

# **Management**

**-skripta-**

**Marko Arambašić**

## Popis pitanja:

1. Koji je temeljni cilj poduzetništva (17)
2. Koje je značenje menadžmenta u suvremeno doba (20 - 21)
3. Kako se može definirati malo poduzeće (25)
4. Koje su temeljne značajke malog poduzeća (28)
5. Navedite snage i slabosti malog poduzeća (32 - 33)
6. Koji su najznačajniji uzroci propasti malih poduzeća (35)
7. Definirajte osobu poduzetnika (37)
8. Koja su temeljna obilježja poduzetništva (38)
9. Navedite bitne osobine uspješnog poduzetnika (39)
10. Zašto Amerikanci vole raditi u malim poduzećima (41)
11. Koji su pospješujući čimbenici za osnivanje zajedničkog poduzeća (43)
12. Koji čimbenici ograničavaju osnove zajedničkog poduzeća (43)
13. O čemu treba razmisliti prije donošenja odluke o osnivanju poduzeća (44)
14. Koje su bitne pretpostavke za osnivanje poduzeća (45)
15. Koji su osnovni razlozi za osnivanje novog poduzeća (46)
16. Zbog čega bi netko želio prodati poduzeće (48)
17. Koji je pristup pri kupovini poduzeća (49)
18. Koji su postupci utemeljenja poduzeća (50)
19. Koji globalni koraci predstavljaju institucionalizaciju poduzeća (52)
20. Što je bitno za određivanje lokacije prodajnog ili uslužnog poduzeća (53)
21. Što je bitno za određivanje lokacije proizvodnog poduzeća (53)
22. Što je bitno za određivanje lokacije visokotehnološkog poduzeća (53)
23. Objasnite tzv. 10 zapovijedi koje treba imati na umu prilikom osnivanja poduzeća (55)
24. Navedite i objasnite bit društva kapitala (58)
25. Navedite i objasnite bit društva osoba (58)
26. Koje se promjene događaju u gospodarskim sustavima na kraju 20 stoljeća (73)
27. Objasnite Likertov stil strategijskog djelovanja (79)
28. Koje su osnovne strategijske komponente osobito vizija (76)
29. Objasnite misiju poduzeća (77)
30. Kakav je to stil strategijskog djelovanja „Menadžerska mreža“ (82)
31. Objasnite strategijski stil djelovanja „Krizni menadžment“ (83)
32. Što je to „Poduzetnički menadžment“ kao stil strategijskog djelovanja (83)

33. Objasnite bit etike u menadžmentu (86 - 87)
34. Navedite i objasnite stupnjeve menadžerske etike (90)
35. Koji su elementi ili dimenzije eksterne okoline poduzeća (95)
36. Objasnite tipove organizacijske kulture (105)
37. Objasnite moguće strategijske alternative - strategija rasta (120 - 121)
38. Objasnite strategije stabilizacije i redukcije
39. Kakva je to generička strategija (124)
40. Objasnite uzroke konfliktnih situacija (147)
41. Objasnite način rješavanja konfliktnih situacija (149)
42. Objasnite bit marketinga (169)
43. Objasnite bit marketing koncepcije (170)
44. Navedite temeljna načela marketinga (171)
45. Objasnite proces marketinških istraživanja (172)
46. Koji su osnovni kriteriji za definiranje tržišta
47. Koje su vrste marketing segmentacije (173)
48. Navedite i objasnite elemente marketing miksa (175)
49. Objasnite osnovne posebne značajke proizvoda i usluga (176)
50. Objasnite bit cijene (178)
51. Što je bitno kod promidžbe (179)
52. Objasnite kanale distribucije (180)
53. Objasnite osnovne pojmove o organizaciji poduzeća (186)
54. Objasnite neke pojmovne oblike organizacije iz ranijih doba (187)
55. Koja su temeljna načela organizacije kao sustava (187)
56. Koje su temeljne aktivnosti organizacije kao procesa (188)
57. Koja je svrha izrade organizacijske strukture (190)
58. Koliko osnovnih vrsta ima organizacijskih struktura (190)
59. Objasnite funkcionalnu organizacijsku strukturu (191)
60. Objasnite divizijsku organizacijsku strukturu (191)
61. Objasnite projektnu organizacijsku strukturu (192)
62. Koje temeljne odluke poduzeće donosi kod financiranja (202)
63. Koji su temeljni oblici poslovnog financiranja (203)
64. Objasnite kratkoročno financiranje (203)
65. Objasnite dugoročno financiranje (203)
66. Koje vrste financiranja postoje u odnosu na rizik (203 - 204)

67. Što su to poslovne financije u odnosu na javne financije (204)
68. Objasnite pristup financiranju u tvrtkama različitog vlasništva (205)
69. Koje su prednosti a koje nedostaci financiranja tvrtki u samostalnom vlasništvu (205)
70. Objasnite pojam financijskog rizika (206)
71. Koje su vrste financijskog rizika (206)
72. Kako se otklanjaju rizici financiranja osiguravanjem (207)
73. Navedite osnovne financijske tokove (215)
74. Objasnite tok gotovine (215 - 216)
75. Što su to vrijednosni papiri i njihove vrste (220)
76. Objasnite vrste i bit čekova (221)
77. Objasnite kompenzaciju (220)
78. Objasnite bit cesije (220)
79. Objasnite pojam franšizinga (222 - 223)
80. Objasnite osnovne vrste franšizinga (226)
81. Što sadrži ugovor o franšizi (232 - 233)
82. Definirajte funkciju istraživačko-razvojnog rada (284 - 285)
83. Koji su ciljevi istraživačko-razvojnog rada (289)
84. Objasnite inovacijski proces (290)
85. Što potiče timski rad (358)
86. Koji su načini vođenja timskog rada (361 - 362)
87. Objasnite bit logistike (238 - 239)
88. Koji se učinci postižu logistikom (240)
89. Objasnite filozofiju nabave (253)
90. Koji su nabavni strateški ciljevi (253)
91. Što ulazi u plan nabave (255)
92. Što su i koji elementi nabavnog miksa (257)
93. Koje se donose odluke u nabavi (258 - 259)
94. Objasnite rizike u nabavi (259)
95. Objasnite karakteristike voditelja nabave (261)
96. Koji su elementi kvalitete proizvoda (264)
97. Što je to ISO-9000 standard (274)
98. Kako se dobiva certifikat ISO-9001:2000 (279)
99. Objasnite bit elektroničkog poslovanja (375 - 379)

- 100. Objasnite Internet mogućnosti (382)
- 101. Objasnite sadržaj poslovnog plana (475)
- 102. Što utječe na motivaciju (349)

## **Odgovori na pitanja:**

### **1. Koji je temeljni cilj poduzetništva (17)**

Temeljni je cilj svakog poduzetnika (kao nositelja poduzetništva), a time i poduzeća, stjecanje dobiti. Kako bi ostvarili taj cilj, poduzetnici organiziraju poslovanje i poduzimaju financijske akcije, a pritom i riskiraju.

### **2. Koje je značenje menadžmenta u suvremeno doba (20 - 21)**

U suvremeno doba imamo deset trendova razvitka:

- 1) neizvjesnost
- 2) vrijeme postaje važan čimbenik
- 3) tržišta postaju fragmentarna
- 4) kvaliteta, dizajn i servis
- 5) restrukturiranje
- 6) nova organizacijska konfiguracija
- 7) mijenjaju se ekonomske ideje o ekonomiji velikog obujma
- 8) pojedinačna organizacija postaje dio korporativnih mreža poduzeća
- 9) interakcionalizacija ekonomskih procesa
- 10) promjene u procesu rada i u položaju radnika

### **3. Kako se može definirati malo poduzeće (25)**

Definirati malo poduzeće znači utvrditi njegove bitne značajke, a to su: broj zaposlenih, godišnji prihod i temeljni kapital. Te značajke, i njihove kombinacije, ovise o vrsti djelatnosti, ali i posebnostima nacionalnog gospodarstva.

Kriteriji za definiranje malih poduzeća su:

- 1) ukupna imovina
- 2) dionički kapital
- 3) godišnji prihod od prodaje
- 4) broj zaposlenika (jedan od najvažnijih kriterija, ostali se reciprocno mijenjaju s njim)

### **4. Koje su temeljne značajke malog poduzeća (28)**

- 1) zadovoljavaju ono što velika poduzeća ne mogu
- 2) elastičnost proizvodnog programa koji omogućava elastičnu ponudu i brzu prilagodbu kretanjima na tržištu
- 3) mala poduzeća su spremnija da brzo stare tehnološke procese zamijene novim
- 4) traže univerzalni tip djelatnika i opreme koji mogu obavljati više poslova uspješno
- 5) pružaju šire mogućnosti primjene novih tehnoloških rješenja i to mnogo lakše zato što se pojedini dijelovi poslovanja ne moraju centralizirati
- 6) elastično povezivanje s velikim poduzećima rada unapređenja poslovanja

## **5. Navedite snage i slabosti malog poduzeća (32 - 33)**

Snage:

- 1) sve veće značenje u zemljama tržišnih gospodarstava
- 2) stvaranje novih radnih mjesta i rješavanje problema nezaposlenosti
- 3) važna uloga u području inovacija, poboljšanju gospodarske strukture, obogaćivanju ponude i razvitku novog poduzetništva
- 4) pridonose ekonomskoj efikasnosti nacionalnih gospodarstava i svjetskoj razmjeni dobara i usluga
- 5) pogodna za afirmacije novih znanja i umijeća

Slabosti:

- 1) jedan voditelj koji mora znati sve što se u poduzeću događa i mora donositi odluke o svemu, a to je nemoguće
- 2) veća potreba za djelatnicima sa stručnim znanjem koje nije uvijek moguće naći
- 3) sve veće narudžbe koje dobavljač nemože isporučiti na vrijeme
- 4) proizvodni pogoni često rade preko kapaciteta pa su češći kvarovi
- 5) kupci ne podmiruju račune na vrijeme, a kapital je relativno mal
- 6) konkurencija se bori spuštanjem cijena, preotimanjem dobrih djelatnika i klevetama
- 7) medijski pritisci
- 8) djelatnici preopterećeni poslom, pa su mogući sukobi među njima

## **6. Koji su najznačajniji uzroci propasti malih poduzeća (35)**

- 1) nepripremljenost proizvodnog ili uslužnog programa
- 2) nepoznavanje temeljnih komercijalnih i financijskih disciplina, a posebno modernih managerskih znanja
- 3) neiskustvo
- 4) loša situacija na tržištu, njegovo slabo istraživanje te podcjenjivanje
- 5) nedovoljna tehnička znanja
- 6) neujednačenost toka poslovanja
- 7) nepripremljena predviđanja financijskog tijeka
- 8) nemogućnost dobivanja kredita
- 9) nemogućnost naplate potraživanja
- 10) loša sreća

## **7. Definirajte osobu poduzetnika (37)**

Poduzetnik je osoba koja organizira, vodi i preuzima rizik poslovnih pothvata. On raspolaže i gospodari sredstvima koja su potrebna za obavljanje neke djelatnosti. On samostalno donosi odluke, koordinira njihovo djelovanje, te nadzire, rukovodi i upravlja proizvodnjom. Na kraju ostvaruje i raspoređuje dobit ili profit.

