

# PLANIRANJE POKRETANJA POSLOVNOG POTHVATA

---

Lovrić, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:156245>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-04**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

**Ekonomski fakultet u Osijeku**

Preddiplomski sveučilišni studij (Menadžment)

Ivan Lovrić

**PLANIRANJE POKRETANJA POSLOVNOG  
POTHVATA**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

**Ekonomski fakultet u Osijeku**

Preddiplomski sveučilišni studij (Menadžment)

Ivan Lovrić

**PLANIRANJE POKRETANJA POSLOVNOG  
POTHVATA**

Završni rad

**Kolegij: Poduzetništvo**

JMBAG: 0010221542

e-mail: [ivanlovric1998@gmail.com](mailto:ivanlovric1998@gmail.com)

Mentor: izv. prof. dr. sc. Aleksandar Erceg

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

**Faculty of Economics in Osijek**

Undergraduate Study Management

Ivan Lovrić

**PLANNING STARTING A BUSINESS**

**VENTURE**

Undergraduate final paper

Osijek, 2020.

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) 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 – Nehomercijalno – 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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
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: Ivan Lovrić  
JMBAG: 0040221542 OIB: 48097210391  
e-mail za kontakt: ivanlovric1998@gmail.com Naziv studija: Menadžment  
Naslov rada: Planiranje Pokretanja Poslovnog Poduhvata  
Mentor/mentorica rada: Aleksandar Erceg

U Osijeku, 15. 09. 2021. godine

Potpis Ivan Lovrić

## **SAŽETAK**

*Poduzeća su danas pokretač rasta razvoja i novog zapošljavanja. Stoga je svaki ekonomski napredak danas neostvariv bez poduzetničkog djelovanja. Budući da poduzeća i privatni sektor čine okosnicu gospodarstva, njihovi inovativni kapaciteti i nove vrijednosti na jedinstven način pokreću gospodarstvo, kako na nacionalnoj tako i na svjetskoj razini. Međutim, brojne ideje ne dožive svoju realizaciju. Kako bi se poduzetništvo uspješno razvijalo u današnjem turbulentnom okruženju potrebna je konkurentna prilika i visoka motiviranost poduzetnika da budu inovatori i kreator poduzetničkog pothvata. Proces pokretanje i razvoja poslovnog pothvata iznimno je dug i mukotrpan. Prije pretvaranja ideje u poslovni pothvat, potrebno je provesti sve korake koji mogu pomoći da taj proces bude što uspješniji. Svaki poduzetnički proces najčešće započinje odlukom da postane poduzetnik nakon čega slijedi proces razvoja ideje, analize izvedivosti i naposljetku pokretanje poslovnog pothvata. Kako bi poduzetnički pothvat bio reprezentativan i manje rizičan potrebno je testirati opravdanost pokretanja nekog posla. Dokument koji služi smanjenju rizika, kao i olakšavanje sagledavanja ideje i samog pothvata jeste poslovni plan. Iako, danas poduzetniku nitko ne može jamčiti uspjeh i profit, dobro proveden cjelokupni poslovni proces zajedno s poslovnim planom značajno minimizira rizike i realizira alternativna rješenja potencijalnih problema. Danas veliki broj poduzetnika zbog svoje dugotrajnosti i iscrpnosti u potpunosti „zanemaruje“ proces poduzetničkog planiranja. Međutim, dobro isplanirani poslovni pothvat zajedno sa potrebnim i angažiranim resursima te kompetentnim kapitalom katkad zna biti znatno važnije od same realizacije. Stoga se ovim radom želi istaknuti važnost poslovnog planiranja prilikom pokretanja novog poslovnog pothvata. Osim toga, detaljnije će se analizirati i objasniti prednosti poslovnog plana kao ključnog dokumenta poslovnog planiranja.*

**Ključne riječi:** poduzetnik, poslovni pothvat, poslovno planiranje, poduzetnički proces

## **ABSTRACT**

*Today, companies are the driver of growth, development, new employment. Therefore, any economic progress today is unachievable without entrepreneurial action. As businesses and the private sector form the backbone of the economy, their innovative capacities and new values drive the economy in a unique way, both nationally and globally. However, many ideas do not realize their realization. In order for entrepreneurship to develop successfully in today's turbulent environment, a competitive opportunity and high motivation of entrepreneurs to be innovators and creators of an entrepreneurial venture are needed. The process of starting and developing a business venture is extremely long and arduous. Before turning an idea into a business venture, it is necessary to take all the steps that can help make the process as successful as possible. Every entrepreneurial process usually starts with the decision to become an entrepreneur, followed by the process of developing an idea, feasibility analysis and finally starting a business venture. In order for an entrepreneurial venture to be representative and less risky, it is necessary to test the justification of starting a business. A document that serves to reduce risk, as well as facilitate the perception of the idea and the venture itself is a business plan. Even though today no one can guarantee success and profit to the entrepreneur, a well-conducted entire business process together with a business plan significantly minimizes risks and realizes alternative solutions to potential problems. Today, a large number of entrepreneurs, due to their longevity and exhaustiveness, completely „neglect“ the process of entrepreneurial planning. However, a well-planned business venture together with the necessary and engaging resources and competent capital can sometimes be much more important than the realization itself. Therefore, this paper seeks to emphasize the importance of business planning when starting a new business venture. In addition, the benefits of a business plan as a key business planning document will be analyzed and explained in more detail.*

**Keywords:** *entrepreneur, business venture, business planning, entrepreneurial process,*

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. PODUZETNIČKI PROCES</b> .....	2
2.1. Od ideje do poslovne prilike.....	4
2.2. Prepoznavanje prilike.....	6
2.2.1. Promatranje trendova u okruženju.....	6
2.2.2. Rješavanje problema.....	8
2.2.3. Pronalazak praznina na tržištu.....	8
<b>3. POSLOVNO PLANIRANJE KAO FAZA PODUZETNIČKOG PROCESA</b> .....	9
<b>4. POSLOVNI PLAN - REZULTAT POSLOVNOG PLANIRANJA</b> .....	12
4.1. Što je poslovni plan i zašto se piše?.....	12
4.2. Karakteristike i vrste poslovnog plana.....	14
4.3. Sadržaj i struktura poslovnog plana.....	16
4.3.1. Informacije o poslovanju.....	18
4.3.2. Analiza industrije i okruženja.....	19
4.3.3. Opis poslovnog pothvata.....	20
4.3.4. Plan proizvodnje i operativni plan.....	20
4.3.5. Marketinški plan.....	21
4.3.6. Organizacijski i financijski plan.....	22
4.3.7. Procjena rizika.....	23
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	25
<b>LITERATURA</b> .....	26

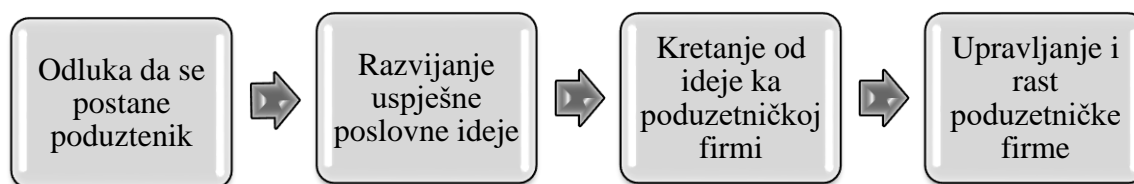


## 1. UVOD

Prilikom donošenja važnih poslovnih odluka – o ulasku i pokretanju poslovnog pothvata poduzetnici se nose s različitim vrstama rizika. Naravno, upravo to preuzimanje rizika diferencira poduzetnike od idejnih začetnika. No, danas veliki broj ideja ostane samo ideja, jer rijetki se odvažaju upustiti u realizaciji istih. Poslovno planiranje čini temelj uspješnog provođenja ideja u realizirani poslovni pothvat. Kako bi taj poduzetnički pothvat bio uspješniji, ali i manje rizičan potrebno je provesti detaljnu analizu opravdanosti koja je modelirana unutar poslovnog plana. Poslovni plan pisani je dokument koji ideju prenosi na papir i uspješno provodi u fazu realizaciju. Što je poslovni plan detaljniji i egzaktniji to će jedna od planiranih realizacija biti realnija. U tom kontekstu, ovim završnim radom želi se ukazati na važnost procesa poslovnog planiranja koji čini osnovu uspješne realizacije. Osim toga, u radu će se prikazati i analizirati osnovni elemente poslovnog plana koji poduzetniku može služiti kao alat za smanjivanje rizika od budućih nepoznanica. Rad je koncipiran u tri osnovna teorijska djela. Prvi dio rada u kratkim crtama ilustrira proces pretvaranje ideje u realizirani poslovni pothvat. Najvažniji aspekti poslovnog planiranja i ključnih prednosti prikazane su u drugom djelu rada, dok su osnovne značajke i struktura poslovnog plana kao važnog strateškog dokumenta razmatrane u posljednje - trećem dijelu rada. U metodološkom smislu, u izradi ovoga rada korištene su deskriptivna metoda i metoda analize, gdje su analizirani teorijski – sekundarni izvori podataka.

## 2. PODUZETNIČKI PROCES

Pod pojmom poduzetništva do danas su se najčešće podrazumijevale gospodarska aktivnost koje su poduzeta od strane trećih osobe s cilje ostvarenja općih ili individualnih ciljeva. Međutim, poduzetnici pa i sam pojam poduzetništva danas dobiva potpuno novo ruho. Dinamično okruženje i vrlo česte promjene stvorile su uspješnu poduzetničku elitu koja danas čini imperativ razvoja. Stoga su takvi uvjeti poslovanja doveli do potpune preobrazbe i modernizacije poduzetničkog koncepta čija važnost raste iz godine u godinu. U tom kontekstu, poduzetnik je danas inovator i kreator nove vrijednosti koji uočava priliku, preuzima rizik kako bi ostvario zacrtane ciljeve. Pri čemu poduzetništvo predstavlja pokušaj ostvarenja ideje bez obzira na resurse koje trenutačno posjeduje. Kada poduzetnik dobije ideju ili uoči potrebu na tržištu te odluči ući u poduzetničke vode on poprima „karakter“ fundamentalne sile poduzetničkog procesa. No, prije nego li ta ideja zaživi i ugleda svijetlo dana potrebno je proći sve ključne korake koji doprinose njezinu razvoju. Taj proces poboljšanja, unaprjeđenja, razvoja i testiranja ideje predstavlja poduzetnički proces (Slika 1). Dakle, poduzetnički je proces put od ideje do poslovnog pothvata, a najčešće uključuje sve aktivnosti koje će se poduzeti kako bi ideja poprimila karakter poslovnog pothvata. Budući da brojne ideje danas ne dožive svoju realizaciju, potrebni su poduzetni pojedinci koji će prepoznati priliku, ostvariti ideju te inovativno djelovati i tako doprinositi stvaranju vrijednosti, te na posljetku ispunjavati osnovnu svrhu i funkciju poduzetništva.

