

# ZNAČAJ POSLOVNOG PLANA U POKRETANJU POSLOVNOG POTHVATA (NA PRIMJERU KUĆE ZA ODMOR)

---

**Bošnjak, Marija**

**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:145:592080>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-18**



*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

Marija Bošnjak

**ZNAČAJ POSLOVNOG PLANA U POKRETANJU POSLOVNOG  
POTHVATA (NA PRIMJERU KUĆE ZA ODMOR)**

Diplomski rad

Osijek, rujan 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Marija Bošnjak

**ZNAČAJ POSLOVNOG PLANA U POKRETANJU POSLOVNOG  
POTHVATA (NA PRIMJERU KUĆE ZA ODMOR)**

Diplomski rad

**Kolegij: Pokretanje poslovnog pothvata**

JMBAG: 0010221911

e-mail: [bosnjakmarija@outlook.com](mailto:bosnjakmarija@outlook.com)

Mentor: prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, rujan 2022.

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

Marija Bošnjak


**THE SIGNIFICANCE OF A BUSINESS PLAN IN STARTING A  
BUSINESS VENTURE  
(ON THE EXAMPLE OF A HOLIDAY HOME)**

Graduate paper

Osijek, September 2022.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Marija Bošnjak

**JMBAG:** 0010221911

**OIB:** 67284511965

**e-mail za kontakt:** bosnjakmarija@outlook.com

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

**Naslov rada:** Značaj poslovnog plana u pokretanju poslovnog pothvata (na primjeru kuće za odmor)

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

U Osijeku, 16. rujna 2022 godine

Potpis

Marija Bošnjak

## SAŽETAK

Ovaj rad teoretski obrađuje poduzetnički proces, odnosno proces od ideje do pokretanja poslovnog pothvata s naglaskom na proces poslovnog planiranja. U radu su opisani svi koraci poduzetničkog procesa, kao i procesa poslovnog planiranja, te je opisan i sadržaj poslovnog plana. Opisan je i proces poslovnog planiranja kojeg svaki poduzetnik treba proći prije nego što započne s poslovanjem. Poslovni plan, kao rezultat procesa poslovnog planiranja prvenstveno je alat za minimiziranje rizika poslovanja, jer pomaže poduzetniku sagledati sve elemente, potrebne za uspješno pokretanje poslovnog pothvata. Cilj ovog rada je, kroz poslovni plan, utvrditi je li pokretanje dopunske djelatnosti u turizmu (kuća za odmor) na jednom obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu dobra poslovna prilika i o čemu je sve potrebno voditi računa kako bi realizacija ove ideje bila uspješna. Stoga je u praktičnom dijelu rada napisan poslovni plan za proširenje primarne djelatnosti obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva. Kroz poslovni plan analizirani su osnovni elementi poduzetničkog pothvata i dobiven je odgovor na pitanje može li se ova ideja pretvoriti u uspješan poslovni pothvat.

**Ključne riječi:** Poduzetnički proces, poslovni plan, proces poslovnog planiranja, pokretanje poslovnog pothvata, kuća za odmor

## **ABSTRACT**

This paper theoretically deals with the entrepreneurial process, which is a process from the idea to the creation of a company, focusing on the process of business planning. This paper describes all the steps of the entrepreneurial process as well as the business planning process and the content of the business plan. It also describes a business planning process that every entrepreneur should go through before starting a business. A business plan as a result of the business planning process is primarily a tool for minimizing business risks, as it helps the entrepreneur to identify all the elements necessary for a successful business start-up. This paper is about the use of a business plan to determine whether starting an additional activity in the field of tourism (a vacation home) on a family farm is a good business opportunity and what needs to be considered in order to make the implementation of this idea successful. Therefore, in the practical part of the work, a business plan was prepared for the idea of expanding the main activity of the family farm. The business plan was used to analyze the basic elements of an entrepreneurial venture and to answer the question whether this idea can be transformed into a successful venture.

**Keywords:** Entrepreneurial process, business plan, business planning process, starting a business venture, holiday home

## Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. METODOLOGIJA RADA .....	2
3. PODUZETNIČKI PROCES .....	3
3.1. Odluka o poduzetničkoj karijeri .....	3
3.2. Razvijanje uspješne poslovne ideje .....	6
3.3. Od ideje do poduzetničkog pothvata .....	14
3.4. Upravljanje i rast poduzetničkog pothvata .....	16
3.5. Analiza izvedivosti .....	18
3.6. Poslovni plan .....	19
4. PROCES POSLOVNOG PLANIRANJA .....	23
5. SADRŽAJ POSLOVNOG PLANA .....	25
6. EMPIRIJSKI DIO: POSLOVNI PLAN NA PRIMJERU KUĆE ZA ODMOR .....	30
6.1. Podaci o poduzetniku .....	30
6.2. Opis problema koji se rješava .....	30
6.3. Opis proizvoda/usluge .....	33
6.4. Ključni resursi .....	34
6.5. Konkurentska prednost .....	35
6.6. Ciljano tržište .....	36
6.7. Industrija u koju se ulazi .....	37
6.8. Prodajni kanali .....	38
6.9. Financijski elementi pothvata .....	39
6.10. Zaključna ocjena projekta .....	44
7. ZAKLJUČAK .....	45
LITERATURA: .....	46
Popis tablica .....	50
Popis slika .....	50



## 1.UVOD

Hrvatska ima kvalitetne uvjete za razvoj ruralnog turizma koje treba iskoristiti. Velik dio Hrvatskog kopnenog područja kvalificirano je kao ruralno područje, a stanovništvo koje ondje živi uglavnom se bavi poljoprivredom, hrane se pretežito zdravo, puno borave u prirodi i na svježem zraku, daleko su od buke i užurbanosti, a takav način života postaje sve primamljiviji turistima i posjetiteljima. Svi oni žele se barem nekoliko dana u godini maknuti od svoje stresne svakodnevice i uživati u blagodatima seoskog načina života. Upravo u takvom okruženju poduzetnica koja je autorica ovog rada posjeduje obiteljsku kuću koju je naslijedila od svojih roditelja, a koju želi prenamijeniti u ruralnu kuću za odmor. Budući da uskoro završava studiji Poduzetnički menadžment i poduzetništvo na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, ovaj diplomski rad bit će iskorišten kako bi buduća poduzetnica analizirala svoju poslovnu ideju, dobila odgovor je li ona ujedno i dobra poslovna prilika, te vidjela o čemu sve treba voditi računa kako bi ju pretvorila u uspješan poslovni pothvat. Obzirom na stečeno znanje na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, poduzetnica je svjesna važnosti procesa poslovnog planiranja i poslovnog plana koje poduzetnik treba dobro razraditi i posvetiti mu vrijeme. Obično poduzetnici izbjegavaju pisanje istoga ili to prepuste konzultantima koji se time bave, ali konzultanti ne dijele viziju koju poduzetnik ima i ne posjeduju sve važne informacije o ideji, kao ni aspektima realizacije, o kojima razmišlja poduzetnik. Takav poslovni plan ne može oslikavati ideju poduzetnika u potpunosti, niti mu može pomoći u pokretanju i vođenju poslovnog pothvata Mnogi poduzetnici nisu svjesni važnosti poslovnog plana u pokretanju poslovanja, ali i vođenju poslovanja u budućnosti. Poslovni plan koristan je alat za minimiziranje rizika pri pokretanju i vođenju poslovnog pothvata, te služi i kao alat za upravljanje pothvatom, nakon što je pothvat pokrenut.

Dakle, cilj ovog rada je napisati poslovni plan za pokretanje poslovnog pothvata Kuće za odmor „Ivana“, odnosno istražiti sve okolnosti na tržištu, konkurenciju, financijske i druge čimbenike koju utječu na realizaciju poslovne ideje kako bi se utvrdila njezina isplativost i održivost.

## 2. METODOLOGIJA RADA

Ovim diplomskim radom željela se procijeniti isplativost ideje o pokretanju nove gospodarske djelatnosti unutar već postojećeg OPG, osnovno otvaranje kuće za odmor.

Ovaj rad sastoji se od dva dijela. Prvi dio teoretski obrađuje pojmove poduzetničkog procesa, poslovnog planiranja, analize izvedivosti, te objašnjava njihov značaj i ulogu. Naglasak je na teoretskom okviru poslovnog plana, njegovim karakteristikama, elementima i sadržaju. Drugi dio je praktični dio rada u kojemu je napisan poslovni plan na primjeru kuće za odmor, u kojem je detaljno opisana usluga koja se nudi, ključni resursi koji vode do konkurentske prednosti, ciljano tržište, industrija u koju se ulazi, prodajni kanali, te financijski elementi pothvata.

Za potrebe izrade ovog rada pretežito su korišteni sekundarni izvori podataka. Pretraživana je stručna literatura vezana uz poduzetnički proces, poslovno planiranje, poslovni plan, poslovni model i slično. Internetski izvori također su korišteni za pretraživanje stručne literature, ali i za istraživanje tržišta, konkurencije, industrije i zakonodavnog okvira kojeg treba poštovati u navedenoj turističkoj djelatnosti. Korišteni su i interni podaci koje je dostavila Turistička zajednica grada Ilok o ukupnom broju noćenja turista, broju noćenja po vrsti objekta i slične podatke vezane uz turističke posjete.

Primarni izvori podataka korišteni su u empirijskom djelu rada. Provedeni su razgovori osobama koje se bave iznajmljivanjem kuća za odmor u svrhu određivanja cijena, popunjenosti kapaciteta, potreba gostiju, zakonskih regulativa i standarda kojih se treba pridržavati.

U ovom radu korištene su znanstvene metode poput metode analize, sinteze, klasifikacije i deskripcije koje su opisane u nastavku.

Analiza je traženje veze, uzroka i posljedice te izvođenje zaključka pomoću rastavljanja cjelovitoga na sastavne elemente. Sinteza je postupak u kojem se jednostavnije misaone tvorevine ili pojedinačni dijelovi spajanjem povezuju u složenije misaone tvorevine, odnosno u cjelinu. Klasifikacija je postupak kojim se neki opći pojam sustavno i potpuno dijeli, klasificira na posebne pojmove koje opći pojam obuhvaća. Deskripcija kao znanstvena metoda podrazumijeva postupak opisivanja pojava i predmeta kao i njihovih veza i odnosa, ali bez znanstvenog objašnjavanja i tumačenja (Žugaj et al., 2006).

### 3. PODUZETNIČKI PROCES

Barringer i Ireland (2010) poduzetnički proces definiraju kao put od ideje do pokretanja i razvoja poduzetničkog pothvata. Kao i svaki drugi proces, i poduzetnički se proces sastoji od nekoliko faza. Svaku od njih važno je upoznati i posvetiti im se kako bi cjelokupni proces bio uspješan. U nastavku su navedene i opisane četiri faze poduzetničkog procesa.

#### 3.1. Odluka o poduzetničkoj karijeri

Poduzetnici se na poduzetnički karijeru odlučuju iz različitih razloga. Ožanić (2017) navodi pet razloga za pokretanje poslovnog pothvata, a to su:

1. strast – Neki poduzetnici od rođenja su vođeni strašću da pobjeđuju, da budu najbolji. Oni su spremni na velika odricanja i preuzimanje rizika. Na ovom tipu poduzetnika, odmalena su zabilježena poduzetnička ponašanja. Oni su radili i istraživali dok su se druga djeca igrala i već su tada na neki način započeli svoju poduzetničku karijeru. Njihove urođene poduzetničke osobine unaprijed su ih predodredili da budu poduzetnici. Oni vole svoj posao i posvećuju mu puno vremena i pažnje.

Drugi razlog za poduzetničku karijeru jest želja da budu vlastiti gazde. To su oni koji vole izaći iz svoje komfor zone, odnosno sigurnosti stalnog zaposlenje. Razlozi za to su različiti ali sigurno ih vuče poduzetnički duh i želja da naprave nešto više. Ne vole da nad sobom imaju nadređene koji ih sputavaju u njihovim idejama i stvaranju, te pružaju otpor. Oni koji ostanu bez posla, odnosno stalnog zaposlenja su primorani, iz egzistencijalnih razloga, upustiti se u poduzetništvo. Takvi početci su teški jer manjka znanja, iskustva i entuzijazma. Mnogi su ušli u poduzetničke vode motivirani uspjehom drugih ljudi koje si postavljaju kao uzore, ali ipak, u ostvarenju cilja treba biti jedinstven.

Treći razlog za odabir poduzetničke karijere jest gubitak radnog mjesta. To su oni koji su se na poduzetništvo odlučili silom prilika i u svoj pothvat su ušli s malo znanja. No danas i oni imaju priliku za pohađanje različitih edukacija po pristupačnim cijenama i mogu iskoristiti različite financijske potpore koje se dodjeljuju iz državnog proračuna ili putem projekata EU.

Mnogi se za poduzetničku karijeru odluče nakon što vide kako je netko uspio ostvariti svoju poslovnu ideju, pa smatraju da i oni mogu učiniti isto. Uspješni primjeri trebali bi biti poticaj za pokretanje poslovanja, a ne četvrti razlog zbog kojeg bi se netko odlučio na poduzetničku karijeru.

Posljednji razlog za ulazak u poduzetništvo jest taj da ljudi smatraju da je to jednostavno i da će im biti lakše nego na dotadašnjem radnom mjestu. To uglavnom nije tako, a poduzetnici podcijene probleme s kojima se mogu suočiti, kao i svoje sposobnosti.

Barringer i Ireland (2010), razloge zbog kojih se ljudi odlučuju na poduzetničku karijeru, svrstavaju u tri primarne grupe:

- žele biti sami svoji šefovi
- žele ostvariti svoje ideje
- žele ostvariti financijsku dobit

*Global Entrepreneurship Monitor (GEM)* je najveće svjetsko istraživanje poduzetničke aktivnosti koje prati poduzetničku aktivnost na individualnoj i poduzetničku okolinu kroz faze poduzetničkog ponašanja (od prepoznavanja poslovnih prilika, preko namjera, do pokretanja i rasta poslovnog pothvata, te izlaska iz poduzetničke aktivnosti) i kroz obilježja poduzetničkog ponašanja kao što su kompetencije, strah od promašaja, društveni status (CEPOR). Jedan od indeksa koji je proizašao iz tog istraživanja jest Motivacijski indeks koji pokazuje odnos poduzetnika iz prilike i poduzetnika iz nužde, odnosno omjer onih koji su pokrenuli poslovni pothvat kada su za to uočili priliku na tržištu u odnosu na one koje je nemogućnost drugačijeg rješavanja pitanja egzistencije (pronalazak posla npr.) potaknula na isto. Poželjno je da taj indeks bude veći od jedan jer to znači da je više onih poduzetnika koji su poslovni pothvat pokrenuli iz prilike, jer su poduzetnici iz prilike optimističniji prema svojim pothvatima, razmišljaju o njihovom razvoju i češće razvijaju rastuća poduzeća.

