

# POSLOVNI PLAN KAO ALAT ZA MINIMIZIRANJE RIZIKA PRI POKRETANJU POSLOVNOG POTHVATA

---

Šibenik Tomić, Ana

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:327918>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-03**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Ana Šibenik Tomić

**POSLOVNI PLAN KAO ALAT ZA MINIMIZIRANJE RIZIKA  
PRI POKRETANJU POSLOVNOG POTHVATA**

Diplomski rad

Osijek, rujan 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Ana Šibenik Tomić

**POSLOVNI PLAN KAO ALAT ZA MINIMIZIRANJE RIZIKA  
PRI POKRETANJU POSLOVNOG POTHVATA**

Diplomski rad

**Kolegij: Pokretanje poslovnog pothvata**

JMBAG: 2445005691

e-mail: anavktv@gmail.com

Mentorica: prof. dr. sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, rujan 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University graduate study Entrepreneurial Management and Entrepreneurship

Ana Šibenik Tomić

**BUSSINES PLAN AS A TOOL FOR MINIMIZING THE RISK  
OF NEW VENTURE CREATION**


Graduate paper

Osijek, September 2023.

# Izjava o akademskoj čestitosti

## 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Ana Šibenik Tomić

**JMBAG:** 2445005691

**OIB:** 79206967326

**e-mail za kontakt:** anavktv@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

**Naslov rada:** Poslovni plan kao alat za minimiziranje rizika pri pokretanju poslovnog pothvata

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

U Osijeku, 25. rujna 2023. godine

Potpis Ana Šibenik Tomić

## **Poslovni plan kao alat za minimiziranje rizika pri pokretanju poslovnog pothvata**

### **SAŽETAK**

Analizom postojeće medijske scene na području Slavonije jednostavno je uvidjeti kako ovom području treba neovisni medijski portal na kojem će priliku za predstavljanjem ideja, mišljenja, kritika i stavova ravnopravno imati kako politička vlast tako i opozicija te građani različitih stajališta. Može li se ta potreba zadovoljiti odnosno može li se realizirati ideja o neovisnom medijskom portalu, cilj je utvrditi u okviru ovog diplomskog rada na temu „Poslovni plan kao alat za minimiziranje rizika pri pokretanju poslovnog pothvata“. Teorijski dio diplomskog rada prikazuje kako je poslovni plan uistinu važan alat za uspješno poslovanje odnosno polazna točka s koje se kreće u ostvarenje poslovnog pothvata i služi kao alat za minimiziranje rizika pri pokretanju poslovnog pothvata. U praktičnom dijelu rada na konkretnom primjeru planiranja pokretanja internetskog portala razrađuju se elementi važni za poslovni plan i traži se odgovor na pitanje može li se ideja pretvoriti u poslovni pothvat te o čemu je potrebno voditi računa u tom procesu. Iz praktičnog dijela rada vidljivo je čime bi se internetski portal bavio, kakvi su glavni trendovi u djelatnosti i stanje na tržištu, marketing plan te kompetencije potrebne za realizaciju ideje i pokretanje poslovnog pothvata. U okviru poslovnog plana pretpostavit će se potencijalni rizici, a osim financijskog plana istaknuti i planovi za budućnost.

**Ključne riječi:** poslovni plan, poslovni pothvat, mediji, internetski portal

## **Business plan as a tool for minimizing the risk of new venture creation**

### **ABSTRACT**

If one analyzes the existing media landscape in Slavonia, it becomes clear that this area needs an independent media portal in which both the political authorities and the opposition have the opportunity to present ideas, opinions, criticism and positions in equal measure. Whether this need can be met, or whether the idea of an independent media portal can be realized, is the aim of this thesis on the topic of "Business plan as a tool for minimizing risk when starting a business venture". In the theoretical part of the work it is shown that the business plan is a really important instrument for the business success, i.e. it is the starting point for the establishment of an enterprise and serves as instrument for the risk minimization with the establishment of an enterprise. In the practical part of the work, a concrete example of planning the launch of an Internet portal is used to work out the elements that are important for a business plan and to seek an answer to the question of whether an idea can be turned into a business venture and what needs to be taken into account in the process. The practical part of the work shows what the Internet portal would deal with, what the main trends in the activity and the situation of the market are, what the marketing plan looks like and what skills are needed to realize the idea and start a business. Within the business plan, possible risks are assumed, and plans for the future are shown in addition to the financial plan.

**Keywords:** bussines plan, bussines venture, media, Internet portal

# Sadržaj

1. UVOD .....	1
2. METODOLOGIJA RADA .....	2
3. POKRETANJE POSLOVNOG POTHVATA .....	3
3.1. O poduzetništvu .....	3
3.2. O poduzetniku.....	4
3.3. Poduzetnički proces .....	5
3.3.1. Faze (koraci) poduzetničkog procesa.....	6
3.3.1.1. Odluka da se postane poduzetnik .....	8
3.3.1.2. Razvijanje uspješnih poslovnih ideja .....	8
3.3.1.3. Od ideje do poslovnog pothvata.....	10
3.3.1.4. Upravljanje i rast poslovnog pothvata.....	11
3.4. Poslovno planiranje .....	14
4. POSLOVNI PLAN .....	16
4.1. Pojam poslovnog plana.....	16
4.2. Sadržaj poslovnog plana .....	17
4.3. Svrha i cilj poslovnog plana .....	24
5. EMPIRIJSKI DIO - POSLOVNI PLAN ZA POKRETANJE INTERNETSKOG PORTALA NA PODRUČJU SLAVONIJE .....	25
5.1. Sažetak.....	25
5.2. Opis pothvata.....	26
5.3. Analiza industrije.....	27
5.4. Analiza tržišta .....	28
5.5. Marketing plan.....	33
5.6. Management tim .....	36
5.7. Kritični rizici, problemi, pretpostavke.....	37
5.8. Financijski plan.....	38
5.9. Planovi za budućnost .....	43
6. ZAKLJUČAK .....	45
LITERATURA.....	46
Popis tablica .....	48
Popis slika .....	48



## 1. UVOD

Tema diplomskog rada je „Poslovni plan kao alat za minimiziranje rizika pri pokretanju poslovnog pothvata“.

Poslovni plan je pisani dokument koji jasno definira ciljeve poslovanja i u glavnim crtama prikazuje metode za postizanje ciljeva. To je polazna točka s koje se kreće u ostvarenje poslovnog pothvata i služi kao alat za minimiziranje rizika pri pokretanju poslovnog pothvata. Prilikom izrade poslovnog plana testira se poslovna ideja odnosno na određeni način utvrđuje se je li ideja dobra ili ju treba još doraditi. Pisanje poslovnog plana povećava šansu za uspjeh jer je prilikom pisanja poslovnog plana potrebno prikupiti informacije i detalje važne za poslovni pothvat, detaljno ih analizirati što nam pomaže u donošenju konačne odluke o pokretanju poslovnog pothvata. Između ostaloga, ovim diplomskim radom ističe se i kako je poslovni plan poduzetnicima značajan i pri realizaciji zajma od banaka ili privlačenja investitora koji tako imaju mogućnost procijeniti profitabilnost i moguće rizike projekta u koji ulažu kapital.

Rad uz teorijski, obuhvaća i empirijski dio odnosno primjer izrade poslovnog plana. Riječ je o poslovnom planu za pokretanje novog internetskog portala na području Slavonije. U poslovnom planu prikazano je na koji način bi novi internetski portal doprinio tržištu i medijskoj pismenosti ciljne populacije, što odgovara i UN-ovom cilju održivog razvoja „Osigurati uključivo i kvalitetno obrazovanje te promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja“. Osim toga iz poslovnog plana vidljivo je čime bi se internetski portal bavio, kakvi su glavni trendovi u djelatnosti i stanje na tržištu, marketing plan te kompetencije potrebne za realizaciju ideje i pokretanje poslovnog pothvata. U okviru poslovnog plana pretpostavljaju se potencijalni rizici, a osim financijskog plana istaknuti su i planovi za budućnost i razvoj poslovnog pothvata.

## 2. METODOLOGIJA RADA

Tema Diplomskog rada „Poslovni plan kao alat za minimiziranje rizika pri pokretanju poslovnog pothvata“ odabrana je s ciljem utvrđivanja mogućnosti provedbe i realizacije poslovne ideje u uspješan poslovni pothvat. Tema se u praktičnom dijelu temelji na poslovnom planu za pokretanje medijskog portala te prikazuje kako se poslovnim planom mogu minimizirati rizici. Značaj poslovnog planiranja pri pokretanju bilo kojeg poslovnog pothvata je velik dok je na ovom primjeru iznimno važan zbog specifičnosti industrije u koju se ulazi i zbog činjenice da je riječ o poslovnom modelu čiju je održivost teško dokazati. Iz poslovnog plana budući poduzetnik može uvidjeti o čemu treba voditi računa pri donošenju odluke o poduzetničkoj karijeri i pokretanju poslovnog pothvata.

Rad je nastao uz korištenje sekundarnih podataka. Teorijski dio rada nastao je pretraživanjem sekundarnih podataka u obliku stručne literature, dostupnih radova i publikacija vezanih uz temu koja se obrađuje: poduzetništvo, poduzetnik, poduzetnički proces i poslovni plan. Takvi sekundarni izvori korišteni su i za praktični dio rada, a pribavljeni su analizom industrije uz korištenje relevantnih online izvora.

U ovom diplomskom radu korištene su metode deskripcije za opisivanje osnovnih pojmova i metoda komparacije za usporedbu pojmova opisanih od strane različitih autora te metoda analize za traženje veza i uzroka kako bi se donijeli zaključci. U empirijskom dijelu rada korištena je metodologija izrade poslovnog plana.

### **3. POKRETANJE POSLOVNOG POTHVATA**

Planiranje je ključna ili jedna od ključnih stavki u pokretanju poslovnog pothvata. Kvalitetnim planom uvećavaju se mogućnosti za uspjeh, dok bez odgovarajućeg planiranja postoji veći rizik od neuspjeha. Zbog toga je važno posvetiti dovoljno vremena i pozornosti planiranju prije početka realizacije poslovnog pothvata. U nastavku rada se preko osnovnih pojmova vezanih uz poduzetništvo, poduzetnika i poduzetnički proces razjašnjava i potkrjepljuje značaj planiranja u realizaciji poslovnog pothvata.

#### **3.1. O poduzetništvu**

Iako je poduzetništvo mnogo širi pojam, najčešće ga se povezuje s pokretanjem poslovnog pothvata. Brojne su definicije poduzetništva, a Barringer i Ireland (2010:6) između ostalih spominju jednostavnije definicije i poduzetnika Freda Wilsona i njegovu pojednostavljenu definiciju te navode „oni poduzetništvo vide kao umjetnost pretvaranja ideje u poslovni poduhvat. Bit poduzetničkog ponašanja je prepoznavanje prilika i pretakanje korisnih ideja u praksu“.

Hisrich i dr. (2007:8) poduzetništvo definiraju kao „proces stvaranja nečeg novog i vrijednog kroz posvećivanje vremena i truda pretpostavljajući popratne financijske, fizičke i društvene rizike, i na kraju primanje nagrada u obliku novčanog zadovoljstva i neovisnosti“.

Jedna od najopćenitijih definicija poduzetništva definira poduzetništvo „kao proces u kojem se gradi nešto gotovo ni iz čega. Možemo reći i da je poduzetništvo proces u kojem ljudi uočivši povoljnu priliku, koriste resurse kako bi kreirali promjenu i stvorili novu vrijednost.“ (Delić i dr.:6)

Prema Barringer i Ireland (2010) značaj poduzetništva uključuje: ekonomski utjecaj poduzetničkih poduzeća na razvoj gospodarstva, utjecaj poduzetničkih poduzeća na društvo i utjecaj poduzetničkih poduzeća na veća poduzeća. Govoreći o ekonomskom utjecaju poduzetničkih poduzeća ovi autori navode kako poduzetničko ponašanje ima jak utjecaj na ekonomsku snagu i stabilnost gospodarstva iz dva razloga: inovacije i nova radna mjesta.

### 3.2. O poduzetniku

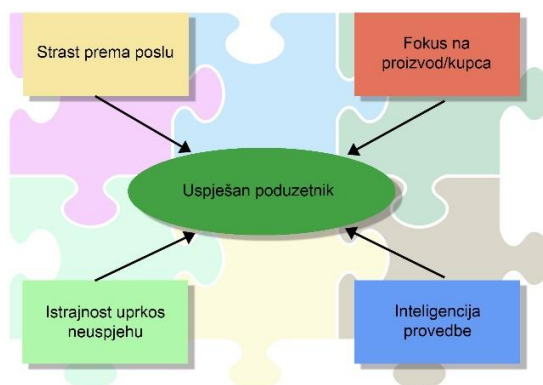
Kao najznačajnija razlika između poduzetnika i nepoduzetnika može se istaknuti volja za preuzimanjem rizika. „Za ekonomista, poduzetnik je onaj koji kombinira resurse: radnu snagu, materijale i ostalu imovinu kako bi uvećao vrijednosti izlaznih dobara, te onaj koji pritom uvodi promjene, inovacije i novi poredak. Za psihologa, takva je osoba vođena određenim snagama – potrebom da nešto dobije ili stekne, eksperimentira, postigne ili možda izbjegne autoritet drugih“. (Hisrich i dr.:2007)

Vuković (1999.) poduzetnika definira kao inovatora, hrabrog ali opreznog pojedinca koji je izrazito spreman za preuzimanje rizika, a pokreću ga izgledi za ostvarenje dobiti i vjera u uspjeh.