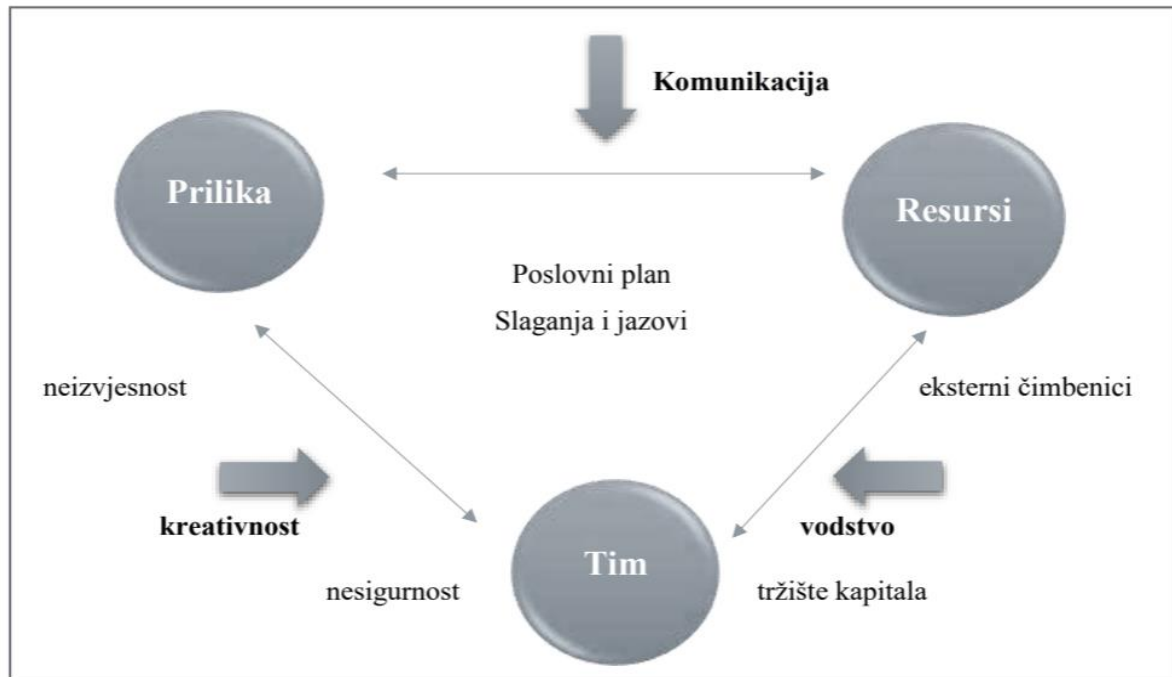


**Slika 1.** Osnovni model poduzetničkog procesa

Izvor: Barringer & Ireland, 2010:26

Svaki poduzetnički proces uključuje tri osnovne pokretačke sile poduzetništva koje na svojevrsan način doprinose razvoju poslovnog pothvata. Od samih začetaka pa sve do današnjih dana brojni su teoretičari ostavili svoj doprinos u razvoju danas primjenjivog modela poslovnog procesa. Među njima svakako se istaknuo Gartner (1985) koji je među prvima uspostavio referentni okvir pokretanja poslovnog pothvata sa svim potrebnim elementima u ono vrijeme. Jačanjem važnosti poduzetnih afiniteta Timmons & Spinelli (2003) primijenili su

njegove zaključke te ilustrirali poslovni model koji je prilagođen današnjim okvirima i vremenu u kojem suvremena poduzeća posluju. (Slika 2).



**Slika 1.** Model poduzetničkog procesa prema Timmonsu

Izvor: Timmons & Spinelli, 2009:110

Kao što se može i uočiti tri osnovne poduzetničke sile čini: (1) poslovna prilika, (2) pojedinac/ tim, te (3) resursi. Unutar prikazanog modela stavljen je naglasak na samu priliku (a ne na ideju) koja poduzetniku odnosno, timu daje veću slobodu i konkurentsku prednost nad ostalim akterima. Dakle, prilika je srce poslovnog procesa te uključuje ukupnost svih okolnosti koje stvaraju potrebu za određenim dobrom (ili uslugom) na tržištu, a koji je do tada bio „nepoznat.“ Dobre prilike se lako usklađuju s ostalim bitnim čimbenicima poduzetničkog uspjeha, a od osobite je važnosti da su poduzetnik i njegov tim usklađeni s prilikom. Nadalje, poduzetnik i poduzetnički tim ključni su za razvoj i uspjeh poslovnog pothvata. „Loš poduzetnik treba naučiti osobno otpustiti uzde, izgraditi tim i vjerovati u njega“ (Hall & Bennett, 2006:157). „Poduzetnik će nesporno biti u boljoj poziciji ako ima odličan tim s prosječnom idejom nego prosječan tim s odličnom idejom. Slijedom navedenog, tržišni akteri će prije podržati poslovni pothvat ako je tim kvalitetan. I najbolja ideja lako propadne u rukama pogrešnih ljudi. Novac se daje ljudima, a ne idejama“ (Alpeza et al., 2007:12). Ovdje je također vrlo jasno kako financijska sredstva unutar ovog modela nisu poduzetnička sila, već je naglasak na resursima. Točnije, „model nije usmjeren na posjedovanje financijskih sredstava, već teži minimizaciji i kontroli potrošnje treće poduzetničke sile – resursa“ (Timmons & Spinelli,

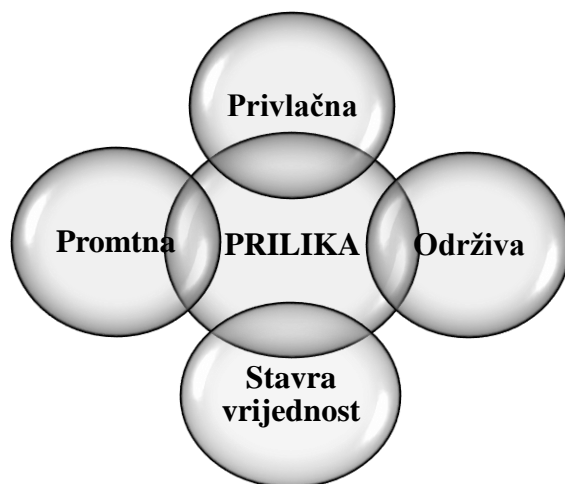
2009:112). Nakon prikazanih osnovnih informacija o poduzetnikom procesu, nastavak ovog poglavlja bavit će se prikazom i objašnjavanjem ključnih faza poduzetničkog procesa počevši od ideje.

## **2.1. Od ideje do prilike**

Pod pojmom ideje najčešće se podrazumijeva određena misao, utisak ili pojava koja na svojevrsan način „inspirira“ poduzetnika da bi ušao u svijet poduzetništva tj. pokrenuo poduzetnički proces. Odnosno, jezgroviti je opis ključnih funkcija budućeg poslovnog pothvata, te kao takva čini ishodište svakog poduzetničkog procesa. Međutim, iako čini izvor poduzetničkog procesa ideja ne mora nužno biti do sada nepoznata, inovativna i radikalna pojava. Naprotiv, brojni i danas uspješni poslovni pothvati uglavnom su inkrementalne prirode zasnovani na prilagodbi i redizajnu postojećih. „Nije važno koliko je stara ideja sve dok je njena realizacija u pothvatu napravljena na kvalitetan i kreativan način“ (Alpeza et al., 2007:06).

Dobra poslovna ideja uključuje kombinaciju interesa i vještina poduzetnika, ne zahtijeva velike investicije u samim počecima svoga razvoja, usmjerena je na tržište jer ima prepoznatu potrebu tržišta što joj pruža određenu konkurentsku prednost nasuprot ostalih tržišnih aktera. Alpeza et al., (2007:05) izdvajaju nekoliko ključnih pitanja na koja će dobra poslovna ideja pružiti odgovore, a to su: (1) Koji će se proizvod ili usluga proizvoditi?, (2) Tko su potencijalni kupci ili korisnici?, (3) Koje će potrebe proizvod ili usluga zadovoljavati?, te (4) Na koji način će se prodavati proizvod ili usluga? Međutim, uloga poslovna ideje u samom poduzetničkom procesu vrlo često biva prenapuhana i iskonstruirana nauštrb drugih možda još i važnijih elemenata.

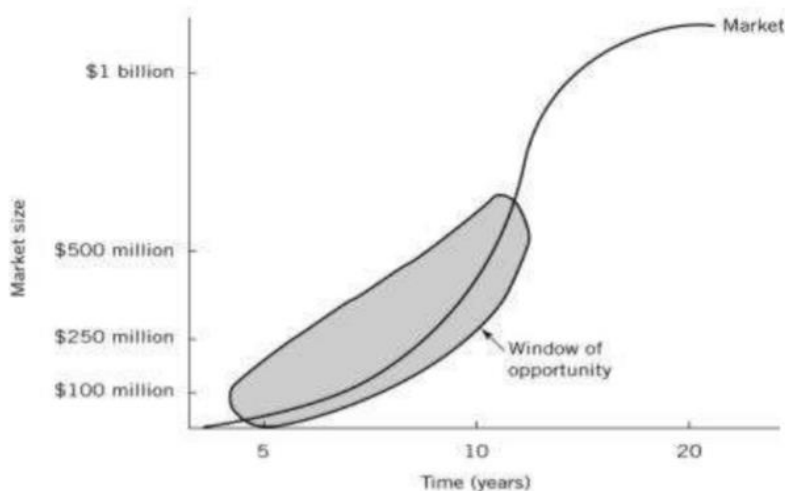
No, u današnje vrijeme veliki broj ideja ne doživi svoju realizaciju i propadne. Razlog toga nije niti u poduzetniku niti u njegovom radu već naprotiv, u ideji, jer nikada nije postojao potencijal da ta ideja preraste u poslovnu priliku. Slijedom navedenog, jasno je kako ideja i prilika nisu sinonimi, iako ih danas mnogi izjednačavaju. Prilika dakle, predstavlja tržišno provjerenu poslovnu ideju, odnosno ideju koja ima tržište, za kojom postoji potreba i potražnja i koja se može realizirati u uspješan poslovni pothvat“ (Alpeza et al., 2007:09). Odnosno, poslovna prilika uključuje set okolnosti i uvjeta koji stvaraju potrebu na tržištu za određenim proizvodom ili uslugom. Prepoznati ideju koja ima potencijal prerasti u poslovnu priliku proizlazi iz poduzetnog djelovanja i vještina poduzetnika da uočava ono što drugi ne mogu. Najčešće karakteristike prilike navedene su u nastavku (Slika 3).



