

# Pojam, značenje i struktura poslovnog plana

---

Ocvirek, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:163969>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-27**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**NIKOLINA OCVIREK**

**POJAM, ZNAČENJE I STRUKTURA**  
**POSLOVNOG PLANA**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
Zaprešić

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**  
**Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**POJAM, ZNAČENJE I STRUKTURA**  
**POSLOVNOG PLANA**

**Mentor:**  
**dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š.**

**Naziv kolegija:**  
**OSNOVE PODUZETNIŠTVA**

**Studentica:**  
**Nikolina Ocvirek**  
**JMBAG studenta:**  
**0234019746**

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
ABSTRACT .....	2
1. UVOD .....	3
2. TEORIJSKI ASPEKTI PLANIRANJA I POSLOVNOG PLANA .....	4
2.1. Proces poslovnog planiranja.....	4
2.2. Pojam i značenje poslovnog plana .....	5
3. STRUKTURA I VRSTE POSLOVNIH PLANOVA .....	7
3.1. Struktura poslovnih planova .....	7
3.2. Vrste poslovnih planova.....	8
3.2.1. Operativni plan.....	8
3.2.2. Strateški plan .....	9
4. IZRADA POSLOVNOG PLANA .....	12
4.1. Podaci o poduzetniku .....	12
4.2. Analiza poduzeća, kupaca i konkurencije.....	13
4.3. Marketinška strategija (miks) 4p.....	15
4.3.1. Proizvod.....	15
4.3.2. Cijena.....	16
4.3.3. Promocija .....	17
4.3.4. Distribucija.....	18
4.4. Tehničko – tehnološki elementi .....	20
4.4.1. Primjenjena tehnologija i troškovi.....	20
4.4.2. Organizacijska struktura zaposlenih.....	21
4.4.3. Lokacija.....	22
4.5. Financijski dio poslovnog plana .....	22
4.5.1. Osnovna i obrtna sredstva .....	23
4.5.2. Izvori financiranja.....	24
4.5.3. Račun dobiti i gubitka.....	26
5. ZAKLJUČAK.....	27
IZJAVA .....	28
6. LITERATURA .....	29
7. POPIS SLIKA I TABLICA .....	33
ŽIVOTOPIS.....	34

## **SAŽETAK**

Poslovni plan je temeljni pokretač i sastavnica svakog poslovnog pothvata. Na temelju tog pisanog dokumenta može se zaključiti da li se isplati uložiti sredstva u određenu poduzetničku ideju. Poslovni plan daje poduzetnicima točan smjer i prikaz kojim se poduzetnici moraju voditi kako bi uspjeli realizirati svoju ideju u uspješno poslovanje. Poduzetnik prije svega mora imati upravljačke i organizacijske vještine kako bi se uspio nositi s onim što se očekuje od njega. Također je izrazito važno imati realne i dosegljive ciljeve. Potrebno je isto tako i formirati stručan i skladan tim zaposlenika koji imaju odgovornost u realiziranju ciljeva poduzeća. S obzirom na to da prva godina poslovanja u većini slučajeva poduzetnicima neće odmah donijeti veću dobit, poduzetnik bi trebao biti naoružan strpljenjem i naporno raditi da bi došao do one faze u kojoj konačno uspješno ubire plodove svoga rada. Također je važno ne stagnirati nakon što se ostvari željena dobit, trebaju se konstantno pratiti tržišni trendovi i ulagati u inovacije kako bi to isto poduzeće ostalo konkurentno na tržištu.

**Ključne riječi:** poslovni plan, poduzetnik, dobit, tržišni trendovi, inovacije

**Title in English: THE CONCEPT, MEANING AND STRUCTURE OF A BUSINESS PLAN**

**ABSTRACT**

Business plan is the fundamental driver and component of any business venture. Based on this written document, it can be concluded whether it pays to invest in a certain entrepreneurial idea. Business plan gives entrepreneurs the exact direction and view that entrepreneurs must follow in order to be able to realize their idea in a successful business. An entrepreneur must first and foremost have managerial and organizational skills in order to be able to cope with what is expected of him. It is also extremely important to have realistic and achievable goals. It is also necessary to form a professional and harmonious team of employees who have responsibility in the realization of the company's goals. Given that the first year of business in most cases will not immediately bring more profit to entrepreneurs, the entrepreneur should be armed with patience and work hard to one stage in which he finally successfully reaps the fruits of his labor. It is also important not to stagnate after the desired profit is achieved, it is necessary to constantly monitor market trends and invest in innovation in order to remain competitive in the market.

**Keywords:** business plan, entrepreneur, profit, market trends, innovation

## 1. UVOD

Upoznavanje s pojmom, značenjem, strukturom i postupkom izrade poslovnog plana je izrazito važno za sve buduće poduzetnike. Prije same realizacije određene ideje nužno je strukturirati, opisati, izračunati i prikazati sve elemente koji će biti uključeni u poslovanje te na osnovu njega procijeniti da li se isplati ulaziti u određeni poduzetnički pothvat. Tema ovog rada je pojam, značenje i struktura poslovnog plana. Predmet ovog rada odnosi se na opisivanje i prikazivanje svih elemenata koji čine poslovni plan. Cilj ovog rada je upoznati se s načinom izrade i strukturom poslovnog plana koji je neophodan prilikom pokretanja svakog poslovanja.

Struktura rada sastoji se od pet poglavlja, uvoda koji uvodi u sam predmet i cilj rada, drugog poglavlja koje se odnosi na teorijske aspekte planiranja i poslovnog plana, u kojem su kroz potpoglavlja opisani proces poslovnog planiranja i pojam i značenje poslovnog plana. U trećem poglavlju opisana je struktura i vrste poslovnih planova. Četvrto poglavlje odnosi se na izradu poslovnog plana i obuhvaća sljedeća potpoglavlja: podaci o poduzetniku, analiza poduzeća, kupaca i konkurencije, marketinška strategija 4p, tehničko-tehnološki elementi plana i financijski dio poslovnog plana. Peto i zadnje poglavlje odnosi se na zaključak, u kojem se na temelju cjelokupnog rada navode zaključci.

Rad je teorijske prirode te pri izradi ovog završnog rada korištene su sljedeće metode: metoda analize prilikom raščlanjivanja složenih pojmova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove, metoda kompilacije prilikom preuzimanja tuđih spoznaja i istraživanja, metoda klasifikacije prilikom podjela općih elemenata u posebne i metoda deskripcije prilikom opisivanja pojedinih predmeta. Prilikom kreiranja ovog završnog rada korištena je stručna i znanstvena literatura i relevantni internet izvori.

## 2. TEORIJSKI ASPEKTI PLANIRANJA I POSLOVNOG PLANA

### 2.1. Proces poslovnog planiranja

Kako navodi Jakelić (2009.), planiranje je dio upravljačkih aktivnosti koja podrazumijeva postavljanje ciljeva i mjerenje istih nakon što se sprovedu. Planiranje uz ostale upravljačke aktivnosti, kao što su organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontrola, doprinosi i kvalitetnom upravljanju u cjelini. Planiranje, isto tako obuhvaća i delegiranje odgovornosti za izvršenje planova, sredstva potrebna za poslovanje, potreban broj i strukturu zaposlenika te financijski rezultat poslovanja.

Umihanić (2016.) tvrdi da postoje sljedeći prijedlozi koji raščlanjuju proces planiranja:

- planiranje prema predmetu - razlikuje se planiranje ciljeva, definiranje premisa, analiza problema, planiranje mjera, resursa, termina, organizacije i prognoza rezultata;
- planiranje prema vertikalnom načinu promatranja – odnosi se na se identifikaciju planskih problema, definiranju planskih ciljeva, planiranju sredstava i mjera, budžetiranju, naknadnom planiranju te planskoj kontroli, prema horizontalnom načinu promatranja, važan je slijed planskih koraka na istom nivou, npr. izrada operativnih planova;
- planiranje prema vremenskoj dimenziji – definira se slijed i rok planskih zadataka, npr. unutar poslovne godine.

Planiranje se djeli na tri razine, odnosno na: strategijsku razinu (5-10 godina), taktičnu (1-5 godina i operativnu razinu (do 1 godine). Strategijska razina planiranja obuhvaća strogo eksterno prirodu i uključuje sljedeće korake (Klepić, 2015.):

- promatranje okoline;
- definiranje vizije, misije, ciljeva i strategije;
- definiranje skupa akcija i potrebnih resursa za ostvarenje tih ciljeva.