“Poduzetnici nisu ni kapitalisti, premda im je dakako potreban kapital kao i za sve ekonomske djelatnosti (a i većinu neekonomskih). Nisu ni investitori. Oni, naravno, riskiraju, ali to čini svatko tko se upušta u bilo kakvu ekonomsku aktivnost. Bit ekonomske djelatnosti jest usmjeriti sadašnje resurse u skladu s budućim očekivanjima, a to pretpostavlja neizvjesnost i rizik. Poduzetnik nije ni poslodavac, ali može biti, a često to i jest, zaposlen u dotičnom poduzeću ili je netko tko radi sam i isključivo sam.“ (Drucker:1992:32-33)

Prema Barringer i Ireland (2010) četiri su osnovne osobine uspješnih poduzetnika:

- strast prema poslu
- fokus na proizvod/kupca
- ustrajnost usprkos neuspjehu i
- inteligencija provedbe



Slika 1 Četiri osnovne osobine uspješnih poduzetnika

Izvor: Barringer i Ireland (2010:9): Poduzetništvo – uspješno pokretanje poduzetničkih pothvata

Navedene osobine mogu se pojasniti na sljedeći način:

- strast prema poslu - najčešće povezana s uvjerenjem da će njegov pothvat utjecati pozitivno na okolinu tj. korisnike njegovih usluga/proizvoda (samo strast nikako nije dovoljna za biti uspješan poduzetnik)
- fokus na proizvod/kupca – poduzetniku je u fokusu zadovoljavanje potreba potrošača, uvažavajući stavove i potrebe tih potrošača, ali istovremeno vodeći računa o vlastitim kompetencijama i mogućnostima za ponuditi takav (odgovarajući) proizvod
- ustrajnost usprkos neuspjehu – bez upornosti sve ostalo može biti uzaludno, stoga je za uspješnog poduzetnika potrebno njegovati upravo tu osobinu unatoč preprekama i poteškoćama koje će se gotovo sigurno pojaviti u poslovanju
- inteligencija provedbe – znatno je lakše pokrenuti poslovni pothvat nego opstati i trajati na tržištu i to je nešto o čemu treba voditi računa svaki poduzetnik koji želi biti uspješan.

Različiti su motivi i razlozi zbog kojih se ljudi odlučuju postati poduzetnici i pokreću vlastite poslovne pothvate. „Tri primarna razloga zašto ljudi postaju poduzetnici i pokreću svoje vlastite firme su: da bi bili svoji šefovi, ostvarili svoje ideje i ostvarili financijsku dobit.“ Barringer i Ireland (2010). Isti autori pojašnjavaju kako želja za postati vlastiti šef ne znači nužno da poduzetnici imaju problema sa suradnjom ili autoritetom nego jednostavno ili se dugo već dugo žele okušati u poduzetničkim vodama ili su možda nezadovoljni tradicionalnim poslom. Nadalje Barringer i Ireland (2010) pojašnjavaju kako pojedinci mogu prepoznati ideju za novi proizvod ili uslugu te imati izraženu želju realizirati tu ideju. „Zbog svog žara i predanosti, neki zaposleni odluče napustiti dotadašnje firme kako bi započeli vlastiti biznis, koji vide kao način da se njihove ideje razviju i ostvare.“ (Barringer i Ireland, 2010:8) Kao razlog za postati poduzetnikom navodi se i ostvarivanje financijske dobiti, no kako ističu Barringer i Ireland ta je motivacija uglavnom sekundarna u odnosu na prva dva razloga, što znači da poduzetniku to možda jest važno, ali nikako prioritetan razlog za ulazak u poduzetničke vode.

### **3.3. Poduzetnički proces**

Aktivnosti povezane s prepoznavanjem poduzetničkih prilika i uspostavljanjem organizacije radi njihovog ostvarenja čine poduzetnički proces, koji je prema različitim autorima definiran na različite načine, ali uvijek s naglaskom na njegov značaj. „Poduzetnički proces je proces

rada na novome pothvatu, bilo plasiranja novih proizvoda na postojeća tržišta, postojećih proizvoda na nova tržišta, i/ili stvaranja nove organizacije“. (Hisrich i dr. 2011:9)

„Poduzetnički proces je put od ideje do pokretanja i razvoja poduzetničkog pothvata“. (Delić i dr.:9)

„Poduzetnički proces predstavlja sve aktivnosti, od generiranja ideje i prepoznavanja poslovne prilike (iz okruženja) do realizacije poslovnog pothvata, putem jednog od oblika organizacije poslovanja (npr. obrt, d.o.o., zadruga, itd.) uz korištenje resursa koji su najčešće ograničeni“. (Vinšalek Stipić, 2023:42)

Dakle, poduzetnički proces odnosi se na niz koraka koje poduzetnik poduzima kako bi pretvorio ideju u uspješan poslovni pothvat. Razlikuje se ovisno o vrsti poduzetničkog pothvata i industriji, a faze koje uključuje različiti autori različito pojašnjavaju odnosno drugačije postavljaju model poduzetničkog procesa.

### 3.3.1. Faze (koraci) poduzetničkog procesa

Prema različitim autorima poduzetnički proces može sastojati od različitog broja koraka. Hisrich i drugi (2011:9-13) poduzetnički proces vide u četiri faze, a to su:

1. Identifikacija i procjena prilike – identificirati i procijeniti priliku vrlo je težak zadatak. Hisrich smatra da se većina dobrih poslovnih prilika ne pojavi iznenada nego da su rezultat poduzetnikove opreznosti s obzirom na mogućnosti ili uspostavu mehanizma za identifikaciju potencijalnih prilika. Takvi mehanizmi mogu biti ne moraju biti formalni, korisni izvori preko kojih je moguće prepoznati priliku su potrošači i poslovni suradnici, članovi distribucijskog sustava i tehničari.
2. Razvoj poslovnog plana – bez dobrog poslovnog plana nema razvoja prilike i određivanja potrebnih resursa te svega onoga što slijedi da bi se moglo reći kako je riječ o uspješnom poduzetničkom pothvatu. Izrada poslovnog plana je duga faza poduzetničkog procesa.
3. Determinacija potrebnih resursa – osim što poduzetnik mora znati koji će mu resursi biti potrebni da bi se mogao prihvatiti prilike, iznimno je važno pravilno odrediti i njihovu količinu i raznolikost. Također, treba voditi računa da su potrebni resursi pravovremeno na raspolaganju.

4. Upravljanje poduzećem – prikupljene resurse poduzetnik treba početi upotrebljavati za implementaciju poslovnog plana što je ujedno i najznačajniji dio poduzetničkog procesa. Nerijetko poduzetnici stvore poduzeća kojima kasnije teško upravljaju, a kako bi izbjegli moguće poteškoće moraju utemeljiti i kontrolni sustav kako bi eventualne probleme na vrijeme identificirali i riješili. (Hisrich, 2011)

<b>Identifikacija i procjena prilike</b>	<b>Razvoj poslovnog plana</b>	<b>Potrebni resursi</b>	<b>Upravljanje poduzećem</b>
Procjena prilike	Naslovna stranica	Odrediti potrebne resurse	Razviti menadžerski stil
Stvaranje i duljina prilike	Sadržaj	Odrediti postojeće resurse	Razumjeti ključne varijable uspjeha
Stvaranje i percipirana vrijednost prilike	Izvršni sažetak	Odrediti resursne nedostatke i dostupne dobavljače	Identificirati probleme i potencijalne probleme
Rizici i povrati na priliku	Dodaci	Razviti pristup potrebnim resursima	Implementirati sustave kontrole
Prilika nasuprot osobnim vještinama i ciljevima			Razviti strategiju rasta
Konkurentno okruženje			

Tablica 1 Aspekti poduzetničkog procesa

Izvor: Izrada autora prema Hisrich i dr. (2011:10): Poduzetništvo

Svaka faza zbog svojih posebnosti podjednako je važna i potrebno je poznavati što podrazumijeva kako bi proces bio uspješan. No, Hisrich i drugi naglašavaju da „niti jedna faza nije potpuno dovršena bez cjelovite vizije svih faza pothvata“.

Barringer i Ireland (2010) govore o četiri osnovna koraka odnosno faze koje obuhvaća poduzetnički proces:

1. Odluka da se postane poduzetnik
2. Razvijanje uspješnih poslovnih ideja
3. Kretanje od ideje do poslovnog pothvata
4. Upravljanje i rast poslovnim pothvatom

### 3.3.1.1. Odluka da se postane poduzetnik

U prethodnom dijelu rada koji govori o poduzetniku pojašnjeno je što ljude motivira da postanu poduzetnici: da bi bili vlastiti šefovi, ostvarili svoje ideje i financijsku dobit.

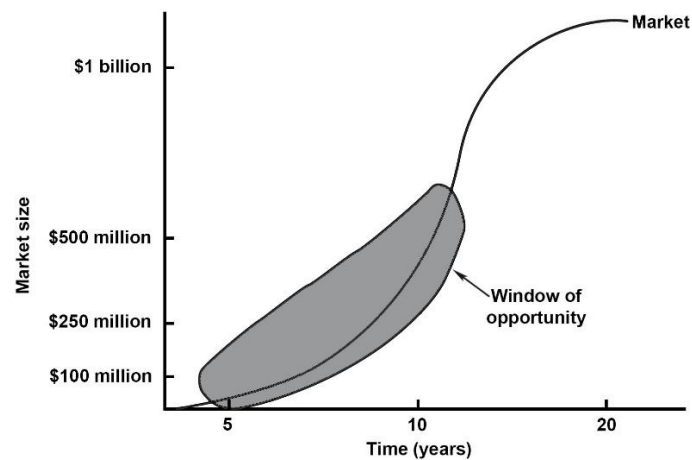
Najčešće događaj, zbog kojeg se neka osoba odluči pokrenuti poduzetnički pothvat i postati poduzetnik naziva se inicirajući događaj („*triggering event*“). Razlozi za ovu odluku mogu biti različiti, kao primjerice da osoba koja je izgubila posao odluči postati poduzetnik ili recimo kada osoba dobije nasljedstvo i na taj način osigura dovoljnu količinu odluči se za pokretanje vlastitog posla. Također, odluka da se postane poduzetnik može biti utemeljena na odabiru poduzetničkog načina života. (Barringer i Ireland 2010:24)

### 3.3.1.2. Razvijanje uspješnih poslovnih ideja

Nije svaka ideja prilika. Ideja je misao, impresija, mišljenje ili stajalište o nečemu, dok je prilika definirana kao set okolnosti koje stvaraju potrebu za novim proizvodom, uslugom ili pothvatom. Dakle, poslovna ideja i poslovna prilika nikako nisu sinonimi te je važno osvijestiti kako u osnovi svake poslovne prilike jeste ideja, no dobra poslovna ideja ne smije imati znak jednakosti s poslovnom prilikom. Prema Delić i dr. (2014.) od sto ideja predstavljenih ulagačima u obliku poslovnog plana, tek za jednu, a najviše, i to vrlo rijetko za dvije do tri bude odobreno tj. prihvaćeno financiranje. To znači da su maksimalno tri od ukupno sto ideja ujedno i poslovna prilika odnosno provjerenu poslovnu ideju koja ima tržište i za kojom postoji potreba i potražnja, a da se može realizirati u uspješan poslovni pothvat. Ono što je izrazito važno, a vezano je uz poslovnu priliku je odabrati trenutak za ulazak na tržište kako se to ne bi učinilo niti prerano niti prekasno: „Poslovna prilika se veže i uz termin „prozor prilika“, koji govori o pravovremenosti - odabiru pravog trenutka za ulazak na određeno tržište. Prerani ulazak podrazumijeva značajna ulaganja u marketing i općenito upoznavanje kupca s proizvodom ili uslugom koja još nije prepoznata. Ukoliko se prekasno uđe na tržištu, kada je prozor prilika zatvoren, tržište je već zasićeno određenim proizvodom ili uslugom, a konkurencija je već osvojila značaj tržišni udio.“ (Delić i dr. 2014: 14). Prozor prilika tako ovisi o vremenu i veličini tržišta. „Tržišta rastu različitim brzinama tijekom vremena i kako tržište brzo postaje sve veće, otvaraju se sve veće mogućnosti i prilike. Kako se tržište uspostavlja, uvjeti nisu tako povoljni. Dakle, na mjestu gdje tržište postaje dovoljno veliko i strukturirano,



prozori se otvaraju; prozor se počinje zatvarati kako tržište sazrijeva.“ (Timmons i dr., 2009:157)



Slika 2 Prozor prilika

Izvor: Izrada autora prema Timmons (2009:158): New venture creation

„Prije nego se postane uzbuđenim oko ideje, potrebno je provjeriti zadovoljava li ideja potrebu i kriterije prilike.“ (Barringer i Ireland 2010:43) Za identificiranje prilike koriste se tri pristupa (Barringer, Ireland, 2010.):

- Promatranje i praćenje trendova – prate se ekonomski i društveni trendovi, tehnološki napredak, politička aktivnost i promjena zakonskih propisa
- Rješavanje problema – prema Barringeru to je moguće promatranjem izazova s kojima se ljudi svakodnevno susreću, ali i na jednostavnije načine kao što su intuicija, sretno slučajno otkriće ili sreća
- Pronalazak praznina na tržištu – brojni su primjeri proizvoda i usluga koji nisu dostupni na određenom području ili uopće ne postoje na tržištu

Ova faza poduzetničkog procesa, osim razvijanja uspješnih poslovnih ideja obuhvaća i analizu izvedivosti, pisanje poslovnog plana, analizu industrije, razvoj uspješnog poslovnog modela, a ti pojmovi obrađuju se i u empirijskom dijelu ovog Diplomskog rada.