**Slika 3.** Osnovne karakteristike prilike

Izvor: Barringer & Ireland, 2010:43

Kao što je vidljivo svaka poslovna prilika trebala bi biti: privlačna, održiva, promptna ili pravovremena, te svojim djelovanjem treba pridonositi stvaranju vrijednosti. Privlačna i atraktivna prilika je profitabilna s visokim razvojnim potencijalom, ima dovoljno veliko i snažno tržište, te se uklapa u želje i vještine osnivača. Nadalje, promptna prilika je pravovremena prilika koja je uočena prije nekog drugog u što kraćem vremenskom roku. „Stoga se karakteristika promptnosti najčešće vezuje uz metaforički izraz „prozor prilika“ (Slika 4) koji opisuje realistični vremenski period u kojem poduzetnik može ući na novo tržište“ (Delić et al., 2014:14).



**Slika 4.** Prozor prilika za ulazak na novo tržište

Izvor: Timmons & Spinelli, 2009:158

„Kada se uspostavi tržište za novi proizvod, njegov „prozor prilike“ je otvoren. Kako se tržište razvija, poduzetnik nastoji uspostaviti profitabilnu poziciju na njemu. U određeno vrijeme, tržište sazrijeva i „prozor prilike“ se zatvara“ (Barringer & Ireland, 2010:43). Stoga svaki prijevremeni ili prekasni ulasku na tržište najčešći biva uzrok neuspjeha i propadanja poslovnog pothvata. Zbog tehničkih ograničenja koja su zadana prilikom pisanja ove analize, u nastavku rada više neće biti govora o ulasku na tržište, ali predstavlja zanimljivu osnovu za neku od budućih analiza i radova.

## **2.2. Proces uočavanja - identifikacije poslovne prilika**

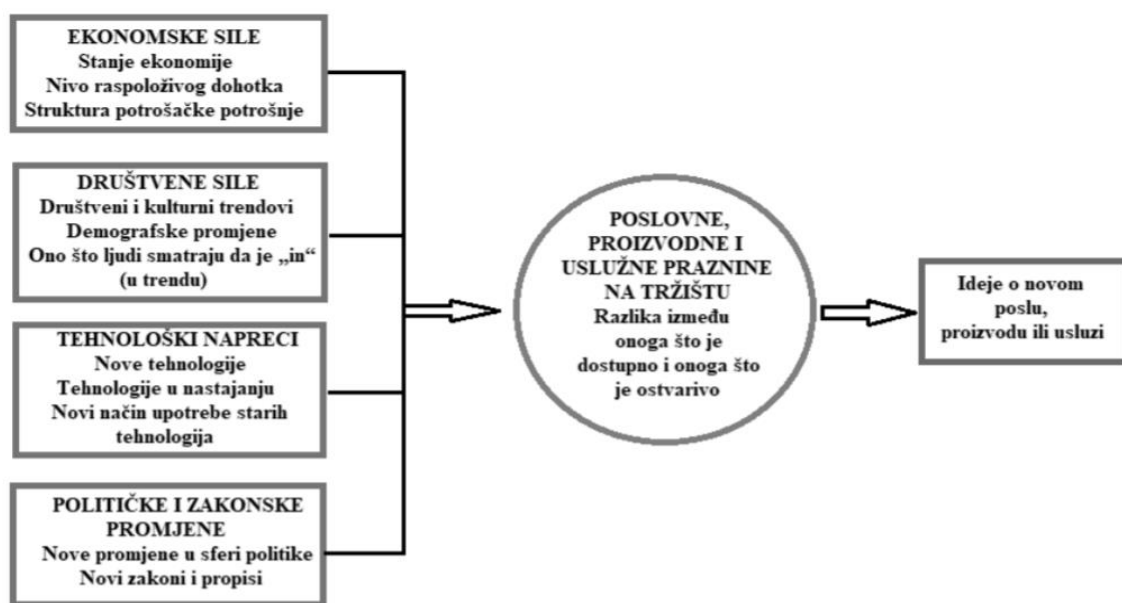
„U sustavu slobodnog tržišta, prilike nastaju kada se okolnosti mijenjaju, kada nastane kaos, zbunjenost, kad se uoče nedosljednosti, zaostajanje ili vodstvo, kada imate znanje ili manjak informacija i kada nastanu različite praznine u nekoj industriji ili na nekom tržištu“ (Timmons & Spinelli, 2009: 150-151). Dakle, praćenje promjena u okruženju kao i njihovo predviđanje u današnjim uvjetima od krucijalne je važnosti za uspjeh, ali i rast i razvoj poslovnog pothvata. Najčešća pogreška velikog broja poduzetnika je pokretanje poslovnog pothvata po osnovi modifikacije omiljenog proizvoda. Takav proizvod već je poznat na tržištu, stoga za njegovu proizvodnju niti ne može postojati prava potreba. Ključ uspjeha leži u prepoznavanjem prilike tj. identifikaciji određenog dobra koje je nepoznato, za kojim postoji potražnja, kojega potrošači trebaju i kojega su spremni konzumirati, a ne onoga kojeg poduzetnik želi. Barringer & Ireland (2010:43) definirali su tri najčešće korištene tehnike identifikacije prilike i to su sljedeće: (1) praćenje trendova u okruženju, (2) rješavanje problema, te (3) pronalazak praznina na tržištu. Svaka od navedenih tehnika bit će vrlo sažeta objašnjena.

### **2.2.1. Praćenje trendova u okruženju**

Praćenje i analiza trendova u okruženju industrije podrazumijeva praćenje promjena koje se odvijaju u privredni neke zemlje, a koji su relevantni kako bi se pokretanje poslovnog pothvata na tržištu određene zemlje. Takve promjene prije svega uključuju analizu ekonomski i političkih promjena, te društveni i tehnoloških aspekata koji su neminovni pri pokretanju poslovnog pothvata.

Ekonomski trendovi uključuju promjene u gospodarstvu. Ako je gospodarska situacija u privredi zadovoljavajuća s općom ekspanzivnom politikom jasno je da je raspoloživi dohodak viši, samim time potencirana je potrošnja i daljnji razvoj gospodarstva. Ako gospodarstvo nema

značajnijih problema ekonomske indikacije najčešće služe kod izbora industrije. manje atraktivna industrija ujedno će donositi i manji profit. Trendovi koji se usko nadovezuju na ekonomske promjene u okruženju su promjene pravno – regulatornog okvira koji čini osnovu pokretanja, rasta i razvoja. Primjerice, ulaskom RH u punopravno i članstvo EU i integracijom regulatornih okvira dvaju područja, Republici Hrvatskoj na raspolaganje su stavljena dostupna sredstva iz proračuna ESI fondova. Da bi određeno poduzeće povuklo sredstva iz europskog proračuna potreban je detaljan plan razvoja kojega jasno mora pisati kompetentna osoba. U tome kontekstu, privatna učilišta i škole uopćili su potrebu za razvojem takvih programa, koje su im naposljetku i doprinijele u financijskom kontekstu.



**Slika 5.** Trendovi u poslovnom okruženju koji su važni za pokretanje poslovnog pothvata

Izvor: Barringer & Ireland, 2010: 44

Nadalje, treću skupinu trendova koje je jednako važno proučavati su društveni trendovi. Riječ je dakle, o osobnim karakteristikama pojedinca, a ponajprije onih koji mogu biti važna karakteristika za pokretanje poslovnog pothvata. Primjerice, navika pojedinaca, prvog izbora, različitih kulturnih navika i sl. Naime, iako su svi trendovi koje je potrebno uzeti u obzir unutar ove analize poimani pojedinačno, oni su u poslovnoj praksi vrlo povezani i važno ih je pri tome razmatrati kao cjelinu. Proces praćenja i uvažavanja trendova u okruženju izuzetno je kompleksan i dugotrajan stoga, bi od velike pomoći bila dobra informiranost i prethodno radno iskustvo u industriji u koju poduzetnik želi ući. Iako, nije obvezno, ali poduzetniku bi uvelike olakšao proces.

### **2.2.2. Rješavanje problema**

Drugi način identifikacije prilika na tržištu jeste uočavanje problema i pronalazak načina za njihovo rješavanje. Problemi se mogu uočiti promatranjem svakodnevnih izazova, intuicijom, slučajno ili srećom. Svaki problem predstavlja dobro prerusenu priliku. Mnogi poduzetnici su na temelju određenih problema u svom životu pokrenuli poduzetničke pothvate. Neke poslovne ideje nastaju gledajući na problem u drugačijem svjetlu od uobičajenog ili pak prilikom prepoznavanja problema u okviru nastajućih trendova. Jedan od takvih svakako je bio razvoj mobilnih uređaja prilagođen prema potrebama starije populacije. Temeljem uočenog takvog problema takvi uređaji su danas zauzeli svoje mjesto na tržištu, a poduzetnik pronašao strategiju opstanka i daljnje diversifikacije u odnosu na ostale tržišne igrače.