Da bi bio uspješan, poduzetnik mora biti: samouvjeren, spreman na rizik, inicijativan, mora moći posvetiti pažnju na više problema odjednom, komunikativan, vizionar.

## **8. Koja su temeljna obilježja poduzetništva (38)**

1. potreba za postignućem i uspjehom
2. kreativnost i inicijativa

3. preuzimanje rizika
4. povjerenje u ljude i smjelost
5. potrebe za neovisnošću
6. energija
7. stalan angažman na promjenama

**9. Navedite bitne osobine uspješnog poduzetnika (39)**

1. inovativnost
2. razumno preuzimanje rizika
3. samouvjerenost
4. uporan rad i izdržljivost
5. postavljanje ciljeva i njihova realizacija
6. odgovornost
7. inteligencija
8. fleksibilnost

**10. Zašto Amerikanci vole raditi u malim poduzećima (41)**

1. mogu raditi ono što rade najbolje
2. bolje prilike za učenje i napredovanje
3. češće su priznati za svoj radni doprinos
4. pravednije su nagrađeni za svoj rad
5. rade poslove koji su značajni za poduzeće

**11. Koji su pospješujući čimbenici za osnivanje zajedničkog poduzeća (43)**

1. podjela sudbine s partnerom
2. podjela snaga i slabosti
3. stručnost partnera da prepozna i koristi sve raspoložive potencijale
4. spremnost partnera da osjeti razliku između napretka i stagnacije
5. razumijevanje partnera da je moguća kriza razvojnih procesa
6. spremnost partnera za traženjem rješenja uz manje troškove
7. pismeno ugovaranje partnerstva s posebnim naglaskom na troškove
8. stalno poboljšavanje informacijskog procesa

**12. Koji čimbenici ograničavaju osnove zajedničkog poduzeća (43)**

1. zlouporaba kooperacije za osobne i neusuglašene ciljeve
2. sitničarenje, osobito kada treba unaprijed uložiti sredstva
3. mišljenje da će sve biti najbolje samo od sebe
4. mišljenje da uspješna suradnja može funkcionirati duže bez reguliranih odnosa
5. nejasni zajednički ugovori o suradnji
6. podcjenjivanje grupnog rada

**13. O čemu treba razmisliti prije donošenja odluke o osnivanju poduzeća (44)**

Situacija na tržištu može dovesti do bankrota ili restrukturiranja velikih tvrtki, pa često otpušteni radnici postaju poduzetnici. Tu u startu nastaje problem jer padne kupovna moć

na tom području. Nadalje je problem taj što ti novi poduzetnici nemaju dovoljno znanja i iskustva na području financija, marketinga i managementa.

Treba postaviti temeljno pitanje: da li početi ispočetka ili koristiti tuđe iskustvo? Na to se nadovezuju još neka pitanja:

- 1) Da li početi vlastiti biznis kupnjom franšize?
- 2) Da li kupiti već postojeći biznis?
- 3) Kakav bi pravni status poslovni pothvat trebao imati?
- 4) Koje su dozvole potrebne za pokretanje poslovnog pothvata?

#### **14. Koje su bitne pretpostavke za osnivanje poduzeća (45)**

1. proizvod ili usluga moraju imati tržište, tj. kupca
2. osoblje mora imati marketinške i organizacijske sposobnosti
3. potreban je početni kapital, prostor, oprema i dr.
4. vlasnik mora biti sposoban i predan radu

#### **15. Koji su osnovni razlozi za osnivanje novog poduzeća (46)**

- 1) gospodarska nezavisnost
- 2) želja za samostalnim odlučivanjem i slobodom rada
- 3) težnja za većom dobiti

#### **16. Zbog čega bi netko želio prodati poduzeće (48)**

Zbog slijedećih razloga:

1. osobni i karijerni razlozi
2. želja za pretvaranjem rada u novac u obiteljskom gospodarstvu
3. nasljeđivanje managementa
4. sumnja u sposobnost mlađih ljudi u poduzeću da nastave ostvarivati profit
5. jednoosobni management → poduzeće postaje preveliko pa vlasnici zbog vlastitih managerskih nedostataka, ne mogu sami nastaviti jačati poduzeće

#### **17. Koji je pristup pri kupovini poduzeća (49)**

Prvo bi trebali odlučiti što bi htjeli proizvoditi prema vlastitim željama i talentu u našem poduzeću. Zatim provjeriti dali je poduzeće koje želimo kupiti za prodaju i iz kojih razloga se prodaje. Zatim dali je to zdravo poduzeće prema podastrtim financijskim izvješćima. Kada smo našli poduzeće koje je nam odgovara i koje je zdravo, treba procijeniti vrijednost poduzeća i odrediti pregovaračku strategiju kupovine. Ako nam je poduzeće isplativo, a vlasnik zadovoljan ponudom, kupimo poduzeće.

#### **18. Koji su postupci utemeljenja poduzeća (50)**

Prvo treba odrediti proizvode i usluge koje ćemo pružati u našem poduzeću. Zatim paralelno provesti edukaciju i institucionalizaciju, jer nema puno vremena, kako bi poduzeće moglo uspješno poslovati. Slijedeći je na redu poslovni plan koji omogućuje procjenu poslovanja unaprijed i njime se dokazuje mogućnost povrata sredstava pri nekom vanjskom financiranju. Zatim je na redu upravljanje poduzećem.

Svako malo poduzeće može doći u poteškoće izazvane nekim vanjskim i unutarnjim čimbenicima i to treba imati u vidu pri utemeljenju. Treba znati uzroke poteškoća i postupke za njihovo rješavanje. Jedna od najvećih poteškoća je stečaj. Postoje dvije

možnosti rješavanja tog problema: likvidacija i preustroj. Likvidacija je završetak stečajnog postupka kada se sva imovina prodaje radi namirenja vjerovnika, a to bi moglo uzrokovati višestruke štete za vjerovnike i za malog poduzetnika, a posebno za zaposlenike. U tom slučaju poduzeće treba nastaviti s radom kako bi bilo sanirano. Takav se oblik stečaja naziva preustroj. Poduzeće zadržava cjelokupnu imovinu, ali posluje pod nadzorom. Vlasnik i dalje vodi poduzeće uz nadzor povjerenika.

#### **19. Koji globalni koraci predstavljaju institucionalizaciju poduzeća (52)**

Prvo treba izabrati proizvod. Zatim treba prema intuiciji i marketinškom istraživanju izabrati lokaciju. Tu se suprotstavljaju dva čimbenika. Prvi je pogodnost zaposlenima, a drugi (važniji) da se poduzetnik približi kupcu. Zatim treba pravno regulirati poduzeće i registrirati ga.

#### **20. Što je bitno za određivanje lokacije prodajnog ili uslužnog poduzeća (53)**

- zdravlje susjednih poduzeća
- blizina konkurencije
- stanje (uređenost) okolnih kuća
- parkirni prostor
- dostupnost javnog prijevoza
- urbanistički zahtjevi
- udaljenost od kupaca
- stalan pješački promet pored tog mjesta
- ima li prostora za razvoj
- dostupnost s više strana
- ugodan izgled mjesta
- prometni znak za privlačenje kupaca

#### **21. Što je bitno za određivanje lokacije proizvodnog poduzeća (53)**

- radna snaga
- veličina općine
- prijevoz
- onečišćenje vode
- potrebno zemljište
- gorivo i električna energija
- porezi
- financiranje

#### **22. Što je bitno za određivanje lokacije visokotehnološkog poduzeća (53)**

- proizvodnost rada
- povoljna porezna klima
- akademske institucije za istraživačku potporu
- prihvatljivi životni troškovi
- pristupačan sustav prijevoza
- lak pristup tržištu
- ograničen regionalni regulativni nadzor
- opskrba energijom

- kulturne privlačnosti
- klima
- lak pristup sirovinama

**23. Objasnite tzv. 10 zapovijedi koje treba imati na umu prilikom osnivanja poduzeća (55)**

1. jasna vizija i misija
2. planovi i strategije za budućnost
3. "kupac je kralj"
4. pomagati svojim kupcima u daljnjoj prodaji svojih proizvoda
5. vlastita trgovačka marka i pružanje podrške njoj
6. trgovci u maloprodaji mogu preživjeti probleme koje sa sobom donose supermarketi
7. veletrgovci su ranjivi zbog moguće eliminacije
8. sa svojim dobavljačima uvijek imati dobre poslovne odnose
9. sustav informiranja uprave mora biti poput rendgena
10. i malo može biti lijepo, a rast tvrtke mora biti uravnotežen

**24. Navedite i objasnite bit društva kapitala (58)**

- društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)
- dioničko društvo (d.d.)

Trgovačko društvo odgovara za svoje obveze cijelom svojom imovinom dok članovi društva s ograničenom odgovornošću i dioničari dioničkog društva ne odgovaraju za obveze društva osim kada je to određeno Zakonom o trgovačkim društvima.

**25. Navedite i objasnite bit društva osoba (58)**

- javno trgovačko društvo
- komanditno društvo
- gospodarsko interesno udruženje

Članovi javnog trgovačkog društva i komplementari u komanditnom društvu odgovaraju za obveze društva osobno, solidarno i neograničeno cijelom svojom imovinom.