- Analiza izvedivosti je proces utvrđivanja isplativosti poslovne ideje i prema Barringeru (2010) obuhvaća:
  - Izvedivost proizvoda/usluge
  - Izvedivost u gospodarskoj grani/ciljnom tržištu
  - Organizacijsku izvedivost
  - Financijsku izvedivost

- Pisanje poslovnog plana – „prisiljava osnivače da sistematski razmisle o svakom aspektu svog novog pothvata“ (Barringer i Ireland, 2010:113)
- Analiza industrije – industriju čine „grupa poduzeća koje proizvode sličan proizvod ili uslugu, kao što su muzika, sportska pića ili elektronske igre.“ (Barringer i Ireland, 2010:146)
- Razvoj uspješnog poslovnog modela – Barringer i Ireland (2010) kažu da ako je uspješno provedena analiza izvedivosti, kreiranje poslovnog modela upućuje na to kako sve zaokružiti temeljnom strategijom, strateškim resursima, mrežom partnerstva i odnosima s kupcima. Platno poslovnog modela razvija se paralelno uz pisanje poslovnog plana, a sastoji se od sljedećih komponenti<sup>1</sup>: segmenti kupaca, ponude vrijednosti, kanali komunikacije, distribucije i prodaje, odnosi s kupcima, izvori prihoda, ključni resursi, ključne aktivnosti, ključna partnerstva i struktura troškova.

### 3.3.1.3. *Od ideje do poslovnog pothvata*

Prema Barringeru i Irelandu (2010) za pretvaranje ideje u poslovni pothvat, osim uočavanja poslovne prilike, pisanja poslovnog plana i razmišljanja o poslovnom modelu, potrebno je pripremiti pravne i etičke okvire djelovanja, zatim procijeniti financijsku snagu i održivost novog pothvata, stvoriti tim i za novi pothvat i pronaći opcije za financiranje novog poslovnog pothvata.

- Kreiranje tima - prema Timmonsu i dr. (2009) postoji snažna veza između potencijala rasta pothvata i kvalitete njegovog upravljačkog tima. I drugi autori su na sličnom tragu te ističu značaj kvalitetnog tima, primjerice: „Ljudi, ljudski resursi, kadrovi predstavljaju živi faktor organizacije poduzeća koji sa svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću danas najviše doprinosi uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća.“ (Buble, 2000:363)
- Procjena financijske snage i održivosti pothvata – nužno je procijeniti i ne precijeniti financijsku sposobnost poduzeća koje bi moralo moći opstati u različitim ekonomskim uvjetima. Procjene se rade na osnovu različitih financijskih pokazatelja te se dokazuje održivost pothvata.

---

<sup>1</sup> Nastavni materijali iz kolegija Kreiranje poslovnih modela 2021./2022., Delić A.

- Odluka o pravnom obliku – među odlukama koje poduzetnik na početku svog puta mora donijeti, vrlo je važna odluka odabiru pravnog oblika poslovanja jer će ta odluka dugoročno utjecati na poslovanje. Pravni oblik poslovanja može se mijenjati i naknadno, no to je i zahtjevan i skup proces pa je svakako preporučljivo pomno birati pri donošenju odluke i razmišljati na vrijeme s obzirom na to da ova odluka osim na troškove pri pokretanju poslovanja, utječe i na financijske rizike vlasnika, mogućnost udruživanja, načine donošenja odluka u poslovanju te na oporezivanje ostvarene dobiti. Kada je riječ o pravnom obliku poduzetnici početnici najčešće odabiru obrt, društvo s ograničenom odgovornošću ili jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću. (Delić i dr., 2014:22)
- Prepravljanje poslovnog plana i pronalazak financiranja – poslovni plan vrlo brzo zastarijeva te je nužno prilagođavati i ostaviti mogućnost prepravljanja u svakom trenutku sukladno okolnostima u okruženju. Poseban je to izazov poduzetnicima početnicima, kojima su uz vlastita ušteđena sredstva na raspolaganju najčešće pozajmice prijatelja i obitelji te poslovni anđeli, partneri i bankarski krediti.

#### *3.3.1.4. Upravljanje i rast poslovnog pothvata*

Upravljanje i rast poslovnim pothvatom je, navode Barringer i Ireland, završna faza poslovnog procesa, uz napomenu da je u današnjem konkurentski nastrojenom okruženju svim pothvatima nužno upravljati na odgovarajući način i kontinuirano ih razvijati, kako bi se uopće moglo osigurati njihov uspjeh. Upravljanje i rast poslovnog pothvata podrazumijeva fokus na jedinstvena marketinška pitanja, važnost intelektualnog vlasništva, evaluaciju i pripremu za izazove rasta, strategije rasta i franšizu kao mogućnost.

Analizirajući faze poduzetničkog procesa prema navedenim autorima zaključak je da dok Barringer i Ireland drže kako je odluka da se postane poduzetnik prva faza poduzetničkog procesa, prema Hisrichu i dr. to je identifikacija i procjena prilike. U odnosu na Barringerov fokus na poduzetnika i njegovu odluku, ovdje je naglasak na analizu ideje i procjenu rizika. „Vrednovanje prilike možda je najkritičniji element poduzetničkog procesa budući da dopušta poduzetniku procijeniti donosi li određeni proizvod ili usluga potrebne povrate s obzirom na zahtijevane resurse“. Kod druge faze oba autora bave se pisanjem poslovnog plana, no uočljiva je razlika u analizi tržišta kojom se Barringer bavi uz pisanje poslovnog plana, dok je Hisricha to zanimalo u prvoj fazi poduzetničkog procesa. U trećoj fazi iako su nazivi potpuno različiti,

kretanje od ideje do poslovnog pothvata (Barringer i Ireland) i determinacija potrebnih resursa (Hisrich i dr.), riječ je o sličnim postupcima i poduzimanju radnji te rješavanju zadataka u pripremi za napraviti korak dalje. Posljednja, četvrta faza poduzetničkog procesa u oba slučaja naglasak stavlja na upravljanje poduzećem dok se Barringer još bavi i rastom.

Uz navedene autore i njihova viđenja poduzetničkog procesa ističe se i Timmonsov model prema kojemu svaki poduzetnički proces počinje prilikom, a ne novcem, strategijom, timom ili poslovnim planom. (Timmons 2009:110)

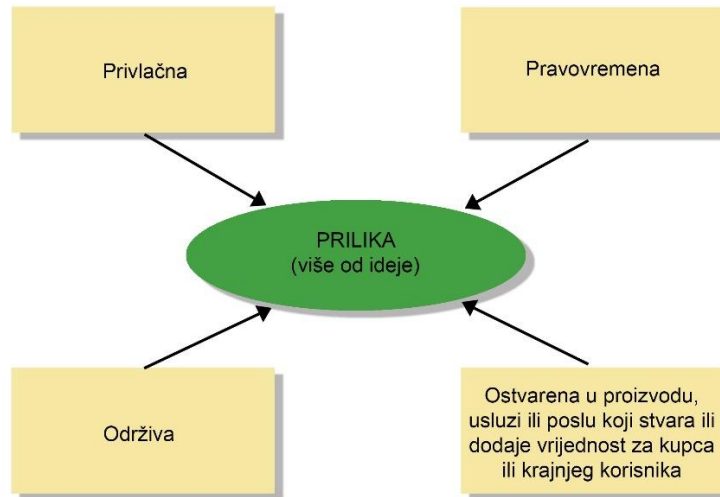


Slika 3 Timmonsov model poduzetničkog procesa

Izvor: izrada autora prema Timmons i Spinelli (2009:110): New venture creation

Timmonsov model poduzetničkog procesa definira tri glavne komponente, a to su: prilika, tim i resursi.

**Prilika** - može se mjeriti parametrima kao što su veličina tržišta, potražnja ili struktura tržišta. Za Timmonsa je prilika ključna i potrebno je prepoznati je odnosno prepoznati potrebu za vlastitim proizvodom ili uslugom na tržištu. Timmons (2009) smatra da se dobre prilike lako usklađuju s ostalim bitnim čimbenicima poduzetničkog uspjeha, a od osobite je važnosti da su poduzetnik i njegov tim usklađeni s prilikom. Govoreći o prilici potrebno je još istaknuti kako Barringer i Ireland (2010) navode četiri osnovne karakteristike prilike: atraktivnost, trajnost, pravodobnost i dodavanje vrijednosti kupcima/krajnjim korisnicima.



Slika 4 Četiri osnovne karakteristike prilike

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

Privlačnost se može se objasniti kao odgovor na pitanje trebaju li kupci proizvod i zadovoljava li taj proizvod potrebe kupaca. Pravovremenost govori o tome je li tržište spremno za proizvod/uslugu i hoće li proizvod/usluga biti prihvaćen(a) od strane potencijalnih kupaca (tržišta). Održivost govori o potencijalu stvaranja održivog proizvoda i postojanju naknadne prilagodbe proizvoda/usluge potrebama tržišta. Dodavanje vrijednosti doprinosi stvaranju konkurentske prednosti a veže se uz razloge zbog kojih bi se potencijalni kupci odlučili na kupnju ovog proizvoda.

**Resursi** - definiraju sredstva za postizanje zadatka. Mogu biti materijalni i nematerijalni te su nužni za pretvaranje prilike u uspješan poduzetnički pothvat. Podrazumijeva to da je potrebno osigurati financije, ljude i znanje, tehnologiju i sve ostalo kako bi se prilika pravovremeno iskoristila. No, iako bez resursa nije moguće djelovati, Timmons apostrofira kako je pogrešno razmišljanje o resursima stavljajući naglasak na novac. „Novac slijedi velike potencijalne prilike koje je osmislio i vodi jak menadžerski tim“ (Timmons i drugi, 2009:112)

**Tim** – pravi izbor ljudi koji doprinose ostvarenju vizije ključno je za postizanje uspjeha. Lider je odgovoran za odabir i stvaranje kvalitetnog tima, ali i za pronalazak i usklađivanje i ostalih resursa i elemenata poduzetničkog procesa. Vješto balansiranje elementima poduzetničkog procesa važna je vještina svakog poduzetnika, jer kako navodi Timmons: „Zamislite osnivača, poduzetničkog vođu poslovanja kako stoji na velikoj lopti i balansira trokut iznad svoje glave. Ove slike su korisne za uvažavanje stalnog balansiranja jer se tim, prilika i resursi rijetko podudaraju.“ (Timmons i drugi, 2009:113)

### 3.4. Poslovno planiranje

Poslovno planiranje neophodno je pri pokretanju svakog poslovnog pothvata. Između ostaloga, poslovno planiranje predviđa rizike i potrebna financijska sredstva te se na taj način se postiže ostvarivanje ciljeva. Ključni je korak i osigurava razumijevanje resursa potrebnih za ostvarenje cilja te planiranje kako ih ostvariti.

„Planiranje je namjeran, organiziran i kontinuiran proces identificiranja različitih elemenata i aspekata poslovnih subjekata, određivanja njihovog trenutnog stanja i interakcije. Planiranje je proces uspostavljanja prioriteta za buduće akcije u pokušaju rješavanja ekonomskih problema koji proizlaze iz postojanja oskudnih resursa.“ (Vinšalek Stipić 2023:68). Ista autorica nadalje pojašnjava kako je poslovno planiranje složen proces koji može imati mnogo oblika te kako postoje različite vrste planiranja i različiti načini planiranja uz napomenu da planiranje predstavlja vještinu poduzetnika. „Planiranje je kompleksan proces u kojemu se najprije utvrđuje vizija poduzeća iz koje se deducira njegova misija kojom se ostvaruje ta vizija. Iz misije se potom izvode ciljevi za ostvarenje kojih treba formulirati adekvatnu strategiju koju treba pretočiti u planove i budžete.“ (Buble 2006:86). Hisrich i dr. navode kako je planiranje „proces koji u poslovanju nikada ne prestaje i iznimno je važno u ranim stadijima svakog novog pothvata, kada poduzetnik treba pripremiti preliminarni poslovni plan.“ (Hisrich 2011:198). „Poslovno planiranje je proces uobličenja i razvijanja poslovne ideje, a poslovni plan je rezultat tog procesa stavljen na papir u formi formalnog dokumenta koji se zove poslovni plan.“ (Šunje i dr., 2020:31). Za Cingulu i dr. (2004) poslovno planiranje je postupak kojim se postavljaju ciljevi i određuju budući zadaci te aktivnosti za njihovo ostvarivanje.

Proces poslovnog planiranja sastoji se od šest faza<sup>2</sup>:



Slika 5 Proces poslovnog planiranja

Izvor: prilagođeno prema Oberman, Peterka (nastavni materijali 2022.)

1. Poslovna ideja – proces poslovnog planiranja počinje kada poduzetnik dobije poslovnu ideju, no naglasak je na tome kako je osobito značajno da nije riječ o bilo kakvoj ideji nego o ideji s potencijalom da postane prilika.
2. Prikupljanje relevantnih informacija – informacije iz okruženja mogu se prikupljati primarnim i/ili sekundarnim putem.
3. Analiza informacija – prikupljene informacije moraju se analizirati zbog utvrđivanja koje su od prikupljenih informacija uistinu relevantne i korisne.
4. Pisanje poslovnog plana – nakon analize informacija počinje izrada poslovnog plana.
5. „Prodaja“ poslovnog plana – napisani poslovni plan potrebno je predstaviti potencijalnim investitorima i na osnovu toga osigurati njihovo ulaganje u novi pothvat.
6. Implementacija poslovnog plana – faza u kojoj, nakon što je osigurano financiranje i ulaganje, započinje realizacija poslovnog plana. Ujedno to znači kako je implementacija ključna faza procesa poslovnog planiranja.

---

<sup>2</sup> Nastavni materijali iz kolegija Pokretanje poslovnog pothvata 2021./2022., Oberman Peterka S.

