

# ZNAČAJ POSLOVNOG PLANA U POKRETANJU POSLOVNOG POTHVATA

---

**Boduljak, Rita-Krin**

**Master's thesis / Diplomski 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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:042780>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

Rita-Krin Boduljak  
**ZNAČAJ POSLOVNOG PLANA U POKRETANJU  
POSLOVNOG POTHVATA**

Diplomski rad

Osijek, rujan 2022.

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

Rita-Krin Boduljak

**ZNAČAJ POSLOVNOG PLANA U POKRETANJU  
POSLOVNOG POTHVATA**

Diplomski rad

**Kolegij: Pokretanje poduzetničkog pothvata**

JMBAG: 0010218337

e-mail: [r.k.boduljak@gmail.com](mailto:r.k.boduljak@gmail.com)

Mentor: prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, rujan 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Undergraduate Study Entrepreneurship

Rita-Krin Boduljak


**THE IMPORTANCE OF A BUSINESS PLAN IN STARTING A  
BUSINESS VENTURE**

Graduate paper

Osijek, September 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 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 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 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:** Rita-Krin Boduljak

**JMBAG:** 0010218337

**OIB:** 74741365385

**e-mail za kontakt:** r.k.boduljak@gmail.com

**Naziv studija:** Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Značaj poslovnog plana u pokretanju poduzetničkog pothvata (na primjeru bezglutenske poslovnice)

**Mentor rada:** prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

U Osijeku, 29. rujna 2022. godine

Potpis R.-K. Boduljak

## **Značaj poslovnog plana u pokretanju poduzetničkog pothvata (na primjeru bezglutenske poslovnice)**

### **SAŽETAK**

Danas je briga o zdravlju i načinu života postala vrlo bitna tema svakodnevnice. Napretkom medicine došlo se je do saznanja kako određena hrana ima negativne posljedice na pojedince koje se manifestiraju kroz razvoj raznih oblika alergija, intolerancija i bolesti. Upravo iz tih razloga prehrambena i prerađivačka industrija su primorane prilagođavati dio asortimana i tim aspektima. Tako je nastala ideja o pokretanju poslovnog pothvata bezglutenske pekarnice s prilagođenom ponudom proizvoda za osobe oboljele od celijakije i za osobe intolerantne na laktozu, jaja, kvasac te za vegane. Stoga, glavni cilj ovog diplomskog rada je utvrditi je li ova ideja ujedno i poslovna prilika. Teorijski dio rada dat će podlogu za razumijevanje koncepta poduzetničkog procesa i samog poslovnog plana. Rad je podijeljen na teorijski i praktični dio, a metode korištene u istraživanju su: deskripcija, komparacija, klasifikacija, analiza, sinteza, generalizacija i specijalizacija te induktivna i deduktivna metoda. Poslovni plan je pomogao minimizirati rizike na način da se detaljno proučio svaki element poslovnog plana na konkretnom primjeru. Tako je napravljena analiza tržišta i industrije, marketing plan kroz model marketing miksa (4P) i detaljna financijska analiza. Razrada svih elemenata je bila ključna u donošenju zaključka o isplativosti realizacije poslovnog pothvata. Iako je rad detaljno analiziran i prema napravljenoj analizi je donesen konačni zaključak to ne znači nužno da će ova ideja doživjeti uspjeh ili neuspjeh.

**Ključne riječi:** poduzetnički proces, poslovni pothvat, poslovni plan, bezglutenska pekarnica

## **The importance of a business plan in starting a business venture (on the example of a gluten free branche)**

### **ABSTRACT**

Today, taking care of health and lifestyle has become a very important topic of everyday life. With the progress of medicine, it has become known that certain foods have negative consequences on individuals, which manifest themselves through the development of various forms of allergies, intolerances and diseases. It is precisely for these reasons that the food and processing industry is forced to adapt part of the assortment to these aspects as well. This is how the idea of starting a business venture of a gluten-free bakery with a customized offer of products for people suffering from celiac disease and for people intolerant to lactose, eggs, yeast and for vegans. Therefore, the main goal of this thesis is to determine whether this idea is also a business opportunity. The theoretical part of the work will provide a basis for understanding the concept of the entrepreneurial process and the business plan itself. The work is divided into theoretical and practical parts, and the methods used in the research are: description, comparison, classification, analysis, synthesis, generalization and specialization, as well as inductive and deductive methods. The business plan helped to minimize risks by studying in detail each element of the business plan on a concrete example. Thus, a market and industry analysis, a marketing plan through the marketing mix model (4P) and a detailed financial analysis were made. Elaboration of all elements was crucial in reaching a conclusion about the profitability of realizing a business venture. Although the work has been analyzed in detail and a final conclusion has been reached, according to the analysis, this does not necessarily mean that this idea will experience success or failure.

**Key words:** entrepreneurial process, business venture, business plan, gluten-free bakery

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. CILJ I METODOLOGIJA RADA .....	2
3. PODUZETNIČKI PROCES .....	4
3.1. Odluka o poduzetničkoj karijeri.....	8
3.1.1. Da bi bili sami svoji šefovi.....	8
3.1.2. Ostvarenje vlastitih ideja.....	9
3.1.3. Ostvarenje financijske dobiti.....	9
3.2. Razvijanje uspješne poslovne ideje.....	10
3.2.1. Prepoznavanje prilike.....	10
3.2.2. Analiza industrije.....	11
3.2.3. Izrada poslovnog plana .....	12
3.2.4. Razvijanje uspješnog poslovnog modela .....	13
3.2.5. Od ideje do poduzetničkog pothvata .....	14
3.2.5.1. Stvaranje tima .....	14
3.2.5.2. Procjena financijske snage i održivosti pothvata .....	14
3.2.5.3. Odluka o pravnom obliku .....	14
3.2.5.4. Prepravljanje poslovnog plana .....	17
3.2.6. Pronalazak financiranja.....	17
3.3. Proces poslovnog planiranja .....	18
3.4. Upravljanje i rast poduzetničkog pothvata .....	19
4. POSLOVNI PLAN .....	20
4.1. Što je poslovni plan i razlozi pisanja poslovnog plana .....	20
4.2. Karakteristike, vrste i elementi poslovnog plana.....	20
4.3. Pozitivne i negativne strane poslovnog plana.....	21
4.4. Sadržaj i struktura poslovnog plana .....	22
5. POSLOVNI PLAN ZA POKRETANJE PEKARNICE I WEBSHOPA BEZGLUTENSKIH PROIZVODA.....	29
5.1. Osnovne informacije o poduzetniku i poslovnom pothvatu .....	29
5.2. Opis poslovnog pothvata i operativni plan .....	30
5.3. Pravni oblik poduzeća .....	32
5.4. Istraživanje tržišta i industrije.....	32
5.5. Marketing plan .....	36



5.5.1. Proizvod (Usluga).....	36
5.5.2. Cijena .....	37
5.5.3. Distribucija .....	40
5.5.4. Promocija .....	40
5.6. Financijska analiza .....	41
5.6.1. Izvori financiranja.....	41
5.6.2. Troškovi .....	42
5.6.2.1. Trošak najma poslovnog prostora .....	42
5.6.2.2. Troškovi plaća.....	43
5.6.2.3. Troškovi promocije .....	43
5.6.2.4. Troškovi sirovina potrebnih za izradu proizvoda.....	44
5.6.2.5. Troškovi nabave opreme.....	48
5.6.2.6. Ostali troškovi poslovanja .....	50
5.6.3. Ukupni troškovi poslovanja .....	51
5.6.3.1. Fiksni i varijabilni troškovi.....	52
5.6.3.2. Direktni i indirektni troškovi .....	52
5.6.4. Ulaganje u osnovna i obrtna sredstva .....	53
5.6.5. Ukupna imovina poduzeća.....	55
5.6.5.1. Amortizacija dugotrajne imovine.....	55
5.6.6. Prihodi.....	56
5.6.7. Rashodi.....	59
5.6.8. Izračun poreza na dobit .....	59
5.6.9. Račun dobiti i gubitka .....	60
5.6.10. SWOT analiza .....	61
6. ZAKLJUČAK .....	64
LITERATURA.....	65
POPIS TABLICA.....	70
POPIS GRAFIKONA.....	70

## 1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada je „Značaj poslovnog plana u pokretanju poduzetničkog pothvata (na primjeru: Bezglutenske poslovnice)“.

Razvojem znanosti i medicine, iz kojih proizlaze nove spoznaje o mnogim poteškoćama koje izaziva konzumacija određene hrane, važnost prehrane dobila veći značaj u svakodnevnom životu ljudi. Cilj ovog rada je istražiti i testirati je li ova „praznina na tržištu“ u vidu nedostatnosti i ne raznovrsnosti izbora hrane oboljelim osobama dobra prilika za ulazak u „svijet poduzetništva“.

Rad je sačinjen od dva dijela, teorijskog i praktičnog.

Teorijski dio rada opisuje poduzetnički proces odnosno proces od ideje, do pokretanja i razvoja poduzetničkog pothvata. Važnu ulogu u poduzetničkom procesu ima faza poslovnog planiranja, te poslovni plan, kao rezultat tog procesa, stoga je naglasak ovog diplomskog rada stavljen na poslovni plan i njegov značaj u pokretanju poslovnog pothvata. Kroz rad će se prikazati koliko su poslovno planiranje i poslovni plan korisni u vođenju i razvoju poduzeća jer je njihov osnovni zadatak minimizirati rizik pokretanja poduzetničkog pothvata. Također, rad služi kao pomoć poduzetniku u odgovoru na pitanje, može li se i pod kojim uvjetima njegova ideja realizirati u uspješan poduzetnički pothvat.

U praktičnom/empirijskom dijelu diplomskog rada izradit će se poslovni plan za pokretanje trgovine i pekarnice bezglutenskih proizvoda kako bi se utvrdilo ima li ova poslovna ideja potencijal za pretvaranje u poduzetnički pothvat. Detaljnije će se objasniti razlog odabira navedene ideje, provest će se detaljna analiza industrije i tržišta koja uključuje analizu kupaca, dobavljača i konkurencije. Potom će se odabrati i definirati marketinške strategije kojima će se moći jasno definirati proizvodi koji će se nuditi, cijena tih proizvoda, promotivne aktivnosti i način distribucije proizvoda do kupaca. Osim osnovnih informacija o odabiru poslovne ideje, analize tržišta i definiranja marketinške strategije, napraviti će se i financijska analiza koja će pomoći u procjeni financijske isplativosti projekta, te potrebe za financiranjem projekta. Na kraju, napraviti će se i analiza rizika, te odgovoriti na pitanje može li se ova ideja (i pod kojim uvjetima) pretvoriti u uspješan poslovni pothvat.

## 2. CILJ I METODOLOGIJA RADA

Tema diplomskog rada „Značaj poslovnog plana u pokretanju poslovnog pothvata (na primjeru: Bezglutenske poslovnice)“ je odabrana kako bi se moglo vidjeti ima li ova poslovna ideja potencijal postati i uspješan poslovni pothvat što je ujedno i glavni cilj rada. Uz to, cilj rada je i pokazati važnost poslovnog planiranja i izrade poslovnog plana u procesu donošenja odluke o pokretanju poduzetničkog pothvata. Rad je namijenjen svim potencijalnim osnivačima poslovnih pothvata koji će pisati poslovni plan i osobama koje zanima ova tema.

Kako bi poslovni plan zaista poslužio kao dokument za minimiziranje rizika pokretanja poduzetničkog pothvata te kasnije i poslovanja važno je dobro istražiti sve dostupne informacije i sastaviti poslovni plan. Stoga su, prilikom pisanja ovog rada korišteni podaci i iz primarnih i iz sekundarnih izvora.

Teorijski dio rada je pisan uz pomoć sekundarnih izvora, odnosno stručne literature koja obrađuje faze poduzetničkog procesa, s posebnim naglaskom na pokretanje poslovnog pothvata. Osim fizički dostupne literature u obliku knjiga, brošura i časopisa, korišteni su i internetski izvori na istu temu.

Metode istraživanja korištene u teorijskom dijelu diplomskom radu su *deskripcija*: pomoću koje su se opisali osnovni pojmovi, metoda *komparacije* je korištena za usporedbu istih pojmova opisanih od strane različitih autora (npr. Usporedba faza poduzetničkog procesa). Metodom *klasifikacije* su se određeni pojmovi kategorizirali (npr. poslovni plan), a pomoću metode *analize* su se tražile veze, uzroci i posljedice između određenih elemenata te su se donosili zaključci.

Za praktični dio rada korišteni su primarni i sekundarni izvori podataka. Kroz online obrasce su prikupljene informacije o kupcima, odnosno o njihovim navikama, željama i potrebama. Konkurencija se istraživala kroz dostupne internetske stranice te neformalne razgovore s vlasnicima sličnih pothvata. Informacije potrebne za ostale dijelove poslovnog plana prikupljane su uglavnom na različitim internetskim stranicama.

Metode istraživanja koje su se koristile u praktičnom dijelu rada su: *analiza* pomoću koje su tražile poveznice, uzroci i posljedice, *sinteza* pomoću koje su se određene naizgled ne povezane informacije spajale u cjelinu. Određene informacije su se dobivale metodom *generalizacije* (npr. cijena izrade certifikata za bezglutenske proizvode), ali i *specijalizacije*

kada je bilo potrebno pronaći npr. Zakonski uvjetovane stavke. Pri donošenju zaključka su se koristile *induktivna* i *deduktivna* metoda.

### **3. PODUZETNIČKI PROCES**

Kako bi rad bio razumljiviji i jasniji čitateljima u početku će biti objašnjeni osnovni pojmovi, važni za temu rada. To su pojmovi poduzetništvo, poduzetnik, poslovna ideja i poduzetnički proces. Pojam poduzetništva podrazumijeva „proces stvaranja nečeg novog pod pretpostavkom rizika i nagrada.“ (Hisrich i drugi, 2011:8) „Riječ poduzetnik izvorno dolazi od francuske riječi „entre“ što znači „između“ i „prendre“ što znači „uzeti“.“ (Barringer i Ireland, 2010:6), dok se sam poduzetnik opisuje kao „pojedinač koji riskira u namjeri da otpočne nešto novo.“ (Hisrich i drugi, 2011:5) Kako bi poduzetnik uopće mogao pokrenuti poslovni pothvat, potrebna mu je poslovna ideja koja ima potencijal. „Poslovna se ideja može definirati kao kratak opis osnovnih radnji budućeg poslovnog pothvata.“ (Delić i drugi, 2014:4) „Poduzetnički proces je proces rada na novom pothvatu, bilo plasiranje novih proizvoda na postojeća tržišta, postojećih proizvoda na nova tržišta, i/ili stvaranje nove organizacije.“ (Hisrich i drugi, 2011:9) Da je poduzetnički proces iznimno važan u procesu pokretanja uspješnog poslovnog pothvata govore i brojni autori. U nastavku će u obliku tablice biti prikazane i uspoređene faze poduzetničkog procesa prema Barringeru i Irelandu te prema Hisrichu i drugima, a nakon usporedbe poduzetničkih procesa od strane navedenih autora, bit će naveden i objašnjen grafički prikaz Timmonsovog modela poduzetničkog procesa.

Faza poduzetničkog procesa	Barringer i Ireland		Hisrich i drugi	
1.	Odluka da se postane poduzetnik	Inicirajući događaj	Identifikacija i procjena prilike	Procjena prilike
				Stvaranje i duljina prilike
				Stvarna i percipirana vrijednost prilike
				Rizici i povrati na priliku
				Prilika nasuprot osobnim vještinama i ciljevima
				Konkurentno okruženje
2.	Razvijanje uspješnih poslovnih ideja	Prepoznavanje prilike	Razvoj poslovnog plana	Naslovna stranica
		Analiza izvodljivosti		Sadržaj
		Pisanje poslovnog plana		Izvršni sažetak
		Analiza privredne grane		Dodaci (Prikazi)
		Razvoj efikasnog poslovnog modela		
3.	Kretanje od ideje prema poduzetničkoj karijeri	Pripremanje odgovarajuće pravne i etičke osnove	Determinacija potrebnih resursa	Odrediti potrebne resurse
		Procjena financijske snage i održivosti novog pothvata		Odrediti postojeće resurse
		Stvaranje tima za novi pothvat		Odrediti resursne nedostatke i dostupne dobavljače
		Prikupljanje sredstava za financiranje		Razviti pristup potrebnim resursima
		Jedinstvena marketinška pitanja		Upravljanje poduzećem
Uloga intelektualnog vlasništva	Razumjeti ključne varijable uspjeha			
Evaluacija i priprema za izazove rasta	Identificirati probleme i potencijalne probleme			
Strategije rasta	Implementirati sustave kontrole			
Franšiza	Razviti strategiju rasta			

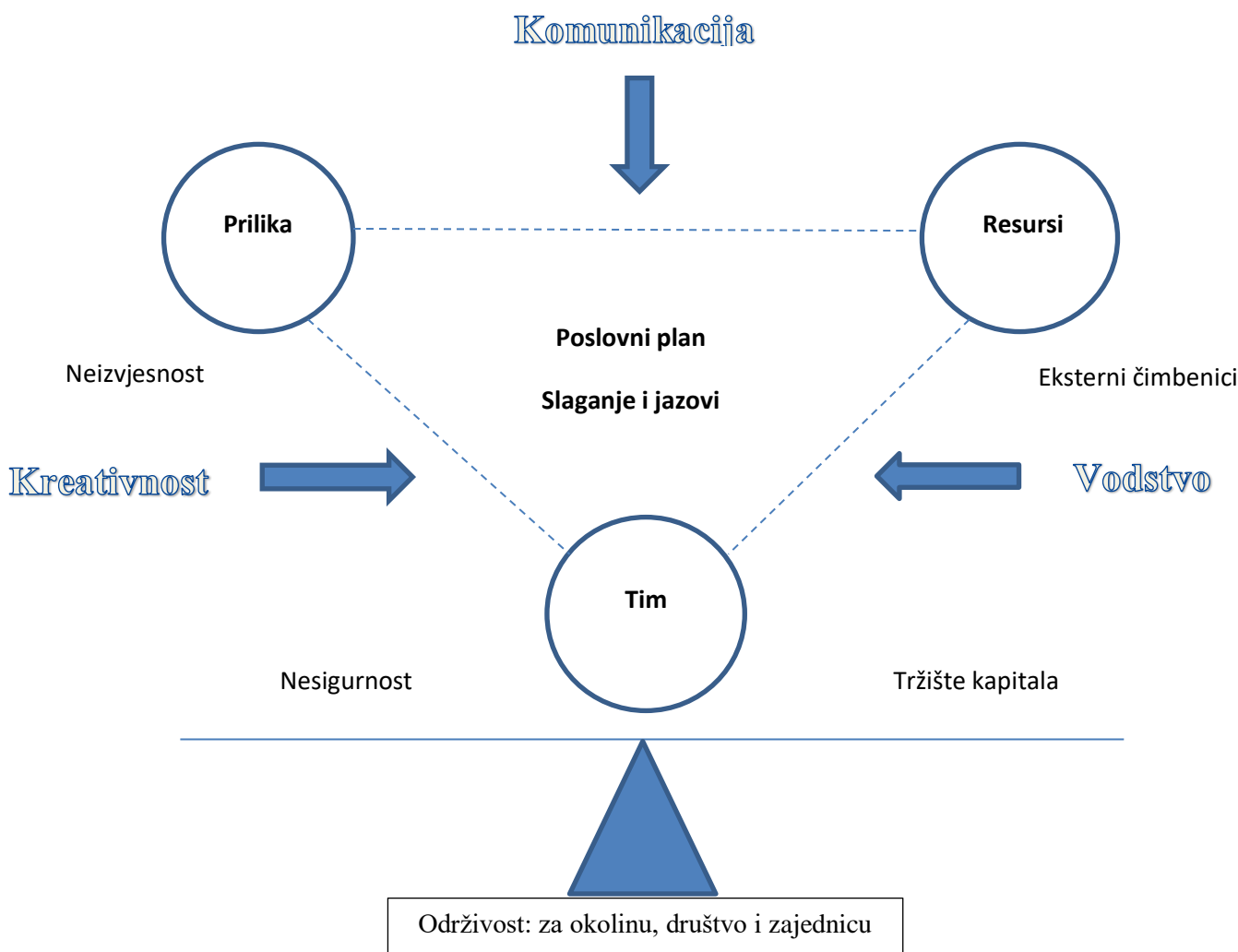
Tablica 1: Usporedbe faza poduzetničkog procesa

Izvor: Izrada autora, prilagođeno prema Barringer i Ireland (2010:24-25): Poduzetništvo i Hisrich i drugi (2011:9): Poduzetništvo

Iz prikazane Tablice 1 može se zaključiti kako oba autora pod poduzetničkim procesom podrazumijevaju proces od ideje do pokretanja i razvoja poslovnog pothvata. Barringer i Ireland kroz svoju teoriju govore kako je prva faza poduzetničkog procesa „Odluka da se

postane poduzetnikom“, dok Hisrich prvom fazom poduzetničkog procesa smatra „Identifikaciju i procjenu prilike“. Uspoređujući njihove prve faze, vidljivo je kako Barringer i Ireland promišljaju o pojedincu i njegovim motivima za pokretanje poslovnog pothvata, dok Hisrich početkom poduzetničkog procesa smatra analiziranje postojeće ideje, odnosno njezinih prilika i rizika, ali ne i motive pojedinca. Promatrajući Hisrichev drugu fazu vidljivo je kako on jedini fokus stavlja na pisanje poslovnog plana, a Barringer i Ireland osim pisanja poslovnog plana u ovoj fazi stavljaju naglasak i na analizu tržišta koju je Hisrich obradio u prvoj fazi. Treća faza prema Barringeru i Irelandu je „Kretanje od ideje prema poduzetničkoj karijeri“. Ova faza služi kako bi se pripremila odgovarajuća dokumentacija, tim i izvori financiranja. Hisrich treću fazu naziva „Determinacija potrebnih resursa“ u kojoj kao i Barringer i Ireland analizira postojeće resurse, te dodatne resurse koje treba nabaviti. Posljednja faza je vrlo slična kod navedenih autora. Barringer i Ireland ju nazivaju „Upravljanje i rast poduzetničkog poduzeća“, dok ju Hisrich naziva „Upravljanje poduzećem“. Iz samih naziva faza vidljivo je kako se Barringer i Ireland podjednako fokusiraju i na upravljanje i na budući rast, a Hisrich se ipak više fokusira samo na upravljanje. Može se zaključiti kako navedeni autori na vrlo sličan način opisuju poduzetnički proces, no Barringerov i Irelandov proces je nešto opširnije i cjelovitije sastavljen nego Hisrichev jer uključuje i promišljanje o pojedincu koji kreće u realizaciju poslovnog pothvata i koji je i nositelj cjelokupnog procesa.