Prema podacima GEM istraživanja (Singer et.al., 2021) navedena su četiri razloga za pokretanje poslovnog pothvata, a to su:

- napraviti promjenu u svijetu
- napraviti veliko bogatstvo ili prihod
- nastaviti obiteljsku tradiciju
- nije bilo druge opcije zapošljavanja

Prema istom izvoru, u Hrvatskoj 38,7% poduzetnika kaže da se za poduzetničku karijeru odlučilo kako bi napravili promjenu u svijetu, 51,3% kako bi se obogati ili imali vrlo visoke prihode, 28,5% kako bi nastavili obiteljsku tradiciju, te 65,7% kako bi zaradili za život jer nemaju posao. Motivacijski indeks za Hrvatsku u 2021. godini iznosio je 1,8. Za razliku od Hrvatske, najviši motivacijski indeks među zemljama koje ulaze u istraživanje ima Švedska (4,32), a najniži Slovačka (0,74). Veća vrijednost motivacijskog indeksa znači da se manje osoba odlučuje na pokretanje poslovnog pothvata iz nužde, te da prevladavaju drugi razlozi (napraviti promjenu, stvoriti bogatstvo, nastaviti obiteljsku tradiciju). Iako je u Hrvatskoj 1,8 puta više onih koji poslovni pothvat pokreću iz prilike nego iz nužde, taj indeks je i dalje nizak, te je potrebno inicirati primjene kako bi se on povećao.

Zanimljivo je vidjeti da je u Hrvatskoj veći postotak (44,9%) mlađih poduzetnika (18-35 godina) koji su na poduzetničku karijeru motivirani kako bi napravili promjenu u svijetu u odnosu na starije (35-64 godina). Također, 58,9% mlađih poduzetnika želi si osigurati veliko bogatstvo ili vrlo visoke prihode, dok je to motivacija 43,4% starijih poduzetnika. S druge strane, stariji poduzetnici su motiviraniji zbog nastavljanja obiteljske tradicije (30,7%) i zbog nemogućnosti pronalaska posla (76,4%), dok se 26,3% mlađih poduzetnika odluči na poduzetničku karijeru jer žele nastaviti obiteljsku tradiciju, a 55,4% jer ne mogu pronaći drugi posao (Singer et al, 2021). Svi ovi podaci govore kako u Hrvatskoj ima puno prostora za promoviranjem poduzetničke karijere, kao jedne od poželjnih, te je potrebno, uložiti puno truda u promjenu percepcije poduzetničke karijere i poduzetništva u društvu. Na poduzetništvo se u Hrvatskoj gleda kao na dobar izbor karijere, što prema GEM istraživanju (Singer et.al., 2021) smatra oko dvije trećine ispitanika, ali u isto vrijeme tek nešto više od 50% ispitanika smatra da uspješni poduzetnici imaju visok status u društvu što nas stavlja na posljednje mjesto među zemljama koje su sudjelovale u istraživanju. Ispod prosjeka Hrvatska se nalazi i kada se govori o medijskoj pažnji poduzetnika. 62,2% odrasle populacije

smatra da poduzetništvo dobiva odgovarajuću medijsku pažnju. Svi ovi pokazatelji imaju blagu tendenciju rasta, ali se na percepciji poduzetništva u Hrvatskoj još treba raditi.

### 3.2. Razvijanje uspješne poslovne ideje

Timmons (2009) smatra da je vrlo važna odlika poduzetnika mogućnost vrlo brzo procjene isplativosti ideje, odnosno procjene o tome koliko je potrebno truda i financijskih sredstava da se ulaganje u poslovni pothvat isplati. Kako bi procijenili pravu priliku, potreban je fokus na potrošačke trendove i obrasce ponašanja potrošača koji traže nove proizvode ili usluge. Da bi neka ideja postala uspješna na tržištu potrebno je proći kroz četiri koraka koja su navedena i opisana u nastavku.

#### *Prvi korak - prepoznavanje prilike*

Nije svaka ideja prilika. Prilika se može definirati kao set okolnosti koje stvaraju potrebu za novim proizvodom, uslugom i/ili pothvatom. Da bi neka misao postala dobra poslovna prilika mora imati četiri karakteristike (Barringer, Ireland, 2010.). To su:

- Za kupca mora biti atraktivna, odnosno kupac mora biti zainteresiran za nju i imati želju da plati određeni iznos za neki proizvod ili uslugu.
- ideja mora imati mogućnost trajanja, odnosno mogućnost da se proizvod ili usluga prodaju nekoliko puta, da se kupci vraćaju ili zadržavaju putem post prodajnih usluga.
- Iznimno je važno da u trenutku ulaska na tržište prozor prilika bude otvoren i da proizvod ili usluga na tržištu bude ponuđen u pravo vrijeme kada je tržište za to spremno jer je to trenutak kada ideja ima potencijal da postane uspješni poduzetnički pothvat. Ako se na tržište uđe prerano troškovi istraživanja tržišta i marketinga bit će znatno veći, no ako se uđe prekasno, borba s konkurencijom i osvajanje tržišta bit će teže.
- Kako bi se proizvodi i usluge istaknuli od konkurentskih potrebna im je dodana vrijednost (koja vodi do konkurentske prednosti), kojom bi se zadovoljile želje i potrebe kupaca, ali pri tome treba paziti da kupci budu spremni platiti određenu cijenu za to.

Drucker (1985) smatra da postoji sedam izvora prilika, a to su: neočekivanost,

nepodudarnost, potrebe procesa, promjene u industriji i na tržištu, demografske promjene, promjene u percepciji i nova znanja/inovacije.

### *Drugi korak - analiza industrije*

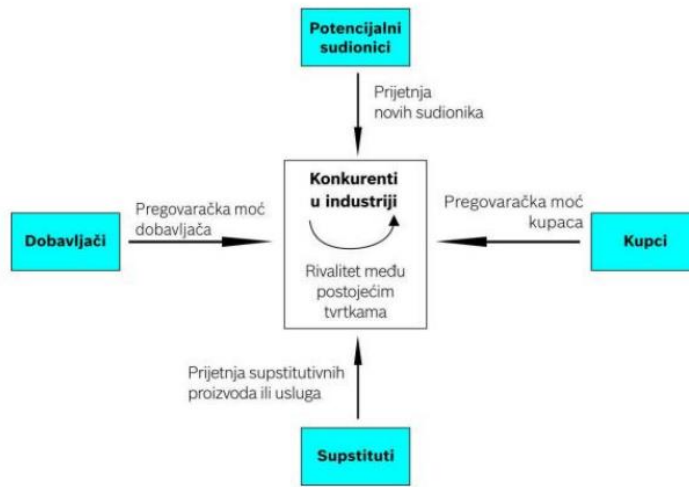
Obadić i Tica (2016) tvrde kako je općenito, industrija skup ljudskih djelatnosti koje imaju za cilj proizvodnju roba i usluga prerađivanjem proizvoda iz primarnog sektora. Svaka industrija ima svoje specifičnosti i propise, stoga je za poduzetnika jako važno da napravi dobru analizu industrije u koju ulazi.

Hisrich et al. (2008) tvrde da je primarni cilj analize industrije pružiti dostatno znanje o okruženju koje će utjecati na poslovni pothvat, a koja započinje najširoom procjenom trendova u industriji i okruženju i ide ka analizi na lokalnoj razini.

Prema Barringeru i Irelandu (2010) gospodarska grana može se analizirati na dva načina: makro i mikro analizom. Makro analiza podrazumijeva sektorsku analizu u kojoj se prati stanje i proučavaju ekonomski, politički, tehnološki trendovi i zakonske promjene. Te analize ocjenjuju privlačnost gospodarske grane, utvrđuju postoje li nezasićena tržišta ili tržišta koja traže inovaciju u toj grani, te daju pregled financijskih pokazatelja uspješnih poslovnih subjekata određene industrije. Prema Barringeru i Irelandu (2019) gospodarske grane mogu se podijeliti na nekoliko vrsta. Nove gospodarske grane su one koje su u nastajanju, odnosno razvoju. Fragmentirane su one koje postoje duže vrijeme i karakterizira ih veliki broj poduzeća. One koje imaju vrlo nizak porast potražnje su zrele industrije, dok su padajuće one koje se suočavaju s padom potražnje. Globalne gospodarske grane su one koje bilježe visoku razinu međunarodnog prometa.

Za mikro analizu gospodarske grane obično se koristi Porterov model konkurentskih snaga koji je prikazan na slici 1.

Slika 1. Porterov model pet konkurentskih snaga



Izvor: Porter, M. (2008)

„Ovih pet sila određuje profitabilnost industrije zato što one utječu na cijene, troškove i potrebne investicije u tvrtki u industriji – elemente povrata na investicije“ (Porter, 2008). Porterov model daje odgovor na pitanje je li promatrana industrija atraktivna. Potencijalni konkurenti predstavljaju opasnost za poduzetnikov poslovni pothvat jer će zauzeti određeni tržišni udio, a time i umanjiti prihode postojećih igrača na tržištu. Ono što potencijalnim sudionicima može stvoriti probleme pri ulasku na tržište jesu ulazne barijere. Ekonomija razmjera, prednost ranog ulaska, proizvodna diferencijacija i uhodani odnosi s klijentima, pristup kanalima distribucije, zakonske barijere i državna ograničenja čimbenici su koji otežavaju ulazak novih konkurenata u gospodarsku granu i na taj način štite postojeće poslovne subjekte koji na njoj djeluju (Porter, 2008).

„Supstitucijski proizvodi su proizvodi direktnih ili indirektnih konkurenata koji imaju jednaku funkciju kao proizvodi industrijskoga poduzeća, odnosno zadovoljavaju iste potrebe potrošača, samo na drugačiji način“ (Butigan, 2008). Prema Porteru (2008), prijetnja supstituta funkcija je triju faktora; relativne vrijednosti/cijene nekog supstituta u usporedbi s industrijskim proizvodom, troška prijelaza na supstitut, kupčeve sklonosti da izvrši prijelaz. Isti autor također navodi i načine na koje se može obraniti od supstituta a to su pronalaženje novih načina korištenja proizvoda, ulazak u industriju supstitucije, izvlačenje profita umjesto obrane, preusmjeravanje strategije



prema segmentima koji su manje ranjivi na supstituciju, te angažiranje dobavljača kao pomoći u obrani (Porter 2008).

Porter (2008) smatra da je pregovaračka moć kupaca veća ako se u gospodarskoj grani nalazi malo velikih kupaca koji imaju niske troškove prelaska na proizvod ili uslugu konkurencije, ako kupuju veće količine proizvoda čija im kvaliteta nije važna, prijete integriranjem unatrag i slično.

Butigan (2008) navodi sljedeće situacije u kojima dobavljači imaju značajnu pregovaračku snagu; ako među dobavljačima dominira nekoliko velikih poduzeća i ako njihova industrija ima veći stupanj koncentracije od industrije kojoj prodaju svoje proizvode, ako je proizvod dobavljača diferenciran ili čak jedinstven, ako dobavljači nisu prisiljeni natjecati se s ponuđačima zamjenskih proizvoda za prodaju u industriji, ako proizvod dobavljača predstavlja važan input u industriji koji utječe na uspješnost poslovanja poduzeća i na kvalitetu njihovih krajnjih proizvoda, ako dobavljači posjeduju znatan potencijal u integracijama unaprijed u industrijskoj djelatnosti. Gospodarska grana je privlačnija što je pregovaračka moć kupaca i dobavljača manja.

Borba s postojećom konkurencijom jedan je od najvažnijih zadataka koje poslovni subjekt ima jer visoko konkurentsko okruženje smanjuje mogućnost ostvarivanja profita i stopu povrata na investicije. Poduzeća prilagođavaju cijene, ulažu u propagandu i poboljšavaju svoje usluge, a mnoga se odlučuju i za tržišnu nišu kako bi svoje poslovanje zaštitili od konkurencije.

### *Treći korak – izrada poslovnog plana*

„Poslovni je plan prvenstveno alat za vođenje poslovnog pothvata svakog poduzetnika i poduzetnik treba aktivno sudjelovati u njegovom kreiranju. Budući da je on nositelj poslovne ideje, jedino on može govoriti o viziji i ciljevima poslovnog pothvata i načinima na koji ih planira ostvariti. Bez obzira na sadržaj poslovnog plana, svaki poslovni plan treba govoriti o sljedeća četiri elementa:

1. Ideja/prilika: što je poslovna ideja i zbog čega vjerujemo da postoji poslovna prilika za realizaciju te ideje?
2. Kontekst/široka slika razvoja poslovnog pothvata: koje su karakteristike okruženja u kojem se planira razvijati poslovni pothvat?
3. Ljudi: Tko su nositelji poslovnog pothvata, koja znanja i kompetencije i iskustvo posjeduju?

4. Rizik: koje su temeljne pretpostavke na kojima se razvija poduzetnički pothvat? Koji su najveći rizici koji mogu dovesti do neuspjeha planiranih aktivnosti i realizacije poslovnog pothvata? Kako se zaštititi od tih rizika?“ (Delić et al., 2014).

Bez obzira piše li poduzetnik sam poslovni plan, ili je to prepustio stručnim konzultantima, poduzetnik mora biti uključen u proces poslovnog planiranja. Pisanje poslovnog plana ne predstavlja samo popunjavanje obrazaca nego dubinsko promišljanje o svim komponentama poslovanja.

#### *Četvrti korak – razvijanje uspješnog poslovnog modela*

„Poslovni model je plan poduzeća o tome kako će se ono boriti s konkurencijom, kako će koristiti resurse, strukturirati odnose, ophoditi se s kupcima i kreirati vrijednost kako bi bilo održivo i profitabilno (Rupčić 2015).“

Prema Osterwalder i Pigneur (2014) poslovni model prikazuje način na koji poduzeće stvara vrijednost te je isporučuje i zahvaća. Elementi poslovnog modela su koje oni navode su: ponuda vrijednosti, segmenti kupaca, odnosi s klijentima, kanali, izvori prihoda, ključna partnerstva, ključni resursi, ključne aktivnosti, a isti će u nastavku biti objašnjeni prema navedenim autorima.

Osterwalder i Pigneur (2014) ponudu vrijednosti definiraju kao skup proizvoda i usluga koji stvaraju vrijednost za odabrani segment kupaca. Ponuda vrijednosti važan je dio platna poslovnog modela jer je u njoj definiran razlog zbog kojeg kupci trebaju odabrati proizvod/uslugu jednog poslovnog subjekta, a ne njegovog konkurenta. Vrijednost za kupce može proizaći iz različitih elemenata poput značajki proizvoda, cijene, pristupu kupcima, usluzi i iskustvu koje kupac dobiva.

Kupci se nalaze u središtu poslovnog modela jer bez njih poslovanje na tržištu ne bi imalo smisla. Svaki poslovni subjekt svoje proizvode i usluge nudi određenom segmentu kupaca, a autori navode da se poduzetnici trebaju pitati dva pitanja: „za koga stvaramo vrijednost?“ i „tko su naši najvažniji kupci?“.

Sa različitim segmentima kupaca poduzeća mogu graditi različite odnose. Ovisno o tome što im je cilj, poduzeća trebaju prilagoditi pristup kupcima. Mogu im pružiti osobnu pomoć, a ukoliko im je neki kupac jako važan i značajan može imati svog vlastitog referenta. Samoposluživanje i

automatizirane usluge poduzetniku ne omogućuju da ostvari direktan odnos s kupcima, ali neke usluge to čini bržim i efikasnijim što stvara i zadovoljnije kupce. Poduzeća svoje kupce mogu upoznati putem društvenih mreža, ali putem njih stvaraju zajednice oko svoga brenda i podižu svijest o istom. Posljednji odnos s kupcima kojeg autori navode jest sukreacija koja kupcima omogućuje da sudjeluju u stvaranju nove vrijednosti kreiranjem proizvoda i sadržaja.