## 4. POSLOVNI PLAN

Poslovni plan je važan alat za uspješno poslovanje. Polazna je to točka s koje se kreće u ostvarenje poslovnog pothvata i služi kao alat za minimiziranje rizika pri pokretanju poslovnog pothvata. Prilikom izrade poslovnog plana testira se poslovna ideja odnosno na određeni način utvrđuje se je li ideja dobra ili ju treba još doraditi. Pisanje poslovnog plana povećava šansu za uspjeh jer je, prilikom pisanja poslovnog plana, potrebno prikupiti sve potrebne informacije i detalje važne za posao, detaljno ih analizirati te na temelju toga donijeti odgovarajuće odluke o pokretanju poduzetničkog pothvata. Između ostaloga, poslovni plan poduzetnicima je značajan i pri realizaciji zajma od banaka ili privlačenja investitora koji kroz poslovni plan imaju mogućnost procijeniti profitabilnost i moguće rizike projekta u koji ulažu kapital. Poslovni plan ne smije ostati statičan, podložan je promjenama i potrebno ga je prilagođavati stalnim promjenama u okruženju.

### 4.1. Pojam poslovnog plana

Poslovni plan je pisani dokument koji jasno definira ciljeve poslovanja i u glavnim crtama prikazuje metode za postizanje ciljeva. „Poslovni plan je pisani dokument koji priprema poduzetnika, a koji opisuju sve vanjske i unutarnje elemente uključene u pokretanje novog pothvata.“ (Hisrich i drugi, 2008:199). Nadalje, Hisrich i drugi (2008.) pojašnjavaju kako je poslovni plan često integracija funkcionalnih planova kao što su marketinški, financijski, proizvodni i plan o ljudskim potencijalima te da je to „plan igre ili plan puta koji odgovara na pitanja: Gdje sam sada?, Kamo idem? i Kamo ću stići?“

Prema Barringeru i Irelandu (2010) poslovni se plan može svrstati u tri kategorije:

1. Sažeti poslovni plan se sastoji od 10 do 15 stranica. On je najbolji za nove poslovne pothvate jer uz pomoć njega se može ispitati zainteresiranost ulagača za ideju.
2. Potpuni poslovni plan piše se na 25 do 35 stranica. Ovaj je plan nešto opširniji u odnosu na sažeti poslovni plan. U njemu se detaljnije prikazuju radnje i planovi poduzeća. Ovaj oblik služi kako bi se pripremio poslovni plan za ulagače.
3. Operativni poslovni plan je najopsežniji jer se piše na 40 do 100 stranica. Ovaj je plan namijenjen unutarnjim dionicima poduzeća prilikom planiranja i vođenja svih aktivnosti u poduzeću. Operativni plan služi kao shema za sve operacije poduzeća te kao takav najviše koristi menadžerima i zaposlenicima.



U poslovnom planu se opisuje: o kojem se poslu radi, kako će taj posao biti obavljen, tko će obaviti posao, gdje će se posao obavljati i kada posao mora biti završen“ (Oberman Peterka i dr. 2004:13)

Karakteristike poslovnog plana su:

- „zastario prije nego što se isprinta
- rad u tijeku – nikada nije završen
- nije jamstvo za uspješan poslovni pothvat
- nije uočavanje poslovne prilike.“ (Timmons i Spinelli, 2009:113)

Osnovni elementi poslovnog plana:

- „Ljudi – poduzetnički tim koji pokreće i vodi posao, kao i glavni partneri koji osiguravaju osnovne usluge, resurse i sl.
- Prilika – sama poslovna ideja – što je čini poslovnom prilikom, što je tržište, može li ono rasti, kako brzo, što čini elemente potrebne za uspjeh
- Kontekst – velika slika – regulative, kamatne stope, demografija, inflacija, promjene na koje poduzetnik ne može utjecati
- Rizik, uspjeh – procjena svega što može krenuti loše (i dobro) i kako će poduzetnik odgovoriti na te izazove, kako se nosi s rizikom.“ (Oberman Peterka, 2021.)

## **4.2.Sadržaj poslovnog plana**

U ovom poglavlju prikazani su sadržaji poslovnog plana prema različitim autorima. Svi ti poslovni planovi obuhvaćaju slične elemente odnosno bazirani su na osnovnim elementima poslovnog plana, no neki su opširniji i detaljnije razrađeni. U konačnici o razradi i detaljima odlučuje autor izrade poslovnog plana, koji se prilagođava namjeni poslovnog plana i onome kome se poslovni plan predstavlja.

### **Sadržaj poslovnog plana prema Barringer i Irleand (2010)**

- I. Izvršni sažetak** - u ovom dijelu autor poslovnog plana sažima cijeli poslovni plan. Za ovaj dio poslovnog plana kažu da je dobar prodajni alat, jer se čita prvi i ovisno o napisanom, čitatelj (često potencijalni investitor) odlučuje hoće li čitati dalje.

**II. Opis poduzeća** - pod ovim dijelom poslovnog plana opisuju se svi elementi, vezani za poduzeće: misija poduzeća, proizvodi/usluge koje poduzeće planira proizvoditi/nuditi i njihove karakteristike, na koji način poduzeće planira ostvariti konkurentsku prednost.

Povijest poduzeća

Izjava o misiji

Proizvodi i usluge

Pravni status i vlasništvo

Ključno partnerstvo (ako postoji)

**III. Analiza gospodarske grane** - ovaj bi dio trebao započeti opisom gospodarske grane u koju će pothvat ući u smislu veličine, stope rasta i predviđanja prodaje odnosno obuhvaća analizu gospodarske grane prema sljedećim stavkama:

Veličina gospodarske grane, stopa rasta i predviđanje prodaje

Struktura gospodarske grane

Priroda učesnika

Ključni faktori uspjeha

Trendovi u gospodarskoj grani

Dugoročni izgledi

**IV. Analiza tržišta** – obuhvaća analizu kupaca, dobavljača i konkurencije. Analizira se u kojem je kako stoji poduzeće u odnosu na navedene snage na tržištu, koliko ovisi o njima, kakva mu je pregovaračka pozicija.

Segmentiranje i odabir ciljnog tržišta

Ponašanje kupaca

Analiza konkurencije

**V. Marketinški plan** - fokusira se na to kako će poduzeće promovirati i prodati svoj proizvod ili usluge. Bavi se svime onim što je vezano uz cijenu, promociju, distribuciju i prodaju.

Ukupna marketinška strategija

Proizvod, cijena, promocija i distribucija

**VI. Menadžerski tim i struktura poduzeća** - kritični je ovo dio poslovnog plana jer mnogi ulagači prilikom čitanja poslovnog plana najprije gledaju izvršni sažetak i odmah potom proučavaju dio o menadžerskom timu kako bi procijenili vrijednost osnivača poduzeća.

Menadžment tim

Upravni odbor

Savjetodavni odbor

Organizacijska struktura poduzeća

**VII. Operativni plan** – pokazuje kako će se upravljati poduzećem i kako će proizvod/usluga biti proizveden(a). Traži se ukupni osjećaj o tome kako će se upravljati poduzećem, nisu potrebna detaljna objašnjenja.

Opći pristup aktivnostima

Lokacija poduzeća

Objekti i oprema

**VIII. Dizajn proizvoda (ili usluge) i razvojni plan** – ako se razvija potpuno novi proizvod ili usluga, potrebno je uključiti dio u poslovnom planu koji se fokusira na status razvojnih napora.

Razvojni status i zadaci

Izazovi i rizici

Intelektualno vlasništvo

**IX. Financijska predviđanja** - završni dio poslovnog plana koji predstavlja financijska predviđanja s izvještajem o izvorima i upotrebi sredstava odnosno informacije o tome koliko novca je poduzeću potrebno, iz kojih izvora će taj novac doći te za što će biti korišten. Nakon toga izrađuje se probna bilanca.

Izvještaj o izvorima i upotrebi sredstava

Početna bilanca stanja

Projicirajuća (pro forma) bilanca uspjeha

Projicirajuća (pro forma) bilanca stanja

Projicirajući (pro forma) izvještaj o neto gotovinskom toku

Analiza pokazatelja

Dodaci Barringer i Ireland (2010:121)

## **Sadržaj poslovnog plana prema Hisrich i dr. (2011)**

- I. „Uvodna stranica
  - A. Ime i adresa poslovanja
  - B. Ime(na) i adresa(e) nadređenog(ih)
  - C. Priroda poslovanja
  - D. Izjava o povjerljivosti izvješća
- II. Sažetak – dvije do tri stranice koje sažimlju cijeli poslovni plan
- III. Analiza industrije
  - A. Budući položaj i trendovi
  - B. Analiza konkurencija
  - C. Tržišna segmentacija
  - D. Industrijske i tržišne prognoze
- IV. Opis pothvata
  - A. Proizvod(i)
  - B. Usluga(e)
  - C. Veličina poslovanja
  - D. Uredska oprema i osoblje
  - E. Pozadina poduzetnika
- V. Plan proizvodnje
  - A. Proizvodni proces (od toga koliko je podugovorenih)
  - B. Fizičko postrojenje
  - C. Strojevi i oprema
  - D. Imena dobavljača sirovina
- VI. Operativni plan
  - A. Opis operacija tvrtke
  - B. Tijek narudžbi za dobra i/ili usluge
  - C. Uporaba tehnologije
- VII. Marketinški plan
  - A. Određivanje cijena
  - B. Distribucija
  - C. Promidžba
  - D. Prognoze za proizvode
  - E. Kontrole
- VIII. Organizacijski plan

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

### **Sadržaj poslovnog plana prema Timmons i Spinelli (2009)**

Prema Timmons i Spinelli (2009), poslovni plan treba imati sljedeći sadržaj:

#### I. „Sažetak

Opis poslovnog koncepta te poslovne prilike i strategije

Ciljno tržište i projekcije

Konkurentska prednost

Tim

Ponuda

Istraživanje industrije i poduzeća i njezini proizvodi ili usluge

Industrija

Poduzeće i koncept

Proizvod(i) ili Usluga(e)

Strategije ulaska i rasta

Istraživanje tržišta i analiza

Kupci

Veličina tržišta i trendovi

Konkurencija i konkurentska prednost

Procijenjeni tržišni udio i prodaja

Stalna procjena tržišta

Ekonomičnost poslovanja

Bruto i operativne marže

Profitni potencijal i trajnost

Fiksni, varijabilni i poluvarijabilni trošak

Mjeseci do točke pokrića

Mjeseci do dostizanja pozitivnog novčanog tijeka

Marketing plan

Cjelokupna marketinška strategija

Određivanje cijena

Prodajne taktike

Servisna i jamstvena politika

Oglašavanje i promocija

Distribucija

Projektiranje i razvojni plan

Stanje razvoja i zadaće

Poteškoće i rizici

Poboljšanja proizvoda i novi proizvodi

Troškovi

Vlasnička pitanja

Proizvodni i operativni plan

Radni ciklus

Geografska lokacija

Objekti i poboljšanja

Strategije i planovi

Regulatorna i pravna pitanja

Menadžment tim

Organizacija

Ključno rukovodeće osoblje

Naknade za upravljanje i vlasništvo

Drugi investitori

Zapošljavanje i drugi ugovori te dioničke opcije i planovi bonusa

Upravni odbor

Ostala prava i ograničenja dioničara

Potporna stručnim savjetnicima i uslugama

Održivost i utjecaj

Pitanja održivosti pothvata

Utjecaj na okoliš

Utjecaj na zajednicu i naciju

Cjelokupni raspored

Rizici, problemi i pretpostavke

Financijski plan

Stvarni račun dobiti i gubitka i bilance

Pro forma izvješća o dobiti

Pro forma bilance

Pro forma analize novčanog tijeka

Grafikon točke pokrića i kalkulacija

Kontrola troškova

Naglasci

Prijedlog ponude tvrtke

Željeno financiranje

Ponude

Kapitalizacija

Korištenje sredstava

Povrat investitora

Dodaci“ (Timmons i Spinelli, 2009:276)

### **Sadržaj poslovnog plana prema Vinšalek Stipić (2023)**

Poslovni plan, prema Vinšalek Stipić (2023) treba imati sljedeći sadržaj:

- „NASLOVNICA
- SADRŽAJ – KAZALO
- OPERATIVNI SAŽETAK
- OPIS PODUZETNIČKE IDEJE
- TRŽIŠNI PODACI PROJEKTA
- TEHNIČKO – TEHNOLOŠKI OPIS PROJEKTA
- MARKETING PROJEKTA
- FINANCIJSKI PODACI PROJEKTA
- ANALIZA OSJETLJIVOSTI I OCJENA UČINKOVITOSTI PROJEKTA
- DODACI I PRILOZI
- PISMO PRIMATELJU.“ (Vinšalek Stipić, 2023:82)

### **4.3.Svrha i cilj poslovnog plana**

Barringer i Ireland pak navode kako postoje dva glavna razloga za pisanje poslovnog plana, a to su interni i eksterni razlozi.

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

Prema Bangsu tri su „glavna razloga zbog kojih je potrebno uložiti napor i napisati poslovni plan:

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



U nastavku teksta prikazat će se poslovni plan za pokretanje internetskog portala na području Slavonije. Za izradu ovog poslovnog plana korišten je sadržaj poslovnog plana prema Barringer i Ireland (2010:121)

## **5. EMPIRIJSKI DIO - POSLOVNI PLAN ZA POKRETANJE INTERNETSKOG PORTALA NA PODRUČJU SLAVONIJE**

### **5.1. Sažetak**

U nastavku je prikazan poslovni plan za pokretanje novog internetskog portala na području Slavonije, koji će ponajprije djelovati na području Vukovarsko-srijemske županije no sukladno potrebama i mogućnostima širit će se na susjedne ili čak svih pet slavonskih županija. Portal pod imenom „Slavonkipuls.hr“ koji je predmet ovog plana ići će smjerom konstruktivnog kritičkog nastupa te tako osigurati stalne čitatelje koji će u konačnici biti podloga za održivim interesom oglašivača. Osim značaja koji će ovakav portal donijeti medijskom tržištu i promicanju medijske pismenosti, značajan je i sa stajališta poticanja poduzetništva žena. Naime, često ostaje dojam da se poduzetništvo žena potiče samo deklarativno, no u stvarnosti se taj potencijal se ne iskorištava dovoljno, a poduzetnice, pogotovo kada tek započinju svoj posao često se susreću s brojnim preprekama. Između ostalog, riječ je o financijama, izostanku podrške okoline i umrežavanju, a i češće rade od kuće te podnose veći teret brige o obitelji uključujući neplaćeni kućni rad. Na tragu poticanja ravnopravnosti spolova pa konkretno i poduzetništva žena u okviru dnevnih vijesti i tematskih rubrika navedene teme bit će zastupljene na portalu „Slavonkipuls.hr“. Činjenica da je novinarka/urednica i osnivačica portala, koja se otisnula u poduzetničke vode zasigurno može pridonijeti popularizaciji ovih tema na vjerodostojan način.

