

# KRITERIJ OCJENJIVANJA POSLOVNIH PLANOVA

---

Osekovac, Romana

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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:145:581943>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-02**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni preddiplomski studij (*računovodstvo*)

Romana Osekovac

## **KRITERIJ OCJENJIVANJA POSLOVNIH PLANOVA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni preddiplomski studij (*računovodstvo*)

Romana Osekovac

## **KRITERIJ OCJENJIVANJA POSLOVNIH PLANOVA**

Završni rad

**Kolegij: Poslovni planovi i investicijske studije**

JMBAG: 0010135028

e-mail: [rpiskac@efos.hr](mailto:rpiskac@efos.hr)

Mentor: Izv.prof.dr.sc.Anamarija Delić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Professional undergraduate study (accounting)

Romana Osekovac

**BUSINESS PLAN EVALUATION CRITERIA**

Final paper

Osijek, 2022.

**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 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 – 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 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: Romana Osekovac

JMBAG: 0010135028

OIB: 38989125969

e-mail za kontakt: romanica38@gmail.com

Naziv studija: Stručni preddiplomski studij

Naslov rada: Kriterij ocjenjivanja poslovnih planova

Mentor/mentorica rada: Izv.prof.dr.sc.Anamarija Delić

U Osijeku, 24.8.2022 godine

Potpis

Romana Osekovac

## SAŽETAK

Svaka poduzetnička ideja ili planirani poslovni pothvat koji zahtijeva financiranje pretpostavlja izradu dokumenta, kojim će strana od koje se traži financiranje, procijeniti isplativost ulaganja. Poslovni plan je pisani dokument kojim poduzetnik jasno iznosi svoju poduzetničku ideju, njene učinke, ali naravno i sredstva i metode kojima se planira ostvariti ista. No poslovni plan, osim što sadrži podatke o prijavitelju i njegovoj ideji, uključuje i informacije o investitoru od kojeg se traži financiranje, te se ukazuje na očekivanu promjenu njegovog financijskog položaja, koja će biti rezultat ulaganja u poduzetničku ideju prijavitelja. Osim toga, ovaj dokument ukazuje na efikasnost ulaganja sa aspekta povrata na uloženi kapital. Bez razrađenog plana i definiranih strategija pozicioniranja, sve druge funkcije upravljanja poslovnim pothvatom ne mogu ići u željenom smjeru. To ne znači nužno da poslovni plan implicira uspjeh. Ipak, bez planiranja teško je poslovati efikasno i efektivno. Drugim riječima, poslovne ideje često propadaju ako izostane kvalitetno poslovno planiranje. U radu se govori o planiranju kao važnoj upravljačkoj funkciji pri pokretanju poslovnog pothvata ili projekta. Nadalje, poslovni plan je važan strateški dokument za realizaciju poduzetničke ideje i sredstvo kojim će poduzetnik ideju predstaviti investitorima, s ciljem njihovog uvjeravanja u isplativost i održivost investicije. Konačno, u ovom radu je prikazan poslovni plan „EUROPA EU“. Stavljeno je naglasak na 5K metodu procjene kreditnog rizika.

**Ključne riječi; poslovni plan, 5k analiza, kreditni rizik, procjene rizika**

## ABSTRACT

An entrepreneurial idea or undertaking of any kind, that requires additional funding, implicates a specific, written document, also known as a business plan. Primary purpose of this specific document is helping entrepreneurs persuade investors to fund their project, while taking into account potential risks of the project. Business plan clearly states the entrepreneurial idea, its effects, but also resources and methods planned in order for the project to succeed. Besides, the plan provides basic information about the investor, their financial position, as well as expected positive changes in status after the funding period. Finally, and what's most important for investors, it shows investment efficiency levels based on estimated returns. Since business planning is such an important function, business plan has to be well-thought about and every strategic aspect has to be covered. Otherwise all the other business processes will go south. Of course, afore mentioned doesn't mean that business plan is a surefire recipe for success. Still, without quality planning, efficient and effective business becomes significantly harder to accomplish. That is also the reason lots of good business ideas go to waste – low quality business planning. This graduation paper emphasizes planning as an important part of starting a business or a project. Furthermore, business plan is an important strategic document, useful to entrepreneurs for making their idea become reality and a tool, with which the person asking for funds will present their idea to investors, and their goal being of course persuading the investors about the project beneficiality and sustainability. Finally, empiric research contains an „EUROPA EU“ business plan, while 5K method of risk assessment is focused.

**Keywords; business plan, 5k analysis, credit risk, risk assessment**

# SADRŽAJ

1	UVOD	1
2	METODOLOGIJA RADA	2
3	TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA	3
3.1	Poslovno planiranje	3
3.2	Poslovni plan	4
3.2.1	Struktura poslovnog plana	7
3.3	Značajke poslovnog plana	8
3.4	Funkcije poslovnog plana	11
4	KRITERIJI OCJENJIVANJA POSLOVNIH PLANOVA KOD PROCJENE KREDITNOG RIZIKA	13
4.1	Procjena kreditnog rizika	13
4.1.1	Dinamička ocjena investicijskog projekta	13
4.1.2	Statička ocjena investicijskog projekta	14
4.2	5K metoda procjene kreditnog rizika	15
5	PRAKTIČNI DIO: POSLOVNI PLAN „EUROPA EU“ I OCJENJIVANJE PRIMJENOM 5K METODE PROCJENE KREDITNOG RIZIKA	18
5.1	Podaci o poduzetniku	18
5.2	Polazište	19
5.2.1	Nastanak poduzetničke ideje	19
5.2.2	Vizija poduzetničkog pothvata	19
5.3	Predmet poslovanja	20
5.4	Lokacija	20
5.5	Tehničko-tehnološki elementi	21
5.5.1	Opis strukture ulaganja	21
5.5.2	Struktura i broj zaposlenih	22
5.6	Tržišna opravdanost	22
5.6.1	Tržište nabave	23
5.6.2	Tržište prodaje	23
5.6.3	Konkurencija	24
5.6.4	Analiza gospodarske grane	24
5.6.5	Projekcija ostvarenja prihoda	25
5.7	Financijski elementi pothvata	26
5.7.1	Investicije u osnovna sredstva	26
5.7.2	Investicije u obrtna sredstva	27



5.7.3	Troškovi poslovanja	28
5.7.4	Obračun amortizacije	29
5.7.5	Izvori financiranja	29
5.7.6	5K metoda procjene kreditnog rizika u kontekstu poslovnog plana poduzetničkog pothvata „Europa EU“	30
5.7.7	Projekcija računa dobiti i gubitka	34
5.7.8	Pokazatelji učinkovitosti	35
6	ZAKLJUČAK	36
	LITERATURA	37
	POPIS ILUSTRACIJA	39
	TABLICE	39
	SLIKE	39

# 1 UVOD

Uspješno poslovanje podrazumijeva sposobnost kvalitetnog planiranja. Poslovno planiranje je od ključne važnosti za poduzetnike koji imaju dobru ideju za pokretanje startup poduzeća ili jednokratnog poduzetničkog projekta. Međutim, takve projekte često karakterizira doza neizvjesnosti i rizika, ali i manjak vlastitih financijskih sredstava poduzetnika. Zbog toga su poduzetnici u potrazi za vanjskim izvorima kapitala, investitorima kojima će predstaviti svoju ideju i planirani pothvat, s ciljem uvjeravanja u isplativost ulaganja. Poslovni plan je pisani dokument kojeg sastavljaju poduzetnici, kako bi dočarali strategiju, misiju, viziju i ciljeve svog poduzetničkog pothvata. U trenutku predaje poslovnog plana na uvid vanjskim ulagačima, isti mora prikazivati već osmišljenu strategiju, kao i postavljene kratkoročne i dugoročne ciljeve poduzetničkog projekta. Ako je kvalitetno napisan, poslovni plan osim funkcije uvjeravanja investitora u isplativost ulaganja ima i funkciju mapiranja kratkoročnog i dugoročnog smjera u poduzetničkog pothvata. U radu je obrađena problematika važnosti poslovnog planiranja općenito, ali i konkretno kroz izradu poslovnog plana „Europa EU“ u praktičnom dijelu rada. Naglasak je u praktičnom dijelu rada stavljen na metodu 5K te je ista primijenjena u praktičnom dijelu.

## 2 METODOLOGIJA RADA

Specifični je cilj rada prikazati način evaluacije poslovnog plana, što podrazumijeva definiciju kriterija i predstavljanje metoda koje se često koriste pri evaluaciji prijedloga poslovnih rješenja. 5K metoda procjene kreditnog rizika zna se pokazati veoma učinkovitom kada postoji potreba za evaluacijom prijedloga poduzetničkih pothvata čiji su inicijatori poduzetnici na početku karijere, budući da se tad poslovni plan ne može promatrati kroz prizmu kretanja investicija.

Kako bi se ostvarili ciljevi rada, potrebno je prikupiti prikladne informacije i podatke. U radu će se primjenjivati uglavnom metoda sekundarnog istraživanja. U radu su korištene sljedeće metode:

- metoda deskripcije; opisani su ključni pojmovi glede poslovnog planiranja i izrade poslovnog plana
- metode sinteze; povezanost teorijskog i empirijskog dijela rada
- metoda analize; raščlamba kompleksnih pojmova na sastavnice
- metoda indukcije; izvedeni su opći zaključci o neophodnosti kvalitetnog poslovnog planiranja
- deduktivna metoda; korišteni su opći koncepti u svrhu zaključivanja, konkretno o poslovnom planu „Europa EU“
- metoda kompilacije; korišteni su zaključci i opažanja prethodnih relevantnih istraživanja
- primjena metodologije izrade poslovnog plana. Prikazan je poslovni plan nastao kao projektni zadatak na kolegiju, te se daje njegova procjena 5K analizom.

Rad se sastoji od pet dijelova. U uvodnom poglavlju ukratko je predstavljen koncept poslovnog plana te naglašena važnost poslovnog planiranja. Teorijska pozadina poslovnih planova obrađena je u drugom poglavlju rada. Treće poglavlje bavi se metodologijom; predstavljeni su problem i ciljevi rada te korištene metode u istraživanju. U četvrtom su poglavlju objašnjene statička i dinamička ocjena kreditnog rizika te 5K metoda procjene. Peto poglavlje je praktični dio. Na praktičnom primjeru poslovnog pothvata “Europa EU“ , između ostalog, primijenjena je i 5K metoda. U zaključku su ukratko izvedene strateške implikacije poslovnog plana kao dokumenta, ali i ocjena poslovnog plana pothvata „Europa EU“

### 3 TEORIJSKA PODLOGA I PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

U ovom dijelu rada pobliže će se pojasniti koncept planiranja kao važnog aspekta započinjanja poslovnog pothvata kroz poslovni plan, te poslovanja općenito, koristeći se prijašnjim relevantnim istraživanjima u vidu stručnih knjiga i znanstvenih stručnih članaka. Naglasak je stavljen na teorijski kontekst poslovnog plana u smislu definicije, vrsta i karakteristika. Posebna se pozornost posvetila strukturi i značajkama poslovnog plana koje su od ključne važnosti investitorima pri pregledu plana i donošenju odluke o financiranju.

