja i tehnologija kojim se izravno utječe na jačanje u svim djelatnostima gospodarstva.

Ciljevi razvoja malog gospodarstva prema zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva :

1. povećanje zapošljavanja,
2. povećanje izvoza i prilagodba svjetskom tržištu,
3. povećanje učinkovitosti, kvalitete i konkurentnosti malog gospodarstva,
4. istraživanje, razvoj i primjena suvremenih tehnologija i inovacija,
5. povećanje broja subjekata u malom gospodarstvu,
6. poticanje djelatnosti koje ne zagađuju okoliš.<sup>19</sup>

Poticajne mjere i aktivnosti radi ostvarenja ciljeva razvoja malog gospodarstva, odnose se na:

- 1) kreditiranje subjekata malog gospodarstva pod povoljnijim uvjetima i subvencioniranje kamata po preuzetim kreditima, te kreditiranje za početak poslovanja,
- 2) davanje jamstava za kredite,
- 3) osnivanje i upravljanje fondova rizičnog kapitala i drugih fondova,
- 4) pružanje stručne i savjetodavne pomoći za subjekte malog gospodarstva,
- 5) pojednostavljenje postupka za osnivanje, poslovanje i razvoj subjekata malog gospodarstva i njihovih udruga,
- 6) davanje potpora za jačanje konkurentnosti malog gospodarstva,
- 7) davanje potpora za povećanje zapošljavanja, stručnu i poduzetničku izobrazbu, prekvalifikaciju i dokvalifikaciju,
- 8) davanje potpora za sudjelovanje na međunarodnim sajmovima i specijaliziranim izložbama u zemlji i inozemstvu,

---

<sup>19</sup> Narodne novine (2002) Zakon o poticanju malog gospodarstva, Zagreb: Narodne novine, str 630.

- 9) organiziranje i poticanje mreže potpornih institucija malog gospodarstva te drugih pravnih osoba za poticanje malog gospodarstva,
- 10) promicanje poduzetništva i poticanje razvoja poduzetništva posebnih skupina,
- 11) davanje potpora za istraživanje, razvoj i primjenu inovacija te uvođenje suvremenih tehnologija,
- 12) stvaranje uvjeta za povezivanje subjekata malog gospodarstva radi nastupa na tržištu,
- 13) druge aktivnosti za ostvarenje ciljeva razvoja malog gospodarstva.

20

### **3.1. PODUZETNIČKA INFRASTRUKTURA**

Poduzetnička infrastruktura je skup različitih sustava koji osiguravaju kontinuirano i učinkovito odvijanje te razvoj cjelokupne djelatnosti neke zemlje, odnosno svih sektora nacionalnog gospodarstva i društvenih djelatnosti. Kvalitetna infrastruktura zahtijeva i izgradnju poticajnog poduzetničkog okruženje i stvaranje mjera koje će omogućiti brži razvoj poduzetništva. Potrebno je sudjelovanje lokalne uprave i samouprave, komora, poduzetničkih centara i inkubatora, gospodarskih udruga, poduzetnika te različitih zavoda i ministarstva.

Poduzetnička infrastruktura može biti:

- zakonodavna
- fizička
- financijska
- obrazovna - savjetodavna
- institucijska

Zakonodavna infrastruktura je sastavnica poduzetničke infrastrukture koja obuhvaća sva institucije što omogućavaju funkcioniranje pravnog poretka, koje nadgledaju primjenu zakona i propisa te potiču razvoj gospodarstva i poduzetništva. Te institucije u Republici Hrvatskoj su: Sabor, Vlada, Ministarstvo gospodarstva, Ministarstvo poduzetništva i obrta, Ministarstvo financija (Porezna uprava i Carinska uprava) i druga ministarstva, županije, gradovi, općine, sudovi (Vrhovni sud, Ustavni sud i Trgovački sud), Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora i slično.

---

<sup>20</sup> Narodne novine (2002) Zakon o izmjenama i dopunama zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva, Zagreb: Narodne novine, str 1144.

Fizička infrastruktura je sastavnica poduzetničke infrastrukture koja obuhvaća različite komunalne, komunikacijske, prometne i energetske sustave koji omogućavaju komunalnu i energetska potporu poduzetništvu te brz protok materijalnih inputa (sirovine, materijal i sl.) te učinaka (proizvoda i robe) s mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje, brzu razmjenu informacija, brzu i kvalitetnu komunikaciju s kupcima i dobavljačima. Sukladno tome razlikujemo:

