

PODUZETNIŠTVO U
EKONOMIJI ZNANJA 4

Kontinentalni turizam

Entrepreneurship in Knowledge Economy



Program FBA
specijalističkog studija

IZVOĐAČ:
Ekonomski fakultet Zagreb

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
EKONOMSKI FAKULTET
ZAGREB-HRVATSKA



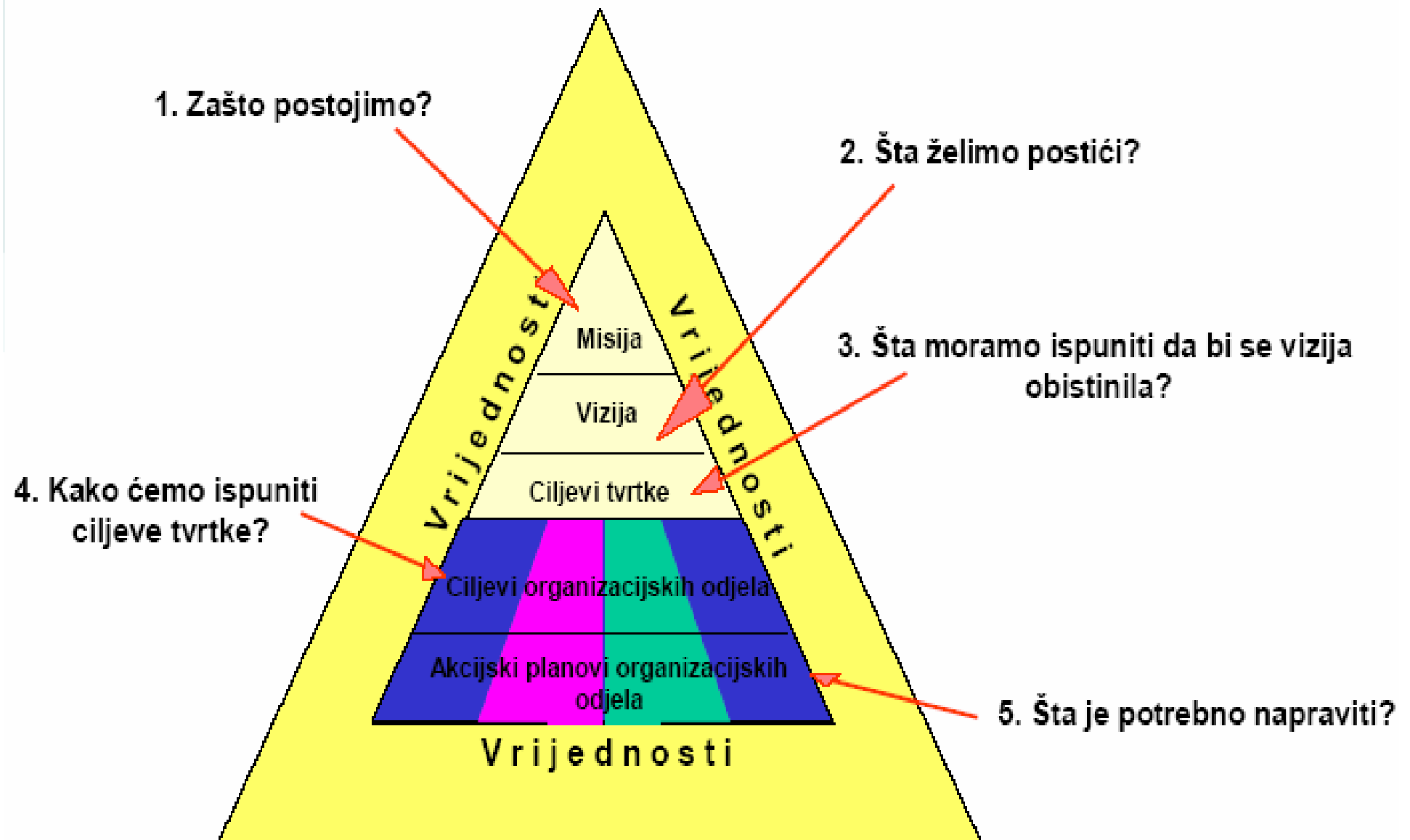
STRATEŠKO I POSLOVNO

PLANIRANJE PODUZETNIČKE AKTIVNOSTI

Predavač: Adela Zobundžija, dipl.inf.

Bjelovar, 05.05.2012.

STRATEGIJA



ELEMENTI STRATEGIJE

Strateške namjere (misija, vizija, slogan)

Uspjeh

Strategije

Aktivnosti

?

