

PODUZETNIČKI PROCES KAO PUT OD IDEJE DO PODUZETNIČKOG POTHVATA

Grgić, Sanja

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:190623>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-05-20**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Sanja Grgić

**PODUZETNIČKI PROCES KAO PUT OD IDEJE DO
PODUZETNIČKOG POTHVATA**

Diplomski rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Sanja Grgić

**PODUZETNIČKI PROCES KAO PUT OD IDEJE DO
PODUZETNIČKOG POTHVATA**

Diplomski rad

Kolegij: Pokretanje poslovnog pothvata

JMBAG: 0010224726

e-mail: sgrgic@efos.hr

Mentor: prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
University Graduate Study Entrepreneurial
Management and Entrepreneurship

Sanja Grgić

**ENTREPRENEURIAL PROCESS AS A PATH FROM AN IDEA
TO AN ENTREPRENEURIAL VENTURE**

Graduate paper

Osijek, 2023.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod *licencom Creative Commons Imenovanje - Nekomercijalno - Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Sanja Grgić

JMBAG: 0010224726

OIB: 44990429181

e-mail za kontakt:

sgrgic@efos.hr

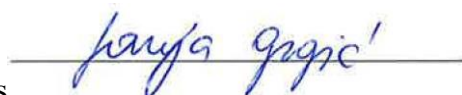
Naziv studija: Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Naslov rada: Poduzetnički proces kao put od ideje do poduzetničkog pothvata (na primjeru ekološke proizvodnje američke borovnice)

Mentor/mentorica rada: prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

U Osijeku, 12. srpnja 2023. godine

Potpis



Poduzetnički proces kao put od ideje do poduzetničkog pothvata (na primjeru ekološke proizvodnje američke borovnice)

SAŽETAK

Svakodnevno, ljudi postaju svjesniji koliko zdrava prehrana utječe na kvalitetu života te da brza i nezdrava hrana za posljedicu imaju razna bolesna stanja poput pretilosti, kardiovaskularnih tegoba, dijabetesa, neuroloških problema, bolova u zglobovima i dr. Zdrava prehrana ključna je za borbu protiv raznih bolesti koje su sve češće u današnjem društvu. Iz tih razloga, a i jer se ukazala praznina kako na lokalnom i regionalnom tržištu, rodila se ideja o ekološkom uzgoju američke borovnice. Ideja se čini dobrom opcijom i zbog rasta potražnje za ovom svježom i ukusnom namirnicom koja je ujedno i bogata vitaminima i nutritivnim sastojcima. Svrha ovog diplomskog rada bila je utvrditi može li poslovna ideja prerasti u poslovnu priliku kroz dva dijela, teorijski i praktični. Teorijski dio prikazao je načine izrastanja poslovne ideje u poslovnu priliku kroz poduzetnički proces i poslovni plan. U praktičnom dijelu prikazan je poslovni plan za ekološki uzgoj američke borovnice na obradivoj poljoprivrednoj površini od 0,48 ha. Pritom su analizirani svi ključni aspekti ovog pothvata, te je na temelju dobivenih rezultata zaključeno je li uzgoj borovnice, koji je važan resurs potreban za poboljšanje kvalitete života, dobra poslovna prilika. U teorijskom dijelu rada koristile su se metode deskripcije, klasifikacije, analize, kompilacije i komparacije, dok praktični dio rada predstavlja poslovni plan, u kojem su se koristile metode analize, sinteze, te induktivna i deduktivna metoda.

Ključne riječi: poduzetnički pothvat, poduzetnički proces, poslovni plan, američka borovnica

Entrepreneurial process as a path from an idea to an entrepreneurial venture (on the example of organic production of American blueberries)

ABSTRACT

Every day people are getting more conscious how healthy nutrition impacts the quality of life. They are conscious that fast and unhealthy food often has consequences in illnesses such as obesity, cardiovascular problems, diabetes, neurological problems, joint pains etc. Healthy nutrition is essential against the diseases which are more often every day in our society. For that reason, as well for a gap in both local and regional market, the idea of ecologic American blueberry cultivation was born. The idea seems to be a good option also for the reason of growing demand for this fresh and tasty fruit, which is also rich on vitamins as well as nutritional ingredients. The purpose of this thesis was to establish if this business idea could grow into a business opportunity; the thesis is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part showed ways of growing of the business idea into a business opportunity through entrepreneurial process as well as business plan. In the practical part, for ecologic American blueberry cultivation in the land area of 0,48 acres was shown in a business plan. Throughout that process, all essential aspects of this venture were analyzed and based on these results, it was concluded if the cultivation of blueberry, as a resource needed for improvement of life quality, is a good business opportunity. In theoretical part of the thesis, the methods of description, classification, analysis, compilation and comparison were used, while the practical part refers to the business plan, which includes the methods of analysis, synthesis and inductive and deductive method.

Key words: business venture, entrepreneurial process, business plan, American blueberry

Mojoj majci!

Ne postoje riječi kojima bih opisala sve što si do sada učinila za mene.

Ruke koje su me prve držale i dalje su one koje me drže kada mi je potrebna pomoć i podrška.

Za tvoju beskrajnu ljubav vječno sam ti zahvalna.

Neizmjerno te volim!

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. METODOLOGIJA RADA	2
3. DEFINIRANJE PODUZETNIŠTVA I PODUZETNIKA	3
3.1. Razlozi zbog kojih ljudi postaju poduzetnici	4
3.2. Osobine uspješnih poduzetnika	5
4. PODUZETNIČKI PROCES	8
4.1. Faze poduzetničkog procesa	9
4.2. Odluka da se postane poduzetnik	11
4.3. Razvijanje uspješnih poslovnih ideja	12
4.3.1. Prepoznavanje prilike	15
4.3.2. Analiza izvedivosti	20
4.3.3. Pisanje poslovnog plana	26
4.3.4. Razvijanje efikasnog poslovnog modela	26
4.4. Kretanje od ideje prema poduzetničkoj firmi	27
4.4.1. Stvaranje tima	28
4.4.2. Oblik vlasništva	29
4.4.3. Financijska snaga i održivost	30
4.4.4. Prikupljanje sredstava	30
4.5. Upravljanje i rast poduzetničke firme	31
4.6. Timmonsov model poduzetničkog procesa	31
5. PROCES POSLOVNOG PLANIRANJA I POSLOVNI PLAN	33
5.1. Razlozi pisanja i karakteristike poslovnog plana	34
5.2. Tko čita poslovni plan	35
5.3. Osnovni elementi i vrste poslovnog plana	36
5.4. Koncept i sadržaj poslovnog plana	37
6. POSLOVNI PLAN POKRETANJA PODUZETNIČKOG POTHVATA NA PRIMJERU EKOLOŠKOG UZGOJA AMERIČKE BOROVNICE	40
6.1. Sažetak	40
6.2. Informacija o poduzetniku, opis poduzeća i poslovnog pothvata	41
6.2.1. Vizija i misija i ciljevi poduzeća	43
6.2.2. Pravni oblik poduzeća	43
6.3. Analiza industrije i tržišta	43
6.4. Marketing plan	51
6.4.1. Proizvod	52

6.4.2.	<i>Cijena</i>	52
6.4.3.	<i>Distribucija</i>	53
6.4.4.	<i>Promocija</i>	53
6.5.	Menadžment tim	54
6.6.	Financijska priprema projekta	55
6.6.1.	<i>Struktura ulaganja</i>	56
6.6.2.	<i>Struktura izvora financiranja</i>	57
6.6.3.	<i>Formiranje ukupnog prihoda</i>	58
6.6.4.	<i>Rashodi poslovanja</i>	59
6.6.5.	<i>Novčani tok projekta</i>	60
6.6.6.	<i>Točka pokrića projekta</i>	61
6.6.7.	<i>Račun dobiti i gubitka</i>	61
6.6.8.	<i>SWOT analiza projekta (kao osnova za analizu rizika)</i>	62
6.7.	Planovi za budućnost	65
7.	ZAKLJUČAK	67
	LITERATURA	68

1. UVOD

Tema diplomskog rada je „Poduzetnički proces kao put od ideje do poduzetničkog pothvata (na primjeru ekološke proizvodnje američke borovnice)“.

Globalizacija, ubrzani životni stil, opterećenost poslom i stresom doveli su do konzumiranja brze i nezdrave hrane koje uzrokuju razna bolesna stanja ljudi. Posljednjih godina prehrani se posvećuje sve veća pozornost, posebno zbog utjecaja konzumiranja zdrave hrane na zdravlje. Poboljšanje zdravlja zahtijeva kvalitetniju, zdraviju i uravnoteženiju prehranu, što podrazumijeva i konzumaciju nutritivno kvalitetnijih proizvoda. Poslovna ideja o ekološkom uzgoju američke borovnice nastala je zbog lake i brze prilagodbe različitim klimatskim uvjetima i tlu koje pogoduje uzgoju, prednostima ekološkog uzgoja, njihova izvrsnog okusa, velike hranjive vrijednosti i visokog sadržaja antioksidansa, sve većom potražnjom te u konačnici, radi ostvarivanja ekonomske koristi. Cilj ovog rada je istražiti može li se ideja pretvoriti u poslovnu priliku radi uočene praznine na lokalnom i regionalnom tržištu, te ujedno testirati njezinu isplativost.

Rad se sastoji iz teorijskog i praktičnog dijela. Teorijski dio fokusira se na poduzetnički proces i ulogu njegovih faza koje svaki poduzetnik mora razumjeti i primijeniti ukoliko ima ideju koju želi pretvoriti u poslovnu priliku. Također će se prikazati značaj pisanja poslovnog plana koji je neophodan da se ideja razvije u poslovni pothvat. U praktičnom dijelu prikazat će se putem poslovnog plana i njegovog koncepta može li poslovna ideja postati isplativa investicija te na koji se način utvrdila isplativost poslovnog pothvata.

2. METODOLOGIJA RADA

Tema diplomskog rada pod nazivom „Poduzetnički proces kao put od ideje do poduzetničkog pothvata (na primjeru ekološke proizvodnje američke borovnice)“ odabrana je radi želje za utvrđivanjem može li i na koji način poslovna ideja postati poslovna prilika te kroz proces poslovnog planiranja i izradu poslovnog plana dobiti odgovor na pitanja isplati li se pokrenuti poslovni pothvat uzgoja ekološke proizvodnje američke borovnice.

Pri izradi teorijskog dijela koristili su se sekundarni izvori informacija koje čine stručna literatura, publikacije i internetski izvori vezanu uz tu temu, neformalni razgovor s vlasnikom OPG-a koja obavlja istu djelatnost, kao i metode deskripcije, klasifikacije, analize, kompilacije i komparacije. Deskripcijom su opisani opći pojmovi, klasifikacijom su pojedini pojmovi kategorizirani, analizom su se raščlanjivali određeni pojmovi te donosili zaključci, kompilacijom su obuhvaćena tuđa opažanja i zaključci dok su komparacijom uspoređivani isti pojmovi različitih autora iz stručne literature.

Praktični dio temelji se na primarnim informacijama (npr. financijska priprema projekta) i sekundarnim izvorima informacija (npr. istraživanje tržišta), metodama analize, sinteze, te induktivnom i deduktivnom metodom. Analizom su se donosili zaključci temeljem uzroka i posljedica određenih elemenata, sintezom su se pojedini dijelovi objedinili u jednu cjelinu dok se induktivna i deduktivna metoda koristila prilikom donošenja zaključaka. Osim navedenog, u radu su se koristili i neki alati poslovne analize poput 4P u marketing planu, te SWOT analize u kojoj su se procjenjivale snage, slabosti, prilike i prijetnje kako bi se uvidio potencijal u odnosu na konkurente.

Ovaj rad namijenjen je postojećim i potencijalnim poduzetnicima za proširenje poslovanja ili pokretanje poslovnog pothvata iz temelja, a koji razumiju i žele utjecati na podizanje svijesti o utjecaju zdrave prehrane na zdravlje ljudi.

3. DEFINIRANJE PODUZETNIŠTVA I PODUZETNIKA

Poduzetništvo predstavlja sposobnost razvijanja vlastitog potencijala i potencijala relevantnog okruženja. Na taj način postaje pokretačka snaga koja utječe na postojeću strukturu donoseći inovaciju na tržištu koja će zadovoljiti potrebe i želje potrošača tj. kupaca. Ono predstavlja „proces stvaranja nečeg novog i vrijednog kroz posvećivanje vremena i truda, pretpostavljajući popratne financijske, fizičke i društvene rizike i na kraju primanje nagrada u obliku novčanog i osobnog zadovoljstva i neovisnosti.“ (Hisrich i drugi, 2011:8) Uloga poduzetništva neophodno je za gospodarstvo i društvo u cjelini jer pokreće gospodarstvo, jača gospodarski rast, generira zapošljavanje, stvara ekonomsku korist te potiče osobni razvoj zbog potrebe za kvalitetnijim životom. „Poduzetništvo je povezano s više osnovnih pojmova: pokretanje novog posla, preuzimanje rizika, inovativnost, želja za stvaranjem te motivacija i upornost.“ (Mihajlović, 2005:29) Bez poduzetništva tržište se ne bi razvijalo.

Poduzetnik može biti pojedinac ili tim koji ima inovativnu ideju i spreman je poduzeti sve kako bi tu ideju pretočio u stvarnost, bez obzira na rizike financijskog, psihološkog ili socijalnog karaktera. „Riječ poduzetnik (entrepreneur) dolazi od francuske riječi entre što znači „između“ i prendre što znači „uzeti“, a koristila se za opisivanje ljudi koji su „preuzimali rizik“ između prodavača i kupaca ili koji su „poduzimali“ radnje kao što je započinjanje novih poslova, odnosno poduhvata.“ (Barringer i Ireland 2010:6) Prema tome, „biti poduzetnikom se smatra osoba koja ili stvara nove kombinacije proizvodnih čimbenika, kao što je nov način proizvodnje, novi proizvodi, nova tržišta, pronalazi nove izvore ponude i nove organizacijske oblike; ili osobom koja je spremna preuzeti rizik; ili osobom koja, koristeći se prilikama na tržištu, uklanja neravnotežu između ukupne ponude i ukupne potražnje, ili kao nekoga koji posjeduje i vodi neki posao.“ (Tyson i drugi, 1994:2-3, navedeno u Čovo, 2007:8)

Biti poduzetnik nije lako. Da bi se lakše nosio sa izazovima i poteškoćama koje nosi poduzetništvo, potrebno je posjedovati određene karakterne osobine poput motiviranosti, vizionarskog razmišljanja, kreativnosti, fokusiranosti, odlučnosti, upornosti, energičnosti, komunikativnosti, spremnost na preuzimanje rizika, prihvaćanje neuspjeha i dr. Poduzetnici imaju ključnu ulogu u nacionalnom i globalnom gospodarstvu jer:

- Utječu na otvaranje novih radnih mjesta što rezultira smanjivanjem stope nezaposlenosti
- Stvaraju promjene tražeći poslovne ideje koje mogu riješiti postojeći problem u društvu
- Povećavaju nacionalni dohodak jer inovativni karakter ideja pridonosi stvaranju novih tržišta a samim time i stavljanju nacionalnog gospodarstva u poziciju veće globalne konkurencije. Štoviše, s povećanjem zaposlenosti povećavaju se i prihodi zemlje.

- Pridonose lokalnoj i nacionalnoj zajednici pozitivnim utjecajem na društvo i okoliš.

Iz navedenog se može zaključiti da osobnost i snaga karaktera poduzetnika ima posebno važnu ulogu u poduzetništvu - vođeni željom za stalnim inovacijama, stvaraju promjene i preuzimaju odgovornost za njih, a također se odgovorno nose s povezanim rizikom. Poduzetništvo opisuje sposobnost poduzetnika da pronađe i realizira mogućnosti i prilike za inovacije za svoje poduzeće te se može usporediti s nekom vrstom unutarnjeg pogona koji neprestano pokreće poduzetnika. Tajna uspjeha uspješnog pothvata je u (Jozić, 2004:27):

- Visokoj profesionalnosti na radnom mjestu
- Vladanju ozračja povjerenja
- Uzajamnom poštovanju

Uspješan poslovni pothvat također ovisi o čimbenicima kao što su sposobnost promjene, usmjerenost na kupce, mrežne aktivnosti, vrijednost marke i ljudski kapital.

3.1. Razlozi zbog kojih ljudi postaju poduzetnici

Različiti su razlozi zašto se ljudi odlučuju pokrenuti posao. Neki su vođeni željom da svijet učine boljim, neki teže neovisnosti, neki počinju iz nužde, neki jer imaju sjajnu poslovnu ideju koju žele provesti i dr. Tri primarna razloga zašto ljudi postaju poduzetnici i pokreću svoje vlastite firme su (Barringer i Ireland, 2010:7-9):

- Da bi bili sami svoji šefovi
- Ostvarenje vlastitih ideja
- Ostvarenje financijske dobiti

Većina poduzetnika iskusilo je koliko stresno i frustrirajuće može biti radeći u poduzećima gdje njihove ideje i/ili želje ne dolaze do izražaja, više ne vide smisao radeći taj posao ili se ne osjećaju ugodno na svom poslu. „Mnogi poduzetnici žele biti sami svoji šefovi ili zbog toga što odavno imaju želju za pokretanjem vlastitog poslovnog poduhvata ili zbog toga što su postali frustrirani radom na tradicionalnim poslovima.“ (Barringer i Ireland, 2010:8) Zbog toga se može razviti vrlo snažan, afirmirajući razlog da se osoba odluči za pokretanje vlastitog posla. „Biti sam svoj šef“ također znači dopustiti si razmišljati o vlastitim životnim ciljevima; istraživati vlastite vrijednosti; izgraditi sebi nešto čime će se ponositi, što je mnogima prekrasna motivacija. Imati vlastitu ideju također je dobar razlog za napustiti postojeći posao i pokrenuti vlastiti. „Zbog svog žara i predanosti, neki zaposleni odluče napustiti dosadašnje firme kako bi započeli vlastiti biznis, koji vide kao način da se njihove ideje razviju i ostvare.“ (Barringer i Ireland, 2010:8) Realizacija vlastite ideje omogućava poduzetniku da ostvari neovisnost, veću

sreću i zadovoljstvo koju na prijašnjem poslu nije imao. Financijska dobit također je jedan od razloga pokretanja vlastitog posla. „Kako bi bio održiv, svaki poslovni pothvat mora biti profitabilan. On mora, nakon određenog vremena, osnivaču-poduzetniku i njegovom timu pružiti izvor prihoda i normalan životni standard.“ (Delić i drugi, 2014:16) „Ljudi pokreću svoje firme kako bi ostvarili financijsku dobit. Ipak, ova motivacija je uglavnom sekundarna u odnosu na prve dvije i obično ne doživi svoj vrhunac. Prosječan poduzetnik ne zarađuje mnogo više novca od nekoga s približnom količinom odgovornosti na tradicionalnom radnom mjestu. Financijska privlačnost poduzetništva je njegov rastući potencijal.“ (Barringer i Ireland, 2010:9) Iako je financijska dobit važna, većina poduzetnika je svjesna da je put do financijskog uspjeha dug i trnovit, te da nije polazna osnova za pokretanje poslovnog pothvata.

3.2. Osobine uspješnih poduzetnika

Mnogi vjeruju da s pravom poslovnom idejom ništa ne stoji na putu ka uspješnom poslovanju. Međutim, to je pogrešno razmišljanje, jer za dugoročni uspjeh utječe mnogo različitih čimbenika. Takozvana poduzetnička osobnost također je jedan od tih važnih preduvjeta. Postoje određene karakteristike koje čine uspješnog poduzetnika te utječu na uspjeh u poslovanju. Iako se uspjeh može definirati na mnogo različitih načina, uvijek postoje specifične osobine koje dijele uspješni poduzetnici.



Grafički prikaz 1. Osnovne osobine uspješnih poduzetnika

Izvor: Izrada autora, prema Barringer i Ireland (2010:9): Poduzetništvo:

Uspješno pokretanje poslovnih poduhvata

Prema Barringeru i Irelandu (2010:9-13) postoji četiri osnovne osobine uspješnih poduzetnika: strast prema poslu, fokus na proizvod/kupca, ustrajnost uprkos neuspjehu i inteligencija provedbe. Mnogi žele spojiti vlastitu strast sa svojom karijerom jer smatraju da je posao više

od samog zarađivanja za život. Barringer i Ireland (2010) objašnjavaju da je strast rezultat poduzetnikovog uvjerenja čijim će djelovanjem pozitivno utjecati na ljudske živote i/ili činiti svijet boljim mjestom za život, imajući pri tom u vidu da svijet ne treba promatrati „ružičastim naočalama“. „Važno je biti entuzijastičan oko poslovne ideje, ali je isto važno razumjeti moguće propuste i rizike. Također, poduzetnici bi trebali znati da najuspješnije poslovne ideje opstaju kada je njihova strast u skladu sa vještinama i kada ideja predstavlja pravu poslovnu priliku.“ (Barringer i Ireland, 2010:11)

Fokusiranost na proizvod i kupca ima veliku ulogu za uspješno dugoročno poslovanje. Svrha je plasirati dobar proizvod koji će imati pozitivan učinak na nezadovoljene potrebe i koji će poboljšati ljudske živote, te koji će u konačnici, zadovoljiti široku masu potrošača tj. kupaca. Ustrajnost usprkos neuspjehu također je važna odlika uspješnog poduzetnika. Ustrajnost uvelike utječe na postizanje ciljeva. Ustrajni ljudi postavljaju realne ili zahtjevne ciljeve, ostvaruju ih snažno i istrajno i ne odustaju unatoč poteškoćama, preprekama ili čak neuspjehu. Neuspjeh se ne treba promatrati kao osobni neuspjeh, već kao dobra škola i međukorak na putu do budućeg uspjeha.

Posljednja, četvrta osobina uspješnih poduzetnika odnosi se na inteligenciju provedbe. „Sposobnost prilagođavanja i pretvaranja solidne poslovne ideje u održiv poslovni poduhvat ključna je karakteristika uspješnih poduzetnika. U mnogim slučajevima, inteligencija provedbe je faktor koji određuje da li će početnička firma uspjeti ili ne.“ (Barringer i Ireland, 2010:13)

Poduzetnička se osobnost može opisati vještinama koje poduzetnik posjeduje kako bi mogao samostalno raditi i ostvarivati prihod. Za usporedbu, osobine uspješnog poduzetnika su prema Vinšalek Stipić (2023:26-27):

- Poduzetnici su tragači za novim šansama
- Orijentirani su na budućnost
- Stalno pokušavaju biti najbolji
- Najčešće su liderskih osobina
- Samoinicijativni su
- Dosljedni su u radu
- Spremni suna odricanje
- 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 osobno preuzeti rizik
- Posjeduju smisao za planiranje poslova
- Otvoreni su prema novim idejama
- Spremni su na odricanje
- Spremni su stalno učiti i usvajati nova znanja, sposobnosti i umijeća
- Stalno su uključeni u aktualna zbivanja
- Puni su života i samopouzdanja i dr.

Iz navedenog se može zaključiti da uspješni poduzetnici shvaćaju važnost gore navedenih vještina te da marljivo rade na njihovom poboljšanju. Oni teže savladavanju umijeća samodiscipline, napornog rada, marljivosti i stalnog usavršavanja. Također, poduzetnički uspjeh ovisi i o sposobnosti prilagodbe u promjenjivim poslovnim situacijama i drugim izazovima s kojima se susreću poduzetnici u svom poslovanju.