Kanal opisuje način na koji poduzeće komunicira sa kupcima te im prilazi ciljem ponude i prodaje svojih proizvoda ili usluga. Autori navode sljedeće vrste kanala putem kojih je moguće komunicirati s kupcima i isporučiti im proizvod: osobna prodaja, internetska prodaja, vlastite trgovine, trgovine partnera i veleprodaja.

Izvori prihoda jedna su od najvažnijih stavki poslovnog modela, jer bez ostvarivanja prihoda, djelovanje poduzeća na tržištu ne bi imalo smisla. Poduzeće prihode može ostvarivati na različite načine poput prodaje proizvoda/usluga, naplaćivanjem naknade za korištenje usluga, naplatom pretplate, najma, posudbe, izdavanjem licence, različitim vrstama oglašavanja, te od brokerskih ili drugih posredničkih djelatnosti.

Ključni resursi su materijalni ili nematerijalni činitelji potrebni kako bi se ostvarila neka aktivnost i postigli željeni rezultati. Autori navode kako je korisno postaviti sljedeće pitanje: Koje ključne resurse trebamo za stvaranje ponude vrijednosti, kanala distribucije, odnosa s kupcima i za stvaranje izvora prihoda? Uglavnom se radi o financijskim, fizičkim i ljudskim resursima bez kojih poslovanje ne bi bilo moguće.

Ključne aktivnosti opisuju sve ono što je potrebno napraviti kako bi model mogao funkcionirati onako kako je to zamišljeno. Slično kao i kod ključnih resursa autori preporučuju da poduzetnici odgovore na pitanje: Koje ključne aktivnosti su potrebne za stvaranje ponude vrijednosti, kanala distribucije, odnosa s kupcima i izvora prihoda. Pod aktivnostima se podrazumijeva kreiranje, proizvodnja, isporuka proizvoda, održavanje platformi i mreža, rješavanje problema, upravljačke aktivnosti i slično.

Ključna partnerstva opisuju sve dobavljače i partnere koji su potrebni kako bi model mogao funkcionirati. Rijetko koje poduzeće ima na raspolaganju sve potrebne resurse ili potrebna znanja i vještine kako bi mogli obaviti sve potrebne aktivnosti. Zbog toga se okreću drugim poduzećima te sklapaju s njima partnerstva, te na taj način rješavaju svoj problem.

Struktura troškova obuhvaća sve troškove koji su nastali kao rezultat implementacije i vođenja poslovnog modela. Osterwalder i Pigneur (2014) razlikuju četiri svojstva troškova. Fiksni troškovi su oni troškovi koji uvijek ostaju isti, bez obzira na količinu proizvoda i usluga koji su proizvedeni, a varijabilni su oni koji su ovisni o proizvedenoj količini proizvoda ili odrađenih usluga. Ekonomija razmjera podrazumijeva proizvodnju velikog broja istih proizvoda kako bi trošak proizvodnje bio što manji, a ekonomija doseg podrazumijeva primjenjivanje istih metoda poslovanja na različitim područjima, također kako bi troškovi poslovanja bili manji.

Poslovni model opisuje sve aktivnosti kojima poslovni subjekt djeluje na tržištu. Tako definirane i raščlanjene aktivnosti poduzetniku omogućuju da uvidi u kojim točkama može postati još efikasniji i ostvariti konkurentsku prednost. Na slici 2 prikazan je lanac vrijednosti koji prikazuje stvaranje vrijednosti u poduzeću. Prema Barringeru i Irelandu (2010) „lanac vrijednosti predstavlja niz aktivnosti koje vode proizvod od sirovine, kroz proizvodnju i distribuciju do krajnjeg kupca.“

Slika 2. Prikaz lanca vrijednosti



Izvor: Porter. (2008:53)

Porter (2008) navodi da se lanac vrijednosti se sastoji od primarnih aktivnosti i aktivnosti podrške. U primarne aktivnosti ubraja ulaznu logistiku koja podrazumijeva zapremanje, skladištenje, kontrolu inputa koji se aktivnostima poput obrade, pakiranja, testiranja pretvaraju u konačni oblik. Izlazna logistika podrazumijeva aktivnosti vezane uz skladištenje i distribuciju robe kupcima. Aktivnosti marketinga i prodaje osiguravaju načine na koji kupci mogu kupiti proizvod, te ih potiču da to i učine. To su aktivnosti poput reklamiranja, promidžbe, određivanja cijena i izbora posrednika. Posljednja primarna aktivnost jest servisiranje koje obuhvaća pružanje usluga s ciljem poboljšanja ili održavanja vrijednosti proizvoda, kao što su montaža, popravci, nabava dijelova i slično.

Prva aktivnost podrške koju Porter navodi jest nabava. Odnosi se na kupnju inputa, a širi se kroz čitavu tvrtku jer ju ne obavlja samo tradicionalni odjel nabave pri nabavi sirovina, nego i zaposlenici s ostalih odjela i razina organizacije. Proces nabave je važan jer ona utječe na troškove i kvalitetu kupljenih inputa. Druga aktivnost podrške jest tehnološki razvoj koji se ne odnosi samo na tehnologije koje su direktno vezane za konačni proizvod. Tehnološki razvoj koji je povezan s proizvodnjom i njegovim svojstvima podržava čitav lanac, dok je ostali tehnološki razvoj uglavnom vezan za aktivnosti podrške. Upravljanje ljudskim resursima treća je aktivnost podrške Porterovog lanca vrijednosti. Obuhvaća regrutiranje, zapošljavanje, obučavanje i razvoj zaposlenika. Posljednja aktivnost podrške jest infrastruktura tvrtke koja podrazumijeva opće upravljanje, planiranje, financije, računovodstvo, pravne poslove, odnose s javnošću i upravljanje kvalitetom.

Poduzetnik treba biti svjestan važnosti povezivanja svih komponenti lanca vrijednosti jer svaka karika predstavlja dodanu vrijednost na prethodnu i svaka karika može biti ključna za stvaranje konkurentne prednosti.

### 3.3. Od ideje do poduzetničkog pothvata

Da bi neka ideja postala uspješan poduzetnički pothvat potrebno je proći kroz pet koraka o kojima treba razmisliti (Barringer i Ireland, 2010).

**Prvi korak je stvaranje tima.** „Poduzetnik će nesporno biti u boljoj poziciji ako ima odličan tim s prosječnom idejom nego prosječan tim s odličnom idejom. Slijedom navedenog, tržišni akteri će prije podržati poslovni pothvat ako je tim kvalitetan. I najbolja ideja lako propadne u rukama pogrešnih ljudi. Novac se daje ljudima, a ne idejama“ (Alpeza et al., 2007:12) Dobar tim je onaj koji ima potrebno iskustvo i ekspertizu, čiji su članovi visokomotivirani za napredak, spremni su preuzeti rizik i dobro se snalaze u situacijama neizvjesnosti i nesigurnosti, kreativni su i opsjednuti novim idejama i prilikama, otvoreni su jedni prema drugima i imaju dobru komunikaciju. No, da bi sam tim dobro funkcionirao i bio uspješan, sam poduzetnik treba znati kako odabrati prave ljude u tim, te kako stvoriti poduzetničku organizacijsku kulturu, te motivirati i poticati sve članove tima na napredak, stvoriti ugodnu atmosferu za rad kroz iskrenost i povezanost zaposlenika.

**Drugi korak je procjena financijske snage i održivosti pothvata.** U ovom koraku poduzetnik treba procijeniti svoje financijske mogućnosti, odnosno izvore financiranja pothvata, te prihode i rashode u početku poslovanja. Pothvat je financijski održiv ukoliko nema rizika od mogućeg nedostatka sredstava u projiciranoj budućnosti, odnosno ako je razlika između prihoda i rashoda veća od nule (pozitivna) u promatranom razdoblju.

**U trećem koraku poduzetnik se mora odlučiti za pravni oblik** putem kojeg će djelovati na tržištu. Svaki od mogućih oblika koji se mogu odabrati u Republici Hrvatskoj ima svoje prednosti i nedostatke, stoga je ovaj korak jako važan i treba mu posvetiti vremena jer će i sam pravnik oblik znatno utjecati na poslovanje u vidu troškova otvaranja, poreznih obveza, razine odgovornosti i rizika, strukture organizacije, načine donošenja odluka i slično. Svaki poduzetnik treba sam odlučiti o pravnom obliku ovisno o tome čime se želi baviti i kakve ciljeve želi postići. Najčešći oblici putem kojih poduzetnici djeluju na tržištu su obrt, društvo s ograničenom odgovornošću, i jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću.

Prema zakonu o obrtu, obrt predstavlja samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti od strane fizičkih osoba sa svrhom postizanja dohotka ili dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu. Prema zakonu, obrti mogu biti slobodni

(nije potreban majstorski ispit), vezani (uvjet je položen stručni ili majstorski ispit), te povlašteni obrt (smiju se obavljati samo na temelju povlastice). Prednosti obrta jesu jednostavnost i niski troškovi otvaranja/zatvaranja obrta, porezne pogodnosti, jednostavno knjigovodstvo, brzo donošenje odluka, sav dohodak pripada obrtniku i on sam odlučuje o njegovoj namjeni, i novac može trošiti za osobne namjene bez pravdanja. Glavni nedostatak obrta jest da obrtnik za nastale obveze odgovara svom svojom imovinom, a obrtnik mora plaćati doprinose bez obzira je li zaposlenik obrta ili ne, te po sili zakona obrt prestaje smrću obrtnika (Buble i Kružić, 2006).

Društvo s ograničenom odgovornošću je trgovačko društvo u koje jedna ili više fizičkih ili pravnih osoba ulažu temeljne u unaprijed dogovoreni temeljni kapital. Najniži iznos temeljnog kapitala je 20.000 kn. Prednosti d.o.o.-a su: kontinuitet poslovanja, odnosno prenosivost društva, poduzetnik može registrirati bilo koju legalnu djelatnost, poduzetnik ne odgovara svojom imovinom za obveze društva. S druge strane, nedostaci su vođenje dvojnog knjigovodstva, dug proces osnivanja s većim troškovima, složena je forma organiziranja i prestanka poslovanja, osnivači imaju ograničeni interes i utjecaj u aktivnostima društva (Buble i Kružić, 2006).

Društvo koje ima najviše pet članova i jednog člana uprave može se osnovati na pojednostavljeni način, kao jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću. Temeljni kapital j.d.o.o.-a ne može iznositi manje od 10,00 kn koji se obavezno upisuje samo u novcu, a ukoliko temeljni kapital dosegne iznos od 20.000,00 kn ili više, počinju se primjenjivati odredbe Zakona kako je propisano za d.o.o. Prednosti jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću su brzina i niski troškovi registracije, a nedostaci isti kao kod d.o.o.-a budući da je j.d.o.o. njegova podvrsta. (Buble i Kružić, 2006).

**U četvrtom koraku poduzetnik prepravlja do tada napisani poslovni plan.** Poslovni plan nikad nije završen i u procesu istraživanja i promišljanja o poduzetničkoj ideji poduzetnik konstantno dolazi do novih saznanja i zaključaka koje treba implementirati u poslovni plan. Poslovni pothvat je pod utjecajem okruženja, koje se neprestano mijenja, te je potrebno i poslovni plan prilagođavati promjenama u okruženju.

**Posljednji korak u ovoj fazi jest pronalazak financiranja.** Poduzetnici početnici izvor financiranja svog pothvata često vide kao najveći problem pri ulasku u poduzetništvo. Odabir načina financiranja također je vrlo važan korak jer izvor kapitala može utjecati na financijske rezultate poslovnog subjekta. Najbolji način za ulazak u poduzetništvo je onaj s vlastitom

ušteđevinom. Poduzetnik preuzima rizik da izgubi vlastiti novac, ali ipak se neće zaduživati. Barringer i Ireland (2019) navode tri načina osobnog financiranja pothvata. Pod pojmom „sweat equity“ podrazumijevaju vrijednost vremena i truda koje osnivač ulaže u tvrtku. Budući da mnogi osnivači nemaju gotovinu koju bi uložili u pokretanje poslovanja, ulažu svoje vrijeme, rad i znanje. Drugi način je „bootstrapping“ odnosno pronalaženje načina za izbjegavanje potrebe za vanjskim financiranjem kroz kreativnost, domišljatost, štedljivost, smanjenje troškova, te dobivanje bespovratnih sredstava. Neke od metoda „bootstrapping-a“ koje navode autori su kupovina rabljene umjesto nove opreme ili unajmljivanje opreme, smanjenje osobnih troškova, naplaćivanje robe unaprijed, dijeljenje uredskog prostora ili zaposlenika s drugim tvrtkama, zapošljavanje pripravnika i slično.

Ako nema dovoljno vlastitih sredstava često članovi obitelji i prijatelji financijski ili materijalno pomognu poduzetnika. No, ako on sam ili njegovi bližnji nemaju na raspolaganju ušteđevinu koju bi mogli uložiti poduzetnik se može obratiti poslovnim anđelima ili partnerima ukoliko ih ima. Na posljetku postoji i opcija bankarskih kredita ukoliko napiše dobar poslovni plan i uvjeri ih da je njegova ideja profitabilna i isplativa.

### 3.4. Upravljanje i rast poduzetničkog pothvata

„Rast je pozitivna razlika u opsegu poslovanja u određenom vremenskom razdoblju. To je kvantitativna promjena, mjerljiva različitim pokazateljima, kao što su primjerice: veća količina prodanih proizvoda/usluga, veći ukupni prihod, veći profit nego oporezivanje, veći povrat na uloženi kapital, rast trajnog kapitala, porast broja nekretnina, veća vrijednost poduzeća, veći broj zaposlenih itd. Ta je razlika uvijek posljedica nekih novih dodatnih ulaganja u novcu, radu, znanju i tehnologijama“ (Glas, 1999).

Prema Gibbu (1991) rast je pomak od trenutnog stanja, u kojem se poduzeće nalazi u novo stanje, koje je rezultat uspješno provedenog razvoja, koji može predstavljati novi proizvod ili razvoj postojećeg proizvoda, novo tržište ili razvoj postojećeg tržišta, tehničke inovacije ili inovacije u upravljanju, te kombinaciju svega navedenog.



Gašparović (1996.) razlikuje vanjske i unutarnje faktore koji utječu na smjer i način rasta poslovanja. U vanjske se faktore i uvjete rasta ubraja one faktore koji utječu na odluke poduzeća, ali na koje poduzeće ne može utjecati. Prema autoru to su prirodna bogatstva koja nisu uvjet za rast, ali na njega svakako utječu jer mnogi poslovni subjekti ovise o mogućnosti iskorištavanja sirovina u zemlji poslovanja ili onih uvoznih. Drugi vanjski faktor rasta jesu institucije poput države, odnosno vlasti, banaka, organizacija civilnog društva koje svojim odlukama i zagovaračkim politikama mogu poticati razvoj ili ga ograničiti. Posljednji faktor su uvjeti na tržištu proizvoda i usluga što se odnosi na ponudu i potražnju istih. Potražnja za proizvodom ili uslugom uvelike određuje rast poslovanja, ali u isto vrijeme poduzetnik mora imati mogućnost za isporuku tražene količine proizvoda ili usluga.

Isti autor navodi kako su unutarnji faktori rasta oni uvjeti koji direktno utječu na poslovanje poduzeća pa time i na sam rast. Oni se nalaze unutar poduzeća te im pripadaju materijalni i nematerijalni resursi, zaposlenici, tehnologija, misija i vizija poduzeća, predmet poslovanja poduzeća, strategija i ciljevi. U vanjske se faktore i uvjete rasta ubrajaju oni faktori koji utječu na odluke poduzeća izvan njega samog te na koje poduzeće ne može utjecati. Vanjskim faktorima i uvjetima pripadaju prirodna bogatstva, institucije, uvjeti na tržištu proizvoda i usluga.