Okolina

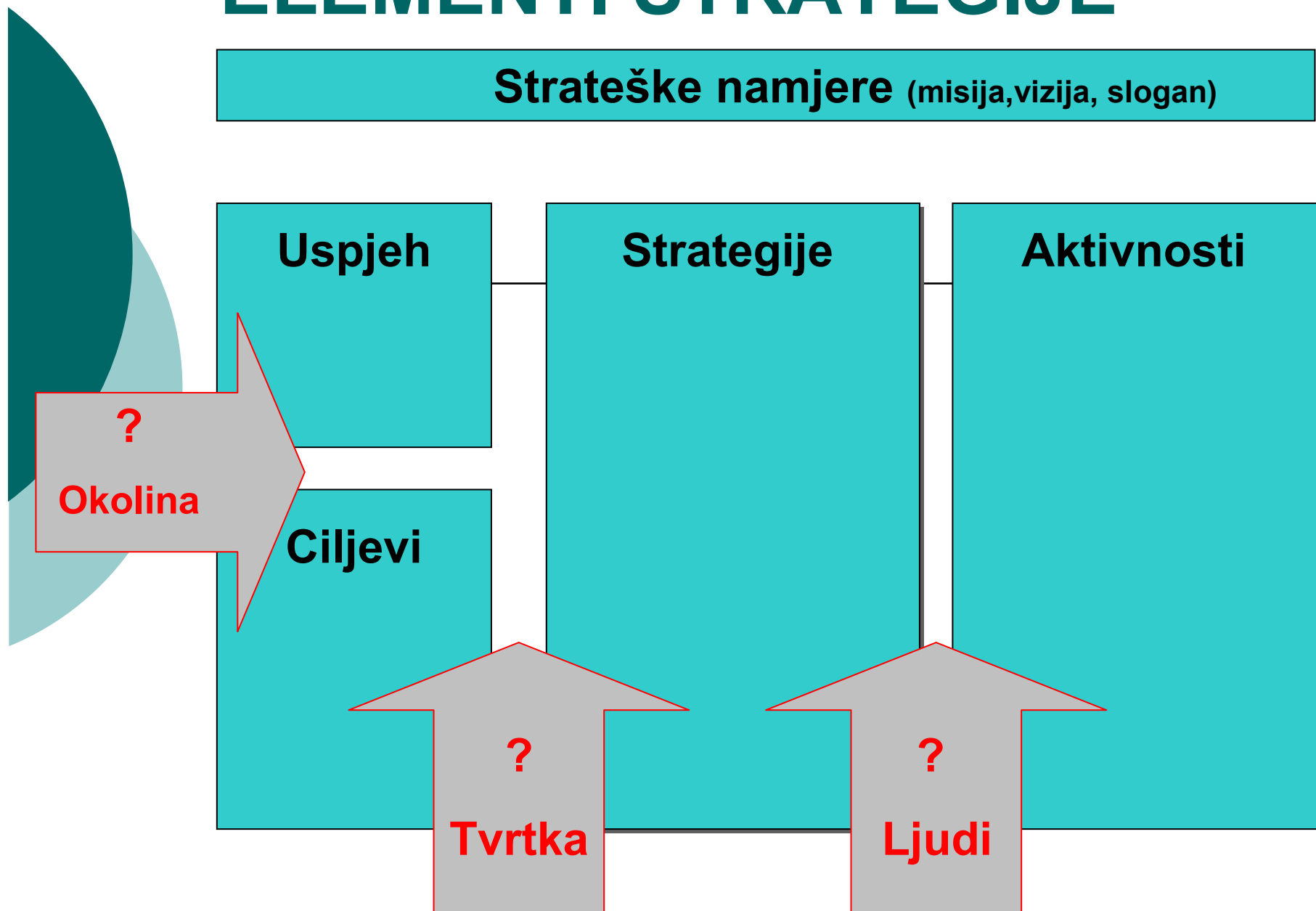
Ciljevi

?

Tvrtka

?

Ljudi





STRATEŠKE NAMJERE

- Vizija – “Zvijezda vodilja”
- Misija – “Razlog poslovanja”
- Vrijednosti – “U što vjerujemo”
- Prednost/Razlikovanje –
“U čemu smo bolji / najbolji”
- Namjera/Slogan – “Strategija na najjepnici”



USPJEH

- Kako izgleda uspjeh za tri godine?

Opis u jednoj rečenici!

- Što je zaista važno?