Taktička razina planiranja odnosi se na pretvaranje strategijskih ciljeva u specifične ciljeve pojedinih organizacijskih dijelova poduzeća, od kojih najčešće funkcijske. Isto tako određuje glavne aktivnosti koje svaka od funkcija mora izvršiti kako bi se mogli ostvariti strategijski ciljevi. Operativna razina planiranja odgovorna je za specifične procedure i procese, a koji su inače karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. Glavne zadaće operativne razine su



rutinski zadaci kao što su: proizvodni tijekovi, planiranje isporuka, potreba za ljudskim resursima i dr. (Klepić, 2015.).

## **2.2. Pojam i značenje poslovnog plana**

Prema Gulin, D. et. al. (2004.), „glavni poslovni plan ili poslovni plan poduzeća temeljni je upravljački izvještaj poduzeća što ga definira glavni menadžment, a izrađuje se u upravljačkom računovodstvu poduzeća. Svrha poslovnog plana je definirati ciljeve poduzeća, uzimajući u obzir i pojedine ciljeve vlasnika (dioničara) i glavnog menadžmenta. U praksi su prisutna dva stajališta poslovnog plana. Jedno stajalište odnosi se na velika dionička društva u kojima se osniva odbor za plan koji ima svoje članove, među kojima je obično predsjednik ili glavni direktor na čelu odbora. Odbor za plan koordinira menadžment pojedinih dužnosti poduzeća u pripremi poslovnog plana za nadolazeću godinu, drugo stajalište obuhvaća poslovne planove malih poduzeća.“

Prema Hisrich, Peters i Shepherd (2008.), poslovni plan predstavlja pisani dokument koji pripremaju poduzetnici, a koji opisuje i sadrži sve važne vanjske i unutarnje elemente uključene u pokretanje novog poslovnog pothvata. Plan zna obuhvatiti i funkcionalne planove poput: marketinškog; financijskog; proizvodnog; i plana o ljudskim potencijalima koji zajedno čine cjelokupni poslovni plan. Isto tako može se reći da poslovni plan se bavi kratkoročnim i dugoročnim odlučivanjem za prve tri godine poslovanja.

Svrha poslovnog plana unutar poduzeća jest pomoći poduzeću razviti putokaz koji treba pomoći poduzeću u slijedenju i izvršavanju svojih strategija, dok svrha poslovnog plana za izvan poduzeća jest upoznati potencijalne investitore i ostale dionike s poslovnom prilikom koju poduzeće nastoji iskoristiti i s načinom putem kojeg to misli ostvariti (EFOS - Poslovni plan, 2014.).

Kako navode Hisrich, Peters i Shepherd (2008.) postoje tri perspektive koje treba uzeti u obzir pri pripremanju plana. Prva se odnosi na perspektivu poduzetnika, koji bolje od ikog drugog razumije kreativnost i tehnologiju koja se uključuje u pothvat. Poduzetnik bi morao biti sposoban jasno izreći o kakvom se poslovnom poduhvatu radi. Druga perspektiva odnosi se na marketinšku perspektivu. Poduzetnici nerijetko u obzir uzimaju samo proizvod ili uslugu, a ne hoće li ga nekome uistinu i prodati, oni bi trebali biti sposobni vidjeti svoje poslovanje očima ulagača. Poslovni plan nije vrijedan samo poduzetniku već je vrijedan i potencijalnim

ulagačima ili novim djelatnicima koji se pokušavaju upoznati s pothvatom, njegovim ciljevima i smjernicama te to čini treću perspektivu.

Poslovni plan je važan i ostalim dionicima iz sljedećih razloga (Hisrich, Peters i Shepherd, 2008.):

- pomaže odrediti vjerojatnost uspjeha pothavata na određenom tržištu;
- daje smjernice poduzetniku za organiziranje planiranih aktivnosti;
- služi kao važan alat za stjecanje financijskih sredstava.

U svom radu Novković i Paunović (2002.) ističu da različiti korisnici koji imaju uvid u poslovni plan na različite načine procjenjuju njegovu vrijednost. Navode da potencijalni dobavljači mogu zaključiti dugoročne ugovore o opskrbi ili isporučiti više robe nakon što se upoznaju s poslovnim planom poduzeća, dok potencijalni kupci mogu zahtijevati da se upoznaju se s poslovnim planom prije kupnje određenog proizvoda ili usluge. Isto tako, potencijalni zajmodavci žele istražiti poslovni plan, kako bi bili sigurni u sposobnost poduzeća da vrati posuđena sredstva, uključujući kamate, kao i procijenu visinu rizika. Potencijalni investitori, ovisno o vrsti plana, imaju vrlo specifične zahtjeve u smislu sadržaja poslovnog plana. Investitori kod procjene poslovnog plana posebnu važnost pridaju karakteru poduzetnika (iskustvo, ugled, znanje, itd), financijskom stanju poduzeća (financijska struktura, likvidnost i profitabilnost) te poslovnoj povijesti poduzeća.

Prema Tintor (2021.) poslovni planovi mogu sadržati pozitivne i negativne strane, kao pozitivne strane ističe: postojanje smjernica za ostvarivanje ciljeva, koordiniranje aktivnosti, motivaciju zaposlenih i postojanje kriterija procjene uspješnosti. Negativne strane koje se pojavljuju su: ograničavajuće djelovanje, demotiviranost zaposlenih i nedostatak kontrole troškova. Pojavljivanje pozitivnih i negativnih strana poslovnih planova ovisi od raznim čimbenicima. Primjerice, ako su u postupku donošenja poslovnih planova sudjelovali djelatnici, zbog osjećaja participacije u njihovu donošenju odluka jačat će i motiviranost zaposlenika za realizacijom istih. Međutim, ukoliko su planovi koje je postavio menadžer nerealni, to bi moglo demoralizirati djelatnike u njihovom angažmanu. Također ističe da ako priopćeni planovi nisu praćeni stimulacijama za njihovo ostvarivanje, izostat će stvaralačka inicijativa zaposlenika i poticaj za kontrolom troškova.

### 3. STRUKTURA I VRSTE POSLOVNIH PLANOVA

#### 3.1. Struktura poslovnih planova

Prema Gulin (n.d.) poslovni plan čine dva dijela, a to su: operativni plan i financijski plan. Ovaj plan u pravilu se izrađuje za razdoblje od jedne godine. On sadrži set planskih financijskih izvještaja koji trebaju definirati što poduzeće namjerava ostvariti u slijedećoj godini. Poslovni plan je pisani dokument koji prikazuje poslovne i financijske odluke menadžmenta za slijedeću poslovnu godinu, odnosno: operativne odluke koje se odnose na korištenje oskudnih resursa i financijske odluke koje se odnose na financiranje nabavke tih resursa.

HABOR (2021.) na njihovoj web stranici preporučuje sljedeći sadržaj unutar poslovnog plana:

- podatke o poduzetniku (o poduzetniku i procjena poduzetničke sposobnosti);
- polazište (nastanak poduzetničke ideje, razloge osnivanja te viziju i zadaću poduzetničkog poduhvata);
- predmet poslovanja (proizvod ili usluge);
- tržišna opravdanost (tržište nabave i prodaje);
- tehnološki-tehnički elementi pothvata (opis tehnologija, struktura troškova i struktura i broj zaposlenih);
- lokacija poduzeća;
- zaštita okoline;
- financijski elementi pothvata (investicije u osnovna sredstva, proračun amortizacije, kalkulacija cijena, troškovi poslovanja, investicije u obrtna sredstva, izvori financiranja, račun dobiti (dohotka), pokazatelji učinkovitosti, financijski tok (primici i izdaci);
- zaključak.