4. PODUZETNIČKI PROCES

Poduzetnički proces temelj je svakog poslovnog projekta. Sastoji se od lanca aktivnosti koji je usmjeren na postizanje određenog konačnog rezultata, kao što je isporuka proizvoda ili usluge kupcu. Ako u lancu „pukne“ neka karika, npr. upravljanje zalihama, odražava se na ostale procese, a samim time i na uspješno poslovanje. Stoga je važno da su svi procesi dobro organizirani s minimalnom mogućnošću pogreške. Poduzetnički proces predstavlja kombinaciju individualnih i zajedničkih napora uložених u razvoj prilika, tj. niz različitih pojedinačnih aktivnosti koje su međusobno povezane, a koji za rezultat ima određeni cilj. Neophodan je za daljnji razvoj poduzeća. Promatra se kao konstrukcija poduzetničkog pristupa, a nastaje kao novi poslovni projekt koji s vremenom napreduje i sazrijeva. „Poduzetnički proces je proces rada na novom pothvatu, bilo plasiranje novih proizvoda na postojeća tržišta, postojećih proizvoda na nova tržišta i/ili stvaranje nove organizacije.“ (Hisrich i drugi, 2011:9) Hisrich i drugi (2011) navode da poduzetnički proces obuhvaća pronalazak, ocjenjivanje i razvijanje prilike za stvaranje novog poduzetničkog pothvata. „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.“ (Vinšalek Stipić, 2023:42) Nadalje, Rešetar (2021) smatra da poduzetnički proces kreće i traje s poslovnom idejom, tj. da se sve temelji na poslovnoj ideji i da iz nje u konačnici izrasta poslovanje. U poduzetničkom procesu sudjeluju (Kostelić i drugi, 2015:18):

- Poduzetnici
- Inovatori
- Investitor
- Posrednici
- Menadžeri
- Zaposlenici
- Država

Poduzetnički proces definira specifične i različite scenarije kojima se, nazvanim fazama poduzetničkog procesa, može pristupiti uzlazno linearno ili praktički bilo kojim redoslijedom. Može se zaključiti da je poduzetnički proces žila kucavica svakog poslovanja koja pomaže pri pojednostavljenju pojedinačnih aktivnosti, osiguravajući pri tom da se resursi koriste optimalno. Poduzetnički je proces ujedno i put od ideje do uspješnog poslovnog pothvata.

4.1. Faze poduzetničkog procesa

Poduzetnički proces je ponovljivi skup koraka koje poduzeće koristi za postizanje cilja, a obuhvaća skup uzastopnih faza i događaja. No, u osnovi, to su aktivnosti koje čine smisao poslovanja pretvarajući ideju u rješenje za krajnjeg kupca. Faze poduzetničkog procesa koje se moraju proći za pokretanje posla nisu nimalo lake. Iako proces izrade izgleda relativno jednostavan, zahtijeva dostupnost kvalitetnih informacija i korištenje različitih metoda. Kritični čimbenik koji određuje poslovni razvoj u svakoj fazi, poput većine ljudskih ponašanja, čine poduzetničke osobine oblikovane osobnim atributima i okolinom. Uspješno pokretanje aktivnosti kroz faze poduzetničkog procesa zahtijeva dobru organizaciju. U nastavku će se u tablici 1. prikazati i usporediti faze poduzetničkog procesa prema Barringer i Ireland, Hisrich i drugi te Vinšalek Stipičić.

Faze poduzetničkog procesa	Barringer i Ireland		Hisrich i drugi		Vinšalek Stipić			
1.	Odluka da se postane poduzetnik	Biti svoj šef	Identifikacija i procjena prilike	Procjena prilike	Prepoznavanje poduzetničkog konteksta	Realnost nove ekonomije		
		Ostvarenje ideja		Stvaranje i duljina prilike		Društveni zakoni i propisi		
				Stvarna i percipirana vrijednost prilike			Pravno okruženje	
				Rizici i povrat na priliku				Realnost promjenjivog svijeta rada
				Prilika nasuprot osobnim vještinama i ciljevima				
Gubitak posla i/ili nemogućnost pronalaska novog	Konkurentno okruženje							
2.	Razvijanje uspješnih poslovnih ideja	Prepoznavanje prilike	Razvoj poslovnog plana	Naslovna stranica	Prepoznavanje prilike	Pozitivni vanjski trendovi ili promjene		
		Analiza izvedivosti		Sadržaj				
		Pisanje poslovnog plana		Izvršni sažetak				
		Efikasan poslovni model		Dodaci (prikazi)				
		Stvaranje tima		Odrediti potrebne resurse		Analiza izvedivosti		
		Oblik vlasništva		Odrediti postojeće resurse		Planiranje pothvata		

3.	Kretanje od ideje prema poduzetničkoj firmi	Financijska snaga i održivost	Potrebni resursi	Odrediti resursne nedostatke i dostupne dobavljače	Pokretanje poduzetničkog pothvata	Organiziranje pothvata
		Prikupljanje sredstava		Razviti pristup potrebnim resursima		Pokretanje pothvata
4.	Upravljanje i rast poduzetničke firme	Marketinška pitanja	Upravljanje poduzećem	Razviti menadžmentski stil	Upravljanje pothvatom	Upravljanje procesima
		Intelektualno vlasništvo		Razumjeti ključne varijable uspjeha		Upravljanje ljudima
		Evaluacija i priprema za rast		Identificirati probleme i potencijalne probleme		Upravljanje rastom
				Razviti strategiju rasta		
5.					Odabir konkurentske strategije	Biti najbrži s najviše
						Kreativno oponašanje
						Poduzetnički judo
						Specijalizirane ekološke niše
						Stvaranje korisnosti

Tablica 1. Faze poduzetničkog procesa

Izvor: Izrada autora, prilagođeno prema Barringer i Ireland (2010:24-25): Poduzetništvo:

Uspješno pokretanje poslovnih poduhvata, Hisrich i drugi (2011:10): Poduzetništvo i

Vinšalek Stipić (2023:42-43): Poduzetničko planiranje i poslovni plan

Ranije je navedeno da se faze poduzetničkog procesa sastoje od niza aktivnosti. Svaka se aktivnost može definirati kao skup zadataka koje je potrebno riješiti. Promatrajući tablicu 1. može se zaključiti da različiti autori drugačije percipiraju faze poduzetničkog procesa. Tako se prema Barringeru i Irelandu faze kreću od odluke da se postane poduzetnik, razvijanja uspješnih poslovnih ideja, kretanju od ideje prema poduzetničkoj firmi do upravljanja i rasta poduzetničke firme;¹ Hisrich i drugi navode da se poduzetnički proces sastoji od identifikacije i procjene prilike, razvoja poslovnog plana, potrebnih resursa te upravljanja poduzećem;² dok ga Vinšalek Stipić promatra kroz pet koraka koji uključuju prepoznavanje poduzetničkog konteksta i prilike,

¹ Barringer, B. R., Ireland, R. D. (2010)., Poduzetništvo: Uspješno pokretanje novih poduhvata, III. izdanje, Centar za razvoj poduzetništva, Tuzla, Bosna i Hercegovina, str. 23

² Hisrich, R. D., i drugi. (2011)., Poduzetništvo, Zagreb, Naklada MATE, str. 9

pokretanje i upravljanje poslovnim pothvatom te odabirom konkurentske strategije.³ Usporedbom se može primijetiti da se Barringerove i Irelandove faze djelomično razlikuju od ostalih autora iz tablice 3. po pitanju prepoznavanja poslovne prilike, obzirom da ista proizlazi iz razvijanja uspješnih poslovnih ideja. S druge strane, Hisrich i drugi više pažnje poklanjaju procesima vezanim uz identifikaciju i procjenu prilike, dok se npr. Vinšalek Stipić u fazi prepoznavanja prilike fokusira samo na pozitivne vanjske trendove ili promjene. Nadalje, Vinšalek Stipić pridodaje pozornost i na odabiru konkurentske strategije koje nisu prisutne kod ostalih autora. Svi autori složni su da je upravljanje rastom bitna komponenta poduzetničkog procesa. U konačnici se može zaključiti da svi navedeni autori imaju relativno slične poglede koji objedinjuju faze poduzetničkog procesa. Pozicioniranje poduzeća na nacionalnoj ili globalnoj razini zahtijeva izazovan poduzetnički proces koji podrazumijeva poboljšanje performansi svih područja: učinkovitosti procesa, marketinških akcija, poticaja ljudskim resursima, upravljanje rastom i dr. U nastavku će se detaljnije objasniti faze poduzetničkog procesa prema Barringeru i Irelandu (2010:23):

- Odluka da se postane poduzetnik
- Razvijanje uspješnih poslovnih ideja
- Kretanje od ideje prema poduzetničkoj firmi
- Upravljanje i rast poduzetničke firme

4.2. Odluka da se postane poduzetnik

Posljednje desetljeće značajno je porastao broj ljudi koji su odlučili pokrenuti vlastiti posao. Mnogo je razloga da osoba postane poduzetnik. Poduzetnici su one osobe koje su uspjele dobro promotriti svoje okruženje kako bi pronašli prilike i inovativna rješenja za probleme koji drugi ne vide ili nisu bili u stanju riješiti. U poglavlju 3.1. objašnjeni su primarni razlozi prema Barringeru i Irelandu (2010) zašto se osobe odlučuju biti poduzetnici: da bi bili sami svoji šefovi, da bi ostvarili vlastite ideje te da bi ostvarili financijsku dobit.⁴ Barringer i Ireland (2010:24) navode i druge razloge zašto postati poduzetnik, npr. ukoliko osoba izgubi posao i odluči da je pravo vrijeme za pokretanje vlastitog poslovnog pothvata, ili u slučaju nasljeđivanja

³ Vinšalek Stipić, V., (2023)., Poduzetničko planiranje i poslovni plan, Gospić, Naklada Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću, str. 42

⁴ Barringer, B. R., Ireland, R. D. (2010)., Poduzetništvo: Uspješno pokretanje novih poduhvata, III. izdanje, Centar za razvoj poduzetništva, Tuzla, Bosna i Hercegovina, str. 7

određene količine novca. „Način života, također, može utjecati na početak poduzetničke karijere. Na primjer, žena može čekati dok njeno najmlađe dijete ne krene u školu da bi se odlučila pokrenuti vlastiti poduzetnički pothvat.“ (Barringer i Ireland, 2010:24)

4.3. Razvijanje uspješnih poslovnih ideja

Poslovna ideja prvi je korak svakog poduzetničkog pothvata koja svojom realizacijom ima potencijal uspostaviti stabilnu ekonomsku egzistenciju. Na početku svakog uspješnog posla stoji poslovna ideja. Koncept prodaje, marketinga, razvoja i financiranja grade se oko temeljne ideje. “Ideja je misao, zamisao o nečemu, odnosno razmišljanje o nečemu i kao takva predstavlja tek početak ulaska u svijet poduzetništva. Poslovna se ideja može definirati kao kratak opis osnovnih radnji budućeg poslovnog pothvata.“ (Delić i drugi, 2016:4) Razviti poslovnu ideju i prije svega, moći je uspješno provesti nije samo pitanje profesionalne kompetencije, već i samopouzdanja. Međutim, veliku ulogu ima i situacija na tržištu, jer ideja koja u teoriji ima veliki potencijal osuđena je na propast ukoliko ne zadovolji želje i potrebe potrošača. Za svaku poslovnu ideju treba postojati jasan i nedvosmislen dokaz dovoljne potražnje na ciljnom tržištu korisnika/kupaca. Budući da je poslovna ideja prvi korak prema ostvarenju poduzetničkih snova, ona mora dati odgovore na sljedeća pitanja (Delić i drugi, 2016:4):

- Koji ćete proizvod/uslugu proizvoditi, odnosno pružiti?
- Tko će biti vaši kupci/korisnici?
- Na koji ćete način i gdje prodavati/pružati svoj proizvod/uslugu?
- Koje će potrebe vaš proizvod/usluga zadovoljiti kod kupaca/korisnika?

Poslovna ideja može biti ključ uspjeha za veliki poduzetnički projekt ukoliko se uspije razviti u poslovni model. Imati dobru poslovnu ideju prva je stepenica na koju svaki poduzetnik kroči na svom putu do uspjeha. Međutim, od poslovne ideje do njezine realizacije dug je put, s toga ne treba smetnuti značajke dobrih poslovnih ideja (Delić i drugi, 2016:5-6):

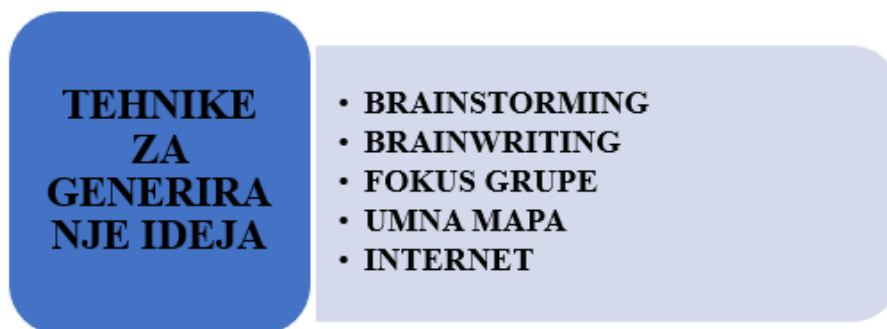
- Povezuju vaše interese i vještine (koje vam čine zadovoljstvo)
- Predstavljaju područje koje dovoljno dobro poznajete da možete izdvojiti najmanje 3 ključna čimbenika za uspjeh
- Podrazumijevaju uporabu znanja ili vještina u kojima ste iskusni ili koje možete vrlo brzo svladati
- Zahtijevaju novčana sredstva koja možete relativno brzo priskrbiti

- Obećavaju najmanje četiri puta veći povrat uložених sredstava od onoga koji biste ostvarili oročenjem istih sredstava u banci
- Ne zahtijevaju zapošljavanje većeg broja djelatnika u prvoj godini poslovanja
- Usmjerene su na ciljno tržište kupaca/korisnika s kojima vam je zadovoljstvo poslovati.

„Dobra poslovna ideja, dakle, predstavlja kombinaciju vaših interesa i vještina, ne zahtijeva velika početna ulaganja niti zapošljavanje većeg broja djelatnika u prvoj godini poslovanja, usmjerena je na tržište na kojem postoji potražnja, ima prepoznatljivu/jasnu konkurentsku prednost i daje odgovore na pitanja što će se proizvoditi, na koji način te za koje ciljno tržište i zašto.“ (Delić i drugi, 2016:6) Inspiracija za poslovnu ideju može nastati u bilo koje vrijeme na bilo kojem mjestu dok se obavljaju različite aktivnosti. Najčešći izvori ideja su (Wolsh i White 1988:35, navedeno u Sošić i drugi, 1993:23-24):

- Hobi
- Urođen talent
- Stručnost u poslu
- Pronalaženje prilika
- Pronalazaštvo
- Korištenje tuđe ideje.

Ljudi uz svakodnevni posao imaju različite hobije poput slikanja, fotografiranja, sviranja, popravljivanje automobila, izrada stolarije i sl. koje mogu komercijalizirati i pretvoriti u novi posao. Neki ljudi posjeduju određene talente, npr. za crtanje, pisanje, dizajniranje i sl. te bi uz obrazovanje, educiranje ili specijalizaciju mogli svoj talent pretvoriti u uspješan posao. Ljudi koji na svom poslu steknu određeni ugled zahvaljujući svojim vještinama, znanjem i savjesnim radom nerijetko imaju veliku mrežu kontakata i klijenata koju bi mogli dugoročno zadržati. „Ima ljudi kojima je inovatorstvo 'u krvi', i neki od njih uspiju ostvariti svoje snove.“ (Sošić i drugi, 1993:24) I tuđe ideje moguće je pretvoriti u posao ukoliko se otkupe ili zajednički pokrene posao s autorom tih ideja. Naposljetku, poželjno je imati više ideja kako bi se raznim kreativnim tehnikama iste generirale s ciljem odabiranja najbolje poslovne ideje. Kreativnost potiče stvaranje novih ideja koje utječu na rješavanje problema koji se ne mogu riješiti uobičajenim načinima. Grafički prikaz 2. prikazuje neke od tehnika koje se koriste za generiranje ideja.



Grafički prikaz 2. Tehnike za generiranje ideja

Izvor: Izrada autora, 2023.

Tehnike generiranja ideja su alati usmjereni na rješavanje različitih problema, tj. služe kao instrumenti koji potiču kreativni potencijal ljudi s ciljem generiranja velikog broja ideja u kratkom vremenu.

Brainstorming tehnika jedna je od najpoznatijih tehnika za generiranje ideja. To je grupna metoda koja se koristi za rješavanje situacija vezanih uz potrebu generiranja velikog broja ideja a sastoji se od zapisivanja ideja na ploču, tako da se iste kasnije mogu analizirati i filtrirati sve dok se ne odabere najbolje rješenje, tj. najbolja ideja.

Brainwriting tehnika funkcionira kao varijanta brainstorminga. Također se temelji na grupnoj dinamici, u kojoj se koristi nekoliko listova papira koji se razmjenjuju među sudionicima kako bi doprinijeli različitim idejama glavnom pitanju ili kreativnom fokusu.

Fokus grupa sastoji se od manjeg broja ljudi (5 do 10), pažljivo odabranih na temelju unaprijed određenog skupa kriterija, kao što su lokacija, dob, socioekonomski status, i dr. Najučinkovitija je nakon korištenja tehnike Brainstorming. Cilj ove tehnike je generiranje novih ideja u kojoj moderator predlaže temu ili problem koji treba riješiti, a sudionici zajedno diskutiraju o mogućim rješenjima, ocjenjujući predloženu ideju.

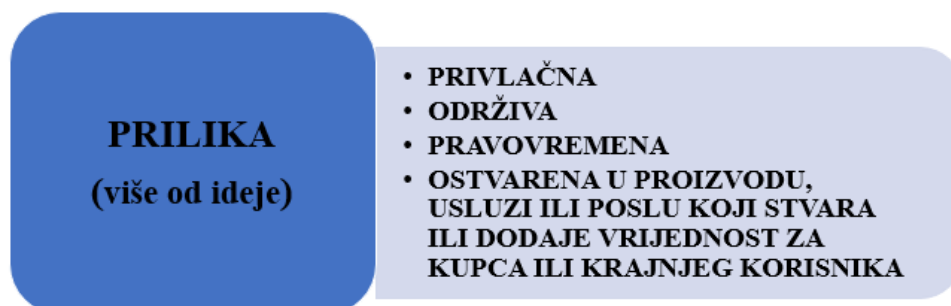
Umna mapa predstavlja tehniku temeljenu na vizualnom i asocijativnom razmišljanju koja, kroz dijagram strukture stabla, pomaže vizualno organizirati i klasificirati ideje. Polazeći od središnjeg koncepta, uspostavlja odnose kroz radijalnu strukturu kako bi se olakšala analiza iz različitih perspektiva, grafički predstavljajući sve alternativne putove rješenja. Ovaj alat za kreativnost koristan je kada se radi o rješavanju složenih problema: cilj je bolje organizirati ideje u mozgu i vizualno ih predstaviti radi boljeg razumijevanja, a ujedno potiče inovativnost i produktivnost.

Internet se također može koristiti kao tehnika generiranja ideja, jer „jednostavno ukucavanje riječi 'nove poslovne ideje' u Google ili Yahoo pretraživač rezultira izlistavanjem linkova za

članke u novinama i magazinima o najnovijim poslovnim idejama. Iako su ovi članci uglavnom općeniti, ipak predstavljaju početnu točku ukoliko nastojite generirati nove poslovne ideje.“ (Barringer i Ireland, 2010:60) Nakon odabira najbolje ideje, istu je potrebno analizirati i testirati.

4.3.1. Prepoznavanje prilike

Poslovna prilika potencijalna je potreba za određenim proizvodom ili uslugom koju poduzeće može iskoristiti za pokretanje novog posla, prodaju i privlačenje novih kupaca te na taj način povećati svoj kapital i tržišnu poziciju. „Prilika je povoljan skup uvjeta koji stvaraju potrebu za novim proizvodom.“ (Barringer i Ireland, 2010:42) „Poduzetnička prilika predstavlja povoljan skup povoljnosti u okruženju, koje stvaraju potrebu za određenim proizvodom/uslugom, odnosno potrebu za pokretanjem novog poslovanja.“ (Vinšalek Stipić, 2023:33) Koncept koji definira poslovnu priliku usko je povezan s konceptom poslovnog tržišta jer se općenito radi o izvlačenju maksimuma iz potreba potrošača, zadovoljenju potražnje ili njezinom stvaranju i lansiranju proizvoda ili usluge koja se ističe zbog svog inovativnog karaktera. Barringer i Ireland (2010:43) navode da prilika ima četiri osnovne karakteristike koje će se prikazati grafičkim prikazom 3.



Grafički prikaz 3. Osnovne karakteristike prilike

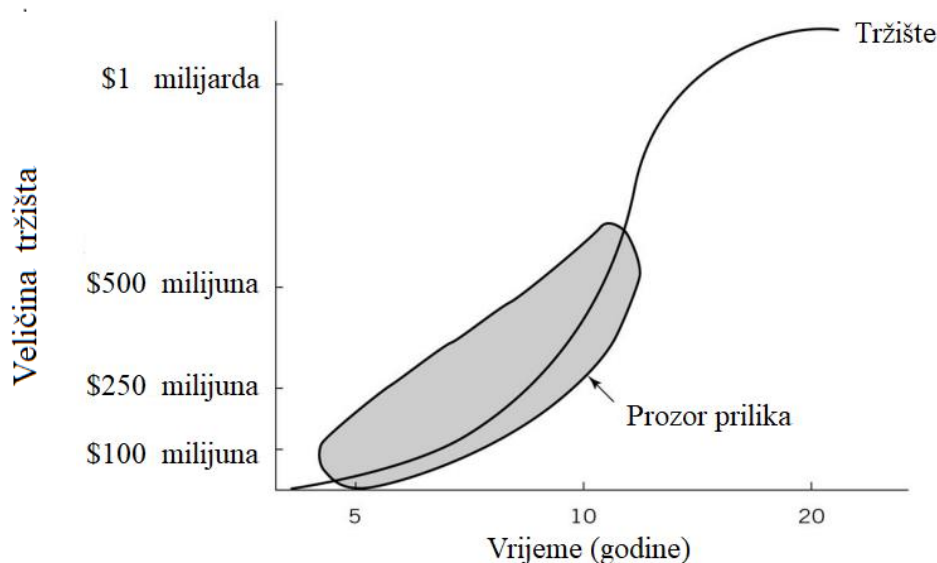
Izvor: Izrada autora prema Barringer i Ireland (2010:43): Poduzetništvo:

Uspješno pokretanje poslovnih poduhvata

Osnovne karakteristike prilike nužne su da bi poslovanje bilo uspješno. Privlačnost se očituje kroz veliku potražnju na tržištu. Održivost odražava rast i razvoj poduzeća na ciljanom tržištu. Pravovremenost označava plasiranje proizvoda ili usluge „u pravo vrijeme“, tj. niti prerano niti prekasno, dok dodana vrijednost za kupca ili krajnjeg korisnika predstavlja proizvod ili usluga čije će plasiranje na tržište riješiti neki problem, tj. zadovoljiti želje, potrebe ili zahtjeve kupaca za koje je kupac spreman platiti. Poslovna prilika središte je poduzetničkog procesa i ključno

ju je znati razlikovati od dobre ideje. Poslovna ideja početni je prijedlog za proizvod ili uslugu koji bi mogao generirati prihod dok s druge strane, poslovna prilika podrazumijeva postojeće tržište s nezadovoljenom potrebom koja se može riješiti proizvodom ili uslugom. Drugim riječima, poslovna prilika je ideja koju je potvrdilo tržište i koja ima potencijal za stvaranje prihoda i rasta. Ključna razlika je u tome što poslovna prilika ima čvršće i realnije temelje od same ideje. Postoji nekoliko elemenata koji razlikuju ideju od poslovne prilike: (Delić i drugi, 2016:14)

- Poslovna prilika stvara ili dodaje vrijednost za kupca, odnosno krajnjeg korisnika proizvoda/usluge. Dodavanje vrijednosti ostvaruje se kroz rješavanje značajnog problema, odnosno zadovoljavanje neke želje ili potrebe za što je kupac spreman platiti
- Pretpostavlja se postojanje određenog tržišta na kojem se može ostvariti određena marža, tj. dobit, dakle, tržišta koje ima potencijal za rast i ostvarenje zdravog protoka novca (mogućnost naplate)
- Poslovna prilika se veže i uz termin „prozor prilika“, koji govori o pravovremenosti – odabiru pravog trenutka za ulazak na određeno tržište. Prerani ulazak podrazumijeva značajna ulaganja u marketing i općenito upoznavanje kupca s proizvodom ili uslugom koja još nije prepoznata. Ukoliko se prekasno uđe na tržište, kada je prozor prilika zatvoren, tržište je već zasićeno određenim proizvodom ili uslugom, a konkurencija je već osvojila značajni tržišni udio. Na grafičkom prikazu 4. prikazan je prozor prilika.



