

Tri su osnovna oblika korporativnog poduzetništva:

1. **Stvaranje poslovnih mogućnosti unutar postojeće organizacije;**
 2. **Transformaciju ili pomlađivane organizacije;**
 3. **Promjena pravila u okviru kojih posluje konkurencija na tržištu.**
- Intrapoduzetništvo, gdje zaposlenik preuzima neke od karakteristika poduzetnika s ciljem rješavanja problema, povećava učinkovitost proizvodnje, tržišni udio i prodaju, ali i sama kultura poduzeća mora proći niz promjena.
 - Trendovi u velikim, ali sve više i u manjim poduzećima je **decentralizacija, uspostava autonomnih proizvodnih jedinica i veće ovlasti zaposlenicima** što jača prijemčivost za inovacije.



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

Najvažnije funkcije suvremenog poduzetništva:

- **Strateška i planska funkcija;**
- **Organizacijska funkcija;**
- **Upravljačka funkcija;**
- **Kontrolna funkcija.**

U manjim poduzećima poduzetnik obavlja sve funkcije poduzetništva.



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

1. Strateška i planska funkcija

Cilj: definiranje strategije razvoja malog poduzeća

Strategija: plan koji poduzetnik mora poduzeti kako bi ostvario svoju viziju, definirao misiju i postavio strateške ciljeve

- Ukupan plan koji obuhvaća niz pojedinačnih planova poduzeća koji sinergijski ostvaruju cilj poduzeća

Primjer ciljeva koje si poduzeće može zadati: porast produktivnosti i profitabilnosti, rast i razvoj poduzeća, širenje tržišnog udjela, nova tržišta, nalaženje tržišne niše...



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

ENTER

Entrepreneurship
for Employment

1. Strateška i planska funkcija

- **Sinergija:** zajedničko djelovanje minimalno dvaju elemenata određenog sustava s ciljem ostvarenja većih učinaka od onih koje koji bi postigli zajedničkim djelovanjem.
- Strateške akcije: poslovne aktivnosti poduzetnika s ciljem iskorištavanja i iscrpljivanja već postojećih konkurentskih prednosti i novih poduzetničkih prilika za pokretanje i razvoj novih poduzetničkih akcija kao osnova ostvarenja novih konkurentskih prednosti.
- Poduzetničke prilike: promjene na tržištu kada poduzetnik raspolaže informacijama temeljem kojih stječu mogućnost plasiranja novog proizvoda ili usluge ili bolji pristup sirovinama.

Planska akcija

- Cilj: izrada i donošenje strateškog poslovnog plana razvoja malog poduzeća
- Rezultat: strateški plan-dugoročni plan utvrđen u svrhu usmjerenja aktivnosti svih suradnika i zaposlenika u poduzeću, angažmana novih suradnika, povećanja prodaje...
- Planiranje: proces u kojem se donose odluke između nekoliko mogućih akcija da bi se ostvario strateški cilj poduzeća.



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

1. Strateška i planska funkcija

- Od poduzetnika se iziskuje dva tipa planiranja:

a) **Pokretačko planiranje (Start-up planning)**

b) **Tekuće planiranje (On-going planning)**

Vremenski se planovi dijele na:

1. *Dugoročni planovi*: dulje od 5 godina;
2. *Srednjoročni planovi*: dulje od 1 a kraće od 5 godina;
3. *Kratkoročni planovi*: razdoblje od 1 poslovne godine;
4. *Tekući planovi*: plansko razdoblje od 1 dana, tjedna, mjeseca, tromjesečja i polugodišta.