Asistencija u razvoju malih i srednjih poduzeća u BIH (n.d.) u svom priručniku ističe da „značaj poslovnog plana ne bi se smio podcjenjivati, obzirom da pruža odgovore na ključna pitanja u vezi sa samim poduzetničkim poduhvatom, tržištem, te pozicijom poduzeća u odnosu na konkurente. Poslovni plan omogućava definiranje proizvoda/usluge i njihovih prednosti te cjelokupnog operativnog procesa, kao i mogućnosti plasmana tog proizvoda/usluge na tržište. U procesu poslovnog planiranja, ljudski resursi su vrlo važan faktor, te je potrebno obratiti pažnju i na plan za upravljanje ljudskim resursima. Na osnovu temeljitog poslovnog plana, definira se i mogućnost uspjeha jednog poduzeća izradom finansijskog plana i projekcijom

finansijskih rezultata. Također, potrebno je i identificirati i sve potencijalne rizike sa kojima bi se poduzeće moglo suočiti, te je jedna od prednosti što će poduzetnici pri izradi poslovnog plana već pronalaziti rješenja za iste. Stoga, prvenstveno je potrebno temeljito istraživanje specifičnog tržišta, točnije mikro i makroekonomske sredine, zatim prilika i rizika za poslovanje, marketinške strategije pa sve do izrade finansijskog plana poduzeća i identifikacije ključnih indikatora učinkovitosti (KPI). To su glavne komponente poslovnog plana, ali ovisno od industrije, svi ti elementi nisu uvijek relevantni. Ipak, osnovna karakteristika i funkcija poslovnog plana je definiranje ciljeva poslovanja, odnosno vizije i misije kao i identifikacija metode postizanja istih.“

### **3.2. Vrste poslovnih planova**

Drljača (2004.) navodi da se razlikuju sljedeće vrste planova:

- plan koji ovisi o predmetu poslovanja - plan prodaje, proizvodnje i pružanja usluga, plan nabave, kadrova, troškova, prihoda, plan dobiti;
- plan ovisno o organizaciji - plan organizacijskih dijelova, plan cijele organizacije;
- plan prema resursima - plan ljudskih potencijala, plan materijalnih resursa, plan finansijskih resursa;
- plan koji ponavlja aktivnosti na koje se planovi odnose: - stalne planove za aktivnosti koje se ponavljaju, - povremene - jednokratne koji se odnose na konkretni zadatak, - koji se ne ponavljaju - npr., plan investicija za određenu investiciju;
- plan koji ima širinu obuhvata - glavni, opći ili ukupni poslovni plan – business plan, master plan i pojedinačni planovi;
- plan prema kriteriju vremena kojeg obuhvaća: - stratejski ili dugoročni planovi 5 – 10 godina - taktički ili srednjoročni 2 – 5 godina - operativni ili kratkoročni do 1 godine.

#### **3.2.1. Operativni plan**

Prema Hisrich, Peters i Shepherd (2008.) sva poslovanja bilo proizvodna ili uslužna sadržavaju operativni plan kao dio poslovnog plana. Operativni dio plana nadilazi poslovni proces (kada novi pothvat obuhvaća proizvodnju), a opisuje tijek proizvoda i usluga od proizvodnje pa do samog potrošača. Isto tako ističu, da može uključivati zalihe ili skladištenje proizvedenih proizvoda, pošiljke, postupke kontrole zaliha te usluge potpore potrošača. Napominju da pružatelji usluga, poput trgovca također bi trebali imati ovaj dio poslovnog plana kako bi mogli

kronološki objasniti korake u izvršenju poslovnih transakcija. Kao primjer ističu maloprodaju sportske odjeće, koja isto tako putem interneta treba opisati kako i gdje će proizvode koje nudi kupcima prodavati, kako će ih čuvati, kako će upravljati zalihama, kako će proizvode slati kupcima te najvažnije kako će se kupac prijaviti i izvršiti transakciju.

Gulin (n.d.) u svom radu ističe da operativni plan sadrži sljedeće pojedinačne planove:

- prodajni plan (plan ukupnog prihoda);
- proizvodni plan;
- plan nabave materijala;
- plan trošenja direktnog materijala;
- plan direktnog rada;
- plan općih troškova pogona;
- plan troškova prodanih proizvoda;
- plan troškova prodaje (marketinga, distribucije i odnosa s kupcima);
- plan administrativnih troškova (uprave, razvoja i sl.);
- planirani izvještaj o dobiti.

Dok za financijski plan, Gulin (n.d.) navodi da se sastoji se od sljedećih pojedinačnih planova:

- kapitalnog proračuna;
- novčanog proračuna;
- planske bilance;
- planskog izvještaja o novčanom toku.

### **3.2.2. Strateški plan**

Dugoročno planiranje odnosi se na strateško planiranje. Obuhvaća razradu plana na razdoblje duže od godinu dana. Odluke i planiranje provodi top menadžment koji sastavljaju temeljnu poslovnu politiku poduzeća. Definiiraju se strateški i dugoročni ciljevi koji pridonose razvoju poduzeća te se donose primjerene strategije za poduzeće i zacrtani ciljevi koji se žele postići. S druge strane kratkoročno planiranje obuhvaća planiranje u radoblju do jedne godine. Definiiraju se konkretne aktivnosti i zadaci kojima se želi postići postavljani dugoročni ciljevi. Na temelju kratkoročnog planiranja sastavlja se glavni poslovni plan poduzeća te fleksibilni proračun za pojedine jedinice odgovornosti (Perčević, 2021.).

U svom radu Kadlec (2013.) navodi da za „strategijsko planiranje, odnosno definiranje strategijskih ciljeva i planova zaduženi su vrhovni menadžeri, jer najbolje sagledavaju i poznaju problematiku na razini cijele organizacije. To obuhvaća opće aktivnosti usmjerene na budućnost organizacije.“

„Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji će odrediti budućnost poduzeća. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju u procesu formulacije strategije (EFZG, 2021.).“

Analize koje se primjenjuju prilikom izrade strateškog plana su sljedeće (Poslovna učinkovitost, 2021):

- Analiza poslovnog okruženja – PEST;
- Analiza industrije – Porterov model 5 sila;
- Analiza poduzeća – Lanac vrijednosti, SWOT;
- Sustavno vrednovanje (Benchmarking).

Prilikom donošenja strateških odluka za nova poduzeća potrebno je slijediti sljedeći proces od osam međusobno povezanih koraka (Cetinski, Milohnić i Perić, 2009.):

- Kreirati temeljnu osnovnu poslovnu ideju uključujući proizvod i/ili uslugu kojoj su cilj kupci i/ili tržišta - ideja o tome čime će se poduzetnik baviti ne mora biti nova. Ideja može počivati na osobnom iskustvu ili može nastati u trenutku kreativne pronicljivosti. „Najčešći izvori ideja za poduzetnički pothvat dolaze iz prijašnjega ili sadašnjega vlastitog rada, iz hobija, kopiranja ideja drugih ljudi, s uvjerenjem da se to može napraviti bolje ili jeftinije, te prepoznavanja praznine na tržištu koju možete popuniti vlastitim proizvodom ili uslugom.“
- Detaljno istražiti vanjsko okruženje - time je moguće odrediti strateške faktore u društvenom i radnom okruženju koje postavljaju mogućnosti i opasnosti. Istraživanje bi trebalo biti posebice usmjereno na potencijal tržišta i dostupnost sredstava.
- Detaljno istražiti unutarnje strateške faktore (faktore poduzeća) - poduzetnici bi trebali objektivno razmotriti osobna imovinska stanja, područja nadležnosti, sposobnost i iskustvo, sve u svrhu organizacijskih potreba novog poduzeća.
- Analizirati trenutne strateške faktore – poduzetnici bi trebali procijeniti potencijalne snage i slabosti poduzeća u odnosu na mogućnosti i opasnosti.

- Donijeti odluku o nastavljanju ili prekidu – utvrditi je li osnovna poslovna ideja još uvijek izvedljiva. Ukoliko je, nastaviti proces. Ideja se ne može dalje razvijati, ukoliko se strateški faktori nisu promijenili.
- Izraditi poslovni plan – „moraju se specificirati ključni unutarnji faktori i izraditi projekcije poslovanja potkrepljene vrlo konkretnim financijskim pokazateljima. Poslovni plan najviše služi samom poduzetniku da provjeri svoje poslovne zamisli te kao putokaz koji ga usmjerava prema zacrtanim ciljevima i pomoć pri usporedbi planiranoga i ostvarenoga. Također, poslovni plan služi kao pokretač kojim se postiže financijska potpora od strane potencijalnih investitora i kreditora. Poslovni plan može uputiti na nužnost prilagodljivosti promjenama. Stoga, poslovni plan treba biti realan, ali uvijek spreman na nadopunu, usmjeren na budućnost, a ne na sadašnjost. Započinjanje bez poslovnog plana najbrži je način da se uništi novoosnovana poduzeće.“
- Primjenivati poslovni plan - pomoću propisanih akcija i procedura.
- Izvršiti procjenu primijenjenog poslovnog plana - uspoređujući trenutno poslovanje s predviđenim poslovanjem, ukoliko su trenutni rezultati manji ili veći u odnosu na očekivane rezultate, poduzetnik možda može ponovno razmotriti sadašnje postupke tvrtke i izvršiti izmjene izvornog poslovnog plana.

