

Marica Škrtić
Rudolf Vouk

**OSNOVE PODUZETNIŠTVA
I MENADŽMENTA**

Zagreb, 2005.

PITANJA I ODGOVORI IZ NOVE KNJIGE

I. Poduzetnik

1. Definirajte pojam poduzetnika.

Poduzetnik je osoba nadarena poslovnim duhom i rukovodnim sposobnostima, bogata znanjem o poslovima i ljudima, odlučna i spremna da preuzme rizik upravljanja poduzećem na temelju inovacija i stalnog razvoja.

2. Što je zajedničko u određenju pojma poduzetnika u definicijama različitih znanstvenika?

U prošlosti je riječ poduzetnik označavala samo pojedince koji su stvorili vlastito poduzeće, dok suvremena definicija pod navedenim pojmom smatra osobu koja pokreće, organizira, vodi i preuzima rizik poslovnih pothvata. Nije presudno da li je poduzetnik vlasnik ili suvlasnik poduzeća ili je profesionalni poduzetnik-menadžer, ovlašten da posao vodi i njime upravlja.

Navedite ključne osobine uspješnog poduzetnika.

1. inovativnost
2. razumno preuzimanje rizika
3. samouvjerenost
4. uporan rad
5. postavljanje ciljeva
6. odgovornost

Navedite sedam inovacijskih izazova s kojima Peter Drucker povezuje poduzetnika

1. nepredvidivost uspjeha, odnosno neuspjeha
2. nesklad između sadašnje i buduće realnosti
3. inovacije vezane uz potrebe određenog procesa
4. promjene u proizvodnji i tržišnoj strukturi
5. demografske promjene
6. nove spoznaje i znanja
7. promjene u razmišljanjima

Čemu uspješan poduzetnik, u okolnostima današnjeg globalnog tržišta, posvećuje posebnu pozornost?

Budućim tržišnim kretanjima i stvaranju: 1. vizije; 2. misije; 3. specifičnih svrha i 4. stratejskih ciljeva

Navedite profitne standarde za utvrđivanje «prihvatljivih stopa profita»

1. profitna stopa drugih poduzeća u istoj grani ili odabranih drugih poduzeća uz uvjet da posluju u sličnom okruženju
2. normalna ili povijesna profitna stopa koja predstavlja komparaciju profitnih stopa u vremenskom nizu
3. stopa profita koja je potrebna da se privuče vlasnički kapital
4. profitna stopa dostatna da se gospodarski razvoj financira iz vlastitih izvora

Navedite probleme i pitanja s kojima se susreću poduzetnici na putu od ideje do njezine realizacije.

1. jasno definiranje ciljeva
2. procjena odgovarajuće strategije
3. prilagodba kapaciteta u svrhu izvođenja strategije

Što čini «tvrdu», a što «meku» infrastrukturu poduzeća?

Tvrdu infrastrukturu poduzeća čine organizacijska struktura i sistemi, a meku kultura poduzeća i norme.

- «Tvrda infrastruktura» - organizacijska struktura i sistemi (tehnologija, struktura planiranja, kontrola)
- «Meka infrastruktura» - kultura poduzeća i norme (ljudi, znanja, sposobnosti i stilovi vođenja)

II. Poduzetništvo

1. Definirajte pojam poduzetništva?

Poduzetništvo predstavlja viši stupanj sposobnosti da se uoči i participira izvanredna prilika za mogući poslovni uspjeh, te poduzetničku odlučnost da se uđe u akciju i kada je poduzetnički rizik izuzetno visok. Poduzetništvo je specifično obilježje pojedinca ili institucije, a ne pitanje ličnosti.

2. Navedite prednosti ulaska u poduzetništvo kao djelatnost.

1. temeljno zadovoljstvo da ste u svom poslu gospodar samom sebi, te da sukladno prilikama samostalno donosite odluke
2. ostvarenu dobit slobodno raspodjeljujete za proširenje svoga posla ili za povećanje štednje za mirovinu
3. slobodno možete prodavati dijelove svoje imovine ili posao
4. ostvarenom dobiti možete se koristiti za povećanje osobne potrošnje
5. zadovoljstvo u spoznaji da kreirate posao i za druge ne samo za sebe
6. ugled može donijeti koristi
7. poduzetništvo se može voditi kao obiteljski posao pa se time stvara mjera optimuma privatnog i profesionalnog

3. Navedite nedostatke ulaska u poduzetništvo

1. prihvaćanje realnosti da u svim aktivnostima nema potpune slobode akcije
2. često su kupci vaši «poslovni gospodari»
3. država određuje pravila poslovnog ponašanja i zahtijeva plaćanje poreza
4. dobavljači uvjetuju ponašanje
5. ograničenje poduzetničkih ambicija zbog nedovoljno sredstava
6. dug i naporan dan i sedmodnevni radni tjedan
7. neodvojivi profesionalni i privatni život

4. Ukratko opišite povijesni razvoj poduzetništva.

Poduzetništvo se razvilo između 12. i 15. st. Kada su osnovni tipovi poduzetnika bili gusari, feudalci, državni činovnici, špekulanti, trgovci i obrtnici. Prvi začeci trgovačkih poduzeća javljaju se u 12. stoljeću u Italiji, a od kraja 14. stoljeća javljaju se trajna udruženja koja su imala poslovni oblik sličan današnjim JTD-a. Kao masovni fenomen poduzeće se javlja tek u 15. stoljeću. Stvaralačko poduzetništvo razvilo se masovno tek u 17. stoljeću pa od tog razdoblja govorimo o ranom trgovačkom tipu poduzetnika koji trguje robovima, krznima, životinjama i slično, i tipu ranokapitalističkog poduzetnika koji razmjenjuje europske proizvode za tropske i suptropske. Specijalizacija na području trgovine i odvajanje bankarskih poslova počelo je u 18. stoljeću.

5. Navedite četiri faze razvoja poduzetništva u modernoj ekonomskoj teoriji.

1. prije rođenja
2. prihvaćanje (djetinjstvo)
3. prodor (rast)
4. zrelost (odraslost)

6. Kako se treba ponašati poduzetnik kao menadžer (prema Nicholasu Siropolisu)?

1. okružujući se ljudima koji o mnogim aspektima posla znaju više od njih;
2. usmjeravajući znanje takvih ljudi u djelotvorniju proizvodnju
3. držeći korak s najnovijim menadžerskim metodama
 - naglašava i to kako postajući menadžerima poduzetnici se ne bi smjeli odreći svoje poduzetničke sklonosti

7. Navedite osnovne preduvjete razvoja poduzetništva u pojedinoj nacionalnoj ekonomiji.

Najznačajniji preduvjeti razvoja poduzetništva u pojedinoj nacionalnoj ekonomiji su:

1. tržište;
2. platežno sposobna potražnja;
3. konkurencija;
4. autonomija privrednih subjekata.