**26. Koje se promjene događaju u gospodarskim sustavima na kraju 20 stoljeća (73)**

- razvoj informacijske tehnologije koja sve ubrzava
- organizacije koje su nekad bile hijerarhijske sve se više reduciraju i postaju orijentirane prema potrošaču
- raste konkurencija kao i broj proizvoda i usluga
- tržišta i dalje globalna
- radna snaga netolerantna prema hijerarhijskim stegama i široka u znanju, pa poduzeće postaje skoro neupravljivo

**27. Objasnite Likertov stil strategijskog djelovanja (79)**

Likert je naglasio gospodarsku važnost različitih stilova ponašanja poduzetnika. On na to gleda sa dva polazišta:

- a. postoje značajne razlike u vođenju, nadzoru, međuljudskim odnosima, primjeni metoda, komuniciranju i drugim sastavnicama managementa između uspješnih i neuspješnih menagera
- b. menagerski stil je uzrok, a ne posljedica učinkovitosti organizacije

## **28. Koje su osnovne strategijske komponente osobito vizija (76)**

Imati viziju znači znati kako doći do tamo gdje bismo željeli biti.

Vizija se sastoji od sljedećeg:

- pozitivna slika onoga što je moguće u budućnosti
- poželjna budućnost poduzeća
- poželjni dugoročni cilj
- vizija može biti složena ili jednostavna, opširna ili koncizna, ali mora biti izazivajuća, angažirana i iskrena
- vizija vas mora natjerati da se potrudite

## **29. Objasnite misiju poduzeća (77)**

Misija poduzeća ukazuje na karakteristike kupca s obzirom na njegove želje i potrebe, te tehnologije kojima se mogu proizvoditi proizvodi za zadovoljenje tih potreba. Definiranje misije je poslovna aktivnost kojoj je svrha stalno unapređenje poslovanja, provjera snaga i slabosti, ali i stalno provjeravanje učinkovitosti.

Pri definiranju misije trebalo bi odgovarati na sljedeća pitanja:

- Kojim poslom se bavite?
- Koje je vaše mjesto na tržištu?
- Tko su vaši kupci?
- Na kojem prostoru djelujete?

## **30. Kakav je to stil strategijskog djelovanja „Menadžerska mreža“ (82)**

To je jedan od najpoznatijih stilova menadžmenta, a temelji se na:

- da bi dali rezultate ponašanje i stil vođenja moraju polaziti od biheviorističnih načela
- "najbolji stil" vođenja - to je onaj koji na odgovarajući način primjenjuje glavna načela ljudskog ponašanja
- bitno je razlikovati strategiju i taktiku unutar stila vođenja. Strategija se temelji na načelima biheviorizma dok je taktika vezana uz svaku specifičnu situaciju posebno.
- umjesto promjene ponašanja i stila u skladu s nekom situacijom, treba vršiti usklađivanje na način da mijenjamo zatečenu situaciju

## **31. Objasnite strategijski stil djelovanja „Krizni menadžment“ (83)**

U kriznoj situaciji menadžer mora prilagoditi svoje ponašanje izvršenju ciljeva. U takvim trenucima mogu uspjeti samo oni koji prvi učine bitan preokret u skladu s uzrokom krize (promjena tehnologije, uvođenje novih materijala, drugačiji pristup tržištu).

Jedan od ekonomskih postupaka u kriznim situacijama je smanjivanje svih vrsta troškova, ali to ne mora biti rješenje.

Sljedeći postupak u kriznoj situaciji je zahvat u organizaciji poduzeća.

U kriznoj situaciji nastaje šok kod vlasnika i djelatnika poduzeća pa treba najprije prići najnužnijem saniranju uz što manje uporabe emocija, kako bi se stvorili uvjeti za planiranje izlaska iz krizne situacije.

### **32. Što je to „Poduzetnički menadžment“ kao stil strateškog djelovanja (83)**

Svaki menadžer treba imati nekoliko strategija upravljanja koja proizlaze iz njegovog menadžerskog mentaliteta. Neke osobe žele razviti ili primijeniti neku inovaciju, dok se drugi zadovoljavaju trenutnim stanjem, a pogotovo ako to trenutno donosi dobre rezultate.

Poduzetnički menadžment posebno treba promatrati u situaciji kada je menadžer malog poduzeća ujedno i vlasnik, što znači da je uložio vlastita sredstva i ušao u jedan prilično veliki rizik. Svaki poduzetnik koji je uložio sredstva, i koji je svjestan rizika ima elemente uspješnog menadžera. Već sama dobit poduzeća je izuzetan razlog za učinkovito djelovanje jer kompletno pripada vlasniku.

### **33. Objasnite bit etike u menadžmentu (86 - 87)**

Etika je znanost o moralu. Razvojem društva, a s njim i tehnike i tehnologije nastajale su i etičke norme, ali je vrlo teško pronaći jedno univerzalno etičko pravilo.

Svaki menadžer mora u svom radu primjenjivati propisana etička načela. On mora svakodnevno preispitivati svoje postupke u skladu s postupcima drugih poduzetnika. Ono što radi mora biti u skladu sa zakonom, mora biti pošteno prema svima kojih se tiče i da se on osjeća zadovoljnim.

### **34. Navedite i objasnite stupnjeve menadžerske etike (90)**

Tri su stupnja menadžerske etike: moralni, nemoralni i protumoralni menadžment.

*Moralni menadžment* je poželjan jer slijedi propisana etička načela u okviru kojih se mora ostvariti njegov poslovni uspjeh.

*Nemoralno* ponašanje nije moralno i zapostavlja neka etička načela. Menadžeri mogu biti namjerno i nenamjerno nemoralni. Namjerno nemoralni menadžeri primjenjuju samo opća etička načela, a nenamjerno nemoralni menadžeri ne primjenjuju nikakava. Temeljno geslo glasi: "kako zaraditi novac bez obzira na posljedice".

*Protumoralni menadžment* je totalni nedostatak etičkih načela. To je bezobzirno ostvarivanje profita. Ovakav pristup upravljanja poduzećem ne donosi dugoročne rezultate i ono propada.

### **35. Koji su elementi ili dimenzije eksterne okoline poduzeća (95)**

- prirodno-ekološka dimenzija
- znanstveno-tehnološka dimenzija
- ekonomska dimenzija
- političko-pravna dimenzija
- socio-kulturna dimenzija

### **36. Objasnite tipove organizacijske kulture (105)**

Razlikujemo 4 tipa organizacijske kulture: brižna, ravnodušna, integrativna i stroga.

Najpogodniji je integracijski pristup jer će se naći idealna mjera između ostvarenja profita i brige za ljude koja donosi dugoročne rezultate.

### **37. Objasnite moguće strategijske alternative - strategija rasta (120 - 121)**

Osam je strategija rasta:

1. strategija obrade tržišta koja se temelji na očuvanju postojećeg proizvodnog programa, tržišne strukture i tehnološke osnove poduzeća
2. strategija razvoja tržišta koja se temelji na očuvanju postojećeg proizvodnog programa i na usvajanju novih tržišta
3. strategija razvoja proizvoda koja se temelji na očuvanju postojeće tržišne i tehnološke strukture i na promjenama u proizvodnom programu s uvođenjem novih proizvoda
4. strategija ograničene produktno-tržišne diverzifikacije, koja se temelji na očuvanju postojeće tehnološke podstrukture i na promjenama u proizvodnom programu i tržišnoj podstrukturi s ciljem uvođenja novih proizvoda za novo tržište
5. strategija razvoja tehnološke podstrukture koja se temelji na očuvanju postojećeg proizvodnog programa i tržišne podstrukture, ali teži upotpunjavanju proizvodne osobnosti i promjenama u tehnološkoj podstrukturi
6. strategija ograničene tržišno-tehnološke diverzifikacije koja se temelji na očuvanju proizvodnih programa i na promjenama u tehnološkoj i tržišnoj podstrukturi u cilju osvajanja novih tržišta
7. strategija ograničene produktno-tehnološke diverzifikacije koja se temelji na očuvanju postojeće tržišne podstrukture i na promjenama u tehnološkoj podstrukturi i u proizvodnom programu
8. strategija potpune diverzifikacije koja zahtijeva promjene u sve tri osnovne materijalne podstrukture poduzeća, a u cilju uvođenja novog proizvoda s namjerom osvajanja novog tržišta

### **38. Objasnite strategije stabilizacije i redukcije**

Loše okolnosti u nacionalnom gospodarstvu (inflacija, rat) mogu biti uzrok za stabilizaciju ili redukciju poduzeća da nebi došlo do njegove likvidacije.

Stabilizacija je očuvanje i normalizacija trenutnog stanja poduzeća u cilju čekanja na promjenu stanja koje je uzrokovalo stabilizaciju. Ukoliko su okolnosti takve da uvjetuju pad konjunktura, u tom slučaju će menadžer morati pribjeći konsolidaciji (smanjivanje broja zaposlenih, troškova, proizvodnje...).

Redukcija se odnosi na reduciranje poslovnih aktivnosti poduzeća (smanjivanje opsega proizvodnje proizvoda koji trenutno ne prolaze na tržištu a povećanje proizvodnje onih koji prolaze, smanjivanje investicija i drugih ulaganja).

### **39. Kakva je to generička strategija (124)**

Imamo tri temeljne generičke strategije:

1. strategija vođenja troškova - strategija konkurencije niskim troškovima proizvodnje, koristi se kada je velik broj kupaca na tržištu osjetljiv na promjenu cijena
2. strategija diferencijacije - strategija konkurencije unikatnim proizvodima, završava kreiranjem neke nove odgovarajuće marke proizvoda, omogućuje ostvarivanje profita i dugoročnu stabilnost poduzeća
3. strategija fokusiranja - strategija konkurencije usredotočena na zadovoljenje potreba određene skupine na tržištu, mali poduzetnik se specijalizira za određene proizvode, omogućuje manje troškove proizvodnje

#### 40. Objasnite uzroke konfliktnih situacija (147)

Do konfliktnih situacija dolazi zbog: otvorenog antagonizma (kada se dvije strane sukobljavaju oko suprotnih mišljenja ili stavova), dovođenja u opasnost određenih interesa (jednog vlasnika ili više njih okupljenih oko predstavnika dioničara) ili kršenja dogovorenih pravila i propisa.