Osim navedenih poduzetničkih procesa Barringera i Irelanda i Hisricha, valja objasniti i Timmonsov model poduzetničkog procesa koji je postavljen drugačije od prethodno navedenih.



Grafički prikaz 1: Timmonsov model poduzetničkog procesa  
 Izvor: Timmons i drugi (2009:110): Stvaranje novog pothvata

Autor ovog poduzetničkog modela koji je prikazan u Grafičkom prikazu 1 navodi kako model poduzetničkog procesa ima tri ključne sile kako bi se ostvario uspjeh, a to su: prilika, resursi i tim. Timmons i drugi (2009) kažu kako poduzetnički proces počinje prilikom, ne novcem, strategijom, poslovnim mrežama, timom ili poslovnim planom. Druga sila koju Timmons navodi kao ključnu u opisivanju svojeg poduzetničkog procesa jesu resursi. Iako je uvriježeno mišljenje među novim poduzetnicima da trebaju odmah imati sve resurse, a posebno novac, Timmons kaže da je razmišljanje isključivo o novcu velika pogreška. „Novac slijedi velike potencijalne prilike koje je osmislio i vodi jak menadžerski tim“ (Timmons i drugi, 2009:112). Nadalje navodi kako je „stezanje remena način života u poduzetničkim kompanijama koji ujedno može kreirati konkurentsku prednost.“ (Timmons i drugi, 2009:112)



Još jedna od bitnih stvari koje autor naglašava kada su u pitanju resursi je da „Učinkoviti novi pothvati nastoje minimizirati i kontrolirati resurse, ali ne nužno i posjedovati ih.“ (Timmons i drugi, 2009:112) Kao posljednju silu Timmons (2009) navodi tim ljudi koji je bitan za uspješan poduzetnički proces. On to potkrjepljuje izjavom investitora koji kaže kako bi radije uložio financijska sredstva u poduzetnika i tim ocijenjene ocjenom A i ideju ocijenjenu ocjenom B, nego tim ocijenjen ocjenom B i ideju ocijenjenu ocjenom A. U hrvatskom sustavu vrednovanja ocjena A je istovjetna s ocjenom izvrstan (5), a ocjena B je istovjetna s ocjenom vrlo dobar (4). Kako bi poduzetnički proces bio uspješan potrebno je balansiranje između navedenih sila, a njih balansira poduzetnik. Stoga, Timmons to slikovito opisuje čitateljima: „Zamislite osnivača, poduzetničkog vođu poslovanja kako stoji na velikoj lopti i balansira trokut iznad svoje glave. Ove slike su korisne za uvažavanje stalnog balansiranja jer se tim, prilika i resursi rijetko podudaraju.“ (Timmons i drugi, 2009:113) Svakom je poduzetniku važno dugoročno i održivo poslovanje. „Izgradnja održivog pothvata znači postizanje ekonomskih, ekoloških i društvenih ciljeva bez ugrožavanja iste prilike za buduće generacije.“ (Timmons i drugi, 2009:113) Kao i kod prethodnih autora i Timmons navodi kako poslovni plan ima važnu ulogu u poslovnom procesu. „Razvoj poslovnog plana jedan je od najboljih načina za definiranje nacrt, strategije i zahtjeva ljudi za novi pothvat. Ovaj dokument fokusira i prenosi viziju osnivača.“ (Timmons i drugi, 2009:271)

U nastavku rada objasniti će se sve faze poduzetničkog procesa prema Barringeru i Irelandu

### **3.1. Odluka o poduzetničkoj karijeri**

Kako bi se uopće započela poduzetnička karijera, budući poduzetnik treba imati vlastite intrinzične motive. Prema Barringeru i Irelandu postoje „tri primarna razloga zašto ljudi postaju poduzetnici i pokreću svoje vlastite firme, a to su: da bi bili sami svoji šefovi, ostvarili svoje ideje i ostvarili financijsku dobit.“ (Barringer i Ireland, 2010:7)

#### **3.1.1. Da bi bili sami svoji šefovi**

Autori govore kako je ovo najčešće spominjani razlog za pokretanje poslovnog pothvata. „To svakako ne znači da su poduzetnici teški za suradnju ili da imaju problem sa prihvaćanjem autoriteta. Naprotiv, mnogi poduzetnici žele biti sami svoji šefovi ili zbog toga što odavno imaju želju za pokretanjem vlastitog pothvata ili zbog toga što su postali frustrirani radom na tradicionalnim poslovima.“ (Barringer i Ireland, 2010:8)

### 3.1.2. Ostvarenje vlastitih ideja

Prethodno spomenuti autori navode da „pojedini ljudi mogu prepoznati ideju za novi proizvod ili uslugu te imaju izraženu želju da realiziraju tu ideju.“ (Barringer i Ireland, 2010:8) Hisrich govori kako se „poduzetnik zaljubljuje u organizaciju (novi pothvat) i učinit će gotovo sve da osigura njezino preživljavanje i rast.“ (Hisrich i drugi, 2011:9) Prema Barringer i Ireland „Korporativni poduzetnici koji stvaraju inovacije u okviru postojeće firme obično imaju mehanizam kroz koji će se njihove ideje objelodaniti. Etablirane firme se ipak često odupiru inovacijama. Kada se to dogodi, zaposlenima ostaju njihove ideje koje se nikada ne realiziraju. Zbog svog žara i predanosti, neki zaposleni odluče napustiti dotadašnje firme kako bi započeli vlastiti biznis, koji vide kao način da se njihove ideje razviju i ostvare.“ (Barringer i Ireland, 2010:8) Osim korporativnih poduzetnika, autori navode kako se „poduzetnička karijera može razviti i u nekorporativnom okruženju. To se odnosi na pojedince koji od svojih hobija, određenih opuštajućih aktivnosti ili svakodnevnog života odluče pokrenuti poduzetnički pothvat jer su prepoznali nedostatak i potrebu za tim proizvodima ili uslugama na tržištu te ulažu vrijeme i energiju u realizaciju.“ (Barringer i Ireland, 2010:8) Hisrich i drugi (2011) su u svojoj knjizi usporedili poduzetnike i poduzetnice, a neke karakteristike koje su im zajedničke su: želja za postignućem, neovisnost, nezadovoljstvo/frustracija dosadašnjim poslom, orijentiranost prema cilju, kreativnost i inovativnost, samopouzdanje, entuzijazam i energičnost. Osim ovih karakteristika, Hisrich je naveo još mnoge karakteristike, ali se one po njemu razlikuju zbog spola. Kako je ovdje cilj dati uvid u općenite karakteristike poduzetnika, neće se detaljno pojašnjavati razlike u karakteristikama između poduzetnika i poduzetnica.

### 3.1.3. Ostvarenje financijske dobiti

„Konačno, ljudi pokreću svoje firme kako bi ostvarili financijsku dobit. Ipak, ova motivacija je uglavnom sekundarna u odnosu na prve dvije i obično ne doživi svoj vrhunac. Prosječan poduzetnik ne zarađuje mnogo više novca od nekog sa približnom količinom odgovornosti na tradicionalnom radnom mjestu. Financijska privlačnost poduzetništva je njegov rastući potencijal.“ (Barringer i Ireland, 2010:9) Dakle, može se zaključiti da je ostvarenje profita važna odrednica poduzetničkog pothvata, ali nije ključan motivator za ulazak i ostanak u poduzetničkim vodama.

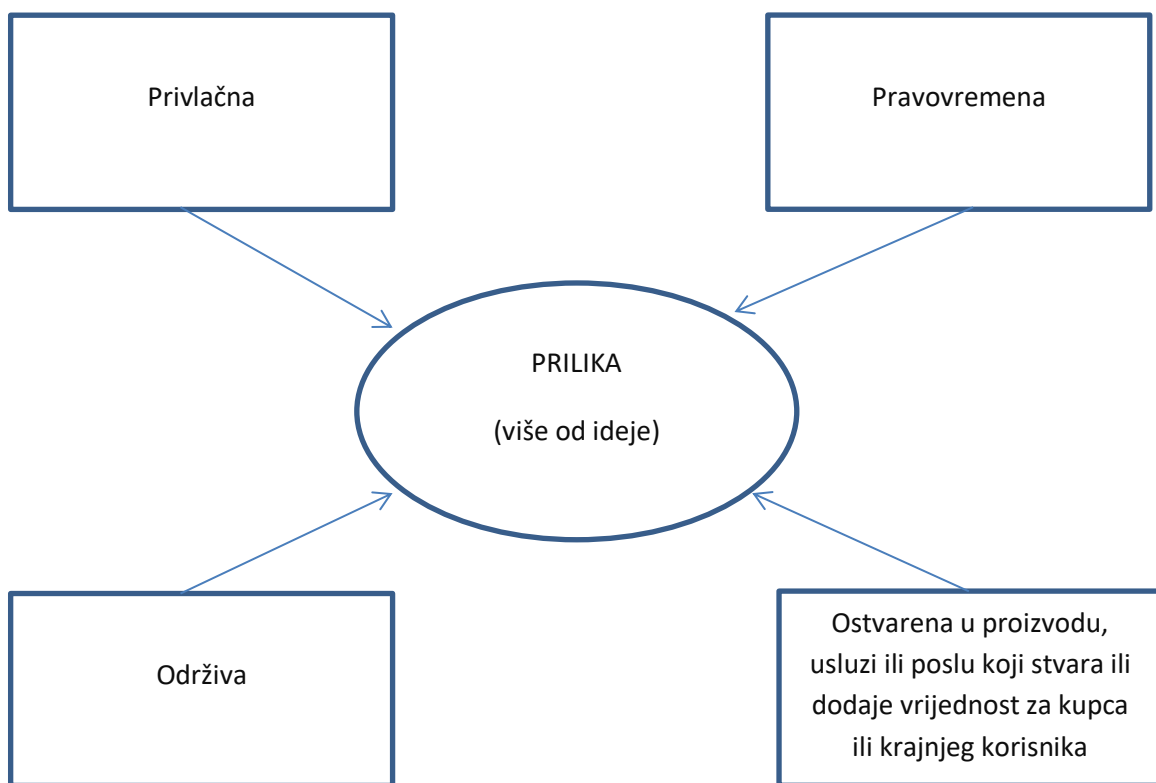
### 3.2. Razvijanje uspješne poslovne ideje

Često se poslovna ideja i poslovna prilika poistovjećuju, no to nisu sinonimi. Stoga će u nastavku radi lakšeg razumijevanja biti objašnjena razlika između poslovne ideje i poslovne prilike.

#### 3.2.1. Prepoznavanje prilike

Prema Delić i drugima „U osnovi je svake poslovne prilike ideja. Obrnuto ne vrijedi: dobra poslovna ideja nije nužno i poslovna prilika. Poslovna prilika predstavlja tržišno provjerenu poslovnu ideju – ideju koja ima tržište, za kojom postoji potreba i potražnja te koja se može realizirati u uspješan poslovni pothvat.“ (Delić i drugi, 2014:13-14)

U nastavku će biti prikazan grafički prikaz osnovnih karakteristika prilika prema Barringeru i Irelandu (2010).

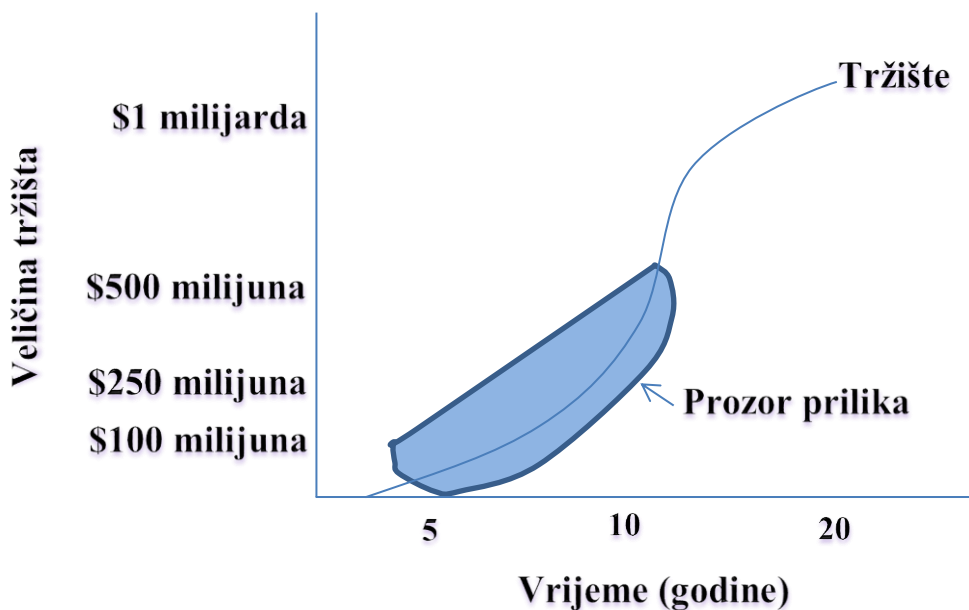


Grafički prikaz 2: Četiri osnovne karakteristike prilike

Izvor: Barringer i Ireland (2010:43): Poduzetništvo

Prema Barringeru i Irelandu (2010) prilika ima četiri osnovne karakteristike: (1) privlačna je (2) održiva (3) pravovremena (4) ostvarena u proizvodstvu, usluzi ili poslu koji stvara ili dodaje

vrijednost za kupca ili krajnjeg korisnika. No, kako bi se ideja uspješno realizirala potrebno je pristupiti tržištu u najpogodnijem trenutku, koji se naziva „prozor prilika“.



Grafički prikaz 3: Prozor prilika

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

„Tržišta rastu različitim brzinama tijekom vremena i kako tržište brzo postaje sve veće, otvaraju se sve veće mogućnosti i prilike. Kako se tržište uspostavlja, uvjeti nisu tako povoljni. Dakle, na mjestu gdje tržište postaje dovoljno veliko i strukturirano, prozori se otvaraju; prozor se počinje zatvarati kako tržište sazrijeva.“ (Timmons i drugi, 2009:157)

„Prerani ulazak podrazumijeva značajna ulaganja u marketing i općenito upoznavanje kupca s proizvodom ili uslugom koja još nije prepoznata. Ukoliko se prekasno uđe na tržištu, kada je prozor prilika zatvoren, tržište je već zasićeno određenim proizvodom ili uslugom, a konkurencija je već osvojila značaj tržišni udio.“ (Delić i drugi, 2014:14)

### 3.2.2. Analiza industrije

Postoji nekoliko definicija industrija, a u ovom radu će biti navedene dvije. Prema Johnson i drugima „industrija je skupina tvrtki koje proizvode proizvode i usluge koji su u osnovi svi isti. ...Tržište je skupina kupaca koji kupuju specifične proizvode ili usluge koji su u osnovi isti (npr. određeno geografsko tržište).“ (Johnson i drugi, 2014:41) Prema Barringeru i Irelandu „industrija je grupa poduzeća koje proizvode sličan proizvod ili uslugu, kao što su

muzika, sportska pića ili elektronske igre.“ (Barringeru i Irelandu, 2010:146) Nakon što se utvrdi da pothvat ima potencijala i da se može realizirati slijedi detaljna analiza industrije. Kako bi se dobile što točnije informacije o industriji Barringer i Ireland navode tri pitanja na koje poduzetnik treba odgovoriti prije nego osnuje poduzeće i ostvari svoju ideju:

- „Je li industrija pristupačna – drugim riječima, je li realno za novo poduzeće da uđe na tržište u toj industriji?
- Sadrži li industrija tržišta koja imaju potrebu za inovacijom ili nisu dovoljno opslužena?
- Postoje li pozicije unutar privredne grane koje omogućavaju izbjegavanje negativnih aspekata date industrije?“ (Barringer i Ireland, 2010:146)

### 3.2.3. Izrada poslovnog plana

Poslovni plan je dokument koji se nerijetko spominje kada se govori o pokretanju novih poslovnih pothvata. Zbog tih razloga sam pojam poslovnog plana često se može pronaći u stručnoj literaturi. Stoga će u nastavku biti navedeno i uspoređeno nekoliko definicija poslovnog plana različitih autora. Hisrich navodi kako je „poslovni plan pisani dokument koji priprema poduzetnik, a koje opisuju sve vanjske i unutarnje elemente uključene u pokretanje novog pothvata. Često je plan integracija funkcionalnih planova kao što su marketinški, financijski, proizvodni i plan o ljudskim potencijalima. Poslovni plan odgovara na pitanja: „Gdje sam sada?“, „Kamo idem?“ i „Kamo ću stići?““. (Hisrich i drugi, 2008:199) Šunje i drugi pak spominju poslovno planiranje i poslovni plan te kažu kako je „poslovno planiranje proces uobličavanja i razvijanja poslovne ideje, a poslovni plan je rezultat tog procesa stavljen na papir – u formi formalnog dokumenta koji se zove poslovni plan.“ (Šunje i drugi, 2020:31) Osim stručne literature, često se definicije poslovnog plana mogu pronaći i na raznim internet portalima koji se bave temom poduzetništva i pružaju informacije sadašnjim i budućim poduzetnicima. Prema poslovnom portalu Plavi ured<sup>1</sup>: „Poslovni plan je pisani dokument u kojem se na koncizan način razrađuju svi čimbenici značajni za procjenu izvodljivosti i učinaka poduzetničkog pothvata. Istovremeno, on je sredstvo za “prodaju” poslovne ideje drugima. On izdvaja izgledne poslovne mogućnosti te objašnjava način na koji ih poduzetnici namjeravaju realizirati, a izrađuju ga svi – poduzetnici, menadžeri, stručne službe i konzultanti.“

---

<sup>1</sup> Plavi ured, Zašto pišemo poslovni plan?, 17. prosinca 2021., Barbara Blečić, dostupno: <https://plaviured.hr/zasto-pisemo-poslovni-plan/>, pristupljeno: 4. lipnja 2022.

Bangs navodi tri glavna razloga pisanja poslovnog plana:

- „Proces pisanja poslovnog plana, počevši od prvobitne ideje, tjera vas da objektivno, kritički i neemotivno sagledate svoj cjelokupni poslovni projekt.
- Konačni proizvod – vaš poslovni plan – učinkovito je oruđe koje će vam, ako ga pravilno upotrebljavate, pomagati da uspješno vodite svoj posao.
- Poslovni plan prikazuje vaše ideje drugima i osnova je vašeg prijedloga za financiranje upućenog budućem zajmodavcu ili suvlasniku.“ (Bangs, 1998:1)

Iz navedenih citata može se primijetiti da brojni autori na različite načine pojašnjavaju definiciju poslovnog plana, ali suština je kod svih ista, a to je da svaki poduzetnik treba napisati poslovni plan jer mu on služi kao dugoročni plan rada ili kako Šunje i drugi (2020) navode „mapa puta“. Iako poslovni plan nije omiljen poduzetnicima (jer je za njegovo pisanje potrebno vrijeme i ostali resursi, a poduzetnici često misle „da sve imaju u glavi“), on je iznimno koristan svim dionicima poduzeća. Detaljnije o svrsi i načinu pisanja poslovnog plana objašnjeno je u četvrtom poglavlju ovog rada pod nazivom: „POSLOVNI PLAN“.

#### 3.2.4. Razvijanje uspješnog poslovnog modela

Potrebno je razlikovati poslovni plan od poslovnog modela. Poslovni model prema Osterwalderu opisuje način kako tvrtka stvara, isporučuje i zahvaća vrijednost.

Osterwalder i Pigneur (2014) navodi sastavne dijelove poslovnog modela, a to su:

1. Segmenti kupaca
2. Ponude vrijednosti
3. „Channels“
4. Odnosi s kupcima
5. Izvori prihoda
6. Ključni resursi
7. Ključne aktivnosti
8. Ključna partnerstva
9. Struktura troškova

Navedeni dijelovi čine osnovu platna poslovnog modela. Platno poslovnog modela nije dio poslovnog plana, nego se ono razvija paralelno uz pisanje poslovnog plana.

### 3.2.5. Od ideje do poduzetničkog pothvata

#### 3.2.5.1. Stvaranje tima

Timmons tvrdi kako „postoji snažna veza između potencijala rasta novog pothvata (i njegove sposobnosti da privuče kapital izvan osnivačkih resursa od strane privatnih investitora i investitora rizičnih kapitala koji ga podupiru) i kvalitete njegovog upravljačkog tima.“ (Timmons i drugi, 2009:308)

Također, Timmons (2009) navodi da iako postoji bezbroj osobina uspješnih timova, najvjerojatnije će timovi onih tvrtki koje uspiju ostvariti veliki rast dijeliti mnoge od sljedećih osobina:

- kohezija
- timski rad
- integritet
- predanost na duge staze
- način razmišljanja vezan uz povećanje prihoda
- predanost stvaranju vrijednosti
- jednaka nejednakost
- poštenje
- dijeljenje ostvarenog prihoda

#### 3.2.5.2. Procjena financijske snage i održivosti pothvata

Prije nego se poduzetnik odluči pokrenuti poslovni pothvat, prvo treba znati što točno očekuje od pothvata i u kojem vremenu periodu, s koliko resursa raspolaže (financijski resursi, vrijeme, tim i sl.) i jesu li svi potrebni resursi u njegovom vlasništvu ili će određene poslove morati dodijeliti vanjskim dobavljačima, na koji način će ostvarivati prihode od poslovnog pothvata i hoće li ostvareni prihodi biti dostatni za pokrivanje troškova, te koliki su mu ukupni rashodi. Poznavanjem prihoda i rashoda pothvata moći će se dobiti jasnija financijska slika pothvata, a ujedno će biti jasnija i budućnost pothvata.