Poduzeća koja rastu, odnosno imaju potencijal rasta važna su iz nekoliko razloga. Svojim rastom otvaraju nova radna mjesta što je iznimno važno državnim tijelima kao i onima koji se nalaze na tržištu rada. Stvaraju novu vrijednost, a time potiču i konkurenciju na kvalitetniji rad. To su poduzeća s izvoznim potencijalom što donosi gospodarski važan značaj, te osiguravaju bolji povrat investicije i ulažu u razvoj tehnologije (Gibb, 1991).

Prema GEM studiju (Singer et al., 2021) rast poslovnog pothvata ovisi prvenstveno o odluci vlasnika, a zatim o cijelom nizu faktora koji su u međusobnoj interakciji poput postojanja konkurentnog proizvoda / usluge koji je rezultat inovacijskih procesa u poduzeću, raspoloživosti međusobno povezanih resursa: ljudski, socijalni i financijski kapital, te uvjeta koji stimuliraju ili ograničavaju rast poslovnog pothvata: regulatorni okvir, obrazovanje, suradnja poslovnog i istraživačkog sektora, raspoloživosti profesionalne infrastrukture i otvorenosti tržišta.

### 3.5. Analiza izvedivosti

Prema Barringer i Ireland (2010) analiza izvedivosti je jedna od faza u poduzetničkom procesu, prije pisanja poslovnog plana. To je proces kojim se utvrđuje je li poslovna ideja izvediva. Ispitivanje izvedivosti poslovne ideje u ovom koraku promatra se na četiri razine:

- Analiza proizvoda/usluge
- Analiza izvedivosti u gospodarskoj grani i na ciljanom tržištu
- Organizacijska izvedivost
- Financijska izvedivost

Kod analize izvedivosti proizvoda/usluga važno je utvrditi je li proizvod poželjan, odnosno ispunjava li neku potrebu. Poželjno je da se pri kreiranju proizvoda prate trendovi i vodi računa o tome da proizvod na tržište bude plasiran u pravo vrijeme. Poduzetnik bi trebao izraditi test koncepta proizvoda, te tražiti povratu informaciju od potencijalnih kupaca kroz ankete, usmeno ispitivanje, fokus grupe i slično. Treba razmisliti kako će proizvod biti pozicioniran u odnosu na iste ili slične proizvode konkurenata, kako će se istaknuti i koju dodanu vrijednost će dati svojim kupcima.

Analiza izvedivosti u gospodarskoj grani obuhvaća procjenu privlačnosti industrije i ciljanog tržišta za predloženi proizvod ili uslugu. Neke od poželjnih karakteristika djelatnosti u koju poduzetnik ulazi jesu rast djelatnosti, da industrija nije zasićena konkurentima, te da profitabilnost ne ovisi o niskim cijenama ulaznih sirovina. Poslovni subjekt treba odrediti ciljano tržište kako bi moglo prilagoditi svoje marketinške aktivnosti jer u početku nemaju dovoljno resursa da obuhvate potrebe cijelog tržišta. Poduzetnik treba napraviti dobru analizu tržišta kako bi utvrdio koje su potrebe njegove ciljane grupe, kakve proizvode/usluge kupci trebaju i žele kupiti, s kakvim specifikacijama, u kojem cjenovnom rangi i slično.

Analizom organizacijske izvedivosti utvrđuje se postojanje resursa koji su potrebni za obavljanje djelatnosti kojom se poduzetnik želi baviti, što se ne odnosi na financijske resurse. Ova analiza obuhvaća organizacijsku kompetentnost, stručnost i znanje poduzetnika i njegovih zaposlenika, identifikaciju nefinancijskih resursa, intelektualno vlasništvo, lokaciju na kojoj će se poslovati, poznavanje tržišta i djelatnosti.

Posljednja je analiza financijske izvedivosti koja obuhvaća procjenu troškova i očekivani prihod u počecima poslovanja. U ovom koraku potrebno je procijeniti financijska sredstva potrebna za

pokretanje poslovanja koja uključuju troškove registriranja organizacijskog oblika, nabavu opreme, strojeva i inventara potrebnih za rad, porezne izdatke za prvih nekoliko mjeseci i slično. S druge strane poduzetnik treba razmisliti o tome na koji će način osigurati potrebna sredstva. Mogući izvori financiranja u početnoj fazi poslovanja su vlastita uštedevina, posuđivanje novca od obitelji ili prijatelja, poslovni anđeli, krediti u bankama, apliciranje na projektne natječaje, te *crowdfunding* platforme. Osim projekcije vlastitih troškova i izvora financiranja, te procijene prihoda u početku poslovanja, poduzetnik treba proučiti financijske rezultate sličnih poduzeća u industriji kako bi ocijenio realnost svoji projekcija.

Nakon ovih koraka poduzetnik donosi odluku o sveukupnoj privlačnosti poduzetničkog pothvata. Ukoliko sve četiri analize pokažu pozitivne rezultate poduzetnik započinje s detaljnim promišljanjem o svojoj poslovnoj ideji koje će strukturirano zapisati u poslovni plan.

### 3.6. Poslovni plan

Iako ga mnogi poduzetnici ne smatraju važnim i često izbjegavaju posvetiti svoje vrijeme pisanju i promišljanju o svim komponentama poslovnog plana, misleći da ono nije potrebno jer oni znaju što i kako žele raditi, poslovni plan je jedan od najvažnijih dokumenata koji poduzetnik treba napisati prije nego krene u poduzetničke vode.

„Poslovni plan je sastavni prikaz planiranih ciljeva poduzeća u nekom vremenskom razdoblju (obično tri godine) i aktivnosti koje poduzeće planira provesti kako bi ostvarilo te ciljeve. Poslovni plan objašnjava što neko poduzeće proizvodi ili će proizvoditi, tko će i zašto kupovati proizvod ili uslugu koju ono proizvodi te koliko je novčanih sredstava potrebno za pokretanje tog proizvoda ili usluga. Izrada poslovnog plana omogućuje poduzeću da razmotri sve elemente i probleme vezane uz pokretanje i razvijanje poslovanja, tj. pomaže mu da iskristalizira ideje, posveti se onima najprofitabilnijima te da definira ciljeve koje želi ostvariti. Poslovni plan je dokument na temelju kojega se prikupljaju financijska sredstva potrebna za pokretanje poslovnoga pothvata, odnosno kojim se potencijalni investitori ili davatelji kredita nastoje zainteresirati za poslovni pothvat“ (Ekonomski leksikon, 2011).

Cingula, Ređep i Hunjak (2004) smatraju da je „poslovni plan temeljni dokument u kojem poduzetnik prikazuje svoje ambicije i ideje te promišlja o mogućnosti za postizanje poslovnog uspjeha u nekom razdoblju, najčešće jednogodišnjem obračunskom razdoblju. U poslovnom planu prikazuju se najvažniji podatci o poduzeću, njegovoj djelatnosti i razvojnim ciljevima, zatim podatke o članovima menadžmenta te aktivnosti što ih se mora provesti u sljedećoj obračunskoj godini. Budući da postavlja mjerila onoga što se želi i namjerava postići u budućnosti, poslovni plan je ujedno najbolji početak kontrole uspješnosti očekivanog poslovanja.“

Poslovni plan je prema Timmonsu (2007) „vrhunac obično dugotrajnog, napornog i ponavljajućeg procesa koji može pretvoriti gusjenicu sirovih ideja u prekrasnog leptira mogućnosti.“

Može se zaključiti da postoji puno različitih definicija poslovnog plana, no one u sebi nose istu srž. Najjednostavnije rečeno „poslovni plan je dokument u kojem poduzetnik opisuje svoju poslovnu ideju odnosno dokument koji jasno definira ciljeve poslovanja i u kratkim crtama prikazuje metode za postizanje cilja“ (Oberman Peterka, 2020). U poslovnom planu svaki poduzetnik razrađuje svoju poslovnu ideju vođen sadržajem poslovnog plana. Čak i ako su zadani sadržaj i poslovna ideja iste kod nekoliko poduzetnika, poduzetnici će imati svoj jedinstveni poslovni plan koji će ih oslikavati njihovu viziju razrade te ideje, te ih u konačnici i dovesti do zaključka predstavlja li ta ideja uistinu i dobru poslovnu priliku.

Tri su najčešće vrste poslovnih planova prema Barringeru i Irelandu (2010):

1. Sažeti poslovni plan koji sadrži 10-15 stranica i najčešće ga upotrebljavaju poduzetnici početnici. Osim poduzetnika početnika, korištenje ove vrste plana često je i kod vrlo uspješnih poduzetnika koji pišu sažeti poslovni plan kako bi ga poslali odabranim ulagačima. Na taj način poduzetnici prikupljaju povratne informacije o svojoj ideji. Uspješni poduzetnici, u velikom broju slučajeva, iza sebe već imaju etablirana poduzeća o kojima ulagači ili već dosta znaju ili u kratkom roku mogu sve potrebno saznati tako da ova vrsta plana kod uspješnih poduzetnika gledajući iz perspektive ulagača koristi isključivo za vrednovanje ideje.

2. Potpuni poslovni plan koji se sastoji od 25-35 stranica te je detaljniji u prikazivanju radnji i planova poduzeća nego što je slučaj kod sažetog poslovnog plana.

3. Operativni poslovni plan namijenjen je internim korisnicima te se koristi kao alat za učinkovitije vođenje posla.

Prema Bangsu (1998) tri su glavna razloga za pisanje poslovnog plana:

1. Proces pisanja poslovnog plana, počevši od prvobitne ideje, tjera poduzetnika da objektivno, kritički i neemotivno sagleda cjelokupni poslovni projekt.
2. Konačni proizvod – poslovni plan – učinkovito je oruđe koje će poduzetniku, ako ga pravilno upotrebljava, pomagati da uspješno vodi svoj posao.
3. Poslovni plan prikazuje poslovne ideje drugima i osnova je poduzetnikovog prijedloga za financiranje budućem zajmodavcu ili suvlasniku.

### *Karakteristike poslovnog plana*

Karakteristike poslovnog plana su (Timmons i Spinelli, 2009):

- Zastario prije nego što se isprinta,
- Rad u toku,
- Poslovni plan nije garancija za uspješan poslovni pothvat,
- Poslovni plan nije uočavanje poslovne prilike.

Poslovni plan brzo zastari, uglavnom prije nego što ga završimo, a s druge strane nikad nije završen, stalno bi se moglo nešto dodati, mijenjati, nadopunjavati. „On nije garancija za uspješan poslovni pothvat niti generator poslovnih ideja ili alat koji ideju pretvara u priliku, on je alat za vrednovanje prilike. Ali što je poslovni plan bolje razrađen i očekivani uspjeh pothvata je realniji. Izrada poslovnog plana traži i vrijeme i novac, ali se to višestruko vraća, on pomaže u lakšem usmjeravanju i vođenju poslovnih aktivnosti, te u jasnom sagledavanju poslovne prilike“ (Timmons i Spinelli, 2009).

Jedna od značajnih karakteristika poslovnog plana jest da da je zastario prije nego što se isprinta. Tržište se jako brzo mijenja, a potrebno je pratiti promijene zakonskih regulativa, kao i svih dionika koji će utjecati na poslovanje poslovnog subjekta. Budući da jest zastario prije nego što se isprinta, poslovni plan zapravo predstavlja rad u toku, odnosno poduzetnik stalno o njemu promišlja i prilagođava njegove komponente i veze među njima. Ipak, bez obzira na trud i vrijeme koji sam poduzetnik (ili uz pomoć konzultanta) ulaže u pisanje poslovnog plana, on nije garancija

da će njegov poslovni pothvat biti uspješan. Kao što je već i navedeno, poslovni plan treba redovito prilagođavati promjenama na tržištu, a ukoliko se one zanemare mogu poslovni pothvat osuditi na neuspjeh. Prema Barringeru i Irelandu (2010) poslovni plan prisiljava osnivača da sistematski razmišlja o svakom aspektu njegovog pothvata što čini interni razlog za pisanje poslovnog plana i predočava vrijednost novog pothvata onima koji nisu uključeni u projekt - ulagači, dobavljači, bankari što čini eksterni razlog pisanja poslovnog plana. Osim promjena na tržištu za uspjeh je važna i unutarnja organizacija poslovnog subjekta. Iako nije garancija za uspjeh, poslovni plan svakako minimizira rizik od neuspjeha kada se započne s poslovanjem. Od načina korištenja resursa do karakteristika članova tima i sinergije među svim unutarnjim čimbenicima poslovnog subjekta. Na posljetku, poslovni plan piše se nakon uočavanja poslovne prilike kako bi poduzetnik promislio o svim čimbenicima koje mogu utjecati na uspjeh njegova poslovanja, te kako bi donio konačnu odluku hoće li, ili neće ući u poslovni svijet.

### *Elementi poslovnog plana*

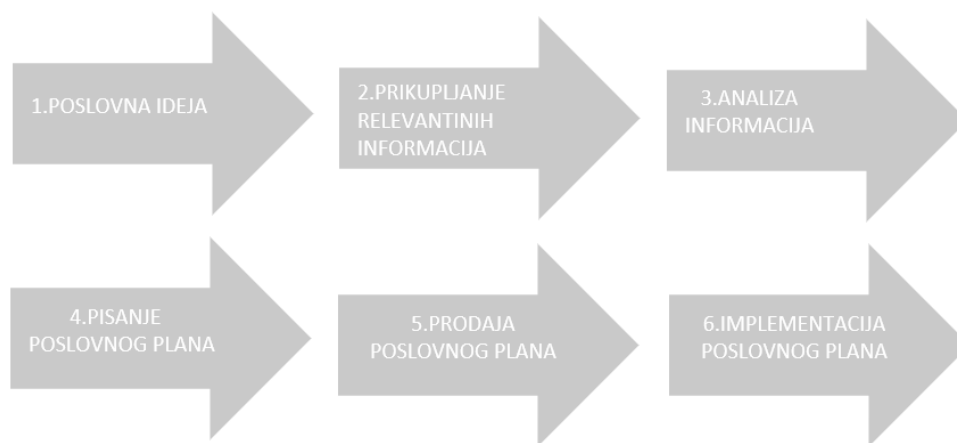
Bez obzira o kojoj se vrsti poslovnog plana radi, tko ga piše i koji mu je sadržaj, svaki poslovni plan mora sadržavati četiri osnovna elementa prema Sahlmanu (1999):

- Ljudi (poduzetnički tim koji pokreće i vodi posao, kao i glavni partneri koji osiguravaju osnovne usluge, resurse i sl.)
- Prilika (sama poslovna ideja i što je čini poslovnom prilikom, što je tržište i 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)

## 4.PROCES POSLOVNOG PLANIRANJA

Svaki poduzetnik koji se odluči na poduzetničku karijeru treba proći kroz proces poslovnog planiranja kroz koji će detaljno promisliti o svojoj poduzetničkoj ideji i koji će mu pomoći u sagledavanju mogućih prepreka i rizika u realizaciji ideje i pokretanju poslovnog pothvata. Gudlin et al. (2012:14) kako je navedeno u radu Horngrena et al. (2003:842) definiraju planiranje kao izbor ciljeva, predviđanje rezultata te poduzimanje različitih metoda, alternativa i poslovnih odluka za postizanje postavljenih ciljeva. Bez obzira govori li se o poslovnom planiranju ili planiranju općenito, taj proces je od velike važnosti jer smanjuje rizik od neuspjeha i omogućava efikasnije iskorištavanje raspoloživih resursa. Slika 4 prikazuje proces poslovnog planiranja. On se sastoji od šest koraka, a neki od njih već su opisani u prethodnim poglavljima.