Projekt je sufinancirala Eurooska unija iz Eurooskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

1. Strateška i planska funkcija

S aspekta strategije, poslovni planovi se dijele na:

- Strateške: dugoročne koncepcije, misije i ciljevi poduzeća;
- Taktičke: način provedbe strategije poduzeća u poslovanju;
- Operativne: plan ostvarenja planova razvoja u užem razdoblju



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

2. Organizacijska funkcija poduzetništva

- Cilj: uspostava organizacijske strukture poduzeća i internih veza među zaposlenicima;
- Organizacijska struktura: cjelokupan proces uspostavljanja odnosa između sastavnih dijelova
- Organizacijska shema: grafički prikaz organizacijske strukture

Organizacijska funkcija poduzetničke aktivnosti: projektiranje i razvoj optimalne organizacijske strukture poduzeća u skladu s poslovnom strategijom i strateškim planom poduzeća



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

2. Organizacijska funkcija poduzetništva

Zadaće organizacijske funkcije:

1. Definicija i klasifikacija aktivnosti potrebnih za ostvarenje strateških ciljeva i poslovnih planova;
2. Grupiranje tih aktivnosti u skladu s raspoloživim ljudskim i materijalnim resursima;
3. Optimalna alokacija raspoloživih resursa prema grupama aktivnosti;
4. Dodjeljivanje svakoj grupi lidera sa zadaćom nadgledanja i provedbe aktivnosti;
5. Vodoravno i okomito povezivanje grupnih aktivnosti;
6. Osiguranje nesmetanog kolanja informacija vrha prema dnu i obrnuto.

Cilj: osigurati optimalnu organizacijsku strukturu međuljudskih odnosa i autoriteta koji će omogućiti najdjelotvorniju koordinaciju svih funkcija i aktivnosti poduzeća.



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

2. Organizacijska funkcija poduzetništva

Organizacijsku strukturu poduzeća određuju tri dimenzije:

1. **Formalizacija** (način odvijanja poslovnih procesa, hijerarhije i upravljanja)-veća poduzeća imaju formalniju strukturu što umanjuje njihovu fleksibilnost i sporiju reakciju na tržišne promjene;
2. **Složenost organizacije**-vertikalna diferencijacija označava podjela organizacije po hijerarhiji, na razine odlučivanja kako bio se jasno znalo na kojoj razini se donose određene odluke, horizontalna diferencijacija označava podjelu poduzeća na organizacijske jedinice.
3. Centralizacija organizacije-razina ovlasti koju posjeduje konkretna osoba u poduzeću
 - Poduzeća mogu biti manje ili više centralizirana, a stupanj centralizacije ovisi o veličini i tipu poduzeća



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

2. Organizacijska funkcija poduzetništva

Prednosti centralizacije:

1. Olakšava koordinaciju poslovanja i odlučivanje;
2. Osigurava donošenje odluka u skladu sa strateškim ciljevima poduzeća;
3. Moguća je provedba većih organizacijskih promjena u skladu s promjenama strategije;
4. Izbjegava se dupliciranje aktivnosti unutar poduzeća



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

2. Organizacijska funkcija poduzetništva

Prednosti decentralizacije:

1. Poduzetnik/menadžer nije preopterećen centralnim odlučivanjem;
2. Odluke se donose na onoj razini organizacije koja je u najvećoj mjeri upoznata sa situacijom te posjeduje svježije i relevantnije informacije od poduzetnika/menadžera;
3. Zaposlenici su motiviraniji za poduzimanjem inicijative te se počinju identificirati s poduzećem;
4. Brža reakcija, fleksibilnost i prilagodba tržišnim promjenama;
5. Povećava se nadzor jer voditelji poslovnih jedinica preuzimaju kontrolu i odgovornost za provedbu poslovnih jedinica.

VAŽNO: Ne radi se o isključivoj odluci, tj. mogu se centralizirati samo strateške odluke, dok se ostale poslovne odluke mogu decentralizirati.



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

2. Organizacijska funkcija poduzetništva

Čimbenici koji određuju organizacijsku strukturu poduzeća:

- a) Funkcija poduzeća;
- b) Proizvodi/usluge koje poduzeće nudi;
- c) Teritorij koji pokriva;
- d) Potrošači na koje je poduzeće usmjereno;
- e) Proizvodni procesi sukladno kojima je poduzeće podijeljeno.