8. Kakav je odnos poduzetništva i menadžmenta?

«Prva zadaća menadžera je da postigne dobro izvršenje poduzeća, a prva zadaća poduzetnika je da dovede po promjene u svrsi» Menadžer uzima dobivene resurse - ljude i novac, strojeve i materijal te ih orkestrira u proizvodnju.

9. Navedite teorijske pristupe poduzetništvu.

1. personalni - predstavlja poduzetništvo kao djelatnost ljudi s posebnim psihološkim svojstvima, ističe se inovativnost, kreativnost, samouvjerenost.
2. neoklasični - prikazuje poduzetništvo kao djelatnost ljudi čiji je osnovni cilj optimalizacija inputa s ciljem maksimalizacije outputa, danas doživljava najozbiljnije kritike.

3. sociokulturni - ističe sklonost poduzetništvu kao posljedicu spleta društvenih odnosa i okolnosti, efikasno koristi prirodne, društvene i ekonomske potencijale.

III. Poduzeće

1. Navedite najučestalije pravne oblike poduzeća u slobodnom poduzetništvu.

1. inokosna poduzeća (individualna)
2. partnerstva (ortaštva)
3. korporacije(dionička društva)

2. Definirajte inokosno poduzeće.

Inokosna su poduzeća ona koja imaju samo jednog vlasnika, čija jedina ograničenja predstavljaju obveze prema državnim propisima i ograničenja u financijskim resursima.

3.Koji su osnovni motivi ulaska u poduzetništvo?

1. osiguravanje egzistencije za svoju obitelj
2. zarada i bogaćenje (osnovni cilj)

4.Navedite prednosti i nedostatke inokosnog vlasništva

Prednosti:

1. sloboda
2. lakoća osnivanja
3. mali troškovi pokretanja
4. porezne pogodnosti

Nedostaci:

11. neograničena odgovornost
12. pomanjkanje kontinuiteta
13. teškoća dobivanja kredita
14. predodžbe nestabilnosti

5.Definirajte partnerstvo ili ortaštvo.

Partnerstvo ili ortaštvo predstavlja ugovorom zasnovan obveznopravni odnos kojim se ugovorne stranke obvezuju udružiti svoj trud i/ili imovinu u cijelosti ili djelomice radi postizanja nekog zajedničkog cilja.

6.Navedite prednosti i nedostatke partnerstva ili ortaštva.

Prednosti:

1. veći izbor talenata
2. veći ulog novca
3. lakoća osnivanja
4. moguće porezne pogodnosti

Nedostaci:

1. neograničena odgovornost

2. pomanjkanje kontinuiteta
3. teškoća prijenosa vlasništva
4. mogućnost prisilne likvidacije

7.Navedite tipove partnera

1. aktivan partner - aktivno je uključen u posao s ostalim partnerima i poznat je javnosti
2. neaktivan partner - usprkos tome što nije uključen u posao poznat je javnosti
3. tihi partner - onaj koji ne posluje u poduzeću i može biti poznat javnosti kao partner, ali je samo ulagač
4. skriveni partner - onaj koji je za razliku od tihog aktivan, ali nepoznat javnosti
5. tajni partner - partner koji se smatra neaktivnim i ne treba biti poznat javnosti
6. potpartner (niži partner) i ograničeni partner - dvije različite kvalifikacije, ali oba sudjeluju manje nego pravi partneri u poslovanju.

7. Zašto je dioničko društvo najefikasniji pravni oblik suvremenog poslovanja?

8.Navedite prednosti i nedostatke korporacija.

Prednosti:

1. ograničena odgovornost
2. kontinuitet
3. lakoća prijenosa vlasništva
4. lakoća dobivanja kredita

Nedostaci:

1. visoki početni zakonski troškovi
2. naglašena reguliranost
3. ekstenzivno izvještavanje
4. dvostruko oporezivanje

9.Navedite pravne oblike trgovačkih društava u Republici Hrvatskoj prema Zakonu o trgovačkim društvima.

Prema Zakonu o trgovačkim društvima u Hrvatskoj pravno se mogu osnivati javno trgovačko društvo, komanditno društvo, dioničko društvo i društvo s ograničenom odgovornošću

10.Navedite karakteristike javnog trgovačkog društva.

- osnivaju ga barem dvije osobe
- imovina se formira unosom jednakih dijelova uloga članova koji osnivaju društvo
- svaki član odgovara neograničeno i solidarno cijelom svojom imovinom
- odnosi među članovima se uređuju društvenim ugovorom
- nema organa, svi članovi su ovlašteni za vođenje poslova, a odluke se donose uz suglasnost svih članova
- u dobitku ili gubitku svojim udjelom sudjeluju svi članovi društva

11. Navedite karakteristike komanditnog društva.

- društvo osoba koje čine najmanje dvije osobe i može imati dvije vrste članova: komplementari (odgovaraju za obveze društva neograničeno svojom imovinom) i komanditori (odgovaraju za obveze društva samo iznosom uloga koji unose u društvo)
- društvom upravljaju samo komplementari
- imovina se formira ulogom članova
- dobit dijele članovi prema unesenom ulogu u društvo
- u slučaju gubitka komanditori snose svoj dio samo do visine uloga u društvo, a komplementari i na teret svoje cjelokupne imovine

12. Definirajte pojam «trgovac» prema ZTD-u.

Trgovac je pravna ili fizička osoba koja samostalno i trajno obavlja gospodarsku djelatnost radi ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom roba ili pružanjem usluga na tržištu.

13. Navedite faze životnog ciklusa prosječnog poduzeća.

1. faza izgradnje
2. faza rasta
3. faza diferenciranja
4. faza konsolidacije
5. likvidacijska faza

IV. Temeljne strategije ulaska u poduzetničke aktivnosti

1. Navedite temeljne strategije ulaska u poduzetničke aktivnosti

1. počinjanje od nule
2. otkup postojećeg poduzeća
3. kupnja franšize

2. Definirajte pojam «diverzifikacije cijena».

Predstavljaju različite cijene za pojedina tržišna područja, vremenska razdoblja ili skupine potrošača.

3. Koji je najčešći način određivanja cijena za nove proizvode

- a) skupljanje vrhnja - u početku se ide s najvećom mogućom cijenom do ulaska konkurenata a onda konkurenciju istiskuje radikalnim smanjivanjem cijena
- b) penetracijska cijena - ide s relativno niskom početnom cijenom kojom obeshrabruje ulazak konkurenata, navikava potrošače, a onda postupno povisuje cijenu, ali je, u pravilu stekao potrošače čija je osjetljivost na porast cijena mnogo manja.