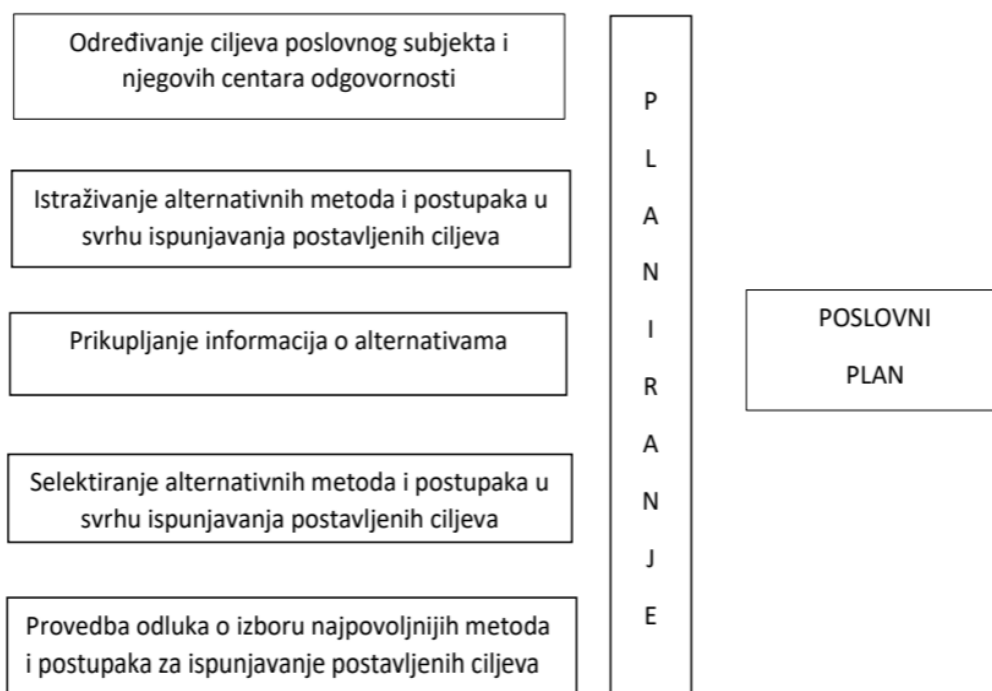
### **2.2.3. Pronalazak praznina na tržištu**

Posljednji, ali gotovo i najuspješniji način uočavanja poslovne prilike prema Barringeru & Irelandu (2010: 52-53) je pronalazak praznina na tržištu odnosno pronalazak proizvoda ili usluga koji nisu dostupni ili ne postoje na tržištu, a za njima postoji potreba. Ovakav način identifikacije prilike svakako jedan od načina koje osiguravaju opstanak za kratko vremensko razdoblje jasno, ako je ispravno odrađen. U tom kontekstu, inovativni pristup i razvoj radikalnih inovacija osigurava konkurentsku prednost poduzetnika u odnosu na ostale tržišne igrače. Pri čemu konkurentska prednost „podrazumijeva manifestaciju relativne prednosti nad konkurentima, odnosno posjedovanje posebnosti koje poduzeće izdvajaju i razlikuju na tržištu od suparnika“ (Daraboš, 2015:15). „Poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost kada implementira strategiju za stvaranje vrijednosti koju nema niti jedan od trenutnih ili budućih konkurenata. Stoga mora razviti set atributa ili izvršavati aktivnosti koje omogućavaju da svojom performansom pretekne konkurenciju“ (Wang, 2014:33). Prema Allenu (1999:116) poduzetnici prepoznaju priliku na tržištu kada postanu svjesni problema, potreba i praznina u svom okruženju. Dakle, poduzetnici promatraju svijet na oportunistički način odnosno, ne vide samo probleme nego vide i rješenja za probleme kao i zaradu. „Nakon identificiranja/prepoznavanja ideje, a prije pisanja poslovnog plana, poduzetnik treba napraviti važan korak, a to je vrednovanje prilike, najčešće je riječ o analizi izvedivosti koja predstavlja proces utvrđivanja da li je poslovna ideja izvodljiva“ (Barringer i Ireland, 2010:78). Najučinkovitija je kada se radi odmah nakon prepoznavanja ideje jer su time troškovi minimizirani.



### 3. POSLOVNO PLANIRANJE KAO FAZA PODUZETNIČKOG PROCESA

Poslovno planiranje jedna je od najvažnijih poduzetničkih aktivnosti prilikom pokretanja poslovnog pothvata. Sam ulazak u poduzetničke vode, (posebice za start – up poduzetnike) vrlo je neizvjestan i rizičan. Stoga poduzetnici kako bi smanjili mogućnost donošenja loših odluka, pomno planiraju svaku svoju aktivnost. Pod pojmom poslovnog planiranja podrazumijevaju se sve aktivnosti poslovnog subjekta koje se odnose na postavljanje željenih ciljeva, utvrđivanja strategije te politika za postizanje željenih rezultata. Jednostavnije rečeno, „formalni je proces utvrđivanja vizije, misije i ciljeva poduzeća, izbora adekvatnih strategija za ostvarenje tih ciljeva, te utvrđivanje žrtava i koristi koje poduzeće ima ostvarenjem tih ciljeva“ (Dujmić, 2006). Konačan rezultat poslovnog planiranja je poslovni plan, što najbolje pokazuje grafički prikaz na slici ispod (Slika 6).



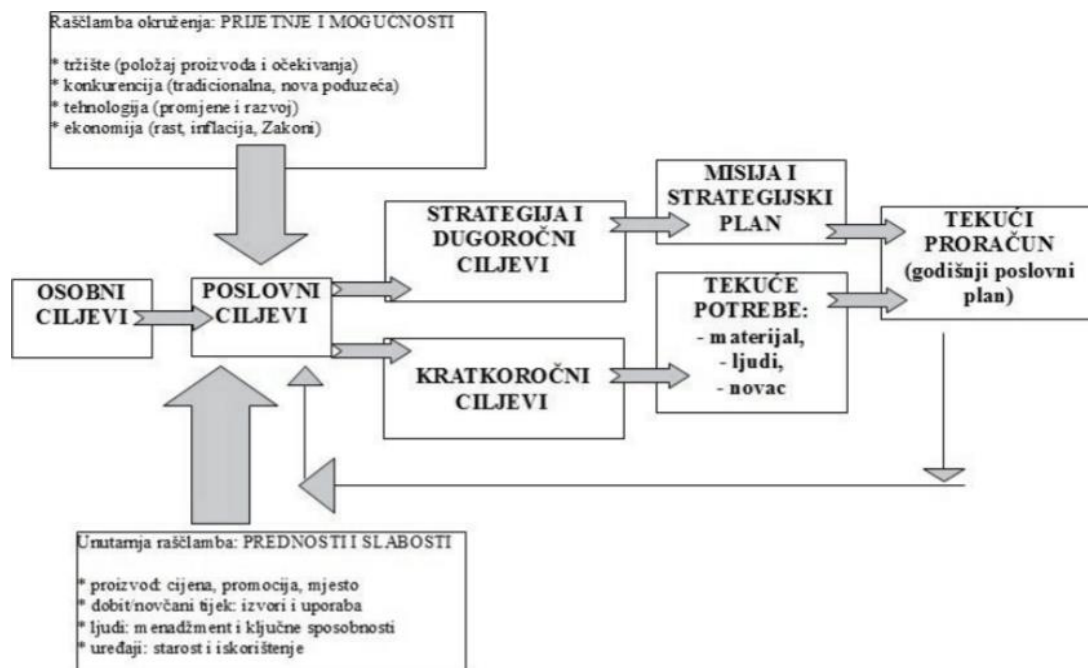
**Slika 6.** Poslovni plan kao rezultat procesa planiranja

Izvor: Gulin et al., 2011:183

Dobar plan poduzetnika jeste plan koji daje odgovor na sljedeća pitanja: (1) Gdje se poduzeće/ poduzetnik sada nalazi, (2) gdje poduzeće/poduzetnik želi biti – koji su mu ciljevi, te (3) kako postići takve rezultate? Prema Megginson et al., (1997:96) poslovno planiranje danas je zasnovano na:

- potrebi sagledavanje mogućeg razvoja događaja u budućim razdobljima
- posljedičnoj potrebi koordiniranja poslovnih aktivnosti
- potrebi komunikacije među različitim internim i eksternim stakeholderima (vlasnici, menadžeri, zaposlenici, banke i drugi izvora sredstava)
- ideji kako je jedina prava mjera uspjeha mjera između postavljenog cilja i ostvarenog

Svako planiranje započinje idejom, tj. proizvodom/uslugom za kojim je poduzetnik prepoznao potražnju i mogućnost za uspješan posao. Ta ideja i dobra prilika za zaraditi novac može dovesti do nagle i ishitrene odluke poduzetnika da u pothvat krene bez pripreme i poslovnog plana (Samuel et al., 2008: 134). Tomu u prilog ide i činjenica da brojna poduzeća ne opstaju na duge staze, te gotovo propadnu u prve dvije godine poslovanja. Najbolji način za minimiziranje rizika i povećanje izgleda za uspjeh i opstanak jeste pomno planiranje svake faze poslove aktivnosti. Pri čemu je detaljan plan vrlo važan za poduzetnike početnike tj. start – up poduzeća koji moraju uložiti značajne napore kako bi osigurali opstanak na tržištu u početnoj - kritičnoj fazi životnog ciklusa. Postupak poduzetničkog planiranja prikazan je nastavku (Slika 7).

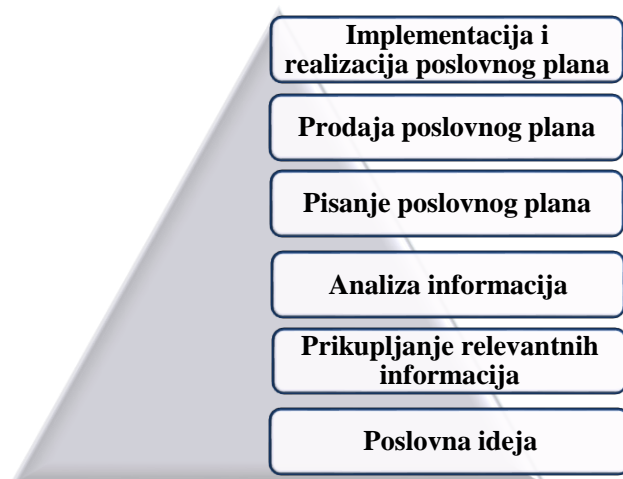


**Slika 7.** Postupak poduzetničkog planiranja

Izvor: Cingula, 2002:72

Dakle, prema prikazanom shematskom prikazu vidljivo je kako proces poslovnog planiranja kreće od definiranja osobnih tj. poslovnih ciljeva koji se žele postići. Zatim, primjenom SWOT analize se definiraju prilike i prijetnje, te snage i slabosti koje doprinose

razvoju misije poduzeća i strateškog plana kao dugoročnog plana poslovanja. „Proces poslovnog planiranja je trajni proces, koji praktično nikada ne završava i u kojem se faze međusobno isprepleću. Ovaj proces započinje idejom, a završava implementacijom poslovnog plana“ (Oberman Peterka, 2010:15). Faze poslovnog planiranja navedene su na slici 8.