Grafički prikaz 4. Prozor prilika

Izvor: Timmons i Spinelli (2009:158): Stvaranje novog pothvata

Prozor prilike obuhvaća određeni vremenski period u kojem je poslovna prilika održiva i može se iskoristiti. Barringer i Ireland (2010:43) navode da je prozor prilike metafora koja opisuje realistični vremenski period u kojem poduzeće sa svojim proizvodom ili uslugom može ući na novo tržište. To je vrlo kratko razdoblje tijekom kojeg će se prilika ili iskoristiti ili izgubiti. „Tržišta rastu različitim brzinama tijekom vremena i kako tržište postaje sve veće, otvaraju se sve veće mogućnosti i prilike. Kako se tržište uspostavlja, uvjeti nisu tako povoljni. Dakle, na mjestu gdje tržište postaje dovoljno veliko i strukturirano, prozori se otvaraju; prozor se počinje zatvarati kako tržište sazrijeva.“ (Timmons i Spinelli, 2009:157) Iz navedenog proizlazi da vrijeme igra ključnu ulogu za uspjeh ulaska na tržište. Važno je da poduzetnici znaju prepoznati pravo vrijeme za lansiranje svog proizvoda ili usluge na tržište, jer ako to učine prerano ili prekasno, mogu propustiti priliku. Vremenski okvir u kojem je prozor prilike otvoren nerijetko je vrlo kratak, stoga je bitno da poduzetnici budu oprezni i spremni djelovati u pravom trenutku. Loša procjena vremena može rezultirati nedostatkom tržišnog interesa, nedostatkom financiranja, povećanom konkurencijom i neuspjehom u privlačenju ciljnih kupaca. Od velikog je značaja da poduzetnici provedu detaljnu analizu tržišta i trendova, prepoznaju pravi trenutak te budu spremni iskoristiti prozor prilika u pravo vrijeme. U nastavku će se objasniti pristupi koji se koriste za identifikaciju prilike (Barringer i Ireland, 2010:43):

- Promatranje i praćenje trendova
- Rješavanje problema
- Pronalazak praznina na tržištu.

Prvi pristup odnosi se na promatranje i praćenje trendova. Pokretanje poduzeća zahtijeva detaljno poznavanje konteksta u kojem će poslovati. Brojni su vanjski čimbenici koji utječu na poslovanje, stoga je analiza okruženja ključna za praćenje trendova i unaprijed definiranje strategije poslovanja. Istraživanje okoline omogućava predviđanje budućih trendova u kratkoročnom i srednjoročnom razdoblju, nudeći organizaciji širu marginu djelovanja i poboljšavajući njezinu sposobnost prilagodbe na predviđene promjene. Također daje uvid u objektivne kriterije za definiranje strateške pozicije te pruža informacije za iskorištavanje prilika koje se pojavljuju na određenim tržištima. Najvažniji trendovi koje je potrebno promatrati su (Barringer i Ireland, 2010:44):

- Ekonomski trendovi
- Društveni trendovi
- Tehnološki napreci

- Politička aktivnost i promjena zakonskih propisa.

Istraživanje trendova korisno je iz slijedećih razloga:

- Pomaže u otkrivanju poslovnih prilika i nudi mogućnost upozorenja o potencijalnim opasnostima ili prijetnjama kojima bi poslovanje moglo biti izloženo
- Otkriva koje vanjske promjene utječu na poslovno okruženje
- Omogućava analizu rizika sadašnjeg okruženja kako bi se izbjegao svaki pothvat koji bi mogao propasti
- Nudi objektivnu sliku novih ili postojećih tržišta koja se temelji na mjerljivim činjenicama, a ne na prethodnim pretpostavkama o određenoj regiji ili tržištu.

Preporučljivo je započeti analizu s najopćenitijim čimbenicima, a završiti s onima koji su specifični ili karakteristični za poduzeće.

Na ekonomske trendove utječu trenutna ekonomska stabilnost tj. gospodarska razvijenost zemlje, raspoloživost dohotka koja utječe na kupovnu moć, nezaposlenost i utjecaj povećanja cijena na troškove. „Kada je privreda jedne zemlje razvijena, ljudi imaju više novca za trošiti i spremni su kupiti proizvode ili usluge koji unapređuju njihov život. Nasuprot tome, kada je privreda nerazvijena, ne samo da ljudi imaju manje novca na raspolaganju za trošiti, nego se opiru njegovom trošenju, jer se boje da bi se stanje privrede moglo još više pogoršati, što za posljedicu stvara mogućnost da ostanu bez zaposlenja.“ (Barringer i Ireland, 2010:45) Također, poduzeće je pod pritiskom jer mora utjecati na smanjenje troškova uslijed povećanja cijena, npr. za sirovine koje su neophodne u proizvodnji.

Pomoću društvenih trendova može se izvršiti procjena socioekonomskog okruženja tržišta koje omogućava razumijevanje na koji način se formiraju potrebe potrošača i što ih motivira na kupnju. Utjecaj društvenih trendova stvara poduzetniku dobru priliku da osmisli novu poslovnu ideju. „Promjene društvenih trendova mijenjaju način na koji se ljudi ponašaju, a poduzeća posluju, i na koji način postavljaju svoje prioritete. Ove promjene utječu na način na koji se proizvodi i usluge izrađuju i prodaju.“ (Barringer i Ireland, 2010:46)

Tehnološki trendovi su složeniji za analizu zbog velike brzine promjena koje se događaju na tržištu, a koji mogu bitno utjecati i na poslovanje i na potrošača. Tehnologija se razvija sve brže i brže što predstavlja izazov u praćenju tog razvoja. Tehnološki napredak može stvoriti dobre poslovne prilike ukoliko poduzetnik uvidi na koji način nova tehnologija može ispuniti osnovne i/ili promjenjive želje, potrebe i zahtjeve potrošača.

Političke promjene i zakonski propisi imaju veliki utjecaj na poslovanje jer može stvoriti osnovu za poslovnu priliku kojom će poduzeće biti uspješno i profitabilno. Barringer i Ireland

(2010) za primjer su uzeli promjenu zakona o razmaku metalnih ili drvenih šipki na dječjem krevetiću jer neodgovarajući razmak može dovesti da se djetetova glava, ruka ili noga zaglaviti i povrijediti. Ideja koja može stvoriti priliku je ponuditi na tržištu dječji krevetić koji zadovoljava zakone i standarde te pruža sigurnost maloj djeci.

Slijedeći pristup koji se koristi za identificiranje prilike i koji će se u nastavku objasniti odnosi se na rješavanje problema. Ideja za poslovnu priliku može se stvoriti rješavajući neki problem. „Problemi se mogu uočiti promatranjem izazova sa kojima se ljudi svakodnevno susreću, ali postoji i jednostavniji načini koji dovode do prepoznavanja problema, a to su intuicija, sretno slučajno otkriće ili pak sreća.“ (Barringer i Ireland, 2010:49) Tako su npr. starije osobe osjetljivije na nove tehnologije jer ih ne znaju koristiti. Stoga je dobra poslovna prilika bila lansirati na tržište proizvod specijaliziran za stariju dobnu skupinu poput mobitela sa velikim tipkama i većim slovima za lakšu upotrebu. Lego kockice su desetljećima jedna od najpopularnijih slagalica kako djeci tako i odraslima. Međutim, djeca manje dobi suočavala su se s problemom sitnih dijelova koje je bilo teško ukomponirati u cjelinu. Problem s kojim su se djeca susretala riješio se proizvodnjom većih kockica koje su primjerene njihovom uzrastu. Slijedeći primjer su dezodoransi za muškarce i žene, koje većina svakodnevno koristi. Bijeli tragovi na odjeći i kemijski sastav dezodoransa, koji je stvarao iritaciju kože predstavljao je problem koji je zahtijevao promjenu. Rješenje se pronašlo u novim tehnologijama, koje su dovele do proizvodnje istih bez aluminija, s aloe verom i drugim sastojcima koji pomažu u sprječavanju bijelih tragova, znojenja, iritacije kože, a ujedno ugodno mirišu, te nisu štetne za zdravlje. Veliki je broj prilika koje mogu riješiti neki problem i pretvoriti ga u uspješno poslovanje, a na poduzetniku je da ih uoči i iskoristi.

Posljednji, ali ne manje dobar pristup identificiranja prilike odnosi se na pronalazak praznina na tržištu. Prazninu na tržištu karakterizira nedostatak proizvoda ili usluga na određenom području ili tržištu. Ti nedostaci otvaraju vrata za priliku koja će popuniti prazninu i riješiti problem potražnje. Iako nije lako pronaći prazninu na tržištu, poduzetnik koji u tome uspije ima velike izglede za uspješno i profitabilno poslovanje. Gitara za žene jedan je od primjera popunjavanja praznina na tržištu, kao i palice za ljevoruke golfere. Nadalje, Netflix je tijekom godina popunio nekoliko praznina na tržištu. Prvo, s početnim iznajmljivanjem filmova putem pošte, a potom i sa svojom platformom za streaming.

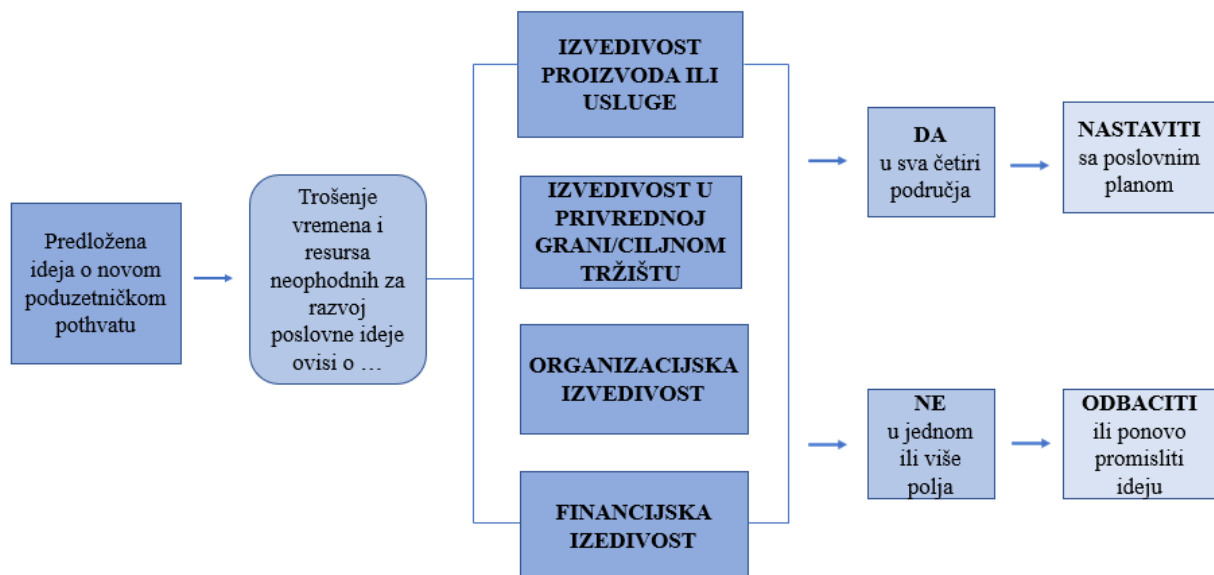
Može se zaključiti da sva tri pristupa imaju svoju ulogu pri identificiranju prilike.

4.3.2. Analiza izvedivosti

Analiza izvedivosti je proces utvrđivanja isplativosti poslovne ideje, tj. može li se pretvoriti u poslovni pothvat. Najefikasniji pothvati rađaju se iz procesa koji sadrži (Barringer i Ireland, 2010:78):

- Prepoznavanje poslovne ideje
- Ispitivanje izvodljivosti ideje
- Pisanje poslovnog plana
- Pokretanje firme.

Poduzetnici često griješe jer prije testiranja održivosti ideje počnu pisati poslovni plan. Bez obzira o kakvoj se poslovnoj ideji radi, potrebno je provesti cjelovitu analizu. Provođenje analize moćan je alat koji poduzetnici koriste kako bi izbjegli potencijalne probleme i pokušali dokučiti što će se dogoditi.



Grafički prikaz 5. Uloga analize izvedivosti u razvoju uspješne poslovne ideje

Izvor: Izrada autora prema Barringer i Ireland (2010:79), Poduzetništvo:

Uspješno pokretanje poslovnih poduhvata

„Sekventna priroda koraka prikazanih na grafičkom prikazu 5. jasno odvajaju istraživački dio razmišljanja o vrijednosti poslovne ideje od dijelova vezanih za planiranje i prodaju.“ (Barringer i Ireland, 2010:78-79), te da su ključne komponente koje je potrebno istražiti prilikom analize izvedivosti (Barringer i Ireland, 2010:79):

- Izvedivost proizvoda/usluga
- Izvedivost u privrednoj grani/ciljnom tržištu

- Organizacijska izvedivost
- Financijska izvedivost.

ANALIZA IZVEDIVOSTI	
IZVEDIVOST PROIZVODA/USLUGE	Poželjnost proizvoda/usluge
	Potražnja za proizvodom/uslugom
IZVEDIVOST U PRIVREDNOJ GRANI/CILJNOM TRŽIŠTU	Privlačnost privredne grane
	Privlačnost ciljnog tržišta
ORGANIZACIJSKA IZVEDIVOST	Sposobnost menadžmenta
	Dostatnost resursa
FINANCIJSKA IZVEDIVOST	Ukupna financijska sredstva potrebna za pokretanje poduzeća
	Financijska izvedba sličnih pothvata
	Sveukupna financijska privlačnost predloženog poduzetničkog pothvata

Tablica 2. Analiza izvedivosti

Izvor: Izrada autora prema Barringer i Ireland (2010:81), Poduzetništvo:

Uspješno pokretanje poslovnih poduhvata

Tablica 2. prikazuje sve čimbenike analize izvedivosti koja zahtijeva primarno i sekundarno istraživanje. Glavni cilj primarnog i sekundarnog istraživanja je ispitivanje tržišta i kupčevih navika povezanog s određenim proizvodom ili uslugom. Primarno istraživanje proces je u kojem poduzetnici prikupljaju relevantne informacije od samih potrošača putem ankete, intervjuom lice u lice, a mogu ih prikupljati i npr. fokus grupe na daljinu, tj. online, ili se mogu angažirati kompetentni stručnjaci koji će prikupiti potrebne podatke. Za razliku od primarnog, u sekundarnom se koriste informacije kreirane od strane vanjskih izvora, kao što su vladine agencije, mediji, gospodarske komore itd. Te se informacije objavljuju u novinama, časopisima, knjigama, na web stranicama poduzeća, vladinih agencija i dr. Neki od izvora koji su dio sekundarnog istraživanja su:

- Javni izvori: knjige, novine časopisi
- Komercijalni izvori: televizijski mediji ili lokalni mediji
- Obrazovne ustanove: istraživački projekti koji pripremaju sveučilišta

„**Analiza izvedivosti proizvoda/usluge** je procjena sveukupne privlačnosti predloženog proizvoda ili usluge, a sastoji se od dvije komponente: poželjnost proizvoda/usluge i potražnja za proizvodom/uslugom.“ (Barringer i Ireland, 2010:81) Kako bi se odredila osnovna

poželjnost proizvoda ili usluge potrebno je postaviti sljedeća pitanja (Barringer i Ireland, 2010:82):

- Da li ima smisla? Da li je razumno? Da li je to nešto zbog čega će kupci biti uzbuđeni?
- Da li iskorištava trend okoline, rješava problem, popunjava prazninu na tržištu?
- Da li je pogodno vrijeme da se ovaj proizvod/usluga nađe na tržištu?
- Postoje li neke fatalne pogreške u osnovama dizajna ili koncepta proizvoda/usluge?

Barringer i Ireland (2010) navode da je poželjno koristiti test koncepta u kojem se preliminarno opisuje proizvod ili usluga pod nazivom izjava o konceptu koja uključuje opis proizvoda ili usluge, ciljno tržište, korisnosti proizvoda ili usluge, pozicioniranje proizvoda ili usluge u odnosu na konkurenciju i kratak opis menadžmentskog tima. Nakon toga, izjava o konceptu daje se desetak osoba koji poznaju određenu gospodarsku granu na uvid (treba isključiti obitelji i prijatelje), kao i kratku anketu, kako bi se dobilo iskrene, konkretne i pouzdane informacije. Analiza potražnje za proizvodom ili uslugom je proces koji nastoji razumjeti potražnju koju potencijalni potrošači imaju za određenim proizvodom ili uslugom unutar ciljnog tržišta. Postoji više načina za analizu potražnje za proizvodom ili uslugom, a koji može ovisiti o vrsti i veličini tržišta te ciljnoj skupini potrošača. Stoga se za analizu preporučuje provoditi anketu o kupovnim namjerama te pretragu u biblioteci, na Internetu te tzv. detektivskoj pretrazi.⁵ Na taj način će se doći do informacija jesu li potrošači zadovoljni proizvodom ili uslugom i jesu li spremni prihvatiti novi proizvod ili uslugu.

„Analiza izvedivosti u privrednoj grani/ciljnom tržištu je procjena sveobuhvatne privlačnosti privredne grane i ciljnog tržišta za predloženi proizvod ili uslugu.“ (Barringer i Ireland, 2010:86) Privredna grana podrazumijeva više poduzeća koja djeluju na tržištu i proizvode slične proizvode ili uslugu. Najprivlačnije privredne grane sadrže sljedeće karakteristike (Barringer i Ireland, 2010:87):

- Radi se o mlađoj a ne starijoj privrednoj grani
- Nalazi se u ranijoj a ne kasnijoj fazi životnog ciklusa
- U većoj mjeri je fragmentirana, a ne koncentrirana
- Raste, ne smanjuje se
- Prodaje proizvode ili usluge koje potrošači „moraju imati“ umjesto onih koje „žele imati“
- Nezasićena (bez previše poslovnih subjekata u njoj)

⁵ Barringer, B. R., Ireland, R. D. (2010)., Poduzetništvo: Uspješno pokretanje novih poduhvata, III. izdanje, Centar za razvoj poduzetništva, Tuzla, Bosna i Hercegovina, str. 84-85

- Iva visoku operativnu maržu
- Profitabilnost nije ovisna o uobičajeno niskim cijenama ključnih sirovina, kao što su benzin ili brašno.

Iako su sve karakteristike važne, veliki utjecaj imaju prve tri, tj. poželjno je da je privredna grana mlada, da je u ranoj fazi životnog ciklusa te da je fragmentirana jer na taj način nova poduzeća lakše ulaze na tržište. „Ciljno tržište poduzeća je ograničeni dio privredne grane kojeg poduzeće planira osvojiti ili kojem se želi dopasti, tj. ono je dio većeg tržišnog segmenta, a predstavlja užu grupu potrošača sa sličnim potrebama.“ (Barringer i Ireland, 2010:86-87) Budući da su novoosnovana poduzeća ograničena s količinom resursa, nerijetko se fokusiraju na manje ciljno tržište kako bi opslužili i zadovoljili ciljne potrošače te kako bi izbjegli sukobe s liderima iste privredne grane. S toga je idealno u začetku pronaći manje tržište koje neće privlačiti veće konkurente, a s druge strane, da je isto tržište dovoljno veliko da se održi koncept pothvata. Informacije za analizu privredne grane i ciljnog tržišta mogu se prikupljati iz različitih izvora. Nakon što se prikupe, potrebno je učiniti sintezu kako bi se došlo do zaključka je li ciljno tržište dovoljno atraktivno.

Porterov model pet konkurentskih snaga efikasan je i koristan alat za razumijevanje konkurentske strukture na izazovnom tržištu. Vrlo je popularan među malim i srednjim poduzećima i startup-ovima koji žele ulagati u rast i upravljati rizikom svojih ograničenih resursa. Slika 6. ukazuje na elemente Porterovog modela.



Grafički prikaz 6. Porterov model konkurentskih snaga

Izvor: Izrada autora prema: Nastavni materijali iz kolegija „Pokretanje poslovnog pothvata“, 2021./2022., Oberman Peterka, S.

Porterov model konkurentskih snaga koristi se za analizu konkurentskog okruženja gospodarske grane/ciljnog tržišta u što su uključeni: novi konkurenti, postojeći konkurenti, pregovaračka moć kupca, pregovaračka moć dobavljača i supstituti. Stoga, analizom ovih pet snaga, poduzeće može razumjeti svoju poziciju na tržištu i donijeti strateške odluke. Svi elementi Porterovog modela, iako su međusobno povezani, analiziraju se odvojeno, budući da svaki od njih utječe na razinu konkurentnosti poduzeća. Kombinirani utjecaj konkurentskih snaga ponekad može biti toliko jak u nekim gospodarskim granama da tržište postaje neprivlačno iz profitne perspektive. U nastavku će se pojasniti svi elementi Porterovog modela.

- Novi konkurenti: ova snaga mjeri lakoću s kojom nova poduzeća mogu ući u gospodarsku granu i natjecati se s postojećim poduzećima. Što je lakši ulazak u industriju, to je manja profitabilnost postojećih poduzeća. Utvrđivanje broja novih konkurenata i analiza stupnja prijetnje koju oni predstavljaju pomoći će u zaštiti tržišnog udjela. Da bi se utvrdilo je li prijetnja od novih konkurenata velika, „u obzir se moraju uzeti tradicionalne ulazne barijere: ekonomija obujma, lojalnost marki, velika početna ulaganja, troškovi promjene dobavljača, pristup kanalima distribucije, patentni, licence, ugovori te zakonodavstvo.“⁶
- Suparništvo među postojećim konkurentima: ova snaga mjeri stupanj konkurencije između poduzeća koja već posluju u istoj gospodarskoj grani. Kada postoji veliki broj poduzeća koji nude slične proizvode ili usluge, tržište će biti konkurentnije i poduzeća će teže ostvarivati profit, što će se odraziti na stalnu potrebu za prilagodbama ili snižavanjem cijena kako bi se zadržao tržišni udio.
- Pregovaračka moć kupaca: ova snaga mjeri stupanj moći kojom kupci utječu na snižavanje cijena proizvoda ili usluga. Ako kupac ima više opcija ili zamjenskih proizvoda, ima veću pregovaračku moć jer odlučuju kod koga će kupovati. Što je veća ponuda na tržištu, kupci imaju veću moć izbora, a to znači da će poduzeće morati sniziti svoje cijene kako bi zadržale svoj tržišni udio, što se reflektira na njihovu profitabilnost.
- Pregovaračka moć dobavljača: ova snaga mjeri stupanj do kojeg dobavljači imaju moć povećati cijene svojih proizvoda ili usluga. Pregovaračka moć dobavljača određuje njihovu snagu, jer što ih je manje time će njihova moć biti veća. Kako bi se izbjegli ti

⁶ Nastavni materijali iz kolegija „Pokretanje poslovnog pothvata“, 2021./2022., Oberman Peterka, S.

rizici, moguće je poduzeti nekoliko mjera, poput povećanja broja dobavljača ili stvaranja dugoročne suradnje.

- **Supstituti:** ova snaga mjeri lakoću kojom se proizvodi ili usluge mogu zamijeniti proizvodima ili uslugama druge vrste. Postojanje proizvoda ili usluga koji mogu zamijeniti one koji se već nude na tržištu smanjit će njihovu potražnju. Kada na tržištu postoje proizvodi s dobrim omjerom cijene i kvalitete ili sa smanjenom cijenom, tada mogu zamijeniti druge, što utječe na profitabilnost poslovanja. Stoga poduzeće treba težiti stalnom razvoju i poboljšanju poslovanja.

Nakon analize Porterovih pet konkurentnih snaga, poduzeće može uvidjeti svoje snage i slabosti koje mogu pridonijeti razvijanju novih strategija što će posljedično utjecati na poboljšanje poslovanja u gospodarskoj grani, a samim time i profitabilnosti.