#### 41. Objasnite način rješavanja konfliktnih situacija (149)

Poduzetnik mora u prvom redu obratiti pozornost na tehnike koje stimuliraju konflikt (dvosmislene, nejasne ili optužujuće poruke, petljanje zaposlenika u poslove za koje nisu kvalificirani) i ne primjenjivati ih. Konflikti se mogu rješavati primjenom četiri strategije:

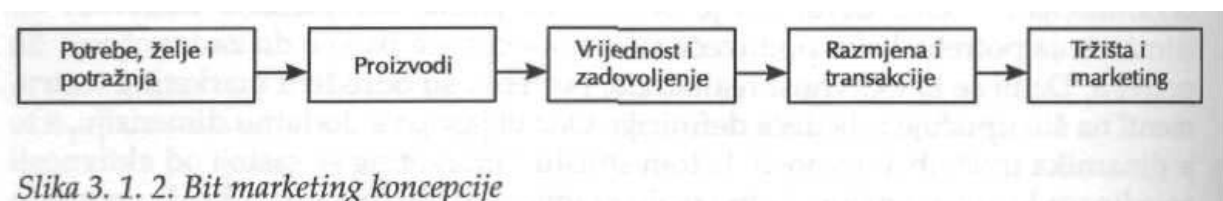
1. stimuliranje cilja
2. reduciranje izvora konfliktnih situacije
3. rješavanje konfliktnih situacija
4. prevencija konflikta

Još neke tehnike rješavanja konfliktnih situacija: arbitraža (neutralne osobe), kompromis, povlačenje, izmjena posla, odstranjivanje teškoća, korištenje moći, proširenje ciljeva, konfrontiranje, demokratski proces.

#### 42. Objasnite bit marketinga (169)

Marketing je niz aktivnosti (proces) kojim se planiraju i proizvode robe i usluge, određuju njihove cijene, obavlja promocija i distribucija, a sve to u cilju ostvarenja određenih ciljeva. Prodavač i kupac su bitni partneri koji dominiraju procesom marketinga, a sve u cilju zadovoljenja potreba ponude i potražnje. U malom poduzeću sve marketinške aktivnosti mogu obavljati proizvođači, a u slučaju povećanja učinkovitosti prodaje su potrebni i posrednici.

#### 43. Objasnite bit marketing koncepcije (170)



#### 44. Navedite temeljna načela marketinga (171)

Temeljna načela marketinga:

- marketing se sastoji od aktivnosti
- u aktivnostima marketinga sudjeluju pojedinci, skupine pa i ustanove
- pomoću marketinga je omogućena razmjena
- marketing se provodi u jednom dinamičnom okruženju
- za provođenje marketinga uključuju se određeni instrumenti marketing miksa kao što su proizvod, distribucija, promocija i cijena
- sve marketing aktivnosti su usredotočene na robu, usluge i ideje
- marketing je dio poslovnih aktivnosti svih poduzeća, ali i neprofitnih organizacija

#### 45. Objasnite proces marketinških istraživanja (172)

Marketinška istraživanja čine jedan ireverzibilni proces. Prvi korak je određivanje potreba za činjenicama (određivanje tržišta, proizvoda i usluga koje kupci žele), što se nastavlja pronalaženjem (korištenjem statistike) i analizom (istraživanje segmenata tržišta na koje se treba usmjeriti) tih činjenica, kako bi se mogle poduzimati konkretne akcije.



Slika 3. 1. 3. Proces marketinškog istraživanja

#### 46. Koji su osnovni kriteriji za definiranje tržišta

Četiri su kriterija da bi neka skupina bila tržište:

- ljudi moraju željeti ili trebati proizvod
- ljudi moraju imati kupovnu moć
- ljudi moraju htjeti upotrijebiti svoju kupovnu moć
- ljudi moraju imati ovlast za kupnju robe

#### 47. Koje su vrste marketing segmentacije (173)

Četiri su moguće kategorije segmentiranja:

- u odnosu na proizvod
- zemljopisno
- psihografsko
- demografski

#### 48. Navedite i objasnite elemente marketing miksa (175)

Marketing miks je kombinacija sljedećih elemenata:

- proizvod
- cijena
- distribucija
- promocija

Elementi marketing miksa malog poduzeća:

- distribucija
- cijena
- oglašavanje
- osobna prodaja
- prodajna promidžba
- servis
- publicitet

#### 49. Objasnite osnovne posebne značajke proizvoda i usluga (176)

Proizvod može biti roba, usluga, ideja, i njihova kombinacija koja ima svoje temeljne značajke. Uzimajući u obzir temeljne značajke postoje sljedeće vrste proizvoda:

- proizvod krajnje potrošnje (za zadovoljavanje osobnih potreba)

- oprema i rezervni dijelovi (poduzeća krajnji korisnici)
- sirovine i reproduksijski materijal
- specijalni proizvodi
- usluge

#### 50. Objasnite bit cijene (178)

Cijena je element marketing miksa. Cijena je vrijednost onoga što je predmet razmjene.

Za određivanje cijene postoji troškovni i konkurentski princip. Prema troškovnom principu, cijena se temelji na kalkulaciji troška potrebnog za proizvodnju i očekivanog profita. Njegova je prednost jednostavnost, a nedostatak je što se zanemaruju promjene na tržištu. Prema konkurentskom principu, cijena mora biti različita od konkurencije. Njegova je prednost praćenje tržišnih promjena, a nedostatak su troškovi praćenja tržišta.

Razlikujemo dva pristupa formiranja cijene. Jedan je kada su to ekskluzivni proizvodi gdje cijena nije bitan element. Drugi pristup je kada se želi postići veća prodaja na uštrb cijene, a u svrhu bolje konkurentnosti na tržištu.

$\text{cijena} = \text{troškovi} + \text{profit}$
---

#### 51. Što je bitno kod promidžbe (179)

Cilj promidžbe je prodati proizvod i osigurati povrat novca uložen u oglašavanje. Bitno je ponoviti željenu poruku više puta na dobrom mediju da bi promidžba bila učinkovitija, ali uz što manje troškova.

Promidžbeni letak bi trebao sadržati: istaknuto svojstvo proizvoda (njegova učinkovitost, praktičnost), ilustraciju proizvoda, način nabave i slogan.

#### 52. Objasnite kanale distribucije (180)

Kanali distribucije za proizvode krajnje potrošnje: proizvođač, agent, veletrgovac, trgovac na malo i potrošač.

Kanali distribucije za proizvode investicijske potrošnje: proizvođač, agent, distributer i serviser (osigurava ispravnost i funkcionalnost proizvoda), investicijski potrošač.

#### 53. Objasnite osnovne pojmove o organizaciji poduzeća (186)

Organizacija je proces organiziranja, rezultata organiziranja, organizacije kao institucije kao i znanstvene discipline.

Organizacija kao aktivnost je svjesna ljudska djelatnost stvaranja organizacijske strukture, ali i svojevrsni rezultat procesa organiziranja. Svaka organizacija treba biti dinamičan, otvoren i svrhovit sustav koji ima temeljni zadatak postizanje cilja, odnosno transformaciju inputa u outpute, a sve u svrhu zadovoljavanja korisnika.

#### 54. Objasnite neke pojmovne oblike organizacije iz ranijih doba (187)

Imamo:

- egipatske zapise o gradnji piramida, grobnica i hramova
- babilonski zapisi među kojima je Hamurabijev zakonik u kojem se govori o planiranju i kontroli radnika, radnom vremenu i nadnicama

- zapisi hinduskih mislilaca o organizaciji vojne i državne uprave
- radovi grčkih filozofa Ksenofona o vođenju ljudi i podjeli rada, Platona o uređenju države i Aristotela o upravljanju
- radovi rimskih mislilaca Katona i Virona o organizaciji rada na velikim poljoprivrednim imanjima
- doprinosi arapskih mislilaca Abu Jusufa i Al Gazalija, o uređenju državne organizacije i upravljanju državom
- doprinosi srednjevjekovnih mislilaca poput Leonarda da Vincija i Galileja Galileja, koji su se univerzalno bavili organizacijom rada
- doprinosi pravih autora iz vremena prve industrijske revolucije koji su započeli detaljno proučavati organizaciju rada (Maršal, Babbage, Daniel Mc Callum itd.)

#### **55. Koja su temeljna načela organizacije kao sustava (187)**

- hijerarhija i radne grupe
- distribucija zaduženja
- koordinacija aktivnosti i provođenje upravljanja i kontrole
- uspostavljanje odjela
- centralizacija i decentralizacija aktivnosti

#### **56. Koje su temeljne aktivnosti organizacije kao procesa (188)**

- komunikacije s potencijalnim kupcima
- informacijska skrb o načinu prilaza tvrtki
- upozorenje na promet trgovine
- organizacija prijevoza pomoću liftova i stepenica
- upozorenje na odjele za djecu i odrasle
- posebni prostori s izloženim predmetima
- informacije o savjetovanjima, servisu i cijenama
- savjetovanje s kupcima
- isporuka robe i dostava
- organizacija plaćanja
- reklamacije

#### **57. Koja je svrha izrade organizacijske strukture (190)**

Organizacijsku strukturu čine: radni, socijalni i tehnički sustav.

Svrha organizacijske sheme je sljedeća:

- definiranje sustava odgovornosti u organizaciji
- informiranje pojedinca o njegovom položaju unutar hijerarhije
- olakšavanje oblikovanja organizacije
- omogućavanje pripreme programa za napredovanje menagera
- ukazivanje na komunikacijske puteve
- ukazivanje na mogućnost kontrole svakog menagera

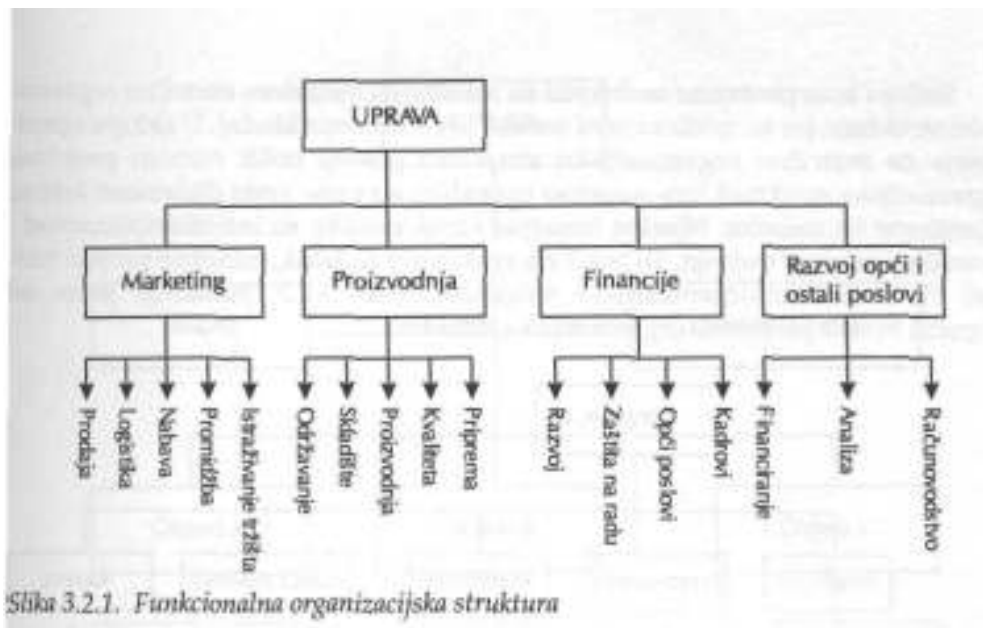
Organizacijska se struktura oblikuje u cilju izvršenja određene funkcije, a to se odnosi na osiguranje opstojnosti, obavljanje aktivnosti, ali i koordinaciju funkcija.

