



Veleučilište "Nikola Tesla" u Gospiću

# PODUZETNIČKO PLANIRANJE I POSLOVNI PLAN

dr. sc. Valentina Vinšalek Stipić, dipl. oec.



dr. sc. Valentina Vinšalek Stipić, dipl. oec.

## PODUZETNIČKO PLANIRANJE I POSLOVNI PLAN

Gospić, 2023.

*Nakladnik:*

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću  
Ul. Bana Ivana Karlovića 16  
Gospić, Hrvatska

*Za nakladnika:*

doc. dr. sc. Vlatka Ružić

*Glavni urednik:*

doc. dr. sc. Vlatka Ružić

*Recenzenti:*

doc. dr. sc. Vlatka Ružić, prof. struč. stud., Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću,  
Gospić

doc. dr. sc. Željko Sudarić, prof. struč. stud., Veleučilišta „Lavoslav Ružička“ u  
Vukovaru, Vukovar

*Lektura i korektura:*

Marijana Musić Mašić

*Grafičko oblikovanje:*

Mile Vičić

ISBN: 978-953-8234-16-3

Način citiranja: Vinšalek Stipić, V. (2023). *Poduzetničko planiranje i poslovni plan*.  
Gospić: Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

# UDŽBENIK VELEUČILIŠTA „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

dr. sc. Valentina Vinšalek Stipić, dipl. oec.

## PODUZETNIČKO PLANIRANJE I POSLOVNI PLAN

*Prema odluci Stručnog vijeća Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću na 324. sjednici održanoj 30. siječnja 2023. knjiga „Poduzetničko planiranje i poslovni plan“, čiji je autor dr. sc. Valentina Vinšalek Stipić, dipl. oec., ima status udžbenika za kolegij „Poduzetničko planiranje i analiza“ koji se izvodi na Veleučilištu „Nikola Tesla“ u Gospiću*

© sva prava pridržava autor

*Mojoj obitelji i  
hvala prijateljima koji su nesebično sudjelovali u objavljivanju ove knjige*

Sadržaj:

<b>UVODNA RAZMATRANJA</b> .....	1
<b>I. DIO – TEORIJSKI PREGLED</b> .....	3
<b>1. TEORIJSKI PRISTUP PODUZETNIŠTVU</b> .....	4
1.1. Pojam i razvoj poduzetništva.....	4
1.2. Evolucija koncepta poduzetnika.....	5
1.3. Alati poduzetništva .....	10
1.4. Obilježja poduzetništva .....	11
1.5. Oblici poduzetništva .....	14
1.6. Preduvjeti za razvoj poduzetništva .....	21
1.7. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo.....	22
<b>2. PODUZETNIK KAO VOĐA ORGANIZACIJE</b> .....	26
2.1. Definicija i osobine poduzetnika.....	26
2.2. Tipovi poduzetnika .....	28
2.3. Poduzetnik u funkciji vođenja organizacije .....	30
<b>3. PODUZETNIČKE PRILIKE I PODUZETNIČKE IDEJE</b> .....	33
3.1. Poduzetnička ideja/prilika .....	33
3.2. Razvoj poduzetničke ideje.....	36
<b>4. PODUZETNIČKI PROCES</b> .....	42
4.1. Definicija poduzetničkog procesa.....	42
4.2. Priroda procesa donošenja poduzetničkih odluka.....	44
4.3. Poduzetnički proces i rast .....	47
4.4. Internacionalizacija kao strategija rasta .....	48
<b>5. PODUZETNIČKI POTHVAT</b> .....	51
5.1. Faze poduzetničkog pothvata .....	51
5.2. Međufaze poduzetničkog pothvata.....	60
5.3. Posebne poduzetničke glavnice.....	61
<b>6. POSLOVNO PLANIRANJE</b> .....	68
6.1. Pojam poslovnog planiranja .....	68
6.2. Svrha poslovnog planiranja .....	69

6.3.	Vrste planova i metode planiranja .....	70
6.4.	Proces poslovnog planiranja .....	72
6.5.	Informacije i informacijski sustavi za potrebe planiranja.....	73
7.	<b>POSLOVNI PLAN PODUZETNIKA.....</b>	<b>75</b>
7.1.	Pojam poslovnog plana poduzetnika.....	75
7.2.	Namjena poslovnog plana poduzetnika .....	77
7.3.	Značajke poslovnog plana poduzetnika.....	78
7.4.	Prezentacija poslovnog plana .....	79
8.	<b>IZRADA POSLOVNOG PLANA PODUZETNIKA .....</b>	<b>81</b>
8.1.	Pisanje poslovnog plana poduzetnika .....	81
8.2.	Struktura poslovnog plana poduzetnika.....	82
8.2.1.	Naslovnica poslovnog plana/projekta poduzetnika.....	83
8.2.2.	Sadržaj – kazalo .....	84
8.2.3.	Operativni sažetak .....	85
8.2.4.	Opis poduzetničke ideje .....	85
8.2.5.	Tržišni podaci projekta.....	86
8.2.6.	Tehničko – tehnološki opis projekta.....	92
8.2.7.	Marketing projekta .....	97
8.2.8.	Financijski podaci projekta.....	98
8.2.9.	Ocjena učinkovitosti projekta .....	105
8.2.10.	Dodaci i prilozi.....	110
8.2.11.	Pismo primatelju projekta .....	110
II.	<b>DIO – PRIMJER POSLOVNOG PLANA PODUZETNIKA .....</b>	<b>111</b>
	Poslovni plan VIVA d.o.o. ....	112
	Poslovni plan VU Med d.o.o.....	155
	Prilozi .....	194
	Poduzetnički kviz A: Posjedovanje poduzetničkih vještina (MG, n.p.: 125-131) ..	195
	Poduzetnički kviz B: Posjedovanje uspješne poslovne ideje (MG, n.p.: 132-133).	203

## UVODNA RAZMATRANJA

Poduzetnička aktivnost u cijelom svijetu raste. Došlo do značajne promjene u mentalnom sklopu društva. Nema sumnje kako poduzetnici i poduzetništvo igraju važnu ulogu u današnjem globalnom poslovnom okruženju. Dakle, što je poduzetništvo? Tko su poduzetnici? Ovo su glavne teme koje ćemo istražiti u nadolazećim poglavljima. Pojam poduzetništva je kompleksan fenomen. Šire gledano, odnosi se na poduzetnika, njegovu viziju i njezinu provedbu. Poduzetništvo se odnosi na proces djelovanja poduzetnika (osobe) i to je kreativan i inovativan odgovor na poslovno okruženje. Promiče stvaranje kapitala, stvara bogatstvo i nosi uzbuđenje rizika, promjene i izazove rasta. Poduzetništvo je složena vještina koja uključuje maštovitost, spremnost na preuzimanje rizika, sposobnost korištenje čimbenika proizvodnje, kapital, rad, zemlju, kao i nematerijalne čimbenike kao što su sposobnost mobiliziranja znanstvenog i tehnološkog napretka. Jedna od osobina poduzetništva je sposobnost da se otkrije prilika za ulaganje i organizira poduzeće, čime se pridonosi stvarnom ekonomskom rastu. Uključuje preuzimanje rizika i stvaranje potrebnih ulaganja pod uvjetima neizvjesnost i inoviranje, planiranje i donošenje odluka.

Pozitivan utjecaj poduzetništva vidljiv je u cijelom gospodarstvu i društvu. Poduzetničke aktivnosti stvaraju radna mjesta, pridonose gospodarskom rastu, preoblikuju poslovni ekosustav, stvaraju okruženje gdje igraju glavnu ulogu u uvođenju inovacija, komercijalizaciji novih tehnologija, otvaranju novih tržišta i stvaranje vrijednosti kombiniranjem resursa na uzbudljive nove načine. U cijelom poslovnom okruženju događaju se razne društvene promjene kao što su povećanje razine pismenosti, veća svijest potrošača, pojačane aktivnosti medija i osnovne promjene u obiteljskoj strukturi. Ove promjene sigurno će rezultirati višu razinu poduzetničke aktivnosti u budućnosti. Bilo da želite biti sljedeći Michael Dell ili Bill Gates, ili samo želite ostvariti svoje osobne snove, razumijevanje poduzetništvo je važan prvi korak.

Pokretanje posla je pretvaranje misli ili ideje u posao što zahtijeva jasnu viziju gdje se postavljaju ciljevi, kao i ispitivanje prepreka koje bi se mogle pojaviti tijekom procesa obavljanja posla za postizanje uspjeha poduzeća. Postupak pokretanja poduzeća, kojeg stvaraju pojedinac ili grupa pojedinaca pretpostavlja organizirano djelovanje uz preuzimanje rizika. Ovi pojedinci se često označavaju kao poduzetnici. Pojam poduzetništvo je širok pojam koji podrazumijeva različite vrste organizacija za bavljenje poduzetničkom aktivnošću, ali i pojedince koji se bave poduzetničkom aktivnošću, upravljaju poduzetničkim biznisom preuzimajući poslovni rizik neizvjesnosti poslovnog okruženja. Međutim, poduzetnički biznis ne može uspjeti bez poduzetničkog planiranja. Poduzetničko planiranje ima za cilj definirati put za postizanje ciljeva, osigurati strategiju koju će poduzeće provoditi. Poduzetničko planiranje podrazumijeva definiranje ciljeva,



planiranje financiranja, te izradu procjene troškova, rashoda i prihoda. Dokument koji poduzetniku pomaže pri procesu poduzetničkog planiranja naziva se poslovni plan. Poslovni plan obuhvaća analiziranje profesionalnog područja kojem biznis pripada te pomaže razradi poduzetničke ideje u poslovni biznis uz mjerenje uspješnosti poslovanja. U poslovnom okruženju u kojem će se poduzetnik baviti poduzetničkim pothvatom prisutni su i tržišna konkurentnost, poslovni rizici i rizici poslovnog okruženja, ali samo poduzetničkim obrazovanjem poduzetnici mogu steći poslovnu prednost za prevladavanje poslovnih nepravilnosti.

# **I. DIO – TEORIJSKI PREGLED**

**PODUZETNIŠTVO**

**PODUZETNIK**

**PODUZETNIČKE PRILIKE**

**PODUZETNIČKA IDEJA**

**PODUZETNIČKI PROCES**

**PODUZETNIČKI POTHVAT**

**POSLOVNO PLANIRANJE**

**POSLOVNI PLAN PODUZETNIKA**

## **1. TEORIJSKI PRISTUP PODUZETNIŠTVU**

Ovo poglavlje ima za cilj objasniti pojam poduzetništva, kako bi spoznali opcije u kojima poduzetnik može djelovati i pribaviti sredstva za svoj pothvat, te naglasiti važnost izrade poslovnog plana. Teorijski poglavlje sadrži relevantnu literaturu koja pruža razumijevanje pojma poduzetništva, kao i proces stvaranja novog poduzeća. U teorijskom kontekstu daje se uvid u uvjete koje pojedinac mora ispuniti i uzeti u obzir prilikom provođenja procesa pokretanja poduzetničkog pothvata.

### **1.1. Pojam i razvoj poduzetništva**

Poduzetništvo se kao pojam prvi put pojavio u Francuskom rječniku iz 1943., definirajući poduzetnika kao pojedinca, aktivnu osobu koja dobiva stvari za učinjeno, dok se izraz poduzetnik u Europi koristio još od feudalnog doba. U 17. stoljeću pojam poduzetništvo se odnosio na osobu koja je uključena u aktivnosti preuzimanja rizika, ali samo ako su te aktivnosti velikih razmjera, znači da je poduzetnik obično imao blizak odnos s državom, gdje je pojedinac bio odgovoran za dobit ili gubitak koji dolazi od poslovnih operacija (Landström, 1999).

U 18. stoljeću, francuski ekonomist Jean Baptiste Say poduzetnika vidi kao pregovarača između proizvodnje i znanja, kao kreatora i izvršitelja poslovnih procesa koji posjeduje sposobnost povezivanja znanja i resursa s ljudima. Poduzetnika definira kroz kombinaciju različitih poduzetničkih funkcija sa čimbenicima za proizvodnju, zastupajući teoriju ekonomske racionalnosti poduzeća kao jedinstvene cjeline za ostvarivanje poslovnih ciljeva.

Cantillon (1931) opisuje poduzetnika kao osobu koja kupuje resurse po određenoj cijeni, a zatim kasnije prodaje proizvode po neizvjesnoj cijeni u neizvjesnoj okolini. Nadalje poduzetnika klasificira kao preuzimatelja rizika koji balansira resurse i mogućnosti. Pokušava definirati poduzetništvo locirajući ga u razmišljanju o kapitalu te neizvjesnošću i rizicima upravljanja kapitalnim resursima. Poduzetnik u tom procesu nabavlja kapitalne inpute po određenoj tržišnoj cijeni i prodaje svoje outpute po cijenama koje slobodno formira na tržištu.

Joseph Schumpeter (1934) vidi poduzetničku figuru kao stvaratelja inovacija. Nakon konstatacije da je ravnoteža prevladavajuća u bilo kojem gospodarskom sustavu spominje da poduzetnik ruši ovu ravnotežu po uvođenju inovacija u sustav predstavljanjem novih proizvoda, pronalaženjem novih tržišta itd. Predlaže da poduzetnici uživaju visoke pozicije u društvu jer su oni odgovorni za promicanje ekonomskog procesa naprijed

poticanjem pojedinaca da eliminiraju postojeće rizike kako bi stvorili nove vrijednosti. Zbog navedenog smatra se utemeljiteljem suvremenog pristupa razumijevanja poduzetništva i poduzetnika jer ih povezuje s inovacijama. Nove ideje, novi proizvodi i usluge, nove tehnologije, nove organizacije itd. Važno je spomenuti Schumpeterov stav da poduzetništvo nije dostižno samo za pojedince, već i iznutra doseg postojećih organizacija.

Mill prvi upotrebljava termin poduzetnik i pripisuje mu funkcije upravljanja, inventivnosti i preuzimanje rizika. Navodi kako upravo preuzimanjem rizika i funkcioniranje pod utjecajem rizika, poduzetnika čini drugačijim od ostalih ljudi (Mill, 1948).

Kirzner (1973) navodi da je poduzetnik osoba koja analizira postojeće okruženje te povezuje potrebe tržišta, što rezultira ravnotežom gospodarstva. Kirznerova teorija poduzetništva ima dalekosežne posljedice. On objašnjava koordinaciju tržišta i znanja, te kako individualni poduzetnici generiraju proces ekonomskog razvoja.

Gilder (1986) kaže da poduzetnik nije kotačić koji se pokreće kako diktira tržište, nego da je on kreator tržišnih sila, odnosno inovator koji razvija tržište. Poduzetnik kao takav ne ovisi o danoj potražnji na tržištu nego je on oblikuje, što podrazumijeva da nije samo korisnik tehnologije nego je usavršava i mijenja. Također kao i Schumpeter poduzetnika smatra inovatorom proizvoda, procesa, tehnologije itd.

Poduzetništvo je djelatnost usmjerena na ostvarivanje profita na tržištu, zasnovana na stalnim prilagodbama poduzeća prema njegovoj okolini uz spremnost promjenama na tržištu i preuzimanje rizika. Poduzetnička djelatnost započinje registriranjem poduzeća, kada pojedinac ili skupina pojedinaca postaju poduzetnici. Poduzetništvo je način gospodarskog djelovanja poduzetnika, u kojem se dobivaju odgovori na pitanja kako, što i za koga stvoriti ili proizvoditi, zatim na tržištu realizirati. Poduzetnik ulazi u biznis na svoj trošak preuzimanjem rizika u cilju postizanja dodane vrijednosti za poduzetnika (poduzeće). Poduzetništvo je proces poslovnog djelovanja u slobodnim tržišnim gospodarstvima.

## 1.2. Evolucija koncepta poduzetnika

Riječ poduzetnik izvedena je iz francuske riječi dentreprise, što znači „poduzetnik“. Proizlazi da je poduzetnik osoba koja preuzima rizik novog poduzeća. Evoluciju poduzetništva dijelimo na sljedeća razdoblja (Schumpeter, 1934):

- ⊗ **Rano razdoblje** – najranija definicija poduzetnika kao posrednika je Marko Polo. Pokušao je uspostaviti trgovački put prema Dalekom istoku. Potpisivao je ugovor

s investitorom rizičnog kapitala za prodaju svoje robe. Kapitalist je bio nositelj rizika. Trgovac pustolov je preuzeo ulogu trgovanja. Nakon njegove uspješne prodaje robe i završavajući svoja putovanja, dobit su dijelili kapitalist i trgovac.

- ⊗ **Srednji vijek** – pojam poduzetnik odnosio se na osobu koja je vodila velike projekte. Nije riskirao, ali jest upravljao projektima koristeći osigurane resurse. Primjer je klerik koji je zadužen za velika arhitektonska djela kao što su dvorci, javne zgrade, katedrale itd.
- ⊗ **17. stoljeće** – poduzetnik je bila osoba koja je sklopila ugovor dogovor s vladom za izvršenje neke usluge ili opskrba nekom robom. Poduzetnik je prisvajao dobit, ali je snosio i gubitak.
- ⊗ **18. stoljeće** – prvi put se primjenjuje pojam poduzetnik. Primijenio ga je Richard Cantillon, francuski ekonomist. Definirao je poduzetnika kao osobu koja kupuje faktorske usluge po određenim cijenama kako bi ih prodali po neizvjesnim cijenama u budućnosti.
- ⊗ **19. stoljeće** – poduzetnici se nisu razlikovali od menadžera. Poduzetnici su se uglavnom promatrali s ekonomske perspektive. Poduzetnik preuzima rizik, pridonosi vlastitom inicijativom i vještinama, posjeduje vještine planiranja, organiziranja i vođenja svojeg poduzeća.
- ⊗ **20. stoljeće** – tijekom ranog 20. stoljeća Dewing je izjednačavao poduzetnika s poslovnim promotorom i promatrao promotora kao onoga tko je pretvorio ideje u profitabilan posao. Schumpeter poduzetnika opisuje kao inovatora. Prema njemu, poduzetnik je inovator koji razvija neisprobane tehnologije.
- ⊗ **21. stoljeće** – poduzetnik kao pojedinac ne mora uvijek doći do nove ideje ili započeti posao s potpuno novom idejom, ali ako stvara dodanu vrijednost već postojećem proizvodu ili poslu, on se s pravom može nazvati poduzetnikom.

Poduzetništvo je proces u kojem pojedinci iskorištavaju poslovnu priliku, bez obzira je li u tom trenutku raspolažu s potrebnim resursima (Stevenson i Jarillo, 1990).

Poduzetništvo predstavlja sposobnost poduzimanja/pokretanja određene poslovne aktivnosti s ciljem ostvarivanja profita/dobiti, u okolnostima ograničenih resursa, neizvjesnosti i rizika (Buble i Kružić, 2006).

Poduzetništvo predstavlja poslovni izazov, odnosno to je proces stvaranja nečeg novog, neke nove vrijednosti u kojem poduzetnik koristi i ujedinjuje sve raspoložive resurse, kako bi iskoristio povoljnu poslovnu priliku, odnosno svoju poduzetničku ideju pretvorio u stvarnost. Pojam poduzetništva povezuje se s novim ulaganjima, odnosno novim poslovanjem, novim proizvodom/uslugom, novom tehnologijom, novim potrošačima,

novim tržištima u okolnostima promjenjivog poslovnog okruženja uz koje se veže neizvjesnost i rizik.

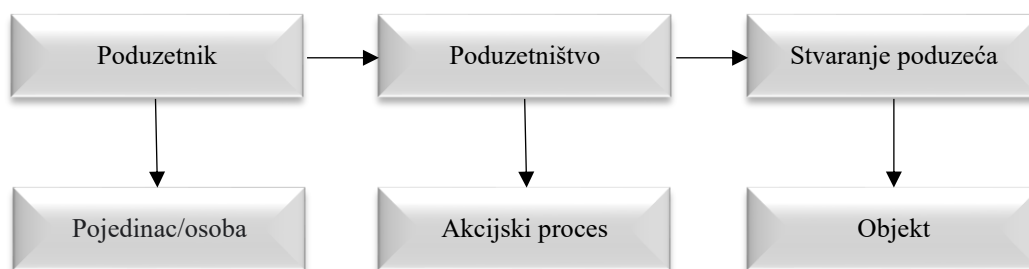
Poduzetništvo je proces povezan sa (samo)inicijativom za ulazak u novo poslovanje, sa spremnošću poduzetnika da prevlada sve prepreke, uz pretpostavku prisustva određenog rizika i neizvjesnosti poslovnog okruženja, uz očekivanje da će poslovni rezultat biti pozitivan, odnosno da će rezultirati zaradom i osobnim zadovoljstvom za poduzetnika.

Poduzetništvo uključuje znanje, obrazovanje, kreativnost, planiranje, procjenu, predviđanje, namjeru, moral, energiju i smjelost, itd. Upravo sve ove karakteristike određuju dimenziju društva prema napretku i gospodarskom blagostanju.

Kao što je vidljivo postoje brojne definicije poduzetništva, stoga i sam pojam nije lako definirati i dati jednu jedinstvenu definiciju. Čini se da svatko ima vlastita stajališta o tome što to jest poduzetništvo i različito ga definiraju. Poduzetništvo je sklonost uma preuzimanju proračunatih rizika s povjerenjem kako bi se postigao unaprijed određeni poslovni ili industrijski cilj. U biti, to je sposobnost pojedinca da preuzme rizik, općenito zajedno sa ispravnim donošenjem odluka.

Poduzetništvo se odnosi na akcijski proces poduzetnika prema uspostavljanju poduzeće. To je kreativan i inovativan proces i odgovor na prilagođavanje okolini. Ovaj koncept slikovito je prikazan slikom 1.

**Slika 1.** Koncept poduzetništva

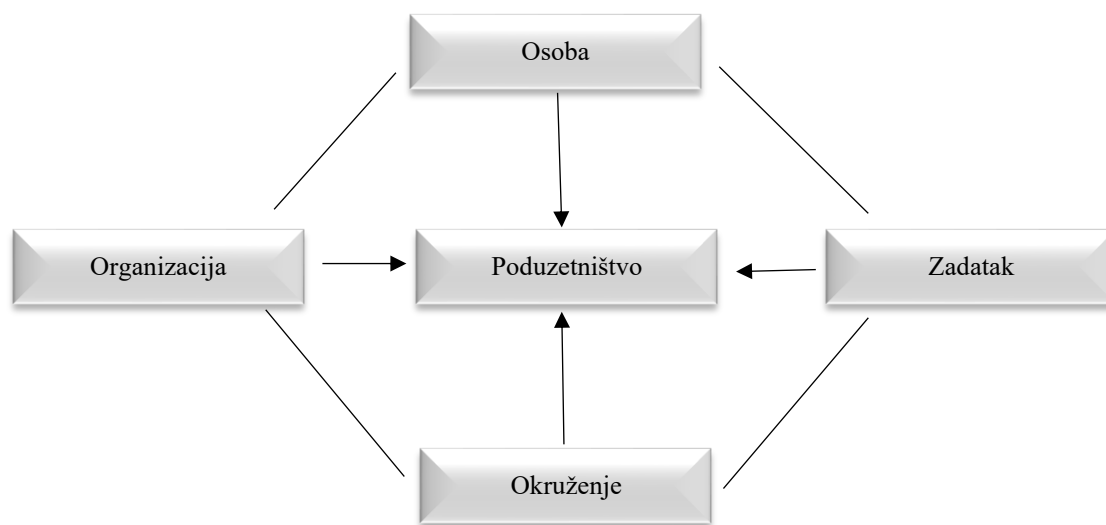


Istraživači i pisci odavno su poduzetništvo opisivali pojmovima kao što su novo, inovativno, fleksibilan, dinamičan, kreativan i spreman na rizik. Mnogi autori su rekli da je prepoznavanje i praćenje prilika važan dio poduzetništva. Poduzetništvo uključuje specijaliziranu grupu ili osobe koje snose rizike i upravljajući nesigurnošću poslovnih procesa i aktivnosti. Podrazumijeva ulaganje i riskiranje vremena, novca i truda da se pokrene uspješan posao. Također predstavlja funkciju traženja mogućnosti ulaganja i razvoja proizvodnje, organiziranje poduzeća za poduzimanje novog proizvodnog

procesa, prikupljanje kapitala, zapošljavanje radne snage, dogovaranje nabave sirovina, pronalaženje lokacije, uvođenje nove tehnike, otkrivanje novih izvora sirovine i odabir top menadžera za svakodnevne operacije poduzeća, što podrazumijeva preuzimanje rizika, inovacija i organizacije resursa poduzeća. Poduzetništvo također podrazumijeva predviđanje budućih zahtjeva društva i uspješno zadovoljavanje tih potreba novim, kreativnim i maštovitim kombinacijama resursa. U poduzetništvu se također spajaju kreativne i inovativne ideje, akcije s upravljačkim i organizacijskim vještinama potrebnim za premještanje odgovarajućih ljudi, novca i operativnih resursa za zadovoljavanje prepoznatljivih potreba i stvaranja bogatstva u poduzetničkom procesu.

John J. Kao je razvio konceptualni model poduzetništva. Ovaj model prikazan je na slici 2. Prema konceptualnom modelu najuspješniji poduzetnik je onaj koji se prilagođava promjenjivim potrebama okruženja i čini ga gostoljubivim za rast njegovog poslovnog poduzeća. Ovaj ECO okvir za analizu (engl. Entrepreneurship, Creativity and Organization) koji je razvio i konceptualizirao John J. Kao ima velik doprinos nastanku i održavanju poduzetništva i poduzetničkog talenta u promjenjivom poslovnom okruženju.

**Slika 2.** Konceptualni model poduzetništva prema

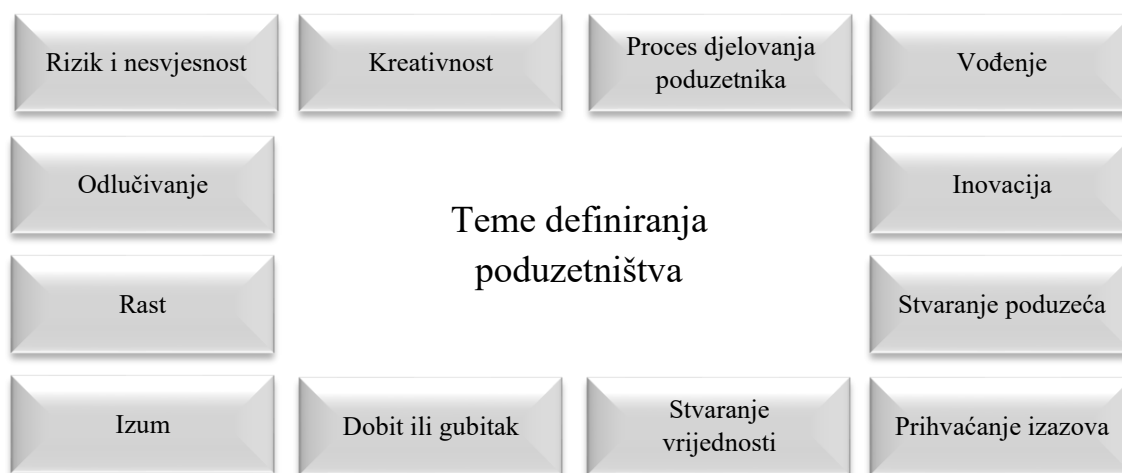


Izvor: Izrada prema Kao, J. J. (2007). *Innovation nation*. Free Press, A Division of Simon & Schuster, Inc.

Prema Druckeru (2015) Poduzetništvo nije ni znanost ni umjetnost. To je praksa s bazom znanja. Znanje je u poduzetništvu sredstvo za postizanje cilja. Mnogi su pojmovi vezani

za definiciju poduzetništva, kako je prikazano slikom 2, te se može zaključiti da je poduzetništvo složena pojava. Poduzetništvo uključuje stvaranje vrijednosti, proces pokretanja ili razvoj novog profitabilnog poslovanja, proces pružanja novog proizvoda ili usluge i namjerno stvaranje dodane vrijednosti kroz organizaciju od strane pojedinačnog suradnika ili male grupe partnera, kao kreativan i inovativan odgovor na okoliš.

**Slika 3.** Uobičajene teme u definicijama poduzetništva



Neki o poduzetnicima prvenstveno razmišljaju kao o inovatorima, neki uglavnom kao menadžerima poduzeća, neki kao nositelji rizika, a drugi stavljaju veliki naglasak na poduzetnikovo funkcioniranje kao mobilizatora i alokatora kapitala. U ekonomskoj teoriji razvijenih zemalja za poduzetništvo se često kaže da predstavlja kotač koji pokreće gospodarski rast i doprinosi blagostanju svake nacionalne ekonomije. Poduzetništvo se često povezuje sa razvojem i utjecajem MSP-a (malih i srednjih poduzeća) na razvoj gospodarstva i ekonomije. Koliki je značaj poduzetništva i malog gospodarstva za neku nacionalnu ekonomiju najbolje se ogleda u postotku tih poduzeća proporcionalno ukupnom broju poduzeća i postotku zaposlenih, koji su zaposleni u tim poduzećima, kao i koliki je njihov doprinos ostvarenju BDP-a. Prema Europskoj povelji o malim poduzećima, mala poduzeća predstavljaju kralježnicu svake nacionalne ekonomije. Ona su glavni pokretač razvoja gospodarstva kroz razvoj inovacija, smanjenje nezaposlenosti, povećanje konkurentnosti i integracije.

Poduzetništvo je usko povezano s ekonomskim rastom. Poduzetnički sektor razvojem malog i srednjeg poduzetništva u velikoj mjeri pridonosi razvoju i napretku nacionalnog gospodarstva. Udio malih poduzeća u europskim državama kreće se od 60 do 93%, tako



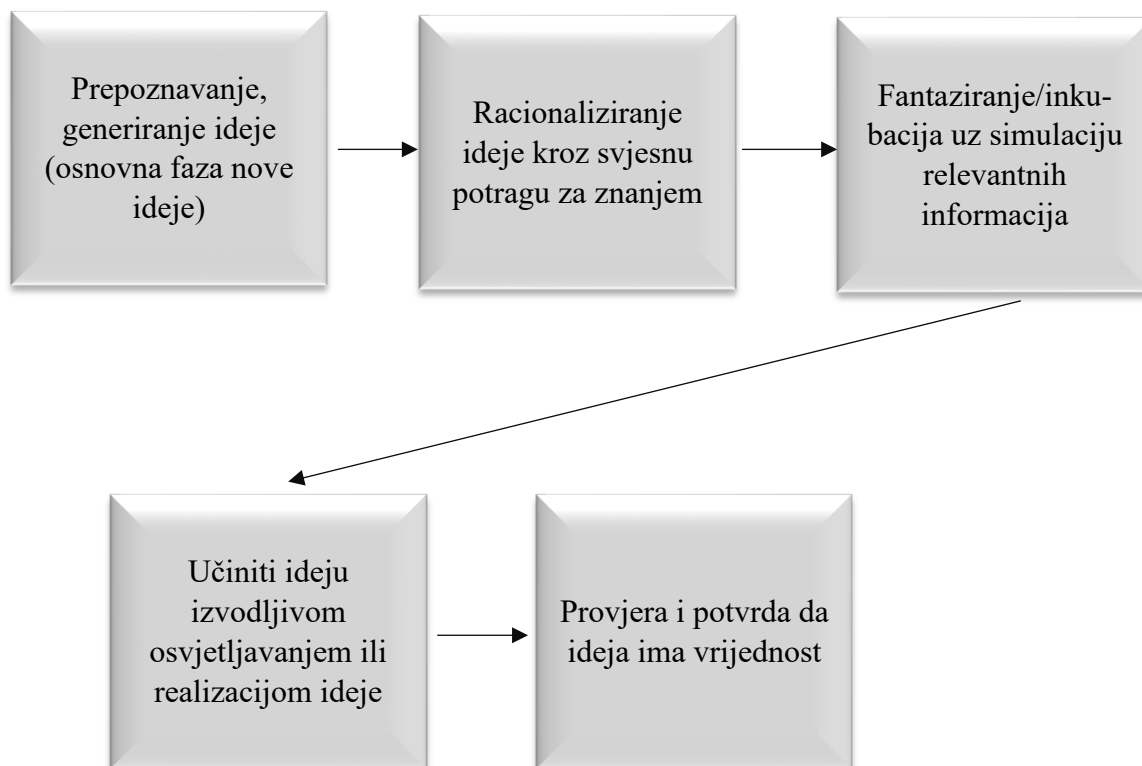
primjerice u Njemačkoj iznosi 60%, Nizozemskoj 74%, Portugalu 70%, Belgiji 70%, Finskoj 80%, Grčkoj 80%, te Italiji 93%. Udio radno aktivnog stanovništva u malim poduzećima u Europi kreće se između 31-61%: u zapadno-europskim državama, poput Velike Britanije i Nizozemske, udio zaposlenih iznosi oko 31%, Španjolskoj 42% i Italiji 52%, a u Švedskoj 61% i Finskoj 41%. Od ukupnog broja poduzeća u SAD-u, 90% čine mala poduzeća, koja imaju stopu zapošljavanja oko 50% te doprinose stvaranju polovice BDP-a (Cepor, 2012). Dok udio MSP u ukupnim aktivnostima nacionalnih gospodarstava stalno raste.

### **1.3. Alati poduzetništva**

Poduzetništvo je definirano kao proces korištenja inovacija za iskorištavanje ili stvaranje promjena i prilika u svrhu ostvarivanja dobiti. Promjena stvara priliku, a poduzetništvo stvara vrijednost iskorištavanjem ili stvaranjem promjena, na primjer u tehnologiji, materijalima, cijenama ili demografskim podacima. Poduzetništvo je rezultat discipliniranog, sustavnog procesa primjene kreativnosti i inovativnosti na potrebama i prilikama na tržištu. Uključuje primjenu izloženih strategija na nove ideje i nove uvide kako bi stvorili proizvod ili uslugu koja zadovoljava potrebe kupaca ili rješava njihove probleme. Pojmovi kreativnost i inovativnost često se koriste da znače istu stvar, ali svaki ima jedinstvenu konotaciju.

Kreativnost je sposobnost stvaranja nečeg novog. Ova definicija naglašava sposobnost, a ne aktivnost dovođenja nečeg novog u postojanje. Osoba stoga može zamisliti nešto novo i zamisliti kako će to biti korisno, ali ne mora neophodno poduzeti potrebne radnje da to postane stvarnost. Inovacija je proces činjenja novih stvari. Ova je razlika važna. Jednostavno imati sjajnu novu ideju nije dovoljno. Transformacija ideje u opipljiv proizvod, uslugu ili poslovni pothvat ključni je sljedeći korak. Inovacija je, dakle, transformacija kreativnih ideja u korisne primjene, ali kreativnost je preduvjet za inovaciju. Poduzetništvo zahtijeva od vlasnika poduzeća da budu dovoljno hrabri da isprobaju svoje nove ideje, dovoljno fleksibilni da odbace one koje ne funkcioniraju i dovoljno mudri da nauče što će funkcionirati na temelju svog iskustva opažanja onoga što nije. Zapravo, kreativnost i inovativnost često leže u središtu uspješnosti malih i srednjih poduzeća. Mala poduzeća su se pokazala važnijima od velikih jer proizvode ekonomski i tehnički važnije inovacije. S druge strane, kreativnost je neophodna za opstanak. Prilikom razvijanja kreativnih rješenja za suvremene probleme, poduzetnici moraju ići dalje od pukog oslanjanja na ono što je uspjelo u prošlosti. Ideje se obično razvijaju kroz kreativni proces u kojem maštoviti ljudi stvaraju ideje. Razvoj poduzetničke ideje odvija se kroz pet faza kreativnog procesa poduzetnika kako je prikazano na slici 4.

**Slika 4.** Kreativni proces poduzetnika



U svakoj fazi, kreativni poduzetnik ponaša se drugačije, a ponašanje uvelike varira među pojedincima i njihovim idejama. Inovacije i izumi su usko povezani s kreativnošću, ali se povezuju s poduzetnikom tek kada postaju komercijalna prilika koju treba iskoristiti. Kreativnost je polazište s kojim se povezuju izum ili uočavanje prilike, što znači da se do proizvoda dolazi kroz inovacije. Poduzetništvo zatim postavlja tu inovaciju u kontekst poduzeća za stvaranje dodane vrijednosti. Kreativnost i inovativnost trebaju poduzetnički proces kroz koji će postati poslovna stvarnost podržana određenom mješavinom talenata i temperamenta i na temelju odgovarajućih znanja i vještina.

#### 1.4. Obilježja poduzetništva

Poduzetništvo se može promatrati kao: specifična ekonomska funkcija koja se ogleda u uvođenju kombiniranih proizvodnih faktora i uvećanja postojećih potencijala; kao inovativan/kreativni proces; proces ulaska u samostalno poslovanje, proces osnivanja i razvoja subjekata malog gospodarstva, proces koji se temelji na viziji poslovanja i inovativnosti, poseban oblik zanimanja i stvaranja karijere, oblik materijaliziranja

inovativnih/kreativnih proizvoda, proces uz kojeg se vežu neizvjesnost i rizik, proces prepoznavanja i iskorištavanja poslovnih prilika za realizaciju novih ideja, itd. Bitne odrednice suvremenog poduzetništva su: poslovni proces, profitno orijentiran pothvat, znanje, vještine, sposobnosti, talent, dinamičnost i inovativnost, neizvjesnost, rizik, prosuđivanje i odlučivanje, korištenje resursa (vlastitih i tuđih), aktivnosti vođena za stvaranje dodane vrijednosti.

Razvoj poduzetničke aktivnosti u današnjem globalnom okruženju nije niti malo jednostavan i bezbrižan. Svaki se pojedinac, poduzetnik, nalazi pred brojnim izazovima. Glavna obilježja poduzetništva su (McMullen i Shepherd, 2006):

1. *Gospodarska djelatnost* – poduzetništvo je prvenstveno gospodarska djelatnost jer uključuje stvaranje i rad poduzeća. U osnovi se bavi proizvodnjom i distribucijom dobara i usluga i optimalno iskorištava resurse za produktivnu upotrebu.
2. *Inovacije* – poduzetništvo uključuje inovacije, mijenjanje, revolucioniranje, transformacije i uvođenja novih pristupa. Poduzetništvo je samo po sebi inovativna funkcija uključuje poslovne aktivnosti na nov i bolji način. Inovacija može imati nekoliko oblika, poput novog proizvod, novi izvor sirovina, novo tržište, nova metoda proizvodnje, koja još nije primijenjena u određenoj grani ili, proizvodnji itd. Prema Druckeru „Inovacija je specifičan instrument za poduzetništvo". Poduzetnik je pokretač promjena.
3. *Aktivnost usmjerena na cilj* – poduzetnik koji stvara i upravlja poduzećima nastoji zaraditi dobit kroz zadovoljenje potreba potrošača, zapravo poduzetništvo je ciljno orijentirana djelatnost. Poduzetništvo naglašava rezultate, postignuća i postignute ciljeve, što predstavlja ciljno orijentiranu aktivnost.
4. *Stvaranje vrijednosti* – proces stvaranja vrijednosti je karakteristika opisivanja poduzetništva. Kroz poduzetništvo, nove proizvode, usluge, transakcije, pristupe, stvaraju se resursi, tehnologije i tržišta koji doprinose određenoj vrijednosti zajednici ili društva. Također možemo vidjeti stvorenu vrijednost kada su, kroz poduzetništvo, resursi se transformiraju u rezultate kao što su proizvodi ili usluge. Tijekom ovog procesa transformacije vrijednost je stvorena jer poduzetnik oblikuje nešto vrijedno i korisno.
5. *Stvaranje poduzeća* – u iskorištavanju prilike za inovacije i stvaranje vrijednosti, netko mora preuzeti inicijativu da nešto učini – poduzeti nešto za pokretanje poduzetničkog pothvata. Poduzetništvo je kreativan odgovor na promjene u okruženju. Uključuje inovaciju ili uvođenje nečeg novog ili poboljšanog, dok je poduzetnik posrednik koji utječe na promjenu.

6. *Funkcija snošenja rizika* – rizik je inherentan i neodvojiv element poduzetništva. Poduzetnik radi u neizvjesnim okolnostima i pretpostavlja neizvjesnost budućnosti, dok u potrazi za dobiti, postoji i mogućnost gubitka.
7. *Rast* – poduzetništvo podrazumijeva rast. Jedna od glavnih razlika između poduzetničkih pothvata i drugih malih poduzeća je naglasak na rast. Poduzetništvo je razvoj poslovanja i traženje prilika kako se pojavljuju. To ne podrazumijeva ostajanje na jednom mjestu ili zadovoljstvo ostankom na jednom tržištu ili s jednim proizvodom.
8. *Menadžerske vještine* – menadžerske vještine i vodstvo su najviše važni aspekti poduzetništva. Poduzetnik mora imati sposobnost vođenja i upravljanja. On daje smjernice, stvara radnu kulturu i gradi timski rad i kohezivnost među zaposlenicima.
9. *Prepoznavanje poduzetničkog procesa* – karakteristike koje se obično nalaze u poduzetništvu su prepoznavanje da je to proces, vrlo jednostavno, skup je tekućih odluka i radnji. Poduzetništvo nije jednokratna pojava; javlja se tijekom vremena. Uključuje niz odluka i radnji iz početnih faza za upravljanje poduzetničkim pothvatom.
10. *Funkcija popunjavanja jaza* – jaz između ljudskih potreba i dostupnih proizvoda i usluga. Poduzetnik određuje potrebe ljudi i kombinira resurse, proizvodi robu i usluge prema zahtjevima tržišta. On uvodi nove proizvode i usluge, nove metode proizvodnje i distribucije, nove izvore inputa i nova tržišta u svrhu zadovoljavanja potreba tržišta.
11. *Dinamički proces* – poduzetništvo je dinamična funkcija. Poduzetnik napreduje na promjenama u okruženju koje donosi korisne prilike za poslovanje. Poduzetnik se proaktivno bavi mijenjanjem tržišta i okruženja. On na promjene gleda kao na izvor tržišnih prednosti, ne kao problem. Neizvjesnosti su za njega tržišne prilike. On kapitalizira prolazne tržišne anomalije.
12. *Jedinstvenost* – poduzetništvo uključuje nove kombinacije i nove pristupe s kojima su poduzetnici spremni eksperimentirati. Kroz poduzetništvo se stvaraju jedinstveni proizvodi i isprobavaju jedinstveni pristupi. Poduzetništvo nije samo oponašanje onoga što su drugi učinili. Poduzetnik radi nešto novo, nešto neprovjereno i neisprobano – nešto jedinstveno.
13. *Funkcija organizacije* – sposobnost okupljanja proizvodnih resursa poduzeća. Poduzetnik koordinira i kontrolira napore svih osoba angažiranih u njegovim poduzećima. On koristi zemlju, rada, kapitala i drugih resursa za dobrobit čovječanstva. Prema tome, poduzetnike nazivaju graditeljima organizacija.
14. *Važnost poduzetničke aktivnosti* – poduzetništvo je potrebno u svim vrstama poduzeća – malim ili velikim, trgovačkim ili proizvodnim ili uslužnim djelatnostima. Neophodno je da svako poduzeće postoji i raste. Prema

Druckerovim riječima “Poduzetništvo nipošto nije ograničeno samo na ekonomske institucije.”

15. *Praksa temeljena na znanju* – poduzetništvo nije ni znanost ni umjetnost. To je praksa. Ima bazu znanja. Svoja iskustva koristi za visoka postignuća. Poduzetnička kvaliteta se stvara nakon dugotrajne prakse snošenjem rizika.
16. *Ostala obilježja poduzetništva* – osim prethodno nabrojanih, razlikuje i sljedeća obilježja poduzetništva: Odnosi se na redovito ažuriranje znanja o poticanju poduzetništva; Cilj mu je razvoj vještina i sposobnosti u prepoznavanju latentnih poduzetničkih osobina; To je sredstvo brzog gospodarskog razvoja koje će vjerojatno rezultirati stvaranjem dobiti i zaposlenost u društvu; Vjeruje u činjenicu da se poduzetnici ne rađaju, već se mogu stvoriti. U svjetlu ovoga, provodi se veliki broj programa razvoja poduzetništva za promicanje poduzetništvo u zemlji; Optimizira korištenje resursa dolaskom do najproduktivnije kombinacije koja će pružiti društvu potrebna dobra i usluge.

Poduzetništvo se također može provoditi u profitnom i neprofitnom okruženju. Iako smo skloni pretpostaviti da je poduzetnička aktivnost usmjerena na stvaranje profita, poduzetništvo se također javlja u agencijama za socijalnu skrb, u društvenim umjetničkim organizacijama ili u drugim vrstama neprofitnih organizacija. Menadžersko djelovanje je posrednik preko kojeg svi poduzetnici donose odluke i planove, te provedbe aktivnosti za ostvarenje planova. Poduzetnik donosi nove promjene i poboljšanja kroz upravljanje. Kako bi opstali i pobijedili, menadžeri moraju postati poduzetni u svom pristupu i zadacima.

Poduzetništvo je višedimenzionalan pojam. To je i znanost i umjetnost. Ali, to je više umjetnost nego znanost jer postoji vrlo malo osnovnih pravila ili principa koji se mogu koristiti za stvaranje i vođenje poslovnih poduzeća u promjenjivom i heterogenom okruženju. Može se zaključiti da je poduzetništvo specifično obilježje pojedinca ili organizacije, odnosno ponašanje ili način ponašanja, a ne pitanje osobnosti. Poduzetništvo nije sposobnost koju posjeduje pojedinac jer svatko od nas posjeduje poduzetničke sposobnosti, samo je pitanje koliko i kako koristimo tu sposobnost.

## 1.5. Oblici poduzetništva

Poduzetnička aktivnost je izrazito izražena kod stvaranja novih poduzeća i predstavlja ključni faktor za razvoj ekonomije, te je doprinos poduzetništva značajan u razvoju gospodarskih aktivnosti svake zemlje. Kao dodatak stvaranju nezavisnih malih kompanija, poduzetništvo je prisutno u velikoj mjeri u rastu velikih korporacija, vlada,

čak i sektora koji se bave humanitarnim aktivnostima. Stoga razlikujemo sljedeće oblike poduzetništva

- ⊗ **Tradicionalno poduzetništvo**
- ⊗ **Korporativno poduzetništvo**
- ⊗ **Društveno (socijalno) poduzetništvo**

### **Tradicionalno poduzetništvo**

U ekonomskoj literaturi malo poduzetništvo ili poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima (engl. Small and Medium Enterprises – SME) se često naziva tradicionalno poduzetništvo. Etimološki promatrano tradicionalno poduzetništvo vezano je razvoj malog poduzeća, koje se kroz povijest razvijalo u gotovo svim kulturama (od Babilonaca, Arapa, Židova, Grka, itd.) i imalo je neizmjeran utjecaj na razvoj različitih društvenih okvira i gotovo svih struktura gospodarstva. Mala i srednja poduzeća predstavljaju samostalne gospodarske subjekte i za njih se često kaže da su glavni izvori zapošljavanja ili otvaranja novih radnih mjesta, da potiču samoodgovorno djelovanje i samorazvoj zaposlenika i to više od velikih poduzeća. Motivacija i zadovoljstvo u radu u malim i srednjim poduzećima je znatno viša, nego što je to slučaj kod velikih poduzeća, zbog prisustva samoodgovornosti poduzetnika u poslovanju i umreženosti ili neposrednih osobnih kontakata, što se održava na veće zadovoljstvo zaposlenika i potrošača. Kod malih i srednjih poduzeća je prisutna konkurencija i djeluje protiv nastanka monopolizacije, povećava bogatstvo i diferenciranost ponude, osigurava slobodu izbora potrošača. Mala poduzeća se brže prilagođuju promjenama potražnje. Prema Izvješću o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj u 2019. s obzirom na strukturu, MSP-a čine najveći udio u broju poduzeća u Hrvatskoj (99,7%). Njihov udio u ukupnim prihodima je 60,3%, u zaposlenosti 74,3% i u izvozu 53% (CEPOR, 2020). U Hrvatskoj je u 2020. godini poslovalo gotovo 140.000 poduzeća, a ukupan broj poduzeća u petogodišnjem razdoblju od 2016. do 2020. godine povećao se za 21%. Kao i u velikom broju zemalja svijeta, sektor malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj ima značajno najveći udio u ukupnom broju poduzeća (99,7%). Usprkos značajnim promjenama uvjeta poslovanja kao posljedici pandemije, trend rasta ukupnog broja poduzeća nije zaustavljen niti u 2020. godini kada je registrirano novih 2.749 poduzeća što predstavlja rast za nešto više od 2% u odnosu na 2019. godinu (CEPOR, 2021). Određenja malog poduzeća s obzirom na kriterije:

- jednodimenzionalni kriterij, kada postoji samo jedan kriterij, npr. broj zaposlenih
- višedimenzionalni kriteriji, kada postoji više kriterija npr. broj zaposlenih, godišnji prihod, dionički kapital, ukupna imovina

U republici Hrvatskoj mala i srednja poduzeća definiraju se prema sljedećim kriterijima:

- ⊗ Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, prema veličini razlikuje: mikro, male i srednje poslovne subjekte, i to prema kriterijima:
  - Mikro: broj zaposlenih od 0-9, godišnji prihod 2 mil. EUR, imovina 2 mil. EUR
  - Mala: broj zaposlenih 10-49, godišnji prihod 10 mil. EUR, imovina 10 mil. EUR
  - Srednja: broj zaposlenih 50-249, godišnji prihod 50 mil. EUR, imovina 43 mil. EUR
- ⊗ Europska komisija – EK, je dala sljedeće kriterije za definiranje malih i srednjih poduzeća: prema broju zaposlenih, ukupnoj godišnjoj prodaji, ukupnoj imovini (aktiva poduzeća), samostalnosti u donošenju poslovnih odluka, u smislu da kontrola drugih osoba u poduzeću ne smije biti veća od 25%.

Europska komisija definira malo poduzeće kao fizičku ili pravnu osobu, koja obavlja neku ekonomsku aktivnost, bez obzira na pravnu formu organizacije poslovanja. Mikro, mala i srednja poduzeća su temeljni institucijski oblik europskog gospodarstva, također su glavni izvor zaposlenja, pokretač inovacija, kao i socijalnih i lokalnih integracija u Europi. Europska unija je postavila cilj razvoja europskog gospodarskog prostora, postizanje konkurentnosti poticanjem razvoja malog i srednjeg poduzetništva temeljeno na znanju, poticanjem održivog razvoja i socijalne kohezije.

### **Korporativno poduzetništvo**

Sve veća prisutnost novih trendova, ali i uvjeti globalizacije utjecali su na stalne promjene poslovnog okruženja i porast konkurencije između poduzeća na svjetskim tržištima. Kako bi opstala u takvim uvjetima, velika poduzeća su uvidjela potrebu uvođenja inovativnosti i fleksibilnosti u unaprjeđenje poslovanja. Jedan od načina kako poduzeće može postići konkurentsku prednost na tržištu je ujedinjavanjem svih prednosti koje ima, od kreativnosti, fleksibilnosti, inovativnosti, poznavanja tržišta na kojima posluje, poznavanje konkurencije, itd. Ovaj koncept je danas poznat pod nazivom korporativno poduzetništvo ili poduzetništvo u velikim poduzećima (engl. Corporate Entrepreneurship ili Intrapreneurship). Postoji nekoliko oblika kroz koje se manifestira koncept poduzetništva u velikim poduzećima, i to:

- ⊗ Prvi i najčešće spominjani oblik je organizacijsko poduzetništvo, a koje se odnosi na poduzetništvo u već uhodanim poduzećima, bez obzira radi li se o poduzećima koja su velika, neprofitna, u vlasništvu države ili mala

- ⊗ Drugi oblik je korporativno poduzetništvo, koje se vezuje uz velika poduzeća, a odnosi se na procese kojima se želi uvesti inovativnost u poslovanje (uvođenje novih poslovnih procesa, novih proizvoda), a kroz uvođenje poduzetništva u poduzeće

Često se postavlja pitanje zašto je važno razvijati poduzetništvo unutar velikih poduzeća. Sve veća prisutnost novih trendova i uvjeti globalizacije zahtijevaju brzo prilagođavanje poduzeća novim poslovnima izazovima, da bi opstala na tržištu. Ključni zadatak poduzetnika u takvim okolnostima je stvoriti određenu prednost i prestiži konkurenciju, uvođenjem nečeg novog i time postati konkurentni na tržištu. Poduzetnici se često nazivaju inovatorima. Ovdje treba razlikovati pojam poduzetnika od inovatora. Inovator je osoba koja stvara nešto novo, nove proizvode, dok poduzetnik prikuplja sve potrebne resurse: novac, ljude, primjenjuje strategije i preuzima rizik, kako bi plasirao novi proizvod na tržište. Zajedničko obilježje poduzetnika i inovatora je da su kreativni, skloni preuzimanju rizika, kojeg žele svesti na minimum, kroz primjenu inovacija u poslovanju, a u cilju postizanja što efikasnije proizvodnje i prodaje proizvoda. Neki od razloga zašto velika poduzeća potiču razvoj poduzetništva u svom okruženju su: brz tehnološki napredak i globalizacijski procesi. Turbulentnost okoline zahtijeva novo upravljačko ponašanje:

- ⊗ Ubrzani razvoj novih tehnologija
- ⊗ Ubrzano zastarijevanje proizvoda
- ⊗ Agresivna, sofisticirana, međunarodna konkurencija
- ⊗ Mobilniji i manje lojalni zaposlenici
- ⊗ Rastući nedostatak resursa
- ⊗ Sve zahtjevniji kupci
- ⊗ Globalizacija

Korporacije moraju ukloniti svoju birokraciju u cilju preživljavanja. Korporacijama i društvenim poduzećima postoji neiskorištena prilika da rade zajedno kako bi postigli poslovne i društvene ciljeve. Društvena poduzeća mogu unijeti uključenost i održivost u lance vrijednosti poduzeća. Za opstanak u globalnom okruženju, velike korporacije moraju pronaći nove poslovne koncepcije i pristupe poslovanju. Stoga razlikujemo:

1. Poduzetne korporacije, koje su: proaktivne, inovativne, spremne na preuzimanje rizika
2. Obične korporacije, koje nisu: proaktivne, inovativne, spremne na preuzimanje rizika



Razlikujemo ona poduzeća koja brže reagiraju na poslovne promjene imaju prednost pred onim poduzećima koja to čine sporije. U današnjim uvjetima poslovanja jako je teško održati leadersku poziciju na tržištu pa je to jedan od razloga zašto lideri trebaju biti fleksibilniji i prije svega poduzetni. Ni zaposlenici nisu više toliko odani poduzeću kao što su nekad bili. U situaciji kada vjeruju da će njihova ideja biti bolje prihvaćena u drugom poduzeću, oni će jednostavno napustiti poduzeće i preći kod konkurenta. Stoga se u korporativnom poduzetništvu javljaju zaposlenici koji iniciraju ideju i žele preuzeti rizik za provođenje ideje u djelo. Proces korporativnog poduzetništva zahtijeva ekosustav koji može poticati kreativnost i inovativnost zaposlenika. Neophodna je organizacijska podrška, koja se odnosi na poticanje menadžmenta, diskreciju radnika o njihovim odlukama vezanim uz posao razvoja nove poduzetničke ideje, uspostavljanje postupaka za traženje i ispitivanje ideja zaposlenika, propusnost granica posla, obuku, nagrade i dostupnost vremena i financijskih resursa za traženje novih ideja ili projekata.

Međutim, često se postavlja pitanje zašto su velika poduzeća manje poduzetna od malih poduzeća te koje su prisutne prepreke pri razvoju poduzetništva u velikim poduzećima? Postoje brojni razlozi za to (Škrtić, 2006):

1. Priroda velikih organizacija – kada se naruše međuljudski odnosi u poduzeću (slaba komunikacija poduzetnika i zaposlenika), prisutnost više hijerarhijskih razina pri odlučivanju o ulaska u neki projekt, potreba za većom kontrolom koja ponekad prelazi granice poduzetničkog ponašanja (u smislu propisivanja posebnih pravila i standarda), korporativna kultura temeljena na principima i pravilima djeluje ograničavajuće i ne potiču poduzetnički duh u poduzeću
2. Potreba za kratkoročnim profitima – u velikim poduzećima potiče se ostvarenje kratkoročnih profita
3. Nedostatak poduzetničkog talenta – u velikim poduzećima na poduzetnika se često gleda kao pojedinca, koji nije sklon timskom radu, te ih se smatra osobama koje ne poštuju standarde ponašanja u korporaciji
4. Neprikladne metode kompenzacije – nagrađivanje često nije povezano sa ostvarivanjem rezultata poslovanja

Zajedničke karakteristike koje obilježavaju tradicionalno poduzetništvo i poduzetništvo u velikim poduzećima su: usredotočenost na inovativne procese (stvaranje novih proizvoda, procesa ili metoda upravljanja) i usredotočenost na nove proizvode koji stvaraju dodanu vrijednost poduzeća, ali je vrlo često ishod kreiranja novih proizvoda neizvjestan. Korporativno poduzetništva podrazumijeva sljedeće pojavne oblike:

- ⊗ Korporacijski poduzetnički pothvat (engl. Corporate Venturing) – podrazumijeva ulaganje većih poduzeća u poduzetničke pothvate te razvoj internih inovacija

- ⊗ **Strateško poduzetništvo** (engl. Strategic Entrepreneurship) – inovacije koje predstavljaju organizacijsku nadogradnju sa ciljem ostvarivanja konkurentske prednosti, presjek strategije i poduzetništva

Razlike između poduzetništva u malom i velikom poduzeću su: poduzetnici u velikim poduzećima su zaposlenici i posjeduju određenu slobodu za inovaciju određenog aspekta poslovanja, npr. novog proizvoda, procesa ili metode poslovanja, dok su poduzetnici u malim poduzećima samozaposlene osobe, koje vode vlastita poduzeća; bez obzira na ostvareni poslovni rezultat, poduzetnici u velikim poduzećima znaju da im plaća neće doći u pitanje, barem neko vrijeme, dok poduzetnici u malim poduzećima ovise o onome što zarade; poduzetnici u velikim poduzećima odabiru se sukladno korporativnim standardima, a ne po tome jesu li ostvarili poduzetnički uspjeh; poduzetnici u velikim poduzećima ne trebaju se brinuti o izgradnji organizacijske strukture, dok poduzetnici u malim poduzećima sve to moraju učiniti sami; poduzetnici u velikim poduzećima za odobrenje realizacije nove poslovne ideje trebaju tražiti podršku od strane višeg menadžmenta, dok su poduzetnici u malim poduzećima po tom pitanju autonomni i odgovaraju samo sebi.

Prednost poduzetništva u velikim poduzećima u odnosu na mala poduzeća je u raspoloživosti potrebnih resursa unutar organizacije, no sama primjena inovacija u poduzeću postaje sve teža kada poduzeće naraste, i to iz nekoliko razloga: u velikim poduzećima teža je provedba kontrole poslovnih procesa; specijalizacija pomaže poslovnim jedinicama unutar poduzeća da ostanu fokusirane, no otežava komunikaciju; unutar velikih poduzeća javlja se i veća konkurencija među zaposlenicima što dovodi do pojave grupa koje skrivaju nove poslovne ideje.

### **Društveno (socijalno) poduzetništvo**

Pojam socijalnog poduzetništva (engl. Social Entrepreneurship) uveo je Wiliam Drayton, koji je ujedno zaslužan za promoviranje ovoga koncepta poslovanja. Socijalno poduzetništvo znači primjenu poduzetničkih načela u društvenom sektoru sa ciljem poboljšanja kvalitete življenja i rješavanja nekog socijalnog (društvenog) problema (Škrtić, 2006). Kako se pojam socijalnog poduzetništva s vremenom razvijao, nastao je veći broj definicija. Pojam socijalnog poduzetništva često se koristi kada se želi opisati poduzetnike kao osobe koje osnivaju „socijalna poduzeća”, odnosno poduzeća koje će imati socijalnu svrhu ili poduzeća koja ostvaruju profit koji doniraju u socijalne svrhe.

Socijalni poduzetnik u okruženju prepoznaje socijalne probleme i nudi praktični način njihova rješavanja, koristeći se kombiniranjem inovacija (procesa, proizvoda/usluga),

raspoloživih resursa i povoljnih poslovnih prilika. Bez obzira je li njihov rad usmjeren prema razvoju poduzeća, zdravlju, obrazovanju, očuvanju okoliša, proizvodnji, uslugama, socijalni poduzetnici vide priliku za transformaciju društva. Socijalni poduzetnici su slični po temperamentu poduzetnicima u malim poduzećima, a razlikuju se od njih po tome što svoj talent koriste za pronalazak novih pristupa i rješenja sa ciljem kreiranja društvene vrijednosti. Za razliku od poduzetnika u malim poduzećima socijalni poduzetnici primarno teže stvaranju „društvene vrijednosti” dugoročnije, a ne profita.

Zajedničke karakteristike ove dvije vrste poduzetnika zasnivaju se na sposobnosti uočavanja poslovnih problema u okruženju, pronalazak rješenja i upornost u njihovom rješavanju. Socijalni poduzetnici mogu osnovati profitna ili neprofitna poduzeća, što ovisi o tome koji je njihov krajnji strateški cilj. Osobine socijalnih poduzetnika su (Dees, 2006):

- ⊗ Prilagođavaju misiju cilju stvaranja i održavanja društvene vrijednosti
- ⊗ Socijalni poduzetnici trebaju imati talent prepoznati novu i dobru ideju koja će imati potencijala transformirati sustav ili riješiti društveni problem
- ⊗ Moraju biti kreativni za postizanje društvenog razvoja
- ⊗ Trebaju biti poštteni i dosljedni svojoj viziji društva, kakvo žele ostvariti
- ⊗ Prepoznaju nove prilike koje služe društveno-socijalnoj misiji
- ⊗ Objedinjuju proces kontinuirane inovacije, adaptacije i učenja
- ⊗ Nisu ograničeni trenutno raspoloživim resursima
- ⊗ Teže ostvarivanju maksimalnog outputa uz dane vrijednosti
- ⊗ Ne teže maksimiziranju profita nego postizanju društvene korisnosti cijele društvene zajednice

Veću prepoznatljivost društvenog poduzetništva onemogućuje nerazumijevanje koncepta društveno odgovornog poslovanja kroz ekonomski, ekološki i društveni učinak. Sam razvoj društvenog poduzetništva onemogućuju nepostojanje konkretnog zakonodavnog okvira, nerazvijenost obrazovnih programa, te nepostojanje međusektorske povezanosti. S druge strane, u EU postoji jaka institucionalna podrška razvoju i promoviranju društvenog poduzetništva, jer je ovaj koncept poslovanja prepoznat kao značajan izvor stvaranja dodane društvene vrijednosti (CEPOR, 2022). Prepoznatljivost i djelovanje socijalnog poduzetništva u EU, različita je od zemlje do zemlje, kao što su: zadružni oblici društvenih poduzeća (Španjolska, Italija, Danska i pojedine zemlje jugoistočne Europe), hibridni modeli koji povezuju profitnu i društvenu svrhu (Njemačka i pojedine skandinavske regije), model društvenih poduzeća čiji je fokus usmjeren na socijalno-radnu integraciju marginaliziranih skupina osoba ili osoba s invaliditetom.