Analiza organizacijske izvedivosti ima za cilj procijeniti vještinu upravljanja i dostatnost resursa za iznošenje ideje, proizvoda ili usluge na tržište. Poduzeće mora procijeniti kapacitet svog menadžerskog tima u područjima interesa i izvršenja. Tipične mjere menadžerskih vještina uključuju procjenu osnivačeve strasti za poslovnom idejom zajedno s iskustvom u industriji, obrazovanjem i profesionalnim iskustvom. Osnivači moraju biti poštteni u svojoj samoprocjeni rangiranja ovih područja. Dostatnost resursa odnosi se na nefinancijske resurse koji će biti potrebni poduzeću za uspješno vođenje, a namijenjeni su procjeni ima li poduzetnik dovoljnu količinu takvih resursa. Za analizu bi se trebalo uzeti u obzir šest do dvanaest nefinancijskih resursa koji uključuju npr. lociranje zemljišta, dostupnost uredskog prostora, dobivanje pravnih dozvola, privlačenje talenata, dostupnost kvalitetne i visokokvalitetne radne snage, dobivanja zaštite intelektualnog vlasništva ukoliko je primjenjivo i dr. Ukoliko analiza pokaže da nedostaju kritični resursi, pothvat možda neće biti moguće realizirati kako je prvotno planirano. „**Analiza financijske izvedivosti** je preliminarna financijska procjena treba li nastaviti provoditi poslovnu ideju.“ (Barringer i Ireland, 2010:96) Najvažnija pitanja na koja treba obratiti pažnju su (Barringer i Ireland, 2010:96-97):

- Ukupna financijska sredstva potrebna za pokretanje poduzeća
- Financijski rezultati sličnih firmi
- Sveukupna financijska privlačnost predloženog poduzetničkog pothvata.

Cilj financijske izvedivosti je utvrditi je li predloženi projekt isplativa ideja. Ona predviđa koliko je novca potrebno, koliko će se potrošiti i odakle će doći, tj. koliko je potrebno početnog kapitala, kako će se pokriti troškovi, koji su izvori tog kapitala te kako će se vratiti posuđen novac. Pribavljanje informacija o financijskim rezultatima malih i sličnih poduzeća mogu poduzetniku dati približnu sliku učinaka i financijskih izazova s kojima bi se poduzeće susrelo.

Informacije se mogu prikupiti putem interneta koji obiluje detaljnim financijskim izvještajima, ili dobiti u razgovoru s vlasnikom drugog ali sličnog poduzeća koji nije veliki konkurent. Analiza financijske izvedivosti se provodi kako bi se utvrdila ekonomska isplativost predloženog projekta prije nego što se pristupi pripremi poslovnog plana.

4.3.3. Pisanje poslovnog plana

Poslovni plan je dokument koji opisuje novi posao, njegove proizvode ili usluge, način na koji će poduzetnik zaraditi novac, menadžment tim, financije, marketing plan i druge detalje koji su bitni za rad i uspjeh. Poduzetnici koji pokreću poslovni pothvat pišu ga kao dio poduzetničkog procesa, dok ga postojeća poduzeća pišu kada mijenjaju smjer strategije. Većina poduzetnika shvaća da je poslovni plan neophodan dokument pri pokretanju poslovanja jer opisuje aktivnosti i planiranje poslovanja poduzeća, kao i sve aspekte vezane uz poslovanje. Kako se navodi u portalu HGK-a (2021) „Dobar poslovni plan preduvjet je za uspješno ulaganje ili projekt, bez obzira kako se financiraju, i temelj za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka.“⁷ Pisanje poslovnog plana pomaže poduzetniku da otkrije slabosti u konceptu, pogrešne percepcije tržišta i druge specifičnosti koje mogu uzrokovati promjenu u načinu na koji je poduzetnički pothvat pozicioniran ili izgrađen.

4.3.4. Razvijanje efikasnog poslovnog modela

Poslovni model je plan poduzeća za generiranje prihoda, nastaje nakon analize izvedivosti, a prije izrade poslovnog plana. „Poslovni model se najčešće definira kao plan u kojemu je objašnjeno na koji način poduzeće koristi svoje resurse, stvara vrijednost za svoje ciljne kupce, isporučuje svoj proizvod ili uslugu te kako upravlja odnosima s kupcima, dobavljačima i konkurencijom. Definira se prije sastavljanja poslovnog plana, a nakon uočene poslovne prilike te provjere održivosti poslovne ideje (studija izvedivosti), te predstavlja temelj za konkurentsku prednost poduzeća.“ (Oberman Peterka i drugi, 2016:72) sredstava. Prema Barringer i Ireland (2010) komponente poslovnog modela čine temeljna strategija, strateški resursi, mreža partnerstva i odnos prema kupcima. Strategija poduzeća opisuje se kao način na koji poduzeće definira svoje ciljeve za postizanje konkurentske prednosti tijekom vremena, prilagođavajući se promjenjivom okruženju. Ona utvrđuje smjer kojim putem poduzeće treba ići. Strateški

⁷ HGK, Poslovni plan preduvjet je uspješnog projekta. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/zupanijska-komora-split/poslovni-plan-preduvjet-je-uspjesnog-projekta-najava> , pristupljeno 27. travnja 2023.

resursi omogućavaju poduzeću priliku za stvaranje konkurentske prednosti. „Dva najvažnija resursa su ključne kompetencije i strateške prednosti firme.“ (Barringer i Ireland, 2010:191) Ključne kompetencije predstavljaju kombinaciju znanja, vještina i stavova koji omogućuju poduzeću da ponudi nešto jedinstveno svojim kupcima. Strateške prednosti čine tvrtku prepoznatljivom na tržištu i štite je od utjecaja konkurentskih snaga. Mreža partnerstva obuhvaća dobavljače i ostale partnere. Dobavljači su temeljni čimbenik lanca nabave, te je uspjeh poduzeća u određenoj mjeri uvjetovan dobrim izborom istih. „Pored dobavljača, poduzeća sklapaju partnerstva s drugim poduzećima kako bi njihovi poslovni modeli funkcionirali. Strateški savezi, zajednička ulaganja, mreže, konzorcij i trgovačke asocijacije česti su oblici partnerstva.“⁸ Odnosi s kupcima uključuju kontakte i interakciju između poduzeća i kupaca. Cilj poduzeća je stvoriti snažnu i dugotrajnu vezu s kupcima, imati zadovoljne i lojalne kupce te privući nove. Može se zaključiti da bi poslovni model funkcionirao, potrebno je stvoriti jasnu ponudu vrijednosti za potrošača, doprijeti do potrošača, razlikovati se od konkurencije, uspostaviti jake veze s potrošačem, izgraditi lojalne odnose i dr.

4.4. Kretanje od ideje prema poduzetničkoj firmi

Slijedeća faza poduzetničkog procesa prati put od ideje prema krajnjem cilju poduzetničkog pothvata, tj. poduzeću. Prilikom osmišljavanja poslovne ideje ne treba zanemariti njihove značajke:⁹

- Povezuju vaše interese i vještine (koje vam čine zadovoljstvo)
- Predstavljaju područje koje dovoljno dobro poznajete da možete izdvojiti najmanje 3 ključna čimbenika za uspjeh
- Podrazumijevaju uporabu znanja ili vještina u kojima ste iskusni ili koje možete vrlo dobro svladati
- Zahtijevaju novčana sredstva, koja možete relativno brzo priskrbiti
- Obećavaju najmanje četiri puta veći povrat uložених sredstava od onoga koji biste ostvarili oročenjem istih sredstava u banci
- Ne zahtijevaju zapošljavanje većeg broja djelatnika u prvoj godini poslovanja

⁸ Barringer, B. R., Ireland, R. D. (2010). Poduzetništvo: Uspješno pokretanje novih poduhvata, III. izdanje, Centar za razvoj poduzetništva, Tuzla, Bosna i Hercegovina, str. 194

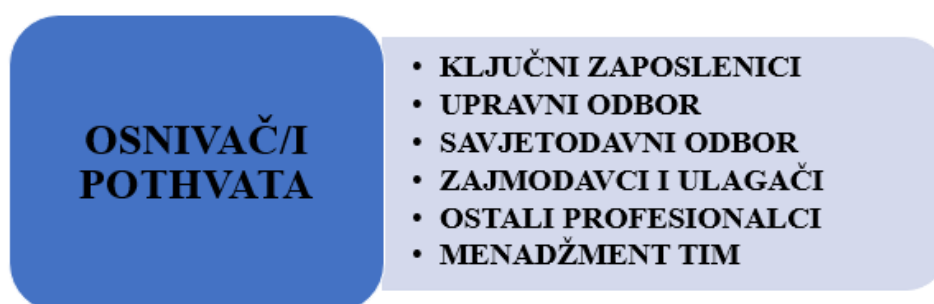
⁹ BIC Poduzetnički inkubator, Od poslovne ideje do osnivanja vlastitog start-up poduzeća. Dostupno na: http://bic-vukovar.hr/web/ink/images/BIC/dokumenti/BIC_1_Od_poslovne_ideje_do_osnivanja_vlastitog_start-up_poduzeca.pdf, pristupljeno: 28. travnja 2023.

- Usmjerene su na ciljno tržište kupaca/korisnika s kojima vam je zadovoljstvo poslovati.

Ova faza uključuje stvaranje tima, procjenu financijske snage i održivosti pothvata, prepravljanje poslovnog plana te pronalazak izvora financiranja za poduzetnički pothvat.

4.4.1. Stvaranje tima

Uspjeh je željeni cilj poduzetnicima koji započinju novi posao. Jedan od ključeva za postizanje uspjeha za pokretanje poslovnog pothvata je stvaranje dobrog tima. Izgraditi kvalitetan i uspješan tim iz temelja jedno je od zahtjevnijih izazova poduzetničkog procesa. Stoga pri izgradnji tima ciljevi moraju biti jasno postavljeni, a ostvarenje istih može se postići zahvaljujući spoju ljudskih resursa i talenata koji su spremni generirati učinkovita rješenja na svakodnevnoj razini. Karakteristike koje je potrebno uzeti u obzir pri formiranju tima uključuju osim talenta i timski duh, motivaciju i dobru atmosferu u timu. Grafički prikaz 7. prikazuje elemente tima poslovnog pothvata.



Grafički prikaz 7. Elementi tima poslovnog pothvata

Izvor: izrada autora prilagođeno prema Barringer i Ireland (2010:287): Poduzetništvo:

Uspješno pokretanje poslovnih poduhvata

Sukladno grafičkom prikazu 7., poduzeće može osnovati jedan ili više osnivača. Osnivač/i su poduzetnici vizionari koji imaju ideju, promatraju tržište i pronalaze priliku za pokretanje vlastitog poslovnog pothvata. Odgovorni su za cjelokupno upravljanje poduzećem. Veličina osnivačkog tima kao i njihova kvaliteta može imati znatan učinak na poduzetnički pothvat. Stoga se poduzetnik treba odlučiti želi li samostalno ući u poduzetnički pothvat ili će uspostaviti osnivački tim kako bi zajedničkim snagama pridonijeli realizaciji istog. I jedna i druga opcija ima pozitivne i negativne strane. Samostalni osnivač npr. ima neovisnost u postavljanju vlastitih ciljeva i donošenju odluka o smjeru svog poslovanja. Međutim, mogu se pojaviti pritisci vezani

uz poteškoće s kojima će se susresti zbog neposjedovanja dovoljno znanja, vještina, iskustva, resursa, kontakata i dr. S druge strane, više osnivača znači više istoga, no, različiti stavovi mogu dovesti do razmirica, konflikta i sukoba što se u konačnici može odraziti na zajedničko donošenje odluka. Kako bi se smanjile razlike, u osnivačkom timu se ne preporuča imati više od četiri osnivača. Ključni zaposlenici su temeljni stup svakog poduzeća. Oni dodaju najveću vrijednost poduzećima te promptno i učinkovito rješavaju sve radne zadatke. Ključ uspjeha je u njihovoj predanosti te da se pri tom osjećaju ispunjeno i sretno s ulogama koje obavljaju. O trenutku zapošljavanja ključnih zaposlenika odlučuje osnivač ili tim osnivača. Ponekad ih zapošljavaju prije, a ponekad nakon izrade poslovnog plana. Budući da osnivač/i novog poslovnog pothvata u pravilu imaju ograničene financijske resurse, često se stvara bojazan oko odabira zaposlenika koji bi trebali pridonijeti daljnjem poslovanju, a zapošljavanje pogrešnih može biti kobno za uspjeh poslovanja.

Pri pokretanju poduzetničkog pothvata nerijetko su prijeko potrebni alternativni izvori financiranja, koji će omogućiti rast, nove investicijske projekte ili razvoj novih ideja. „Zajmodavci i ulagači su izuzetno zainteresirani za kompanije koje financiraju, što rezultira time da su veoma uključeni u pružanju pomoći kompanijama koje financiraju.“ (Barringer i Ireland, 2010:299) Njihova uloga je pružati smjernice i upute, podršku, kao i financijsko nadgledanje i praćenje.

Za uspjeh novog pothvata važnu ulogu imaju ostali profesionalci, poput računovođe, odvjetnika ili konzultanata koji pružaju profesionalne i stručne usluge, budući da osnivač/i često nemaju dovoljno financijskih sredstava za zapošljavanje eksperata u mnogim područjima. Naknade za njihove usluge podložne su pregovorima.

4.4.2. Oblik vlasništva

Osnivanje poduzeća zahtijeva veliku upornost i odlučnost njegovih osnivača. Stoga je odabir pravnog entiteta jedna od prvih odluka svakog poduzetnika. Potrebno je odabrati idealan pravni modalitet koji omogućava poduzeću postizanje očekivanih ciljeva. U tom smislu, bitno je odvojiti vrijeme potrebno za odabir pravnog oblika poduzeća koji će ispuniti očekivanja poduzetnika. Najčešći pravni oblici u Republici Hrvatskoj su:

- Dioničko društvo - d.d.
- Dioničko društvo s ograničenom odgovornošću - d.o.o.
- Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću - j.d.o.o.
- Javno trgovačko društvo - j.t.d.

- Obrt
- Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo - OPG

4.4.3. *Financijska snaga i održivost*

Poduzetnički pothvat rađa se iz ideje da se odgovori na nezadovoljenu potrebu potrošača novim ili prilagođenim proizvodom ili uslugom te prilikom kojom se, uz dovoljno resursa, isti može plasirati na tržište. No, prije pokretanja poslovnog pothvata, poduzetnik mora identificirati i procijeniti financijske troškove i koristi kao i održivost pothvata, te na temelju prikupljenih činjenica utvrditi hoće li pothvat doprinijeti razvoju poduzeća ili će se svesti na nepotrebno trošenje resursa te neće biti isplativ. Pri identificiranju procjene, u obzir je potrebno uzeti raspoložive resurse, početna i dodatna ulaganja, kako i na koji način poduzetnik planira ostvariti prihode da bi se pokrili troškovi te koliki su ukupni rashodi. Financijska snaga, a ujedno i održivost pothvata očituje se kroz buduće prihode i rashode koji su temeljeni na trenutnoj projekciji i promatrani za određeni vremenski period, najčešće pet godina, što ujedno omogućava poduzetniku da donese zaključak i odluči: treba li pokrenuti poslovni pothvat preuzimajući kontrolirane rizike, treba li unaprijediti poslovnu ideju kako bi se izbjegao neuspjeh ili je potrebno potpuno odustati od poslovnog pothvata.

4.4.4. *Prikupljanje sredstava*

Svaki poduzetnik je svjestan da su za pokretanje poslovnog pothvata nužna financijska sredstva što može predstavljati veliki izazov u pronalasku istog. Stoga je ključno identificirati dostupne opcije i odabrati najbolje moguće rješenje. Izvori financiranja za pokretanje poslovanja mogu se priskrbiti:

- Vlastitom ušteđevinom
- Pozajmicom od obitelji i prijatelja
- Zaduživanjem kod financijskih institucija
- Sredstvima iz EU fondova
- Fondovima rizičnog kapitala
- Garantnim fondovima - HAMAG-BICRO
- Leasingom
- Putem poslovnih anđela
- Strateškim partnerima
- Crowdfunding-om

➤ Bootstrapping-om.

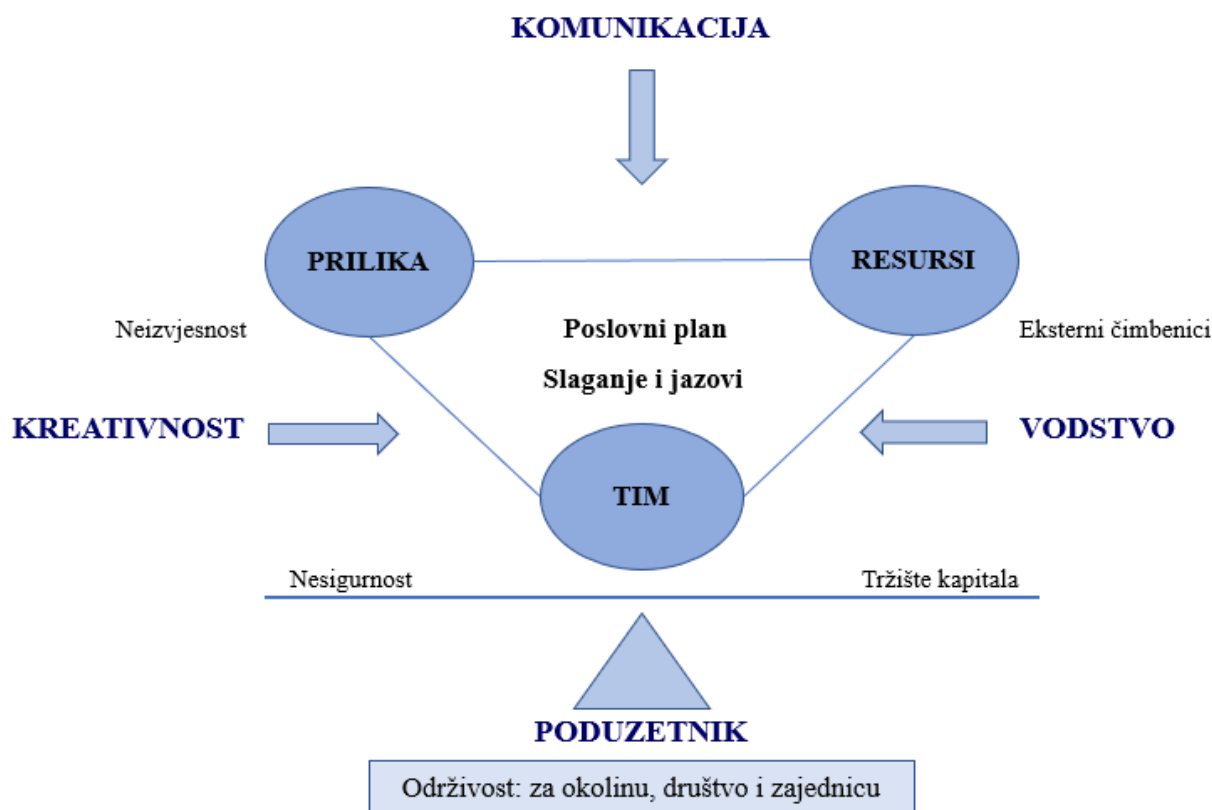
Za pokretanje poslovnog pothvata najčešći su izvori financiranja vlastita uštedovina, pozajmica od obitelji i prijatelja, zaduživanje kod financijskih institucija, putem poslovnih anđela i strateških partnera. Osim navedenih, u Republici Hrvatskoj se posljednjih deset godina, otkada je pristupila Europskoj uniji, sve češće koriste sredstva EU fondova. Ostali izvori uglavnom se koriste u fazama rasta i razvoja poduzeća

4.5. Upravljanje i rast poduzetničke firme

Posljednja komponenta faza poduzetničkog procesa prema Barringeru i Irelandu (2010) odnosi se na upravljanje i rast poduzeća. Rast je ključan za dugoročni opstanak poduzeća. Može se opisati kao proces koji poduzeće provodi kako bi poboljšalo svoje strategije i postigao uspjeh u određenim aspektima, u skladu sa svojim trenutnim potrebama ili ciljevima. Poslovni rast je potraga za poboljšanjem i fokusiranje na profitabilnost i budućnost poduzeća. Odnosi se na procese i strategije kojima se kontinuirano poboljšava poslovanje i koji potiču poduzeće na dostizanje unaprijed planiranih ciljeva. Da bi poslovni rast bio uspješan, poduzeće mora biti dobro pripremljeno, dobro analizirati i poznavati svoje okruženje, te odabrati i primijeniti strategiju koja će rezultirati uspjehom.

4.6. Timmonsov model poduzetničkog procesa

Timmonsov model poduzetničkog procesa govori o ključnim elementima, potrebnim za uspješno pokretanje poduzetničkog/poslovnog pothvata. Model je prikazan grafičkim prikazom 8.



Grafički prikaz 8. Timmonsov model poduzetničkog procesa

Izvor: Izrada autora prema Timmons i Spinelli (2009:110):

Stvaranje novog pothvata

Timmonsov model identificira tri ključne komponente za pretvaranje ideje u uspješan poslovni pothvat, a one su: prilika, resursi i tim. Prema ovom modelu, svaki poduzetnički proces započinje identificiranjem prilike koja se proteže od početne ideje do njezine realizacije unutar poslovnog plana i koja je ključna za pokretanje poslovanja. Resursi su sljedeća komponenta poduzetničkog procesa. Svakom poduzeću potrebni su resursi kako bi moglo ostvariti svoje planove. Timmons smatra da novac nije najvažniji resurs poduzetničkog procesa. Kada poduzetnik ima pravu priliku i resurse, ne treba zaboraviti poduzetnički tim, treću komponentu poduzetničkog procesa. Poduzetnik bi trebao okupiti kvalitetan tim koji bi se znao nositi s izazovima i pritiscima jer kvalitetan tim može pretvoriti dobru priliku u uspješan posao. Timmons i Spinelli (2009:110) navode da poslovna ideja nije najvažnija komponenta uspjeha te da su u poduzetničkom procesu kritične komponente prilika, resursi i tim, te da uspjeh ovisi o sposobnosti poduzetnika da uravnoteži te komponente.

5. PROCES POSLOVNOG PLANIRANJA I POSLOVNI PLAN

Planiranje je prisutno u svim područjima života. U poslovnom smislu, planiranje se odnosi na plan puta koji poduzeće treba slijediti kako bi se postigao uspjeh u budućnosti. Dobro pripremljenim planom moguće je, npr. prevenirati problematične ili krizne situacije, dati prioritet određenim aktivnostima ili zadacima u odnosu na druge, strateški upravljati vremenom, optimizirati korištenje resursa i evaluirati postignute rezultate. Planiranje nudi mogućnost uspješnog suočavanja s bilo kojom navedenom vrstom situacije. Proces poslovnog planiranja sastoji se od šest faza:¹⁰

- Poslovna ideja
- Prikupljanje relevantnih informacija
- Analiza informacija
- Pisanje poslovnog plana
- „Prodaja“ poslovnog plana
- Implementacija poslovnog plana.

Proces poslovnog planiranja kreće od poslovne ideje. Kako bi se napisao kvalitetan i koristan poslovni plan, potrebno je prikupiti relevantne informacije (primarne i sekundarne), koje je potom potrebno analizirati. Sljedeća faza odnosi se na pisanje poslovnog plana, koji se nakon toga „prodaje“ potencijalnim ulagačima, partnerima i sl. Posljednja faza uključuje implementaciju poslovnog plana u poslovni pothvat. „Poslovni plan je sustavni prikaz i plan poduzetničke aktivnosti, bilo da se radi o potpuno novom poslovnom poduhvatu, novoj investiciji poduzeća koje već posluje ili da se radi o poduzeću koje je tek osnovano i započinje svoj životni ciklus.“ (Oberman Peterka i drugi, 2016:49) Sošić i drugi (1993) definiraju poslovni plan kao „precizan prikaz svih bitnih podataka potrebnih za pokretanje i razvijanje poslovanja. To je konkretna razrada poslovnog koncepta koji opisuje što se namjerava raditi, gdje, kako i kada.“ (Sošić i drugi, 1993:27) Prilikom izrade poslovnog plana na poduzetniku je da razmisli što želi postići, kako će to postići i pod kojim uvjetima. Dva najvažnija cilja poslovnog plana su (Vukmirović, 1993:42):

- Dokazati onima izvana da trebaju uložiti novac
- Osigurati da se posao odvija sukladno planiranom scenariju i da se pravodobno mogu poduzeti potrebne akcije, ako stvari ne idu svojim tijekom.