- Prometnu infrastrukturu – cestovni, željeznički, plovni, zračni, cjevovodni i slični infrastrukturni sustavi;
- Energetska infrastrukturu – sustavi koji osiguravaju opskrbu strujom, plinom, naftnim derivatima, vodom i inim energentima;
- Komunikacijsku Infrastrukturu – pošta, telekomunikacije, Internet i slični komunikacijski infrastrukturni sustavi;
- Komunalnu infrastrukturu – vodovod, plinovod, elektrovod, kanalizacija, čistoća, gradski promet, hoteli, restorani i drugi urbanistički sadržaju.<sup>21</sup>

Financijska infrastruktura je sastavnica poduzetničke infrastrukture koja obuhvaća sve javne i privatne novčarske institucije kao što su banke (Hrvatska narodna banka i poslovne banke), štedionice, mirovinski fondovi, investicijski fondovi, burze – tržišta novca i kapitala, Financijska agencija, Hrvatska banka za obnovu i razvitak te Hrvatska agencija za malo i srednje poduzetništvo.

Jedna od sastavnica poduzetničke infrastrukture koja obuhvaća obrazovno – savjetodavne sustave u funkciji stjecanja znanja i vještina te bržeg razvoja poduzetništva su privatna i javna sveučilišta, veleučilišta, fakulteti, instituti i visoke škole, porezna savjetovaništa, znanstveni inkubatori, tehnološki parkovi, računovodstveni servisi, odvjetnički uredi, Hrvatska mreža konzultanata, Hrvatska udruga poslodavatelja i dr.

---

<sup>21</sup> Kuvačić N. (2005) Poduzetnička biblija. Split: Beretin str 142



Institucijska infrastruktura je jedna od sastavnica poduzetničke infrastrukture koja se odnosi na ustroj različitih institucija poticanja i razvoja te mehanizama državne potpore poduzetništvu. Osim sustava financijske potpore, izgradnje tržišnih, prometnih, financijskih, upravnih, samoupravnih, zakonskih i drugih institucija i mehanizma, država bi trebala skrbiti i o institucijskoj infrastrukturi koja obuhvaća poduzetničke zone, poduzetničke centre, poduzetničke inkubatore, zone maloga gospodarstva, slobodne zone, HAMAG i HBOR.

- Poduzetnički inkubatori:

Poduzetnička inkubacija je proces potpomaganja poduzetništva, odnosno novoosnovanih i mladih poduzeća koja su tek počela s poslovanjem ili su još u fazi razvoja.<sup>6</sup> Pruža im se pomoć putem različitih alata, informacija, kontakata, resursa – koji bi u suprotnome bili preskupi, nedostupni ili nepoznati. Ima veliki značaj u pružanju menadžerskog vodstva, tehničke pomoći te potrebnih savjeta. Tako se poduzećima koja su u inkubaciji povećana šansa za opstanak na tržištu. Cilj poduzetničkih inkubatora je proizvoditi uspješna poduzeća koja će inkubaciju napustiti sa zadovoljavajućom financijskom moći i samostalnošću. Poduzetnički inkubatori su u vlasništvu lokalne i područne samouprave, pri čemu postoji interes lokalnog pučanstva.

- Poduzetničke zone:

Temeljem programskih odrednica Vlade donesen je Program razvoja poduzetničkih zona kroz kreditiranje lokalne i područne samouprave, čime se žele stvoriti povoljniji uvjeti za poduzetnike, posebice početnike. Cilj programa je da lokalna i područna samouprava stvara uvjete i pri tomu potiče razvoj vlastitih potencijala i pomaže poduzetnicima kroz pripremu prostornih, infrastrukturnih i drugih uvjeta za ulaganje u zone. Poduzetničke zone dugoročno rješavaju potrebe poduzetnika za poslovnim prostorom te im omogućavaju zajedničko korištenje pripadajuće i već pripremljene infrastrukture. Prema kriteriju pretežite namjene, zone mogu biti poslovne, gospodarske i industrijske. Jedinice lokalne i područne samouprave trebaju osigurati prostorne preduvjete i utvrditi ostale uvjete za rad zona, a uz njih sudjeluju i nadležna ministarstva, državni fondovi te poslovne banke u funkciji odobravanja sredstava za kreditiranje poduzetničkih zona.

- Poduzetnički centri

Poduzetnički centri čine dio poduzetničke infrastrukture u okviru kojih se zadovoljavaju potrebe poduzetnika, a u cilju: promocije poduzetnika, davanja informacija o mogućnostima ulaska u poduzetništvo i o poticajnim mjerama koje mogu koristiti poduzetnici, davanja

savjeta za vođenje poslovanja, pomoći u pripremi poslovnih planova, pružanju konzultantske usluge, organiziranja seminara i drugih oblika dopunskog obrazovanja poduzetnika, upućivanje na ostale specijalizirane oblike pomoći, suradnje s lokalnom i područnom samoupravom, vođenje dijela stručnih poslova lokalne samouprave u provođenju razvojnih projekata, te ostale stručne i savjetodavne usluge, kao i povezivanje poduzetnika.