U ovom poslovnom planu prikazano je na koji način bi novi internetski portal dodao vrijednost postojećoj ponudi na tržištu, pridonio medijskoj pismenosti kao i ostvarenju UN-ova cilja održivog razvoja „Osigurati uključivo i kvalitetno obrazovanje te promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja“.

Iz poslovnog plana vidljivo je čime bi se internetski portal bavio, kakvi su glavni trendovi u djelatnosti, analizirano je stanje na tržištu, iznesen je marketing plan te kompetencije potrebne za realizaciju ideje i pokretanje poslovnog pothvata. Također u poslovnom planu pretpostavljeni su potencijalni rizici, a osim financijskog plana istaknuti i planovi za budućnost.

## 5.2. Opis pothvata

Naziv internetskog portala: Slavonkipuls.hr

Osnovna djelatnost: News portal s vijestima sa šireg područja VSŽ

Djelatnost prema NKD-u: 6312<sup>3</sup> – Internetski portali

Oblik registracije: Obrt

Analizom postojeće medijske scene na području Slavonije, prije svega Vukovarsko-srijemske županije, razumijevajući želje čitatelja/gledatelja te primjenjujući profesionalne i etičke postulate koji se podrazumijevaju u novinarstvu u kojemu je osnivačica portala Ana Šibenik Tomić više od 18 godina, zaključila je kako ovom području treba neovisni medijski portal na kojem će priliku za predstavljanjem ideja, mišljenja, kritika i stavova ravnopravno imati kako politička vlast tako i opozicija. S razlogom i simbolično novi portal nosi naziv Slavonski puls, a cilj je opipati bilo ovoga područja. Dugogodišnjim bavljenjem novinarstvom u lokalnom mediju često je Ana Šibenik Tomić (41), koja je sada u ulozi investitora i pokretača portala, zbog vlasničke politike, bila pod određenim oblicima cenzure zbog čega javnost nije dobivala cjelovitu informaciju već onu koja je bila po volji vlasnika. Prateći rad sličnih portala po drugim središtima u Hrvatskoj, razvidno je kako takva djelatnost može biti samoodrživa s tendencijom povećanja broja zaposlenih i prihoda od oglašivača. Dugogodišnjim iskustvom rada u medijima na ključnim pozicijama (od novinarke početnice do glavne urednice) stvorena je baza kontakata putem kojih je u kratkom vremenskom roku moguće ostvariti ciljanu razinu čitalačke publike, suradnika i oglašivača.

Sjedište budućeg poslovnog subjekta bit će u Vinkovcima s obzirom na to kako će fokus djelatnosti biti na zbivanja šireg područja ovog i susjednih gradova i općina. Trenutno ne postoji poslovni prostor i za početak je planirano raditi s terena i od kuće što za ovu vrstu posla ne predstavlja problem, no svakako dugoročno s eventualnim proširenjem redakcije planirano je zakupiti uredski prostor u Vinkovcima primjeren za neometano obavljanje ove djelatnosti.

---

<sup>3</sup> Narodne novine, klasifikacija. Dostupno na : [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_06\\_58\\_1870.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html)  
[pristupljeno: 15. srpnja 2023.]

### 5.3. Analiza industrije

Osnovna djelatnost je pružanje informacija putem internetskog portala. Riječ je o izdavačkoj djelatnosti koja će biti fokusirana za plasman dnevnih vijesti putem Interneta.

Internet je postao nezaobilazno mjesto za prezentaciju, promociju i distribuciju proizvoda i usluga na tržištu. U današnje vrijeme prvi korak za ostvarenje toga cilja kreiranje je internetske stranice za odabranu djelatnost, a već dugo je tako i kada je riječ o pružanju medijske usluge. Vrijeme se promijenilo, a brzina kojom internetski portali mogu donijeti vijest je prednost koju ostvaruju pred drugim medijima kao što su radio i televizija, a osobito sada već pomalo zaboravljeni tisak.

Postojeći mediji (radio, televizija, portali) na području istoka Hrvatske nedovoljno su kritični i objektivni, dok će portal koji je predmet ovog poslovnog plana ići smjerom konstruktivnog kritičkog nastupa čime će razlikovati od postojeće konkurencije te tako osigurati stalne čitatelje koji će u konačnici biti podloga za održivim interesom oglašivača.

Novi internetski portal doprinijet će i medijskoj pismenosti u okviru UN-ova cilja održivog razvoja „Osigurati uključivo i kvalitetno obrazovanje te promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja“. Upravo je to ono što bi se moglo promatrati nedostacima u ovoj djelatnosti. Naime, umjesto da educiraju gledatelje/slušatelje/čitatelje mediji im nerijetko podilaze senzacionalnim pristupom obradi informacija. Doda li se tome velik utjecaj politike na medije koji pak imaju velik utjecaj na oblikovanje javnog mišljenja više je nego jasno koliko se može kroz medije učiniti na obrazovanju stanovništva/ korisnika medija, ali i koliki je njihov utjecaj na stvaranje stavova i mišljenja.

Različiti reklamni sadržaji, sa ili bez subliminalnih poruka, iskaču čak i dok studenti primjerice proučavaju materijale za svoje zadatke, stoga je vrlo važno znati kritički razmišljati, odbaciti nepotrebno, prepoznati neistinu, a to je pak cilj do kojega se može doći isključivo edukacijom i cjeloživotnim podučavanjem. Tu portal „Slavonski puls“ vidi svoj cilj i svoju priliku.

Okolina za djelovanje ovakve djelatnosti definitivno se može ocijeniti neizvjesnom. Riječ je o tipičnom primjeru industrije u kojoj poduzeća djeluju u izrazito neizvjesnoj okolini jer u okruženju postoji velik broj elemenata i komponenti koje se mijenjaju brzo i nepredvidivo. Postoji velik broj konkurenata, u ovom slučaju lokalnih medija, potrebe kupaca ili u konkretnom primjeru čitatelja se mijenjaju, tehnološki napredak je brz i ponekad nepredvidiv,

a u ovom slučaju za opstanak na tržištu neophodno ga je pratiti. Zbog svega navedenoga može se zaključiti kako je razina kompleksnosti, dinamike i novosti visoka po svim kriterijima.

Velika konkurencija, dodatno povećana digitalizacijom, razvojem brzog interneta i tehnološkim napretkom pojačana je u odnosu na neka prošla vremena te se i dalje pojačava. Također, potrebno je stalno i redovito prilagođavanje promjenama kako tehničkim i tehnološkim tako i zakonskim koje učestalo donose razne prilagodbe Europskoj uniji, ali i usklađivanje s raznim regulativama te sukladno svemu navedenom, težnja kvaliteti i privlačenju čitatelja i oglašivača što osim financijske izdatke podrazumijeva i nove investicije, ulaganja u opremu te edukaciju djelatnika i taj proces nikada ne završava. Specifičnost posla ogleda se u proizvodnji sadržaja i praćenju izvanrednih situacija kao što su recimo prosvjedi, poplave, crna kronika ili djelovanje u pandemiji, što teško može imati podlogu u korištenju dosadašnjih iskustava jer je svaka situacija specifična i iziskuje prilagodbu okolini. Ipak, dugogodišnje iskustvo u djelatnosti može pomoći u snalaženju u neizvjesnosti i spremnosti na brzu reakciju na promjene i prilagodbu.

#### **5.4. Analiza tržišta**

Prema Barringeru (2010.) analiza izvedivosti u gospodarskoj grani/ciljnom tržištu sastoji se iz dvije komponente: „privlačnosti privredne grane i privlačnosti ciljnog tržišta“.

Karakteristike privlačnih gospodarskih grana:

- „Radi se o mlađoj, a ne starijoj gospodarskoj grani
- Nalazi se u ranijoj a ne kasnijoj fazi životnog ciklusa
- U većoj mjeri je fragmentirana, ne koncentrirana
- Raste, ne smanjuje se
- Prodaje proizvode ili usluge koje potrošači „moraju“ imati umjesto onih koje „žele imati“
- Nezasićena (bez previše poslovnih subjekata u njoj)
- Ima visoku operativnu maržu
- Profitabilnost nije ovisna o uobičajeno niskim cijenama ključnih sirovina kao što su benzin ili brašno“ (Barringer i Ireland 2010:87)

Internetski portal pripada medijskoj industriji, za koju možemo reći da je privlačna gospodarska grana, jer je mlađa, raste i prodaje proizvode koje potrošači „moraju imati“. Istraživanje o portalima u Hrvatskoj iz 2022. godine koje je financiralo Društvo za zaštitu novinarskih prava

pokazalo je kako su „proteklih godina portali postali područje u kojemu su egzistenciju potražili brojni novinari koji su izgubili posao u nacionalnim medijima, ponajprije novinama. Kriza koja pisane medije potresa već više od 15 godina za posljedicu je imala gašenja dopisništava koja su nekada postojala u svim regionalnim, ako ne županijskim središtima. Zbog racionalizacije poslovanja, odnosno ušteda, dopisništva su ukinuta, a čitave regije svedene na eventualno jednog dopisnika. Novinari koji su postali višak u dnevnim novinama u svojim sredinama teško nalaze posao u srodnim zanimanjima (ako takvih uopće ima) pa izlaz vide u osnivanju vlastitog medija i nastavku bavljenja novinarstvom. Tim prije jer osnivanje portala ne zahtijeva (pre)velika ulaganja.“ (Istraživanje DZNAP:2022<sup>4</sup>)

Okolina u kojoj djeluje pothvat može se podijeliti na eksternu (opća i poslovna) i internu. Opću okolinu u kojoj će portal djelovati promatramo kroz PEST analizu. Čimbenike PEST analize možemo ukratko razvrstati na sljedeći način:

**P** – pravno politički elementi – Obrt za internetske usluge bit će upisan u Upisnik pružatelja medijskih usluga i elektroničkih publikacija<sup>5</sup>, Knjigu pružatelja elektroničkih publikacija kao komercijalni pružatelj elektroničke publikacije temeljem odluke Vijeća za elektroničke medije. Na osnovu toga omogućava se i javljanje na javne pozive za financiranje elektroničkih medija. Rad portala reguliran je Zakonom o elektroničkim medijima i Preporukom o upisu pružatelja elektroničkih publikacija u Upisnik pružatelja medijskih usluga elektroničkih publikacija i neprofitnih proizvođača audiovizualnog i/ili radijskog programa (sada Pravilnikom o uvjetima za upis u Upisnik elektroničkih publikacija). Zakon o elektroničkim medijima<sup>6</sup> (NN 111/2021) daje sljedeće definicije:

- Elektroničke publikacije su urednički oblikovani, proizvedeni ili prikupljeni medijski sadržaji koje putem interneta objavljuju pružatelji usluga elektroničkih publikacija u svrhu javnog informiranja, zabave ili obrazovanja.
- Elektronički mediji su audiovizualni programi, radijski programi i elektroničke publikacije.

---

<sup>4</sup> Istraživanje Društva za zaštitu novinarskih autorskih prava. Dostupno na: [https://dznep.hr/wp-content/uploads/2023/02/Istrazivanje-o-portalima\\_Ivanka-Toma.pdf](https://dznep.hr/wp-content/uploads/2023/02/Istrazivanje-o-portalima_Ivanka-Toma.pdf) [pristupljeno: 10. rujna 2023.]

<sup>5</sup> Upisnik pružatelja medijskih usluga i elektroničkih publikacija. Dostupno na: <https://pmu.e-mediji.hr/Public/PregledElPublikacije.aspx> [pristupljeno: 10. rujna 2023.]

<sup>6</sup> Zakon o elektroničkim medijima. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_10\\_111\\_1942.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_10_111_1942.html) [pristupljeno: 10. srpnja 2023.]

- Pružatelj elektroničke publikacije je pravna ili fizička osoba koja pruža uslugu elektroničke publikacije i odgovorna je za njezin sadržaj.

Na temelju navedenog možemo zaključiti da su pravni elementi okoline jasni, zakoni i propisi postoje i oni definiraju poslovanje u ovoj djelatnosti. Što se tiče političkih elemenata, oni utječu na poslovanje značajno i teško je ostati neovisan o njima.

**E** - ekonomski elementi – stanje u gospodarstvu, u ovoj se djelatnosti preslikava se na marketing o kojemu ovisi funkcioniranje poduzeća te je u ovoj djelatnosti umijeće privući sredstva oglašivača. S druge strane, i lokalna poduzeća su sve svjesnija važnosti oglašavanja i suradnje s medijima pa i lokalni portali uspiju dobiti svoj dio kolača. Odredba članka 38. Zakona o elektroničkim medijima tijelima državne uprave i javnim ustanovama te pravnim osobama u vlasništvu države nalaže da 15 posto godišnjeg iznosa namijenjenog promidžbi ili oglašavanju moraju potrošiti na lokalnim televizijama, radijima ili portalima. No, ova odredba tek od konca 2022. godine uključuje i portale, pa se u budućnosti mogu očekivati određeni rezultati. Prepoznavanje lokalnih medija uključujući i novi internetski portal u okviru raspodjele navedenih sredstava osiguralo bi funkcioniranje i stabilne uvjete za rad uz poštivanje novinarske etike i profesionalnosti, koji su nerijetko ugroženi upravo zbog ekonomskog aspekta djelovanja.