4. Navedite metode za utvrđivanje vrijednosti poduzeća.

1. **statičke metode** koje procjenjuju vrijednost poduzeća po vrijednosti imovine na određeni dan
2. **dinamičke metode** koje procjenjuju vrijednost poduzeća polazeći od uspjeha u poslovanju koje je poduzeće ostvarilo, ali s težištem na procjeni dobiti u budućem poslovanju

5. Navedite najčešće poslovne razloge prodaje poduzeća prema Nicholasu Siropolisu.

1. osobni i karijerni razlozi - vlasnici mogu željeti da svoj imetak pretvore u novac
2. nasljeđivanje menadžmenta - vlasnici mogu sumnjati u sposobnost mladih
3. jednoosobni menadžment - vl. Mogu uvidjeti da je njih poduzeće preveliko

6. Što predstavlja «poslovne zamke» u kupnji postojećeg poduzeća?

- prodaja poduzeća zbog zastarjele tehnologije, zbog kratkog životnog vijeka proizvoda koji realiziraju zbog gubljenja konkurentskih prednosti na tržištu, zbog zastarjelih metoda prodaje, distribucije ili promocije

7. Koje su prednosti kupnje postojećeg poduzeća u odnosu na počinjanje od nule?

Postojeće poduzeće je manje rizično, naime ako se radi o uspješnom poduzeću koje je dokazalo sposobnost da privuče kupce ili je već stvorilo stalne potrošače, šanse za uspjeh i poslovanje poduzeća su mnogo veće.

8. Zašto strategija kupnje franšize dobiva na značaju u suvremenom poduzetništvu?

Zbog najmanjeg mogućeg rizika.

V. Značaj poduzetništva u gospodarstvu određene nacionalne ekonomije

1. Navedite karakteristike klasičnih teorija ekonomskog rasta.

Rezultati klasičnih teorija ekonomskog rasta sintetizirani su u modelu koji ekonomski rast definira kao funkciju rasta: 1. stanovništva; 2. investicija; 3. tehnološkog usavršavanja; 4. podjele rada; 5. štednje.

Štednja poduzetnika potiče investicije što dovodi do tehnološkog usavršavanja, inovacija i podjele rada, čiji je krajnji rezultat ekonomski rast.

2. Navedite karakteristike neoklasičnih teorija ekonomskog rasta.

Neoklasični modeli ekonomskog rasta definiraju ekonomski rast neke zemlje kao funkciju: 1. rada, 2. kapitala, 3. prirodnih resursa i 4. nematerijalnih čimbenika, tj. znanja.

Pojavom ovog modela prvi puta se ekonomski rast neke nacionalne ekonomije objašnjava nematerijalnim čimbenikom znanja, tj. razinom obrazovanja stanovništva.

3. Navedite formulaciju Solowljeva modela gospodarskog rasta.

$$Y_t = F(K_t, L_t, t),$$

gdje je K_t = kapital, L_t = rad, a Y_t = output u vremenu t

4. Koja je uloga Romera, Rebella i Lucasa u razvoju ekonomske teorije gospodarskog rasta?

U njihovim radovima je priznata stožerna uloga i važnost čimbenika ekonomskog rasta u dugom roku iznad važnosti mehanizama konjunktturnih ciklusa i anticikličkih efekata monetarne i fiskalne politike.

5. Koja je uloga Josepha Schumpetera u analizi značaja poduzetništva u gospodarstvu određene nacionalne ekonomije?

On je popularno zvan ocem poduzetništva, on je tvorac analize značaja inovacije kao osnove ekonomskog razvoja. On je svojom teorijom o inovacijama naglašavao neospornu važnost inovacije za gospodarski rast i razvoj.

6. Navedite zadatke suvremene države sa stajališta efikasnog funkcioniranja gospodarstva.

1. utvrđivanje zakonskih okvira za funkcioniranje tržišta
2. reguliranje financijskog sustava
3. utjecaj na alokaciju resursa s ciljem povećanja efikasnosti gospodarske djelatnosti
4. utvrđivanje okvirnih stopa dugoročnog ekonomskog rasta
5. utjecaj na unapređenje konkurencije itd.

7. Koja je uloga poduzetništva u gospodarstvima suvremenog svijeta?

Gospodarstvo suvremenog svijeta sve se više pretvaraju u poduzetnička stvarajući tako poduzetničko društvo kao cjelinu. Poduzetničko društvo iskazuje se porastom proizvodnje, porastom ukupnog prihoda i profita, porastom broja zaposlenih. Najvažnije određenje pod. Gospodarstva jest upravo u njegovoj brznoj i radikalnoj promjeni strukture poslovanja, strukture potražnje i ponude te porastu životnog standarda.

VI. Franšizam kao strategija poduzetništva

1. Definirajte pojam «franšizam».

Franšizam predstavlja poslovni odnos u kojem jedna strana ustupa drugoj strani pravo da u svome poslovanju koristi ime, proizvode i usluge, te proizvodno i poslovno iskustvo davaoca franšize, te se obvezuje da će primaocu franšize pružiti potrebnu stručnu pomoć i savjete, dok se primalac franšize obvezuje da će strogo poštivati upute davaoca franšize o organizaciji i načinu poslovanja.

2. Tko je franšizant i koje su njegove obveze?

Franšizant je osoba koja kupuje franšizu te time dobiva već oblikovano poduzeće

3. Tko je franšizor i koje su njegove obveze?

Franšizor je osoba koja prodaje franšizu.

4. Koje su temeljne vrste franšiznih sporazuma?

- a) franšizni sporazum o franšizi proizvoda / zaštitnog znaka - u kojem poduzetnici dobivaju identitet svojih dobavljača sporazumijevanjem o prodaji proizvoda pod imenom dobavljača, poduzetnici su relativno neovisni o dobavljačima, moraju prihvatiti neka pravila, ali sami izabiru lokaciju, određuju opremu, radno vrijeme, način vođenja posla i izlaganje robe.
- b) franšizam sustava (načina poslovanja) - veća povezanost franšizora i franšizanta, pored prava prodaje dobiva i pomoć pri izboru lokacije, obučavanju zaposlenika te rješavanje mogućih nastalih problema.

5. Navedite teorijska uporišta franšizma.

1. resursna teorija - prema kojoj su tvrtke u ranoj fazi razvitka zbog oskudice kapitala za razvojne potrebe odlučuju ponuditi franšize
2. agencijska teorija - koja prednost franšize objašnjava nižim agencijskim troškovima zbog reduciranja problema koji nastaju uslijed odvojenosti vlasništva i kontrole budući da je kupac franšize u pravilu i vlasnik i menadžer

6. Što može biti predmet ugovora o franšizmu?

Usluge - obuhvaća hotelijerstvo, ugostiteljstvo, proizvodnju određenih standardiziranih predmeta, ali i djelatnost intelektualne naravi, ova se djelatnost proširuje.

Roba - promet ili distribucija jedne ili više vrsta proizvoda radi prodaje krajnjem potrošaču, osnovo obilježje robe u prometu je da je ona zaštićena posebnim žigovima i drugim znakovima, ova franšiza je popularna.