#### **58. Koliko osnovnih vrsta ima organizacijskih struktura (190)**

- funkcionalna organizacijska struktura

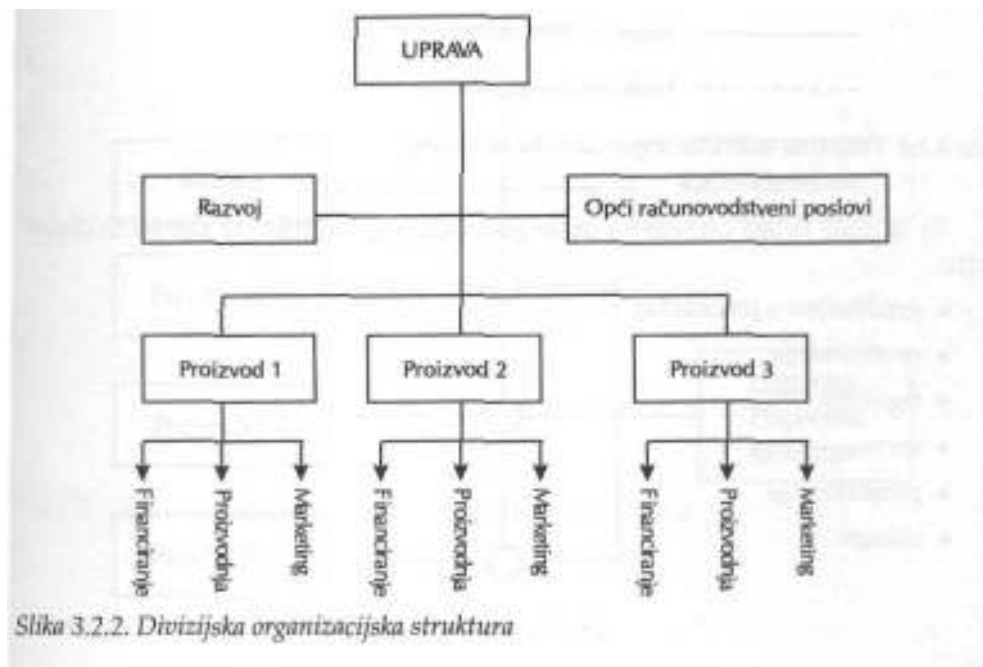
- divizijska organizacijska struktura
- matrična

### 59. Objasnite funkcionalnu organizacijsku strukturu (191)

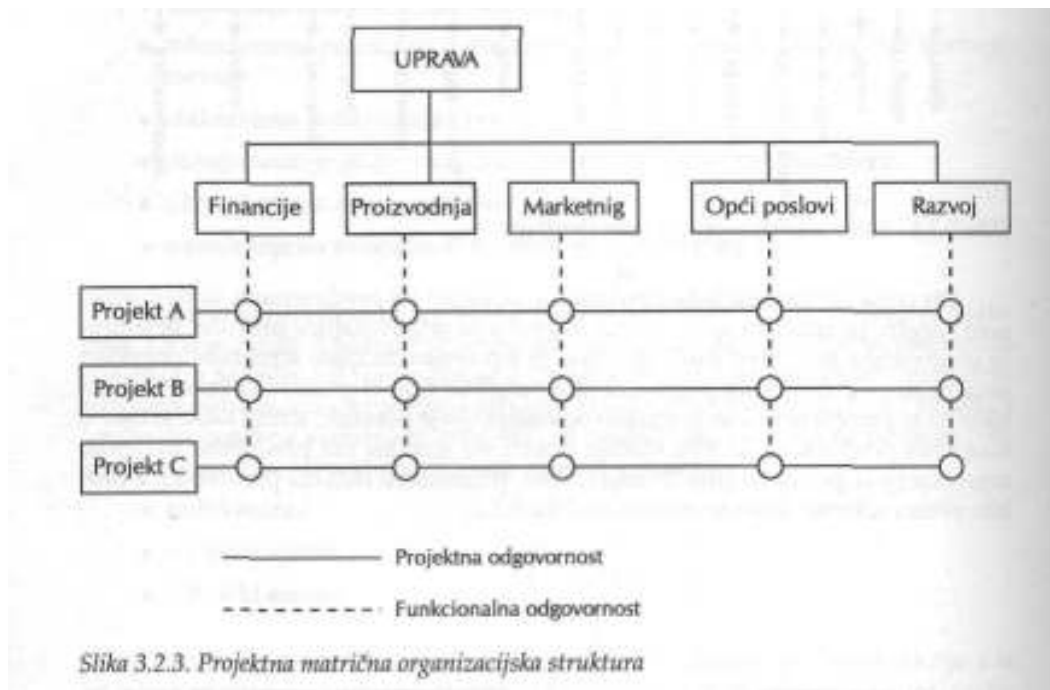


### 60. Objasnite divizijsku organizacijsku strukturu (191)

Svi se proizvodi vežu za odgovarajuće jedinice. Te jedinice obuhvaćaju sve bitne funkcije.



### 61. Objasnite projektnu organizacijsku strukturu (192)



To se prije svega odnosi na male gospodarske subjekte iz sljedećih djelatnosti:

- graditeljstvo (montaža)
- proizvodnja
- trgovina
- servis
- projektiranje
- usluge

### 62. Koje temeljne odluke poduzeće donosi kod financiranja (202)

- odluka o investiranju
- odluka o financiranju
- odluka o dividendi.

### 63. Koji su temeljni oblici poslovnog financiranja (203)

- kratkoročno financiranje (najčešće kod malih poduzeća)
- srednjeročno financiranje
- dugoročno financiranje.

### 64. Objasnite kratkoročno financiranje (203)

Kratkoročno financiranje je ulaganje novca na vrijeme do godine dana.

Temeljni oblici kratkoročnog financiranja su:

- ulaganje vlastite akumulacije poduzeća
- uzimanje kratkoročnih kredita

Kratkoročno financiranje ima određene prednosti kao što su na primjer.

- lakše je osigurati kratkoročne kredite
- niža cijena kapitala

- fleksibilnost financiranja (sredstva se uzimaju u slučaju potrebe, a vraćaju kad potreba prestane)

Osim prednosti, kratkoročno financiranje ima sljedeće nedostatke:

- rizik brzog povrata osnovne glavnice s kamatama
- u slučaju hitne potražnje za novcem postoji mogućnost kreditiranja uz velike kamate

#### **65. Objasnite dugoročno financiranje (203)**

Dugoročno financiranje je ulaganje novca u poslovne i ostale procese kada se povrat novca očekuje nakon više godina. Ono sigurava stabilnost poduzeća u budućnosti.

#### **66. Koje vrste financiranja postoje u odnosu na rizik (203 - 204)**

- financiranje redovitog poslovanja
- ulaganje u objekte, strojeve i opremu, odnosno u trajnu imovinu, u cilju povećanja kapaciteta, modernizacije povećanja proizvodnosti i proširenja asortimana već poznatih proizvoda i usluga
- ulaganje novca u razvitak novih proizvoda i usluga

#### **67. Što su to poslovne financije u odnosu na javne financije (204)**

Poslovne financije se bave ulaganjem novca u redovito poslovanje, investicije i razvoj. Financije su vještina upravljanja novcem s ciljem oplođenja poslovanja. Poslovne financije su uključene u gospodarstvo, institucije, instrumente, tržišta, te razne procese u smislu transfera novca između banaka i njihovih komitenata.

#### **68. Objasnite pristup financiranju u tvrtkama različitog vlasništva (205)**

Pojedinačne tvrtke koje su vlasništvo jedne osobe imaju financije objedinjene u osobi managera - vlasnika. Kapital se povećava financiranjem iz vlastitih izvora ili kredita.

Partnerska tvrtka ima dva ili više vlasnika koji rade zajedno u cilju stvaranja zajedničkog profita. Organizacija poslovnih financija može biti postavljena na nekoliko načina. To ovisi o kvaliteti partnera, odnosno tipu i razini njihove stručnosti. Odlučivanje, odnosno snošenje odgovornosti mora biti potpuno definirano.

#### **69. Koje su prednosti a koje nedostaci financiranja tvrtki u samostalnom vlasništvu (205)**

Sa stajališta financiranja, samostalne tvrtke imaju sljedeće prednosti i nedostatke:

- vlasnik dobiva sve profite, ali i pokriva sve gubitke
- niska razina troškova i organizacije
- porez na dohodak je osobni porez vlasnika
- osigurana tajnost
- vlasnik ima ograničenu sposobnost
- ukupna imovina vlasnika može biti uzeta za podmirenje duga
- ograničena sredstva za razvitak
- vlasnik je akter svih odnosa
- poteškoće oko dugoročne karijere zaposlenika
- nestankom vlasnika obično se gubi kontinuitet poslovanja

#### **70. Objasnite pojam financijskog rizika (206)**

Rizik se odnosi na pojave i događaje koje nije lako predvidjeti. U poslovnim aktivnostima rizik znači postojanje mogućnosti novčanih gubitaka, odnosno neizvjesnog povrata novca uloženog u neki poslovni pothvat. Rizik može uzrokovati povećan rashod, smanjen prihod, uvećanje duga i smanjenje imovine.