U Hrvatskoj se pojam socijalno poduzetništvo prvi put spominje u dokumentu “Program suradnje Vlade Republike Hrvatske i nevladinog, neprofitnog sektora“ iz 2015. sa ciljem poticanja mogućnosti zapošljavanja u neprofitnom sektoru i razvoja socijalnog kapitala kao bitne komponente društvenog razvoja. Hrvatska je donijela Strategiju za razvoj društvenog poduzetništva 2015.-2020., čija je svrha promovirati primjenu poduzetničkih načela u svrhu unapređenja kvalitete života u zajednici i razvijanja društvene (ne samo socijalne) odgovornosti pojedinaca, grupa i organizacija. Nedostatak poticajnog okruženja, ali i odgovarajućeg financijskog, institucionalnog i pravnog okvira koči uspješniji razvoj društvenog poduzetništva u Hrvatskoj (CEPOR, 2022). Društveno poduzetništvo odnosi se na poduzetništvo ukorijenjeno u financiranju ili provedbi rješenja kulturnih, društvenih ili ekoloških problema. Društveno poduzetništvo pokriva gotovo sve vrste privatnih organizacija koje koriste poslovanje kao sredstvo za postizanje društveno održivih ciljeva.

## **1.6. Preduvjeti za razvoj poduzetništva**

Osnovni preduvjeti za razvoj poduzetništva u nekoj nacionalnoj ekonomiji su: tržište, platno sposobna potražnja, konkurencija, autonomija poslovnih subjekata, povoljno političko, pravno, socio-ekonomsko i kulturno okruženje, povoljna poduzetnička klima, poticanje razvoja poduzetništva kroz vladine politike i programe.

Tržište – potrebe tržišta (ponude i potražnje) ishodišna su točka svakog poduzetničkog pothvata. Svaki poduzetnik mora imati sposobnosti predvidjeti sadašnje i buduće potrebe tržišta, što znači da mora uvijek biti ispred konkurencije. U uvjetima tržišnog gospodarstva, uloga poduzetnika je opskrbiti tržište proizvodima za koje postoji potražnja, pronaći nove puteve i kanale distribucije i na taj način stvoriti prednost pred konkurencijom sa kvalitetom ponude, cijenom, kreativnošću i inovativnošću.

Platno sposobna potražnja – označava količinu robe, proizvoda ili usluga koju su kupci spremni platiti u određenom razdoblju i na određenom tržištu. Prije ulaska na neko tržište poduzetnik prvenstveno treba procijeniti svoje šanse na tom tržištu, vodeći računa o platnoj sposobnosti kupca, sadašnjih i budućih, ali i o preferencijama kupaca, koje nije lako uvijek predvidjeti.

Konkurencija (tržišna konkurencija) – označava međusobno natjecanje proizvođača na tržištu po pitanju cijene, kvalitete, distribucije i promocije, i predstavlja izazov i motivaciju za svakog poduzetnika. Svaki poduzetnik ulaskom u poslovni pothvat konkurenciju treba poznavati, pratiti, analizirati i pokušati je nadmašiti.

Autonomija poslovnih subjekata – nije neograničena, a u tržišnom gospodarstvu ovisi o autonomiji drugih poslovnih subjekata. Oglada se u slobodi oko izbora djelatnosti, tržišta ili segmenta tržišta, izbora potrebnih resursa te izbora poslovnih partnera.

Poduzetnička klima u određenoj nacionalnoj ekonomiji – opće je prihvaćeno stajalište da pojedince treba ohrabriti i poticati da se bave poduzetništvom, odnosno da u društvu treba prevladavati pozitivna klima, koja će vrednovati privatnu inicijativu. Tako se poduzetnicima prilikom osnivanja poduzeća podrška može pružiti kroz edukativnu i savjetodavnu pomoć. Međutim, prilikom ulaska u poduzetničke pothvate poduzetnici se susreću s različitim preprekama: od administrativnih barijera, dostupnosti potrebnog kapitala nedostatka informacija, dostupnosti savjetodavne pomoći, poreznog opterećenja, neadekvatnosti regulatornog okvira, itd.

Početni kapital je potreban poduzetnicima barem iz tri razloga: za financiranje početnog poslovanja (start-up poslovanja), akumuliranje početnog kapitala i osiguranje financijskih sredstva za rast i razvoj poslovanja. Pored financijske podrške, poduzetnicima je potrebna i druga (savjetodavna) pomoć, a tiče se istraživanja tržišta, izrade poslovnih planova, dobivanja potrebnih zajmova, izbora i uvođenja tehnologije, dostupnosti tržišta nabave i prodaje.

## 1.7. Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo

Pokretanje vlastitog biznisa donosi veliko uzbuđenje, ali i rizičnost. To je nešto što je izazovno, ispunjavajuće i drugačije od rada kao zaposlenik za drugoga. Za razliku od već ostvarenih ciljeva, za pokretanje novog biznisa ne postoji jasan početak ili završetak. Ne postoji zacrtana staza djelovanja i kretanja poduzetničkog pothvata, što donosi puno iznenađenja i izazova u uspješnom ostvarivanju poduzetničkih aktivnosti. Stoga poduzetnički pothvat karakteriziraju mnoge prednosti i nedostaci na koje poduzetnik treba obratiti pozornost. Kao ***prednosti ulaska u poduzetništvo*** su (Škrtić, 2006):

- ⊗ Preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom – posjedovanje vlastitog poduzeća daje poduzetniku određenu slobodu i mogućnost lakšeg postizanja vlastitih ideja i ciljeva, ali i kod poslovnog odlučivanja da bude sam svoj šef
- ⊗ Mogućnost mijenjanja stvari – većina poduzetnika ulazi u poduzetništvo s ciljem mijenjanja postojeće (nezadovoljavajuće) situacije
- ⊗ Mogućnost iskorištavanja vlastitog potencijala – poduzetnik vlastito poduzeće koristi kao instrument vlastitog samoispunjenja, kroz vlastito poslovanje mogu doći do izražaja sve poduzetnikove vještine sposobnosti i znanje koje posjeduje

- ⊗ Ostvarivanje neograničenih profita – iako novac nije primarni razlog ulaska u poduzetništvo, profit je vrlo važan čimbenik motivacije pri osnivanju poduzeća – poduzetnici ulaze u poduzetništvo da bi ostvarili zaradu
- ⊗ Priznatost u društvu – često su vlasnici malih poduzeća najcjenjeniji članovi svojih zajednica. Mala poduzeća temelje poslovanje prvenstveno na povjerenju i obostranom poštenju, a njihovi vlasnici uživaju povjerenje i priznanje svojih potrošača (igranjem vitalne uloge u poslovnim sustavima i znatan utjecaj na razvoj cjelokupne nacionalne ekonomije još su jedna nagrada za poduzetnikov rad)
- ⊗ Primamljivost i dostupnost – ulazak u poduzetništvo je dostupno svima, iz razloga što se poduzetničke ideje brzo mogu realizirati uz manja početnička ulaganja (manje kapitala, ovisno o vrsti poslovanja) uz određeni angažman obitelji, prijatelja i zaposlenika
- ⊗ Tržišna prilagodljivost – za razliku od velikih poduzeća mala poduzeća se brže prilagođavaju tržišnim trendovima/promjenama (glede potražnje, cijene)
- ⊗ Inovativnost i motivacija – mala poduzeća brže primjenjuju inovacije za razliku od velikih poduzeća. Oni imaju osobite radne navike, rade dugo, naporno, kreativno i s velikim entuzijazmom, što se prenosi i na mlađe članove obitelji, koji će jednog dana preuzeti upravljanje i vođenje poduzeća, ali i na zaposlenike (natjecateljski duh, vjeru u uspjeh, zaslužene kompenzacije, motivacijski faktori koji poduzetnika i zaposlenike potiče na postizanje ciljeva poslovanja)
- ⊗ Mogućnost samozapošljavanja i otvaranja novih radnih mjesta
- ⊗ Veća učinkovitost – mala poduzeća su više učinkovitija od velikih poduzeća, jer ulažu manje kapitala po novozaposlenome, ostvaruju bolje rezultate poslovanja po zaposlenome od velikih poduzeća
- ⊗ Mala poduzeća imaju veću stopu povrata kapitala za razliku od velikih poduzeća
- ⊗ Radite stvari koje volite – najuspješniji poduzetnici odabiru onu djelatnost koja ih najviše interesira i u kojoj najviše uživaju, i u kojoj imaju dovoljno znanja i iskustva

Iako posjedovanje poduzeća pruža mnoge prednosti i mogućnosti, svi koji ulaze u poduzetništvo moraju biti svjesni potencijalnih nedostataka. Kao **nedostaci ulaska u poduzetništvo** mogu se izdvojiti (Škrtić, 2006):

- ⊗ Nesigurnost ostvarenja dohotka – ulaskom u poslovni pothvat ne postoji garancija da će poduzetnik ostvariti poslovni uspjeh, odnosno zaraditi dovoljno novca za egzistenciju i daljnje financiranje poslovanja. Na samom početku poslovanja poduzetnici se često susreću sa financijskim poteškoćama i da bi opstali koriste stare zalihe novca, najčešće vlastitu ušteđevinu ili jednostavno bankrotiraju.

- ⊗ Visoka stopa neuspjeha malih poduzeća – mala i srednja poduzeća u odnosu na velika imaju visoku stopu rizika od gubitka uloženog kapitala, pa često ta poduzeća se nađu pred bankrotom. Zatvaranje poduzeća pored financijskih posljedica za poduzetnika, donosi i emocionalne posljedice. U tu svrhu prije nogo ulože svoju imovinu i mentalno zdravlje u svoj poduzetnički pothvat, trebaju odvagati rizike i nagrade odgovarajući na sljedeća pitanja:
  - Što se najgore može dogoditi ako poduzeće zapadne u financijske probleme i dođe do bankrota? Kako riješiti nastale financijske prepreke?
  - Jesam li uistinu spreman uči u samostalno poslovanje? Imam li za to dovoljno znanja i sposobnosti?
  - Kako i na koji način utjecati da rizik na početku poslovanja? Kako smanjiti poslovne rizike? Ako i nastanu kako ublažiti njegove posljedice?
  - Ako moje poduzeće propadne, koji je moj rezervni plan?
- ⊗ Nedefinirano vrijeme i naporan rad – ulazak u vlastito poslovanje najčešće zahtjeva od poduzetnika danonoćni i naporan rad (od 10-12 ili više sati rada na dan, 6 ili 7 dana rada u tjednu). Mnogi poduzetnici se upuštaju u poduzetništvo vođeni mišlju da su vlasnici poduzeća, a tek poslije otkrivaju da u osnovi poduzeće posjeduju njih.
- ⊗ Niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja – na samom početku poslovanja poduzetnicima je na prvom mjestu poduzeće, dok obitelj većinom ostaje zapostavljena. Mnoga istraživanja pokazuju da prijateljstva i brak često postaju žrtve poduzetništva, budući da većina poduzetnika svoju poduzetničku aktivnost započinju vrlo rano između 25-34. godine.
- ⊗ Visoka razina stresa – vođenje vlastitog poslovanja, s jedne strane, može biti uzbuđljivo, ali i s druge strane jako stresno iskustvo. Za pokretanje vlastitog poslovanja poduzetniku su potrebna i određena financijska sredstva, tj. kapital, koji najčešće pribavlja iz formalnih ili neformalnih izvora. U slučaju lošeg financijskog poslovanja propast poduzeća za poduzetnika znači kako financijski tako i psihološki slom, što u konačnici rezultira viskom razinom stresa i zabrinutosti.
- ⊗ Neograničena odgovornost – za pokretanje vlastitog poslovanja potrebno je raspolagati i određenim znanjem (o upravljanju, financijama, računovodstvu, marketingu). Poduzetnik mora brzo i fleksibilno donositi odluke, koje mogu ovisiti o uspjehu poduzeća, ali i sudbini zaposlenika, koji rade u poduzeću. Kad poduzeće dosegne određenu razinu rasta i razvoja (naročito kada naraste na 100 i više zaposlenih), zbog nedostatka menadžerske stručnosti od strane vlasnika/poduzetnika, može doći u pitanje njegova daljnja održivost. U takvoj situaciji da bi poduzeće nastavilo normalo poslovati najčešće se angažira neko od profesionalnih menadžera da vodi poduzeće.

- ⊗ Obeshrabrenje – pokretanje poslovanja zahtjeva disciplinu, posvećenost, odlučnost i uporan rad. Ulazak u svako novo poslovanje i nastale prepreke poduzetnika ne smiju obeshrabriti, već ga potaknuti da ono što radi dobro, radi što bolje.
- ⊗ Nesklonost uvođenju promjena i modernizaciji zastarjelih metoda i sustava upravljanja poslovanjem
- ⊗ Visoka rizičnost otvaranja malih poduzeća, u odnosu na velika, dok je (hrvatsko) društvo istovremeno nisko osjetljivo za poduzetništvo
- ⊗ Nemogućnost utjecaja na političke, društvene, ekonomske i socijalne čimbenike iz okruženja
- ⊗ Za mala poduzeća je karakteristično da ne raspolažu s dovoljno informacija u poslovnom odlučivanju
- ⊗ Mala poduzeća nemaju mogućnosti korištenja troškovnih prednosti ekonomije obujma

U zemljama u kojima je naglasak stavljen na pojedinca, a ne na društvo, ima veću vjerojatnost da će pomoću slobodne tržišne ekonomije uspjeti. Samo poduzetnici imaju volju i upornost potrebnu za transformaciju društva. Zadaća poduzetnika je prepoznati probleme društva i nedostatke na tržištu te pronaći nove načine njihova rješavanja, promjenom upravljačkog sustava i poduzimanjem novih koraka u razvoju novih poduzetničkih pothvata.



## 2. PODUZETNIK KAO VOĐA ORGANIZACIJE

Cilj ovog poglavlja je objasniti pojam poduzetnika te se upoznati sa osobinama poduzetnika i tipovima poduzetničkih profila. Ključ rasta svakog gospodarstva je poticanje poduzetničke kulture. Prema Druckeru: Pojava poduzetništva može biti velika prekretnica u povijesti. Poduzetnici su graditelji i kreatori čovječanstva svojim inovativnim vizijama, dinamičnim vodstvom i kreativnim odlučivanjem. Poduzetnik je središnja figura gospodarske aktivnosti i pokretač razvoja.

### 2.1. Definicija i osobine poduzetnika

Poduzetnik je fizička osoba koja je registrirana i koja, radi stjecanja dobiti obavlja zakonom dozvoljenu djelatnost, uključujući umjetničke i stare obrte te poslovne domaće radinosti. Poduzetnik se registrira u registru trgovačkog suda i odgovara za sve obveze iz obavljanja djelatnosti cjelokupnom imovinom i/ili imovinom poduzeća. Djelatnost obavlja pod svojim osobnim imenom, imenom neke druge fizičke osobe ili pod nekim posebnim poslovnim imenom (nazivom poduzeća). Poduzetnik je pojedinac koji prepoznaje potrebu na tržištu i razvojem poduzetničkog pothvata zadovoljava uočene potrebe na tržištu. Povijesno gledano izraz se upotrebljavao za pojedince koji pokreću posao te svojim sposobnostima ispunjavaju identificiranu potrebu kao ekonomsku priliku. Za poduzetnika kažemo da je to osoba koja organizira, upravlja i preuzima rizik poslovne aktivnosti/poduzeća. U klasičnom smislu pojma, poduzetnik započinje novi poslovni pothvat, izgrađujući organizaciju ispunjavajući ono što on ili ona vidi kao nezadovoljenu tržišnu potrebu. Osobine uspješnog poduzetnika su:

- ⊗ Poduzetnici su tragači za novim šansama
- ⊗ Orijentirani su na budućnost
- ⊗ Stalno pokušavaju biti najbolji
- ⊗ Najčešće su liderskih osobina
- ⊗ Samoinicijativni su
- ⊗ Samouvjereni su u vlastite postupke
- ⊗ Tržišno su orijentirani
- ⊗ Znaju vrednovati svoje suradnike
- ⊗ Realno sagledavaju i prosuđuju okruženje
- ⊗ Autoritativne i integrirane osobe
- ⊗ Maštoviti su i vizionari
- ⊗ Spremni su dugo i naporno raditi
- ⊗ Spremni su analitički razmišljati i prosuđivati

- ⊗ Sposobni su na vrijeme uočiti šansu i opasnosti iz okruženja
- ⊗ Sposobni su brzo se prilagoditi novim prilikama
- ⊗ Spremni su osobno preuzeti rizik
- ⊗ Sposobni su javno nastupati
- ⊗ Pronicljivi su
- ⊗ Posjeduju smisao za planiranje poslova
- ⊗ Otvoreni su prema novim idejama
- ⊗ Sistematični su u rješavanju zadataka
- ⊗ Dosljedni su u radu
- ⊗ Spremni su na odricanje
- ⊗ Ambiciozni su
- ⊗ Spremni su stalno učiti i usvajati nova znanja, sposobnosti i umijeća
- ⊗ Znatiželjni su
- ⊗ Vješti su u baratanju brojkama, podacima i informacijama
- ⊗ Stalno su uključeni u aktualna zbivanja
- ⊗ Imaju informatička znanja i sposobnosti
- ⊗ Marljivi su i prihvaćaju sve poslove
- ⊗ Puni su života i samopouzdanja

Iako će svaki poduzetnički pothvat slijediti svoj vlastiti put, poduzetnici dijele mnoge zajedničke osobine dok osnivaju svoje poslovanje. Često grade svoje organizacije od temelja, razvijajući poslovne planove koji ne samo da uočavaju potrebe tržišta koje planiraju ispuniti, već namjeravaju proizvoditi i isporučivati svoje proizvode ili usluge. Poduzetnici obično rade s ograničenim proračunom, a mnogi započinju financiranjem svojih operacija vlastitim novcem ili prikupljanjem sredstava od prijatelja i članova obitelji. Poduzetnici, kao i drugi poslovni lideri, mogu krenuti različitim putevima dok pokušavaju razviti svoje organizacije. Mogu se odlučiti za proizvodnju minimalno održivih proizvoda kako bi testirali tržište ili se mogu odlučiti za partnerstvo s drugim poduzetnicima/poduzećima kako bi povećali svoje šanse za uspjeh. Mogli bi dobiti financiranje iz novih izvora kao što su poslovni anđeli, koji traže poduzeća u ranoj fazi razvoja koja pokazuju obećavajuće i potencijalne uspjehe na tržištu. Ostale karakteristike koje se obično vide kod uspješnih poduzetnika uključuju: ustrajnost, borbenost, kreativnost, hrabrost, unutarnji pogon, snalažljivost. Iz navedenog tri su ključna elementa koja definiraju poduzetnika: stvaranje povećanog bogatstva; namicanje vrijednosti; preuzimanje rizika. Njegov proizvod ili usluga može, ali ne mora biti novi ili različit, međutim mora sadržavati vrijednost koju dodaje poduzetnik.

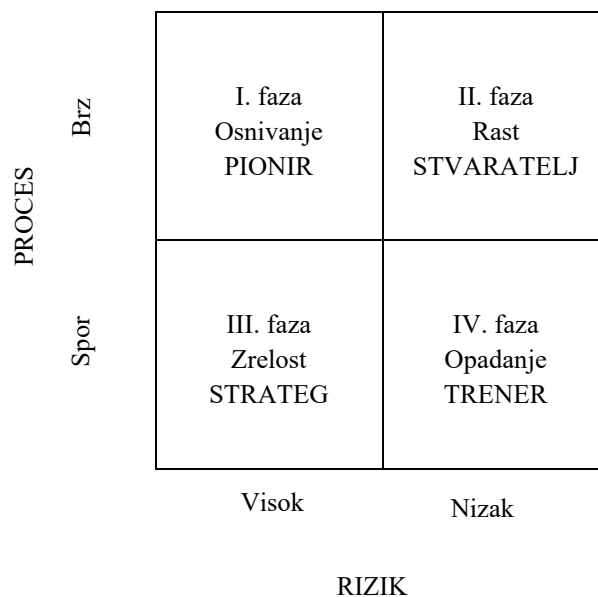
## **2.2. Tipovi poduzetnika**

Poduzetnik je onaj koji stvara novi posao suočen s rizikom i neizvjesnošću u svrhu postizanja profita i rasta identificiranjem značajnih prilika i prikupljanjem potrebnih resursa. Iako mnogi ljudi dolaze sa izvrsnim poslovnim idejama, većina ih nikad ne realizira svoje ideje, ali poduzetnici to rade. Poduzetnici mogu stvoriti vrijednost na brojne načine izmišljanjem novih proizvoda i usluga, razvojem novih tehnologija, otkrivanjem novih znanja, poboljšanje postojećih proizvoda ili usluga, pronalaženje različitih načina pružanja više dobara i usluga s manje resursa, itd. Uloga poduzetnika može se izraziti na različite načine u ovisnosti s kojeg se aspekta promatra (Hisrich i sur., 2008):

- ⊗ Za ekonomistu, poduzetnik je onaj koji kombinira resurse, radnu snagu, materijale i ostalu imovinu kako bi uvećao vrijednost izlaznih dobara, te onaj koji pritom uvodi promjene, inovacije i novi poredak.
- ⊗ Za psihologa, takva je osoba vođena određenim snagama, potrebom da nešto dobije ili stekne, eksperimentira, postigne ili možda izbjegne autoritet drugih.
- ⊗ Poslovni ljudi poduzetnika doživljavaju kao prijetnju agresivnoga konkurenta, dok drugi poduzetnici tog istog poduzetnika doživljavaju kao saveznika, poslovnog partnera, koji omogućuje potrebna radna mjesta.

Za svaku razvojnu fazu poduzeća određuje se i predlaže zaseban tip i profil poduzetnika koji bi odgovarajućim osobinama mogao najdjelotvorniji upravljati fazom u kojoj se poduzeće nalazi. Promatrajući odnose dviju varijabli, rizika i procesa poslovnog odlučivanja Zueberbuechler (1990) je identificirao, a potom i definirao četiri osnovna tipa poduzetnika kako je prikazano slikom 5.

**Slika 5.** Tipovi poduzetnika prema životnom ciklusu poduzeća



Za fazu osnivanja poduzeća koju karakterizira potreba ulaska u visoki rizik, ali i brzo donošenje različitih poslovnih odluka, najdjelotvorniji je tip menadžera poduzetnika nazvan *pionir*. Osim što ga karakteriziraju brzo donošenje odluka i spremnost ulaska u veliki rizik, ovaj tip poduzetnika je nositelj brojnih i inovativnih procesa, ali posebice svojim vizijama i idejama oduševljava poslovne suradnike. Pionira karakterizira egocentričnost s naglašenom individualnošću, dok je njegovo shvaćanje rizika i ulazak u rizik ponekad graniči s bezobzirnošću. Imaju izraženu kreativnost i vječno su u procesu traganja za nečim novim, te svojom neiscrpnom energijom i upornošću započinju svaki novi proces.

Nakon prestanka faze osnivanja započinje faza rasta te u toj fazi životnog ciklusa poduzeća djeluje tip poduzetnik/menadžera *stvaratelj*. Također stvaratelj brzo donosi odluke, ali se smanjuje potreba za visokim rizikom zbog ulaska poduzeća u fazu rasta. Uz nizak rizik i brzo odlučivanje i djelovanje, stvaratelji moraju imati visok stupanj inicijative, komunikativnosti, pronicljivosti i sposobnosti usmjeravanja prema razvojnim procesima. Također moraju imati dobre organizacijske vještine, umjerenost i autoritativnost, te biti primjer drugima. Oni nisu kreativni i nisu spremni za strateške promjene koje su potrebne u fazi zrelosti poduzeća.

Nastupanjem zrelosti poduzeća važnost se pridaje definiranju dugoročne strategije poduzeća. Stoga u fazi zrelosti poduzeća pojavljuje se poduzetnik/menadžer *strateg*, kao neophodnost daljnjeg razvoja i opstanaka poduzeća. Od stratega se očekuje odabir

odgovarajuće strategije i njene implementacije. Strateg ne smije biti brz u odlučivanju nego pronicljiv i strpljiv. Zbog faze u kojoj se poduzeće nalazi on često mora ulaziti u zonu visokog rizika pri donošenju svojih odluka. Da bi uspio u kombinaciji visokog rizika i sporosti donošenja odluka, strateg mora imati razvijen pogled i orijentaciju prema budućnosti.

U četvrtoj fazi životnog ciklusa poduzeća, fazi opadanja, najpoželjniji je tip poduzetnika/menadžera *trener*. On je u osnovi koordinator te ga odlikuje sporost odlučivanja, ali i mala sklonost riziku. Uz komunikativnost trener mora biti odlučan, veliki motivator, te posjedovati smisao za koordinaciju odluka i akcija za poslovno djelovanje. U ovoj fazi životnog ciklusa odlika poduzetnika je također izražena emocionalna dimenzija i velika usmjerenost motiviranju radnika.

### 2.3. Poduzetnik u funkciji vođenja organizacije

Vođenje je zasigurno jedna od temeljnih i neizostavnih funkcija svakog poduzetnika. Vrlo često se, sasvim pogrešno, poduzetništvo izjednačava s vođenjem organizacije. Kroz povijest do danas postoji jako puno publiciranih različitih modela i stilova vođenja organizacijom, ali ćemo predočiti najosnovnije i najviše korištene stilove vođenja (Brekić, 1994; Matković, 2014).

***Patrijarhalni stil*** podrazumijeva potpunu i bezrezervnu, iracionalnu, vjernost i brigu nadređenog za svoje podređene, koji kao protuuslugu za to očekuje potpunu zahvalnost i poslušnost podređenih. Ovaj model se pokazao održivim i djelotvornim samo ako ga i jedni i drugi kao takvog prihvaćaju i ako u njemu vide i vjeruju da vodi k ostvarenju njihovih ciljeva.

***Karizmatički stil*** ima primarnu osnovu u konceptualnim osobinama i značenju karizmatičkog vođe i vođenja radnih skupina, odnosno radnih timova, koji se oslanja se na šarm i uvjerljivost kao stil vođenja. Karizmatični vođe ponekad se nazivaju i transformacijskim vođama, dok je njihov glavni fokus publika za pridobivanje u realizaciji svojih ideja ili zadataka. Podređeni nemaju ulogu suradnika, niti ikakva prava na donošenje odluka.

***Autokratski stil*** nema neposredni kontakt između nadređenih i podređenih, što je i njegova temeljna karakteristika. Podređeni i ovdje nemaju nikakvo pravo na donošenje odluka, niti participiranje u odlučivanju, niti sudjelovanja u upravljanju organizacijom. Karakterizira ga svojevolsnost nadređenog po čemu je ovaj stil vođenja i dobio naziv, autokratski odnos.

**Birokratski stil** ima osnovnu karakteristiku da se zasniva na jasnim i detaljnim, ali i strogo postavljenim pravilima i normama u ponašanju između nadređenog i podređenog. Birokratski stil počiva na monopolu informacija, vještina, znanja i očuvanja tog monopola od podređenih.

**Savjetodavni stil** je prisutan kada nadređeni, najčešće manjoj, ali uvijek strogoj kontrolnoj mjeri, dopušta podređenima da mu postavljaju neka pitanja. Oni mogu ponekad predlagati određena rješenja i ideje, ali o svemu odluku donosi sam nadređeni. Podređeni ni ovdje nemaju moć donošenja odluka i upravljanja organizacijom.

**Kooperativni stil** vođenja razlikuje se od svih prethodnih. Suština mu je da nadređeni informira o svome poslu i problemima u vezi s poslom podređene i od njih traži da mu prezentiraju svoje mišljenje o tome. On razmatra njihova mišljenja, ali odluku uvijek donosi sam nadređeni.

**Participativni stil** vođenja ima više različitih modela. Zajedničko im je da nadređeni dopušta u znatnijoj mjeri podređenima da razviju svoje ideje i prijedloge. Za razliku od kooperativnog stila, ovdje podređeni nemaju samo savjetodavnu ulogu, nego ulogu i tretman suradnika. U izvjesnoj mjeri oni mogu dobiti ovlasti određene odluke donositi sami, a za njih odgovaraju nadređenom.

**Demokratski stil** vođenja gotovo u potpunosti briše postavljene granice između neodređenih i podređenih. Nadređene najčešće samo ukazuju na zadatke ili problem, a podređeni daju svoje pune prijedloge i razrađuju modele po kojima će se ti zadaci ili problemi riješiti. Nadređeni je u funkciji koordinatora u donošenju odluka. Odluke se donose najčešće timski i skupno.

**Poduzetnički stil** ima za cilj postizanje uspjeha poduzeća preko razvijanja poduzetničkih ideja, preuzimanja rizika od strane suradnika, a jasna granica između podređenih i nadređenih se ne primjećuje.

**Inovativni stil** se zasniva na usmjeravanju suradnika na usvajanje različitih inovativnih sadržaja. Na taj se način nastoji poboljšati pozicija poduzeća i osigurati dugoročni i stabilni rast. Menadžer nastoji motivirati suradnike na percepciju budućih događaja u okruženju poduzeća i anticipiranje tih nadolazećih promjena.

**Informatički stil** se zasniva na dostignućima i područjima aplikacija suvremene informatičke tehnologije i upravljanja informacijskim sustavima za potrebe predviđanja, upravljanja i simulacija budućih promjena i upravljanja događajima. Informatički stil mnogi ne smatraju posebnim stilom vođenja s obzirom na to da je danas nezamislivo menadžersko upravljanje bez snažne implementacije informatičke i informacijske tehnologije u svim segmentima poslovanja i upravljanja.

Vođenje ciljevima poduzeća je danas jedan od najzastupljenijih modela u svijetu vođenja i upravljanja. Model pretpostavlja sedam strateških točaka, a to su (Brekić, 1994; Matković, 2014):

1. Menadžer skupa sa suradnicima sudjeluje u svim aktivnostima na istim polaznim osnovama. Na taj način se stvara i učvršćuje međusobna kohezija i interakcija u timu.
2. Sve aktivnosti za ostvarivanje ciljeva se rangiraju te svaki suradnik stalno izvještava menadžera o svom poslu i ta njegova izvješća se zatim skupa u timu komentiraju i analiziraju.
3. Menadžeri moraju sve zadatke razraditi do detalja prema ciljevima i postaviti očekivane rezultate od suradnika.
4. Vrijeme svih predviđenih aktivnosti se točno precizira nekom od metoda. Uloga svakog suradnika se i vremenski točno precizira.
5. Prioriteti zadataka i odgovornosti moraju biti jasni i potpuno konzistentni. Svi se zadaci i odgovornosti rangiraju po važnosti, složenosti i odgovornosti. Koordinacija istih se uspostavlja pomoću gantograma ili PERT metodom.
6. Mogući problemi se trebaju maksimalno predvidjeti i određuju se stručnjaci koji mogu preventivno djelovati.
7. Izrađuje se detaljni plan i sastavljaju upute za rad za svaku aktivnost koju dobivaju svi suradnici u timu

Osvrt na izložene stilove vođenja treba shvatiti više kao teorijsku podlogu, jer se većina ovih stilova međusobno isprepliće i nadopunjuje. Teško je govoriti o postojanju samo jednog od ovih stilova, već je bolje govoriti o različitim međusobnim kombinacijama istih.

### 3. PODUZETNIČKE PRILIKE I PODUZETNIČKE IDEJE

Cilj ovog poglavlja je objasniti pojam poduzetničke ideje i poduzetničke prilike te se upoznati s pristupima u prepoznavanju poduzetničke ideje (prilike). Za uspješnost poslovne ideje potrebna je njena odgovarajuća transformacija i realizacija u poslovni pothvat. Za pokretanje poduzetničkog pothvata potrebno je poduzeti odgovarajuće korake razvoja poslovne ideje do njezine komercijalizacije. Kroz ovo poglavlje predočene su metode i tehnike prepoznavanja poduzetničkih ideja/prilika.

#### 3.1. Poduzetnička ideja/prilika

Poduzetnička ideja podrazumijeva mišljenje, razmišljanje o nečemu, što bi moglo biti predmet budućeg poslovanja i predstavlja prvi korak ulaska u poduzetništvo. Poduzetnička ideja predstavlja sažet opis osnovnih radnji budućeg poslovanja i trebala bi definirati:

- čime se baviti/što proizvoditi ili usluživati
- tko su ciljni kupci proizvoda/usluga
- kako i na kojem tržištu prodavati/usluživati
- koju (koje) i kakvu potrebu (potrebe) će zadovoljiti proizvod/usluga kod kupaca

Poduzetnička prilika predstavlja povoljan skup okolnosti u okruženju, koje stvaraju potrebu za određenim proizvodom/uslugom, odnosno potrebu za pokretanjem novog poslovanja. Mogućnosti/okolnosti za pokretanje poslovnog pothvata su mnogobrojne. Većina poslovnih pothvata realizirana je kao rezultat sljedećih situacija: poduzetnik traži i uočava dobru priliku na tržištu te kreće u pokretanje novog poslovnog pothvata, ili poduzetnik uočava problem ili prazninu na tržištu, vidi priliku/šansu za pokretanje novog poslovanja. Postoje znatne razlike između poduzetničke ideje i poduzetničke prilike. Kada je riječ o osmišljavanju novog proizvoda ili novog procesa, to podrazumijeva poduzetničku ideju (kao neku novu poduzetničku ideju), a poduzetnička prilika predstavlja već provjerenu ideju koja ima tržište i za kojom postoji potražnja, te ima potencijala za uspjeh.

Poduzetnička ideja ne treba neophodno biti originalna i potpuno nova te predstavlja dobru poslovnu priliku/poduzetnikovu šansu za ulazak u poduzetništvo, već može biti i stara, ali „prilagođena” ideja, koja je prethodno tržišno provjerena. Da bi poslovna ideja rezultirala uspjehom, mora biti kvalitetna, kreativna i zanimljiva, i mora postojati tržišna potreba. U poslovnom svijetu postoje dobri primjeri uspješnih poslovnih ideja,



zasnovanih na prilagodbi starih i već iskušanih ideja (npr. McDonalds, Ikea). Poduzetnička ideja nije pokazatelj uspjeha poslovnog pothvata, više je važno kako će se ostvariti konkurentna prednost na tržištu. Uspjeh poslovnog pothvata počiva na kvaliteti i kreativnosti poslovne ideje koju poduzeće čini prepoznatljivim i konkurentnijim u okruženju (proizvodnja novog proizvoda ili uvođenje nove usluge, bolja kvaliteta proizvoda/usluge, niže cijene i sl.). Od poslovne ideje do njene realizacije dug je put, a njezin uspjeh ovisi o nizu čimbenika:

- ⊗ Poduzetnikovoj namjeri i vještinama
- ⊗ Poznavanju područja ulaganja
- ⊗ Potrebним novčanim sredstvima za realizaciju poslovanja
- ⊗ Dostupnosti novčanih sredstava za poslovanje
- ⊗ Povratu na uložena sredstva
- ⊗ Broju zaposlenika i njihovim kompetencijama
- ⊗ Usmjerenost na ciljno tržište kupaca (zadovoljavanje potreba i potražnje)

Poduzetnička prilika je više od same ideje koju karakterizira privlačnost, pravovremenost, održivost, otvorenost prema stvaranju dodane vrijednosti za kupce i poduzeće. Stoga razlikujemo tri pristupa za prepoznavanje (uočavanje) poduzetničke prilike:

1. Promatranje i praćenje trendova
2. Rješavanje problema
3. Pronalazak praznina na tržištu (nesrazmjer ponude i potražnje)

***Promatranje i praćenje trendova*** predstavlja izvor poduzetničkih prilika za nove proizvode/usluge ili poslove. Veliki naglasak je na percipiranju promjena u poslovanju kao i promjenama u poslovnom okruženju za stvaranje novih poslovnih ideja. Razvoj poduzetničke prilike ovisi o sljedećim faktorima:

- ⊗ Ekonomski faktor: stanje u gospodarstvu, kupovna moć, modeli ponašanja kupaca
- ⊗ Društveni faktori: demografske promjene, društvene i kulturne promjene, poseban interes društvene zajednice
- ⊗ Tehnološki faktor: promjena novih tehnologija, pojavljujuće tehnologije, preinaka i primjena postojećih tehnologija na novi način
- ⊗ Politički faktor: političke promjene, promjene zakona

*Ekonomski faktori* pomažu pri određivanju prioritetnih područja koja su pogodna za novo poslovanje, kao i područja koja treba zaobići. Stanje u gospodarstvu značajnije utječe na razinu dohotka za potrošnju i obrnuto, važno je procijeniti tko ima novca i na što ga troši. Primjer kada ekonomski trend stvori pogodnu poduzetničku priliku, odnosno slabije razvijena gospodarstva podupiru poduzeća koja pomažu kupcima da uštede novac. Takav primjer su poduzeća, koja prodaju kvalitetne, a jeftinije proizvode (Lidl, Aldi, itd.).

Promjene *društvenih faktora* (navika, stila života, mode) utječu na stvaranje novih poslovnih prilika/ideja. Promjene društvenih trendova imaju utjecaja na način ponašanja pojedinca/skupine ljudi i poslovanja poduzeća uopće. Naglasak je na oblikovanje proizvoda, usluge ili novog poslovanja, koje će zadovoljiti neku određenu društvenu potrebu. Primjer društvenih trendova su: užurbani način života dirigira promjene u navikama i ponašanju ljudi, povećan broj starijih osoba u populaciji stanovništva, viši stup diverzifikacije radnog mjesta, veći interes za zdraviji način života (wellness i fitness) i hranu iz prirodnih sastojaka, naglasak na održivim oblicima energije, novi oblici zabave i sl.

*Tehnološki faktor* napretka podrazumijeva rast i razvoj tehnologije, što ne predstavlja ključni faktor za stvaranje poslovne prilike. Ključni faktor predstavlja prepoznavanje načina kako iskoristiti tehnologiju i napredak za stvaranje povoljnih poslovnih prilika i početak poslovanja. Primjer: Utjecaj IT tehnologije (Interneta) na različite aspekte života i poslovanja: kreiranje web aplikacija za elektroničku trgovinu, web stranica putem kojih se kupuju avio karte, rezerviraju smještaji za putovanja, mogućnost rezervacije mjesta u restoranu i sl. Razvoj i uvođenje u uporabu novih elektroničkih uređaja npr. pametni kišobran (<https://www.cropc.net/test/4266-test-kisha-pametni-kisobran>).

*Politički faktor* podrazumijeva političke promjene i promjene zakonskih propisa (promjene postojećih i uvođenje novih zakona i propisa) mogu postati osnova za stvaranje novih poslovnih prilika. Na primjer obvezno slušanje seminara o javnoj nabavi, prema Zakonu o javnoj nabavi obvezne su redovite edukacije i za osobe koje već posjeduju certifikate iz područja javne nabave. To je otvorilo mogućnost pružanja usluga edukacije za obnovu postojećih certifikata. Primjer političkih promjena: Nestabilnost globalne ekonomije, strah od terorizma, rezultirale su osnivanjem poduzeća, koja su korisnicima pružala veću sigurnost u zaštiti intelektualnog vlasništva i imovine

**Rješavanje problema** može rezultirati kao prepoznavanje poslovne prilike, pronalaska odgovarajućeg načina njegovog rješavanja. Problemi se najčešće mogu uočiti u promatranju i praćenju trendova u okruženju (problemi u gospodarstvu, industriji, djelatnosti) ili jednostavnijim načinom: vlastitom intuicijom, slučajnim otkrićem ili sretnim okolnostima. Primjer: Jedan od problema s kojim su se svakodnevno susretali

Ljubitelji ispijanja toplih i hladnih napitaka je smanjenje plastike/plastične ambalaže. Navedeno je dovelo do razvoja reciklažne industrije i kružne ekonomije. Problem je situacija, stanje ili pitanje koje ostaje neriješeno i čini ga teško ostvariti željeni cilj. Problem se uočava kada pojedinac, grupa ili organizacija postane svjesna značajne razlike između što se želi i što zapravo jest. Potrebno je pronaći rješenje problema, što je poznato kao rješavanje problema. Rješavanje problema je proces kojim se analizira situacija, djelotvorno rješenje je određeno i poduzete su korektivne mjere. Zajedničke prekretnice rješavanje problema su (Serrat, 2017):

- ⊗ Definirati (ili razjasniti) problem
- ⊗ Analizirati uzroke
- ⊗ Generirati ideje (identificirati alternative)
- ⊗ Odvagnuti ideje (procijeniti alternative)
- ⊗ Donijeti odluku (odabrati alternativu)
- ⊗ Odrediti sljedeće korake za implementaciju rješenja
- ⊗ Ocijeniti je li problem riješen ili ne

***Pronalazak praznina na tržištu*** (nesrazmjer ponude i potražnje) predstavlja pronalazak potencijalne prilike na tržištu. Praznina na tržištu nastaje kada postoji potreba za nekim proizvodom ili uslugom određene skupine kupaca/potrošača, koja nije dovoljno velika da bi izazvala interes trgovca ili proizvođača koji su uglavnom orijentirani prema ekonomiji obujma (velike količine robe po nižim cijenama). Upravo je to razlog postojanja malih specijaliziranih trgovina, koje imaju u ponudi robu, koju ne možemo pronaći u velikim trgovačkim centrima, što zbog kvalitete, a i cijene. Upravo praznine na tržištu mogu postati izvor dobrih poduzetničkih ideja.

### **3.2. Razvoj poduzetničke ideje**

Ključno za razvoj poduzetničke ideje je prepoznavanje poduzetničkih prilika i generiranje poduzetničkih ideja. Kako bi pokrenuli vlastiti biznis potrebno je imati ideju. Poduzetnička ideja može nastati prepoznavanjem problema ili manjka mogućnosti u poslovanju, te osmišljavanje poslovanja kako bi se nadoknadio taj nedostatak. Prepoznati mogućnost/priliku ujedno predstavlja i dio umijeća poslovanja i ona diferencira uspješne od neuspješnih poduzetnika. Često se u praksi može čuti za uspješne biznise „Kako se ja nisam toga sjetio/la?“ Važno je na vrijeme prepoznati priliku i krenuti u njenu realizaciju. Gdje tražiti ideje za posao? Ideje za poslove koji se mogu uspješno obavljati su posvuda. Ipak, treba znati naći onu pravu, koja će donijeti zaradu, ali i zadovoljstvo. Ideje za pokretanje biznisa možemo pronaći u:

- ⊗ Poslovima za koje ljudi nemaju vremena
- ⊗ Poslovima koje ljudi ne vole raditi
- ⊗ Poslovima koji se moraju često obavljati
- ⊗ Poslovima za koje je potreban talent, znanje ili iskustvo
- ⊗ Poslovima u kojima smo stekli radno iskustvo
- ⊗ Poslovima sličnih biznisa
- ⊗ Poslovima iz hobija ili osobnih interesa

*Radno iskustvo* je jedan od najčešćih razloga za pokretanje privatnog biznisa. Mnogi uspješni vlasnici biznisa su proveli godine radeći za kompanije i stekli su vrijedno iskustvo o tome kako bi se stvari mogle drugačije raditi dok ponekad ideja izraste iz slušanja žalbi klijenata. Primjerice. Anita Roddick, osnivač kompanije The Body Shop International PLC, čijih se 1900 prodavaonica proizvoda za njegu kože i tijela nalazi u 50 zemalja, dobila je ideju za biznis tako što je bila veoma frustrirana trošeći puno novca na losione za hidrataciju u skupim bočicama kompanija sa velikim imenima. Njena ideja je bila da ponudi kupcima jeftinije, ali kvalitetne proizvode napravljene od prirodnih sastojaka u bocama koje se recikliraju (<https://www.thebodyshop.hr/o-nama/o-nama/nasa-prica>).

*Sličan biznis* – čak i ako nemate godine iskustva u industriji ili na tržištu, možete vidjeti biznis u području koje vas intrigira jer volite određene proizvode, ili saznate da postoji rastuće tržište za taj biznis te osmislite način da iskoristite ovu priliku.

*Hobi ili osobni interes* – mnogi ljudi pronađu način da svoje hobije pretvore u uspješne biznise.

*Događa se šansa ili “sreća”* – u ranim 1980-tim, Rangaswamy Srinivasan je radio za IBM, gdje je radio s laserima i organskom plastikom. Dobio je “odličnu ideju” na Dan zahvalnosti, kada se pitao koliko bi efektivan bio laser pri rezanju batka od purice. Njegovi eksperimenti su pridonijeli razvijanju laserske operacije očiju (<https://www.invent.org/inductees/rangaswamy-srinivasan>).

Ideje za posao mogu doći od obitelji i prijatelja, edukacija i stručnost koje posjedujemo – ideju za biznis treba tražiti u okviru svojih kompetencija. Panel Study of Entrepreneurial Dynamics, 480 poduzetnika je upitano “Što je vodilo vašoj ideji za biznis?” (<http://www.psed.isr.umich.edu/psed/home>):

- |                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| ⊗ Ideja se razvila iz druge ideje koju sam razmatrao | 23% |
| ⊗ Moje iskustvo u određenoj industriji ili tržištu   | 56% |
| ⊗ Razmišljanje u rješavanju određenog problema       | 30% |
| ⊗ Razgovori sa mojom obitelji i prijateljima         | 42% |

⊗ Razgovori sa postojećim ili potencijalnim potrošačima	31%
⊗ Razgovori sa postojećim dobavljačima ili distributerima	16%
⊗ Razgovori sa postojećim investitorima / pozajmljivačima	8%
⊗ Znanje o ili stručnost u tehnologiji	29%
⊗ Drugi izvori	9%

Neophodno je znati da su inovacija implementacija kreativne ideje ili prilike koja vodi profitabilnom i efektivnom ishodu. Prepoznavanje prilike je potraga i hvatanje novih ideja koje vode prilikama za biznis. Kreativna svijest je poseban set promatračkih sposobnosti i razmišljanja koji pomažu identificirati dobre prilike te sposobnost primjećivanja stvari koje drugi predviđaju. Potraga i hvatanje novih ideja koje vode prilikama za biznis nazvana je prepoznavanjem prilike Panel Study of Entrepreneurial Dynamics: pitali su 480 poduzetnika da li ideja o biznisu ili odluka da se započne novi biznis dolazi prva (<http://www.psed.isr.umich.edu/psed/home>):

⊗ Ideja o biznisu	37%
⊗ Odluka da se započne biznis	42%
⊗ Ideja i odluka su bile naizmjenične	21%

Mogućnost ili prilika posjeduje četiri bitna obilježja:

1. Privlačnost
2. Trajnost
3. Postojanost
4. Sigurnost proizvoda, usluge ili posla koji se nudi kupcu

Najčešće se koriste kreativne metode koje bi pomogle u prikupljanju ideja i prilika. Graham Wallas je razvio jedan od ranih opisa kreativnog procesa, koji je još uvijek široko korišten pri usmjeravanju kreativnog procesa u biznisu. Njegovo istraživanje sugerira da proces kreativnog razmišljanja uključuje četiri faze (Sadler-Smith, 2015):

1. Priprema – istraživanje problema ili prilike u svim smjerovima
2. Inkubacija – razmišljanje o problemu ili prilici na “nesvjestan” način, vraćanje nazad u pećnicu
3. Osvjetljenje – sijalica se upali i ideje počinju teći (Eureka!)
4. Potvrda – testiranje ideje i njena verifikacija

Alex Osborn, pionir u polju kreativnosti je prvi koristio riječ brainstorming i osmislio alat, poznat pod imenom SCAMPER, akronim (od engleskih skraćenica) za set pokazatelja koji pokreću nove ideje za biznis. Akronim je nastao kao skraćenica engleskog jezika (Serrat, 2017):

- ⊗ S – substitute (zamijeniti): komponente, materijali, ljudi
- ⊗ C – combine (kombinirati): miješati, kombinirati s drugim sklopovima ili uslugama, integrirati
- ⊗ A – adapt (prilagodi): izmijeni, promijeni funkciju, upotrijebi dio drugog elementa
- ⊗ M – magnify or modify (uvećati ili preraditi): povećanje ili smanjenje razmjera, promjena oblika, izmjena atributa
- ⊗ P – put to other uses (koristi u druge svrhe): izmijeniti postojeći način korištenja
- ⊗ E – eliminate (eliminirati): ukloniti elemente, pojednostaviti, smanjiti na temeljnu funkcionalnost
- ⊗ R – rearrange or reverse (prerasporediti ili obrnuti): okrenite naopako ili preoblikujte

**Substitute** – zamjeni, razmisliti što bi se moglo zamijeniti nečim drugim da bi se formirala nova ideja. Razmisliti o zamjeni dijela proizvoda ili procesa za nešto drugo. Tipična pitanja: Što drugo umjesto toga? Tko drugi umjesto? Koji drugi materijali, sastojci, procesi, snaga, zvukovi, pristupi ili sile, mogu li zamijeniti? Koje drugo mjesto? Primjerice: Mogućnost kupaca da naručuju direktno sa web stranice radije nego da posjećuju prodavaonicu.

**Combine** – kombiniraj, razmisliti o mogućim kombinacijama koje se mogu napraviti, a koje mogu rezultirati kao nešto totalno drugačije. Razmisliti o kombiniranju dva ili više dijelova proizvoda ili procesa za izradu nečeg novog ili povećati sinergiju. Tipična pitanja: koju mješavinu, asortiman ili sastav je moguće pomiješati? Koje ideje, svrhe, jedinice ili pozive je moguće kombinirati? Primjerice: Ne tako davno, ako ste željeli da kupite knjigu, odlazili biste u prodavaonicu knjiga, i ako ste željeli šalicu kave, odlazili biste u kafiće i ako ste željeli slušati glazbu, odlazili biste u klub. Danas, možete imate sve troje na jednom mjestu.

**Adapt** – prilagodi, razmislite o tome što bi moglo biti prilagođeno od proizvoda ili usluga koje već postoje. Razmisliti o tome koji se dijelovi proizvoda ili procesa mogu prilagoditi ili kako bi se mogla promijeniti priroda proizvoda ili procesa. Tipična pitanja: nudi li prošlost paralelu? Što je još ovako? Koju drugu ideju ovo sugerira? Što se može prilagoditi za korištenje kao rješenje? Što se može kopirati? Na koga bih se mogao ugledati? Primjerice: Proizvođač toaletnog papira jednog dana primio isporuku papira

koji je bio predebeo za korištenje. Proizvođač ga je mogao baciti, ali umjesto toga, on je improvizirao, i tako su nastale papirne salvete.

**Magnify or modify** – uvećati ili preradi, uzeti postojeći proizvod i mijenjati njegov izgled, dodati nove karakteristike, duže radno vrijeme, praviti reklamu dramatičnijom, itd. su neki načini na koji se može uvećati ili preraditi ideju. Razmisliti o promjeni dijela ili cijelog proizvoda ili procesa, ili o njegovom iskrivljavanju na neobičan način. Tipična pitanja: koje drugo značenje, boju, kretanje, zvuk, miris, formu ili oblik možemo usvojiti? Što se može dodati? Primjerice: Industrija mikro čipova je rođena kada se netko upitao „A, što ako ih skupimo/smanjimo?“

**Put to other uses** – koristiti u druge svrhe, razmisliti o načinima na koje možemo prikupiti veliki broj prilika za proizvod ili uslugu, van onih koje se tradicionalno koriste. Razmisliti o tome kako bi se proizvod ili proces mogli staviti u drugu svrhu, ili kako bi se mogli ponovno upotrijebiti, nešto s nekog drugog mjesta. Tipična pitanja: Koji novi načini postoje za ovo korištenje? Može li se ovo koristiti na drugim mjestima? Do kojih drugih ljudi je moguće doći? U koje bi se druge svrhe to moglo koristiti ako se izmijeni? Primjerice: Proizvodnja pseće hrane. Ostaci ušiju, nogica i kožica od svinje se prerađuju sušenjem i koriste kao pseće hrana za zabavu.

**Eliminate** – eliminiraj, tražiti prilike koje se javljaju kada se želimo riješiti nečega ili prestanemo nešto raditi ili koristiti. Razmisliti što bi se moglo dogoditi ako bi se eliminirali dijelove proizvoda ili procesuirati i razmotriti što bi se moglo učiniti u toj situaciji. Tipična pitanja: što bi se moglo podcijeniti? Što se može eliminirati? Što bi se moglo pojednostaviti? Što se može učiniti manjim, nižim, kraćim ili lakšim? Primjerice: čega se možemo riješiti ili smanjiti da bi eliminirali nešto što kupci moraju uraditi, i kao rezultat dati im više nego što očekuju – restauracijom starog namještaja. Imatelji starog antikvarijatskog namještaja namjeravali su isti baciti. Kupnjom usluge restauracije namještaj je dobio znatnu dodanu vrijednost.

**Rearrange or reverse** – prerasporedi ili obrni, tražiti priliku kada se pri proizvodnji određenog proizvoda, od istih sirovina, isti napravi na atraktivniji i privlačniji način. Razmisliti o tome što bi se moglo učiniti ako bi dijelovi proizvoda ili procesa radili obrnuto, ili bili drukčije poredani, ili izrađeni drukčijeg oblika. Tipična pitanja: što bi se moglo preurediti? Koji drugi uzorak, izgled ili redosljed možemo usvojiti? Mogu li se komponente međusobno mijenjati? Treba li se promijeniti tempo ili raspored? Mogu li se pozitivne i negativne strane zamijeniti? Mogu li se uloge zamijeniti? Primjerice: Pekarski proizvodi – oblikovanjem atraktivnijeg izgleda mogućnost kupnje se povećava.

SCAMPER tehnika koristi se za stvaranje originalnih ideja. Kreativni proces napreduje na pripremi, koncentraciji, inkubaciji, osvjetljavanju i provjeri (testiranje proizvodnje). U organizacijama, njegova uspješna primjena ovisi o postojanju poticajnog okruženja.

Postoje, naravno, osobne blokade kreativnosti, ali one se često mogu ukloniti. Nadređeni koji njeguju kreativnost, spremni su apsorbirati rizike koje snose njihovi podređeni, ugodni su u poslu razvijanja ideja, ne razmišljaju o prošlim pogreškama, očekuju da podređeni uspiju, kapitaliziraju snage podređenih, uživaju u svom poslu i mogu donositi brze odluke.



## 4. PODUZETNIČKI PROCES

Cilj ovog poglavlja je upoznati se sa značajkama i prirodom poduzetničkog procesa. U vremenu brzog gospodarskog razvoja i tehnoloških promjena, poduzetnički duh može biti jedinstven i od važne prednosti, ali samo ako ga naučimo koristiti. Poduzetnici su nositelji promjena i naša nada za budućnost. Naime, poduzetnik uvijek traži promjenu, odgovara na nju i iskorištava je kao priliku. Upravo zbog navedenog je neophodno poznavanje osnovnih pretpostavki poduzetničkog procesa koji se obrađuje u ovom poglavlju.

### 4.1. Definicija poduzetničkog procesa

Poduzetnički proces predstavlja sve aktivnosti, od generiranja ideje i prepoznavanja poslovne prilike (iz okruženja) do realizacije poslovnog pothvata, putem jednog od oblika organizacije poslovanja (npr. obrt, d.o.o., zadruga, itd.), uz korištenje resursa koji su najčešće ograničeni. Mnogi pojedinci imaju poteškoća u pretvaranju svojih ideja u stvarnost i stvaranju novog pothvata. Loše poduzetničke odluke rezultirale su pokretanjem nekoliko milijuna novih poslova diljem svijeta. Milijuni pothvata nastaju unatoč recesiji, inflaciji, visokim kamatama, nedostatku infrastrukture, ekonomske neizvjesnosti i velikih vjerojatnosti neuspjeha. Svaki od ovih pothvata formiran je kroz osobni ljudski proces koji, iako jedinstven, ima neke karakteristike zajedničke svima. Kao i svi procesi, proces poduzetničke odluke uključuje kretanje, od nečega do nečega, kretanje od sadašnjeg načina života do osnivanja novog poduzeća. Poduzetnički proces je funkcija vodstva koja se usredotočuje na dinamiku poduzetničkog rasta i promjena. To je proces koji se sastoji od nekoliko različitih faza. Od istraživanja različitih aspekata poduzetničkog konteksta do identificiranja prilika, pokretanja i upravljanja poduzetničkim pothvatom. Glavne komponente poduzetničkog procesa su:

- ⊗ Prepoznavanje poduzetničkog konteksta
- ⊗ Prepoznavanje prilika
- ⊗ Pokretanje poduzetničkog pothvata
- ⊗ Upravljanje pothvatom
- ⊗ Odabir konkurentske strategije

***Istraživanje poduzetničkog konteksta*** uključuje realnost nove ekonomije, društvene zakone i propise koji čine pravno okruženje i realnost promjenjivog svijeta rada. Poduzetnici trebaju biti svjesni konteksta u kojem se donose poduzetničke odluke. Samo

kroz istraživanje konteksta poduzetnici mogu otkriti neiskorištene prilike i konkurentske prednosti koje mogu dovesti do razvoja potencijalno uspješnog poduzetničkog pothvata.

**Prepoznavanje prilika** – ključni je aspekt poduzetničkog procesa je prepoznavanje prilika. Što su mogućnosti? Te prilike su pozitivni vanjski trendovi ili promjene koje pružaju jedinstvene i različite mogućnosti za inovacije i stvaranje vrijednosti. Postoji tisuće prilika na raspolaganju poduzetniku. Neke od njih nisu stvarne prilike s velikim potencijalom. Neke prilike imaju izgled za rast. Poduzetnici traže profitabilne prilike i onda odabiru atraktivnu poslovnu priliku. Međutim, samo identificiranje prilike nije dovoljno. Poduzetnički proces također uključuje određivanje moguće konkurentske prednosti. Imati konkurentsku prednost ključno je za dugoročni uspjeh i opstanak organizacije.

**Pokretanje poduzetničkog pothvata** – nakon što poduzetnici istraže vanjski kontekst i identificiraju moguće prilike i konkurentske prednosti, moraju sagledati probleme koji su zapravo povezani, tada započinju svoj poduzetnički pothvat. U ovu fazu poduzetničkog procesa uključene su sljedeće aktivnosti: istraživanje izvedivosti pothvata, planiranje pothvata, organiziranje pothvata i pokretanje pothvata. Moraju se prikupiti financijski, fizički i upravljački resursi za pokretanje pothvata.

**Upravljanje poduzetničkim pothvatom** – nakon što je poduzetnički pothvat pokrenut, slijedi sljedeći korak u poduzetničkom procesu, a to je upravljanje pothvatom. Poduzetnik također mora učinkovito upravljati pothvatom kroz upravljanje procesima, upravljanje ljudima i upravljanje rastom. Za to su potrebni talenti vođenja, donošenja odluka, izvršavanja, kontroliranja i razne menadžerske vještine.

**Odabir konkurentske strategije** – jednom kada je poduzetnički pothvat pokrenut, posljednji korak je odabir konkurentske strategije. Peter Drucker spominje sljedeće specifične poduzetničke strategije: Biti najbrži s najviše; Kreativno oponašanje; Poduzetnički judo; Pronalaženje i zauzimanje specijalizirane ekološke niše; Mijenjanje vrijednosti i karakteristika stvaranjem korisnosti, isporukom onoga što predstavlja pravu vrijednost kupca, prilagođavanjem društvenoj i ekonomskoj stvarnosti kupca, odgovarajućim cijenama.

Izazovi poduzetništva uključuju promjene i neizvjesnost, brojne odluke, suočavanje s teškim ekonomskim izborima, preuzimanje rizika, potreba za mnogo različitih vještina i talenata, i osjećaj ugodnosti s potencijalom neuspjeha. Nagrade za poduzetnika uključuju visok stupanj neovisnosti, korištenje raznih vještina i talenata, imati slobodu donošenja odluka, biti odgovoran samo sebi, imati priliku uhvatiti se u koštac sa izazovima, doživljavanje osjećaja postignuća i ponosa te potencijal za veće financijske rezultate i

nagrade. Koraci u poduzetničkom procesu uključuju istraživanje poduzetničkog konteksta kako bi se identificirale prilike i moguće konkurentske prednosti. Pokretanje pothvata kroz istraživanje njegove izvedivosti primjenom planiranja, organiziranja, pokretanja, te upravljanja pothvatom, što uključuje upravljanje procesima, upravljanje ljudima i upravljanje rastom). Dok crta svoj budući tijek djelovanja, poduzetnik mora znati da je za postizanje konkurentske prednosti u odnosu na svoje konkurente na održivoj osnovi bitno pet stvari: povećana produktivnost, poboljšana kvaliteta, inovativnost na tržištu, duboko razumijevanje potreba kupaca i isporuke proizvoda/usluge svjetske klase.

## **4.2. Priroda procesa donošenja poduzetničkih odluka**

Priroda procesa donošenja poduzetničkih odluka pretpostavlja postojanje intuicije za poduzetnički pothvat. Intuicija je alat za donošenje odluka, ali ga menadžeri trebaju koristiti samo selektivno i temeljiti odluke na činjenicama, a ne na osjećajima. Prilikom odlučivanja obvezno je uzeti u obzir rizike radnji koje se poduzimaju kao i potencijalne buduće situacije. Poduzetnici mogu koristiti intuiciju kao učinkovit pristup za važne odluke pri planiranju ili prilagodbi, ali kako bi imali ispravno donesene odluke moraju se dobiti činjenice provedbom kvantitativne analize. Kada se činjenice skupe i analiziraju, intuicija predstavlja put za postizanje najboljeg ishoda situacije. S druge strane intuicija je koristan alat i posebno prikladan kada odluka zahtijeva brzi odgovor, brzu promjenu. Nadalje, kada je okruženje teško analizirati zbog brzih promjena ili kada je problem loše strukturiran zbog proturječnih ili dvosmislenih informacija, tada je intuicija preporučljiv način odlučivanja (Miller, 2005).

Poduzetnički proces uključuje sve funkcije, aktivnosti i radnje povezane s prepoznavanjem prilika i stvaranjem organizacija koje će ih slijediti. Uobičajeno je da se proces pokretanja novog pothvata naziva poduzetničkim procesom. Budući da ovaj proces ovisi o komponentama, kao što su poslovna ideja, raspoloživi resursi, ljudi, industrija, teško je identificirati početak ili kraj procesa, koji se u nekim slučajevima smatra dinamički, nelinearnim procesom, koji ide naprijed-natrag, a u nekim se prilikama ponavlja.