#### 3.2.5.3. Odluka o pravnom obliku

Svaki poduzetnik početnik postavlja si pitanje koji pravni oblik poslovanja odabrati. Delić i drugi opisuju važnost odabira pravnih oblika: „Pravni oblik poslovanja dugoročno će utjecati na poslovanje – odredit će troškove pokretanja poslovanja, financijske rizike vlasnika,

mogućnost udruživanja (partnerstva), način donošenja odluka u poslovanju, kao i oporezivanja kasnije ostvarene dobiti u poslovanju.“ (Delić i drugi, 2014:22)

Najčešći pravni oblici poslovanja u Hrvatskoj:

- obrt
- d.o.o.
- j.d.o.o.
- d.d.
- j.t.d.
- podružnica

U nastavku će biti detaljnije pojašnjeni sljedeći pravni oblici: obrt, d.o.o. i j.d.o.o. jer se najveći broj novih poslovnih pothvata osniva upravo u tim oblicima.

- OBRT prema Zakonu o obrtu<sup>2</sup> je „samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti u skladu sa člankom 8. Zakona o obrtu od strane fizičkih osoba sa svrhom postizanja dohotka ili dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu.

Obrti se razvrstavaju u tri kategorije:

1. slobodni obrti za obavljanje kojih se kao uvjet ne traži ispit o stručnoj osposobljenosti ili majstorski ispit
2. vezani obrti za obavljanje kojih se kao uvjet traži ispit o stručnoj osposobljenosti, vezani obrti za obavljanje kojih se traži odgovarajuća srednja stručna sprema i vezani obrti za obavljanje kojih se kao uvjet traži majstorski ispit
3. povlašteni obrti koje obrtnik smije obavljati samo na temelju povlastice, odnosno dozvole koju izdaje nadležno ministarstvo, odnosno drugo tijelo čija je nadležnost propisana posebnim propisom ovisno o djelatnosti.“

---

<sup>2</sup> Narodne novine, Zakon o obrtu, Zagreb, 27. studenog 2013., dostupno: [https://narodne-novine.mn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_12\\_143\\_3065.html](https://narodne-novine.mn.hr/clanci/sluzbeni/2013_12_143_3065.html), [Pristupljeno: 5. lipnja 2022.]



- DRUŠTVO S OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU prema Zakonu o trgovačkim društvima<sup>3</sup> je „trgovačko društvo u koje jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba unose uloge u unaprijed dogovoreni temeljni kapital. Ulozi ne moraju biti jednaki. Ukupan iznos svih uloga mora odgovarati iznosu temeljnog kapitala društva. Poslovni udjeli se ne mogu izraziti u vrijednosnim papirima. Članovi ne odgovaraju za obveze društva svojom imovinom. Društvo se osniva na temelju ugovora kojega sklapaju osnivači (društveni ugovor). Svi osnivači moraju potpisati društveni ugovor koji se sklapa u obliku javnobilježničkog akta ili privatne isprave koju potvrdi javni bilježnik. Najniži iznos temeljnog kapitala društva je 20.000,00 kuna. Nominalni iznos poslovnog udjela ne može biti manji od 200,00 kuna.“
- JEDNOSTAVNO DRUŠTVO S OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU je regulirano „Zakonom o trgovačkim društvima“ kao i društvo s ograničenom odgovornošću. J.d.o.o. ima gotovo sve pravne osobine kao i d.o.o., jedina je razlika što visina temeljnog kapitala kod osnivanja j.d.o.o. iznosi 10,00 kuna. Prema portalu za poduzetnike „Mentorica“ postoje dva načina kako se iz j.d.o.o. može prijeći u d.o.o., a ti načini su sljedeći:<sup>4</sup>
  1. „Društvo se dokapitalizira iz kapitalnih rezervi. Ako tvrtka ima novca, potreban iznos se isplaćuje iz kapitalnih rezervi i uplaćuje u Temeljni kapital. Kod ovog postupka potrebno je angažirati revizora. Trošak revizora može iznositi od 4.000 – 5.000 kn do više od 10-tak tisuća kuna. Trgovački sud na temelju izvješća revizora i 4.000 kn dodatnih troškova upisuje društvo u registar kao d.o.o.
  2. Društvo se dokapitalizira iz kapitalnih rezervi. Ako tvrtka ima novca, potreban iznos se isplaćuje iz kapitalnih rezervi i uplaćuje u Temeljni kapital. Kod ovog postupka potrebno je angažirati revizora. Trošak revizora može iznositi od 4.000 – 5.000 kn do više od 10-tak tisuća kuna. Trgovački sud na temelju izvješća revizora i 4.000 kn dodatnih troškova upisuje društvo u registar kao d.o.o.“

<sup>3</sup> Narodne novine, Zakon o trgovačkim društvima, 11. listopada 2011., dostupno: [https://narodne-novine.mn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_152\\_3144.html](https://narodne-novine.mn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html), [Pristupljeno: 5. lipnja 2022.]

<sup>4</sup> Mentorica, dostupno na: <https://mentorica.biz/aktualno/kako-iz-jdoo-doog-265/>, [Pristupljeno: 6. kolovoza 2022.]

#### 3.2.5.4. Prepravljavanje poslovnog plana

Poslovni plan nije statičan dokument, već podliježe promjenama, koje su posljedica stalnih promjena u okruženju. Stoga je važno da poduzetnik nakon što napravi prvu verziju poslovnog plana nastavi raditi na njemu. Tijekom vremena, određene stvari na tržištu i okruženju se mogu promijeniti (npr. cijene sirovina, konkurencija, potrebe kupaca...) te poduzetnik mora unijeti sve promjene u poslovni plan, kako bi poslovni plan bio relevantan dokument, na temelju kojeg poduzetnik može donositi odluke sukladne trenutnoj situaciji. Jedino na taj način, poslovni plan može biti koristan alat za pokretanje i vođenje posla.

#### 3.2.6. Pronalazak financiranja

Kako bi se uopće pokrenuo poduzetnički pothvat, potrebna su između ostalih i financijska sredstva. Postoje određeni izvori pomoću kojih poduzetnik može doći do potrebnih novčanih sredstava:

- „Vlastita sredstva
- Prijatelji i obitelj
- Krediti – komercijalne i državne banke
- Garantni fondovi – HAMAG invest
- Leasing
- Strateški partneri
- Aukcijske web stranice
- „Crowd funding“, nastavni materijali iz kolegija „Pokretanja poslovnog pothvata“ (Oberman Peterka, 2017).

Od navedenih izvora poduzetnicima početnicima su na raspolaganju: vlastita ušteđevina, pozajmice prijatelja i obitelji, poslovni anđeli, partneri i bankarski krediti. Ostali navedeni izvori se mogu iskoristiti u drugim fazama životnog ciklusa poduzeća.

U početnim fazama razvoja poduzetničkog pothvata poduzetnik treba nastojati smanjiti troškove, kako bi izbjegao potrebu posuđivanja novaca, odnosno korištenja vanjskih izvora financiranja. *Bootstrapping* (stezanje remena) predstavlja način minimiziranja troškova i prema Barringeru i Irelandu može se postići kroz:

- „Kupovanje korištene opreme umjesto nove
- Koordiniranje kupovine sa drugim poslovnim poduhvatima

- Iznajmljivanje opreme putem lizinga umjesto kupovine
- Potraživanjem plaćanja od kupaca unaprijed
- Minimiziranje osobnih troškova
- Izbjegavanje nepotrebnih troškova
- Kupovanje na sniženjima ili aukcijama
- Dijeljenje uredskog protora sa zaposlenicima drugih poduzeća
- Unajmljivanje stažista“ (Barringeru i Irelandu, 2010:321)

### 3.3. Proces poslovnog planiranja

Planiranje je sastavni dio svakodnevnice ljudi. No, osim planiranja u svakodnevnom životu, u poslu je planiranje još važnije i učestalije te ima značajan utjecaj na budućnost poslovanja.

**Planiranje** je prema rječniku „Enciklopedija“<sup>5</sup> „izradba planova budućih akcija te koordinacija i kontrola organizacije ostvarivanja tih planova. Nužnost planiranja proizlazi iz sve veće složenosti procesa gospodarskog i društvenog života.“

**Poslovno planiranje** prema rječniku „Enciklopedija“<sup>6</sup> „utvrđivanje je plana djelatnosti poslovnog subjekta u njezinoj strukturnoj i vremenskoj dinamici (prisutnost na pojedinim tržištima, obujam i asortiman ponude proizvoda i usluga, investicije i izbor tehnologija, izvori kapitala, očekivana visina profita i sl.).“

Proces poslovnog planiranja ima 6 faza, a to su:<sup>7</sup>

1. Poslovna ideja – prije realiziranja poslovnog pothvata potrebno je imati poslovnu ideju koja ima potencijal postati i prilika.
2. Prikupljanje relevantnih informacija – nakon što se utvrdi da je poslovna ideja ujedno i prilika treba početi prikupljati relevantne informacije iz okruženja. Informacije mogu biti primarne i sekundarne.
3. Analiza informacija – nakon što su prikupljene relevantne informacije potrebno ih je sve analizirati i utvrditi koje su korisne i potrebne.
4. Pisanje poslovnog plana – nakon što su informacije analizirane, kreće se pisati poslovni plan.

<sup>5</sup> Enciklopedija, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=48598>, [pristupljeno: 7. lipnja 2022.]

<sup>6</sup> Enciklopedija, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=48598>, [pristupljeno: 7. lipnja 2022.]

<sup>7</sup> Nastavni materijali iz kolegija „Pokretanje poslovnog pothvata“, 2019./2020., Oberman Peterka, S.

5. „Prodaja“ poslovnog plana – nakon što se napiše poslovni plan taj plan se predstavlja budućim investitorima koji će potencijalno uložiti nove u pothvat.
6. Implementacija poslovnog plana – na kraju kada se poslovni plan „proda“, odnosno nakon što se dobiju potrebna financijska sredstva od ulagača onda se kreće u provedbu poslovnog plana.

Cingula navodi da se planiranjem treba odgovoriti na najvažnija pitanja:

- „Gdje se nalazimo?
- Koje su naše prednosti?
- Koje su naše najveće slabosti?
- Jesmo li zadovoljni sadašnjim položajem?
- Što je najviše utjecalo na naš sadašnji položaj?
- Gdje želimo biti za pet godina?
- Kako bi naša organizacija trebala izgledati za pet godina?
- Tko nam je potreban da ostvarimo planove?
- Koje resurse moramo iskoristiti?
- Odakle ćemo koristiti potrebne resurse?
- Koje poslove moramo obaviti?
- Koje zapreke trebamo eliminirati?
- Koje prigode se moraju iskoristiti?“ (Cingula, 2002:6)

### **3.4. Upravljanje i rast poduzetničkog pothvata**

„Imajući u vidu današnje, konkurentski nastrojeno okruženje, svim poduzećima se mora adekvatno upravljati i razvijati ih kako bi se osigurao njihov kontinuiran uspjeh.“ (Barringer i Ireland, 2010:26) Stoga, upravljanje i rast poduzetničkog pothvata navedena je kao posljednja faza poduzetničkog procesa.

## **4. POSLOVNI PLAN**

Poslovni plan pomaže poduzetniku da budućim dionicima njegovog poslovnog pothvata na jednostavan i lak način vizualizira i prezentira svoje misli i ideje.

### **4.1. Što je poslovni plan i razlozi pisanja poslovnog plana**

„Poslovni plan je pisani dokument, tipično od 25 do 35 strana, koji opisuje što novo poduzeće namjerava postići i kako to namjerava postići. Za većinu novih poduhvata poslovni plan je dokument dvojne svrhe, koji se koristi unutar i izvan poduzeća. Unutar poduzeća plan pomaže kompaniji da razvije „mapu puta“ kako bi slijedila i izvršavala svoje strategije i planove. Izvan poduzeća, on upoznaje potencijalne ulagače i ostale dioničare sa poslovnom prilikom koju poduzeće nastoji iskoristiti i kako to misli učiniti.“ (Barringer i Ireland, 2010:112)

Prema Barringeru i Irlandu postoje dva glavna razloga za pisanje poslovnog plana, a to su:

- „Interni razlozi koji prisiljavaju osnivački tim da sistematski promisle o svakom aspektu njihovog novog poduhvata.
- Eksterni razlozi koji predočavaju vrijednosti novog poduhvata onima koji nisu uključeni u projekt kao što su ulagači i bankari.“ (Barringer i Ireland, 2010:113)

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

Timmons i drugi navode sljedeće karakteristike poslovnog plana:

- „Zastario prije nego što se isprinta
- Rad u toku - nikada nije završen
- Poslovni plan nije garancija za uspješan poslovni pothvat
- Poslovni plan nije uočavanje poslovne prilike“ (Timmons i drugi, 2009:270)

Barringer i Ireland govore da ovisno o tome kome je poslovni plan namijenjen postoje tri vrste poslovnog plana:

1. „Sažeti poslovni plan se sastoji od 10 do 15 stranica. On je najbolji za nove poslovne pothvate jer uz pomoć njega se može ispitati zainteresiranost ulagača za ideju.
2. Potpuni poslovni plan piše se na 25 do 35 stranica. Ovaj je plan nešto opširniji u odnosu na sažeti poslovni plan. U njemu se detaljnije prikazuju radnje i planovi poduzeća. Ovaj oblik služi kako bi se pripremio poslovni plan za ulagače.

3. Operativni poslovni plan je najopsežniji jer se piše na 40 do 100 stranica. Ovaj je plan namijenjen unutarnjim dionicima poduzeća. Operativni plan služi kao shema za operacije poduzeća te kao takav najviše koristi menadžerima.“ (Barringer i Ireland, 2010:117-118)

Uspješan poslovni plan mora imati sljedeće elemente:

- „Ljudi – poduzetnički tim koji pokreće i vodi posao, kao i glavni partneri koji osiguravaju osnovne usluge, resurse i sl.
- Prilika – sama poslovna ideja – što je čini poslovnom prilikom, što je tržište, može li ono rasti, kako brzo, što čini elemente potrebne za uspjeh
- Kontekst – velika slika – regulative, kamatne stope, demografija, inflacija, promjene na koje poduzetnik ne može utjecati
- Rizik, uspjeh – procjena svega što može krenuti loše (i dobro) i kako će poduzetnik odgovoriti na te izazove, kako se nosi s rizikom.“, nastavni materijali iz kolegija „Pokretanje poslovnog pothvata“ (Oberman Peterka, 2019).

#### **4.3. Pozitivne i negativne strane poslovnog plana**

Poslovni plan kao i svi ostali alati imaju svoje pozitivne i negativne strane. U nastavku se nalazi 7 pozitivnih i 7 negativnih strana poslovnog plana, prema Poslovnom portalu „Brandon Gaille Small Business & Marketing advice“<sup>8</sup>:

Pozitivne strane poslovnog plana:

1. Daje vam uvid u budućnost.
2. Znat ćete kako rasporediti svoje resurse.
3. Za kredit je potrebno imati poslovni plan.
4. Poslovni plan stavlja sve na istu stranicu.
5. Omogućuje drugima da znaju da ozbiljno shvaćate ovaj posao.
6. To je jednostavan način identificiranja ciljanog tržišta.
7. Dobar poslovni plan uključuje marketinški element.

---

<sup>8</sup> Brandon Gaille Small Business & Marketing advice, 14 Pros and Cons of a Business Plan, Brandon Gaille, dostupno na: <https://brandongaille.com/14-pros-and-cons-of-a-business-plan/>, [pristupljeno: 27. lipnja 2022.]

Negativne strane poslovnog plana:

1. Poslovni plan može se pokazati netočnim.
2. Na analizu se može potrošiti previše vremena.
3. Često postoji nedostatak odgovornosti.
4. Sjajan poslovni plan zahtijeva izvrsne implementacije u praksi.
5. Ograničava slobodu koju ste nekada imali.
6. Stvara okruženje lažne sigurnosti.
7. Nema jamstava.

Poduzetnik mora biti svjestan pozitivnih i negativnih strana poslovnog plana u procesu pisanja poslovnog plana, te ih „koristiti“ na način da u procesu pisanja poslovnog plana nastoji minimizirati negativnosti i da dobije dokument, koji će realno oslikavati situaciju u kojoj se nalazi, te koji će mu pomoći u vođenju poduzetničkog pothvata.

#### **4.4. Sadržaj i struktura poslovnog plana**

Sadržaj poslovnog plana je vrlo sličan kod različitih autora, ali ipak se u nekim elementima razlikuje. U nastavku će biti navedeno i uspoređeno nekoliko sadržaja poslovnih planova različitih autora.

#### **Sadržaj poslovnog plana prema Timmonsu i drugima:**

##### **I. „Sažetak**

Opis poslovnog koncepta te poslovne prilike i strategije

Ciljno tržište i projekcije

Konkurentska prednost

Tim

Ponuda

##### **II. Istraživanje industrije i poduzeća i njezini proizvodi ili usluge**

Industrija

Poduzeće i koncept

Proizvod(i) ili Usluga(e)

Strategije ulaska i rasta

##### **III. Istraživanje tržišta i analiza**

Kupci

Veličina tržišta i trendovi  
Konkurencija i konkurentska prednost  
Procijenjeni tržišni udio i prodaja  
Stalna procjena tržišta

IV. Ekonomičnost poslovanja

Bruto i operativne marže  
Profitni potencijal i trajnost  
Fiksni, varijabilni i poluvarijabilni trošak  
Mjeseci do točke pokrića  
Mjeseci do dostizanja pozitivnog novčanog tijeka

V. Marketing plan

Cjelokupna marketinška strategija  
Određivanje cijena  
Prodajne taktike  
Servisna i jamstvena politika  
Oglašavanje i promocija  
Distribucija

VI. Projektiranje i razvojni plan

Stanje razvoja i zadaće  
Poteškoće i rizici  
Poboljšanja proizvoda i novi proizvodi  
Troškovi  
Vlasnička pitanja

VII. Proizvodni i operativni plan

Radni ciklus  
Geografska lokacija  
Objekti i poboljšanja  
Strategije i planovi  
Regulatorna i pravna pitanja

VIII. Menadžment tim

Organizacija  
Ključno rukovodeće osoblje  
Naknade za upravljanje i vlasništvo  
Drugi investitori



Zapošljavanje i drugi ugovori te dioničke opcije i planovi bonusa

Upravni odbor

Ostala prava i ograničenja dioničara

Potporna stručnim savjetnicima i uslugama

IX. Održivost i utjecaj

Pitanja održivosti pothvata

Utjecaj na okoliš

Utjecaj na zajednicu i naciju

X. Cjelokupni raspored

XI. Rizici, problemi i pretpostavke

XII. Financijski plan

Stvarni račun dobiti i gubitka i bilance

Pro forma izvješća o dobiti

Pro forma bilance

Pro forma analize novčanog tijeka

Grafikon točke pokrića i kalkulacija

Kontrola troškova

Naglasci

XIII. Prijedlog ponude tvrtke

Željeno financiranje

Ponude

Kapitalizacija

Korištenje sredstava

Povrat investitora

XIV. Dodaci“ (Timmons i drugi, 2009:276)

**Sadržaj poslovnog plana prema Šunje i drugi (2020)**

Izvršni sažetak

Uvod

1. Poduzetnik – profil poduzetnika (tko) i poslovna ideja (što)

2. Vizija (kamo)

3. Strateška analiza

3.1. Analiza okruženja: prilike (O) i prijetnje (T)

3.2. Analiza nositelja poslovanja: snage (S) i slabosti (W)

#### 4. Područja poslovanja (kako)

##### 4.1. Strategija

##### 4.2. Procesi

##### 4.3. Ljudi

##### 4.4. Financije

#### 5. Rizici (i garancije)

#### Zaključak

#### Prilozi

(Prezentacija)

### **Sadržaj poslovnog plana prema Hisrich i drugima**

- I. „Uvodna stranica
  - A. Ime i adresa poslovanja
  - B. Ime(na) i adresa(e) nadređenog(ih)
  - C. Priroda poslovanja
  - D. Izjava o povjerljivosti izvješća
- II. Sažetak – dvije do tri stranice koje sažimlju cijeli poslovni plan
- III. Analiza industrije
  - A. Budući položaj i trendovi
  - B. Analiza konkurencija
  - C. Tržišna segmentacija
  - D. Industrijske i tržišne prognoze
- IV. Opis pothvata
  - A. Proizvod(i)
  - B. Usluga(e)
  - C. Veličina poslovanja
  - D. Uredska oprema i osoblje
  - E. Pozadina poduzetnika
- V. Plan proizvodnje
  - A. Proizvodni proces (od toga koliko je podugovorenih)
  - B. Fizičko postrojenje
  - C. Strojevi i oprema
  - D. Imena dobavljača sirovina
- VI. Operativni plan

- A. Opis operacija tvrtke
- B. Tijek narudžbi za dobra i/ili usluge
- C. Uporaba tehnologije
- VII. Marketinški plan
  - A. Određivanje cijena
  - B. Distribucija
  - C. Promidžba
  - D. Prognoze za proizvode
  - E. Kontrole
- VIII. Organizacijski plan
  - A. Oblik vlasništva
  - B. Identifikacija partnera ili glavnih dioničara
  - C. Ovlasti vlasnika
  - D. Pozadina menadžmentskog tima
  - E. Uloge i odgovornosti članova organizacije
- IX. Procjena rizika
  - A. Procjena slabosti poslovanja
  - B. Nove tehnologije
  - C. Alternativni planovi
- X. Financijski plan
  - A. Pretpostavke
  - B. Pro forma računa dobiti i gubitka
  - C. Projekcija novčanog toka
  - D. Pro forma bilanca uspjeha
  - E. Analiza točke pokrića
  - F. Izvori i primjena fondova
- XI. Dodatak (sadrži popratni materijal)
  - A. Pisma
  - B. Podaci tržišnog istraživanja
  - C. Sporazumi o zakupu ili ugovori
  - D. Popis cijena od dobavljača“ (Hisrich i drugi, 2011:210)

### **Sadržaj poslovnog plana prema Barringeru i Irelandu**

- I. „Izvršni sažetak

- II. Opis poduzeća
  - Povijest poduzeća
  - Misija
  - Proizvodi i usluge
  - Trenutni status
  - Pravni status i vlasništvo
  - Ključno partnerstvo (ako postoji)
- III. Analiza industrije
  - Veličina industrije, stopa rasta i predviđanje prodaje
  - Struktura industrije
  - Sudionici
  - Ključni faktori uspjeha
  - Trendovi u industriji
  - Dugoročni izgledi
- IV. Analiza tržišta
  - Segmentiranje i odabir ciljanog tržišta
  - Ponašanje kupaca
  - Analiza konkurencije
- V. Marketinški plan
  - Ukupna marketinška strategija
  - Proizvod, cijena, promocija i distribucija
- VI. Menadžmentski tim i struktura poduzeća
  - Menadžmentski tim
  - Upravni odbor
  - Savjetodavni odbor
  - Struktura poduzeća
- VII. Operativni plan
  - Opći pristup aktivnostima
  - Lokacija poduzeća
  - Objekti i oprema
- VIII. Dizajn proizvoda (ili usluge) i razvojni plan
  - Razvojni status i zadaci
  - Izazovi i rizici
  - Intelektualno vlasništvo

## IX. Financijska predviđanja

Izvještaj o izvorima i upotrebi sredstava

Probna bilanca

Projicirajuća (pro forma) bilanca uspjeha

Projicirajuća (pro forma) bilanca stanja

Projicirajuća (pro forma) izvještaj o neto gotovinskom toku

Analiza pokazatelja

Dodaci“ (Barringer i Irelandu, 2010:121)

Iz sadržaja predstavljenih poslovnih planova može se vidjeti kako su svi sadržaji poslovnih planova slični – sastoje se od vrlo sličnih elemenata iako detaljna razrada plana ovisi o samom autoru, ali i o namjeni za koju se piše poslovni plan. U praktičnom dijelu ovog rada bit će korišten sadržaj poslovnog plana autora Barringer, Bruce R, i Ireland, R. Duane. Primjenom sadržaja njihovog poslovnog plana dobit će se sve potrebne informacije kako bi se mogla donijeti odluka o isplativosti pokretanja željenog poslovnog pothvata.