- Tehnološki parkovi:

Tehnološki park je mjesto na kojem se povezuju stručnjaci i poduzetnici koji žele ostvariti svoje gospodarske ciljeve temeljene na novim tehnologijama. Slični poslovnim parkovima, koji su prvenstveno okrenuti biznisu i proizvodnji – tehnološki parkovi naglasak daju razvoju i znanstveno-istraživačkim aktivnostima. Osnivaju se uglavnom u blizini visokoobrazovnih institucija i istraživačkih centara te privlače vrhunske stručnjake, ali i mlade talente koji se u njima dalje usavršavaju i obrazuju. Tehnološki parkovi su svojevrsni inkubatori, u kojima se osigurava koncentracija znanja, visoke tehnologije, obrazovanja i povezanosti s nacionalnim i svjetskim obrazovnim institucijama.

Tablica 3: Pregled korisnika projekata poduzetničkih zona, inkubatora i poduzetničkih centara

<b>NAZIV PROGRAMA</b>	<b>KORISNIK PROGRAMA</b>	<b>NAMJENA – SVRHA</b>
<b>PODUZETNIČKE INDUSTRIJSKE ZONE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GRADOVI</li> <li>- OPĆINE</li> <li>- ŽUPANIJE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ZA PROJEKTNE ZONE</li> <li>- ZA KUPNJU I UREĐENJE ZEMLJIŠTA</li> </ul>
<b>PODUZETNIČKI INKUBATORI – TEHNOLOŠKI PARKOVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PODUZETNIČKI INKUBATORI ILI TEHNOLOŠKI PARKOVI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ZA USLUGE KORISNIKA INKUBATORA</li> <li>- ZA VANJSKE KORISNIKE</li> <li>- ZA UNUTARNJE KORISNIKE</li> </ul>
<b>PODUZETNIČKI – TEHNIČKI CENTRI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PODUZETNIČKI ILI TEHNOLOŠKI CENTRI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ZA SAVJETOVANJE I KONZULTANSKE USLUGE</li> <li>- ZA IZRADU ELABORATA</li> </ul>

Izvor: Bolfek, B., Sigurnjak, L. (2011) Poduzetništvo, Veleučilište u Slavonskom Brodu str 186.

### **3.2 POTICANJE RAZVOJA MALOG GOSPODARSTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Da bi se iskoristile prednosti malog gospodarstva potrebno je imati organiziranu državnu upravu i industrije koje potiču poduzetničke aktivnosti. Zakonom o poticanju malog gospodarstva iz 2002. godine stvorena je osnova za poticanje malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj.

Program razvoja provode: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora, Zavod za zapošljavanje, Zavod za statistiku, jedinice regionalne i lokalne samouprave.

Najznačajnije državne financijske institucije u kreditiranju malog gospodarstva su:

- Hrvatska banka za obnovu i razvoj (HBOR)
- Hrvatska agencija za malo gospodarstvo (HAMAG)
- Razvojni fondovi
- Resorna ministarstva
- Lokalni i područni organi samouprave

Ministarstvo poduzetništva i obrta

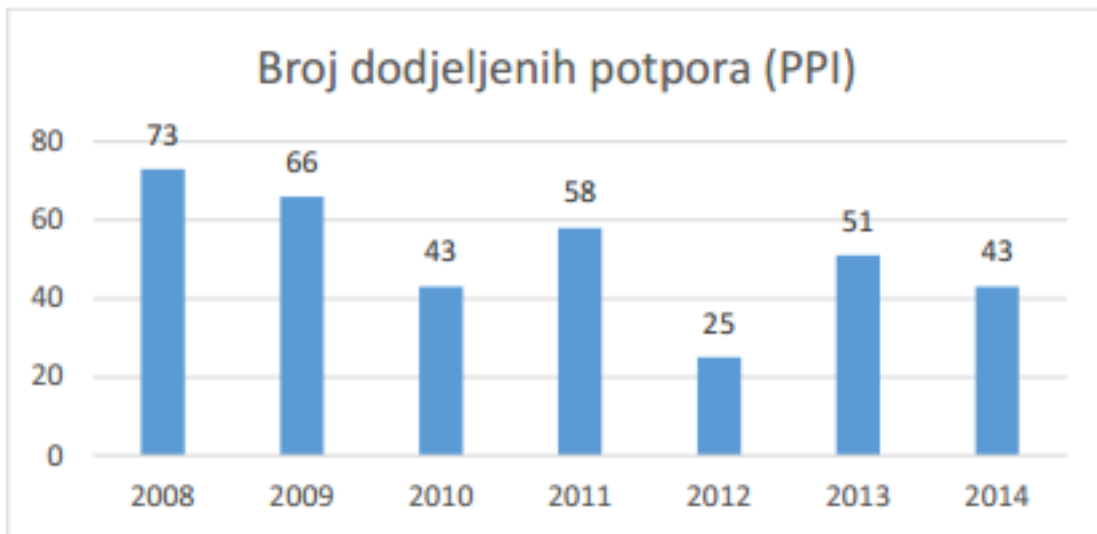
Zadatak Ministarstva poduzetništva i obrta je da vodi aktivnu politiku zapošljavanja te obavlja upravne i druge poslove koji se odnose na industriju, (osim prehrambene i duhanske industrije), brodogradnju, energetiku, rudarstvo, obrtništvo, malo i srednje poduzetništvo.