**Slika 8.** Faze poslovnog planiranja

Izvor: Oberman Peterka, 2010:15

Gulin et al., (2012:183) navodi kako proces planiranja uključuje nekoliko faza. Poslovna ideja prva je faza poslovnog planiranja, ali ujedno i osnova za pokretanje poslovnog pothvata. Nakon prikupljenih svih relevantnih informacija potrebno je testirati ideju primjenom analize izvedivosti. Analiza izvedivosti sastoji se od četiri međusobno povezane analize: Analiza izvedivosti proizvoda/usluge, analiza izvedivosti na tržištu i industriji, te organizacijska i financijska analiza izvedivosti. Ako je ideja prema jednoj od četiri komponente ne može biti ostvariva, ista će biti odbačena. Nakon testirane ideje poduzetnik piše poslovni plan što predstavlja pretposljednju fazu poslovnog planiranja. Danas veliki broj poduzetnika nakon identifikacije ideje odmah kreće ka pisanju poslovnog plana i pronalasku izvora financiranja poslovne ideje, što je potpuno pogrešno shvaćanje jer je drugačije ideju gledati kao ideju, a drugačije kroz poslovni pothvat. Posljednju fazu planiranja čini prodaja poslovnog plana u kojoj poduzetnik pronalazi investitore i resurse koji su mu potrebni za realizaciju poslovnog pothvata. Važnost poslovnog planiranja ponajviše se ogleda u činjenici da dugoročno planiranje potiče inovatore i poduzetnike na sustavno razmišljanje o ideji, načinu njezine implementacije te pokretanju poslovnog pothvata. Dakle, dobar će plan poduzetnika naglasiti prednosti i prepoznati slabosti iz kojeg će na jedinstven način moći donijeti odluku o pokretanju ili ne pokretanju poslovnog pothvata.

## **4. POSLOVNI PLAN KAO REZULTAT POSLOVNOG PLANIRANJA**

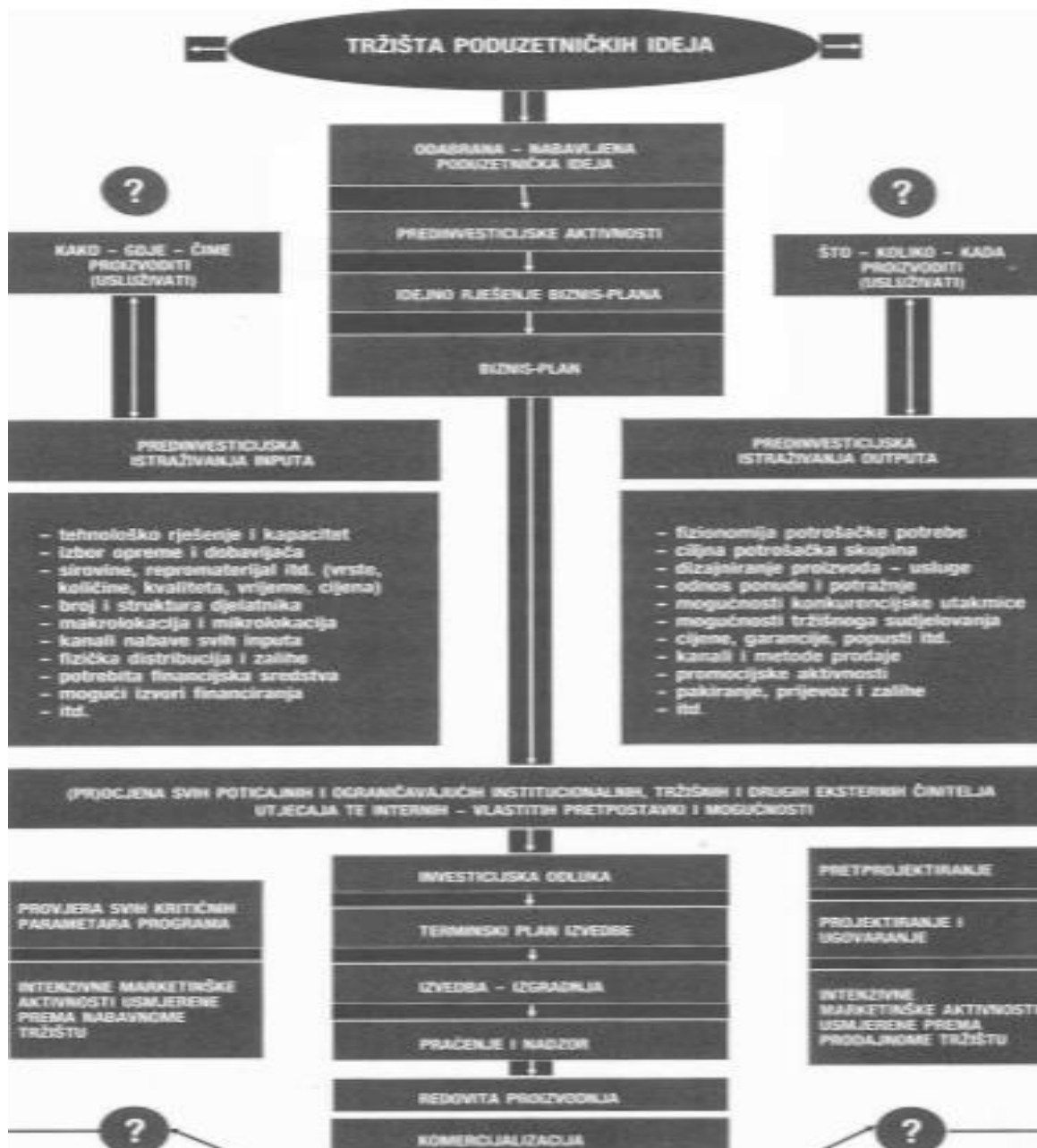
Budući da je poslovno planiranje primarna funkcija upravljanja poslovnim pothvatom poslovni plan čini imperativ provedbe tako postavljenih planova. Odnosno, poslovni plan je plansko – poslovni je elaborat poduzetnika (poduzeća) koji sadrži temeljni prikaz ideja, ambicija i ciljeva koji se žele ostvariti. Iako je poslovni plan najkorisniji poduzetniku, u poslovnoj praksi najčešća je obveza poduzetnika prilikom pokretanja poslovnog pothvata. Bilo da je riječ o izboru ili obvezi, poslovni plan treba predstaviti poslovnu ideju poduzetnika, planiranje ciljeve te načine njihove realizacije. Dobar i precizno izrađen poslovni plan dat će odgovor poduzetniku o isplativosti ulaska i pokretanja poslovnog pothvata. Posljednji odjeljak ove analize pruža osnovne informacije o poslovnom planu, načinu i razlozima njegova pisanja, te sadržaju i strukturi samog poslovnog plana.

### **4.1. Što je poslovni plan i zašto se piše?**

Pojam glavni - poslovni plan dolazi od riječi engleskog podrijetla „business plan“ a u hrvatskom književnom jeziku pojam je višeznačan, te se uglavnom odnosi na ukupan plan ili glavni plan, tj. glavni poslovni plan poduzeća (Gulin et al., 2012:186). Pod pojmom poslovnog plana podrazumijevaju se potanko razrađene poslovne analize o ulaganju u poslovni pothvat, o budućim rezultatima poslovanja, te o varijantnim rješenjima u rizičnim situacijama koje donosi buduće vrijeme, objedinjene unutar jednog plansko – poslovnog dokumenta. Dakle, poslovni plan daje realan prikaz poslovnog pothvata i planiranih aktivnosti, ponajprije samom poduzetniku, a potom i svim drugim akterima uključenih u planirane poslovne aktivnosti. Stoga je on orijentiran ka tržištu, odnosno namijenjen je za unutarnju i vanjsku primjenu. Pri čemu unutar poslovnog pothvata doprinosi izgradnji poslovne strategije, a izvan njega ukazuje na atraktivnost i privlačenje poslovnih partnera.

Poslovni se plan danas najčešće piše s ciljem minimiziranja rizika i najbolje pripreme za poslovanje, ali i zbog same potrebe prema drugim dionicima (poslovne banke, osiguranja, investitori, poslovni partneri...). Može biti pisan u različitim oblicima, od vrlo sažetih bilješki pa sve do opsežnih kompleksnih elaborata. Pogrešno je pisati poslovni plan prerano ali i prekasno, jer za dobro napisan poslovni plan potrebno je puno više informacija o poslovnom pothvatu. Odnosno, poslovni plan piše se nakon studije izvedivosti koja je pokazala da je poslovna ideja poduzetnika ujedno i poslovna prilika. „Poslovni plan nastaje kao dio dugoročnog sagledavanja posla i njegova okruženja. Dobar poslovni plan treba naglasiti dugotrajne prednosti i prepoznati slabosti pokrenutog pothvata. On se izrađuje kada je

poduzetnička ideja već usvojena testiranjem iste kroz analizu izvedivosti tj. kada studija izvedivosti pokaže da je ideja poduzetnika ujedno i njegova poslovna prilika“ (Gulin et al., 2012:187). Na ovaj način poduzetnik je prisiljen na dublja i detaljnija istraživanja, ali i traženje odgovora na najsloženija pitanja vezana za planiranje, financiranje, pokretanje, organiziranje, vođenje, razvijanje i nadzora poslovanja tijekom čitavog životnog ciklusa. (Slika 9).



**Slika 9.** Proces od ideje do komercijalizacije

Izvor: Centar za poduzetništvo, 1994:161

Kao što je i vidljivo na prethodnom prikazu, poslovni plan kao dokument mora sadržavati sve važne informacije o samom procesu komercijalizacije. Navedene informacije i podaci služe svima koji čitaju poslovni plan te daju uvid u razmišljanja i planove poduzetnika.