## 5. POSLOVNI PLAN ZA POKRETANJE PEKARNICE I WEBSHOPA BEZGLUTENSKIH PROIZVODA

### 5.1. Osnovne informacije o poduzetniku i poslovnom pothvatu

Rita-Krin Boduljak studentica je završne godine diplomskog studija Poduzetnički menadžment i poduzetništvo pri Ekonomskom fakultetu u Osijeku. Rita je vrlo proaktivna i kreativna i doprinosi zajednici kroz volontiranja i rad na projektima različitih studentskih udruga. Trenutno je članica studentske udruge EWoB – Poduzetnici bez granica u sklopu koje je sudjelovala u organizaciji brojnih aktivnosti i događaja kao što su: EWoB Business Academy, Globalni tjedni poduzetništva, Party kviz Campus i sl. Kroz navedene projekte značajno je razvila svoje pregovaračke i komunikacijske vještine te upoznala mnoge ljude iz poslovnog svijeta. Osim navedenih, Rita je osmislila i provela projekt Dan žena – žene u poduzetništvu. Kroz taj projekt je kao liderica stekla vrijedne vještine upravljanja vremenom, ljudima, opremom i ostalim resursima. Osim rada u studentskoj udruzi, Rita je bila aktivna i kao studentska pravobraniteljica i kao predsjednica Studentskog zbora gdje je naučila upravljati timom ljudi, ali i stresnim situacijama. Sudjelovala je i na projektima: INTENSE<sup>9</sup> gdje je imala priliku vidjeti kako poduzeća u određenoj fazi poslovanja žele proširiti poslovanje na međunarodna tržišta i na koji način to rade i ARDENT<sup>10</sup> koji je „fokusiran na osnaživanje osoba iz ruralnih područja za pokretanje vlastitih poslovnih pothvata ili projektnih ideja kojima bi se jačale poduzetničke osobine stanovnika ruralnih područja.“<sup>11</sup> Prije nekoliko godina otkrila je da ima celijakiju. Celijakija<sup>12</sup> „je autoimuna bolest koju karakterizira ne podnošenje glutena.“ U traženju namirnica za prehranu, koje može i smije konzumirati uočila je njihov nedostatak, te je pomislila kako je to praznina na tržištu. Temeljem toga, prirodno je došla i ideja o otvaranju vlastite pekarnice i webshopa na kojemu bi se prodavali proizvodi bez glutena. U nastavku rada će se, kroz izradu poslovnog plana, analizirati potencijal isplativost takve ideje.

---

<sup>9</sup> Službena stranica projekta INTENSE, dostupno na: <http://intense.efos.hr/>, [Pristupljeno: 11. srpnja 2022.]

<sup>10</sup> Službena stranica projekta ARDENT, dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/ardent/>, [Pristupljeno: 11. srpnja 2022.]

<sup>11</sup> Portal Glas Slavonije, EDUKACIJA ZA ODRASLE OSOBE Ruralni akcelerator na Ekonomskome, I.R.G., 27. ožujka 2021., dostupno na: <http://www.glas-slavonije.hr/459945/3/Ruralni-akcelerator-na-Ekonomskome>, [Pristupljeno: 11. srpnja 2022.]

<sup>12</sup> Pliva zdravlje, Celijakija ili glutenska enteropatija, Prof. dr. sc. Donatella Verbanac, 14. studeni 2012., dostupno na: <https://www.plivazdravlje.hr/aktualno/clanak/22699/Celijakija-ili-glutenska-enteropatija.html>, [Pristupljeno: 11. srpnja 2022.]

## 5.2. Opis poslovnog pothvata i operativni plan

Prije ideje o pokretanju poslovnog pothvata od nule bilo je razmišljanja da se otvori franšiza jedne od već postojećih bezglutenskih poslovnica, no od te se ideje odustalo iz više razloga. Kupnja franšize ima određene nedostatke, a prema Ercegu (2018. godina) oni su sljedeći: primatelj franšize u franšiznom poslovnom odnosu nije potpuno neovisan te zbog toga nije u mogućnosti samostalno određivati pravila u svojem poduzeću. Velikim nedostatkom se smatraju razne pristojbe koje se moraju platiti. Nedostatkom franšize za primatelja smatra se i prevelika kontrola koju davatelj franšize može imati nad njegovim poslovanjem i elementi rizika u poslovanju. Ograničena kontrola onemogućuje kreiranje hijerarhije koja je specifična za vlastite poslovni sustav. Neophodno je stalno usuglašavanje s ugovorom i standardima koje propisuje davatelj franšize i franšizni sustav te financijske obveze prema davatelju franšize koje primatelj mora plaćati bez obzira na svoje financijsko stanje. Iako je franšizni odnos reguliran ugovorom, uvijek postoji mogućnost njegova raskida i mogućnost da se odnos ne obnovi nakon isteka ugovorenog razdoblja. U ugovornom odnosu primatelj franšize uvijek je slabija strana te ima manju mogućnost pregovaranja i potencijalne izmjene određenih stavki ugovora i odnosa. Još jedan nedostatak za primatelja franšize je što u trajanju franšiznog odnosa postoji velika mogućnost da neće dobiti sve što mu je na početku obećano. Fleksibilnost u poslovanju može biti ograničavajuća za primatelja franšize jer on nema utjecaja na donošenje najvažnijih odluka o poslovanju. Primatelj je često izložen čimbenicima na koje ne može utjecati i to se može očitovati kroz loš publicitet za sve uključene u franšizni sustav.<sup>13</sup> Uz sve navedene nedostatke izbora franšize, najznačajniji je što kvaliteta gotovih proizvoda nije dovoljno dobra, a zbog stavki iz ugovora onemogućena je dorada proizvoda, stoga se autorica nije odvažila na odabir franšize. Zbog navedenog, kao najbolja opcija pokazalo se pokretanje vlastitog poslovnog pothvata od nule. Ideja je da se otvori pekarnica gdje bi se mogli kupiti gotovi pekarski proizvodi bez glutena. Osim fizičke pekarnice, ideja je bila da se otvori i webshop putem kojeg bi se mogli naručiti polugotovi smrznuti proizvodi, no zbog minimiziranja početnih troškova odluka je da se takvi proizvodi uvedu tek kada se ostvari dobit koja će moći pokriti trošak šokera<sup>14</sup> za proizvedene proizvode. Kao što je već na samom početku rada spomenuto razvojem znanosti i medicine, iz kojih proizlaze nove spoznaje o mnogim poteškoćama koje izaziva konzumacija određene hrane, važnost prehrane

---

<sup>13</sup> Erceg, A. (2018). Prednosti i nedostaci franšize. *Stručni časopis za trgovinu „Suvremena trgovina“*. Vol 43 (5/10). Str. 32-34. Dostupno na: <https://issuu.com/st-1-2015-online/docs/suvremena-5-2018>, [Pristupljeno: 7. kolovoza 2022.]

<sup>14</sup> Šoker je uređaj koji se koristi u prerađivačkoj industriji, a služi za brzo hlađenje i zamrzavanje proizvoda.

dobila je veći značaj u svakodnevnom životu ljudi. Stoga, osim bezglutenskih proizvoda dio asortimana bi bio prilagođen osobama koje imaju intoleranciju na laktozu, jaja, kvasac, ali i veganima. Uvrštavanjem proizvoda koji nemaju prethodno navedene sastojke u asortiman bi se postiglo i povećanje ciljanog tržišta. Fizička pekarnica bi prvotno bila smještena u Osijeku i kao takva bi se usmjerila na kupce tog područja te sve one koji se u nekom trenutku nađu u Osijeku i požele pojesti nešto bez glutena. Ukoliko bi pekarnica doživjela uspjeh na području Osijeka, postoji mogućnost otvaranja podružnica i u drugim dijelovima Hrvatske. Osim fizičke pekarnice, otvorio bi se i webshop na kojemu bi se nudili proizvodi i kupcima koji žive izvan Osijeka. Ovaj poslovni plan će ujedno poslužiti autorici u dobivanju odgovora na pitanja je li ova poslova ideja ujedno i poslovna prilika.

### **Operativni plan**

Bezglutenska pekarnica će biti smještena u širem centru Osijeka u iznajmljenom prostoru te će kao takva biti dostupna ljudima koji žele kupiti bezglutenske proizvode na licu mjesta, npr. prije posla ili škole. Također, proizvodi će biti dostupni i ljudima izvan Osijeka putem web shopa. Proizvodi će se pripremati u kontroliranim uvjetima u pekarnici jer će proizvodi posjedovati certifikat kojim se dokazuje da su sigurni za osobe koje su na striktnoj bezglutenskoj prehrani. Kako je riječ o bezglutenskoj pekarnici jako je važno da oprema bude nova i nekorištena, stoga će se oprema kupiti od specijaliziranih proizvođača pekarske opreme. Najvažniji dijelovi opreme su: radni stol na kojemu će se moći oblikovati svi proizvodi, miješalica za tijesto pomoću koje će se sastojci sjediniti, pećnica u kojoj će se proizvodi ispeći, hladnjak za sirovine i prodajna vitrina u kojoj će svi proizvodi biti izloženi. Naravno, osim opreme i sirovina za proizvodnju je jednako važna. Kako se trenutno na tržištu ne može pronaći certificirani veletrgovac bezglutenskih proizvoda, sirovine će se za početak nabavljati od velikih trgovačkih lanaca. Jedino će se brašno kupovati od Austrijskog proizvođača jer je značajna razlika u cijeni u odnosu na kupnju brašna u trgovačkim lancima. No, svakako će se i dalje nastaviti potraga za veletrgovcima svih potrebnih proizvoda. S obzirom da u ponudi postoje različite vrste proizvoda tako će se i proces proizvodnje razlikovati od proizvoda do proizvoda. Kruh, pecivo i tijesto za pizzu su načinjeni od klasičnog dizanog tijesta za koje je proces sljedeći: nakon što se svi sastojci pomiješaju i sjedine, tijesto treba proći proces fermentacije. Nakon što završi proces fermentacije tijesto se oblikuje i peče u pećnici. Prilikom izrade bureka sastojci se također trebaju pomiješati i podijeliti te se ostave neko vrijeme da se povežu nakon čega ide valjanje kora i punjenje te motanje i nakon toga pečenje. Izrada muffina se razlikuje od prethodnih proizvoda na način



da u njih ne ide kvasac i nije potrebno čekanje fermentacije već se svi sastojci pažljivo izmiksaju i sjedine nakon čega ih se stavlja u kalupe i peče u pećnici. Kod izrade rezanaca i tjestenine proces je dugotrajniji jer zahtjeva osim spajanja sastojaka i čekanja, oblikovanje kroz mašinu nakon čega slijedi sušenje i pakiranje. Izrada mlinaca je vrlo slična izradi rezanaca i tjestenine. Nakon što se mlinci zamijese, potrebno je pustiti da se svi sastojci povežu nakon čega ih se razvalja i izreže, a zatim se peku s obje strane, te se hlade i pakiraju. Distribuiranje proizvoda kupcima će se odvijati na sljedeće načine: onima koji osobno posjete pekarnicu nakon odabira željenog proizvoda on će se upakirati u papirnatu vrećicu i dati u ruke kupca, dok će se proizvodi naručeni putem web shopa adekvatno upakirati u za to prilagođenu ambalažu i tako će se proslijediti dostavnoj službi koja će potom to dostaviti na adresu kupca.

### **5.3. Pravni oblik poduzeća**

Pravni oblik pod kojim se ovaj poslovni pothvat planira registrirati je jednostavno trgovačko društvo jer ova djelatnost ako bi se otvorila u obliku obrta zahtijeva posebnu stručnu spremu i položen majstorski ispit, koje vlasnica ne posjeduje. Iako postoji mogućnost da se u poduzeće na puno radno vrijeme zaposli osoba koja posjeduje traženu kvalifikaciju, te se zadovolje pravni uvjeti, detaljnom analizom se je došlo do zaključka kako je ipak isplativije otvoriti j.d.o.o. Kako poslovanje bude raslo s time će se mijenjati i uvjeti, a po potrebi i pravni oblik (prelazak u d.o.o.). Razmatrajući Nacionalnu klasifikaciju djelatnosti 2007<sup>15</sup>, djelatnost ovog poduzeća je „Proizvodnja pekarskih i brašneno-konditorskih proizvoda“ (10.7)

### **5.4. Istraživanje tržišta i industrije**

Industrija (djelatnost) u koju ulazi ovaj poduzetnički pothvat je proizvodnja pekarskih i brašneno-konditorskih proizvoda. Svake godine, sve je veći broj poduzetnika, koji pokreću pothvate ili se šire u ovu industriju. Tako se u gotovo svakom većem supermarketu može pronaći polica s bezglutenskim proizvodima. Osim u marketima, bezglutenska se hrana može pronaći i u običnim restoranima, ali tako pripremljena hrana nije sigurna za oboljele od celijakije. Upravo taj nedostatak su pojedinci već prepoznali i otvorili objekte koji su u potpunosti sigurni za osobe oboljele od celijakije. Stoga, u nastavku će biti navedeni svi takvi objekti u Hrvatskoj:

---

<sup>15</sup> Narodne novine, Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_06\\_58\\_1870.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html), [Pristupljeno: 5. rujna 2022.]

### 1. *Gluten free hižica*<sup>16</sup>

Nalazi se u Varaždinu i u svom asortimanu nude bezglutenske i veganske torte i kolače. Osim kolača nude još i tjesteninu sa i bez jaja, bezglutenski kruh i peciva te gotova smrznuta tijesta za pizzu. No, njihovi se proizvodi ne mogu naručiti putem web shopa, već se moraju prethodno naručiti putem telefona, a po dogovoru se dolazi po njih.

### 2. *Šapica d.o.o.*<sup>17</sup>

Smještena je u Slatini i radi tradicionalne suhe kolače, pite, Uskršnje pince, mlince, rezance, i krafne, koje se mogu naručiti putem maila ili kupiti kod partnera u sezoni (Božić, Uskrs, Poklade).

### 3. *Vis-à-vis by Vincek gluten free*<sup>18</sup>

Nalazi se u Zagrebu i nudi sve bezglutenske slastice. Osim bezglutenskih slastica u ponudi imaju i sirove slastice, ali navode kako su sve njihove slastice pravljenje od smeđeg šećera, stevije ili agavinog sirupa i da ne sadrže laktozu.

### 4. *Fetiš bistro bez glutena*<sup>19</sup>

Bistro Fetiš smješten je u Zagrebu i u svojoj ponudi ima brunch jela i kolače, a odnedavno su uveli i konkretnije obroke prigodne za ručak ili večeru. Svi njihovi proizvodi su bezglutenski, a postoje i verzije obroka koje su prilagođene veganima.

### 5. *Melt gelato & brunch bar*<sup>20</sup>

Melt gelato & brunch bar također se nalazi u Zagrebu i započeli su s proizvodnjom i prodajom sladoleda, a nakon toga su odlučili proširiti ponudu te sada nude i brunch obroke bez glutena.

### 6. *Igra Street food Dubrovnik*<sup>21</sup>

Novootvoreni bezglutenski fast food u Dubrovniku u svojoj ponudi ima zdrave brunch obroke, ali i konkretnije obroke prigodne za ručak i večeru, te jednostavnije deserte.

---

<sup>16</sup> Službena Facebook stranica Gluten free Hižice, dostupno na: [https://web.facebook.com/glutenfreehizica/?\\_rdc=1&\\_rdr](https://web.facebook.com/glutenfreehizica/?_rdc=1&_rdr), [Pristupljeno: 8. kolovoza 2022.]

<sup>17</sup> Službena Facebook stranica Šapica-tradicija bez glutena, dostupno na: <https://web.facebook.com/profile.php?id=100054219891166>, [Pristupljeno: 8. kolovoza 2022.]

<sup>18</sup> Službena web stranica slastičarne Vis-à-Vis by Vincek gluten free, dostupno na: <https://www.vincek.com.hr/Slasticarnice/Tomicева/>, [Pristupljeno: 8. kolovoza 2022.]

<sup>19</sup> Portal Journal.hr, dostupno na: <https://super1.telegram.hr/relax/posjetili-smo-fetis-bezglutenski-bistro-u-marticevoj-bowl-s-vocem-jedan-je-od-boljih-koji-smo-probali/>, [Pristupljeno: 8. kolovoza 2022.]

<sup>20</sup> Službena Facebook stranica Melt, dostupno na: [https://web.facebook.com/meltzagreb/?\\_rdc=1&\\_rdr](https://web.facebook.com/meltzagreb/?_rdc=1&_rdr), [Pristupljeno: 9. kolovoza 2022.]

<sup>21</sup> Službena Facebook stranica Igra Street fooda Dubrovnik, dostupno na: <https://web.facebook.com/Igra-Street-food-Dubrovnik-101454818466286/>, [Pristupljeno: 9. kolovoza 2022.]

### 7. *Salt gluten free house*<sup>22</sup>

Novootvoren objekt, smješten je u Splitu i nudi uglavnom fast food hranu (pizze, sendviči, ćevapi...) i mesne plate.

### 8. *Katin kruh bez glutena*<sup>23</sup>

Katin kruh bez glutena može se pronaći u supermarketima diljem Hrvatske. Osim kruha, putem svojih partnera na tržište distribuiraju i kolače koje sami izrađuju. Osim ovakvog oblika poslovanja, otvorena su i dva Kata brunch bara u Zagrebu. U barovima se mogu pronaći razni gotovi pekarski proizvodi i slastice

Iako većina ovih objekata nije direktna konkurencija jer su rasprostranjeni po cijeloj Hrvatskoj, a nemaju mogućnost narudžbe i kupovine putem web shopa te dostave po cijeloj Hrvatskoj, ipak postoji nekoliko objekata koji se mogu smatrati kao glavni konkurenti budućeg pothvata koji se u ovom radu analizira, a oni će biti navedeni u nastavku:

#### 1. *RICA gluten free d.o.o.*<sup>24</sup>

Prvi je gluten free lokal u Hrvatskoj. Nalaze se u Rijeci i nude bogat asortiman pekarskih, slastičarskih i smrznutih gluten free proizvoda. U ponudi osim gluten free proizvoda imaju i određeni dio proizvoda prilagođen osobama koje su intolerantne na laktozu, jaja, kvasac, ali i osobama koje su na paleo ili veganskoj ishrani. Osim prodaje navedenih proizvoda, oni često organiziraju radionice, predavanja i prezentacija u kojima ugošćuju autore renomiranih bezglutenskih kuharica i knjiga. Većina njihovih proizvoda (mješavine brašna, polugotovi pekarski proizvodi, tjestenine i sl.) se može naručiti i putem njihovog web shopa ili se može kupiti u specijaliziranim dućanima zdrave prehrane s kojima surađuju.

#### 2. *Fast food Loresa*<sup>25</sup>

Fast food Loresa smješten je u Čepinu, nedaleko od Osijeka. Njihova ponuda je najvećim dijelom bazirana na klasičnoj fast food hrani (pizza, hamburgeri, tortilje) samo u bezglutenskoj verziji. Osim fast fooda, u ponudi još imaju i mesne plate, ali i kolače te nude usluge cateringa.

---

<sup>22</sup> Službena Facebook stranica Salt gluten free house, dostupno na: [https://web.facebook.com/salt.glutenfree/?\\_rdc=1&\\_rdr](https://web.facebook.com/salt.glutenfree/?_rdc=1&_rdr), [Pristupljeno: 9. kolovoza 2022.]

<sup>23</sup> Službena web stranica Kata gluten free, dostupno na: <https://www.kruhbezglutena.hr/>, [Pristupljeno: 9. kolovoza 2022.]

<sup>24</sup> Službena web stranica Rice, dostupno na: <https://www.rica.hr/>, [Pristupljeno: 9. kolovoza 2022.]

<sup>25</sup> Službena Facebook stranica Fast food Loresa, dostupno na: <https://web.facebook.com/Fast-food-Loresa-1327515270633644/>, [Pristupljeno: 9. kolovoza 2022.]

Osim konkurencije u vidu objekata koji pripremaju i prodaju hranu fizički u poslovnica, važno je navesti i konkurenciju koja svoje proizvode prodaje putem web shopa ili distribuira putem svojih partnera koji imaju specijalizirane prodavaonice ili supermarkete.

### 1. *Moje malo zlato*<sup>26</sup>

Moje Malo Zlato je brend tvrtke Razvojne strategije d.o.o. Proizvodni pogon je smješten u Zagrebu, a svoje proizvode nude putem web shopa ili u fizičkim prodavaonicama partnera diljem Hrvatske. Proizvodni asortiman čine razni pekarski proizvodi (kruh, peciva, biskviti, muffini, kuglofi).