#### 3.1 Poslovno planiranje

Planiranje je važan strateški aspekt koji prethodi realizaciji poslovne ideje ili projekta. Delić (2014; str. 23) definira „poslovno planiranje kao aktivnost postavljanja ciljeva koje poduzeće želi realizirati te politike i strategije koje će se pritom koristiti kako bi se željeni ciljevi i postigli“. „Drugim riječima, radi se o selekciji ciljeva, predikciji rezultata te poduzimanju raznih metoda i alternativa, kao i donošenju određenih poslovnih odluka da bi se postigli definirani ciljevi“ (Delić, 2014; str. 23).

Jakovčević (2000; str. 79) naglašava viziju, misiju i ciljeve kao važne čimbenike pri definiranju poslovnog planiranja, uz odabir i primjenu najprikladnijih strategija za ostvarenje postavljenih ciljeva. Pri tome Jakovčević (2000; str. 79) pretpostavlja kako će dobro postavljena vizija, misija i ciljevi značiti korist za poduzeće, no određeni ciljevi će se ponekad morati žrtvovati u svrhu realizacije prioritarnih ciljeva.

Mihaljević (2016; str. 52) navodi planiranje kao funkciju ključnog značaja, koja ima mogućnost naglašavanja slabosti i snaga poduzeća ili pothvata, iskazuje svrhu i područje djelovanja, postavlja standarde i konačno, omogućuje učinkovitu realizaciju prilika uz izbjegavanje ili neutralizaciju prijetnji. Prema tome, dobar će poslovni plan poduzetniku poslužiti kao smjernica u suvremenoj poslovnoj okolini koju karakteriziraju konkurencija, dinamičnost i neizvjesnost.

Svaki poduzetnik koji planira uspješno poslovati mora definirati u kojem će smjeru njegovo poslovanje ići, odnosno što želi postići. U poslovnom su planu „precizno opisani svi značajni interni i eksterni elementi poslovnog pothvata te se na njemu baziraju sve daljnje aktivnosti“ (Bangs, 1998; str. 45).

Poslovni plan predstavlja jedan od strateških dokumenata, jer su u njemu pojašnjeni koraci kojima poduzetnik planira ostvariti svoje ciljeve (pokretanje poslovnog pothvata, širenje poslovanja, novo zapošljavanje i sl.). Kao takav, važan je u predstavljanju poslovnih subjekata različitim investitorima. U njemu investitori mogu pronaći sve važne informacije i podatke koji im služe pri ocjeni poslovanja ili procjeni potencijala za rast određenog poslovnog subjekta.

### 3.2 Poslovni plan

Poslovni plan poznat je i kao biznis plan (eng. *business plan*). Orsag (2015; str. 85) objašnjava da biznis plan treba prikazati očekivane rezultate projekta, zbog čega je važno u planu istaknuti realne ideje i ostvarive ciljeve. Poslovni se plan najčešće izrađuje prilikom pripreme poslovanja za bližu budućnost. Ipak, to nije pravilo, ponekad će investitori zahtijevati poslovni plan u svrhu kreditiranja ili investiranja (banke, investitori). Sukladno tome, poslovni plan mora reflektirati sva relevantna pitanja, od financiranja, pokretanja, organiziranja pa sve do vođenja i kontrole poduzetničkog pothvata. Osim toga, važno je da poslovni plan nudi „realan prikaz poslovnih pothvata i očekivane rezultate, najprije samom poduzetniku, a zatim i svima drugima koji bi mogli biti uključeni u planirane poslovne aktivnosti“ (Cigula, Hnjak, Ređep, 2004; str.125). Poslovne planove poduzetnici izrađuju u svrhu identificiranja potencijalnih rizika, u odnosu na prijetnje iz okoline, kako bi se poduzetnički pothvat realizirao s minimalno poteškoća. Ponekad je razlog izrade poslovnog plana i samo traženje investitora ili kreditora.

U poslovnom planu moraju biti jasno vidljivi odgovori na sva relevantna pitanja glede planiranja, financiranja, pokretanja, organiziranja, vođenja, razvijanja i nadzora samog plana kroz njegov životni vijek. Cigula, Hnjak i Ređep (2004; str. 11) ističu kako dokument poslovnog plana idealno sadrži potpuno i detaljno objašnjenje ulaganja u posao, s ocjenom očekivanih rezultata i predloženih rješenja za razne potencijalne situacije, s obzirom na neizvjesnost okoline.

Razmatrajući prethodno navedena određenja, može se reći da je poslovni plan dokument u kojem su detaljno razrađena sva relevantna pitanja koja se tiču pokretanje posla ili pripreme za buduće poslovanje. Važno je da su podaci prikazani u poslovnom planu realni, kako bi se na temelju istih izvele precizne i što je moguće više vjerodostojne projekcije budućeg poslovanja i očekivanih rezultata.

Ovisno o svrsi za koju se poslovni plan piše, postoji više vrsta poslovnih planova:

Slika 1. Vrste i karakteristike poslovnih planova

<b>SAŽETI POSLOVNI PLAN</b>	<b>DETALJNI POSLOVNI PLAN</b>	<b>OPERATIVNI POSLOVNI PLAN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• za poduzetnike početnike</li><li>• služi testiranju poslovnih ideja</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• za poduzetnike početnike kada traže financijska sredstva</li><li>• služi kao nacrt vođenju posla</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• za interne čitatelje</li><li>• služi kao alat za vođenje poslova</li></ul>

Izvor; Delić, A. (2014). Želim postati poduzetnik. Osijek: Ekonomski fakultet, str.33

Osnovni koncept je u praksi često modificiran, ovisno o tome koji aspekt poduzetničkog projekta investitora najviše zanima. S obzirom na to, postoji mnogo formalnih i neformalnih vrsta poslovnih planova. Ipak je, prema Delić (2014; str. 17), moguće klasificirati poslovne planove općenito na tri vrste:

- a) Kratki poslovni plan; verzija poslovnog plana od 10-15 stranica. Kratki poslovni plan često koriste mikro i mala poduzeća u ranim fazama poslovanja. Razvijena poduzeća ovu vrstu poslovnog plana primjenjuju u potrazi za vanjskim izvorima financiranja. Važno je napomenuti da je u takvim slučajevima poslovni plan više koncept nego što je formalan dokument. Tek nakon što investitor odobri, isti će poslužiti kao temelj za pisanje detaljnog i opsežnog poslovnog plana. Bez obzira na konceptualnu prirodu, informacije i dalje trebaju biti precizne i jasne.
- b) Prošireni poslovni plan; ova vrsta poslovnog plana uglavnom ima između 20 i 40 stranica. U odnosu na kratki poslovni plan, proširena verzija sadrži detaljna objašnjenja svakog od planiranih koraka poslovnog pothvata. Osim toga, pruža dublji uvid i razumijevanje u namjere prijavitelja. Šira verzija poslovnog plana predlaže se u slučaju planiranja financijski zahtjevnih projekata, budući da je potrebna temeljita analiza tržišta, kao i planiranje prihoda i troškova za petogodišnje razdoblje.

- c) Operativni poslovni plan; ova je verzija poslovnog plana uglavnom namijenjena dobro razvijenim poduzećima. Nerijetko ga menadžeri koriste u svrhu ocjene stvarnog poslovanja poduzeća u odnosu na postavljene strateške ciljeve. Operativni planovi su u praksi najšira verzija poslovnih planova (ponekad imaju i više od 100 stranica).

Poslovni se plan piše da bi poduzetnik lakše prebrodio burno razdoblje pokretanja posla i izbjegao što više tipičnih prepreka. S druge strane, čitatelji plana dobivaju uvid u razinu sposobnosti, iskustva i profesionalnost osobe koja je radila na sastavljanju.

Investicijski projekt ili poslovni plan nije samo formalnost, već je temeljna okosnica svakog poduzetničkog pothvata, jer tek detaljnim i pažljivim planiranjem i analiziranjem svih detalja budućeg pothvata, može se ocijeniti realnost i opravdanost pristupa poduzetničkom pothvatu. Važno je da poduzetnik ili prijavitelj poslovnog projekta razumije čemu poslovni plan služi i percipira njegovu važnost u njezinom punom intenzitetu, kako bi se pisanju istog pristupilo što ozbiljnije.

S obzirom na važnost poslovnog planiranja i težini koju poslovni plan nosi pri donošenju odluke o investiranju u projekt, postoje u teoriji mnoga opažanja glede prednosti koje proizlaze na temelju kvalitetnog poslovnog plana. Ipak, Bangs (1998; str. 84) ukazuje na četiri ključne prednosti čija aktualizacija proizlazi iz kvalitetnog planiranja:

- Potencijalne dvoumice koje se mogu javiti pri donošenju odluka moguće je eliminirati definiranjem okvirnih smjernica
- Moguće je postići visoku razinu motiviranosti zaposlenih kroz postavljanje konkretnih, SMART ciljeva
- Olakšana koordinacija aktivnosti neovisno o razini menadžmenta
- Kvalitetna evaluacija realizacije poslovnih ciljeva, aktivnosti i zadataka u svrhu unapređenja poslovnih procesa

Ipak, poduzetnik mora imati na umu kako su ovo potencijalne prednosti poslovnog plana, čija mogućnost realizacije pretpostavlja da je poslovni plan uistinu kvalitetno, vjerodostojno i realno napisan. Samo u tom slučaju poslovni plan može služiti i kao strateški dokument koji će poslužiti za unapređenje poslovnih procesa kao što su npr. motiviranje zaposlenika ili koordinacija aktivnosti na različitim razinama upravljanja. Upravo iz tog razloga poduzetniku mora biti u interesu da izradi plana pristupi odgovorno. Naime, budući da su prednosti plana

pretpostavljene njegovom kvalitetnom izradom, manje kvalitetna nijansa prema tome implicira posljedice. Prema Gulin (2012; str. 38), neozbiljan pristup izradi poslovnog plana može imati negativne utjecaje na poslovanje, u smislu neostvarivanja zacrtanih ciljeva, a samim time i demoralizacija djelatnika koji nisu u mogućnosti ostvariti iste. S druge pak strane, može doći i do nemogućnosti nadzora nad provedbom takva plana, kao i do nepotrebnih troškova.

Dakle, poslovni plan se izrađuje kako bi se do određene mjere predvidjela buduća događanja i prema tome definirao način prilagodbe poslovanja uvjetima u poslovnom okruženju, te u svrhu minimalizacije stupnja rizika, vremena i sredstava. U biznis planu su prikazane ključne informacije o djelatnosti i strateškim ciljevima poduzeća. Osim toga, na jednom mjestu nalazi se sažet prikaz podataka o menadžmentu, ali i planiranim aktivnostima za iduće obračunsko razdoblje. Poslovni plan pokazuje i očekivane rezultate planiranog poslovanja koji se prikazuju u planskoj bilanci, planskom računu dobiti i gubitka, te u planiranim izvješćima o financijskim tokovima i kretanju kapitala. Zato je poslovni plan sa financijskog aspekta službena izjava menadžera o očekivanoj prodaji, troškovima i svim drugim financijskim transakcijama za naredno plansko razdoblje.