Ministarstvo gospodarstva obavlja upravne i druge poslove koji se odnose na: razvoj i unapređenje konkurentnosti hrvatskog gospodarstva, instrumente i mjere gospodarske politike; industrijsku politiku i politiku primjene inovacija i novih tehnologija; upravljanje jamstvenim fondom za unapređenje industrije; poslove vezane uz primjenu i korištenje prava intelektualnog i industrijskog vlasništva i poticanje stvaralaštva u industriji i trgovini u cilju razvoja konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva; energetske politiku Republike Hrvatske; rudarstvo; strategiju olakšavanja i poticanja ulaganja i izvoza.<sup>22</sup>

---

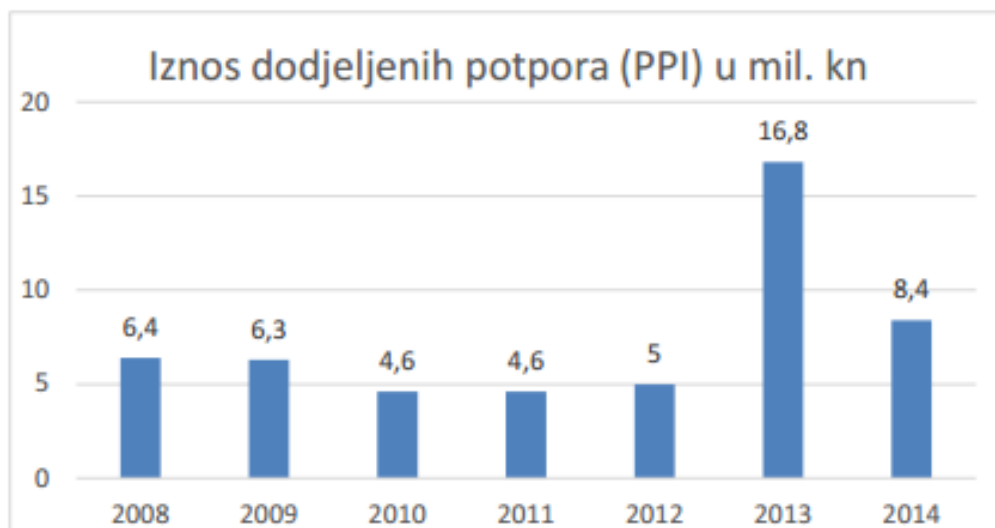
<sup>22</sup> Vlada Republike Hrvatske (2015) „Poduzetnički impuls“ – Program poticanja poduzetništva i obrta za 2015. godinu. Dostupno na: <http://www.minpo.hr> (29.10.2015.)

Tablica 4: Broj dodjeljenih potpora



Izvor: Vlada Republike Hrvatske (2015) „Poduzetnički impuls“ – Program poticanja poduzetništva i obrta za 2015. godinu. Dostupno na: <http://www.minpo.hr>

Tablica 5: Iznos dodjeljenih potpora



Vlada Republike Hrvatske (2015) „Poduzetnički impuls“ – Program poticanja poduzetništva i obrta za 2015. godinu. Dostupno na: <http://www.minpo.hr>

## Hrvatska agencija za malo gospodarstvo ( HAMAG )

Hrvatska agencija za malo gospodarstva - HAMAG posebna je institucija za razvoj i poticanje malog gospodarstva. Osnivač je Republika Hrvatska, koja jamči za obveze HAMAG-a.

Cilj djelovanja HAMAG-a je poticanje razvoja malog gospodarstva i povećanja njegova udjela u gospodarstvu Republike Hrvatske, stvaranjem poticajnog okruženja kroz razvoj učinkovite potporne infrastrukture na državnoj, regionalnoj i lokalnoj razini, kroz omogućavanje korištenja potpora, unapređenja kvalitete, povećanja konkurentnosti, osiguranja tržišta i novog zapošljavanja kroz povezivanje, suradnju i umrežavanje poduzetnika, institucija i potpora.