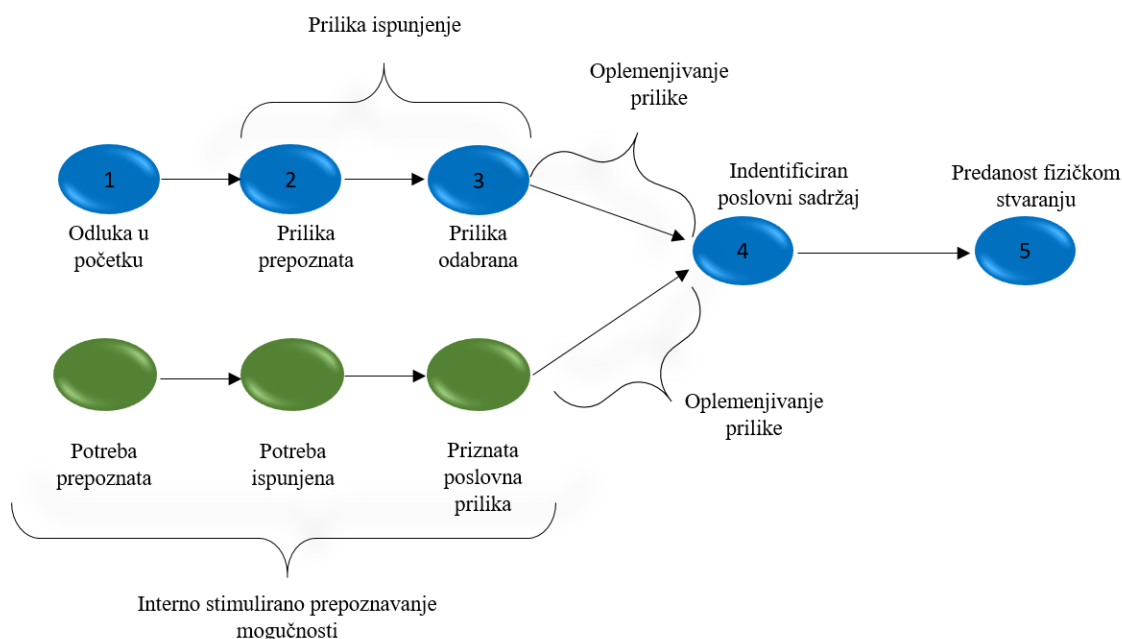
Behave (1994) predlaže model poduzetničkog procesa kojim se stimulira poduzetnik pri stvaranju novog poslovnog pothvata. Behave predstavlja model s dvojnim putem na početku svakog novog pothvata koji se u oba slučaja zaključuje na utvrđivanju poslovnog koncepta i predanostima fizičkog stvaranja. Glavne razlike opisane su kako slijedi:

1. Vanjsko stimulirano prepoznavanje mogućnosti, to je kada poduzetnici pronalaze motivaciju za stvaranje novog posla u želji za stvaranjem novog pothvata. Stoga, poduzetnik filtrira ideje koje bi mogle postati novi pothvat i odabire onu koja bi

mu mogla donijeti očekivani uspjeh, nakon odabira prilike ona se redefinira i tu poduzetnik identificira poslovni koncept i obvezuje se na stvaranje pothvata.

2. Interno potaknuto prepoznavanje prilike podrazumijeva kada stvaranje novog poduzeća nije glavna svrha koju poduzetnik ima, umjesto toga pojedinac rješava problem ili potrebu koja se kasnije može pretvoriti u posao.

**Slika 6.** Prepoznavanje mogućnosti u stvaranju poduzetničkog pothvata



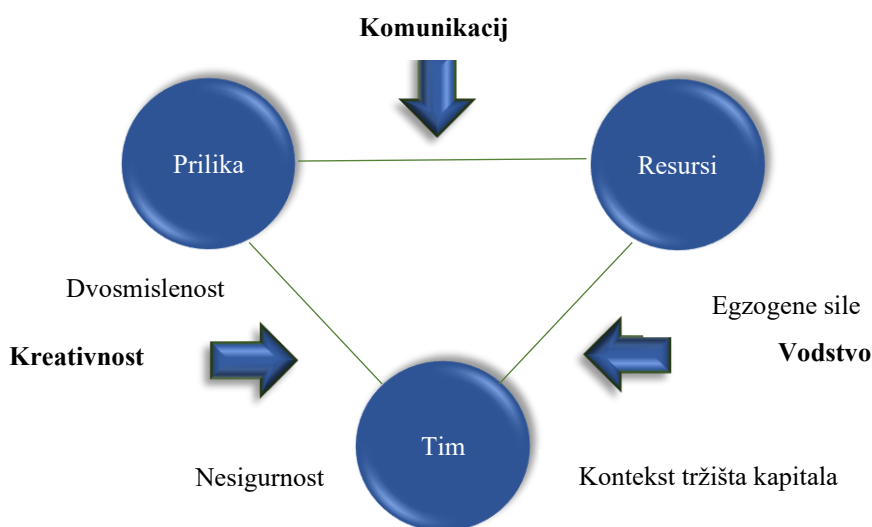
Timmons (1999) primjećuje da unatoč razlikama između pothvata, poduzetnika ili lokacije, uspješna poduzeća imaju zajedničke karakteristike koje se mogu procijeniti, mijenjati i na koje se može utjecati: Pokreću ih prilike; Vodi ih poduzetnik ili poduzetnički tim; Kreativni su i imaju ograničena sredstva. Timmonsov model poduzetničkog procesa pokazuje ravnotežu između tri glavna entiteta koji jamče poduzetnički uspjeh. Ti entiteti su prilika, resursi i tim. Poduzetnici moraju koristiti svoju sposobnost upravljanja entitetima jer će se kretati u dinamičnom okruženju. Potrebno je imati razumijevanje i ravnotežu u procesu, dok će poslovni plan postaviti komunikacijski između tri pokretačke snage:

1. **Prilika** osigurava da proces stvaranja novog pothvata ne počinje novcem, strategijom ili timom; počinje s prilikom. Kaže se da okruženje u kojem se potiče

kreativnost i komunikacija, prepoznavanje prilika stvara poslovni kontekst u kojem se dodaje vrijednost. Prilika se može mjeriti parametrima kao što su veličina tržišta, potražnja ili struktura tržišta. Pomoću ovih parametara razlikuje se prilika od samo ideje.

2. **Resursi** se definiraju kao postupak ili sredstvo za postizanje zadatka. Svaka poslovna ideja treba ispravnu organizaciju svojih resursa kako bi se mogla iskoristiti u pravu priliku. Resursi potrebni za pothvat obično su objašnjeni u poslovnom planu, npr. potrebna financijska sredstva zajedno s poslovnom imovinom i potrebnim ljudima dok je za uspješan poslovni pothvat vrijednije imati kontrolu i posjedovati prave resurse nego posjedovati veliki skup resursa s malo kontrole.
3. **Tim** kao pokretačka snaga znači da pravi ljudi rade učinkovito. To obično počinje s vođom koji uspostavlja poduzetničku organizaciju i kulturu temeljenu na vještinama kao što su suočavanje s nedaćama, integritet, poštenje i pouzdanost. Ove karakteristike trebaju postati obveza tima za motivaciju i toleriranje dvosmislenosti.

Slika 7. Model poduzetničkog procesa



Izvor: Izrada prema Timmons, J. (1999). *New Venture Creation*. Singapore: McGraw-Hill

Neophodna je uravnoteženost poduzetničkog procesa što podrazumijeva uravnoteženost između svih čimbenika poslovnog procesa dok svaka promjena u veličini entiteta može dovesti pothvat u rizičnu poziciju. Ako prilike rastu, a resursi postanu rijetki, cijeli

poduzetnički proces neće funkcionirati adekvatno i bit će potrebna injekcija kapitala kako bi se održalo zdravlje poduzeća.

### 4.3. Poduzetnički proces i rast

Općenito se o konceptu poduzetništva razmišlja u smislu novih start-up poduzeća. Međutim, jednako je važno zadržati poduzetnički duh i unutar starijih i zrelih poduzeća. Poduzetništvo se može promatrati kao proces upravljanja, gdje je poduzetničko ponašanje ključno za dugoročnu vitalnost gospodarstva. Poduzetnički proces kao koncept rasta jasno je razumjeti kroz korporativno poduzetništvo. To podrazumijeva strategiju poduzetničke orijentacije koju poduzeća slijede kako bi identificirala i pokrenula nove korporativne pothvate. Uočeno je da rast poduzeća uglavnom prate zajednička ulaganja, spajanja i strateška savezništva. U današnjem okruženju koje se mijenja, fokus na korporativno poduzetništvo doprinosi održivim prednostima koje proizvode veće korporacije. Za stvaranje poslovnog poduzetničkog okruženja, korporacije moraju slijediti strategije i prakse koje generiraju visoku želju za inovacijama, kao i način razmišljanja koji preuzima rizike prema novim korporativnim pothvatima. Rast provedbom poduzetničke orijentacije kroz poduzetnički proces podrazumijeva korelaciju između dimenzija konkurentske agresivnosti, preuzimanja rizika, inovativnosti, proaktivnosti i autonomije. *Autonomija* podrazumijeva samostalnost djelovanja pojedinca ili tima sa ciljem donošenja odgovarajućeg poslovnog koncepta. *Inovativnost* podrazumijeva spremnost na uvođenje novina kroz eksperimentiranje i kreativni proces usmjeren na razvoj novih proizvoda i usluga. *Proaktivnost*, pretpostavlja perspektivu gledanja naprijed, kao karakteristika gdje lider predviđa hvatanje prilika u očekivanju buduće potražnje. *Preuzimanje rizika* predstavlja donošenje odluka i poduzimanje radnji bez sigurnosti poznavanja vjerojatnih ishoda, dok neke aktivnosti također mogu uključivati izradu značajnih izdvajanja resursa u procesu napredovanja. *Konkurentska agresivnost* podrazumijeva intenzivan napor da se nadmaše konkurenti u industriji, karakteriziran borbenim držanjem ili agresivnim odgovorom usmjerenim na poboljšanje položaja ili prevladavanje prijetnje u konkurentskom okruženju.

Uspjeh u rano osnovanim poduzećima pripisuje se, u većini slučajeva, ravnoteži dimenzije poduzetničke orijentacije, kao primjer, za proizvodnju visoke razine poduzetničkog razvoja i klime inovacija glavni fokus poduzeća je na proaktivnosti i autonomiji. Stoga Dess i Lumpkin (2005) daju preporuke za poboljšanje dimenzija poduzetničke orijentacije. Kako bi se povećala autonomija, mora se poticati poduzetničko razmišljanje u pogledu inovacija i stvaranja novih pothvata. Za definiranje strukture poduzeća važno je uzeti u obzir: korištenje pristupa odozgo prema dolje, što daje liderima priliku za poticanje poduzetništva, ali najbolje ideje dolaze iz pristupa odozdo prema gore

i potrebno ih je saslušati u vrhu. Za inovativnost, kao jednu od najvažnijih komponenti poduzetničke aktivnosti, treba usmjeriti napore na pronalaženje mogućnosti i originalnih rješenja koji će postati novi proizvodi i usluge. Važno je uzeti u obzir da čak inovativnost može biti izvor napretka. Stoga inovativnost znači snažan korporativni rast, također uključuje velike rizike ulaganja u istraživanje i razvoj (Dess i Lumpkin, 2005).

Kako bi povećale razinu proaktivnosti, organizacije moraju pratiti trendove i predvidjeti promjene u potražnji koje bi mogle dovesti do nove prilike i novog pothvata. Uobičajene radnje u poduzećima prema proaktivnosti su uvođenje novih proizvoda ili tehnoloških sposobnosti ispred konkurencije i stalnom potragom za novim proizvodima ili uslugama. Kako bi poduzeća održala svoju razinu proaktivnosti potrebno je pažljivo praćenje okoline i opsežno istraživanje izvedivosti poduzetničkog pothvata. Konkurentska agresivnost predstavlja nastojanje poduzeća da nadmaši svoju konkurenciju, a to se može učiniti smanjenjem cijena čak i ako to smanjuje profitabilnost, ali dobiva tržišni udio. Preporuke za poticanje poduzetništva uključuje: ulazak na tržište s niskim cijenama ili dupliciranje uspješnih poslovnih praksi konkurenata. S druge strane, stjecanje prednosti pristupom konkurentske agresivnosti može naštetiti ugledu poduzeća, zapravo ne smije se pretjerati korištenjem natjecateljske agresivnosti. Poduzetnik mora biti svjestan razine preuzimanja rizika prije pokretanja bilo koje strategije. Uglavnom organizacije preuzimaju rizike vezane uz poslovne, financijske ili osobne rizike, a kako bi se maksimizirao ishod odluka o riziku, organizacije moraju istražiti i procijeniti faktore rizika kako bi smanjile nesigurnost i koristiti isprobane prakse i tehnike koje su uspjele u drugim slučajevima.

#### **4.4. Internacionalizacija kao strategija rasta**

Svijet koji se mijenja potiče poduzeća da se šire na međunarodnim tržištima. Za to širenje poduzetnicima je korisno kritičko razmišljanje da njihovi pothvati potiču poduzetništvo i moraju biti svjesni faktora kao što su tehnološke promjene i tržišni zahtjevi. Posjedovanje poduzetničke vizije unutar poduzeća povećava šanse za uspjeh na inozemnim tržištima. Poduzetništvo se također može označiti kao aktivnosti, formalne i neformalne, usmjerene na povećanje inovativnosti i ulaganja poduzeća. Poduzeće mora biti spremno pažljivo pratiti nove prilike za međunarodna tržišta. U osnovi kada poduzeća ciljaju na međunarodni rast, potrebno je riješiti nekoliko izazova, a poduzeća moraju biti svjesna organizacijskih vještina koje treba naučiti ulaganjem i razvojem ključnih kompetencija na udaljenim tržištima.

Poduzetništvo omogućuje poduzeću da isporuči veću vrijednost svojim klijentima, dioničarima i dionicima. Razvijanje i provođenje inovativne i učinkovite globalne

strategije, predstavlja poboljšanje konkurentske pozicije na međunarodnim tržištima. Obično poduzeća koja se šire na inozemna tržišta uglavnom slijede dva obrasca: prilagodbu svoje domaće robe ili usluga kako bi odgovarale međunarodnim kupcima ili primjenom svoje domaće prakse na međunarodna tržišta. Međunarodni pothvat vodi poduzeće na novi teritorij, tržište i industriju izlažući se različitim kulturama, tržištima i sustavima inovacija. Također povezuje poduzeće s novim mrežama dobavljača, konkurenata i kupaca. Važno je obratiti posebnu pozornost na znanje koje pruža nova kultura, kao i na prilike i inovacije koje ovaj proces može donijeti, kao što su zahtjevi klijenata ili najbolja praksa konkurenata. Internacionalizacija povećava poduzetništvo zbog izloženosti poduzeća novim poslovnim okruženjima i potiče njihovu znatiželju prema rješavanju zapreka za ostvarivanje ciljeva. Za promicanje poduzetništva i međunarodno širenje potrebno je pozabaviti se sa četiri izazova i prilikama (Burgelman, 1983; Kanter, 1983; Zahara i Hayton, 2001):

1. Upravljanje dualnošću poduzetničkih aktivnosti koje se odnose na poduzeća, moraju uravnotežiti potrebu za iskorištavanjem postojećeg znanja za postizanje organizacijskih ciljeva, uz učenje i integraciju novih poduzetničkih radnji u postojeće prakse
2. Kulturna prilagodba i organizacijski identitet poduzetničke aktivnosti koje su usko povezane s njegovom organizacijskom kulturom, te se mora prilagoditi tržišnim uvjetima i tržišnoj kulturi gdje je razvijena ekspanzija
3. Postizanje integracije uz izbjegavanje organizacijske složenosti, kao i internacionalizacija koja približava poduzeće dobavljačima i kupcima konkurencije
4. Potrebno je pristupiti centraliziranom naspram raspršenom poduzetništvu, što podrazumijeva određivanje odgovarajuće lokacije poduzetničke aktivnosti kao ključni faktor za poslovanje na inozemnim tržištima

***Upravljanje dualnošću poduzetništva i učenja*** – ovaj se izazov sastoji od dva aspekta. Prvo, menadžeri trebaju uravnotežiti iskorištavanje prilika kroz formalno i neformalno poduzetništvo, dok uče i integriraju nova znanja koja će kasnije omogućiti razvoj vještina i kompetencija. Poduzetničke aktivnosti u poduzeću zahtijevaju menadžerski nadzor, kako bi se iskoristile mogućnosti, a to udaljava fokus menadžera od učenja i integriranja znanja koje proizlazi iz ovih poduzetničkih radnji. Stoga se menadžeri/poduzetnici usredotočuju na traženje prilika u novom međunarodnom okruženju, ali ne uzimaju u obzir znanje stečeno na tim tržištima. Drugi aspekt odnosi se na ravnotežu između iskorištavanja znanja za trenutna međunarodna tržišta i stjecanje novih znanja iz graničnih ili novih međunarodnih tržišta. Traženje prilika na novim međunarodnim tržištima uključuje potporu internacionalizacije putem formalnog i neformalnog



poduzetništva, kapitaliziranje prilika koje se pojavljuju dobivanjem informacija o prilikama za nova tržišta. Iskorištavanje prilika na trenutnim tržištima ne potiče međunarodno širenje, nego radije podupire razvoj novih načina i iskorištavanja postojeće vještine i sposobnosti poduzeća.

***Kulturna prilagodba i organizacijski identitet*** – poduzeća koja žele postići održivi međunarodni rast moraju prilagoditi svoju organizacijsku kulturu lokalnom tržištu i uvjetima tog tržišta, zadržavajući svoj organizacijski identitet budući da funkcionira kao važna neponovljiva konkurentna prednost. Međutim, ako poduzeće nameće svoje kulturne značajke svojim međunarodnim podružnicama, kod dobavljača ili agencija doći će do sukoba s lokalnim zaposlenicima i fokus na poduzetništvo će se smanjiti. Iako, ako se poduzeće pretjerano prilagođava novom tržištu rezultati možda neće biti učinkoviti kao strateška koherentnost i zajednička misija može pridonoseći slabljenju organizacijskog identiteta. Kulturna prilagodba također može potaknuti kreativnost, inovaciju i diverzifikaciju kroz multikulturalizam i konkurentne vrijednosti. Stoga kulturološka prilagodba može biti dobra ili loša za poduzetništvo. Stoga se mora provoditi do stupnja da potiče poduzetničke akcije bez negativnog utjecaja na organizacijski identitet.

***Postizanje integracije*** uz izbjegavanje organizacijske složenosti – poduzeće koje se šire na međunarodna tržišta želi integrirati znanje iz svojih podružnica kako bi cijela organizacija mogla imati koristi od toga. Ali, to znanje je raspršeno, zamršeno, podijeljeno i daleko od stožera. Stoga prijelazi postaju teški i složeni, a dekodiranje informacija postaje komplicirano za menadžere. Integracija takvog znanja ključna je za podršku menadžmentu poduzeća koje raste na međunarodnoj razini. Kako bi se izbjegla složenost u velikom međunarodnom poduzeću, sjedište mora osigurati da znanje pritiječe iz njezinih podružnica i dijeli se među njima. Kako bi se to postiglo, razvoj sofisticirane komunikacijske strategije mogao bi biti stvarno važan jer se informacije i znanje moraju dijeliti između različitih jedinica na nekoliko lokacija i do sjedišta na način da se poduzetništvo održava tempom međunarodnog rasta. Ako znanje ne „teče“ ispravno, poduzetništvo će se smanjiti, a internacionalizacija neće dosegnuti svoj puni potencijal.

***Centralizirano naspram raspršenog poduzetništva*** – mjesto na koje bi se mogle rasporediti poduzetničke aktivnosti ključno je za globalna poduzeća, tiče se osjetljivosti na lokalna tržišta, prilagodbe proizvoda i vremena za zadovoljenje zahtjeva. Centralizirano poduzetništvo može brže zadovoljiti potražnju za proizvodima na međunarodnim tržištima zbog brze komunikacije i procesa. Dok decentralizirano poduzetništvo potiče osjetljivost na potrebe i proizvode lokalnih (međunarodnih) tržišta prilagođavanjem. Poduzeća s više međunarodnih proizvoda trebala bi usvojiti centralizirano poduzetništvo, a poduzeća koja se natječu na određenim lokalnim tržištima s fokusom na prilagodbu proizvoda trebale bi decentralizirati svoje poduzetništvo.

## 5. PODUZETNIČKI POTHVAT

Cilj ovog poglavlja je upoznati se s fazama i međufazama poduzetničkog pothvata, kao i posebnim poduzetničkim glavnica. Poduzetnički pothvat podrazumijeva sveukupnu aktivnost koju neki poduzetnik obavlja sa ciljem da ostvari profit uz što manji rizik. Poduzetnički sustav je vrlo nepouzdan. Tijekom godine započnu se milijuni poslova, ali se bilježi i tisuće neuspjelih poslova i bankrota. Postoje velike razlike u postotku neuspjeha u industriji od grane do grane. Donošenje odluke o pokretanju novog posla nije ni jednostavno ni lako, ali je trajan izazov za hrabre i inovativne pojedince. Oblikovanje svakog novog pothvata je vrlo osoban proces pojedinca ili skupine.

### 5.1. Faze poduzetničkog pothvata

Poduzetnički su pothvati različita trajanja, strukture (složeni i jednostavni), opsega (mali i veliku) i složenosti (jednostavni i složeni). Analize pokazuju da se tek tri zamisli od njih sto, izložene tržištu kao poduzetnički projekt, uspijevaju čvršće ukorijeniti i trajati, donoseći poduzetnicima profit. Poduzetnički pothvati traju od nekoliko sati do više tisućljeća. Zato će se uložene glavnice i rad vraćati i mnogim budućim generacijama. Ulaganja u biznis se ostvaruju:

- *kontinuirano* (kruh, voda, promet, svjetlo)
- *s prekidima* – koje uvjetuje tehnologija ili gospodarske potrebe za određenim robama i uslugama (industrija, turizam)
- *diskontinuirano* – (građevine) među kojima osobito infrastrukturni objekti (vodovodne i kanalizacijske mreže, cestovni i željeznički promet)

Kao što je dužina trajanja pothvata različita, tako su vrijednosti ulaganja i dužina angažiranja glavnica u pojedinim pothvatima i njegovim fazama sasvim različita. Za poduzetnika je bitno kakve će i kolike glavnice morati imati angažirane u pojedinim fazama ulaganja u biznis pa onda sukladno tome, kako će ih i kada moći izvući iz biznisa i s kojim prinosima. **Faze poduzetničkog pothvata** su (Šošić, 1995):

1. Prve ideje o poduzetničkom pothvatu
2. Razvoj ideje
3. Artikuliranje ideje
4. Uključivanje pod. kreatora ideje
5. Prethodna istraživanja
6. Analiza prijedloga

7. Izbor rješenja
8. Ulaganje u inicijalne procese
9. Ulaganja u proces
10. Izrada projekta
11. Layout
12. Razrada projekta
13. Odustajanje od ulaganja
14. Imaterijalna ulaganja
15. Materijalna ulaganja u poduzetnički pothvat
16. Ulaganja u proces organizacije biznisa
17. Gospodarsko konstituiranje biznisa
18. Početak gospodarskog djelovanja pothvata
19. Pokusno poslovanje (proizvodnja)
20. Uhodavanje biznisa (proizvodnje)
21. Uzlazna faza (ciklusa) pothvata
22. Vrh pothvata
23. Silazna faza pothvata
24. Dno ciklusa (pohvata)
25. Faza djelovanja s izbačenom opremom
26. Djelovanje s gubitkom na račun vlastite glavnice
27. Sanacija (ozdravljenje)
28. Gospodarski slom
29. Bankrot
30. Život u svijesti
31. Život u povijesti
32. Život pothvata (biznisa) u baštini

**Prva ideja o poduzetničkom pothvatu** – ideja je prva glavnica koja se ulaže u poduzetnički pothvat (nematerijalna imovina). Prva ideja o pothvatu, često najvrjednija glavnica uložena radi postizanja odgovora na pitanja *što, kako i za koga* u poduzetničkom pothvatu, neće se naći u popisu glavnica biznisa, u njegovoj bilanci. Među poduzetničkim idejama za daljnju razradu naći će se mikropoduzetnička ideja. Prva ideja je obično rizična ideja za daljnji razvoj. Primjer rizične ideje je davna poduzetnička ideja o industrijskoj proizvodnji automobila Henry Ford, koje će plod biti stotinu godina kasnije Ford Motor Company s godišnjom proizvodnjom 6 milijuna automobila godišnje u koncernu s 367.000 zaposlenih što će djelovati u više od 200 država i teritorija svijeta.

**Razvoj ideje** – iz rezultata ideje Henry-a Forda o industrijskoj proizvodnji automobila, moguće je zamisliti što je sve trebalo činiti, koliko je umnih i fizičkih napora trebalo

uložiti, koliko rada inženjera stvori korporacija Ford Motor Company i pretvori u drugog po veličini svjetskog proizvođača automobila. Od ranijeg bavljena rudarenjem i proizvodnjom čelika, "Ford" se danas uz proizvodnju automobila i dijelova bavi i proizvodnjom elektronike, stakla, klimatsko – kontrolnih sustava, svemirskom tehnologijom, satelitskim komunikacijama i obrambenim sustavima.

**Artikuliranje ideje** – složen postupak sređivanja misli i sadržaja, te njihova jasnoća i razgovjetnost uobličavanja kako bi se prva misao o tome kako, što i za koga mogla pretvoriti u jasan putokaz za kretanje u poduzetnički pothvat. Artikuliranje ideje ostvaruje se: raspravom s prijateljima; angažiranjem svjetskih stručnjaka; angažiranjem poduzetnika; na sjednicama ideja. Sjednice ideja ujedno su i mjesto prikupljanja ideja, na kojima trebaju biti nazočni svi zaposleni. Prijedlozi ideja ne moraju se artikulirano iznositi, to će obaviti eksperti nakon proučavanja svih iznesenih ideja.

**Kreator ideje (poduzetnički inicijator)** – u stvaranju novih biznisa važnu ulogu imaju kreatori ideja za poduzetničke pothvate. Kreatora ideja treba poticati da se pretvori u poduzetničku inicijativu. Tvorcima ideje i izumiteljima ponajviše će manjkati glavnice (nemaju iskustva) za realizaciju njihovih ideja, a zatim će im nedostajati i poduzetnici koji će biti voljni stvaralačke ideje pretvoriti u korisne proizvode i usluge. Poduzetnici stvaraju uvjete da se nove ideje razvijaju i njihovim vlastitim biznisima, u kojima se prihvaćaju novi izumi i ideje, te se zatim razvijaju u novi poduzetnički pothvat. Bezbroj sitnih poboljšanja nastaju na temelju mnogih ideja potpuno nepoznatih ljudi, često bez ikakve tehničke i opće izobrazbe.

**Prethodna istraživanja** – za svaki ulazak u poduzetnički pothvat potrebno je, makar i najmanje, istraživanje. Treba imati odgovore na pitanja *što, kako i za koga*. Mora se odgovoriti gdje će se naći glavnice za inpute, gdje i pod kojim uvjetima se mogu plasirati outputi. Nedovoljna i neodgovarajuća prethodna istraživanja uzrok su mnogim propalim ulaganjima. Neophodno je obaviti sva prethodna istraživanja i analize situacije i okruženja kako bi se nedvojbeno utvrdilo postoji li mogućnost opstanka poduzetničkog pothvata u postojećem okruženju djelovanja.

**Analiza prijedloga ulaganja** – ovo je jedna od najvažnijih faza u ostvarivanju ulaska u poduzetnički pothvat i gospodarske opravdanosti ulaganja glavnice u pothvat. Obuhvaća sve elemente na strani outputa i sve elemente na strani inputa pothvata. Obuhvaća i analizu poduzetničkog troška jer je neophodno procijeniti ima li smisla ulaziti u poduzetnički pothvat ako ne donosi barem onoliko koliko je poduzetniku normalno potrebno s obzirom na sve ono što je on u životu uložio u svoje osposobljavanje za vođenje takvog biznisa. Ako je vidljivo da pothvat ne "nosi", odnosno ako se procijeni da ulaganje u poduzetnički pothvat neće donijeti povrat uložениh glavnica, da se opravda

poduzetnički trošak, tada se projekt ulaganja odbacuje prije njegovog samog početka, odnosno u takav poduzetnički pothvat se ne ulazi.

**Izbor rješenja** – jedna od najvažnijih poduzetničkih odluka jest izbor rješenja na temelju kojeg će se ući u biznis. Pred poduzetnikom je jedan od dva izbora:

1. Ući u poduzetnički pothvat
2. Odbaciti ideju i već razrađeni prijedlog za ulaženje u biznis

U slobodnom poduzetništvu, iza poduzetnikove odluke ne stoji obrana od neuspjeha, poduzetnik sam snosi posljedice svoje odluke (uspjeh ili neuspjeh). Ne radi se o krivoj odluci već o krivom izboru. Kada je poduzetnik sam, ili sa svojim timom, koristeći ili ne stručnjake i savjetnike obavio sve poslove (u pitanju je rad i to rad najveće vrijednosti i značenja za biznis) koje je trebalo obaviti do trenutka kad se donosi odluka o izboru rješenja, osobito temeljito bavljenje osnovnom idejom rješenja, osobito temeljito bavljenje osnovnom idejom o projektu i njeno artikuliranje sa svim potrebnim prethodnim istraživanjem i analizama, poduzetnik je pred izborom ući u biznis ili odbaciti ideju. Moguć je i treći izbor, obaviti daljnja i detaljnija istraživanja i analize kako bi se otkrilo jesu li moguća poboljšanja ideje i prijedloga koja bi učinila ideju prihvatljivom. Izbor rješenja jedna je od najbitnijih, a kada se radi o pothvatima i višegodišnjih trajanja, te presudna odluka za poduzetnički pothvat.

**Ulaganje u inicijalne procese** – u prethodnim fazama poduzetničkog pothvata govorilo se o ulaganju nematerijalne glavnice kao što je rad i to je jedna od najvrjednijih glavnica koje poduzetnik ulaže u pothvat, koje treba nadoknaditi outputima iz biznisa u koji se ulazi i u koji se ulažu glavnice. Do izbora rješenja (konačnog prijedloga) nisu se ulagale opipljive (materijalne) glavnice. Ulaganje glavnica u inicijalne procese trebaju biti skladu s onim što je realno naplativo u poduzetničkom pothvatu za koji poduzetnik ima snage i glavnice, odnosno podloga za zaduživanje. Pri tome mora imati stalno na umu da gospodarski neuspjeh ostvarenja poduzetničke ideje znači propast glavnice, a sve na teret poduzetnika i nikoga drugog. Inicijalne glavnice jesu aktiva, samo je potrebno naći glavnica-re koji su ih spremni uložiti u određeni poduzetnički pothvat.

**Ulaganja u prostor** – prostor, onaj na dobroj poziciji, je ograničen, traženiji, skuplji i limitirajući element svake poduzetničke djelatnosti, u koji je neophodno, kao gospodarsku glavicu, ulagati sve više novca. Za razliku od ulaganja u inicijalne procese u kojima se glavnice ne ulažu u nešto opipljivo, ulaganje u prostor je ulaganje u materijalne glavnice (opipljive aktive) koje će se lakše pretvoriti u novac od ulaganja u poduzetnički pothvat. Kada poduzetnik ima već konačno utvrđeni pravac svojeg poduzetničkog djelovanja od kojeg neće odustati, onda mu je korisno što prije pribaviti prostor na kojem može djelovati i širiti se. Ulaganje u prostor jedno je od najsigurnijih ulaganja za poduzetničke glavnice.

**Izrada projekta** – izrada projekta za ulaganje u poduzetnički pothvat je složena procedura za koju je potreban veliki rad. Moguće su različite sistematizacije vrsta projekta, ovisno o objektima i pothvatima u koje se glavnice ulažu. Različiti će biti projekti za različite vrste poduzetničkih pothvata. Zbog toga su i sami poslovi izrade projekta posebni poduzetnički pothvati za koje se osnivaju i posebni biznisi koji se trajno bave poslovnim projektima. Projekte dijelimo na sljedeće: idejni projekti; layout projekti; glavni projekti za čitav pothvat; izvedbeni projekti. Uspjeh poduzetničkog pothvata ovisi kakva su rješenja dobivena u projektu, iz kojeg je već unaprijed vidljiv uspjeh poduzetničkog pothvata.

**Layout** – layout projekt i konačni raspored sadržaja u prostoru. Layout rješava raspored objekata, unutrašnjih putova i drugih infrastruktura u proizvodnim kompleksima i tvornicama. Layoutom se rješava i unutarnji raspored namještaja i opreme u uredima, skladištima i trgovinama. Ulaganja u layout zahtijeva utrošak glavnica i predstavlja više neopipljivo od opipljivog ulaganja. Kako layoutom treba naći optimalni raspored sadržaja u prostoru, to se njime anticipiraju budući troškovi i gubici, te uspostavljaju najbolje veze i odnosi svih sadržaja u poduzetničkom kompleksu. U procesu razrade layouta korisno je izraditi i maketu layouta koja će se analizirati na način kako se to čini s ponuđenim idejama za poduzetničke pothvate (kao sjednice ideja). Svatko s neposrednim uvidom u layout predlaže svoje ideje za bolja rješenja.

**Razrada projekta** – od idejnog do konačnog izvedbenog projekta dug je put. Svaka vrsta projekta kako se približava konačnom završetku cjelokupnog procesa projektiranja svega što će služiti poduzetničkom pothvatu, mora proći iste postupke analiziranja, ocjenjivanja (recenziranja), ispitivanja i testiranja kakve prolazi svaki idejni projekt. Svaka se pogreška, ili svako rješenje u projektu koje nije optimalno višestruko se plaća, često godinama pa i desetljećima (kod fundamentalnih infrastrukturnih objekata). Zato je ulaganje u analize, ocjenjivanje (recenziranje), ispitivanje i testiranje projekta profitabilno i dugoročno isplativo, a sve to ulazi u razradu projekta. Poduzetnici moraju biti osobito pažljivi u izboru ne samo svojih projektanata već i u samom postupku razrade svih vrsta projekata.

**Odustajanje od ulaganja** – ulaganja u mnoge poduzetničke pothvate znaju potrajati i duže vrijeme, a za neka su potrebne i godine. I najveći svjetski poduzetnici nisu imuni od krivih procjena prilikom ulaska u poduzetničke pothvate. Tada se nalaze pred važnim odlukama: nastaviti ili odustati. Za procjenu i odluku je odlučno hoće li se izgubiti više ako se nastavi s ulaganjem ili ako se odustane dok je još vrijeme da se ne proizvede dugoročni generator gubitaka.

**Nematerijalna ulaganja** – nematerijalna ulaganja izdaci su da bi se pribavile neke materijalne aktive kao što su patenti, goodwill, zaštitni znak, autorska prava, izdaci od

kojih bi se imalo koristiti u budućnosti (troškovi promidžbe, oglašavanja kako bi se stvorio bolji imidž biznisa ili njegovih proizvoda, koji će onda utjecati na povećanje prihoda u budućnosti. Za poduzetnike je bitno za koliko će godina stvarno moći vratiti iz prigoda uloženu glavnice u nematerijalne ulaganja.

**Materijalna ulaganja u biznis** – za razliku od nematerijalnih ulaganja u poduzetnički pothvat materijalna ulaganja u biznis su opipljiva i vidljiva. Radi se o glavnica najrazličitijih vrsta (zgrade, infrastrukturni objekti, uredska oprema, postrojenja i strojevi, te sva vrsta inventara i pomagala), kao i sve vrste novca i vrijednosnih papira. U početnom razvoju biznisa ulažu se ove materijalne glavnice: poduzetnikove gospodarske glavnice; poduzetnikove kućanske glavnice; poduzetnikove obiteljske glavnice. Kod materijalnih ulaganja temeljno je pitanje kako će se nadoknaditi vrijednosti glavnica uloženi u poduzetnički pothvat. Obiteljske i kućanske glavnice troše se “onako usput” pa ih većina poduzetnika ne računa kao uložene glavnice u biznis koje treba nadoknaditi, a tu je problem i njihova bilanciranja i kalkuliranja prihoda njihovim trošenjem.

**Proces organizacije biznisa** – biznisi u razvoju su u stalnom procesu gospodarskog organiziranja. U organizaciji biznisa ključni je problem optimalno rasporediti poslove. I to ne samo u okvirima vlastitog biznisa, već i u odnosu na ono što će se prepustiti drugim biznisima da ih obave umjesto samog poduzetnika i njegovog tima. I sam posao organizacije biznisa zahtijeva ulaganje glavnice. Problem organizacije svakog biznisa treba rješavati razradom posebnih idejnih i izvedbenih projekata organizacije koji će biti kao i svaki drugi projekt predmetom analiziranja, ocjenjivanja, testiranja i ispitivanja.

**Gospodarsko konstituiranje biznisa** – biznis se konstituiru u trenutku kad poduzetnik pribavi sve potrebne glavnice za početak poduzetničkog pothvata u koji ulazi. Poduzetnik u ovoj fazi poduzetničkog pothvata sve stavlja na svoje mjesto posjedujući ljude i kapital, te se može započeti s gospodarskim djelovanjem biznisa.

**Početak gospodarskog djelovanja biznisa** – biznis počne gospodarski djelovati kad počne proizvoditi proizvode odnosno stvarati usluge radi kojih je utemeljen. Tu se mogu izdvojiti dva trenutka. Prvi je trenutak kada se počne s gospodarskim poduzetničkim djelovanjem, s prvim stvaranjem outputa, a drugi je kada se počne stvarno gospodarsko djelovanje odnosno kada outputi počnu vrijednosno pokrivati inpute. Trenutci početka gospodarskog djelovanja su različiti u ovisnosti o vrsti poduzetničkog pothvata. Poduzetnik pojedinac koji će obavljati sve poslove sam u svojem biznisu, moći će početi gospodarski djelovati odmah po dobivanju dozvole za poduzetničko djelovanje, dok će se to isto odvijati u više faza prilikom uspostavljanja i organiziranja proizvodnje u tvornicama s višefaznim proizvodnim postupcima. Do početka normalnog gospodarskog djelovanja trebat će često proći kroz faze pokusne proizvodnje i faze uhadavanja, teško predvidiva trajanja s najrazličitijim iznenađenjima.

**Pokusno poslovanje (proizvodnja)** – u fazi pokusnog poslovanja u poduzetničkom pothvatu započinje gospodarski aktivno razdoblje promatrajući kroz gospodarski rezultat, započinju se stvarati prvi prihodi i rashodi, odnosno bilježe se novčane vrijednosti inputa i outputa. Pokusno će razdoblje gospodarskog djelovanja trajati duže ili kraće ovisno o vrsti biznisa. U pokusnom razdoblju puštaju se u pogon svi uređaji i postrojenja s velikim očekivanjem da li će sve profunkcionirati i na kraju proizvodne linije početi izlaziti željeni proizvodi, naziva se *nulta ili probna serija proizvodnje*. U pokusnom razdoblju u složenim proizvodnjama neće odmah sve profunkcionirati kako se želi doći će do ispada ili zastoja. Faza pokusne proizvodnje u sklopu gospodarskog pretvorbenog novčanog kruga nalazi se u *zoni gubitka* budući da se u fazi pokusnog poslovanja, u pravilu, ostvaruju gubiti u poduzetničkom djelovanju.

**Uhodavanje biznisa (proizvodnje)** – uhadavanja biznisa je faza slična pokusnoj proizvodnji, svakako njen nastavak i također se nalazi u *zoni gubitka*. U ovoj fazi se testira tržište, velika pozornost se posvećuje biznisu (gdje, što i kako raditi). Važno je znati da ozbiljni poduzetnik mora imati na umu da ne smije računati na dobitak i neće ostvarivati dobitak prije prolaska faze uhadavanja biznisa, dok se ne nađe na uzlaznoj fazi kruga (ciklusa) u poduzetničkom pothvatu. Već u fazi uhadavanja često se jedva primjetno počinje uzdizati crta koja opisuje početak stvaranja prihoda, rijetko i dobiti, odnosno izlaženje iz zone gubitka.

**Uzlazna faza pothvata** – nakon uspješno prebrođenih faza pokusa i uhadavanja stiže se na prag uzlazne faze poduzetničkog pothvata kojim se kreće u fazu gospodarskog rasta i razvoja. Uzlazna crta koja pokazuje brzinu i intenzitet može biti više ili manje strma. U uzlaznoj fazi poduzetničkog pothvata sve je u punom naponu, tržišta su osvojena, angažman svih glavnica usklađen, otklonjeni su bilo kakvi nedostaci, a nova tehnologija i oprema omogućuju gospodarski uspješno djelovanje s rastom profitabilnosti pa tako i rastom ostvarene dobiti. Ovo je još uvijek faza ulaganja glavnica, faza najveće angažiranosti glavnica. U ovoj se fazi glavnice ulažu u cilju optimalizacije djelovanja pa se tako angažiraju i novi zaposleni, kao i dopunjavanje opreme ako je potrebno.

**Vrh pothvata** – grozničavo poduzetničko djelovanje u uzlaznoj fazi vodi prema vrhu na koje će se postizati maksimalni gospodarski rezultati i najveći dobiti. Zašto?

- ⊗ Tržište je osvojeno
- ⊗ Kvaliteta proizvoda na maksimalno mogućoj razini
- ⊗ Uhodani su strojevi, postrojenja kao i zaposleni
- ⊗ Omogućuje se veći profiti, poduzetnički uspjeh je u usponu
- ⊗ Uspjeh privlači nove glavnice na ulaganje
- ⊗ Uključuju se novi stručnjaci privučeni uspjehom (plaćama)
- ⊗ Pogodna je klima za inovacije i unaprjeđenje



- ⊗ Pronalaze se i uvode nova tehnološka rješenja
- ⊗ Proširuju se tržišta za novi rast i nove proizvode

Vrh kruga poduzetnikova ulaganja u biznis i njegov razvoj zapravo je ona normalna faza djelovanja u kojoj se počinju svoditi računi. Biznis nije realno moguće držati na razini vrha kruga, ali to je ono stanje kojem svaki poduzetnik treba težiti, tada treba donositi teške odluke o kojima ovisi budućnost biznisa i samog pothvata.

**Silazna faza poduzetničkog pothvata** – nakon vrha kruga dolazi i silazna faza kruga, odnosno pothvata. Na neizbježno dolaženje u silaznu fazu kruga utječu kada se radi o poduzetničkom pothvatu:

- ⊗ deprecijacija tehnologije
- ⊗ zasićenost tržišta
- ⊗ konkurencija koja tjera na inovacije i snižavanje cijena

Početak je u trošenju tehnologije, koja zbog toga potpuno otkazuje, javljaju se kvarovi, koji uvjetuju zastoje u proizvodnji s čekanjem angažiranih radnika. Smanjuju se output, javljaju se problemi sa zalihama, a novac zbog zastoja ne pristiže. Sve to izaziva opću klimu pesimizma u biznisu koja demotivira i organizatore posla i vodstvo biznisa, pa onda rezultati moraju biti još slabiji, a crta silazne putanje još strmija.

**Dno kruga poduzetničkog pothvata** – dno kruga poduzetničkog pothvata ili biznisa je ona točka na silaznoj putanji na kojoj poduzetnički pothvata prelazi iz zone dobitka u zonu gubitka. Dno kruga biznisa je predvidljivo i moguće ga je prethodno izračunati, no i ono će ovisiti ovelikom boju okolnosti, o svim poduzetničkim odlukama od početka faze vrha ciklusa i tijekom cjelokupnog djelovanja u uvjetima silazne putanje biznisa. Dno kruga je objektivno odredivo stanje istrošenosti osnovne opreme kojom se ostvaruje proizvodnja, zatim zasićenošću i nestankom tržišta proizvoda koji su nosili biznis, odnosno poduzetnički pothvat. Ulaskom u zonu gubitka, dno kruga se produbljuje i teško je odrediti održivost proizvodnje zbog krpanja, ali svakako poslovanje neće više biti gospodarski uspješno, te gubitak u većini slučajeva nije privremen.

**Djelovanje s istrošenom opremom** – djelovanje s istrošenom opremom nije normalna faza u poduzetničkom djelovanju. Ovo je faza djelovanja ispod dna kruga, iako ne mora uvijek završavati s negativnim poslovnim rezultatom, biti u zoni gubitka. To je faza koja se nalazi između dna kruga i ulaska u zonu gubitka. Nakon amortiziranosti opreme, njene istrošenosti, poduzetnik djeluje na uštrb vlastite glavnice. Djelovanje u ovoj fazi je tragično neracionalno trošenje energije i potencijala. S istrošenom opremom ćemo djelovati samo pod uvjetom da je vrijednost istovjetne opreme amortizirana, odnosno vraćena u tijeku uspješnog djelovanja biznisa i pod uvjetom da su nam učinci

amortizirane opreme koju koristimo u daljnjoj proizvodnji veći od samih izdataka za njeno održavanje.

**Djelovanje s gubitkom** – poduzetnik koji ne može uspješno gospodarski poslovati, odnosno ne može ostvarivati dobit, u dužem vremenskom periodu, napustit će biznis. Uhodani biznis poslovat će s gubitkom na račun vlastite glavnice kao da se ništa nije dogodilo, naravno ako se uočava, procjenjuje izlazak iz zone gubitka. Gubici se mogu kretati ne samo do visine glavnice, već i ispod nje, tako da glavnica uđe u “crveno”. Poslovanje s gubitkom dovodi poduzetnika do trenutka donošenja najtežu odluke u poduzetničkom pothvatu, nastaviti s biznisom na uštrb vlastite glavnice, odustajanjem od dijela proizvodnje ili tržišta, restrukturiranjem poslovanja ili odustati od biznisa. Poduzetnik mora uključiti velike napore u procjenu budućnosti poslovanja biznisa, često i uz pomoć stručnjaka, kako bi odlučio isplati li se spašavati biznis ili ga u potpunosti napustiti, odnosno ugasiti.

**Sanacija (ozdravljenje) biznisa** – sanacija (ozdravljenje) je faza u poduzetničkom pothvatu u kojoj se nastoji izliječiti biznis od financijskih neprilika. Kada poduzetnički pothvat već dođe do dna kruga i dugoročnim poslovanjem s gubitkom, sanacija se smatra ne prihvatljivim rješenjem za biznis jer se njome ne može postići željeni cilj. Poduzetnički pothvat koji se nađe na dnu kruga (ciklusa) ne može se sanirati već mora poći od prve faze poduzetničkog pothvata, “vratiti” se na sami početak biznisa.

**Gospodarski slom** – zadnja faza djelovanja u poduzetničkom pothvatu, raspad biznisa za čiji nastavak nema više potrebnih uvjeta. Gospodarski slom ne znači i bankrot jer gospodarski slom ne znači i nemogućnost plaćanja svojih obaveza. Biznis je propao, ali su ostale glavnice. Sanacija je moguća i poslije gospodarskog sloma, uz pomoć stručnjaka, jer se radi o propasti dijela biznisa, a ne i potpunog bankrota poduzetničkog pothvata.

**Bankrot poduzetničkog pothvata** – bankrot je financijski slom biznisa. To je faza insolventnosti, nesposobnosti poduzetnika da podmiruje svoje financijske obveze. Postoje dvije vrste bankrota. Prvi kada financijski slom znači i njegov kraj jer su obveze veće od aktiva pa će se one podijeliti vjerovnicima. U drugom slučaju omogućuje se reorganizacija biznisa smanjenjem obaveza, produženje roka isplate dugova, a time i daljnji gospodarski život poduzetničkog pothvata.

**Život u svijesti** – svaki se gospodarski biznis nakon što bude likvidiran, prestane postojati gospodarski formalno, još neko vrijeme živjeti u svijesti onih koji su ga stvorili, koji su u njemu djelovali i koji su s njim surađivali. Taj život je važan kao vrelo iskustva, kao izvor znanja, kao pomoć u mnogim situacijama kada je moguće sjetiti se kako je neki problem riješen.

**Život u povijesti** – sve više svjetskih poduzeća osnivaju ili imaju svoje muzeje, koji često postaju i važne riznice dokaza o razvoju ne samo materijalnih dobara i djela ljudskih ruku u gospodarstvu, već i dokazi o povijesnom razvoju država i naroda. Život u povijesti gospodarskih organizama dokaz je vrijednosti ljudskog življenja, dokaz je duhovnog trajanja čovjeka i zato je važno znati da poduzetnički pothvat i biznis ne nestaju iz života prestankom svoga fizičkog djelovanja.

**Život pothvata u baštini** – države, a sve više i svjetske organizacije (UNESCO) brinu se o čuvanju važnih dokaza povijesne baštine koja je nekad bila dio poduzetničkog pothvata i biznisa. Život poduzetnika i gospodarskog pothvata u spomeničkoj baštini vrijedne su duhovno poduzetničke glavnice, koje čine nacionalno bogatstvo svake nacionalne privrede.

Ne mora svaki poduzetnički pothvat proći svaku od trideset i dvije nabrojane faze. Za poduzetnika je bitno kakve će i koje glavnice morati imati angažirane u pojedinim fazama ulaganja u biznis, pa onda sukladno tome, kako će ih i kada izvući iz biznisa i s kojim prinosima. Pronalaženje novih načina zadovoljavanja potreba kupaca, izmišljanje novih proizvoda i usluga, spajanje postojećih ideja u nove i stvaranje novih zaokreta na postojećim proizvodima i uslugama obilježja su poduzetnika, provedbom poduzetničkog pothvata.

## 5.2. Međufaze poduzetničkog pothvata

Unutar faza poduzetničkog pothvata postoji dijelovi koje nazivamo međufaze gospodarskog poduzetničkog pothvata. Kroz međufaze poduzetničkog pothvata nastoji se poboljšati poslovanje, poduzetnici nastoje biti bolji od konkurencije, ojačati svoju poziciju na tržištu, te proširiti se na nova tržišta. Razlikujemo sljedeće međufaze poduzetničkog pothvata (Šošić, 1995):

1. Izrada alternativnih razvojnih programa
2. Izrada alternativnih programa ulaganja u biznis
3. Osvajanje novih proizvoda
4. Osvajanje novih tržišta
5. Osvajanje nove proizvodnje
6. Parcijalno proširenje biznisa

**Izrada alternativnih razvojnih programa** – bit je svakog poduzetnika rizik, a izvjesnost događaja je manja što je raspored mogućih rizika širi. Narodna izreka kaže “Ne drži sva jaja u jednoj košari”. Uvijek treba imati alternativni poduzetnički program. Za

poduzetnika je najbolje da mu se alternativni programi što više razlikuju od njegove osnovne djelatnosti, budući da je to šansa da će se izvući upravo s tako različitim programima koji neće biti pogođeni na isti način kao i osnovna djelatnost. Pokretanje alternativnih razvojnih programa nije jednostavan zadatak naročito zbog raspoloživih glavnica, ali je svakako korisno o njima razmišljati, po mogućnosti i ostvariti. Nije jednostavno, ali valja imati na umu da se prilikom svakog ulaska u bilo koji poduzetnički pothvat mora imati ideja o alternativnim programima, o izlazu ako započeti program ne uspije ili zapadne u poteškoće koje dovode u pitanje gospodarsko djelovanje pothvata

**Izrada alternativnih programa ulaganja** – u ovoj međufazi se postavlja osnovno pitanje kad i kako s novcem u datom trenutku. Ovo je područje bilančne i financijske kombinatorike, ali je istovremeno područje o koje poduzetnik mora imati na umu. Različite su moguće kombinacije pri ulaganju glavnice. Stalno treba istraživati bolje mogućnosti kombinacija koje će dati veću zaradu, uvijek postoji i treba tražiti bolji put.

**Osvajanje novih proizvoda** – tražeći nove alternative i bolji put mora se uz ostvarivanje tekućega gospodarskog poduzetničkog pothvata, raditi na osvajanju novih proizvoda. Jer stvaranje jednog novog proizvoda, novog smjera poduzetničkog pothvata, stvorit će se niz novih proizvoda manje vrijednosti, te se osigurava i uspjeh tekućeg poduzetničkog pothvata, kao i smanjenje rizika u poslovanju osvajanjem novih tržišta i jačanjem u odnosu na konkurenciju.

**Osvajanje novih tržišta** – radi se o istom poduzetničkom zadatku kao što je osvajanje novih proizvoda. Danas je za svaku proizvodnju tržište cijeli svijet. To je način da se profitabilno posluje, te se malim sitnim prihodima na kraju ostvaruju velike zarade, kao i postupno bogaćenje.

**Osvajanje nove proizvodnje** – kada poduzetnik ostvaruje najbolje poslovanje u svom pothvatu treba krenuti u nove proizvodnje kao međufaza je ustvari novi poduzetnički pothvat za sebe. Za poduzetnika je najopasnije ishitreno bježati u nove proizvodnje. Osvajanje nove proizvodnje ide uvijek na uštrb tekuće proizvodnje osnovnog biznisa.

**Parcijalno proširenje biznisa** – parcijalno proširenje biznisa, ako je umjereno, oprezno, dobro analizirano i testirano te svestrano usklađeno može biti korisno i u načelu visoko profitabilno. Takvo proširenja izaziva samo varijabilne ili promjenljive troškove dok istovremeno postupno destabilizira cjelokupni poduzetnički pothvat.

### 5.3. Posebne poduzetničke glavnice

Poduzetnici djelovanjem kroz osnovne faze i međufaze poduzetničkog pothvata djeluju kroz posebne oblike poduzetničkog djelovanja vezanih uz ulaganje (uglavničenje)

posebnih glavnica kojima se ostvaruju poduzetničke ideje i pothvati korištenjem tih glavnica, kao osobit uvjet i temelj poduzetničkog djelovanja kao što su (Šošić, 1995):

1. Mergers
2. Acquisitions
3. Goodwill
4. E & P capitalized (uglavničenje)
5. R & D (istraživanje i razvoj)
6. Kapitalna ulaganja
7. Nematerijalna ulaganja
8. Copyrights
9. Patent
10. Licence
11. Trademarks (zaštitni znak)
12. Kompjutorski programi
13. Uglavničenje troškova reklame
14. Organizacijski troškovi
15. Leasing
16. Rent
17. Faktoring
18. Franchising
19. Koncesije

**Mergers** su ulaganja glavnica u kupnju već postojećih, tuđih biznisa. Postoje različiti oblici pribavljanja takvih poduzetničkih glavnica, primjerice čitavo poduzeće pretpostavlja glavnica, koje se kupuje kao svaka druga glavnica. Postoje tri načina kupnje biznisa koja se tretiraju kao mergers:

- ⊗ Isplata u gotovini
- ⊗ Kupnja dionica kupljenog biznisa u tom slučaju se kao kupac javlja holding kompanija
- ⊗ Statutarno spajanje kada kupac preuzima sve aktive i obveze kupljenog biznisa

S obzirom na vrstu poduzetničkog pothvata koja se ostvaruje kupnjom biznisa ili koja se ostvaruje spajanjem, mergers se može sistematizirati kao:

- vodoravna spajanja
- spajanja zbog proširenja proizvoda
- kupnja zbog tržišnog proširenja
- konglomeratska spajanja

Kupnjom poduzeća kao glavnice (merger) kupuju se zapravo kompletne glavnice kao input poduzetničkog pothvata. Poduzeća čiji menadžment ne želi da budu prodane nekom kupcu nazivaju takvog poduzetnika preuzimatelja glavničara hostile takeover, a takav proces neprijateljskim preuzimanjem.

**Acquisitions** su ulaganja glavnica u pribavljanje već postojećih biznisa i/ili njihovih dijelova. Akvizicije (spajanja) se rabe kao gospodarski termin za različite vrste i različitim oblicima probavljanja glavnica kao vlasništva, npr. kupnja 51% udjela.

**Goodwill** je nematerijalna aktivna bilančna stavka koja po najprije sadrži razliku vrijednosti kupljenog poduzeća (kao glavnice) i njene knjigovodstvene vrijednosti, to je pozitivna tržišna razlika, ali s goodwillom se može špekulirati (lažnim prikazivanjem vrijednosti nematerijalne imovine u poslovnim knjigama poduzetnika). Goodwill je i osobita poduzetnička glavnica koja potiče iz uglavničenja ulaganja na temelju kojih je ostvarena visoka reputacija (ugled), dobar glas, konkurentski ili monopolni položaj biznisa. Radi se o ulaganju glavnica koje će se kasnije i donositi profit, ali ne odmah već u bližoj ili daljnjoj budućnosti. Goodwill je jedan od najkompleksnijih poduzetničkih bilančnih problema.

**E & P capitalized** podrazumijeva uglavničenje istraživanja i proizvodnje (engl. Exploration & Production). Poduzetnici ulažu glavnice osobite vrste u istraživanje i proizvodnju koji se kasnije uglavničuju, tretiraju kao aktive s obzirom da se radi o ulaganju koje će tek kasnije donijeti dobrobiti (benefits), odnosno prihode iz kojih će se vratiti glavnica i zarada (dobit). Hoće li se ovi izdaci kapitalizirati, ovisi o izboru konkretne politike i metode tretiranja deprecijacije (opadanja vrijednosti – amortizacije) tih ulaganja

R & D je akronim i sintagma za istraživanje i razvoj (engl. Research & Development). Odnosi se na sva ulaganja u glavnica na temelju kojih će se prihodi ostvarivati u budućnosti. Obuhvaća sva ulaganja osvajanja novih proizvoda, nove proizvodnje i novih tržišta. U R & D ulaze materijalna i nematerijalna ulaganja u poduzetnički pothvat te poduzetnik u njih ulaže samo onoliko koliko procjenjuje da će temeljem tog ulaganja ostvariti profitabilnost, odnosno onoliko koliko je spreman podnijeti rizik neuspjeha od procesa istraživanja i razvoja.

**Kapitalna ulaganja** pretpostavljaju ulaganja u materijalnu imovinu i za razliku od financijskih ulaganja njihova svrha nije držanje i ostvarivanje prinosa, svrha ulaganja u materijalnu imovinu je u produktivnoj uporabi za obavljanje određenih poduzetničkih aktivnosti. Glavnica i kapital se dijele na stalnu i tekuću glavnica. Stalna glavnica ili kapital su ona dobra koja poduzetnik pomažu kao sredstvo u njegovu obavljanju poslovnog pothvata. Dok bez tekuće glavnice ili kapitala (novca), poduzetnički pothvat ne može funkcionirati, koja ima kružni tok pretvorbe u biznisu, te je neophodna za

podmirivanje obaveza nastalih iz procesa obavljanja gospodarske poduzetničke djelatnosti.

**Nematerijalna ulaganja** u biznis su neophodna za ostvarivanje budućih prihoda. To su najčešće patenti, licence, koncesije, ulaganja u projekte i programe, osnivačka ulaganja, ulaganja u osvajanje novih proizvoda, nove proizvodnje i novih tržišta, općenito ulaganja u buduću proizvodnju i buduću biznis. To su i ulaganja glavnica u marke proizvoda, industrijsko vlasništvo, industrijske tajne i najraznovrsnije oblike onoga što se podrazumijeva pod intelektualno vlasništvo, ulaganja u intelektualne glavnice koje će služiti poduzetnicima za ostvarivanje njihovih gospodarskih pothvata. Lorković govori o nematerijalnog glavnici ubrajajući u nju: radnu snagu, talente, osobitu vještinu, korisne odnose, državu

Sa stajališta poduzetnika ulaganja u **copyrights** su ulaganja glavnica u biznis koji će rezultirati proizvodima čija će se reprodukcija kao izvora stvaralačkih djela moći zaštititi od korištenja drugih bez posebne dozvole, a onda u pravilu i gospodarske naknade. S copyrights-om se dobiva ekskluzivno pravo posjedovanja i prodavanja kopija autorskog djela. Kupnja autorskog prava ostvaruje stalne prihode na autoriziranom djelu.

**Patent** je glavnica u poduzetničkom pothvatu do koje se došlo temeljem ulaganja u izume kojim je dobivena isprava koja je temelj isključivog prava izumitelja na korištenje izuma tijekom zakonom propisanog roka. Patentom treba omogućiti izumitelju, odnosno poduzetniku i glavničaru, da bi se iz prihoda koji će se ostvariti njihovim korištenjem nadoknadila ona glavnica i energija koja je uložena kako bi se došlo do izuma, odnosno pronalaska.

**Licenca** je s poduzetničkog stajališta ulaganje glavnice u pribavljanje prava korištenja tuđeg izuma. Umjesto da se ulažu glavnice u vlastito stvaranje i otkrivanje izuma koji će se zaštititi patentom kupuje se pravo korištenja tuđeg izuma i u to ulaže poduzetnička glavnica. Povrat glavnice i zarada ostvaruje se korištenjem tuđe glavnice – što se omogućuje licencom.

**Trademarks** (zaštitni znak) su ulaganje glavnice u stvaranje proizvodnje i proizvoda na temelju kojih će se njihov tvornički znak ili žig (znak brand-a) moći zaštititi i spriječiti svakoga da ga neovlašteno koristi. Ako se kupuje tuđi trademarks to je poduzetnikova posebna glavnica jer se ulaže i/ili kupuje tuđe ime. Zaštitni znak može biti i ime proizvoda, čime se poduzetnik želi zaštititi od drugih koji žele kopirati ga pod njegovim imenom proizvoda zbog prepoznatljivosti.

Ulaganja u **kompjutorske programe** je značajno i profitabilno ulaganje poduzetnikove glavnice. To je osobita vrsta ulaganja intelektualnih glavnica, često nemjerljive vrijednosti. Zbog brzog razvoja računalne tehnologije, kompjutorski programi kao

poduzetnikova glavnica brzo zastarijevaju pa je važna poduzetnikova odluka glavnica ili rashod.

**Uglavničenje troškova reklame** podrazumijeva ulaganje u reklamu i sve oblike promidžbe ima karakter ulaganja poduzetničke glavnice u poduzetnički pothvat sa ciljem da se na temelju te glavnice ostvare prihodi, povrat glavnice i zarada u budućnosti. Troškovi reklame se moraju uglavničiti, što se više izdataka u reklame i promidžbu uglavniči, to će biti niža cijena proizvoda i moći će se jeftinije prodavati. Prodavajući s malim izdatcima za reklamu kao trošak, poduzetnik preuzima rizik za naknadu tih troškova u budućnosti.

**Organizacijski troškovi** predstavljaju proces stvaranja biznisa koji zahtijeva psihičke, ali i materijalne rashode u smislu organiziranja procesa djelovanja poduzetničkog pothvata. Neophodno je izvršiti raspored poslova, stavljanje zaposlenih na odgovarajuća radna mjesta, te postavljanje opreme i njeno stavljanje u pogon. Uspjeh poduzetničkog pothvata je u dobro organiziranom poslu što svakako iziskuje određene troškove.

**Leasing** je osobit način ostvarivanja poduzetničkog pothvata, vođenje biznisa korištenjem tuđih stalnih fiksnih glavnica (postrojenja i opreme) kao gospodarskih glavnica koje se uzimaju u zakup ili najam pa se te glavnice isplaćuju postupno tijekom višegodišnjeg korištenja. Zbog povećane potrošnje u datom trenutku ili neimanju potrebne količine vlastite glavnice poduzetnik će uzeti postrojenje i opremu u najam ili zakup, operativni ili financijski leasing.

**Rent** je oblik poduzetničkog biznisa koji se ostvaruje iznajmljivanjem stalnih fiksnih glavnica zakupoprimcu, u pravilu jednokratno. Davanjem stalnih glavnica u jednokratni zakup kao oblik ostvarivanja poduzetničkog pothvata može se baviti i sam proizvođač stalne glavnice ili drugi poduzetnik koji kupuje ta dobra kao svoje glavnice koje će davati u jednokratni najam radi zarade.

**Factoring** je osobita vrsta poduzetničkog biznisa u kojemu je predmet bavljenja poduzetnika kupnja glavnica u obliku potraživanja i njihova isplata kako bi se njihovom naplatom od dužnika ostvarila zarada i bogaćenje poduzetnika. Faktor kupuje glavnice od poduzetnika koje on ima kao dospjela potraživanja od kupaca, budući da mu treba gotovina i ne može čekati da mu kupac plati dug. Factoring je ulaganje glavnica u naplatu potraživanja.