Ako samo to ostvarimo i ništa drugo, smatrat ćemo se uspješnima.

Ako ostvarimo puno, ali ne i to, nećemo biti uspješni

- Opis uspjeha provocira odluke, traži izbore i fokus

Opis uspjeha nije "autobus u koji svi stanu", traži rasprave, pregovore, sukobe



CILJEVI

Pokazatelji napretka prema uspjehu

- Gdje smo?
- Da li idemo u dobrom smjeru?
- Da li napredujemo dovoljno brzo?

Manje je bolje – 4 do 6 ciljeva

- Pokazatelji tržišta i konkurentnosti – udjeli, zastupljenost područja....
- Financijski pokazatelji – prihod, dobit, stvaranje vrijednosti
- Organizacijski pokazatelji – pokazatelji zaposlenih, procesa, inovacije



Odabir strategije uspjeha

Gdje se natječemo?

- "Gdje su novci?"
- Gdje je najveća vjerojatnost da ćemo moći ostvariti ciljeve?
- Različiti kriteriji koji traže konkretne odluke o posl. politici!
- Koji kupci, kanali i načini distribucije, kategorije proizvoda i usluga, zemljopisna područja, cjenovni razredi....

Kako pobjeđujemo?

- "Kako ćemo uzeti novac?"
- Kojim postupcima ćemo ostvariti ciljeve?
- Na koji način zadovoljavamo kupce više od konkurencije?



Tvrtka - mogućnosti

Ono što poduzeće može ili ne može ovisi o:

- Resursima – “što imamo”
- Procesima – “što radimo”
- Vrijednostima – “što želimo”
- Pretpostavke:
 - o vlastitim mogućnostima i uspjehu strategija.



Ljudi - Kakve su opcije provedbe?

Strategije provode ljudi, s resursima i u organizaciji!

- Koga imamo da to provede?
- Zna li i može li?
- Može li to provesti dovoljno brzo?
- Imamo li sredstva, resurse i organizaciju za provedbu?
- Može li okolina blokirati, prihvatiti ili potaknuti provedbu?

Pretpostavke:

O ljudima, dinamici provedbe i reakcijama tržišta i okoline



Aktivnosti

Strategija u praksi

- Poslovi provedbe svake strategije u slijedećih 12 mjeseci
- Svaka strategija ima dodijeljene aktivnosti provedbe koje ima svoju slovnu oznaku uz brojevnju oznaku strategije(1a,1b,1c....)

Aktivnosti pokazuju:

- Koji **posao** je važan i potrebno ga je obaviti
- **Tko** je odgovoran
- Koje **rezultate** treba postići i kako će se to pratiti
- **Rok** do kada treba postići ciljne razine rezultata
- Koji **resursi** su potrebni za ostvarivanje rezultata u toku

OD OPISA DO AKTIVNOSTI

Misija i / ili vizija ^{*nije obavezno}

Uspjeh

Opis uspjeha u jednoj rečenici :

- ako samo to ostvarimo i ništa drugo smatrat ćemo se uspješnima
- ako ostvarimo puno, ali ne i to, nećemo biti uspješni

Ciljevi

- Nekoliko ključnih ciljeva koji su mjera uspjeha

Strategije

Gdje se natječemo?

(poželjni kupci, kanali distribucije, kategorije proizvoda i usluga, zemljopisna područja, cjenovni razredi)

Kako pobjeđujemo?

Kako ćemo ostvariti ciljeve, zadovoljiti kupce, nadmašiti konkurenciju

Strategija 1

- Odgovorna osoba, opis

Strategija 2

- Odgovorna osoba, opis

Aktivnosti

Aktivnost 1a

- odgovorna osoba, rok pokazatelji, resursi

Aktivnost 1b

- odgovorna osoba, rok pokazatelji, resursi



Turizam = prodavanje snova i stvaranje turističkih doživljaja

- Suština i bit turizma je prodavanje/ostvarivanje snova...
- Svaki lokalitet treba mit koji je u stanju privlačiti posjetitelje snagom svoje priče.
- **Mit** - objašnjenje za razna životna pitanja u odsutnosti nekog racionalnog ili naučnog odgovora te drugi naziv za nestvarne ili fantastične priče
- **Legenda** - vrsta priče koja ima vjerski karakter
- **Predaja** - govori o vjerovanju u nadnaravna bića ili o podrijetlu pojava i stvari, prošlim događajima



Kakav mora biti turistički proizvod ili usluga...