Stoga, „poslovni plan treba biti realističan, jasno prikazivati potencijal poslovne prilike, s jasnim prikazima predviđanja koja su potkrepljena dokazima, pokazivati znanje o djelatnosti u koju se ulazi te ciljano tržište i ukazivati na potrebe za financiranjem te izvore financiranja. Glavni poslovni plan poduzeća temeljni je upravljački izvještaj poduzeća što ga definira glavni menadžment, a izrađuje se u upravljačkom računovodstvu poduzeća“ (Gulin et al., 2012:168). Tri ključne perspektive poslovnog plana su: (Hisrich et al., 2011:200-201)

- Perspektiva poduzetnika – poduzetnik mora biti sposoban jasno artikulirati o čemu je u pothvatu riječ
- Marketinška perspektiva – poduzetnik mora biti sposoban vidjeti svoje poslovanje očima svojih potrošača
- Perspektiva investitora - poduzetnik mora biti sposoban vidjeti svoje poslovanje očima ulagača, uz jasne financijske projekcije

#### **4.2. Karakteristike i vrste poslovnog plana**

„Poslovni plan se obično mijenja tijekom pisanja. Kako poduzetnik ili tim poduzetnika uroni u pisanje i počne dobivati povratne informacije od ostalih, isplivati će bez sumnje nova saznanja koja nisu bila očita. Ovaj proces se nastavlja tijekom života kompanije i upozorava poduzetnike na oprez za nove spoznaje i ideje“ (Barringer & Ireland, 2010:133). Nekoliko je ključnih karakteristika na koje je potrebno obratiti pozornost prilikom pisanja poslovnog plana, a te karakteristike su sljedeće: (Oberman Peterka et al., 2014:28)

- rad u toku koji nikada nije završen
- zastarjelost i prije izlaska na tržište
- nije garancija uspjeha
- nije uočavanje poslovne prilike
- fokusiranost na tržište
- jednostavnost i laka čitljivost

Osim toga, ovdje je vrlo važno izdvojiti kako bi poslovni plan bio prihvatljiv i koristan poduzetnik treba dobro razumjeti svaku stavku poslovnog plana što se najbolje postiže samostalnim pisanjem istoga. „Ako neke dijelove poslovnog plana poduzetnik ne razumije i ne može sam napisati, može potražiti pomoć savjetnika koji će ga voditi u pisanju tih dijelova

poslovnog plana. Odvjetnici, računovođe, marketinški savjetnici i inženjeri korisni su u pripremi plana“ (Hisrich et al., 2011:199).

Poslovni planovi razlikuju se po duljini, strukturi i svrsi pisanja, stoga se razlikuju četiri osnovne vrste poslovnog plana: (Barringeru & Irelandu, 2010)

- **Dehidrirani poslovni plan:** uglavnom vrlo sažeti poslovni plan sa 4 – 10 stranica koji objašnjava samo ključne elemente poslovnog plana. Koristan je kod potrage za financijskim sredstvima i investicijama, iako mu to nije prvobitna namjena. Piše se kako bi bio smjernica za poslovanje, ali ne i kao alat pri vođenju i upravljanju poslom.
- **Sažeti poslovni plan:** sadrži od 10 do 15 stranica. Većinom ga koriste mala poduzeća ili poduzeća u ranom razvoju zbog ograničenih resursa. Glavna svrha ovog plana je otkriti namjeru potencijalnih investitora, jesu li zainteresirani za ulaganje ili ne
- **Potpuni poslovni plan:** sadrži od 25 do 35 stranica. Prikazuje detaljne korake i planove poduzeća. Koriste ga poduzeća koja su na razini dobivanja velikih investicija.
- **Operativni poslovni plan:** sveobuhvatni je oblik poslovnog plana s više od 100 stranica testa, a namijenjen je internim čitateljima. Služi kao alat za vođenje posla. Koriste ga operativni menadžeri kako bi se upoznali s procesima u poduzeću

Prema Oberman Peterka et al., (2014:28) svaki poslovni plan treba govoriti o sljedećim elementima:

- **Ideja / prilika:** što je sama poslovna ideja i što ju čini poslovnom prilikom? Poznajemo li tržište u smislu mogućnosti rasta, brzine rasta, te koji su elementi potrebni za uspjeh?
- **Kontekst / „velika slika“ poslovnog pothvata:** koje su karakteristike okruženja u kojem se planira razvijati poslovni pothvat (regulative, kamatne stope, demografija, inflacija, promjene na koje poduzetnik ne može utjecati)?
- **Ljudi:** tko su nositelji poslovnog pothvata, koja znanja, kompetencije i iskustvo posjeduju ( poduzetnički tim, glavni partneri – kupci, dobavljači, kreditori koji osiguravaju osnovne usluge, resurse i sl.)

Uz sve navedeno, valja napomenuti kako je poslovni plan svojevrsni alat koji poduzetniku pomaže prilikom vođenja poslovanja. Iako je vrlo koristan zahtjeva jako puno truda i vremena za kvalitetnu izradu. Osim toga, zbog intenzivnih promjena zahtjeva kontinuirani nadopunu i redizajn. Stoga njega treba shvatiti kao plan koji nikad nije završen, točnije, „rad u toku.“

### 4.3. Sadržaj i struktura poslovnog plana

Sadržaj poslovnog plana kojeg poduzetnik piše ovisi o djelatnosti u kojoj se razvoja poslovni pothvat, kao i o razlogu njegova pisanja. Odnosno, ako je poslovni plan pisan za vlastite potrebe (za sebe) onda je i njegov sadržaj i struktura prilagođen individualnim potrebama. Isto tako, ako je poslovni plan za nekoga (investitora, partnera, banku...), sadržaj poslovnog plana propisuje ta osoba i/ili institucija. Koliko je važno prilikom pokretanja poslovnog pothvata privući što veći interes potencijalnih investitora, toliko je i važno izraditi jasan i precizan poslovni plan. Posebice ako se uzme u obzir da je poslovni plan prvo što će čitatelj vidjeti vezano uz sam poslovni pothvat. Stoga ako poslovnom planu nešto nedostaje ili je pisan „šlampavo“ čitatelj će smatrati kako je i sam poslovni pothvat „šlampav“ te će ju jasno odbaciti. U tom kontekstu, vrlo je važno da poslovni plan ima svoju strukturu, stil i sadržaj prije negoli bude poslan investitorima. Iako danas postoje brojni oblici poslovnog plana, većina poduzetnika uglavnom se koristi formalnom strukturom plana ili ga uopće ne izrađuje. Upravo taj izostanak čak i formalnog obila poslovnog plana može poslužiti kao objašnjenje velikog broja propalih novoosnovanih start – up poduzeća. Na slici 8 prikazana je struktura poslovnog plana, čiji su dijelovi pobliže objašnjeni u nastavku.

**Tablica 1.** Struktura i sadržaj poslovnog plana

<p><b>1. <u>Uvodna stranica</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Ime i adresa poslovanja</li><li>b) Ime(na) i adresa(e) nadređenog(ih)</li><li>c) Priroda poslovanja</li><li>d) Izjava o potrebnim financijskim sredstvima</li><li>e) Izjava o povjerljivosti izvješća</li></ul> <p><b>2. <u>Sažetak</u></b>- dvije do tri stranice koji sažimlju poslovni plan</p> <p><b>3. <u>Analiza industrije</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Budući položaj i trendovi</li><li>b) Analiza konkurencije</li><li>c) Tržišna segmentacija</li><li>d) Industrijske i tržišne prognoze</li></ul> <p><b>4. <u>Opis pothvata</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) Proizvod(i)</li></ul>
---



- b) Usluga(e)
- c) Veličina poslovanja
- d) Uredska oprema i osoblje
- e) Pozadina poduzetnika

**5. Plan proizvodnje**

- a) Proizvodni proces
- b) Fizičko postrojenje
- c) Strojevi i oprema
- d) Imena dobavljača sirovina

**6. Operativni plan**

- a) Opis operacija tvrtke
- b) Tijek narudžbi za dobra ili usluge
- c) Uporaba tehnologije

**7. Marketinški plan**

- a) Određivanje cijena
- b) Distribucija
- c) Promidžba
- d) Prognoze za proizvode
- e) Kontrole

**8. Organizacijski plan**

- a) Oblik vlasništva
- b) Identifikacija partnera i dioničara
- c) Ovlasti vlasnika
- d) Pozadina menadžmentskog tima
- e) Uloge i odgovornosti članova organizacije

**9. Procjena rizika**

- a) Procjena slabosti poslovanja
- b) Nove tehnologije
- c) Alternativni planovi

**10. Financijski plan**

- a) Pretpostavke
- b) Pro forma račun dobiti i gubitka
- c) Projekcija novčanog toka

- d) Pro forma bilanca
- e) Analiza točke pokrića
- f) Izvori i primjena fondova

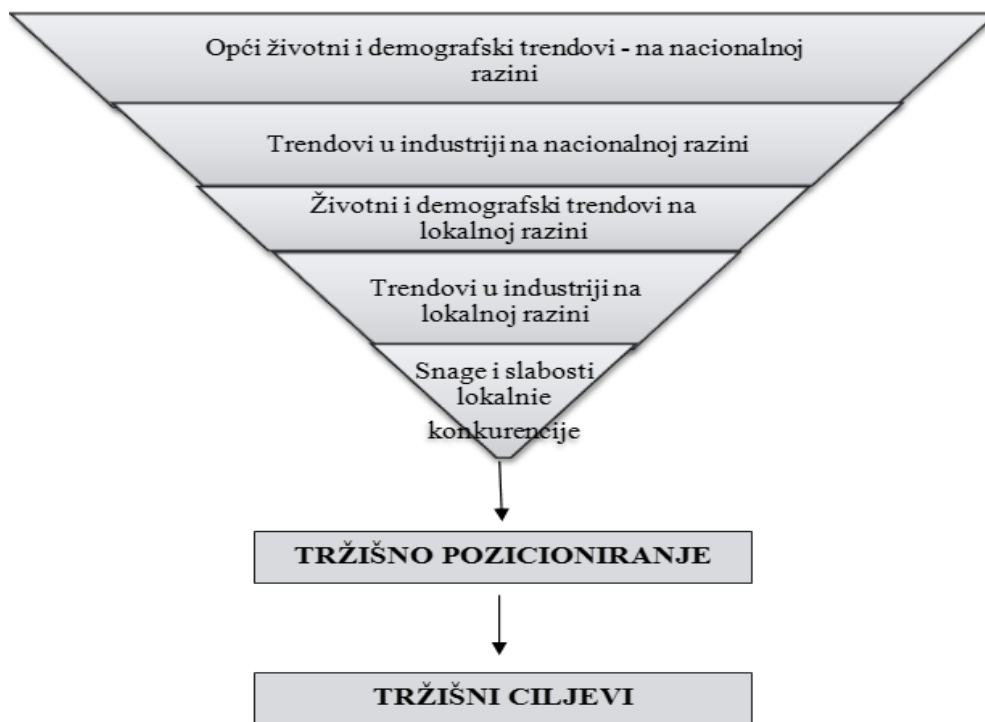
#### **11. Dodaci**

- a) Pisma
- b) Podaci tržišnog istraživanja
- c) Sporazumi o zakupu ili ugovori
- d) Popis cijena od dobavljača

Izvor: Hisrich et al., 2011:210

#### **4.3.1. Informacije o poslovanju**

Kao prva i ključna stavka poslovnog plana su informacije koje čine suštinu dobro izrađenog poslovnog plana. Prije detaljnije analize i opisa poslovnog pothvata poduzetnik treba prikupiti osnovne informacije koje su mu dostupne. Dakako, ako je moguće s takvim sekundarnim informacijama bilo bi poželjno napraviti analizu izvedivosti kako bi se uvidjele potencijalne prepreke za razvoj poslovnog pothvata. Osim toga, u ovom djelu poslovnog plana potrebno je već postaviti ciljeve poslovanja, ključne smjernice ostvarenja takvih ciljeva. Također, ovdje je važno definirati ciljno tržište, potencijalne kupce proizvoda/ usluge. Najčešće do takvih informacija poduzetnik može doći promatrajući trendove u industriji, navike i potrebe kupaca. Pri čemu je važno započeti s analizom većeg ne segmentiranog tržišta (na nacionalnoj razini) nakon čega se tržište segmentira i dolazi do tržišne niše ili ciljnog tržišta. Kako navode Hisrich et al., (2011: 211) najveći problem u prvom djelu plana poduzetnicima čini prevelik raspon informacija, iz kojih poduzetnici ne znaju od kuda započeti segmentaciju i suženje tržišta. Kod takvih problema može pomoći obrnuto piramidalni pristup prikupljanja informacija s tržišta (Slika 10). Gdje se započinje s vrlo širokim krugom informacija koje se u svakom krugu sažimaju do krajnje razine na kojoj je moguće postaviti ključne i mjerljive ciljeve i strategije kojima će se oni ostvariti.