#### **71. Koje su vrste financijskog rizika (206)**

- čisti rizik (požar, smrt važne osobe, stečaj kupca)
- spekulativni rizik (nekretnine, dionice)
- temeljni rizik (poplava, potres, rat, inflacija)

#### **72. Kako se otklanjaju rizici financiranja osiguravanjem (207)**

Osiguranje je prebacivanje rizika pomoću ugovora koji potpisuju dvije strane. Osiguranje je način, metoda ili sredstvo, kojim netko apsorbira rizik za naknadu koja se zove premija.

Tako što se osiguravatelj obvezuje, da će pod određenim ugovornim uvjetima, pokriti nastale gubitke. Osiguranik, odnosno poduzetnik, se štiti od neizvjesnosti ili mogućnosti većeg gubitka, za izvjesnost manjeg gubitka.

#### **73. Navedite osnovne financijske tokove (215)**

- operativni tok
- investicijski tok
- razvojni tok.

#### **74. Objasnite tok gotovine (Cash flow) (215 - 216)**

Njegova je uloga posebno bitna kod sljedećih aktivnosti:

- otplata dugova
- investicijskih aktivnosti
- prognoziranje osobne i poduzetničke dobiti

Gotovinom se vrši plaćanje inputa (sirovina, materijal, troškovi proizvodnje) i naplata outputa (gotov proizvod). U tabeli za analizu toka gotovine su rubrike: dotok novca, vremenski okvir vraćanja, analiza troškova i dinamika plaćanja.

#### **75. Što su to vrijednosni papiri i njihove vrste (220)**

Vrijednosni papir je pisana isprava kojom se njezin izdavatelj obvezuje ispuniti obvezu upisanu na toj ispravi njezinu zakonitu imaoću. Kvalitativna svojstva vrijednosnih papira jesu stupanj njihove sigurnosti, rentabilnost i likvidnost.

Dvije neizostavne vrste vrijednosnih papira su:

- mjenica (služi kao jamstvo, prenosiva je, vrste: trasirana ili tuđa i vlastita ili solo)
- ček (najrašireniji instrument bezgotovinskog plaćanja)

## **76. Objasnite vrste i bit čekova (221)**

To je najrašireniji instrument bezgotovinskog plaćanja, on smanjuje cirkulaciju gotovinskog novca.

Čeku je bitan sadržaj, koji je sljedeći:

- oznaka da je ček
- bezuvjetna uputa da se plati određena svota
- ime onog koji treba platiti (trasat)
- mjesto gdje treba platiti
- oznaka dana i mjesta izdanja čeka
- potpis onoga koji je ček izdao (trasanta)

Vrste:

- isplatni ček (za isplatu gotovine)
- prijenosni ček (za prijenos jednog na drugi žiro račun)
- obračunski ček
- barirani ček (za izvršenje preko banke)
- cirkularni ček (izdaje ga banka korisnika)
- limitirani, akreditirani, i sl.

## **77. Objasnite kompenzaciju (220)**

Kompenzacija ili prijeboj se obavlja na temelju izjave jedne strane drugoj, da će obaviti prebijanje. Osim jednostavnog prijeboja postoji i višestruki, kada više sudionika sudjeluje u izravanju nekog potraživanja, odnosno duga. Ovaj oblik izravanja je podoban, posebno kada je jedan ili više sudionika nelikvidan.

## **78. Objasnite bit cesije (220)**

Cesija je financijski ugovor kojim raniji vjerovnik (cedent-ustupatelj) prenosi potraživanje na cesionara (primatelj potraživanja) od cezusa (dužnika). Cesija ili ustupanje potraživanja je prijenos potraživanja s dosadašnjeg vjerovnika (ce-denta) na novog (cesionara) putem ugovora.

## **79. Objasnite pojam franšizinga (222 - 223)**

Franšiza je ugovor između prodavatelja (franšizera) i kupca koji kupcu (franšizantu) dopušta da prodaje proizvod ili uslugu (licencu) prodavatelja (franšizera) uz nadoknadu. Naknada je utvrđena ili u jednokratnom iznosu ili ovisno o ukupnom prometu.

Veliki broj proizvoda prodaje na temelju franšize i mali broj ovako utemeljenih poduzeća dolazi u poteškoće, odnosno odlazi u stečaj.

Franšizor mora uz naknadu udovoljiti uvjetima postavljenim od strane franšizanta, kao što su:

- korištenje prepoznatljive oznake tvrtke
- osiguranje točno propisane razine kvalitete
- točno određenu organizaciju, logistiku, način poslovanja i kompletan image
- primjena točno utvrđene cijene i posebnih komercijalnih dodataka

## **80. Objasnite osnovne vrste franšizinga (226)**

Prva vrsta je povezivanje proizvođača s proizvođačem i može imati nekoliko opcija:

- proizvođač finalnog proizvoda može sklopiti s franšizantom ugovor o proizvodnji i prodaji istih proizvoda
- proizvođač finalnog proizvoda može sklopiti ugovor o proizvodnji dijelova
- proizvođač može ugovoriti proizvodnju nekih proizvoda iz cjelokupnog asortimana kod franšizanta

Druga vrsta su franšizinzi u području usluga. S obzirom na uslugu kao specifični proizvod mogući su različiti oblici za franšizne ugovore kao što su:

- ugovor između renomirane tvrtke za vršenje usluga na drugom teritoriji
- ugovor između proizvođača i franšizanta za vršenje usluga kao što su distribucija
- ugovor za vršenje pojedinih usluga koje pod određenim uvjetima obavlja franšizant
- pružanje vlastitih usluga od strane franšizanta uz korištenje marke poznate tvrtke

### **81. Što sadrži ugovor o franšizi (232 - 233)**

Sadrži:

- opće pretpostavke za valjanost ugovora
- subjekte
- predmet
- obveze, prava i ograničenja
- nadzor
- plaćanje
- odnosi odgovornosti
- trajanje i prestanak ugovora
- naknada štete

### **82. Definirajte funkciju istraživačko-razvojnog rada (284 - 285)**

To je proces čiji je cilj gospodarski razvitak. On vrši narušavanje ravnoteže na tržištu inovacijama u cilju dolaska do profita.

Istraživanja se mogu podijeliti na:

- temeljna istraživanja
- primijenjena istraživanja
- razvojna istraživanja

### **83. Koji su ciljevi istraživačko-razvojnog rada (289)**

Ciljevi istraživačko-razvojnog rada su: uvođenje novih proizvoda ili kvaliteta, nove organizacijske metode, nove proizvodne metode, novi pristupi financiranja razvitka.

### **84. Objasnite inovacijski proces (290)**

To je proces koji ima za cilj usvajanje inovacije. U njemu su inputi energija i smetnje, te kadrovi, strojevi i materijal, a cilj novi proizvod ili usluga. Ostvarenje cilja je moguće primjenom određenih metoda istraživanja. Prilikom postavljanja organizacije istraživačko-razvojnog rada, potrebno je utvrditi organizacijsku jedinicu ili posebnog pojedinca koji se bavi tim radom. Ako je poduzetnik sam ili ima vrlo mali broj zaposlenika onda je dobro uspostaviti suradnju s nekom institucijom ili stručnim pojedincem.

### **85. Što potiče timski rad (358)**

- a) Učestalost i bliskost interakcije članova skupine
- b) Stupanj do kojeg članovi skupine gledaju na vanjsko okruženje kao neprijateljsko (te tako na samu skupinu gledaju kao na zaštitu od vanjske prijetnje)
- c) Homogenost članova skupine u smislu podrijetla, dobi, obrazovanja, nazora, etičkog ili socijalnog podrijetla, itd.
- d) Da li članovi gledaju na ulazak u skupinu kao na osobitu čast
- e) Entuzijazam članova usmjeren ka ostvarenju ciljeva
- f) Sličnost poslova koje obavljaju članovi neke skupine
- g) Postojanje skupnog nagrađivanja.

### **86. Koji su načini vođenja timskog rada (361 - 362)**

- provala ideja (izbacivanje ideja bez sagledavanja njihove ostvarivosti, zabranjeno kritizirati tuđe ideje da to ne bi potisnulo kreativno razmišljanje, jedna ideja potiče drugu)
- sinergija
- sinektika (oblik grupnog razmatranja, predvodi ga jedna osoba i usmjerava raspravu k razmatranju određenog pitanja)

### **87. Objasnite bit logistike (238 - 239)**

Logistika su aktivnosti potrebne da se na učinkovit način izvrši dobava proizvoda, poluproizvoda, sirovina, opreme i ostalog reprodukcijanskog materijala, te ostalih potrebnih sredstava. Omogućuje maksimalnu učinkovitost proizvodnog, poslovnog ili nekog drugog procesa. Logistika putem učinkovitosti i cijene može određivati pravila na tržištu. Veličina poduzeća i vrsta djelatnosti utječu na definiranje logističkih podsustava. Kao moguće podsustave logistike mogli bismo definirati sljedeće:

- nabava i zalihe reprodukcijanskog materijala, opreme, poluproizvoda i potrošnog materijala
- prometni putevi
- zaliha gotovih proizvoda i dobava krajnjem korisniku

### **88. Koji se učinci postižu logistikom (240)**

- brži protok dobara (materijalnih vrijednosti) kroz poduzeće
- niža prosječna zaliha
- viši koeficijent obrtaja materijalnih dobara
- brži protok informacija
- udovoljavanje dobavnim rokovima koje želi kupac
- bolje upravljanje zalihama i, uz širi asortiman, veća fleksibilnost proizvoda
- brže reakcije na naloge kupaca
- prednosti na tržištu zbog racionalizacija
- nov način razmišljanja u poduzeću, kojim se obuhvaća tijek materijala od nabave, preko konstrukcije i proizvodnje, pa do prodaje i do kupca

## **89. Objasnite filozofiju nabave (253)**

Njezine glavne odrednice su:

- postići ekonomičnost, a da se ne zanemari sigurnost odvijanja procesa reprodukcije
- uspostaviti trajne partnerske odnose uz poštivanje korektnih konkurentskih odnosa kako bi se usuglasili troškovi s kvalitetom, količinom i rokom isporuke
- izbjegavati uvjete egzistencijalne ovisnosti o nekom dobavljaču
- putevi donošenja odluka moraju biti kratki
- koristiti stručna i znanstvena dostignuća
- osoblje se mora stalno educirati i usavršavati
- osoblje mora biti motivirano