- Mora biti izvediv / realan
- Ne smije biti naporan
- Mora biti uravnotežen
- Ne smije imati previše sadržaja

Sadržaji moraju biti :

- usklađeni
 - relevantni
 - dostupni
- Usluge moraju biti usklađene s navikama ili ograničenjima gostiju

POSLOVNA IDEJA

- Svaka poslovna ideja ne predstavlja poslovnu priliku. Pronalazak dobre ideje predstavlja samo prvi korak u razvoju poduzetničkog procesa. Zapravo, od 100 poduzetničkih ideja prezentiranih investitorima, 1-2 budu financirane.
- Da bi neka poslovna ideja bila i poslovna prilika, ona treba biti dovoljno atraktivna, postojana, u pravo vrijeme, vidljiva kroz neki proizvod ili uslugu koji stvara dodatnu vrijednost za svog kupca/krajnjeg korisnika.
- Može se reći da je osnova karakteristika poslovne prilike njena tržišna opravdanost, tj. postojanje dovoljno velikog tržišta, zainteresiranog za kupovinu određenog proizvoda ili usluge. Najuspješniji poduzetnici, privatni investitori i financijeri-svi oni počinju s kupcem i s onim što tržište želi i ne gube to iz vida!



Kako planirati poduzetnički pothvat

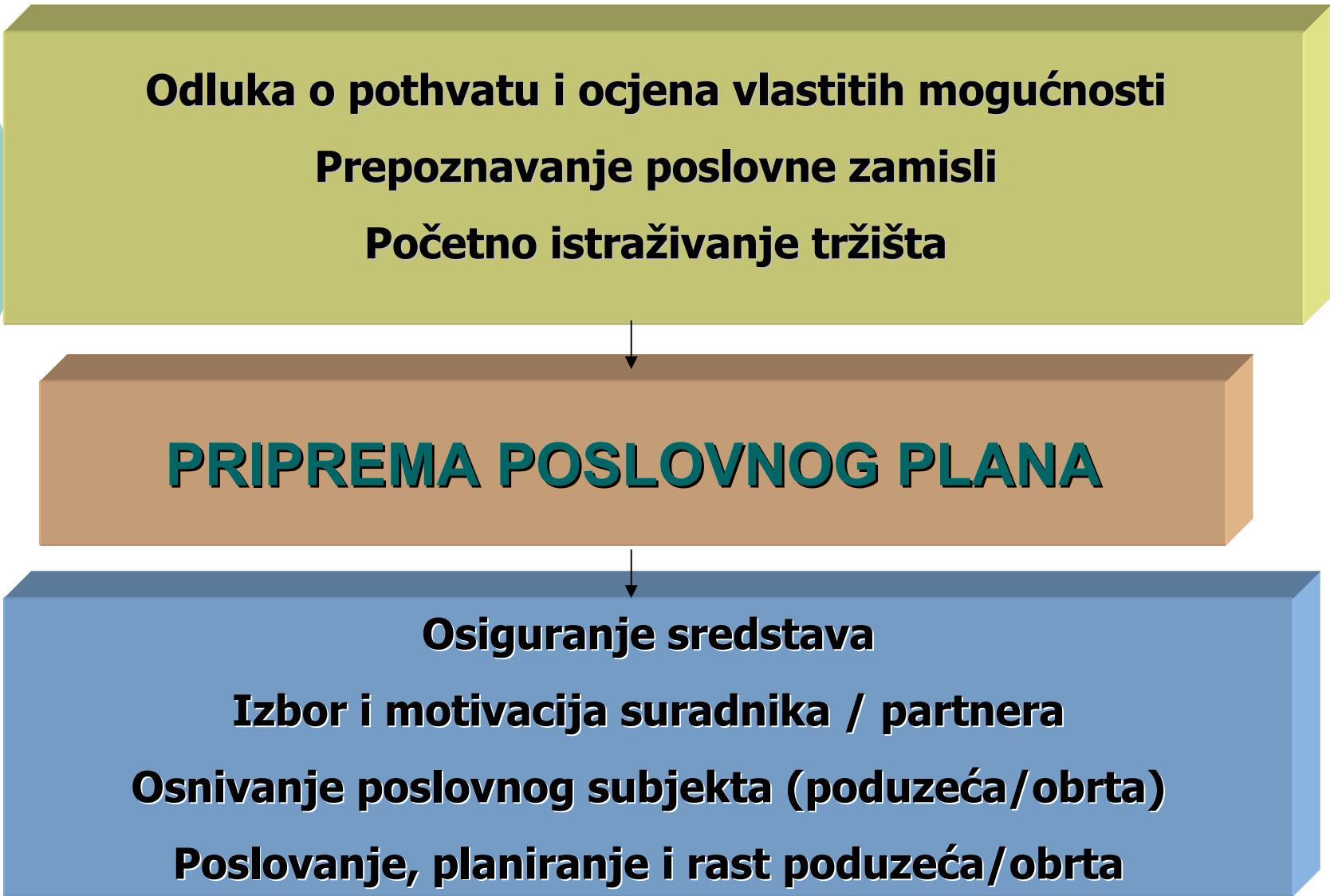
Definiranjem cilja:	<i>Npr.</i> Kupiti novi osobni automobil!!!
Definiranjem i planiranjem koraka za postizanje cilja:	1. 2. 3. 4. ...