**Franchising** je osobit oblik slobodnog poduzetništva. Franchising je ustupanje prava korištenja proizvoda, način proizvodnje, marke, područje prodaje. Onaj koji kupuje franšizu želi preskočiti (uvodni dio) stvaranja imena, prepoznatljive marke. Franchising je ustroj u kome netko s dobrom idejom za biznis prodaje pravo uporabe imena biznisa te prodaje svojih proizvoda ili usluga na određenom području. Franchising je



poduzetnički pothvat ali i faza poduzetničkog djelovanja. Samo pravo koje prodaje poduzetnik – vlasnik zove se franšiza. U poduzetničkom pothvatu franšizingu razlikujemo:

- ⊗ Franšizer – poduzetnik (osoba) koja kupuje franšizu
- ⊗ Frašinzant – poduzetnik (poduzeće) koje je stvorilo koncept proizvoda pa drugima prodaje pravo stvarati i prodavati proizvode

Poduzetnik koji kupuje franšizu dužan je držati se njegovih proizvodnih standarda, njegovog načina uređenja prostora, reklama i načina dizajniranja. On ima svoj biznis, svoje poduzeće, ali je značajno ograničen u ostvarivanju poduzetničkog pothvata od strane franšizera. Kupuje proizvod uveden na tržište, obično široko poznat i koristi mnogostruku savjetničku pomoć od prodavača franšize, od izbora najbolje lokacije, preko pomoći u promociji i uhodavanju poduzetničkog pothvata do svih mogućih poduzetničkih savjeta. Za protuvrijednost kupac plaća visoku cijenu za njeno korištenje jednokratno, a zatim mjesečno u pravilu u vrijednosti od bruto prodaje. Prodavača franšize u pravilu ne zanima da li kupac franšize ostvaruje dobitak ili ima gubitak. On mora platiti franšizu bez obzira kakve troškove imao u svojem biznisu. Kupac franšize je lišen svojih poduzetničkih sloboda, ali zato koristi prednosti imena i svega onoga što je dugo ulagano u ime i način ostvarivanja poduzetničkog pothvata. Franšiza se sve više širi u svijetu.

**Koncesija** je općenito davanje povlastice, privilegije, dopuštenje, ustupak, prodaja prava korištenja javnog dobra. Koncesija je zapravo pravo koje se prodaje jer se na temelju njega ostvaruju prihodi, zarade i profiti pa ga je kao poduzetničku glavnice potrebno kupiti prije početka korištenja kao i svaki drugi input. Razlikujemo sljedeće vrste koncesija:

- ⊗ Eksploatacijske koncesije – ovlaštenja koja se daju za iskorištavanje gospodarske glavnice javnog, odnosno prirodnog nacionalnog dobra (Ustavom RH ističu se dobra koja će imati osobitu zaštitu koja su od hrvatskog nacionalnog interesa – more, vode, šume)
- ⊗ Izvozne koncesije – dozvole privilegije, dopuštenje za obavljanja različitih gospodarskih djelatnosti i poslova izvoza (dozvola za izvoz strateških sirovina)
- ⊗ Uvozne koncesije – dozvola uvoza gospodarskih dobara na nacionalni teritorij (uvoz kave, oružja, šećera, žitarica)

Posebne poduzetničke glavnice su izrazito važne za razvoj poduzetničkog pothvata. Poduzetnici izravno doprinose otvaranju novih radnih mjesta, nastanku novih inovacija i novih znanja prelijevanja, ali također potiče natjecanje i suradnju. Važnost ulaganja u posebne poduzetničke glavnice također se ogleda kao važan pokretač inovacija što povećava konkurentnost na tržištu. Posebne poduzetničke glavnice povećavaju

produktivnost i uspješnost poduzetničkog biznisa. Novoosnovana i mala poduzeća važni su igrači u razvoju jer je ekonomski razumno imati preživjele manje biznise koji će doprinijeti rastu cijelog nacionalnog gospodarstva.

## **6. POSLOVNO PLANIRANJE**

Cilj ovog poglavlja je upoznati se sa svrhom, vrstom i procesom poslovnog planiranja, kao i vrstama poslovnih planova. Prije pokretanja bilo kojeg poslovnog biznisa neophodno je obaviti proces poslovnog planiranja. Poslovno planiranje pomaže u usmjeravanju poduzetničkog poslovanja prema cilju. Upotrebom različitih alata i metoda predviđa se poslovanje unaprijed i ocrta put kojim poduzeće namjerava ići za ostvarivanje profita. Poslovno planiranje omogućuje lakše prebroditi moguće rizike i predvidjeti količinu potrebnih financijskih sredstava za obavljanje poduzetničke aktivnosti.

### **6.1. Pojam poslovnog planiranja**

Planiranje je svjesna i organizirana poslovna poduzetnička aktivnost koju čine predviđanje i prognoziranje tijekova poslovanja sa ciljem da se realiziraju ciljevi i misija poduzeća. Planiranje je jedna od neophodnih poslovnih aktivnosti, posebice u poduzetničkoj aktivnosti sa realizaciju novih poslovnih ideja, novih procesa i osvajanja novih tržišta. Planiranje je namjeran, organiziran i kontinuiran proces identificiranja različitih elemenata i aspekata poslovnih subjekata, određivanja njihovog trenutnog stanja i interakcije. Planiranje je proces uspostavljanja prioriteta za buduće akcije u pokušaju rješavanja ekonomskih problema koji proizlaze iz postojanja oskudnih resursa.

Informacije kojima čovjek raspolaže te svekolika njegova spoznaja i stvaralačka moć, ograničeni su različitim oblicima rizika i neizvjesnosti pa zato svako promišljanje budućnosti trpi od normalnih ljudskih slabosti i nedostataka informacija. Stoga se planiranje definira kao (Cingula i sur., 2004):

- proces postavljanja ciljeva što ih želi ostvariti u budućnosti
- spoznaja okruženja u kojem će se postavljeni ciljevi ispuniti, temeljem predviđanja i ostalih dostupnih informacija
- izbor smjerova djelovanja, odabir raspoloživih sredstava i određivanja odgovornih osoba za postizanje ciljeva
- uključivanje raščlambe mogućnosti i prigoda u okolini, te raščlambu svekolikih prednosti i nedostataka organizacije, kao i odabir alternativnih smjerova razvoja i postavljanje prioriteta
- racionalni pogled u budućnost i najbolja čovjekova priprema za buduće događaje

Planirati u poduzeću znači na temelju prethodno definirane filozofije i koncepcije menadžmenta stvarati predodžbe o budućim zadacima poduzeća, te takve predodžbe

metodski promišljati, provjeravati njihovu ostvarivost i na posljetku za ostvarivanje predodžbi na temelju odluka odabrati odgovarajuće resurse. Planiranje, dakle, obuhvaća (Osmanagić Bedenik, 2002):

- predviđanje o mogućoj pretpostavci okoline i ostvarenom načinu djelovanja u budućem razdoblju
- utvrđivanje načina djelovanja za ostvarivanje zadanih planiranih ciljeva u skladu s odnosnom filozofijom menadžmenta

Planiranje se definira kao inteligentna procjena resursa potrebnih za uspješno izvođenje unaprijed definiranog projekta/pothvata u budućnosti unutar definiranog okruženja. To je složen proces koji može imati mnogo oblika. Postoje različite vrste planiranja i različitih načina planiranja. Poduzetnici spoznajući kakva je vrsta planiranja potrebna za koju situaciju, planiranje predstavlja vještinu poduzetnika.

## **6.2. Svrha poslovnog planiranje**

U poslovnim aktivnostima planiranje je osobito važno jer omogućuje poduzetniku procjenu budućih događaja i provedbenu pripremu za njih. Ono što je povoljno za postizanje poduzetnikovih ciljeva i ostvarivanje poduzetničkih ideja, potaknut će i pojačavati, a ono što je nepovoljno nastojat će se smanjiti ili u potpunosti otkloniti (Cingula i sur., 2004). Nikada nije moguće točno predvidjeti sve što će se u budućnosti dogoditi, ali prepuštanje budućim događajima i nekontroliranom utjecaju okoline nije odlika uspješnog poduzetnika. Planiranjem se žele ostvariti sljedeći ciljevi:

- ⊗ Usmjeriti poduzeće prema njegovoj misiji i cilju
- ⊗ Predvidjeti redoslijed vjerojatnosti nastanka poslovnih događaja
- ⊗ Rano upozoriti na nastajanje problema ili na već nastale probleme u poslovanju
- ⊗ Smanjiti rizik u poslovanju poduzeća
- ⊗ Ostvarivanje upravljačke funkcije primjenom poslovnog planiranja
- ⊗ Donošenje ispravnih poslovnih odluka
- ⊗ Informiranje svih dionika i zainteresiranih za poduzetnički biznis o ciljevima, alternativama, sredstvima, rokovima itd.
- ⊗ Poticanje aktivnosti u odgovarajućem pravcu
- ⊗ Kontroliranje poslovnih procesa i poslovnih aktivnosti

Poslovno planiranje poduzetnika, izradom poslovnog plana, s vanjskog gledišta predstavlja glavni financijski alat poduzeća. Osim toga, služi za osiguranje postojećih ili planiranih poslovnih odnosa između vaše poduzeća i svih dionika. Ovisno o vrsti financiranja i odnosima sa dionicima, razni aspekti se odvažuju i obrađuju na različite načine u poslovnom planu.

Osnovna svrha poslovnog planiranja i izrade poslovnih planova je ostvarivanje definiranih poslovnih ciljeva. Planiranje je proces koji treba osigurati relevantne informacije o glavnom području djelovanja poduzeća, za prepoznavanje prilika i prijetnji u okruženju. Proces izrade poslovnog plana se može definirati kao kontrolirani proces za prepoznavanje problema i prilika, određivanje ciljeva, opisivanje situacija, definiranje uspješnih ishoda i procjena rizika i troškova i koristi povezanih s nekoliko alternativa za rješavanje problema. Prikupljene informacije i predstavljene prikupljenih informacija u poslovni plan pomoći će poduzetnicima da detaljno razmotre što im je potrebno za funkcioniranje poduzetničkog pothvata, identificiranje poslovnih problema i njihove rješavanje, razvoj marketinške strategije u svrhu prikaza tržišnih prednosti pothvata za potencijalne investitore ili kreditne institucije, biste uvjerali banku ili investitora (prikaz vrijednosti razmatranja za ulagatelje). Čak i ako poduzetnici imaju sjajnu poslovnu ideju, još uvijek moraju pronaći troškovno učinkovit način plasiranja i prodaje svojih proizvoda i usluga. Planiranje je proces u kojem se proučava ideja, te će iz poslovnog plana biti vidljivo hoće li poduzetnički pothvat funkcionirati. Kroz poslovni plan razmatra se cijela struktura kapitala koja je potrebna za poslovanje poduzeća. Poslovni planovi pomažu u vođenju poslovanja, stoga je neophodno odabrati i dobar format poslovnog plana. Dobar poslovni plan vodi poduzetnika kroz svaku fazu pokretanja i upravljanja poduzetničkim pothvatom. Poslovni plan će koristiti kao putokaz za strukturiranje, vođenje i razvoj novog biznisa. Poslovni planovi mogu pomoći za dobivanje sredstva od financijskih institucija ili privlačenje novih poslovnih partnera. Ulagачi žele biti sigurni da će vidjeti povrat svoje investicije, te je poslovni plan alat koji ćete koristiti za uvjeravanje ulagatelja da je investiranje u poduzetnički pothvat pametan izbor.

### **6.3. Vrste planova i metode planiranja**

Za provođenje procesa planiranja važno je shvatiti različite vrste planova koji mogu biti zasebni planovi za osnivanje novog poduzetničkog pothvata ili mogu biti dijelovi svake poslovne poduzetničke aktivnosti. Planiranje je proces koji u poslovanja nikad ne prestaje i iznimno je važno u ranim stadijima svakog novog pothvata, kada poduzetnik treba pripremiti preliminarni poslovni plan (Hisrich i sur., 2008). Kako se poduzeće razvija, od početne ideje dio uhdanog poduzetničkog biznisa, planiranje se nastavlja za ostvarivanje kratkoročnih i dugoročnih poslovnih ciljeva. Stoga planove možemo podijeliti:

1. Prema vremenskoj dimenziji:
  - Kratkoročni – planovi do jedne godine
  - Srednjoročni – planovi od jedne do pet godina
  - Dugoročni – planovi duži od pet godina
  
2. Prema hijerarhiji planiranja:
  - Strateški plan
  - Taktički planovi
  - Operativni planovi
  - Planovi menadžerskih aktivnosti
  - Planovi izvršenja zadataka
  
3. Po funkcijama u poduzeću:
  - Proizvodni planovi
  - Planovi nabave
  - Planovi prodaje
  - Plan kadroviranja ili plan upravljanja ljudskim resursima
  - Plan ulaganja
  - Plan razvoja itd.
  
4. Prema menadžerskoj hijerarhiji:
  - Ukupni – zbrojni planovi, plan poslovanja poduzeća
  - Planovi organizacijskih jedinica – planovi centara odgovornosti, planovi pojedinih službi poduzeća itd.

Za potrebe poslovnog poduzetničkog planiranja potrebno je poznavati metode planiranja. Četiri su osnovne grupe metoda koje se koriste u poslovnom planiranju. Metode poslovnog planiranja su, kako slijedi:

- ⊗ Metode statističke analize – analiza trenda, regresijska analiza, analiza vremenskih serija, srednje vrijednosti
- ⊗ Metode matematičke analize – diskriminacijska analiza, faktorska analiza, faktorska analiza, ekonometrijski modeli, multidimenzionalno skaliranje
- ⊗ Metode poslovnog odlučivanja i pripremanja poslovnih odluka – gantogrami, mrežni planovi, dijagrami tijeka
- ⊗ Simulacijske metode i tehnike

Poslovno planiranje nije isto što i poslovni plan. Plan je pisani elaborat koji pomaže poduzetniku u pokretanju poduzetničkog pothvata. Poslovni plan je temelj poslovanja poduzetnika i pomaže poduzetniku u identificiranju svih potrebnih resursa i planiranje poslovanja na duži vremenski period.

#### 6.4. Proces poslovnog planiranja

Planiranje je proces donošenja poduzetničkih odluka. Planiranje je usmjereno na odlučivanje što, kako, kada i na koji način je potrebno nešto učiniti u cilju uspješnog poduzetničkog poslovanja što je izrazito bitno za poslovni uspjeh. Planiranje je jedna od temeljnih upravljačkih funkcija poduzetnika što je izrazito važno u vođenju svakog oblika poduzetništva (poslovanja). Planiranje podrazumijeva i kontrolu kao podsustav nadzora temeljne upravljačke funkcije razvoja.

*Proces poslovnog planiranja* i izrada poslovnog plana i u suvremenim uvjetima poslovanja postaje sve značajnija aktivnost jer je potrebno na što učinkovitiji i efikasniji način planirati korištenje raspoloživih, odnosno potrebnih resursa. Pri tome je potrebno analizirati kompleksno poslovno okruženje, u prvom redu očekivanja naših kupaca, intencije naših konkurenata te naše mogućnosti da na najbolji mogući način očuvamo i povećamo vrijednost poslovanja. S obzirom da uspješnost poslovnog odlučivanja, odnosno ostvarenje planskih veličina, uvelike ovisi i o korištenim postupcima za određivanje planskih veličina, za kvalitetnu izradu poslovnog plana potrebno je poznavati suvremenu metodologiju poslovnog planiranja (Studium, 2015). Proces planiranja mora biti:

- ⊗ Unaprijed poznat i točno definiran – pravilnik o planiranju
- ⊗ Objektivno utemeljen na nizu spoznaja i prikupljenih informacija
- ⊗ Stručno vođen i sačinjen – poštovati pravila struke
- ⊗ Sveobuhvatan – obuhvatiti sve poslovne aktivnosti i funkcije u poduzeću
- ⊗ Razumljiv – podrazumijeva se da je osoblje kojima je plan namijenjen sposobno i stručno da razumije metodologiju i sadržaj plana

Plan treba dati odgovore na sljedeća i osnovna pitanja:

- ⊗ Dijagnoza: Gdje se danas nalazi naše poduzeće i zašto je tako pozicionirano?
- ⊗ Prognoza: Kamo idemo?
- ⊗ Budućnost: Koji su nam ciljevi? Kuda trebamo ići? U kojem smjeru trebamo ići?
- ⊗ Strategija: Koji su najbolji, najrealniji ili najefikasniji načini da stignemo do cilja?

- ⊗ Taktika: Koje sve aktivnosti trebamo poduzeti da se realizira strategija? Tko i kada će poduzeti određene aktivnosti?
- ⊗ Kontrola: Koja su to sve mjerila i kako ih treba pratiti kao mjerilo realizacije plana.

Procesa poduzetničkog planiranja obuhvaća najprije javljanje poslovne ideje, zatim se prelazi na prikupljanje relevantnih informacija, te analizu informacija, zatim pisanje poslovnog plana, analiza uspješnosti poslovnog plana, te u konačnici implementacija poslovnog plana. Proces planiranja se sastoji od pet faza:

- definiranje ciljeva poduzeća
- određivanje stvarnog položaja poduzeća u odnosu na postavljene ciljeve
- predviđanje budućih događaja
- izrada planova za ostvarivanje ciljeva implementacija plana i ostvarivanje rezultat

Proces planiranje je misaoni proces oblikovanja budućnosti, proces misaonog prodiranja u buduće mogućnosti. Kada se radi o planiranju u poslovnim subjektima (proizvodnim ili uslužnim poduzećima, bankama, investicijskim fondovima) možemo reći da je postignut i uspostavljen optimalni konsenzus između poslovnih ciljeva i politika i strategija za ostvarenje definiranih ciljeva.

## **6.5. Informacije i informacijski sustavi za potrebe planiranja**

Planiranje nije gledanje i magičnu kuglu. Bez pravovremenih, potpunih, kvalitetnih i točnih informacija nema kvalitetnog plana, kao niti realnog planiranja budućnosti poduzeća. Informacije i informacijski sustavi su (alfa i omega), početak i kraj planiranja. Dobro planiranje znači predviđanje budućnosti. Opće karakteristike postojećih sustava informacija u većini poduzeća su:

- nedostaju prave informacije, one koje su bitne za donošenje planova
- nema sustavno organiziranog prikupljanja i obrade informacija
- informacije s kojima planeri raspolažu, odnosno informacije koje su im dostupne često su općenite, međusobno neusklađene, protu riječne, nejasne, neprilagođene i neprovjerene i kao takve su neupotrebljive za planiranje, te planeri trebaju uložiti dodatnog truda i rada da ih oblikuju za proces planiranja
- neke vrijedne informacije se često skrivaju
- vrijedne informacije često prekasno stignu do planera i kao takve su bez veće koristi



- planeri su često slabo educirani ili se ne usavršavaju kontinuirano u segmentu planiranja
- još uvijek ne postoje pouzdane i verificirane metode da se njima utvrdi točnost i kvaliteta informacija za potrebe planiranja

Kada se zacrtaju poslovni ciljevi pristupa se izradi poslovnog plana. Poduzetnik izrađuje poslovni plan za sebe i za interesne skupine kojima ih prezentira: banke, investitore, kupce. Iz tog razloga svaki poslovni plan treba sadržavati dijelove iz kojih je moguće iščitati o kakvoj se poslovnoj ideji radi i zadovoljava li projekt ekonomski i profitabilno. U pravilu, investitori rizičnog kapitala i privatnog kapitala danas razmatraju samo poslovne slučajeve koji su dobro predstavljeni poslovnim planom. Prilikom čitanja poslovnog plana investitore prvenstveno zanimaju dobri i relevantni argumenti koji obećavaju rast poslovanja. Nadalje, investitori veliku važnost pridaju tome kako i u kojem vremenskom razdoblju će se ostvariti povrat ulaganja, na primjer: kroz dobit iz poslovanja, izlaskom na burzu, spajanjem i pripajanjem, putem otkupa od strane menadžmenta. Kako bi se zajamčio visok povrat ulaganja, investitori obraćaju veliku pozornost na: uspjeh poduzeća na tržištu, izvedivost plana u svrhu postizanja poslovnih ciljeva, jedinstvenu prodajnu ponudu proizvoda i usluga te kvaliteta i iskustvo menadžerskog tima.

## **7. POSLOVNI PLAN PODUZETNIKA**

Cilj ovoga poglavlja je upoznati se poslovnim planom poduzetnika kroz koji se razvija poduzetnička ideja. Također će se dati uvid u razmjere i vrijednosti poslovnog plana za investitore, zajmodavce, dobavljače, potrošače i poslovne partnere. Poslovni plan ima svoju namjenu, a to je pružiti relevantne podatke zainteresiranim stranama za poduzetnički biznis koji je prikazan kroz sami plan. Stoga poslovni plan mora biti detaljan i jasan zainteresiranim stranama kojima je namijenjen te je izrazito bitna njegova konačna kratka i jasna prezentacija.

### **7.1. Pojam poslovnog plana poduzetnika**

Poslovne odluke uvijek se trebaju donositi na temelju glavne poslovne ideje, ali puno je lakše donijeti odluku ako se ideja priopći jednostavno i jasno u dobro napisanom poslovnom planu/biznis planu. Disciplina potrebna za artikuliranje poslovne strategije, taktika i operacija u pisanom dokumentu osigurava rigoroznu analizu i veću jasnoću misli. Ako se strategija poslovanja ne može jasno i uvjerljivo opisati na papiru, male su šanse da funkcionira u praksi. Također je predloženo kratkoročno i dugoročno odlučivanje, te odgovara na pitanja: Gdje smo sada? Kamo idemo? Kako ćemo tamo stići? Tko su potencijalni ulagači, dobavljači, potrošači? Stoga poduzetnik mora skupiti važne i relevantne informacije za donošenje odluka koje će predložiti u poslovnom planu.

Poslovni plan osnovni je dokument svakoga poduzetničkog pothvata. On prikazuje, u pisanoj formi, cijelu poduzetničku ideju s detaljno obrazloženim i objašnjenim glavnim dijelovima. Oni uključuju pribavljanje potrebnih sredstava, investiranje, organizaciju posla, marketing i prodaju, pa sve do ostvarivanja koristi, odnosno dobiti koju nosi projekt (Studium, 2015). Poslovni plan mora biti realan, precizan, jasan i potpun. Sadržavati sve potrebne elemente, pokrivati sve procese rada i aktivnosti, mjerljiv i fleksibilan. On predstavlja konkretizaciju zacrtanog cilja za određeni vremenski period te osigurava racionalan način postizanja postavljenih ciljeva. Kako poslovni plan ne bi bio krivo postavljen i negativno utjecao na ostale funkcije menadžmenta, važno je postaviti menadžera koji raspolažu intelektualnim mogućnostima, iskustvom i znanjem. Plan poslovanja mora osigurati (Buble i Kružić, 2006):

- jasno definirane i mjerljive ciljeve, te planove djelovanja za ostvarivanje poslovnih ciljeva
- mjerljivost poslovnog uspjeha poduzetničkog pothvata
- vidljivost donošenja djelotvornih i učinkovitih odluka i dugoročnost poslovanja

- jasnu vidljivost poslovnog okruženja u kojem poduzeće djeluje (unutarnji i vanjski dionici)
- jasan prikaz uzročno posljedičnih odnosa za ostvarivanje ciljeva poduzeća
- ostvarivanje ciljeva poduzetničkog pothvata kroz međusobnu logičku povezanost planskih aktivnosti koje se odvijaju uz ograničenost resursa i u ograničenom vremenskom razdoblju

Poslovni plan je temeljna okosnica planiranja, pokretanja, financiranja, organiziranja, vođenja, razvijanja i kontrole poduzetničkog pothvata tijekom njegovog cjelokupnog vijeka trajanja. Poslovni plan je primjereno strukturiran elaborat iz koje se mogu iščitavati odgovori na brojna pitanja vezana za razvoj i ostvarivanje poduzetničke ideje kroz poduzetnički pothvat. Temeljna pitanja na koja bi svaki poslovni plan poduzetnika trebao odgovoriti su (Vajić i sur., 1994):

- ⊗ Što je predmet poduzetničkog pothvata, te tko su njegovi autori i nositelji
- ⊗ Koje su prednosti i pogodnosti konkretnog proizvoda i/ili usluge
- ⊗ Kolike su realne mogućnosti plasmana proizvoda (usluga) na ciljnom tržištu
- ⊗ Koji će i kakav biti pravni i vlasnički oblik poslovne organizacije
- ⊗ Koji su neophodni materijalni inputi za pokretanje i kontinuirano odvijanje poduzetničkog pothvata
- ⊗ Koja je struktura potrebne radne snaga i dinamika njihova zapošljavanja
- ⊗ Koje su mikro i makro lokacije poduzetničkog biznisa
- ⊗ Koliko je aktivizacijsko razdoblje biznisa
- ⊗ Koju ćemo marketinšku strategiju odabrati i provoditi
- ⊗ Kakva je struktura potrebnog kapitala i koji su izvori kapitala
- ⊗ Kakvi su financijski učinci poduzetničkog biznisa i koliko je eksploatacijski vijek

U poslovnom planu prikazuje se najvažnije podatke o poduzeću, njegovoj djelatnosti i razvojnim ciljevima, zatim podatke o članovima menadžmenta te aktivnosti što ih mora provesti u sljedećoj obračunskoj godini. Ove aktivnosti obuhvaćaju sve poslovne funkcije, uporabu potrebnih resursa i odgovorne osobe za postizanje željenih ciljeva. Također, poslovni plan pokazuje i očekivane rezultate planiranog poslovanja koje se prikazuje u planskoj bilanci, planskom računu dobiti i gubitka, te u planiranim izvješćima o financijskim tijekovima i kretanju kapitala. Zato je poslovni plan službena izjava glavnog financijskog menadžera o očekivanoj prodaji, troškovima i svim drugim financijskim transakcijama za sljedeće plansko razdoblje. Budući da postavlja mjerila onoga što se želi postići u budućnosti, poslovni plan je ujedno najbolji početak kontrole uspješnosti očekivanog poslovanja (Cingula i sur, 2004).

Ne postoje dva identična poduzeća i ne postoje dva ista poslovna plana, ali dobri poslovni planovi uvijek sadrže niz zajedničkih tema. Oni objašnjavaju objasniti kako će poslovanje postići svoje ciljeve na koherentan, dosljedan i kohezivan način. Poslovanje predočeno u poslovnom planu se mora usmjeriti na potrebe kupaca. Plan će identificirati tržište, njegove izgleda za rast, ciljne kupce i glavne konkurente. Mora se temelji na vjerodostojnom skupu pretpostavki i treba identificirati pretpostavke na koje uspjeh poslovanja je najosjetljiviji. Također treba identificirati rizike s kojima se suočava poslovanje, potencijalne nedostatke i radnje koje će se poduzeti za ublažavanje rizika. Kao nacrt za poslovanje, trebao bi opisivati ono što čini poslovanje drugačijim od svojih konkurenata, njegov izvor konkurentske prednosti na duži rok. Treba opisati iskustvo i dosadašnje rezultate uprave (poduzetničkog tima), a unutar većih organizacija plan bi trebao imati podršku onih različitih funkcija koje će biti uključene u njegovu provedbu. Također je neophodno identificirati sredstva koja su neophodna za poslovni proces, i koja se traže od potencijalnih investitora. Izrađeni poslovni plan ima oblik dokumenta u kojem su jasno vidljivi ostvarivanje ciljeva i rezultati poslovanja, kao i načini njihova ostvarivanja.

## **7.2. Namjena poslovnog plana poduzetnika**

Poslovni plan je neophodan dokument koji je potreban svim poduzetnicima, koji se žele što bolje pripremiti za razvoj i poslovanje svog biznisa. Poslovni plan je prikaz budućnosti poslovnog pothvata (biznisa) koja donosi brojne izazove, dok poslovni plan prikazuje svojevrsnu pripremu poslovnim izazovima. Stoga je neophodno isticanje važnosti poslovnog plana, jer vodi poduzetnika kroz proces stvaranja pothvata. Općenito predstavlja prikaz, korak po korak, smjernica za stvaranje novog pothvata. Poduzetnike smatramo vizionarima, te oni svojim vizijama zadovoljavaju potrebe tržišta, pretvarajući svoje snove u stvarnost u obliku pokretanja poslovnog pothvata. Poslovni plan je dokument koji pomaže poduzetniku da ostvari svoj san, svoju viziju, u praksi. Stoga možemo reći da je poslovni plan način na koji se poduzetnički san ostvaruje.

Vrlo često poslovne planove poduzetnici izrađuju samo zato jer to od njih zahtijeva netko drugi. Najčešće su to financijske institucije, osiguravajuća društva, potencijalni poslovni partneri i/ili ulagatelji. Svrha izrade poslovnog plana jest omogućiti realan prikaz poslovnog pothvata i očekivane rezultate iz tog pothvata. Osobito je važno u poslovnom planu prikazati i dugoročne učinke koji su važni (Cingula i sur., 2004):

- suvlasnicima da bi uložili kapital u ostvarivanje poduzetničke ideje
- budućim dobavljačima i drugim partnerima za dugoročnu suradnju

- bankama i osiguravajućim društvima da bi kreditirali ili osigurali ostvarivanje poduzetničke ideje

Poslovni plan predstavlja dugoročno sagledavanje prilika i prijetnji u okruženju poduzeća. Ako poslovni plan proizlazi i postojeće strategije, već su poznati misija i strateški ciljevi, a ako se izrađuje za razvoj novog poduzetničkog pothvata, tada poslovni plan mora prikazivati mogućnosti dugogodišnjeg strateškog razvoja. Međutim, razvoj i uspješno poslovanje poduzetničkog biznisa nije moguće bez adekvatnosti svih dionika: menadžmenta, zaposlenika, kupaca, dobavljača, investitora, lokalne zajednice. Upravo za njih je namijenjen poslovni plan poduzetnika. Korisnici poslovnog plana dijele se na unutarnje i vanjske korisnike. U unutarnje korisnike poslovnog plana ubrajamo same poduzetnike i potencijalne zaposlenike. Poduzetnicima koristi kako bi realno sagledali korak po korak ostvarivanja poduzetničkog pothvata i razvoj biznisa. Za poduzetnika novi pothvat može biti ostvarenje sna/vizije i možda je emocionalno vezan uz to, ali za zaposlenike je to pitanje karijere, posebno kada se opraštaju od svog prethodnog posla. Budući zaposlenici iz poslovnog plana žele saznati da li im buduće zaposlenje donosi sigurnost karijere, te ga koriste za traženje smjernica za obavljanje svojih odgovornosti u novom pothvatu. Primjerice, ako se zapošljava netko kao voditelj prodaje, iz poslovnog plana želi vidjeti upute za obavljanje svog posla. Istina je da se s potencijalnim zaposlenicima ne razgovara o cijelom planu nego samo o njima bitnom dijelu plana. Međutim, ako zaposlenici osnivači sudjeluju u proces planiranja oni mogu biti vrlo učinkoviti, očito je to samo moguće ako su zaposlenici pouzdani, inače može biti opasno čak i za novi pothvat prije nego završi svoje razdoblje evaluacije poslovne ideje. Vanjski korisnici poslovnog plana su potencijalni investitori, financijske institucije, dobavljači, osiguravajuće kuće i sl. S vanjskog gledišta poslovni plan predstavlja glavni financijski alat poduzeća. Osim toga, služi za osiguranje postojećih odnosa, planiranje poslovnih odnosa između poduzeća i vanjskih dionika. U takvim slučajevima, uvjerljiv poslovni plan može razjasniti sumnje i pokazati se odlučujućim za ulijevanje povjerenja, otvaranje poslovnih pregovora i donošenje daljnjih odluka za buduće kretanje poduzetničkog biznisa. Dakle, poslovni planovi učinkovito pomažu otvoriti vrata potencijalnim kupcima, tržištima i dobavljačima.

### **7.3. Značajke poslovnog plana poduzetnika**

Poslovni plan poduzetnika je planska elaboracija poduzetničke ideje do njezine eksploatacije. Posebice je poželjan za elaboriranje pothvata malih i srednjih poduzeća. Budući da planiranje daje jasan cilj i strategiju za njegovo postizanje, dobar poslovni plan

kao dokument mora isticati sposobnosti poduzeća, naglašavajući ciljeve i put djelovanja za postizanje ciljeva. Dobar poslovni plan mora prepoznati prednosti i slabosti pothvat. Stoga je potrebno voditi računa o nekoliko sljedećih čimbenika pri izradi poslovnog plana (Cingula i sur., 2004):

- ⊗ Poslovni plan mora biti lako čitljiv
- ⊗ Pristup u izradi poslovnog plana mora biti orijentiran prema tržištu
- ⊗ U planu treba pažljivo procijeniti utjecaj konkurencije
- ⊗ Prodajni plan mora biti precizan da se vide kanali distribucije
- ⊗ Potrebno je naglasiti izrazite prednosti ako postoje
- ⊗ Vrlo je bitan naglasak na uspješnom menadžmentu
- ⊗ Moraju se prikazati predviđeni razvoj i razvojne mogućnosti
- ⊗ U planu mora biti jasno prikazana upotreba investicijskih sredstava
- ⊗ Završetak plana mora biti impresivan iz kojeg će se jasno vidjeti rezultati uspješnog ulaganja te koliko će se poduzeće proširiti i povećati vrijednost sadašnjih ulaganja

Kod pripreme poslovnog plana važno je da poduzetnici razmotre i informacije iz vanjskih izvora, a ne samo vlastitu perspektivu. To će očuvati plan od toga da ne postane unutarnji dokument koji naglašava čisto tehničke prednosti proizvoda ili tržišne prednosti usluga, bez uzimanja u obzir njihove izvodljivosti i dugoročnih financijskih projekcija. Poduzetnici često postanu paranoični kada moraju plan dijeliti s drugima jer se boje da će im vanjski čitač ukrasti ideju. Ali, većina vanjskih savjetnika i potencijalnih ulagača vezana je profesionalnim etičkim kodeksom pa se poduzetnik ne treba ustručavati potražiti njihov savjet (Hisrich i sur., 2008). Projektno izvješće za novi posao predstavlja detaljnu mapu puta za učinkovit poslovni pothvat.

#### **7.4. Prezentacija poslovnog plana**

Mnogi zainteresirani dionici poslovnog plana, zahtijevaju i kratki usmenu prezentaciju, od evaluacije ideje do pokretanja i uspješnosti poduzetničkog biznisa. Kratka usmena prezentacija je orijentirana prema aktivnosti opisa poduzeća. Prezentacija treba biti dizajnirana da otvori vrata dubljem dijalogu. Zainteresirani slušatelji uobičajeno žele čuti prednosti biznisa, proizvoda i/ili usluga, u odnosu na konkurenciju, kakve su mogućnosti plasmana, kada će se vratiti uložena sredstva, kolika će biti zarada i sl. Treba argumentirano govoriti o svemu što zainteresirane slušatelje zanima. Također će pažljivo promotriti izgled izlagača, stil izlaganja i diskusiju, cjelovitost i konzistentnost, ozbiljnost i argumentiranost tržišnim i financijskim pokazateljima. Prezentacija treba biti kratka i

jasna po minutu vremena za svaku od ključnih tema projekta, odnosno preporučeno maksimalno trajanje prezentacije je desetak minuta. Ključni faktor prezentacije poslovnog plana je pobuditi zainteresiranost mogućih poslovnih partnera i/ili investitora, što prethodi daljnjim dogovorima za poslovnim sastancima i detaljnijom predodžbom stavki iz poslovnog plana.

## 8. IZRADA POSLOVNOG PLANA PODUZETNIKA

Cilj ovog poglavlja je dati jasnu predodžbu kako napisati dobar poslovni plan. Na koje ključne detalje poslovnog plana treba paziti poduzetnik, obuhvatiti sve potrebne inpute i outpute. Pisanje poslovnog plana poduzetnika zahtijeva stručnost i znanje jer je to prvi doticaj unutarnjih i vanjskih dionika s budućim biznisom. Upravo iz tog razloga bitni su struktura i jasnoća poslovnog plana kako isti ne bi, na samom početku, ostavio loš dojam na čitatelje projekta. Neophodno je jasno identificirati potrebna sredstva za pokretanje poduzetničkog pothvata, izvore sredstava, analizu okoline, kao i provesti analize profitabilnosti i osjetljivosti poduzetničkog pothvata na ekonomske i financijske promjene u poslovnom okruženju.

### 8.1. Pisanje poslovnog plana poduzetnika

Priprema poslovnog plana može trajati nekoliko stotina sati, ili kraće, ovisno o iskustvu poduzetnika koji izrađuje poslovni plan, kao i o svrsi samog poslovnog plana. Poslovni plan treba biti dovoljno opsežan, ali ne previše nego optimalno, kako bi potencijalni ulagači imali jasan uvid u cjelovitu sliku poduzetničkog pothvata te razjasniti poduzetniku viđenje svog budućeg poslovanja. Prilikom pisanja poslovnog plana poduzetnik postaje svjestan neprocjenjive važnosti razvrstavanja poslovnih funkcija novog pothvata. Poslovni plan nastaje kao dugoročno sagledavanje posla i poslovnog okruženja. Cijeli životni vijek svih poslovnih pothvata možemo podijeliti na:

- ⊗ *Aktivizacijsko razdoblje* – obuhvaća vrijeme tijekom kojeg se obavlja ulaganje, investiranje ili angažiranje vlastitih sredstava i pozajmljenog kapitala
- ⊗ *Pokusno razdoblje* – obuhvaća vrijeme tijekom kojeg se uhodava proizvodni, trgovački ili uslužni proces
- ⊗ *Eksploatacijsko razdoblje* – obuhvaća vrijeme tijekom kojeg se obavlja proces redovitog poslovanja na razini projiciranih kapaciteta

Pri pisanju i oblikovanju poslovnog plana trebalo bi se pridržavati nekoliko usvojenih pravila, kako bi se izradili poslovni plan u što kraćem vremenu:

- ne pisati poslovni plan slikoviti, krasopisima, pleterima i sl.
- pisati standardnom veličinom i vrstom slova, dok bi uvez plana treba omogućiti prelistavanje i pregledavanje plana po nekoliko puta bez oštećenja papira
- ne raditi fotokopije plana, svaki primjerak plana mora biti original
- plan ne bi trebao biti previše opširan, potrebno je što kraće i konkretnije predočiti potrebne i relevantne informacije



- poslovni plan pisati sažeto i argumentirano, ne pisati duge i nepotrebne opise
- ne pretrpavati plan bespotrebnim i nekorisnim podacima, tablicama i grafikonima
- pisati jasnim i razumljivim jezikom, bez jezičnih i gramatičkih grešaka, jednostavnim i konkretnim rečenicama
- prije javnog izlaganja plana poželjno je dati stručnjacima na recenziju
- ničim ne dovoditi čitatelja u priliku da ne pročita plan do kraja

Izrada poslovnog plana je proces koji nikada ne prestaje i izrazito je važno u ranim stadijima svakog novog pothvata izraditi poslovni plan. Plan će biti adekvatan kada poduzetnik dobro analizira tržišne prilike. Polovne organizacije za potrebe svog poslovanja izrađuju financijske planove, marketinške planove, proizvodne i prodajne planove i sl. Izradom poslovnog plana poduzetnika za razvoj nove poduzetničke ideje, u istom se obrađuju svi relevantni podaci o nabavnim i prodajnim tržištima, potrebnim sredstvima za rad, itd. Premda planovi mogu služiti različitim funkcijama, svi ti planovi imaju zajednički svrhu, a to je da menadžmentu omoguće jasno iščitavanje upute i strukture za postupanje u poduzetničkom biznisu u promjenjivim tržišnim kretanjima.

## **8.2. Struktura poslovnog plana poduzetnika**

Struktura poslovnog plana nije strogo propisana, nije vječna i nepromjenjiva, niti je za sve vrste poslovnih planova jednaka. Mnogi stručnjaci različito strukturiraju poslovni plan poduzetnika, što najviše ovisi o: samom pristupu pojedinog autora, području djelatnosti i vrsti organizacije na koju se poslovni plan odnosi, namjeni poslovnog plana (o korisnicima kojima je namijenjen), tehničko-tehnološkim karakteristikama proizvoda i/ili uslugama koje su predmet poduzetničkog pothvata, specifičnostima nabavnih i prodajnih tržišta vezanim uz biznis za koji se izrađuje poslovni plan, vremenskom razdoblju koje je obuhvaćeno poslovnim planom, te pretpostavljenoj veličini poduzetničkog pothvata i sličnim okolnostima. Navedeni i drugi čimbenici u velikoj mjeri određuju strukturu poslovnog plana poduzetnika u smislu detaljizirana pojedinih poglavlja i obujma pojedinih dijelova.

Polazeći od minimalnih teorijskih spoznaja i praktičnih zahtjeva neophodnih za izradu svakog poslovnog plana, bez obzira na njegovu namjenu ili djelatnosti, te s obzirom na kasniju dubinu i širinu elaboriranja poduzetničke ideje, svaki poslovni plan poduzetnika bi trebao sadržavati osnovne sadržajne dijelove. Strukturu svakog poslovnog plana poduzetnika čine:

### **⊗ NASLOVNICA**

- ⊗ SADRŽAJ – KAZALO
- ⊗ OPERATIVNI SAŽETAK
- ⊗ OPIS PODUZETNIČKE IDEJE
- ⊗ TRŽIŠNI PODACI PROJEKTA
- ⊗ TEHNIČKO – TEHNOLOŠKI OPIS PROJEKTA
- ⊗ MARKETING PROJEKTA
- ⊗ FINANCIJSKI PODACI PROJEKTA
- ⊗ ANALIZA OSJETLJIVOSTI I OCJENA UČINKOVITOSTI PROJEKTA
- ⊗ DODACI I PRILOZI
- ⊗ PISMO PRIMATELJU

Prilikom pisanja poslovnog plana poduzetnika za razvoj poduzetničke ideje i pokretanja poduzetničkog pothvata neophodno je pridržavati se navedene strukture poslovnog plana. Upravo navedena struktura u velikoj mjeri pomaže pri elaboriranju poduzetničke ideje. Kako je već naglašeno struktura poslovnog plana može djelomično odstupati od navedenog, upravo zbog specifičnosti čimbenika svakog pojedinog poduzetničkog biznisa.

### **8.2.1. Naslovnica poslovnog plana/projekta poduzetnika**

Naslovnica čini prvu stranicu poslovnog plana. Upravo naslovna stranica ostavlja prvi dojam na čitatelja, ujedno predstavlja i prvi dodir s biznisom poduzetnika. Putem naslovnice čitatelji uspostavljaju prvi kontakt s poslovnim planom, koja mora biti grafički prikladno dizajnirana te sadržavati ove podatke i informacije (Vajjić i sur., 1994):

- Naziv poduzeća, djelatnost, adresa i telefon (telefaks) poduzeća, e-mail
- naziv dokumenta na sredini stranici i istaknuto: POSLOVNI PLAN; ili ELABORAT RAZRADE PODUZETNIČKE IDEJE; ili PODUZETNIČKI PROJEKT
- navod predmeta poslovnog plana, naziv poduzetničke ideje
- podaci o vlasništvu poduzeća i/ili osnivačima kao i poslovnim partnerima
- podaci o autoru/ima poslovnog plana i navod osobe za kontakt
- datum izrade poslovnog plana

Naslovna stranica obično sadržava podatke o autorskim pravima (navod autora koji je izradio plan) dok se ujedno navodi i molba da se plan ne umnožava, kopira u cijelosti ili djelomično. Iako često ne žele potpisati sporazum o etičnosti, u praksi se pokazalo da subjekti kojima je namijenjen ili dostavljen poslovni plan posebice pridaju važnost

etičnosti i povjerljivosti, ta sam poduzetnik može imati potpuno povjerenje u ne kršenje vlasničkih prava.

### 8.2.2. Sadržaj – kazalo

Iza naslovne stranice nalazi se stranica ili stranice sadržaja. Putem sadržaja čitatelj poslovnog plana dobiva detalja uvid u poslovni plan prema njegovim pojedinih dijelovima ili cjelinama. Također je neophodno da su stranice početka svakog poglavlja ili odjeljka, kao i pod poglavlja plana točne kako bi se čitatelj mogao lako snalaziti kroz plan, primjerice zbog traženja ključnih podataka iz plana. Od izuzetne važnosti su preglednost i informativnost kazala. Sadržaj tipično sadrži naslove glavnih odjeljaka podebljanim slovima i odjeljke pravilnog tipa, kako je prikazano slikom 8.

**Slika 8.** Prikaz sadržaja poslovnog plana poduzetnika

<b>Sadržaj:</b>			
<b>1. Operativni sažetak projekta</b>	2		
1.1 Podaci o poduzeću i poduzetniku	2		
1.2 Asortiman proizvoda	2		
1.3 Tržišno - marketinški podaci	2		
1.4 Tehničko – tehnološki podaci	2		
1.5 Struktura i izvori potrebnog kapitala	3		
1.6 Potrebni menadžment i ostali zaposlenici	3		
1.7 Aktivizacijsko razdoblje	3		
1.8 Mjere zaštite okoliša i zaštite pri radu	4		
1.9 Financijski pokazatelji projekta	4		
<b>2. Opis poduzetničke ideje</b>	5		
2.1 Autori i evolucija ideje	5		
2.2 Poduzeće (djelatnost)	6		
2.3 Proizvod	6		
2.4 Poduzetničke referencije	7		
<b>3. Tržišne podaci projekta</b>	8		
3.1 Kupci, ciljni segment	8		
3.2 Konkurencija	9		
3.3 Tržišna strategija	9		
3.4 Određivanje cijene proizvoda	10		
3.5 Informacije o nabavnim tržištima	10		
3.5.1 Projekcija indirektnih troškova	11		
3.5.2 Projekcija utroška direktnog materijala	11		
3.5.3 Projekcija direktnih troškova	12		
3.6 Projekcija prodaje	13		
3.7 Projekcija prihoda	14		
<b>4. Tehničko-tehnološki opis projekta</b>	16		
4.1 Poslovni tijek	16		
4.2 Lokacija, prostor i oprema	16		
4.2.1 Plan investicija u stalna sredstva	17		
4.2.2 Plan amortizacije stalnih sredstava	17		
4.3 Ljudski resursi i upravljanje	18		
4.4 Mjere radne i ekološke zaštite	19		
4.5 Razdoblje izvedbe – vrijeme aktivizacije	19		
<b>5. Marketing projekta</b>	21		
5.1 Praćenje i istraživanje tržišta	21		
5.2 Marketing proizvoda	21		
5.3 Formiranje i politika cijena	21		
5.4 Prodajni kanali i strategija prodaje	22		
5.5 Promocijski – promidžbeni plan	22		
<b>6. Financijski podaci projekta</b>	23		
6.1 Projekcija potrebnih ulaganja	23		
6.2 Projekcija izvora sredstava	24		
6.3 Otplata zajma	24		
6.4 Projekcija prihoda, rashoda i dobiti – gubitka	25		
6.4.1 Projekcija ukupnih prihoda	26		
6.4.2 Projekcija ukupnih rashoda	26		
6.4.3 Projekcija računa dobiti i gubitka	27		
6.5 Projekcija ekonomskih i financijskih tijekova	27		
6.5.1 Projekcija ekonomskih tokova	27		
6.5.2 Projekcija financijskih tokova	28		
<b>7. Ocjena učinkovitosti projekta</b>	29		
7.1 Rok povrata uložениh sredstava	29		
7.2 Stopa prinosa	29		
7.3 Prosječna stopa profitabilnosti projekta	30		
7.4 Analiza osjetljivosti projekta	30		
7.5 Neto sadašnja vrijednost	31		
<b>8. Dodaci</b>	31		
8.1 Metode istraživanja i izvori podataka	31		
8.1.1 Sekundarni podaci	31		
8.1.2 Primarni podaci	31		
8.2 Obrazac za prikupljanje primarnih podataka	32		
8.3 Analiza podataka i interpretacija rezultata	34		
<b>9. Pismo primatelju</b>	37		

Brojevi stranica su dati za svaku komponentu, uključujući i financijske izvještaje i priloge. Potrebno je staviti brojeve stranica na svaku stranicu poslovnog plana, čak i na financijske izvještaje i priloge/dodatke. Sadržaj predstavlja zrcalo projekta. Iz sadržaja čitatelji dobivaju temeljni uvid o tome što se sve nalazi u projektu. Temeljni zahtjevi kod sastavljanja sadržaja su maksimalna preglednost, informativnost i točnost.

### **8.2.3. Operativni sažetak**

Operativni sažetak, iako se nalazi na samom početku poslovnog plana on se izrađuje tek po završetku izrade cjelokupnog plana. Njegova namjena jest da ukratko, na brzinu (u pet minuta) upozna svakog čitatelja sa tržišnim, organizacijskim, financijskim i drugim parametrima koji se elaboriraju u poduzetničkom projektu. Operativni sažetak bi trebao sadržavati sljedeće teme:

- ⊗ **Podaci o poduzeću i poduzetniku**
- ⊗ **Asortiman proizvoda**
- ⊗ **Tržišno – marketinški podaci**
- ⊗ **Tehničko – tehnološki podaci**
- ⊗ **Struktura i izvori potrebnog kapitala**
- ⊗ **Potrebni menadžment i ostali zaposlenici**
- ⊗ **Aktivizacijsko razdoblje**
- ⊗ **Mjere zaštite okoliša i zaštite pri radu**
- ⊗ **Financijski pokazatelji projekta**

Obujam i struktura operativnog sažetka poslovnog plana ovise o poslovnoj ideji, odnosno vrsti i veličini poduzetničkog pothvata, vrsti djelatnosti i poduzeća koje se namjerava pokrenuti, te namjeni poslovnog plana. U strukturi operativni sažetak bi trebao sadržavati dostatnu količinu kvalitetnih informacija o investitoru, asortimanu proizvoda ili usluga, kratke informacije o nabavnim i prodajnim tržištima, podatke o potrebnim ulaganjima i izvorima sredstava, podatke o zaposlenicima i aktivizacijskom razdoblju, mjerama zaštite okoliša i zaštite na radu, te ključne pokazatelje o učinkovitosti projekta.

### **8.2.4. Opis poduzetničke ideje**

Na samom početku poslovnog plana poduzetnika potrebno je prikazati evaluaciju ideje, kako je ideja nastala te koji su temeljni ciljevi istraživane ideje i pothvata kojim će se ideja realizirati. Iz prikaza poduzetničke ideje mora biti vidljivo tko su kreatori ideje i poduzetničkog pothvata, te koje su pogodnosti i prednosti realizacije ideje kako bi se ostvarivao uspješan poduzetnički pothvat. Ovaj dio poslovnog plana mora sadržavati sljedeće odrednice:

- ⊗ **Autori i evolucija ideje** – navesti autore ideje, ukratko opisati ideju i njezinu evoluciju
- ⊗ **Poduzeće (djelatnost)** – opisati ustroj i organizacijsku strukturu, te djelatnost poduzeća

- ⊗ **Opis proizvoda, robe ili usluge** – usredotočiti se na tržišno – marketinški opis proizvoda, robe ili usluge (asortiman, količina, funkcionalnost, pakiranje, ambalaža, atraktivnost...)
- ⊗ **Poduzetničke referencije** – prikazati umijeća poduzetnika i drugih zaposlenika, njihove vještine, stručnost, poslovnost i iskustvo

Ovaj dio projekta predstavlja kratak prikaz poduzetničkog pothvata, što predstavlja uvodno poglavlje o poduzetničkom pothvatu. Po prethodno navedenim pod poglavljima potrebno je argumentirano opisati temeljne odrednice poduzetničke ideje, odnosno programa koji se predviđa realizacijom ideje. Predviđeno je u ovom dijelu poslovnog plana elaborirati samu ideju, kako je do nje došlo i tko su autori ideje, te koje su specifičnosti i pogodnosti odabrane ideje (proizvoda i/ili usluge), kao i ukratko navesti ustroj, organizacijsku strukturu i djelatnost poduzeća. U ovom poglavlju ključnu stavku predstavljaju reference poduzetnika (menadžmenta) u što spadaju vještine, radno iskustvo, stručnost i slično.

#### **8.2.5. Tržišni podaci projekta**

Prije pokretanja poduzetničkog biznisa potrebno je pristupiti istraživanju tržišta. Istraživanje tržišta predstavlja temeljnu pred investicijsku aktivnost i informacijsku podlogu svakog poduzetničkog projekta. Istraživanjem tržišta prikupljaju se i potrebne informacije za donošenje marketinških odluka u svezi s proizvodom ili uslugom, cijenom, distribucijom i promocijom. Također je važno i praćenje kretanja i trendova tržišta. Praćenjem i istraživanjem tržišta, za potrebe realizacije neke poduzetničke ideje, morali bi dobiti odgovore na sljedeće pitanja (Vajić i sur., 1994):

- ⊗ Tko su potencijalni potrošači (kupci) našeg proizvoda, robe ili usluge
- ⊗ Koliko je potencijalnih potrošača i kako su raspoređeni (zemljopisno locirani) na ciljnom tržištu
- ⊗ Koliko postotak potencijalnih kupaca može postati stvarnim kupcima našeg proizvoda ili usluge
- ⊗ Kolika je ukupna zastupljenost na tržištu u odnosu na konkurencija
- ⊗ Postoje li (koliko, gdje i kada) mogućnosti proširenje na druga tržišta, te mogućnosti izvoza proizvoda i/ili usluga
- ⊗ Konkurentnost proizvoda i/ili usluga na ciljnom tržištu cijenom, atraktivnošću, funkcionalnošću

- ⊗ Polazeći od navedenoga, tržišni podaci projekta mogu se izložiti prema sljedećim stavkama:
- ⊗ **Kupci, ciljni segment**
- ⊗ **Konkurencija**
- ⊗ **Tržišna strategija**
- ⊗ **Određivanje cijene proizvoda**
- ⊗ **Informacije o nabavnim tržištima (projekcija utroška direktnog materijala, te direktnih i indirektnih troškova)**
- ⊗ **Projekcija prodaje**
- ⊗ **Projekcija prihoda**

**Kupci, ciljni segment** – ciljno tržište predstavlja grupu kupaca ili poduzeća na koje poduzeće cilja da ih pridobije sa svojom ponudom proizvoda/usluga (npr. ciljno tržište: Ličko – senjska županija, Šibensko – kninska županija, grad Gospić, grad Vukovar, sl.). Poduzeće u pravilu odabire one ciljne segmente koji su najprivlačniji/najatraktivniji na tržištu i koji će poduzeću donijeti zaradu/dobit. Tržišni segment je privlačan ukoliko je homogen, ima iste potrebe ili obilježja od ostatka tržišta i posjeduje kupovnu snagu, što rezultira stvaranjem konkurentske prednosti i dobre poslovne rezultate poduzeća. Isplativost investicije prvenstveno ovisi o tome tko su kupci (segment kupaca – vlasnici pasa), kolika je veličina tog segmenta i kakva je platežna sposobnost tog tržišnog segmenta, te koliko će potencijalnih kupaca ostati tijekom vremena stalni-vjerni kupci.

**Konkurencija** – analiza konkurencije podrazumijeva detaljnu analizu konkurenata novog poduzeća. Ova analiza pomaže poduzeću da spozna tko su njegovi glavni konkurenti i moguće izvore konkurentske prednosti. Potrebno je saznati što više podatka/informacija o svojoj konkurenciji. Potrebno je saznati: Kako posluju (koliko su i u kom području dobri/bolji/kvalitetniji)? Tko su kupci konkurencije? Koja su njihova obilježja? Zašto kupci kupuju njihove proizvode i koriste njihove usluge? Kakvi i koji su im planovi za budućnost? Imaju li potencijala za realizaciju i implementaciju? Koja im je strategija razvoja? Potrebno je izraditi analizu konkurentnih prednosti svih konkurenata na tržištu.

**Tržišna strategija** – potrebno je analizirati situaciju na tržištu te u skladu s tim odrediti tržišnu strategiju. U ovoj fazi izrade poduzetničkog plana pred poduzetnikom stoji pitanje: Koju tržišnu strategiju odabrati: strategiju niskih troškova, strategiju diferencijacije ili strategiju fokusiranja. *Strategiju niskih troškova* poduzetnik će odabrati kada poduzeće odluči zanemariti segmentaciju te s jednom ponudom opsluživati cijelo

tržište. Jedan proizvod/usluga oblikovan prema zajedničkim potrebama svih kupaca. Poduzeće dizajnira jedinstvenu ponudu oslanjajući se na kvalitetu, masovnu distribuciju i promociju, pri čemu postiže niže troškove poslovanja, koje rezultiraju relativno nižim cijenama proizvoda/usluga i većom profitabilnošću. *Strategiju diferencijacije* će primijeniti kada se poduzeće fokusira na nekoliko tržišnih segmenata i za svaki dizajnira posebno ponudu, pri čemu stvara mogućnost povećanja prodaje i bolje pozicioniranosti ponude unutar tržišnog segmenta. *Strategiju fokusiranja* će odabrati kada se poduzeće fokusira na jedan ili više pod segmenata (ili tržišne niše) kupaca koji imaju zajedničke potrebe ili interese, npr. Dukat d.d. sa svojom markom mlijeka - Dukat Lagano jutro se fokusira na tržišnu nišu kupaca koji konzumiraju mlijeko bez laktoze.

**Određivanje cijene proizvoda** – pred poduzetnikom se nalazi ključno pitanje po kojim cijenama prodavati proizvode na tržištu. Potrebno je odrediti adekvatne cijene pojedinih proizvoda i odabrati metodu za određivanje cijene proizvoda. “Prava” cijena proizvoda i/ili usluga je ona koja je prihvatljiva potencijalnim kupcima, a ujedno ona mora biti prihvatljiva i poduzetniku za ostvarivanje profitabilnosti. Cijena proizvoda ovisi o nizu faktora od kojih su najvažniji: vrijednost proizvoda, troškovi proizvodnje, utjecaj konkurencije, način prodaje itd. Postoje tri načina određivanja cijena:

- troškovi + dobit => (cijena= troškovi + dobit)
- na osnovi odnosa ponude i potražnje
- slijeđenjem cijena tržišnih lidera (cijena “pobiranja vrhnja” i penetracijska cijena)

Cijena ne bi trebala biti previsoka – “odbija” korisnike/kupce i potiče ih da koriste konkurentsku ponudu. Cijena ne bi trebala biti preniska/nikakva – signalizira premalu vrijednost proizvoda/usluge (ponude), a ponekad i nedovoljno poštovanje ciljne skupine. Cijena treba biti u skladu s vrijednošću koju pruža proizvod/usluga (u veleprodaji i maloprodaji cijena se određuje pomoću marže koja predstavlja razliku između prodajne i nabavne cijene; Marža = Prodajna cijena - Nabavna cijena).

**Informacije o nabavnim tržištima (projekcija utroška direktnog materijala, te direktnih i indirektnih troškova)** – početak poslovanja zahtjeva nabavu određene vrste i količine materijala, robe, opreme i usluga, za koju je potrebno izdvojiti određenu količinu novca/kapitala. Proces nabave obuhvaća: utvrditi nabavne potrebe (sa stajališta zahtjeva proizvodnje, trgovanja, usluživanja i dr.); istražiti nabavno tržište (u smislu identifikacije potencijalnih dobavljača); prikupiti i obraditi ponude, pregovarati s dobavljačima, zaključiti kupoprodajne ugovore, evidentirati, analizirati i kontrolirati cjelokupan proces nabavljanja itd. Plan nabave treba uključivati vrstu, količinu, kvalitetu i vrijeme za

nabavku materijalnih inputa neophodnih za odvijanje poslovanja. U ovom dijelu poslovnog plana potrebno je samo navesti informacije o dobavljačima od kojih se planira nabavka opreme/uređaja/strojeva te materijalnih inputa (sirovina, robe, poluproizvoda i sl.). Potrebno je prikazati normative utroška direktnih troškova, projekciju direktnih i indirektnih troškova itd.

**Tablica 1.** Projekcija indirektnih troškova

<i>Naziv troška</i>	<i>Varij.dio.</i>	<i>III kv/0ta.</i>	<i>IV kv/0ta.</i>	<i>1. godina</i>	<i>2. godina</i>	<i>3. godina</i>	<i>4. godina</i>	<i>5. godina</i>
Električna energija								
Trošk. promidžbe								
Voda								
Komunal. naknada								
Trošk. održavanja								
<b>UKUPNO</b>								

Projekcija indirektnih troškova nije ništa manje bitno nego projekcija direktnih troškova. U projekciji indirektnih troškova potrebno je također istaknuti mogućnost varijabilnog dijela indirektnih troškova, odnosno potrebno je prikazati planiranje povećanja tih troškova. U indirektno troškove spadaju oni troškovi koje ne možemo izravno vezati za jedinicu proizvoda, a ujedno su neophodni za obavljanje poduzetničke aktivnosti. Također je jako bitno točno definirati direktne troškove kao i normative utroška direktnog materijala. Normativu utroška direktnog materijala su specifična kategorija koja ovisi o vrsti djelatnosti poduzeća, te proizvodima i/ili uslugama koje će poduzeće prodavati. Direktni troškovi su oni troškovi koje izravno možemo vezati za jedinicu proizvoda te se i računaju ovisno o količini proizvoda i/ili usluga koji će se prodavati i normativima utroška za jednu jedinicu proizvoda i/ili usluge.

**Tablica 2.** Troškovi direktnog materijala (u €)

<i>Naziv troška</i>	<i>Mj.jed.</i>	<i>Nabav. cijena</i>
Sirovina	kg	
Roba	kom	
Poluproizvod	kom	
itd.	kom	



**Tablica 3.** Normativi utroška direktnog materijala

<i>Proizvod nosioc troška</i>	<i>Mj.jed.</i>	<i>Naziv direktnog troška</i>	<i>Normativ</i>	<i>Mj.jed.</i>
Proizvod A	kom	Sirovina		kg
Proizvod B	kom	Roba		kom
Proizvod C	kom	Poluproizvod		kom
itd.				

Projekcija utroška direktnog materijala potrebno je napraviti na osnovu projekcije planirane količine proizvodnje koja je prikazana u tablici 6. Količine proizvodnje pomnože se s normativima utroška prikazanih u tablici 3 gdje je dobivena planirana količina utroška direktnog materijala prikaz u tablici 4. Planirane količine utroška direktnog materijala pomnožene sa cijenom koštanja određenog direktnog troška, dobiva se utrošak direktnog materijala u novčanim jedinicama, kako je prikazano u tablici 5. Navedene troškove utroška direktnog materijala potrebno je uvrstiti u tablicu 16, projekcija ukupnih rashoda.

**Tablica 4.** Utrošci direktnog materijala količine

<i>Proizv. nosioc troška</i>	<i>Mjerna jed.sirovine</i>	<i>Naziv direkt.troš.</i>	<i>III kv/0ta.</i>	<i>IV kv/0ta.</i>	<i>1. godina</i>	<i>2. godina</i>	<i>3. godina</i>	<i>4. godina</i>	<i>5. godina</i>
Proizvod A	kg	Sirovina							
Proizvod B	kom	Roba							
Proizvod C	kom	Poluproizvod							
itd.									

**Tablica 5.** Utrošci direktnog materijala u novčanim jedinicama (u €)

<i>Naziv troška</i>	<i>Mjerna jedinica</i>	<i>III kv/0ta.</i>	<i>IV kv/0ta.</i>	<i>1. godina</i>	<i>2. godina</i>	<i>3. godina</i>	<i>4. godina</i>	<i>5. godina</i>
Sirovina	kg							
Roba	kom							
Poluproizvod	kom							
itd.								