¹⁰ Nastavni materijali iz kolegija „Pokretanje poslovnog pothvata“, 2021./2022., Oberman Peterka, S.

Za sadržaj poslovnog plana ne postoji precizna struktura jer se on mora prilagođavati ovisno o vrsti poslovanja koje se planira pokrenuti, ali i o razlogu pisanja poslovnog plana. Prije početka izrade poslovnog plana potrebno je ukratko definirati ideju i odgovoriti na sljedeća pitanja kako bi poslovni plan bio potpun (Kostelić i drugi, 2015:23):

- Što je predmet poduzetničkog pothvata i tko su njegovi nositelji
- Koje su tržišne (ili druge) prednosti određenog proizvoda ili usluge
- Kolike su realne mogućnosti plasmana tog proizvoda ili usluge na ciljanom tržištu
- Koji će i kakav biti pravni i vlasnički oblik organiziranja poslovanja
- Koja je ulaganja (zemljište, prostor, oprema, sirovine, materijale i ostalo) potrebno osigurati za obavljanje planirane poslovne djelatnosti
- Koliko će osoba raditi na poslovima planirane poslovne djelatnosti
- Gdje će biti smješтана poslovna djelatnost
- Kada počinje realizacija
- Ekološka ocjena poslovanja
- Koliko je vremena potrebno za početak poslovanja
- Koji su to kritični momenti i rizici koji se mogu pojaviti tijekom poslovanja i jesu li predviđena moguća rješenja
- Koji će se elementi marketinške strategije koristiti (istraživanje i praćenje tržišta, razvoj proizvoda ili usluge, politika cijena, distribucija i promocija)
- Koliko je potrebno novaca za obavljanje poslovne djelatnosti i kako ga pribaviti
- Kakvi se i koji financijski učinci mogu očekivati od bavljenja poslovnom djelatnošću u prvih pet godina poslovanja.

5.1. Razlozi pisanja i karakteristike poslovnog plana

Osnovna dva razloga za pisanje poslovnog plana prema Barringeru i Irelandu su interni i eksterni. „Interni razlozi prisiljavaju osnivački tim da sistematski promisle o svakom aspektu njihovog novog pothvata, dok eksterni razlozi predočavaju vrijednost novog pothvata koji nisu uključeni u projekt kao što su ulagači i bankari.“ (Barringer i Ireland, 2010:113) Karakteristike poslovnog plana su (Timmons i Spinelli, 2009:113):

- „Zastario“ prije nego što se isprinta
- Rad u toku – nikada nije završen
- Poslovni plan nije garancija za uspješan poslovni pothvat
- Poslovni plan nije uočavanje poslovne prilike.

Poslovni plan ne nastaje preko noći. Potrebno je određeno vrijeme da se napravi. Tijekom pisanja poslovnog plana moguće su promjene u okruženju, npr. gospodarstva, potrošača, novih tehnologija, konkurencije. Iz tih razloga je zastario prije nego se isprinta. S toga je potrebno stalno biti u toku, biti aktivan i prisutan, promatrati promjene te ih redovito ažurirati u poslovnom planu. Poslovni plan ne može biti garancija za uspješan pothvat jer se planiranje temelji na određenim pretpostavkama o budućnosti, gdje je prisutan element neizvjesnosti. Iako ne jamči uspjeh, poslovni plan pruža dobru pripremu za rizike koji se mogu pojaviti te može znatno doprinijeti smanjenju izgleda za neuspjeh. Poslovni plan nije uočavanje poslovne prilike iz razloga što je prilika već uočena. Međutim, u poslovnom planu se opisuje kako iskoristiti priliku obzirom na izazove, rizike i neizvjesnosti koje dolaze iz dinamičnog i promjenjivog okruženja.

Osim navedenih karakteristika prema Timmons i Spinneli, poslovni plan trebao bi biti:

- Realan
- Razumljiv
- Detaljan, jasan i precizan
- Strukturiran
- Fleksibilan
- Ispunjava svoju funkciju

5.2. Tko čita poslovni plan

Kod pokretanja poslovnog pothvata, poslovni plan potreban je samom poduzetniku, poslovnim partnerima, investitorima i kreditorima. Poduzetniku je potreban za konkretiziranje poslovne ideje, za procjenu održivosti poslovnog pothvata te može biti koristan alat ukoliko traži ulagače, bilo od partnera, investitora ili kreditora. „Partnerstvo funkcionira kada partneri imaju mogućnosti i odgovornosti koje su komplementarne, a to znači da se međusobno ne preklapaju, nego da se nadopunjuju.“¹¹ Poslovni partneri žele vidjeti prodajne strategije, ideje i opći plan prije nego se odluče na suradnju. Investitorima, kao i kreditorima, potreban je radi procjene rizičnosti ulaganja u poslovni pothvat. Investitorima je bitno hoće li se i u kojem vremenu ostvariti povrat na uložena sredstva, dok banke npr. rijetko ulažu u nove projekte ukoliko

¹¹ CeDePe Zagreb, Učilište za poslovno upravljanje, Priručnik za poduzetništvo. Dostupno na: <http://cedepe.hr/wp-content/uploads/2016/01/Manual.pdf>, pristupljeno: 03.svibnja.2023.

nemaju potrebna jamstva da će posuđena financijska sredstva biti vraćena. Stoga poslovni plan mora biti jasan, koncizan, realističan i mora sadržavati sve bitne i korisne informacije.

5.3. Osnovni elementi i vrste poslovnog plana

Svaki poslovni plan ima sljedeće elemente:¹²

- Ljudi – poduzetnički tim koji pokreće i vodi posao, kao i glavni partneri koji osiguravaju osnovne usluge, resurse i sl.
- Prilika – sama poslovna ideja – što je čini poslovnom prilikom, što je tržište, može li ono rasti, kako brzo, što čini elemente potrebne za uspjeh
- Kontekst – „velika slika“ – regulative, kamatne stope, demografija, inflacija, promjene na koje poduzetnik ne može utjecati
- Rizik, uspjeh – procjena svega što može krenuti loše (i dobro) i kako će poduzetnik odgovoriti na te izazove, kako se nosi s rizikom.

Sadržaj poslovnog plana treba sadržavati jasne, konkretne i precizne informacije o svim bitnim aspektima koji utječu na pokretanje poslovnog pothvata. Duljina i složenost poslovnog plana ovisi o prirodi tj. djelatnosti poslovnog pothvata, veličini poduzeća i ciljevima. Poduzetnici su nerijetko u dilemi jer ne znaju koliko treba biti dugačak poslovni plan. Poslovni plan bi, s jedne strane, trebao bi biti dovoljno dug da oduševi investitora, a s druge dovoljno kratak da čitatelj ne izgubi interes. Barringer i Ireland (2010) navode i objašnjavaju tri vrste poslovnog plana (Barringer i Ireland, 2010:130):

- Sažeti poslovni plan ima 10 do 15 stranica i najbolji je za nove pothvate u ranim fazama razvoja kojim se želi „ispitati reakcija“ kako bi se utvrdilo da li su ulagači zainteresirani za ideju
- Potpuni poslovni plan obično ima 25 do 30 stranica u kojem se navode detaljnije aktivnosti poduzeća nego u sažetom planu, a koji se priprema za ulagače
- Operativni poslovni plan sadrži 40 do 100 stranica, daje shematski plan aktivnosti poduzeća koji najčešće koriste menadžeri.

¹² Nastavni materijali iz kolegija „Pokretanje poslovnog pothvata“, 2021./2022., Oberman Peterka, S.

5.4. Koncept i sadržaj poslovnog plana

Kako je ranije navedeno, koncept, kao i sadržaj poslovnog plana razlikuje se od poduzeća do poduzeća, tj. varirat će ovisno o veličini poduzeća, djelatnosti i ciljevima. U poslovnom planu se opisuje (Oberman Peterka i drugi, 2004:13):

- O kojem se poslu radi
- Kako će taj posao biti obavljen
- Tko će obaviti posao
- Gdje će se posao obavljati
- Kada posao mora biti završen.

Portal edukacijE.hr navodi da „nema stroge definicije niti šablone kako poslovni plan treba izgledati, on mijenja svoju formu oblik i sadržaj, ovisno o potrebi i svrsi radi koje je nastao. Zajedničko svakom poslovnom planu je da mora biti čitljiv i razumljiv, orijentiran prema tržištu i s jasno izraženim mogućnostima razvoja.“¹³ Tablica 3. prikazat će usporedni koncept poslovnog plana dva autora.

Barringer i Ireland		Hisrich i drugi	
I IZVRŠNI SAŽETAK		I UVODNA STRANICA	Ime i adresa poslovanja
			Ime i adresa neodređenog
			Priroda poslovanja
			Izjava o potrebnim financijskim sredstvima
			Izjava o povjerljivosti izvješća
II OPIS PODUZEĆA	Povijest poduzeća	II SAŽETAK	Dvije do tri stranice koje sažimlju cijeli poslovni plan
	Izjava o misiji		
	Proizvodi i usluge		
	Trenutni status		
	Pravni status i vlasništvo		
	Ključno partnerstvo		
III ANALIZA PRIVREDNE GRANE	Veličina privredne grane, stopa rasta i predviđanje prodaje	III ANALIZA INDUSTRIJE	Budući položaj i trendovi
	Struktura privredne grane		Analiza konkurencije
	Priroda sudionika		Tržišna segmentacija
	Ključni faktori uspjeha		Industrijske i tržišne prognoze
	Trendovi u privrednoj grani		

¹³ edukacijE.hr, Napravite plan koji prolazi. Dostupno na: <https://www.edukacije.hr/blog/financije-i-racunovodstvo/napravite-poslovni-plan-koji-prolazi/>, pristupljeno: 02. svibnja 2023.

	Dugoročni izgledi		
IV ANALIZA TRŽIŠTA	Segmentiranje i odabir ciljnog tržišta	IV OPIS POTHVATA	Proizvodi
	Ponašanje kupca		Usluge
	Analiza konkurencije		Veličina poslovanja
			Uredska oprema i osoblje
			Pozadina poduzetnika
V MARKETING PLAN	Ukupna marketinška strategija	V PLAN PROIZVODNJE	Proizvodni proces
	Proizvod, cijena, promocija i distribucija		Fizičko postrojenje
			Strojevi i oprema
			Imena dobavljača sirovina
VI MENADŽMENT TIMA STRUKTURA PODUZEĆA	Menadžment tim	VI OPERATIVNI PLAN	Opis operacija poduzeća
	Upravni odbor		Tijek narudžbi za dobra i/ili usluge
	Savjetodavni odbor		
	Struktura poduzeća		Uporaba tehnologije
VII OPERATIVNI PLAN	Opći pristup aktivnostima	VII MARKETING PLAN	Određivanje cijena
	Lokacija poduzeća		Distribucija
	Objekti i oprema		Promidžba
			Kontrola
			Prognoza za proizvode
VII DIZAJN PROIZVODA/USLUGE I RAZVOJNI PLAN	Razvojni status i zadaci	VIII ORGANIZACIJSKI PLAN	Oblik vlasništva
	Izazovi i rizici		Identifikacija partnera ili dioničara
	Intelektualno vlasništvo		Ovlasti vlasnika
			Pozadina menadžment tima
			Uloge i odgovornosti člana poduzeća
IX FINANCIJSKA PREDVIĐANJA	Izvještaj o izvorima i upotrebi sredstava	IX PROCJENA RIZIKA	Procjena slabosti poslovanja
	Probna bilanca		Nove tehnologije
	Pro forma bilanca uspjeha		
	Pro forma bilanca stanja		Alternativni planovi
	Pro forma izvještaj o neto gotovinskom tijeku		
	Analiza pokazatelja		
	Dodaci		
		X FINANCIJSKI PLAN	Pretpostavke
			Pro forma RDG
			Projekcija novčanog tijeka
			Pro forma bilance
			Analiza točke pokrića

			Izvori i primjena fondova
		XI DODATAK	Pisma
			Podaci tržišnog ispitivanja
			Sporazum o zakupu ili ugovori
			Popis cijena od dobavljača

Tablica 3. Usporedni prikaz sadržaja poslovnog plana

Izvor: Izrada autora prema Barringer i Ireland (2010:121): Poduzetništvo: Uspješno pokretanje poslovnih poduhvata, Hisrich i drugi (2011:210): Poduzetništvo

Iz tablice 3. može se primijetiti da autori, Barringer i Ireland te Hisrich i drugi imaju veoma slične stavove u pogledu koncepta poslovnog plana.

Praktični dio ovog rada bit će prilagođen prema poslovnom planu Barringera i Irelanda.

6. POSLOVNI PLAN POKRETANJA PODUZETNIČKOG POTHVATA NA PRIMJERU EKOLOŠKOG UZGOJA AMERIČKE BOROVNICE

6.1. Sažetak

Poduzetnik: Sanja Grgić, Osijek 31000, Ljudevita Posavskog 17

Naziv poslovnog pothvata: Investicija u ekološku proizvodnju američke borovnice.

Cilj projekta: Ulaganjem u sadnice američke borovnice osigurati ekološku proizvodnju borovnice namijenjene prodaji na tržištu.

Pravni oblik: Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo

Karakteristike prodajnog tržišta: Obzirom da borovnica nema dugu tradiciju uzgoja na ciljnom tržištu, manje se konzumira svježa zbog visoke cijene, ali ima širu primjenu prerađena: džemovi, sokovi, sirupi, čajevi, zamrznuto voće, jogurti i dr., čime se pruža velika mogućnost plasmana.

Karakteristike nabavnog tržišta: Tržište nabave osigurano je lokalno, budući da postoji dostatan broj dobavljača opreme za uzgoj voćnih kultura (za navodnjavanje, zaštitu sadnica), kao i nabavu sadnica (rasadnici u Slavoniji).

Lokacija: Oranica se nalazi na lokaciji Kešinci, kč.br. 1182-5, u naravi oranica Kelečevac, površina 0,48 ha.

Osobe odgovorne za funkcioniranje investicije: Ukupno 3 osobe bez zasnivanja radnog odnosa: Sanja Grgić, Marko Grgić i Ana Grgić.

Imovina u vlasništvu: Oranica 0,48 ha u selu Kešinci

Ukupna ulaganja: 20.709.00 €

Izvori financiranja:

- Vlastita sredstva: 6.371,00 €
- Sredstva fondova: 14.338,00 €

6.2. Informacija o poduzetniku, opis poduzeća i poslovnog pothvata

Sanja Grgić iz Osijeka zaposlena je u Kliničkom bolničkom centru Osijek od 1992. godine na radnom višeg stručnog referenta u Odjelu za fakturiranje, obračun prihoda, upis i otpust bolesnika pri Službi za fakturiranje, obračun prihoda i administrativne poslove. Završila je srednju Ekonomsku školu u Osijeku kao i prijediplomski sveučilišni studij Financijski menadžment na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, a trenutno uz stalno radno zaposlenje završava diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo na istom fakultetu. Majka je punoljetnog sina. Veći dio života aktivno se bavila sportom. U osnovnoj i srednjoj školi bavila se gimnastikom, atletikom i rukometom, a od 1990.-2000. godine bavila se padobranstvom gdje je često sudjelovala na državnim i međunarodnim natjecanjima. Bila je i članica Hrvatske reprezentacije u padobranstvu, te je sudjelovala na dva svjetska prvenstva. Iako je često osvajala medalje, najvećom pobjedom smatra rođenje sina i uloga majčinstva koja joj je u potpunosti promijenila život. Oduvijek je bila odgovorna, pozitivna, društvena, osjećajna, željna stjecanja novih znanja i vještina, no, kroz posao i majčinstvo postala je poduzetnija, proaktivnija i kreativnija te se uglavnom uspješno nosila sa izazovima kako na privatnoj tako i na poslovnoj razini. Veoma voli životinje, te pridonosi društvenoj zajednici pomažući Mandicinu udrugu za napuštene, ozlijeđene i bolesne mačke donacijama u obliku raznih predmeta, stvari, igračka, odjeće, obuće i dr. Osim navedenog doniranja, pomaže i sudjelovanjem u prikupljanju novčanih sredstava za liječenje i kastracije napuštenih mačaka putem aukcija iste udruge na društvenoj mreži Facebook¹⁴

Sanja raspolaže naslijeđenom oranicom u selu Kešinci, nedaleko Osijeka. Zbog raspolaganja adekvatnom infrastrukturom (oronica u vlasništvu), kvalitetnom iskorištavanju slobodnog vremena te osiguravanja dodatnog izvora prihoda u vlastitom domaćinstvu, odlučila se dodatno aktivirati u poljoprivrednoj djelatnosti kako bi oronica u vlasništvu bila iskorištena u potpunosti. Vlasnica raspolaže oranicom površine 0,48 ha s iskopanim bunarom pogodnim za navodnjavanje, koja dugi niz godina nije u proizvodnoj funkciji, a istu česticu ne namjerava prodati. Također raspolaže ušteđevinom koju drži oročenu bez prinosa u banci (kamate na depozit u bankama na minimalno niskoj razini od 0,10 % godišnje), čija se realna vrijednost zbog rasta inflacije svake godine umanjuje. Obzirom na raspoloživu infrastrukturu koja trenutno miruje i činjenicu da unutar obitelji želi osigurati dodatni prihod, Sanja odlučuje izvršiti istraživanje tržišta, te pronaći adekvatnu kulturu za proizvodnju, s prihvatljivim

¹⁴ Službena Facebook stranica Mandicina udruga – AUKCIJE ZA MACE. Dostupno na:

<https://www.facebook.com/groups/304502640860133> , pristupljeno: 02. svibnja 2023.

početnim ulaganjem, za kojom postoji potražnja na tržištu, te čija proizvodnja ne iziskuje *full-time* utrošak radnog vremena, već je proizvodnju moguće organizirati u slobodno vrijeme i vikendima.

Od svih namirnica najviše voli voće, stoga je istražila tržište proizvodnje/prodaje voćnih sadnica na lokalnoj i regionalnoj razini. Uočivši prazninu na tržištu u proizvodnji borovnica, ista se pokazala interesantnom jer sazrijeva u srpnju i kolovozu. Iz navedenih razloga odlučuje se na investiciju ekološke sadnje američke borovnice, prvenstveno namijenjene prodaji na lokalnom tržištu. Veliki interes za ulazak u investiciju je i mogućnost ostvarenja poticaja putem Natječaja za tip operacije 6.3.1. Potpora razvoju malih poljoprivrednih gospodarstava¹⁵ financirano 100% iz Instrumenta Europske unije za oporavak, uz mogućnost ostvarenja fiksnog iznosa javne potpore do 15.000,00 EUR-a. Svrha Natječaja je pomoći malim poljoprivrednim gospodarstvima u njihovu prijelazu na tržišno orijentiranu proizvodnju, održivom razvoju, uključanje članova gospodarstva u rad na poljoprivrednom gospodarstvu i zaradu dovoljno prihoda za dostojanstven život za ostanak na ruralnom području čime se pridonosi smanjenju nezaposlenosti na ruralnom području.¹⁶ Zbog vlastitog početnog kapitala te mogućnosti ostvarenja potpore, realizacija projekta može se ostvariti bez povlačenja kreditnih sredstava, što bi značajno opteretilo proizvodnju, posebno u prve četiri godine dok sadnice ne uđu u puni rod. Temeljem svih dostupnih informacija, proučavanjem stručne i znanstvene literature, kao i mnogih dostupnih članaka i videozapisa na internetskim stranicama o uzgoju ove kulture, poduzetnica se odlučuje pristupiti izradi poslovnog plana kako bi detaljnom analizom samog ulaganja, procjenom buduće profitabilnosti, detektiranjem potencijalnih rizika koji mogu nastati tijekom same investicije te ostalih bitnih parametara adekvatno procijenila potencijal svog poduzetničkog pothvata. Dobro postavljen poslovni plan treba osigurati osnovne parametre koji direktno ili indirektno utječu na ukupne troškove, kako bi se mogao racionalno sagledati utjecaj na planirano poslovanje, a što bi osiguralo i sigurnost kod traženja potpore mogućih vanjskih sudionika u projektu (npr. banaka, partnera i dr.).

¹⁵ Ministarstvo poljoprivrede, Natječaj za tip operacije 6.3.1. Potpora razvoju malih poljoprivrednih gospodarstava. Dostupno na: <https://ruralnirazvoj.hr/natjecaj-za-tip-operacije-6-3-1-potpore-razvoju-malih-poljoprivrednih-gospodarstava-2/> , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

¹⁶ isto

6.2.1. Vizija i misija i ciljevi poduzeća

Ideja o poslovnom pothvatu rodila se iz želje za stavljanjem u funkciju neiskorištenog zemljišta u vlasništvu te na taj način pridonijeti društvu i zajednici uzgojem ekološkog proizvoda. Vizija poduzeća je dugoročan i održiv rast proizvodnje, proizvodeći visokokvalitetan proizvod i stvaranje vrijednosti za potrošače. Misija je društveno odgovornim poslovanjem osnažiti lokalnu zajednicu proizvodnjom i promocijom visokokvalitetne namirnice, utjecati na promjenu životnih navika ljudi te zadovoljiti potrebe potrošača na principima timskog rada, povjerenja i predanosti. Profit poduzetnici nije primarni cilj. Prvenstveno želi spojiti ugodno s korisnim tj. utjecati na povećanje svijesti o zdravoj prehrani te upotpuniti slobodno vrijeme u obiteljskoj radinosti i druženju.

6.2.2. Pravni oblik poduzeća

Budući da je cilj pokretanja poduzetničkog pothvata dugoročno obavljanje poljoprivredne djelatnosti s članovima obitelji, osnivanje Obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva (OPG) prihvaćeno je kao najadekvatniji oblik. OPG je organizacijski oblik gospodarskog subjekta poljoprivrednika fizičke osobe koji radi stvaranja dohotka samostalno i trajno obavlja djelatnost poljoprivrede i s njom povezane dopunske djelatnosti, a temelji se na korištenju vlastitih i/ili unajmljenih proizvodnih resursa te na radu, znanju i vještinama članova obitelji¹⁷ Djelatnost koju OPG obavlja prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti naziva se „Uzgoj bobičastog, orašastog i ostalog voća (01.25).“¹⁸

6.3. Analiza industrije i tržišta

Industrija na koju se odnosi poduzetnički pothvat je poljoprivredna proizvodnja - uzgoj američke borovnice. Obzirom na stagnaciju cijena tradicionalnih kultura (sezonsko voće i povrće), mnogi se poljoprivrednici odlučuju na proizvodnju novih, nestandardnih kultura, prvenstveno zbog visoke cijene koja se na tržištu postiže, npr. proizvodnja stevije, češnjaka, paulovnije i dr. Borovnica je s jedne strane kultura koju nije lako proizvesti i koje nema

¹⁷Narodne novine, Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu, čl. 5. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_03_29_585.html , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

¹⁸ Narodne novine, Odluka o nacionalnoj klasifikaciji 2007. – NKD 2007. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

dovoljno, dok je s druge strane zbog visokih nutritivnih prednosti njena primjena široka: od konzumacije svježeg ploda, zamrznutih bobica, sušenih bobica, sokova, sirupa, džemova, korištenja u energetske pločicama i općenito u rastućoj industriji zdrave prehrane. Iz ovih razloga proizvodnja borovnice u Europi bilježi uzlazni trend.