Osnovne djelatnosti HAMAG – a su :

- Poticanje osnivanja malog gospodarstva
- Razvoj sektora malog gospodarstva
- Poticanje ulaganja u malo gospodarstvo
- Kreditiranje i davanje jamstva za kredite
- Subvencioniranje
- Davanje potpora za povećanje zapošljavanja
- Poticanje razvoja novih tehnologija kroz poticaje
- Davanje podrške proizvodnji koja stvara novu vrijednost
- Potpora za sudjelovanje na međunarodnim sajmovima I izložbama
- Potpore za certificiranje
- Poticanje poduzetništva za mlade i žene
- Stvaranje poduzetničke klime<sup>23</sup>

## Banka za obnovu i razvoj (HBOR)

U hrvatskome bankarskom sustavu HBOR ima ulogu razvojne i izvozne banke, osnovane sa svrhom kreditiranja obnove i razvitka hrvatskoga gospodarstva, koje se provodi kroz programe poticanja izvoza, financiranja razvoja gospodarskih djelatnosti, poticanja malog i srednjeg poduzetništva te financiranja infrastrukturnih projekata.

---

<sup>23</sup> Bolfek B., Sigurnjak L., Poduzetništvo str 184.

Glavni pokretač razvoja svakog modernog gospodarstva je malo i srednje poduzetništvo. HBOR je stoga posebnu pozornost posvetio upravo ovom segmentu gospodarstva.

Kroz povoljnije uvjete financiranja omogućava se rast i razvoj pravnih subjekata koji sukladno Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva ulaze u kategoriju malih i srednjih poduzetnika, što znači da imaju manje od 250 zaposlenih, u poslovanju su neovisni, imaju ukupan godišnji promet do 216.000.000 kuna ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak do 108.000.000 kuna

Djelatnosti Hrvatske banke za obnovu i razvitak su:

1. financiranje obnove i razvitka hrvatskoga gospodarstva
2. financiranje infrastrukture
3. poticanje izvoza
4. potpora razvitku malog i srednjeg gospodarstva
5. poticanje zaštite okoliša
6. osiguranje izvoza hrvatskih roba i usluga od netržišnih rizika.

## 4. VAŽNOST INOVACIJE I PODUZETNIŠTVA

Inovacija je upotreba novih tehnoloških i tržišnih znanja kojim bi se ponudili novi proizvod ili uslugu koje će potrošači željeti. Novi proizvod ima nižu cijenu, poboljšane karakteristike te karakteristike koje prije nije imao ili čak nikad nisu postojale na tržištu. U uvjetima žestoke konkurencije na tržištu, značajna je svaka inovacija koji na bolji i učinkovitiji način zadovoljava potrebe potrošača. Tako će poduzeće ostvariti prednost te ostvariti veći profit. Važnost inovacija još je izrađenija zbog postojanja; povećane globalne konkurentnosti, skraćivanja životnog ciklusa proizvoda, povećanja tehnološke sposobnosti te sve brže mijenjajućih zahtjeva kupaca. Inovativnost se može manifestirati u obliku novih proizvoda, novih procesa ili novih poslovnih sustava. Inovativnost, u slučaju usvajanja postojećih tehnologija ili proizvoda, može biti nova za poduzeće ili nova za tržište.<sup>24</sup>

Potrebno je razumjeti činjenicu da dostignuća prošlosti umanjuju fleksibilnost i prilagodbu budućnosti, zbog uhodanih načina postupanja podcjenjuju se ili zanemaruju nove ideje. Poduzeća se ne bi trebala oslanjati samo na iznenadna nadahnuća ili sretna otkrića već bi inovativno okruženje trebala sama stvarati. Uspješni inovacijski timovi moraju biti točno strukturirani da bi uspjeli. Startupovi koji imaju kapitalnu podlogu i koji se sami podržavaju prirodno imaju neke od tih strukturalnih atributa kao posljedicu toga što su male, neovisne tvrtke.<sup>25</sup>

Najvažniji aspekti inovacija mogu se sagledati kao :

- uvođenje nečeg novog barem za postojeću organizaciju (novi proizvod ili usluga, nova tehnologija ili nova organizacijska forma),
- procesni aspekt inovacije – inovacija predstavlja aktivnosti/etape kao što su formuliranje ciljeva, dizajn i organizacija, implementacija i monitoring nečeg novog / inovativnog,
- kontinuirano inoviranje koje predstavlja proces koji je stalno prisutan i uključuje suočavanje s uvijek novim i brzim promjenama i izazovima.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Ledić-Purić D., Baković T. (2011) Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu

<sup>25</sup> Ries E. (2013) Lean startup. Zagreb: Mate d.o.o. str 253

<sup>26</sup> Ledić-Purić D., Baković T. (2011) Uloga inovacija u poslovanju malih i srednjih poduzeća. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu

Postoje tehničke i administrativne inovacije. Tehničke inovacije teže postizanju poboljšanih ili kompletno novih proizvoda, usluga, procesa, a administrativne inovacije odnose se na organizacijsku strukturu i administrativne procese i ne utječu nužno na tehničke inovacije.