Proizvodnja - odnosi se na proizvodnju robe ili na neki drugi tehnološki proces proizvodnje, npr. Coca-cola.

7. Navedite osnovne elemente tipskog ugovora o franšizingu.

- a) preambula
- b) obveze franšizora
- c) obveze franšizanta
- d) ostale ugovorne odredbe

8. Navedite vrste naknada koje je franšizant dužan plaćati franšizoru.

- a) pristupnina - Franchising fee - svota te naknade pokriva sve troškove koji su nastali neposredno uz usluge koje je prije samog otvaranja poslovnog objekta davatelj stavio na raspolaganje primatelju
- b) naknada - Franchising royalty - vezuje se uz kraće vremensko razdoblje u kojem se obračunava npr. Mjesečni neto profit primatelja
- c) naknada za financiranje marketinških aktivnosti - predstavlja priljev u zajednički marketinški fond

9. Što uključuje postupak izbora franšize za poduzetnički pothvat?

Upute franšizora o načinima i mogućnostima najboljeg poslovanja. Upute mogu uključivati:

1. koje proizvode ili usluge prodavati
2. kako ih prodavati
3. kako upravljati i kontrolirati troškove
4. koje podatke pratiti i koja izvješća pripremati
5. koje radno vrijeme odabrati
6. koje kadrove koristiti itd.

VII. Mjesto i značaj malog poduzeća u gospodarskoj strukturi

1. Navedite kriterije na temelju kojih se mala i srednja poduzeća mogu klasificirati i razgraničiti od velikih poduzeća.

1. kvantitativni kriterij
2. kriterij osnivanja poduzeća
3. kvalitativni kriterij.

2. Definirajte pojam «malo poduzeće» prema Zakonu o računovodstvu RH.

Prema zakonu o računovodstvu malim poduzećem smatra se ono poduzeće koje ispunjava slijedeće uvjete:

1. dobitak ne smije prelaziti vrijednost od 1 milijun EUR
2. prihod za proteklu godinu ne smije biti veći od 2 milijuna EUR
3. godišnji prosjek mora biti 50 zaposlenih

3. Navedite kvantitativne kriterije klasifikacije poduzeća.

1. zbroj bilance nakon odbitka gubitaka
2. godišnji prihod od prodaje
3. godišnji prosjek zaposlenih

4. Navedite kvalitativne kriterije klasifikacije poduzeća.

1. mala i srednja poduzeća nalaze se uvijek u privatnom vlasništvu, kod kojih vlasnik poduzeća bitno sudjeluje u upravljanju poduzećem
2. uprava obuhvaća jednu osobu ili jedan uži krug osoba, najvažnije odluke bit će donesene u krugu od najviše 3 osobe
3. prisutan je jedan neposredno osoban odnos između uprave i zaposlenih

4. financiranje malih i srednjih poduzeća se ne odvija preko tržišta kapitala
5. poduzeće predstavlja važnu egzistencijalnu bazu - ponekad i jedinu, za vlasnika poduzeća
6. uprava poduzeća je u priličnoj mjeri ovisna o trećim osobama, stranom poduzeću

5. Koje su osnovne značajke malih poduzeća u odnosu na srednja i velika poduzeća?

Str. 89, poglavlje 7.2

6. Navedite osnovne slabosti malog poduzeća.

1. financiranje - neodgovarajuća kreditna podrška od strane države te banaka
2. nedovoljno razvijen menadžment - neodgovarajuća priprema kadrova
3. planiranje je vrlo često nerazvijeno i podcjenjuje se - može dovesti do donošenja pogrešnih odluka
4. nepostojanje istraživačko-razvojnih službi - teže spoznaju potrebe tržišta
5. nepotpunost informatičkih znanja poduzetnika

7. Koja je razlika između rizika i neizvjesnosti?

RIZIK - poznata vjerojatnost budućih događaja

NEIZVJESNOST - nepoznata vjerojatnost budućih događaja

8. Definirajte pojam rizika.

Rizik je :

- a) opasnost od nastupa nekog događaja koji se nije očekivao i od kojeg je nastala šteta ili gubitak
- a) u poslovnom životu poduzeća može biti uzrokovan lošim odlukama i zakazivanjem ljudskog faktora ili nekim nepredvidivim događajem
- b) u području poslovnih financija opasnost da posao prouzroči gubitak u financijskom poslovanju
- c) u smislu osiguranja od opasnosti koje obavlja neka određena osiguravajuća institucija

9. Navedite vrste rizika.

Rizici mogu biti prenosivi, neprenosivi, poslovni i neposlovni.

1. prenosivi rizik - nastaje zbog istog događaja koji se ponavlja i kojima je ugrožen veći broj subjekata, pa se profesionalno osigurava
2. neprenosivi rizik - nastaje zbog jedinstvenog nepredvidivog događaja ili zakazivanja ljudskog faktora i pogađa samo jedan subjekt, koji ga snosi sam. Naziva se i poslovni rizik - možemo ga definirati i kao rizik ostvarivanja bruto financijskog rezultata poduzeća

10. Definirajte i navedite vrste poslovnih rizika.

= možemo ga definirati kao rizik ostvarivanja bruto financijskog rezultata poduzeća

- a) unutarnji poslovni rizici - rezultat nepredvidivih događaja unutar poduzeća u procesu rada i poslovanja (rizik kadrova, rizik organizacije poduzeća, robni rizik, rizik ulaganja kapitala...)

- b) vanjski poslovni rizici - rizici koji se nalaze u okruženju poduzeća, a mogu značajno utjecati na uspješnost poslovanja samog poduzeća (tržišni rizik, gospodarski rizici, prijevozni rizici, izvozni, ...)
- c) poduzetničko-menadžerski rizik je vezan uz upravljanje i rukovođenje, a odnosi se na neprihvatanje promjena i inovacija u poslovanju

11. definirajte i navedite vrste unutarnjih poslovnih rizika.

- a) rizik organizacije poduzeća
- b) rizik sredstava strukture poduzeća
- c) rizik kadrova
- d) robni rizik
- e) rizik upotrebe resursa
- f) rizik ulaganja kapitala
- g) rizik uspješnosti
- h) rizik inovacija

12. Definirajte i navedite vrste unutarnjih rizika.

- a) gospodarski rizici
- b) tržišni rizik
- c) rizik izvršenja kupoprodajnog ugovora
- d) prijevozni (transportni) rizik
- e) izvozni rizici
- f) politički i socijalni rizici zemlje

13. Definirajte poduzetničko menadžerski rizik.

Poduzetničko-menadžerski rizik je vezan uz upravljanje i rukovođenje, a odnosi se na neprihvatanje promjena i inovacija u poslovanju.

14. Malo i srednje poduzetništvo u RH.

Knjiga

VIII. Poslovni plan

1. Što je poslovni plan?

Sistematski prikaz planiranih ciljeva i aktivnosti poduzeća u određenom, najčešće višegodišnjem periodu.