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

2. Organizacijska funkcija poduzetništva

Vrste poduzetničkih organizacijskih struktura s aspekta nastanka i razvoja poduzeća:

- **Funkcijska organizacijska struktura** (organizacija poslovanja grupiranjem aktivnosti prema funkcijama);
- **Divizijska organizacijska struktura** (podjela rada u poduzeću sukladno proizvodima, zemljopisnom području i kupcima)
 - Proizvodna organizacijska struktura
 - Teritorijalan organizacijska struktura
 - Organizacijska struktura orijentirana kupcima
- **Matrična organizacijska struktura** (zadaci se grupiraju sukladno dva paralelna načela, npr. proizvodnom i teritorijalnom ili funkcijskom i proizvodnom i sl.)
 - Odgovornost za poslovne odluke snosi i određena proizvodna jedinica i zemljopisna područja poduzeća te je cilj efikasnije iskorištavanje resursa, fleksibilnija prilagodba tržišnim promjenama, brže postizanje zacrtanih ciljeva i dr.
 - Nedostatak: dvostruko odlučivanje, sukobi oko ovlasti, razjedinjenost zapovjedno lanca



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

3. Upravljačka funkcija poduzetništva

- Upravljačka funkcija trajna je zadaća poduzetnika te se ne može obavljati periodično.
- **Definicija:** proces upravljanja oskudnim resursima te njihovom transformacijom u proizvode i usluge poduzetničkom aktivnošću

Upravljanje resursima obuhvaća:

- a) Upravljanje materijalnom imovinom** (strojevi, oprema, zalihe...);
- b) Upravljanje nematerijalnom imovinom**, tj. ljudskim resursima (vođenje, motiviranje, stimuliranje zaposlenika)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

3. Upravljačka funkcija poduzetništva

Funkcija upravljanja se s rastom i razvojem poduzeća odvaja od vlasništva nad poduzećem.

- Javlja se uloga menadžera: osobe čija je zadaća upravljati i voditi poslove za vlasnika te najčešće nema udjele u vlasništvu.
- Plaćeni ili u fiksnom iznosu ili u postotku od vrijednosti obavljenog posla

Razine menadžmenta:

1. **Strateški dio:** vrhovni menadžment poduzeća koji donosi strateške odluke te se brine za njihovu provedbu i realizaciju;
2. **Srednji dio:** menadžeri srednje razine koji određuju ciljeve pojedinih poslovnih odluka;
3. **Operativni dio:** izvršni menadžer srednje razine koji utvrđuje ciljeve i zadatke pojedine poslovne jedinice te je odgovoran za provedbu poslovnih operacija



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

3. Upravljačka funkcija poduzetništva

Upravljačka funkcija poduzetništva sastoji se od:

- a) Motivacije zaposlenika;
- b) Vođenja;
- c) Kadrovska politika;
- d) Poslovno komuniciranje.



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

3. Upravljačka funkcija poduzetništva

Motivacijska aktivnost

- Temeljna aktivnost u okviru upravljačke funkcije poduzetništva te je to ujedno i svaki utjecaj na zaposlenike koji usmjeruje i održava ciljano ponašanje ljudi;
- Osobne interese poduzeća je potrebno približiti interesima poduzeća, za što je potrebno poznavanje zaposlenika, njihovih potreba i sklonosti i uvjerenja;
- Stimulacija djelatnika se ostvaruje se preko kompenzacija koje se dijele na:
 1. Temeljne plaće i dodatke za obavljeni rad;
 2. Kompenzacije temeljene udjelom u dobiti;
 3. Kompenzacije temeljene na pripadnosti poduzeću-naknade, pomoći, otpremnine, pokloni;
 4. Menadžerske kompenzacije.



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

3. Upravljačka funkcija poduzetništva

Vođenje

- Proces u kojem poduzetnik koordinira aktivnosti zaposlenih kako bi utjecao da svojim radom pridonese postizanju strateških ciljeva i ostvarenju poslovnih planova poduzeća.
- Bitna odrednica je posjedovanje leaderskih osobina: sposobnost kreiranja i prenošenja vizije, koordinacije grupnih aktivnosti, upravljanje i rješavanje konflikata, ostvarenja strateških ciljeva, vrednovanje doprinosa pojedinaca...
- Izvor aktivnosti vođenja je moć, a moć u poduzetništvu se definira kao mogućnost poticanja aktivnosti drugih pojedinaca i utječe na njih.