### 2. *Bez-glutena.hr*<sup>27</sup>

Nemaju fizičku poslovnicu, nego imaju web stranicu putem koje nude razne bezglutenske proizvode, od različitih mješavina brašna, sjemenki, žitarica, polugotovih i gotovih proizvoda, pa do veganskih proizvoda i proizvoda namijenjenih dijabetičarima.

### 3. *Gluten bio*<sup>28</sup>

Tvrtka je koja prodaje bezglutenske proizvode na veliko i malo. Fizička poslovnica se nalazi u Zagrebu, a kupci diljem Hrvatske mogu kupiti proizvode koje nude putem web shopa. Kako oni nisu proizvođači, u svom asortimanu imaju proizvode svojih partnera (slatkiši, tjestenina, brašno i dodatke za pečenje).

### 4. *Schar*<sup>29</sup>

Najpoznatiji proizvođač bezglutenskih proizvoda. Svoje proizvode distribuiraju u gotovo svim marketima diljem svijeta. No, cijeli njihov asortiman može se naručiti i putem njihovog web shopa. U ponudi imaju razne mješavine brašna, razne vrste gotovog kruha i suhih keksa.

### 5. *Priroda i društvo*<sup>30</sup>

Priroda i društvo je specijalizirana trgovina u kojoj se mogu pronaći razni proizvodi s certifikatima o podrijetlu i ekološkoj proizvodnji. Osim bio proizvoda, mogu se pronaći i

---

<sup>26</sup> Službena web stranica Moje malo zlato, dostupno na: <https://www.mojemalozlato.com/?fbclid=IwAR29Ezdz1mb2-MZoQ1kU05z3v5TyHYK-TVAgUhNobKEsPs0OCbLh3pH0EII>, [Pristupljeno: 9. kolovoza 2022.]

<sup>27</sup> Službena web stranica Bez-glutena.hr, dostupno na: <https://bez-glutena.hr/>, [Pristupljeno: 9. kolovoza 2022.]

<sup>28</sup> Službena web stranica Gluten bio, dostupno na: <https://glutenbio.hr/webshop/>, [Pristupljeno: 10. kolovoza 2022.]

<sup>29</sup> Službena web stranica Schar, dostupno na: <https://www.drschaer-shop.hr/>, [Pristupljeno: 10. kolovoza 2022.]

<sup>30</sup> Službena web stranica Priroda i društvo, dostupno na: <https://prirodaidrustvo.hr/shop/prodaja/bez-glutena>, [Pristupljeno: 10. kolovoza 2022.]

razni bezglutenski proizvodi (žitarice, razna brašna, pekarski proizvodi, slatkiši i grickalice...). Osim fizičke poslovnice, Priroda i društvo ima i svoj web shop putem kojeg je dostupna većem broju kupaca.

Bezglutenska pekarnica koja se planira otvoriti, a o kojoj se provodi detaljna analiza u ovom radu će se razlikovati od konkurencije prvenstveno na način jer će nuditi sve certificirane bezglutenske proizvode, što većina konkurenata nema. Prednost koju će nuditi za stanovnike Osijeka je novost na tržištu u vidu ponude bezglutenskih pekarskih proizvoda kojih trenutno nema. Dok će ostalim stanovnicima Hrvatske također nuditi mogućnost narudžbe putem web shopa, što većina konkurenata koji se bave proizvodnjom bezglutenskih proizvoda nemaju u ponudi.

## **5.5. Marketing plan**

„Kao preduvjet razumijevanja marketinškog plana, važno je razumjeti odnose unutar marketinškog sustava. Marketinški sustav identificira glavne međuzavisne sastavnice, izvan i unutar poduzeća, koje mu omogućuju da uspješno opskrbljuje tržište dobrima i uslugama.“ (Hisrich i drugi, 2011:242). Prema Barringeru i Irelandu „marketing miks jednog poduzeća je skup kontroliranih, taktičkih, marketinških alata koje poduzeće koristi kako bi proizvelo željenu reakciju na svom ciljnom tržištu. Većina marketinških stručnjaka organizira marketing miks u četiri kategorije: proizvod (product), cijena (price), promocija (promotion) i distribucija/mjesto (place). U nastavku ovog rada biti će primijenjen marketing miks na primjeru bezglutenske pekarnice i web shopa.“ (Barringer i Ireland, 2010:362)

### **5.5.1. Proizvod (Usluga)**

„Proizvod poduzeća, u kontekstu njegovog marketing miksa, je proizvod ili usluga kojeg nudi svom ciljanom tržištu. U tehničkom smislu, proizvod je nešto što se pojavljuje u fizičkom obliku.“ (Barringer i Ireland, 2010:364)

Na samom početku poslovanja bezglutenske pekarnice i web shopa planira se uvesti nekoliko proizvoda kao što su kruh, peciva, burek, pizza, muffini, mlinci, tjestenina i rezanci za juhu. Svi proizvodi bi ujedno bili i bez laktoze, a u ponudi bi bilo i nekoliko veganskih proizvoda (kruh, peciva, mlinci) te proizvodi bez jaja i kvasca. Kako bi poduzeće ostvarivalo dobit, tako

bi se postupno uvodili novi proizvodi, ali i mogućnost kupnje polugotovih smrznutih proizvoda.

Kako u Osijeku i okolici još uvijek nema previše konkurenata (supermarketi, specijalizirane prodavaonice i fast food Loresa u Čepinu), ovaj koncept bi bio potpuno nov i značajno bi se razlikovao od konkurencije.

Zbog prilagodbe različitim prehrambenim potrebama ljudi, vremenom bi se proširila ponuda, a samim tim i ciljana skupina, te tržišni udio.

Izazov s kojim se poduzeće može susresti na početku je svakako skeptičnost okoline zbog nedovoljne upoznatosti s cijelim konceptom. Još jedan od izazova je visoka cijena sirovina koja automatski povećava cijenu finalnog proizvoda.

Unatoč izazovima, kroz određeno vrijeme se očekuje prihvaćanje i prepoznatljivost ovakvog koncepta od strane ciljanog tržišta.

Koristi za kupce proizvoda ima mnogo. Prva je svakako zagarantirana sigurnost proizvoda za konzumaciju, koja inače rijetko postoji. Sigurnost proizvoda bi se osigurala izradom certifikata za proizvode koji se nude. Prvenstveno bi se zbog cijene certificiranja svih proizvoda certificirali proizvodi kao bezglutenski, a kasnije kada poduzeće ostvari dovoljno prihoda napraviti će se i ostali certifikati (bez laktoze, bez jaja, vegan...) Ovakvom jedinstvenom ponudom bi osobama koje imaju određeni problem bila pojednostavljena odluka o doručku ili užini te bi uštedjeli svoje vrijeme koje bi inače morali uložiti u pripremu iste. Fizička poslovnica omogućuje dostupnost proizvoda u bilo kojem trenutku, za razliku od web shopa putem kojeg je potrebno čekati narudžbu. Osim fizičke poslovnice, postojao bi i web shop putem kojeg i ljudi iz drugih krajeva Hrvatske mogu naručiti proizvode, čime se povećava tržište.

### 5.5.2. Cijena

„Cijena je količina novca koji kupci plaćaju da kupe proizvod. To je jedini element marketing miksa koji ostvaruje prihod.“ (Barringer i Ireland, 2010:365)

Cijena se prema Barringeru i Irelandu može odrediti na dva načina, a to su:

1. „Strategija zasnovana na troškovima – cijena se određuje tako što se doda marža na troškove proizvoda. Marža može biti standardna za tu privrednu granu ili je može odrediti sam poduzetnik. Prednost ove metode je da je jasna i omogućava relativno

jednostavno opravdanje za cijenu proizvoda ili usluge. Nedostatak je da nije uvijek jednostavno ocijeniti koliko će iznositi troškovi proizvodnje proizvoda.

2. Strategija zasnovana na vrijednosti - cijena se određuje na osnovu procjene koliko su kupci spremni platiti za proizvod koji se zatim malo umanjuje kako bi se povećao poticaj za kupnju. Cijena koju je kupac spreman platiti određuje se vrijednošću koju proizvod ima za kupca i ostalim proizvodima dostupnim na tržištu.“ (Barringer i Ireland, 2010:366)

Promatranjem tržišta i istraživanjem statističkih podataka utvrđeno je kako se svake godine broj osoba s određenim problemima u ishrani povećava, ali povećava se i svjesnost o važnosti pravilne ishrane. Osim povećanja ciljane skupine, povećava se i broj poduzeća koja se bave proizvodnjom i/ili prodajom proizvoda prilagođenih zahtjevima tržišta. Prilikom izrade cjenika svakako će se gledati cijene sirovina, ali i cijene konkurencije. Iako će cijene biti znatno više u odnosu na glutenske proizvode, vjeruje se kako će kupci unatoč tome prepoznati kvalitetu proizvoda i trud koji je uložen u pokretanje ovog pothvata.

U nastavku će biti prikazane kalkulacije cijena za sve vrste proizvode pomoću koje će se moći vidjeti koliko sirovina je potrebno za proizvodnju jednog proizvoda i kolika je nabavna vrijednost sirovina potrebnih za izradu u kunama te će se definirati prodajne cijene svih proizvoda koji će biti u ponudi.

	Količina proizvedenih proizvoda (u kom)	1	1	1	1	1	1	1	1
Nabavna vrijednost sirovine	Sirovina/Vrsta proizvoda	Kruh (400g)	Tjestenina (250g)	Muffin (1 kom)	Pizza (1 kom)	Pecivo (1 kom)	Burek (1 kom)	Mlinci (150g)	Rezanci (250g)
19,80 kn	Brašno	4,95 kn	4,95 kn	0,81 kn	0,59 kn	0,83 kn	2,38 kn	2,97 kn	4,95 kn
89,90 kn	Kvasac	0,36 kn			0,36 kn	0,18 kn			
9,90 kn	Šećer	0,03 kn		0,29 kn					
171,67 kn	Psyllium	0,52 kn				0,17 kn			
59,80 kn	Tapioka	0,30 kn		0,48 kn					
5,99 kn	Sol	0,02 kn			0,01 kn	0,01 kn	0,01 kn	0,01 kn	
33,99 kn	Maslinovo ulje	0,85 kn	0,14 kn		0,07 kn				0,14 kn
0,04 kn	Voda	0,01 kn	0,00 kn		0,00 kn	0,00 kn	0,00 kn	0,00 kn	0,00 kn
1,30 kn	Jaja		4,23 kn	0,02 kn			0,33 kn		4,23 kn
270,60 kn	Kakao			0,27 kn					
16,98 kn	Ulje			0,07 kn		0,07 kn		0,02 kn	
115,80 kn	Prašak za pecivo			0,12 kn					
139,00 kn	Vanilin šećer			0,14 kn					
139,95 kn	Čokolada			0,56 kn					
94,99 kn	Šunka				1,61 kn				
57,50 kn	Sir				0,98 kn				
27,98 kn	Gljive				0,48 kn				
811,26 kn	Origano				0,81 kn				
15,98 kn	Pasirana rajčica				0,13 kn				
27,96 kn	Margarin					0,17 kn	0,34 kn		
349,00 kn	Xanat guma						0,35 kn		
63,59 kn	Svježi sir						3,18 kn		
133.081,04 kn	Direktni troškovi	0,15 kn	0,15 kn	0,15 kn	0,15 kn	0,15 kn	0,15 kn	0,15 kn	0,15 kn
	Nabavna vrijednost pojedinačnog proizvoda	7,18 kn	9,47 kn	2,91 kn	5,19 kn	1,58 kn	6,73 kn	3,15 kn	9,47 kn
	Prodajna vrijednost pojedinačnog proizvoda	40,00 kn	25,00 kn	10,00 kn	15,00 kn	10,00 kn	15,00 kn	30,00 kn	20,00 kn

Tablica 2: Kalkulacije cijena i određivanja prodajne vrijednosti pojedinačnih proizvoda

Izvor: Izrada autora, 2022.



### 5.5.3. Distribucija

„Distribucija obuhvaća sve aktivnosti koje se poduzimaju kako bi proizvod poduzeća stigao od mjesta svoje proizvodnje do kupca. Kanal distribucije je ruta kojom proizvod prolazi od mjesta gdje je napravljen do krajnjeg korisnika. Prvi izbor koji poduzeće mora ispuniti vezano za distribuciju, je da odluči hoće li svoje proizvode prodavati direktno kupcima ili putem posrednika, kao što su veleprodaje ili distributeri.“ (Barringer i Ireland, 2010:372)

Proizvodi će se moći kupiti u Osijeku u fizičkoj poslovnici, stoga će se proizvod odmah po kupnji dati kupcu u ruke. Dok će se narudžbe naručene putem web shopa dostavljati dostavnom službom koja ide na trošak naručitelja.

### 5.5.4. Promocija

„Promocija podrazumijeva aktivnosti koje poduzeće poduzima kako bi prenijelo informaciju o vrijednosti svog proizvoda ciljanom tržištu. U konačnici, cilj ovih aktivnosti je da uvjeriti ljude da kupe proizvode. Postoji velik broj ovih aktivnosti, međutim, većina novoosnovanih poduzeća ima ograničene resurse što znači da moraju pažljivo proučiti promotivne aktivnosti prije nego što se odluče za jednu ili nekoliko njih koje će koristiti.“ (Barringer i Ireland: 2010:367)

Promocija je danas postala vrlo važna komponenta svakog uspješnog poduzeća. Promocija zahtjeva stalnu prisutnost na tržištu u vidu oglašavanja i raznih promocijskih aktivnosti. Bezglutenska pekara treba imati vrlo dobro osmišljen plan promocije i marketinških aktivnosti jer se nalazi u specifičnoj industriji koja još uvijek nije dovoljno poznata među potrošačima te ih kroz promotivne aktivnosti treba educirati što je bezglutenska prehrana i kome je ona prvenstveno namijenjena. S obzirom da će uz bezglutensku pekaru biti i mogućnost narudžbe proizvoda putem web shopa, promotivne aktivnosti će se vršiti i na službenoj web stranici. Uz web stranicu, planiraju se otvoriti profili na društvenim mrežama (Facebook i Instagram) gdje će se stvoriti povezanost s kupcima, ali će se i na taj način dodatno provoditi marketinške aktivnosti u vidu slika proizvoda i postavljanja interaktivnih objava vezanih uz cijelu bezglutensku tematiku. Također će se na društvenim mrežama objavljivati uvođenje novih proizvoda u ponudu i sl. Planira se u sklopu određenih blagdana (Božić, Uskrs, Valentinovo, Maškare...) darivati kupce s, na primjer, jednim muffinom i sl.

## 5.6. Financijska analiza

U ovom dijelu rada detaljno će se objasniti izvori financiranja koji se planiraju koristiti prilikom pokretanja pothvata. Osim izvora financiranja, u ovom dijelu će se detaljno analizirati troškovi. Kako bi poduzeće moglo opstati, važno je da ostvaruje prihode, koji mogu pokriti troškove pothvata, stoga će se osim troškova analizirati i prihodi.

### 5.6.1. Izvori financiranja

Postoji više oblika financiranja poslovnih pothvata koji se koriste u određenim fazama životnog ciklusa poduzeća. Početna faza svakog poduzeća se naziva „seed“ i u toj fazi je uobičajeno financiranje od strane vlasnika i njegovih prijatelja i obitelji. Sljedeća faza je „start up“ ovdje je tipično financiranje putem kredita ili putem poslovnih anđela. Kada poduzeće prelazi iz faze „start upa“ u fazu rasta osim kredita, kao još jedna mogućnost financiranja se pojavljuju klasični venture fondovi. Nakon što poduzeće dođe u fazu rasta ili ekspanzije također se kao i u prethodne dvije opcije može koristiti financiranjem putem kredita, no u ovoj se fazi javlja mogućnost korištenja financijskih sredstava od korporativnih investitora/velikih VF i posljednja faza je faza restrukturiranja gdje osim financiranja putem kredita postoji mogućnost financiranja uz pomoć tržišta dionica. Kako je na samom početku ovog odjeljka opisano ovaj poduzetnički pothvat se planira u početku financirati putem vlastitih sredstava vlasnika i putem financijskih sredstava obitelji. Nažalost, financijska sredstva koja vlasnik i obitelj imaju na raspolaganju nisu dovoljna kako bi se cijeli pothvat mogao realizirati, stoga je plan prijaviti se na natječaj Hrvatskog zavoda za zapošljavanje putem kojega se mogu dobiti bespovratna sredstva<sup>31</sup> za samozapošljavanje, koja za prerađivačke industrije iznose do 120.000,00 kn.

RB	Vrsta izvora	Iznos u kn
1.	VLASTITA SREDSTVA	
	Vlastita sredstva i obitelj	75.000,00 kn
	subvencija države	120.000,00 kn
2.	OSTALO	
3.	UKUPNO	195.000,00 kn

Tablica 3: Izvori financiranja

Izvor: Izrada autora, 2022.

<sup>31</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje, Mjere za samozapošljavanje, dostupno na: <https://mjere.hr/katalog-mjera/potpورا-za-samozaposljavanje/>, [Pristupljeno: 5. rujna 2022.]

Vlastita pozajmljena sredstva i sredstva obitelji će biti vraćena u prvoj godini poslovanja čim se ostvari dobit.

### 5.6.2. Troškovi

Prije donošenja odluke o izvoru financiranja, poduzetnik mora definirati koliko mu je novca potrebno za pokretanje i vođenje posla prvih mjeseci, kada ne može očekivati da prihodi pokriju troškove. U nastavku ovog rada će biti analizirani troškovi za prve tri godine.

#### 5.6.2.1. Trošak najma poslovnog prostora

S obzirom da vlasnica poslovnog pothvata nema u svojem vlasništvu poslovni prostor u Osijeku, morat će ga iznajmiti i urediti prema potrebama. Poslovni prostori su pretraživani pomoću oglasnika dostupnih na internetu i u novinama te je pronađen jedan poslovni prostor<sup>32</sup> koji najbolje od svih ponuđenih odgovara potrebama. Tako će mjesečni najam poslovnog prostora iznositi 553,35 a godišnji najam će iznositi 6.640,20 kn. Uz trošak najma potrebno je mjesečno podmirivati i režijske troškove struje, vode, grijanja, komunalne troškove. U razgovoru s ostalim pekarima koji posluju na tržištu o mjesečnim režijskim troškovima stvoreni su očekivani mjesečni režijski troškovi prilagođeni bezglutenskoj pekarnici, a oni u toplim mjesecima iznose otprilike 3.000,00 kn, dok u hladnim mjesecima iznose otprilike 4.500,00 kn, a očekivani godišnji režijski troškovi su 45.000,00 kn.

Vrsta troška	Mjesečni trošak	Godišnji trošak
Najamnina	553,35 kn	6.640,20 kn
Režije - ljetni mjeseci	3.000,00 kn	18.000,00 kn
Režije - zimski mjeseci	4.500,00 kn	27.000,00 kn
Ukupno	4.303,35 kn	51.640,20 kn

Tablica 4: Trošak najma poslovnog prostora  
Izvor: Izrada autora, 2022.

Prilikom izračuna troška režija zbog razlike u obračunu pojedinih mjeseci napravile su se dvije grupacije – zimski i ljetni. Pod zimske mjesece se smatraju: studeni, prosinac, siječanj, veljača, ožujak i travanj, a pod ljetne mjesece: svibanj, lipanj, srpanj, kolovoz, rujanj i listopad.

<sup>32</sup> Državne nekretnine, dostupno na: <https://hr-nekretnine.hr/natjecaji/natjecaj-za-zakup-poslovnih-prostora-1-18/>, [Pristupljeno: 10. rujna 2022.]

Nakon utvrđenog godišnjeg troška za svaku grupaciju uslijedio je izračun mjesečnog troška režija. Mjesečni trošak za ljetne mjesece je izračunat na način da se je 18.000,00 kn podijelilo na 6 mjeseci i isto tako se je učinilo za zimske mjesece, odnosno 27.000,00 kn se podijelilo na 6 mjeseci. Prosječni mjesečni trošak režija je izračunat na sljedeći način:  $(3.000,00 \text{ kn}/2) + (4.500,00 \text{ kn}/2) = 3.750,00 \text{ kn}$ . Na kraju se je na prosječni mjesečni iznos režija dodao iznos mjesečne najamnine 553,35 kn, gdje se dobio ukupni mjesečni iznos od 4.303,35 kn.

#### 5.6.2.2. Troškovi plaća

U prvoj godini rada poduzeća, bit će zaposlena vlasnica. Mjesečna bruto plaća vlasnice će biti 6.199,05 kn<sup>33</sup>, a godišnje taj iznos će biti 74.388,60 kn. Vlasnica je osoba mlađa od 30 godina i prema Zakonu o doprinosima<sup>34</sup> ne treba plaćati doprinose na plaću, stoga oni nisu iskazani u obračunu plaće. Kako se vremenom bude povećavala potreba za djelatnicima s obzirom na rast poslovanja tako će se i povećavati broj zaposlenih.

Obračun mjesečne plaće	
BRUTO	6.199,05 kn
Doprinos za mirovinsko I. stup (5%)	309,95 kn
Doprinos za mirovinsko II. stup (15%)	929,86 kn
DOHODAK	4.959,24 kn
OSOBNI ODBITAK	4.000,00 kn
OPOREZIVA OSNOVICA	959,24 kn
POREZ 20%	191,85 kn
PRIREZ 0%	0
NETO PLAĆA	4.767,39 kn
Godišnja plaća	74.388,60 kn

Tablica 5: Obračun mjesečne plaće  
Izvor: Izrada autora, 2022.

#### 5.6.2.3. Troškovi promocije

Promocija je glavni alat pomoću kojeg se planira doći do kupaca. Danas tehnologija i e-promocija imaju veći značaj nego ikada, stoga je važno pratiti ih i oglašavati se na raznim

<sup>33</sup> Narodne novine, Naredba o iznosima osnovica za obračun doprinosa za obvezna osiguranja za 2022. godinu, 26. studeni 2021., dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_11\\_127\\_2155.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_11_127_2155.html), [Pristupljeno: 15. rujna 2022.]