**Projekcija prodaje** – sama prodaja proizvoda ovisi o nekoliko faktora: samom proizvodu (dizajnu, funkcionalnosti, pakiranju i sl.), promociji, prodaji i distribuciji. Proizvod – fizičkim oblikom i svojstvima mora zadovoljiti određenu potrebu ciljnog tržišta. Pred poduzetnikom se nalaze pitanja: Na koji način kupci odabiru proizvod/uslugu? Kakva obilježja mora imati proizvod/usluga? Kakvu korist ili primjenu će imati proizvod/usluga, odnosno hoće li zadovoljiti očekivanja kupca? Najvažnija obilježja proizvoda su: dizajn, kvaliteta, marka, funkcionalnost, pakiranje, garancija, te post - prodajni servisi. *Distribucija* predstavlja skup aktivnosti usmjerenih na tijek proizvoda/usluge od proizvođača do krajnjeg potrošača. Distribucija je važna zbog ponude određenih proizvoda odgovarajući (zainteresiranim) kupcima, uz što niže troškove. Distribucija može biti: vlastita (direktna) ili ugovorna (posrednička), a izbor distribucijskih kanala ovisi o: vrsti proizvoda, te udaljenosti i veličini tržišta; potrebama i navikama kupaca; obliku distribucije (intenzivna, selektivna, ekskluzivna distribucija); isplativosti (uštede/smanjenje troškova - prijevoza, skladištenja, upravljanje zalihama...). *Promocija* je oblik komunikacijskih aktivnosti koje služe za promoviranje ponuđača i njegovih proizvoda, usluga, ideja na ciljnom tržištu. Promocija odgovara na pitanje kako doći do pripadnika ciljne skupine i (is)komunicirati vrijednost koju im poduzeće nudi. Promocija se javlja u tri osnovna oblika:

- prodaja – neposredni susret/kontakt s kupcem (osobna, putem oglasa, preko telefona, pomoću pisama, pomoću kataloga, na temelju uzorka, sajamska, burzovna, aukcijska, licitacijska, pomoću automata, samoposluživanje)
- prodajna promocija – komunikacija usmjerena na obavještanje i uvjeravanje kupaca da prihvate ideje o proizvodu/usluzi. Osnovni oblici prodajne promocije: oglasni materijali, brošure, panoi i plakati, logo znakovi poduzeća, oznake na policama, uređenje izloga, demonstracije proizvoda, stručne konferencije, specijalne izložbe, sajmovi, pokloni i sl. Postoje i drugi neposredni oblici kojima se nastoji stimulirati kupnja: dijeljenjem kupona u zamjenu za ostvarenje popusta, organiziranjem nagradnih igara, poklon uz proizvod, davanjem testera proizvoda....itd.
- oglašavanje (putem medija i web stranica i sl.)

**Tablica 6.** Projekcija proizvodnog programa (kom)

<i>Naziv troška</i>	<i>Mjerna jedinica</i>	<i>Jedinična cijena</i>	<i>III kv/0ta.</i>	<i>IV kv/0ta.</i>	<i>1. godina</i>	<i>2. godina</i>	<i>3. godina</i>	<i>4. godina</i>	<i>5. godina</i>
Proizvod A	kom								
Proizvod B	kom								
Proizvod C	kom								
itd.									

Prilikom projekcije prodaje ključno za izradu poslovnog plana je biti maksimalno subjektivan, bez pre napuhavanja proizvodnih i prodajnih količina. Ne smiju se zaboraviti ni kapacitete proizvodnje u skladu s odgovarajućom količinom sirovina, robe i proizvodnih kapaciteta postrojenja i opreme. Puno je elemenata i faktora na koje poduzetnik mora voditi računa prilikom projektiranja poduzetničkog pothvata.

**Projekcija prihoda** – u skladu s planiranom količinom proizvodnje te određenom prodajnom cijenom proizvoda i/ili usluga (u poslovnom planu poduzetnika se cijena proizvoda iskazuje bez PDV-a) izrađuje se projekcija prodajnog programa.

**Tablica 7.** Projekcija prodajnog programa (u €)

Naziv troška	Mjerna jedinica	III kv/0ta.	IV kv/0ta.	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
Proizvod A	kom							
Proizvod B	kom							
Proizvod C	kom							
Usluga A	kom							
Usluga B	kom							
Itđ.	kom							

Iz prethodno predočenog jasno je vidljivo da ovaj dio poduzetničkog plana predstavlja jedno od ključnih poglavlja. Ne smije obuhvaćati samo statičke podatke, odnosno informacije o stanju i odnosima na tržištu proizvoda i/ili usluga. U ovom dijelu poslovnog plana trebaju se predočiti i buduća kretanja, treba prikazati relevantne dinamičke podatke u predviđenom vijeku trajanja projekta. Obično se obuhvaća vrijeme od pet godina eksploatacijskog razdoblja projekta ili u slučaju kreditiranja od strane financijske institucije, projekcija se radi za vremensko razdoblje trajanja otplate kredita.

### 8.2.6. Tehničko – tehnološki opis projekta

Tehničko – tehnološki opis projekta mora predočiti potrebne informacije koje odgovaraju na pitanja gdje, kako i čime ćemo proizvoditi, tržiti ili usluživati. Moraju se predočiti sljedeći podaci:

- ⊗ **Poslovni tijek**
- ⊗ **Lokacija, prostor i oprema**
- ⊗ **Projekcija u laganja u stalna sredstva**
- ⊗ **Ljudski resursi i upravljanje**
- ⊗ **Mjere radne i ekološke zaštite**
- ⊗ **Razdoblje izvedbe (vrijeme aktivizacije)**

**Poslovni tijek** – tijek proizvodnje proizvoda ili pružanje usluga pretpostavlja se u ovom dijelu poslovnog plana prikaz odvijanja poduzetničkog procesa, jednog ciklusa u satima i/ili radnim danima. Predstavlja skup povezanih radnji i izvršenja poslova od samog početka procesa proizvodnje ili pružanja usluge do završetka procesa proizvodnje ili pružanja usluge. Ovdje govorimo o mogućim kapacitetima proizvodnje ili pružanja usluga. Pod kapacitetom podrazumijeva se sposobnost opreme da u jedinici vremena proizvede određenu količinu učinka. Razlikuje se četiri vrste kapaciteta:

- maksimalni kapacitet = maksimalna količina proizvodnje (maksimalni kapacitet opreme), u praksi se teško može ostvariti, iz razloga što bi se proizvodnja trebala odvijati 365 dana 24 h dnevno
- minimalni kapacitet = najmanja količina učinka koju oprema može proizvesti u jedinici vremena - kapacitet opreme koji nam još uvijek daje realne pozitivne rezultate (pod uvjetom da se svi učinci prodaju i naplate)
- radni kapacitet = kapacitet kojeg u realnom (stvarnom) vremenu i postizemo, koji uključuje eventualne gubitke tokom rada opreme
- optimalni kapacitet (s tehničkog stajališta, najpovoljniji stupanj djelovanja opreme (omogućava postizanje maksimalnih proizvodnih učinaka po pitanju količine i kvalitete) dok s ekonomskog stajališta postiže najniže troškove po jedinici proizvoda.

Ulaskom u novi poslovni pothvat svaki poduzetnik bi trebao pomno planirati kapacitet svoje proizvodnje, ovisno o tržišnim potrebama, da sa što manje opreme ostvari isti ili veći obujam proizvodnje. Stoga, veći obujam proizvodnje se postiže povećanjem uposlenosti postrojenja i opreme, što će u konačnici dovesti do smanjenja gubitaka.

**Lokacija, prostor i oprema** – predstaviti makro i mikro lokacijsko djelovanje poslovnog pothvata. Lokacija predstavlja uže (mikro) ili šire (makro) područje na kojem je smješten poslovni objekt ili područje na kojem poduzeće obavlja određenu gospodarsku djelatnost. Makro-lokacija obuhvaća šire geografsko ili urbano područje (regija, država ili grad). Mikro-lokacija obuhvaća uže područje ili konkretno mjesto, gdje je smješten poslovni objekt bilo unutar neke poslovne zone ili urbane sredine. Izbor makro (šire) lokacije odnosi se na mjesto gdje bi trebao biti izgrađen poslovni objekt/zgrada, koje može biti pod utjecajem ekonomskih i neekonomskih čimbenika. Neekonomski čimbenici – kod izbora lokacije u obzir se uzima utjecaj poslovanja objekta/zgrade na zdravlje i sigurnost ljudi (štetni otpaci, štetni plinovi, eksplozije, otpadne vode, itd.). Ekonomski čimbenici – tržište, sirovina, energija, ljudski resursi, transport itd. Izbor mikro (uže) lokacije ovisi o tehničko-topološkim čimbenicima – prirodi i konfiguraciji zemljišta na kojem bi trebao biti smješten objekt, blizini vode (industrijske i za piće), blizini naselja na kojem su

smješteni radnici, blizina prometnog čvorišta te mogućnosti širenja poduzeća/objekta u budućnosti.

**Projekcija u laganja u stalna sredstva** – potrebno je navesti svu materijalnu i nematerijalnu imovinu poduzeća s vijekom trajanja duljim od godinu dana, te plan investiranja i amortizacije stalnih sredstava. Zbog preglednosti i jasnoće poželjno je pojedinačno navesti svako od potrebnih sredstava, nabavnu vrijednost, stope amortizacije, te udio u ukupnim sredstvima.

**Tablica 8.** Projekcija investicija u stalna sredstva (u €)

<i>Stalno sredstvo</i>	<i>Stopa otpisa</i>	<i>Udio %</i>	<i>Nabav. vrij.</i>
Strojevi			
Oprema			
Prijevozna sredstva			
itd.			
<b>Ukupno:</b>		<b>100.00</b>	

Amortizacija predstavlja umanjenu ekonomsku vrijednost stalne (dugotrajne) imovine – materijalne i nematerijalne imovine, koja se postupno troši tijekom svoje upotrebe. Materijalna i nematerijalna imovina koja se amortizira ima: a) vijek upotrebe duži od 1 godine i b) Ograničeni vijek trajanja. Zemljišta, šume, umjetnička djela te dugotrajna financijska imovina se ne amortiziraju. Trošak amortizacije predstavlja postupno trošenje imovine kroz predviđeno vrijeme upotrebe, pri čemu tu imovinu poduzeće koristi za proizvodnju, prodaju robe ili pružanja usluga. Vrijednost imovine se kroz vrijeme upotrebe prenosi na troškove, koji su ukalkulirani u cijenu proizvoda koji se proizvodi ili uslugu koja se pruža. Prodajom proizvoda ili pruženom uslugom dobivaju se nova novčana sredstva kojima nabavlja nova dugotrajna imovina kada postojeća bude upotrjebljena/utrošena.

**Tablica 9.** Plan amortizacije stalnih sredstava

<i>Stalno sredstvo</i>	<i>Stopa amort.</i>	<i>Nabav. vrij.</i>	<i>IV.kv/0.</i>	<i>1. godina</i>	<i>2. godina</i>	<i>3. godina</i>	<i>4. godina</i>	<i>5. godina</i>	<i>Ostat.vrij.</i>
Strojevi									
Oprema									
Sredstva									
itd.									
<b>Ukupno:</b>									

**Ljudski resursi i upravljanje** – potrebno je navesti podatke o potrebnom kadru i njihovom radnom vremenu. Broj i struktura potrebnih zaposlenika prvenstveno ovisi o planiranim kapacitetima (proizvodnim i prodajnim/uslužnim) i odabranim tehnološkim rješenjima (opremi). Ovaj dio trebao bi sadržavati sljedeće informacije o: broju i kvalifikacijskoj strukturi potrebnih zaposlenika; naziv radnih mjesta; pojedinačni i ukupni troškovi plaća (bruto plaća + doprinosi na plaću) na mjesečnoj i godišnjoj razini

**Tablica 10.** Projekcija potreba i troškova radne snage

<i>Opis radnog mjesta</i>	<i>Sruč.sprem.</i>	<i>Bruto plaća</i>
A) Menadžerski tim		
1. Voditelj proizvodnje		
2. Voditelj prodaje		
B) Proizvodni radnici		
1. Proizvodni radnik		
2. Proizvodni radnik		
C) Prodajni radnici		
1. Prodajni radnik		
<b>Ukupno mjesečno:</b>		
<b>Ukupno godišnje:</b>		

**Mjere radne i ekološke zaštite** – poduzimanje mjere zaštite na radu i utjecaj djelatnosti na okoliš. Obavljanje neke određene djelatnosti (npr. industrijska ili kemijska proizvodnja) nosi sa sobom i određene uvjete koje poduzeće treba zadovoljiti, a tiču se zaštite zdravlja i sigurnosti ljudi te zaštite ekosustava. Shodno tome, potrebno je provoditi i određenu zaštitu na radu i zaštitu okoliša putem određenih zaštitnih mjera i sredstava. *Zaštita na radu* zahtjeva poduzimanje potrebnih mjera i postupaka, kako bi rad bio sigurniji bez većih posljedica za život i zdravlje zaposlenika. Kad govorimo o općim

mjerama zaštite na radu, to podrazumijeva sigurnost postrojenja, opreme i građevina, sigurnost radnika i radnih procesa, nepostojanje ili ublažavanje štetnog utjecaja na zdravlje zaposlenika i sl., te posebne mjere zaštite pri radu, koji se odnose na neke posebne radne uvjete, kao što su: rad pod zemljom, rad na velikim visinama, rad na otvorenomu, rad s otrovnim ili zapaljivim sredstvima, rad na ekstremnim temperaturama i sl. *Zaštita je okoliša* podrazumijeva poduzimanje potrebnih mjera sa ciljem zaštite ekosustava (flore i faune) od različitih oblika zagađivanja i/ili devastacije. Kako svaki poslovni pothvat treba udovoljiti sigurnosnim zahtjevima, već u samomu poduzetničkomu projektu valja predvidjeti poduzimanje svih potrebnih mjera zaštite okoliša, primjerenih tehničko-tehnološkim rješenjima, kao što je: zbrinjavanje otpada i istrošenih proizvoda, ugradnja zaštitnih uređaja za pročišćavanje otpadnih voda, katalizatora za pročišćavanje ispušnih plinova i sl. Ovaj dio plana/projekta bi trebao sadržavati popis i opis mjera koje udovoljavaju svim zahtjevima zaštite zaposlenika na radu (nošenje zaštitnih odjela, rukavica, maski sl.) i zaštitu okoline društvene zajednice u kojoj poduzeće djeluje (zaštita biološke raznolikosti, vode, zraka, tla itd.).

**Razdoblje izvedbe (vrijeme aktivizacije)** – razdoblje od početka aktivnosti (javljanja poduzetničke ideje) do početka redovitog poslovanja (početka proizvodnje ili pružanja usluga). Aktivizacijsko razdoblje ili razdoblje izvedbe uključuje i sve pripremne radnje od konzultantskih usluga, preko projektantskih, financijskih i sličnih. Vrijeme trajanja aktivizacijskog razdoblja ovisi o mnogo čimbenika kao što su: vrsti djelatnosti poduzetničkog pothvata, adekvatnoj pripremi poduzetnika, lokacija djelatnosti, tehničko-tehnološke karakteristike pothvata, pouzdanost izvora stalnih, obrtnih i novčanih sredstava, politički i ekonomski uvjeti tržišta na kojem će poduzetnički biznis djelovati, itd. U poslovnom planu je poželjno vrijeme aktivizacije prikazati u obliku gantograma s prethodno prikazanim popisom aktivnosti i vremenskim trajanjem aktivnosti. Neke od aktivnosti aktivizacijskog razdoblja su:

- identifikacija vlastitih izvora sredstava
- identifikacija vanjske izvora sredstava
- izrada terminskog plana aktivizacije poduzetničkog pothvata
- izrada poslovnog plana poduzetnika
- identifikacija potrebnih stalnih i obrtnih sredstava
- izrada terminskog plana nabave sredstava
- izvršenje administrativno-pravnih poslova
- registracija poduzeća
- pribavljanje dozvola, suglasnosti, koncesija i sl.
- izrada građevinske i projektne dokumentacije
- prikupljanje ponuda izvođača
- aktivizacija izvora sredstava

- izgradnja građevinskih objekata
- uređenje iznajmljenih prostora
- izvršenje instalacijskih radova
- nabava i montaža proizvodne opreme
- nabava i montaža ostale opreme
- ugovaranja i nabava sirovina, materijala i robe
- obavljanje marketinških aktivnosti
- zapošljavanje potrebne radne snage
- edukacija zaposlenika
- obaviti sve pripreme za početak djelatnosti
- započinjanje proizvodnje i/ili pružanja usluga

**Tablica 11.** Prikaz terminskog plana aktivizacije projekta

Red. br. Aktivnosti	Mjeseci aktivizacijskog razdoblja					
	1	2	3	4	5	6
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						

### 8.2.7. Marketing projekta

U ovom dijelu poslovnog plana potrebno je definirati sve marketinške aktivnosti koje će se poduzeti kako bi se uspostavila komunikacija s tržištem radi ostvarivanja planirane prodaje. Marketing projekta potrebno je razraditi kroz sljedeće stavke:

- ⊗ **Praćenje i istraživanje tržišta** – prije pokretanja poslovnog procesa potrebno je istražiti tržište kako bi se dobili relevantni podaci o potencijalnim kupcima na ciljnom tržištu



- ⊗ **Razvoj proizvoda robe ili usluga** – dobiti odgovore na pitanja što je potrebno poduzeti kako bi proizvod opstao i razvio se na tržištu
- ⊗ **Formiranje i politika cijena** – definirati politiku cijena koje će biti prihvatljive na ciljnom tržištu, koje će osigurati konkurentnost, te dovesti do poslovnog uspjeha, odrediti metodu za određivanje cijene
- ⊗ **Prodajni kanali i strategija prodaje** – definirati načine distribucije proizvoda ili usluga
- ⊗ **Promocijski i promidžbeni plan** – razraditi načine promocije i reklame na ciljnom tržištu pa i šire, načini koji će poboljšati prodaju

Marketinški plan je logičan nastavak istraživanja tržišta, iako se izrađuje i kao zaseban plan, on može biti i sastavni dio poduzetničkog plana koji se prilaze u dodacima u opširnoj formi. U ovom dijelu, kao pod poglavlje poduzetničkog plana, se mogu predočiti svi marketinški aspekti u obliku sažetka marketinškog plana.

#### **8.2.8. Financijski podaci projekta**

Planiranje financijskih pokazatelja, prihoda rashoda i financijskog rezultata poduzetničkog pothvata predstavlja najznačajniji dio poslovnog plana poduzetnika. Iz ovog dijela poslovnog plana moraju se dobiti pouzdani podaci o financijskim kretanjima uz jasan prikaz dugovječnosti poduzetničkog biznisa. Velik broj dobrih i originalnih poduzetničkih ideja ne bude nikada realizirano zbog tržišne ne utemeljenosti te negativnih financijskih podataka iskazanih u projektu. Međutim, nedovoljni i netočni podaci mogu dovesti do ne realizacije poduzetničke ideje. Projekcija financijskih pokazatelja, prihoda, rashoda i financijskog rezultata, u poslovnom planu se prikazuju na duže vremensko razdoblje, minimalno na pet godina, ali je svakako poželjno na razdoblje koliko traje otplata zajma. U ovom dijelu poslovnog plana se prikazuju svi financijski podaci projekta kroz dulji vremenski period, ali minimalni pet godina ili n godina koliko traje otplata kredita. Ovaj dio poslovnog plana poduzetnika obuhvaća:

- ⊗ **Projekcija potrebnih ulaganja**
- ⊗ **Projekcija izvora sredstava**
- ⊗ **Projekcija otplata zajma**
- ⊗ **Projekcija prihoda, rashoda, dobit ili gubitak**
- ⊗ **Projekcija ekonomskih i financijskih tijekova**

**Projekcija potrebnih ulaganja** – obuhvaća potrebna ulaganja u stalna i obrtna sredstva, bez koji se ne može započeti poslovni pothvat. Stoga je jako važno napraviti točnu projekciju potrebnih ulaganja. Dinamika potrebnih ulaganja u stalna i obrtna sredstva mora obuhvatiti potrebna sredstva za aktivizacijsko razdoblje i prvu godinu poslovanja kako bi se poslovni procesi u tom periodu odvijali nesmetano.

Ulaganja u obrtna sredstva obuhvaćaju ulaganja (već prethodno prikazanih direktnih indirektnih troškova), a to su: troškovi održavanja, najma, materijala, sirovina, poluproizvoda, sitnog inventara, ali tu spadaju i plaće zaposlenih, kao i ostali materijalnih i nematerijalni troškovi koji su neophodni za kontinuirano odvijanje poduzetničkog pothvata. Prije početka poslovanja moraju biti osigurana i financijska sredstva za potrebna ulaganja, što se mora u poslovnom planu prikazati kroz projekciju izvora sredstava. Također sve navedeno, prikaz potrebnih sredstava i izvora sredstava mora obuhvatiti nultu i prvu godinu poslovanja poduzetničkog pothvata.

**Tablica 12.** Projekcija ulaganja u stalna i obrtna sredstva

<i>Stavka</i>	<i>Vrijed.ulaganj.</i>	<i>Struktura</i>
<b>Stalna sredstva - UKUPNO</b>		
Proizvodni prostor		
Stroj		
<b>Obrtna sredstva - UKUPNO</b>		
Sirovine i materijal		
Energenti		
Bruto plaća zaposlenih		
Ostala obrt.sredst.i poč.ulaganj.		
<b>UKUPNA ULAGANJA</b>		<b>100.00%</b>

**Projekcija izvora sredstava** – ulaganja u stalna i obrtna sredstva moraju biti pokrivena raspoloživim izvorima financijskih sredstava kako bi pokretanje poduzetničkog pothvata bilo realno ostvarivo. Projekcija izvora sredstava predstavlja prikaz vlastitih i tuđih izvora sredstava. Vlastita sredstva mogu biti u obliku prava, imovine, novca i sl., dok tuđa sredstva mogu biti krediti, zajmovi, leasing financiranja i sl. Prikaz projekcije izvora sredstava mora odgovarati (biti jednako) projekciji ulaganja u stalna i obrtna sredstva, odnosno ne smije postojati nesrazmjer između projekcije stalnih i obrtnih sredstava i projekcije izvora sredstava.

**Tablica 13.** Projekcija izvora za financiranje planiranih ulaganja

<i>Stavka</i>	<i>Vrijed.ulaganj.</i>	<i>Struktura</i>
<b>Vlastiti izvori</b>		
Vlastiti proizvod. prostor		
Gotovina		
<b>Vanjski izvori</b>		
Poticajni kredit za poduz.		
<b>UKUPNO IZVORI</b>		<b>100.00%</b>

**Projekcija otplate zajma** – dio potrebnih financijskih sredstava za pokretanje poslovnog pothvata moguće je nabaviti putem otplatnog zajma odnosno kredita te se takav način financiranja mora ukalkulirati u projekt. U ovom dijelu projekta treba detaljno biti prikazan plan otplate zajma (kredita) po otplatnim ratama s prikazom kamata i glavnice kroz cijeli period otplate zajma. Hrvatska banka za obnovu i razvoj HBOR ima programe za poticanje i financiranje razvoja malog i srednjeg poduzetništva te kalkulator izračuna otplate zajma je dostupan na sljedećem linku: <https://www.hbor.hr/kreditni-kalkulator/>.

**Tablica 14.** Primjer plan otplate poticajnog kredita (u €)

<i>Godina otplate</i>	<i>Obroci</i>	<i>Anuiteti</i>	<i>Kamate</i>	<i>Otpl.kvota</i>	<i>Ostatak duga</i>
<i>Vrijeme počeka</i>	1.	7.350,00	7.350,00	0,00	294.000,00
	2.	7.350,00	7.350,00	0,00	294.000,00
	3.	7.350,00	7.350,00	0,00	294.000,00
	4.	7.350,00	7.350,00	0,00	294.000,00
<b>Ukupno</b>	<b>1+2+3+4</b>	<b>29.400,00</b>	<b>29.400,00</b>	<b>0,00</b>	
<i>Prva godina otplate</i>	1.	25.725,00	7.350,00	18.375,00	275.625,00
	2.	25.265,63	6.890,63	18.375,00	257.250,00
	3.	24.806,25	6.431,25	18.375,00	238.875,00
	4.	24.346,88	5.971,88	18.375,00	220.500,00
<b>Ukupno</b>	<b>1+2+3+4</b>	<b>100.143,75</b>	<b>26.643,75</b>	<b>73.500,00</b>	
<i>Druga godina otplate</i>	1.	23.887,50	5.512,50	18.375,00	202.125,00
	2.	23.428,13	5.053,13	18.375,00	183.750,00
	3.	22.968,75	4.593,75	18.375,00	165.375,00
	4.	22.509,38	4.134,38	18.375,00	147.000,00
<b>Ukupno</b>	<b>1+2+3+4</b>	<b>92.793,75</b>	<b>19.293,75</b>	<b>73.500,00</b>	
<i>Treća godina otplate</i>	1.	22.050,00	3.675,00	18.375,00	128.625,00
	2.	21.590,63	3.215,63	18.375,00	110.250,00
	3.	21.131,25	2.756,25	18.375,00	91.875,00
	4.	20.671,88	2.296,88	18.375,00	73.500,00
<b>Ukupno</b>	<b>1+2+3+4</b>	<b>85.443,75</b>	<b>11.943,75</b>	<b>73.500,00</b>	
<i>Četvrta godina</i>	1.	20.212,50	1.837,50	18.375,00	55.125,00
	2.	19.753,13	1.378,13	18.375,00	36.750,00

otplate	3.	19.293,75	918,75	18.375,00	18.375,00
	4.	18.834,38	459,38	18.375,00	0,00
<b>Ukupno</b>	<b>1+2+3+4</b>	<b>78.093,75</b>	<b>4.593,75</b>	<b>73.500,00</b>	
<b>Sveukupno</b>		<b>385.875,00</b>	<b>91.875,00</b>	<b>294.000,00</b>	

**Projekcija prihoda, rashoda, dobit ili gubitak** – u skladu s prethodno projektiranim troškovima sirovina i materijala, normativima utroška istih, amortizacije stalnih sredstava, bruto plaća radnika, otplate kredita, ostali indirektni troškovi, te u skladu s tim projektirana je i količina proizvodnje (prodaje) gotovih proizvoda, može se izraditi projekcija ukupnih prihoda i rashoda, te računa dobiti i gubitka za promatrano razdoblje koje obuhvaćeno ovim projektom.

*Prihodi* predstavljaju novčani ekvivalent koji je poduzetnik ostvario prodajom proizvoda i/ili usluga na tržištu. Ovdje je potrebno obuhvatiti i prikazati sve prihode kao što su:

- prihodi od prodaje proizvoda ili pružanja usluga (prihodi iz osnovne djelatnosti)
- financijski prihodi (prihodi od kamata; prihodi od tečajnih razlika; prodaje prava (licenci, patenata, ime, znak), prihodi od poslovnog najma i sl.
- izvanredni prihodi (nastaju kao rezultat izvanrednih događaja i ne proizlaze iz redovnog poslovanja poduzeća) kao što su prihodi od prodaje dugotrajne imovne, rezervnih dijelova i sitnog inventara, prihodi od naplaćenih prethodno otpisanih potraživanja, ostali izvanredni prihodi, poticaji i sl.

Preporučeno je za nultu i/ili prvu poslovnu godinu napraviti projekciju na mjesečnoj bazi, posebice ako je poduzetnička djelatnost sezonskog karaktera. Za ostale poslovne godine može se napraviti dinamička procjena i to ne kraće od pet godina, a poželjno je za razdoblje otplate kredita/zajma.

**Tablica 15.** Projekcija ukupnih prihoda (u €)

<i>Stavke prihoda</i>	<i>IV kv/0ta.</i>	<i>1. godina</i>	<i>2. godina</i>	<i>3. godina</i>	<i>4. godina</i>	<i>5. godina</i>
Ukupni poslovni prihodi						
Proizvodi A						
Proizvodi B						
Proizvodi C						
Proizvodi itd.						
Ukupni financij. Prihodi						
Ukupni izvanred.prihodi						
<b>UKUPNI PRIHODI</b>						

Unatoč prethodno iskazanim direktnim i indirektnim troškovima, neophodno je napraviti projekciju ukupnih rashoda koji obuhvaćaju financijske i izvanredne rashode. U Tablici 16 prikazuju se ukupni rashodi poslovanja za promatrano razdoblje.

*Rashodi* predstavljaju troškove od prodanih proizvoda i/ili pružanja usluga. Dijele se na:

- poslovni rashodi nastaju kao posljedica obavljanja glavne djelatnosti poduzeća, čine ih materijalni troškovi, troškovi vezani za nabavu sirovina i materijala, rezervnih dijelova, energije, goriva i maziva, troškovi plaća, amortizacija itd.
- financijski rashodi ubrajamo financijske izdatke za: kamate na kredite, negativne tečajne razlike, prekoračenja na žiro-računu itd.
- ostali rashodi čine manjkovi, vrijednosna usklađivanja dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine, ispravak vrijednosti itd.

U tablicu projekcije rashoda potrebno je uključiti osim već prethodno prikazanih troškova kao što su troškovi sirovina i materijala (direktni troškovi), troškovi energenata (indirektni troškovi), troškovi amortizacije, troškovi zaposlenih, potrebno je prikazati i ostale troškove poslovanja kao što su troškovi bankarskih usluga i troškovi kamata za kredite, te troškovi tečajnih razlika, bankarskih usluga i sl. U iskazivanju, odnosno planiranju ovih troškova autor poslovnog plana treba biti krajnje objektivan, jer je uobičajeno da ovi troškovi premašuju planiranu visinu. Posebnu pažnju treba obratiti planiranju rashoda zaposlenih. Projekciju troškova, odnosno ukupnih rashoda trebalo bi također napraviti na dinamički način, i to za iste periode kao i projekciju prihoda.

**Tablica 16.** Projekcija ukupnih rashoda (u €)

<i>Stavke prihoda</i>	<i>IV kv/0ta.</i>	<i>1. godina</i>	<i>2. godina</i>	<i>3. godina</i>	<i>4. godina</i>	<i>5. godina</i>
Ukupni poslovni rashodi						
Indirektni troškovi						
Direktni troškovi						
Amortizacija						
Bruto plaće						
Ukupni finan.rashodi						
Bankar.uslug.i kamate						
Tečajne razlike i sl.troš.						
Ukupni izvanred.rashodi						
Ostali rashodi						
<b>UKUPNI RASHODI</b>						

Nakon što je napravljena projekcija prihoda i rashoda potrebno je ustanoviti poslovni rezultat za promatrano razdoblje, što znači da se treba napraviti projekcija računa dobiti i gubitka. Projekcija račun dobiti i gubitka prikazuje sve prihode i rashode iz poslovnog plana te ostvareni financijski rezultat za određeno vremensko razdoblje poduzetničkog projekta. Pokazuje koliko je poduzeće poslovalo uspješno/profitabilno u određenom vremenskom razdoblju ili je poslovalo s gubitkom. Dobit predstavlja financijsku razliku kada su prihodi veći od rashoda, dok gubitak predstavlja financijsku razliku kada su rashodi veći od prihoda.

**Tablica 17.** Projekcija računa dobiti i gubitka

	<i>IV kv/0-ta.</i>	<i>1. godina</i>	<i>2. godina</i>	<i>3. godina</i>	<i>4. godina</i>	<i>5. godina</i>
UKUPNI PRIHODI						
UKUPNI RASHODI						
DOBIT ILI GUBITAK						
Porez na dobit (stopa --- %)						
<b>ČISTA DOBIT ILI GUBITAK</b>						
Neobvezna pričuve (5%)						
<b>DOBIT ZA PODUZETNIKA</b>						

Porezni obveznik, trgovačko društvo (iznimno i obrtnici/fizičke osobe obveznici poreza na dohodak, ako podnesu zahtjev Poreznoj upravi da će umjesto poreza na dohodak plaćati porez na dobit), plaćaju porez na dobit po stopi koja je propisana Zakom o porezu na dobit. Zbog mogućnosti promjene zakonskih propisa provjeriti važeću stopu poreza na dobit. Porez na dohodak plaćaju porezni obveznici fizičke osobe koje ostvaruju oporezivi dohodak, obrtnici. Također pri utvrđivanju osnove i iznosa poreza na dohodak provjeriti važeću zakonsku regulativu.

**Projekcija ekonomskih i financijskih tokova** – izrađuju se za potrebe analize financijske i ekonomske isplativosti i povrata uloženi sredstava analiziranog poslovnog plana za promatrano razdoblje eksploatacije projekta. Izradom projekcije i analize kumulativa čistih financijskih tokova i kumulativa čistih ekonomskih tokova utvrđuje se vrijednost isplativosti samog projekta, ulaganja u projekt i/ili sufinanciranja projekta.

*Projekcija ekonomskih tokova* – analiza ekonomskih tokova se izrađuje za utvrđivanje koliko se čiste ekonomske vrijednosti stvara kroz određeni promatrani period projekta, odnosno analiziraju se čisti ekonomski primici. Projekcija ekonomskih tokova izračunava se uzimajući u obzir ukupne primitke analiziranog razdoblja što obuhvaća primitke od

prodaje proizvoda i/ili usluga te ostatak vrijednosti stalnih i obrtnih sredstava. Također se u obzir uzimaju i ukupni izdatci koje čine ulaganja u stalna i obrtna sredstva, poslovni izdaci bez kamata i amortizacije, te porez na dobit, po zakonskoj propisanoj stopi za promatrano razdoblje projekta. Iz analize projekcije ekonomskih tokova na početku eksploatacijskog vijeka projekta bit će vidljiv negativni predznak zbog proračuna većih početnih ulaganja u stalna i obrtna sredstva. Zbog navedenog se prikazuje i kumulativ čistih ekonomskih primitaka. U trenutku kada je vidljiv pozitivan kumulativ čistih primitaka ekonomskog toka, navedeno predstavlja točku povrata ukupno uložених sredstava, te se navedena godina projekt smatra rokom povrata uložених sredstava. Tek nakon toga projekt realno stvara novu ekonomsku vrijednost. U poslovnom planu potrebno je izraditi tablicu projekcije ekonomskih tokova koja je prikazana u nastavku.

**Tablica 18.** Projekcija ekonomskih tokova

Naziv proizvoda	0-ta god.	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina	Ukupno
<b>UKUPNI PRIMICI</b>							
Ukup.primi.od prod.proiz.							
Ostatak vrij.staln.sredst.							
Ostatak vrij.obrtnih.srest.							
<b>UKUPNI IZDACI</b>							
Ulaganja u stalna sredst.							
Ulaganja u obrtna sredst.							
Posl.izdaci (bez kam.i amort.)							
Porez na dobit --- %							
<b>ČISTI PRIMICI</b>							
<b>KUMUL. ČISTI PRIMITAKA</b>							

*Projekcija financijskih tokova* – analiza financijskih tokova izrađuje se za utvrđivanje sposobnosti projekta za održavanje financijske stabilnosti poslovnog pothvata, odnosno mora biti vidljiva sposobnost projekta da podmiruje sve financijske obveze kroz promatrano eksploatacijsko razdoblje i ostvaruje suvišak financijskih sredstava za potrebe budućih ulaganja u biznis. Projekcija financijskih tokova izračunava se uzimajući u analizu ukupne primitke analiziranog razdoblja projekta, što obuhvaća primitke od prodaje proizvoda i/ili usluga, zatim ostatak vrijednosti stalnih i obrtnih sredstava te vlastite izvore financiranja. Na stavci ukupnih izdataka za projekciju financijskih tokova uzimaju se ukupna ulaganja u stalna i obrtna sredstva, ostali poslovni izdaci bez kamate i amortizacije i porez na dobit po zakonski propisanoj stopi za promatrano razdoblje projekta. Zbog navedenog u tablici projekcije financijskih tokova prikazuje se kumulativ

čistih primitaka financijskih tokova koji bi za sve periode projekta trebali biti pozitivni ili biti jednaki nuli. U poslovnom planu poduzetnika potrebno je izraditi tablicu projekcije financijskih tokova koja je prikazana u nastavku.

**Tablica 19.** Projekcija financijskih tokova

Naziv proizvoda	0-ta god.	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina	Ukupno
<b>UKUPNI PRIMICI</b>							
Ukup.primi.od prod.proiz.							
Ostatak vrij.staln.sredst.							
Ostatak vrij.obrtnih.srest.							
Vlastiti izvori financiranja							
<b>UKUPNI IZDACI</b>							
Ulaganja u stalna sredst.							
Ulaganja u obrtna sredst.							
Posl.izdaci (bez kam.i amort.)							
Porez na dobit --- %							
<b>ČISTI PRIMICI</b>							
<b>KUMUL. ČISTIH PRIMITAKA</b>							

### 8.2.9. Ocjena učinkovitosti projekta

Gospodarska i ekonomska opravdanost svakog poduzetničkog poduhvata je neophodna za samog poduzetnika kao i banke i investitore potrebnih sredstava. Stoga uz svaki poslovni plan potrebno je predočiti zainteresiranim stranama (čitatelji poslovnog plana), određene relevantne financijske pokazatelje učinkovitosti poduzetničkog pothvata. Ocjena učinkovitosti projekta predstavlja posebno poglavlje prikaza poslovnog plana poduzetnika, u kojem je potrebno prikazati kompleksnu ocjenu učinkovitosti poduzetničkog pothvata. Ovdje je potrebno čitateljima plana (bankama, investitorima i sl.) prikazati sve relevantne pokazatelje buduće profitne učinkovitosti projekta prema statističkim i dinamičkim metodama. Među mnogim pokazateljima ističu se sljedeći:

- ⊗ **Rok povrata uložениh sredstava**
- ⊗ **Stopa prinosa**
- ⊗ **Prosječna stopa profitabilnost projekta**
- ⊗ **Analiza osjetljivosti projekta**
- ⊗ **Neto sadašnja vrijednost**



**Rok povrata uložениh sredstava** – označava vrijeme koje je potrebno da bi se iz čistih primitaka odnosno dobiti projekta pokrili ukupno uložena sredstva. Prema ovom pokazatelju

promatra se duljina povrata uložениh sredstava jer što je vrijeme povrata kraće to je projekt prihvatljiviji i obrnuto. Jednostavno rečeno, to je vrijeme u kojem investicija dosegne točku pokrića. Ljudi i korporacije uglavnom ulažu svoj novac kako bi im se novac vratio, zbog čega je razdoblje povrata toliko važno. U biti, što investicija ima kraći povrat, to ona postaje privlačnija. Određivanje razdoblja povrata korisno je za svakoga i može se izračunati dijeljenjem početnog ulaganja s prosječnim novčanim tokovima. Uz pretpostavku konstantnog iznosa dobitaka, razdoblje povrata može se izračunati pomoću formule:

$$t = \frac{I}{D} \quad \begin{array}{l} \longleftarrow \text{ ukupna investicija (ulaganje)} \\ \longleftarrow \text{ godišnja dobit} \end{array} \quad (1)$$

Dobivenim izračunom pretpostavlja se razdoblje, odnosno broj godina koje će biti potrebne da se vrata uložena sredstva kroz ostvarivanje dobiti pothvata. Razdoblje povrata je metoda koju obično koriste investitori, financijski stručnjaci i korporacije za izračun povrata ulaganja. Pomaže odrediti koliko je vremena potrebno za povrat početnih troškova povezanih s investicijom. Ova je metrika korisna prije donošenja bilo kakve odluke, osobito kada investitor treba brzo procijeniti investicijski pothvat. Banke, financijske institucije i ulagatelji koriste razdoblje povrata kako bi odredili hoće li nastaviti s ulaganjem ili ne. Jedna od loših strana razdoblja povrata je da zanemaruje vremensku vrijednost novca.

**Stopa prinosa** – Stopa prinosa je statički pokazatelj profitne učinkovitosti projekta u određenoj godini njegove eksploatacije. Stopa prinosa se izračunava stavljanjem u odnos neto dobit (dobit nakon poreza) određene analizirane godine iz projekta i ulaganja u stalna i obrtna sredstva. To je omjer koji uspoređuje dobit ili gubitak od ulaganja u odnosu na ukupna ulaganja, a računa se stavljanjem čiste dobiti u odnos s ukupnim ulaganjima, sljedećom formulom:

$$SP = \frac{ND}{I_0} \times 100 \quad (2)$$

Čista dobit (neto dobit – ND) uzima se iz projekcije računa dobiti i gubitka dok  $I_0$  predstavljaju ukupna ulaganja. Ovaj pokazatelj se može računati samo za reprezentativnu godinu ili za sve godine prikazane u poslovnom planu. Stopa prinosa kao pokazatelj profitne učinkovitosti projekta, što je veća stopa prinosa to je projekt prihvatljiviji. Stope prinosa za projekt daje odgovor na pitanje o prihvatljivosti projekta. Odnosno to je je metrika kapitalnog proračuna korisna za brzi izračun profitabilnosti ulaganja, ali je nedostatak izračuna što se ne uzima u obzir vremenska vrijednost novca.

**Prosječna stopa profitabilnost projekta** – određivanje prosječne stope potencijalne profitabilnosti projekta vrlo je važno. Analiza profitabilnosti projekta način je na koji poduzetnik i/ili potencijalni investitori mogu odlučiti je li projekt vrijedan vremena, truda i resursa koji će mu biti dodijeljeni. Prosječna profitabilnost projekta za promatrani period projekta koji se analizira pokazuje prosječne prinose ukupno uloženog kapitala, ulaganja u stalna i obrtna sredstva kroz kumulativ čistih primitaka ekonomskog toka. Računa se dijeljenjem prosječne vrijednosti kumulativnih neto primitaka (neto dobiti ili neto primitaka ekonomskog toka) iz promatranih godina eksploatacije projekta s početnim ulaganjima prema sljedećem izračunu:

$$PP = \left( \frac{\sum_{t=1}^n R_t}{n} \right) : I_0 \cdot 100 \quad (3)$$

U prikazanom izračunu za prosječnu stopu profitabilnosti (PP),  $R_t$  predstavlja čiste primitke iz godine  $t$ , zatim  $I_0$  početno ulaganje, te  $n$  promatrane godine vijeka trajanja projekta. Profitabilnost projekta opisuje sposobnost projekta da donese financijsku dobit ili dobitak za poduzeće/poduzetnika. U nastojanju da brzo pokrenu biznis neki poduzetnici mogu prihvatiti pokretanje pothvata s malim profitnim maržama, što može utjecati na cjelokupno financijsko zdravlje poslovanja. Što je prosječna profitabilnost projekta veća to je projekt prihvatljiviji.

**Analiza osjetljivosti projekta** – unatoč sagledanim svim mogućnostima i ograničenjima prilikom pokretanja projekta neophodno je uzeti u obzir i druge posljedice koje bi mogle utjecati na mogućnosti proizvodnje ili povećanje troškova poslovanja, a samim tim i promjene u rezultatu poslovanja. Stoga je neophodno napraviti analizu osjetljivosti koja

će financijski predočiti moguće promjene u poslovanju. Za izračun analize osjetljivosti uobičajeno je uzeti reprezentativnu godinu kao baznu godinu za izračun osjetljivosti projekta. Analiza osjetljivosti se izrađuje jer su poslovni pothvati često pod utjecajem različitih vrsta rizika, kao i mnogim neizvjesnostima na tržištu. Analiza osjetljivosti poduzetničkog projekta moguće je izraditi u obliku tabličnog prikaza zbog lakše preglednosti i razumljivosti pokazanih promjena, odnosno rizičnosti pojedinih pojavnosti na konačni financijski rezultat projekta. U analizu osjetljivosti obično se uzimaju pretpostavke porasta ukupnih troškova ili pojedine kategorije troškova, negativne promjene u poreznim opterećenjima, pad prihoda ili nepredviđeno snižavanje proizvoda i/ili usluga i sl. Za izračun analize osjetljivosti može se koristiti sljedeća tablica 20, koja je prikazana u nastavku kako slijedi:

**Tablica 20.** Analiza osjetljivosti (u reprezentativnoj godini)

<i>ELEMENT PROMJENE</i>	<i>Intenzitet</i>	<i>Troškovi</i>	<i>Prihodi</i>	<i>Bruto dobit</i>	<i>Čista dobit</i>
<b>A) SMANJENJE PRIHODA</b>					
A1) Podbačaj ostvarene prodaje	10%				
A2) Manja prodajna cijena	10%				
<b>B) POVEĆANJE TROŠKOVA</b>					
B1) Osnovnog materijala	10%				
B2) -II-	20%				
B3) Troškova rada	10%				
B4) -II-	20%				
B5) Ukupni troškovi	10%				
B6) -II-	20%				
<b>C1) Poveć. poreza na dobit</b>	10%				
C2) -II-	25%				
<b>D) KOMBINACIJA FAKTORA</b>					
D1) A1+A2					
D2) B1+B2					
D3) B2+B4					
D6) A1+A2+B5					

Prikaz analize osjetljivosti poduzetničkog pothvata u reprezentativnoj godini predstavlja analizu kritičkih čimbenika koji mogu imati intenzivan utjecaj na poslovni pothvat, posebice na njegovu profitabilnost. Iz analize osjetljivosti poduzetnik, ali i potencijalni ulagači, financijske institucije i poslovni partneri dobivaju detaljan uvid o poslovanju poduzetničkog pothvata pod utjecajem različitih rizičnih čimbenika iz okruženja

poduzeća. Samim time uočava se stabilnost poduzetničkog pothvata u odnosu na rizične promjene iz okruženja.

**Neto sadašnja vrijednost** – predstavlja metodu ocjene učinkovitosti poduzetničkog projekta. Za izračun neto sadašnje vrijednosti obuhvaćaju se diskontirani budući primici, ali i diskontirani izdaci, dok se ovom metodom primjenjuje načelom vremenske vrijednosti novca (1 € danas vrijedi više nego 1 € u budućnosti). Neto (čista) sadašnja vrijednost (NSV) izračunava se referiranjem neto primitaka ekonomskog ili financijskog tijeka na sadašnju vrijednost pomoću diskontnog faktora iz financijskih tablica složenih kamata. Izračunavanje neto sadašnje vrijednosti projekta izračunava se kako slijedi:

$$SV = \frac{D_1}{(1+i)} + \frac{D_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{D_n}{(1+i)^n} = \sum_{j=1}^n \frac{D_j}{(1+i)^j} \quad (4)$$

Zbroj sadašnje vrijednosti ( $\Sigma SV$ ) kao zbroj diskontiranih dobitaka predstavlja kapitaliziranu vrijednost ulaganja, te u slučaju da su neto primici po godinama jednaki, kapitalizirana sadašnja vrijednost može se dobiti iz četvrtih financijskih tablica.

$$SV = D \times IV_i^n \quad (5)$$

Ukupna ulaganja u stalna i obrtna sredstva predstavljaju sva ulaganja u poduzetnički pothvat, te se isto iskontiranjem svode na sadašnju vrijednost, dok u analizi za pokretanje poduzetničkog pothvata se podrazumijeva da nakon nulte i/ili prve godine poslovnog pothvata nema dodatnih ulaganja, to znači da sadašnju vrijednost ulaganja čine početna ulaganja, odnosno  $I = I_0$

Neto sadašnja vrijednost projekta je razlika između diskontirane sadašnje vrijednosti i diskontiranih ukupnih (kapitalnih) troškova ulaganja. Da bi se razumjelo kako izračunati NSV, prvo treba uzeti u obzir da novac vrijedi više sada nego kasnije. Drugi čimbenik koji pridonosi ovoj dinamici je inflacija, te se navedeno izračunava pomoću sljedeće formule, gdje PV označava sadašnju vrijednost, FV označava buduću vrijednost, r označava kamatnu stopu u decimalnom formatu, a n označava broj godina:  $PV = (FV) / (1+r)^n$

$$NSV = SV - I \quad (6)$$

Neto sadašnja vrijednost odnosi se na razliku između vrijednosti gotovine sada i vrijednosti gotovine u budućnosti. NSV za ocjenu učinkovitosti poduzetničkog pothvata koristi se za određivanje hoće li očekivani financijski dobici pothvata nadmašiti današnju investiciju, što znači da je poduzetnički projekt vrijedan poslovni pothvat. Općenito, ulaganje s pozitivnom NSV-om bit će isplativo i stoga će dobiti zeleno svjetlo za razmatranje, dok će ulaganje s negativnim NSV-om rezultirati financijskim gubitkom, te potencijalni investitori i kreditne institucije neće financirati takav poduzetnički projekt.

### **8.2.10. Dodaci i prilozi**

Posljednji dio poduzetničkog projekta čine dodaci i prilozi, što predstavlja dio pisanog elaborata u kojem se dodaju različiti prilozi i dodaci kao što su: slike, nacrti, tablice, sheme, grafikoni, predugovori, poslovni sporazumi i sl. Ti prilozi i dodaci su nadopuna poglavlja poslovnog plana koji pobliže označavaju ili nadopunjuju pojedino poglavlje plana. Poduzetnici (autori plana) često u ovom dijelu plana prilažu cjenike, slike proizvoda i/ili detaljan opis usluga, slike ili skice poslovnih prostora u kojima će se pružati usluge, te drugi slični prilozi i dodaci koji će zainteresiranim stranama biti od iznimne važnosti za bolje razumijevanje i prednosti poduzetničkog pothvata. Također u ovom dijelu se mogu dodati anketni upitnici vezani za istraživanje tržišta kao i podaci obrade anketa o istraživanju tržišta, kao i recenzije samog poslovnog plana.

### **8.2.11. Pismo primatelju projekta**

Kao posebno odvojeni prilog poduzetničkog plana je pismo primatelju, u kojem se poduzetnik direktno obraća subjektu kojemu upućuje plan, koji predstavlja detaljnu razradu poduzetnikove ideje u poslovni pothvat. Pismo primatelju mora biti izvorno, originalno, direktno i kratko temeljem kojeg čitatelj/primatelj poslovnog plana stječe prvi dojam o poslovnom pothvatu. Za sastavljanje pisma primatelju poslovnog plana nema nekih posebno propisanih pravila kojih bi se trebalo strogo pridržavati. Međutim, ipak je bitan ton, stil i jezik pisma koji ostavlja dojam na čitatelja, jer samo pismo upućuje čitatelja na sam poslovni plan pa se može reći da je to ujedno i ogledalo cjelokupnog poslovnog plana, dok je neupitna njegova animirajuća i promidžbena konotacija.

## **II. DIO – PRIMJER POSLOVNOG PLANA PODUZETNIKA**

**POSLOVNI PLAN VIVA d.o.o.**

**POSLOVNI PLAN VU MED d.o.o.**

## Poslovni plan VIVA d.o.o.

«VIVA», d.o.o.  
Poduzeće za proizvodnju, doradu i prodaju suvenira  
Adresa: Ulica i grad  
Telefon i/ili mobitel

### **PODUZETNIČKI PROJEKT** *(proizvodnja, dorada i prodaja suvenira)*

Osoba za vezu:  
Valentina Vinšalek  
Ivana Ivanković

Autor projekta:  
Valentina Vinšalek  
Ivana Ivanković

Posebne informacije:  
Projekt je preslikan u tri primjerka  
Ovo je drugi od ukupno tri preslika  
Podaci iz ovog projekta tajni su – povjerljivi

Mjesto, siječanj 20xy. godine

## Sadržaj:

<b>1.</b>	<b>Operativni sažetak projekta</b>	<b>4</b>
1.1.	Podaci o poduzeću i poduzetniku	4
1.2.	Asortiman proizvoda	4
1.3.	Tržišno - marketinški podaci	4
1.4.	Tehničko – tehnološki podaci	4
1.5.	Struktura i izvori potrebnog kapitala	5
1.6.	Potrebni menadžment i ostali zaposlenici	5
1.7.	Aktivizacijsko razdoblje	5
1.8.	Mjere zaštite okoliša i zaštite pri radu	5
1.9.	Financijski pokazatelji projekta	6
<b>2.</b>	<b>Opis poduzetničke ideje</b>	<b>7</b>
2.1.	Autori i evolucija ideje	7
2.2.	Poduzeće (djelatnost)	8
2.3.	Proizvod	8
2.4.	Poduzetničke referencije	9
<b>3.</b>	<b>Tržište podaci projekta</b>	<b>10</b>
3.1.	Kupci, ciljni segment	10
3.2.	Konkurencija	10
3.3.	Tržišna strategija	11
3.4.	Određivanje cijene proizvoda	11
3.5.	Informacije o nabavnim tržištima	12
	3.5.1. Projekcija indirektnih troškova	12
	3.5.2. Projekcija utroška direktnog materijala	13
	3.5.3. Projekcija direktnih troškova	14
3.6.	Projekcija prodaje	16
3.7.	Projekcija prihoda	17



<b>4.</b>	<b>Tehničko-tehnološki opis projekta</b>	<b>19</b>
4.1.	Poslovni tijek	19
4.2.	Lokacija, prostor i oprema	19
	4.2.1. Plan investicija u stalna sredstva	19
	4.2.2. Plan amortizacije stalnih sredstava	20
4.3.	Ljudski resursi i upravljanje	21
4.4.	Mjere radne i ekološke zaštite	22
4.5.	Razdoblje izvedbe – vrijeme aktivizacije	21
<b>5.</b>	<b>Marketing projekta</b>	<b>24</b>
5.1.	Praćenje i istraživanje tržišta	24
5.2.	Marketing proizvoda	24
5.3.	Formiranje i politika cijena	24
5.4.	Prodajni kanali i strategija prodaje	25
5.5.	Promocijski – promidžbeni plan	25
<b>6.</b>	<b>Financijski podaci projekta</b>	<b>26</b>
6.1.	Projekcija potrebnih ulaganja	26
6.2.	Projekcija izvora sredstava	27
6.3.	Otplata zajma	27
6.4.	Projekcija prihoda, rashoda i dobiti – gubitka	38
	6.4.1. Projekcija ukupnih prihoda	29
	6.4.2. Projekcija ukupnih rashoda	29
	6.4.3. Projekcija računa dobiti i gubitka	30
6.5.	Projekcija ekonomskih i financijskih tijekova	31
	6.5.1. Projekcija ekonomskih tokova	31
	6.5.2. Projekcija financijskih tokova	31
<b>7.</b>	<b>Ocjena učinkovitosti projekta</b>	<b>33</b>
7.1.	Rok povrata uložениh sredstava	33
7.2.	Stopa prinosa	33
7.3.	Prosječna stopa profitabilnost projekta	34
7.4.	Neto sadašnja vrijednost	34
7.5.	Analiza osjetljivosti projekta	34

<b>8.</b>	<b>Dodaci</b>	<b>36</b>
8.1	Metode istraživanja i izvori podataka	36
	8.1.1 Sekundarni podaci	36
	8.1.2 Primarni podaci	36
8.2	Obrazac za prikupljanje primarnih podataka	37
8.3	Analiza podataka i interpretacija rezultata	39
<b>9.</b>	<b>Zaključak (Pismo primatelju)</b>	<b>42</b>

## **1. OPERATIVNI SAŽETAK PROJEKTA**

### **1.1. Podaci o poduzeću i poduzetniku**

Poduzeće „VIVA“ registrirano je kao društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju, doradu i prodaju suvenira. Osnivači poduzeća su Valentina Vinšalek i Ivana Ivanković koje u biznis uključuju članove obitelji pa se može reći da je ovo i obiteljski biznis. Osnivači prilikom osnivanja unose ukupni početni kapital u iznosu od 1.102.500,00 € u obliku imovine i novca. Od toga Valentina Vinšalek poslovni prostor vrijednosti 367.500,00 i u novcu 367.500,00, te Ivana Ivanković u novcu 367.500,00 €. Sva prava i obveze osnivača određena su statutom Poduzeća.

### **1.2. Asortiman proizvoda**

Poduzeće će proizvoditi suvenire od gline, i dorađivati odnosno ukrašavati poluproizvode od stakla i keramike kao i razne predmete za širu uporabu. Proizvodnja će se obavljati dijelom strojno i ručno. Proizvodi su različitih veličina i atraktivnosti te su u skladu s tim predviđene cijene. Pored navedenog vršit će se i otkup određene količine gotovih proizvoda koji će se prodavati u suvenirnici kako bi se povećao asortiman ponude.

### **1.3. Tržišno marketinški podaci**

Za ciljno tržište izabrano je područje grada Knina i ciljni kupci su u prvom redu turisti i posjetitelji, ali i lokalno stanovništvo. Nakon provedenog istraživanja tržišta zaključeno je da postoji konkurencija. Njihova ponuda nije raznolika, a i cijenom nisu konkurentni, stoga ne predstavljaju opasnost za ovaj projekt. Planom nije predviđeno, ali se namjerava nakon uhodavanja biznisa proširiti prodaju na šire područje Šibensko – kninske županije.

### **1.4. Tehničko – tehnološki podaci**

Za početak biznisa, kao i kasnije obavljanje ove djelatnosti, potrebno je nabaviti proizvodnu opremu u koju ubrajamo stroj za izradu suvenira i kalupe za odljev, peć za pečenje i finalizaciju, te pomoćni pribor i alat za ukrašavanje, police za opremu suvenirnice i informatičku opremu. Također je potrebna i nabava obrtnih sredstava kao što su sirovine i nabava poluproizvoda koji će se dorađivati u ovom poduzetničkom pothvatu.

### **1.5. Struktura i izvori potrebnog kapitala**

Potrebno je naglasiti da će se proizvodna djelatnost obavljati u već postojećem objektu, stoga nisu potrebna dodatna ulaganja u nekretninu. Prodaja će se obavljati u unajmljenom objektu po mjesečnoj naknadi od 11.025 €. Nabava stalnih i obrtnih sredstava, i početak poslovanja poduzeća financirat će se iz poticajnog kredita za male poduzetnike u iznosu od 294.000 € po poticajnoj kamatnoj stopi od 2,50 %, na otplatni rok od 5 godina, jednu godinu počeka, te dijelom iz vlastitih sredstava koja ukupno iznose 1.102.500,00 € u obliku imovine i novca. Od toga Valentina Vinšalek poslovni prostor vrijednosti 367.500,00 i u novcu 367.500,00, te Ivana Ivanković u novcu 367.500,00 €. Sva prava i obveze osnivača određena su statutom Poduzeća.

### **1.6. Menadžment i ostali potrebni zaposlenici**

Ovaj pothvat, s obzirom na djelatnost i predviđeni kapacitet, ne zahtjeva veći broj zaposlenih, stoga je potrebno ukupno pet zaposlenika. Za menadžment projekta bit će zadužene dvije osobe koje će obavljati sve menadžerske funkcije u biznisu. Ostali zaposlenici su: dvije osobe koje će obavljati proizvodnu djelatnost i jedan prodavač za prodajnu funkciju. Projekcija potreba za radnom snagom načinjena je na temelju pretpostavke o 22 radna dana u mjesecu te osam sati rada dnevno.

### **1.7. Aktivizacijsko razdoblje**

Za ovaj projekt predviđeno je šestomjesečno aktivizacijsko razdoblje jer će se proizvodna djelatnost obavljati u već postojećem objektu, dok je za iznajmljivanje objekta za obavljanje funkcije prodaje već dogovoreno, stoga je i smanjen rok aktivizacije na minimum. Aktivizacijsko razdoblje projekta slikovito je prikazano u Tablici 11 uz objašnjenje svake faze aktivizacije.

### **1.8. Mjere zaštite okoliša i zaštite pri radu**

Ovaj projekt ne ugrožava okoliš ni u kojem pogledu pa stoga nije potrebno poduzimanje većih zaštitnih mjera za okoliš. Zbog mogućnosti ozljede pri radu predviđene su zaštite radnika u takvim slučajevima.

### **1.9. Financijski pokazatelji projekta**

Nakon sagledavanja predviđenih rezultata poslovanja u ovom projektu, za razdoblje od 5 godina, predviđen je pozitivan poslovni rezultat. Financijski pokazatelji poslovanja prikazani su u daljnjem tekstu ovog projekta iz kojih su vidljivi jasno definirani primici kao i izdaci te poslovni rezultat poslovanja.

Pokazatelj obrta dugotrajne imovine = ukupni prihod/dugotrajna imovina

Pokazatelj obrta dugotrajne imovine =  $744.122/692.000 = 1,075$

Što pokazuje da je potrebno investirati jedan euro u dugotrajnu imovinu da bi se realiziralo 1,075 eura prodaje. Ovaj pokazatelj kazuje da je potrebno uložiti manje financijskih sredstava za ostvarivanje jednake razine prodaje.

Pokazatelj pokriva kamata: dobitak prije poreza i kamata (EBIT)/trošak kamata

Pokazatelj pokriva kamata:  $301.156,61/4.593,75 = 65,55$

Budući da je pokazatelj pokriva kamata za prvu godinu veoma visok: 65,55 puta velika je i sigurnost vjerovnika. Međutim, to isto tako ukazuje da financijska poluga nije dovoljno iskorištena. Dakle, trošak kamata je pokriven 65,55 puta.

## **2. OPIS PODUZETNIČKE IDEJE**

### **2.1. Autori i evolucija ideje**

Osnivači poduzeća su Valentina Vinšalek (1981.g.) i Ivana Ivanković (1981.g.) koje u biznis uključuju članove obitelji.

Ideja za pokretanje ovog biznisa javila se prvenstveno zbog oskudne ponude suvenira kninskog kraja. Zbog razvoja turizma u ovoj regiji i otvaranje Turističke zajednice grada Knina, muzeja te sve većeg broja turista i posjetitelja kninske tvrđave javila se potreba za pokretanjem ovakve vrste biznisa. Knin kao grad bogate povijesti, ima brojne zanimljivosti i privlačnosti koje se mogu povezati s popratnim sadržajima kao što su suveniri. Stoga se javila ideja koju je potrebno dodatno razraditi i pretvoriti u konkretan i uspješan biznis. Zbog postojanja aktivnog i slobodnog tržišta predviđen je uspješan rezultat ovog projekta.

Pokretači ideje su Valentina Vinšalek i Ivana Ivanković, koje su nakon dugogodišnjeg prijateljstva došle na ideju o proizvodnji i prodaji suvenira u gradu Kninu. Pozitivna točka je dosadašnje aktivno sudjelovanje i stečeno znanje na polju turističke djelatnosti kao i učenje te praćenje ekonomskih kretanja i specijalizacija na području financijskog menadžmenta što dodatno daje samopouzdanje i vjeru u uspješnost ovog projekta.

Bavljenje vlastitim biznisom pruža materijalnu sigurnost, a u ovom slučaju zbog zapošljavanja članova obitelji naišao je na potporu cijele obitelji, kako materijalnu tako i moralnu. Pored svega navedenog važno je naglasiti neke osnovne osobine i sposobnosti pokretača ove ideje kao što su: odlučnost, samopouzdanje, visoki stupanj znanja iz područja ekonomije, kao i pokretljivost te dobro snalaženje u prostoru i vremenu.

Naravno i članovi obitelji posjeduju određene poželjne karakteristike u prvom redu specijaliziranost i kvalifikacija za proizvodnju specijalizirane vrste proizvoda (suvenira), a to su još ambicioznost i odlučnost u ostvarenju zacrtanih ciljeva, kao i želja za uspjehom. Nakon istaknutih dobrih osobina potrebno je spomenuti da osnivači imaju strah od neuspjeha, ali s obzirom da je projekt dobro razrađen i pokazuje se sigurnost uspjeha, strah se smatra neopravdanim. Sigurnost uspjeha je zajamčena zbog nepostojanja ovakve vrste biznisa na području grada Knina i okolice, a potreba za izradom suvenira je velika zbog potražnje koja se javlja.