Global Information¹⁹ navodi da su glavni proizvođači borovnica u Europi: Njemačka, Poljska, Španjolska, Portugal, Nizozemska, Francuska, Austrija i Velika Britanija. CBI Ministry of Foreign Affairs u svom članku naveo je glavna obilježja industrije borovnice u Europi:²⁰

- Borovnice su u Europi postale vrlo popularno zdravo voće
- Potrošači u Europi postaju svjesniji po pitanju zdrave prehrane
- Regionalne razlike u potrošnji predviđaju daljnji rast borovnica diljem Europe
- Borovnice se brzo šire u Europi i rastuća ponuda nastaviti će poticati potrošnju borovnica
- Tijekom pet godina, europska trgovina borovnicom porasla je za 1 milijardu eura na ukupnu vrijednost od 2,1 milijarde eura u 2021. Otprilike 39% ove vrijednosti odnosilo se na uvoz iz zemalja u razvoju
- Cjelogodišnja potražnja za jeftinim borovnicama natjerala je dobavljače da postanu produktivniji, učinkovitiji i da dosljedno pružaju voće visoke kvalitete
- Otprilike 55% do 70% raspoloživih borovnica namijenjeno je za svježnu potrošnju
- Najviše borovnica dolazi iz Njemačke (67.000 tona), Poljske (55.000 tona) i Španjolske (gotovo 21.000 tona)
- Prosječna godišnja potrošnja dosegla je procijenjenih 1 kg po glavi stanovnika
- Inovacija u novim kultivarima usavršit će kvalitetu borovnice i povećati proizvodnju po hektaru
- Snažna promocija i dostupnost proizvoda dodatno će potaknuti tržište i održati borovnice dostupnima potrošačima
- Proizvodnja i promocija proizvoda postali su ključni čimbenici sadašnjeg rasta potrošnje

¹⁹ GII Global information (2023). Dostupno na: <https://www.giiresearch.com/report/moi1200217-europe-blueberry-market-growth-trends-forecasts.html>? , pristupljeno 05. svibnja 2023.

²⁰ CBI Ministry of Foreign Affairs (2023), The European market potential for fresh blueberries. Dostupno na: <https://www.cbi.eu/market-information/fresh-fruit-vegetables/blueberries/market-potential> , pristupljeno: 05. svibnja 2023.

Tablica 4. prikazuje proizvodnju borovnica u Europi po godinama na 1.000 tona.

2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
61,1	66,93	86,48	106,32	133,98	154,58	166,25

Tablica 4. Proizvodnja borovnica u Europi po godinama na 1.000 tona

Izvor: CBI Ministry of Foreign Affairs, preuzeto od Eurostat. Dostupno na:

<https://www.cbi.eu/market-information/fresh-fruit-vegetables/blueberries/market-potential> ,

pristupljeno: 05. svibnja 2023.

Uzgoj borovnica nema dugačku tradiciju na području Republike Hrvatske, ali je povećana potražnja u posljednjih par godina izrazito primijećena, te je zabilježen uzlazni trend u proizvodnji - sve se više poduzetnika odlučuje investirati upravo u ovu kulturu. Agroklub navodi²¹ da „borovnica nema veliku tradiciju uzgoja u našem podneblju, ali ima određenu potrošnju. Relativno malo se konzumira svježa na našem tržištu, što zbog nedostatka navika, ali i visoke cijene na policama.“ „Hrvatska proizvodnja borovnica je skromna, ali sve je češće nalazimo u investicijama IPARD-a i EAFRD fondova za ruralni razvoj. Prema podacima APPRRR-a u sustavu potpora u RH sa nasadima borovnica nalaze se 73 proizvođača ukupne površine plantaža od 74 hektara - prosječno dakle cca. 1 ha ili godišnjim obujmom od 740t/god na razini države.“²²

Iako je sve više domaćih OPG-ova koji se, prvenstveno zbog relativno visoke prodajne cijene u odnosu na drugo sezonsko voće, odlučuju na proizvodnju borovnice (cijena kreće se od 5,00 do 10,00 €/kg, prosječna cijena 7,5 €/kg), na području Osijeka i okolice se ukazala potencijalna prilika jer ima svega nekoliko OPG-ova koji se bave uzgojem borovnice. Osim toga, prednost borovnice kao kulture za uzgoj u lokalnom podneblju je u vrlo dobrom podnošenju visoke i niske temperature te činjenici da vrijeme dozrijevanja daje veliku prednost lokalnom području gledajući s geografskog aspekta. Eksploatacija sadnica osigurana je minimalno za razdoblje od 10 godina (a uz pravilno održavanje i primjenu agrotehničkim mjera životni vijek eksploatacije može se produžiti i do 30 godina), što značajno optimizira visinu potrebnih ulaganja. Prednost uzgoja borovnica u Slavoniji u odnosu na druge dijelove Hrvatske očituje se u geografskom

²¹ Agroklub (2016), Investicija u borovnice? Dobar dodatak dohotku! Dostupno na:

<https://www.agroklub.com/vocarstvo/investicija-u-borovnice-dobar-dodatak-dohotku/26905/> , pristupljeno:

05. svibnja 2023.

²² Isto

položaju i klimatskim uvjetima kada plodovi mogu dozrijevati već u lipnju i kada se mogu postići više cijene.

Analiza tržišta osnova je za ulazak na tržište jer osigurava pravovremene reakcije na promjene u ponašanju kupaca, dobavljača i konkurencije. Iako se potencijalno ukazala praznina na tržištu, potrebno je napraviti analizu industrije, konkurencije, kupaca i dobavljača. Uz pomoć analize lakše se mogu uočiti prilike i rizici, bolje definirati ciljne skupine i pobliže upoznati konkurente. Pri prikupljanju informacija uglavnom se koriste sekundarni podaci putem web pretraživača te osobni razgovor s lokalnim uzgajivačem iste kulture.

Posljednjih godina sve više poduzetnika u Republici Hrvatskoj odlučuje se na uzgoj američke borovnice jer su uvidjeli potencijal na tržištu i veliku dodanu vrijednost samog proizvoda. Kako bi se istražila konkurentnost na tržištu, informacije su se tražile putem web pretraživača. Pretraživanjem internetskog sadržaja, nisu pronađeni referentni statistički podaci uzgoja po hrvatskim županijama. Stoga su se istraživala tržišta za istočnu, središnju i sjevernu Hrvatsku, te se isti navode u nastavku po županijama:

1. Lisjak borovnice, Šenkovec, Čakovec, Međimurska županija²³
2. BLUEBERRYRANCH, Šenkovec, Čakovec, Međimurska županija²⁴
3. OPG Hruštek, Mala Subotica, Međimurska županija²⁵
4. OPG Vujnović, Trnovitički Popovac, Garešnica, Bjelovarsko-bilogorska županija²⁶
5. OPG Puhović, Garešnica, Bjelovarsko-bilogorska županija²⁷
6. OPG Ćuk, Hercegovac, Bjelovarsko-bilogorska županija²⁸
7. Borovnice Grilec, Đurmanec, Krapinsko-zagorska županija²⁹

²³ Službena stranica Eko borovnice LISJAK. Dostupno na: <http://www.borovnice-lisjak.com/>, pristupljeno: 03. svibnja 2023.

²⁴ Službena stranica BLUEBERRYRANCH. Dostupno na: <http://borovnice.hr/kako-doci.htm>, pristupljeno: 03. svibnja 2023.

²⁵ Službena stranica OPG Hruštek. Dostupno na: <https://opg-hrustek.hr/>, pristupljeno: 03. svibnja 2023.

²⁶ Službena Facebook stranica OPG Vujnović. Dostupno na: <https://www.facebook.com/opgvujnovic/>, pristupljeno: 03. svibnja 2023.

²⁷ Službena stranica OPG Puhović. Dostupno na: <https://www.opgovi.hr/opg/puhovic/>, pristupljeno: 03. svibnja 2023.

²⁸ Službena Facebook stranica OPG Ćuk. Dostupno na: <https://www.facebook.com/opgcuukk>, pristupljeno: 03. svibnja 2023.

²⁹ Službena Facebook stranica Borovnice Grilec. Dostupno na: <https://www.facebook.com/borovniceGrilec/>, pristupljeno 03. svibnja 2023.

8. OPG Hajsan, Gornje Mekušje, Karlovac, Karlovačka županija³⁰
9. OPG Kućica Bobica, Karlovac, Karlovačka županija³¹
10. OPG Golubić, Ribnik, Karlovačka županija³²
11. OPG Đuras, Nedeljanec, Varaždinska županija³³
12. OPG Ružić, Ludbreg, Varaždinska županija³⁴
13. OPG Bobica, Maruševac, Varaždinska županija³⁵
14. OPG Petrinjčica, Sveta Nedjelja, Zagrebačka županija³⁶
15. OPG Golubić, Orešje, Sveta Nedjelja, Zagrebačka županija³⁷
16. OPG Prusec, Vugrovec, Zagrebačka županija³⁸
17. OPG Kelemen Tomislav, Rečica Kriška, Zagrebačka županija³⁹
18. OPG Dorotić, Brežane Lekeničke, Ikenik, Sisačko-moslavačka županija⁴⁰

³⁰ Službena Facebook stranica OPG Hajsan. Dostupno na: https://www.facebook.com/people/Opg-Hajsan/100035926520158/?paipv=0&eav=AfYqLj7DeBfIA3pnxWkVRHY5usYdPp-VGO85o8k0M643tnsospGTSbOqgarYaOhdY0&_rdar , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

³¹ Službena stranica OPG Kućica bobica. Dostupno na: <https://kucicabobica.com/> , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

³² Službena Facebook stranica OPG Golubić. Dostupno na: https://www.facebook.com/borovnicamalinagolubic/?locale=hr_HR , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

³³ Službena Facebook stranica OPG Đuras. Dostupno na: <https://www.facebook.com/durasborovnice/> , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

³⁴ Službena Facebook stranica OPG Ružić. Dostupno na: <https://www.facebook.com/people/Borovnice-OPG-Ru%C5%BEi%C4%87/100064036183401/> , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

³⁵ Službena stranica OPG Bobica. Dostupno na: <https://www.bobical.com/> , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

³⁶ Službena stranica OPG Petrinjčica. Dostupno na: <http://borovnicee.blogspot.com/> , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

³⁷ Službena Facebook stranica OPG Golubić. Dostupno na: https://www.facebook.com/people/OPG-Golubic/100057473319405/?paipv=0&eav=AfY2TXGPtEQSi25lCoG-ru2GSQ2Frm2ChyysGBxRB4Nkf0DQUB32h1XYE3PK7rfG-qQ&_rdar , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

³⁸ Službena stranica OPG Prusec. Dostupno na: <https://www.opgburza.com/opg/opg-ivan-prusec> , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

³⁹ Službena stranica OPG Kelemen Tomislav. Dostupno na: <https://www.kriskaprirode.eu/> , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

⁴⁰ Službena Facebook stranica OPG Dorotić. Dostupno na: https://www.facebook.com/opgdoroticvoce/?locale=hr_HR , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

19. OPG Nikola Petković, Glina, Sisačko-moslavačka županija⁴¹
20. Borovnice tete Bete, Glina, Sisačko-moslavačka županija⁴²
21. Big-Win OPG Vukoja, Požega, Požeško-slavonska županija⁴³
22. OPG Krtić, Stari Mikanovci, Vukovarsko-srijemska županija⁴⁴
23. OPG Završki, Darda, Osječko-baranjska županija⁴⁵
24. OPG Hulina, Popovac, Osječko-baranjska županija⁴⁶
25. OPG Boris Klara, Višnjevac, Osječko-baranjska županija⁴⁷
26. OPG Bočkinac Igor, Bočkinci, Osječko-baranjska županija⁴⁸
27. OPG Miloloža Osijek, Osječko-baranjska županija⁴⁹

Iz istraživanja su izuzeti ostali dijelovi Republike Hrvatske zbog nepovoljnog geografskog položaja i klimatskih uvjeta, kao i proizvođači drugih sorti borovnica poput sibirske ili mongolske borovnice. Istraživanje je pokazalo da je zastupljenost ovih sorti gotovo neznatna obzirom na ukupnu promatranu površinu. Od dvadesetsedam (27) proizvođača američke borovnice, pet (5) proizvođača je u Osječkoj-baranjskoj županiji. Proučavanjem službenih stranica proizvođača Osječko-baranjske županije primijećeno je da ih većina prodaje na lokalnom tržištu koji bez problema plasiraju ukupnu godišnju proizvodnju te da nema velikih proizvođača koji borovnicu proizvode na većim površinama. Iz tog razloga, veliki pojedinačni

⁴¹ Službena Facebook stranica OPG Nikola Petković. Dostupno na:

<https://www.facebook.com/opgnikolapetkovic/> , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

⁴² Službena Facebook stranica Borovnica tete Bete. Dostupno na:

https://www.facebook.com/borovnicetetebete/?locale=hr_HR , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

⁴³ Službena stranica Big-Win OPG Vukoja. Dostupno na: <https://big-win.hr/> , pristupljeno: 05. svibnja 2023.

⁴⁴ Službena Facebook stranica OPG Krtić. Dostupno na: <https://www.facebook.com/opg.krtic/about> , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

⁴⁵ Službena Facebook stranica OPG Završki. Dostupno na:

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100027509936039> , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

⁴⁶ Službena Facebook stranica OPG Hulina&Sole. Dostupno na: <https://www.facebook.com/opghulina/about> , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

⁴⁷ Službena Facebook stranica OPG Boris Klara. Dostupno na: <https://www.facebook.com/OPG-Boris-Klara-100988038320430> , pristupljeno: 03. svibnja 2023.

⁴⁸ Službena Facebook stranica OPG Bočkinac Igor. Dostupno na: <https://www.facebook.com/BockinacBobice/> , pristupljeno: 04. svibnja 2023.

⁴⁹ Službena Facebook stranica OPG Miloloža. Dostupno na: <https://www.facebook.com/opg.miloloza/> , pristupljeno: 04. svibnja 2023.

proizvođači iz drugih županija koji se intenzivnom proizvodnjom bave na više hektara te urod plasiraju velikim otkupljivačima ne predstavljaju konkurenciju obzirom na planiranu radno ekstenzivnu ekološku proizvodnju, prodaju po sistemu „od polja do stola“ te internetsku prodaju. Stoga se došlo do zaključka da je proizvodnja američke borovnice u Republici Hrvatskoj skromna, ali u porastu te da zbog rastuće svijesti o konzumaciji borovnice kao izrazito kvalitetne i zdrave namirnice te činjenice da se radi o ekološkoj proizvodnji, plasman proizvoda ne bi trebao biti upitan. U prilog idu i službeni podaci Zavoda za statistiku⁵⁰ vezano uz popis stanovništva 2021. u kojem u Osječko-baranjskoj županiji živi 258.026 stanovnika što je dostatno da svi proizvođači zadovolje svoje potrebe. Nadalje, u razgovoru s članom OPG-a Boris Klara koji se upustio u proizvodnju borovnice prije nekoliko godina, dobivene su dodatne informacije: broj potrebnih sadnica po hektaru, očekivana plodnost po sadnici, okvirni troškovi navodnjavanja, potencijalno tržište, mogućnost povlačenja sredstava iz EU fondova i dr.

Pri analiziranju kupaca, posljednjih godina ljudi uvelike razvijaju svijest o važnosti zdrave prehrane. Široka masa potrošača upoznata je s dobrobitima borovnica i njihovog utjecaja na zdravlje. Neki od njih su:

- Jačaju imunološki sustav
- Imaju protuupalni učinak i antibakterijsko djelovanje
- Sprječavaju urinarne infekcije
- Pridonose smanjenju rizika od degenerativnih i kardiovaskularnih bolesti
- Suzbijaju oštećenje stijenki krvnih žila
- Pomažu u održavanju optimalne razine kolesterola i šećera u krvi
- Poboljšavaju krvotok i koštani sustav
- Smanjuju rizik od demencije i posljedice Alzheimerove bolesti
- Povećavaju koncentraciju i pamćenje
- Zbog niske kalorijske vrijednosti, idealna su namirnica za nadopunu dijetama za mršavljenje

Osim što im je kalorijska vrijednost svega 57 kcal na 100 g, sadrže i druge nutritivne vrijednosti. „Kada dozriju plodovi dobiju tamnoplavu, ljubičastu pa čak i crnu boju. Tu boju im daje antocijan, jedan od vrlo jakih i vrlo ljekovitih antioksidansa. Borovnice su pune vitamina C, B2 i E vitamina. Od minerala sadrže fosfor, kalcij, kalij i mangan. Dobar su izvor flavonoida, koji

⁵⁰ Službena stranica Državnog zavoda za statistiku, Objavljeni konačni rezultati popisa 2021. Dostupno na: <https://dzs.gov.hr/vijesti/objavljeni-konacni-rezultati-popisa-2021/1270> , pristupljeno: 04. svibnja 2023.

su vrlo važni antioksidansi. Poznate su po svojim topivim i netopivim vlaknima.⁵¹ Imajući u vidu sve navedeno, poduzetnica smatra da će, uz ekološki uzgoj, potrošači prepoznati dodanu vrijednost proizvoda kojeg planira plasirati na tržište, bez obzira na njihovu dob i spol.

Obzirom na ograničenu proizvodnju za koju se poduzetnica odlučuje (na 0,48 ha optimalno je posaditi cca 1.400 sadnica x min. 2 kg prinosa po sadnici), poduzetnica se planira na početku poslovanja fokusirati na lokalnu prodaju proizvoda osobnom dostavom prijateljima, poznanicima i njihovim prijateljima i obiteljima, te preko društvene mreže Facebook.

Kod sagledavanja svih troškova investicije, veliku važnost ima dobar izbor dobavljača sadnog materijala, zaštitne opreme, te navodnjavanja, koji su ključni u osiguravanju realizacije projekta. Obzirom da se proizvodnja planira na relativno maloj površini (0,48 ha), te bi prihodi od iste predstavljali dodatni, a ne primarni izvor prihoda poduzetnice, umjesto klasične pripreme površine koja iziskuje značajnija ulaganja (ispitivanje kvalitete tla, poštivanje plodoreda, uklanjanje korova, gnojenje, kopanje rupa itd.), ista se odlučuje za hidroponijsku sadnju borovnica u polipropilenskim vrećama s pripremljenim supstratom potrebne kvalitete (ovim su načinom uzgojene borovnice otpornije na bolesti, lakše se beru, manja je potrošnja vode te je hranjivija zbog prehrane kap po kap, nije potrebno obrađivati cijelu površinu), što uvelike umanjuje početna ulaganja u prvoj fazi realizacije projekta. Temeljem istraživanja dosadašnjih iskustava OPG-ova koji se bave hidroponijskim uzgojem borovnica u polipropilenskim vrećama, investitorica je dobila povratnu informaciju o dobavljačima kvalitetnog sadnog materijala, kao i sustava za navodnjavanje i zaštitu, te je odlučeno osloniti se na ponude slijedećih dobavljača: .

- Nabava sadnica, supstrata za borovnice i vreća za proizvodnju borovnica, vrši se preko poduzeća Vrtni centar drien d.o.o. iz Lučkog, rasadnika koji s više od 30 godina tradicije bavljenja proizvodnjom sadnog materijala osigurava visoki standard i kvalitetan asortiman po konkurentnim cijenama⁵²

⁵¹ Tablica kalorija, Borovnica. Dostupno na: <https://www.tablicakalorija.com/voce/borovnice.html> , pristupljeno: 04. svibnja 2023.

⁵² Službena stranica Vrtni centar Drien d.o.o. Lučko. Dostupno na: <https://www.drien.hr/> , pristupljeno 04. svibnja 2023.

- Ograđivanje (stupovi, žica, španeri) nabavlja se iz Jomat, obrt za proizvodnju i trgovinu Đakovo⁵³
- Sustav navodnjavanja (filteri, cijevi, spojnice, kapaljke, štapići, bušači) dobavljaju se od tvrtke Danon d.o.o iz Gornjeg Stupnika, poduzeća s dugogodišnjim iskustvom u zaštiti bilja uz navodnjavanje, koji u poslovanju drže visoke standarde struke i kvalitete, te osim nabave pružaju i uslugu montiranja, održavanja te popravaka opreme⁵⁴
- Pumpa za navodnjavanje - između više dobavljača opreme, investitorica se odlučuje za provjerenog partnera Pevex d.d. Osijek, obzirom na omjer cijene i kvalitete⁵⁵

6.4. Marketing plan

Nakon što se analiziralo tržište potrebno je pripremiti marketinški plan. Marketing plan uključuje marketinške strategije za određeno vremensko razdoblje. Dobar marketinški plan mora biti orijentiran na kupca, temeljen na referentnom cilju i definiran na temelju konkurentskog konteksta u kojem poduzeće posluje. Bez marketinškog plana bit će teško definirati i strukturirati usmjeravanje, koordinaciju i kontrolu marketinških aktivnosti. Marketinška strategija sastoji se od skupa aktivnosti, procesa i mjera kako bi se raspoloživi resursi koristili na najbolji mogući način s namjerom postizanja određenog cilja koji se može povezati kako s potencijalom stvaranja prihoda i dobiti kroz prodaju, tako i s konkurentnošću poslovanja. Za izradu marketing plana za proizvodnu djelatnost ekološkog uzgoja američke borovnice, korišten je koncept marketing miksa 4P. Ključne komponente marketing miksa povezane su s ponudom, a uključuju proizvod, cijenu, distribuciju i promociju koje su detaljnije objašnjene u teorijskom dijelu ovog rada.

⁵³ Žute stranice, Jomat, obrt za proizvodnju i trgovinu. Dostupno na:

<https://www.zutestranice.hr/tvrtke/%C4%90akovo/L2019708/JOMAT,+OBRT+ZA+PROIZVODNJU+I+TRGOVINU/>, pristupljeno: 04. svibnja 2023.

⁵⁴ Službena stranica Danon d.o.o. Gornji Stupnik. Dostupno na: <https://danon.hr/>, pristupljeno: 04. svibnja 2023.

⁵⁵ Službena stranica Pevex d.d. Osijek. Dostupno na: <https://pevex.hr/osijek>, pristupljeno: 04. svibnja 2023.

6.4.1. *Proizvod*

Proizvod je dobro ili usluga dobivena na kraju proizvodnog lanca, odnosno transformacijom sirovina u proizvedena dobra ili usluge koje treba pružiti. Plodovi američke borovnice nisu samo izvrsnog okusa, već imaju i brojna ljekovita svojstva (ranije navedeno). Bogat sadržaj antioksidansa, vitamina, minerala i ostalih nutrijenata, čini ovo bobičasto voće jednom od najboljih opcija za brigu o zdravlju. Ljekovitost borovnice nadilazi ostale vrste voća jer se mogu koristiti i bobica i list.

Prvotni plan poslovnog pothvata temeljit će se na prodaji svježeg, netom ubranog proizvoda po principu „od polja do stola“. Dugoročno gledano, proizvodnja se planira proširiti na proizvodnju sokova i sirupa za svakodnevnu uporabu te sušenih borovnica za međuobrok, a potom na proizvodnju džemova. Budući da konzumacija ekološki uzgojenih borovnica ima brojne zdravstvene dobrobiti za svu populaciju bez obzira na dob ili spol, poduzetnica se ne fokusira na određenu ciljnu skupinu jer vjeruje da će potrošači prepoznati njezinu ulogu i vrijednost te da će steći zadovoljne i vjerne klijente.

6.4.2. *Cijena*

Cijena se u općenito definira kao iznos novca koji je kupac spreman platiti za određeni proizvod ili uslugu. Pri formiranju cijene, istraženo je tržište te se došlo do zaključka da se cijena po kilogramu kreće između 5,00 € i 10,00 € te da je prosječna cijena 7,50 €/kg. Predviđena je prodaja u pliticama od 250 g, 500 g i 1 kg, stoga će i cijena ovisiti o količini koja se prodaje. Obzirom da poduzeće nije uhodano i da se želi pozicionirati na tržištu te privući potrošače, proizvod će se prodavati po pristupačnijoj cijeni s psihološkim učinkom⁵⁶ za pakiranja od 250 g i 500 g. U tablici 5. prikazat će se cijena za svaku količinu pakiranja.

PAKIRANJE	CIJENA
250 g	1,99 €
500 g	3,98 €
1 kg	5,31 €

Tablica 5. Cijena borovnica po količini pakiranja

Izvor: Izrada autora, 2023.