Slika 3. Proces poslovnog planiranja



Izvor: Obrada autora prema Oberman, Peterka (2021)

Proces poslovnog planiranja započinje kada poduzetnik dobije poslovnu ideju i krene ju razrađivati. Poduzetnik najprije prikuplja relevantne informacije putem primarnog i sekundarnog istraživanja. Sekundarni su podaci prikupljeni i zabilježeni prije, u nekom drugom istraživanju, i

za neku drugu svrhu. To su povijesni podaci koji ne zahtijevaju kontakt s ispitanicima ili subjektima istraživanja. Za razliku od njih, primarni podaci su rezultat izravnog istraživanja na terenu, uz pomoć metoda promatranja i ispitivanja (Marušić, Vranešević, 2001). Isti autori navode kako su prednosti sekundarnih podataka u odnosu na primarne vrlo značajne. Prikupljanje sekundarnih podataka puno je jeftinije i brže, te su dostupni za neke pojave za koje pojedini poslovni subjekt ne bi sam mogao prikupiti informacije. Sekundarni podaci su objektivni, ali je često teško pronaći podatke koji su potrebni i točni. Oni se mogu pronaći na internetu, u različitim bazama podataka, statističkim zavodima, gospodarskim komorama, stručnoj literaturi i časopisima, novinama i tjednicima, katalozima, priručnicima, kod uslužnih organizacija koje se bave prikupljanjem podataka i slično. Autori navode da se primarni podaci mogu prikupiti metodom promatranja i metodom ispitivanja. Metoda promatranja obuhvaća promatranje u prirodnoj i umjetno stvorenoj situaciji, primjetno i neprimjetno promatranje, strukturirano i nestrukturirano promatranje, izravno i neizravno promatranje, osobno promatranje i promatranje pomoću elektroničkih uređaja, dok metode ispitivanja obuhvaćaju osobno ispitivanje, telefonsko ispitivanje, ispitivanje putem pošte i ispitivanje putem interneta. Nakon što je poduzetnik prikupio relevantne informacije treba ih analizirati i obraditi, te unijeti u poslovni plan. Na kraju, poslovni plan mu omogućava donošenje zaključka o izvedivosti poslovne ideje. Kako bi prikupio potrebna sredstva za financiranje poslovnog pothvata, svoj poslovni plan treba „prodati“ investitorima, bankarima ili nekoj trećoj osobi koja je spremna financirati taj poslovni pothvat. Stoga, poduzetnik dobro treba razmisli o svim komponentama poslovnog plana i o načinu na koji će ih prezentirati. Najvažniji korak u procesu poslovnog planiranja je implementacija poslovnog plana. Svi prethodni koraci su uzaludni ukoliko poduzetnik na kraju ne realizira svoju poslovnu ideju koju je razradio u poslovnom planu. Zbog toga je i jedna od ključnih osobina uspješnih poduzetnika i sposobnost implementacije (Barringer i Ireland, 2010).



## 5.SADRŽAJ POSLOVNOG PLANA

„Sadržaj poslovnog plana služi kao vodič u pisanju i organiziranju poslovnog plana“ (Bangs:1998). Prema autoru, poslovni plan treba sadržavati sljedeća poglavlja:

- Podaci o poduzeću
- Financijski podaci
- Dodatni dokumenti

„Poslovnim planom obuhvaćeni su najvažniji podaci o poduzeću, njegovoj djelatnosti i razvojnim ciljevima. Tu su sadržani i podaci o članovima menadžmenta, te aktivnosti koje se trebaju ostvariti u sljedećoj obračunskoj godini. Ove aktivnosti obuhvaćaju sve poslovne funkcije, uporabu potrebnih resursa i odgovorne osobe za postizanje željenih ciljeva“ (Pinson, 2008).

Oberman Peterka, Delić i Perić (2016) tvrde da izgled i obujam poslovnog plana, prije svega ovise o poduzetniku i investiciji u koju kreće. Nikakvim standardima nije propisano od koliko stranica se poslovni plan treba sastojati i kako treba izgledati. No, financijske institucije, najčešće za svoje klijente pripremaju opis i elemente koje bi trebao sadržavati poslovni plan kojim se traže kreditna sredstva.

Različiti autori navode različite smjernice za pisanje poslovnog plana. Ako u poslovnom planu nešto nedostaje ili ako je pisan „šlampavo“, investitor će smatrati kako je sam poslovni pothvat takav te će ga odbaciti. Vrlo je važno da poslovni plan ima jasnu strukturu i sadržaj te razumljiv stil pisanja prije nego što bude poslan investitoru ili bilo kome tko je uključen u novi poslovni pothvat (Barringer, Bruce, Ireland, 2010).

U praktičnom dijelu ovog rada koristit će se sljedeći predložak kao sadržaj poslovnog plana (Prema materijalima iz kolegija Pokretanje poslovnog pothvata, Oberman Peterka, S, 2021):

- Podaci o poduzetniku
- Opis problema koji se rješava
- Opis proizvoda/usluge
- Ključni resursi
- Konkurentska prednost
- Ciljano tržište
- Industrija u koju se ulazi
- Prodajni kanali
- Financijski elementi pothvata (izvori prihoda i struktura troškova)
- Zaključna ocjena projekta

#### *Podaci o poduzetniku*

U ovom poglavlju potrebno je napisati životopis poduzetnika koji ulazi u poslovni pothvat, ili više njih ukoliko se radi o partnerstvu. Poduzetnik treba predstaviti sebe, svoje obrazovanje, znanja, vještine i iskustvo koje je stekao. Treba objasniti čime se bavi i koliko dobro poznaje djelatnost u koju ulazi novim poslovnim pothvatom. Naglasak treba biti na znanjima, vještinama i iskustvu koje će mu pomoći u realizaciji plana poslovanja.

#### *Opis problema koji se rješava*

Odlična poslovna ideja rješava neki problem na tržištu. Kako bi poduzetnik opravdao ulaganje u svoj poslovni pothvat, treba dokazati da za njime postoji potreba na tržištu, da njegov proizvod/usluga rješava neki problem, odnosno zadovoljava neku potrebu kupaca jer to prethodi potražnji za istim.

### *Opis proizvoda/usluge*

Hisrich (2008) smatra da ovaj dio poslovnog plana treba biti detaljan i da treba započeti misijom novog pothvata koja opisuje ono što se poduzetnik nada da će pothvatom postići. Ključni elementi koje treba obuhvatiti u ovom djelu su detaljan opis proizvoda/usluge, lokacije koja može biti od ključne važnosti za uspjeh pothvata, veličina poslovanja, osoblje i potrebna oprema.

### *Ključni resursi*

Prema Barringeru i Irelandu (2008) resursi su inputi koje tvrtka koristi za proizvodnju, prodaju, distribuciju i održavanje proizvoda ili usluga. Dakle, u ovom dijelu poslovnog plana poduzetnik treba navesti materijalnu imovinu poput opreme, sirovina, građevina, infrastrukture koja mu je potrebna za poslovanje. U početku poslovanja poduzetniku su najčešće potrebni financijski resursi, ali ključni mogu biti njegova znanja, vještine, sposobnosti, poznanstva i slično.

### *Konkurentska prednost*

Prema Barringeru i Irelandu (2008) analiza konkurenata je detaljna analiza konkurentskih poduzeća i njihovih proizvoda/usluga. Razlikuju tri vrste konkurenata: izravni, neizravni i budući konkurenti. Poduzetnik mora pronaći način da dobije informacije o svojim konkurentima, potrebno je razumjeti što oni rade i predvidjeti njihove korake. Nakon što je analizirao konkurente, mora definirati koje su to prednosti njegovih proizvoda/usluga, odnosno razloge zbog kojih kupac treba odabrati njegovo, umjesto konkurentskog poduzeća kako bi privukao potencijalne kupce.

### *Ciljano tržište*

Analiza tržišta raščlanjuje industriju na segmente kako bi se poduzetnik mogao odlučiti za jedan tržišni segment čije će potrebe pokušati zadovoljiti. Tržišta mogu biti segmentirana na više načina, poput geografske (grad, država, država), demografske (dob, spol, prihod), psihološke (osobnost, stil života, vrijednosti) segmentacije i slično. Za poduzetnika je važno da odredi ciljanu skupinu kako bi svoj proizvod/uslugu mogao prilagoditi toj ciljanoj skupini kojoj je namijenjen (Barringer i Ireland, 2019).

### *Industrija u koju se ulazi*

Barringer i Ireland (2019) navode da u ovom dijelu poslovnog plana treba prikupiti podatke i informacije o različitim karakteristikama industrije, kao što su veličina, stopa rasta i projekcije prodaje. Treba promisliti i o trendovima u industriji poput ekoloških, ekonomskih, društvenih i tehnoloških trendova te o političkim i regulatornim promjenama. Hisrich et al. (2008) elemente poput gospodarstva, kulture, tehnologije i pravnog značaja pribrajaju analizi okruženja kao vanjskih varijabli koje vlasnik poduzeća ne može kontrolirati i na koje ne može utjecati, dok analiza industrije sagledava industrijske trendove i konkurentske strategije.

Timmons et al. (2010) tvrdi da se istraživanjem tržišta dolazi do informacije tko su kupci i potrošači proizvoda ili usluge, definiraju se trendovi na tržištu, procjenjuje se tko su direktni, indirektni i budući konkurenti poslovnog pothvata, kolika je procijenjena vrijednost tržišta i koliki je procijenjeni udio tržišta na čiji dio može poslovni pothvat zauzeti te tko će biti dobavljači.

### *Prodajni kanali*

Prema Barringeru i Irelandu (2019) distribucijski kanal je ruta kojoj proizvod dolazi od mjesta proizvodnje do krajnjeg korisnika. Poduzetnik svoje proizvode na tržište može plasirati izravno, odnosno vlastitom prodajom ili prodajom putem posrednika. Osim samog načina prodaje u ovom djelu treba definirati na koji će način komunicirati sa svojim kupcima, kako će od njih primiti povratne informacije i na koji način će ih opsluživati.

### *Financijski elementi pothvata (izvori prihoda i struktura troškova)*

Prema Hisrichu et al. (2008) financijski plan predstavlja projekciju ključnih financijskih podataka koje određuju predanost stvaranju ekonomske vrijednosti. Određuju koliko je financijskog ulaganja potrebno za novi pothvat i je li on ekonomski izvodljiv. Financijski plan prema autorima treba se sastojati od tri dijela. Prvo treba predvidjeti prodaju i troškove barem za prve tri godine, zatim novčani tijek, a naposljetku i bilancu koja prikazuje financijsko stanje poslovanja na određeni dan.

### *Zaključna ocjena projekta*

U zaključnoj ocjeni projekta poduzetnik treba povezati sve komponente koje čine njegov poslovni plan u cjelinu i objektivno sagledati ima li ta poslovna ideja smisla. Nakon pisanja poslovnog plana poduzetnik može doći i do zaključka da njegova ideja iz nekog razloga na tržištu ne bi bila dobro prihvaćena. Ukoliko zaključi da su sve komponente dobro povezane i ukoliko financijski dio plana pokaže da je ideja isplativa, poduzetnik može krenuti u realizaciju poslovnog plana.

## 6.EMPIRIJSKI DIO: POSLOVNI PLAN NA PRIMJERU KUĆE ZA ODMOR

### 6.1. Podaci o poduzetniku

Autorica ovog diplomskog rada, ujedno i poduzetnica, koja želi pokrenuti vlastiti poslovni pothvat, Marija Bošnjak, rođena je 09.08.1998. godine. Završila je Opću gimnaziju u Iloku 2017. godine, te upisala Ekonomski fakultet u Osijeku, nakon čega je 2020. godine stekla zvanje sveučilišne prvostupnice ekonomije (univ.bacc.oec.) na području financija. Nakon preddiplomskog studija upisuje diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo, koji planira završiti obranom ovog diplomskog rada u rujnu 2022. godine. Osim formalnog obrazovanja, 2019. godine završila je i edukaciju za pisanje i provedbu EU projekata. Govori engleski jezik, a 2020. položila je prvu razinu talijanskog jezika. Aktivna je u svojoj lokalnoj zajednici preko Udruge mladih Ilok „Volja“ čija je osnivateljica i predsjednica. Također, u sazivu je Savjeta mladih Grada Iloka već drugi mandat. Ljubav prema turizmu i ugostiteljstvu rodila se još u srednjoj školi budući da je bila okružena ljudima koji se bave ugostiteljstvom i odrastala je u obitelji koja se bavi vinogradarstvom i vinarstvom. U bližoj budućnosti planira završiti edukaciju za voditelja turističkog gospodarstva i druge slične edukacije na području turizma, te edukaciju vezanu uz digitalni marketing.

### 6.2. Opis problema koji se rješava

Ilok postaje sve popularnija destinacija za vikend izlete. To je šarmantan gradić na Dunavu bogate povijesti i povijesne arhitekture koji svake godine privlači sve veći broj posjetitelja. Mnogi turisti se i vraćaju nakon što ih očaraju prizori prirode i pogledi na pejzaže beskrajnih polja vinograda, ali i toplina ljudi ovoga kraja. Grad Ilok i okolica imaju puno veće mogućnosti razvoja turizma nego što je do sada realizirano. Prema internim podacima Turističke zajednice Grada Iloka, grad Ilok je od 2017. do 2019. godine bilježio blagi porast broja posjetitelja i noćenja. Prethodne dvije godine pandemija korona virusa utjecala je na sve turističke destinacije, pa tako i na Ilok. Budući da se turizam polako opravlja, a dvije pandemijske godine ne prikazuju realnu sliku posjetitelja, u ovom dijelu rada one se neće prikazivati ni analizirati, nego će se analizirati predpandemijski period kao osnova za planiranje.