<sup>34</sup> Narodne novine, Zakon o doprinosima, 1. siječnja 2019., dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/365/Zakon-o-doprinosima>, [Pristupljeno: 14. rujna 2022.]

platformama kako bi se došlo do ciljanog tržišta. Osim klasičnih letaka koji nisu danas toliko popularni iako ih se ipak planira izraditi, a cijena za 1000 komada će iznositi 278,75 kn<sup>35</sup>, cilj je koristiti se platformama društvenih mreža poput Facebook-a i Instagram-a, a mjesečni troškovi prema saznanjima na tržištu za takvu vrstu promocije iznose otprilike 750,00 kn. Na godišnjoj razini troškovi promocije na društvenim mrežama će iznositi otprilike 9.000,00 kn. Nužna je i izrada web stranice i shopa, a glavni cilj web stranice će svakako biti mogućnost ostvarenja kupnje, ali će koristiti i u svrhu promocije. Cijena izrade web stranice s funkcijom internet trgovine s PDV-om iznosi 6.250,00 kn<sup>36</sup>. Osim izrade stranice bit će potrebno plaćati i hosting za koji je godišnja cijena 273,75 kn te domenu za koju se godišnje plaća 100,00 kn.

Vrsta troška	Godišnji iznos
Letci	278,75 kn
Izrada web stranice i web shopa	6.250,00 kn
Hosting	273,75 kn
Domena	100,00 kn
Promocija na društvenim mrežama	9.000,00 kn
<b>Ukupno</b>	<b>15.902,50 kn</b>

Tablica 6: Troškovi promocije

Izvor: Izrada autora, 2022.

#### 5.6.2.4. Troškovi sirovina potrebnih za izradu proizvoda

Kako je riječ o proizvodnji bezglutenskih proizvoda, provjerenih proizvođača i dobavljača sirovina je vrlo malo i trenutno nije pronađen niti jedan trgovac na veliko svim sirovinama potrebnim za proizvodnju bezglutenskih proizvoda, stoga će za potrebe izračuna troškova sirovina biti korištene cijene u supermarketima ili specijaliziranim poslovnica. S obzirom da je brašno ključna stavka, uspjela se je pronaći kod proizvođača niža cijena nego u supermarketima. Cijena kilograma brašna koje je bez glutena i bez laktoze iznosi 19,88 kn<sup>37</sup>, kilogram soli iznosi 5,99 kn<sup>38</sup>, kilogram suhog kvasca iznosi 89,90 kn<sup>39</sup>, kilogram kakao

<sup>35</sup> Print shop, dostupno na: <https://www.printshop.hr/1/letci/letak-a6.html>, [Pristupljeno: 7. rujna 2022.]

<sup>36</sup> Web projekt, dostupno na: <https://webprojekt.com.hr/cjenik/>, [Pristupljeno: 2. rujna 2022.]

<sup>37</sup> Mantler-mühle, dostupno na: <https://www.mantler-glutenfrei.com/produkt/10-kg-mantler-glutenfreies-mehl-2/>, [Pristupljeno: 14. rujna 2022.]

<sup>38</sup> Web shop Konzum, dostupno na: <https://www.konzum.hr/web/products/solana-pag-morska-sitna-sol-1-kg>, [Pristupljeno: 1. rujna 2022.]

praha iznosi 270,64 kn<sup>40</sup>, Psyllium ljuskice 171,67 kn/kg<sup>41</sup>, Ksantan guma 349,00 kn/kg<sup>42</sup>, Maslinovo ulje 33,99kn/l<sup>43</sup>, šećer 9,99 kn/kg<sup>44</sup>, vanilin šećer 139,00 xkn/kg<sup>45</sup>, svježi sir bez laktoze 63,59 kn/kg<sup>46</sup>, sir u listovima 57,50 kn/kg, šunka 94,99 kn/kg<sup>47</sup>, margarin 27,96 kn/kg<sup>48</sup>, pasirana rajčica 15,98 kn/kg<sup>49</sup>, paket 10 jaja 12,99 kn<sup>50</sup>, prašak za pecivo 115,83 kn/kg<sup>51</sup>, ulje 16,98 kn/l<sup>52</sup>, origano 811,25 kn/kg<sup>53</sup> tapioka<sup>54</sup> 59,80 kn/kg, gljive 27,98 kn/kg<sup>55</sup>,

---

<sup>39</sup> Web shop Konzum, dostupno na: <https://www.konzum.hr/web/products/dolcela-instant-suhi-kvasac-100-g>, [Pristupljeno: 1. rujna 2022.]

<sup>40</sup> Malinca, dostupno na: <https://www.malinca.hr/bez-glutena/kakao-criollo-u-prahu-iz-ekoloskog-uzgoja-125g.html>, [Pristupljeno: 1. rujna 2022.]

<sup>41</sup> Gluten bio, dostupno na: <https://glutenbio.hr/product/psyllium-u-prahu/>, [Pristupljeno: 1. rujna 2022.]

<sup>42</sup> Terra organica, dostupno na: <https://www.terra-organica.hr/ksantan-guma-gdje-kupiti-cijena.html>, [Pristupljeno: 1. rujna 2022.]

<sup>43</sup> Moj katalog, dostupno na: <https://mojkatalog.hr/metro-katalozi/ponuda-45511-4>, [Pristupljeno: 14. rujna 2022.]

<sup>44</sup> Web shop Konzum, dostupno na: <https://www.konzum.hr/web/products/secer-kristal-viro-1-kg>, [Pristupljeno: 1. rujna 2022.]

<sup>45</sup> Web shop Konzum, dostupno na: <https://www.konzum.hr/web/products/dolcela-vanilin-secer-5-1-gratis-60-g>, [Pristupljeno: 1. rujna 2022.]

<sup>46</sup> Web shop Konzum, dostupno na: <https://www.konzum.hr/web/products/president-sir-svjezi-zagrebacki-bez-laktoze-220-grama-dukac>, [Pristupljeno: 1. rujna 2022.]

<sup>47</sup> Web shop Konzum, dostupno na: <https://www.konzum.hr/web/products/pik-sunka-kuhana-narezana>, [Pristupljeno: 1. rujna 2022.]

<sup>48</sup> Web shop Konzum, dostupno na: <https://www.konzum.hr/web/products/zvijezda-stolni-margarin-250-g>, [Pristupljeno: 14. rujna 2022.]

<sup>49</sup> Web shop Konzum, dostupno na: <https://www.konzum.hr/web/products/podravka-pasirana-rajcica-500-g>, [Pristupljeno: 1. rujna 2022.]

<sup>50</sup> Popusti, dostupno na: <https://popusti.njuskalo.hr/akcija/svjeza-jaja-m-razred-gala-10-komada-940503>, [Pristupljeno: 14. rujna 2022.]

<sup>51</sup> Web shop Konzum, dostupno na: <https://www.konzum.hr/web/products/dolcela-prasak-za-pecivo-12-g-5-1-gratis>, [Pristupljeno: 1. rujna 2022.]

<sup>52</sup> Moj katalog, dostupno na: <https://mojkatalog.hr/metro-katalozi/ponuda-45511-5>, [Pristupljeno: 14. rujna 2022.]

<sup>53</sup> Web shop Konzum, dostupno na: <https://www.konzum.hr/web/products/kotanyi-origano-vrecica-8-g>, [Pristupljeno: 14. rujna 2022.]

<sup>54</sup> Dm, dostupno na: <https://www.dm.hr/nono-no-gluten-no-problem-tapioka-brasno-p3858887101214.html>, [Pristupljeno: 15. rujna 2022.]

<sup>55</sup> Web shop Konzum, dostupno na: <https://www.konzum.hr/web/products/sampinjon-500-g>, [Pristupljeno: 15. rujna 2022.]

čokolada<sup>56</sup> 139,95 kn/kg. Kako se prilikom istraživanja nije uspjela pronaći niti jedna veleprodaja istih, u svrhu plana će se koristiti navedeni distributeri. U budućnosti je cilj pronaći proizvođače (po mogućnosti Hrvatske) ključnih sirovina, poput RICE koji će moći zadovoljiti potrebe pothvata, a koji će biti jednako pouzdani kao i veliki proizvođači.

Planirane količine svih proizvoda su temeljene na vlastitoj procjeni autorice. Kako se ne mogu usporediti planirane količine ovog poslovnog pothvata i običnih pekara s obzirom da su njihovi proizvodi namijenjeni široj masi, moralo se pristupiti drugim izvorima. Kroz razgovor s ostalim proizvođačima sličnog bezglutenskog asortimana proizvoda dobile su se okvirne informacije o količinama koje prodaju. Prosječne dnevno prodane količine kruha kod drugih proizvođača su 30 komada. S obzirom na informacije s kojima se raspolagalo došlo se je do zaključka kako količine treba racionalno postaviti. Tako je planirano da se dnevno proizvede i proda otprilike 10 komada kruha, preračunato u godišnju proizvodnju kruha to bi bilo 2500 prodanih komada. Prema udruzi Celivita<sup>57</sup>: „Danas je poznato, na temelju studija probira provedenih u različitim krajevima svijeta, da od celijakije boluje oko 1:100 osoba ili 1% stanovništva, iako većina bolesnika i dalje ostaje klinički neprepoznata.“<sup>58</sup> Promatrajući grad Osijek kao cjelinu, prema prethodnom navodu dolazimo do statističkog podatka kako u Osijeku postoji otprilike 968 osoba oboljelih od celijakije. Pomoću te informacije napravljen je izračun da u prosjeku svaka oboljela osoba godišnje treba kupiti 3 komada kruha kako bi se ostvarila planirana prodaja od 2500 komada kruha godišnje. Na početku poslovanja odlučeno je proizvoditi manje količine jer su proizvodi kvarljivi i moraju biti svježije pripremljeni, ali i zbog toga što je poduzetnički pothvat nov na tržištu i kao takav još nije dovoljno prepoznat od strane kupaca. Kako se poduzeće bude razvijalo planira se postupno povećanje proizvedenih količina svake godine za 25%.

---

<sup>56</sup> Web shop Konzum, dostupno na: <https://www.konzum.hr/web/products/nestle-cokolada-za-kuhanje-200-g>, [Pristupljeno: 15. rujna 2022.]

<sup>57</sup> Celivita je udruga koja se bavi promicanjem svjesnosti o celijakiji, alergiji na gluten i intoleranciji te poboljšanju kvalitete života oboljelih.

<sup>58</sup> Udruga Celivita, Dr.sc. Zrinjka Mišak, dr.med., Mr.sc. Oleg Jadrešin, dr.med. – Referentni centar za dječju gastroenterologiju i prehranu, Klinika za dječje bolesti Zagreb, dostupno na: <https://celivita.hr/trashed/>, [Pristupljeno: 25. rujna 2022.]

	Količina proizvedenih proizvoda (u kom)	2500	2500	500	600	500	1000	500	500	
Nabavna vrijednost sirovine	Sirovina/Vrsta proizvoda	Kruh (400g)	Tjestenina (250g)	Muffin (1 kom)	Pizza (1 kom)	Pecivo (1 kom)	Burek (1 kom)	Mlinci (150g)	Rezanci (250g)	Ukupno potrošene sirovine
19,80 kn	Brašno	12.375,00 kn	12.375,00 kn	405,90 kn	356,40 kn	415,80 kn	2.376,00 kn	1.485,00 kn	2.475,00 kn	32.264,10 kn
89,90 kn	Kvasac	899,00 kn			215,76 kn	89,90 kn				1.204,66 kn
9,90 kn	Šećer	74,25 kn		143,55 kn						217,80 kn
171,67 kn	Psyllium	1.287,53 kn				85,84 kn				1.373,36 kn
59,80 kn	Tapioka	747,50 kn		239,20 kn						986,70 kn
5,99 kn	Sol	44,93 kn			3,59 kn	3,00 kn	5,99 kn	3,00 kn		60,50 kn
33,99 kn	Maslinovo ulje	2.124,38 kn	339,90 kn		40,79 kn				67,98 kn	2.573,04 kn
0,04 kn	Voda	20,00 kn	2,50 kn		0,50 kn	0,84 kn	3,32 kn	2,40 kn	0,50 kn	30,06 kn
1,30 kn	Jaja		10.562,50 kn	11,05 kn			325,00 kn		2.112,50 kn	13.011,05 kn
270,60 kn	Kakao			135,30 kn						135,30 kn
16,98 kn	Ulje			33,96 kn		33,96 kn		8,49 kn		76,41 kn
115,80 kn	Prašak za pecivo			57,90 kn						57,90 kn
139,00 kn	Vanilin šećer			69,50 kn						69,50 kn
139,95 kn	Čokolada			279,90 kn						279,90 kn
94,99 kn	Šunka				968,90 kn					968,90 kn
57,50 kn	Sir				586,50 kn					586,50 kn
27,98 kn	Gljive				285,40 kn					285,40 kn
811,26 kn	Origano				486,76 kn					486,76 kn
15,98 kn	Pasirana rajčica				76,70 kn					76,70 kn
27,96 kn	Margarin					83,88 kn	335,52 kn			419,40 kn
349,00 kn	Xanat guma						349,00 kn			349,00 kn
63,59 kn	Svježi sir						3.179,50 kn			3.179,50 kn
133.081,04 kn	Direktni troškovi	386,86 kn	386,86 kn	77,37 kn	92,85 kn	77,37 kn	154,75 kn	77,37 kn	77,37 kn	1.330,81 kn
Nabavna vrijednost pojedinačnog proizvoda		17.959,44 kn	23.666,76 kn	1.453,63 kn	3.114,15 kn	790,58 kn	6.729,08 kn	1.576,26 kn	4.733,35 kn	60.023,25 kn

Tablica 7: Troškovi sirovina potrebnih za izradu proizvoda  
Izvor: Izrada autora, 2022.



U tablici 7 je vidljivo kolika je vrijednost sirovina u kunama za ukupnu proizvodnju pojedinog proizvoda (npr. Cijena svih sirovina potrebnih za proizvodnju 2500 komada kruha iznose 17.959,44 kn). Osim ukupnog iznosa svih potrebnih sirovina u proizvodnji izračunato je i koliko će iznositi potrebna zaliha sirovina za proizvodnju svih proizvoda. (Odnosno, za proizvodnju 2500 kom kruha, 2500 kom pakiranja tjestenine, 500 kom muffina, 600 kom pizza cut, 500 kom peciva, 1000 kom bureka, 500 kom pakiranja mlinaca, 500 kom pakiranja rezanaca bit će utrošeno brašna u iznosu od 32.264,10 kn). Izračunato je i da ukupna nabavna vrijednost svih potrebnih sirovina za proizvodnju iznosi 60.023,25 kn.

#### 5.6.2.5. Troškovi nabave opreme

Oprema za izradu proizvoda je jednako bitna kao i sirovine, stoga je i nju potrebno pomno izabrati i uvrstiti u poslovni plan. Oprema se zbog kontaminacije glutenom ne smije kupiti polovna niti se može iz istog razloga ući u najam prostora koji već sadrži opremu, a to značajno podiže troškove. Najosnovnija oprema za početak je sljedeća: miješalica tijesta<sup>59</sup> 4.350,00 kn, pećnica<sup>60</sup> 70.500,00 kn, sudoper<sup>61</sup> 6.380,00 kn, stroj za izradu rezanaca, tjestenine i mlinaca<sup>62</sup> 10.490,00 kn uz koje će se trebati kupiti dodaci za izradu raznih oblika što će dodatno iznositi otprilike 1.800,00 kn, rashladno radni stol 2m<sup>63</sup> 10.500,00 kn, perilica za pranje suđa<sup>64</sup> 14.990,00 kn, štednjak<sup>65</sup> 1.629,00 kn, prodajna vitrina<sup>66</sup> otprilike iznosi 16.000,00 kn i ostala sitna pomagala poput raznih tepsija, vage, valjka za tijesto, mjerice,

---

<sup>59</sup> PinOutlet, dostupno na: <https://www.pekarskemasine.com/Mikser%20Hostek%20MIXA%205>, [Pristupljeno: 5. rujna 2022.]

<sup>60</sup> PinOutlet, dostupno na: <https://www.pekarskemasine.com/Kombinovana%20pekarska%20pe%C4%87%20LUNA%20Memak>, [Pristupljeno: 5. rujna 2022.]

<sup>61</sup> Gastrostil, dostupno na: <http://www.gastrostil.hr/default.asp?cms=GGLEDJ>, [Pristupljeno: 5. rujna 2022.]

<sup>62</sup> Mastercatering, dostupno na: <https://mastercatering.hr/proizvod/stroj-za-izradu-tijesta-mpf25n/>, [Pristupljeno: 2. rujna 2022.]

<sup>63</sup> COS pekarstvo, dostupno na: <https://www.cos-pekarsstvo.com/hr/proizvodi/inox-frizideri-rashladni-stolovi-i-komore/rashladno-radni-stol-2m>, [Pristupljeno: 2. rujna 2022.]

<sup>64</sup> Mastercatering, dostupno na: <https://mastercatering.hr/proizvod/perilica-za-crno-pranje-model-kp-5060-40-e/>, [Pristupljeno: 2. rujna 2022.]

<sup>65</sup> Centar tehnike, dostupno na: <https://www.centar-tehnike.hr/stednjak-koncar-se-5022-pcr2-proizvod-14065/>, [Pristupljeno: 14. rujna 2022.]

<sup>66</sup> COS pekarstvo, dostupno na: <https://www.cos-pekarsstvo.com/hr/proizvodi/vitrine>, [Pristupljeno: 2. rujna 2022.]

noževi, kuhače i sl. čiji će troškovi jednokratno iznositi otprilike 5.000,00 kn. Osim opreme za proizvodnju, potrebno je još kupiti laptop<sup>67</sup> 2.299,00 kn koji će služiti za ažuriranje web stranice i društvenih mreža te vođenje knjigovodstva i izdavanje računa i printer<sup>68</sup> 419,00 kn.

RB	Naziv opreme	Cijena
1	Miješalica tijesta	4.350,00 kn
2	Pećnica	70.500,00 kn
3	Sudoper	6.380,00 kn
4	Stroj za izradu reznaca, tjestenine i mlinaca	10.490,00 kn
5	Dodaci za stroj	1.800,00 kn
6	Rashladno radni stol	10.500,00 kn
7	Perilica za pranje posuđa	14.990,00 kn
8	Prodajna vitrina	16.000,00 kn
9	Štednjak	1.629,00 kn
10	Ostala sitna pomagala	7.000,00 kn
11	Laptop	2.299,00 kn
12	Printer	419,00 kn
UKUPNO		146.357,00 kn

Tablica 8: Troškovi opreme

Izvor: Izrada autora, 2022.

U tablici 8 je navedena sva oprema koja će biti potrebna za proizvodnju i rad. Ukupni iznos opreme je 146.357,00 kn.

<sup>67</sup> Links, dostupno na: <https://www.links.hr/hr/laptop-toshiba-dynabook-satellite-pro-c40-g-111-celeron-5205u-4gb-128gb-ssd-intel-graphics-14-hd-windows-10-pro-plavi-010101159>, [Pristupljeno: 5. rujna 2022.]

<sup>68</sup> Links, dostupno na: <https://www.links.hr/hr/multifunkcijski-uredaj-hp-deskjet-2721e-26k68b-printer-scanner-copy-1200dpi-usb-wifi-plavi-instant-ink-100720134>, [Pristupljeno: 5. rujna 2022.]

#### 5.6.2.6. *Ostali troškovi poslovanja*

Osim navedenih troškova postoje i ostali troškovi koji se mogu očekivati prilikom poslovanja. Kako se u ovom poslovanju planiraju izrađivati isključivo bezglutenski proizvodi jedna od ključnih stavki koje je potrebno posjedovati je certifikat koji dokazuje da se radi o kontroliranoj proizvodnji. Na tržištu je poznato da izrada tog certifikata<sup>69</sup> iznosi otprilike 2.000,00 kn po proizvodu. Što znači da za 8 proizvoda koji će u početku biti u ponudi certificiranje će iznositi oko 16.000,00 kn. Uz sve navedeno potrebno je pripremiti i ambalažu u koju će se proizvodi upakirati prije nego li se daju u ruke kupca, a to podrazumijeva papirnate vrećice<sup>70</sup>, cijena za 10 000 vrećica je 2500,00 kn. Sredstva za čišćenje u prosjeku mjesečno će iznositi 200,00 kn. Kao i u svakom poslovanju vrlo je važno biti dostupan za komunikaciju s dionicima, stoga je potrebno imati i mobilni telefon s uključenom pretplatom. Vlasnica posjeduje svoj telefon, pa će trošak biti samo u vidu mjesečne pretplate koja trenutno iznosi 229,00 kn. Godišnji troškovi pretplate za mobilni uređaj će iznositi 2.748,00 kn. Na tržištu je poznato kako trošak osnivanja društva od strane javnog bilježnika iznosi 600,00kn. Kako će vlasnica sama izdavati račune, godišnje će morati plaćati licencu za fiskalizaciju<sup>71</sup> 339,05 kn. Tečaj higijenskog minimuma<sup>72</sup> se polaže svakih pet godina, a on iznosi 650,00 kn. Osim higijenskog minimuma, svake godine se mora izvaditi sanitarna iskaznica<sup>73</sup>, a njezina je cijena 330,00 kn.

---

<sup>69</sup> DNV, dostupno na: <https://www.dnv.hr/assurance/Management-Systems/the-road-to-certification.html>, [Pristupljeno: 5. rujna 2022.]

<sup>70</sup> TM-Horeca, dostupno na: <https://tm-horeca.hr/product/papirnata-vrecka-180x90x300mm-40g/>, [Pristupljeno: 2. rujna 2022.]

<sup>71</sup> Tetrada, dostupno na: <https://tetrada.hr/fiskalna-blagajna/>, [Pristupljeno: 16. rujna 2022.]

<sup>72</sup> Hrvatski zavod za javno zdravstvo, dostupno na: <https://www.zzjz-sk.hr/tečaj-higijenskog-minimuma>, [Pristupljeno: 16. rujna 2022.]

<sup>73</sup> Hrvatski zavod za javno zdravstvo, dostupno na: <https://www.zzjz-zz.hr/wp-content/uploads/2020/10/IV.-dopuna-cjenika-usluga-Zavoda-za-javno-zdravstvo-Zagrebacke-zupanije.pdf>, [Pristupljeno: 16. rujna 2022.]