**S** – socijalni (i kulturni) elementi – dobna struktura čitatelja zahtjeva prilagođene sadržaje ili ako portal želi obuhvatiti što više dobnih skupina mora tako nastojati i plasirati sadržaje. Osim toga, uz dobne skupine kategorijama vijesti i rubrikama tema u obzir treba uzeti i praćenje trendova. Evidentne su promjene u društvu i kulturi ponašanja te je sadržaje nužno prilagoditi uz svakodnevne teme donijeti i ono što čitatelje zanima kao što su primjerice težnja za zdravijom prehranom ili briga o okolišu. Ovaj element značajno definira poslovanje u industriji medija. Mediji stvaraju društvene trendove, ali im se i moraju prilagođavati.

**T** – tehnološki elementi – nužno stalno ulaganje u nove tehnologije ili konkretno u poboljšanje izgleda i korištenja web stranice, kako bi se tržištu na brži i efikasniji način ponudili kvalitetniji sadržaji. Uloga interneta i promjene povezane s tim uvelike su promijenili navike ljudi što se na konkretnom primjeru internetskog portala može promatrati kao prednost s obzirom na veći broj potencijalnih čitatelja. Tehnološki elementi kada je riječ o medijima imaju ogroman utjecaj zbog toga što kontinuiranim razvojem utječu na odnos medija i publike, ali i oglašivača. U ovom slučaju internetskog portala i čitatelja, čiji odnos na osnovu tehnoloških mogućnosti postaje interaktivan.

Poslovna okolina analizira se Porterovim modelom konkurentskih snaga, koji čine direktni konkurenti, indirektni konkurenti (supstituti), novi konkurenti, kupci i dobavljači.

### **Analiza konkurencije**

Kada je riječ o konkurenciji na ovom području, konkretno na području Vukovarsko-srijemske županije koja će biti prioritet u praćenju vijesti na novom portalu, ovom djelatnošću, između ostalih, bave se:

1. Vinkovačka televizija
2. Slavonska televizija
3. Osječka televizija
4. Radio Vukovar
5. Glas Slavonije
6. Vinkovački list i radio
7. portal Cibalia.info
8. portal pres032.com
9. ...

Svi navedeni medijski subjekti bave se isključivo agencijskim novinarstvom prilikom čega samo prenose dostavljene informacije. Navedeni mediji takve informacije ne obrađuju, odnosno istima se ne pristupa s istraživačkog aspekta čime su povrijeđena neka od osnovnih pravila novinarstva. Na istima nema novinarskog propitkivanja izvora informacija i dosljednosti govornika. To će biti glavni adut u privlačenju čitatelja novom portalu.

### **Novi konkurenti**

Na očigled se čini kako kada je o internetskom portalu riječ može se zaključiti da ulazne barijere nisu zapreka. U usporedbi s nekim drugim vrstama poduzeća relativno se jednostavno može pokrenuti pothvat, prije svega jer nisu nužna velika ulaganja. Ipak riječ je o industriji za koju ne treba očekivati ogroman broj novih konkurenata na lokalnom tržištu s obzirom da nije

jednostavno pokrenuti medijski portal bez kvalificirane radne snage i potrebnih znanja i vještina, ali i zbog činjenice da nije realno na lokalnom portalu očekivati veliku zaradu pa se takvi projekti najčešće pokreću iz strasti prema toj vrsti posla, a novi konkurenti u obliku neovisnih medija nisu prijatnija.

### **Analiza kupaca**

Ovakav pothvat razlikuje kupce, koji plaćaju za određenu uslugu i čitatelje, koji besplatno koriste sadržaj/uslugu pothvata.

Potencijalni korisnici/kupci oglasnog prostora su svi poslovni subjekti ponajprije s područja s kojega portal obrađuje teme, ali i poslovni subjekti sa širega područja koji svoje proizvode plasiraju neposrednim kupcima.

Glavne ciljane skupine klijenata bit će:

- postojeći trgovački lanci (Pevex, Vinkoprom, Boso, Patričar, Slavonija Bošković, Konzum plus, Kaufland, LIDL, Spar, Plodine,...),
- pružatelji komunalnih usluga (npr. poduzeća koja u ingerenciji imaju vodovod i kanalizaciju, energente za grijanje odnosno pružaju uslugu gradskog grijanja, odvoz smeća i slično...), oni bi putem sponzoriranih članaka informirali javnost o komunalnim uslugama
- ugostiteljski objekti
- specijalizirane trgovine (bijela tehnika, sportska oprema, informatička oprema, građevinarstvo i sl.)
- ostali pružatelji usluga (zdravstvenih, informatičkih, knjigovodstvenih, automehaničarskih, građevinskih i sl.)
- političke stranke tijekom izbornih kampanja

S obzirom na to da će se na portalu omogućiti ravnopravno medijsko prezentiranje svim relevantnim čimbenicima iz političkog i medijskog života (što trenutno nije slučaj na ovom medijskom prostoru) osigurat će se vjerodostojnost portala. Pružanje svim čimbenicima da prezentiraju svoje stavove i teme te tekstovi bez cenzure bit će najveća snaga ovog portala u odnosu na nominalnu konkurenciju te će utjecati na kupce na način da će imati interes oglasiti se na mediju koji će u kratko vrijeme postati dominantan na ovom području.



## 5.5. Marketing plan

Kako je riječ o web portalu na kojem će se pružati informacije iz svakodnevnog života vezanog uz funkcioniranje na području Slavonije i njezinih građana jedini prihod koji je moguće ostvarivati na ovakav način jesu prihodi od oglašavanja na portalu. Usmjerenost će biti na poslovne subjekte koji djeluju na ovom području i one koji su usmjereni na krajnje kupce, a ti kupci u konačnici su i potencijalni čitatelji ovog portala.

U nastavku je prikazan marketing plan prema 4P i S.A.V.E. konceptu.

### Marketing plan prema konceptu S.A.V.E.

S.A.V.E. model marketinga noviji je pristup koji je usredotočen na to kako ponuditi rješenje (S) a ne samo proizvod, zatim kako osigurati pristup (A), vrijednost (V) i edukaciju (E) umjesto klasičnih distribucije, cijene i promocije iz 4P marketinškog miksa. Ovaj model usmjeren je na kupca i na određeni način nudi mogućnost stvaranja dugoročnijih odnosa s kupcima, a uz to i brendiranje poduzeća kao subjekta s pozitivnim utjecajem na okolinu u kojoj djeluje, što se u konkretnom slučaju uklapa u koncept djelovanja novog internetskog portala.

**S** (Solution) – plasman dnevnih vijesti putem internetskog portala iz Slavonije i za Slavoniju. Portal je fokusiran na događaje u Vinkovcima i Vukovarsko-srijemskoj županiji te na tom području osigurava točnu i pravovremenu informaciju, koju drugi mediji iz različitih razloga neće moći ili htjeti objaviti, uz naravno sve druge redovne vijesti i servisne informacije. Dakle, rješenje dolazi u obliku vijesti bez cenzure i bez senzacionalističkog pristupa.

Prema Kotleru (2006) potrošači uglavnom vide proizvod kao složene skupine koristi koje zadovoljavaju njihove potrebe. „Danas se konkurencija uglavnom događa na razini proširenih proizvoda zbog dodatnih obilježja kojih posjeduju i time čine potrošače posebno zadovoljnim.“ (Kotler 2006:540) Dodatna obilježja zbog kojih bi čitatelji lokalnih medijskih portala trebali biti posebno zadovoljni u konkretnom slučaju su spomenuta plasman vijesti na objektivniji i otvoreniji način uz pristup kakav ne koriste postojeći mediji na ovom području.

**A** (access) – Portal se sastoji od web stranice, Facebook stranice kao glavnog sredstva za distribuciju sadržaja ciljanoj publici te Youtube kanala putem kojega se publiciraju video sadržaji. Na taj način pristup informacijama osiguran je na brz, jednostavan i jeftin način uzme li se u obzir korištenje interneta u današnje vrijeme.

**V** (Value) – „broj 1“ izvora informacija, argumenti, novinarsko propitkivanje, obje/sve strane priče, objektivnost, neovisnost – sve su to odlike ovog portala koji je jedinstven u tom smislu

na lokalnom području, a koje je predmet interesa i ovog medijskog portala i dobrog dijela oglašivača/potencijalnih klijenata. Za njih je ovo prilika da se putem oglasa u nekom od ponuđenih oblika na portalu Slavonkipuls.hr obrate ciljanoj skupini, koja se za mnoga poduzeća bilo da su lokalna ili samo imaju poslovnice na ovom području podudara s ciljanom publikom portala odnosno s čitateljima. Uz klasični oglas za određeni proizvod ili uslugu o tome gdje se može kupiti, koliko košta, tko i zašto bi ga trebao kupiti, otvorena je mogućnost za PR tekst ili intervju na portalu što će poboljšati vidljivost određene tvrtke ili branda. Kvalitetna dugoročna suradnja omogućit će određene popuste koje će portal ponuditi stalnim suradnicima u odnosu na one jednokratne, a takva suradnja obostrano je važna jer se na taj način gradi odnos ovog portala i klijenta, ali i oglašivača i portala s publikom, koja je nerijetko zajednička. Uspješnost privlačenja klijenata ovisit će o brzini povećanja svakodnevne čitalačke publike. S realno dokazivim brojevima popularnosti portala, osobito na društvenim mrežama ("lajkovi", podjele vijesti, Google analytics) imat će relevantnu podlogu kojom će potencijalnim klijentima prezentirati razloge za oglašavanje na portalu. Takva podloga dugoročno će služiti i za formiranje cijena, dok će se na početku cijene formirati sukladno aktualnoj situaciji na tržištu, približno konkurentskim i nikako niže od konkurentskih s obzirom da je cilj među klijentima osigurati percepciju o novom portalu kao vrijednom i atraktivnom dijelu medijskog prostora.

**E** (Education) – promocija medijske pismenosti, značaj u oblikovanju javnog mišljenja. Ključne rubrike i podrubrike portala su: Vijesti (Vinkovci, VSŽ, Vukovar, Politika, Crna kronika), Gospodarstvo, Sport, Kultura i Kolumne. Sav publicirani sadržaj bit će vezan izravno ili neizravno za život stanovnika ovoga područja i promicat će teme od značaja za razvoj istoka Hrvatske.

### **Marketing plan prema 4P modelu marketing miksa**

Nakon što je prikazan marketinški plan prema S.A.V.E. konceptu u nastavku je na primjeru internetskog portala prikazan 4P marketing miksa. „Većina marketinških stručnjaka organizira marketing miksa u četiri kategorije: proizvod (product), cijena (price), promocija (promotion) i distribucija/mjesto (place).“ (Barringer i Ireland, 2010:362)

#### **Proizvod (product)**

„Proizvod poduzeća, u kontekstu njegovog marketing miksa, je proizvod ili usluga kojeg nudi svom ciljanom tržištu. U tehničkom smislu, proizvod je nešto što se pojavljuje u fizičkom obliku. Usluga je aktivnost ili korist koja je neopipljiva i nema fizički oblik, kao što su

putovanja zrakoplovom ili savjet odvjetnika.“ (Barringer i Ireland, 2010:364) U kontekstu navedenoga internetski portal Slavonkipuls.hr pruža medijsku uslugu prema Zakonu o elektroničkim medijima i zbog svog jedinstvenog i neovisnog pristupa obradi informacija osigurava veću vrijednost za kupca/čitatelja ili oglašivača nego konkurentski mediji.

### **Cijena (price)**

„Cijena je količina novca koji kupci plaćaju da kupe proizvod. To je jedini element marketing miksa koji ostvaruje prihod.“ (Barringer i Ireland, 2010:365) Prema ovim autorima cijena se može odrediti na dva načina:

1. Strategija zasnovana na troškovima
2. Strategija zasnovana na vrijednosti

Cijena oglasnog prostora na portalu Slavonkipuls.hr bit će unaprijed definirana cjenikom izrađenim sukladno cijenama na tržištu medijskog oglašavanja, ali uz pretpostavku da jamčimo kvalitetu i drugačiji pristup koji će donijeti veću vidljivost te ćemo tu kvalitetu i cijenom sugerirati ne bojeći se nižih cijena konkurencije. Dugoročno je opcija pokušati s pretplatničkim modelom, no za sada to nije u planu jer držimo kako društvo u kojemu djelujemo nije spremno na to. Oglašavanje će biti moguće putem tzv. banneri te putem plaćenih oglasa u formi novinarskih članaka. Banneri će biti postavljeni na naslovnici portala, na pozadini portala, s desne strane portala te unutar samih vijesti. Cijena banneri bit će formirana na mjesečnoj razini, no uz mogućnost zakupa oglasnog prostora i na kraće vremensko razdoblje ili pak na duže uz ostvarivanje određenog popusta. Sponzorirani novinarski članci bit će tekstovi oglašivača te će se kao takvi nalaziti u rubrici Vijesti.

### **Promocija (promotion)**

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

Potencijalne klijente o ponudi svojih usluga informirat ću prije svega usmenom reklamom odnosno usmenom preporukom mogućnosti za oglašavanje na novom portalu te putem društvenih mreža promovirati novi medij na hrvatskom istoku.

## **Distribucija (place)**

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

Govoreći o kanalima distribucije jasno je da je ovdje riječ o distribuciji putem interneta izravno prema ciljanoj publici/čitateljima.