⁵⁶ Poslovna praksa postavljanja cijene nešto niže od cijelog broja kojom se utječe na percipiranu vrijednost proizvoda od strane kupca

Podjelom pakiranja ispod 1 kg, te relativno nižim cijenama istih u odnosu na konkurenciju, poduzetnica prvenstveno želi kupcima predstaviti svoj proizvod i omogućiti im konzumaciju kako bi se uvjerali u kvalitetu proizvoda te kako bi privukla i stekla povjerenje što većeg broja kupaca. Obzirom da se radi o ekološkoj proizvodnji, može se postići veća cijena, no, budući da poduzetnici profit nije primarni cilj, a i za potrebe sagledavanja profitabilnosti projekta, konzervativnim pristupom koristit će se cijena niža od prosječne tržišne, tj. 7,50 €/kg.

6.4.3. Distribucija

Distribucija je važan dio lanca vrijednosti u industriji i trgovini. Povezuje proizvodnju s odgovarajućim prodajnim tržištem poduzeća. Glavni zadatak je osmisлити sve procese na način da se proizvedeni proizvodi mogu što brže isporučiti od proizvođača do kupca. Distribucija borovnica provodit će se osobno, izravnom dostavom na adresu primatelja osobnim automobilom. Obzirom na činjenicu da investitorica radi u ustanovi koja broji više od 3.000 zaposlenika gdje je ostvarila veoma veliku mrežu suradnika, kao i da kroz život njeguje osnovnoškolska i srednjoškolska prijateljstva, te uz rodbinske veze, ista smatra da će prodaja biti ostvarena u potpunosti. U slučaju narudžbe s udaljenih lokacija, distribuciju će vršiti kurirska služba, čije će troškove podmiriti proizvođač/prodavalac uz obvezu kupnje minimalno 3 kg. Ovisno o godišnjem prinosu, planira se plasirati proizvod i putem maloprodaje, drugim OPG-ovima koji se bave prodajom poljoprivrednih proizvoda, prodajom otkupljivačima ili direktno tvornicama za preradu poljoprivrednih proizvoda.

6.4.4. Promocija

O promociji proizvoda u najvećem dijelu ovisit će i prodaja, stoga se smatra vrlo važnim čimbenikom marketing miksa. Promocija se odnosi na aktivnosti kojima se želi privući pozornost potencijalnih kupaca i potaknuti ih na kupnju ili potaknuti potražnju za proizvodom. Prodaja proizvoda na internetu svake godine sve više raste. Mlađe generacije normalizirale su kupnju proizvoda i usluga putem interneta, a ta se praksa sve više širi i na druge dobne skupine. Online prodaja putem interneta ima koristi i za kupca i za prodavača. Kupcu se nudi širok katalog proizvoda te može kupovati u bilo koje doba dana dok je za prodavača način reklamiranja svojih proizvoda ili usluga. S toga se planira otvoriti web stranica OPG-a koja bi bila jednostavna za korištenje te koja bi potencijalnim zainteresiranim kupcima dala potrebne podatke o OPG-u, samom proizvodu, načinu proizvodnje, cijenama i kanalima distribucije, te

bi im se omogućilo ostavljanje povratnih informacija. S posebnom se pažnjom planiraju pratiti povratne informacije kupaca kako bi se procijenila njihova razina zadovoljstva što će uvelike pridonijeti uspješnom poslovanju u cjelini. Osim web stranice proizvod se planira promovirati i putem društvenih mreža, prvenstveno Facebook-a pod istim uvjetima, putem koje bi, uz web stranicu, bilo moguće izvršiti narudžbu. Za poznanike i prijatelje planira se osigurati degustacija proizvoda netom prije kupnje, kako bi se uvjerali u kvalitetu proizvoda.

6.5. Menadžment tim

Okupiti kvalitetan tim izazov je svakom poduzeću, pa tako i obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu. Obiteljsko poduzeće se najčešće sastoji od nekoliko članova obitelji koji su se udružili radi postizanja zajedničkih ciljeva. Članovi obitelji, kao dio menadžment tima povezuju jake i duboke veze, kao i zajednički interesi. Rad za obitelj potiče kulturu suradnje, predanosti i uzajamne podrške kao i snažan poduzetnički duh kako bi se misija i vizija obiteljskog gospodarstva mogle provesti. Iz tih razloga, poslovni model OPG-a temeljit će se na participativnom vodstvu i timskom radu gdje će radne uloge biti podijeljene uz međusobno savjetovanje i pomaganje. Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo, čiji članovi čine okosnicu management tima su:

- Sanja Grgić, investitorica, sveučilišna prvostupnica ekonomije, s navršених 30 godina radnog staža u Kliničkom bolničkom centru Osijek, gdje se isključivo bavi ekonomskim i financijskim poslovima. Trenutno Sanja pohađa posljednju godinu diplomskog studija Poduzetnički menadžment i poduzetništvo na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, gdje je stekla dovoljno potrebnog znanja i vještina, između ostalog i u području pokretanja poslovnog pothvata, što ju je, između ostalog, motiviralo na pokretanje poslovnog pothvata i izradu poslovnog plana. Sanja će biti angažirana na izradi dokumentacije potrebne za prijavu na natječaj za ostvarivanje poticaja iz programa EU fondova, uz pomoć i nadzor od strane stručne osobe.
- Marko Grgić, punoljetni sin poduzetnice, završio je Matematičku gimnaziju u Osijeku, te trenutno pohađa prvu godinu prijediplomskog studija na Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Marko je posebno zainteresiran za web design, te bi, uz fizički doprinos projektu u fazi održavanja i berbe, u cijelosti bio angažiran za osmišljavanje i razvoj prodaje putem interneta (izrada web stranice, stranice na Facebook društvenoj mreži),

kao i za praćenje realizacije prodaje (zaprimanje narudžbi, organizacija dostave, plaćanje putem interneta itd.).

- Ana Grgić, majka investitorice, umirovljena medicinska sestra koja je odrasla na selu gdje je tijekom odrastanja i mladosti stekla znanje i vještine po pitanju uzgoja poljoprivrednih proizvoda i kultura (kukuruz, pšenica, suncokret, voćnjak, šljivik, vrt). Trenutno posjeduje mali voćnjak u sklopu obiteljske kuće s po nekoliko stabala jabuke, kajsije, trešnje, smokve i grožđa. Obrađuje i vrt na području Pampasa u blizini Konjičkog kluba Osijek gdje od voća uzgaja kupine, maline, aroniju i jagode te razno povrće za osobnu upotrebu i potrebe obitelji. Budući da posjeduje veliko znanje o uzgoju poljoprivrednih proizvoda te ima motivaciju za vođenje i kontrolu cijelog projekta, predviđeno je da preuzme odgovornost za agrotehnički dio proizvodnje (obrezivanje, navodnjavanje, prehranjivanje), dok će se u fazi berbe aktivno uključivati u istu.

Osim članova Obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva, planirano je sudjelovanje i članova šire obitelji, posebno u fazi berbe, te će se tako po potrebi uključiti dvije punoljetne nećakinje: Maja Šarić studentica je 3. godine prijediplomskog studija, smjera Financijski menadžment, Ekonomskog fakulteta u Osijeku, dok je Iva Šarić, također studentica 1. godine prijediplomskog studija na istom fakultetu. I ostali članovi, sestra Vesna i šogor Dražen također će dati svoj doprinos u fazi berbe.

Iz perspektive sagledavanja potrebnog znanja, iskustva, motiva, organizacijskih i informatičkih vještina, pretpostavka je da su zadovoljeni osnovni preduvjeti za početak pokretanja poduzetničkog pothvata. Za ostale stručne savjete, po potrebi će se angažirati eksperti sa specijaliziranim znanjem koji će svojim djelovanjem pomoći u rješavanju različitih vrsta izazova, npr. konzultanti, porezni savjetnici, odvjetnici i dr.

6.6. Financijska priprema projekta

Financijska priprema projekta je proces kojim se analizira njegova izvedivost na temelju raspoloživih resursa i ukupnih troškova poduzetničkog procesa. Temeljni je dio svakog investicijskog projekta. Najbolji je alat za analizu ekonomske i financijske isplativosti poslovnog projekta u različitim vremenskim perspektivama tj. kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. U ovoj fazi definiraju se svi elementi koji su potrebni za ocjenu projekta.

Informacije dobivene tijekom financijske analize dat će odgovore o isplativosti projekta u ekonomskom smislu.

6.6.1. Struktura ulaganja

Za pokretanje poslovnog pothvata nužni su resursi za početno ulaganje. Početno ulaganje uključuje nabavu imovine potrebne za poslovanje te za razvoj poslovne aktivnosti. Ukupne kapitalne potrebe su potrebe za novčanim sredstvima potrebnim za pokretanje i razvoj projekta, uključujući dugotrajnu materijalnu i nematerijalnu imovinu te obrtna sredstva. U tablici 6. prikazat će se struktura ulaganja.

Red. br.	OPIS	Iznos u EUR	%
A.	OSNIVAČKA ULAGANJA - MATERIJALNA IMOVINA	14.006,00	67
1.	REGISTRACIJA OBITELJSKOG POLJOPRIVREDNOG GOSPODARSTVA	66,00	0
2.	Dvogodišnje sadnice borovnice (3x1,2 m, odnosno 2.780 sadnica/ha = 1,400 sadnica za 0,48ha x 2,12 € sadnica)	2.968,00	14
3.	Višegodišnji supstrat za borovnice (65,05 € s PDV/m ³ , na bazi 80 m ³ za 1400 vreća)	5.204,00	25
4.	Vreće za proizvodnju borovnica (1.400 kom x 2,00 €)	2.800,00	14
5.	Sustav za ograđivanje (stupovi, žica, španeri)	496,00	2
6.	Sustav za navodnjavanje	1.095,00	5
7.	Pumpa za navodnjavanje	566,00	3
8.	Instalacija dovoda el. energije	649,00	3
9.	Ostala ulaganja	162,00	1
B	OSNIVAČKA ULAGANJA - NEMATERIJALNA IMOVINA	332,00	2
10.	TROŠAK IZRADE INVESTICIJSKOG PROJEKTA	332,00	2
C	OBRTNA SREDSTVA	6.371,00	31

Red. br.	OPIS	Iznos u EUR	%
	UKUPNO	20.709,00	100

Tablica 6. Struktura ulaganja

Izvor: Izrada autora, 2023.

Tablicom 8. prikazana je struktura ulaganja u projekt koja se sastoji od ulaganja u dugotrajnu imovinu, osnivačkih ulaganja i obrtnih sredstava. Za dugotrajnu imovinu potrebno je 67 % ukupno potrebnih financijskih resursa, nematerijalne imovine 2 % te obrtnih sredstava 31 %.

6.6.2. Struktura izvora financiranja

Izvori financiranja odnose se na načine osiguravanja financijskih sredstava za poduzeće. BIC Poduzetnički inkubator⁵⁷ navodi da se izvori financiranja poduzetničkog procesa dijele na tradicionalne i ostale oblike financiranja. „Tradicionalne oblike financiranja čine vlastita sredstva/ušteđevina, obitelj, prijatelji, krediti, poticaji, *leasing*, dobavljači i kupci, dok ostali oblici financiranja obuhvaćaju EU fondove, fondove rizičnog kapitala, garantne fondove, poslovne anđele, mikrokredite, emisiju dionica, franšiza i *factoring*.“ (BIC Poduzetnički inkubator, 2015)

Red. br.	OPIS	Iznos u EUR	%
A.	KREDITNA SREDSTVA	-	-
1.	DUGOTRAJNA IMOVINA	-	-
2.	OSNIVAČKA ULAGANJA	-	-
3.	OBRTNA SREDSTVA	-	-
B.	VLASTITA SREDSTVA	6.371,00	31
1.	DUGOTRAJNA IMOVINA	-	-
2.	OSNIVAČKA ULAGANJA	-	-
3.	OBRTNA SREDSTVA - novac	6.371,00	31
C	SREDSTVA FONDOVA	14.338,00	69

⁵⁷ BIC Poduzetnički inkubator, Od poslovne ideje do osnivanja vlastitog start-up poduzeća. Dostupno na:

http://bic-vukovar.hr/web/ink/images/BIC/dokumenti/BIC_1_Od_poslovne_ideje_do_osnivanja_vlastitog_start-up_poduzeca.pdf , pristupljeno: 08. lipnja 2023.

1.	DUGOTRAJNA IMOVINA	13.949,00	67
2.	OSNIVAČKA ULAGANJA	389,00	2
3.	OBRTNA SREDSTVA - novac	-	
	UKUPNO	20.709,00	100

Tablica 7. Struktura izvora financiranja

Izvor: Izrada autora, 2023.

Za pokretanje pothvata investitorica će koristiti vlastita sredstva te sredstva iz europskih fondova za razvoj malih poljoprivrednih gospodarstava. Od ukupne visine investicije u iznosu 20.709,00 €, omjer uložених vlastitih sredstava iznosi 6.371,00 € odnosno 31 % investicije, dok se razlika planira namiriti sredstvima iz europskih fondova za razvoj malih poljoprivrednih gospodarstava u visini od 14.338,00 € odnosno 69 %.

6.6.3. Formiranje ukupnog prihoda

Prihod od prodaje je prihod koji poduzeće zaradi od prodaje svojih proizvoda ili usluga. Nastaje kao rezultat množenja jedinične cijene s brojem prodanih proizvoda ili usluga.

Investitorica planira u prvoj godini nabaviti i posaditi dvogodišnje sadnice (2,12 € po sadnici), koje u puni rod dolaze u četvrtoj godini od sadnje. Obično se kalkulira da na 1 ha površine ide cca. 3.000 sadnica (na 0,48 ha 1.400 sadnica), koje u punom rodu daju između 3-4 kg ploda po jednom grmu, što predstavlja prosječni prinos od cca 10 t/1ha (odnosno 4,8 t/0.48 ha). Ekonomski vijek nasada (ovisno o sorti) traje cca 20 godina.

Za formiranje prihoda uzima se prosječan urod po sadnici od 3 kg u punom rodu, te prosječna prodajna cijena od 5,31 €/kg premda se na tržištu, ovisno o kanalu distribucije, može postići i značajno veća cijena, do 10,00 €/kg.

Opis	Jed. Mjere	Jed. Cijena EUR	Godina				
			I.	II.	III.	IV.	V.
			2024.	2025.	2026.	2027.	2028.
Prihod od prodaje	kg	5,31	4.460,40	8.920,80	16.726,50	22.302,00	22.302,00
UKUPAN PRIHOD			4.460,40	8.920,80	16.726,50	22.302,00	22.302,00

Tablica 8. Plan prihoda od prodaje

Izvor: Izrada autora, 2023.

Planirani prihod po godinama sadnje:

- I - u prvoj godini sadnje (starosti sadnice 2 godine) planira se ostvariti minimalan prihod od prodaje u iznosu 20% od projiciranog punog uroda (1400 sadnica x 0,6 kg = 840 kg x 5,31 € = 4.460,40 €)
- II - u drugoj godini sadnje (starosti sadnice 2 godine) planira se ostvariti 40% od projiciranog punog uroda (1400 sadnica x 1.2 kg = 1.680 kg x 5,31 € = 8.920,80 €)
- III - u trećoj godini sadnje (starost sadnice 4 godine) planira se ostvariti 75% od projiciranog punog uroda (1400 sadnica x 2,25 kg = 3.150 kg x 5,31 € = 16.726,50 €)
- IV - u četvrtoj godini nakon sadnje te nadalje (starost sadnice 4 godine i više) planira se ostvariti puni urod (1400 sadnica x 3kg = 4.200 kg x 5,31 € = 22.302 €)

6.6.4. Rashodi poslovanja

Poslovni rashodi odnose se na troškove nastale poslovanjem i poduzeća ih prate tijekom cijele godine. Oduzimaju se od prihoda kako bi se dobio oporezivi neto profit tvrtke. Uključuju direktne i indirektne materijalne troškove. U tablici 9. prikazat će se rashodi poslovanja.

Opis rashoda	Godina				
	I.	II.	III.	IV.	V.
	2024.	2025.	2026.	2027.	2028.
Direktni materijalni troškovi	2.840,00	3.132,00	3.358,00	3.650,00	4.035,00
Električna energija (navodnjavanje)	478,00	557,00	557,00	637,00	796,00
Voda	40,00	40,00	53,00	53,00	66,00
Prirodna gnojiva	1.327,00	1.394,00	1.460,00	1.526,00	1.593,00
Zaštita od nametnika - eko	664,00	730,00	796,00	863,00	929,00
Troškovi ambalaže za pakiranje	66,00	80,00	93,00	106,00	119,00
Ostali direktni troškovi (kurirska dostava)	265,00	332,00	398,00	465,00	531,00
Indirektni materijalni troškovi	2.190,00	2.469,00	2.747,00	3.026,00	3.318,00
Utrošen uredski materijal	199,00	212,00	226,00	239,00	265,00
Troškovi usluga (skladištenje., dostava, računovodstvo)	1.327,00	1.460,00	1.593,00	1.725,00	1.858,00
Ostali indirektni troškovi	664,00	796,00	929,00	1.062,00	1.195,00
UKUPNI TROŠKOVI	5.030,00	5.601,00	6.105,00	6.676,00	7.353,00

Tablica 9. Projekcija rashoda poslovanja

Izvor: Izrada autora, 2023.

U tablici 9. procijenjeni su po godinama svi direktni i indirektni materijalni troškovi za koje se očekuje da će nastati tijekom investicije. Procjena ukazuje da bi ukupni troškovi za prvu godinu poslovanja iznosili 5.030,00 €, za drugu 5.601,00 €, za treću 6.105,00 €, za četvrtu 6.676,00 € dok će za petu godinu iznositi 7.353,00 €.

6.6.5. Novčani tok projekta

Novčani tok odnosi se na priljev i odljev novca i novčanih ekvivalenata. Generira se poslovanjem, investicijama i financiranjem, a određuje stanje i raspoloživost gotovine poduzeća. Tablica 10. prikazat će novčani tok planiranog projekta.

Opis	Godina	Godina	Godina	Godina	Godina
	I	II	III	IV	V
Ukupni primici	25.169,40	8.920,80	16.726,50	22.302,00	22.302,00
Primici iz poslovanja	4.460,40	8.920,80	16.726,50	22.302,00	22.302,00
Vlastita sredstva	6.371,00	-	-	-	-
Bespovratna sredstva	14.338,00	-	-	-	-
Kredit	-	-	-	-	-
Ukupni izdaci	25.739,00	5.601,00	6.105,00	6.676,00	7.353,00
Ulaganje u osnovna sredstva	14.338,00	-	-	-	-
Ulaganje u obrtna sredstva	11.401,00	5.601,00	6.105,00	6.676,00	7.353,00
Izdaci poslovanja bez kamata i amortizacije	-	-	-	-	-
Anuitet	-	-	-	-	-
Porezi i prirezi	-	-	-	-	-
Neto primici	- 569,60	3.319,80	10.621,50	15.626,00	14.949,00
Kumulativ neto primitaka	- 569,60	2.750,20	13.371,70	28.997,70	43.946,70

Tablica 10. Novčani tok projekta

Izvor: Izrada autora, 2023.

Kako se vidi iz tablice tijeka novca, neto primici u promatranim godinama, osim u prvoj godini, veći su od nule, tj. pozitivni, što znači da je projekt likvidan. Novčani tok u prvoj godini negativan je iz razloga vrlo konzervativne procjene prihoda: prinos od 0,6 kg po sadnici što

predstavlja 20% projiciranog uroda od 3 kg po sadnici te konzervativne procjene cijene od 5,31 €/ kg dok se na tržištu postiže cijena i do 10,00 €/kg.

6.6.6. Točka pokrića projekta

Točka pokrića govori koliko jedinica proizvoda/usluga treba prodati (na tjednoj, mjesečnoj ili godišnjoj razini), da se pokriju svi fiksni i varijabilni troškovi (točka pokrića=fiksni izdaci/ukupni primici-varijabilni izdaci).

Opis	Godina	Godina	Godina	Godina	Godina
	I	II	III	IV	V
Ukupni primici	4.460,40	8.920,80	16.726,50	22.302,00	22.302,00
Varijabilni izdaci	2.840,00	3.132,00	3.358,00	3.650,00	4.035,00
Fiksni izdaci	2.190,00	2.469,00	2.747,00	3.026,00	3.318,00
Točka pokrića (%)	135,15	42,65	20,55	16,22	18,16

Tablica 11. Točka pokrića projekta

Izvor: izrada autora, 2023.

U prvoj godini izračunata točka pokrića veća je od 100 (135,25%), što znači da se poslovanjem u toj godini ne ostvaruje dostatan prihod koji će pokriti ukupne troškove poslovanja.

Točka pokrića od 42,66 % u drugoj godini znači da se u poslovanju može smanjiti količinska realizacija za 57,34 % uz ostvarene planirane cijene ili da se uz realizaciju planiranih količina smanji cijena za 57,34 % a da dobitak projekta bude na nuli.

6.6.7. Račun dobiti i gubitka

Račun dobiti i gubitka je financijski izvještaj koji uključuje stavke prihoda i rashoda koje nastaju kao rezultat poslovanja poduzeća. Svrha mu je prikazati jasne informacije o poslovanju poduzeća i utvrditi da li se ostvarila dobit ili gubitak poslovne godine. Za potrebe pokretanja poslovnog pothvata u računu dobiti i gubitka procjene su napravljene za 5 godina što će se prikazati u tablici 12.

Stavka	%	1	2	3	4	5
		2024.	2025.	2026.	2027.	2028.
UKUPNI PRIHODI		4.460,40	8.920,80	16.726,50	22.302,00	22.302,00
UKUPNI RASHODI		5.030,00	5.601,00	6.105,00	6.676,00	7.353,00
MATERIJALNI TROŠKOVI		5.030,00	5.601,00	6.105,00	6.676,00	7.353,00
FINANCIJSKI RASHODI		-	-	-	-	-
BRUTO DOBIT		- 569,60	3.319,80	10.621,50	15.626,00	14.949,00
POREZI 10%	10%	-	331,98	1.062,15	1.562,60	1.494,90
NETO DOBIT		- 569,60	2.987,82	9.559,35	14.063,40	13.454,10
REZERVE	5%	-	149,39	477,97	703,17	672,71
ZADRŽANA DOBIT		- 569,60	2.838,43	9.081,38	13.360,23	12.781,40

Tablica 12. Račun dobiti i gubitka

Izvor: Izrada autora, 2023.

Iz prikazane projekcije razvidno je da projekt nije samoodrživ samo u prvoj godini, što je i realno za očekivati obzirom na minimalno planirani prihod s jedne strane, te visinu početnih ulaganja i ostalih materijalnih troškova s druge strane. Projicirana dobit u narednim godinama u cijelosti zadovoljava investitora, budući se dugoročno očekuje samoodrživost investicije, kako je prikazano.

6.6.8. SWOT analiza projekta (kao osnova za analizu rizika)

SWOT analiza je alat za strateško planiranje, dizajniran za provođenje interne (snage i slabosti) i eksterne (prilike i prijetnje) analize poduzeća. Interni nastaju u samom poduzeću dok eksterni dolaze iz okruženja u kojem poduzeće sudjeluje. SWOT analiza koristan je alat za analizu rizika poslovanja, koji najčešće dolaze iz okruženja (prijetnje) i iz samog poduzeća (slabosti.) U nastavku će se prikazati svi čimbenici SWOT analize.