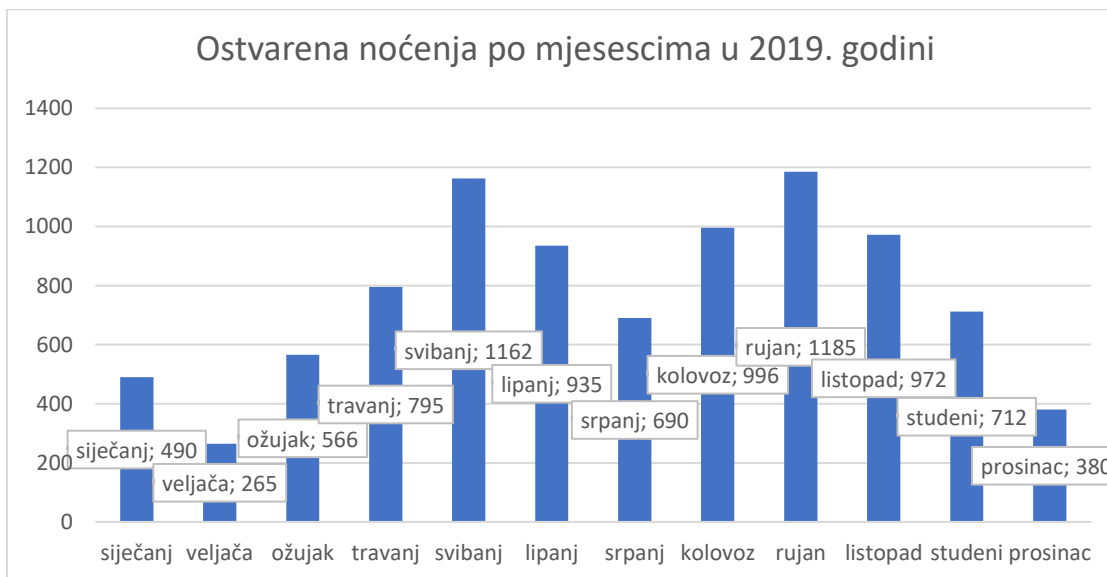
Tablica 1. Broj dolazaka i noćenja turista, te prosječno trajanje boravka u Iloku

	2017	2018	2019
DOLASCI	6007	5960	6309
NOĆENJA	8251	8278	9148
PROSJEČNO TRAJANJE BORAVKA	1,37	1,39	1,45

Izvor: Izrada autora prema podacima Turističke zajednice Grada Iloka

Grad Ilok radi na razvoju Iloka kao turističke destinacije, te na razvoju manifestacija i događaja kojima privlače turiste. Prema podacima Instituta za turizam u lipnju 2022. godine ostvareno je 17% više noćenja, te 38% više dolazaka u odnosu na lipanj 2019. godine u Vukovarsko-srijemskoj županiji što ukazuje na rast unatoč smanjenu razine turističke aktivnosti u 2020. i 2021. godini. Ilok se suočava sa nedostatkom smještajnih kapaciteta kada se u gradu događaju važni događaji poput „Iločke berbe grožđa“, Vinkovo u Iloku“, „Ilok delicium mundi“, Festivala traminca i slično. Grafikon 1 prikazuje broj ostvarenih noćenja po mjesecima tijekom 2019. godine na području Grada Iloka. Može se uočiti da je najviše noćenja ostvareno tijekom svibnja i lipnja, te kolovoza i rujna. Tijekom ostalih, a posebice zimskih mjeseci potrebno je kreirati različite manifestacije i događanja kojima bi se privukli posjetitelji.

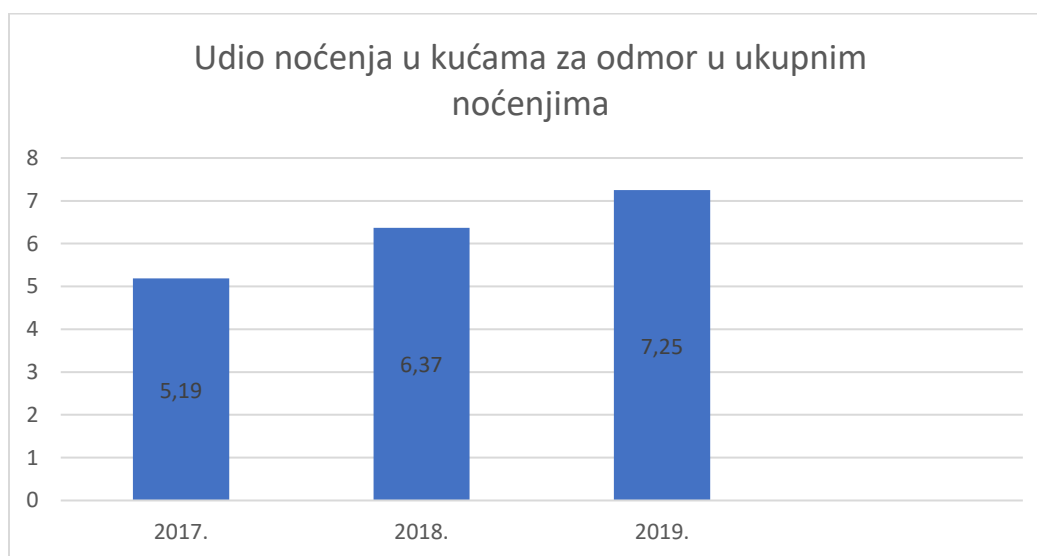
Grafikon 1: Ostvarena noćenja po mjesecima u 2019. godini na području Grada Iloka



Izvor: izrada autora prema internim podacima Turističke zajednice Grada Iloka

Sekundarnim istraživanjem, odnosno pretraživanjem internetskih platformi poput Booking-a, Airbnb-a, te stranica turističkih zajednica na području Vukovarsko-srijemske županije utvrđeno je da na području iste postoji mali broj kuća za odmor s većim smještajnim kapacitetom. Kako je navedeno u Sektorskoj analizi turizma (Rašić, 2020) pojavom pandemije turistima je najvažnija sigurnost (sigurnost u smislu zdravlja), stoga prednost daju mirnijim destinacijama na kojima borave duže vrijeme, kao što su kuće za odmor, posebice one s dodatnim sadržajem. I prije pojave pandemije, prema internim podacima Turističke zajednice Grada Iloka, bilježi se blagi rast smještaja u kućama za odmor kako je prikazano u grafikonu 2. Kako navodi Bertić (2022) postoji nedovoljna educiranost i suradnja između svih subjekata koji se bave turizmom, te da postoje mnoge prilike da se to vrlo brzo popravi. Zajedničkim nastupom na tržištu, jačim i kvalitetnijim marketinškim kampanjama, mogli bi se postići značajniji rezultati.

Grafikon 2: Udio noćenja u kućama za odmor u ukupnim noćenjima kroz tri godine



Izvor: Izrada autora prema internim podacima Turističke zajednice Grada

Grafikon 2 prikazuje udio noćenja u kućama za odmor na području Grada Iloka u ukupnim noćenjima u ostalim vrstama smještajnih jedinica. Kao što se iz grafikona vidi, 2017. godine u kućama za odmor ostvareno je 5,19% noćenja, 2018. godine 6,37%, a 2019. godine 7,25% od



ukupnog broja ostvarenih noćenja. Iako se radi o malom postotku, broj noćenja se povećava kako se povećava i broj samih kuća koje su stavljene na raspolaganje turistima. To jasno pokazuje da turisti žele boraviti u navedenoj vrsti smještajnog objekta i da ih treba biti više.

Na temelju ovih analiza i navedenih podataka ulaganje u djelatnost iznajmljivanja „kuće za odmor“ ima dobru perspektivu, a naročito jer se ovakvi pothvati brzo i lako prilagođavaju tržištu i potrebama potencijalnih gostiju.

### 6.3. Opis proizvoda/usluge

Kuća za odmor „Ivana“ smještena je u blizini Iloka, najistočnijeg grada Republike Hrvatske, u malenom mjestu Radoš, koji je udaljen 15 minuta vožnje automobilom od centra Iloka. Imanje je smješteno u jednom dolu, okruženo zelenilom. Imanje veličine 8.500 m<sup>2</sup> ima jednu kuću koja bi predstavljala osnovni i početni smještajni kapacitet, veliku ograđenu ukućnicu s dodatnim prostorijama i mjestom gdje borave domaće životinje. Kuća se sastoji od četiri sobe, dvije kupaonice, hodnika, dnevne sobe, kuhinje i blagovaonice, terase s pekom i opremom za roštilj. Dvije spavaće sobe bile bi opremljene velikim bračnim krevetima, ormarima, noćnim ormarićima, stolom i dvjema stolicama, dvama tepisima, noćnim lampama, ogledalima, te dekoracijama i prikladnim ukrasima. Jedna soba imala bi po dva odvojena kreveta, dok bi druga manja soba bila prenamijenjena u saunu. Dvije kupaonice opremljene su tuševima, umivaonicima, toaletnim školjkama, te ormarićima uz svu sitnu potrebnu opremu. Kuća bi sadržavala i perilicu rublja. Dnevna soba bi bila opremljena garniturom, regalom, stolićem, tepihom, televizorom i kaminom. Kuhinja bi imala sve potrebne elemente i ormariće za ostavu hrane i posuđa, pećnicu, kuhalo s četiri plamenika, kuhinjsku napu, perilicu posuđa, hladnjak, blagovaonski stol s osam stolica, dekoraciju i ukrase sa svom potrebnom sitnijom kuhinjskom opremom uključujući posuđe i pribor za jelo. Iz kuhinje bi se izlazilo na natkrivenu terasu sa stolom i osam stolica, pekom s pripadajućom opremom, te pogledom na prirodu. S druge strane terase nalazio bi se bazen veličine 24 m<sup>2</sup> uz kojeg bi se nalazilo osam ležaljki. Obje strane terase bile bi lijepo uređene i ukrašene cvijećem i očuvanim starinskim predmetima. S druge strane kuće nalazio bi se parking s četiri natkrivena parkirna mjesta. Cijela kuća bila bi uređena u rustikalnom stilu i bila bi kategorizirana kao kuća za odmor s 4 zvjezdice po propisima koje je donijelo Ministarstvo turizma (NN/2016).

Gosti koji koriste usluge smještaja u kući mogu konzumirati domaće proizvode iz našeg obiteljskog vrta i voćnjaka koji se nalazi u neposrednoj blizini kuće. Osim dostupnog sezonskog voća i povrća (mrkva, peršin, rajčica, krumpir, luk, kukuruz, mahune, grašak, tikvice, krastavci, višnje, trešnje, grožđe) moći će kupiti domaće sokove od bazge i višanja, domaći pekmez od marelica i šljiva, te domaće vino u dvije sorte (graševinu i frankovku) koje se već dugi niz godina proizvodi na OPG-u. Na imanju se trenutno uzgajaju ovce i svinje koje doprinose doživljaju seoskog načina života. Gosti će također moći kušati domaće specijalitete iz eko uzgoja ovaca. Kao dodatne sadržaje usmjerene prema odabranoj ciljnoj skupini, a to su mlade obitelji, kuća za odmor će nuditi zabavu i provođenje vremena u skladu sa novim trendovima kao što su ekologija, prikupljanje novih saznanja i provođenje zdravog načina života.

Gosti će imati na raspolaganju mogućnost za aktivnosti u posebno izgrađenom vrtu za djecu, zatim dječjoj kućici izgrađenoj kao vinarija za igru i tematskom vrtu čija tema će biti omogućiti gostima opuštanje i fokus na duhovnost.

Valja napomenuti da pored kuće prolazi i planinarska staza koja je ucrtana u planinarsku rutu do najvišeg vrha u Iloku - Knjak (poznatijeg kao Liska) na 287 metara nadmorske visine kojeg gosti mogu „osvojiti“ za vrijeme boravka na imanju.

Dodatni sadržaj biti će i obiteljski bazen kao ljetni sadržaj za igru i opuštanje.

Osim usluge smještaja u kući, na imanju se nalazi još nekoliko objekata od kojih bi jedna bila prenamijenjena u prostor za obiteljska druženja i proslave različitih događaja, kao što su proslave sakramenata, rođendana, diploma i slično s kapacitetom do 40 ljudi uz dva odvojena sanitarna čvora. Prostorija bi sadržavala četiri stola sa po deset stolica, šank s priborom za jelo, sudoper, i zvučnik koji gostima stoji na raspolaganju. Gosti koji budu koristili prostor za proslave također će na raspolaganju imati sve domaće proizvode koji se proizvode na OPG-u.

#### 6.4. Ključni resursi

Postojeći resursi vrlo su značajni i uvelike smanjuju vrijednost početnih ulaganja. Kuća kapaciteta do 10 osoba u cijelosti je u vlasništvu obitelji, kao i ostatak imanja. Dnevna soba, kuhinja, jedna spavaća soba, kupaonica i terasa već su uređeni i opremljeni. Neki od popratnih objekata su u

dobrom stanju i potrebna im je samo renovacija, poput objekta za proslave i onih u kojima su smještene životinje. Na imanju već postoji proizvodnja prethodno navedenih domaćih proizvoda za vlastite potrebe koja će biti proširena, te uzgoj domaćih životinja (svinje i ovce).

Resursi koji će biti potrebni kako bi se realizirala ideja ovog poslovnog plana jesu financijska ulaganja u dugotrajnu i kratkotrajnu imovinu prikazanu u tablici 4. Odnose se na materijale, imovinu i inventar potrebnu za rekonstrukciju, opremanje i uređenje interijera i eksterijera kuće.

Osim materijalnih resursa važno je spomenuti sve vještine, znanja i sposobnosti buduće poduzetnice koja će postati voditeljica obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva i ostalih članova obitelji koji će biti uključeni u samu provedbu i poslovanje, a od kojih će jedna osoba biti zaposlena na puno radno vrijeme. Članovi obitelji imaju iskustva i znanja u uzgoju sirovina za preradu i u proizvodnji kvalitetnih domaćih proizvoda. Jedan od važnih resursa jest i umreženost s lokalnom zajednicom koja omogućuje promociju same kuće i lakšu prodaju proizvoda.

## 6.5. Konkurentska prednost

Direktni konkurenti su registrirane kuće za odmor zadovoljavaju potrebnu smještaja i odmora kupaca na isti način, indirektna konkurencija su ostale vrste smještajnih objekata poput hotela, apartmana, turističkih naselja i slično, dok su budući konkurenti svi oni koji će registrirati neku vrstu smještajnog objekta.

Prema internim podacima Turističke zajednice Grada Iloka, na području grada registriran je jedan hotel, dva turistička naselja, sedam objekata koji nude mogućnost smještaja u sobama, četiri apartmana od kojih su tri smještena na jednoj etaži obiteljske kuće i od kojih dva imaju bazen. Registrirano je pet kuća za odmor, od čega je jedna smještaj u obiteljskoj kući na jednoj etaži. U Vukovarsko-srijemskoj županiji registrirana je ukupno 31 kuća za odmor, uključujući i one na području Grada Iloka. U Vinkovcima je registrirano osam kuća od kojih dvije imaju bazen, u Vukovaru šest od kojih jedna ima bazen, u Županji dvije, te po jedna kuća u ostalim manjim mjestima. No, malo je smještajnih objekata koji su cjelovite kuće s tako velikim kapacitetom i koje su u potpunosti na raspolaganu gostima. Ukoliko se dvije obitelji s djecom ili grupa prijatelja odluče za odmor, na ovim prostorima će teško naći kvalitetan smještaj.

Kao što je već navedeno, objekt se nalazi na mirnoj lokaciji, 15-ak minuta vožnje autom od grada. Kuću okružuju oranice i šume. Kod različitih proslava, okupljanja, većeg broja ljudi i glasne glazbe buka nikome ne bi smetala. Gosti na raspolaganju imaju domaće namirnice koje mogu svakodnevno konzumirati i domaće vino proizvedeno na OPG-u.

Prednost ove kuće za odmor jest usluga i sadržaj koji će upotpuniti i zadovoljiti sve kriterije dobrog i kvalitetnog odmora. Samo dva smještajna objekta na području grada imaju bazen, iako ti objektni nisu u potpunosti na raspolaganju gostima nego su smješteni unutar obiteljske kuće, a niti jedan nema saunu. Svi objekti smješteni su u gradu ili u neposrednoj udaljenosti, a još jedna od prednosti ove kuće za odmor jest njezina lokacija u dolu, okružena prirodom i zelenilom u potpunoj tišini. Nerijetko se događa da se ljudi nakon godišnjeg odmora vrate još umorniji i iscrpljeniji što u ovoj kući za odmor koja nudi luksuz mira i tišine sigurno neće biti slučaj. Osim lokacije, prednost ove kuće bili bi i inovativni popratni sadržaji navedeni u opisu proizvoda/usluga ovog plana.