Kako planirati poduzetnički pothvat

Definiranjem cilja:	Pokrenuti vlastiti posao / poslovnu ideju u području razvoja ponude turističkih usluga ili proizvoda
Definiranjem i planiranjem koraka za postizanje cilja:	1. Djelatnost / ponuda... 2. Ciljna skupina/tržište 3. Menadžment / osoblje 4. Konkurencija 5. Prihodi 6. Rashodi ...

KORACI U RAZVOJU POSLOVNE IDEJE



```
graph TD; A["Odluka o pothvatu i ocjena vlastitih mogućnosti  
Prepoznavanje poslovne zamisli  
Početno istraživanje tržišta"] --> B["PRIPREMA POSLOVNOG PLANA"]; B --> C["Osiguranje sredstava  
Izbor i motivacija suradnika / partnera  
Osnivanje poslovnog subjekta (poduzeća/obrta)  
Poslovanje, planiranje i rast poduzeća/obrta"];
```

Odluka o pothvatu i ocjena vlastitih mogućnosti
Prepoznavanje poslovne zamisli
Početno istraživanje tržišta

PRIPREMA POSLOVNOG PLANA

Osiguranje sredstava
Izbor i motivacija suradnika / partnera
Osnivanje poslovnog subjekta (poduzeća/obrta)
Poslovanje, planiranje i rast poduzeća/obrta



Poslovni plan

- Poslovni plan je temeljna okosnica ***planiranja, pokretanja, financiranja, organiziranja, vođenja, razvijanja i kontrole*** poduzetničkog pothvata tijekom njegova vijeka trajanja
- Poslovni plan prijeko je potreban korak u pretvaranju ideja o proizvodima i uslugama u uspješne poslove



Temeljna pitanja na koja odgovara poslovni plan (1/2)

1. što je predmet poduzetničkog pothvata, te tko su njegovi autori i nositelji
2. što su tržišne i ine prednosti i pogodnosti dotičnog proizvoda/usluge
3. kolike su realne mogućnosti plasmana tog proizvoda/usluge
4. koji je pravni oblik organiziranja
5. koje materijalne inpute zahtijeva poduzetnički projekt
6. koliko djelatnika zahtijeva projekt



Temeljna pitanja na koja odgovara poslovni plan (2/2)

7. gdje će biti locirana djelatnost
8. utjecaj na okoliš
9. koje su specifičnosti marketinške strategije
10. koliko je novca potrebno
11. kakvi i koliki financijski učinci se mogu očekivati tijekom prvih nekoliko (do pet) godina
12. imamo li sve resurse za početak poslovanja



PRAVILA O SADRŽAJU POSLOVNOG PLANA

- **Opseg: 10-15 stranica, dodatak za pojedinosti**
- **Privlačnost:**
 - a) naslovna stranica,
 - b) sažetak
 - c) osobno popratno pismo
- **Standardna struktura poglavlja (sadržaj plana)**
- **Usmjerenost na budućnost: 3-5 godina**
- **Bez pretjeravanja - iskazuje poslovni realizam**
- **Rasprava o rizicima i mogućim problemima**
- **Ponude suulagačima / poslovnim partnerima**
- **Usredotočenje na realističku ocjenu dobiti**
- **"Živi dokument" - održavanje, dopunjavanje**



Skica poslovnog plana (1/2)

Sadržaj poslovnog plana:

1. Poglavlje: Poduzeće/poslovni subjekt/

- a. **Opis poslovnog subjekta**
- b. **Proizvod/usluga koju nudimo**
- c. **Tržište (Plan marketinga)**
- d. **Lokacija**
- e. **Konkurencija**
- f. **Posloводство**
- g. **Zaposlenici**
- h. **Upotreba i očekivani učinak kredita**
- i. **Sažetak**