2. Što predstavlja analitičku podlogu u izradi poslovnog plana?

Strategijske odrednice.

3. Navedite eksterne faktore uspješnosti poduzeća.

- a) politički i pravni
- b) konkurencija
- c) tehnološki
- d) ekonomski

e) socijalni i demografski

4. Koja je uloga godišnjih i mjesečnih planova u poduzeću?

Oni se sastavljaju kako bi se pomoću njih točnije isplanirala sredstva i rezerve potrebne za preživljavanje.

5. Navedite korisnike poslovnog plana.

5. poduzetnici
6. kreditori - banke
7. potencijalni partneri
8. ulagači u kapital - dioničari
9. poduzetnikov tim
10. društvena zajednica
11. država

6. Navedite osnovne elemente poslovnog plana

1. opis poduzetnikovog menadžerskog tima i njegovih kompetencija
2. opis proizvoda i usluge
3. analize tržišta
4. marketinške i prodajne strategije
5. financijska projekcija
6. opis trenutne situacije
7. opis strateških ciljeva
8. sažetak
9. dodaci
7. Što sadržava analiza tržišta?

Str. 121, 8.5.3.

8. U čemu je ekonomski značaj poslovnog plana za uspješno ostvarenje poduzetničkog pothvata?

On će pokazati možemo li osigurati potrebna financijska sredstva kako bismo zaokružili poduzetnički projekt ili kako raspoloživim sredstvima poduzetnički projekt staviti u funkciju, kakav prihod možemo očekivati, donosi li projekt profit ili gubitak.

IX. Proces menadžmenta u poduzetništvu

1. Definirajte menadžment i opišite njegovu svrhu u poduzetništvu.

Menadžment je proces koordiniranja resursa poduzeća, radi postizanja njegovih ciljeva.

2. Što obuhvaćaju opće kategorije resursa menadžera?

- b) ljudski resursi
- c) financijski resursi
- d) materijalni resursi
- e) informacijski resursi

3. Opišite 4 glavne funkcije menadžera.

- a) planiranje resursa radi postizanja ciljeva poduzeća
- b) organiziranje resursa i aktivnosti radi postizanja ciljeva poduzeća
- c) vođenje aktivnosti zaposlenika prema postizanju ciljeva poduzeća
- d) kontrola aktivnosti poduzeća kako bi se poslovanje odvijalo prema planu

4. Identificirajte razine menadžera i na što su koncentrirani menadžeri na svakoj razini?

- a) vrhovni menadžeri - postavljaju glavne ciljeve poduzeća, opće strategije i operativne politike za postizanje tih ciljeva
- b) srednji menadžeri - provode politike i planove koje su razvili vrhovni menadžeri, razvijaju taktičke planove i standardne operativne postupke, koordiniraju i nadgledaju menadžment prve razine.
- c) menadžment prve razine - nadgledaju i koordiniraju aktivnosti operativnih zaposlenika

5. Objasnite područja u kojima se menadžeri mogu specijalizirati.

- e) marketing
- f) operacije
- g) ljudski resursi
- h) financije
- i) uprava
- j) ostala područja

6. Koje su vještine potrebne menadžerima na svakoj razini u postizanju njihovih ciljeva?

1. konceptualne
2. međuljudske
3. tehničke

7. Navedite i opišite uloge koje menadžeri moraju preuzimati da bi bili uspješni.

1. međuljudske - uloge predstavnika, vođe i veze
2. informacijske - uloge promatrača, širitelja informacija i glasnogovornika
3. uloge odlučivanja - uloge poduzetnika, rješavatelja poremećaja, alokatora resursa i pregovaranja

8. Objasnite važnost odlučivanja u aktivnostima menadžera.

Odlučivanje je jedna od najvažnijih menadžerskih aktivnosti koja se odnosi na odabir jedne akcije između nekoliko mogućih opcija.

9. Opišite što se događa tijekom svake faze odlučivanja.

1. prepoznavanje problema - menadžeri razjašnjavaju situacije i ispituju uzroke problema
2. razvoj popisa mogućih alternativa - predlažu se alternative koje će pomoći rješavanju problema

3. izbor najbolje alternative - odabire se najbolja alternativa ili više njih, a može se koristiti i kombinacija alternativa
4. provedba - ako je provedbom alternative problem nestao tada se smatra uspješnim, a ako se problem nastavlja tada menadžeri odlučuju da li dati alternativni još vremena za djelovanje, da li usvojiti različite alternative ili pokrenuti prepoznavanje problema ispočetka.
5. praćenje - praćenjem posljedica odluke ustanovljuje se da li je menadžment donio ispravnu odluku ili ne.

10. U čemu su slični teorija Z i koncepcija menadžmenta izvrsnosti?

Teorija Z promatra zaposlenike i menadžere poduzeća kao obitelj i potiče kooperaciju i širenje informacija i vrijednosti poduzeća. Menadžment izvrsnosti se nadovezuje na teoriju Z stvarajući okolinu u kojoj se zaposlenici osjećaju poput dobitnika, dobivaju pravo glasa o tome kako će obavljati posao i dopušta im se kontrola vlastitog proizvoda.

Obje teorije naglašavaju važnost ljudi u određivanju uspjeha ili neuspjeha poduzeća.

11. Što označava organizacijska kultura?

Obuhvaća stavove i vrijednosti rasprostranjene cijelim poduzećem. Daje pripadnicima poduzeća značenje i predlaže pravila kako se ponašati i baviti problemima u poduzeću stvarajući identitet poduzeća.

Formalne karakteristike: struktura poduzeća, zapovjedni lanac, pravila i postupci.

Neformalne karakteristike: politika otvorenih vrata, dostupnost menadžmenta, posebni događaji i obredi, pravila oblačenja, radne navike, standardni način govorenja i ponašanja.

X. Planiranje kao funkcija procesa menadžmenta u poduzetništvu

1. Što je to planiranje i koje koristi ono može donijeti poduzeću?

Planiranje je proces postavljanja ciljeva i određivanje načina za njihovo postizanje.

2. Navedite korake u planiranju.

4. određivanje misije i ciljeva poduzeća
5. oblikovanje strategije
6. provedba strategije

7. Opišite prirodu ciljeva i kako oni utječu na planiranje.

Priroda ciljeva određuje prioritete u planiranju.

8. Utvrdite različite razine planova i objasnite u kakvom su oni međusobnom odnosu i u odnosu na ciljeve.

1. strateški planovi - koraci akcija kojima poduzeće namjerava postići svoje strateške ciljeve, obično su dugoročni (5 ili više godina)
2. taktički planovi - opisuju kako mogu biti provedeni strateški planovi, kratkoročni su
3. operativni planovi - precizni opis akcija koje moraju preuzeti pojedini radnici, skupine ili odjeli radi provedbe taktičkih planova i konačno ostvarivanje strateškog cilja.