RB	Ostali troškovi	Godišnje
1	Cerifikat bez glutena	16.000,00 kn
2	Ambalaža	2.500,00 kn
3	Sredstva za čišćenje	2.400,00 kn
4	Mobilna pretplata	2.748,00 kn
5	Javni bilježnik - troškovi osnivanja	600,00 kn
6	Licenca za fiskalizaciju	339,05 kn
7	Higijenski minimum	650,00 kn
8	Sanitarna iskaznica	330,00 kn
Ukupno		25.567,05 kn

Tablica 9: Ostali troškovi poslovanja

Izvor: Izrada autora, 2022.

Tablica 9 prikazuje sve ostale troškove koje će poduzeće imati, a koji do sada nisu prethodno ubrojeni.

### 5.6.3. Ukupni troškovi poslovanja

U sljedećoj tablici su navedeni ukupni troškovi poslovanja.

RB	Trošak	Iznos
1	Najam	6.640,20 kn
2	Režije	45.000,00 kn
3	Plaća	74.388,60 kn
4	Letci	278,80 kn
5	Hosting	273,75 kn
6	Domena	100,00 kn
7	Društvene mreže	9.000,00 kn
8	Sirovine	60.023,25 kn
9	Ambalaža	2.500,00 kn
10	Sredstva za čišćenje	2.400,00 kn
11	Pretplata	2.748,00 kn
12	Javni bilježnik	600,00 kn
13	Licenca za fiskalizaciju	339,05 kn
14	Higijenski minimum	650,00 kn
15	Sanitarna iskaznica	330,00 kn
16	Amortizacija opreme	42.831,25 kn
UKUPNO		248.102,90 kn

Tablica 10: Ukupni troškovi poslovanja

Izvor: Izrada autora, 2022.

U tablici 10 su popisani svi troškovi te je izračunat ukupni iznos svih troškova poslovanja, a on je 246.772,09 kn

#### 5.6.3.1. Fiksni i varijabilni troškovi

Tablica 11 prikazuje troškove poslovanja koji su razvrstani na fiksne i varijabilne.

Fiksni troškovi	godišnji	Varijabilni troškovi	godišnji
Najam	6.640,20 kn	Režije	45.000,00 kn
Plaća	74.388,60 kn	Sirovine	60.023,25 kn
Troškovi promocije na društvenim mrežama	9.000,00 kn	Sredstva za čišćenje	2.400,00 kn
Hosting	273,75 kn		
Domena	100,00 kn		
Letci	278,80 kn		
Ambalaža	2.500,00 kn		
Mobilna pretplata	2.748,00 kn		
Javni bilježnik	600,00 kn		
Licenca za fiskalizaciju	339,05 kn		
Higijenski minimum	650,00 kn		
Sanitarna iskaznica	330,00 kn		
Amortizacija	42.831,25 kn		
<b>UKUPNO</b>	<b>140.679,65 kn</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>107.423,25 kn</b>

Tablica 11: Fiksni i varijabilni troškovi

Izvor: Izrada autora, 2022.

Ukupni godišnji fiksni troškovi iznose 140.679,65 kn, dok godišnji varijabilni troškovi iznose 107.423,25 kn

#### 5.6.3.2. Direktni i indirektni troškovi

Tablica 12 prikazuje direktne i indirektno troškove poslovanja.

Direktni troškovi	Iznos	Indirektni troškovi	Iznos
Plaća	74.388,60 kn	Troškovi promocije na društvenim mrežama	9.000,00 kn
Sirovine	58.692,44 kn	Hosting	273,75 kn
		Domena	100,00 kn
		Letci	278,80 kn
		Ambalaža	2.500,00 kn
		Mobilna pretplata	2.748,00 kn
		Javni bilježnik	600,00 kn
		Licenca za fiskalizaciju	339,05 kn
		Higijenski minimum	650,00 kn
		Sanitarna iskaznica	330,00 kn
		Sredstva za čišćenje	2.400,00 kn
		Najam	6.640,20 kn
		Režije	45.000,00 kn
		Amortizacija	42.831,25 kn
<b>UKUPNO</b>	<b>133.081,04 kn</b>	<b>UKUPNO</b>	<b>113.691,05 kn</b>

Tablica 12: Direktni i indirektni troškovi

Izvor: Izrada autora, 2022.

Ukupni godišnji direktni troškovi poslovanja iznose 133.081,04 kn, dok indirektni godišnji troškovi iznose 113.691,05 kn.

#### 5.6.4. Ulaganje u osnovna i obrtna sredstva

Sljedeća tablica prikazuje kako su osnovna i obrtna sredstva raspoređena.

RB	VRSTA ULAGANJA	IZNOS
I.	<b>OSNOVNA SREDSTVA</b>	<b>168.607,00 kn</b>
1.	<b>NEMATERIJALNA ULAGANJA</b>	<b>22.250,00 kn</b>
	Izrada web stranice i web shopa	6.250,00 kn
	Certifikati bezglutena	16.000,00 kn
2.	<b>MATERIJALNA ULAGANJA</b>	<b>146.357,00 kn</b>
	Laptop	2.299,00 kn
	Printer	419,00 kn
	Mješalica tijesta	4.350,00 kn
	Pećnica	70.500,00 kn
	Sudoper	6.380,00 kn
	Stroj za izradu rezanaca, tjestenin	10.490,00 kn
	Dodaci za stroj	1.800,00 kn
	Rashladno radni stol	10.500,00 kn
	Perilica za pranje posuđa	14.990,00 kn
	Prodajna vitrina	16.000,00 kn
	Štednjak	1.629,00 kn
	Ostala sitna pomagala	7.000,00 kn
II.	<b>OBRTNA SREDSTVA</b>	<b>205.271,65 kn</b>
	Najam	6.640,20 kn
	Plaća	74.388,60 kn
	Troškovi promocije na društvenim	9.000,00 kn
	Hosting	273,75 kn
	Domena	100,00 kn
	Letci	278,80 kn
	Ambalaža	2.500,00 kn
	Mobilna pretplata	2.748,00 kn
	Javni bilježnik	600,00 kn
	Licenca za fiskalizaciju	339,05 kn
	Higijenski minimum	650,00 kn
	Sanitarna iskaznica	330,00 kn
	Režije	45.000,00 kn
	Sirovine	60.023,25 kn
	Sredstva za čišćenje	2.400,00 kn
	<b>UKUPNO</b>	<b>373.878,65 kn</b>

Tablica 13: Ulaganja u osnovna i obrtna sredstva

Izvor: Izrada autora, 2022.

Osnovna sredstva su podijeljena na nematerijalna ulaganja koja iznose 22.500,00 kn i materijalna ulaganja koja iznose 146.357,00 kn, tako osnovna sredstva iznose 168.607,00 kn. Obrtna sredstva iznose 205.271,65 kn. Ukupna ulaganja iznose 373.878,65 kn.

### 5.6.5. Ukupna imovina poduzeća

Kako bi se što jasnije prikazala sva imovina koju će poduzeće posjedovati napravljena je tablica.

RB	Vrsta imovine	Iznos
<b>1</b>	<b>DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>168.607,00 kn</b>
	<b>DUGOTRAJNA</b>	
<b>2</b>	<b>MATERIJALNA IMOVINA</b>	<b>146.357,00 kn</b>
3	Laptop	2.299,00 kn
4	Printer	419,00 kn
5	Mješalica tijesta	4.350,00 kn
6	Pećnica	70.500,00 kn
7	Sudoper	6.380,00 kn
	Stroj za izradu rezanaca,	
8	tjestenine i mlinaca	10.490,00 kn
9	Dodaci za stroj	1.800,00 kn
10	Rashladno radni stol	10.500,00 kn
11	Perilica za pranje posuđa	14.990,00 kn
12	Prodajna vitrina	16.000,00 kn
13	Štednjak	1.629,00 kn
14	Ostala sitna pomagala	7.000,00 kn
	<b>DUGOTRAJNA</b>	
	<b>NEMATERIJALNA</b>	
<b>15</b>	<b>IMOVINA</b>	<b>22.250,00 kn</b>
16	Certifikat bezglutena	16.000,00 kn
17	Web stranica i web shop	6.250,00 kn

Tablica 14: Dugotrajna imovina poduzeća

Izvor: Izrada autora, 2022.

U tablici 14 je vidljivo da ukupna dugotrajna imovina iznosi 168.607,00 kn. Dugotrajna imovina je razvrstana na dugotrajnu materijalnu imovinu koja iznosi 146.357,00 kn i dugotrajnu nematerijalnu imovinu koja iznosi 22.500,00 kn.

#### 5.6.5.1. Amortizacija dugotrajne imovine

U nastavku je prikazana amortizacija dugotrajne imovine prema stopi otpisa.



RB	Vrsta imovine	Iznos	Stopa otpisa	Iznos amortizacije
<b>1</b>	<b>DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>168.607,00 kn</b>		<b>42.831,25 kn</b>
<b>2</b>	<b>DUGOTRAJNA MATERIJALNA IMOVINA</b>	<b>146.357,00 kn</b>		<b>37.268,75 kn</b>
3	Laptop	2.299,00 kn	50%	1.149,50 kn
4	Printer	419,00 kn	50%	209,50 kn
5	Miješalica tijesta	4.350,00 kn	25%	1.087,50 kn
6	Pećnica	70.500,00 kn	25%	17.625,00 kn
7	Sudoper	6.380,00 kn	25%	1.595,00 kn
8	Stroj za izradu rezanaca, tjestenine i mlinaca	10.490,00 kn	25%	2.622,50 kn
9	Dodaci za stroj	1.800,00 kn	25%	450,00 kn
10	Rashladno radni stol	10.500,00 kn	25%	2.625,00 kn
11	Perilica za pranje posuđa	14.990,00 kn	25%	3.747,50 kn
12	Prodajna vitrina	16.000,00 kn	25%	4.000,00 kn
13	Štednjak	1.629,00 kn	25%	407,25 kn
14	Ostala sitna pomagala	7.000,00 kn	25%	1.750,00 kn
<b>15</b>	<b>DUGOTRAJNA NEMATERIJALNA IMOVINA</b>	<b>22.250,00 kn</b>		<b>5.562,50 kn</b>
16	Certifikat bezglutena	16.000,00 kn	25%	4.000,00 kn
17	Web stranica i web shop	6.250,00 kn	25%	1.562,50 kn

Tablica 15: Amortizacija dugotrajne imovine

Izvor: Izrada autora, 2022.

Tablica 15 prikazuje kolika je nabavna vrijednost opreme na koju je uračunata stopa otpisa i koliko ona iznosi s obzirom na vrstu kojoj navedena stavka pripada prema članku koji je izdao RRiF (siječanj 2021.) te koliko iznosi amortizacija pojedine opreme. Ukupni iznos amortizacije dugotrajne imovine iznosi 42.831,25 kn.

#### 5.6.6. Prihodi

Prihodi se ostvaruju na temelju ostvarene prodaje proizvoda u pekarnici i putem web shopa. Prihodi se računaju pomoću procjene. Na početku poslovanja ponuda proizvoda će se sastojati od 8 proizvoda. To su sljedeći proizvodi: kruh, pecivo, burek, pizza, muffini, tjestenina, rezanci i mlinci. Kako je riječ o jednostavnom trgovačkom društvu kod njega nije određeno obvezno osmosatno radno vrijeme za vlasnika već je proizvoljno, jedino se prodaja mora realizirati u navedenom radnom vremenu. S obzirom na potonje, povećava se i mogućnost proizvodnje. Tako je planirano sljedeće:

	Količina proizvedenih proizvoda (u kom)	2500	2500	500	600	500	1000	500	500	
Nabavna vrijednost sirovine	Sirovina/Vrsta proizvoda	Kruh (400g)	Tjestenina (250g)	Muffin (1 kom)	Pizza (1 kom)	Pecivo (1 kom)	Burek (1 kom)	Mlinci (150g)	Rezanci (250g)	Ukupno potrošene sirovine
19,80 kn	Brašno	12.375,00 kn	12.375,00 kn	405,90 kn	356,40 kn	415,80 kn	2.376,00 kn	1.485,00 kn	2.475,00 kn	32.264,10 kn
89,90 kn	Kvasac	899,00 kn			215,76 kn	89,90 kn				1.204,66 kn
9,90 kn	Šećer	74,25 kn		143,55 kn						217,80 kn
171,67 kn	Psyllium	1.287,53 kn				85,84 kn				1.373,36 kn
59,80 kn	Tapioka	747,50 kn		239,20 kn						986,70 kn
5,99 kn	Sol	44,93 kn			3,59 kn	3,00 kn	5,99 kn	3,00 kn		60,50 kn
33,99 kn	Maslinovo ulje	2.124,38 kn	339,90 kn		40,79 kn				67,98 kn	2.573,04 kn
0,04 kn	Voda	20,00 kn	2,50 kn		0,50 kn	0,84 kn	3,32 kn	2,40 kn	0,50 kn	30,06 kn
1,30 kn	Jaja		10.562,50 kn	11,05 kn			325,00 kn		2.112,50 kn	13.011,05 kn
270,60 kn	Kakao			135,30 kn						135,30 kn
16,98 kn	Ulje			33,96 kn		33,96 kn		8,49 kn		76,41 kn
115,80 kn	Prašak za pecivo			57,90 kn						57,90 kn
139,00 kn	Vanilin šećer			69,50 kn						69,50 kn
139,95 kn	Čokolada			279,90 kn						279,90 kn
94,99 kn	Šunka				968,90 kn					968,90 kn
57,50 kn	Sir				586,50 kn					586,50 kn
27,98 kn	Gljive				285,40 kn					285,40 kn
811,26 kn	Origano				486,76 kn					486,76 kn
15,98 kn	Pasirana rajčica				76,70 kn					76,70 kn
27,96 kn	Margarin					83,88 kn	335,52 kn			419,40 kn
349,00 kn	Xanat guma						349,00 kn			349,00 kn
63,59 kn	Svježi sir						3.179,50 kn			3.179,50 kn
133.081,04 kn	Direktni troškovi	386,86 kn	386,86 kn	77,37 kn	92,85 kn	77,37 kn	154,75 kn	77,37 kn	77,37 kn	1.330,81 kn
Nabavna vrijednost sirovina za pojedinačne proizvode		17.959,44 kn	23.666,76 kn	1.453,63 kn	3.114,15 kn	790,58 kn	6.729,08 kn	1.576,26 kn	4.733,35 kn	60.023,25 kn
Prodajna vrijednost pojedinačnog proizvoda		40,00 kn	25,00 kn	10,00 kn	15,00 kn	10,00 kn	15,00 kn	30,00 kn	20,00 kn	
Prodajna vrijednost ukupne planirane proizvodnje		100.000,00 kn	62.500,00 kn	5.000,00 kn	9.000,00 kn	5.000,00 kn	15.000,00 kn	15.000,00 kn	10.000,00 kn	
<b>Ukupni prihod od prodaje</b>		<b>221.500,00 kn</b>								

Tablica 16: Ukupni prihodi od prodaje

Izvor: Izrada autora, 2022.

Ukupni prihodi od prodaje proizvoda za prvu godinu iznose 221.500,00 kn uz prihode od prodaje potrebno je uračunati subvenciju države za pokretanje poduzeća u prerađivačkoj industriji u iznosu od 120.000,00 kn. Hrvatski zavod za zapošljavanje<sup>74</sup> u mjeri za Potpore samozapošljavanja propisuje da se subvencije isplaćuju „jednokratno, na račun poslovnog subjekta, u roku od 30 dana od dana potpisivanja ugovora.“ Također, propisano je da se subvencija dodjeljuje primjenom fiksnog i varijabilnog iznosa. Prema HZZ-u (2022), fiksni iznos se dodjeljuje u visini od 55.000,00 kn, a on podrazumijeva troškove rada jedne zaposlene osobe, zakup poslovnog prostora, administrativni troškovi, troškovi sitnog inventara, troškovi izrade mrežne stranice i oglašavanja i sl. Raspodjela varijabilnog iznosa u visini od 65.000,00 kn ovisi o registriranoj djelatnosti. Na primjeru ovog poslovnog pothvata, odnosno prerađivačke industrije prihvatljivi troškovi podrazumijevaju: kupnju nove opreme neophodne za obavljanje djelatnosti koja traje, odnosno se koristi u vremenu dužem od jedne godine (npr. strojevi, tehnika, alati, informatička oprema i dr.), kupnja ili zakup licenciranih IT programa, kupnja sirovine i potrošnog materijala potrebnih za obavljanje djelatnosti do 30% varijabilnog iznosa potpore (samo: C prerađivačka industrija).

HZZ propisuje obveze korisnika subvencije:

- „24 mjeseca održati poslovanje i zaposlenost u poslovnom subjektu kojem je dodijeljena potpora.
- Namjenski utrošiti varijabilni iznos potpore tijekom prvog 12-mjesečnog ugovornog razdoblja sukladno odobrenom troškovniku dostavljenom uz poslovni plan. Isto se dokazuje dostavom dokaza o utrošku varijabilnog iznosa potpore u roku od 30 dana od isteka prvog 12-mjesečnog ugovornog razdoblja.
- Ostvariti ukupni promet, odnosno prihod od obavljanja registriranih djelatnosti u razdoblju od 24 mjeseca od prijave samozaposlenog u HZMO u iznosu od najmanje 50% dodijeljenog iznosa potpore. Isto se dokazuje službenim i zakonom propisanim financijskim izvješćima, u obliku i sadržaju, koji se dostavljaju FINA-i ili Poreznoj upravi.“ (HZZ, Mjere za samozapošljavanje, 2022.)

Kada se zbroje prihodi od prodaje proizvoda i subvencija ukupni godišnji prihodi u prvoj godini iznose 341.500,00 kn

---

<sup>74</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje, Mjere za samozapošljavanje, dostupno na: <https://mjere.hr/katalog-mjera/potpore-za-samozaposljavanje/>, [Pristupljeno: 21. rujna 2022.]

### 5.6.7. Rashodi

Rashodi ne podrazumijevaju samo trošak sirovina, već u rashode ulaze i fiksni i ostali varijabilni troškovi.

RB	Trošak	Iznos
1	Najam	6.640,20 kn
2	Režije	45.000,00 kn
3	Plaća	74.388,60 kn
4	Letci	278,80 kn
5	Hosting	273,75 kn
6	Domena	100,00 kn
7	Društvene mreže	9.000,00 kn
8	Sirovine	60.023,25 kn
9	Ambalaža	2.500,00 kn
10	Sredstva za čišćenje	2.400,00 kn
11	Pretplata	2.748,00 kn
12	Javni bilježnik	600,00 kn
13	Licenca za fiskalizaciju	339,05 kn
14	Higijenski minimum	650,00 kn
15	Sanitarna iskaznica	330,00 kn
16	Amortizacija opreme	42.831,25 kn
UKUPNO		248.102,90 kn

Tablica 17: Ukupni rashodi

Izvor: Izrada autora, 2022.

Ukupni rashodi za prvu godinu poslovanja iznose 248.102,90 kn

### 5.6.8. Izračun poreza na dobit

Prema Zakonu o porezu na dobit<sup>75</sup>, ukoliko su u godini ostvareni prihodi u iznosu do 7.500.000,00 kn osnovica za porez na dobit se računa po stopi od 10%. Vodeći se prema tom Zakonu, porezna obveza za prvu godinu poslovanja iznosi 9.339,71 kn.

<sup>75</sup> Narodne novine, Zakon o porezu na dobit, 01.01.2021., dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/99/Zakon-o-porezu-na-dobit>, [Pristupljeno: 16. rujna 2022.]

UKUPNI PRIHODI	341.500,00 kn
UKUPNI RASHODI	248.102,90 kn
DOBIT	93.397,10 kn
POREZNA OBVEZA (10%)	9.339,71 kn

Tablica 18: Izračun poreza na dobit

Izvor: Izrada autora, 2022.

### 5.6.9. Račun dobiti i gubitka

U nastavku se nalazi projekcija Računa dobiti i gubitka za prve tri godine poslovanja u kunama.

RB	OPIS	2022	2023	2024
I.	UKUPNI PRIHODI	341.500,00 kn	276.875,00 kn	346.093,75 kn
1.	Prihodi od prodanih proizvoda	221.500,00 kn	276.875,00 kn	346.093,75 kn
2.	Subvencija države	120.000,00 kn	- kn	- kn
II.	UKUPNI RASHODI	248.102,90 kn	261.858,71 kn	279.256,98 kn
1.	Materijalni troškovi	130.883,05 kn	144.638,86 kn	163.396,13 kn
1.a	Troškovi materijala (varijabilni t	47.400,00 kn	47.400,00 kn	47.400,00 kn
1.b	Troškovi prodane robe	60.023,25 kn	75.029,06 kn	93.786,33 kn
1.c	Ostali troškovi	23.459,80 kn	22.209,80 kn	22.209,80 kn
2.	Troškovi osoblja	74.388,60 kn	74.388,60 kn	74.388,60 kn
3.	Amortizacija	42.831,25 kn	42.831,25 kn	41.472,25 kn
III.	BRUTO DOBIT	93.397,10 kn	15.016,29 kn	66.836,77 kn
1.	POREZ NA DOBIT (10%)	9.339,71 kn	1.501,63 kn	6.683,68 kn
3.	NETO DOBIT	84.057,39 kn	13.514,66 kn	60.153,09 kn

Tablica 19: Račun dobiti i gubitka za prve tri godine poslovanja

Izvor: Izrada autora, 2022.

U računu dobiti i gubitka su prihodi od prodanih proizvoda, materijalni troškovi i troškovi prodane robe uvećani za 25% jer se očekuje povećanje prodaje u idućoj godini poslovanja za 25%, no unatoč tome ukupni prihodi u 2023. godini su manji u odnosu na prethodnu godinu jer je državna subvencija jednokratna. Osim toga, u drugoj godini su ostali troškovi umanjeni za 1.250,00 kn koliko iznose troškovi javnog bilježnika za osnivanje i troškovi tečaja higijenskog minimuma. U trećoj godini prihodi od prodanih proizvoda, materijalni troškovi i troškove prodane robe su uvećani za 25% s odnosu na drugu godinu. Amortizacija u trećoj godini je umanjena za iznos amortizacije laptopa i printera jer će oni u trećoj godini biti otpisani. Iz tablice 18 je vidljivo da će poslovni pothvat ostvarivati dobit u sve tri godine poslovanja. U prvoj godini, dobit je nešto veća zbog primljene subvencije.