Skica poslovnog plana (2/2)

Sadržaj poslovnog plana:

- **2. Poglavlje: Financijski podaci**
 - a. Izvori i upotreba kapitala
 - b. Popis opreme
 - c. Bilanca
 - d. Izvještaj o točki pokrića
 - e. Planirani izvještaj o dobiti
 - f. Planirani izvještaj o novčanim tokovima
 - g. Prošli financijski izvještaji
- 3. Poglavlje: Dodatni dokumenti**



Naslovna stranica

- Naziv poslovnog subjekta i naziv dokumenta
- Lokacija i kontakti subjekta,
odnosno direktora/odgovorne osobe
- Ime osoba/osobe koja je napisala poslovni plan

- Ako ćete poslovni plan koristiti kao prijedlog za financiranje, treba napraviti posebnu naslovnu stranicu za svaku banku kojoj dostavljate plan



SADRŽAJ POSLOVNOG PLANA

- 0. Sažetak poslovnog plana**
- I. Predmet poslovanja (Informacija o poduzetniku)**
- II. Istraživanje (analiza) tržišta**
- III. Tehnološko-tehnička analiza i organizacija poslovanja**
- IV. Marketing i kvaliteta**
- V. Lokacijska analiza**
- VI. Financijska priprema**
- VII. Ocjena učinkovitosti i osjetljivosti**



0. SAŽETAK POSLOVNOG PLANA

- opseg 1 stranica
- osnovi podaci o investitoru/ulagaču
- struktura ulaganja
- financijska struktura ulaganja
- pokazatelji uspješnosti



I. PREDMET POSLOVANJA (A)

A. GRANA / DJELATNOST

- ❑ sadašnji opseg i profil djelatnosti
- ❑ glavni subjekti u grani
- ❑ ključni čimbenici poslovnog uspjeha
- ❑ predviđanja rasta, tržnog potencijala i tržišne strukture djelatnosti
- ❑ predviđeni trendovi u tehnologiji, modi, zakonodavstvu, zaštiti okoline



I. PREDMET POSLOVANJA (B)

B. PROIZVODI / USLUGE

- opis proizvoda (i/ili usluge):
 - potrebe, koje će zadovoljiti
 - posebnost / jedinstvenost
 - dodatne usluge i vrijednosti (očima kupca)
 - položaj u gospodarskoj grani
 - razvojna faza (u životnom ciklusu) proizvoda
- usporedbe s konkurentskim proizvodima
- mogućnosti pravne zaštite proizvoda



I. PREDMET POSLOVANJA (C)

C. OPIS POSLOVNOG SUBJEKTA

(OPG, Obrt, zadruga, d.o.o.)

- ❑ datum osnivanja,
- ❑ pravno-organizacijski oblik
- ❑ osnivači / vlasnici, vlasnički udjeli
- ❑ djelatnost poduzetnika (glavna, dopunska)
- ❑ razvojni ciljevi za 3-5 godina



II. ISTRAŽIVANJE I ANALIZA TRŽIŠTA-1

A. TRŽIŠNO PODRUČJE

B. OPIS / ANALIZA CILJNIH KUPACA

- ▢ tko su kupci a tko su korisnici proizvoda / usluge
- ▢ geografska lokacija kupaca
- ▢ bitna svojstva proizvoda za kupce
- ▢ odluka o kupnji - ključni čimbenici
- ▢ da li je netko već naručio proizvod



II. ISTRAŽIVANJE I ANALIZA TRŽIŠTA - 2

C. CILJNO TRŽIŠTE / SEGMENT / NIŠA

- ❑ opseg tržišta (lokalno, Hrvatska, međunarodno)
- ❑ ponašanje tržišta u prošlom periodu
- ❑ predviđeno ponašanje tržišta (+/-/=)
- ❑ posebne značajke tržišta, prepreke za ulaz
- ❑ predviđanja promjena u budućem periodu
- ❑ tržišni udjel poduzetnika (prognoza)
- ❑ ciljni tržišni segmenti
- ❑ planovi o izvoznim tržištima



II. ISTRAŽIVANJE I ANALIZA TRŽIŠTA- 3

D. KONKURENCIJA

- ❑ 3-5 najznačajnijih konkurenata (istražiti)
- ❑ prednosti i slabosti konkurenata
- ❑ sličnosti i razlike s konkurentima
- ❑ glavne tržišne strategije konkurenata
- ❑ vjerovatnost / mogućnost ulaska novih poduzeća u tržišni segment
- ❑ snaga inozemne konkurencije, prijetnja ili prednost EU