### **3.2.1 Struktura poslovnog plana**

Sadržaj i struktura poslovnog plana ovise o svrsi za koju se poslovni plan piše. U praksi nailazimo na različite prijedloge poslovnih planova, a što ovisi o:

- Samom pristupu pojedinog autora,
- namjeni biznis-plana (korisnici),
- području djelatnosti na koje se plan odnosi( proizvodno, neproizvodno),
- vremenskom razdoblju što ga obuhvaća poslovni plan (kratkoročni, dugoročni plan),
- pretpostavljenoj veličini poduzetničkog pothvata i sl.

Postoji niz preporuka vezano za strukturu poslovnog plana, a za potrebe ovog rada navodi se struktura koju predlaže Ries (2013, str.163.):

- naslovnica
- sadržaj kazalo
- sažetak
- opis poduzetničke ideje



- tržišni podaci i marketing strategija
- tehničko-tehnološki opis
- menadžment
- financijski podaci
- ocjena učinkovitosti
- dodaci
- pismo primatelju

U literaturi nailazimo i na druge prijedloge sadržaja poslovnih planova, ovisno o, kako je prethodno naglašeno u koje se svrhu i za koga poslovni plan piše. Premda je struktura poslovnog plana vezana uz svrhu planiranja, treba voditi računa i o tome koje dijelove plana investitori najčešće čitaju. Venture fondovi, primjerice, svakodnevno zaprimaju veliki broj poslovnih planova, no samo ih 10% čita dalje od samog sažetka. Stoga treba voditi računa da u sažetku budu navedena najvažnija obilježja samog poslovnog pothvata.

### **3.3 Značajke poslovnog plana**

Poslovni plan koji reflektira poduzetničku ideju i plan realizacije iste investitorima mora biti razumljiv i logičan, a slijed podataka valja smisljeno, jasno i dosljedno prikazati.

Mihaljević (2016) navodi najvažnije značajke poslovnog plana, počevši od dobrog definiranja samog nacrtu plana (puta koji treba slijediti), pa sve do pomoći u donošenju teških odluka.

Slika 2. Značajke poslovnog plana



Izvor; Mihaljević, I. (2016). Poslovni plan: UniSt Corp.. Split: Ekonomski fakultet. Str.71

U procesu planiranja važno je jasno definirati namjeru poslovnog pothvata. Ozbiljnost i namjera se prikazuju kroz viziju, misiju i ciljeve pothvata. Goić (2007) navodi kako je svrha poslovnog plana mapiranje budućnosti i putokaz ka željenom odredištu poduzetnika.

Dobro izražena vizija inicijatora pothvata može biti faktor uspjeha, jer ima moć poticanja investitora na identifikaciju sa pothvatom koji treba financirati. Po definiciji, vizija je „način na koji poslovni pothvat vidi sam lider“ (Martinović, Čeliković, 2013; str. 175). U kontekstu poslovnog plana, ono što se traži od prijavitelja jest vidljivo razrađena strategija otplate kredita, zapošljavanja novih radnika, širenja na strana tržišta, uvođenje novih proizvoda itd.

U samom poslovnom planu misija poslovnog subjekta treba biti naglašena. Misija predstavlja osnovnu svrhu postojanja poslovnog subjekta i jasno ga razlikuje od konkurencije. Investitori će također provjeriti jesu li ciljevi navedeni u poslovnom planu konkretni, mjerljivi, realni i vremenski definirani. Dosljednost i privlačnost vizije, misije i ciljeva mogu biti odlučujući faktor, zbog čega je njihovoj logičnoj i smislenoj konceptualizaciji i iznošenju potrebno pokloniti dovoljno pozornosti.

Nakon prezentiranja dobro razrađenog i smislenog plana, investitori će htjeti provjeriti koliko je temeljito analizirano ciljno tržište. Uputno je pri pisanju poslovnog plana na umu imati trenutno i potencijalno stanje tržišta na kojem će poslovni pothvat odnosno projekt konkurirati. Pri ispunjavanju ovog dijela plana produktivnost rada i proizvedene količine valja promatrati kao nešto relativno, budući da to nisu varijable koje samo tako može odrediti osoba koja piše poslovni plan, niti se to od nje traži. U poslovnom planu kada se govori o tržištu nema potrebe dakle naglašavati proizvodne potencijale i projekcije, nego valja pokazati osnovno razumijevanje principa pokretanja posla, mehanizma tržišta i konkurencije (pričati o tome kome su proizvodi namijenjeni te mogu li uistinu naći put do kupaca kao što je prezentirano u planu). Proizvodne se mogućnosti spominju u planu samo orijentacijski, pri čemu je cilj investitora dobiti uvid u realnost perspektive poduzetnika.

Ključni je segment tržišta i konkurencija. Postoje razne izreke kako konkurencije nema ako je ideja dovoljno dobra ili ako je poduzetnik odlučan, discipliniran i sl., no činjenica je da konkurencija uvijek postoji, u svakoj industriji, sektoru i niši. Zato u planu treba pažljivo procijeniti trenutni i budući utjecaj konkurencije, kao i tehnološke i operativne kapacitete konkurenata. Potrebno je pokazati da postoji strategija pozicioniranja na ciljnom tržištu. Moguće je prikazati i promatranje utjecaja konkurencije u bližoj ili daljoj budućnosti kroz npr. simulacije raznih situacija, poznatije kao „što ako“ simulacije. Također je važno naglasiti aspekt poduzeća ili projekta kojim on odskoče od konkurencije. Drugim riječima, treba prikazati kako osoba prijavitelj razumije koncept konkuriranja na tržištu te ima unaprijed razrađen plan kojim će postići potreban stupanj diferencijacije poslovnog pothvata realizacijom komparativne prednosti u odnosu na konkurente.

Iako je do određene mjere sadržaj svakog poslovnog plana specifičan u ovisnosti o poslovnom pothvatu u smislu prilagođavanja pojedinoj ideji, ključno je ne zaboraviti komu je poslovni plan namijenjen. Na primjer, ukoliko je svrha poslovnog plana pridobivanje investitora za realizaciju ideje, kao što je banka, valja obratiti pažnju na isticanje informacija koje će banci biti relevantne za donošenje odluke o financiranju. Razvoj projekta ili poduzetničkog pothvata u poslovnom planu treba prikazati jasno i dosljedno. Spomenuto uključuje demonstraciju razumijevanja učinkovite raspodjele i korištenja resursa. Pri tome nije bitno radi li se o vlastitim izvorima kapitala ili tuđim sredstvima. Cilj je osobu koja čita poslovni plan i od koje se traži financiranje uvjeriti kako će se njenim sredstvima upravljati odgovorno i savjesno, uz maksimalnu efikasnost.

Zaključni dio poslovnog plana mora prikazati isplativost investicije u vidu održivosti poslovnog pothvata. U suvremenom poslovanju sve veću važnost ima koncept održivosti. U kontekstu poslovnog plana to uglavnom odnosi na financijsku dimenziju. Potrebno je prikazati kako će poslovni pothvat biti uspješan i nakon što završi period financiranja, kroz dobro osmišljenu strategiju pozicioniranja na tržištu, a s obzirom na potencijal realizacije kapaciteta konkurencije u budućnosti. Osim toga, treba razmišljati u smjeru potencijalnih suradnji sa drugim poduzećima, neprofitnim organizacijama, prijava na natječaje i sl., što će osigurati održivo poslovanje i u budućim poslovnim razdobljima, kada pozajmica više neće biti sredstvo na koje se poduzetnik može osloniti.

U konačnici, poslovni plan mora biti jasna, sažeta i dobro prezentirana poslovna ideja. To se odnosi prvenstveno na viziju, misiju i ciljeve koje poduzetnik želi ostvariti. Dobar poslovni plan poslužit će poduzetniku i kao alat koji će pomoći u održavanju kontinuiteta i smjera poslovanja. Ipak, poduzetnik treba imati na umu da će u skladu sa tržištem i konkurencijom poslovni plan potencijalno biti potrebno promijeniti s vremenom. Zato je potrebna ažurnost i promptno uočavanje promjena kako bi se poslovni plan projekta ili pothvata prilagodio.

### **3.4 Funkcije poslovnog plana**

Uz ranije spomenutu funkciju planiranja, Cigula, Hnjak i Ređep (2004; str. 95) ističu još tri funkcije poslovnog planiranja. „Glavna funkcija poslovnog plana je procijeniti sposobnosti poduzeća i kontrolirati procese organizacije i razvoja“ (Cigula, Hnjak i Ređep, 2004; str. 95). Ukoliko se prilikom pisanja poslovnog plana vodi računa o njegovim osnovnim karakteristikama, on može biti tzv. „check lista“ za planirane ciljeve i aktivnosti. Poslovni plan se najčešće piše u svrhu ishođenja kreditnih sredstava. U tom slučaju iznimno je važno slijediti upute samog vanjskog investitora. Hrvatska komora za osnovu i razvitak nudi na svojim mrežnim stranicama preporučeni sadržaj poslovnog plana koji im olakšava proces donošenja odluke o financiranju predloženih aktivnosti. Za ishođenje poticaja i Hrvatski zavod za zapošljavanje traži određenu vrstu poslovnog plana, u kojem su navedene sve bitne informacije. Funkcije poslovnog plana nisu ograničeno na gore navedeno. Glavna je svrha plana usmjeravanje poduzetnika pri pravilnoj procjeni vlastitih sposobnosti i distribuiranju djelovanja kako bi ostvario cilj.

Slika 3. Namjena poslovnog plana



Izvor; Gulin, D. (2012). Sadržaj i izrada poslovnog plana poduzeća. Zagreb: Ekonomski Fakultet, str.133

Većini je poduzetničkih pothvata namjera osigurati profitabilnost do najveće moguće mjere, kao i učinkovito raspolagati resursima. Osim toga, važno je razumjeti koncept pozicioniranja na tržištu. Prema tome, sekundarni je cilj poslovnog plana detaljna procjena tržišta. Za osiguranje profitabilnosti poduzetnici, ali i investitori tržište promatraju s aspekta (potencijalne) popularnosti proizvoda, dobavljača, obraćanja klijentima i konačno troškova u vidu optimalnog omjera u odnosu na vrijednost proizvoda.

Shematsko analitička priroda poslovnog plana osigurava poduzetniku (i evaluatoru tj. investitoru) višenamjensku funkciju plana, počevši od lakšeg koordiniranja poslovnih aktivnosti, realizacije novih poslovnih suradnji sve do olakšane komunikacije sa financijskim institucijama i državnim tijelima. Konkretno, kvalitetan poslovni plan može biti koristan alat ako poduzetnik želi prikupiti kapital (npr. u svrhu započinjanja novog poduzetničkog projekta, proširenja trenutnog poslovanja, unapređenja organizacije i sl.).

## **4 KRITERIJI OCJENJIVANJA POSLOVNIH PLANOVA KOD PROCJENE KREDITNOG RIZIKA**

Pri procjeni kreditnog rizika investitori često koriste unaprijed definiranu metodologiju procjene. Cilj je procjene kreditnog rizika utvrđivanje sposobnosti i namjere otplate zajma od strane tražitelja zajma. U nastavku je detaljno razrađena 5K metoda procjene kreditnog rizika.