Strateški ciljevi i strateški planovi pomažu razvoju taktičkih ciljeva. Taktički ciljevi i strateški planovi pomažu oblikovanju taktičkih planova, a taktički planovi i taktički ciljevi oblikuju operativne ciljeve. Operativni ciljevi i taktički planovi određuju operativne planove.

9. Objasnite važnost provedbe i ocjenjivanja rezultata plana.

Provedba je važna zato jer sam plan po sebi ne znači ništa ako nije proveden. Menadžeri trebaju posjedovati različite vještine da bi mogli provesti neki plan i oni bi trebali osigurati da se plan provede u cijelosti.

Dobro ocijenjeni rezultati koji proizlaze iz plana osiguravaju korisnu povratnu informaciju, ocjenjivanje znači da je informacija navedena u izvaji o cilju prikupljena i uspoređena s rezultatima plana.

10. Što su to kontingencijski planovi i zašto ih poduzeće mora razviti?

To su alternativni koraci akcije originalnom planu koji će biti poduzeti ako se promijene određeni uvjeti u poduzeću ili okolini. Poduzeće ih treba razviti da bi bilo u mogućnosti učinkovito funkcionirati kada je suočeno s promjenama.

11. Definirajte menadžment pomoću ciljeva i objasnite kako on može biti korišten u koordiniranju planiranja unutar poduzeća.

Menadžment pomoću ciljeva je filozofija menadžmenta i sustavni proces pomoću kojeg menadžeri na svim razinama komuniciraju s podređenima u pogledu ciljeva i to o tome kako specifične aktivnosti mogu pridonijeti postizanju tih ciljeva.

Poglavlje 10.5. str. 160,161.

XI. Ustrojavanje organizacijske strukture i menadžment ljudskih resursa u poduzetništvu

1. Objasnite temeljna načela organiziranja.

1. specijalizacija posla
2. grupiranje poslova u odjele
3. delegiranje i decentralizacija ovlasti
4. raspon menadžmenta
5. jedinstvo zapovijedanja

2. Što označava pojam organizacijska struktura?

Oblik strukturiranja odnosa ovlasti menadžera unutar poduzeća.

3. Opišite opće oblike organizacijske strukture. (str. 168.)

- a) linijska struktura
- b) linijsko-službovna struktura
- c) struktura samostalnog odjela

4. Navedite pet temeljnih vrsta organizacijskih struktura i njihove glavne prednosti i nedostatke.

1. funkcionalne - jedinice su određene prema prirodi posla
2. geografske - najprikladnije su za organizacije koje drže fizički raspršene i samostalne operacije
3. struktura samostalnog odjela ili struktura strateške poslovne jedinice
4. matrična - pokušava odgovoriti na pitanja koja se pojavljuju u vezi s rastom, diversifikacijom, produktivnošću i konkurentnošću.
5. proizvodno-timska organizacijska struktura

1. S kojim se općim strukturalnim problemima može sresti poduzeće?

- suboptimizacija - jedan odjel npr. marketing daje obećanja koja drugi odjel ne može realizirati npr. proizvodnja
- birokracija - mnogo hijerarhijskih razina koje sputavaju uspješnost
- Str. 181,182,183,184

2. Koji se pristupi mogu razviti u premošćivanju strukturalnih problema?

- projektni pristup
- matrični pristup
- poslovne jedinice
- strateški savezi
- reinženjering
- virtualna organizacija
- eksternalizacija

3. Definirajte menadžment ljudskih resursa i navedite koja su temeljna saznanja učinkovitog menadžmenta ljudskih resursa. ?

Menadžment ljudskih resursa je osiguravanje poduzeću dovoljno zaposlenika sa odgovarajućim vještinama.

4. Objasnite aktivnosti uvježbavanja i razvoja zaposlenika.

Aktivnosti uvježbavanja i razvoja zaposlenika su sustavno nastojanje poduzeća da održi i poboljša kvalitetu svoje radne snage. Uvježbavanje na poslu omogućava zaposlenicima da uče preko stvarnog obavljanja zadataka posla, razvoj je uvježbavanje koje je pridodano vještinama i znanjima menadžera i stručnjaka.

5. O čemu ovisi naknada i u kojim ju oblicima primaju zaposlenici.

Ovisi o vrijednosti posla koji zaposlenici obavljaju.

6. Opišite kretanja koja se događaju kod zaposlenika poduzeća.

Unapređenja, degradacije, premještanja i napuštanja poduzeća.

7. Koja su obilježja komunikacijskih tokova unutar poduzeća?

- j) komunikacija prema gore - od niže prema višim razinama
- k) komunikacija prema dolje - od viših prema nižim razinama

- l) horizontalna komunikacija - razmjena informacija među suradnicima na istoj organizacijskoj razini
- m) dijagonalna komunikacija - komunikacija između pojedinaca iz različitih jedinica i različitih organizacijskih razina

XII. Vođenje kao funkcija procesa menadžmenta u poduzetništvu

1. Definirajte vođenje i objasnite razliku između formalnog i neformalnog vođenja.

Vođenje je proces usmjeravanja i podupiranja drugih prema postignuću misije i ciljeva poduzeća. Formalni vođe imaju moć položaja, tj. imaju ovlasti, a neformalni vođe nemaju ovlasti.

10. Opišite značajke svake razine Maslowljeve hijerarhije potreba.

1. fiziološke potrebe - zrak, hrana, voda...
2. potrebe za sigurnošću - sigurnost i zaštita od fizičkih i emocionalnih povreda
3. potrebe za pripadanjem - pripadnost i prihvaćanje od drugih ljudi
4. potrebe za poštovanjem i statusom - samopoštovanje, samostalnost, postignuće, prihvaćanje od drugih
5. potrebe za samoostvarenjem - moć, ugled i status

11. Što sadrže dvije temeljne kategorije pretpostavki menadžera o motivaciji zaposlenika?

Teorija X usredotočena je na prve dvije razine hijerarhije - fiziološke potrebe i potrebe za sigurnošću, a teorija Y odnosi se na ostale razine hijerarhije potreba.

X = rad je mrzak većini ljudi, ljudi nisu ambiciozni, izbjegavaju odgovornost i više vole da ih se usmjerava, imaju malo sposobnosti i kreativnosti za rješavanje problema, zaposlenicima su primarne fiziološke potrebe i sigurnost, većina ljudi mora biti kontrolirana i često prisiljena kako bi se postigli ciljevi poduzeća.

Y = rad je prirodan kao igra, samokontrola je nužna u postizanju ciljeva, kreativnost u rješavanju problema, zaposlenici žele zadovoljiti svoje potrebe za poštovanjem i samoostvarenjem, mogu biti samouvjereni i kreativni ako su pravilno motivirani.