## 4. IZRADA POSLOVNOG PLANA

### 4.1. Podaci o poduzetniku

Podaci o poduzetniku bi trebali sadržavati osnovne osobne podatke poduzetnika poput: imena i prezimena, datuma rođenja, adrese i mjesta stanovanja, kontakte poduzetnika, završen studij i poduzetničke vještine (Tablica 1.).

Tablica 1. Podaci o poduzetniku

<b>PODACI O PODUZETNIKU</b>	
<b>Ime i prezime</b>	Nikolina Ocvirek
<b>Datum rođenja</b>	05.12.1990.
<b>Adresa stanovanja</b>	Klokočevac Samoborski 59, Bregana
<b>Mjesto stanovanja</b>	Samobor
<b>E -mail</b>	<a href="mailto:ocvirek.nikolina@gmail.com">ocvirek.nikolina@gmail.com</a>
<b>Studij</b>	Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zapršić u Zapršiću
<b>Poduzetničke vještine</b>	odgovornost, organiziranost, ambicioznost, kreativnost

Izvor: Izrada autorice



## 4.2. Analiza poduzeća, kupaca i konkurencije

Poduzeće se može baviti proizvodnom ili uslužnom djelatnosti. Najčešće primjenjena analiza poduzeća jest SWOT analiza. Gonan Božac (2008.) u svom rad navodi da se SWOT analiza primjenjuje pri identificiranju prilika koje se u tom trenutku ne mogu iskoristiti zbog manjka potrebnih resursa i jedinstvene kompetencije koje poduzeće posjeduje i superiornog načina na koji ih koristi. Vanjsko okruženje promatra prilike i prijetnje koje su izvan poduzeća i obično nisu unutar kratkoročne kontrole menadžmenta, te dvije varijable čine kontekst unutar kojeg poduzeće posluje. U unutarnjem okruženju identificiraju se snage i slabosti poduzeća.

U tablici 2. prikazana je swot analiza, odnosno fiktivne snage, slabosti, prilike i prijetnje s kojima se poduzetnici mogu susresti prilikom otvaranja svojeg poduzeća.

Tablica 2. Swot analiza

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
Lokacija poduzeća	Veliki broj poduzeća sa sličnim proizvodom/uslugom
Razne ponude/asortimani	Manjak referenci
Stručnost zaposlenika	Nedovoljna prisutnost na tržištu
Kvalitetni proizvodi/usluge	Manjak iskustva sa kupcima/korisnicima
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
Povećana potražnja za tim proizvodom/uslugom	Financijska kriza u gospodarstvu države
Iskustvo sa promotivnim aktivnostima	Neprepoznavanje prilika
Pozitivan rast te industrije	Nerješavanje neprepoznatih problema
Uvođenje dodatnih proizvoda/usluga	Postupanje u nepredviđenim situacijama

Izvor: Izrada autorice

Ružić D. i Kelić I. (2013.) navode da za poznavanje kupaca (potrošača) potrebno je:

- poznavati vrste ponašanja potrošača u procesu njihova odlučivanja;
- prepoznati faze u procesu odlučivanja potrošača o kupnji;
- upoznati utjecaje osobnih čimbenika na proces odlučivanja potrošača o kupnji;
- upoznati psihološke čimbenike koji utječu na proces odlučivanja potrošača o kupnji;
- upoznati društvene čimbenike koji djeluju na proces odlučivanja potrošača o kupnji.

Isto tako smatraju da se moraju znati odgovori na sljedeća pitanja (Ružić D. i Kelić I., 2013.):

- Tko će koristiti proizvod;
- Tko će odlučiti o kupnji;
- Tko obavlja kupnju;
- Kada se kupuje;
- Što kupac želi kupiti;
- Gdje se donose odluke;
- Kako se proizvod koristi;
- Kakva je učestalost kupovine.

Fleisher i Bensoussan (2007.) u svojoj knjizi navode da je pobjeda nad konkurentima u mnogim industrijama postala više nužnost nego željeni cilj. U zadnjih deset godina više se promišlja u razvoj i provedbu strategije konkurencije nego li prije, ponajprije iz sljedećih situacija koje su se pojavile (Fleisher i Bensoussan, 2007.):

- povećana konkurencija - od kojih svi imaju veću potrebu za poboljšanje poslovanja i konkurentne analize;
- eksplozija pristupa jeftinim i brzim informacijama - bilo da je to mobilnost zaposlenika, širi pristup visokom obrazovanju, u tradicionalnim, ali i u online formatima;
- tvrtke koje pokazuju manje lojalnosti svojim zaposlenicima ili isti zaposlenici koji pokazuju manje lojalnosti prema svojim poslodavcima - okvir natjecanja i konkurentne mogućnosti postao je širi i transparentniji;
- razvoj informacija i komunikacijskih tehnologija;
- promjenjivi sustavi socio-kulturoloških vrijednosti;
- održavanje informacija o konkurenciji u vlasništvu i izvan vidokruga ili ruku konkurenata postalo je teže nego prije.

### 4.3. Marketinška strategija (miks) 4p

Prema Stilin, Alkier i Žunić (2018.) četiri elemenata marketinškog miksa predstavljaju određenu kombinaciju istih koji se koriste za postizanje ciljeva poslovnog subjekta te za istodobno zadovoljavanje potrebe potrošača. Četiri elementa marketinškog miksa predstavljaju: proizvod (engl. product), cijena (engl. price), promocija (engl. promotion) i distribucija (engl. place). Kada se uspješno koristiti marketinški miks, u potpunosti će zadovoljiti specifične, heterogene, kvantitativne i kvalitativno rastuće potrebe potrošača proizvoda na tržištu, neovisno o tržištu o kojem se radi. Cilj svakog poslovnog subjekta je pronaći odgovarajuću kombinaciju proizvoda, cijene, promocije i distribucije, koja će zadovoljiti potrebe većine tržišta. Svaki poslovni subjekt provodi vlastiti marketinški miks koji ima za cilj izvršiti zadane ciljeve poslovnog subjekta.



Slika 1. Marketinški miks

Izvor: Izrada autorice

#### 4.3.1. Proizvod

Prema Meler (2005.) „proizvod se u teoriji marketinga definira na najrazličitije načine, od kojih oni konvencionalni polaze od pretpostavke da proizvod nužno mora predstavljati materijalizirani rezultat ljudskog rada. Radikalniji pristupi poimanju proizvoda kreću se, međutim, ka prilično drugačijoj predodžbi o tome što je u stvari proizvod. Većina potrošača promatra proizvod u njegovoj ukupnosti zadovoljavanja potreba. Takvo cjelovito zadovoljavanje potreba zahtijeva tzv. Totalni proizvod koji je zapravo kompleksna kombinacija fizičkog proizvoda i njegovih kvalitetnih svojstava, pratećih usluga, ambalaže i pakovanja,

uputa za korištenje, jamstva i marke. Dakle, koncepcija uvažavanja proizvoda kao skupa opipljivih, odnosno neopipljivih atributa (materijalnih i nematerijalnih) koji zadovoljavaju neku potrošačevu potrebu, nazvana je koncepcijom totalnog proizvoda. Prema toj koncepciji, dakle, proizvod ne mora uopće sadržavati fizički proizvod, već može biti usluga, ili neka kombinacija proizvoda i usluge.“

U poslovnom planu, u djelu tržište prodaje nužno je detaljno opisati proizvod, priložiti specifikaciju dimenzija i fotografije. Isto tako od izričite važnosti je napomenuti način upotrebe proizvoda, odnosno čemu on služi. Ukoliko je ambalaža sastavni dio proizvoda i nju je potrebno opisati i priložiti fotografiju. Također je nužno opisati tijek i trajanje proizvodnog procesa po fazama. Taj dio poslovnog plana uključuje i specifikaciju materijala koji se upotrebljavaju u proizvodnom procesu i količinu potrebnu za proizvodnju jedinice proizvoda. Iznimno je važno i napraviti kalkulaciju cijena i istaknuti cijene proizvoda, koje proizlaze iz utroška sirovina, materijala i rada (Vpz.com, 2014.).

#### **4.3.2. Cijena**

Cijena proizvoda se najprije treba shvaćati kao proizvodu komplementarni element marketing miksa, odnosno kao sredstvo, a ne krajnji cilj ostvarenja zacrtane marketiške politike. Cijena proizvoda bi trebala biti sukladna s temeljnim osobitostima i svojstvima proizvoda, odnosno da je sukladna s njegovom kvalitetom, dizajnom, ambalažom i dr. i da isto tako istinski oslikava i ostvarenu proizvodnost rada proizvođača kroz cijenu koštanja proizvoda, a kroz razliku između prodajne cijene, i kupovne cijene da oslikava i dobit koja se prodajom proizvoda na tržištu i ostvaruje (Meler, 2005.).