## 6.6. Ciljano tržište

Seoski život prema tradiciji nalaže da je kuća otvorena svima, odnosno, dobrodošli su svi oni koji se žele odmoriti u mirnom i tihom seoskom okruženju uz kvalitetno opremljenu kuću sa zabavnim edukativnim dodatnim sadržajima. No, osnovni sadržaj koji kuća nudi namijenjen je pretežito mladim obiteljima s djecom kojima je želja provesti kvalitetno vrijeme. Ponuda sadržaja je djeci uzbudljiva zbog domaćih životinja i zabavnih sadržaja poput vrta koji će moći uređivati, igranja u „vinskoj kućici“, igranja u bazenu, a roditeljima zbog velikog i sigurnog prostora za djecu i mogućnosti da svi zajedno steknu nova saznanja. Smještajni kapacitet je 8 kreveta što je pogodno za odmor više obitelji. Odvojenost prostorija je takva da prilikom druženja i zabave nitko nikome neće smetati. Želja je privući turiste koji žele gradski način života zamijeniti za vrijeme provedeno u prirodi, prilikom kojeg mogu kvalitetno provoditi zajedničko vrijeme u krugu obitelji i prijatelja.

Obzirom da kuća ima mogućnost proslava raznih događaja za veće skupine, popunjavanje vanezonskih kapaciteta postigli bi iznajmljivanjem prostora za razne evente za mlade, poput djevojačkih i momačkih večeri, obiteljskih proslava i slično.

## 6.7. Industrija u koju se ulazi

„Ruralni turizam je najširi pojam koji obuhvaća sve turističke usluge / aktivnosti / vidove turizma unutar ruralnih područja, uključujući npr. lovni, ribolovni, turizam u parkovima prirode, zimski, seoski, ekoturizam, zdravstveni, kulturni itd. Seoski turizam je uži pojam od ruralnog turizma, a istovremeno širi pojam od turizma na farmi (turističkom seoskom obiteljskom gospodarstvu) i vezan je uz ambijent sela i njegovu užu okolicu te sve njegove aktivnosti (poljoprivreda, manifestacije, gastronomija, folklor, etnologija, ostala gospodarska aktivnost). Konačno, turizam na seljačkom domaćinstvu ili seljačkom gospodarstvu ili turističkom seljačkom obiteljskom gospodarstvu (TSOG) ili agroturizmu isključivo se odnosi na oblik turističke usluge koji je dodatna djelatnost na gospodarstvu s živom poljoprivrednom djelatnošću, u sklopu koje se nude proizvodi proizvedeni na takovom gospodarstvu. Dakle, turističko seosko obiteljsko gospodarstvo ili agroturizam je pojavni oblik seoskog turizma, dok je seoski turizam pojavni oblik ruralnog turizma“ (Baćac, 2011).

Ruralna kuća za odmor bila bi registrirana kao dodatna djelatnost na već postojećem obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu kao pružatelj ugostiteljskih usluga u domaćinstvu - „privatni iznajmljivač“ te podliježe Pravilniku o razvrstavanju i kategorizaciji objekata u kojima se pružaju ugostiteljske usluge u domaćinstvu NN 88/07, NN 58/08 i NN 45/09. Tim pravilnim propisane su sve obveze i minimalni uvjeti koji se moraju ispuniti kako bi se objekt morao registrirati i početi posloovati. Obavezni nameti propisani su sljedećim zakonima i pravilnicima: Zakon o članarinama u turističkim zajednicama NN 52/19, 144/20, Pravilnik o godišnjem paušalnom iznosu članarine za osobe koje pružaju ugostiteljske usluge u domaćinstvu i na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu i o obrascima TZ za plaćanje članarine turističkoj zajednici, Zakon o turističkoj pristojbi. Navedeni zakoni dostupni su u popisu literature ovog rada.

Ana Bertić, iz tvrtke Time4Tales d.o.o. za razvoj i unaprjeđenje turističkih destinacija, (2022) tvrdi kako su se novi trendovi ujedinili u zajednički pothvat ka usmjeravanju ljudi prema istim ciljevima kao što su ekologija, očuvanje okoliša, održivost i zdravlje. Ruralni dijelovi naše zemlje idealna su podloga za razvoj ovih novih prilika. Bertić dalje navodi nekoliko trendova u turizmu do 2030. godine: holistički pristup destinaciji koji je cilj uključivanje posjetitelja u zajednicu i pružanje mogućnosti da ostvare suživot s lokalnim stanovništvom jer ljudi žele biti dio nečega i boraviti s ljudima koji dijele iste vrijednosti, te žele dati svoj doprinos zajednici. Putnici budućnosti žele

ostaviti svoj trag što im treba omogućiti kroz sudjelovanje u kreiranju vizije destinacije, novih sadržaja i slično, te je svaku destinaciju potrebno predstaviti kao značajnu za zajednicu i planet.

## 6.8. Prodajni kanali

Ciljanim i učestalim marketinškim aktivnostima nastoji se upoznati potencijalne goste s ponudom te se podiže svijesti o brendu. Prvi korak je otvaranje profila na stranicama društvenih mreža Facebook s imenom Kuća za odmor „Ivana“, pronalaženje tematskih grupa i osnivanje web stranice kako bi bili vidljivi na Google mapi i koristili Google my bussines.

Drugi korak je otvaranje računa na internetskim putničkim agencijama za rezervaciju smještaja Booking.com i Airbnb. Kvalitetne fotografije interijera i eksterijera dočarat će gostima što mogu očekivati na imanju. Jasan i pregledan opis sadržaja pomoći će gostima u odбору upravo ove kuće za svoj odmor. Posebna pažnja biti će posvećena kvalitetnom informiranju potencijalnih gostiju kako bi informacije cjelovite bez potrebe dodatnih „googlanja“.

Uz društvene mreže i oglašavanja koristit će se izravni marketing putem e-pošte. Kontakt podatke prikupljat ćemo pomoću promocija na društvenim mrežama, sajmovima i drugim sličnim događanjima. Svi gosti prilikom dolaska i prijave uz obvezne osnovne podatke poput imena i prezimena mogu ostaviti svoju e-mail adresu. Na ovaj način stvara se baza podataka pomoću koje se gostima mogu komunicirati posebni popusti, nagrade za lojalnost, promocije i slično. Svim gostima redovno ćemo slati pisane zahvale kao poseban znak pažnje, podsjetnik na boravak kod nas, te čestitke za rođendan. Godinu dana nakon iznajmljivanja gosti će primiti e-mail kao podsjetnik na trenutke provedene na imanju i prigodnu fotografiju njihovog boravka koju ćemo čuvati u našim bazama podataka.

Jedan od bitnijih prodajnih kanala je usmena preporuka zadovoljnih gostiju i prikupljanje pozitivnih ocjena u recenzijama i osvrtima kako bi potencijalni gosti izgradili sliku povjerenja.

Komunikacija s kupcima će biti je promišljena i planirana, nastojat će se stvoriti prijateljski odnos. Prilikom odjavljivanja iz kuće postoji mogućnost ostavljanja recenzije, ali i davanje savjeta i prijedloga za poboljšanje u knjizi dojmova. Aktivnim slušanjem, dostupnošću i brzim odgovorom stvarat će se povjerenje kupca. Stranice na društvenim mrežama služe kao izvor informacija

kupcima. Sadržaj na Facebook-u i web stranicama sastoji se od kompletno ponude koja se pruža, fotografija, videa i cjenika. Transparentnost cijena iznajmljivanja kao i svih dodatnih sadržaja je bitna kako bi kupci kako bi se stekao dojam o pouzdanosti, te kako se ne bi osjećali prevarenim u slučaju dodatnih troškova. Sadržaj na drugim kanalima je sličan, ali uz kraće opise i veći fokus na fotografije. Zadovoljni gosti, razvoj Iločkog kraja kao turističke destinacije i pozitivni financijski rezultati cilj su ovog poslovnog pothvata.

## 6.9. Financijski elementi pothvata

### *Izvori prihoda*

Rekonstrukcija i opremanje kuće za odmor iziskuje značajna ulaganja, no pomoću Mjere 6.2.1. „Potpora ulaganju u pokretanje nepoljoprivrednih djelatnosti“ iz programa Ruralnog razvoja moguće je ostvariti 100% financiranje prilikom ulaganja u razvoj turizma u ruralnim područjima. Svrha natječaja je pokretanje nepoljoprivredne djelatnosti na poljoprivrednim gospodarstvima, uz očuvanje postojećih ili stvaranje novih radnih mjesta, s ciljem smanjenja depopulacije i poticanja održivog razvoja ruralnih područja. Uvidom u Prilog 1 i Prilog 2 natječaja navedene mjere utvrđeno je da OPG, odnosno Marija Bošnjak kao buduća nositeljica OPG-a ispunjava sve uvjete prihvatljivosti i ostvaruje bodove po svim kriterijima odabira. U rekonstrukciju i opremanje kuće do sada je uloženo 300.000,00 kuna obiteljske uštedevine, a uložiti će se još 125.000,00 kuna.

Primarni izvori prihoda bit će prihodi od poslovanja, odnosno od iznajmljivanja kuće za odmor, po fiksnoj cijeni od 1.500,00 kuna po noćenju u prve dvije godine poslovanja. Predviđa se rast cijena po noćenju kroz godine obzirom na stalna poskupljenja energenata i sirovina na tržištu, ali i zbog budućih ulaganja u sam smještaj i sadržaj kuće za odmor. Tablica 2 prikazuje procijenjene izvore prihoda od iznajmljivanja kuće u kunama kroz pet godina poslovanja, uzimajući u obzir povećanje cijena i povećanje popunjenosti kapaciteta.

Tablica 2. Predviđena popunjenost kapaciteta kroz pet godina

	1.godina poslovanja	2.godina poslovanja	3.godina poslovanja	4.godina poslovanja	5.godina poslovanja
% popunjenosti	10% (37/365)	15% (55/365)	20% (73/365)	25% (92/365)	30% (110/365)
Cijena	1.500,00	1.500,00	1.600,00	1.700,00	1.800,00
Iznos:	55.500,00	82.500,00	116.800,00	156.400,00	198.000,00

Izvor: izrada autora

Istraživanjem cijena i popunjenosti konkurenata zaključeno je da bi uz dobru marketinšku strategiju i oglašavanje popunjenost kapaciteta do pete godine poslovanja mogla doseći najmanje 30%. Rast cijena noćenja logičan je korak obzirom na stanje na tržištu, a cijena je i dalje prihvatljivija od cijena konkurenata s sličnim sadržajem.

Kako je već spomenuto, kuća i dodatni prostor osim za odmor, iznajmljivali bi se i za proslave. Najam prostora (dnevni/noćni, 12 sati) iznosio bi 700,00 kuna što je po istraživanju cijena konkurenata manja i pristupačnija cijena. Predviđa se da će prostor biti iznajmljen najmanje deset puta u godini što bi donijelo prihod od 7.000,00 kn.

Iako je primarna djelatnost registriranog OPG-a vinarstvo i vinogradarstvo, te OPG ostvaruje značajne prihode iz te djelatnosti, oni se u okviru ovog rada neće uzeti u obzir jer se u okviru ovog poglavlja analizira isplativost same kuće za odmor. No, treba napomenuti da će dopunska djelatnost u turizmu svakako utjecati na povećanje prihoda od prodaje vina.

Što se tiče proizvodnje i prodaje domaćih proizvoda u ponudi bi bio sok od višanja i sok od bazge čiju prodaju procjenjujemo na ukupno 100 litara, odnosno 100 boca soka po 30 kn/l. Što iznosi prihod od 3.000 kuna godišnje. Cijena domaćeg pekmeza od šljiva i marelica bila bi 40 kuna, a prodaja se također procjenjuje na 100 teglica, što ukupno iznosi 4.000 kuna. U tablici 3 prikazani su godišnji izvori prihoda u kunama koji će nastati na temelju novoregistrirane djelatnosti.



Tablica 3. Predviđeni ostali prihodi kroz godinu (osim prihoda od najma kuće)

Stavka prihoda	Iznos u kunama
Prihod od najma prostora	7.000,00
Prihod od prodaje domaćih proizvoda	7.000,00
Ukupni prihodi	14.000,00

Izvor: Izrada autora

### *Struktura troškova*

Najveći troškovi nastali bi prilikom ulaganja u opremanje kuće i uređivanje okućnice. Kuća je već djelomično obnovljena i opremljena. Kuhinja, dnevna soba i jedna kupaonica su kompletno uređeni, kao i dio terase. Ostatak kuće i okućnice potrebno je renovirati i opremiti. U tablici 4 prikazani su procijenjeni troškovi ulaganja utemeljeni na istraživanju cijena na tržištu za dvije sobe, prostoriju sa saunom, jednu kupaonicu, bazen, kompletno uređenje eksterijera, te rekonstrukciju i opremanje prostora za proslave. Troškovnik je rađen temeljem dostupnih tržišnih cijena na web stranicama različitih poslovnih subjekata koji se bave proizvodnjom i/ili prodajom navedene potrebne opreme i materijala.

Tablica 4. Početni troškovi ulaganja

STAVKA TROŠKA	JEDINIČNA CIJENA	KOLIČINA	UKUPAN TROŠAK
Troškovi izrade projektne dokumentacije	20.000,00 kn	1	20.000,00 kn
Bazen (24m <sup>2</sup> )	160.000,00 kn	1	160.000,00
Sauna za 6 osoba	40.000,00 kn	1	40.000,00 kn
Rekonstrukcija građevine	100.000,00 kn	1	100.000,00 kn
Bračni krevet s madracem	5.000,00 kn	1	5.000,00 kn
Krevet s madracem	2.500,00 kn	2	5.000,00 kn
Ormar	3.000,00 kn	4	12.000,00 kn
Noćni ormarić	700,00 kn	6	4.200,00 kn
Tepih	600,00 kn	4	2.400,00 kn

Lampa	300,00 kn	6	1.800,00 kn
Kupaonski namještaj	2.000,00 kn	3	6.000,00 kn
Umivaonik	1.000,00	3	3.000,00 kn
Toaletna školjka	500,00 kn	3	1.500,00 kn
Tuš kabina	4.000,00 kn	1	5.000,00 kn
Perilica rublja	4.000,00 kn	1	4.000,00 kn
Radijator za kupaonicu	1.000,00 kn	2	2.000,00 kn
Radijator za spavaće sobe	2.000,00 kn	3	6.000,00 kn
Ležaljke	1.000,00 kn	8	8.000,00 kn
Prozori	3.000,00 kn	3	9.000,00 kn
Sobna vrata	500,00 kn	6	3.000,00 kn
Ulazna vrata	4.000,00 kn	2	8.000,00 kn
Laminat po m <sup>2</sup>	100,00 kn	45	4.500,00 kn
Pločice po m <sup>2</sup>	100,00 kn	150	15.000,00 kn
Stol	2.000,00 kn	4	8.000,00 kn
Stolice	500,00 kn	40	20.000,00 kn
Šank (prostor za proslave)	30.000,00 kn	1	30.000,00 kn
Rasvjeta	400,00 kn	12	4.800,00 kn
Ostali sitni inventar i dekoracije	15.000,00 kn	1	15.000,00 kn
<b>UKUPNO</b>			<b>503.200,00 kn</b>

Izvor: Izrada autora

Osim inicijalnih troškova ulaganja koji će biti financirani iz Mjere 6.2.1., treba spomenuti i troškove koji će nastati iz redovnog poslovanja. U tablici 4 prikazani su procijenjeni godišnji rashodi u kunama.