## **2.2. Poduzeće (djelatnost)**

Gledajući formalno – organizacijski oblik, poduzeće „VIVA“ je registrirano kao d.o.o. za proizvodnju, doradu i prodaju suvenira. Osnivači poduzeća su Valentina Vinšalek i Ivana Ivanković koje u biznis uključuju članove obitelji pa se može reći da je ovo i obiteljski biznis. Osnivači prilikom osnivanja unose ukupni početni kapital u iznosu 1.102.500,00 € u obliku imovine i novca. Od toga Valentina Vinšalek poslovni prostor vrijednosti 367.500,00 i u novcu 367.500,00, te Ivana Ivanković 367.500,00 € u novcu. Sva prava i obaveze osnivača određena su statutom Poduzeća.

Osnovna djelatnost poduzeća „VIVA“ je proizvodnja suvenira od gline i keramike te doradivanje odnosno ukrašavanje poluproizvoda od stakla kao i raznih predmeta za širu uporabu. Pored proizvodnje obavljat će se i prodaja suvenira u vlastitoj prodavaonici. Kako je prodaja suvenira usko povezana uz turističku djelatnost stoga je ovaj oblik biznisa usko povezan sa sektorom tercijarne djelatnosti.

## **2.3. Proizvod**

Proizvodi ovog poduzeća su različiti oblici suvenira ručno izrađenih i/ili pomoću specijaliziranih strojeva od prirodnih i umjetnih materijala. Proizvodi, odnosno suveniri, prodavali bi se u vlastitoj specijaliziranoj prodavaonici (suvenirnici), a postoji mogućnost nakon uhodavanja biznisa, odnosno podizanje proizvodnje na viši nivo, mogućnost suradnje s trgovinama specijaliziranim za prodaju ovakve vrste proizvoda, kao i s muzejima, turističkom zajednicom i drugim suvenirnicama.

Predviđena je ručna i serijska proizvodnja pa stoga postoji i mogućnost izrade suvenira i po narudžbi po posebnim željama. Pored toga bi se obavljala dorada određenih predmeta, kao što je oslikavanje znakova na predmetima za širu uporabu.

Količina proizvoda koja bi se ponudila na tržištu je relativna,. Ovisila bi od potražnje na tržištu, ali i mogućnošću izrade. Detaljniji prikaz količine proizvodnje kao i dorade suvenira nalazi se u dodatku ovog projekta u obliku financijskih tablica, koje su izrađene u skladu s mogućnostima proizvodnje.

Suveniri bi se izrađivali u obliku ukrasa, ali i korisnih predmeta za svakodnevnu uporabu kao što su pepeljare, šalice, čaše, vrčevi, tanjurići (veliki i mali) te ukrasni predmeti kao što su Gospin lik i mač (iz arheološkog nalazišta Biskupija), zatim odljevi kninske tvrđave, lika kralja Zvonimira. Također bi se vršila i dorada, odnosno oslikavanje postojećih predmeta za širu uporabu kao što su majice, kemijske, upaljači, privjesci, olovke, ravnala, zatim oslikavanje gotovih čaša, šalica, pepeljara, tanjurića od stakla.

## **2.4. Poduzetničke referencije**

Poduzetnici osnivači poduzeća raspolažu poželjnim osobinama kao i stručnim znanjem i iskustvom u okviru područja kojim će se baviti. Dok su te osobine neophodne kod pokretanja ovakve vrste biznisa.

Valentina Vinšalek (1981.g.) nakon završene osnovne i srednje ekonomske škole s odličnim uspjehom, nastavlja daljnje školovanje, uz potporu i stipendiju Ministarstva RH, kojeg završava o propisanom roku. Nakon stečenog zvanja diplomirani ekonomist, upisuje sveučilišni specijalistički studij na Ekonomskom fakultetu u Splitu iz područja financijskog menadžmenta. U međuvremenu je stekla radno iskustvo iz područja financija i računovodstva radeći kao financijski direktor u velikom šibenskom poduzeću XY d.d.. Nakon stečenog iskustva javila se želja za pokretanjem vlastitog biznisa i ostvarivanjem dugogodišnje ideje za takvom vrstom djelatnosti. Nakon dobro sagledanih poslovnih prilika i mogućnosti, na polju poduzetništva u gradu Kninu, krenula je realizacija ideje u suradnji s dugogodišnjom prijateljicom Ivanom Ivanković.

Ivana Ivanković (1981.g.) nakon završene osnovne i srednje škole (gimnazije) upisuje stručni studij iz područje turističkog menadžmenta u Dubrovniku, a nakon toga sveučilišni specijalistički studij u Splitu na Ekonomskom fakultetu, iz područja financijskog menadžmenta. Posjeduje dugogodišnje radno iskustvo na mjestu izvršnog direktora u poduzeću Inoma, koje joj pruža financijsku sigurnost prilikom ulaska u vlastiti biznis. Nakon upoznavanja s poduzetničkom idejom pristaje sudjelovati u njezinoj realizaciji jer čvrsto vjeruje u uspješno poslovanje biznisa zbog tržišnih i ekonomskih prilika na području grada Knina.



### **3. TRŽIŠTE**

#### **3.1. Kupci, ciljni segment**

Za ciljno tržište izabrano je područje grada Knina na kojem će se ponuditi proizvodi koji se smatraju atraktivni. Potencijalni kupci su turisti i posjetitelji grada Knina, kao i lokalno stanovništvo koje voli ovakvu vrstu proizvoda, za ukras i/ili poklon. Na temelju istraživanja ciljnog tržišta i potencijalnih potrošača primijećene su određene spoznaje koje su detaljno razrađene kroz daljnji tekst ovog projekta.

Potreba za kupovinom suvenira javila se i razvijala sa učestalom pojavom putovanja, kako turističkih tako i poslovnih, na područje grada Knina. Poznata je činjenica kako, nakon turističkog posjeta nekom mjestu, imamo potrebu za kupovinom suvenira toga kraja prijateljima, bližnjima, poslovnim partnerima kao poklon s putovanja, ali i kao uspomenu nama samima, stoga smo spremni platiti i visoku cijenu da bi smo usrećili sebe i druge.

Ovakva vrsta potrebe (koja rezultira kupnjom suvenira) javlja se u većini slučajeva prilikom posjeta određenom mjestu, a i drugi očekuju da im s putovanja donesemo poklon u obliku suvenira. Nakon toga se javlja potreba i kod drugih za posjetom istoga mjesta pa tako i kupnja atraktivnih suvenira. Zaključiti se može da je riječ o intenzivnoj i cikličkoj potrošnji.

Pokretač ovakve vrste potrebe je povijesni značaj i atraktivnost suvenira kao pokazatelja bogate povijesti Knina i kninskog kraja koji se očituju kroz turističku ponudu. Prije početka izrade ovog projekta obavljeno je detaljno istraživanje tržišta gdje su se spoznale želje i potrebe potencijalnih kupaca na ciljnom tržištu. Istražen je i odnos ponude i potražnje ovakve vrste proizvoda te postojeća konkurencija te je ocijenjen odnos snaga s postojećom konkurencijom. Elastičnost dohotka i cijene proizvoda neće znatno utjecati na količinu prodaje jer je riječ o atraktivnim proizvodima čija prodaja prvenstveno ovisi o turističkoj potrošnji.

#### **3.2. Konkurencija**

Istraživanje tržišta je pokazalo i postojanje konkurencije. Konkretna konkurencija je „Javna ustanova nacionalni park Krka“ koja nudi manju količinu suvenira u vlastitoj prodavaonici u gradu Kninu. Njihova prednost očituje se u tradiciji djelovanja. Konkretna konkurencija ne predstavlja prijetnju za ovaj projekt jer im je ponuda suvenira oskudnija, a i cijene suvenira su visoke.

Eventualne radnje koje bi mogla poduzeti postojeća konkurencija, nakon izlaska na tržište proizvoda ovog biznisa, su snižavanje cijena postojećih suvenira (koje oni prodaju) i pridavanje veće pozornosti na promocijske aktivnosti. Unaprijed je predviđeno djelovanje konkurencije i aktivnosti koje će se poduzeti, stoga je predviđeno ulaganje dodatnih sredstava za podizanje marketinške aktivnosti na viši nivo kako bi se mogli nositi s postojećom konkurencijom, dok konkurentnost cijena nije upitna.

Sagledavši sve moguće prepreke i prijetnje od strane postojeće konkurencije, ipak svi pokazatelji upućuju na uspješnost pothvata jer će potencijalni kupci izabrati veći asortiman proizvoda i niže cijene. Može se istaknuti kako želja za uspjehom svih zaposlenih u ovom pothvatu čini projekt jakim na svakom polju poslovanja i djelovanja, stoga i konkurentnost na tržištu.

### **3.3. Tržišna strategija**

U početnom razdoblju prodaje predviđeno je djelovanje na užem lokalnom tržištu, a nakon uhodavanja biznisa predviđa se i širenje na regionalno tržište ovisno o mogućnostima proizvodnje, pa stoga postoji i mogućnost širenja proizvodnje uz potrebu većeg broje zaposlenih. Ipak to područje djelovanja razmatrat će se kada se postignu određeni uvjeti i kada to rješenje bude financijski opravdano.

Nakon dobivenih informacija sa istraženog ciljnog tržišta pristupilo se izradi marketinške strategije pri čemu je korišten marketing miks čiji su osnovni elementi: proizvod, cijena, distribucija i promocija. Proizvodi ovog biznisa su atraktivni i njihov estetski izgled je najjači argument za privlačenje potencijalnih kupaca, dok je njihova vrijednost izražena kroz zadovoljstvo koje je prisutno prilikom kupnje ovakve vrste proizvoda. Prilikom izrade marketinškog plana nastojalo se maksimalno smanjiti vrijeme koje je potrebno za uvođenje proizvoda na ciljno tržište, čiji će se rezultat pokazati prilikom lansiranja proizvoda na ciljno tržište.

### **3.4. Određivanje cijene proizvoda**

Cijena kao jedan od elemenata marketinškog miksa detaljno je razrađen. Prilikom formiranja cijena odabrana je najkritičnija metoda "troškovi plus", odnosno troškovi proizvodnje uvećani za dobit, pri čemu treba naglasiti da je dijelom riječ o ručnoj izradi i doradi suvenira, a poznata je činjenica da je ručni rad neprocjenjiv, stoga se i pristupilo određivanju cijene proizvoda po ovoj metodi. Ova metoda je odabrana i da bi se pokrili svi troškovi proizvodnje pri čemu su predviđene prihvatljive cijene proizvoda.

### 3.5. Informacije o nabavnim tržištima

Oprema za proizvodnju nabavit će se kod poznatih proizvođača takve vrste opreme (iz uvoza), u koju se ubrajaju stroj za izradu, peć za pečenje i finalizaciju te kalupi za odljev. Sirovine za izradu suvenira nabavljat će direktno od distributera (domaći dobavljač) koji vrši eksploataciju i distribuciju sirovina za izradu predmeta od keramike i gline. Nabavka pomoćnih materijala (kistovi, boje i lakovi) nabavljat će se od stalnih dobavljača kako se javljaju potrebe prilikom proizvodnje, s tim što je početak rada i suradnje već dogovoren.

Poluproizvodi koji će se dorađivati oslikavanjem nabavljat će se od specijaliziranih dobavljača iz Zagreba, dok će se ostale sirovine (sitno drvo) za proizvodnju suvenira (suveniri od drveta) nabavljati na lokalnom tržištu. Nabava energenata za proizvodnju kao što su voda i električna energija ne zahtijevaju dodatna ulaganja zbog odvijanja djelatnosti u već postojećim objektima koji su priključeni na javnu distribucijsku mrežu.

#### 3.5.1. Projekcija indirektnih troškova

Za obavljanje djelatnosti proizvodnje, dorade i prodaje suvenira neophodno je prije svega napraviti projekciju direktnih i indirektnih troškova. Energenti koji spadaju u indirektnu troškove, nabavljat će se iz već postojeće javne mreže i distributera te su prikazani u nastavku.

**Tablica 1.** Projekcija indirektnih troškova (u €)

Naziv troška	Varij.dio.	III kv/0ta.	IV kv/0ta.	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
Električna energija	30%		750,00	3.750,00	3.750,00	3.750,00	3.750,00	3.750,00
Trošk.promidžbe	0%		2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00
Voda	30%		420,00	1.860,00	1.860,00	1.860,00	1.860,00	1.860,00
Komunal.naknada	0%			960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Trošk.održavanja	20%			5.050,00	5.050,00	5.050,00	5.050,00	5.050,00
Trošk.market.aktiv.	0%		41.006,00	40.202,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
<b>UKUPNO</b>			<b>44.776,00</b>	<b>54.422,00</b>	<b>34.220,00</b>	<b>34.220,00</b>	<b>34.220,00</b>	<b>34.220,00</b>

### 3.5.2. Projekcija utroška direktnog materijala

Prikaz projekcija utroška direktnog materijala prikazan je u skladu s količinama proizvodnje i prodaje. Direktni materijali se nabavljaju od već poznatih dobavljača s kojima su sklopljeni poslovni ugovori.

**Tablica 2.** Troškovi direktnog materijala (u €)

<i>Naziv troška</i>	<i>Mj.jed.</i>	<i>Nabav. cijena</i>
Sirovina (glina)	kg	2.30
Sitno drvo	kom	0.25
Majica (p.p.)	kom	5.50
Kemijska (p.p.)	kom	2.00
Upaljač (p.p.)	kom	1.50
Privjesak (p.p.)	kom	0.99
Olovka (p.p.)	kom	0.45
Ravnalo (p.p.)	kom	3.20
Čaša (p.p.)	kom	2.00
Šalica (p.p.)	kom	2.50
Pepeljara (p.p.)	kom	2.70
Tanjur v. (p.p.)	kom	3.10
Tanjur m. (p.p.)	kom	2.60

**Tablica 3.** Normativi utroška direktnih materijala

<i>Proizvod nosioc troška</i>	<i>Mj.jed.</i>	<i>Naziv direktnog troška</i>	<i>Normativ</i>	<i>Mj.jed.</i>
Pepeljara	kom	Sirovina (glina)	0,25	kg
Šalica	kom	Sirovina (glina)	0,20	kg
Čaša	kom	Sirovina (glina)	0,15	kg
Vrč	kom	Sirovina (glina)	0,45	kg
Tanjur veliki	kom	Sirovina (glina)	0,25	kg
Tanjur mali	kom	Sirovina (glina)	0,15	kg
Gospin lik (odljev)	kom	Sirovina (glina)	0,20	kg
Mač (odljev)	kom	Sirovina (glina)	0,15	kg
Kninska tvrđava (odljev)	kom	Sirovina (glina)	0,35	kg
Lik kralja (odljev)	kom	Sirovina (glina)	0,20	kg
Kninska tvrđava (drvo)	kom	Sitno drvo	5,00	kom
Majica (dorada)	kom	Majica (p.p.)	1,00	kom
Kemijska (dorada)	kom	Kemijska (p.p.)	1,00	kom
Upaljač (dorada)	kom	Upaljač (p.p.)	1,00	kom
Privjesak (dorada)	kom	Privjesak (p.p.)	1,00	kom
Olovka (dorada)	kom	Olovka (p.p.)	1,00	kom
Ravnalo (dorada)	kom	Ravnalo (p.p.)	1,00	kom
Čaša (dorada)	kom	Čaša (p.p.)	1,00	kom
Šalica (dorada)	kom	Šalica (p.p.)	1,00	kom
Pepeljara (dorada)	kom	Pepeljara (p.p.)	1,00	kom
Tanjur veliki (dorada)	kom	Tanjur veliki (p.p.)	1,00	kom
Tanjur mali (dorada)	kom	Tanjur mali (p.p.)	1,00	kom

### 3.5.3. Projekcija direktnih troškova

Projekcija utroška direktnog materijala napravljena je na osnovu projekcije planirane količine proizvodnje koja je detaljno prikazana u tablici 6. Količina proizvodnje pomnožena je normativima utroška prikazanih u tablici 3 gdje je dobivena planirana količina utroška direktnog materijala (prikaz u tablici 4). Planirane količine utroška direktnog materijala pomnožene su sa cijenom koštanja određenog direktnog troška. Navedeni troškovi utroška direktnog materijala uvršteni su u tablicu 16, projekcija ukupnih rashoda.

**Tablica 4.** Utrošci direktnog materijala (količine)

<i>Proizv.nosioc troška</i>	<i>Mj.jed.sir.</i>	<i>Naziv direkt.troš.</i>	<i>IV kv/0ta.</i>	<i>1.</i>	<i>2.</i>	<i>3.</i>	<i>4.</i>	<i>5.</i>
Pepeljara	kg	Sirovina (glina)		150	150	150	150	150
Šalica	kg	Sirovina (glina)		96	96	96	96	96
Čaša	kg	Sirovina (glina)		91,8	91,8	91,8	91,8	91,8
Vrč	kg	Sirovina (glina)		108	108	108	108	108
Tanjur veliki	kg	Sirovina (glina)	33,75	135	135	135	135	135
Tanjur mali	kg	Sirovina (glina)	22,5	90	90	90	90	90
Gospin lik (odljev)	kg	Sirovina (glina)	48	192	192	192	192	192
Mač (odljev)	kg	Sirovina (glina)	29,25	117	117	117	117	117
Kninska tvrđava (odljev)	kg	Sirovina (glina)	47,25	189	189	189	189	189
Lik kralja (odljev)	kg	Sirovina (glina)	42	168	168	168	168	168
Kninska tvrđava (drvo)	kom	Sitno drvo		120	120	120	120	120
Majica (dorada)	kom	Majica (p.p.)		600	600	600	600	600
Kemijska (dorada)	kom	Kemijska (p.p.)		900	900	900	900	900
Upaljač (dorada)	kom	Upaljač (p.p.)		720	720	720	720	720
Privjesak (dorada)	kom	Privjesak (p.p.)		900	900	900	900	900
Olovka (dorada)	kom	Olovka (p.p.)		720	720	720	720	720
Ravnalo (dorada)	kom	Ravnalo (p.p.)		660	660	660	660	660
Čaša (dorada)	kom	Čaša (p.p.)		600	600	600	600	600
Šalica (dorada)	kom	Šalica (p.p.)		480	480	480	480	480
Pepeljara (dorada)	kom	Pepeljara (p.p.)		720	720	720	720	720
Tanjur veliki (dorada)	kom	Tanjur veliki (p.p.)		420	420	420	420	420
Tanjur mali (dorada)	kom	Tanjur mali (p.p.)		600	600	600	600	600

**Tablica 5.** Utrošci direktnog materijala (€)

Naziv troška	Mj.jed.	IV. kv/0ta.	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
Sirovina (glina)	kg	512,33	3.074,64	3.074,64	3.074,64	3.074,64	3.074,64
Sitno drvo	kom		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Majica (p.p.)	kom		3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00
Kemijska (p.p.)	kom		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Upaljač (p.p.)	kom		1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00
Privjesak (p.p.)	kom		891,00	891,00	891,00	891,00	891,00
Olovka (p.p.)	kom		324,00	324,00	324,00	324,00	324,00
Ravnalo (p.p.)	kom		1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00
Čaša (p.p.)	kom		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Šalica (p.p.)	kom		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Pepeljara (p.p.)	kom		1.944,00	1.944,00	1.944,00	1.944,00	1.944,00
Tanjur veliki (p.p.)	kom		1.302,00	1.302,00	1.302,00	1.302,00	1.302,00
Tanjur mali (p.p.)	kom		1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00
<b>Ukupno:</b>		<b>512,33</b>	<b>19.025,64</b>	<b>19.025,64</b>	<b>19.025,64</b>	<b>19.025,64</b>	<b>19.025,64</b>

### 3.6. Projekcija prodaje

Za ovaj projekt izrađen je i promocijsko - promidžbeni program koji obuhvaća ekonomsku propagandu i različite vrste promidžbenih materijala kao što su katalogi i promidžbeni listići. Ekonomska propaganda uključuje radijske reklame dok je osmišljeno tiskanje kataloga i uključivanje ponude suvenira u katalog Turističke zajednice grada Knina.

Cilj je ovim programom privući potencijalne kupce u odabiru proizvoda, suvenira. U ovom programu je osmišljeno i sponzorstvo na različitim priredbama i manifestacijama u obliku poklona (suvenira) za nagrade, stoga je predviđena dobra prihvaćenost ovih proizvoda na ciljnom tržištu.

U ovom pothvatu predviđen je opseg prodaje u skladu s mogućnostima proizvodnje i dorade poluproizvoda prilikom lansiranja i prodaje istih na ciljnom tržištu. Kako je asortiman proizvoda raznolik plan proizvodnje prikazan je u daljnjem tekstu ovog projekta, kao i godišnji prihod od njihove prodaje.

Distribucija, odnosno prodaja obavljat će se u unajmljenom prodajnom objektu u centru grada Knina. Za početak je odabran isključiv oblik distribucije, što znači da će se za distribuciju koristiti samo jedan prodajni objekt na ciljnom tržištu. U kasnijem razdoblju kada poraste obim poslovanja i proizvodnje primijenit će se kombinirani oblik

distribucije koji će uključivati isključivu i selektivnu distribuciju, odnosno koristit će se samo nekoliko odabranih posrednika za distribuciju na ciljnom tržištu.

**Tablica 6.** Projekcija proizvodnog programa (količine)

<i>Proizvod nosioc troška</i>	<i>Mj.jed.</i>	<i>Jed.cij.</i>	<i>IV.kv/0ta.</i>	<i>1. godina</i>	<i>2. godina</i>	<i>3. godina</i>	<i>4. godina</i>	<i>5. godina</i>
Pepeljara	kom	30,00		600	600	600	600	600
Šalica	kom	40,00		480	480	480	480	480
Čaša	kom	30,00		612	612	612	612	612
Vrč	kom	120,00		240	240	240	240	240
Tanjur veliki	kom	80,00	135	540	540	540	540	540
Tanjur mali	kom	50,00	150	600	600	600	600	600
Gospin lik (odljev)	kom	125,00	240	960	960	960	960	960
Mač (odljev)	kom	65,00	195	780	780	780	780	780
Kninska tvrđava (odljev)	kom	185,00	135	540	540	540	540	540
Lik kralja (odljev)	kom	155,00	210	840	840	840	840	840
Kninska tvrđava (drvo)	kom	250,00		24	24	24	24	24
Majica (dorada)	kom	30,00		600	600	600	600	600
Kemijska (dorada)	kom	20,00		900	900	900	900	900
Upaljač (dorada)	kom	15,00		720	720	720	720	720
Privjesak (dorada)	kom	25,00		900	900	900	900	900
Olovka (dorada)	kom	10,00		720	720	720	720	720
Ravnalo (dorada)	kom	25,00		660	660	660	660	660
Čaša (dorada)	kom	25,00		600	600	600	600	600
Šalica (dorada)	kom	35,00		480	480	480	480	480
Pepeljara (dorada)	kom	25,00		720	720	720	720	720
Tanjur veliki (dorada)	kom	60,00		420	420	420	420	420
Tanjur mali (dorada)	kom	35,00		600	600	600	600	600
<b>Ukupno:</b>			<b>1.065</b>	<b>13.536</b>	<b>13.536</b>	<b>13.536</b>	<b>13.536</b>	<b>13.536</b>

### 3.7. Projekcija prihoda

Kako je riječ o malom poduzeću, u početku poslovanja, planirana je proizvodnja u skladu s mogućim kapacitetima te u skladu s tim planirani su godišnji prihodi koji će pokrivati troškove poslovanja uz ostvarenje dobiti. Kapacitet proizvodnje određen je mogućnostima proizvodnje na pretpostavci od prosječno 22 radna dana u mjesecu, te osam sati rada dnevno.

Budući prihodi ovise o cijeni proizvoda kao i troškovima nastalim zbog proizvodnje istih, dok je već unaprijed razrađena prodajna aktivnost. Broj čimbenika koji djeluju na politiku cijena teorijski je neograničen, ali ipak možemo izdvojiti četiri



temeljna čimbenika, a to su troškovi, potražnja, konkurencija i ekonomska politika države. Zbog malih troškova proizvodnje jer je dijelom u pitanju ručna izrada i strojna dorada, cijene proizvoda ćemo odrediti ovisno o atraktivnosti, funkcionalnosti i vremenu uloženom za izradu određenog suvenira. U ovom pothvatu se usudimo primijeniti metodu „troškovi plus“ za određivanje tržišne cijene proizvoda, iako njena primjena rizična.

**Tablica 7.** Projekcija prodajnog programa (€)

Naziv proizvoda	IVkv/0ta.	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
Pepeljara		18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Šalica		19.200,00	19.200,00	19.200,00	19.200,00	19.200,00
Čaša		18.360,00	18.360,00	18.360,00	18.360,00	18.360,00
Vrč		28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00
Tanjur veliki	10.800,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00	43.200,00
Tanjur mali	7.500,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Gospin lik (odljev)	30.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00
Mač (odljev)	12.675,00	50.700,00	50.700,00	50.700,00	50.700,00	50.700,00
Kninska tvrđava (odljev)	24.975,00	99.900,00	99.900,00	99.900,00	99.900,00	99.900,00
Lik kralja (odljev)	32.550,00	130.200,00	130.200,00	130.200,00	130.200,00	130.200,00
Kninska tvrđava (drvo)		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Majica (dorada)		18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Kemijska (dorada)		18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Upaljač (dorada)		10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00	10.800,00
Privjesak (dorada)		22.500,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00
Olovka (dorada)		7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
Ravnalo (dorada)		16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00	16.500,00
Čaša (dorada)		15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Šalica (dorada)		16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00	16.800,00
Pepeljara (dorada)		18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
Tanjur veliki (dorada)		25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00	25.200,00
Tanjur mali (dorada)		21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00	21.000,00
<b>Ukupno:</b>	<b>118.500,00</b>	<b>753.360,00</b>	<b>753.360,00</b>	<b>753.360,00</b>	<b>753.360,00</b>	<b>753.360,00</b>

Potražnja kao sljedeći čimbenik za određivanje cijene proizvoda, također ne predstavlja veliki problem jer razvoj turizma u Kninu dovodi i do razvoja turističke potrošnje koja ima tendenciju rasta. Konkurencija je dobro istražena te se može zaključiti da su planirane cijene proizvoda ovog pothvata konkurentne na postojećem ciljnom tržištu. Kako je riječ o pokretanju biznisa na području Dalmatinske zagore i u okviru turističke djelatnosti i ekonomska politika države ide u korist ovog pothvata. Stoga se može zaključiti da će budući prihodi pokrivati sve troškove poslovanja uz ostvarivanje dobiti.

## **4. TEHNIČKO – TEHNOLOŠKI OPIS PROJEKTA**

### **4.1. Poslovni tijek**

Kroz razmatranje cjelokupne aktivnosti predviđeni su i eventualni zastoji zbog kvara na opremi, ali to neće predstavljati veliki problem i zastoj cjelokupne proizvodnje jer je i dio djelatnosti koja će se obavljati u ovom pothvatu ručna izrada, pa stoga ovaj oblik proizvodnje ne može u potpunosti stati nego se eventualno usporiti zbog cjelokupnih okolnosti rada. Kako je sve detaljno organizirano proizvodnja bi se trebala odvijati kontinuirano.

### **4.2. Lokacija, prostor i oprema**

Lokacija na kojoj će se odvijati ovaj pothvat već je jasno definirana, a to je područje grada Knina. Proizvodnja, dorada i prodaja obavljat će se u postojećem objektu koji je u vlasništvu obitelji. Prostor za odvijanje djelatnosti već je priključen na dovod električne energije, kao i vodovodnu, kanalizacijsku, telefonsku mrežu.

Proizvodni prostor potrebno je osposobiti za ovakvu vrstu djelatnosti tj. postaviti stroj za izradu i peć za finalizaciju proizvoda, a prodajni prostor je već funkcionalan za obavljanje distribucije suvenira, zbog već obavljanja slične aktivnosti odnosno prodaje. Površina na kojoj će se obavljati proizvodna djelatnost ukupno iznosi 80 m<sup>2</sup>, dok će se prodaja obavljati na površini od 45 m<sup>2</sup>. Kako se poduzeće pokreće na području koje teži gospodarskom i ekonomskom razvoju, a i djelatnost je usko povezana s aktivnosti za promicanje turizma, već je dobio potporu lokalne samouprave, kao i određene olakšice zbog zapošljavanja lokalnog stanovništva. Već je dogovorena nabava opreme za izradu i finalizaciju proizvoda od poznatih dobavljača, kao i dogradnja peći za finalizaciju proizvoda od keramike i gline.

#### **4.2.1. Plan investicija u stalna sredstva**

Polazeći od planiranog kapaciteta predviđena su i određena ulaganja u stalna i obrtna sredstva koja su potrebna za odvijanje proizvodnje. Od opreme je potrebno nabaviti stroj za izradu suvenira od gline i keramike, te peć za pečenje i finalizaciju, informatička oprema, police i pult za uređenje prodajnog prostora kao i pomoćni pribor, kalupi i alat za doradu i ukrašavanje proizvoda. Obrtna sredstva koja su potrebna za

početak odvijanja djelatnosti su sirovina za izradu suvenira te nabava gotovih proizvoda (poluproizvoda) koji će se naknadno doradivati.

**Tablica 8.** Projekcija investicija u stalna sredstva (u €)

<b>Stalno sredstvo</b>	<b>Stopa otpisa</b>	<b>Udio %</b>	<b>Nabav. vrij.</b>
Stroj za izradu	10%	15.93	110.250,00
Kalupi	20%	5.31	36.750,00
Peć za pečenje i finalizaciju	10%	10.62	73.500,00
Pomoćni pribor i alati	50%	3.19	22.050,00
Police	10%	2.66	18.375,00
Pult	10%	1.06	7.350,00
Kompjutor	25%	0.96	6.615,00
Automobil	10%	6.37	44.100,00
Stolica	10%	0.05	365,00
Poslovni prostor	5%	53.11	367.500,00
Radni stol za proizvodnju	10%	0.74	5.145,00
<b>Ukupno:</b>		<b>100.00</b>	<b>692.000,00</b>

#### 4.2.2. Plan amortizacije stalnih sredstava

Za amortizaciju stalnih sredstava odabrala se metoda linearne amortizacije. Iznos nabavne vrijednosti stalnih sredstava preuzet je iz tablice 8, kao i stope amortizacije koje su u propisanim zakonskim okvirima. Zbog specifičnosti ovog projekta i nabave potrebnih stalnih i obrtnih sredstava, pojedina sredstva nisu prikazana kao sitni inventar niti kao otpis sitnog inventara, iako bi svojom nabavnom vrijednošću to mogla biti, međutim zbog svoje male nabavne vrijednosti nemaju značaja utjecaj na financijski rezultat projekta. U skladu s tim u tablici 9 su prikazani iznosi amortizacije za svako pojedino sredstvo kako slijedi:

**Tablica 9.** Plan amortizacije stalnih sredstava

Stalno sredstvo	Stopa	Nabav. vrij.	IV.kv/0.	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina	Ostat.vrij.
Stroj za izradu	10%	110.250,00	2.756,25	11.025,00	11.025,00	11.025,00	11.025,00	11.025,00	<b>52.368,75</b>
Kalupi	20%	36.750,00	1.837,50	7.350,00	7.350,00	7.350,00	7.350,00	5.512,50	<b>0,00</b>
Peć za peć i finaliz.	10%	73.500,00	1.837,50	7.350,00	7.350,00	7.350,00	7.350,00	7.350,00	<b>34.912,50</b>
Pomoćni pribor i alati	50%	22.050,00	2.756,25	11.025,00	8.268,75	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Police	10%	18.375,00	459,38	1.837,50	1.837,50	1.837,50	1.837,50	1.837,50	<b>8.728,12</b>
Pult	10%	7.350,00	183,75	735,00	735,00	735,00	735,00	735,00	<b>3.491,25</b>
Kompjutor	25%	6.615,00	413,44	1.653,75	1.653,75	1.653,75	1.240,31	0,00	<b>0,00</b>
Automobil	10%	44.100,00	1.102,50	4.410,00	4.410,00	4.410,00	4.100,00	4.100,00	<b>21.567,50</b>
Stolica	10%	365,00	9,13	36,50	36,50	36,50	36,50	36,50	<b>173,37</b>
Poslovni prostor	5%	367.500,00	4.593,75	18.375,00	18.375,00	18.375,00	18.375,00	18.375,00	<b>271.031,25</b>
Radni stol za proizvod.	10%	5.145,00	128,63	514,50	514,50	514,50	514,50	514,50	<b>2.443,87</b>
<b>Ukupno:</b>		<b>692.000,00</b>	<b>16.078,08</b>	<b>64.312,25</b>	<b>61.556,00</b>	<b>53.287,25</b>	<b>52.563,81</b>	<b>49.486,00</b>	<b>394.716,61</b>

### 4.3. Ljudski resursi i upravljanje

Ovaj pothvat, s obzirom na djelatnost i predviđeni kapacitet, ne zahtjeva veći broj zaposlenih stoga je potrebno ukupno pet zaposlenika. Za menadžment projekta bit će zadužene dvije osobe koje će obavljati sve menadžerske funkcije u biznisu. Projekcija zaposlenika načinjena je na temelju pretpostavke o 22 radna dana u mjesecu te osam satni rada dnevno.

Zadaće menadžera Valentine Vinšalek su: planiranje poduzetničke aktivnosti, kadrovanje, odnosno upravljanje ljudskim resursima, vođenje i upravljanje poslovanja poduzećem te kontroliranje izvršenja planiranih aktivnosti, dok su zadaće Ivane Ivanković planiranje proizvodne i prodajne aktivnosti te vođenje i provođenje marketinške aktivnosti. O ovom biznisu kontroliranje nije složen proces zbog malog obima poslovanja i strukture poduzeća, stoga će funkciju kontrole obavljati sam menadžer – voditelj projekta kao i financijsko-računovodstvene poslove.

Kako je već istaknuto ostali zaposlenici u ovom biznisu su: dva proizvodna radnika koji će obavljati funkciju proizvodnje te jedan trgovac koji će raditi izravno u trgovini obavljajući funkciju prodaje gotovih suvenira. Suvenirnica zbog specifičnosti kraja će raditi u dvokratnom radnom vremenu u jutarnjim te popodnevnim satima. Kako je riječ o obiteljskom biznisu moguća je fluktuacija radnog osoblja kroz poslovni proces.

**Tablica 10.** Projekcija potreba i troškova radne snage

Opis radnog mjesta	Sruč.sprem.	Bruto plaća
<i>A) Menadžerski tim</i>		
1. Voditelj proizvodnje	VSS	7.500.00
2. Voditelj prodaje	VSS	7.500.00
<i>B) Proizvodni radnici</i>		
1. Proizvodni radnik	KV	4.500.00
2. Proizvodni radnik	SSS	4.500.00
<i>C) Prodajni radnici</i>		
1. Prodajni radnik	SSS	3.800.00
<b>Ukupno mjesečno:</b>		<b>27.800.00</b>
<b>Ukupno godišnje:</b>		<b>333.600.00</b>

#### 4.4. Mjere radne i ekološke zaštite

Ovaj poslovni projekt zbog specifičnosti djelatnosti nema značajnijih utjecaja na okoliš. Stoga poduzimanje većih mjera nije potrebno jer ovakva vrsta djelatnosti ne zagađuje okoliš niti u mehaničkom, kemijskom, biološkom ili bilo kojem drugom pogledu, kao ni uzrokovanje fizičkih ni estetskih devastacija okoline u kojoj se odvija djelatnost. Tijekom obavljanja djelatnosti doći će do dotrajalosti pribora i alata za ukrašavanje pa je zbog toga predviđeno njihovo zbrinjavanje kod ovlaštenih institucija za zbrinjavanje takve vrste otpada. Prilikom procesa proizvodnje može doći do eventualnih fizičkih ozljeda radnika stoga su već unaprijed predviđene mjere koje će se poduzeti u slučaju ozljede radnika dok je za zaštitnu opremu radnika i poslovnih prostorija već dogovorena njihova nabava.

#### 4.5. Razdoblje izvedbe – vrijeme aktivizacije

Nakon promatranja i projektiranja početka izvedbe ovog projekta zaključeno je da će vrijeme aktivizacije trajati šest mjeseci jer će se djelatnost obavljati u već postojećem objektu, stoga je smanjen rok aktivizacije na minimum. Nakon tog razdoblja trebala bi započeti proizvodnja i prodaja. Aktivizacijsko razdoblje projekta slikovito je prikazano u Tablici 11. Tijekom razdoblja aktivizacije potrebno je obaviti sljedeće aktivnosti:

1. Identificirati vlastite izvore sredstava
2. Identificirati vanjske izvore sredstava

3. Sačiniti terminski plan izvedbe
4. Obaviti sve pravno - administrativne poslove
5. Obaviti registraciju poduzeća
6. Adaptirati i urediti proizvodni prostor
7. Adaptirati i urediti prodajni prostor
8. Nabaviti i montirati proizvodnu opremu
9. Nabaviti i montirati ostalu opremu
10. Nabaviti i montirati potrebno pokućstvo
11. Ugovoriti i nabaviti sve materijalne inpute
12. Financirati marketinške i prodajne aktivnosti
13. Obaviti sve pripreme za početak djelatnosti
14. Započeti proizvodnju i prodaju

**Tablica 11.** Prikaz terminskog plana aktivizacije projekta

Red. br. Aktivnosti	Mjeseci aktivizacijskog razdoblja					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						

## **5. MARKETING PROJEKTA**

### **5.1. Praćenje i istraživanje tržišta**

Prije početka izrade ovog projekta obavljeno je detaljno istraživanje tržišta gdje su se spoznale želje i potrebe potencijalnih kupaca na ciljnom tržištu. Istražen je i odnos ponude i potražnje ovakve vrste proizvoda te postojeća konkurencija, ocijenjen je odnos snaga s postojećom konkurencijom. Elastičnost dohotka i cijene proizvoda neće znatno utjecati na količinu prodaje jer je riječ o atraktivnim proizvodima čija prodaja prvenstveno ovisi o turističkoj potrošnji.

### **5.2. Marketing proizvoda**

Nakon dobivenih informacija sa istraženog ciljnog tržišta pristupilo se izradi marketinške strategije pri čemu je korišten marketinški miks čiji su osnovni elementi: proizvod, cijena, distribucija i promocija. Elementi marketing miksa detaljno su razrađeni i opisani su kroz marketinški projekt ovog biznisa.

Proizvodi ovog biznisa su atraktivni i njihov estetski izgled je najjači argument za privlačenje potencijalnih kupaca, dok je njihova vrijednost izražena kroz zadovoljstvo koje je prisutno prilikom kupnje suvenira. Prilikom izrade marketinškog plana nastojalo se maksimalno smanjiti vrijeme koje je potrebno za uvođenje proizvoda na ciljno tržište, čiji će se rezultat pokazati prilikom lansiranja proizvoda na ciljno tržište.

### **5.3. Formiranje i politika cijena**

Prilikom formiranja cijena odabrana je najkritičnija metoda "troškovi plus", odnosno troškovi proizvodnje uvećani za dobit, pri čemu treba naglasiti da je dijelom riječ o ručnoj izradi i doradi suvenira, a poznata je činjenica da je ručni rad neprocjenjive vrijednosti, stoga se i pristupilo određivanju cijene proizvoda po ovoj metodi. Ova metoda je odabrana i da bi se pokrili svi troškovi proizvodnje pri čemu su predviđene prihvatljive cijene proizvoda. Prosječna cijena proizvoda iznosi oko 65,00 € (bez PDV-a). Ponuda proizvoda je raznolika, pri mjesečnoj količini proizvodnje oko 520 proizvoda iz vlastite proizvodnje, te 610 proizvoda iz dorade. Unatoč izabranoj metodi za određivanje cijene proizvoda potrebno je naglasiti da je postignuta konkurentna cijena na ciljnom tržištu te ona ne predstavlja rizičnu točku za ovaj projekt.

#### **5.4. Prodajni kanali i strategija prodaje**

Distribucija odnosno prodaja obavljat će se u postojećem prodajnom objektu na atraktivnoj lokaciji u gradu Kninu. Za početak je odabran isključiv oblik distribucije, što znači da će se za distribuciju koristiti samo jedan prodajni objekt na ciljnom tržištu. U kasnijem razdoblju kada poraste obim poslovanja i proizvodnje primijenit će se kombinirani oblik distribucije koji će uključivati isključivu i selektivnu distribuciju odnosno koristit će se samo nekoliko odabranih posrednika za distribuciju na ciljnom tada regionalnom tržištu.

#### **5.5. Promocijski – promidžbeni plan**

Za ovaj projekt razrađen je i promocijsko – promidžbeni program koji obuhvaća ekonomsku propagandu i različite vrste promidžbenih materijala kao što su katalozi i promidžbeni listići. Ekonomska propaganda uključuje radijske reklame dok je osmišljeno tiskanje kataloga i uključivanje ponude u katalog Turističke zajednice grada Knina. Sredstva za pokrivanje troškova promocijskih i promidžbenih aktivnosti prikupljena su od donatora. Cilj je ovim programom privući potencijalne kupce u odabiru proizvoda, suvenira. U ovom programu osmišljeno je i sponzorstvo poduzeća na različitim priredbama i manifestacijama u obliku poklona (suveniri) za nagrade, stoga je predviđena dobra prihvaćenost ovih proizvoda na ciljnom tržištu.



## 6. FINANCIJSKI PODACI PROJEKTA

U skladu sa iznesenim projekcijama utroška materijala, nabave stalnih sredstava, projekcije prodaje u ovom dijelu projekta bit će iskazani financijski podaci vezano za ukupne prihode i rashode, račun dobiti i gubitka, bilanci te financijski tijek, kako bi se istaknula isplativost pokretanja ovog poduzetničkog pothvata.

### 6.1. Projekcija potrebnih ulaganja

Projekcija potrebnih ulaganja obuhvaća ulaganja u stalna i obrtna sredstva koja su neophodna za nesmetano dovijanje proizvodnog procesa. Stoga je jako važno napraviti točnu projekciju potrebnih ulaganja. Međutim i dinamika potrebnih ulaganja mora biti usklađena s potrebama ulaganja jer u protivnom nesrazmjer bi mogao dovesti do velikih posljedica u početku poslovanja. odnosno, prije početka poslovanja moraju biti i osigurana financijska sredstva za potrebna stalna i obrtna sredstva. Projekcija potrebnih ulaganja napravljena je za razdoblje aktivizacije i početnu godinu poslovanja odnosno, vremenski period IV kv/0-te i 1. (prve) godine poslovanja.

**Tablica 12.** Projekcija ulaganja u trajna i obrtna sredstva

<i>Stavka</i>	<i>Vrijed.ulaganj.</i>	<i>Struktura</i>
<b>Stalna sredstva - UKUPNO</b>	<b>692.000,00</b>	<b>49.55%</b>
Poslovno prostor	367.500,00	53.11%
Stroj za izradu	110.250,00	15.93%
Kalupi	36.750,00	5.31%
Peć za pečenje i finalizaciju	73.500,00	10.62%
Pomoćni pribor i alati	22.050,00	3.19%
Police	18.375,00	2.66%
Pult	7.350,00	1.06%
Kompjutor	6.615,00	0.96%
Automobil	44.100,00	6.37%
Stolica	365,00	0.05%
Radni stol za proizvodnju	5.145,00	0.74%
<b>Obrtna sredstva - UKUPNO</b>	<b>704.500,00</b>	<b>50.45%</b>
Sirovine i materijal	19.538,00	2.78%
Energenti	7.740,00	1.10%
Bruto plaća zaposlenih	418.000,00	59.32%
Ostala obrt.sredst.i poč.ulaganj.	259.222,00	36.80%
<b>UKUPNA ULAGANJA</b>	<b>1.396.500,00</b>	<b>100.00%</b>

Iznos od 19.538,00 odnosi se na sirovine i materijal koji su neophodni za početak proizvodnje koji su prikazani u tablici 5 za vremenski period IV kv/0-te. i 1. godine (koji se smatraju razdobljem početka poslovanja). Projekcija troškova za energente u iznosu od 7.740,00 € uzeti su iz tablice 1. te troškovi za bruto plaće, iznos od 418.000,00 uzeti su iz tablice 10. (i to 27.800,00 mjesečno, odnosno za IV kv/0-te iznosi 83.400,00 plus 333.600,00 za prvu godinu poslovanja). Ostatak troškova za obrtna sredstva u iznosu od 259.222,00 čine troškovi promidžbe, održavanja i marketinga u iznosu od 91.458,00 iz tablice 1, te ostatak od 167.764,00 čine troškovi za uređenje prodajnog prostora, te troškovi projekta i registracije poduzeća.

## 6.2. Projekcija izvora sredstava

Ulaganja u stalna i obrtna sredstva moraju biti pokrivena raspoloživim izvorima financijskih sredstava kako bi pokretanje projekta bilo realno ostvarivo.

**Tablica 13.** Projekcija izvora za financiranje planiranih ulaganja

<i>Stavka</i>	<i>Vrijed.ulaganj.</i>	<i>Struktura</i>
<b>Vlastiti izvori</b>	<b>1102500.00</b>	<b>78.95%</b>
Vlastiti poslovni prostor	367500.00	33.33%
Gotovina	735000.00	66.67%
<b>Vanjski izvori</b>	<b>294000.00</b>	<b>21.05%</b>
Poticajni kredit za poduz.	294000.00	100.00%
<b>UKUPNO IZVORI</b>	<b>1396500.00</b>	<b>100.00%</b>

## 6.3. Otplata zajma

Dio potrebnih novčanih sredstava, u iznosu od 294.000,00 eura za pokretanje biznisa financirali bi se iz poticajnog kredita za malo i srednje poduzetništvo, preko Centra za poduzetništvo Knin. Kredit je na otplatni rok od pet godina, jednu godinu počeka uz poticajnu kamatnu stopu od 2,5 %. Projekcija otplate zajma prikazano je u tablici 12. Iz kredita planirana je prvenstveno nabava stalnih sredstava jer ona predstavljaju najveći dio ulaganja. Nema nikakvih prepreka za dobivanje poticajnog kredita jer pozitivni argumenti su: pokretanje biznisa na području Dalmatinske zagore, koje teži gospodarskom i ekonomskom napretku, zatim atraktivnost proizvoda za promicanja kulturne i povijesne baštine grada Knina, zapošljavanje radnika iz istog grada te stručnost i sposobnost poduzetnika koji su uključeni u pokretanje biznisa.

**Tablica 14.** Plan otplate poticajnog kredita (u €)

<i>Godina otplate</i>	<i>Obroci</i>	<i>Anuiteti</i>	<i>Kamate</i>	<i>Otpl.kvote</i>	<i>Ostatak duga</i>
Vrijeme počeka	1.	7.350,00	7.350,00	0,00	294.000,00
	2.	7.350,00	7.350,00	0,00	294.000,00
	3.	7.350,00	7.350,00	0,00	294.000,00
	4.	7.350,00	7.350,00	0,00	294.000,00
<b>Ukupno</b>	<b>1+2+3+4</b>	<b>29.400,00</b>	<b>29.400,00</b>	<b>0,00</b>	
Prva godina otplate	1.	25.725,00	7.350,00	18.375,00	275.625,00
	2.	25.265,63	6.890,63	18.375,00	257.250,00
	3.	24.806,25	6.431,25	18.375,00	238.875,00
	4.	24.346,88	5.971,88	18.375,00	220.500,00
<b>Ukupno</b>	<b>1+2+3+4</b>	<b>100.143,75</b>	<b>26.643,75</b>	<b>73.500,00</b>	
Druga godina otplate	1.	23.887,50	5.512,50	18.375,00	202.125,00
	2.	23.428,13	5.053,13	18.375,00	183.750,00
	3.	22.968,75	4.593,75	18.375,00	165.375,00
	4.	22.509,38	4.134,38	18.375,00	147.000,00
<b>Ukupno</b>	<b>1+2+3+4</b>	<b>92.793,75</b>	<b>19.293,75</b>	<b>73.500,00</b>	
Treća godina otplate	1.	22.050,00	3.675,00	18.375,00	128.625,00
	2.	21.590,63	3.215,63	18.375,00	110.250,00
	3.	21.131,25	2.756,25	18.375,00	91.875,00
	4.	20.671,88	2.296,88	18.375,00	73.500,00
<b>Ukupno</b>	<b>1+2+3+4</b>	<b>85.443,75</b>	<b>11.943,75</b>	<b>73.500,00</b>	
Četvrta godina otplate	1.	20.212,50	1.837,50	18.375,00	55.125,00
	2.	19.753,13	1.378,13	18.375,00	36.750,00
	3.	19.293,75	918,75	18.375,00	18.375,00
	4.	18.834,38	459,38	18.375,00	0,00
<b>Ukupno</b>	<b>1+2+3+4</b>	<b>78.093,75</b>	<b>4.593,75</b>	<b>73.500,00</b>	
<b>Sveukupno</b>		<b>385.875,00</b>	<b>91.875,00</b>	<b>294.000,00</b>	

#### 6.4. Projekcija prihoda, rashoda i dobiti – gubitka

U skladu s prethodno projektiranim troškovima sirovina i materijala, normativima utroška istih, amortizacije stalnih sredstava, bruto plaća radnika, otplate kredita, ostali indirektni troškovi projektirana je i količina proizvodnje (prodaje) gotovih proizvoda, može se izraditi projekcija ukupnih prihoda i rashoda te računa dobiti i gubitka za promatrano razdoblje koje obuhvaćeno ovim projektom.

#### 6.4.1. Projekcija ukupnih prihoda

U skladu s planiranim količina proizvodnje, za promatrano razdoblje, iskazanim u prethodnim tablicama 5 i 6 planirana je sljedeća projekcija prihoda u tablici 15. Iako trenutno nije prikazano planira se i povećanje proizvodnih količina, kako budu povećavani zahtjevi tržišta.

Tablica 15. Projekcija ukupnih prihoda (u €)

Stavke prihoda	IV. kv/0ta.	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
Ukupni poslovni prihodi	118.500,00	753.360,00	753.360,00	753.360,00	753.360,00	753.360,00
Proizvodi (od gline)	18.300,00	157.560,00	157.560,00	157.560,00	157.560,00	157.560,00
Proizvodi (odljevi)	100.200,00	400.800,00	400.800,00	400.800,00	400.800,00	400.800,00
Proizvodi (drvo)	0,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Proizvodi (dorada)	0,00	189.000,00	189.000,00	189.000,00	189.000,00	189.000,00
Ukupni financij. Prihodi	1.500,00	400,00	1.362,00	1.262,00	1.162,00	1.062,00
Prih.od tečaj.razl.i sl.	1.500,00	400,00	1.362,00	1.262,00	1.162,00	1.062,00
Ukupni izvanred.prihodi	0,00	10.000,00	0,00	0,00	5.600,00	0,00
Subven., donacije i sl.	0,00	10.000,00	0,00	0,00	5.600,00	0,00
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>120.000,00</b>	<b>763.760,00</b>	<b>754.722,00</b>	<b>754.622,00</b>	<b>760.122,00</b>	<b>754.422,00</b>

#### 6.4.2. Projekcija ukupnih rashoda

Unatoč prethodno iskazanim direktnim i indirektnim troškovima, neophodno je napraviti projekciju ukupnih rashoda koji obuhvaćaju financijske i izvanredne rashode. U Tablici 16 iskazani su ukupni rashodi poslovanja za promatrano razdoblje.

**Tablica 16. Projekcija ukupnih rashoda (u €)**

Stavke rashoda	IV kv/0ta.	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
Ukupni poslovni rashodi	144.766.08	471.359.89	448.401.64	440.132.89	439.409.45	436.331.64
Indirektni troškovi	44.776.00	54.422.00	34.220.00	34.220.00	34.220.00	34.220.00
Direktni troškovi	512.00	19.025.64	19.025.64	19.025.64	19.025.64	19.025.64
Amortizacija	16.078.08	64.312.25	61.556.00	53.287.25	52.563.81	49.486.00
Bruto plaće	83.400.00	333.600.00	333.600.00	333.600.00	333.600.00	333.600.00
Ukupni finan.rashodi	1.110.00	29.850.00	28.193.75	20.493.75	13.743.75	5.793.75
Bankar.uslug.i kamate	550.00	29.600.00	27.193.75	19.543.75	12.493.75	5.243.75
Tečajne razlike i sl.troš.	560.00	250.00	1.000.00	950.00	1.250.00	550.00
Ukupni izvanred.rashodi	1.500.00	1.020.00	250.00	560.00	750.00	840.00
Ostali rashodi	1.500.00	1.020.00	250.00	560.00	750.00	840.00
<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>147.376.08</b>	<b>502.229.89</b>	<b>476.845.39</b>	<b>461.186.64</b>	<b>453.903.20</b>	<b>442.965.39</b>

### 6.4.3. Projekcija računa dobiti i gubitka

Nakon što je napravljena projekcija prihoda i rashoda potrebno je ustanoviti poslovni rezultat za promatrano razdoblje, što znači da se treba napraviti projekcija računa dobiti i gubitka. Kada su prihodi veći od rashoda, za promatrano razdoblje u projektu, poduzeće će ostvariti bruto dobit, koju treba umanjiti za porez na dobit, a kako poduzeće VIVA d.o.o. posluje na području dalmatinske zagore koje teži ekonomskog i gospodarskom napretku postoji velika mogućnost financiranje pokretanja poduzeća od strane lokalne zajednice.

**Tablica 17. Projekcija računa dobiti i gubitka**

	IV kv/0-ta.	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
UKUPNI PRIHODI	120.000,00	763.760,00	754.722,00	754.622,00	760.122,00	754.422,00
UKUPNI RASHODI	147.376,08	502.229,89	476.845,39	461.186,64	453.903,20	442.965,39
<b>DOBIT ILI GUBITAK</b>	<b>-27.376,08</b>	<b>261.530,11</b>	<b>277.876,61</b>	<b>293.435,36</b>	<b>306.218,80</b>	<b>311.456,61</b>
Porez na dobit (stopa 10%)*		26.153,01	27.787,66	29.343,54	30.621,88	31.145,66
<b>ČISTA DOBIT ILI GUBITAK</b>		<b>235.377,10</b>	<b>250.088,95</b>	<b>264.091,82</b>	<b>275.596,92</b>	<b>280.310,95</b>
Neobvezna pričuve (5%)*		11.768,85	12.504,45	13.204,59	13.779,85	14.015,55
<b>DOBIT ZA PODUZETNIKA</b>		<b>223.608,24</b>	<b>237.584,50</b>	<b>250.887,23</b>	<b>261.817,07</b>	<b>266.295,40</b>

\* Provjeriti stopu poreza na dobit za plansko razdoblje poduzetničkog projekta

## 6.5. Projekcija ekonomskih i financijskih tijekova

Za ocjenjivanje rezultata poslovanja potrebno je analizirati ekonomske i financijske tijekove koji daju detaljniju sliku poslovanja.

### 6.5.1. Projekcija ekonomskih tokova

Projekcija čistih primitaka prikazuje realnu sliku stvaranja dodane ekonomske vrijednosti poduzeća kroz promatrani period. U trenutku kada vrijednost ekonomskih tokova prelazi iz negativne veličine u pozitivnu predstavlja točku povrata uložениh sredstava, odnosno točku povrata. Projekcija ekonomskih tokova za ovaj projekt prikazana je u Tablici 17 iz koje je vidljivo da je točka pokrića, odnosno povrata uložениh sredstava je u 4. (četvrtoj) godini poslovanja kada poduzeće počinje stvarati dodanu ekonomsku vrijednost.

**Tablica 18.** Projekcija ekonomskih tokova

Naziv stavke	IV kv/0-ta.	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina	UKUPNO
<b>UKUPNI PRIMICI</b>	<b>118.500,00</b>	<b>754.360,00</b>	<b>756.360,00</b>	<b>753.360,00</b>	<b>753.360,00</b>	<b>1.518.976,61</b>	<b>4.654.916,61</b>
Ukup.primi.od prod.proiz.	118.500,00	754.360,00	756.360,00	753.360,00	753.360,00	753.360,00	3.889.300,00
Ostatak vrij.staln.sredst.						394.716,61	394.716,61
Ostatak vrij.obrtnih.srest.						370.900,00	370.900,00
<b>UKUPNI IZDACI</b>	<b>1.108.188,33</b>	<b>418.352,95</b>	<b>398.886,59</b>	<b>399.586,73</b>	<b>400.161,99</b>	<b>400.397,69</b>	<b>3.125.574,28</b>
Ulaganja u stalna sredst.	692.000,00						692.000,00
Ulaganja u obrtna sredst.	287.500,00						287.500,00
Posl.izdaci (bez kam.i amort.)	128.688,33	407.047,60	386.845,64	386.845,64	386.845,64	386.845,64	2.083.118,49
Porez na dobit 10%		11.305,35	12.040,95	12.741,09	13.316,35	13.552,05	62.955,79
<b>ČISTI PRIMICI</b>	<b>-989.688,33</b>	<b>336.007,05</b>	<b>357.473,41</b>	<b>353.773,27</b>	<b>353.198,01</b>	<b>1.118.578,92</b>	<b>1.529.342,33</b>
<b>KUMUL. ČISTI PRIMITAKA</b>	<b>-989.688,33</b>	<b>-653.681,28</b>	<b>-296.207,87</b>	<b>57.565,40</b>	<b>410.763,41</b>	<b>1.529.342,33</b>	

### 6.5.2. Projekcija financijskih tokova

Projekcija financijskih tokova služi za analizu uspješnosti projekta da održi financijsku stabilnost, odnosno sposobnost da podmiruje sve nastale obveze za promatrano razdoblje, da postoji likvidnost u poslovanju. Kako je prikazano u Tablici 18 financijski tokovi svih promatranih razdoblja ovog projekta su pozitivni što znači da je poslovni pothvat likvidan.

**Tablica 19.** Projekcija financijskih tokova

<i>Naziv stavke</i>	<i>IV kv/0-ta.</i>	<i>1. godina</i>	<i>2. godina</i>	<i>3. godina</i>	<i>4. godina</i>	<i>5. godina</i>	<i>UKUPNO</i>
<b>UKUPNI PRIMICI</b>	<b>1.221.000,00</b>	<b>1.047.360,00</b>	<b>753.360,00</b>	<b>753.360,00</b>	<b>753.360,00</b>	<b>1.518.976,61</b>	<b>6.047.416,61</b>
Ukup.primi.od prod.proiz.	118.500,00	753.360,00	753.360,00	753.360,00	753.360,00	753.360,00	3.885.300,00
Ostatak vrij.staln.sredst.						394.716,61	394.716,61
Ostatak vrij.obrtnih.srest.						370.900,00	370.900,00
Vlastiti izvori financiranja	1.102.500,00						1.102.500,00
Bankarski kredit		294.000,00					294.000,00
<b>UKUPNI IZDACI</b>	<b>1.191.588,33</b>	<b>580.847,71</b>	<b>650.789,50</b>	<b>644.139,64</b>	<b>637.364,90</b>	<b>630.250,60</b>	<b>4.334.980,68</b>
Ulaganja u stalna sredst.	692.000,00						692.000,00
Ulaganja u obrtna sredst.	370.900,00						370.900,00
Posl.izdaci (bez kam.i amort.)	128.688,33	540.142,36	538.604,80	538.604,80	538.604,80	538.604,80	2.823.249,89
Porez na dobit 10%		11.305,35	12.040,95	12.741,09	13.316,35	13.552,05	62.955,79
Anuiteti bankarskog kredita		29.400,00	100.143,75	92.793,75	85.443,75	78.093,75	385.875,00
<b>ČISTI PRIMICI</b>	<b>29.411,67</b>	<b>466.512,29</b>	<b>102.570,50</b>	<b>109.220,36</b>	<b>115.995,10</b>	<b>888.726,01</b>	<b>1.712.435,93</b>
<b>KUMUL. ČISTI PRIMITAKA</b>	<b>29.411,67</b>	<b>495.923,96</b>	<b>598.494,46</b>	<b>707.714,82</b>	<b>823.709,92</b>	<b>1.712.435,93</b>	

## 7. OCJENA UČINKOVITOSTI PROJEKTA

### 7.1. Rok povrata uložениh sredstava

Rok povrata uložениh sredstava označava vrijeme koje je potrebno da bi se iz čistih primitaka odnosno dobiti projekta pokrili ukupno uložena sredstva. Prema ovom pokazatelju promatra se duljina povrata uložениh sredstava jer što je vrijeme povrata kraće to je projekt prihvatljiviji. Kao što je vidljivo uložena sredstva vraćaju se u 3. (trećoj) godini poslovanja, što je dosta povoljno za projekt te ovaj pokazatelj daje pozitivnu ocjenu za pokretanje projekta.

Tablica 20. Projekcija roka povrata uložениh sredstava

Godina	Ulaganja u projekt		Čisti primici finan.tijeka		Nepokrivene
	Ulaganja	Kumulativ	Primici	Kumulativ	investicije
Nulta	1.102.500,00	1.102.500,00	29.411,67	29.411,67	-1.073.088,33
1.	294.000,00	1.396.500,00	466.512,29	495.923,96	-900.576,04
2.			102.570,50	598.494,46	-302.081,58
3.			109.220,36	707.714,82	405.633,24
4.			115.995,10	823.709,92	1.229.343,16
5.			888.726,01	1.712.435,93	2.941.779,09

### 7.2. Stopa prinosa

Stopa prinosa je pokazatelj profitne učinkovitosti projekta, što je veća stopa prinosa to je projekt prihvatljiviji. Stope prinosa za ovaj projekt daju odgovor na pitanje o prihvatljivosti projekta. Vidljiva je visoka stopa prinosa za sve promatrane godine projekta.

Tablica 21. Projekcija rentabilnosti projekta

Stavka	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
DOBIT	235.377,10	250.088,95	264.091,82	275.596,92	280.310,95
STOPA POVRATA %	16,85	17,91	18,91	19,73	20,07



### **7.3. Prosječna stopa profitabilnost projekta**

Prosječna profitabilnost pokazuje prosječan prinos uloženog kapitala kroz promatrane godine eksploatacije projekta u čistim primicima ekonomskog tijeka. Što je prosječna profitabilnost projekta veća to je projekt prihvatljiviji.

Kako kumulativ čistih primitaka financijskog tijeka iz ovog projekta iznosi 1.712.435,93 te početna ulaganja 1.396.500,00 tada prosječna stopa profitabilnosti iznosi 22,62%.

### **7.4. Neto sadašnja vrijednost**

Neto sadašnja vrijednost projekta definira se kao razlika između koristi i troškova projekta koja povećava bogatstvo dioničara, odnosno kao suvišak sadašnje vrijednosti primitaka nad sadašnjom vrijednošću izdataka. Pri tome se sadašnja vrijednost primitaka i izdataka računa diskontiranjem procijenjenih tijekova uz trošak kapitala projekta. Za analizu neto sadašnje vrijednosti ovog projekta primijenjena diskontna stopa (tražena stopa povrata) od 10 % za diskontiranje očekivanih gotovinskih tijekova projekta.

$$\text{NPV} = - 29.411,67 + 456.212,29 / 1,10 + 92.270,50 / (1,10^2) + 98.920,36 / (1,10^3) + 105.695,10 / (1,10^4) + 878.426,01 / (1,10^5) = - 29.411,67 + 414.738,44 + 76.256,61 + 74.320,33 + 72.191,17 + 545.433,44 = 1.153.528,32$$

Projekt „VIVA“ nosi 1,1 milijun eura gotovinskih primitaka suviška nad gotovinskim izdacima, povećavajući za ovaj iznos vrijednost poduzeća i bogatstvo dioničara. Dobiveni pokazatelj upućuje na mogućnosti razvoja pothvata i u budućnosti.