### **4.1 Procjena kreditnog rizika**

Pri ocjeni kreditnog rizika, odnosno isplativosti ulaganja investitori se najčešće služe dinamičkom i statičkom ocjenom projekta, odnosno poslovnog plana.

#### **4.1.1 Dinamička ocjena investicijskog projekta**

Dinamička se metoda bazira na promatranju novčanih tokova u određenom vremenskom razdoblju. Spomenuta se metoda procjene rizika ne primjenjuje na investicije manje od 200.000,00 kn. Imajući na umu vremenski aspekt evaluacije isplativosti investicije, Gulin, Tušek i Žager (2004; str. 125) razlikuju „metodu razdoblja povrata investicijskog ulaganja, metodu neto sadašnje vrijednosti, metodu interne stope rentabilnosti te metodu diskontiranog razdoblja povrata“.

Dinamička ocjena projekta odgovara na pitanje vremena vraćanja uložених finansijskih sredstava. Temeljem čistih novčanih tokova kvantificira se vremenska preferencija novca, odnosno prikazuje se razlika između sadašnje vrijednosti budućih prihoda i budućih troškova projekta. Vijek projekta, u slučaju vanjskog financiranja investicije, najčešće je rok otplate kredita pa se za potrebe banke isti uzima kao relevantno vremensko razdoblje u tijeku kojeg se analizira cjelokupno poslovanje poduzeća koje investira u projekt.

Za banku je kreditna sposobnost poduzeća najbitnija, a definirana je upravo dinamičkom analizom. Dinamička analiza bavi se uvjetima pod kojima poduzeće vraća posuđena finansijska sredstva. Uvjeti dodjele kreditnih sredstava odnose se na sposobnost poduzeća za servisiranje svih svojih obaveza (troškova) bez poteškoća, a ovo je pitanje izrazito bitno i u slučaju financiranja projekta isključivo vlastitim kapitalom - bez obzira o trenutnoj novčanoj

sposobnosti investitora za ulaganje u određeni projekt, ukoliko ulaganje nema dugoročno pozitivan ishod, ono je besmisleno.

Kada je dobiven odgovor na vremenski povrat investicije, dolazi se do pitanja koliko u početnoj godini vrijedi akumulacija koju će projekt ostvariti u budućnosti. Odgovor daje metoda neto sadašnje vrijednosti projekta koja od zbroja neto novčanih primitaka iz ekonomskog toka projekta oduzima vrijednost ulaganja. Ako je razlika veća od, 0 projekt je isplativ i obrnuto.

Osnovni nedostatak ove metode jest mjerenje apsolutnog učinka na imovinu projekta, ne ukazujući pri tom na veličinu investicije potrebne da bi se ostvarila ta sadašnja vrijednost. Zato se taj nedostatak eliminira računanjem relativne neto sadašnje vrijednosti koja kao relativni pokazatelj dovodi u vezu neto sadašnju vrijednost projekta i investiciju potrebne da bi se ona ostvarila. U pravilu razina prihvatljivosti projekta za financiranje raste proporcionalno rastu neto sadašnje vrijednosti projekta.

„Posljednja metoda dinamičke ocjene je metoda interne stope profitabilnosti (interne stope prinosa, stope prinosa i sl.) stopa koja predstavlja maksimalnu prihvatljivu kamatnu stopu financiranja projekta, neovisno sudjeluje li u financiranju vlastiti kapital ili ne“ (Gulin, 2012.; str. 77).

#### **4.1.2 Statička ocjena investicijskog projekta**

Statička ocjena efikasnosti zanemaruje čimbenik vremena jer se proračun vrši temeljem rezultata jedne poslovne godine. Statički pokazatelji efikasnosti investicijskog projekta prikazuju profitabilnost, ekonomičnost, efikasnost i likvidnost projekta.

Statička metoda promatra pokazatelje poslovanja na određeni dan, najčešće će to biti posljednji dan fiskalne godine pa se promatraju pokazatelji za tu godinu, dok dinamička promatra kretanja kroz vrijeme i to je osnovna razlika između dvaju metoda.

Nakon dinamičke i statičke ocjene poslovnog pothvata analizira se osjetljivost projekta - metoda lociranja i procjene rizika koji utječu na profitabilnost projekta. Ovom metodom tražimo (i dajemo) odgovor na pitanje kako bi se smanjenje prihoda ili troškova odrazilo na poslovanje.

## 4.2 5K metoda procjene kreditnog rizika

Kao što je ranije rečeno, uputno je koristiti 5K metodu procjene pri ocjenjivanju poslovnih planova poduzetnika čije projekte nije moguće evaluirati na temelju razmatranja investicijskih tokova. 5K metoda nudi kreditnom referentu način procjene mogućnosti pothvata da zadovolji obveze, kroz standardni analitički pristup.

„Procjena kreditnog rizika može se vršiti iskustvenim metodama ili putem kreditnog scoringa“ (Mihaljević, 2016; str. 57). Spomenuto podrazumijeva analiziranje dostupnih informacija o zajmodavcu, koje se potom svrstavaju u tzv. „5C“ odnosno „5K“ – „karakter, kapacitet, kapital, kolateral i kondicije“ (Bakić, 2019; str. 3-4). Najvažniji su aspekti ipak kompetencija i karakter tražitelja zajma. „Tu ujedno leži i potencijalni nedostatak ovakvih metoda procjene, budući da mogu rezultirati pristranošću procjene i nedosljednošću kriterija“ (Goić, 2007; str. 76).

Kao i kod ostalih metoda procjene, cilj je 5K metode procjena kreditnog rizika. Visoka razina kreditnog rizika za banku znači mogućnost gubitka, ukoliko tražitelj zajma ne podmiri obveze. „Ključno pitanje koje se mora riješiti je: može li komitent ispunjavati kreditne obveze, tj. otplatiti kredit po dospelosti“ (Marković, 2018; str. 15). U kontekstu 5K analize, prijedlog je prihvatljiv sa stajališta investitora ukoliko su svi K-ovi zadovoljeni.

Karakter, kapacitet i kapital su faktori koji se generalno smatraju najvažnijima, dok kolateral i kondicije, odnosno uvjeti doprinose stjecanju sveobuhvatnog dojma investitora, dok istovremeno ukazuju na razinu sigurnosti pri odluci kreditiranja pothvata. Prema tome, puno će izazovniji zadatak biti prikazivanje zadovoljavajuće razine sigurnosti, tj. nisku razinu rizika poduzetnicima koji traže zajam za pokretanje posla nego razvijenim poduzećima. Ipak, postoje financijske institucije koje specijaliziraju u kreditiranju sektora malih i srednjih poduzeća, često koristeći sredstva i poticaje za doprinos razvoju malih poduzeća.

Karakter u kontekstu 5K analize predstavlja opravdanost svrhe kredita te namjera da se kredit do kraja otplati. Jedan od načina analize je utvrđivanje stvarnog radnog kapitala kao pouzdanog kriterija likvidnosti poduzeća. S obzirom da karakter podrazumijeva personalne i bihevioralne karakteristike pojedinca, ne postoje precizne i pouzdane metode za mjerenje ovog pokazatelja, već je isti u većoj mjeri orijentacijski. Važno je istaknuti da se „ovaj element analize češće koristi kod kreditne analize stanovništva, manje za poduzeća“ (Gulin, Tušek, Žager, 2004; str.



155). Da bi bio prihvatljiv za financiranje, klijent treba demonstrirati da postoji unaprijed definirana svrha traženog kredita, ali i odlučnost i namjera da isti otplati prema uvjetima ugovora. Nije rijetkost da kreditni referent zatraži plaćanje kredita unaprijed, ukoliko procijeni da je klijent nepouzdan. Element karaktera je zajmodavcu dakle pokazatelj spremnosti klijenta na otplaćivanje kredita u dogovorenom roku, uz kamatu.

„Kapacitet se utvrđuje najčešće dokumentacijom i to osnivačkim aktima, financijskim izvješćima te uvidima u kadrovsku strukturu i djelotvornost poduzeća“ (Treursić, 2019; str. 24). Procjena kapaciteta zajmotražitelja ima za cilj analizu likvidnosti i solventnosti za određeno nadolazeće razdoblje. Očekivani prinos poduzeća može biti vjeran pokazatelj sposobnosti klijenta da vrati kredit, no „važno je obratiti pažnju i na stupanj zaduženja te procjenu promjene uvjeta poslovanja i performansi nakon odobrenja kredita“ (Treursić, 2019; str. 24). Van Horne (1993; str. 136) ukazuje i na pravnu sposobnost i kompetitivan menadžment koji ima znanja o upravljanju cjelokupnim poslovanjem. „Kreditni referent može zatražiti uvid u osnivački akt subjekta, financijska ovlaštenja i ostalu pravnu dokumentaciju kao i kadrovsku dokumentaciju“ (Treursić, 2019; str. 24).

Kapital je izuzetno važna i kompleksna stavka 5K metode, koja zahtijeva visoku razinu stručnosti kreditnog referenta, koji mora imati širok spektar znanja o tumačenju podataka financijske prirode, koji se nalaze u dokumentima koje poduzeće objavi. „Najvažnija su bilanca, račun dobiti i gubitka, izvješće o novčanom tijeku (za velike subjekte)“ (Jezerkić, 2018; str. 26). Kao najvjerodostojniji generalno se smatra izvješće o novčanim tokovima, budući da su bilanca i RDG podložni malverzacijama (Jezerkić, 2018). Nedostatak informacija drži se jednim od glavnih problema koji može doprinijeti negativnoj evaluaciji kreditne sposobnosti malih poduzeća koja inače imaju solidan bonitet (Jezerkić, 2018). Poduzeće mora biti sposobno proizvesti novčani tok dostatan da se podmire sve obveze, što podrazumijeva naravno i onu otplate kredita.

Kolateral ili zalog dužnika odnosi se na instrumente osiguranja, a analiza njihove vrijednosti je jako važna u ocjeni kreditne sposobnosti poduzeća. Dakle, kolateral ne zamjenjuje kreditnu sposobnost, nego služi kao osiguranje, sekundarni izvor naplate. Ako zajmoprimac nije u stanju ispuniti obvezu, zajmodavac može prodati imovinu koja je dogovoreni kolateral (npr. vrijednosni papir) kako bi zadovoljio potraživanje. „Ako je dobiveni iznos veći od kreditnog i kamatnog, višak se dostavlja zajmoprimcu. U suprotnom, zajmodavac postaje neosigurani

vjerovnik za iznos nepokrivene razlike“ (Treursić, 2019; str. 24). Zbog mogućnosti nastanka takve situacije, zajmodavci uglavnom kao kolateral preferiraju imovinu koju je moguće unovčiti u kratkom roku, a kojoj je ročnost približna ročnosti roka otplate kredita (Žanić, 1999). U slučaju banaka i sl. kreditnih institucija, bit će poželjna imovina čija vrijednost od trenutka aktivacije do trenutka unovčenja pokriva ukupno potraživanje prema klijentu, što podrazumijeva čak i zatezne kamate. U bankarskoj se praksi najčešće rizični krediti neutraliziraju na način da se založi nekretnina u vlasništvu klijenta. Za na taj način založenu imovinu kažemo da je ista pod hipotekom. „Kako se ne bi stvorio problem nesrazmjera unovčive, tj. likvidne vrijednosti kredita, hipotekarni kredit se mora čak i prema propisu HNB-a ugovarati u iznosu do maksimalno 70% njene knjigovodstvene vrijednosti“ (Budimir, 2017; str. 30).