12. U čemu se sastoje osnovne razlike između tri temeljna stila vodstva?

1. autokratski vođa sve odluke donosi sam, radnicima daje zadatke i čeka rezultate, zaposlenici rade na način kako im je naređeno, uglavnom taj stil izabiru ljudi koji nisu obrazovani ili sebi žele dati važnost, komunikacija se odvija vertikalno od vrha prema dnu
2. demokratski ili participativni vođa odluke donosi zajedno sa svojim podređenima, ovlasti i odgovornost dijele sa podređenima, vođe i podređeni rade na zajednički način, komunikacija se odvija i prema gore, i prema dolje i horizontalno
3. liberalni vođa sve prepušta podređenima, oni sami postavljaju ciljeve i određuju način njihovog postignuća, komunikacija teče horizontalno

1. Objasnite ponašanje učinkovitih vođa korištenjem menadžerske mreže i situacijskih modela vodstva.

Kod menadžerske mreže učinkovito vodstvo je kombinacija visoke razine brige za ljude i brige za proizvodnju. Kod situacijskog modela vodstva učinkoviti vođe usklađuju svoj stil vodstva i razinu stručnosti i predanosti sljedbenika, a kod situacijskog modela vođe stil vodstva odražava osobnost vođe. učinkovito vodstvo je rezultat usklađenosti između vodine osobnosti i situacije.

2. Kako transformacijski vođe ovlašćuju svoje sljedbenike?

- potiču dijeljenjem vizije
- izazivaju proces
- omogućavaju drugima da djeluju
- oblikuju put
- ohrabruju

3. Koji su uvjeti potrebni za učinkovito komuniciranje u procesu vođenja?

1. razumijevanje potreba slušatelja
2. dosljednost
3. razumijevanje sljedbenikovih potreba, ciljeva, iskustava i očekivanja
4. pozitivan stav bilo u slušanju ili govoru (pokazatelj je neverbalna komunikacija)

4. Koje su odgovornosti vođe u radu s timovima?

- podrška i usmjeravanje
- poticanje tima da slijedi određeni smjer
- uvjeravanje tima u važnost tog smjera
- ovlašćivanje koje obuhvaća poticanje sljedbenika na sudjelovanje u odgovornosti menadžmenta za rad i rezultat
- stvoriti uvjete u kojima sljedbenici počinju smatrati odgovornost vlastitom i počinju vjerovati u vlastitu sposobnost ispunjavanja odgovornosti.

Str. 212, 213. poglavlje 12.8

XIII. Funkcija kontroliranja u poduzetništvu

1. Definirajte kontrolu i objasnite zašto je ona potrebna.

Kontrola uključuje sve aktivnosti koje poduzeće poduzima da bi osiguralo da njegove akcije dovode do postignuća njegovih ciljeva. Ona je bitna za djelotvorno i učinkovito poslovanje poduzeća, bez nje poduzeće nema načina da zna koliko dobro obavlja ono što se odnosi na njegove ciljeve. Svrha kontrole je voditi poduzeće prema postignuću njegovih ciljeva.

2. Opišite korake u procesu kontrole.

1. postavljanje standarda rezultata - skup ciljeva prema kojima će biti uspoređen ostvareni rezultat u budućnosti

2. mjerenje rezultata i njegovo uspoređivanje sa standardom - mjerenje stvarnog rezultata u sklopu određenih aktivnosti koje menadžeri žele kontrolirati i uspoređivanje stvarnog rezultata sa postavljenim standardima
3. poduzimanje korektivne akcije - ocjenjuje se stvarni rezultat i poduzima se odgovarajuća korektivna akcija

1. Navedite i obrazložite 4 oblika kontrole.

1. organizacijski - regulira opće funkcioniranje cijelog poduzeća (birokratska i klanovska kontrola)
2. operacijski - može regulirati jedan ili više pojedinačnih operacijskih sustava unutar poduzeća i može biti podijeljena u prethodnu, tekuću i naknadnu
3. strateški - poduzima se radi postignuća strateških ciljeva
4. financijski - kontrola financijskih resursa, najčešće korištene tehnike su budžetiranje, analiza financijskih izvještaja, analiza financijskih pokazatelja i financijska revizija

1. Koje su sličnosti i razlike između različitih oblika organizacijske kontrole?

Str 218, 13.3.1

2. U čemu se razlikuju operativno i kapitalno budžetiranje?

Operativno budžetiranje se bavi kratkoročnim poslovima financijske kontrole, a kapitalno budžetiranje srednjoročnom i dugoročnom kontrolom nabavljanja kapitala.

3. Kako se financijski izvještaji koriste u svrhu kontrole?

Oni omogućavaju poduzeću da razvrsta učinke mnogobrojnih različitih transakcija koje se događaju tijekom poslovanja.

4. Zbog kojih razloga zaposlenici pružaju otpor kontroli?

Zbog prekomjerne kontrole, neprikladne usmjerenosti, nagrada za nedjelotvornost, strah od odgovornosti.

5. Kojim tehnikama poduzetnik može savladati otpore kontroli i učiniti kontrolu učinkovitom?

1. stvaranje učinkovite kontrole
2. poticanje participacije zaposlenika
3. korištenje menadžmenta pomoću ciljeva
4. formiranje sustava dokazivanja

6. Kako poduzetnik može prepoznati neprikladne sustave kontrole?

Otpor zaposlenika, zadovoljeni kontrolni standardi a nisu zadovoljeni opći ciljevi, povećana kontrola nije dovela do povećanog rezultata

XIV. Operacijski menadžment

1. Definirajte operacijski menadžment i razliku između operacija i proizvodnje.

To je područje menadžmenta koje se specijaliziralo u fizičkoj proizvodnji proizvoda i korištenju kvantitativnih tehnika u rješavanje proizvodnih problema.

Operacija je širi pojam od proizvodnje jer one opisuju ne samo procese u proizvodnji opipljivih proizvoda već i procese u proizvodnji neopipljivih proizvoda.

2. Objasnite proces planiranja operacijskog sustava.

Operacijsko planiranje odnosi se na odluke o tome koje proizvode proizvoditi i koji procesi i proizvodna sredstva su potrebni za njihovu proizvodnju. Dva važna područja su kapacitet i planiranje pogona.

3. Koji se čimbenici razmatraju u oblikovanju proizvoda?

1. proizvodljivost
2. trošak
3. kvaliteta
4. pouzdanost

4. Koje kriterije koriste poduzeća kada odlučuju gdje locirati pogon?

1. lokacija
2. raspored opreme
3. tehnologija
4. lokacija glavnih tržišta za njegove proizvode
5. geografska lokacija dobavljača sirovina i dijelova
6. transportni troškovi
7. raspoloživost kvalificirane i NKV radne snage
8. posebni zahtjevi u korištenju tehnologije
9. klimatski utjecaji
10. karakteristike lokalne zajednice

5. Opišite dva opća rasporeda strojeva, opreme i osoblja unutar objekta.

Procesni raspored - kada su potrebni različiti sljedovi operacija u proizvodnji malih serija različitih proizvoda. Posao se kreće iz područja u područje.