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

3. Upravljačka funkcija poduzetništva

Vrste moći kojima se koristi poduzetnik:

- a) **Formalna pozicijska ili legitimna moć:** proizlazi iz vlasničke pozicije poduzetnika;
- b) **Ekspertna moć:** proizlazi iz znanja i sposobnosti vođe;
- c) **Referentna moć:** proizlazi iz osobnih obilježja vođe i odražava se u vjernosti i poštovanju zaposlenika.

Klasična bihevioralna teorija govori o tri tipa vodstva:

- a) **Autokratski tip:** centralizirani stil, moć i odgovornost je u rukama poduzetnika te je komunikacija isključivo odozgo prema dolje;
- b) **Demokratski tip:** zaposlenici participiraju u donošenju odluka, poduzetnik vrši konzultacije sa zaposlenicima te je komunikacija dvosmjerna;
- c) **Laissez faire:** poduzetnik izbjegava autoritet, prepušta zaposlenima rješavanje problema i donošenje odluka



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

Kadrovska politika

- Podrazumijeva upravljanje ljudskim potencijalima poduzeća
- Sastoji se od: planiranja potrebnih kadrova, izbora potrebnih kadrova, procjene kvalitete kadrova, edukacije i izobrazbe, identifikacija i rješavanje kadrovskih problema.

Poslovno komuniciranje

Proces i sustav prijenosa informacija kroz organizacijsku strukturu poduzeća

Razlikuje se:

a) Interna komunikacija (komunikacija unutar poduzeća)

- Probleme se preporučuje rješavati u njihovom nastajanju, stoga je važna simultana komunikacija na principu Just-in-time koju omogućava IKT

a) Eksterna komunikacija (komunikacija s okolinom)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

4. KONTROLNA FUNKCIJA

Odnosi se na: praćenje aktivnosti zaposlenika, usporedbu ostvarenih rezultata, planiranih i provedenih aktivnosti.

Kontrola može biti:

- a) **Operacijska:** kontrola jednog ili više kontrolnih sustava;
- b) **Organizacijska:** kontrola cjelokupnog organizacijskog sustava poduzeća;
- c) **Strateška:** kontrola sa stajališta ostvarenja strateških ciljeva poduzeća



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

4. KONTROLNA FUNKCIJA

Prema objektu kontrola se dijeli na:

- a) Kontrolu inputa
- b) Kontrolu izvođenja (obavlja se tijekom procesa proizvodnje te pruža informacije o efikasnosti izvođenja poslovne aktivnosti)
- c) Kontrola outputa (po završetku proizvodnog procesa te pruža informacije o reakcijama potrošača na proizvedena dobra i usluge s ciljem poduzimanja korektivnih mjera u slučaju potrebe)

Potrebno je uspostaviti kontrolni proces koji uključuje:

1. Postavljanje standarda;
2. Mjerenje uspješnosti;
3. Komparaciju;
4. Procjenu rezultata i donošenja odluke o potrebnim akcijama.



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

Mjerenje uspješnosti

- Postupak kojim se utvrđuje jesu li i u kojoj mjeri ostvareni zacrtani strateški ciljevi.

Analiza pokazatelja uspješnosti pokazuje:

- a) Podatke o profitabilnosti, uspješnosti upravljanja aktivom, solventnosti i investicijskom potencijalu;
- b) Osigurava konzistentnu bazu podataka pomoću koje se može pratiti smjer kretanja performansi;
- c) Usporedbu pokazatelja uspješnosti poduzeća s ostalim poduzećima;
- d) Usporedbu podataka o rezultatima uspješnosti po dijelovima poduzeća.



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

Mjerenje uspješnosti

Najvažniji segmenti analize uspješnosti poslovanja poduzeća su:

- ✓ Analiza profitabilnosti;
- ✓ Analiza obrtaja aktive (imovine);
- ✓ Analiza solventnosti i likvidnosti;
- ✓ Analiza investicijskog potencijala;
- ✓ Izračunavanje ukupnog izraza uspješnosti;
- ✓ Analiza dodane vrijednosti.