Kondicija kao peti K odnosi se na analizu okruženja dužnika, povijesnih trendova poslovanja kao i perspektive u grani djelatnosti u kojoj klijent djeluje. Ovdje se radi o analiziranju okruženja dužnika koje utječe na definiranje uvjeta i pretpostavki za njegovo poslovanje. Treba razmotriti trendove i perspektive djelatnosti kojom se klijent bavi te procijeniti makroekonomske okvire. Riječ je o čimbenicima nad kojima klijent nema mogućnosti kontrole.

## 5 PRAKTIČNI DIO: POSLOVNI PLAN „EUROPA EU“ I OCJENJIVANJE PRIMJENOM 5K METODE PROCJENE KREDITNOG RIZIKA

Metoda 5K koristi se pri donošenju odluka u procesu izrade, a dijelom i provedbe plana. Ona upućuje na postupnost i sustavnost pri donošenju odluka, kao i na potrebu da prije donošenja odluke budu ispitane sve raspoložive informacije i mogućnosti kako bismo na što potpunijoj osnovi donosili odluke. U nastavku će se u kontekstu praktičnog primjera poslovnog plana prikazati njegova podložnost kriterijima 5K metode procjene kreditnog rizika.

### 5.1 Podaci o poduzetniku

Ime i prezime fizičke osobe	Romana Osekovac
Ulica i kućni broj	I.G. Kovačića 8
Grad	31000 Osijek
Vremensko razdoblje-radno iskustvo	Prosinac 1996. do ožujak 2012.
Djelatnost	KBC Osijek
Radno mjesto	Tajnica
Odgovornosti na radnom mjestu	Asistencija upravi vezano za standardne dnevne zadatke, kontaktiranje dobavljača, kontaktiranje pacijenata, koordinacija poslovnih putovanja uprave i liječnika, nabava robe, izrada izvještaja
Stupanj obrazovanja	VŠS
Visoko obrazovanje	Ekonomski fakultet u Osijeku (računovodstvo)
Dodatno obrazovanje	Voditelj izrade i provedbe projekata financiranih iz EU fondova
Vještine, kompetencije	Napredno znanje engleskog jezika
Tehničke vještine i kompetencije	MS Office, Excel, Powerpoint
Vozačka dozvola	B

## **5.2 Polazište**

U početnom dijelu poslovnog plana potrebno je investitoru prikazati na koji je način nastala ideja za poslovni pothvat te koja je prijaviteljeva vizija provedbe poslovnog pothvata.

### **5.2.1 Nastanak poduzetničke ideje**

Vlasnica se odlučila osnovati obrt koji će se baviti izradom projektnih prijava za EU natječaje kao uslugu drugim poslovnim subjektima koji žele na natječaje aplicirati. Obrt bi se bavio izradom EU projekata socijalne prirode u vidu prijave na natječaje iz Europskih socijalnih fondova na kvalitetan i profesionalan način. Naime, postoji sve veća potražanja od strane raznih poslovnih subjekata za pisanjem kompleksnih projektnih prijava, pri čemu su iste za EU projekte veoma zahtjevne i pretpostavljaju visoku razinu ekspertize i iskustva. Iako u Republici Hrvatskoj postoji već određen broj iskusnih agencija za savjetovanje poslovnih subjekata koje se bave upravo proučavanjem natječaja, izradom koncepta projekta i izradom projektnih aplikacija, poduzetnica vjeruje kako je ovo tržište u kojem se može diferencirati kvalitetom izrađenih projekata od konkurencije.

### **5.2.2 Vizija poduzetničkog pothvata**

Poduzetnica namjerava ostati mali obrt što je duže moguće, dok se ne dosegne dovoljna razina iskustva i samouvjerenosti za konkuriranje velikim savjetodavnim agencijama na tržištu. U prilog ide činjenica da je za profitabilno poslovanje dovoljno tri do četiri odobrena projekta, nazovimo srednje veličine (50.000-100.000 eura) kako bi obrt izrade EU projekata uhvatio potreban tempo. Nadalje, kvaliteta izrađenih projekata govorit će sama za sebe pa će tako zadovoljni klijenti preporučiti obrt Europa EU kao profesionalnu agenciju koja izrađuje kvalitetne projektne prijave. Kada se dosegne potrebna razina iskustva i klijenata, poduzetnica će razmišljati o širenju u vidu zapošljavanja dodatnih radnika, intenzivnim ulaganjima u marketing i usavršavanje te proširenju djelatnosti na izradu projekata i za druge europske fondove (npr. fond za Ruralni razvoj i sl.). Tome će naravno prethoditi prilagodba poslovnog plana i po potrebi izrada novog, u skladu sa planiranim širenjem.

### 5.3 Predmet poslovanja

Podatci o trgovačkom društvu:

Planirani datum osnivanja: 15.4.2022.

Vrsta trgovačkog društva: obrt

Broj zaposlenih: 20

Djelatnost: izrada EU projekata

Podatci o vlasniku:

Romana Osekovac 100% udjela društva

### 5.4 Lokacija

Od početka djelatnosti sjedište ovoga obrta je u Osijeku, Vukovarskoj ulici 14b. U prostoru veličine 300m<sup>2</sup> nalaze se uredi, skladište (sirovina i materijala), sanitarni čvor, odjel za financije, parkiralište za vozila zaposlenika te parkiralište za potencijalne kupce i potrošače. Ova lokacija je dobro povezana sa gradskim prijevozom te gradskim cestama i asfaltiranim površinama općenito.

Svakako, vlasnici je važna i zaštita okoliša kao važan aspekt poštovanja načela održivog poslovanja. Stoga će ugovor za čišćenje biti sklopljen s komunalnim društvom Unikom, koje će izraditi odgovarajući plan čišćenja. Njime su utvrđeni zadaci koji se odnose na osobe za čišćenje. Sredstva za čišćenje omogućena su od strane istog trgovačkog društva. Zaposlenici također brinu o higijenskim uvjetima. Pri zapošljavanju svi zaposlenici su prošli zdravstveni pregled, koji se za sve zaposlenike obavlja jednom godišnje. Za zbrinjavanje otpadaka organizacija je sklopila ugovore sa dva trgovačka društva:

Mješoviti otpad - Unikom

PVC otpad – Drava International

Poduzeće planira apliciranje za oznaku Prijatelj okoliša, kao jednog od najpoznatijih znakova zaštite okoliša.

## 5.5 Tehničko-tehnološki elementi

U nastavku odlomka potrebno je prikazati efikasan utrošak pozajmljenih sredstava. U kontekstu poslovnog plana poduzetničkog pothvata Europa EU, govorit će se o ulaganjima u sredstva i ljudske resurse.

### 5.5.1 Opis strukture ulaganja

U ovom dijelu objasnit će se pobliže ulaganja u pojedine elemente poslovanja. Najviše se sredstava planira uložiti u računala i ostale tehnološke uređaj. Imajući na umu konstantan napredak tehnologije, bit će za uspješno poslovanje neophodna suvremeno opremljena računala (radi se o laptopima) sa novijim komponentama koje neće zastarjeti za dvije do tri godine. Osim toga, velik dio ulaganja se odnosi na obrtna sredstva koja se ponajviše odnose na novac na žiroračunu. Prikaz slijedi u nastavku:

Tablica 1. Opis strukture ulaganja

ULAGANJE	IZNOS U KUNAMA
Namještaj	5.000,00
Aparati za gašenje požara	800,00
Računala, tehnika	6.000,00
Uređenje prostora	1.000,00
Obrtna sredstva	5.000,00
<b>UKUPNO</b>	<b>17.800,00</b>

Izvor: samostalna izrada

## 5.5.2 Struktura i broj zaposlenih

U ovom obrtu zaposlit će se 20 zaposlenika, što detaljnije prikazuje tablica 2.

Tablica 2. Struktura i broj zaposlenih

ZANIMANJE	STRUČNA SPREMA	BROJ DJELATN	MJESEČNA BRUTO PLAĆA	GODIŠNJA BRUTO PLAĆA
Čistačica	NKV	1	4,000.00 kn	48,000.00 kn
Tajnica	SSS	1	5,000.00 kn	60,000.00 kn
Računovođa	VSS	1	6,200.00 kn	74,400.00 kn
Marketinški stručnjak	VSS	5	6,000.00 kn	72,000.00 kn
Inženjer	VSS	9	5,800.00 kn	69,600.00 kn
Voditelj odjela	VSS	3	6,500.00 kn	78,000.00 kn

Izvor: Samostalna izrada

Kako bi poslovanje bilo uspješno, svako tromjesečje ovaj obrt će slati jednog od inženjera ili marketinških stručnjaka na dodatne sate rada, usavršavanja i tečajeve, diljem Hrvatske, a planira se u skladu s napredovanjem poslovanja proširiti opseg usavršavanja radnika u vidu polaganja certificiranih edukacija u inozemstvu. Nakon svakog povratka sa tečajeva ili usavršavanja, zaposlenici stečena znanja primjenjuju i dijele sa ostalim zaposlenicima. Na taj će se način držati korak sa suvremenim trendovima na tržištu i konstantno unapređivati poslovanje.

## 5.6 Tržišna opravdanost

Kvalitetna analiza tržišta je jedan od odlučujućih čimbenika uspjeha poslovnog pothvata. Prema tome, valja prikazati kako se temeljito promotri nabavno i prodajno tržište, uočiti tržišni trendovi i analizirati ciljne skupine kupaca i dobavljača. Nadalje, motrenje konkurencije je od ključne važnosti kako bi se uočili njihovi trenutni proizvodni, tehnološki i proizvodni kapaciteti, a zatim projicirali budući poslovni potezi. Pri tome valja razmišljati i o načinima na koje će se

pothvat diferencirati od konkurencije u vidu realizacije komparativne prednosti. Konkurentne valja promatrati pojedinačno i s aspekta gospodarske grane kao kolektiva, pri čemu na umu treba imati barijere ulaska u industriju odnosno sektor, bile one barijere na koje poduzeće može ili ne može utjecati.

### **5.6.1 Tržište nabave**

Europski fondovi za financiranje u obzir uzimaju širok spektar područja i poslovnih sektora. Velik broj poduzeća u nastajanju, ali i poljoprivrednika te organizacija civilnog društva potražuju usluge *consulting* agencija, budući da nemaju razvijen kadar za apliciranje na zahtjevne EU projekte. Obrt „Europa EU“ planira razviti visoko obrazovan kadar, što se planira postići korištenjem usluga ustanova za obrazovanje odraslih na području Osijeka (npr. Edunova) i Zagreba. Ipak, iako je riječ o pružanju usluga izrade poslovnih projekata, ovaj obrt nabavlja uredski i ostali materijal od poduzeća Papir Internacional sa kojima su u dugogodišnjem odnosu.

Kao važan aspekt tržišta nabave promatrane su razne ustanove za obrazovanje odraslih na području Osijeka i Zagreba koje nude usavršavanje koje će pohađati zaposlenici Europa EU (inženjeri, stručnjaci za marketing).