## **90. Koji su nabavni strateški ciljevi (253)**

- stalno usuglašavanje proizvodnih s nabavnim planovima
- ispitivanje mogućnosti korištenja supstituta za pojedine inpute
- suradnja s dobavljačima u cilju osiguranja potrebnog asortimana inputa
- stalni razvoj informacijskog, odnosno dokumentacijskog sustava
- unapređenje nabavnih oblika i postupaka
- optimalizacija prometnih puteva.
- napraviti što više alternativa da bi se mogle spoznati moguće šanse i rizici prilikom promjene strategije
- istražiti funkcioniranje nabave, a u obzir uzeti strategiju i troškove, te obrazložiti uvjete za realizaciju (osoblje, financijska sredstva, kapaciteti, položaj na tržištu nabave)
- stvoriti i vrednovati prihvatljive kombinacije strategija iz postavljenih pojedinačnih strategija, na temelju varijabilnih instrumenata nabave kao što su cijene, količine, kvalitete, metode nabave, rokovi nabavljanja, putevi nabave i odnosi s dobavljačima
- izabrati kombinacije strategija koje obećavaju što je moguće bolje ostvarenje zadanih ciljeva uz ograničene rizike, a prema bonitetu strategiju držati kao rezervu u slučaju mogućih promjena pojedinih varijabli i njihova djelovanja na cjelinu
- iz grube strategije razviti akcijske planove (koji se mogu koristiti kao planovi mjera za realizaciju pojedinih ciljeva)
- sustavno dokumentirati i tekuće kontrolirati tijekom provedbe strategije, odnosno planove mjera kao i temelje za njihov izbor

## **91. Što ulazi u plan nabave (255)**

U procesu planiranja treba poštovati sljedeće principe:

- ekonomske (proizvodnost, ekonomičnost, rentabilnost)
- sigurnosne (odstranjivanje ili smanjivanje rizika)
- metodološki (znanstvenosti, kompleksnosti, realnosti, kontinuiranosti i fleksibilnosti)

Plan nabave definira ciljeve, metode, sredstva, rokove, vrijednosti i količine nabave, te kadrove.

## **92. Što su i koji elementi nabavnog miksa (257)**

Element nabavnog miksa je strategijska varijabla kojom se poduzimaju akcije da se ostvare ciljevi. Kombinirano djelovanje tih elemenata može snažno djelovati na dobavljače sredstava za proizvodnju.

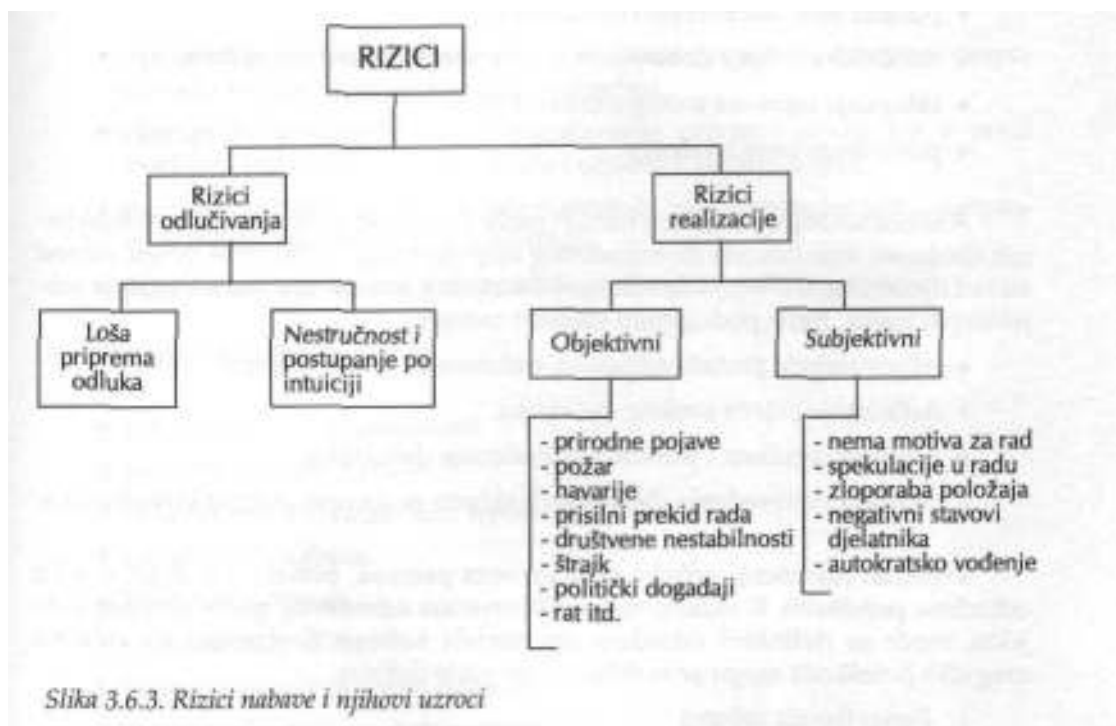
Elementi nabavnog miksa su sljedeći:

- proizvod
- komunikacija
- ugovaranje
- nabavljanje

### 93. Koje se donose odluke u nabavi (258 - 259)

- najniža cijena
- najniži troškovi
- uvjeti plaćanja
- odnosi s dobavljačima
- servis
- marka proizvoda, vjernost određenom proizvođaču i navike kupca
- najmanji rizici su često odlučujući za današnje odluke
- iskustva iz ranijeg razdoblja
- kompleksno vrednovanje, ponuda i izbor dobavljača na temelju odgovarajućeg sustava ocjenjivanja

### 94. Objasnite rizike u nabavi (259)



### 95. Objasnite karakteristike voditelja nabave (261)

Mora poznavati:

#### 1. Temeljna znanja:

- opća ekonomija i ekonomske zakonitosti
- ekonomika poduzeća
- poznavanje tehnologije i kakvoće materijala, te mogućnosti korištenja supstituta
- poznavanje trgovačkog prava radi uspješnog sklapanja ugovora

2. Stručna znanja:

- poznavanje grane djelatnosti
- metode i tehnike nabave
- ovladavanje informatičkim sredstvima
- organizacija nabave
- logika odlučivanja
- vrijednosna analiza
- poznavanje tehnike rada nabavom
- poznavanje etičkih načela nabave

3. Osobne odlike i sposobnosti:

- poštenje, nepotkupljivost i principijelnost
- kooperativnost i spremnost za timski rad
- odlučnost, odmjerenost i samopouzdanje
- kreativnost, fleksibilnost i komunikativnost
- spremnost za učenje i stalno usavršavanje
- pouzdanost i diskretnost
- sposobnost za vođenje poslovnih razgovora
- sposobnost vođenja, orijentiranog prema ciljevima
- pozitivan stav prema drugima i profesionalnost
- analitičko i kritičko razmišljanje
- osjećaj za optimiranje

**96. Koji su elementi kvalitete proizvoda (264)**

- učinak
- svojstva
- povezanost
- trajnost
- cijena
- korist
- izgled

**97. Što je to ISO-9000 standard (274)**

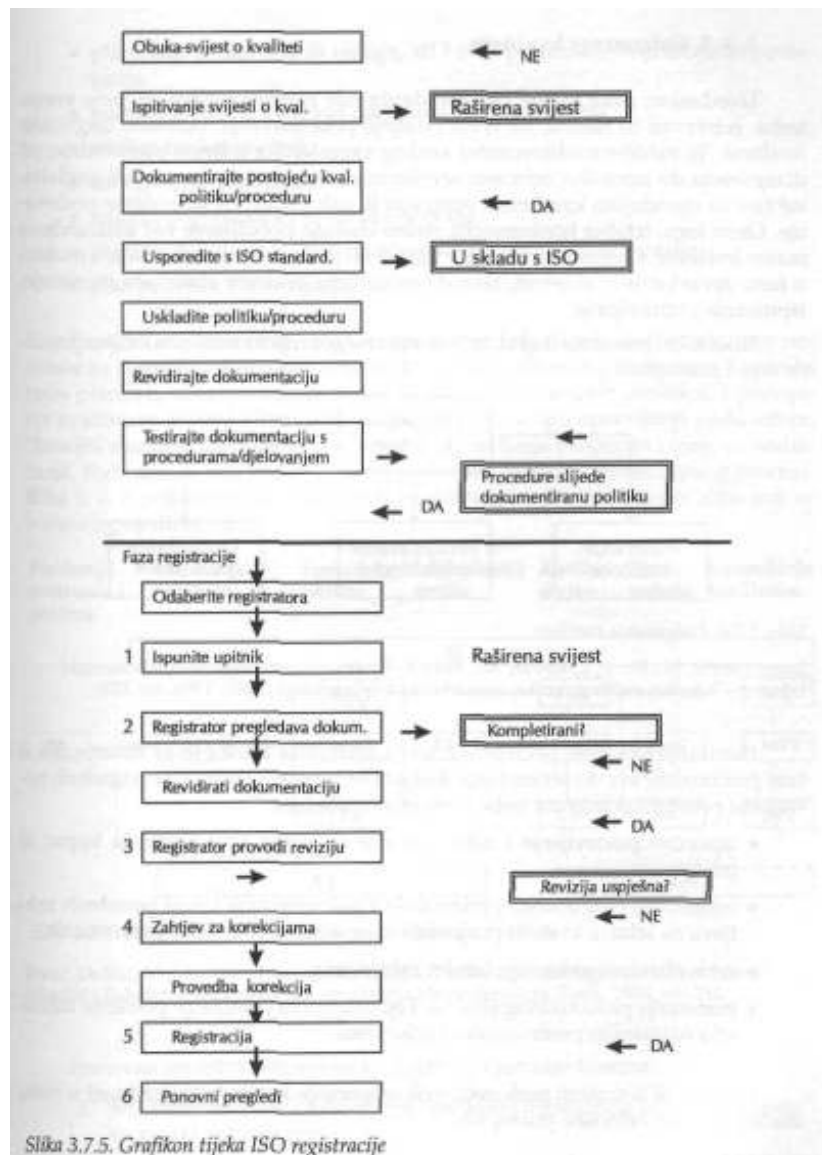
Njegova temeljna svrha je predstavljanje poduzeća svom gospodarskom okruženju i javnosti, ali je to i dokaz određene razine kvalitete. ISO 9000 obuhvaća definicije i koncepcije.