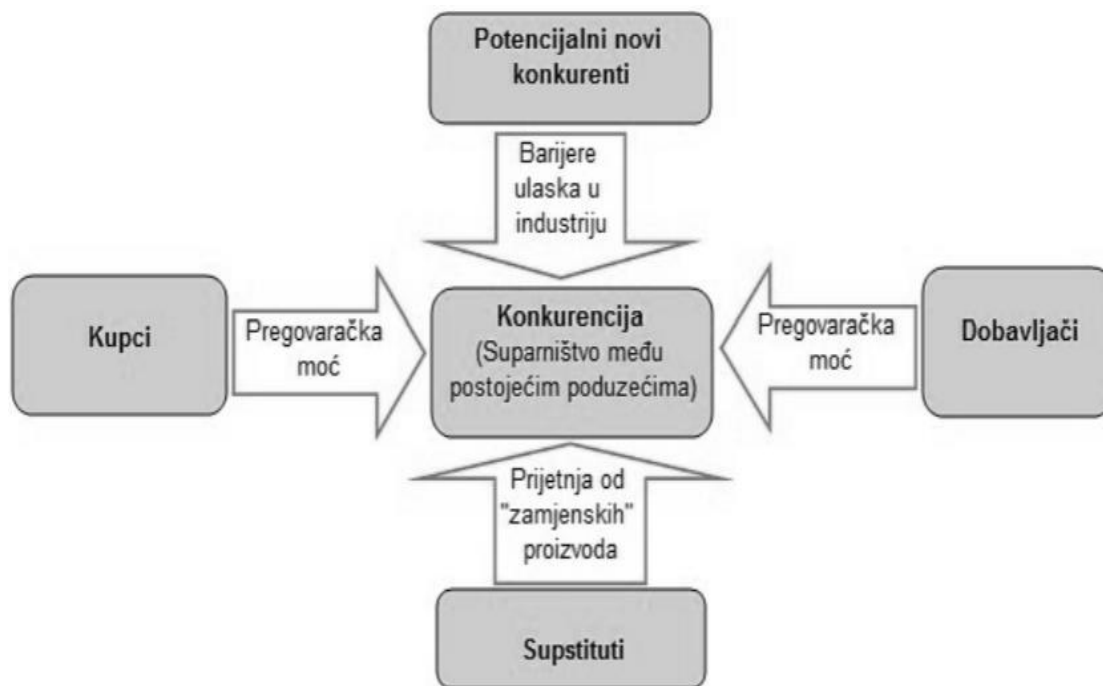
**Slika 10.** Obrnuto piramidalni pristup prikupljanju informacija s tržišta

Izvor: Hisrich et al., 2011: 210

#### 4.3.2. Analiza industrije i okruženja

Nakon prikupljenih informacija i sažetka poslovnog plana potrebno je provest detaljnu analizu okruženja pomoću koje se analiziraju trendovi na međunarodnoj i nacionalnoj razini. Osim toga, unutar ove analize poduzetnik treba analizirati cjelokupno tržište (analiza kupaca, analiza dobavljača te analiza konkurencije). Ključni cilj kod ovakve analize jeste ispitati atraktivnosti industrije, ulazne/izlazne barijere, tržišni oblik, te niz drugih ciljeva.

Kako bi se analizirao položaj poduzeća u djelatnosti, te procijenila atraktivnost djelatnosti u koju se ulazi, koristi se Porterov model konkurentskih snaga (Slika 11). Porterov model analizira konkurenciju – suparništvo među postojećim poduzećima, supstitute, mogućnost ulaska novih konkurenata na tržište – nove konkurente koji su pod direktnim utjecajem barijera ulaska u industriju, kupovnu i pregovaračku moć kupaca i dobavljača. Poduzetnik koji je dobro analizirao tržište razumjet će i industriju, samim time će se i lakše snaći. Jedan od uvjeta dobro napisanog poslovnog plana je upravo analiza tržišta



**Slika 11.** Porterov model pet konkurentskih snaga

Izvor: Barringer & Ireland, 2010

#### 4.3.3. Opis poslovnog pothvata

Opis poslovnog pothvata kao dio poslovnog plana daje kompletnu analizu ciljeva, strategija, te načina realizacije postavljenih ciljeva. U ovom odjeljku potrebno je uspostaviti misiju i viziju samog poduzeća. Nadalje, također je ovdje potrebno definirati i opisati proizvod/ uslugu s kojim poduzeće izlazi na tržište. Utvrđuje se isto tako i lokacija poslovanja koja može biti od ključne važnosti za buduće poslovanje, a naročito je bitna u maloprodaji ili pružanju usluga. Odluka o lokaciji trebala bi se temeljiti na prethodnoj analizi okruženja tržišta i industrije jer se pitanje lokacije može pokazati kao ključno pitanje i granica između propasti i uspjeha poslovnog pothvata.

#### 4.3.4. Plan proizvodnje i operativni plan

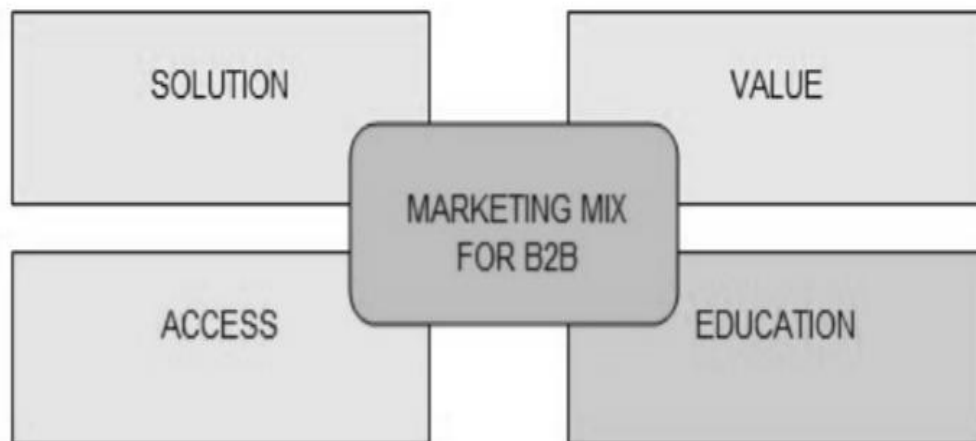
Plan proizvodnje sastavni je dio poslovnog plana u kojem poduzetnik treba detaljno definirati poslovni tj. proizvodni proces (ako je riječ o proizvodnom poduzeću) unutar kojeg je potrebno obrazložiti svaki dio proizvodnog procesa s pripadajućom opremom i troškovima. Jedno od ključnih pitanja na koje poduzetnik unutar proizvodnog plana treba dati odgovor jeste pitanje veličine postrojenja – tvornice. Odgovor na ovo pitanje proizlazi iz detaljnog

isplaniranih prihoda od prodaje kojeg poduzetnik treba detaljno osmisliti za trogodišnje razdoblje. Ovdje je također potrebno na najbolji mogući način isplanirati organizaciju radnika u proizvodnom procesu kako bi se postigla njihova maksimalna djelotvornost. Poduzetnik koji planira provoditi samo dio ili cjelokupni proizvodni proces u obzir treba uzeti sve potencijalne troškove koji nastaju u procesu proizvodnje. Poduzetnik koji piše poslovni plan za uslužne djelatnosti ovaj dio poslovnog plana u potpunosti će izostaviti.

Nasuprot tomu, operativni dio poslovnog plana sastavni je dio svakog plana poslovanja neovisno radilo se o uslužnim ili proizvodnim djelatnostima. U ovom djelu poslovnog plana razmatra se način na koji će dobra i usluge ići od procesa proizvodnje pa sve do njihovog krajnjeg potrošnje. On može sadržavati zalihe proizvoda, skladištenje, postupke kontrole te usluge koje služe kao potpore potrošačima. Pri čemu valja imati na umu kako se prilikom izrade svaki operativni plan prilagođava i izrađuje prema potrebama poduzeća i njihove poslovne djelatnosti.

#### **4.3.5. Marketinški plan**

Budući da je marketing poslovna filozofija koja u središte pozornosti stavlja potrošače (krajnje i poslovne potrošnje) jasno je da ovaj dio poslovnog plana objašnjava način na koji poduzetnik stvoriti kupce koji će mu donositi profit. Ključan dio marketinškog plana čini istraživanje tržišta, te ako je taj segment ispravno proveden veće su mogućnosti kreativnosti u izradi marketinškog plana. Kada se govori o načinu izrade marketinškog plana opće je poznat 4P marketing miks, koji se međutim danas rijetko u strategiji marketinga uslužnih djelatnosti koristi, već je nadopunjen i zamijenjen tzv. SAVE modelom (Slika 12). U marketinškom planu opisuje se kako će proizvod ili usluga biti distribuirani, kako će im se odrediti cijena te na koji način će biti promovirani. Zato se i kaže kako su najbitnija sredstva marketinškog plana: distribucija, cijena, oglašivanje, osobna prodaja i prodajna promidžba. Ako su oni ispravno usklađeni ostvaruju željeni cilj poduzetnika – generiraju prihod od prodaje.