Inovacije su posebno bitne kod malih i srednjih poduzeća kako bi povećali svoju konkurentnost u suvremenom poslovanju. Bez inovacijskih aktivnosti koje se temelje na čvrsto definiranim inovacijskim procesima pa onda i na strategiji, upitna je egzistencija svakoga poduzeća. Upravo su inovacije jedan od važnijih čimbenika koji gura poduzeće prema naprijed i pomoću kojih ostvaruju dodanu vrijednost.



## 5. PRIMJER: MONDO BIKIKLI

Mondo bicikli odabrani su kao primjer iz razloga što se može vidjeti kako pojedinac samostalno može na temelju svojeg znanja, i upornosti realizirati ideju u pothvat te postati uspješan. Cilj istraživanja je prikazati da su za uspjeh potrebni i kvalitetni partneri koji će potaknuti i omogućiti razvoj proizvoda i tvrtke. Nastali inovativan proizvod potpomognut kvalitetnim partnerima ubrzo postaje prepoznatljiv zbog svoje kvalitete i jedinstvenosti te se kao takav može ravnopravno nositi sa proizvođačima koji su uspješni te imaju formirani brend. Tvrtka Mondo bicikli su uspjeli u naumu da stvore proizvod koji ne postoji na tržištu te zahvaljujući svom jedinstvenom dizajnu i praktičnosti zadovoljava potrebe široke grupe potrošača.

Kao primjer uspješne poduzetničke ideje opisan je primjer Mondo bicikla. Tvrtka Mondo osnovana je 2012. godine te se bavi proizvodnjom gradskih bicikala, a osnivači su Mislav Streicher i Anja Juretić, dvoje zaljubljenika u bicikle čiji je hobi prerastao u uspješan posao. Ideja za početak poslovnog projekta rodila se iz potrebe za gradskim biciklima koje nije moguće pronaći na hrvatskom tržištu. Par je inspiraciju za izgled i funkcionalnost crpio na mnogobrojnim putovanjima kroz svjetske metropole. U uspješnosti projekta važnu ulogu imalo je iskustvo Mislava koji je već posjedovao tvrtku *Zion bikes* te ju je proširio novonastalom idejom.

Anjina je ideja bila da naprave lijepe gradske bicikle koji će se originalnim dizajnom isticati među ostalim biciklima, a Mislav ih je konstruirao te napravio da budu čvrsti i trajni. Bicikle izrađuju uz pomoć tvrtke iz Tajvana, kojoj šalju nacрте a ona njima gotove dijelove za bicikle. Dizajn bicikla temelji se na starim biciklima iz pedesetih i šezdesetih godina prošlog stoljeća. U izradi bicikla koristili su nove materijale i tehnologiju kako bi bicikli bili čvršći i lakši. Mislav je zadužen za geometriju rame, tehničko osmišljavanje bicikla i vođenje posla, dok Ana radi finalni dizajn, upravlja brendom Mondo i vodi marketing. Mislav se izradom bicikala bavi se već desetak godina i u tome je imao dosta uspjeha te razvijenu mrežu kontakata. Za ime Mondo zaslužna je Anja, prof. talijanskog jezika i pedagoginja. Mondo na talijanskom znači “svijet”, a sve bicikle nazvali su prema svjetskim metropolama koje su posjetili ili će tek posjetiti. Tu su Dublin, New York, Tokyo, London, Paris, Barcelona i Amsterdam. Logo je također univerzalan te simbolizira svijet.

Za pokretanje poslovnog procesa koristili su vlastitu uštedevinu te su im pomogli poslovni partneri iz Tajvana koji su im omogućili fleksibilnije plaćanje kako bi mogli servisirati svoje obaveze. Zbog dugogodišnjeg poslovanja u industriji proizvodnje bicikala te razvijene mreže kontakata uspjeli su dobiti bolje uvjete za nabavu materijala i proizvodnju. U pokretanju tvrtke primarni cilj im nije bila zarada nego ljubav prema biciklima te su svu ostvarenu zaradu ulažili su u razvoj bicikla da bi ostali u trendu te tako bi se mogli nositi sa konkurencijom. Za uspješan projekt Mondo zaslužni su i kvalitetni partneri iz Tajvana. Ti partneri nisu izabrani slučajno nego iz razloga jer je Tajvan centar svijeta što se tiče proizvodnje kvalitetnih bicikala te imaju odlične trgovinske veze s EU. Razlog tome je što je Tajvan krajem 80-ih prepoznao poslovnu priliku i specijalizirali su se u nekoliko segmenata industrijske proizvodnje. Jedna od njih su bili upravo bicikli.