Tablica 5. Predviđeni rashodi kroz godinu

Stavka rashoda	Iznos u kunama
Turistička pristojba	1.280,00
Paušalni porez na dohodak	4.140,00
Turistička članarina	240,00
Režijski troškovi (plin, struja, voda...)	10.000,00
Trošak plaće jednog zaposlenika	65.500,00
Održavanje bazena i prostorija	5.000,00
Ukupno rashodi	86.160,00

Izvor: Izrada autora

Prva stavka rashoda iz tablice 3, turistička pristojba, za kuće za odmor u obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu iznosi 160,00 kuna godišnje po ležaju, odnosno 1.280,00 kuna za osam ležaja. Ukupni procijenjeni godišnji prihodi OPG-a od svih djelatnosti ne prelaze 300.000,00 kn godišnje, što znači da OPG ne mora ući u sustav PDV-a i može biti u paušalnom sustavu poreza na dohodak. Prema spomenutim procijenjenim prihodima spada u četvrti razred što znači da godišnji paušalni porez na dohodak iznosi 4.140,00 kuna. Turistička članarina koja se plaća Turističkoj zajednici grada također se računa kao fiksni iznos od 30 kuna po krevetu umanjen za 20% jer se objekt nalazi na području potpomognute državne skrbi. Režijski troškovi koji se odnose na struju, vodu, plin, internet i slično procjenjuju se na 10.000,00 kuna godišnje, dok se troškovi održavanja bazena i prostorija procjenjuju na 5.000,00 kuna. OPG će u trećoj godini poslovanja nove djelatnosti zaposliti jednu osobu na puno radno vrijeme uz neto plaću od 3.750,00 kuna, odnosno ukupni trošak plaće za poslodavca za jednu godinu iznositi će 65.500,00 kuna, a plaća će rasti sukladno propisima o minimalnoj plaći. Ukupni godišnji rashodi iznositi će 86.160,00 kuna nakon treće godine poslovanja, kada će biti zaposlena jedna osoba, a u prve dvije godine rashodi su procijenjeni na 15.600,00 kuna.

## 5.10. Zaključna ocjena projekta

Tijekom pisanja poslovnog plana detaljno su razrađeni svi dijelovi poslovanja na koje treba obratiti pažnju, te je potvrđen zaključak iz analize izvedivosti da ova ideja može postati uspješan poslovni pothvat kao dopunska poljoprivredna djelatnost na već registriranom OPG-u.

Tablica 6. Prikaz procijenjene dobiti tijekom pet godina poslovanja

	1.godina	2.godina	3.godina	4.godina	5.godina	Ukupno
Prihodi	55.500,00	82.500,00	116.800,00	156.400,00	198.000,00	609.200,00
Rashodi	20.660,00	20.660,00	86.180,00	86.180,00	86.180,00	300.340,00
Razlika	34.840,00	61.840,00	30.620,00	70.220,00	111.820,00	308.860,00

Izvor: Izrada autora

Prema projiciranim prihodima i rashodima čista dobit nakon pet godina poslovanja iznosila bi nešto više od 300.000,00 kuna, što je zadovoljavajući iznos za dopunsku djelatnost. Vlastita sredstva od 125.000,00 kuna koja će biti uložena uz 100%-tno financiranje iz Mjere 6.2.1. vratit će se već nakon tri godine poslovanja. Dodanu vrijednost koju nosi ovaj projekt jest zaposlenje jedne osobne na puno radno vrijeme čime se doprinosi utjecaju na lokalnu zajednicu.

U realizaciju postojećeg kratkotrajnog plana može se krenuti ubrzo nakon otvaranja natječaja Mjere 6.2.1. Ulaganje u pokretanje nepoljoprivrednih djelatnosti. Opremanje i obnova ne bi trebali trajati više od godinu dana što bi značilo da od objave natječaja kuća za odmor može biti brzo spremna za prve goste.

## 7.ZAKLJUČAK

Poduzetnički proces vodi poduzetnika od ideje do njene realizacije, a sastoji se od četiri koraka koja je potrebno slijediti kako bi došao do uspješnog poslovnog pothvata. No, osim samog praćenja ovih koraka, potrebno je da poduzetnik bude objektivan u promišljanju o svojoj ideji koja često nije prilika za uspjeh u poslovanju. Kako bi se izbjegao, ili barem smanjio taj rizik od neuspjeha poduzetnik treba napisati poslovni plan. To nije samo dokument u kojem treba popuniti priložene obrasce, nego alat kroz koji poduzetnik može detaljno sagledati svoju ideju i u konačnici donijeti odluku hoće li se, ili neće, upustiti u poduzetničke vode.

Ideja poslovnog plana ovog rada jest otvaranje kuće za odmor koja bi bila registrirana kao dopunska djelatnost na već postojećem obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu. Poduzetnica posjeduje imanje na kojem se nalazi kuća koju treba renovirati i opremiti, što predstavlja ključni resurs poslovanja. Renoviranje je već započelo u što su uložena vlastita sredstva, s ostatak kuće i okućnice planira se renovirati i opremiti novcem iz EU fondova, točnije Mjerom 6.2.1. Ulaganje u pokretanje nepoljoprivrednih djelatnosti, ali i uz dodatna vlastita sredstva. Primarna ideja ovog poslovnog pothvata je iznajmljivanje kuće za odmor, prostora za proslave i prodaja domaćih proizvoda gostima. Za vrijeme pandemije korona virusa kuće za odmor su postale sve popularnije i sve više ljudi odlučivalo se za privatni smještaj, daleko od gužve. Taj trend nastavio se i nakon pandemije što jasno pokazuje da se ljudima sviđa takva vrsta odmora, gdje u potpunosti mogu odmoriti dušu i tijelo. Analizom prihoda i rashoda kroz pet godina poslovanja utvrđeno je da je ideja isplativa i da kao takva predstavlja dobru priliku za proširenje poslovanja OPG-a.

## LITERATURA:

### Knjige:

1. Barringer B., Ireland R. (2010). *Poduzetništvo- uspješno pokretanje poslovnog pothvata*, 3rd ed. Tuzla
2. Barringer B., Ireland R. (2019). *Entrepreneurship; Successfully Launching New Ventures Updated 6e*. Dostupno na: [file:///C:/Users/Marija/Downloads/Barringer%20-%20Entrepreneurship\\_successfully%20launching%20new%20ventures%20-%20updated6ed.pdf](file:///C:/Users/Marija/Downloads/Barringer%20-%20Entrepreneurship_successfully%20launching%20new%20ventures%20-%20updated6ed.pdf) [pristupljeno 12.9.2022 ]
3. Buble M., Kružić M. (2006). *Poduzetništvo*. Zagreb: RRiF-plus.
4. Cingula, M., Hunjak, T., Ređep M. (2004). *Poslovno planiranje: s primjerima za investitore*. Zagreb: RRiF-plus.
5. Delić, A., Oberman Peterka, S., Perić, J. (2014) *Želim postati poduzetnik*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
6. Drucker, Peter F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper&Row.
7. Gašparović, V. (1996). *Teorija rasta i upravljanje rastom poduzeća*. Zagreb: Školska knjiga.
8. Gib, A. (1991): *Appraising growth potential: key issues in the thresholds of growth of the independent business*, Durham Business School, UK
9. Glas, M. (1999). *Poduzetništvo za 21. stoljeće – priručnik za učitelje/trenere, savjetnike i promotore poduzetništva*. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva RH.
10. Gudlin, D., Perčević, H., Tušek, B., Žager. L. (2012). *Poslovno planiranje, kontrola i analiza*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika. Prema Horngren, C.T., Datar, S.M., Foster, G. (2003). *Cost Accounting-A Managerial Emphasis*. New Jersey: Prentice Hall
11. Marušić, M., Vranešević, T., (2001). *Istraživanje tržišta*. Zagreb: Adeco
12. Oberman Peterka, S., Delić, A., Perić, J. (2016). *Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima*. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici.

13. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2014). *Stvaranje poslovnih modela*. Zagreb: Školska knjiga
14. Ožanić, M. (2017). *Mali brod na olujnom moru. Priručnik za poduzetnike - Od ideje do prvog ugovora*. Tehnološki park. Zagreb.
15. Pinson, L. (2008). *Anatomy of a Business Plan: A Step-by-step Guide to Building the Business*, Linda Pinson
16. Porter, M. (2008). *Konkurentnska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: MASMEDIA
17. Porter, Michael E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press,
18. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F, Pološko Vokić N, (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
19. Timmons, A. Jeffry, Spinelli, Stephen, Jr. (2009). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century*, New York: International edition.
20. Žugaj, M., Dumičić, K., Dušak, V. (2006) *Temelji znanstvenoistraživačkog rada: metodologija i metodika*. 2. dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Varaždin: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike.

Ostalo:

1. Baćac, R. (2011). *Priručnik za bavljenje seoskim turizmom*. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske. Zagreb. Dostupno na:  
[https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Prirucnik\\_Seoski\\_turizam.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Prirucnik_Seoski_turizam.pdf)
2. Bertić, A. (2022). *Novi turistički trendovi za razdoblje do 2030. godine*. Poduzetnik. Dostupno na: <https://poduzetnik.biz/produktivnost/novi-turisticki-trendovi-za-razdoblje-do-2030-godine/> [pristupljeno 6.9.2022 ]
3. Butigan, R. (2008). *Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj*, Ekonomski pregled 171. str
4. CEPOR. GEM Global.Entrepreneurship Monitor. Dostupno na:  
<https://www.cepor.hr/gem-global-entrepreneurship-monitor/> [ pristupljeno 6.9.2022 ]

5. Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Krleža Zagreb, 2011.
6. Global Entrepreneurship Monitor (2022). *2021/2022 Global Report Opportunity Amid Disruption*. Dostupno na: <https://gemconsortium.org/file/open?fileId=50900> [ pristupljeno 28.4.2022 ]
7. Institut za turizam (2022). Turistička statistika Hrvatska: lipanj 2022. Dostupno na: [https://my.visme.co/view/ojg67md9-lipanj-2022\\_pdf](https://my.visme.co/view/ojg67md9-lipanj-2022_pdf) [Pristupljeno 22.7.2022. ]
8. Izrastanje vašeg vlastitog posla, Durham Business School, 1990. Dostupno na: [https://moodle.srce.hr/20212022/pluginfile.php/6336913/mod\\_resource/content/0/HR\\_Growing%20Your%20Own%20Business\\_2008.pdf](https://moodle.srce.hr/20212022/pluginfile.php/6336913/mod_resource/content/0/HR_Growing%20Your%20Own%20Business_2008.pdf) [ pristupljeno 6.9.2022 ]
9. Milovanović M., Srhoj S., Krišto T. (2017). *Strateški pristup inoviranju poslovnih modela, Ekonomska misao i praksa*, 2017., br. 2, str. 847-881
10. Natječaj za tip operacije 6.2.1. Potpora ulaganju u pokretanje nepoljoprivrednih djelatnosti. Dostupno na: <https://ruralnirazvoj.hr/natjecaj-za-tip-operacije-6-2-1-potpورا-ulaganju-u-pokretanje-nepoljoprivrednih-djelatnosti/> [Pristupljeno 22.7.2022. ]
11. Oberman Peterka S. (2021). Nastavni materijali iz kolegija „Pokretanje poslovnog pothvata“, Ekonomski fakultet u Osijeku, Poslijediplomski specijalistički studij Poduzetništvo, školska godina 2020./21. Dostupno na: [https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4715451/mod\\_resource/content/1/PPP2\\_P5\\_Poslovni%20plan\\_2020%2021.pdf](https://moodle.srce.hr/2020-2021/pluginfile.php/4715451/mod_resource/content/1/PPP2_P5_Poslovni%20plan_2020%2021.pdf) [Pristupljeno 11.6.2022. ]
12. Praktični vodič kroz porezni sustav za obiteljska poljoprivredna gospodarstva (2020).. Ministarstvo poljoprivrede. Zagreb. Dostupno na: [https://ruralnirazvoj.hr/files/Vodic\\_Porezni-sustav\\_OPG2020.pdf?fbclid=IwAR2qOF-Ej4fW7E-R2xVV0kjD0i0WKOAThZeFjYcza0TJfNi-D4mi7tE9pUA\\_ž](https://ruralnirazvoj.hr/files/Vodic_Porezni-sustav_OPG2020.pdf?fbclid=IwAR2qOF-Ej4fW7E-R2xVV0kjD0i0WKOAThZeFjYcza0TJfNi-D4mi7tE9pUA_ž) [Pristupljeno 22.7.2022. ]
13. Pravilnik o godišnjem paušalnom iznosu članarine za osobe koje pružaju ugostiteljske usluge u domaćinstvu i na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu i o obrascima TZ za plaćanje članarine turističkoj zajednici. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_02\\_14\\_251.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_02_14_251.html) [Pristupljeno 22.7.2022. ]



14. Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji objekata u kojima se pružaju ugostiteljske usluge u domaćinstvu NN 88/07, NN 58/08 i NN 45/09. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_01\\_9\\_241.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_01_9_241.html) [Pristupljeno 22.7.2022. ]
15. Rašić, I. (2020). Sektorska analiza-turizam. Dostupno na: [https://www.eizg.hr/userdocsimages//publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA\\_turizam\\_2020.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages//publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_turizam_2020.pdf) [Pristupljeno 8.9.2022. ]
16. Rupčić, N. (2015). Poslovni modeli. Dostupno na [https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps\\_118\\_46.pdf](https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/ps_118_46.pdf) [Pristupljeno 11.6.2022. ]
17. Zakon o članarinama u turističkim zajednicama. Dostupno na: [https://turizamilok.hr/files/file/dokumenti/Propisi/Zakon\\_o\\_clanarinama\\_u\\_turistickim\\_zajednicama.pdf](https://turizamilok.hr/files/file/dokumenti/Propisi/Zakon_o_clanarinama_u_turistickim_zajednicama.pdf) [Pristupljeno 22.7.2022. ]
18. Zakon o turističkoj pristojbi. Dostupno na: [https://turizamilok.hr/files/file/dokumenti/Propisi/Zakon\\_o\\_turistickoj\\_pristojbi.pdf](https://turizamilok.hr/files/file/dokumenti/Propisi/Zakon_o_turistickoj_pristojbi.pdf) [Pristupljeno 22.7.2022. ]
19. Zakon o trgovačkim društvima. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgovalnim-dru%C5%A1tvima> [Pristupljeno 9.9.2022. ]
20. Zakon o obrtu. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/297/Zakon-o-obrtu> [Pristupljeno 9.9.2022. ]

## Popis tablica

Tablica 1. Broj dolazaka i noćenja turista, te prosječno trajanje boravka u Iloku .....	31
Tablica 2. Predviđena popunjenost kapaciteta kroz pet godina .....	40
Tablica 3. Predviđeni prihodi kroz godinu .....	41
Tablica 4. Početni troškovi ulaganja .....	41
Tablica 5. Predviđeni rashodi kroz godinu .....	43
Tablica 6. Prikaz procijenjene dobiti tijekom pet godina poslovanja .....	44

## Popis slika

Slika 1. Porterov model pet konkurentskih snaga .....	8
Slika 2. Prikaz lanca vrijednosti .....	12
Slika 4. Proces poslovnog planiranja .....	23