## **5.6. Management tim**

### PODACI O BUDUĆOJ PODUZETNICI

Ime i prezime: Ana Šibenik Tomić

Datum rođenja: 14.2.1982.

Osnovna škola: Vladimira Nazora Vinkovci (1996.)

Srednja škola: Ekonomska i trgovačka škola Ivana Domca Vinkovci (2000.)

Fakultet: Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet

Stečeno zvanje: stručna prvostupnica trgovine (pred završetkom diplomskog studija Poduzetnički menadžment i poduzetništvo)

Radno iskustvo: 2004. – 2023. Vinkovačka televizija: novinarka i urednica

Ana Šibenik Tomić kao novinarka po zanimanju u svakodnevnom radu bavila se istraživanjem i prenošenjem informacija putem televizije. Pripremajući izvještaje za Vinkovačku televiziju, prilozi i reportaže morali su biti prilagođeni i web izdanju nakladnika, stoga posjeduje potrebno iskustvo za implementaciju tako stečenih znanja na budućem portalu koji je predmet ovog poslovnog plana.

Po pokretanju portala planira obavijestiti sve političke stranke, javne ustanove i institucije o početku djelovanja te zatražiti redovitu dostavu informacija, obavijesti, pozive i priopćenja kako bi iste mogla na portalu prenositi, obrađivati i plasirati široj javnosti. Navedene događaje popratit će osobnom prisutnošću te fotografijama i video materijalima. Okosnica portala bit će rubrike povezane uz aktualnosti, kulturu, sport, zabavu, politiku i crnu kroniku, a poseban dodatak bit će kolumne ljudi iz ovog kraja koji imaju status u znanstvenom, društvenom, sportskom kulturnom i subkulturnom životu. Svi objavljeni sadržaji na portalu bit će podijeljeni

na istoimenoj stranici na Facebooku gdje ću kroz ciljane plaćene oglase za ciljanu publiku (geografski, dobno, spolno, interesno) osigurati široku dostupnost potencijalne čitanosti-posjećenosti portala.

Kroz dugogodišnji rad u redakciji lokalne televizije, od strane buduće vlasnice i urednice medijskog portala uočen je niz prednosti i nedostataka ovako dinamičnog radnog mjesta. U tom poduzeću prošla je sve od novinarke početnice do glavne urednice, što joj daje mogućnost za širu sliku i usporedbu svojevrsnog menadžerskog mjesta (funkcija urednice može se promatrati kao srednji menadžment) s mjestom djelatnika. Ta činjenica omogućila je sagledati obje strane te učiti balansirati i bolje razumjeti suprotnu stranu dođe li do mogućnosti proširenja redakcije i otvaranja novih radnih mjesta.

Za obavljanje ove djelatnosti nisu potrebne određene dozvole, odobrenja, atesti kao ni zadovoljavanje minimalnih tehničkih uvjeta što olakšava pokretanje pothvata. S druge strane, poznate su obveze koje za medije propisuje zakonodavac, Agencija i Vijeće za elektroničke medije kao regulatorno tijelo, a poznato je i djelovanje glavnih konkurenata ponajprije iz dosadašnjeg iskustva te se u tome, uz znanje i iskustvo, pronalaze kompetencije za pokretanje baš ovakvog poslovnog pothvata.

## **5.7. Kritični rizici, problemi, pretpostavke**

Očekivani problemi u realizaciji ovog poduzetničkog pothvata su:

- pritisak od politike i/ ili oglašivača
- nemogućnost održavanja neovisnosti
- sporost u privlačenju čitatelja i oglašivača i na tom tragu financijski problemi
- pribjegavanje uobičajenom senzacionalističkom načinu izvještavanja

Raditi u medijima na zamišljeni način nije nimalo jednostavno, no držeći se temeljne ideje moguće je othrvati se i pritiscima cenzure bilo političke ili iz gospodarskog sektora, a upravo takvim otvorenim pristupom, ali bez „lešinarenja“ i senzacionalizma prije ili kasnije ostvarit će se rezultati i privući čitatelji i oglašivači. Lokalni mediji imaju značajnu poziciju u medijskom polju na realizaciji temeljnih demokratskih načela, prije svega participacije i pluralizma.

Portal se pokreće prije svega iz strasti prema poslu što je svojevrsno jamstvo da neće biti lakog odustajanja. Cilj je na sve načine pokušati održati zacrtanu viziju i prema postavljenom ili po

potrebi malo izmijenjenom planu nastojati doći do cilja – portala koji će informacije plasirati objektivno, a koji će ujedno biti održiv.

## **5.8. Financijski plan**

U svakodnevnom radu od resursa koristit će se uredsko računalo, prijenosno računalo za rad na terenu, mobitel za komunikaciju, fotoaparat za snimanje slika i videozapisa, vlastiti automobil te ured za redakcijske i administrativne poslove. Postojeći je prostor u kojemu će započeti djelovati za sada dio vlastite kuće u Vinkovcima na adresi V. Gortana 39 a te osobni automobil, mobitel i računalo, a za početna ulaganja planirano je za početak samo najosnovnije što podrazumijeva troškove osnivanja, zakup domene, gorivo za automobil.

Plan je prijaviti se na mjeru Hrvatskog zavoda za zapošljavanje i pokušati povući sredstva za samozapošljavanje. Također, plaća vlasnice i jedine zaposlenice na radnom mjestu novinarka/glavna urednica u prvoj godini poslovanja prihvatljiva je u manjem iznosu od prosječne plaće u prvoj godini poslovanja s obzirom na to da se u pothvat ulazi pod pretpostavkom da će početak biti težak.

### **Izvori financiranja:**

- Vlastita sredstva – ušteđevina i primanja iz kućanstva (suprug)
- Sredstva iz mjere za samozapošljavanje HZZ-a<sup>7</sup> - za pokretanje poslovnog pothvata odnosno samozapošljavanje plan je prijaviti se na natječaj Hrvatskog zavoda za zapošljavanje i povući bespovratna sredstva, koja za registraciju i buduće obavljanje djelatnosti za informacije i komunikacije iznosi do 10.000,00 eura. Navedeni iznosi predstavljaju najveći mogući iznos potpore koji se može dodijeliti sukladno registriranim djelatnostima, dok će se konačna visina dodijeljene potpore za samozapošljavanje odrediti temeljem procjene opravdanosti početnog ulaganja sukladno iskazanim potrebama u dostavljenom poslovnom planu i troškovniku, koji je sastavni dio poslovnog plana.)

---

<sup>7</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje, Potpore za samozapošljavanje. Dostupno na: <https://mjere.hr/mjere/potpore-za-samozaposljavanje-2023/> [pristupljeno: 13. rujna 2023.]

- Sredstva od oglašavanja – u nastavku je, između ostaloga, prikazana tablica procjene prihoda za prvu godinu poslovanja

### **Struktura ulaganja**

Vrsta ulaganja	Izvori i iznos financiranja u EUR	
	Sredstva HZZ-a	Ostalo (vlastita sredstva)
Zakup domene, izrada i održavanje web stranice, izrada logotipa	3.300,00	600,00
Kupnja opreme i softvera (prijenosno računalo, skener, printer programski paketi /Office/ i operacijski sustav)	1.527,00	
Knjigovodstvene usluge	750,00	
Troškovi registracije obrta	35,00	100,00
Doprinosi za vlasnicu	2.388,00	
Ostali troškovi (režije, potrošni materijal, gorivo za odlazak na teren)	2.000,00	
<b>UKUPNO</b>	<b>10.000,00</b>	<b>700,00</b>

Tablica 2 Struktura ulaganja u prvoj godini poslovanja

Izvor: izrada autora, 2023.

Iz tablice Struktura ulaganja u pokretanje internetskog portala vidljiv je ujedno i plan izvora financiranja prema kojemu bi većinu neophodnih ulaganja za sam početak djelovanja obrta poduzetnica namaknula iz sredstava poticajnih mjera Hrvatskog zavoda za zapošljavanje računajući na maksimalno dostupnih 10.000,00 eura (konačna visina dodijeljene potpore za samozapošljavanje određuje se temeljem procjene opravdanosti početnog ulaganja sukladno iskazanim potrebama u dostavljenom poslovnom planu i troškovniku). Ostatak početnih ulaganja planirano je osigurati iz vlastitih sredstava.

### Procjena prihoda u prvoj godini poslovanja

Naziv proizvoda / usluge	Cijena	Očekivani broj prodaje na mjesečnoj razini	Očekivani mjesečni prihod od prodaje	Očekivani godišnji prihod od prodaje
Banner top	130,00	1	130,00	1.560,00
Banner desno	65,00	10	650,00	7.800,00
Banner pozadina	330,00	1	330,00	3.960,00
Banner novi prozor	660,00	0,5	330,00	3.960,00
Sponzorirani članak	130,00	1	130,00	1.560,00
Banner desno pola	35,00	15	525,00	6.300,00
<b>UKUPNO</b>			2.095,00	25.140,00

Tablica 3 Procjena prihoda od oglasa u prvoj godini poslovanja

Izvor: izrada autora, 2023.

U tablici Procjena prihoda od marketinga za prvu godinu poslovanja navedeni su osnovni proizvodi/usluge i njihova okvirna planirana cijena kako bi se mogli izračunati očekivani prihodi u prvoj godini poslovanja. Količina prodanih oglasa određena je prema prosjeku uzimajući u obzir kako svaki mjesec neće biti jednak i da se u vrijeme blagdana, sezone ljetovanja, početka školske godine ili primjerice kampanja ugostitelja i trgovaca povodom većih manifestacija na ovom području, a osobito u vrijeme predizbornih kampanja očekuje povećan broj oglasa. Ukupno će prema procjeni prihoda za prvu godinu poslovanja iznositi 25.140,00 eura.

### Procjena troškova rada

Trošak rada	Mjesečni iznos u EUR	Godišnji iznos u EUR
Doprinosi za obrtnike	199,00	2.388,00
<b>UKUPNO</b>	199,00	2.388,00

Tablica 4 Procjena troškova rada

Izvor: izrada autora



S obzirom na to da je planirano registrirati obrt naveden je iznos mjesečnih doprinosa te je za procjenu godišnjih troškova rada pomnožen s 12. Izračun je na temelju prosječne plaće na stranicama Porezne uprave i osnovice za obvezne doprinose za 2023. godinu.<sup>8</sup> Prema ovoj procjeni troškovi rada za prvu godinu poslovanja iznose 2.388,00 eura. Riječ je o troškovima rada za samozaposlenu vlasnicu portala bez ostalih zaposlenika koji nisu planirani u prvoj godini poslovanja.

### **Procjena ostalih troškova**

<b>Ostali troškovi</b>	<b>Mjesečni iznos u EUR</b>	<b>Godišnji iznos u EUR</b>
Porez	29,00	348,00
Prizez	6,00	72,00
Knjigovodstvene usluge	62,50	750,00
Hosting, domena, web i grafički dizajn, društvene mreže	325,00	3.900,00
Režijski i troškovi prijevoza, potrošni materijal, telekomunikacije	166,66	2000,00
Članarine, doprinosi i sl.	65,00	780,00
<b>UKUPNO</b>	<b>654,16</b>	<b>7.850,00</b>

Tablica 5 Procjena ostalih troškova

Izvor: izrada autora

U tablici Procjena ostalih troškova navedeni su očekivani ostali troškovi za prvu godinu poslovanja kao što su potrošni materijal, gorivo, trošak knjigovodstva, davanja i sl. Izračun je napravljen okvirno te temeljem prikupljenih saznanja o mogućim iznosima takvih troškova. Riječ je o sekundarnim podacima pribavljenim online i/ili usmenim putem od relevantnih sugovornika. Ostali troškovi u prvoj godini poslovanja procijenjeni su na 7.850,00 eura.

### **Očekivana dobit**

Za izračun očekivane dobiti u prvoj godini poslovanja korišteni su podaci iz prethodnih tablica koje su prikazivale očekivane godišnje prihode i očekivane godišnje troškove. Za izračun iznosa neto dobiti korištena je okvirna porezna stopa od 20%.

<sup>8</sup> Savjeti.hr, Iznosi doprinosa za 2023. Dostupno na: <https://www.savjeti.hr/biznis/iznosi-doprinosi-za-2023-godinu/403> [pristupljeno: 15. rujna 2023.]

Godišnji prihodi od prodaje	25.140,00 EUR
Ukupni godišnji troškovi	10.238,00 EUR
Očekivana dobit prije oporezivanja	14.902,00 EUR
Porez na dobit	2.980,40 EUR
Očekivana neto dobit	11.921,60 EUR

Tablica 6 Procjena očekivane dobiti u prvoj godini

Izvor: izrada autora, 2023.

Očekivana neto dobit za prvu godinu poslovanja iznosi 11.921,60 eura.

### SWOT analiza

SWOT analiza budućeg poslovanja snaga (Strengths), slabosti (Weaknesses), prilika (Opportunities) i prijetnji (Threats) prikazana je u sljedećoj tablici.

<p style="text-align: center;"><b>SNAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iskustvo, znanje i vještine vlasnice portala u novinarskom poslu</li> <li>• Poznavanje stanja u industriji</li> <li>• Velik broj kontakata</li> <li>• Poznanstva značajna za posao (sugovornici relevantni za određene teme, potencijalni klijenti, kolege za suradnju)</li> <li>• Nisu potrebna velika početna ulaganja</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neiskustvo u vođenju poduzeća</li> <li>• Oglašivači koji nisu prepoznali suradnju s medijima osobito lokalnim – teško ostvarivanje suradnje</li> <li>• Nedostatak vremena za kvalitetno obavljanje i novinarskog i posla vezanog uz vođenje poduzeća</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>PRILIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepostojanje medija s neovisnim pristupom obradi informacija</li> <li>• Popularnost praćenja vijesti online</li> <li>• Mogućnost brze obrade i plasiranja vijesti</li> <li>• Mogućnost samozapošljavanja uz potporu HZZ-a</li> <li>• Mogućnost za relativno brz rast</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nestrpljivost pri ostvarivanju ciljeva – prerano odustajanje</li> <li>• Negativna reakcija i pokušaj utjecaja lokalne politike i/ili oglašivača</li> <li>• Nedovoljna zarada za prosječnu plaću</li> </ul>

Tablica 7 SWOT analiza

Izvor: Izrada autora, 2023.