Tvrtka je do sada razvila osam modela koji pružaju vrhunsko iskustvo gradske vožnje. Zbog odličnog dizajna i specifikacija, bicikli su pogodni za sve od sedam od 77 godina što tvrtki pruža široko ciljano tržište. Najviše bicikle kupuju obrazovani mladi ljudi koji ih koriste za put na posao. Partneri posao vode preko posredničke agencije koja kontrolira kvalitetu i s kojom koordiniraju dodatna testiranja kvalitete proizvoda.

U svojoj Mondo trgovini drže isključivo gradske bicikle i opremu, a uz prodavaonicu imaju i servis. Bicikli imaju jamstvo godinu dana te prvih mjesec dana besplatan servis. Svoju inovativnost iskoristili su i u prezentaciji bicikla zainteresiranim kupcima. Tako tko god se zainteresira za Mondo, može ga iznajmiti na cijeli dan a ako ga odluči kupiti, odbija mu se taj iznos od cijene bicikla. U proizvodnji bicikla koriste se i neke hrvatske komponente.

Iz opisanog primjera možemo vidjeti da pothvat prolazi kroz 4 faze. U prvoj fazi izgradnje Mislav i Ana prepoznali su priliku i potrebu gradskih bicikala jedinstvenog izgleda. Takvu ideju prepoznali su strani partneri iz Tajvana te su im pomogli i omogućili fleksibilnije plaćanje. Zbog dugogodišnjeg poslovanja u industriji proizvodnje bicikala te razvijene mreže kontakata uspjeli su dobiti bolje uvjete za nabavu materijala i proizvodnju.

U fazi rasta tvrtka Mondo proširuje asortiman proizvoda na devet modela. Sav ostvaren profit ulaže se u marketing i razvoj proizvoda kako bi se mogli nositi sa konkurencijom u industriji. Partneri iz Tajvana također su doprinijeli povećanju kvalitete putem poslovanja preko

posredničke agencije koja kontrolira kvalitetu i s kojom koordiniraju dodatna testiranja kvalitete proizvoda.

U fazi diferencijacije, tvrtka se nastoji približiti potrošačima nudeći im mogućnost iznajmljivanja bicikla kako bi se uvjerali da bicikl ispunjava njihove potrebe te se plaćeni najam u slučaju kupnje oduzima od cijene bicikla. Uz prodavaonicu nalazi se i servis gdje kupci imaju mogućnost besplatnog servisa te personalizacije bicikla. Tvrtka Mondo zbog odlično formirane strategije i kvalitetnog vodstva nije dospjela do faze konsolidacije.

U budućnosti tvrtka ima za cilj dodatno proširiti asortiman proizvoda te omogućiti kupcima da značajno personaliziraju bicikl prema svojim željama. Cilj je i značajniji ulazak na inozemno tržište te nadmetanje s najboljim u industriji.

Kada uspoređujemo tvrtku Mondo s nekim velikom proizvođačem nailazimo na mnoge prednosti i nedostatke. Tvrtka Mondo uspoređena je s tvrtkom „Trek“. „Trek“ se bavi proizvodnjom bicikla te je tržišni lider u toj industriji te ima izgrađeni i snažan brend prepoznatljiv u cijelom svijetu. Svoje proizvode plasirali su diljem cijelog svijeta te bilježe milijunsku zaradu. Osim proizvodnog centra tvrtka posjeduje i razvojni centar u kojem stručnjaci rade na pronalasku novih materijala i tehnika proizvodnje bicikla. U proizvodnji se ne baziraju na jednu dobnu skupinu nego plasiraju na tržište različite modele bicikala za različitu namjenu. Mnoge tvrtke pokušavaju kopirati njihovo uspješno poslovanje.

Tako u usporedbi Monda sa proizvođačem „Trek“ možemo vidjeti kako Trek ima razvijeniji asortiman proizvoda te formirani brend koji je prepoznatljiv na tržištu te proizvode bicikle za različite namjene čime ostvaruju široku bazu potencijalnih kupaca. Proizvode bicikle serijski pa ne posvećuju toliko vremena i pažnje biciklima pojedinačno za razliku od tvrtke Mondo koji troše više vremena na sastavljanje i izradu te je njihov obujam proizvodnje značajno manji. Oni ne proizvode bicikle za različite namjene nego su specijalizirani samo za gradske bicikle. Također više komuniciraju sa svojim kupcima te se trude dodatno prilagoditi bicikl kupcu te nude i mogućnost personaliziranja bicikla. Treku nije potreban te nema mogućnost toliko vremena provodite fokusiran na jedan bicikl.