### 5.6.10. SWOT analiza

Kako bi se analizirali mogući rizici poslovanja napravljena je SWOT analiza. Ona predstavlja analizu interne i eksterne okoline poslovnog pothvata.

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
educiranost vlasnika o bezglutenskoj prehrani	neiskustvo vlasnika u vođenju poslovnog pothvata
iskustvo vlasnika u provedbi bezglutenske prehrane	nedovoljna prepoznatljivost poduzeća na tržištu
iskustvo vlasnika u marketinškim i upravljačkim ativnostima	nedovoljna financijska sredstva
mreža osobnih poznanstava	visoke cijene sirovina
web stranica koja pruža mogućnost narudžbe od 0/24	dugotrajne i komplicirane procedure certificiranja
kvaliteta sirovina i gotovih proizvoda	mali broj dobavljača
prilagođenost različitim skupinama (bez laktoze, jaja, kvasca, vegan)	nedostatak certificiranih sirovina na tržištu
fizička pekarnica	
širok asortiman proizvoda koji se nude	
dobro razrađen marketinški plan	
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
nedovoljna opsluženost tržišta bezglutenskim proizvodima	poskupljenje već skupih sirovina
uvođenje novih proizvoda	lojalnost kupaca drugim proizvodima i proizvođačima
vrlo mala konkurencija	novi konkurenti
rastući broj oboljelih od celijakije	slaba kupovna moć uslijed inflacije
rastuća briga za prehranu	
širenje u ostale gradove RH	
mogućnost ostvarenja suradnje s ostalim poduzećima koji se bave proizvodnjom i prodajom bezglutenske hrane	
mogućnost dobivanja novčanih potpora	
zainteresiranost javnosti	

Tablica 20: SWOT analiza

Izvor: Izrada autora, 2022.

Unutarnji čimbenici utjecaja na poslovanje su snage i slabosti koje će u nastavku biti pojašnjeno. Snage koje ovaj potencijalni poslovni pothvat ima su educiranost vlasnice o bezglutenskoj prehrani jer i sama ima celijakiju te iskustvo sa strogom bezglutenskom dijetom. S obzirom da je vlasnica do sada sudjelovala u brojnim aktivnostima udruge i Studentskog zbora, stekla je i upravljačke i marketinške vještine koje su joj pomogle da razradi dobar marketinški plan. Kroz navedene aktivnosti vlasnica je proširila svoju mrežu kontakata koja će joj biti od koristi u različitim segmentima poslovanja (promocija, savjetovanje...). U sklopu ovog poslovnog pothvata je planirana izrada web stranice i web shopa koja će pružati mogućnost narudžbe od 0 do 24. Najvažnije odrednice kojima će se ovaj poslovni pothvat voditi su kvaliteta sirovina i gotovih proizvoda. Kako ljudi koji imaju dijagnosticiranu celijakiju često imaju razvijene i druge oblike intolerancije na hranu. S obzirom na potonje, planiran je širok asortiman proizvoda, koji će biti prilagođen i ostalim zahtjevima potrošača (to se odnosi na proizvodnju proizvoda bez laktoze, jaja, kvasca, ali u ponudi će biti i nekoliko proizvoda za vegane). Fizička poslovnica je još jedna snaga jer kupci mogu doći osobno u poslovnicu i vidjeti cijelu ponudu, ali i uvjeriti se u svježinu istih. Slabosti koje se već sada mogu uočiti su neiskustvo vlasnice u vođenju poslovnog pothvata. Kako je poslovni pothvat tek u začetcima, slabost je svakako nedovoljna prepoznatljivost na tržištu. S obzirom na specifičnost same industrije i nemogućnost korištenja polovne opreme troškovi su znatno veći. Samim time, i sirovine trebaju biti certificirane, pa je njihova cijena također veća. To povlači pitanje i certificiranih dobavljača kojih je trenutno jako malo na tržištu. Stjecanje povjerenja kupaca jedino je moguće kroz certificiranje proizvoda, čija je procedura dugotrajna i komplicirana.

Vanjski čimbenici koji utječu na poslovanje su prilike i prijetnje, a analizom ovog poslovnog pothvata došlo se je do sljedećih prilika: Trenutno na tržištu postoji određeni broj konkurenata, ali unatoč tome tržište je još uvijek nedovoljno opsluženo bezglutenskim proizvodima. Rastući broj oboljelih od celijakije i drugih oblika intolerancije na hranu te vidljiv trend povećanja brige o prehrani stvara priliku za uvođenje novih proizvoda i mogućnost širenja asortimana prema različitim skupinama kupaca. Osim širenja asortimana postoji mogućnost širenja i u ostale gradove Hrvatske. Povećanjem proizvođača bezglutenske hrane u budućnosti, pojavit će se mogućnost ostvarenja suradnje s njima (npr. prodaja kruha restoranima koji proizvode bezglutensku hranu). Iako se planira u prvoj godini poslovanja iskoristiti subvencija države za samozapošljavanje, nakon jedne godine poslovanja otvaraju se nove prilike za dobivanje novčanih potpora kroz prijavljivanje na razne natječaje EU fondova.

Prijetnje koje se mogu uočiti su poskupljenje već postojećih sirovina uslijed inflacije što će utjecati na povećanje cijena gotovih proizvoda, a samim time inflacija dovodi do slabije kupovne moći kupaca. Iako u ovoj industriji ne postoji previše konkurenata, ipak su se kupci navikli na postojeće proizvođače i njima ostaju lojalni. Kao i u drugim industrijama, postoji velik potencijal ulaska novih konkurenata u industriju jer još uvijek nije prezasićena ponuda. Razmatranjem napravljene SWOT analize, odnosno snaga i prilika dobiven je uvid kako ovaj poslovni pothvat ima potencijal ostvarivanja konkurentske prednosti. Unatoč tome ne smiju se zanemariti slabosti na kojima se treba raditi, te prijetnje na koje treba obratiti posebnu pažnju i biti spreman pravilno reagirati.



## **6. ZAKLJUČAK**

Glavni cilj ovog diplomskog rada je bio analizirati je li poslovna ideja bezglutenske pekarnice, koja je nastala uočavanjem praznine na tržištu, ujedno i poslovna prilika iz koje se potencijalno može razviti uspješan poslovni pothvat. Također, rad ukazuje na važnost poslovnog planiranja i izrade poslovnog plana u procesu donošenja odluke o pokretanju poduzetničkog pothvata u kojemu je veliki značaj imalo istraživanje teorijskog okvira. Usvojena teorijska znanja su pomogla u izradi poslovnog plana sa svim potrebnim elementima: analizom industrije i tržišta, marketing planom, financijskom analizom. Financijska analiza je pomogla u dobivanju odgovora na pitanja koliko je novaca potrebno za pokretanje poslovnog pothvata, mogućim izvorima financiranja, planiranim mjesečnim i godišnjim troškovima, očekivanim prihodima. Svi navedeni izračuni i analize istih su pomogli u smanjivanju rizika od neuspjeha. Nakon analiziranja svih prikupljenih informacija došlo se je do zaključka kako je unatoč zahtjevnosti ispunjavanja svih uvjeta ova poslovna ideja ujedno i poslovna prilika. No, iako ova ideja ima potencijal postati uspješan poslovni pothvat, ona je i dalje vrlo rizična zbog nedovoljne upućenosti kupaca u relativno nov koncept bezglutenske ishrane, ali i zbog neiskustva poduzetnice. Stoga, potrebno je uložiti velike napore u aktivnosti promocije i edukacije. Uspjeh pothvata najviše će ovisiti o samoj poduzetnici i njenim vještinama upravljanja i vođenja poslovnog pothvata, te snalaženja u izazovnim i kompleksnim uvjetima u okruženju.

## LITERATURA

1. Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D. A. (2011). *Poduzetništvo*, sedmo izdanje. Zagreb: MATE d.o.o.
2. Barringer, B. R., Ireland, R. D. (2010). *Poduzetništvo*, treće izdanje. Tuzla: OFF-SET.
3. Timmons, J. A., Spinelli, S. Jr. (2009). *New venture Creation*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
4. Bangs, D. H. (1998). *Kako napraviti poslovni plan*. Zagreb: Jakubin i sin.
5. Šunje, A., Kurtić, E., Veselinović, Lj. (2020). *Anatomija biznisa*. Sarajevo: Ekonomski institut, Ekonomski fakultet u Sarajevu.
6. Cingula, M. (2002). *Poduzetništvo 2*. Varaždin: Vadea.
7. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela*. Zagreb: Školska knjiga.
8. Johnson G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P. (2014). *Exploring strategy*, tenth edition. UK: Harlow: Pearson Education Limited.
9. Delić, A., Oberman Peterka S., Perić, J. (2014). *Želim postati poduzetnik*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
10. Delić, A., Oberman Peterka S., Alpeza, M., Krstić D., Marković N. *Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. Raspoloživo na: [https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Osijek/Publikacija\\_Osmislite%20svoju%20ideju.pdf](https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Osijek/Publikacija_Osmislite%20svoju%20ideju.pdf), [pristupljeno: 12. svibnja 2022.].
11. Erceg, A. (2018). Prednosti i nedostaci franšize. *Stručni časopis za trgovinu „Suvremena trgovina“*. Vol 43 (5/10). Str. 32-34. Dostupno na: <https://issuu.com/st-1-2015-online/docs/suvremena-5-2018> [Pristupljeno: 7. kolovoza 2022.]
12. Časopis Računovodstvo, revizija i financije, stručne informacije. Broj 1 (siječanj 2021.), str. 83-85
13. Plavi ured, Zašto pišemo poslovni plan?, 17. prosinca 2021., Barbara Blečić, raspoloživo na: <https://plaviured.hr/zasto-pisemo-poslovni-plan/>, [pristupljeno: 4. lipnja 2022.].
14. Enciklopedija, raspoloživo na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=48598>, [pristupljeno: 7. lipnja 2022.].

15. Brandon Gaille Small Business & Marketing advice, 14 Pros and Cons of a Business Plan, raspoloživo na: <https://brandongaille.com/14-pros-and-cons-of-a-business-plan/>, [pristupljeno: 27. lipnja 2022.].
16. Narodne novine, Zakon o obrtu, Zagreb, 27. studenog 2013., raspoloživo na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013\\_12\\_143\\_3065.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_12_143_3065.html), [pristupljeno: 5. lipnja 2022.].
17. Narodne novine, Zakon o trgovačkim društvima, 11. listopada 2011., raspoloživo na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_12\\_152\\_3144.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html), [pristupljeno: 5. lipnja 2022.].
18. Nastavni materijali iz kolegija Pokretanje poslovnog pothvata, 2019./2020.
19. Nastavni materijali iz kolegija Pokretanje poslovnog pothvata, 2017./2018.
20. Mentorica, dostupno na: <https://mentorica.biz/aktualno/kako-iz-jdoo-doo-265/>, [Pristupljeno: 6. kolovoza 2022.]
21. Službena stranica projekta INTENSE, dostupno na: <http://intense.efos.hr/>, [Pristupljeno: 11. srpnja 2022.]
22. Službena stranica projekta ARDENT, dostupno na: <http://www.efos.unios.hr/ardent/>, [Pristupljeno: 11. srpnja 2022.]
23. Portal Glas Slavonije, EDUKACIJA ZA ODRASLE OSOBE Ruralni akcelerator na Ekonomskome, I.R.G., 27. ožujka 2021., dostupno na: <http://www.glas-slavonije.hr/459945/3/Ruralni-akcelerator-na-Ekonomskome>, [Pristupljeno: 11. srpnja 2022.]
24. Pliva zdravlje, Celijakija ili glutenska enteropatija, Prof. dr. sc. Donatella Verbanac, 14. studeni 2012., dostupno na: <https://www.plivazdravlje.hr/aktualno/clanak/22699/Celijakija-ili-glutenska-enteropatija.html>, [Pristupljeno: 11. srpnja 2022.]
25. Narodne novine, Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_06\\_58\\_1870.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html), [Pristupljeno: 5. rujna 2022.]
26. Službena facebook stranica Gluten free Hižice, dostupno na: [https://web.facebook.com/glutenfreehizica/?\\_rdc=1&\\_rdr](https://web.facebook.com/glutenfreehizica/?_rdc=1&_rdr), [Pristupljeno: 8. kolovoza 2022.]
27. Službena facebook stranica Šapica-tradicija bez glutena, dostupno na: <https://web.facebook.com/profile.php?id=100054219891166>, [Pristupljeno: 8. kolovoza 2022.]

28. Službena web stranica slastičarne Vis-à-Vis by Vincek gluten free, dostupno na: <https://www.vincek.com.hr/Slasticarnice/Tomicева/>, [Pristupljeno: 8. kolovoza 2022.]
29. Portal Journal.hr, dostupno na: <https://super1.telegram.hr/relax/posjetili-smo-fetis-bezglutenski-bistro-u-marticevoj-bowl-s-vocem-jedan-je-od-boljih-koji-smo-probali/>, [Pristupljeno: 8. kolovoza 2022.]
30. Službena facebook stranica Melt, dostupno na: [https://web.facebook.com/meltzagreb/?\\_rdc=1&\\_rdr](https://web.facebook.com/meltzagreb/?_rdc=1&_rdr), [Pristupljeno: 9. kolovoza 2022.]
31. Službena facebook stranica Igra Street fooda Dubrovnik, dostupno na: <https://web.facebook.com/Igra-Street-food-Dubrovnik-101454818466286/>, [Pristupljeno: 9. kolovoza 2022.]
32. Službena facebook stranica Salt gluten free house, dostupno na: [https://web.facebook.com/salt.glutenfree/?\\_rdc=1&\\_rdr](https://web.facebook.com/salt.glutenfree/?_rdc=1&_rdr), [Pristupljeno: 9. kolovoza 2022.]
33. Službena web stranica Kata gluten free, dostupno na: <https://www.kruhbezglutena.hr/>, [Pristupljeno: 9. kolovoza 2022.]
34. Službena web stranica Rice, dostupno na: <https://www.rica.hr/>, [Pristupljeno: 9. kolovoza 2022.]
35. Službena facebook stranica Fast food Loresa, dostupno na: <https://web.facebook.com/Fast-food-Loresa-1327515270633644/>, [Pristupljeno: 9. kolovoza 2022.]
36. Službena web stranica Moje malo zlato, dostupno na: <https://www.mojemalozlato.com/?fbclid=IwAR29Ezdz1mb2-MZoQ1kU05z3v5TyHYK-TVAgUhNobKEsPs0OCbLh3pH0EII>, [Pristupljeno: 9. kolovoza 2022.]
37. Službena web stranica Bez-glutena.hr, dostupno na: <https://bez-glutena.hr/>, [Pristupljeno: 9. kolovoza 2022.]
38. Službena web stranica Gluten bio, dostupno na: <https://glutenbio.hr/webshop/>, [Pristupljeno: 10. kolovoza 2022.]
39. Službena web stranica Schar, dostupno na: <https://www.drschaer-shop.hr/>, [Pristupljeno: 10. kolovoza 2022.]
40. Službena web stranica Priroda i društvo, dostupno na: <https://prirodaidrustvo.hr/shop/prodaja/bez-glutena>, [Pristupljeno: 10. kolovoza 2022.]
41. Hrvatski zavod za zapošljavanje, Mjere za samozapošljavanje, dostupno na: <https://mjere.hr/katalog-mjera/potpورا-za-samozaposljavanje/>, [Pristupljeno: 5. rujna 2022.]

42. Državne nekretnine, dostupno na: <https://hr-nekretnine.hr/natjecaji/natjecaj-za-zakup-poslovnih-prostora-1-18/>, [Pristupljeno: 10. rujna 2022.]
43. Narodne novine, Naredba o iznosima osnovica za obračun doprinosa za obvezna osiguranja za 2022. godinu, dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_11\\_127\\_2155.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_11_127_2155.html), [Pristupljeno: 15. rujna 2022.]
44. E-građani, dostupno na: <https://gov.hr/hr/pravo-na-oslobodjenje-od-placanja-doprinosana-osnovicu-za-mladu-osobu/1388>, [Pristupljeno: 14. rujna 2022.]
45. Print shop, dostupno na: <https://www.printshop.hr/1/letci/letak-a6.html>, [Pristupljeno: 7. rujna 2022.]
46. Web projekt, dostupno na: <https://webprojekt.com.hr/cjenik/>, [Pristupljeno: 2. rujna 2022.]
47. Mantler-mühle, dostupno na: <https://www.mantler-glutenfrei.com/produkt/10-kg-mantler-glutenfreies-mehl-2/>, [Pristupljeno: 14. rujna 2022.]
48. Web shop Konzum, dostupno na: <https://www.konzum.hr/web/products/solana-pag-morska-sitna-sol-1-kg>, [Pristupljeno: 1. rujna 2022.]
49. Malinca, dostupno na: <https://www.malinca.hr/bez-glutena/kakao-criollo-u-prahu-iz-ekoloskog-uzgoja-125g.html>, [Pristupljeno: 1. rujna 2022.]
50. Gluten bio, dostupno na: <https://glutenbio.hr/product/psyllium-u-prahu/>, [Pristupljeno: 1. rujna 2022.]
51. Terra organica, dostupno na: <https://www.terra-organica.hr/ksantan-guma-gdje-kupiti-cijena.html>, [Pristupljeno: 1. rujna 2022.]
52. Moj katalog, dostupno na: <https://mojkatalog.hr/metro-katalozi/ponuda-45511-4>, [Pristupljeno: 14. rujna 2022.]
53. Popusti, dostupno na: <https://popusti.njuskalo.hr/akcija/svjeza-jaja-m-razred-gala-10-komada-940503>, [Pristupljeno: 14. rujna 2022.]
54. Dm, dostupno na: <https://www.dm.hr/nono-no-gluten-no-problem-tapioka-brasno-p3858887101214.html>, [Pristupljeno: 15. rujna 2022.]
55. Celivita, Dr.sc. Zrinjka Mišak, dr.med., Mr.sc. Oleg Jadrešin, dr.med. – Referentni centar za dječju gastroenterologiju i prehranu, Klinika za dječje bolesti Zagreb, dostupno na: <https://celivita.hr/trashed/>, [Pristupljeno: 25. rujna 2022.]
56. PinOutlet, dostupno na: <https://www.pekarskemasine.com/Kombinovana%20pekarska%20pe%C4%87%20LUNA%20Memak>, [Pristupljeno: 5. rujna 2022.]

57. Gastrostil, dostupno na: <http://www.gastrostil.hr/default.asp?cms=GGLEDJ>, [Pristupljeno: 5. rujna 2022.]
58. Mastercatering, dostupno na: <https://mastercatering.hr/proizvod/stroj-za-izradu-tijesta-mpf25n/>, [Pristupljeno: 2. rujna 2022.]
59. COS pekarstvo, dostupno na: <https://www.cos-pekarstvo.com/hr/proizvodi/inox-frizideri-rashladni-stolovi-i-komore/rashladno-radni-stol-2m>, [Pristupljeno: 2. rujna 2022.]
60. Centar tehnike, dostupno na: <https://www.centar-tehnike.hr/stednjak-koncar-se-5022-pcr2-proizvod-14065/>, [Pristupljeno: 14. rujna 2022.]
61. Links, dostupno na: <https://www.links.hr/hr/laptop-toshiba-dynabook-satellite-pro-c40-g-111-celeron-5205u-4gb-128gb-ssd-intel-graphics-14-hd-windows-10-pro-plavi-010101159>, [Pristupljeno: 5. rujna 2022.]
62. DNV, dostupno na: <https://www.dnv.hr/assurance/Management-Systems/the-road-to-certification.html>, [Pristupljeno: 5. rujna 2022.]
63. TM-Horeca, dostupno na: <https://tm-horeca.hr/product/papirnata-vrecka-180x90x300mm-40g/>, [Pristupljeno: 2. rujna 2022.]
64. Tetrada, dostupno na: <https://tetrada.hr/fiskalna-blagajna/>, [Pristupljeno: 16. rujna 2022.]
65. Hrvatski zavod za javno zdravstvo, dostupno na: <https://www.zzjz-sk.hr/tecaj-higijenskog-minimuma>, [Pristupljeno: 16. rujna 2022.]
66. Hrvatski zavod za javno zdravstvo, dostupno na: <https://www.zzjz-zz.hr/wp-content/uploads/2020/10/IV.-dopuna-cjenika-usluga-Zavoda-za-javno-zdravstvo-Zagrebacke-zupanije.pdf>, [Pristupljeno: 16. rujna 2022.]
67. Zakon.hr, Zakon o porezu na dobit, dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/99/Zakon-o-porezu-na-dobit>, [Pristupljeno: 16. rujna 2022.]

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Usporedbe faza poduzetničkog procesa .....	5
Tablica 2: Kalkulacije cijena i određivanja prodajne vrijednosti pojedinačnih proizvoda .....	39
Tablica 3: Izvori financiranja .....	41
Tablica 4: Trošak najma poslovnog prostora .....	42
Tablica 5: Obračun mjesečne plaće .....	43
Tablica 6: Troškovi promocije .....	44
Tablica 7: Troškovi sirovina potrebnih za izradu proizvoda .....	47
Tablica 8: Troškovi opreme .....	49
Tablica 9: Ostali troškovi poslovanja .....	51
Tablica 10: Ukupni troškovi poslovanja .....	51
Tablica 11: Fiksni i varijabilni troškovi .....	52
Tablica 12: Direktni i indirektni troškovi .....	53
Tablica 13: Ulaganja u osnovna i obrtna sredstva .....	54
Tablica 14: Dugotrajna imovina poduzeća .....	55
Tablica 15: Amortizacija dugotrajne imovine .....	56
Tablica 16: Ukupni prihodi od prodaje .....	57
Tablica 17: Ukupni rashodi .....	59
Tablica 18: Izračun poreza na dobit .....	60
Tablica 19: Račun dobiti i gubitka za prve tri godine poslovanja .....	60
Tablica 20: SWOT analiza .....	61

## POPIS GRAFIKONA

Grafički prikaz 1: Timmonsov model poduzetničkog procesa .....	7
Grafički prikaz 2: Četiri osnovne karakteristike prilike .....	10
Grafički prikaz 3: Prozor prilika .....	11