### **5.6.2 Tržište prodaje**

Zbog činjenice da su primjenjive na širok spektar područja, bespovratna sredstva su trenutno vrlo aktualna. Prema tome, potražnja je za uslugom izrade projektnih prijava u konstantnom porastu. Usluge koje obrt pruža namijenjene su svima koji provode ili žele provoditi EU projekt. Ciljano tržište su ipak mladi poduzetnici koji namjeravaju pokrenuti posao ili proširiti poslovanje kroz digitalizaciju, što je poprilično aktualno u ovom trenutku. Važno je naglasiti mogućnost trženja usluge putem interneta, stoga je početna razina tržište čitave RH. Potencijalni su potražitelji kvalitetnih projektnih prijava i neprofitne udruge, zaklade i sl., koje prijavljuju projekte s ciljem doprinosa općem dobru. Poduzetnica vidi u njima vjerne klijente koji novac za plaćanje agencije dobivaju direktno iz projekta, budući da je u takvim natječajima trošak izrade projektne dokumentacije često prihvatljiv trošak projekta.



Cijena proizvoda, odnosno usluge ovisit će u najvećoj mjeri o kompleksnosti natječaja, potencijalnom iznosu bespovratnih sredstava, vremenu potrebnom za izradu cjelokupne projektne prijave, savjetovanje itd. U početku poslovanja poduzetnica planira uzimati 10% vrijednosti projekta po odobrenju projekta, a kasnije, nakon što je izgrađena reputacija i image branda poduzeća, planira se uvesti i naplaćivanje samog pisanja projekta, bez obzira hoće li on eventualno biti odobren ili ne. Ovakav model naplate koristi većina agencija za savjetovanje koje posluju na području Zagreba (npr. 10.000 kn za pisanje projekta, zatim 10% vrijednosti projekta po odobrenju projektne prijave). Na taj se način osigurava priljev sredstava bez obzira na uspjeh projektne prijave, što često ne ovisi o kvaliteti same prijave, nego se često želje klijenata ne podudaraju u dovoljnoj mjeri s uvjetima natječaja. Ipak, određeni su klijenti ustrajni u svojim namjerama.

### **5.6.3 Konkurencija**

Tržište izrade projektnih prijava za EU projekte je vrlo rasprostranjeno i neprestano dobiva na obujmu u posljednjih desetak godina. Sa uvođenjem novog programskog razdoblja dolaze i novi trendovi, koje obrt planira maksimalno iskoristiti. Primjer je ranije spomenuta digitalizacija poslovanja, čime se na razini države, potiče razvoj ruralnih i slabije razvijenih područja. S obzirom da su najveći konkurenti već razvijene i uhodane organizacije, obrt planira strategiju pronalaska potencijalnih kupaca i kontaktiranja istih sa povoljnim ponudama, prije nego oni pronađu drugo rješenje. Prije svega obrt "Europa EU" planira konkurirati kvalitetom proizvoda i usluge, što se planira postići visoko razvijenim i obrazovanim kadrom.

### **5.6.4 Analiza gospodarske grane**

Analiza gospodarske grane prikazana je u tablici 3 u nastavku. Poduzetnica pri analizi gospodarske grane kao prijetnju najvećeg intenziteta ističe onu od postojeće konkurencije, s obzirom na to da ista ima već ustaljeno poslovanje i iskustvo koje je u ovom poslu od ključne važnosti. Također postoji i umjerena prijetnja pojave novih konkurenata, s obzirom na aktualnost EU natječaja i sve više dostupnih certificiranih edukacija koje nude titulu Voditelja izrade i provedbe projekata financiranih iz EU fondova. U prilog ovakvim pothvatima ne idu snažne ulazne barijere sa zakonskog aspekta i aspekta konkurencije.

Tablica 3. Analiza gospodarske grane

KONKURENTSKE SNAGE	RAZINE PRIJETNJE PROFITABILNOSTI GRANE		
	NISKA	UMJERENA	VISOKA
Prijetnja supstituta		+	
Prijetnja novih konkurenata		+	
Prijetnja postojećih konkurenata			+
Pregovaračka snaga kupaca	+		
Pregovaračka moć dobavljača	+		

Izvor: samostalna izrada

Prijetnja supstituta je ocijenjena kao umjerena, budući da postoji širok spektar poduzeća na tržištu projektnih prijava, a koji specijaliziraju u različitim segmentima koje bespovratna EU sredstva pokrivaju. Ipak, neki su konkurenti na visokoj razini glede iskustva i stručnosti kadra, zbog čega će se potencijalni kupci zbog manjka iskustva često obratiti upravo njima. Niske su prijetnje pregovaračke moći dobavljača, budući da se to za ovaj poslovni pothvat odnosi na nabavu materijala i ustanove za obrazovanje pri čemu je cijena često fiksna za sve pa konkurencija na tome ne može izgraditi prednost. Osim toga, poduzeće će nabavljati sitniji uredski materijal i po potrebi tehnološku opremu, pri čemu vrijedi ista napomena kao i kod ustanova za obrazovanje, konkurencija na ovom tržištu svoje prednosti ne gradi na temelju boljih uvjeta nabave. Stručno razvijen i u značajnim konkurentskim organizacijama već dobro plaćen kadar je problematika usko vezana za konkurenciju na tržištu projekata.

### 5.6.5 Projekcija ostvarenja prihoda

Poduzetnica planira u fazama razvoja ostati mali obrt koji će poslovati većinskim dijelom na hrvatskom tržištu, no u obzir dolazi i manji broj projekata za međunarodno tržište. Ipak, takvi će se projekti izrađivati isključivo na traženje klijenta, ne planira se marketing kojim će ciljna skupina biti klijentela van granica RH.

Tablica 4. Procjena ostvarenja prihoda

TRŽIŠTE	PLANIRANA KOLIČINA	CIJENA	IZNOS U KUNAMA
<b>Nacionalno tržište</b>	<b>40</b>	<b>2,000.00 kn</b>	<b>80,000.00 kn</b>
<b>Međunarodno tržište</b>	<b>10</b>	<b>2,000.00 kn</b>	<b>20,000.00 kn</b>
<b>Ukupno godišnje</b>	<b>50</b>	<b>4,000.00 kn</b>	<b>100,000.00 kn</b>

Izvor: samostalna izrada

80% planiranih prihoda obrt “Europa EU” planirao realizirati na domaćem tržištu. Po cijeni od 2.000,00 kn po projektnoj prijavi, obrt planira utržiti 40 projektnih prijava. Spomenuto predstavlja godišnji prihod od 80.000,00 kn. Preostalih 20% planiranih prihoda obrt planira ostvariti ponudom svojih usluga na međunarodnim tržištima, gdje su klijenti navikli plaćati više za kvalitetne projektne aplikacije, a obrt “Europa EU” planira privući inozemne klijente nižom cijenom.

## 5.7 Financijski elementi pothvata

U nastavku poglavlja dano je obrazloženje investicija poduzetničkog projekta (investicije u obrtna sredstva, osnovna sredstva, troškovi poslovanja, amortizacija, izvori financiranja, projekcija RDG i pokazatelji uspješnosti projekta).

### 5.7.1 Investicije u osnovna sredstva

Na tablici 5 je prikazana struktura ulaganja, a na temelju toga slijedi prikaz investicija u osnovna sredstva, odnosno u sredstva koja se mogu dugoročno koristiti. Tablični prikaz slijedi u nastavku. Kao što je ranije u radu spomenuto, najveća ulaganja u osnovna sredstva su ona u računala i tehnologiju, kao ključni aspekt poduzeća koje posluje na tržištu izrade projektnih prijava.

Tablica 5. Investicije u osnovna sredstva

INVESTICIJE	IZNOS U KUNAMA
Namještaj	5,000.00 kn
Aparati	800.00 kn
Računala, tehnika	6,000.00 kn
Uređenje prostora	1,000.00 kn
<b>UKUPNO</b>	<b>12,800.00 kn</b>

Izvor: samostalna izrada

Osim osnovnih sredstava postoje i obrtna sredstva, a detaljnije o njima slijedi u nastavku.

### 5.7.2 Investicije u obrtna sredstva

Investicije u obrtna sredstva uglavnom podrazumijevaju zalihe na žiro računu. Formula u nastavku definira potrebu za trajnim obrtnim sredstvima:

$$\text{OBRITNA SREDSTVA} = \text{Troškovi sirovina} + \text{Troškovi osoblja}$$

$$\text{OBRITNA SREDSTVA} = 10.00 + 402.000$$

$$\text{OBRITNA SREDSTVA} = 412.000$$

Troškovi sirovina podrazumijevaju izdatke za uredski materijal kao što je papir, boje za printer i sl. Budući da se obrt ne bavi proizvodnjom konvencionalnog proizvoda, već pružanjem usluge, to su ujedno i jedine potrebne sirovine potrebne za izradu dokumentacije EU projekta. Pritom nisu uzeti u obzir troškovi režija (struja, internet i sl.). Zbroj ukupnih iznosa godišnjih bruto plaća osoblja (tablica 3) daje ukupan trošak zaposlenika.

### 5.7.3 Troškovi poslovanja

Troškovi poslovanja detaljno su prikazani u tablici 6 u nastavku. Vidljivo je kako su troškovi osoblja odnosno bruto plaće većinski dio troškova poduzeća. Točnije, iste sudjeluju u ukupnoj strukturi troškova poslovanja udjelom od 76,14%. Ostale su stavke manji troškovi koji se tiču uglavnom režija, pri čemu poduzetnik izdvaja troškove struje i vode koji imaju udjel u ukupnoj strukturi od 7,58% i 6,63%, respektivno.

Tablica 6. Troškovi poslovanja

TROŠAK	IZNOS U KUNAMA
<b>Trošak osoblja (bruto plaće)</b>	<b>402,000.00 kn</b>
<b>Sirovine</b>	<b>10,000.00 kn</b>
<b>Telefon</b>	<b>10,000.00 kn</b>
<b>Struja</b>	<b>40,000.00 kn</b>
<b>Grijanje</b>	<b>15,000.00 kn</b>
<b>Voda</b>	<b>35,000.00 kn</b>
<b>Osiguranje</b>	<b>12,000.00 kn</b>
<b>Amortizacija</b>	<b>2,000.00 kn</b>
<b>Ostali troškovi</b>	<b>1,000.00 kn</b>
<b>Kamate na kredite</b>	<b>1,000.00 kn</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>528,000.00 kn</b>

Izvor: samostalna izrada

U nastavku je prikazan obračun amortizacije te kamate na kredite (tablica 7).

#### 5.7.4 Obračun amortizacije

Planira se nabava dva laptopa po nabavnoj cijeni od 3.000,00 kn, a procijenjeni vijek trajanja glede amortizacije istih je pet godina. Prema tome, godišnji iznos amortizacije za svako računalo jest 1.000,00 kn, odnosno 2.000,00 kn ukupno.