### **7.5. Analiza osjetljivosti projekta**

Unatoč sagledanim svim mogućnostima i ograničenjima prilikom pokretanja projekta neophodno je uzeti u obzir i druge posljedice koje bi mogle utjecati na mogućnosti proizvodnje ili povećanje troškova poslovanja, a samim tim i promjene u rezultatu poslovanja. Stoga je neophodno napraviti analizu osjetljivosti koja će financijski predočiti moguće promjene u poslovanju. Analiza osjetljivosti napravljena je na temelju rezultata poslovanja 4. (četvrte) godine.

**Tablica 22.** Analiza osjetljivosti (u reprezentativnoj godini)

<i>ELEMENT PROMJENE</i>	<i>Intenzitet</i>	<i>Troškovi</i>	<i>Prihodi</i>	<i>Bruto dobit</i>	<i>Čista dobit</i>
<b>A) SMANJENJE PRIHODA</b>					
A1) Podbačaj ostvarene prodaje	10%	452.000,64	684.109,80	232.109,16	208.898,24
A2) Manja prodajna cijena	10%	453.903,20	684.109,80	230.206,60	207.185,94
<b>B) POVEĆANJE TROŠKOVA</b>					
B1) Osnovnog materijala	10%	455.805,76	760.122,00	304.316,24	273.884,62
B2) -II-	20%	457.708,33	760.122,00	302.413,67	272.172,30
B3) Troškova rada	10%	487.263,20	760.122,00	272.858,80	245.572,92
B4) -II-	20%	520.623,20	760.122,00	239.498,80	215.548,92
B5) Ukupni troškovi	10%	499.293,52	760.122,00	260.828,48	234.745,63
B6) -II-	20%	544.683,84	760.122,00	215.438,16	193.894,34
<b>C1) Poveć. poreza na dobit</b>	10%	453.903,20	760.122,00	306.218,80	272.534,73
C2) -II-	25%	453.903,20	760.122,00	306.218,80	269.473,54
<b>D) KOMBINACIJA FAKTORA (KUMULATIVNO)</b>					
D1) A1+A2		452.000,64	608.097,60	156.096,96	140.487,26
D2) B1+B2		459.610,89	760.122,00	300.511,11	270.460,00
D3) B2+B4		524.428,33	760.122,00	235.693,67	212.124,30
D6) A1+A2+B5		501.196,08	608.097,60	106.901,52	96.211,37

## **8. DODACI**

### **8.1. Metode istraživanja i izvori podataka**

Prije početka izrade ovog projekta obavljeno je detaljno istraživanje tržišta gdje su se spoznale želje i potrebe potencijalnih kupaca na ciljnom tržištu. Istražen je i odnos ponude i potražnje ovakve vrste proizvoda, te postojeća konkurencija i ocijenjen je odnos snaga s postojećom konkurencijom. Elastičnost dohotka i cijene proizvoda (suvenira) neće znatno utjecati na količinu prodaje jer je riječ o atraktivnim proizvodima čija prodaja prvenstveno ovisi o turističkoj potrošnji.

#### **8.1.1. Sekundarni podaci**

Prije svega potrebno je naglasiti da je prednost sekundarnih podataka velika brzina prikupljanja, obrade i analiziranja podataka kao uvodna metoda istraživanja. Kako je ovaj projekt obiteljskog karaktera, sekundarna metoda istraživanja tržišta je bila polazna točka za istraživanje ciljnog tržišta. Nakon prikupljanja sekundarnih informacija, pristupilo se prikupljanju primarnih podataka pomoću metode ispitivanja anketnim upitnicima.

#### **8.1.2. Primarni podaci**

Nakon obavljenog promatranja i prikupljanja podataka sekundarnim metodama kao što su knjižnice, stručna literatura i internet ispostavilo da je neophodno provesti prikupljanje primarnih podataka putem provođenja metode ispitivanja potencijalnih kupaca ovakve vrste specijaliziranih proizvoda, suvenira.

Metoda ispitivanja obavljena je osobno slučajnim izborom prolaznika u gradu Kninu putem anketnih listića. Ispitivanje je obavljeno u periodu od 01.08. do 07.08. (sedam dana), u vremenskom intervalu od 9 – 12 sati, te od 15 – 18 sati svaki dan jer je u tom periodu obuhvaćena različita skupina ispitanika.

Prikupljanjem primarnih podataka dobit se uvid u broj budućih posjetitelja (turista) koji su spremni kupiti ovakve specijalizirane proizvode. Nakon obavljenog ispitivanja, anketiranja, slučajnih prolaznika pristupilo se obradi prikupljenih primarnih podataka.

## 8.2. Obrazac za prikupljanje primarnih podataka

### ANKETA

*Ova anonimna anketa provodi se u svrhu pokretanja obiteljskog biznisa za proizvodnju i prodaju suvenira u gradu Kninu. Zaokružite za svako pitanje jedan odgovor:*

**1. Spol:**

- a) Muški
- b) Ženski

**2. Dob:**

- a) 15 – 18 g.
- b) 19 – 30 g.
- c) 31 – .... g.

**3. Vaša mjesečna primanja?**

- a) Od 1.000,00 – 2.500,00 €
- b) Od 2.500,00 – 4.000,00 €
- c) Od 4.000,00 - .... €

**4. Jeste li zadovoljni sa ponudom suvenira u gradu Kninu?**

- a) Da
- b) Ne
- c) Niti da, niti ne

**5. Što vam je najvažnije kod kupnje suvenira?**

- a) Cijena
- b) Atraktivnost
- c) Veličina

**6. Koliko često ste spremni kupiti suvenir?**

- a) Jednom u mjesec dana
- b) Jednom u šest mjeseci
- c) Jednom u godini

**7. Povodom čega ste spremni kupiti suvenir?**

- a) Uspomena
- b) Poklon poslovnom partneru
- c) Poklon za rođendan ili godišnjicu

**8. Koliko ste spremni izdvojiti za suvenir?**

- a) 10 – 50 €
- b) 51 – 90 €
- c) 91 – .... €

**9. Što mislite o otvaranju još jedne suvenirnice?**

- a) To je dobro
- b) To je loše
- c) Ne mislim ništa

**10. U slučaju bolje ponude i povoljnijih cijena namjeravate li povećati potražnju za suvenirima?**

- a) Da
- b) Ne
- c) Niti da, niti ne

*Hvala na suradnji!*

### 8.3. Analiza podataka i interpretacija rezultata

Interpretacijom podataka koji dobiveni iz primarnih podataka osobnim istraživanjem provedbom anketnog ispitivanja i istraživanjem i analizom sekundarnih podataka, dolazi se do zaključka da projekt ima velike mogućnosti za uspjehom, stoga je zaključak da je projekt izvediv. Nakon obavljenog primarnog istraživanja tržišta, odnosno anketiranih 200 ispitanika dobiveni su podaci od kojih su najvažnija pitanja prikazana grafički kako slijedi:

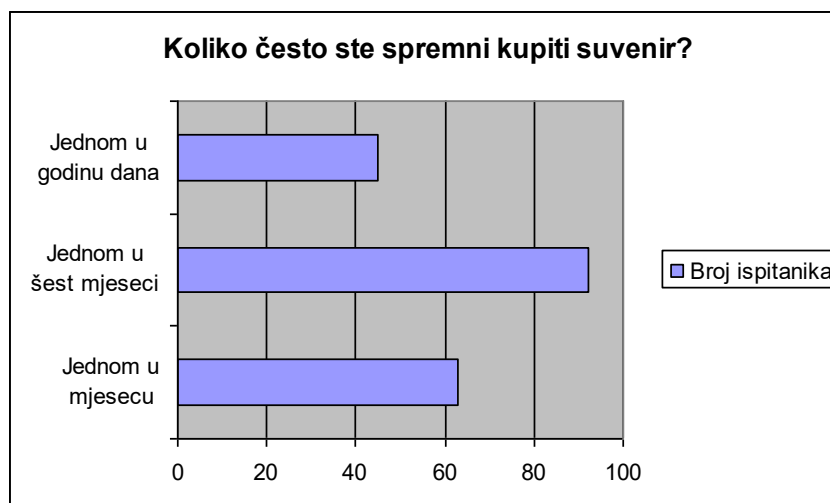
**Grafikon 1.** Zadovoljstvo ponudom suvenira



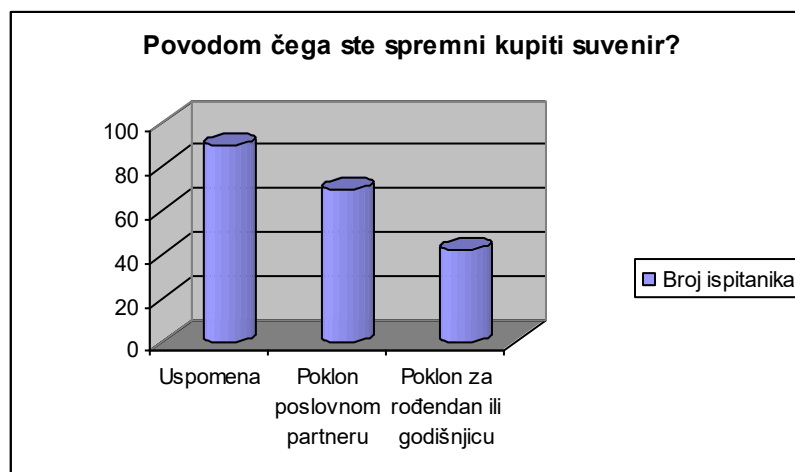
**Grafikon 2.** Iskazivanje važnosti čimbenika za kupnju suvenira



**Grafikon 3.** Učestalost kupnje suvenira



**Grafikon 4.** Stav o razlozima kupnje suvenira



Provedbom istraživanja došlo se do spoznaje da je većina ispitanika, njih 67% spremna izdvojiti do 40 eura za kupnju suvenira. Nadalje 24% ispitanika, potencijalnih kupaca je spremno platiti od 40 do 91 € za kupnju suvenira, ali i 9% ispitanika se izjasnilo da je spremno izdvojiti preko 91 euro za kupnju atraktivnih suvenira. U ovom poduzetničkom pothvatu od ukupno 13536 proizvoda njih 8592 ima cijenu manju od 50 € te se može zaključiti kako su cijene proizvoda u ovom projektu prihvatljive za potencijalne kupce. Glavni smisao istraživanja tržišta je prikupljanje valjanih i pouzdanih

informacija koje pomažu prilikom odlučivanja u tržišnom poslovanju, planiranju aktivnosti, rješavanju konkretnih teškoća ili kontroli uspješnosti poslovanja. Samo kvalitetna poslovna politika i kvalitetno odlučivanje mogu dovesti do ispunjenja dva temeljna marketing cilja, a to je zadovoljenje potreba potrošača i ostvarenje dobiti za onoga tko pokreće neki poduzetnički projekt. Nije dovoljno imati kvalitetan proizvod, treba ga znati i predstaviti kupcima, odrediti cijenu proizvoda, dizajn, način promocije, naći prave kanale distribucije, donijeti odluke o uvođenju novih proizvoda ili usluga i širenju na druga tržišta. Čitav niz poslovnih odluka je teško, a i rizično, provesti bez prethodnog istraživanja tržišta koje će biti popraćeno kvalitetnim projektom za istraživanje tržišta. Istraživanje tržišta će pomoći u donošenju poslovnih odluka, značajno će smanjiti tržišni rizik i povećati vjerojatnost uspjeha. Nakon kvalitetno izrađenog istraživačkog projekta i dobivenih informacija s tržišta, poduzetnički projekt je dobio pozitivnu ocjenu te se može nastaviti njegova realizacija.



## **9. ZAKLJUČAK**

Autohtoni hrvatski suveniri su nezaobilazni dio brenda Hrvatske, posebno turističke ponude. Kao mali proizvođač suvenira teško se probijati na tržištu, a posebice ako već postoji konkurencija i prodaja sličnih jeftinijih proizvoda koji su porijeklom iz uvoza. Međutim takvi proizvodi, serijske proizvodnje, nisu kvalitetni i jedinstveni za razliku od visoko kvalitetnih i atraktivnih proizvoda ručne izrade. Zato se i javila potreba za pokretanjem ovakve vrste biznisa na području grada Knina, prvenstveno zbog oskudne ponude suvenira. Provedbom istraživanja tržišta došlo se do odgovarajućih i relevantnih podataka za pokretanje ovog poduzetničkog pothvata. Ručno izrađeni suveniri imaju vrijednost usporede li se s kičem iz Kine koji je puno jeftiniji od suvenira hrvatskog podrijetla. Tržišni kolač nije ograničen i poslovanje će se dobro odvijati onoliko koliko bude kvalitete u proizvodnji. Razrađena poduzetnička ideja proizvodnje, dorade i prodaje suvenira ima svoju šansu, dakle uspješnost poslovanja kroz proizvodnju i prodaju kvalitetnih, ručno izrađenih, autohtonih suvenire kninskog kraja.


## Poslovni plan VU Med d.o.o.

«VU Med», d.o.o.  
Poduzeće za proizvodnju i prodaju meda  
Adresa: Ulica i grad  
Telefon i/ili mobitel




### PODUZETNIČKI PROJEKT

*(proizvodnja i prodaja meda)*



Osoba za vezu:  
Željka Željanović



Autor projekta:  
Željka Željanović

Posebne informacije:  
Projekt je preslikan u tri primjerka  
Ovo je prvi od ukupno tri preslika  
Podaci iz ovog projekta tajni su – povjerljivi

Mjesto, siječanj 20XY. god.

## Sadržaj:

<b>1. Operativni sažetak projekta</b>	<b>4</b>
1.1. Podaci o poduzeću i poduzetniku	4
1.2. Asortiman proizvoda	4
1.3. Tržišno - marketinški podaci	4
1.4. Tehničko – tehnološki podaci	4
1.5. Struktura i izvori potrebnog kapitala	5
1.6. Menadžment i ostali potrebni zaposlenici	5
1.7. Aktivizacijsko razdoblje	5
1.8. Mjere zaštite okoliša i zaštite pri radu	5
1.9. Financijski pokazatelji projekta	6
<b>2. Opis poduzetničke ideje</b>	<b>7</b>
2.1. Autori i evolucija ideje	7
2.2. Poduzeće (djelatnost)	8
2.3. Proizvod	8
2.4. Poduzetničke referencije	9
<b>3. Tržište</b>	<b>10</b>
3.1. Kupci, ciljni segment	10
3.2. Konkurencija	10
3.3. Tržišna strategija	11
3.4. Određivanje cijene proizvoda	11
3.5. Informacije o nabavnim tržištima	12
3.5.1. Projekcija indirektnih troškova	12
3.5.2. Projekcija utroška direktnog materijala	13
3.5.3. Projekcija direktnih troškova	14
3.6. Projekcija prodaje	14
3.7. Projekcija prihoda	15
<b>4. Tehničko-tehnološki opis projekta</b>	<b>17</b>
4.1. Poslovni tijek	17
4.2. Lokacija, prostor i oprema	17
4.2.1. Ostala obrtna sredstva	18
4.2.2. Plan investicija u stalna sredstva	19
4.2.3. Plan amortizacije stalnih sredstava	20
4.3. Ljudski resursi i upravljanje	20
4.4. Mjere radne i ekološke zaštite	22
4.5. Razdoblje izvedbe – vrijeme aktivizacije	22

<b>5. Marketing projekta</b>	24
5.1. Praćenje i istraživanje tržišta	24
5.2. Marketing proizvoda	24
5.3. Formiranje i politika cijena	24
5.4. Prodajni kanali i strategija prodaje	25
5.5. Promocijski – promidžbeni plan	25
<b>6. Financijski podaci projekta</b>	26
6.1. Projekcija potrebnih ulaganja	26
6.2. Projekcija izvora sredstava	27
6.3. Projekcija prihoda, rashoda i dobiti – gubitka	27
6.3.1. Projekcija ukupnih prihoda	28
6.3.2. Projekcija ukupnih rashoda	28
6.3.3. Projekcija računa dobiti i gubitka	29
6.4. Projekcija ekonomskih i financijskih tokova	29
6.4.1. Projekcija ekonomskih tokova	29
6.4.2. Projekcija financijskih tokova	30
<b>7. Ocjena učinkovitosti projekta</b>	31
7.1. Rok povrata uložениh sredstava	31
7.2. Stopa prinosa	31
7.3. Prosječna stopa profitabilnost projekta	32
7.4. Analiza osjetljivosti projekta	32
7.5. Neto sadašnja vrijednost	33
<b>8. Dodaci</b>	34
8.1. Metode istraživanja i izvori podataka	34
8.1.1. Sekundarni podaci	34
8.1.2. Primarni podaci	34
8.2. Obrazac za prikupljanje primarnih podataka	35
8.3. Analiza podataka i interpretacija rezultata	37
<b>9. Zaključak (Pismo primatelju)</b>	39

## **1. OPERATIVNI SAŽETAK PROJEKTA**

### **1.1. Podaci o poduzeću i poduzetniku**

Poduzeće „VU Med“ registrirano je kao društvo s ograničenom odgovornošću za proizvodnju i prodaju meda. Osnivači poduzeća su Željka Željanović i njen otac Lojza Vuković koje u biznis uključuju i druge članove obitelji pa se može reći da je ovo i obiteljski biznis. Osnivači prilikom osnivanja unose ukupni početni kapital u iznosu od 531.727,04 € u obliku imovine i novca. Od toga Lojza Vuković 30 rabljenih AŽ košnica, vlastite rojeve, zemljište, poslovni prostor, pomoćni pribor i alate, automobil u protuvrijednosti 214.350,00 €, a Željka Željanović u novcu 317.377,04 €. Sva prava i obveze osnivača određena su statutom Poduzeća.

### **1.2. Asortiman proizvoda**

Poduzeće će proizvoditi cvjetni, bagremov, livada, uljana repica i šumski med. Proizvodi će se pakirati u staklenke od 1,5 kg s prepoznatljivom etiketom. Također će se u kratkom vremenu pokušati dobiti certifikat „Izvorno hrvatsko“ i „Eko proizvod“.

### **1.3. Tržišno marketinški podaci**

Za ciljno tržište izabrano je područje Vukovarsko-srijemske županije, a ciljni kupci su lokalno stanovništvo svih dobnih skupina. Nakon provedenog istraživanja tržišta zaključeno je da postoji konkurencija, ali na tržištu meda vlada veća potražnja od ponude, stoga ne predstavljaju opasnost za ovaj projekt. Iako Planom nije predviđeno namjerava se, nakon uhodavanja biznisa, proširiti prodaja meda na područje cijele Republike Hrvatske, kao i proizvodnja ostalih pčelarskih proizvoda (propolis, vosak, matična mliječ, itd.).

### **1.4. Tehničko – tehnološki podaci**

Budući da je ovaj biznis utemeljen na hobiju Lojze Vukovića, koji već posjeduje dio potrebne opreme za početak poslovanja, stvoren je prostor za modernizaciju postojeće opreme, te će se pored vlastite ručne 4-okvirne vrcaljke nabaviti nova električna 6-okvirna centrifugalna vrcaljka, hladnjak većeg kapaciteta za pohranu satnih osnova, informatička oprema.

Pored vlastitih 30 AŽ košnica, kupnjom 30 rabljenih AŽ košnica proširit će se matično stado, a kako se pčele roje, predviđa se minimalno 20% godišnje povećanje

proizvodnje pa je potrebna nabava 12 novih AŽ košnica, te 5 kg satne osnove po košnici, već u prvoj sezoni vrcanja meda.

### **1.5. Struktura i izvori potrebnog kapitala**

Potrebno je naglasiti da će se proizvodna djelatnost obavljati na vlastitom zemljištu i u već postojećem objektu, stoga nisu potrebna dodatna ulaganja u nekretnine, dok će se prodaja odvijati na štandovima lokalnih tržnica. Nabava stalnih i obrtnih sredstava, i početak poslovanja poduzeća financirat će se vlastitim sredstvima koja ukupno iznose 531.727,04 €. Od toga Lojza Vuković 30 rabljenih AŽ košnica, vlastite rojeve, zemljište, poslovni prostor, pomoćni pribor i alate i automobil u protuvrijednosti 214.350,00 €, a Željka Željanović u novcu 317.377,04 €. Sva prava i obaveze osnivača određena su statutom poduzeća.

### **1.6. Menadžment i ostali potrebni zaposlenici**

Ovaj pothvat, s obzirom na djelatnost i predviđeni kapacitet, ne zahtjeva veći broj zaposlenih stoga je potrebno ukupno dva stalna zaposlenika te sedam sezonskih radnika. Za menadžment projekta bit će zadužena jedna osoba koje će obavljati sve menadžerske funkcije u biznisu. Ostali zaposlenici su: jedna osoba koje će obavljati sve vansezonske poslove oko košnica, a obavljat će i funkciju prodaje, dok će se u sezoni vrcanja zaposliti sedam sezonskih radnika. Projekcija potreba za radnom snagom načinjena je na temelju sezonskih poslova u pčelarstvu.

### **1.7. Aktivizacijsko razdoblje**

Za ovaj projekt predviđeno je šestomjesečno aktivizacijsko razdoblje jer će se proizvodna djelatnost obavljati u već postojećem objektu s već postojećim AŽ košnicama. Također aktivnost pčela počinje s prvim toplijim vremenom, stoga je i smanjen rok aktivizacije na minimum. Aktivizacijsko razdoblje projekta slikovito je prikazano u Tablici 13 uz objašnjenje svake faze aktivizacije.

### **1.8. Mjere zaštite okoliša i zaštite pri radu**

Ovaj projekt zbog specifične djelatnosti ima pozitivan utjecaj na okoliš. Stoga nije potrebno poduzimanje mjera ekološke zaštite jer ovakva vrsta djelatnosti ni u kakvom

pogledu ne zagađuje okoliš. Štoviše, pčele su indikatori čistog okoliša, jer su osjetljive na bilo kakvo zagađenje ekosustava.

Prilikom procesa proizvodnje najveći problem za zaposlenike predstavljaju ubodi pčela, što će se spriječiti korištenjem zaštitnih pčelarskih odjela. Također su poduzete mjere zaštite u skladu sa zakonima o zaštiti od požara i zaštite na radu.

### **1.9. Financijski pokazatelji projekta**

Nakon sagledavanja predviđenih rezultata poslovanja u ovom projektu, za razdoblje od 5 godina, predviđen je pozitivan poslovni rezultat. Financijski pokazatelji poslovanja prikazani su u daljnjem tekstu ovog projekta iz kojih su vidljivi jasno definirani primici kao i izdatci te poslovni rezultat poslovanja.

## **2. OPIS PODUZETNIČKE IDEJE**

### **2.1. Autori i evolucija ideje**

Osnivači poduzeća su Željka Željanović (1976.g.) i njen otac Lojza Vuković (1950.g.) koje u biznis uključuju članove obitelji.

Ideja za pokretanje ovog biznisa javila se zbog toga što pčelarstvo prestaje biti „hobi sijedih glava“, te postaje unosna grana poljoprivrede. Zbog pojave uvoznog meda loše kvalitete, slabe ponude, a velike potražnje, slabe konkurencije na tržištu u Republici Hrvatskoj, javila se potreba za pokretanjem ovakve vrste biznisa. Selo Bokšić u Vukovarsko-srijemskoj županiji predstavlja idealnu lokaciju za pokretanje ovakve vrste biznisa zbog bogate paše kroz cijelu sezonu proizvodnje meda. Preorijentacije u poljoprivrednoj proizvodnji u tom kraju dovela je do pojave velikog broja voćnjaka, od poljoprivrednih kultura dominaciju preuzimaju suncokret, uljana repica, soja, a blizina bagremove šume osigurava bogate prinose bagremovog meda u proljeće i šumskog meda u kasno ljeto. Također obitelj Vuković od kraja 90-tih godina prošlog stoljeća započinje proizvodnju meda za vlastite potrebe, te danas posjeduje 30 košnica. Radi svega navedenog javila se ideja koju je potrebno dodatno razraditi i pretvoriti u konkretan i uspješan biznis. Zbog postojanja aktivnog i slobodnog tržišta predviđen je uspješan rezultat ovog projekta.

Pokretač ideje je Željka Željanović, koja je nakon dugogodišnjeg promatranja očevog hobija došla na ideju o proizvodnji i prodaji meda na području RH. Pozitivna točka je dosadašnje aktivno sudjelovanje, stečeno znanje kao i dugogodišnje iskustvo Lojze Vukovića na polju pčelarstva, a učenje i praćenje ekonomskih kretanja, svakako pružaju samopouzdanje i vjeru u uspješnost ovog projekta.

Bavljenje vlastitim biznisom pruža materijalnu sigurnost, a u ovom slučaju zbog zapošljavanja članova obitelji naišao je na potporu cijele obitelji, kako materijalnu tako i moralnu. Pored svega navedenog potrebno je naglasiti neke osnovne osobine i sposobnosti pokretača ove ideje kao što su: odlučnost, samopouzdanje, visoki stupanj znanja iz područja ekonomije i pčelarstva, kao i pokretljivost i dobro snalaženje u prostoru i vremenu.

Naravno i članovi obitelji posjeduju određene poželjne karakteristike u prvom redu specijaliziranost i kvalifikacija za proizvodnju specijalizirane vrste proizvoda (meda), a to su još ambicioznost i odlučnost u ostvarenju zacrtanih ciljeva, kao i želja za uspjehom.



Nakon istaknutih dobrih osobina potrebno je spomenuti da osnivači imaju strah od neuspjeha, ali s obzirom da je projekt dobro razrađen i pokazuje se sigurnost uspjeha, strah se smatra neopravdanim. Sigurnost uspjeha je zajamčena zbog postojanja malog broja pčelara na području Vukovarsko-srijemske županije koji proizvode med za vlastite potrebe ili za prodaju „na veliko“, a potreba za proizvodnjom meda je velika zbog potražnje koja se javlja.

## **2.2. Poduzeće (djelatnost)**

Gledajući formalno organizacijski oblik, poduzeće „VU Med“ je registrirano kao d.o.o. za proizvodnju i prodaju meda. Osnivači poduzeća su Željka Željanović i Lojza Vuković koji su kćer i otac, a u biznis uključuju i ostale članove svoje obitelji pa se može reći da je ovo i obiteljski biznis. Osnivači prilikom osnivanja unose ukupni početni kapital u iznosu od 521.727,04 € u obliku imovine i novca. Od toga Lojza Vuković poslovni prostor, zemljište, 30 AŽ košnica (s rojem), automobil, pomoćni pribor i alate u protuvrijednosti 214.350,00 €, te Željka Željanović 307.377,04 € u novcu. Sva prava i obveze osnivača određena su statutom Poduzeća.

Osnovna djelatnost poduzeća „VU Med“ je proizvodnja meda. Pored proizvodnje obavljat će se i prodaja meda, kako postojećim trgovačkim poduzećima i ugostiteljskim objektima te specijaliziranim trgovinama zdrave hrane, tako i prodaja meda na štandu.

## **2.3. Proizvod**

Proizvod ovog poduzeća je med i to cvjetni, bagremov, livada, repica i šumski. Med je stoljećima čovjeku hrana, sladilo i lijek. Ima veliku nutritivnu vrijednost, specifičan okus i miris, proizvode ga pčele medarice i ne može se industrijski proizvesti. Hipokrat je smatrao da su med, voda i zrak lijek za sve tegobe, a autor prve stručne knjige o uzgoju pčela je veliki Aristotel. Med ima preko 180 različitih tvari, mnogobrojnih organskih kiselina, različitih vitamina, minerala, enzima, voska, peludnih zrnaca i eteričnih ulja. Zbog skladnog sastava, med je biološki vrijedna hrana za djecu i odrasle. Lako je probavljiv, brzo i gotovo u potpunosti se iskorištava. Po sadržaju enzima, med je među najvažnijim prehrambenim proizvodima i prirodan je izvor energije. Redovitim konzumiranjem se stječe tjelesna izdržljivost i mentalna stabilnost. Med poboljšava rad svih organa, jača otpornost organizma, čisti krv od toksina i olakšava resorpciju mnogih djelatnih tvari (lijekovi, vitamini, hormoni, aktivne tvari iz ljekovitog bilja). Vjekovima je korišten i kao sladilo, a zbog svoje nekvarljivosti i kao sredstvo za konzerviranje hrane, sve dok se na kulinarskoj sceni nije pojavio šećer. Međutim, u sveopćem „povratku

prirodi“ i „zdravoj hrani“, med ponovo postaje svakodnevna namirnica. Konzumacija meda ujutro pomaže čišćenju organizma od štetnih tvari, a navečer djeluje umirujuće.

Budući da je potražnja za medom na tržištu velika, količina proizvoda koja bi se ponudila na tržištu ovisila bi samo o mogućnosti proizvodnje. Detaljniji prikaz količine proizvodnje nalazi se u dodatku ovog projekta u obliku financijskih tablica, koje su izrađene u skladu s mogućnostima proizvodnje. Proizvod, odnosno med bi se pakirao u staklenke od 1,5 kg s prepoznatljivom etiketom.

#### **2.4. Poduzetničke referencije**

Poduzetnici osnivači poduzeća raspolažu poželjnim osobinama kao i stručnim znanjem i iskustvom u okviru područja kojim će se baviti. Te osobine su neophodne kod pokretanja ovakve vrste biznisa.

Željka Željanović (1976.g.) nakon završene osnovne i srednje škole – opća gimnazija s odličnim uspjehom, upisuje nakon duže stanke stručni studij Ekonomika poduzetništva na Veleučilištu „Nikola Tesla“ u Gospiću. Istovremeno radi kao referent za financije u poduzeću „XY“ u Gospiću. Nakon upisa na stručni studij pojačala se već dugo planirana želja za proširenjem očevog hobija te nakon dobro sagledanih poslovnih prilika i mogućnosti na polju poduzetništva na području Vukovarsko-srijemske županije krenulo se na realizaciju ideje u suradnji sa ocem Lojzom Vukovićem.

Lojza Vuković sudionik Domovinskog rata, razvojačeni branitelj, koji se među prvima vraća u razrušeno selo na području Vukovarsko-srijemske županije, uz poslove zidara, 90-tih godina prošlog stoljeća počinje se baviti uzgojem pčela iz hobija, i to s dvije ručno izrađene košnice i dva na poklon dobivena roja. Danas posjeduje 30 košnica, kao i dugogodišnje iskustvo u radu sa pčelama. Nakon upoznavanja sa poduzetničkom idejom pristaje sudjelovati u njezinoj realizaciji jer čvrsto vjeruje u uspješno poslovanje zbog tržišnih i ekonomskih prilika kako na području županije Vukovarsko-srijemske, tako i na području cijele RH.

### **3. TRŽIŠTE**

#### **3.1. Kupci, ciljni segment**

Za ciljno tržište izabrano je prvenstveno područje Vukovarsko-srijemske županije na kojem će se ponuditi proizvodi koji se odlikuju kvalitetom i ekološkim uzgojem, a potencijalni kupci su lokalno stanovništvo svih staleža koje koristi ovu vrstu proizvoda kao prehrambeni dodatak, s naglaskom na ljekovitim svojstvima meda.

Na temelju istraživanja ciljnog tržišta i potencijalnih potrošača primijećene su određene spoznaje koje su detaljno razrađene kroz daljnji tekst ovog projekta. Vrijeme nastanka proizvodnje meda ne može se sa sigurnošću utvrditi, ali pretpostavlja se da postoji od kad je čovjek postao sakupljač u prirodi. Ljudi su počeli skupljati med prije nego što su se počeli baviti poljoprivredom. Današnji oblik proizvodnje meda nastao je početkom prošlog stoljeća. S obzirom da ljudi rastom dohotka i standarda sve više paze što, gdje i kako jedu, ova djelatnost je u današnje vrijeme pod povećalom. Trajno povećanje potreba za hranom uzrokuje sve veći pritisak na ekosustav, tj. remeti ravnotežu u njegovim osnovnim elementima. Budući da je proizvodnja meda usko povezana s ostalim granama poljoprivrede, budućnost proizvodnje meda, kao i budućnost poljoprivrede leži u osmišljavanju metoda proizvodnje koje ne oštećuju prirodne ekosustave. Potražnja za medom vezana je uz njegova ljekovita svojstva. Povećana potražnja očituje se u kasnojesenskim, zimskim i ranoproljetnim mjesecima, odnosno u vrijeme kada se kod ljudi zbog vremenskih uvjeta u većem obimu javljaju prehlade i viroze. Također u današnje vrijeme teži se zamjeni štetnog bijelog šećera nekim prirodnim nadomjescima od kojih je „najprirodniji“ med.

Prije početka izrade ovog projekta obavljeno je detaljno istraživanje tržišta gdje su se spoznale želje i potrebe potencijalnih kupaca na ciljnom tržištu. Istražen je i odnos ponude i potražnje ovakve vrste proizvoda, te postojeća konkurencija i ocijenjen je odnos snaga s postojećom konkurencijom. Elastičnost dohotka i cijene proizvoda neće znatno utjecati na količinu prodaje jer je riječ o kvalitetnim proizvodima čija prodaja prvenstveno ovisi o potrošačkoj košarici kupaca.

#### **3.2. Konkurencija**

Istraživanje tržišta je pokazalo i postojanje konkurencije. Znatnu konkurenciju predstavlja poduzeće „PIP“ d.o.o. koje ima dugogodišnju tradiciju proizvodnje meda, ali „PIP“ većinu meda ne proizvodi sam već je otkupljuju od drugih pčelara. Konkretna konkurencija ne predstavlja prijetnju jer je potražnja za medom veća od postojeće ponude, stoga ne predstavlja opasnost za ovaj projekt.

Eventualne radnje koje bi mogla poduzeti postojeća konkurencija, nakon izlaska na tržište proizvoda ovog biznisa, su snižavanje cijena postojećih proizvoda i pridavanje veće pozornosti na promocijske aktivnosti. Stoga je unaprijed predviđeno djelovanje konkurencije i aktivnosti koje će se poduzeti. Također je predviđeno ulaganje dodatnih sredstava za podizanje marketinških aktivnosti na viši nivo kako bi se mogli nositi s postojećom konkurencijom, dok konkurentnost cijena nije upitna.

Sagledavši sve moguće prepreke i prijetnje od strane postojeće konkurencije, ipak svi pokazatelji upućuju na uspješnost pothvata jer je na tržištu meda veća potražnja od ponude. Može se istaknuti da upravo želja za uspjehom svih zaposlenih u ovom pothvatu, čini ga jakim na svakom polju poslovanja i djelovanja, stoga i konkurentnost na tržištu.

### **3.3. Tržišna strategija**

U početnom razdoblju prodaje predviđeno je djelovanje na lokalnom tržištu Vukovarsko – srijemske županije, a nakon uhodavanja biznisa predviđa se i širenje na područje cijele RH ovisno o mogućnostima proizvodnje pa stoga postoji i mogućnost širenja proizvodnje uz potrebu većeg broja zaposlenika. Ipak to područje djelovanja razmatrat će se kada se postignu određeni uvjeti i kada to rješenje bude financijski opravdano.

Nakon dobivenih informacija sa istraženog ciljnog tržišta pristupilo se izradi marketinške strategije pri čemu je korišten marketing miks čiji su osnovni elementi: proizvod, cijena, distribucija i promocija. Proizvod ovog biznisa je prije svega zdrav i ljekovit, a što predstavlja i najjači argument za privlačenje potencijalnih kupaca, dok je njegova vrijednost izražena kroz zadovoljenje potrebe kupca za zdravom i prirodnom hranom. Prilikom izrade marketinškog plana nastojalo se maksimalno smanjiti vrijeme koje je potrebno za uvođenje proizvoda na ciljno tržište, čiji će se rezultat pokazati prilikom lansiranja proizvoda na odabrano tržište.

### **3.4. Određivanje cijene proizvoda**

Cijena kao jedan od elemenata marketinškog miksa detaljno je razrađen. Prilikom formiranja cijena odabrana je metoda “cijene na temelju cijena konkurenata”. Nastojat će se da u ovo vrijeme krize i recesije predviđene cijene proizvoda bile prihvatljive svim staležima društva. Ova metoda nije najbolja, ali budući da u pčelarstvu nema nekih većih ulaganja od početnih, svi troškovi će biti pokriveni.

### 3.5. Informacije o nabavnim tržištima

U ovaj projekt Lojza Vuković ulazi sa svojih 30 AŽ košnica te potrebitom opremom za proizvodnju meda (4-okvirna ručna vrcaljka, te sav pomoćni pribor i alati). Za projekt je potrebno nabaviti još 30 rabljenih AŽ košnica, a što je već dogovoreno s kolegom pčelarom. Također, budući da se pčele svake godine roje, nabavit će se i potrebna količina novih AŽ košnica i satna osnova kod poznatih proizvođača takve vrste opreme.

Kako se predviđa porast proizvodnje od minimalno 20% godišnje, nabavit će se i nova električna 6-okvirna centrifugalna vrcaljka kod poznatih proizvođača takve vrste opreme. Budući da su satna osnove osjetljive (topive) na višim temperaturama, njihovo skladištenje zahtjeva nabavu hladnjaka većeg kapaciteta koji će se nabaviti na lokalnom tržištu. Nabava energenata za proizvodnju kao što su voda i električna energija ne zahtijevaju dodatna ulaganja zbog odvijanja djelatnosti u već postojećim objektima koji su priključeni na javnu distribucijsku mrežu.

Za početak pokretanja biznisa neophodno je planiranje direktnih i indirektnih troškova, te su kao takvi prikazani u daljnjem tekstu ovog projekta. Kod projekcije indirektnih troškova planiran je i njihov varijabilni dio od 20%.

#### 3.5.1. Projekcija indirektnih troškova

Za početak pokretanja biznisa neophodno je planiranje direktnih i indirektnih troškova, te su kao takvi prikazani u daljnjem tekstu ovog projekta. Kod projekcije indirektnih troškova planiran je i njihov varijabilni dio od 20%.

**Tablica 1.** Projekcija indirektnih troškova (u €)

Naziv troška	Varij.dio.	1. godina.	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
Električna energija	0%	1.976,40	1.976,40	1.976,40	1.976,40	1.976,40
Plin	20%	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Voda	20%	156,24	156,24	156,24	156,24	156,24
Komunal.naknada	0%	43,20	43,20	43,20	43,20	43,20
Trošk.promidžbe	0%	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00	2.600,00
Trošk.održavanja	20%	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Trošk.market.aktiv.	0%	40.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
<b>UKUPNO</b>		<b>47.895,84</b>	<b>27.895,84</b>	<b>27.895,84</b>	<b>27.895,84</b>	<b>27.895,84</b>

### 3.5.2. Projekcija utroška direktnog materijala

Pored projekcije indirektnih troškova pristupilo se izradi projekcije direktnih troškova koji su isključivo vezani za količinu proizvodnje gotovih proizvoda. U ovom projektu direktne troškove, zbog specifičnosti djelatnosti teško je definirati jer direktni troškovi se vezuju izravno za jedinicu proizvoda pa je gotovo nemoguće definirati izravne direktne troškove za jedan kilogram meda. Stoga će se u nastavku (u tablicama od 2 do 5) prikazati direktna ulaganja u rabljene i nove košnice, satnu osnovu i roj pčela.

**Tablica 2.** Troškovi nabave košnica, direktnog materijala: satne osnove i pčele (u €)

Br.	Naziv troška	Mj.jed.	Nabav. cijena
1.	Košnica rabljena	kom	540,00
	Košnica AŽ (s rojem)	kom	540,00
2.	Košnica nova ( $2a+5x2b+2c$ )	kom	1050,00
2.a	Košnica AŽ (bez roja)	kom	550,00
2.b	*Satna osnova	kg	40,00
2.c	Roj pčela	roj	300,00

\*Za jednu novu AŽ košnicu potrebno je 5 kg satne osnove, odnosno u novčanoj protuvrijednosti 200,00 €.

**Tablica 3.** Normativi – prinosi od ulaganja po košnici

Proizvod nosioc troška	Mj.jed.	Naziv direktnog troška	Normativ	Mj.jed.
Med	kg	Košnica rabljena	0,012	kom
a) Med cvjetni	kg	Košnica rabljena	0,06	kom
b) Med bagrem	kg	Košnica rabljena	0,06	kom
c) Med livada	kg	Košnica rabljena	0,06	kom
d) Med repica	kg	Košnica rabljena	0,06	kom
e) Med šumski	kg	Košnica rabljena	0,06	kom
Med	kg	Košnica nova	0,012	kom
a) Med cvjetni	kg	Košnica nova	0,06	kom
b) Med bagrem	kg	Košnica nova	0,06	kom
c) Med livada	kg	Košnica nova	0,06	kom
d) Med repica	kg	Košnica nova	0,06	kom
e) Med šumski	kg	Košnica nova	0,06	kom

### 3.5.3. Projekcija direktnih troškova

Projekcija utroška direktnog materijala napravljena je na osnovu projekcije planirane količine proizvodnje koja je detaljno prikazana u tablici 6. Količina proizvodnje pomnožena je s normativima prinosa prikazanih u tablici 3 gdje je dobivena planirana količina utroška direktnog materijala (prikaz u tablici 4). Pomnožene planirane količine utroška direktnog materijala sa cijenom koštanja određenog direktnog troška, dobivena je projekcija direktnog materijala u novčanim jedinicama. Navedeni troškovi utroška direktnog materijala uvršteni su u tablicu 17, projekcija ukupnih rashoda.

**Tablica 4.** Utrošak direktnog ulaganja u košnice u odnosu na prinose (količine)

Proizv. nosioc troška	Mj.jed.sir.	Naziv direkt.troš.	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
Med	kom	Košnica rabljena	60				
Med	kom	Košnica nova	12	15	18	21	25

**Tablica 5.** Utrošak direktnog ulaganja u košnice u odnosu na prinose (€)

Naziv troška	Mj.jed.	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
Košnica rabljena	kom	32.400,00				
Košnica nova	kom	12.600,00	15.750,00	18.900,00	22.050,00	26.250,00
<b>Ukupno:</b>		<b>45.000,00</b>	<b>15.750,00</b>	<b>18.900,00</b>	<b>22.050,00</b>	<b>26.250,00</b>

### 3.6. Projekcija prodaje

Za ovaj projekt izrađen je i promocijsko-promidžbeni program koji obuhvaća ekonomsku propagandu i različite vrste promidžbenih materijala kao što su promidžbeni listići. Ekonomska propaganda uključuje radijske reklame te formiranje web-stranice i reklamiranje na internetu. Cilj je ovim programom privući potencijalne kupce u odabiru proizvoda (eko meda). U ovom programu osmišljeno je i sponzorstvo u obliku novčanih poklona za nagrade na različitim priredbama i manifestacijama, kao i sudjelovanje na raznim gastronomskim sajmovima u regiji, stoga je predviđena dobra prihvaćenost ovih proizvoda na ciljnom tržištu. U ovom pothvatu predviđen je opseg prodaje u skladu s mogućnostima proizvodnje prilikom lansiranja i prodaje istih na ciljnom tržištu. Plan proizvodnje prikazan je u daljnjem tekstu ovog projekta, kao i godišnji prihod od prodaje proizvoda. Distribucija odnosno prodaja će se obavljati jednim dijelom na štandovima na tržnicama prvo na lokalnom, a poslije i regionalnom području. U suradnji s velikim trgovinama, s kojima se sklapa ugovor o zagarantiranom otkupu i cijeni, osigurala se kompletna logistička potpora kao i prodaja većeg dijela kapaciteta. Budući da je

Pravilnikom Ministarstva poljoprivrede omogućena prodaja meda na kućnom pragu, jedan dio prodaje obavljat će se i na takav način. U kasnijem razdoblju kada poraste obim poslovanja i proizvodnje koristit će se samo nekoliko odabranih posrednika za distribuciju na ciljnom tržištu.

**Tablica 6.** Projekcija proizvodnog programa količine

Proizvod nosioc troška	Mj.jed.	Jed.cij.	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
Med cvjetni	kom	35,00	1.020	1.224	1.479	1.785	2.142
Med bagrem	kom	40,00	1.020	1.224	1.479	1.785	2.142
Med livada	kom	35,00	1.020	1.224	1.479	1.785	2.142
Med repica	kom	35,00	1.224	1.479	1.785	2.142	2.567
Med šumski	kom	40,00	1.224	1.479	1.785	2.142	2.567
<b>Ukupno:</b>			<b>5.508</b>	<b>6.630</b>	<b>8.007</b>	<b>9.639</b>	<b>11.560</b>

### 3.7. Projekcija prihoda

Kako je riječ o malom poduzeću utemeljenom na grani poljoprivrede, planirana proizvodnja je u skladu s mogućim kapacitetima te u skladu s tim planirani su godišnji prihodi koji će pokrivati troškove poslovanja uz ostvarenje dobiti. Kapacitet proizvodnje određen je mogućnostima proizvodnje na pretpostavci lijepog vremena u sezoni skupljanja peludnog praha od travnja do rujna.

**Tablica 7.** Projekcija prodajnog programa (€)

Naziv proizvoda	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
Med cvjetni	35.700,00	42.840,00	51.765,00	62.475,00	74.970,00
Med bagrem	40.800,00	48.960,00	59.160,00	71.400,00	85.680,00
Med livada	35.700,00	42.840,00	51.765,00	62.475,00	74.970,00
Med repica	42.840,00	51.765,00	62.475,00	74.970,00	89.845,00
Med šumski	48.960,00	59.160,00	71.400,00	85.680,00	102.680,00
<b>Ukupno:</b>	<b>204.000,00</b>	<b>245.565,00</b>	<b>296.565,00</b>	<b>357.000,00</b>	<b>428.145,00</b>

Budući prihodi ovise o cijeni proizvoda kao i troškovima nastalim zbog proizvodnje istih, dok je već unaprijed razrađena prodajna aktivnost. Broj čimbenika koji djeluju na politiku cijena teorijski je neograničen, ali ipak se može izdvojiti četiri temeljna čimbenika, a to su troškovi, potražnja, konkurencija i ekonomska politika države. Zbog malih troškova proizvodnje, cijene proizvoda će se za početak odrediti ovisno o cijenama konkurentskih proizvoda na tržištu. U ovom pothvatu se primjenjuje



metoda “cijene na temelju cijena konkurenata” za određivanje tržišne cijene proizvoda. Potražnja kao sljedeći čimbenik za određivanje cijene proizvoda također ne predstavlja veliki problem jer je na tržištu meda veća potražnja od ponude. Konkurencija je dobro istražena te se može zaključiti da su planirane cijene proizvoda ovog pothvata podjednake na postojećem ciljnom tržištu.

## **4. TEHNIČKO – TEHNOLOŠKI OPIS PROJEKTA**

### **4.1. Poslovni tijek**

Kroz razmatranje cjelokupne aktivnosti, budući da se med ne proizvodi industrijski već ga proizvode pčele medarice, predviđene su blage oscilacije u proizvodnji zbog lošeg vremena ili slabije ispaše. Što se tiče bolesti pčela, organsko-biološkim mjerama gospodarenja, odnosno pravilnim tretiranjem pčela dozvoljenim lijekovima, postiže se uvelike potrebna otpornost pčela na bolesti i štetnike te se ne predviđa pad proizvodnje zbog gore navedenih razloga. Također nisu predviđeni eventualni zastoji zbog kvara na opremi, jer je sva oprema trajnog karaktera i nije sklona kvarovima. Stoga ovaj oblik proizvodnje ne može u potpunosti stati nego se eventualno usporiti i to samo pod utjecajem faktora iz prirode. Kako je sve detaljno organizirano, proizvodnja bi se trebala odvijati kontinuirano.

### **4.2. Lokacija, prostor i oprema**

Lokacija na kojoj će se odvijati ovaj pothvat već je jasno definirana, a to je područje Vukovarsko – srijemske županije, kao i šire regionalno područje. Selo Bokšić u Vukovarsko –srijemskoj županiji predstavlja idealnu lokaciju za pokretanje ovakve vrste biznisa zbog bogate paše kroz cijelu sezonu proizvodnje meda. Preorijentacija u poljoprivrednoj proizvodnji u kraju dovela je do pojave velikog broja voćnjaka; od poljoprivrednih kultura dominaciju preuzimaju suncokret, uljana repica, soja, a blizina bagremove šume osigurava bogate prinose bagremovog meda u proljeće i šumskog meda u kasno ljeto.

Lokacija za smještaj košnica je zemljište površine 1 hektara u vlasništvu obitelji, koje se nalazi 100-tinjak metara udaljeno od bagremove šume, usred polja, u blizini novo zasađenih voćnjaka bresaka, nektarina i krušaka, a opet dovoljno udaljeno od stambenih objekata, što pčelama omogućuje bogatu ispašu, a stanovnicima sela ne predstavlja nikakvu smetnju. Postupak vrcanja meda će se obavljati u postojećem objektu površine 24 m<sup>2</sup> koji je u vlasništvu obitelji. Prostor za odvijanje djelatnosti već je priključen na dovod električne energije, kao i vodovodnu i kanalizacijsku mrežu.

Već postojeći proizvodni prostor nije potrebno dodatno osposobljavati za ovakvu vrstu djelatnosti zbog obavljanja iste aktivnosti odnosno vrcanja meda. Kako se djelatnost pokreće na području Slavonije, a djelatnost je usko povezana s aktivnošću za promicanje pčelarstva kao grane poljoprivrede, već je dobio potporu lokalne samouprave, kao i određene olakšice zbog zapošljavanja lokalnog stanovništva. Već je dogovorena nabava

nedostatnog dijela opreme od poznatih dobavljača, kao i kupnja dodatnih 30 rabljenih AŽ košnica u svrhu proširenja već postojeće „amaterske“ proizvodnje.

Polazeći od planiranog kapaciteta predviđena su i određena ulaganja u stalna i obrtna sredstva koja su potrebna za odvijanje proizvodnje. Pored postojeće dijela opreme (ručna 4-okvirna vrcaljka, pomoćni pribor i alati, radni stol za proizvodnju, automobil) potrebno je nabaviti električnu 6-okvirnu centrifugalnu vrcaljku od inoksa, informatičku opremu, vagu, plinski štednjak za kuhanje šećernog sirupa (koji služi kao zimsko hrana pčelama) i hladnjak za pohranu satnih osnova. Obrtna sredstva koja su potrebna za početak odvijanja djelatnosti su 30 AŽ košnica u vlasništvu Lojze Vukovića, 30 kupljenih rabljenih AŽ košnica te 12 novih AŽ košnica + satne osnove uz pretpostavku da će se minimalno 20% košnica rojiti.

#### 4.2.1. Ostala obrtna sredstva

Tablica 8. Ostala obrtna sredstva količine

Obrtno sredstvo	Mj.jed.	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
Zaštitno odijelo	kom	10	0	0	0	0
Rukavice	kom	10	10	10	10	10
Lijekovi: Oksalna kiselina	kg	0,72	0,87	1,05	1,26	1,50
Lijekovi: Varomit	ml	239,76	289,71	349,65	419,58	502,83
Plastična ambalaža	kom	4	1	1	1	2
Staklenke	kom	3.966	4.774	5.765	6.940	8.323
Poklopci	kom	3.966	4.774	5.765	6.940	8.323
Etikete	kom	3.966	4.774	5.765	6.940	8.323
Šećer	kg	576	696	840	1.008	1.208

**Tablica 9.** Ostala obrtna sredstva u €

<i>Obrtno sredstvo</i>	<i>Mj.jed.</i>	<i>1. godina</i>	<i>2. godina</i>	<i>3. godina</i>	<i>4. godina</i>	<i>5. godina</i>
Zaštitno odijelo	kom	1.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rukavice	kom	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Lijekovi: Oksalna kiselina	kg	108,00	130,50	157,50	189,00	225,00
Lijekovi: Varomit	ml	59,94	72,43	87,41	104,90	125,70
Plastična ambalaža	kom	635,96	158,99	158,99	158,99	317,98
Staklenke	kom	1.586,40	1.909,60	2.606,00	2.776,00	3.329,20
Poklopci	kom	198,30	238,70	288,25	347,00	416,15
Etikete	kom	396,60	477,40	576,50	694,00	832,30
Šećer	kg	1.728,00	2.088,00	2.520,00	3.024,00	3.624,00
<b>Ukupno:</b>		<b>6.413,20</b>	<b>5.275,62</b>	<b>6.594,65</b>	<b>7.493,89</b>	<b>9.070,33</b>

#### 4.2.2. Plan investicija u stalna sredstva

**Tablica 10.** Projekcija investicija u stalna sredstva (u €)

<i>Stalno sredstvo</i>	<i>Stopa otpisa</i>	<i>Udio %</i>	<i>Nabav. vrij.</i>
Vrcaljka ručna - inoks	10%	0,98	2.200,00
El. 6-okvirna centrifugalna vrcaljka - inoks	10%	5,39	12.000,00
Pomoćni pribor i alati	50%	1,12	2.500,00
Proizvodni prostor	5%	17,96	40.000,00
Zemljište	0%	44,9	100.000,00
Radni stol	10%	2,4	5.350,00
Kompjuter	25%	0,22	4.320,00
Vaga	20%	1,94	500,00
Automobil	10%	19,99	44.500,00
Plinski štednjak	10%	0,60	1.350,00
Hladnjak	10%	4,50	10.000,00
<b>Ukupno:</b>		<b>100,00</b>	<b>222.720,00</b>

### 4.2.3. Plan amortizacije stalnih sredstava

Stalna sredstva su amortizirana linearnom stopom amortizacije kako je prikazano u sljedećoj tablici:

**Tablica 11.** Plan amortizacije stalnih sredstava

<i>Stalno sredstvo</i>	<i>Stopa</i>	<i>Nabav. vrij.</i>	<i>1. godina</i>	<i>2. godina</i>	<i>3. godina</i>	<i>4. godina</i>	<i>5. godina</i>	<i>Ostat. vrij.</i>
Vrcaljka ručna - inoks	10%	2.200,00	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	<b>1.100,00</b>
El. 6-okvirna centrifugalna vrcaljka - inoks	10%	12.000,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	<b>6.000,00</b>
Pomoćni pribor i alati	50%	2.500,00	1.250,00	1.250,00	0,00	0,00	0,00	<b>0,00</b>
Proizvodni prostor	5%	40.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	<b>30.000,00</b>
Zemljište	0%	100.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>100.000,00</b>
Radni stol	10%	5.350,00	535,00	535,00	535,00	535,00	535,00	<b>2.675,00</b>
Kompjutor	25%	4.320,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	1.080,00	0,00	<b>0,00</b>
Vaga	20%	500,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	<b>0,00</b>
Automobil	10%	44.500,00	4.450,00	4.450,00	4.450,00	4.450,00	4.450,00	<b>22.250,00</b>
Plinski štednjak	10%	1.350,00	135,00	135,00	135,00	135,00	135,00	<b>675,00</b>
Hladnjak	10%	10.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	<b>5.000,00</b>
<b>Ukupno:</b>		<b>222.720,00</b>	<b>11.970,00</b>	<b>11.970,00</b>	<b>10.720,00</b>	<b>10.720,00</b>	<b>9.640,00</b>	<b>167.700,00</b>

### 4.3. Ljudski resursi i upravljanje

Ovaj pothvat s obzirom na djelatnost i predviđeni kapacitet ne zahtjeva veći broj zaposlenih stoga je potrebno ukupno dva stalna zaposlenika i 7 sezonskih radnika. Za menadžment projekta bit će zadužena jedna osoba koje će obavljati sve menadžerske funkcije u biznisu.

Budući da je pčelarstvo grana poljoprivrede, a u poljoprivredi ne postoji pretpostavka o 22 radna dana mjesečno te osam sati rada dnevno, projekcija zaposlenika na temelju pretpostavke o 22 radna dana u mjesecu te osam satni rada dnevno moguća je samo za menadžera, dok su proizvodni radnik i sezonski radnici vezani uz sezonu obavljanja određenih poslova u pčelarstvu (vrćanje meda, tretiranje lijekovima, jesensko dohranjivanje itd.).

Zadace menadžera, Željke Željanović, su: planiranje poduzetničke aktivnosti, kadroviranje odnosno upravljanje ljudskim resursima, vođenje i upravljanje poslovanjem poduzeća te kontroliranje izvršenja planiranih aktivnosti, kao i planiranje proizvodne i prodajne aktivnosti, vođenje i provođenje marketinške aktivnosti. O ovom biznisu kontroliranje nije složen proces zbog malog obima poslovanja i strukture poduzeća, stoga

će funkciju kontrole obavljati sam menadžer – voditelj projekta kao i financijsko – računovodstvene poslove.

Kako je već istaknuto ostali zaposlenici u ovom biznisu su: jedan proizvodni radnik koji će raditi na svim vansezonskim poslovima koji su vezani uz košnice, te sedam sezonskih radnika koji će obavljati funkciju proizvodnje, dok će isti proizvodni radnik, uz pomoć menadžera, povremeno, najčešće u zimskim mjesecima, vršiti i prodaju dijela proizvedenog meda na štandu na tržnicama lokalnog područja. Zbog specifičnosti rada tržnica prodaja će se obavljati samo u prijepodnevnim satima. Kako je riječ o obiteljskom biznisu moguća je fluktuacija radnog osoblja kroz poslovni proces.

**Tablica 12.** Projekcija potreba i troškova radne snage

<i>Opis radnog mjesta</i>	<i>Sruč.sprem.</i>	<i>Bruto plaća</i>
<b>A) Menadžerski tim</b>		
1. Voditelj proizvodnje i prodaje	VSS	7.500,00
<b>B) Proizvodni radnici</b>		
1. Proizvodni radnik	SSS	7.500,00
<b>C) Sezonski radnici</b>		
1. Sezonski radnik	SSS	2.814,00
2. Sezonski radnik	SSS	2.814,00
3. Sezonski radnik	SSS	2.814,00
4. Sezonski radnik	SSS	2.814,00
5. Sezonski radnik	SSS	2.814,00
6. Sezonski radnik	SSS	2.814,00
7. Sezonski radnik	SSS	2.814,00
<b>Ukupno godišnje:</b>		<b>199.698,00</b>

#### **4.4. Mjere radne i ekološke zaštite**

Ovaj poslovni projekt zbog specifičnosti djelatnosti ima pozitivan utjecaj na okoliš. Stoga nije potrebno poduzimanje mjera ekološke zaštite jer ovakva vrsta djelatnosti ni u kakvom pogledu ne zagađuje okoliš. Što se tiče opreme te pomoćnog pribora i alata, budući da imaju dug vijek trajanja i nisu skloni kvarovima, neće biti potrebe za njihovim zbrinjavanjem kao otpad.

Prilikom procesa proizvodnje najveći problem predstavljaju ubodi pčela, stoga su već unaprijed predviđene mjere koje će se poduzeti u slučaju ozljede radnika dok je za zaštitnu opremu radnika već dogovorena njihova nabava. Također su poduzete mjere zaštite u skladu sa zakonima o zaštiti od požara i zaštiti na radu, te su nabavljeni dimni alarmi, aparati za gašenje požara, kao i kutija prve pomoći.

#### **4.5. Razdoblje izvedbe – vrijeme aktivizacije**

Nakon promatranja i projektiranja početka izvedbe ovog projekta zaključeno je da će vrijeme aktivizacije trajati šest mjeseci jer će se djelatnost obavljati s dijelom već postojećih inputa, u već postojećem objektu, s dijelom već postojeće opreme, stoga je smanjen rok aktivizacije na minimum. Nakon tog razdoblja trebala bi započeti proizvodnja i prodaja. Aktivizacijsko razdoblje projekta slikovito je prikazano u Tablici 13. Tijekom razdoblja aktivizacije potrebno je obaviti sljedeće aktivnosti:

1. Identificirati vlastite izvore sredstava
2. Identificirati vanjske izvore sredstava
3. Napraviti terminski plan izvedbe
4. Obaviti sve pravno - administrativne poslove
5. Obaviti registraciju poduzeća
6. Obaviti kupovinu rabljenih košnica
7. Nabaviti i montirati dio proizvodne opreme koji nedostaje
8. Nabaviti i montirati potrebno pokućstvo
9. Ugovoriti i nabaviti sve materijalne inpute
10. Financirati marketinške i prodajne aktivnosti
11. Obaviti sve pripreme za početak djelatnosti
12. Započeti proizvodnju i prodaju

**Tablica 13.** Prikaz terminskog plana aktivizacije projekta

Red. br. Aktivnosti	Mjeseci aktivizacijskog razdoblja					
	1	2	3	4	5	6
1.	■					
2.	■					
3.	■					
4.		■	■			
5.		■				
6.		■				
7.		■	■			
8.			■			
9.			■	■		
10.				■	■	
11.				■	■	■
12.					■	■



## **5. MARKETING PROJEKTA**

### **5.1. Praćenje i istraživanje tržišta**

Prije početka izrade ovog projekta obavljeno je detaljno istraživanje tržišta gdje su se spoznale želje i potrebe potencijalnih kupaca na ciljnom tržištu. Istražen je i odnos ponude i potražnje ovakve vrste proizvoda, te postojeća konkurencija i ocijenjen je odnos snaga s postojećom konkurencijom. Cijene proizvoda neće znatno utjecati na količinu prodaje jer je riječ o kvalitetnim i zdravim proizvodima čija prodaja ovisi samo o kupovnoj moći pojedinca.

### **5.2. Marketing proizvoda**

Nakon dobivenih informacija sa istraženog ciljnog tržišta pristupilo se izradi marketinške strategije pri čemu je korišten marketinški miks čiji su osnovni elementi: proizvod, cijena, distribucija i promocija. Elementi marketing miksa detaljno su razrađeni i opisani su kroz marketinški projekt ovog biznisa.

Proizvodi ovog biznisa su kvalitetni i zdravi, pakirani u atraktivnu, lokalnim koloritom oslikanu ambalažu koja svojom specifičnošću privlači potencijalne kupce, dok je njihova vrijednost izražena kroz zadovoljstvo koje je prisutno prilikom kupnje proizvoda (eko meda).

Prilikom izrade marketinškog plana nastojalo se maksimalno smanjiti vrijeme koje je potrebno za uvođenje proizvoda na ciljno tržište, čiji će se rezultat pokazati prilikom lansiranja proizvoda na ciljno tržište.

### **5.3. Formiranje i politika cijena**

Prilikom formiranja cijena posebno se obratila pozornost na trenutnu potražnju za zdravim eko medom gdje je vidljiva velika potražnja na cijelom području Europske unije. Odabrana je metoda formiranja cijena "cijene na temelju cijena konkurenata". Ova metoda je odabrana jer je dokazano da su predviđene cijene proizvoda prihvatljive kupcima. Prosječna cijena proizvoda iznosi oko 37,00 € (bez PDV-a). Ponuda proizvoda se sastoji od 5 vrsta meda (proljetni, bagremov, livada, uljana repica i šumski), te se očekuje proizvodnja od oko 5500 kg meda godišnje, a kako se pčele roje, predviđa se porast proizvodnje za minimalno 20% godišnje.

#### **5.4. Prodajni kanali i strategija prodaje**

Distribucija odnosno prodaja će se obavljati u manjem dijelu „na kućnom pragu“ i na štandovima lokalnih tržnica, dok će se za veći dio proizvoda primijeniti selektivna distribucija odnosno koristit će se samo nekoliko odabranih posrednika za distribuciju na ciljnom regionalnom tržištu te će se u kratkom roku pristupiti prodaji proizvoda diljem EU.

#### **5.5. Promocijski – promidžbeni plan**

Za ovaj projekt razrađen je i promocijsko – promidžbeni program koji obuhvaća ekonomsku propagandu i različite vrste promidžbenih materijala kao što su promidžbeni listići. Ekonomska propaganda uključuje radijske reklame, te formiranje web-stranice i reklamiranje na internetu. Sredstva za pokrivanje troškova promocijskih i promidžbenih aktivnosti su osobna. Cilj je ovim programom privući potencijalne kupce u odabiru visoko kvalitetnih proizvoda koji se nude.