## ZAKLJUČAK

Poduzetnik je osoba koja svojim znanjem, inovativnošću i resursima nastoji ostvariti profit preuzimajući rizik kako bi osigurao egzistenciju sebi i svojim zaposlenicima. Izvor ideja za pokretanje poduzetničkog pothvata poduzetnik može naći u svom neposrednom okruženju na temelju osobnih interesa, prijašnjeg zaposlenja, školovanjem itd. Današnji uvjeti za poduzetnika nisu nimalo laki. Da bi bio uspješan suvremeni poduzetnik mora biti sposoban za svestrano osmišljavanje i planiranje poslovne akcije, imati sposobnost inicijative i inovativnog mišljenja, biti dobar organizator, znati motivirati ljude, znati prenijeti odgovornost, biti strpljiv i uporan.

Poduzetnik se susreće sa svakodnevnim prijetnjama koje mogu dolaziti izvana, a neke iz organizacije, pa kao takav mora biti učinkovit u prepoznavanju tih prijetnji kako bi mogao opstati na tržištu te biti konkurentan. Jedan od najvažnijih činbenika za opstanak na tržištu je inovativnost poduzetnika. Inovativnost omogućava poduzetniku da tržištu ponudi proizvod koji njegovi konkurenti nemaju te koji će najbolje ispuniti potrebe određene skupine ljudi. U širem smislu, poduzetnički proces uključuje fazu poduzeća u kojoj se osniva novo poduzeće, pokreće novi pothvat, počinju događati poslovne promjene, pribavljaju i grupiraju resursi, implementira strategija. Da bi poduzetnik realizirao svoju ideju u pothvat potrebna mu je pomoć. Država nastoji pomoći poduzetnicima kroz razne mjere i poticaje te kroz poduzetničku infrastrukturu.

Poduzetnička infrastruktura je skup različitih sustava koji osiguravaju kontinuirano i učinkovito odvijanje te razvoj cjelokupne djelatnosti neke zemlje. Kvalitetna infrastruktura zahtijeva i izgradnju poticajnog poduzetničkog okruženja i stvaranje mjera koje će omogućiti brži razvoj poduzetništva. Poduzetnička infrastruktura može biti: zakonodavna, fizička, financijska, obrazovna – savjetodavna, institucijska. Institucijska infrastruktura omogućava poduzetnicima da savladaju početne prepreke te da se pozicioniraju na tržištu. Infrastruktura obuhvaća poduzetničke zone, poduzetničke centre, poduzetničke inkubatore, zone maloga gospodarstva, slobodne zone. Država osniva i različite organizacije čiji je cilj da olakšaju poduzetnicima poslovanje i razvoj poduzetničke aktivnosti. Tri najznačajnije institucije za poticanje i razvoj gospodarstva u republici Hrvatskoj su : Ministarstvo gospodarstva rada i poduzetništva , Hrvatska agencija za mlado gospodarstvo, Hrvatska banka za obnovu i razvoj. Obradenu teoriju pojasnio sam na stvarnom primjeru poduzetničkog pothvata Mondo bicikla. Pothvatom, koji je pokrenulo dvoje zaljubljenika u bicikle, nakon sto nisu mogli naći bicikl koji bi ispunio njihove potrebe, rodio se unosan posao.

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Boflek B., Sigurnjak L., Poduzetništvo, Veleučilište u Slavonskom Brodu, 2011.
2. Hisrich. R. D., Michael P. Peters, Dean A Shepherd., Poduzetništvo, Mate d.o.o., Zagreb
3. Lalić I., Kako pokrenuti vlastiti biznis, Profil, Zagreb, 2011.
4. Škrtić M., Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, 2011.

### INTERNET IZVORI

1. <http://www.mingo.hr/>
2. [http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2013/04/P14\\_Poduzetnicki-proces\\_2013\\_14.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2013/04/P14_Poduzetnicki-proces_2013_14.pdf)
3. <https://poduzetnistvo.gov.hr/>
4. <http://www.hbor.hr/sec1376>
5. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/vaznost-inovacija-za-razvoj-i-rast-drustva-232344>

## **Popis slika**

Slika 1: Što mi je sve potrebno da postanem uspješan poduzetnik?!	8
Slika 2: Izvori ideja za proizvod ili usluga u SAD-u	10

## **Popis shema**

Shema 1: Poduzetnički proces u širem smislu	18
Shema 2: Kreacija novog pothvata	19

## **Popis tablica**

Tablica 2: Veličina poduzeća i ukupan prihod, zaposlenost i izvoz u 2013. i 2014. Godini	14
Tablica 1: Kreativno rješenje problema	16
Tablica 3: Pregled korisnika projekata poduzetničkih zona, inkubatora i poduzetničkih centara	25
Tablica 4: Broj dodjeljenih potpora	277
Tablica 5: Iznos dodjeljenih potpora	27