SWOT analizom prikazano je unutarnje i vanjsko okruženje budućeg poslovnog pothvata te se može zaključiti kako je riječ o pothvatu za koji nije tako jednostavno dokazati financijsku održivost, ali isto tako u odnosu na neke druge pothvate ovdje nije potrebno veliko početno ulaganje te je to razlog više zbog čega je poželjno preuzeti rizik i pokrenuti internetski portal. Iskustvo, znanje i vještine vlasnice portala u novinarskom poslu velika su prednost i snaga baš kao i poznavanje stanja u industriji te velik broj kontakata. S druge strane kao slabost se pokazuje neiskustvo u vođenju poduzeća i spoznaja kako oglašivači s lokalnoga područja teško surađuju s medijima, dok su lokalni mediji za nacionalne oglašivače najčešće nezanimljivi. Osim toga slabost bi mogao biti i nedostatak vremena za kvalitetno obavljanje obje vrste posla: novinarskog i onog vezanog uz vođenje poduzeća. Među prijetnje svakako valja ubrojiti moguću premalu zaradu da bi se ostvarila egzistencija baveći se ovim poslom te moguće reakcije i pokušaj utjecaja na neovisnost zbog čega bi bilo otežano djelovati pod eventualnim pritiscima. Iako SWOT analiza prikazuje raščlanjeno stvarno stanje ne nudi rješenja za slabosti i prijetnje, no zato su iz ove analize jasno vidljive prilike i nude slike o tome kako vrijedi uložiti napor i realizirati ovu ideju u poslovni pothvat jer jamac uspjehu između ostaloga je i činjenica da nema konkurencije s neovisnim pristupom obradi informacija među lokalnim medijima. Kada se tome pridoda mogućnost samozapošljavanja uz potporu HZZ-a uz već ranije spomenuta potrebna mala ulaganja, zaključak je kako treba preuzeti rizik i iskoristiti priliku, naravno prateći i pravovremeno reagirajući na prijetnje i slabosti.

## **5.9. Planovi za budućnost**

Ovisno o opsegu posla te priljevu prihoda postoji opravdana želja i namjera za osposobljavanjem mlade osobe koja je nezaposlena, a ima tendenciju bavljenja reporterskim poslom. Znači, riječ bi bilo o novinarskim i fotografskim aktivnostima za potrebe unaprjeđenja rada portala i obogaćivanja postojećih sadržaja.

Također, s obzirom na to da je riječ o industriji koja se brzo razvija i da su na internetskim portalima već uobičajeni i video sadržaji, bude li moguće financijski, tehnički i uz dostupne ljudske resurse u obliku ostvarivanje vanjske/honorarne suradnje dugoročno je planirana realizacija različitih prijenosa s događaja kao što su primjerice konferencije, zatim prigodnih ili sponzoriranih dokumentarnih reportaža ili pak neki podcast.

Prema članku 38. Zakona o elektroničkim medijima tijela državne uprave i javne ustanove kojima je osnivač Republike Hrvatska kao i pravne osobe u vlasništvu ili pretežitom vlasništvu Republike Hrvatske dužne su 15% godišnjeg iznosa namijenjenog promidžbi ili oglašavanju svojih usluga ili aktivnosti utrošiti na oglašavanje u audiovizualnim ili radijskim programima regionalnih i lokalnih nakladnika televizije i/ili radija i/ili kod pružatelja elektroničkih publikacija upisanih u Upisnik pružatelja elektroničkih publikacija. Cilj je nametnuti se i pokušati ostvariti suradnju za „dio kolača“ prema ovoj zakonskoj odredbi. Uz prihode od oglašavanja planirano je javljati se i na javne pozive za financiranje programskih sadržaja elektroničkih medija koje raspisuje jedinice lokalne samouprave, ali i Agencija za elektroničke medije kroz Fond za poticanje pluralizma medija i druge programe za poticanje novinarskog i medijskog posla.

## 6. ZAKLJUČAK

Uloga medija u svakodnevnom životu uvijek je bila značajna, a danas, u doba digitalnih tehnologija i interneta utjecaj medija je i veći. Mediji, kao dio kreativne industrije imaju ulogu u edukaciji i informiranju ciljne populacije o različitim temama, pri čemu trebaju biti odgovorni, vodeći se principima etičnosti i održivosti. Mediji su odgovorni i za promoviranje ključnih tema i vrijednosti, kao što su i npr. UN-ovi ciljevi održivog razvoja. Ovaj diplomski rad govori o ulozi poslovnog plana i poslovnog planiranja u pokretanju poduzetničkog pothvata, odnosno novog internetskog portala na području Slavonije, pod nazivom Slavonskipuls.hr. Ideja je ponuditi portal koji bi trebao biti prvi izvor objektivnih i pravovremenih informacija svim žiteljima ovoga područja, ali i šire s naglaskom na one koji su odselili zbog ekonomske krize te ih zanimaju informacije iz njihovog kraja. Osim lokalnih tema planirano je baviti se temama s nacionalne razine značajnim za ovo područje. Vizija je postati „broj 1“ izvora informacija i dokazati značaj neovisnosti medija, ali i značaj lokalnih medija u oblikovanju javnog mnijenja.

Izradom ovog poslovnog plana još jedanput je analizirana odluka o pokretanju internetskog portala. S obzirom na okolnosti i prioritet da se isti posao radi na drugačiji način odluka se može smatrati potpuno ispravnom vodeći se motivacijom za neovisnim pristupom novinarskom poslu. Iako postoje rizici, snažna volja da se ova ideja realizira jača je od eventualnih prepreka za okušati se u poduzetničkim vodama. Ipak nema mjesta umanjivanju potencijalnih rizika jer iako se ovakav poduzetnički pothvat vrlo jednostavno (u odnosu na neke druge djelatnosti) može pokrenuti, teško će biti opstati u financijskom smislu. Nužno je osigurati plaću i sredstva za opstanak na tržištu, profit u navedenom primjeru nije osnovna misao vodilja pokretanja poslovnog pothvata. Od tri primarna razloga zbog kojih ljudi postaju poduzetnici i pokreću vlastite poslove, ovdje dominiraju dva: ostvarivanje svoje ideje i biti svoj šef, financijska dobit nije prioritetna, no uspješno financijsko poslovanje neophodno je za dugoročni rad portala i egzistenciju poduzetnice koja je osobito motivirana činjenicom da bi ovaj internetski portal trebao doprinijeti pluralizmu medija.

Za izradu poslovnog plana u empirijskom dijelu doprinijelo je bolje razumijevanje pojmova obrađenih i istraženih kroz teorijski dio rada te uz dodatne detalje i prilagodbu i potrebne promjene poslovnog plana sukladno okolnostima u trenutku pokretanja pothvata ne bi trebalo odustati realizacije ideje, što je u konačnici poslovni plan kojim su minimizirani rizici i pokazao s naglaskom na potrebno strpljenje i ulaganje velikog napora u stjecanju tržišne pozicije.

## LITERATURA

1. Bangs, D. H. (1998). *Kako napraviti poslovni plan s kojim će vaše poduzeće uspjeti*, 7.izdanje. Zagreb: Jakubin i sin.
2. Barringer B.R; Ireland R.D., (2010). *Poduzetništvo – uspješno pokretanje poduzetničkih pothvata*, Tuzla: OFF-SET štamparija.
3. Buble, M. (2000.) *Managment*. Split: Ekonomski fakultet.
4. Buble, M. (2006.) *Osnove menadžmenta*, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb
5. Cingula, M. (2002). *Poduzetništvo 2*. Varaždin: Vadea.
6. Delić, A., Oberman Peterka, S., Alpeza, M., Krstić, D. & Marković N. (2014). *Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
7. Delić, A., Oberman Peterka, S., Perić, J. (2014). *Želim postati poduzetnik*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
8. Drucker, P. (1992). *Inovacije i poduzetništvo: praksa i načela*. Zagreb: Globus.
9. Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D.A. (2011). *Poduzetništvo, sedmo izdanje*. Zagreb: Naklada MATE d.o.o.
10. Hrvatski zavod za zapošljavanje, Potpore za samozapošljavanje. [Online] Dostupno na: <https://mjere.hr/mjere/potpore-za-samozaposljavanje-2023/> [pristupljeno: 13. rujna 2023.]
11. Istraživanje Društva za zaštitu novinarskih autorskih prava. [Online] Dostupno na: <https://dznep.hr/wp-content/uploads/2023/02/Istrazivanje-o-portalima-Ivanka-Toma.pdf> [pristupljeno: 10. rujna 2023.]
12. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga*. Zagreb: MATE.
13. Nastavni materijali iz kolegija Kreiranje poslovnih modela 2021./2022., Delić A., Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
14. Nastavni materijali iz kolegija Pokretanje poslovnog pothvata 2021./2022., Oberman Peterka S., Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
15. Narodne novine, Odluka o nacionalnoj klasifikaciji 2007. – NKD 2007. [Online] Dostupno na : [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007\\_06\\_58\\_1870.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html) [pristupljeno: 15. srpnja 2023.]

16. Oberman Peterka, S., Maričić, J. P., Medić, I. (2004). *Prvi korak u poduzetništvo, Osječka poduzetnička bilježnica*. Centar za poduzetništvo Osijek, Poduzetnički inkubator BIOS d.o.o. . [Online] Dostupno na: [http://www.portalalfa.com/time/management/rano/pod\\_bilj\\_prvi\\_korak.pdf](http://www.portalalfa.com/time/management/rano/pod_bilj_prvi_korak.pdf) [pristupljeno 12. rujna 2023.]
17. Računovodstvo revizija i financije, Obrtnici i slobodna zanimanja. Dostupno na: <https://www.rrif.hr/clanakfull-21554/> [pristupljeno: 15. rujna 2023.]
18. Savjeti.hr. *Iznosi doprinosa za 2023.* [Online] Dostupno na: <https://www.savjeti.hr/biznis/iznosi-doprinos-a-za-2023-godinu/403> [pristupljeno: 15. rujna 2023.]
19. Službena web stranica Agencije za elektroničke medije, *Analiza društvenog utjecaja Fonda za poticanje pluralizma medija.*(2019) [Online] Dostupno na: <https://www.aem.hr/wp-content/uploads/2021/07/Analiza-drus%CC%8Ctvenog-utjecaja-Fonda-za-poticanje-pluralizma-i-raznovrsnosti-elektronic%CC%8Ckih-medija-2016.-%E2%80%93-2019-za-web.pdf> [pristupljeno: 1. rujna 2023.]
20. Službena web stranica Agencije za elektroničke medije. [Online]Dostupno na: <https://www.aem.hr/> [pristupljeno. 15. srpnja 2023.]
21. Službena web stranica Hrvatskog novinarskog društva. *Modeli javnog financiranja lokalnih medija.* [Online] Dostupno na: <https://www.hnd.hr/uploads/files/Modeli%20financiranja%20lokalnih%20medija.pdf> [pristupljeno: 1. rujna 2023.]
22. Šunje, A., Kurtić, E., Veselinović, Lj. (2020) *Anatomija biznisa*. Sarajevo: Ekonomski institut, Ekonomski fakultet u Sarajevu
23. Upisnik pružatelja medijskih usluga i elektroničkih publikacija. [Online] Dostupno na: <https://pmu.e-mediji.hr/Public/PregledElPublikacije.aspx> [pristupljeno: 10. rujna 2023.]
24. Vinšalek Stipić, V. (2023). *Poduzetničko planiranje i poslovni plan*. Gospić: Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću. [Online] Dostupno na: [https://velegs-nikolatesla.hr/knjiz/Poduzetnicko\\_planiranje\\_i\\_poslovni\\_plan.pdf](https://velegs-nikolatesla.hr/knjiz/Poduzetnicko_planiranje_i_poslovni_plan.pdf) [pristupljeno 7. srpnja 2023.]
25. Vuković, I. (1999) *Ekonomika poduzetništva u hotelijerstvu*. Dalmatina, Zagreb
26. Zakon o elektroničkim medijima. [Online] Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_10\\_111\\_1942.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_10_111_1942.html) [pristupljeno: 10. srpnja 2023.]

27. Timmons, J. A., Spinelli, S. Jr. (2009). *New venture Creation*. New York: The McGraw-Hill Company
28. WEB stranica ACJ-AIMS. *Poslovni plan samozapošljavanja na primjeru obrta*. [Online] Dostupno na: <https://www.acj-aims.hr/blog/poslovni-plan-za-samozaposljavanje-na-primjeru-obrta> [pristupljeno 13. rujna 2023.]

## Popis tablica

Tablica 1 Aspekti poduzetničkog procesa.....	7
Tablica 2 Struktura ulaganja u prvoj godini poslovanja .....	39
Tablica 3 Procjena prihoda od oglasa u prvoj godini poslovanja .....	40
Tablica 4 Procjena troškova rada .....	40
Tablica 5 Procjena ostalih troškova .....	41
Tablica 6 Procjena očekivane dobiti u prvoj godini.....	42
Tablica 7 SWOT analiza .....	42

## Popis slika

Slika 1 Četiri osnovne osobine uspješnih poduzetnika .....	4
Slika 2 Prozor prilika.....	9
Slika 3 Timmonsov model poduzetničkog procesa.....	12
Slika 4 Četiri osnovne karakteristike prilike .....	13
Slika 5 Proces poslovnog planiranja .....	15