Tablica . Obračun amortizacije

NABAVNA VRIJEDNOST RAČUNALA	VIJEK TRAJANJA	AMORTIZACIJS KA STOPA	GODIŠNJI IZNOS AMORTIZACIJE U KN
3,000.00 kn	5	5	1,000.00 kn
3,000.00 kn	5	5	1,000.00 kn
<b>UKUPNO</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>2,000.00 kn</b>

Izvor: samostalna izrada

#### 5.7.5 Izvori financiranja

Obrt "Europa EU" planira se u najvećoj mjeri financirati vlastitim izvorima kapitala poduzetnice. Ipak, potreban je i vanjski izvor kapitala. Radi se o kreditu od banke, koji poduzetnica planira pozajmiti na 10 godina, uz godišnju kamatu od 5%. Prikaz otplate kredita slijedi u tablici 8. Kroz deset godina uz godišnji anuitet rate kredita od 10.000,00 kn, poduzetnica planira vraćanje cjelokupnog iznosa od 100.000,00 kn.

Tablica 8. Plan otplate kredita

GODINA	OTPLATA GLAVNICE	OSTATAK DUGA	KAMATA	ANUITET
1	15,000.00 kn	135,000.00 kn	500.00 kn	10,000.00 kn
2	30,000.00 kn	120,000.00 kn	500.00 kn	10,000.00 kn
3	45,000.00 kn	105,000.00 kn	500.00 kn	10,000.00 kn
4	60,000.00 kn	90,000.00 kn	500.00 kn	10,000.00 kn
5	75,000.00 kn	75,000.00 kn	500.00 kn	10,000.00 kn
6	90,000.00 kn	60,000.00 kn	500.00 kn	10,000.00 kn
7	105,000.00 kn	45,000.00 kn	500.00 kn	10,000.00 kn
8	120,000.00 kn	30,000.00 kn	500.00 kn	10,000.00 kn
9	135,000.00 kn	15,000.00 kn	500.00 kn	10,000.00 kn
10	150,000.00 kn	- kn	500.00 kn	10,000.00 kn
<b>UKUPNO</b>	-	-	<b>5,000.00 kn</b>	<b>100,000.00 kn</b>

Izvor: samostalna izrada

### 5.7.6 5K metoda procjene kreditnog rizika u kontekstu poslovnog plana poduzetničkog pothvata „Europa EU“

Na praktičnom primjeru poslovnog primjera za obrt Europa EU analizirana je isplativost financiranja spomenutog pothvata koristeći 5K metodu procjene kreditnog rizika. Cilj je koristeći pojedinu stavku 5K metode ocijeniti kreditni rizik potraživan od poduzetnice za pokretanje poslovnog pothvata obrta za pisanje prijave za apliciranje na EU natječaje. Korišten je redoslijed stavki 5K metode koji je primijenjen i u teoretskom dijelu rada pri definiranju 5K metode.

U kontekstu 5K metode procjene kreditnog rizika, u nastavku se govori o karakteru zajmotražitelja u svrhu inicijalne procjene čime će se dobiti kontekst za vjerodostojnu procjenu daljnjih stavki 5K metode.

Prijavitelj projekta je odrasla, fakultetski obrazovana osoba, koja je novac i vrijeme uložila i u studij, a zatim i usavršavanje. Poduzetnica je certificirani voditelj izrade i provedbe projekata financiranih iz EU fondova. Prijavitelj prvi puta potražuje pozajmicu u vidu kredita, stoga o

tome nema podataka u Hrvatskom registru obveza po kreditima (HROK). S druge strane, to iskazuje i činjenicu kako prijavitelj nema postojeće obveze po kreditima. Dakle, nije moguće suditi o kreditnim navikama potražitelja kredita, u nedostatku povijesnih podataka o kreditnim navikama. Promotrene su zato navike poduzetnice u potrošnji, pri čemu nisu evidentirane sporne aktivnosti koje bi negativno utjecale na daljnju procjenu kreditnog rizika.

Prijavitelj poduzetničkog pothvata ima više od dvadeset godina radnog iskustva u administraciji u Kliničkom bolničkom centru Osijek. Moguće je tvrditi kako dotična ima pozamašno iskustvo u administraciji i računovodstvu, što implicira odgovornost osobe i postojanje znanja i svijesti o odgovornosti tražitelja pozajmice odnosno kredita. Osim toga, budući da zajmotražitelj u prošlosti nije niti bankrotirao niti se iskazao kao nepovjerljiv zajmoprimac, a planira financiranje poslovnog pothvata u većinskom dijelu vlastitim sredstvima, dotična je po svemu sudeći prihvatljiva kao tražitelj kredita s aspekta karaktera zajmotražitelja po metodi 5K. Vidljiva je također iz poslovnog plana spremnost i odlučnost prijavitelja da kredit kroz uspostavljanje poslovnog projekta i otplati.

Sljedeća stavka procjene kreditnog rizika prema 5K metodi jest kapacitet tražitelja zajma da otplati kredit. Uzevši u obzir procijenjeno postojanje karaktera zajmotražitelja za otplatu zajma i promatranjem projekcije računa dobiti i gubitka u nastavku (tablica 9), vidljiva je neto dobit za svaku od pet godina poslovnog pothvata od 204.000,00 kn. Ukoliko se stave u odnos godišnja neto primanja tražitelja zajma i godišnji anuitet kredita (10.000,00/204.000,00), rezultat je 0,490 odnosno 4,9%. Navedeni postotak predstavlja DTI (*debt-to-income ratio*), odnosno omjer duga i primanja. "Kriteriji se razlikuju, no većina kreditora očekuje da DTI bude manji od 35% kako bi odobrili kredit" (Bakić, 2019; str. 37). S obzirom na to da je tražitelj kredita trenutno zaposlen u administraciji, postoji znanje i sposobnost o implikacijama potražnje kredita što ide u prilog odobravanju, kao i DTI od 4,9%. Prema tome, zajmotražitelj je s aspekta kapaciteta prihvatljiv za odobrenje kredita po 5K metodi.

Budući da je u fazi prijave poslovnog pothvata, poduzeće Europa EU ne može se po kriteriju kapitala definirati kao kapitalizirano poduzeće. Ipak, Bakić (2019; str. 37) navodi kako se za procjenu kapitala po 5K metodi u obzir uzimaju štedni računi, oročeni depoziti, ulaganja u fizičku imovinu, police osiguranja itd. Samim činom prijave poslovnog pothvata kroz poslovni plan vidljiva je namjera tražitelja zajma da za kredit odgovara vlastitom imovinom, budući da je dotična kao administrativni radnik svjesna te mogućnosti. Žager (2008; str. 143) navodi kako je račun dobiti u gubitka prikladan u promatranju kapitalne sposobnosti prijavitelja, a projekcija računa dobiti i gubitka za poduzeće Europa EU nudi zadovoljavajuće projekcije sa kapitalnog



aspekta ocjenjivanja kreditnog rizika po 5K metodi, u vidu godišnje neto dobiti s obzirom na godišnju ratu kredita.

Sljedeća stavka 5K metode procjene kreditnog rizika jest kolateral, odnosno zalog. Kolateral predstavlja imovinu kojom će tražitelj zajma odgovarati banci/investitoru u slučaju neplaćanja kredita. “Zalog čini dobivanje kredita vjerojatnim, jer kreditor može u slučaju neotplate založenu imovinu prodati i time smanjiti svoj gubitak (Bakić, 2019; str. 37). U slučaju neotplate prve rate anuiteta pozajmljenog kredita, prijavitelj će za istu osigurati pozajmicu novčanih sredstava. U slučaju daljnje neotplate kredita, prijavitelj će poduzetničkog projekta za pozajmicu odgovarati imovinom poduzeća (11.800,00 kn, isključeno uređenje prostora kao stavka koja nije kolateral). Ukoliko poduzetnica ne bude u mogućnosti plaćati nakon zalaganja imovine poduzeća, kroz podizanje hipotekarnog kredita na vlastitu nekretninu poduzetnica je u mogućnosti isplatiti kredit. Također u vidu treba imati i mogućnost jamčenja kredita od treće strane. Prema tome, prijavitelj poslovnog plana je po kriteriju kolaterala kao četvrtke stave 5K metode prihvatljiv zajmoprimac.

Kondicija kao posljednje „K“ 5K metode procjene kreditnog rizika slovi kao čimbenik nad kojim prijavitelj poslovnog pothvata nema utjecaja, budući da se radi o analiziranju okruženja poduzeća. Radi se o promatranju okruženja u smislu pogodne ili nepogodne okoline za poslovanje, odnosno vraćanje pozajmice. Industrija poslovnog savjetovanja koja je ciljano tržište jest industrija koja se razvija po rastućoj stopi. Naime, sve više poduzeća potražuju angažman profesionalnih agencija kako bi im iste izradile projektne prijedloge u svrhu prijave na projektne natječaje. Moguće je pisati projekte na lokalnoj, nacionalnoj i regionalnoj razini. Najviše se potražuju i najbolje plaćaju profesionalno napisane projektne prijave za natječaje na razini Europske Unije, koja projekte iz mnogo sektora financira iz svojih Strukturnih fondova. Na području Republike Hrvatske najviše se potražuju projektne aplikacije u sektoru IT i ICT te projektne aplikacije za projekte ruralnog razvoja. Neprofitne udruge i slične organizacije, koje će u početnim fazama razvoja opsluživati poduzeće Europa EU, prijavljuju projekte za natječaje Europskih Socijalnih Fondova, pri čemu je trošak projektne dokumentacije najčešće prihvatljiv. Zato je opcija savjetodavne agencije za pisanje projekta ovakvim udrugama i organizacijama sigurna opcija. Predviđa se i rast industrije sukladno neutralizaciji koronakrize na području RH i EU. Prema tome, industrija u kojoj poduzetnik planira poslovati ocjenjuje se kao pogodna za poslovni pothvat u pitanju.

Nakon provedene analize koristeći 5K metodu procjene kreditnog rizika, zaključeno je sljedeće:

- Poduzetnik je po kriteriju karaktera većinskim dijelom prihvatljiv, budući da ne postoje legitimni podaci koji ukazuju na diskutabilnu povijest uzimanja tj. Vraćanja kredita, te ne postoje zabilježene navike o rastrošnosti prijavitelja. S druge strane, vidljiva je namjera vraćanja i potrebna razina obrazovanja i svijesti, te znanje o ciljnom tržištu i industriji. Zato je poduzetnik sa aspekta karaktera ocijenjen kao prihvatljiv zajmoprimac.
- Poduzetnik je po kriteriju kapaciteta prihvatljiv, s obzirom na procijenjeni DTI od 4,9%, te uzevši u obzir poduzetnikovo znanje i razinu svijesti vezano za implikacije uzimanja kredita kao vanjskog izvora kapitala
- Poduzetnik je po kriteriju kapitala prihvatljiv. Iako poduzeće u nastajanju nije moguće definirati kao kapitalno dobrostojeće, projekcija računa dobiti i gubitka nudi zadovoljavajuće neto dobiti na godišnjoj razini za pet godina poslovanja, nakon čega se pretpostavlja rast poduzeća.
- Poduzetnik je po kriteriju kolaterala prihvatljiv, budući da postoji mogućnost pozajmice ukoliko ne bude moguće regularno isplatiti prvu ratu anuiteta kredita. Također postoji i opcija jamčenja treće strane. Osim toga, prijavitelj izradom poslovnog plana demonstrira spremnost odgovaranja imovinom poduzeća i vlastitom imovinom za daljnje nemogućnosti vraćanja pozajmice.
- Poduzetnik je po kriteriju kondicije prihvatljiv, s obzirom na rastuće tržište i iskazane namjere poduzetnika za rast i razvoj poduzeća Europa EU, u skladu sa tržišnim trendovima i vlastitim mogućnostima.