Snage su svojstva proizvoda, tima ili projekta koja mu daju prednost u odnosu na konkurente na tržištu. Predstavljaju pozitivne čimbenike koji se mogu kontrolirati. Snage OPG-a prepoznate su u slijedećim elementima:

- Adekvatna infrastruktura za pokretanje poslovnog pothvata: vlastito zemljište, oslanjanje na vlastita sredstva (oročena štednja) i sredstva EU-a (financijska sredstva za pokretanje projekta bez kreditiranja)
- Relativno niski troškovi proizvodnje
- Neovisnost o financijskom rezultatu projekta (investitorica je stalno zaposlena na neodređeno radno vrijeme)
- Resursi u vlasništvu (angažiranje postojećih resursa koji su u mirovanju u svrhu ostvarenja dodatnog profita)
- Osigurana radna snaga: uključivanje članova obitelji u realizaciju projekta što donosi uštedu u troškovima i sigurnost
- Kvalitetan proizvod visokih nutritivnih prednosti: hranjiva i zdravstvena svojstva
- Ekološka proizvodnja
- Visok prinos po hektaru u proizvodnji
- Dobar odabir poljoprivredne kulture - borovnica je namirnica bogata vitaminima, mineralima i sadrži izvrsna ljekovita, nutritivna i antioksidativna svojstva
- Sigurnosti konzumacije za sve dobne skupine
- Eksploatacija sadnica osigurana je minimalno za razdoblje od 10 godina, uz pravilno i do 30 godina (nema dodatnih ulaganja u nasade)
- Pogodan geografski položaj i vremenski uvjeti za uzgoj (borovnice kao kultura vrlo dobro podnose visoke i niske temperature)
- Prodaja po pristupačnim cijenama
- Mreža osobnih kontakata
- Promocija putem web stranice i društvene mreže Facebook
- Dobro osmišljen marketing plan

Slabosti obuhvaćaju one elemente poslovanja koji još uvijek zahtijevaju velik broj poboljšanja i koji utječu na poduzeće na više načina, te predstavljaju izvore rizika za poslovanje. Mogu se opisati i kao negativni atributi koji poduzeće sprječavaju u rastu ili ga čini slabijem u odnosu na konkurenciju. Točno razumijevanje negativnih karakteristika pomaže u tržišnom natjecanju i stvaranju poboljšanja u poslovanju. Kao slabosti su prepoznate:

- Neiskustvo investitorice u proizvodnji borovnica
- Neiskustvo investitorice i članova obitelji u upravljačkim procesima i marketingu
- Novi subjekt na tržištu: neprepoznatljivost, bez referenci
- Rast troškova inputa: energenti, sadni materijal i dr.

- Osjetljivost proizvoda: iziskuje pravovremenu distribuciju zbog kratkog vijeka trajanja
- U slučaju nepredviđenih okolnosti vezano uz obiteljski angažman, teško pronaći radnu snagu

Prilike su povezane s okolnostima okruženja u kojem se odvija poslovanje i koje mogu značiti korist za poduzeće. To su bilo koji čimbenici koji pogoduju razvoju poduzeća ili nude mogućnost implementacije poboljšanja, poput trendova ili tehnologija koje se mogu iskoristiti kako bi se stvorila konkurentska prednost. Kao prilike su prepoznate:

- Mogućnost ostvarenja poticaja iz instrumenata EU-a
- Rastuća industrija zdrave hrane
- Slaba zastupljenost borovnica na lokalnom tržištu
- Prednost lokalnog područja gledajući s geografskog aspekta: uzgoj borovnica posebno je pogodna u nizinskim područjima Slavonije i Baranje jer proizvodi mogu dozrijevati i u lipnju kada se na tržištu Europe bilježi nedostatak borovnica i kada se mogu postići više cijene
- U Slavoniji i Baranji nema velikih proizvođača koji borovnicu proizvode na većim površinama, stoga konkurencija nije snažna
- Mogućnost plasmana borovnice istim ili sličnim kanalima distribucije kao i ostalih vrsta voća
- Dostatni, zamjenjivi i kvalitetni dobavljači
- Povećana potražnja za borovnicama posljednjih godina te zabilježen uzlazni trend u proizvodnji
- Zbog visokih nutritivnih prednosti mogućnost primjene je široka: svježi plod, zamrznuti plod, osušeni plod, sokovi, sirupi, džemovi, kao sastojak za slastice, voćne jogurte i dr.
- Razvoj digitalnih kanala i društvenih mreža: veliki potencijal za online prodaju

Prijetnje označavaju one čimbenike koji mogu naštetiti poduzeću/projektu, te mogu ugroziti ostvarivanje ciljeva, održivost poslovanja i dovesti do poslovnih gubitaka. Prijetnje također predstavljaju izvore rizika za poslovanje. Uključuju određenu situaciju na tržištu, poput promjena u konkurentskom okruženju, promjena cijena, gubitak kupaca ili profita, inflacija, pandemija i dr. Kao potencijalne prijetnje se ističu:

- Rizici vezani uz poljoprivrednu proizvodnju: vremenski uvjeti, bolesti biljke, štetnici, kvaliteta sadnog materijala i dr.
- Veliki porast plantaža u susjednim zemljama: novi konkurenti iz Srbije i Bosne i Hercegovine

- Progresivni udio trgovačkih lanaca u prodaji borovnica
- Slaba kupovna moć kao posljedica inflacije
- Poskupljenje sirovina i materijala, npr. nagli val poskupljenja svih proizvoda i usluga zbog ulaska Republike Hrvatske u eurozonu

Nakon analize SWOT analize, može se zaključiti da snage i prilike prednjače u odnosu na slabosti i prijetnje što pruža veliki potencijal u pozicioniranju proizvoda i takmičenju s konkurencijom. Na slabosti se može utjecati dodatnim proučavanjem literature ili savjetima stručnih osoba kako bi se steklo više znanja i vještina, a po pitanju prijetnji pratit će se tržište na lokalnoj, nacionalnoj i globalnoj razini kako bi se pravovremeno moglo reagirati i time utjecati negativne aspekte poslovanja.

6.7. Planovi za budućnost

Cijeli projekt zamišljen je kao dodatni obiteljski posao, koji bi uz tekuće prihode investitorice osiguralo dodatne prihode u domaćinstvu bez zasnivanja stalnog radnog odnosa i isplata plaća. Mogućnost zasnivanja punog radnog odnosa za članove OPG-a razmatrala bi se u slučaju pozitivnog razvoja poslovanja, te širenja istog u smislu ostvarenja prihoda većih nego što je prvotno planirano.

U početnim godinama realizacije, za koje je izvjesno da se projekt ne može samostalno pokriti (prva godina), ili je planirana dobit vrlo ograničena (druga godina), investitorica nema namjeru izlagati se većim ulaganjima kao što su nabava vozila za transport proizvoda sa njive do skladištara, te do krajnjeg kupca (koristit će se osobno vozilo), nabava stroja za pakiranje (zbog manje obradive površine, manjih količina i ograničenog vremena berbe - 2 mjeseca radit će se ručno), te postavljanje zaštite protugradne mreže (minimiziranje rizika vremenskih nepogoda), kako se ne bi dovela u situaciju da se zbog većih troškova mora kreditno zaduživati.

Planiranom dobiti u narednim godinama, posebno nakon što sadnice dođu u puni rod, osigurala bi se dostatna sredstva za gore navedena ulaganja. Dugoročni plan je kupiti dodatne obradive površine i eksperimentirati s proizvodnjom dodatnih sadnica različitih sorti, kako bi se produžilo vrijeme berbe (ranije i kasnije sorte). Planira se i proizvodnja sokova i sirupa za svakodnevnu uporabu, sušenih borovnica za međuobrok, a potom i na proizvodnju džemova što bi u konačnici povećalo ukupne godišnje prihode. Također se planira proširiti radni tim koji je neophodan za realizaciju dugoročnih planova.

Nakon završetka izrade poslovnog plana može se zaključiti:

- S obzirom na vlastiti kapital kojim raspolaže tj. vlastitoj ušteđevini i zemljište u vlasništvu koje nije u funkciji i vrijednost mu se umanjuje, sastavljanjem poslovnog plana investitorica je dobila kvalitetne informacije o potencijalnoj isplativosti projekta ekološke proizvodnje borovnica u polipropilenskim vrećama, u koji se namjerava upustiti.
- S obzirom na motive investitorice, u smislu angažiranja rada članova uže i šire obitelji, te ostvarivanja isključivo dodatnog, a ne osnovnog prihoda za osiguranje egzistencije, sukladno poslovnom planu razvidna je isplativost predmetnog ulaganja, osim u prvoj godini, što je s obzirom na podizanje osnovnog nasada (koji naknadno ulazi u puni rod) i realno za očekivati.
- Analizom poslovnog plana može se zaključiti da je planirana investicija isplativa, opravdana s aspekta uloženog kapitala i utroška radne snage (vlastiti angažman), te da postoji tržište koje ga može akceptirati.

7. ZAKLJUČAK

Osnovni cilj ovog diplomskog rada pod nazivom „Poduzetnički proces kao put od ideje do poduzetničkog pothvata (na primjeru ekološke proizvodnje američke borovnice)“ bio je objasniti poduzetnički proces i njegove faze, te utvrditi ima li konkretna poslovna ideja osnovne preduvjete za pokretanje uspješnog poslovnog pothvata. Poduzetnički proces je put od ideje do pokretanja i razvoja poduzetničkog pothvata. Jedna od važnih faza poduzetničkog procesa je poslovno planiranje i izrada poslovnog plana, kao alata za minimiziranje rizika poslovanja. U izradi poslovnog plana sadržane su i objašnjene sve ključne komponente nužne za utvrđivanje isplativosti projekta, a odnose se na analizu tržišta, marketing plan, management tim te financijsku analizu. Financijskom analizom prikazala su se potrebna financijska sredstva za pokretanje poduzetničkog pothvata, planirani izvori financiranja te ukupni prihodi i rashodi poslovanja. SWOT analiza je pomogla u identificiranju mogućih rizika u poslovanju. Iako se poslovnim planom može utvrditi izvedivost projekta, on ne predstavlja garanciju uspjeha poduzetničkog pothvata. Sposobnost implementacije poslovnog plana jedna je od ključnih osobina uspješnih poduzetnika, koja upravo i razlikuje uspješne od neuspješnih poduzetnika, te je zbog toga realizacija poslovnog plana jedna od najvažnijih i svakako najtežih faza poslovnog planiranja. Poslovni plan poduzetnice se pokazao prihvatljivim za pokretanje poduzetničkog pothvata, no uspješnost, rast i razvoj pothvata ovisit će isključivo o njoj i njenoj sposobnosti implementacije napisanog poslovnog plana, načinima nošenja sa izazovima i rizicima iz okruženja te sposobnosti brze prilagodbe.

LITERATURA

1. Agroklub (2016), Investicija u borovnice? Dobar dodatak dohotku! Dostupno na: <https://www.agroklub.com/vocarstvo/investicija-u-borovnice-dobar-dodatak-dohotku/26905/> [pristupljeno 05. svibnja 2023.].
2. Balog, A., Rešetar, Z. (2021). *Poduzetništvo i poslovni planovi*. Zaprešić: Naklada Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić
3. Barringer, B. R., Ireland, R. D. (2010). *Poduzetništvo: Pokretanje poslovnog poduhvata*, treće izdanje. Tuzla: OFF-SET
4. BIC Poduzetnički inkubator Vukovar (2015). *Od poslovne ideje do osnivanja vlastitog start-up poduzeća*. [online] Vukovar: Učilište Studium. Dostupno na: http://bic-vukovar.hr/web/ink/images/BIC/dokumenti/BIC_1_Od_poslovne_ideje_do_osnivanja_vlastitog_start-up_poduzeca.pdf [pristupljeno 28. ožujka 2023.].
5. CBI Ministry of Foreign Affairs (2023), The European market potential for fresh blueberries. Dostupno na: <https://www.cbi.eu/market-information/fresh-fruit-vegetables/blueberries/market-potential> [pristupljeno 05. svibnja 2023.].
6. CeDePe. (n.d.) *Priručnik za poduzetništvo*. Zagreb: Učilište za poslovno upravljanje Dostupno na: <http://cedepe.hr/wp-content/uploads/2016/01/Manual.pdf> [pristupljeno 27. ožujka 2023.].
7. Čovo, P. (2007). *Održivo poduzetništvo*. [online]. Zadar: Sveučilište u Zadru. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/poduzetnistvo/poduzetnistvo_01.pdf [pristupljeno 27. ožujka 2023.].
8. Delić, A., Oberman Peterka, S., Perić, J. (2014). *Želim postati poduzetnik*. [online]. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na: <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/%C5%BDelim%20postati%20poduzetnik.pdf> [pristupljeno 28. ožujka 2023.].
9. Delić, A., Oberman Peterka, S., Alpeza, M., Kristić, D., Marković, Nina. (n.d.). *Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju: Vodič za sve one koji razmišljaju o ulasku u poduzetničke vode*. [online]. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na: https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Osijek/Publikacija_Osmislite%20svoju%20ideju.pdf [pristupljeno 02. travnja 2023.].

10. edukacije (2021). Napravite plan koji prolazi. Dostupno na:
<https://www.edukacije.hr/blog/financije-i-racunovodstvo/napravite-poslovni-plan-koji-prolazi/> [pristupljeno 02. svibnja 2023.]
11. GII Global informtion (2023). Dostupno na:
<https://www.giiresearch.com/report/moi1200217-europe-blueberry-market-growth-trends-forecasts.html?> , pristupljeno 05. svibnja 2023.
12. Global information (2023). Dostupno na: <https://www.giiresearch.com/report/moi1200217-europe-blueberry-market-growth-trends-forecasts.html?> [pristupljeno 05. svibnja 2023.].
13. HGK (2021), *Poslovni plan preduvjet je uspješnog projekta*. Dostupno na:
<https://www.hgk.hr/zupanijska-komora-split/poslovni-plan-preduvjet-je-uspjesnog-projekta-najava> [pristupljeno 27. travnja 2023.].
14. Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D.A. (2011). *Poduzetništvo*, sedmo izdanje. Zagreb: Naklada MATE d.o.o.
15. Jozić, F. (2004). *Sustav uspjelog poduzetništva*. Zagreb: Naklada Školska knjiga
16. Kostelić, K., (2015). *Priručnik - Katalog poduzetničkih ideja*. [online] Dostupno na:
https://fet.unipu.hr/images/50015957/Katalog_poduzetnickih_ideja_Prirucnik.pdf
 [pristupljeno 27. ožujka 2023.].
17. Mihajlović, V. (2005). *Imam ideju za posao! Što sada?* Zagreb: Naklada Vlastita naklada
18. Ministarstvo poljoprivrede, Natječaj za tip operacije 6.3.1. Potpora razvoju malih poljoprivrednih gospodarstava. Dostupno na: <https://ruralnirazvoj.hr/natjecaj-za-tip-operacije-6-3-1-potpورا-razvoju-malih-poljoprivrednih-gospodarstava-2/> [pristupljeno 03. svibnja 2023.].
19. Narodne novine, Odluka o nacionalnoj klasifikaciji 2007. – NKD 2007. Dostupno na:
https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html , [pristupljeno 03. svibnja 2023.].
20. Narodne novine, Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu, čl. 5. Dostupno na:
https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_03_29_585.html , [pristupljeno 03. svibnja 2023.].
21. Nastavni materijali iz kolegija „Pokretanje poslovnog pothvata“, 2021./2022., Oberman Peterka, S.
22. Oberman Peterka, S., Delić, A., Perić, J. (2016). *Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima*, prvo izdanje. Virovitica: Naklada Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

23. Oberman Peterka, S., Maričić, J. P., Medić, I. (2004). *Prvi korak u poduzetništvo, Osječka poduzetnička bilježnica*. Centar za poduzetništvo Osijek, Poduzetnički inkubator BIOS d.o.o. Dostupno na: http://www.portalalfa.com/time/management/razno/pod_bilj_prvi_korak.pdf [pristupljeno 28. ožujka 2023.].
24. Prijevod materijala. Prijevod materijala Growing Your Own Business, Durham Business School, UK; prijevod napravio Oto Wilhelm; prijevod se koristi za potrebe nastave na poslijediplomskom studiju Poduzetništvo i za potrebe seminara u Centru za poduzetništvo Osijek
25. Sošić, D., Matić, Z., Jardas, D. (1993). *Ja - poduzetnik*. Rijeka: Naklada Općina Rijeka, Izvršno vijeće, Sekretarijat za privredu i poduzetništvo
26. Srića, V. (2003). *Kako postati pun ideja*, drugo izdanje. Zagreb: Naklada M.E.P. CONSULT
27. Tablica kalorija, Borovnica. Dostupno na: <https://www.tablicakalorija.com/voce/borovnice.html> [pristupljeno: 04. svibnja 2023.].
28. Timmons, J. A., Spinelli, S. Jr. (2009). *New venture Creation*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
29. Vinšalek Stipić, V. (2023). *Poduzetničko planiranje i poslovni plan*. [online]. Gospić: Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću. Dostupno na: https://velegs-nikolatesla.hr/knjiz/Poduzetnicko_planiranje_i_poslovni_plan.pdf [pristupljeno 27. ožujka 2023.].
30. Vukmirović, N. (1993). *Privatni posao – znanje i mašta*. Zagreb: Naklada Alineja
31. Žute stranice, Jomat, obrt za proizvodnju i trgovinu. Dostupno na: <https://www.zutestranice.hr/tvrtke/%C4%90akovo/L2019708/JOMAT,+OBRT+ZA+PROIZVODNJU+I+TRGOVINU/> [pristupljeno 04. svibnja 2023.].
32. Službena Facebook stranica Mandicina udruga – AUKCIJE ZA MACE. Dostupno na: <https://www.facebook.com/groups/304502640860133> [pristupljeno 02. svibnja 2023.].
33. Službena stranica Eko borovnice Lisjak. Dostupno na: <http://www.borovnice-lisjak.com/> [pristupljeno 03. svibnja 2023.].
34. Službena Facebook stranica Borovnice Grilec. Dostupno na: <https://www.facebook.com/borovniceGrilec/> [pristupljeno 03. svibnja 2023.].
35. Službena Facebook stranica OPG Hajsan. Dostupno na: https://www.facebook.com/people/Opg-Hajsan/100035926520158/?paipv=0&eav=AfYqLj7DeBF1A3pnxWKVRHY5usYdPp-VGO85o8k0M643tnsospGTSbOqgarYaOhdY0&_rdr, pristupljeno 03. svibnja 2023.

36. Službena stranica BLUEBERRYRANCH. Dostupno na: <http://borovnice.hr/kako-doci.htm>
[pristupljeno: 03. svibnja 2023.].
37. Službena Facebook stranica OPG Vujnović. Dostupno na:
<https://www.facebook.com/opgvujnovic/> [pristupljeno 03. svibnja 2023.].
38. Službena stranica OPG Puhović. Dostupno na: <https://www.opgovi.hr/opg/puhovic/>
[pristupljeno 03. svibnja 2023.].
39. Službena Facebook stranica OPG Ćuk. Dostupno na: <https://www.facebook.com/opgcukk>
[pristupljeno 03. svibnja 2023.].
40. Službena Facebook stranica OPG Dorotić,. Dostupno na:
https://www.facebook.com/opgdoroticvoce/?locale=hr_HR [pristupljeno 03. svibnja
2023.].
41. Službena Facebook stranica OPG Završki. Dostupno na:
<https://www.facebook.com/profile.php?id=100027509936039> [pristupljeno 03. svibnja
2023.].
42. Službena Facebook stranica OPG Boris Klara. Dostupno na:
<https://www.facebook.com/OPG-Boris-Klara-100988038320430> [pristupljeno 03. svibnja
2023.].
43. Službena Facebook stranica OPG Krtić Dostupno na:
<https://www.facebook.com/opg.krtic/about> [pristupljeno 03. svibnja 2023.].
44. Službena Facebook stranica OPG Đuras. Dostupno na:
<https://www.facebook.com/durasborovnice/> pristupljen: 03. svibnja 2023.
45. Službena Facebook stranica OPG Hulina & Sole. Dostupno na:
<https://www.facebook.com/opghulina/about> [pristupljeno 03. svibnja 2023.].
46. Službena Facebook stranica OPG Golubić. Dostupno na:
https://www.facebook.com/people/OPG-Golubic/100057473319405/?paipv=0&eav=AfY2TXGPtEQSi25ICoG-ru2GSQ2Frm2ChyysGBxRB4Nkf0DQUB32h1XYE3PK7rfG-qQ&_rdr [pristupljeno 03.
svibnja 2023.].
47. Službena stranica OPG Petrinjčica. Dostupno na: <http://borovnicee.blogspot.com/> ,
[pristupljeno 03. svibnja 2023.].
48. Službena Facebook stranica OPG Golubić. Dostupno na:
https://www.facebook.com/borovnicamalinagolubic/?locale=hr_HR [pristupljeno 03.
svibnja 2023.].

49. Službena Facebook stranica OPG Nikola Petković. Dostupno na: <https://www.facebook.com/opgnikolapetkovic/> [pristupljeno 03. svibnja 2023.].
50. Službena Facebook stranica OPG Ružić. Dostupno na: <https://www.facebook.com/people/Borovnice-OPG-Ru%C5%BEi%C4%87/100064036183401/> [pristupljeno 03. svibnja 2023.].
51. Službena stranica OPG Hruštek. Dostupno na: <https://opg-hrustek.hr/> [pristupljeno 03. svibnja 2023.].
52. Službena stranica OPG Kelemen Tomislav. Dostupno na: <https://www.kriskaprirode.eu/> [pristupljeno 03. svibnja 2023.].
53. Službena stranica OPG Prusec. Dostupno na: <https://www.opgburza.com/opg/opg-ivan-prusec> [pristupljeno 03. svibnja 2023.].
54. Službena stranica OPG Kućica bobica. Dostupno na: <https://kucicabobica.com/> [pristupljeno 03. svibnja 2023.].
55. Službena stranica OPG Bobica. Dostupno na: <https://www.bobical.com/> [pristupljeno 03. svibnja 2023.].
56. Službena Facebook stranica Borovnica tete Bete. Dostupno na: https://www.facebook.com/borovnicetetebete/?locale=hr_HR [pristupljeno 03. svibnja 2023.].
57. Službena Facebook stranica OPG Bočkinac Igor. Dostupno na: <https://www.facebook.com/BockinacBobice/> [pristupljeno 04. svibnja 2023.].
58. Službena Facebook stranica OPG Miloloža. Dostupno na: <https://www.facebook.com/opg.miloloza/> [pristupljeno 04. svibnja 2023.].
59. Službena stranica Big-Win OPG Vukoja. Dostupno na: <https://big-win.hr/> [pristupljeno 05. svibnja 2023.].
60. Službena stranica Državnog zavoda za statistiku, Objavljeni konačni rezultati popisa 2021. Dostupno na: <https://dzs.gov.hr/vijesti/objavljeni-konacni-rezultati-popisa-2021/1270> [pristupljeno 04. svibnja 2023.].
61. Službena stranica Vrti centar Drijen d.o.o. Lučko. Dostupno na: <https://www.drijen.hr/> [pristupljeno 04. svibnja 2023.].
62. Službena stranica Danon d.o.o. Gornji Stupnik. Dostupno na: <https://danon.hr/> [pristupljeno 04. svibnja 2023.].
63. Službena stranica Pevex d.d. Osijek. Dostupno na: <https://pevex.hr/osijek> [pristupljeno 04. svibnja 2023.].

POPIS TABLICA

Tablica 1. Faze poduzetničkog procesa	10
Tablica 2. Analiza izvedivosti	21
Tablica 3. Usporedni prikaz sadržaja poslovnog plana	39
Tablica 4. Proizvodnja borovnica u Europi po godinama na 1.000 tona.....	45
Tablica 5. Cijena borovnica po količini pakiranja.....	52
Tablica 6. Struktura ulaganja.....	57
Tablica 7. Struktura izvora financiranja	58
Tablica 8. Plan prihoda od prodaje	58
Tablica 9. Projekcija rashoda poslovanja	59
Tablica 10. Novčani tok projekta	60
Tablica 11. Točka pokrića projekta.....	61
Tablica 12. Račun dobiti i gubitka.....	62

POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

Grafički prikaz 1. Osnovne osobine uspješnih poduzetnika	5
Grafički prikaz 2. Tehnike za generiranje ideja.....	14
Grafički prikaz 3. Osnovne karakteristike prilike	15
Grafički prikaz 4. Prozor prilika.....	16
Grafički prikaz 5. Uloga analize izvedivosti u razvoju uspješne poslovne ideje	20
Grafički prikaz 6. Porterov model konkurentskih snaga	23
Grafički prikaz 7. Elementi tima poslovnog pothvata.....	28
Grafički prikaz 8. Timmonsov model poduzetničkog procesa.....	32