U ovom programu je osmišljeno i sponzorstvo u obliku novčanih poklona za nagrade na različitim priredbama i manifestacijama, kao i sudjelovanje na raznim gastronomskim sajmovima u regiji, stoga je predviđena dobra prihvaćenost ovih proizvoda na ciljnom tržištu.

## 6. FINANCIJSKI PODACI PROJEKTA

U skladu sa iznijetim projekcijama utroška obrtnih sredstava, nabave stalnih sredstava, projekcije prodaje u ovom dijelu projekta bit će iskazani financijski podaci vezano za ukupne prihode i rashode, račun dobiti i gubitka te financijski tijek, kako bi se istaknula isplativost pokretanja ovog poduzetničkog pothvata.

### 6.1. Projekcija potrebnih ulaganja

Projekcija potrebnih ulaganja obuhvaća ulaganja u stalna i obrtna sredstva koja su neophodna za nesmetano odvijanje proizvodnog procesa. Stoga je jako važno napraviti točnu projekciju potrebnih ulaganja.

**Tablica 14.** Projekcija ulaganja u trajna i obrtna sredstva

<i>Stavka</i>	<i>Vrijed.ulaganj.</i>	<i>Struktura</i>
<b>Stalna sredstva - UKUPNO</b>	<b>222.720,00</b>	<b>41,89%</b>
Vrcaljka ručna - inoks	2.200,00	0,99%
El. 6-okvima centrifugalna vrcaljka - inoks	12.000,00	5,39%
Pomoćni pribor i alati	2.500,00	1,12%
Proizvodni prostor	40.000,00	17,96%
Zemljište	100.000,00	44,9%
Radni stol	5.350,00	2,4%
Kompjutor	4.320,00	1,94%
Vaga	500,00	0,22%
Automobil	44.500,00	19,98%
Hladnjak	10.000,00	4,49%
Plinski štednjak	1.350,00	0,6%
<b>Obrtna sredstva - UKUPNO</b>	<b>309.007,04</b>	<b>58,11%</b>
Proizvodne jedinice - košnice	45.000,00	14,56%
Energenti	2.295,84	0,74%
Bruto plaća zaposlenih	199.698,00	64,63%
Ostala obrt.sredst.i poč.ulaganj.	62.013,20	20,07%
<b>UKUPNA ULAGANJA</b>	<b>531.727,04</b>	<b>100,00%</b>

Međutim i dinamika potrebnih ulaganja mora biti usklađena s potrebama ulaganja jer u protivnom nesrazmjer bi mogao dovesti do velikih posljedica u početku poslovanja. Odnosno, prije početka poslovanja moraju biti i osigurana financijska sredstava za

potrebna stalna i obrtna sredstva. Projekcija potrebnih ulaganja napravljena je za razdoblje aktivizacije i početnu godinu poslovanja.

Iznos od 45.000,00 € odnosi se na košnice koje su neophodne za početak proizvodnje, koje su prikazane u tablici 5 za prvu godinu projekta. Projekcija troškova za energente u iznosu od 2.295,84 € preuzeti su iz tablice 1. te troškovi za bruto plaće, iznos od 199.698,00 € iz tablice 12. (i to 15.000,00 € mjesečno, odnosno za prvu poslovnu godinu 180.000,00 € plus 19.698,00 € za sezonske radnike). Ostatak troškova za obrtna sredstva u iznosu od 62.013,20 € čine troškovi promidžbe, održavanja i marketinga u iznosu od 45.600,00 € iz tablice 1, te ostatak od 16.413,20 € čine troškovi za ostala obrtna sredstva (staklenke, plastične bačve, lijekovi, zaštitna oprema, itd. iz tablice 9).

## 6.2. Projekcija izvora sredstava

Ulaganja u stalna i obrtna sredstva moraju biti pokrivena raspoloživim izvorima financijskih sredstava kako bi pokretanje projekta bilo realno ostvarivo.

**Tablica 15.** Projekcija izvora za financiranje planiranih ulaganja

<i>Stavka</i>	<i>Vrijed.ulaganj.</i>	<i>Struktura</i>
<b>Vlastiti izvori</b>	<b>531.727,04</b>	<b>100,00%</b>
Vlastiti proizvod.prostor	40.000,00	7,52%
Vlastito zemljište	100.000,00	18,80%
Vlastite košnice	16.200,00	3,05%
Vlastiti rojevi	3.600,00	0,68%
Vrcaljka ručna – inoks	2.200,00	0,41%
Pomoćni pribor i alati	2.500,00	0,47%
Radni stol	5.350,00	1,01%
Automobil	44.500,00	8,37%
Gotovina	317.377,04	59,69%
<b>UKUPNO IZVORI</b>	<b>531.727,04</b>	<b>100,00%</b>

## 6.3. Projekcija prihoda, rashoda i dobiti – gubitka

U skladu s prethodno projektiranim troškovima materijala, normativima utroška istih, amortizacije stalnih sredstava, bruto plaća radnika, ostali indirektni troškovi te u skladu s tim projektirana je i količina proizvodnje (prodaje) gotovih proizvoda, može se izraditi projekcija ukupnih prihoda i rashoda kao računa dobiti i gubitka za promatrano razdoblje koje obuhvaćeno ovim projektom.

### 6.3.1. Projekcija ukupnih prihoda

U skladu s planiranim količina proizvodnje, za promatrano razdoblje, iskazanim u prethodnim tablicama 5 i 6 planirana je sljedeća projekcija prihoda:

**Tablica 16.** Projekcija ukupnih prihoda (€)

<i>Stavke prihoda</i>	<i>1. godina</i>	<i>2. godina</i>	<i>3. godina</i>	<i>4. godina</i>	<i>5. godina</i>
Ukupni poslovni prihodi	204.000,00	245.565,00	296.565,00	357.000,00	428.145,00
Med cvjetni	35.700,00	42.840,00	51.765,00	62.475,00	74.970,00
Med bagrem	40.800,00	48.960,00	59.160,00	71.400,00	85.680,00
Med livada	35.700,00	42.840,00	51.765,00	62.475,00	74.970,00
Med repica	42.840,00	51.765,00	62.475,00	74.970,00	89.845,00
Med šumski	48.960,00	59.160,00	71.400,00	85.680,00	102.680,00
Ukupni financij. Prihodi	532,00	532,00	532,00	532,00	532,00
Prih.od tečaj.razl.i sl.	532,00	532,00	532,00	532,00	532,00
Ukupni izvanred.prihodi	15.040,00	6.090,00	7.350,00	8.820,00	10.570,00
Subven., donacije i sl.	15.040,00	6.090,00	7.350,00	8.820,00	10.570,00
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>219.572,00</b>	<b>252.187,00</b>	<b>304.447,00</b>	<b>366.352,00</b>	<b>439.247,00</b>

### 6.3.2. Projekcija ukupnih rashoda

Unatoč prethodno iskazanim direktnim i indirektnim troškovima, neophodno je napraviti projekciju ukupnih rashoda koji obuhvaćaju financijske i izvanredne rashode. U Tablici 17 iskazani su ukupni rashodi poslovanja za promatrano razdoblje.

**Tablica 17.** Projekcija ukupnih rashoda (€)

<i>Stavke rashoda</i>	<i>1. godina</i>	<i>2. godina</i>	<i>3. godina</i>	<i>4. godina</i>	<i>5. godina</i>
Ukupni poslovni rashodi	304.563,84	255.313,84	257.213,84	260.363,84	263.483,84
Indirektni troškovi	47.895,84	27.895,84	27.895,84	27.895,84	27.895,84
Direktni troškovi	45.000,00	15.750,00	18.900,00	22.050,00	26.250,00
Amortizacija	11.970,00	11.970,00	10.720,00	10.720,00	9.640,00
Bruto plaće	199.698,00	199.698,00	199.698,00	199.698,00	199.698,00
Ukupni finan.rashodi	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Tečajne razlike i sl.troš.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Ukupni izvanred.rashodi	6.413,20	5.275,62	6.594,65	7.493,89	9.070,33
Ostali rashodi	6.413,20	5.275,62	6.594,65	7.493,89	9.070,33
<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>311.077,04</b>	<b>260.689,46</b>	<b>263.908,49</b>	<b>267.957,73</b>	<b>272.654,17</b>

### 6.3.3. Projekcija računa dobiti i gubitka

Nakon što je napravljena projekcija prihoda i rashoda potrebno je ustanoviti poslovni rezultat za promatrano razdoblje, što znači da se treba napraviti projekcija računa dobiti i gubitka. Kada su prihodi veći od rashoda, za promatrano razdoblje u projektu, poduzeće će ostvariti bruto dobit, koju treba umanjiti za porez na dobit koja iznosi 20%\*.

**Tablica 18.** Projekcija računa dobiti i gubitka

<i>Stavka računa dobiti i gubitka</i>	<i>1. godina</i>	<i>2. godina</i>	<i>3. godina</i>	<i>4. godina</i>	<i>5. godina</i>
UKUPNI PRIHODI	209.572,00	252.187,00	304.447,00	366.352,00	439.247,00
UKUPNI RASHODI	311.077,04	260.689,46	263.908,49	267.957,73	272.654,17
DOBIT ILI GUBITAK	-101.505,04	-8.502,46	40.538,51	98.394,27	166.592,83
Porez na dobit (stopa 20%)*			8.107,70	19.678,85	33.318,57
ČISTA DOBIT ILI GUBITAK			31.435,86	77.561,48	131.961,33
Neobvezna pričuve (5%)*			1.571,79	3.878,07	6.598,07
<b>DOBIT ZA PODUZETNIKA</b>			<b>30.063,06</b>	<b>73.914,19</b>	<b>125.625,85</b>

\* *Provjeriti stopu poreza na dobit za plansko razdoblje poduzetničkog projekta*

### 6.4. Projekcija ekonomskih i financijskih tokova

Za ocjenjivanje rezultata poslovanja potrebno je analizirati ekonomske i financijske tokove koji daju detaljniju sliku poslovanja.

#### 6.4.1. Projekcija ekonomskih tokova

Projekcija čistih primitaka prikazuje realnu sliku stvaranja dodane ekonomske vrijednosti poduzeća kroz promatrani period. U trenutku kada vrijednost ekonomskih tokova prelazi iz negativne veličine u pozitivnu predstavlja točku povrata uložениh sredstava, odnosno točku povrata.

Projekcija ekonomskih tokova za ovaj projekt prikazana je u Tablici 19 iz koje je vidljivo da je točka pokrića, odnosno povrata uložениh sredstava u petoj godini kada poduzeće počinje stvarati dodanu ekonomsku vrijednost.

**Tablica 19.** Projekcija ekonomskih tokova

<i>Naziv stavke</i>	<i>1. godina</i>	<i>2. godina</i>	<i>3. godina</i>	<i>4. godina</i>	<i>5. godina</i>	<i>UKUPNO</i>
UKUPNI PRIMICI	204.000,00	245.565,00	296.565,00	357.000,00	705.154,04	<b>1.808.284,00</b>
Ukup.primi.od prod.proiz.	204.000,00	245.565,00	296.565,00	357.000,00	428.145,00	1.531.275,00
Ostatak vrij.staln.sredst.					167.700,00	167.700,00
Ostatak vrij.obrtnih.srest.					109.309,04	109.309,04
UKUPNI IZDACI	624.622,88	243.343,84	254.601,54	269.322,69	287.162,41	<b>1.679.053,36</b>
Ulaganja u stalna sredst.	222.720,00					<b>222.720,00</b>
Ulaganja u obrtna sredst.	109.309,04					<b>109.309,04</b>
Posl.izdaci (bez kam.i amort.)	292.593,84	243.343,84	246.493,84	249.643,84	253.843,84	<b>1.285.919,20</b>
Porez na dobit 20%			8.107,70	19.678,85	33.318,57	<b>61.105,12</b>
<b>ČISTI PRIMICI</b>	<b>-420.622,88</b>	<b>2.221,16</b>	<b>41.963,46</b>	<b>87.677,31</b>	<b>417.991,63</b>	<b>129.230,68</b>
<b>KUMUL. ČISTI PRIMITAKA</b>	<b>-420.622,88</b>	<b>-418.401,72</b>	<b>-376.438,26</b>	<b>-288.760,95</b>	<b>129.230,68</b>	

#### 6.4.2. Projekcija financijskih tokova

Projekcija financijskih tokova služi za analizu uspješnosti projekta da održi financijsku stabilnost, odnosno sposobnost da podmiruje sve nastale obveze za promatrano razdoblje, da postoji likvidnost u poslovanju. Kako je prikazano u Tablici 20 financijski tokovi svih promatranih razdoblja ovog projekta su pozitivni što znači da je poslovni pothvat likvidan.

**Tablica 20.** Projekcija financijskih tokova

<i>Naziv stavke</i>	<i>1. godina</i>	<i>2. godina</i>	<i>3. godina</i>	<i>4. godina</i>	<i>5. godina</i>	<i>UKUPNO</i>
UKUPNI PRIMICI	735.727,04	245.565,00	296.565,00	357.000,00	705.154,04	<b>2.340.011,08</b>
Ukup.primi.od prod.proiz.	204.000,00	245.565,00	296.565,00	357.000,00	428.145,00	1.531.275,00
Ostatak vrij.staln.sredst.					167.700,00	167.700,00
Ostatak vrij.obrtnih.srest.					109.309,04	109.309,04
Vlastiti izvori financiranja	531.727,04					531.727,04
UKUPNI IZDACI	624.622,88	243.343,84	254.601,54	269.322,69	287.162,41	<b>1.679.053,36</b>
Ulaganja u stalna sredst.	222.720,00					<b>222.720,00</b>
Ulaganja u obrtna sredst.	109.309,04					<b>109.309,04</b>
Posl.izdaci (bez kam.i amort.)	292.593,84	243.343,84	246.493,84	249.643,84	253.843,84	<b>1.285.919,20</b>
Porez na dobit 20%			8.107,70	19.678,85	33.318,57	<b>61.105,12</b>
<b>ČISTI PRIMICI</b>	<b>111.104,16</b>	<b>2.221,16</b>	<b>41.963,46</b>	<b>87.677,31</b>	<b>417.991,63</b>	<b>660.957,72</b>
<b>KUMUL. ČISTI PRIMITAKA</b>	<b>111.104,16</b>	<b>113.325,32</b>	<b>155.288,78</b>	<b>242.966,09</b>	<b>660.957,72</b>	

## 7. OCJENA UČINKOVITOSTI PROJEKTA

### 7.1. Rok povrata uložениh sredstava

Rok povrata uložениh sredstava označava vrijeme koje je potrebno da bi se iz čistih primitaka odnosno dobiti projekta pokrili ukupno uložena sredstva. Prema ovom pokazatelju promatra se duljina povrata uložениh sredstava jer što je vrijeme povrata kraće to je projekt prihvatljiviji.

Tablica 21. Projekcija roka povrata uložениh sredstava

Godina	Ulaganja u projekt		Čisti primici finan.tijeka		Nepokrivene investicije
	Ulaganja	Kumulativ	Primici	Kumulativ	
1. godina	531.727,04	531.727,04	111.104,16	111.104,16	-420.622,88
2. godina			2.221,16	113.325,32	-307.297,56
3. godina			41.963,46	155.288,78	-152.008,78
4. godina			87.677,31	242.966,09	90.957,31
5. godina			417.991,63	660.957,72	751.915,03

Kao što je vidljivo uložena sredstva vraćaju se u četvrtoj godini, što je i očekivano s obzirom da se radi o grani poljoprivrede pa ovaj pokazatelj daje pozitivnu ocjenu za pokretanje biznisa.

### 7.2. Stopa prinosa

Stopa prinosa je pokazatelj profitne učinkovitosti projekta. Što je veća stopa prinosa, to je projekt prihvatljiviji. Stope prinosa za ovaj projekt daju odgovor na pitanje o prihvatljivosti projekta.

Tablica 22. Projekcija rentabilnosti projekta

	3. godina	4. godina	5. godina
DOBIT	31.435,86	77.561,48	131.961,33
STOPA POVRATA %	5,91	14,57	24,82



### 7.3. Prosječna stopa profitabilnost projekta

Prosječna profitabilnost pokazuje prosječan prinos uloženog kapitala kroz promatrane godine eksploatacije projekta u čistim primicima ekonomskog tijeka. Što je prosječna profitabilnost projekta veća, to je projekt prihvatljiviji.

Kako kumulativ čistih primitaka financijskog tijeka iz ovog projekta iznosi 660.957,72 € te početna ulaganja 531.727,04 € prosječna stopa profitabilnosti iznosi 24,30%.

### 7.4. Analiza osjetljivosti projekta

Unatoč sagledanim svim mogućnostima i ograničenjima prilikom pokretanja projekta neophodno je uzeti u obzir i druge posljedice koje bi mogle utjecati na mogućnosti proizvodnje ili povećanje troškova poslovanja, a samim tim i promjene u rezultatu poslovanja. Analiza osjetljivosti napravljena je na temelju rezultata poslovanja četvrte godine projekta.

**Tablica 23.** Analiza osjetljivosti (u reprezentativnoj godini)

ELEMENT PROMJENE	Intenzitet	Troškovi	Prihodi	Bruto dobit	Čista dobit
<b>A) SMANJENJE PRIHODA</b>					
A1) Podbačaj ostvarene prodaje	10%	265.752,70	329.716,80	63.964,10	51.171,28
A2) Manja prodajna cijena	10%	267.957,73	329.716,80	61.759,07	49.407,26
<b>B) POVEĆANJE TROŠKOVA</b>					
B1) Osnovnog materijala	10%	272.457,73	366.352,00	93.894,27	75.115,42
B2) -II-	20%	276.957,73	366.352,00	89.394,27	71.515,42
B3) Troškova rada	10%	287.927,53	366.352,00	78.424,47	62.739,58
B4) -II-	20%	307.897,33	366.352,00	58.454,67	46.763,74
B5) Ukupni troškovi	10%	294.753,50	366.352,00	71.598,49	57.278,79
B6) -II-	20%	321.549,27	366.352,00	44.802,72	35.842,18
<b>C1) Poveć. poreza na dobit</b>					
C2) -II-	25%	267.957,73	366.352,00	98.394,27	73.795,71
<b>D) KOMBINACIJA FAKTORA (KUMULATIVNO)</b>					
D1) A1+A2		265.752,70	293.081,60	27.328,90	21.863,12
D2) B1+B2		281.457,73	366.352,00	84.894,27	67.915,42
D3) B2+B4		316.897,30	366.352,00	49.454,70	39.563,76

Projekcija potrebnih ulaganja obuhvaća ulaganja u stalna i obrtna sredstva koja su neophodna za nesmetano odvijanje proizvodnog procesa. Stoga je jako važno napraviti točnu projekciju potrebnih ulaganja.

### **7.5. Neto sadašnja vrijednost**

Neto sadašnja vrijednost projekta definira se kao razlika između koristi i troškova projekta koja povećava bogatstvo dioničara, odnosno kao suvišak sadašnje vrijednosti primitaka nad sadašnjom vrijednošću izdataka. Pri tome se sadašnja vrijednost primitaka i izdataka računa diskontiranjem procijenjenih tijekova uz trošak kapitala projekta. Pretpostavlja se primjena diskontne stope (tražena stopa povrata) od 10 % za diskontiranje očekivanih gotovinskih tijekova projekta.

$$\text{NPV} = - 111104,16 + 2221,16/ 1,10 + 31963,46/ (1,10^2) + 77677,31/ (1,10^3) + 407991,63/ (1,10^4) = - 111104,16 + 2019,24 + 26416,08 + 58360,11 + 278663,34 = 254.354,61$$

Projekt „VU Med“ nosi 254.354,61 € gotovinskih primitaka suviška nad gotovinskim izdacima, povećavajući za ovaj iznos vrijednost poduzeća i bogatstvo dioničara.

## **8. DODACI**

### **8.1. Metode istraživanja i izvori podataka**

Prije početka izrade ovog projekta obavljeno je detaljno istraživanje tržišta gdje su se spoznale želje i potrebe potencijalnih kupaca na ciljnom tržištu. Istražen je i odnos ponude i potražnje ovakve vrste proizvoda, te postojeća konkurencija i ocijenjen je odnos snaga s postojećom konkurencijom.

Cijene proizvoda neće znatno utjecati na količinu prodaje jer je riječ o prehrambenim proizvodima čija prodaja prvenstveno ovisi o zadovoljavanju potrebe kupca za zdravim i kvalitetnim proizvodom.

#### **8.1.1. Sekundarni podaci**

Temelj pokretanja ovog biznisa je dugogodišnji obiteljski hobi pa je bilo lako i brzo pribaviti sekundarne podatke, obraditi ih i analizirati, kao uvodnu metodu istraživanja. Sekundarna metoda istraživanja predstavlja polaznu točku za istraživanje ciljnog tržišta. Budući da je nakon prikupljenih sekundarnih podataka, njihove obrade i analize utvrđeno da na tržištu meda vlada puno veća potražnja od ponude, za pokretanje ovog biznisa provelo se i primarno prikupljanje podataka metodom ispitivanja potencijalnih kupaca.

#### **8.1.2. Primarni podaci**

Budući da je nakon prikupljenih sekundarnih podataka, njihove obrade i analize utvrđeno da na tržištu meda vlada puno veća potražnja od ponude, provedeno je i prikupljanje primarnih podataka putem provođenja metode ispitivanja potencijalnih kupaca ovakve vrste proizvoda, a kako bi se utvrdilo koliku cijenu je kupac spreman platiti za eko med visoke kvalitete. Metoda ispitivanja obavljena je osobno slučajnim izborom prolaznika u gradu Vukovaru putem anketnih listića. Ispitivanje je obavljeno u periodu od 27.12. do 03.01. (osam dana), u vremenskom intervalu od 9 – 12 sati, svaki dan jer je u tom periodu obuhvaćena različita skupina ispitanika.

## **8.2. Obrazac za prikupljanje primarnih podataka**

### **ANKETA**

*Ova anonimna anketa provodi se u svrhu pokretanja obiteljskog biznisa za proizvodnju i prodaju meda na području Vukovarsko-srijemske županije. Zaokružite za svako pitanje jedan odgovor:*

#### **1. Spol:**

- a) Muški
- b) Ženski

#### **2. Dob:**

- a) 15 – 18 g.
- b) 19 – 30 g.
- c) 31 – .... g.

#### **3. Vaša mjesečna primanja?**

- a) Od 500,00 – 2.500,00 €
- b) Od 2.500,00 – 4.000,00 €
- c) Od 4.000,00 - .... €

#### **4. Jeste li zadovoljni s ponudom meda na području Vukovarsko-srijemske županije?**

- a) Da
- b) Ne
- c) Možda

**5. Što vam je najvažnije kod kupnje meda?**

- a) Cijena
- b) Proizvođač
- c) Podrijetlo

**6. Koliko meda trošite godišnje?**

- a) manje od 1 kg
- b) od 1 kg do 10 kg
- c) više od 10 kg

**7. Koliko ste do sada bili spremni izdvojiti za 1 kg meda?**

- a) do 40,00 €
- b) od 40,00 do 60,00 €
- c) više od 60,00 €

**8. Što mislite o uvozu meda?**

- a) To je dobro
- b) To je loše
- c) Ne mislim ništa

**9. U slučaju bolje ponude i povoljnijih cijena namjeravate li povećati potražnju za medom?**

- a) Da
- b) Ne
- c) Niti da, niti ne

*Hvala na suradnji!*

### 8.3. Analiza podataka i interpretacija rezultata

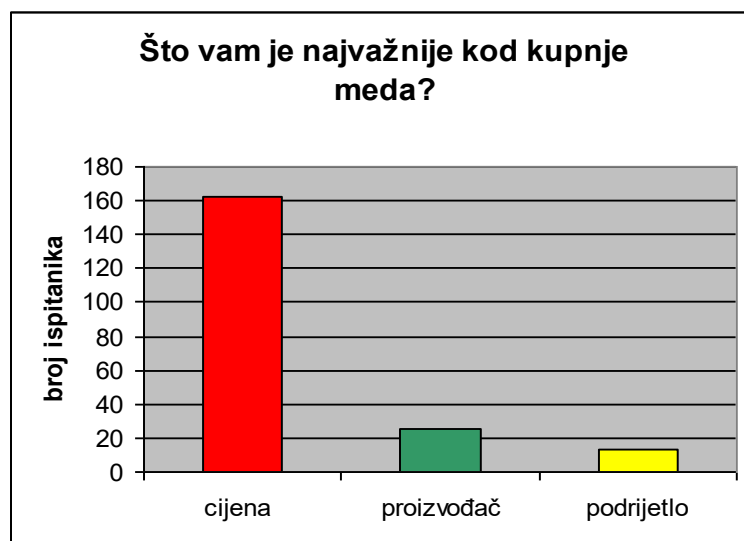
Prikupljanjem primarnih podataka dobio se uvid u broj stanovnika grada Vukovara i lokalnog područja koji su spremni kupiti proizvode iz ovog pothvata „VU Med“. Nakon obavljenog ispitivanja, anketiranja, slučajnih prolaznika pristupilo se obradi prikupljenih primarnih podataka.

Interpretacijom podataka koji su dobiveni, što osobnim ispitivanjem, što istraživanjem i analizom sekundarnih podataka, došlo se do zaključka da su sve pretpostavke za pokretanje biznisa pravilno postavljene i stoga je zaključak da je projekt izvediv. Nakon obavljenog primarnog istraživanja tržišta, odnosno anketiranih 200 ispitanika dobili su se sljedeći podatci dok su pojedina ključna pitanja prikazana grafički kako slijedi:

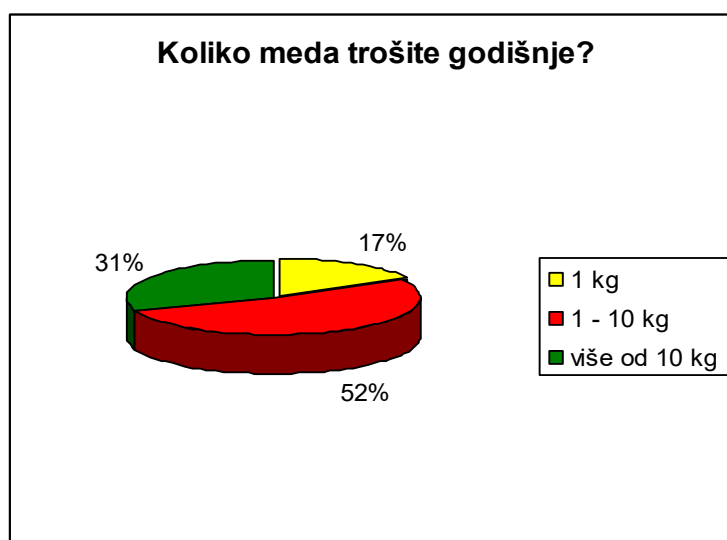
**Grafikon 1.** Zadovoljstvo ponudom meda



**Grafikon 2.** Iskazivanje važnosti čimbenika za kupnju meda



**Grafikon 3.** Godišnja potrošnja meda



Na pitanje o visinu cijene koju su kupci spremni platiti za jedan kilogram visokokvalitetnog eko meda, ispitanici su se izjasnili da je to u trenutnim tržišnim uvjetima maksimalno. Iz navedenog je vidljivo da je potencijalnim kupcima proizvoda, kao što je eko med visoke € za kilogram meda. Pored kvalitete kupcima je najvažnija prihvatljiva cijena proizvoda, a prihvatljiva visina cijene odgovara već postojećim konkurentskim cijenama na tržištu. Iz svega predočenog i iskazanim prednostima projekta „VU Med“, predlagatelji projekta se nadaju pozitivnoj ocjeni te da će se u što kraćem roku započeti s realizacijom projekta.

## **9. ZAKLJUČAK**

Med je stoljećima čovjeku hrana, sladilo i lijek. Proizvode ga pčele medarice i ne može se industrijski proizvesti. U sveopćem „povratku prirodi“ i „zdravoj hrani“, med ponovo postaje svakodnevna namjernica.

Budući da je potražnja za medom na tržištu puno veća od ponude, stvorio se prostor za uvoz nekvalitetnog meda, koji svojom niskom cijenom postaje konkurentan na tržištu dok mu je kvaliteta upitna. Međutim redovitom kontrolom tržišta takvi nekvalitetni proizvodi su identificirani i eliminirani s tržišta, a potencijalni kupci se okreću kvaliteti domaćeg proizvoda. Iz tog predočenih prednosti i pozitivnih financijskih pokazatelja projekta, predlagatelji projekta smatraju da ostvarenje ovog pothvata nije upitno, jer će proizvoditi kvalitetan i zdrav med dostupan svim potencijalnim kupcima, kako na području Vukovarsko-srijemske županije, ali i široj regiji.



## **Prilozi**

**Poduzetnički kviz A – posjedovanje poduzetničkih vještina**

**Poduzetnički kviz B – posjedovanje uspješne poslovne ideje**

## **Poduzetnički kviz A: Posjedovanje poduzetničkih vještina (MG, n.p.: 125-131)**

### **1. Što mislite o napornom radu?**

- 1.1. Ne mogu raditi dugo/prekovremeno.
- 1.2. Radim što posao zahtjeva.
- 1.3. Imam dokazanu povijest marljivog, predanog, radoholičara.
- 1.4. Mogu naporno raditi ako treba, ali radije ne bih.

### **2. Kako bi opisali svoj energetska kapacitet?**

- 2.1. Na mene utječe mjesec.
- 2.2. Imam neiscrpnu energiju.
- 2.3. Imam potrebnu snagu kada zatreba.
- 2.4. Trebam vrijeme za odmor.

### **3. Kako bi opisali vaš pristup novim radnim zadacima?**

- 3.1. Volim znati djelokrug posla.
- 3.2. Mrzim da mi netko viri preko ramena.
- 3.3. Više volim izravne upute.
- 3.4. Volim samostalno početi.

### **4. Kada dobro promislim u što se upuštam, zaključujem:**

- 4.1. Najvažnije je postaviti razumne ciljeve.
- 4.2. Ne znam što je to "uspjeh".
- 4.3. Želim zaraditi dovoljno novca da mirno odem u mirovinu.
- 4.4. Dosađujem se kada stvari teku mirno.

**5. Kada je riječ o riziku, onda:**

- 5.1. Volim velike rizike.
- 5.2. U svakom slučaju volim izazov.
- 5.3. Kladim se na vlastito znanje a ne sreću.
- 5.4 Mislim da je posao kocka, pa što “bacim”.

**6. Na što se oslanjate u vašim prosudbama?**

- 6.1 Vlastitu pamet.
- 6.2. Slijedim osobni osjećaj.
- 6.3. Vlastitu odlučnost.
- 6.4. Koristim “pamet s ulice”.

**7. Kakav je vaš odnos prema pothvatu?**

- 7.1. Moram nadzirati projekt do okončanja izvedbe.
- 7.2. Ponekad odustanem.
- 7.3. Uporan sam, pravi buldog.
- 7.4. Sa mnom je lako.

**8. Što mislite o postavljanju ciljeva i dobivanju odziva na njih?**

- 8.1. Postavljam ciljeve da mogu mjeriti napredak.
- 8.2. Volim brze rezultate.
- 8.3. Konstruktivna kritika je dobrodošla.
- 8.4. Povratnim informacijama pridajem osobitu važnost.

## **9. Kako opisujete svoju vještinu komuniciranja?**

- 9.1. Uvijek komuniciram razgovjetno i jasno.
- 9.2. Ponekad imam poteškoće prenijeti misao koju želim.
- 9.3. Ja postavljam ciljeve, osoblje ih treba ostvariti.
- 9.4. Ja sam čovjek od akcije, a ne “komunikator”.

## **10. Kako se odnosite prema budućnosti?**

- 10.1. Pažljivo planiram buduće korake.
- 10.2. Nemam kristalnu kuglu, zašto gubiti vrijeme na planiranje.
- 10.3. Pokušavam gledati naprijed.
- 10.4. Kako ide, ide.

## **11. Kolika su Vaša iskustva u vrsti posla koji želite započeti?**

- 11.1. Za tu vrstu posla sam novak.
- 11.2. Znam taj posao jer sam u njemu radio.
- 11.3. Radio sam na sličnim, iako ne istim poslovima.
- 11.4. Svi poslovi su u osnovi isti, pa nedostatak iskustva nije prepreka.

## **12. Kakav stav imate prema grupnom radu?**

- 12.1. Dobar sam radnik.
- 12.2. Više sam trener nego timski igrač.
- 12.3. Odgovornost prihvaćam s dobrodošlicom.
- 12.4. Timski sam igrač.

**13. Kako se ponašate kada su stvari kaotične, izgledaju nerješivo?**

- 13.1. Probleme moram riješiti, ili ne mogu zaspati.
- 13.2. Uznemiren sam, ako ne znam odgovor.
- 13.3. Mogu živjeti s nepotpunim informacijama i nesigurnosti.
- 13.4. Ne mogu uvijek čekati na punu informaciju za odluku

**14. Što osjećate za Vaš pothvat?**

- 14.1. Izaziva me i potiče.
- 14.2. To je moja ulaznica za bogatstvo.
- 14.3. Što više o njemu znam, to mi se više sviđa.
- 14.4. Ima uzbudljivih pothvata, a trik je odabrati i usmjeriti se na jednog od njih.

**15. Koja je vaša financijska strategija?**

- 15.1. Sve mogu sam riješiti.
- 15.2. Znam kako pribaviti tuđi novac.
- 15.3. Sve što trebam je mali prihod od pothvata.
- 15.4. Imam veliku ušteđevinu za ovu priliku.

**16. Kakav je vaš stav o suradnji i oslanjanju na druge?**

- 16.1. Pouzdan sam i nalazim druge takvima.
- 16.2. Pažljiv sam i ne oslanjam se previše na druge.
- 16.3. To je u redu, dok obavljaju dogovoreni posao.
- 16.4. Dobri dečki završe zadnji.

**17. Kako se osjećate u situaciji kada presuši priljev novca?**

- 17.1. Ne tražim isprike.
- 17.2. Nepoštena konkurencija me plaši.
- 17.3. Učim na svojim pogreškama.
- 17.4. Radije bih bio u napadu nego igrač obrane.

**18. Koliko ste uvjereni u Vaš uspjeh?**

- 18.1. Skoro uvijek imam pristup da ja to “mogu”.
- 18.2. Nikada ne gubim, možda mi katkada istekne vrijeme.
- 18.3. Katkada se pitam o ispravnosti svojih odluka.
- 18.4. Katkada dobiješ i katkada izgubiš.

**19. Što mislite o kreativnosti i promjeni?**

- 19.1. Volim slijediti postavljene obrasce.
- 19.2. Inovativnost i stvaralaštvo su nedostaci za posao.
- 19.3. Volim nalaziti nova rješenja.
- 19.4. Nikada ne odstupam od jednom utvrđenog plana

**20. Kako vidite podjelu “tereta” pothvata sa drugima?**

- 20.1. Za sada pothvat držim u tajnosti.
- 20.2. Prijatelji i obitelj me podržavaju.
- 20.3. Žena/muš se boji rizika, ali i to ćemo svladati.
- 20.4. Nisam siguran da prijatelji i obitelj misle dobro o ovoj zamisli.

**21. Da li možete sami izvršavati sve zadatke u počinjanju pothvata?**

21.1. Posjedujem sva potrebna poslovna znanja.

21.2. Ja sam ljudska osoba. Što još treba?

21.3. Ne znam sve, pomozite!

21.4. Posjedujem većinu potrebnih znanja, a za ostala naći ću prave ljude.

### Bodovno vrednovanje za kviz A: Posjedovanje poduzetničkih vještina

1. Što mislite o napornom radu ? ..... 1 = 0, 2 = 2, 3 = 5, 4 = 3
2. Kako bi opisali svoj energetska kapacitet ? ..... 1 = 1, 2 = 5, 3 = 3, 4 = 2
3. Kako bi opisali vaš pristup novim radnim zadacima ? ..... 1 = 0, 2 = 3, 3 = 2, 4 = 5
4. Kada dobro promislim u što se upuštam, zaključujem: ..... 1 = 5, 2 = 0, 3 = 2, 4 = 4
5. Kada je riječ o riziku, onda: ..... 1 = 1, 2 = 2, 3 = 5, 4 = 0
6. Na što se oslanjate u vašim prosudbama ? ..... 1 = 0, 2 = 2, 3 = 3, 4 = 5
7. Kakav je vaš odnos prema pothvatu ? ..... 1 = 3, 2 = 1, 3 = 5, 4 = 2
8. Što mislite o postavljanju ciljeva i dobivanju odziva na njih ? .... 1 = 3, 2 = 2, 3 = 4, 4 = 5
9. Kako opisujete svoju vještinu komuniciranja ? ..... 1 = 5, 2 = 2, 3 = 3, 4 = 0
10. Kako se odnosite prema budućnosti ? ..... 1 = 5, 2 = 0, 3 = 3, 4 = 1
11. Kolika su Vaša iskustva u vrsti posla koji želite započeti ? ..... 1 = 1, 2 = 5, 3 = 3, 4 = 0
12. Kakav stav imate prema grupnom radu ? ..... 1 = 2, 2 = 5, 3 = 4, 4 = 3
13. Kako se ponašate kada su stvari kaotične, izgledaju nerješivo ? .. 1 = 2, 2 = 0, 3 = 3, 4 = 5
14. Što osjećate za Vaš pothvat ? ..... 1 = 5, 2 = 0, 3 = 4, 4 = 2
15. Koja je vaša financijska strategija ? ..... 1 = 2, 2 = 5, 3 = 1, 4 = 4
16. Kakav je vaš stav o suradnji i oslanjanju na druge ? ..... 1 = 3, 2 = 2, 3 = 5, 4 = 0
17. Kako se osjećate u situaciji kada presuši priljev novca ? ..... 1 = 2, 2 = 0, 3 = 3, 4 = 5
18. Koliko ste uvjereni u Vaš uspjeh ? ..... 1 = 3, 2 = 5, 3 = 2, 4 = 0
19. Što mislite o kreativnosti i promjeni ? ..... 1 = 1, 2 = 0, 3 = 5, 4 = 2
20. Kako vidite podjelu “tereta” pothvata sa drugima ? ..... 1 = 0, 2 = 5, 3 = 3, 4 = 2
21. Da li možete sami izvršavati sve zadatke u počinjanju pothvata? . . 1 = 0, 2 = 1, 3 = 3, 4 = 5



## **Tumačenje rezultata Kviz A: Posjedovanje poduzetničkih vještina**

*Do 30 bodova* – čuvajte svoj sadašnji posao. Odložite za neko vrijeme svoj poduzetnički san. Međutim, ne uzimajte to k srcu previše. Bodovi nisu mjerilo inteligencije ili Vaše osobne vrijednosti. Na to ukazuju i neki od izuzetno velikih, umnih ljudi današnjice. Oni jednostavno nisu “rođeni” da sami vode svoj pothvat. Dakako, uvijek postoji i neka mogućnost da je ova “igra s pitanjima i bodovanjem” djelomično pogrešno usmjerena.

*Od 30 – 50 bodova* – pažljivo promislite o osobnom ulasku u krug poduzetnika. Premda posjedujete neke od osobina koje krase uspješne poduzetnike, pažljivo provjerite sve vaše odgovore još jednom. Tada razmislite o potrebnim promjenama i obratite se konzultantu za dodatnu prosudbu.

*Od 50 – 80 bodova* – s nekim dodatnim znanjima u odgovarajućim područjima, vrlo je vjerojatno da ćete uspjeti kao poduzetnik. To, međutim, ne znači, da će Vam Vaš bodovni rezultat sam po sebi širom otvoriti vrata poslovne banke, koja će bez ikakve dodatne provjere pristati na financiranje Vašeg pothvata. Ako provjerite Vaše odgovore, pitanje po pitanje, postat će Vam razvidnije, na kojim se to područjima nećete usuglasiti s bankarskim pogledom na Vas i Vaš pothvat.

*Preko 80 bodova* – možda i nećete steći slavu i novac jednog Billa Gatesa. Međutim, vrlo je vjerojatno da će Vam dobro ići s vlastitim pothvatom. Nemojte nikoga optužiti, ako ne uspijete. Ako uskoro uđete među 500 najvećih u zemlji, sjetite se tko Vas je prvi otkrio.

## **Poduzetnički kviz B: Posjedovanje uspješne poslovne ideje (MG, n.p.: 132-133).**

### **1. Kakav pothvat/posao želim?**

- 1.1. Nemam ideju.
- 1.2. Imam vrlo jasnu zamisao.
- 1.3. Nije važno.
- 1.4. Molim, recite mi.

### **2. Najviše sam zainteresiran za:**

- 2.1. "Vrući posao" o kojem se mnogo govori.
- 2.2. Posao u kojem posjedujem iskustvo.
- 2.3. Posao koji bi mi znači izazov.
- 2.4. Otvoren sam za različite prijedloge.

### **3. Koja vrst pothvata/posla me najviše interesira?**

- 3.1. Malen i lako upravljiv posao.
- 3.2. Samostalan posao.
- 3.3. Ustaljen posao koji je u temeljnim poslovnim tokovima.
- 3.4. Posao s mogućim eksplozivnim rastom.

### **4. Kao poduzetnik, najradije bih poslovaio u sljedećem području:**

- 4.1. Poslovne usluge.
- 4.2. Trgovina na malo.
- 4.3. Ugostiteljstvo.
- 4.4. Izravni marketing s prodajom putem vlastite mreže suradnika

### **5. Možda bih se mogao uključiti i u sljedeće djelatnosti:**

- 5.1. Proizvodnja industrijskih proizvoda.

- 5.2. Proizvodnja hrane.
- 5.3. Poslovanje s prodajom pouzećem, putom pošte.
- 5.4. Poslovanje u uvjetima franchisinga.

## **6. Vlastiti poduzetnički pothvat bih započeo/la:**

- 6.1. Temeljem moga vlastitog hobija.
- 6.2. Temeljem mojih specijalističkih znanja.
- 6.3. Korištenjem moga računovodstvenog znanja.
- 6.4. Korištenjem mojih izraženih sposobnosti pisanja.

## **7. Želim da moj pothvat donese novac:**

- 7.1. Odmah.
- 7.2. Za najkasnije 6 mjeseci.
- 7.3. Za najmanje godinu dana.
- 7.4. Tko to zna.

## **8. Razmišljanje o svom pothvatu temeljim na:**

- 8.1. Franšizi.
- 8.2. Preuzimanju već uhodanog poslovanja od drugog.
- 8.3. Započinjanju potpuno novog pothvata.
- 8.4. Izravnom marketingu i prodaji putom vlastite mreže suradnika.

**9. Svojim pothvatom želim ostvariti sljedeće financijske ciljeve:**

- 9.1. Prihode za pristojan život.
- 9.2. Obogatiti se.
- 9.3. Nešto zaraditi, najmanje pokriti troškove ulaganja, preživjeti.
- 9.4. Zapravo i ne znam.

**10. Sukladno dosadašnjem radnom iskustvu najviše volim:**

- 10.1. Naći kupca i prodavati.
- 10.2. Upravljati poslovima, ili voditi ljude.
- 10.3. Donositi odluke.
- 10.4. Slijediti naloge/upute drugih

**11. Koliko novaca mogu uložiti u vlastiti pothvat?**

- 11.1. Ne znam.
- 11.2. Ništa.
- 11.3. Malo, ali znam da je nedovoljno za pothvat.
- 11.4. Puno.

**12. Koliko tuđeg novca/kapitala mogu skupiti za svoj pothvat?**

- 12.1. Ništa.
- 12.2. Puno, dovoljno za pothvat.
- 12.3. Malo i nedovoljno za pothvat.
- 12.4. Ne znam.

**13. Svoj pothvat/posao želim smjestiti:**

- 13.1. Kod kuće.
- 13.2. Tamo gdje je to pogodno za posao i kupce.
- 13.3. Negdje gdje je klima ugodno topla.
- 13.4. Na osobitoj lokaciji, gradu/području.

**14. Prihodi mog pothvata bit će:**

- 14.1. Moji temeljni prihodi.
- 14.2. Moji dopunski prihodi.
- 14.3. Dopuna mojoj mirovini.
- 14.4. Nisam o tome razmišljao.

**15. Mjesta na kojima sam tražio poslovne prilike za moj pothvat su:**

- 15.1. Novine, knjige.
- 15.2. Tjednici, mjesečnici.
- 15.3. Stručni i trgovački časopisi i izložbe.
- 15.4. Sve prethodno navedeno.

**16. Pretraživao/la sam i sljedeće izvore informacija:**

- 16.1. Komorski sustav (HGK i HOK).
- 16.2. Druga poslovna i stručna udruženja.
- 16.3. Izvore na Internetu (elektroničkoj informacijskoj mreži).
- 16.4. Sve prethodno navedeno

**17. O interesu za samostalnim poduzetništvom upoznao/la sam:**

- 17.1. Obitelj i prijatelje.
- 17.2. Lokalne bankare.
- 17.3. Poslovne prijatelje.
- 17.4. Sve prethodno navedene osobe.

**18. Provjerio/la sam subjektivnu prihvatljivost pothvata, pa sam:**

- 18.1. Pregledao/la vlastita iskustva i uočio/la što pokreće moj interes.
- 18.2. Prisjetio/la se prošlih uspjeha i ohrabrio/la se, da ću svoj pothvat voljeti.
- 18.3. Vodio/la zapise ideja, tako da ih ne izgubim.
- 18.4. Sve gore navedeno.

**19. Zbog toga što tražim prilike za brzi rast:**

- 19.1. Pratim novosti i časopise za ona područja koja me zanimaju.
- 19.2. Tražim tržišta u rastu.
- 19.3. Tražim gospodarske grane u rastu.
- 19.4. Pažljivo pratim nove nadolazeće tehnologije.

**20. Da bi moje istraživanje bilo što vjerodostojnije:**

- 20.1. Razgovarao/la sam s brojnim vlasnicima malih poduzeća i obrta.
- 20.2. Posjetio/la sam lokalne sajmove i velike poslovne izložbe.
- 20.3. Posjetio sam najbliži poduzetnički centar, inovacijski inkubator, konzultanta.
- 20.4. Prošao/la sam obuku i seminare za menadžment

### Bodovno vrednovanje za kviz B: Posjedovanje uspješne poslovne ideje

1. Kakav pothvat/posao želim ? ..... 1 = 2, 2 = 4, 3 = 1, 4 = 0
2. Najviše sam zainteresiran za: ..... 1 = 0, 2 = 4, 3 = 3, 4 = 0
3. Koja vrst pothvata/posla me najviše interesira ? ..... 1 = 0, 2 = 4, 3 = 3, 4 = 0
4. Kao poduzetnik, najradije bih poslovao u sljedećem području: ... 1 = 4, 2 = 3, 3 = 2, 4 = 1
5. Možda bih se mogao uključiti i u sljedeće djelatnosti: ..... 1 = 2, 2 = 2, 3 = 1, 4 = 3
6. Vlastiti poduzetnički pothvat bih započeo: ..... 1 = 2, 2 = 2, 3 = 2, 4 = 2
7. Želim da moj pothvat donese novac: ..... 1 = 0, 2 = 1, 3 = 4, 4 = 0
8. Razmišljanje o svom pothvatu temeljim na: ..... 1 = 3, 2 = 3, 3 = 3, 4 = 1
9. Svojim pothvatom želim ostvariti sljedeće financijske ciljeve: ... 1 = 4, 2 = 1, 3 = 2, 4 = 0
10. Sukladno dosadašnjem radnom iskustvu najviše volim: ..... 1 = 4, 2 = 3, 3 = 3, 4 = 2
11. Koliko novaca mogu uložiti u vlastiti pothvat ? ..... 1 = 0, 2 = 1, 3 = 4, 4 = 5
12. Koliko tuđeg novca/kapitala mogu skupiti za svoj pothvat ? ..... 1 = 0, 2 = 4, 3 = 3, 4 = 0
13. Svoj pothvat/posao želim smjestiti: ..... 1 = 2, 2 = 4, 3 = 1, 4 = 3
14. Prihodi mog pothvata bit će: ..... 1 = 4, 2 = 0, 2 = 3, 4 = 0
15. Mjesta na kojima sam tražio poslovne prilike za moj pothvat su: . 1 = 2, 2 = 2, 3 = 3, 4 = 8
16. Pretraživa(o)la sam i sljedeće izvore informacija: ..... 1 = 2, 2 = 2, 3 = 2, 4 = 8
17. O interesu za samostalnim poduzetništvom upozna(o)la sam: ... 1 = 3, 2 = 3, 3 = 3, 4 = 10
18. Provjeri(o)la sam subjektivnu prihvatljivost pothvata, pa sam: .. 1 = 3, 2 = 3, 3 = 4, 4 = 10
19. Zbog toga što tražim prilike za brzi rast: ..... 1 = 2, 2 = 4, 3 = 2, 4 = 2
20. Da bi moje istraživanje bilo što vjerodostojnije: ..... 1 = 3, 2 = 2, 3 = 4, 4 = 4

## **Tumačenje rezultata Kviz B: Posjedovanje uspješne poslovne ideje**

*Do 60 bodova* – ne prekidajte još svoj sadašnji posao. Niste još spremni. Za godinu ili dvije, kada ćete imati jasniju zamisao o tome što želite raditi, kakvo je tržište, te imati ideju koja je osigurati uspješan pothvat, pokušajte s kvizom ponovno.

*Između 60 - 80 bodova* – blizu ste. Pokušajte sustavno pretražiti poslovne ideje tijekom slijedećih 2 do 3 mjeseca. Skoro ste spremni donijeti odluku i provjeriti svoju poslovnu zamisao. Proizvedite još novih poslovnih ideja, čitajući, ispitujući, istražujući. Razgovarajte sa poduzetnicima malog gospodarstva - vlasnicima. Isplati se.

*Preko 80 bodova* – krenite. Sa tako visokim bodovima imate najmanje jednu isplativu i izvodljivu poslovnu zamisao, dobar osjećaj za tržište i novac (ili kako da ga dobijete) da bi ideju izveli. Svakako izradite cjeloviti poslovni plan, uključivši financijske projekcije, prije nego uskočite u poduzetništvo.



## LITERATURA

1. Bangs, D. H. (1995). *Kako napraviti poslovni plan s kojim će Vaše poduzeće uspjeti*. Zagreb: Jakubin i sin.
2. Behave, M. (1994). A Process Model of Entrepreneurial Venture Creation. *Journal of Business Venturing*, 223-242.
3. Brekić, J. (1994). *Inovativni menadžment*. Zagreb: Alineja
4. Buble, M. i Kružić, D. (2006). *Poduzetništvo. Realnost, sadašnjost i izazov budućnosti*. Zagreb: RRiF plus
5. Burgelman, R. (1983). A Model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8, 61–69.
6. Cantillon, R. (1931). *Essai sur la Nature du Commerce en Général (Essay on the Nature of Trade in General)*. (H. Higgs, Trans.) London: Macmillan & co., Ltd. The Royal Economic Society.
7. CEPOR (2012). Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, dostupno na: [Microsoft Word - FB\\_policy brief CEPOR.doc](#)
8. CEPOR (2020). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj 2019., dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2021/01/Izvjesce-2020-HR-web.pdf>
9. CEPOR (2022). Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj 2021., dostupno na: <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Mala-i-srednja-poduze%C4%87a-u-HR-u-vrijeme-pandemije-COVID-19.pdf>
10. Cingula, M, Hunjak, T. i Redep, M. (2004). *Poslovno planiranje*. Zagreb: RRiF plus
11. Dees, J. G. (2006). Social Entrepreneurship. Mobilizing Resources for Success, dostupno na: [https://www.tgci.com/sites/default/files/pdf/Social%20Entrepreneurship\\_1.pdf](https://www.tgci.com/sites/default/files/pdf/Social%20Entrepreneurship_1.pdf)
12. Dess, G. i Lumpkin, G. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19, 147-156.
13. Drucker, P. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge, Taylor & Francis Group
14. Gilder, G. (1986). *The spirit of Enterprise*. Consett: Penguin
15. Guljin, D., Perčević, H., Tušal, B. i Žager, L. (2012). Poslovno planiranje, kontrola i analiza. Zagreb: RiF
16. Hisrich, R. D., Peters, M. P. i Shepherd, D. A. (2008). *Poduzetništvo*. Zagreb: MATE d.o.o.
17. Kanter, R. (1983). *The Change Master*. New York: Simon and Schuster.

18. Kao, John, J. (2007). *Innovation nation*. Free Press, A Division of Simon & Schuster, Inc.
19. Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
20. Kuvačić, N. (1998). *Počela poduzetništva; Test poduzetničkih sklonosti*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu i Veleučilište u Splitu
21. Landström, H. (1999). The Roots of Entrepreneurial Research. *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 2 No. 2, 9-20. , dostupno na: <https://doi.org/10.1108/NEJE-02-02-1999-B002>
22. McMullen, J. S. i Shepherd, D. A. (2006). Toward a Theory of Entrepreneurial Action: Detecting and Evaluating Opportunities. *Academy of Management Review* 31, str. 132-152.
23. Mill, J. S. (1948). *Principles of Political Economy With Some Applications to Social Philosophy*. London: J. W. Pasker.
24. Miller, C. C. (2005). Intuition in strategic decision making: friend of foe in the fast - paced 21st century. *The Academy of Management Executive*, 19-30.
25. Ministarstvo gospodarstva – MP (n.p.). *Poslovni plan poduzetnika*. Zagreb: Masmedia
26. Lorković, B. (1993). *Počela političke ekonomije*. Zagreb: Mate, pretisak iz 1889.
27. Osmanagić Bedenik, N. (2002). *Operativno planiranje*. Zagreb: Školska knjiga
28. Sadler-Smith, E. (2015). Wallas' Four-Stage Model of the Creative Process: More Than Meets the Eye? *Creativity Research Journal*, 27:4, 342-352.
29. Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
30. Serrat, O. (2017). The SCAMPER Technique, In: *Knowledge Solutions*. Singapore: Springer
31. Stevenson, H. H. i Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
32. Škrtić, M. (2006). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija
33. Šošić, H. (1995). *Poduzetništvo*. Zagreb: Birotehnika
34. Studiom učilište i grad Vukovar (2015). Priručnik za korisnike usluga i potencijalne stanare poduzetničkog inkubatora, dostupno na: [http://www.bic-vukovar.hr/web/ink/images/BIC/dokumenti/BIC\\_5\\_Poslovno\\_planiranje.pdf](http://www.bic-vukovar.hr/web/ink/images/BIC/dokumenti/BIC_5_Poslovno_planiranje.pdf)
35. Timmons, J. (1999). *New Venture Creation*. Singapore: McGraw-Hill
36. Vinšalek Stipić, V. i Ninić, T. (2015). Zdravstveni turizam u malom poduzetništvu – poduzetnička ideja haloterapija. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, 2. međunarodna znanstveno – stručna konferencija. Šibenik, 1.-3. listopada 2015., 179-187.

37. Vinšalek Stipić, V., Grabić, J. i Vujasinović, T. (2018). Ruralno poduzetništvo kao strategija održivog razvoja. *Zbornik radova I. međunarodna znanstveno – stručna konferencija Društveni i gospodarski razvoj ruralnih krajeva u zemljama Jugoistočne Europe – izazovi i razvojne mogućnosti*, 1(1), 83-89.
38. Vinšalek Stipić, V. (2019). Corporate Social Responsibility of SMEs in the Republic Croatia. *BH EKONOMSKI FORUM, Vol 11, No 2* (2019). 75-90. DOI: [10.5937/bhekofor1902075V](https://doi.org/10.5937/bhekofor1902075V)
39. Vinšalek Stipić, V. i Nakić, S. (2020). Kontroling – čimbenik stvaranja dodane vrijednosti poduzeća. *Oeconomicus 13*; 1-15. , dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/1090538>
40. Vinšalek Stipić, V. (2020). Upravljanje kvalitetom i društvena odgovornost u projektnom menadžmentu. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, GOD: 14., BROJ 1-2/2020. 139-154. <https://hrcak.srce.hr/241619>
41. Nakić, S., Vinšalek Stipić, V. i Milinković, M. (2020). Upravljanje zalihama kao čimbenik uspješnog poslovanja hrvatskih poduzeća. *Glasilo Future*, 3 (2020) 3, 17-33., DOI: [10.32779/gf.3.3.2](https://doi.org/10.32779/gf.3.3.2)
42. Vinšalek Stipić, V. (2021). Interaction of strategic management processes and achieved corporate profitability: Evidence from Croatia. *BH EKONOMSKI FORUM, Vol 13, No 1.*, 133-147., dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/1142645>
43. Vinšalek Stipić, V. i Ružić, V. (2021). STRATEGIC PLANNING AS A PROFITABILITY FACTOR IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES. *Economic and social development – 64th International Scientific Conference on Economic and Social Development : book of proceedings*, 11-20., dostupno na: <https://zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/5129/1/1747805807.pdf#page=17>
44. Vinšalek Stipić, V. (2021). Importance And Significance of Sustainable Tourism for The Sibenik-Knin County. *Journal of Economics and Business Issues – JEBI*, 1(1), 23-31. <https://jebi-academic.org/index.php/jebi>
45. Vinšalek Stipić, V. (2022). *Corporate Integrated Reporting: An Overview of GRI Standards*. In: Preface: Handbook of Research on Energy and Environmental Finance 4.0. (ur.) Rafey, Abdul. Hershey PA, USA, 189-213.
46. Arbanas, I., Štimac, T. i Vinšalek Stipić, V. (2022). Važnost analize novčanih tokova i novčanog jaza za mikro, mala i srednja poduzeća. *Zbornici radova 23. konferencije Rečunovodstvo i menadžment*, 3-17., dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/1211944>
47. Vaić, I. i sur. (1994). *Menadžment i poduzetništvo*. Zagreb: Centar za poduzetništvo d.o.o.
48. Zahara, S. i Hayton, J. (2001). Fostering entrepreneurship during international expansion: Managing key challenges. *European Management Journal*, 19, 359-369.

49. Zueberbuechler, M. (1990). Wer sind die erfolgreichen Unternehmern.  
*Management Zeitschrift, Nr. 4.*

## PODACI O AUTORU

### **dr. sc. Valentina Vinšalek Stipić, dipl. oec.**



Rođena je 09. listopada 1981. u Zenici (BiH). Osnovnu školu završila u Kiseljaku (BiH), a srednju ekonomsku školu u Kninu kao stipendist Ministarstva vanjskih poslova RH. Godine 2005. diplomirala na Visokoj školi za turistički menadžment u Šibeniku i stekla zvanje diplomirani ekonomist za menadžment u turizmu. Nastavlja školovanje na Ekonomskom fakultetu u Splitu te 2012. pod mentorstvom doc. dr. sc. Ivica Pervana brani završni rad „Mjerenje listanih korporacije temeljem pokazatelja EVA“ i stječe zvanje Sveučilišna specijalistica ekonomije. Godine 2021. na Univerzitetu modernih znanosti u Mostaru pod mentorstvo Izv. prof. dr. sc. Stanislava Nakića brani doktorsku disertaciju pod naslovom „Strategija društveno odgovornog poslovanja čimbenik stvaranja dodane vrijednosti poduzeća“ i stječe zvanje Doktorica društvenih znanosti, znanstveno polje ekonomija, znanstvena grana poslovna ekonomija. Napisala preko osamdeset znanstvenih i stručnih radova, četiri poglavlja knjiga na engleskom jeziku i sudjelovanja na brojnim međunarodnim znanstveno-stručnim konferencijama kao izlagač i pozvani predavač. Dugogodišnje radno iskustvo stekla kao Rukovoditelj sektora financija, ekonomike, računovodstva i kontrolinga velikog d.d. poduzeća u Šibeniku, te kao Rukovoditelj odjela računovodstvenih i općih poslova velike proračunske ustanove. Također dugi niz godina radi kao predavač na visokoškolskim institucija u RH te od 2019. radi kao viši predavač na Veleučilištu „Nikola Tesla“ u Gospiću. Sudjelovala i sudjeluje na nekoliko međunarodnih znanstveno-stručnim projektima od koji se posebno ističe kao voditelj radne skupine za Hrvatsku na Erasmus+ European Solidarity Corps istraživačkog projekta „Corporation for integration under financial inclusion of current Refugees and newcomers“ s partnerskim visokoškolskim institucija iz Grčke i Turske. Recenzent je za nekoliko međunarodnih znanstveno stručnih časopisa u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini, Jordanu, SAD. U 2022. završila GRI Masterclass Corporate Reporting as a driver to achieving the SDGs/Business Strategy, kao i osposobljavanje za Voditelja održivih financija. Područja interesa Upravljačke financije i računovodstvo; Poslovno planiranje i analiza; Strateško upravljanje; Malo i srednje poduzetništvo; Održivi razvoj i Društveno odgovorno poslovanje.

## IZVOD IZ RECENZIJE

*Iako je napisano mnogo znanstvenih i stručnih dijela na temu poduzetništva i poslovnog planiranja, ali ovo djelo zbog važnosti poduzetništva za napredak i razvoj gospodarstva je velik doprinos za razvoj poduzetništva. Na sustavan i obuhvatni pristup sagledava proces poduzetničkog planiranja i izrade poslovnog plana poduzetnika. Jasno i konkretno, s konkretnim primjerima djelo će, osim studentima, poslužiti mnogim budućim poduzetnicima kao pomoć pri izradi poduzetničkih poslovnih planova/projekata. Pokriva cjelokupni proces poduzetničkog planiranja i izrade poslovnog plana poduzetnika, kao i analizu ocjene učinkovitosti projekta jer su od iznimne važnosti gospodarska i ekonomska opravdanost svakog poslovnog pohvata.*

*Recenzent je mišljena da djelo odgovara standardima i u potpunosti ispunjava uvjete za objavljivanje. Preporuča se objavljivanje ovog djela koje u potpunosti ispunjava zahtjeve stručno-nastavne literature i sadržajno odgovara kao udžbenik predmeta Poduzetnički plan i analiza koji se izvodi na Veleučilištu „Nikola Tesla“ U Gospiću.*

**doc. dr. sc. Vlatka Ružić, prof. struč. stud., dekanica Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću, Gospić**

*Svi su ovi dijelovi, poglavlja međusobno dobro povezani i uspješno diskutiraju materiju znanstvene discipline poduzetništva/ekonomije. Nema nepotrebnih ponavljanja pa se kako u pedagoškom, tako i u andragoškom smislu radi o suvisloj cjelini. Korištena i citirana literatura je opširna i posve adekvatna izloženoj materiji. Ovo izdanje je doista vrijedan doprinos i predstavlja materijal koji studente vodi kroz kolegij poduzetništva. Stil pisanja je jasan, tehnički korektan, terminološki precizan. Terminologija rukopisa usklađena je sa znanstvenim standardima i u cijelosti ostvaruje svrhu za koju je namijenjena, a ta je da se radi o udžbeniku namijenjenom studentima studija ekonomije / poduzetništva kako na Veleučilištu u Gospiću, tako i svih ostalih visokoobrazovnih institucija u RH. Stoga zaključno uz sve navedeno, preporučam tiskanje izdanja za potrebe studenata, te nemam primjedbi za nadopunu rukopisa u udžbeniku.*

**doc. dr. sc. Željko Sudarić, prof. struč. stud., dekan Veleučilišta „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Vukovar**



ISBN 978-953-8234-16-3

GOSPIĆ 2023.