Poduzetnik je dakle po kriterijima 5K metode procjene kreditnog rizika prihvatljiv za odobravanje kredita u svrhu pokretanja poslovnog pothvata obrta Europa EU.

U nastavku poslovnog plana slijedi projekcija računa dobiti i gubitka.

### 5.7.7 Projekcija računa dobiti i gubitka

Projicirani račun dobiti i gubitka obrta Europa EU vidljiv je u tablici 9 u nastavku. Za sve poslovne godine očekuju se ukupni prihodi u iznosu od 800.000,00 kn te ukupni rashodi u iznosu od 528.000,00 kn. Kada se u obzir uzmu amortizacija, kamate te ostali troškovi, očekivana bruto dobit poduzeća je za svaku poslovnu godinu 272.000,00 kn. Nakon što se plati porez na dobit od 25%, neto dobit poduzeća Europa EU za svaku od pet poslovnih godina iznosi očekivanih 204.000,00 kn.

Tablica 9. Projekcija računa dobiti i gubitka

	1. GODINA	2. GODINA	3. GODINA	4. GODINA	5. GODINA
<b>PRIHODI OD IZRADE PROJEKATA</b>	<b>800,000.00 kn</b>	<b>800,000.00 kn</b>	<b>800,000.00 kn</b>	<b>800,000.00 kn</b>	<b>800,000.00 kn</b>
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>800,000.00 kn</b>	<b>800,000.00 kn</b>	<b>800,000.00 kn</b>	<b>800,000.00 kn</b>	<b>800,000.00 kn</b>
<b>RASHODI</b>	<b>528,000.00 kn</b>	<b>528,000.00 kn</b>	<b>528,000.00 kn</b>	<b>528,000.00 kn</b>	<b>528,000.00 kn</b>
<b>TROŠKOVI OSOBLJA</b>	<b>402,000.00 kn</b>	<b>402,000.00 kn</b>	<b>402,000.00 kn</b>	<b>402,000.00 kn</b>	<b>402,000.00 kn</b>
<b>AMORTIZACIJA</b>	<b>2,000.00 kn</b>	<b>2,000.00 kn</b>	<b>2,000.00 kn</b>	<b>2,000.00 kn</b>	<b>2,000.00 kn</b>
<b>KAMATE</b>	<b>1,000.00 kn</b>	<b>1,000.00 kn</b>	<b>1,000.00 kn</b>	<b>1,000.00 kn</b>	<b>1,000.00 kn</b>
<b>OSTALI TROŠKOVI</b>	<b>1,000.00 kn</b>	<b>1,000.00 kn</b>	<b>1,000.00 kn</b>	<b>1,000.00 kn</b>	<b>1,000.00 kn</b>
<b>BRUTO DOBIT</b>	<b>272,000.00 kn</b>	<b>272,000.00 kn</b>	<b>272,000.00 kn</b>	<b>272,000.00 kn</b>	<b>272,000.00 kn</b>
<b>POREZ NA DOBIT (25%)</b>	<b>68,000.00 kn</b>	<b>68,000.00 kn</b>	<b>68,000.00 kn</b>	<b>68,000.00 kn</b>	<b>68,000.00 kn</b>
<b>NETO DOBIT</b>	<b>204,000.00 kn</b>	<b>204,000.00 kn</b>	<b>204,000.00 kn</b>	<b>204,000.00 kn</b>	<b>204,000.00 kn</b>

Izvor: samostalna izrada

Na temelju podataka projekcije računa dobiti i gubitka u prethodnoj tablici, u nastavku slijedi izračun pokazatelja učinkovitosti poslovanja.

### 5.7.8 Pokazatelji učinkovitosti

U nastavku odlomka prikazan je izračun pokazatelja učinkovitosti kako slijedi:

$$\text{Ukupna investicija/broj zaposlenih} = 17.800/20 = 890$$

$$\text{Investicija u osnovna sredstva/broj zaposlenih} = 12.000/20 = 610$$

$$\text{Bruto dobit} * 100 / \text{ukupne investicije} = 272.000 * 100 / 17.800 = 1528,09$$

$$\text{Neto dobit} * 100 / \text{ukupne investicije} = 204.000 * 100 / 17.800 = 1146,07$$

$$\text{Bruto plaće/ broj zaposlenih} = 402.000 / 20 = 20.100$$

## 6 ZAKLJUČAK

Poslovni plan daje prikaz trenutne situacije poslovanja, ali i strateško usmjerenje poduzeća. Osim toga, sadrži projekcije poslovanja za buduće razdoblje u vidu novčanih tokova. Pri sastavljanju poslovnog plana bitan je realan prikaz okolnosti i činjenica, ali i realne projekcije budućeg poslovanja. S obzirom na to da je poslovni plan alat od ključne važnosti, isti mora biti postavljen na temelju realnih očekivanja. Analizira se trenutno stanje, na temelju čega se postavljaju ciljevi koji će se pokušati ostvariti u poslovnoj godini. Bez plana nije moguće odrediti mjerodavan cilj te ne postoji mogućnost identifikacije potencijalnih opasnosti i rizika.

Osnovni je cilj rada praktični prikaz načina evaluacije poslovnog plana, što podrazumijeva kriterije i metode najčešće primijenjene za ocjenu poduzetničkih pothvata. U radu je praktično obrađen poslovni plan obrta “Europa EU” i njegova ocjena primjenom 5K metode. Na osnovu rezultata vidljivo je da se radi o profitabilnom projektu, sa ciljem daljnjeg razvoja i širenja poslovanja u nadolazećim godinama nakon perioda financiranja. Iz perspektive investitora poduzetnik je promatran kroz kriterije 5K metode procjene kreditnog rizika. Nakon analize, poduzetnik je ocijenjen kao prihvatljiv zajmoprimac po svakom od pet kriterija (karakter, kapacitet, kapital, kolateral, kondicija).

Izračunom pokazatelja uspješnosti na temelju podataka projekcije računa dobiti i gubitka, moguće je zaključiti sljedeće:

- Resursi će biti učinkovito iskorišteni
- Kumulativni niz ukazuje na povrat ulaganja u razdoblju provedbe poduzetničkog projekta
- S obzirom na razvoj industrije i tržišta, te prema analizi tržišta nabave i tržišta prodaje, plan je prihvatljiv
- Projekt je likvidan
- Planira se dobit

Poduzetnički pothvat u obzir uzima ekološke standarde. Lokacija je poduzeća izuzetno povoljna zbog neposredne blizine gradskom naselju. Drugim riječima, umreženost s ostatkom grada i regije je prednost obrta “Europa EU”. Rezultati istraživanja ukazuju na zadovoljenost svih važnih pretpostavki i uvjeta nužnih za realizaciju poduzetničkog projekta. Prema 5K metodi analize procjene kreditnog rizika, prijavitelj je zadovoljio svih pet kriterija, što ga čini prihvatljivim za financiranje.

## LITERATURA

1. Bangs, D.H. (1998). *Kako napraviti poslovni plan s kojim će vaše poduzeće uspjeti*. Zagreb: "Jakubin i sin" ; Osijek : Centar za poduzetništvo
2. Cigula, M., Hnjak, T., Ređep M. (2004). *Poslovno planiranje*, Zagreb; RRIF
3. Cingula, M. (2004). *Poslovno planiranje: s primjerima za investitore*. Zagreb: RRiF-plus
4. Čajko, M. (2019). *PODUZETNIČKI PROJEKT NA PRIMJERU UGOSTITELJSKOG OBJEKTA "BEER&GRILL"* (Završni rad). Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:128:191981>
5. Čičin-Šain, D. (n.d.). Predavanje iz menadžmenta. Preuzeto 17. lipnja 2021. s [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_06.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf)
6. Delić, A. (2014). *Želim postati poduzetnik*. Osijek: Ekonomski fakultet
7. Goić, S. (2007). *Od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana*. Split: Ekonomski fakultet.
8. Gulin, D. (2012). *Sadržaj i izrada poslovnog plana poduzeća*. Zagreb: Ekonomski Fakultet
9. Gulin, D., Tušek, B., Žager, L. (2004). *Poslovno planiranje, kontrola i analiza*, Zagreb; Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
10. Jakovčević, D. (2000). *Upravljanje kreditnim rizikom u suvremenom bankarstvu*, Zagreb; Poslovno savjetovanje
11. Martinović, M. & Čeliković, M. (2013) Vizija kao faktor uspješnosti poduzeća. *Zbornik radova Veleučilišta u Slavonskom Brodu*, 4 (4), 171-185.
12. Mihaljević, I. (2016). *Poslovni plan: UniSt Corp.*. Split: Ekonomski fakultet.
12. Orsag, S. (2015). *Investicijska analiza*. Zagreb: Avantis.
13. Perčević, H. (n.d.). *Poslovno planiranje*. Dostupno na: [http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno\\_planiranje/Poslovno%20planiranje%20-%20pojam%20i%20vrste.pdf](http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno_planiranje/Poslovno%20planiranje%20-%20pojam%20i%20vrste.pdf) (17.05.2021.)

14. Ribić, D. (2011). PROCJENA KREDITNOG RIZIKA. *Praktični menadžment*, 2 (1), 107-114. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/71854>
15. Ries, E. (2013). *Learn startup: kako današnji poduzetnici koriste neprestanu inovativnost za stvaranje u potpunosti uspješnih poslova*. Zagreb: Mate: Zagrebačka škola ekonomije menagementa.
16. Sutton, G. (2012). *Pisanje uspješnih poslovnih planova: kako pripremiti poslovni plan koji će ulagači željeti pročitati – i uložiti u njega*. Varaždin: „Katarina Zrinski“
17. Tilio. (n.d.). *Poslovni plan kao strateški alat poslovanja*. Dostupno na: <https://tilio.hr/poslovni-plan-kao-strateski-alat-poslovanja/> (15.05.2021)
18. Van Horne, J. C. (1993) *Financijsko upravljanje i politika - financijski menadžment*, Zagreb; Mate
19. Žager, K. (2008). *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia
20. Žanić, V. (1999). *Poslovni plan poduzetnika*. Zagreb: Republika Hrvatska, Ministarstvo gospodarstva: Masmedia.

# POPIS ILUSTRACIJA

## TABLICE

Tablica 1. Opis strukture ulaganja	22
Tablica 2. Struktura i broj zaposlenih	23
Tablica 3. Analiza gospodarske grane	26
Tablica 4. Procjena ostvarenja prihoda	27
Tablica 5. Investicije u osnovna sredstva	28
Tablica 6. Troškovi poslovanja	29
Tablica 7. Obračun amortizacije	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
Tablica 8. Plan otplate kredita	31
Tablica 9. Projekcija računa dobiti i gubitka	35

## SLIKE

Slika 1. Vrste i karakteristike poslovnih planova	6
Slika 2. Značajke poslovnog plana	9
Slika 3. Namjena poslovnog plana	12