II. ISTRAŽIVANJE I ANALIZA TRŽIŠTA- 4

E. SWOT ANALIZA I TRŽIŠNA STRATEGIJA

- Unutarnje snage i slabosti poduzeća
 - Vanjske prilike i prijetnje za poduzeće
- Jednostavan alat za razradu projektne ideje
je SWOT analiza*
- Glavne tržišne strategije marketing miksa (4P):
 - proizvod, usluga
 - cijena,
 - kanali prodaje, distribucija
 - promidžba



SNAGE

S = strenghts = snage

**unutarnje snage,
prednosti tvrtke
kako ih potaknuti da
predanije rade za nas?**

SLABOSTI

W = weaknesses = slabosti

**unutarnje slabosti tvrtke
Što bismo trebali učiniti da se
poboljšamo u tim područjima,
te svoje slabosti pretvorimo
u snage?**

PRILIKE KOJE PRUŽA TRŽIŠTE

O = opportunities = prilike
**To su prilike koje se tvrtki
ukazuju iz njenog vanjskog
okruženja. Kako ih možemo
najbolje iskoristiti?**

PRIJETNJE KOJE DONOSI TRŽIŠTE

T = threats = prijetnje
**To su prijetnje vanjskog
okruženja s kojima se suočava
tvrtka. Kako se možemo za
njih pripremiti i pretvoriti ih u
svoje koristi?**



III. TEHNIČKO TEHNOLOŠKI I ORGANIZACIJSKI ELEMENTI (1/4)

A. RAZVOJ PROIZVODA / USLUGE

- κ stupanj razvijenosti i osobine proizvoda/usluge
- κ mogućnosti nove generacije, dodatni oblici uporabe
- κ novi kupci uz poboljšanje / diferencijaciju proizvoda
- κ razvoj vezanih proizvoda
- κ moguća poboljšanja tehnologije i postupaka
- κ zaštita posebnosti na proizvodu / usluzi

B. POSLOVNA LOKACIJA

- κ izbor makrolokacije (regija, kraj)
- κ izbor mikrolokacije (prostor, prednosti / slabosti)
- κ vlasništvo ili najam zemljišta



III. TEHNIČKO TEHNOLOŠKI I ORGANIZACIJSKI ELEMENTI

(2/4)

C. PROIZVODNE OPERACIJE

- odluka o nabavci / kooperaciji ili proizvodnji
- Dijagram tijeka proizvodnog procesa

D. PLAN NABAVE SIROVINA ITD.

- ključni sastojci nabave
- izbor dobavljača - alternativni dobavljači
- organizacija nabave i upravljanje zalihama
- ulazna kontrola kvalitete sirovina i dijelova

E. POSLOVNI PROSTORI

- potrebe prostora (sada, za 3-5 godina)
- način dobivanja, potrebna ulaganja u preuređenje
- financijski aspekt gospodarenja prostorima



III. TEHNIČKO TEHNOLOŠKI I ORGANIZACIJSKI ELEMENTI (3/4)

F. PLAN STROJEVA I OPREME

- popis potrebnih strojeva i opreme
- plan nabavke strojeva i opreme (način)
- financijski aspekti gospodarenja strojevima i opremom

G. PLAN ZAPOŠLJAVANJA OSOBLJA

- plan zapošljavanja kroz 3-5 godina
- način zapošljavanja: redovno / pogodbeno, puno / skraćeno radno vrijeme
- nagrađivanje osoblja, napredovanje, osposobljavanje

H. KONTROLA KVALITETE PROIZVODA

I. POŠTIVANJE PROPISA



III. TEHNIČKO TEHNOLOŠKI I ORGANIZACIJSKI ELEMENTI (4/4)

Troškovi proizvodnje po jedinici proizvoda

- A. OSNOVNI MATERIJAL
- B. POMOĆNI MATERIJAL
- C. ENERGIJA
- D. OSTALI TROŠKOVI

Nematerijalni troškovi na godišnjem nivou

- A. PROMIDŽBA
- B. OSIGURANJA
- C. OSTALI NEPREDVIĐENI TROŠKOVI



IV. MARKETING I KVALITETA

Cilj marketinških aktivnosti je:

- «pridobiti kupce, zadržati ih što dulje» i oduprijeti se konkurenciji
- ponuditi kvalitetne proizvode i usluge koji mogu zadovoljiti potrošačke potrebe
- utvrditi navike kupaca u krajnjoj potrošnji (nepoznati kupci) ili tehničke zahtjeve kupaca u reprodukcijskoj potrošnji (poznati kupci),
- utvrditi takve prodajne cijene koje su kupci spremni platiti za ponuđene proizvode i usluge,
- odrediti način distribucije proizvoda i usluga kako bi što lakše i uz što niže troškove bili dostupni kupcima
- organizirati prodajnu promidžbu vlastitih proizvoda i usluga s naglaskom na njihovim prednostima (kvaliteta, rokovi isporuke, cijene i uvjeti plaćanja)



V. LOKACIJSKA ANALIZA

- **Opisati smještaj objekata, skladišnog, uredskog i prodajnog prostora. Za određenu djelatnost lokacija je čak toliko važna, da postaje središnji dio analize poduzetničkog pothvata (npr. prerada prirodnih resursa);**
- **uslužne djelatnosti kao ugostiteljstvo, hotelijerstvo i trgovina, lokacijski su ovisne o blizini kupaca**
- **Odluka o lokaciji poduzetničkog pothvata je i marketinška odluka što znači da je treba donijeti i prema smještaju prodajnoga tržišta**
- **Internetsko poslovanje omogućilo je dislokaciju tj. poslovanje nezavisno od lokacije**



VI. FINANCIJSKA PRIPREMA ***(1/2)***

PREDRAČUNSKA VRIJEDNOST ULAGANJA

- **Osnovna sredstva**
 - prostor
 - oprema
 - ostala ulaganja

- **Obrtna sredstva**



VI. FINANCIJSKA PRIPREMA

(2/2)

IZVORI FINANCIRANJA

-  **Vlastita sredstva**
-  **Kreditna sredstva**
 - visina kredita
 - kamatna stopa
 - otplatni rok
 - poček
 - broj rata
-  **Sredstva suulagača/partnera**
-  **Izvori drugih fondova**



VII. OCJENA UČINKOVITOSTI POTHVATA

- **Povezana je s mogućim razlikama između planiranih i ostvarenih vrijednosti i financijskih veličina**
- **Njome se utvrđuje otpornost plana na tržišne, organizacijske i institucionalne promjene koje se u vrijeme izrade nisu mogle predvidjeti**

Projekcija računa dobiti i gubitka

- **Ukupni prihodi**
- **Ukupni rashodi**
- **Bruto dohodak - dobit**
- **Neto dohodak - dobit**



VIII. ZAKLJUČNA OCJENA

PROCJENA KLJUČNIH FAKTORA USPJEHA:

- tržište
- sredstva
- menadžment
- rizik
- rentabilnost
- vrijednost uspjeha za investitora



DODACI POSLOVNOM PLANU

- ✓ skica prostora
- ✓ fotografije poslovnih prostora
- ✓ detalji tržišnih analiza
- ✓ skica proizvodnih tokova
- ✓ ciljna prodaja/dobit
- ✓ tehnički opis proizvoda/ usluge/tehnologije
- ✓ cjenici proizvoda
- ✓ slike/skice proizvoda
- ✓ uzorci reklame
- ✓ uzorci oglasa
- ✓ shema organizacije
- ✓ životopisi/reference
- ✓ pisma potencijalnih kupaca
- ✓ kopije ugovora
- ✓ financijski podaci za prethodne godine
- ✓ popisi opreme i dobavljača

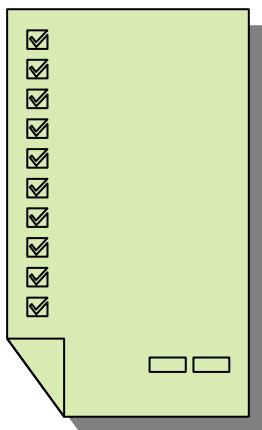


I na kraju zaključci i savjeti ...

1. Sažetak (prvu stranicu) pišite na kraju.
2. Napišite dobar sažetak – to može biti ključ.
3. Sve vrijeme se fokusirajte na GLAVNU TEMU.

Čitalac poslovnog plana će najviše biti zainteresiran da vidi zašto i na koji način će projektni zadatak biti uspješan i koji će faktori utjecati na njegov uspjeh.

4. Pozabavite se i pitanjima eventualnih rizika
5. Izbjegavajte pretjerivanje.
6. Obratite se ciljanoj publici / čitateljima.



Hvala na pozornosti i Vašem sudjelovanju !



Adela Zobundžija, dipl.inf.

bjelovar@poslovni-park.hr

www.poslovni-park.hr