Poduzeća tijekom procesa određivanja cijena primjenjuju sljedeće korake (EFZG, web prezentacije, n.d.):

1. Izbor cjenovnih ciljeva
2. Određivanje potražnje
3. Procjena troškova
4. Analiza troškova, cijena i ponuda konkurenata
5. Izbor metode određivanja cijene
6. Izbor konačne cijene

Cijenu proizvoda ili usluge se određuje prema sljedećim kriterijima (Plavi ured.com, n.d.):

- vrijednost za kupca + dostupnost na tržištu + ciljevi poslovanja;
- trošak + profitna marža (procjena troškova + struktura marže – popusti za veće kupce);
- prema potražnji.

Također od izuzetne važnosti je znati odgovoriti na sljedeća pitanja (Plavi ured.com, n.d.):

- Koliko je kupac spreman platiti za naš proizvod?
- Kakve su naše cijene u odnosu na konkurenciju?
- Kako postavljamo cijene? Postoji li definirana politika cijena?
- Postoji li percipirana vrijednost našeg proizvoda ili usluge i kako se odražava na cijene?
- Koliko je tržište elastično za naše proizvode, odnosno kako cijena djeluje na potražnju našeg proizvoda?

Prodajna cijena bi trebala pokriti troškove nabave proizvoda, odnosno stvaranja usluge, sveukupne režijske troškove: poslovni prostor, dostava, skladište, plaće, doprinosi i PDV. Isto tako potrebno je uzimati dodatne troškove promocije i oglašavanja, istraživanja tržišta i ostalih troškova vezanih uz povećanje opsega prodaje. Ukoliko se žele ispuniti sve ove navedene stavke potrebno je ostvarivati značajnu razliku u cijeni. Mala razlika u cijeni obično vodi u poslovni neuspjeh, zbog nepredviđenih troškova koji se mogu pojaviti tijekom poslovanja. Isto tako važno je proučiti i psihologiju potrošača, odnosno kupaca. Poduzetnici bi trebali poznavati svoje tržište i koliko je ono spremno platiti (Poslovni savjetnik.com, 2020.).

### **4.3.3. Promocija**

Promocija u marketinškom miksu predstavlja komunikaciju, odnosno način da se ciljano tržište informira i uvjeri u vrijednost marke i usluge/proizvoda te predstavlja način putem kojih proizvođači i pružatelji usluga pokušavaju utjecati na kupovne odluke potrošača. Promocija može imati različite ciljeve, od kojih su mogući sljedeći: upoznavanje sa novim proizvodom, diferenciranje proizvoda, stvaranje interesovanja za proizvodom, povećanje svijesti, odnosno eksponiranost, naglašavanje vrijednosti proizvoda, povećanje prodaje i stvaranje lojalnosti potrošača (Marketingfancier.com, n.d.).

Izdvajaju se sljedeće vrste promocije (Marketingfancier.com, n.d.):

- osobna prodaja - promotivna aktivnost u kojoj se pojedinac uključuje u interakciju sa kupcima kako bi ostvario prodaju, to su prodaci koji imaju važnu ulogu u izgradnji odnosa sa potrošačima prilagođavanjem komunikacije s njima;
- oglašavanje - komunikacija putem raznih medija poput: radio oglasa, TV oglasa, Google oglasa, oglasa u novinama;
- unaprjeđenje prodaje - promotivna strategija koja putem posebnih ponuda, kao što su sniženje cijene, podjela kupona ili vaučera, besplatnih uzoraka, raznih programa lojalnosti, ima cilj privući kupce;
- izravni marketing - prodaja putem izravnog poziva na akciju;
- odnosi s javnošću - pomaže prihvaćanju, razumijevanju i pozicioniranju organizacije u javnosti.

Kotler, Keller i Martinović (2014.) ističu da ukoliko se želi primjeniti oglašavanje kao vid promocije, marketinški menadžeri bi trebali uvijek početi s identificiranjem ciljnog tržišta i motivima kupaca, a zatim donijeti pet glavnih odluka (engl. „Pet M“):

- Misija (engl. *Mission*): Odrediti koji su ciljevi oglašavanja?;
- Novac (engl. *Money*): Koliko trebaju potrošiti i kako raspodjeliti sredstva na različite vrste medija?;
- Poruka (engl. *Message*): Koju poruku trebaju poslati?;
- Mediji (engl. *Media*): Koje medije trebaju koristiti?;
- Mjerenje (engl. *Measurement*): Kako mogu mjeriti rezultate?

#### 4.3.4. Distribucija

Prema Meleru (2005.) distribucija predstavlja dospijeće proizvoda ka krajnjem potrošaču, odnosno koji načini i procesi su potrebni kako bi proizvod dospio do potrošača. Fizička distribucija su aktivnosti koje se poduzimaju da bi se fizički proizvod kretao kroz kanale distribucije, od proizvođača do krajnjeg potrošača. Meler (2005.) definira zadaću distribucije kao postupak koji u „pravo vrijeme i na pravo mjesto dostavi proizvod u pravoj količini, uz minimalne troškove, odnosno distribucija fizički povezuje mjesto proizvodnje i mjesto potrošnje i čini proizvod dostupnim kupcu, u krajnjoj liniji i potrošaču.“

Širi pojam fizičke distribucije jest skup sljedećih aktivnosti (Meler, 2005.):

- dovoz proizvoda od dobavljača;
- lokaciju skladišta, odnosno prodajnih objekata;
- skladištenje robe;
- prijevoz proizvoda od skladišta do prodajnog mjesta;
- pakiranje proizvoda;
- sustav informiranja;
- sustav kontrole.

Poduzeću je potreban kanal distribucije koji neće samo zadovoljiti potrebe kupaca, već će osigurati i konkurentsku prednost, stoga su propisani sljedeći koraci koji se moraju ispuniti (Jedokošić, 2020.):

- Određivanje uloge distribucije – uloga zauzima mjesto u svim kanalima marketinškog miksa;
- Izbor vrste kanala - u ovom koraku poduzeća trebaju odlučiti da li će se koristiti posrednici u kanalu i ukoliko da, koju vrstu posrednika;
- Određivanje intenziteta distribucije – označava broj posrednika koji će se koristiti na odabranim kanalima distribucije;
- Izbor određenog člana kanala – posljednji korak odnosi se na specifične taktike poput izbor određenog poduzeća koji će distribuirati proizvod.

Poduzetnik u svom poslovnom planu, odnosno u djelu tržište nabave, mora navesti popis dobavljača s kojima će surađivati. Ukoliko se radi o više sirovina potrebnih za završetak proizvoda ili usluge treba navesti sve dobavljače (Delić, Oberman Peterka i Perić, n.d.).

Delić, Oberman Peterka i Perić (n.d) navode da planiranje nabave mora odgovoriti na sljedeća pitanja:

- „što će se nabavljati?;
- po kojoj cijeni (cijena sirovine direktno utječe na kvalitetu i cijenu finalnog proizvoda)?;
- kod kojeg dobavljača?;
- koji su rokovi isporuke?;
- koliki su troškovi nabave (prijevoz, carina, osiguranje).“

#### **4.4. Tehničko – tehnološki elementi**

Tehničke- tehnološke elemente u poslovnom planu čine organizacija radnog prostora, opreme, sirovina, materijala te organizacija djelatnika u poduzeću. Potrebno je prikazati sljedeće elemente i izračunati njihove troškove (Cabar. hr, 2011.):

- lokacija,
- radni prostor;
- oprema;
- sirovine i materijali;
- organizacijsku strukturu zaposlenih u poduzeću.

Poduzeće može uložiti u dugotrajnu imovinu kao što su zemljišta, građevinski objekti, oprema, ili u radni kapital poput zaliha materijala i sirovina. Izvori financiranja mogu biti vanjski poput kredita, pozajmica i bespovratna sredstva ili vlastiti izvori (Plavi ured.hr, n.d.).

##### **4.4.1. Primjenjena tehnologija i troškovi**

Sikavica (2011.) navodi da poduzeća u nastajanju kao i poduzeća pred velikim tehnološkim promjenama mogu se susresti s problemom izbora opreme i ostalih materijala. Ističe da oprema, materijali i sirovine u poduzeću predstavlja važnu komponentu te kada je riječ o njihovom izboru tada se radi o dugoročnim odlukama poduzeća. Izrazito je važno pažljivo i promišljeno izabrati opremu, materijale i sirovine jer pogrešan izbor može izazvati negativne posljedice. Odabir opreme, sirovine i materijala ovisi o djelatnosti kojom se poduzeće te postoje različiti tipovi proizvodnje te različiti načini kojima se treba prilagoditi izbor. Isto tako opseg proizvodnje, kapacitet proizvodnje te sirovine i materijali znatno utječu na izbor opreme. Kod odabira nove opreme, materijala i sirovina u obzir se uzimaju i nastali troškovi, od troškova nabave pa sve do troškova upotrebe i održavanja.