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

Mjerenje uspješnosti-Analiza profitabilnosti

- Smatra se primarnom i najvažnijom analizom odnosa
- Dvije temeljne mjere:
 - a) **Profitna marža**-najraširenija mjera profitabilnosti u poduzetništvu te se računa kao odnos profita i prihoda od prodaje;

Profitna marža=profit/prihod od prodaje=postotak ostvarenog profita prema vrijednosti cjelokupnog urađenog posla

b) **Povrat na investirano ili povrat na uloženi kapital**-pokazuje poduzetničku uspješnost u korištenju raspoloživih resursa, a koristi se na razini dijelova poduzeća ili na razini cijelog poduzeća

Povrat na uloženi kapital=profit/korišteni (investirani) kapital



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

Mjerenje uspješnosti-Analiza obrtaja aktive

Analiza odnosa između prihoda i aktive-koeficijent koji pokazuje koliko jedna novčana jedinica aktive stvara novčanih jedinica prihoda.

Ključna mjera analize obrtaja aktive je odnos između prihoda prema prosječno korištenoj aktivi iz bilance tekuće godine

- **Koeficijent obrtaja aktive=prihod/ukupna aktiva**



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

Mjerenje uspješnosti-Analiza likvidnosti i solventnosti

Likvidnost je sposobnost poduzeća da u roku podmiri tekuće obveze.

- Mjerenje likvidnosti važno je kako bi poduzetnici bili u stanju udovoljiti tekućim kratkoročnim obvezama te kako ne bi došlo do zastoja u redovitim isporukama ključnih resursa i blokade novčanih računa.

Glavne mjere likvidnosti:

- a) **Tekući odnos**-odnos između aktive i tekuće pasive, odnosno mjeru u kojoj tekuća pasiva pokriva obveze iz tekuće pasive;

Tekući odnos=tekuća aktiva/tekuća pasiva

- b) **Radno raspoloživi kapital**-razlika između tekuće aktive i tekuće pasive, tj. upućuje na pozitivno ili negativno prekoračenje tekuće aktive nad tekućom pasivom.

Radno raspoloživi kapital=tekuća aktiva-tekuća pasiva



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

Mjerenje uspješnosti-Analiza likvidnosti i solventnosti

Solventnost je sposobnost poduzeća da u roku udovolji dugoročnim obvezama.

Mjere solventnosti služe za promatranje dugoročne financijske stabilnosti preko odnosa unutar kapitalne i financijske strukture poduzeća

Kapitalna struktura poduzeća: ukupni dugoročni kapital poduzeća koji se sastoji od **ukupnog vlastitog kapitala i tuđeg kapitala** posuđenog iz raznih izvora (banke, dioničari...)

Najvažniji pokazatelji solventnosti su:

1. **Odnos dugoročnih obveza i ukupnog dugoročnog kapitala** (odnos dugoročnih obveza s fiksnom kamatnom stopom u ukupnom dugoročnom kapitalu treba biti najviše 30-35%)
2. **Stupanj zaduženosti kao odnos ukupnih obveza i ukupne aktive**-pokazuje udio imovine koji se financira iz tuđih izvora

Stupanj zaduženosti=ukupne obveze/ukupna aktiva (stupanj zaduženosti ne bi trebao biti veći od 50%)



Projekt je sufinancirala Euroaska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije

Mjerenje uspješnosti-Analiza likvidnosti i solventnosti

Najvažniji pokazatelji solventnosti su:

3. Odnos ukupnih obveza i glavnice (kapitala)-pokazuje zaduženost poduzeća u odnosu na vrijednost vlasničkog kapitala, tj. kolika se vrijednost imovine financira iz tuđih izvora.

Odnos ukupnih obveza i kapitala=ukupne obveze/vlasnički kapital (u pravilu bi odnos zaduživanja i vlastitog kapitala trebao biti 1:1)

4. Odnos pokrića kamata-odnos između operativnog dobitka (dobitak prije odbitka kamatnih troškova i poreza) i kamata.

Odnos pokrića kamata=operativni dobitak/troškovi kamata (pokazuje poduzetnikovu sposobnost plaćanja kamata i vraćanja duga)



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



Partnersko vijeće
za tržište rada
Krapinsko-zagorske županije