Proizvodni raspored - kada si svi proizvodi podvrgnuti istim operacijama u istom nizu.

6. Obrazložite računalom vođeno oblikovanje proizvoda i procesa, računalom vođenu proizvodnju i fleksibilni proizvodni sustav.

Računalno vođeno oblikovanje je upotreba posebno programiranih računala koja pomažu oblikovati komponente, proizvode i proizvodne procese na računalu umjesto na papiru. Štedi se vrijeme, poboljšava se kvaliteta proizvoda i sl. U početku su troškovi investicije veći ali se tijekom proizvodnje kompenziraju.

7. Navedite i objasnite aktivnosti povezane s logistikom i fizičkom distribucijom.

Logistika je proces kretanja materijala i sastavnih dijelova, poluproizvoda i gotovih proizvoda u poduzeće, kroz poduzeće i izvan poduzeća. Uključuje upravljanje kretanjem i skladištenjem sirovina i opskrbu dijelovima potrebnim u tijeku proizvodnje, planiranje i koordiniranje fizičke distribucije gotovih proizvoda. Fizička distribucija uključuje aktivnosti nakon proizvodnje, tj. dopremanje robe kupcima.

8. Opišite tehnike menadžmenta zaliha.

- 1) Ekonomična količina narudžbe
- 2) Menadžment pravovremenih zaliha
- 3) Planiranje potreba materijala
- 4) Planiranje prerađivačkih resursa

Menadžment zaliha sastoji se od aktivnosti koje su obavljene do točke proizvodnje. Sirovine, sastavni dijelovi, dovršeni proizvodi, poluproizvodi, oprema koja se koristi i zaliha moraju biti kontrolirani.

9. Ocijenite važnost kvalitete u operacijskom menadžmentu.

Kvaliteta je presudna sastavnica operacijskog menadžmenta jer proizvodi s greškom mogu brzo uništiti poduzetnika. Određivanje kvalitete je teško jer ona ovisi o kupčevoj percepciji.

Obilježja kvalitete:

- radne značajke
- dodatne značajke
- pouzdanost
- usklađenost
- trajnost
- sposobnost servisiranja
- estetika
- percipirana kvaliteta

1. Kako mjerimo produktivnost i koji su čimbenici važni za povećanje produktivnosti?

Produktivnost mjeri odnos između proizvedenih outputa (proizvoda) i inputa korištenih u njihovoj proizvodnji.

Produktivnost = $\frac{\text{Output (u kn)}}{\text{Input (troškovi rada+troškovi stroja+troškovi materijala)}}$

Tri čimbenika poboljšanja produktivnosti:

- 1) Standardizacija dijelova i procesa
- 2) Specijalizacija rada
- 3) Mehanizacija rada

XV. Mjerenje uspješnosti poduzetništva

1. Objasnite dva opća financijska izvještaja koji se koriste za procjenu i kontrolu uspješnosti poduzeća.

- Račun dobiti i gubitka pokazuje je li posao u određenom vremenskom razdoblju zaradio neto profit tj. uspješnost posla
- Bilanca prikazuje imovinu, vlasnički kapital i obveze na određeni dan (npr. 31.12.00.)

2. Što obuhvaćaju pokazatelji profitabilnosti, kako se izračunavaju i što nam pokazuju?

Profitabilnost, likvidnost., solventnost, profit vlasničkog i dioničkog kapitala, profitabilnost trajnog kapitala.

Profitabilnost= $\frac{\text{Profit} \times 100}{\text{UT}}$	Likvidnost= $\frac{\text{Kratkotrajna imovina}}{\text{Kratkotrajne obveze}}$
---------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

Profit vlasničkog i dioničkog kapitala= $\frac{\text{Neto profit}}{\text{Vlasnički kapital}}$	Solventnost= $\frac{\text{Dugotrajna imovina}}{\text{Dugotrajne obveze}}$
------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------

Profitabilnost trajnog kapitala= $\frac{\text{Neto profit}}{\text{Trajni kapital}}$

3. Objasnite pokazatelje aktivnosti (uporabe imovine).

Pokazatelji uporabe imovine mjere koliko uspješno poduzeće koristi svoju imovinu u stvaranju svake kune neto prihoda od prodaje.

4. Za što se koriste pokazatelji likvidnosti i kako se izračunavaju koeficijent tekuće i ubrzane likvidnosti?

Koriste se kao pokazatelji sposobnosti poduzeća da podmiri svoje kratkoročne obveze.

Likvidnost= $\frac{\text{Kratkotrajna imovina}}{\text{Kratkotrajne obveze}}$

Koef. ubrzane likvidnosti= $\frac{\text{Kratkotrajna imovina} - \text{Zalihe}}{\text{Kratkoročne obveze}}$

5. Kakve informacije pružaju pokazatelji solventnosti (poluge) i kako se izračunavaju?

Solventnost je sposobnost otplate dospjelih dugoročnih dugova uključujući kamate.

Solventnost= $\frac{\text{Dugotrajna imovina}}{\text{Dugotrajne obveze}}$

6. Koji su najčešći pokazatelji investiranja i zašto se oni koriste?

- 1) Zarada po dionici
- 2) Dividenda po dionici
- 3) Odnos tržišne cijene i zarade po dionici
- 4) Dividenda profitabilnost dionice

Koriste se za usporedbu uspješnosti sa drugim poduzećima.

7. Objasnite zašto je važno konstruiranje i korištenje grafikon profita u poduzetništvu.

Grafikon profita pokazuje utjecaj volumena, cijena i troškova na profit i poduzetniku omogućuje učinkovitije planiranje.

8. Objasnite područja mjerenja uspješnosti zadovoljavanja kupčevih potreba.

- a) Zadovoljavanje kupčevih potreba analizom jaza: JAZ = kupčeva očekivanja-kupčeve percepcije;
- b) Mjerenje osjetljivosti na kupce i usluge kupcu - dobro poduzeće reagira na zahtjeve i pritužbe kupaca
- c) Mjerenje pravodobnosti - usluga na vrijeme sa što manjim troškovima

9. Kako može biti mjerena kvaliteta i koje pokazatelje uspješnosti obično koriste poduzeća u mjerenju kvalitete?

Kvaliteta može biti mjerena u usporedbi s drugima.

Pokazatelji uspješnosti: uporabna vrijednost, osobitost proizvoda, pouzdanost, trajnost, prikladnost za servisiranje, reakciju, estetičnost i ugled.

10. Zašto je važno pratiti razinu zadovoljstva zaposlenika i kako se ona mjeri?

Zbog stvaranja radne okoline u kojoj se osjećaju motivirano poduzimajući odgovarajuće mjere kako bi zadržali visoku razinu morala unutar poslovnih jedinica i cijelog poduzeća.