Kao što je ranije spomenuto u tehničko-tehnološkom planu potrebno je prikazati strukturu ulaganja te izračunati ukupne troškove. U Tablici 3. prikazana je fiktivna struktura ulaganja koja se sastoji od navedene opreme, materijala i troškova prilikom otvaranja određenog poduzeća. Cijene su određene prema okvirnim cijenama na tržištu Republike Hrvatske.



Tablica 3. Struktura ulaganja

Oprema i materijali	količina	jedinična cijena	ukupna cijena
STOL	5	1000,00 kn	5.000,00 kn
STOLICA	5	450,00 kn	2.250,00 kn
RAČUNALO	7	3.000,00 kn	21.000,00 kn
PRINTER	7	300,00 kn	2.100,00kn
ORMARI	5	250,00kn	1.250,00kn
REGISTRATOR	14	20,00 kn	280,00 kn
UREDSKI MATERIJAL	15	30,00 kn	450,00 kn
KOŠ ZA SMEĆE	5	60,00 kn	300,00 kn
UKUPNO			32.630, kn

Izvor: Izrada autorice

#### 4.4.2. Organizacijska struktura zaposlenih

Organizacija ljudskih resursa je jedna od najvažnijih struktura unutar poduzeća jer ljudi su ti koji pokreću sve ostale elemente organizacije. Zaposlenici bi trebali imati odgovarajuću stručnu spremu i potrebno stručno znanje za obavljanje određenog posla. Organizacija u poduzeću neće donositi najbolje rezultate ako se radna mjesta popune radnicima koji ne zadovoljavaju kriterije poput znanja i stručnosti za određeno radno mjesto. Na osnovu znanja i sposobnosti zaposlenih organizacija u poduzeću može biti jednostavnija ili složenija, ovisno o količini znanja zaposlenih. U organizacijama gdje su znanja i vještine zaposlenih veće organizacija rada u poduzeću je jednostavnija, a komunikacija lakša, za razliku od poduzeća kod kojih je količina znanja i vještina manja gdje je komunikacija otežana, a samim time i organizacija je složenija (Sikavica, 2011.).

U tom dijelu poslovnog plana zahtjeva se od poduzetnika da opiše kako će se obavljati djelatnost. Na početku dok ne ostvaruje veću dobit poduzetnik može sam obavljati djelatnost. Međutim ako poduzetnik želi zaposliti djelatnike, mora unaprijed odrediti koju stručnu spremu trebaju imati, koje će poslove obavljati, hoće li biti uposleni na određeno ili neodređeno vrijeme te koliko će im iznositi mjesečna plaća (Delić, Oberman Peterka i Perić, n.d).

U tablici 4. prikazana je fiktivna moguća organizacijska struktura i troškovi plaća prilikom izrade poslovnog plana. Plaće su određene prema prosječnim plaćama za pojedina zanimanja u RH.

Tablica 4. Organizacijska struktura zaposlenih i troškovi plaća

Zanimanje	Stručna sprema	Mjesečna bruto plaća
Direktor	VSS	8000,00 kn
Administrativni radnik	VŠS/VSS	7000,00 kn
Ukupno:		15.000,00 kn

Izvor: Izrada autorice

#### 4.4.3. Lokacija

Prema Jerneić (2019.) lokacija predstavlja „određeno fiksno mjesto gdje se provode poslovne aktivnosti. Izbor lokacije podrazumijeva optimalno prostorno uklapanje poduzeća u gospodarsku cjelinu. Lokacija nije značajna za sve vrste poduzeća. Za poduzeća poput maloprodaje ona ima ključnu ulogu, dok za druga poduzeća ona ima manji značaj. Razlikuju se mikrolokacija i makrolokacija. Najčešći kriterij kod odabira mikrolokacije je frekventnost potrošača.“

Lokacija uzima u obzir sljedeće aspekte (Jerneić, 2019.):

- Ekonomski aspekt (lociranje uvjetovano prodajnim i nabavnim tržištima);
- Tehničko-tehnološki aspekt (lociranje uvjetovano pojedinim komponentama proizvodnog ili uslužnog procesa u sklopu odabrane mikrolokacije);
- Tehno-ekonomski aspekt.

#### 4.5. Financijski dio poslovnog plana

Prema Prdić i Tolušić (1996.) ekonomsko-financijska analiza u planiranju investicijskih projekata iznimno je važna ako ne i najvažnija analiza. Svrha te analize je provesti istraživanje svih učinaka investicijskih projekata u vrijednosnim pokazateljima koje će izravno omogućiti ocjenu njegove ostvarivosti. Ova analiza mora obuhvatiti sve elemente te mora biti dobro elaborirana, jer je upravo ona presudna pri odluci banaka i drugih financijskih ustanova o odobrenju sredstava potrebnih za ostvarivanje investicijskih projekata. Prilikom procjene ove analize poduzetnička ideja može dobiti prolaznu ocjenu ili pasti. Ekonomsko-financijska

analiza mora se sastojati od svih relevantnih čimbenika koji će rezultirati pozitivnom ocjenom projekta.

Drljača (2004.) u svom radu ističe sljedeće prednosti izrade financijskog plana:

- „Omogućuje utvrđivanje novčanih viškova i mogućnost ulaganja;
- Ukazuje na potrebu angažiranja dodatnih novčanih sredstava (kreditno zaduživanje);
- Ukazuje na vrijeme kada se ulaganje može realizirati;
- Omogućuje izbjegavanje prekomjernog angažiranja tuđeg kapitala te povećanje troškova kamata;
- Mogućnost utvrđivanja dinamike primitaka i izdataka;
- Upravljanje likvidnošću i solventnošću organizacije;
- Mogućnost ocjene boniteta od strane vjerovnika.“

#### 4.5.1. Osnovna i obrtna sredstva

Osnovna sredstva u poslovanju se koriste tijekom dužeg vremenskog razdoblja. U tom razdoblju uporabe ne mijenjaju svoj fizički oblik, postepeno se troše, tako što dio svoje vrijednosti prenose na gotove proizvode ili usluge, te podliježu obračunu amortizacije kojom se mjeri postupno trošenje osnovnih sredstava. U fazi planiranja ulaganja u stalna sredstva izrazito je važno voditi računa o činjenici da njihovu nabavnu cijenu ne čini samo faktura dobavljača nego i troškovi prijevoza, carine i poreza, kao i ostala davanja za sredstva potrebna za rad. Obrtna sredstva su novci potrebni za tekuća plaćanja, za nabavku materijala i sirovina koji se koriste za ulaganja u proizvodnju. (Plavi ured.com).

U tablici 5. prikazana su fiktivna osnovna ulaganja koja ukupno iznose 31.900,00 kn.

Tablica 5. Struktura ulaganja u osnovna sredstva

Osnovna sredstva	Iznos
Uredski namještaj	8.800,00 kn
Računala i printeri	23.100,00 kn
Ukupno	31.900,00 kn

Izvor: Izrada autorice

U tablici 6. prikazana su ulaganja u obrtna sredstva koja ukupno iznose 82.270,00 kn, ukupna ulaganja u osnovna i obrtna sredstva iznose 114.170 kn te to ujedno predstavlja i minimalni novčani iznos koji je potreban prilikom otvaranja poduzeća.

Tablica 6. Struktura ulaganja u obrtna sredstva

Obrtna sredstva	Iznos
Plaće djelatnika	15.000,00 kn
Struja (12mj)	4.500,00 kn
Voda (12 mj)	1.200,00 kn
Komunalije (12mj)	840,00 kn
Najam poslovnog prostora (12mj)	60,000 kn
Ostali uredski materijali	730,00 kn
Ukupno:	82.270,00 kn

Izvor: Izrada autorice

#### 4.5.2. Izvori financiranja

Šarlija (2008.) u svom radu navodi da izvori financiranja mogu se podijeliti prema roku raspoloživosti, prema vlasništvu i prema porijeklu.