Temeljna je vrijednost ISO 9000 standarda to znači da poduzeće mora na određenoj razini neprekidno zadovoljavati potrebe korisnika i mora pružiti dokaze o dostignutoj razini kvalitete.

Dalje su se nastale norme:

1. ISO-9000:2000.
2. ISO-9001:2001.
3. ISO-9004:2001.

## 98. Kako se dobiva certifikat ISO-9001:2000 (279)



## 99. Objasnite bit elektroničkog poslovanja (375 - 379)

Elektronika postaje sve važniji čimbenik u svim ekonomskim kretanjima. U tom smislu se može posebno istaknuti sljedeće:

1. Cyberekonomija što podrazumijeva razne vidove sudjelovanja elektroničkog hardware-a i software-a
2. rad na daljinu ili tzv. internetski oblik poslovanja
3. sudjelovanja kupca i njihov utjecaj u tvrtki prodavača
4. proizvodi postaju roba
5. kupac se virtualizira što znači da prodavatelj više ne održava odnos s fizičkim osobama
6. stvaranje novih tipova partnerstva i zajednica
7. cijelo životno učenje

Stvaraju su temeljni uvjeti da stroj zamjenjuje čovjeka ne samo u fizičkom smislu, nego ga oslobađa od teških logičkih i računskih operacija. Informacije se integriraju, ali i sredstva postaju sve kompatibilnija.

### 100. Objasnite Internet mogućnosti (382)

Temeljno ishodište elektroničkog poslovanja u njegovom hardware-skom i software-skom smislu je internet. Pojam interneta i njegovog razvoja povezan je za vojne potrebe. Prvo su 1969. godine povezana prva dva računala. Daljnjim razvojem u to se uključuju i druga računala te nastaje mreža ARPANET 1983. godine. Zatim se vrlo brzo uključuje više od tisuću računala te se sve razdvaja na dvije nove mreže (ARPANET - služila za civilne potrebe i MTLNET - za potrebe vojnih institucija). 1986. razvijena je mreža superračunala NSFNET koja se povezuje s ARPANET i tako nastaje Internet, koji 1992. godine obuhvaća više od milijun većih računala.

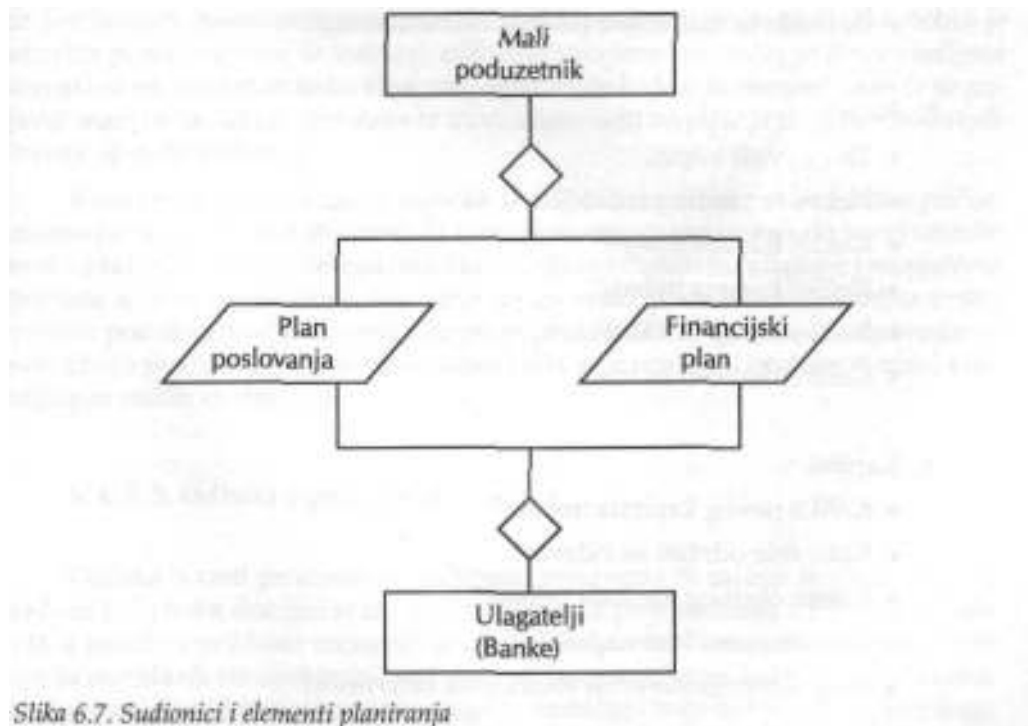
Razumijevanje Interneta obuhvaća informacije o njegovoj arhitekturi (priključak, računalo, browseri i drugi programski alati, te modem), o standardnim servisima (www, e-mail, forumi, chat, download...) te o načinu pretraživanja i pronalaženja informacija.

### 101. Objasnite sadržaj poslovnog plana (475)

Poslovni plan je dokument koji nije propisan nekim posebnim zakonom što znači da nije predviđen nekakav precizan sadržaj. Vrsta, pa i veličina gospodarskog subjekta, a posebno svrha njegove izrade određuje i njegov sadržaj. Sadržaj poslovnog plana uvelike ovisi o predznanju samoga poduzetnika ili osobe koja će izraditi poslovni plan.

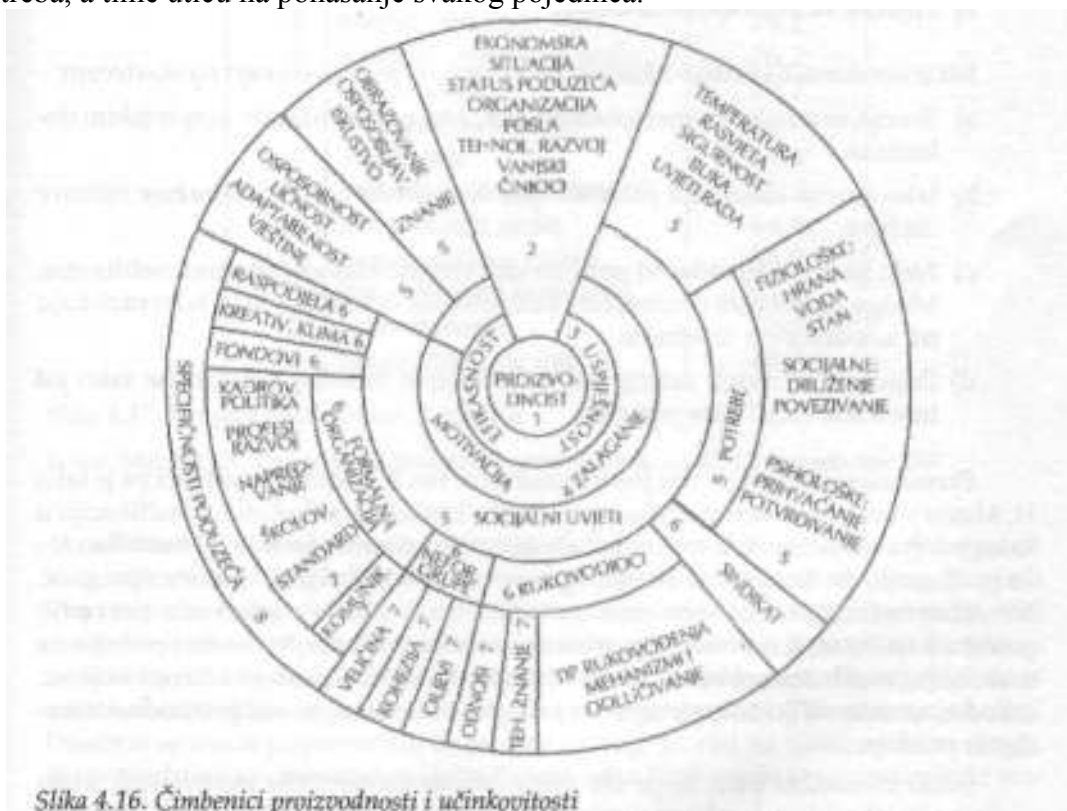
Temeljni sadržaj poslovnog plana može biti:

1. Poduzeće
  - Opis poduzeća
  - Proizvod ili usluga koju poduzeće nudi
  - Tržište, (plan marketinga)
  - Lokacija (poslovni prostor) poduzeća
  - Konkurencija
  - Poslovodstvo
  - Zaposlenici (plan zapošljavanja)
  - Upotreba i očekivani učinak zajma (ulaganja)
  - Sažetak
2. Financijski podaci
  - Izvor i upotreba kapitala
  - Popis opreme
  - Bilanca
  - Izvještaj o točki pokrića
  - Planirani izvještaj o dobiti
  - Planirani izvještaj o novčanim tokovima
  - Prošli financijski izvještaji
  - Izvještaj o odstupanjima
  - Sažetak
3. Prijedlog za financiranje
  - Odnos obveza i glavnice
  - Vrste bankovnih zajmova
  - Dodatni dokumenti
  - Izvještaj na temelju popisa kućanstva
  - Primjer ponude
  - Primjer pisane preporuke
  - Primjer nacрта poslovnog prostora



## 102. Što utječe na motivaciju (349)

Motivacija je vrsta ponašanja zaposlenih koje je usmjereno u cilju obavljanja određenih zadataka, a sastoji se iz niz pobuda koje ostvaruju zadovoljenje ljudskih potreba, a time utiču na ponašanje svakog pojedinca.



Rang	Motivacijski činitelj	Prosjek u %
1	plaća	84,7
2	dobri rukovoditelji	82,3
3	međuljudski odnosi	79,2
4	stalnost i sigurnost posla	76,2
5	odgovornost	74,7
6	prihvatanje kolega	69,7
7	uvjeti rada	68,9
8	potvrđivanje sposobnosti	66,2
9	zanimljivost posla	64,9
10	sudjelovanje u dobiti	64,9
11	status (image) poduzeća	62,7
12	napredovanje	60,2
13	obrazovanje uz rad	48,4

Slika 4.17. Rangovi motivacijskih čimbenika

Nedostatak motivacije je jedan od uzročnika nerada pa čak i nedolaska na posao, a ima i drugih uzroka kao što su:

- a) monoton posao
- b) nemogućnost napredovanja
- c) loše procedure pribavljanja osoblja i njegovog uvođenja u posao
- d) neučinkovitost postupaka za rješavanje pritužbi
- e) loša komunikacija unutar firme