**Slika 12.** SAVE model marketinškog plana

Izvor: Chaffey et al., 2006:47

„Marketinški plan sastoji se od velikih koraka kao što je provođenje analize situacije koja odgovara na pitanje gdje smo bili, nakon koje se definira tržište, prilike te profile proizvođača i uspostaviti ciljeve koji moraju biti realistični. Naposljetku potrebno je definirati marketing strategiju radi jasnijeg razumijevanja kako će pothvat stići tamo gdje želi“ (Siropolis, 1995:170).

#### **4.3.6. Organizacijski i financijski plan**

Organizacijski plan je dio poslovnog plana koji opisuje oblik vlasništva pothvata - je li riječ o poduzeću s jednim vlasnikom, partnerstvu ili korporaciji (Hisrich et al., 2011:218). Dakle, u ovom djelu poslovnog plana potrebno je navesti strukturu temeljnog kapitala, visinu zajedničke imovine (ako je partnerski pothvat) te uvjete i detaljan pregled vlasništva. Uz ovaj dio plana dakako prilažu se biografije poslovnih partnera sa svim osnovnim i ključnim informacijama.

Financijski dio poslovnog plana kao što mu i sama rije govori bavi se financijskim procjenama i financijskom održivosti poslovnog pothvata. Kako je već i rečeno, radi se detaljan plan financiranja uz pripadajuće financijske izvještaje. „Financijski plan je osnova za razvoj investicijske prilike i treba predstavljati vaše najbolje procjene financijskih zahtjeva“ (Timmons & Spinelli, 2009:395). U ovom dijelu poslovnog plana prikazuje se projekcija računa dobiti i gubitka, te projekcija izvještaja o novčanom tijeku kao jedan od najvažnijih financijskih izvještaja svakog poslovanja. Također je riječ o izvorima i upotrebi kapitala, te će se navesti

cijeli popis potrebne opreme. „Oprema je imovina s vijekom trajanja dužim od jedne godine koja se koristi za izradu proizvoda, pružanje usluga ili za prodaju, skladištenje i dostavu robe. To je imovina koja se tijekom poslovanja koristi i troši. Ona ne uključuje nešto što se potroši unutar jedne godine“ (Bangs, 1998:51). Navedeni financijske projekcije izrađuju se za financijsko razdoblje od tri godine.

#### 4.3.7. Procjena rizika

Posljednji dio poslovnog plana ali i ne manje važan je dio u kojem se detaljno procjenjuju svi potencijalni rizici s kojima se poduzetnik treba nositi. Kako bi se izbjegli dodatni troškovi i rizici unutar ovog djela poslovnog plana radi se analiza rizika. Glavni rizici za novi pothvat mogu se očitovati kao reakcija konkurencije, mogu proizlaziti iz slabosti u marketinškim aktivnostima, proizvodnji ili menadžmentskom timu, no također mogu biti rezultat tehnoloških napredaka. Stoga je za svakog poduzetnika od iznimne važnosti procjena rizika. Jedan od jednostavnijih i vrlo korisnih alata za procjenu rizika poduzeća je SWOT analiza (Slika 13) koja bi svakako trebala biti sastavni dio poslovnog plana.



Slika 13. SWOT analiza

Izvor. Dyson, 2004:152

Snage poduzeća čine sve one karakteristike koje specificiraju u odnosu na druge tržišne igrače. To svakako može biti poslovna oprema, resursi, imovina, poslovni partneri, kultura i sl. Nadalje, slabosti poduzeća čine sve njegove manjkavosti i nedostaci koje ima konkurencija, a koje samo poduzeće nema. Prilike i prijetnje su posljedica djelovanja eksternih faktora na poduzeće, kao što su: ekonomski, politički, tehnološki, socijalni i neki drugi faktori.

Iako su do danas brojni autori ilustrirali različite sadržaje poslovnog plana, svi su oni uglavnom vrlo slični i daju gotovo jednake informacije kao što su i navedene u prethodno opisanoj strukturi poslovnog plana. Naime, najvažnije je slijediti jednu sadržajnu strukturu te opisati sve potrebne elemente realno kako bi poslovni plan pružio sve relevantne informacije čitateljima. „Bez obzira koji će se sadržaj poslovnog plana koristiti u pisanju, važno je da taj poslovni plan odgovori poduzetniku na glavna pitanja i dileme koje ima prilikom pokretanja poslovnog pothvata, ukaže na sve eventualne rizike s kojima se može susresti te potencijalnim investitorima pruži dostatne informacije za donošenje odluke o ulaganju u taj pothvat.

## **5. ZAKLJUČAK**



Proces pokretanja i razvoja poslovnog pothvata iznimno je dugotrajan i mukotrpan, te zahtjeva praćenje nekoliko neizostavnih koraka. Jedan od takvih koraka svakako je precizno i egzaktno planiranje aktivnosti koje materijalizira ideju poduzetnika i dovodi je do faze implementacije. Kako bi se takva ideja realizirala u poslovni pothvat nužno je proći sve faze poduzetničkog procesa koji čini početak i završetak poduzetničkog djelovanja. Realizacija tako identificirane poslovne ideje ovisna je komponenta poduzetničkog modela kojeg čine: resursi, poslovna prilika i tim koji trebaju biti međusobno povezani i usklađeni u odnosu na okruženje i poduzetnika kao nositelja poduzetničkog procesa. Poduzetničko planiranje jedna je od ključnih aktivnosti o kojoj ovisi uspjeh poslovnog pothvata. Ono naime, potiče poduzetnika na samostalno istraživanje, razmišljanje i intenzivno promišljanje o ideji. Pomaže mu da zadrži holistički pristup, sagleda sliku u cjelini i razvije ideju do samog poslovnog pothvata. Štoviše, u današnjem turbulentnom okruženju poslovno je planiranje od iznimne važnosti, posebice ako se uzmu u obzir svi bitni čimbenici i rizici koje poduzetnik početnik mora proći. Međutim, zbog svoje kompleksnosti i dugotrajnosti danas veliki broj poduzetnika u potpunosti izostavlja i zanemaruje upravo tu najvažniju fazu poslovnog procesa. Stoga ne iznenađuje brza propast novoosnovanih poduzeća. Dakle, poslovnim planiranjem poduzetnik samostalno postavlja željene ciljeve, strategiju, te način ostvarenja zacrtanih ciljeva, koji uz dobro isplanirani poslovni pothvat minimizira sve rizike i opasnosti od neuspjeha.

Poslovni je plan epilog poslovnog planiranja koji sažima cjelokupni poslovni proces kojim se poduzetnik želi baviti. Odnosno, predstavlja pisani dokument koji priprema poduzetnik, a koji opisuje sve važne vanjske i unutrašnje elemente uključene u pokretanje novog pothvata. Stoga njega čini više funkcionalnih planova, počevši od proizvodnog i operativnog plana, pa sve do srednjoročnih financijskih projekcija. Izrađen kako bi poduzetniku bio „misao vodilja“ u prvoj – najtežoj godini poslovanja. Stoga je vrlo bitno da taj poslovni plan nakon pozitivne povratne informacije od ulagača ne završi u ladici, već da se slijede svi planirani koraci i troškovi napravljeni u planu. Kako bi se osigurao opstanak i povećala efikasnost poslovanja u kritičnoj fazi životnog ciklusa poduzeća nužno je detaljno i precizno isplanirati cjelokupni poslovni proces, te ga na kreativan način predočiti na papir. Nijedan poslovni plan ne može trajati vječno jer je okružje takvo da zahtjeva nove vrijednosti. Stoga je posebice danas potrebno pratiti tržište i prepoznati priliku koja čini osnovni preduvjet, ali ne i garanciju za razvoj i implementaciju dakako, izvrsno izrađenog poslovnog plana.

## **LITERATURA**

1. Alpeza, M., Mandić, A., Medić, I., Oberman - Peterka, S. & Pulfer, N. (2007) Osmislite i provjerite svoju poslovnu ideju: vodič za sve koji razmišljaju o ulasku u poduzetničke vode. Centar za poduzetništvo, Osijek
2. Bangs, D. H. (1998). Kako napraviti poslovni plan s kojim će vaše poduzeće uspjeti, 7.izdanje. Jakubin i sin, Zagreb
3. Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2010). Poduzetništvo–uspješno pokretanje novih poduhvata, 3. izdanje. OFF-SET, Tuzla.
4. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F., Johnston, K. & Mayer, R (2006). Internet Marketing Strategy, Implementation and Practise, Pearson Education, Edinburgh Gate, Engleska
5. Cingula, M. (2002). Poduzetništvo 2, Vadea, Varaždin
6. Centar za poduzetništvo i Mladost (1994). Menadžment i poduzetništvo – 1000 programa ulaganja za mala i srednja poduzeća, Zagreb
7. Daraboš, M. (2015). Evolucija konkurentske prednosti – u potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima. Naklada Ljevak, Zagreb
8. Delić, A., Oberman Peterka, S., Alpeza, M., Krstić, D. & Marković N. (2014). Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
9. Dujanić, M. (2006). Osnove Menadžmenta, Veleučilište u Rijeci, Rijeka
10. Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, European Journal of Operational Research, Vol. 152
11. Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B. & Žager, L. (2012). Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
12. Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. Academy of management review, 10(4)
13. Hall, D., Bennett, D. (2006). Osobitosti za uspješno poslovanje: praktični vodič za uspješan poslovni razvoj. Sveučilište J.J.Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
14. Hisrich, R. D., Peters, M.P. & Shepherd, D. A..(2011). Poduzetništvo, sedmo izdanje. Mate d.o.o. Zagreb
15. Megginson, B. S. & Megginson, L. (1997). Small Business Management, An Entrepreneur's Guide to Success, Second Edition, McGraw - Hill, Boston
16. Oberman – Peterka, S. (2010, 2014/15, 2017). Pokretanje poslovnog pothvata – materijali s predavanja, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek. Dostupno na:

<http://www.efos.unios.hr/pokretanje-pos-pothvata/nastavni-materijali/> (pristupljeno 20.08.2020)

17. Samuel, C., Certo, S. & Certo, T. (2008). Moderni menadžment, Mate d.o.o., Zagreb
18. Siropolis, N. C., (1995). Menadžment malog poduzeća: vodič u poduzetništvo IV. dopunjeno izdanje. MATE d.o.o. & Hrvatska obrtnička komora, Zagreb
19. Timmons, J.A. & Spinelli, S. J. (2009). New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21. st Century. New York: Mc Graw Hill
20. Wang, H. (2014). Theories for competitive advantage. In H. Hasan (Eds.), Being Practical with Theory: A Window into Business Research, 33-43. Wollongong, Australia