„Prema roku raspoloživosti izvora, financiranje se dijeli na:

- **Kratkoročno financiranje:** izvori kratko traju i raspoloživi su u vremenu do jedne godine. Koristi se za financiranje ulaganja u kratkotrajnu imovinu (obrotna sredstva).
- **Dugoročno financiranje:** izvori dugo traju i raspoloživi su više od jedne godina (Šarlija, 2008.).“

„Prema vlasništvu izvori financiranja mogu biti:

- **Vlastiti izvori (dionički kapital, partnerski ulazi)** kod kojih ne postoji obveza vraćanja te nemaju rok dospeljeća. Koriste se za ulaganje sredstva u poslovanje privrednog subjekta na neodređeno vrijeme,

- Tuđi izvori (sve vrste kratkoročnih i dugoročnih obveza, dugovi) koji se moraju vratiti vjerovnicima u određenom roku, a koriste se za financiranje kratkoročnih i dugoročnih ulaganja (Šarlija, 2008.).“

„Prema porijeklu izvori financiranja se dijele na:

- Unutarnje (interne) izvore koje je stvorilo samo poduzeće (amortizacija, zadržani dobitak, pričuve).
- Vanjske (eksterne) izvore koje financijski menadžment priskrbljuje izvana, emisijom kratkoročnih i dugoročnih vrijednosnih papira, uzimanjem kratkoročnih i dugoročnih kredita i dr. (Šarlija, 2008.).“

U Tablici 7. prikazani su izvori financiranja, vlastita sredstva bi iznosila 50.000 kn, a kredit po fiksnoj kamatnoj stopi od 4% 70.000 kn, Ukupna sredstva iznose 120.000 kn te pokrivaju prethodna ulaganja koja iznose 114.170 kn. Ovdje je još potrebno izračunati plan otplate kredita kako bi poduzetnik dobio anuitet (ratu) kredita koju mora mjesečno isplaćati banci.

Tablica 7. Izvori financiranja

<b>Izvor</b>	<b>Iznos</b>
Vlastita sredstva	50.000 kn
Kredit (po fiksnoj kamatnoj stopi od 4%)	70.000, 00 kn
<b>Ukupno</b>	<b>120.000, 00kn</b>

Izvor: Izrada autorice

### 4.5.3. Račun dobiti i gubitka

Prema riječima Liberfin (2020.) „račun dobitka i gubitka odgovara na pitanje je li poduzeće profitabilno i je li poslovni model održiv.“ Pri izradi računa dobitka i gubitka potrebno je dobro razumjeti poslovne prihode i rashode (Liberfin, 2020.).

U računu dobiti i gubitka prihodi se dijele na (Liberfin, 2020.):

- prihode od redovne djelatnosti poduzeća, npr. prihod od prodaje;
- ostale npr. izvanredne prihode od prodaje dugotrajne imovine;
- financijske prihode (npr. dobit od ulaganja, prihodi od kamata, tečajnih razlika i sl.).

Rashodi u računu dobiti i gubitka dijele se na (Liberfin, 2020.):

- poslovne rashode, odnosno materijalni troškovi kao npr. trošak za prodanu robu, opći i administrativni troškovi, troškovi osoblja, amortizacija i sl.;
- financijske rashode (kamate, rashodi od kamata, tečajnih razlika i dr.).

Ukoliko se ostvaruje dobit, to znači da poduzeće zarađuje više nego što troši, a ukoliko se ostvarujete gubitak, to znači da poslovanje troši više nego što zarađuje te nije profitabilno (Liberfin, 2020.).

Račun dobiti i gubitka može pružiti odgovore na opća pitanja o smjeru poslovne strategije, kao što su (Liberfin, 2020.):

- stvara li poduzeće dovoljno prihoda da bi pokrilo troškove?
- kolika je zarada poduzeća na ostvarene prihode?
- kakvo je trenutno stanje troškova u odnosu na prethodno razdoblje te je li se nešto promijenilo?

Budući da u ovom radu nije prikazan poslovni plan na temelju realnog otvaranja poduzeća, odnosno nije prikazan proizvod ili usluga koji bi bio glavni prihod budućem (novonastalom) poduzeću, te nisu izračunati sveukupni troškovi, u ovom poglavlju nije moguće prikazati račun dobiti i gubitka. Na temelju izračunatih ukupnih prihoda i ukupnih troškova dobiva se bruto dobit koja se umanjuje za 20% (koliko iznosi porez na dobit) te se dobiva konačna neto dobit, iz koje se može zaključiti isplati li se krenuti u taj poslovni poduhvat.

## **5. ZAKLJUČAK**

Poslovni plan se osmišljava u fazi planiranja poduzetničkog pothvata te je potrebno obuhvatiti sve elemente koji će činiti to poslovanje. Prije same izrade poslovnog plana poduzetnik bi se trebao upoznati s terminologijom, strukturom i vrstama poslovnog plana te izabrati najprikladniji plan koji će mu pomoći da se njegova ideja realizira u pravo poslovanje.

Poduzetnik bi trebao imati dobre upravljačke i organizacijske vještine kako bi uspio uspješno kreirati poslovni plan, a i u konačnici voditi to isto poslovanje. Izrazito je važno i da je poduzetnik financijski pismen i da zna dobro upravljati novcem kako bi uspio procijeniti potencijalne rizike i prilike za poduzeće. Također je važno dobro proučiti i analizirati konkurenciju te ponuditi kupcima proizvod koji ima određenu prednost u odnosu na proizvode konkurencije. Poduzetnici bi isto tako trebali pratiti nove trendove na tržištu, prepoznati nove mogućnosti te ulagati u inovacije.

Na temelju ovog rada može se zaključiti da je kreiranje poslovnog plana jedan složeni proces koji zahtjeva znanje, stručnost, trud i vrijeme. Ukoliko poduzetnik nema iskustva sa izradama poslovnog plana, svakako bi trebao potražiti pomoć od stručnih osoba u tom području, te na taj način osigurati sebi sigurnu i uspješnu podlogu za pokretanje svog poslovanja.

## **IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: NIKOLINA OCVIREK**

**Matični broj studenta: 1-087/19**

**Naslov rada: Pojam, značenje i struktura poslovnog plana**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---



## 6. LITERATURA

### 6.1. Knjige:

1. Cetinski V., Milohnić L. i Perić M. (2009.) Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
2. Fleisher S. C i Bensoussan E. B. (2007.) Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods. New Jersey: FT Press
3. Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., Žager, L. (2004.) Poslovno planiranje, kontrola i analiza. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika
4. Hisrich, D.R., Peters P. M. i Shepherd A. D. (2008), Poduzetništvo. Zagreb: MATE d.o.o.
5. Kolter P., Keller L. K. i Martinović M. (2014.) Upravljanje marketingom. Zagreb: MATE d.o.o.
6. Sikavica P. (2011.) Organizacija. Zagreb: Školska knjiga

### 6.2. Članci:

1. Gonan Božac M. (2008.) Swot analiza i Tows matrica – sličnosti i razlike. *Economic research - Ekonomska istraživanja*, Vol. 21 No. 1, str. 19-34
2. Jakelić D. (2009.) Međuovisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena Hrvatskoj narodnoj banci. *Ekonomski pregled*, Vol. 60 No. 1-2, str. 75-98
3. Novković, N. i Paunović, B. (2002). Poslovni plan-osnova uspešnog biznisa. *Časopis za procesnu tehniku i energetiku u poljoprivredi/PTEP*, 6(1-2), 31-33
4. Prdić J. i Tolušić Z. (1996.) Pojam i sadržaj investicijskog projekta. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. 9. No. 1-2, Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku
5. Tintor Ž. (2021.) Budžetiranjem do sigurnijeg poslovanja i razvoja poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, Vol. 11 No. 1, str. 143-161

### 6.3. Internet izvori:

1. Asistencija u razvoju malih i srednjih poduzeća u BIH, Priručnik za izradu poslovnog plana, dostupno na:  
[https://www.mzv.cz/public/28/83/a2/3117592\\_2048952\\_Prirucnik\\_za\\_izradu\\_poslovnog\\_plana\\_1118.pdf](https://www.mzv.cz/public/28/83/a2/3117592_2048952_Prirucnik_za_izradu_poslovnog_plana_1118.pdf) (pristupljeno: 15.10.2021.)
2. Cabar. hr, Poslovni plan, dostupno na: <https://www.cabar.hr/wp-content/uploads/2011/11/POSLOVNI-PLAN-PODUZETNIKA-hrv.pdf> (pristupljeno: 26.10.2021.)
3. Delić A., Oberman Peterka i Perić, Želim postati poduzetnik, Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, dostupno na:  
<https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/%C5%BDelim%20postati%20poduzetnik.pdf> (pristupljeno: 29.10.2021.)
4. Drljača M. (2004.) Izrada financijskog plana i investicijski prioriteta, Zagreb: Oskar d.o.o., dostupno na: <https://pdfslide.net/documents/izrada-financijskog-plana-i-investicijski-prioriteta.html> (pristupljeno: 09.11.2021.)
5. EFOS, Poslovni plan, dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/143/2013/04/PPP\\_P7\\_Poslovni-plan.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/143/2013/04/PPP_P7_Poslovni-plan.pdf) (pristupljeno: 12.10.2021.)
6. EFZG, SWOT i strateški menadžment, dostupno na:  
[https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf) (pristupljeno: 22.10.2021.)
7. EFZG, Upravljanje cijenom, dostupno na:  
<https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/gvlastic/Predavanje%20%20-%20Upravljanje%20cijenom.pdf> (pristupljeno: 24.10.2021.)
8. Gulin D. (n.d.) Sadržaj i izrada poslovnog plana, Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu, dostupno na:  
[https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/upravljacko\\_racunovodstvo/Sadr%C5%BEaj%20i%20izrada%20poslovnog%20plana.pdf](https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/upravljacko_racunovodstvo/Sadr%C5%BEaj%20i%20izrada%20poslovnog%20plana.pdf) (pristupljeno: 14.10.2021.)
9. HAVOR – Hrvatska banka za obnovu i razvoj, Preporučeni sadržaj poslovnog plana, dostupno na: <https://www.hbor.hr/poslovni-plan/> (pristupljeno: 20.10.2021.)
10. Liberfin, Račun dobiti i gubitka, dostupno na: <https://liberfin.hr/racun-dobiti-i-gubitka/> (pristupljeno: 11.11.2021.)

11. Jedokšić T. (2020.) Kanali distribucije, dostupno na:  
<https://www.scribd.com/presentation/477314095/KANALI-DISTRIBUCIJE>  
(pristupljeno: 26.10.2021.)
12. Jerneić A. (2019.) Klasifikacija i razvoj poduzetništva, dostupno na:  
<http://www.partnerstvo-razvoj.net/files/file/pdf/Poduzetnistvo/4.Klasifikacija%20i%20razvoj%20poduzetni%C5%A1tva.pdf> (pristupljeno: 05.11.2021.)
13. Klepić Z. (2015.) Planiranje, dostupno na: <https://ef.sum.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/planiranje.pdf> (pristupljeno: 12.10.2021.)
14. Marketingfancier, Promocija u marketingu, dostupno na:  
<https://marketingfancier.com/promocija-u-marketingu-vrste-strategija/> (pristupljeno: 25.10.2021.)
15. Perčević H., Poslovni plan poduzeća – pojam i vrste planova, EFZG, dostupno na:  
[https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/upravljacko\\_racunovodstvo/poslovni%20plan%20pojam%20i%20vrste.pdf](https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/upravljacko_racunovodstvo/poslovni%20plan%20pojam%20i%20vrste.pdf) (pristupljeno: 15.10.2021.)
16. Plavi ured, Cijena kao dio marketinškog plana, dostupno na: <https://plaviured.hr/cijena-dio-marketinskog-plana/> (pristupljeno: 24.10.2021.)
17. Plavi ured, Financijski elementi poslovnog plana, <https://plaviured.hr/financijski-elementi-poslovnog-plana-2/> (pristupljeno: 08.11.2021.)
18. Plavi ured, Tehnološki-tehnički elementi pothvata, dostupno na:  
<https://plaviured.hr/tehnolosko-tehnicki-elementi-pothvata/> (pristupljeno: 03.11.2021.)
19. Poslovno savjetnik, Kako odrediti cijenu proizvoda ili usluge?, dostupno na:  
<https://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/kako-odrediti-cijenu-proizvoda-ili-usluge> (pristupljeno: 24.10.2021.)
20. Poslovna učinkovitost, Izrada strateškog plana, dostupno na:  
[https://www.poslovnaucinkovitost.hr/edukacije/predavanje/izrada-strateskog-plana-content/uploads/sites/206/2017/11/PODUZETNISTVO\\_12\\_poslovni-plan.pdf](https://www.poslovnaucinkovitost.hr/edukacije/predavanje/izrada-strateskog-plana-content/uploads/sites/206/2017/11/PODUZETNISTVO_12_poslovni-plan.pdf)  
(pristupljeno: 19.10.2021.)
21. Ružić D. i Kelić I. (2013.) Analiza tržišta i ponašanje kupaca na na tržištima, dostupno na:  
[http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/212/2013/04/NiP-14\\_15-Analiza-tr%C5%BEi%C5%A1ta-i-pona%C5%A1anje-kupaca-na-tr%C5%BEi%C5%A1tima\\_4.pdf](http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/212/2013/04/NiP-14_15-Analiza-tr%C5%BEi%C5%A1ta-i-pona%C5%A1anje-kupaca-na-tr%C5%BEi%C5%A1tima_4.pdf) (pristupljeno: 22.10.2021.)

22. Stilin Ž., Alkier R. i Žunić J. (2018.) Politički e-marketing miks, Zbornik radova PILC 2018: Od poduzetnika do lidera, stručni rad, Rijeka: Visoka Poslovna škola PAR, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/339933314\\_Politicki\\_e-marketing\\_miks](https://www.researchgate.net/publication/339933314_Politicki_e-marketing_miks) (pristupljeno: 23.10.2021.)
23. Šarlija (2008.) Predavanja za kolegij Kreditna analiza, dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/kreditna-analiza/wp-content/uploads/sites/252/2013/04/3\\_pojam-i-vrste-financiranja.doc.pdf](http://www.efos.unios.hr/kreditna-analiza/wp-content/uploads/sites/252/2013/04/3_pojam-i-vrste-financiranja.doc.pdf) (pristupljeno: 10.11.2021.)
24. Umihanić B. (2016.) Planiranje i analiza poslovanja – proces planiranja, dostupno na: [http://ef.untz.ba/wp-content/uploads/2016/12/PiAP\\_2\\_Proces-planiranja.pdf](http://ef.untz.ba/wp-content/uploads/2016/12/PiAP_2_Proces-planiranja.pdf) (pristupljeno: 12.10.2021.)

## **7. POPIS SLIKA I TABLICA**

### **Slike:**

Slika 1. Marketinški miks

### **Tablice:**

Tablica 1. Podaci o poduzetniku

Tablica 2. Swot analiza

Tablica 3. Struktura ulaganja

Tablica 4. Organizacijska struktura zaposlenih i troškovi plaća

Tablica 5. Struktura ulaganja u osnovna sredstva

Tablica 6. Struktura ulaganja u obrtna sredstva

Tablica 7. Izvori financiranja

## ŽIVOTOPIS

### OSOBNNE INFORMACIJE NIKOLINA OCVIREK

Ljudevita Posavskog 28a, 10432 Bregana, Hrvatska

+385 95 840 5340

ocvirek.nikolina@gmail.com

### RADNO ISKUSTVO

---

- srpanj 2019. - sada Monterra d.o.o.  
Radno mjesto: knjigovođa
- ožujak 2018. – lipanj 2019. KS-KS knjigovodstveni servis  
Radno mjesto: knjigovođa
- studeni 2016. – svibanj 2017. Ergon računovodstveni servis  
Radno mjesto: knjigovođa
- listopad 2011. Tvornica vijaka „DIV“  
Posao preko Student servisa  
Radno mjesto: administratorica
- lipanj 2006. i 2007. „Profectus d.o.o.“ građevnisko poduzeće  
Obavezna stručna praksa  
Radno mjesto: administratorica

### OBRAZOVANJE

---

- listopad 2019. - sada Visoka škola za poslovanje i upravljanje B. A. Krčelić, Zaprešić  
Smjer: Poslovna ekonomija i financije
- prosinac 2014. – svibanj 2015. Tečaj za samostalnog knjigovođu  
POU „Algebra“ Samobor
- rujan 2005. – lipanj 2009. Srednja škola  
Ekonomska, trgovačka i ugostiteljska škola Samobor  
Smjer: Ekonomist
- rujan 1997. – lipanj 2005. Osnovna škola  
Osnovna škola „Milan Lang“ Bregana

### OSOBNNE VJEŠTINE

---

Organizirana, odgovorna, uporna  
Vozačka dozvola (B kategorija)  
Engleski i njemački jezik (osnovna razina)  
Rad na računalu (Microsoft Office, Internet, Panteon, Synesis,  
e-računi)

### PROFESIONALNI INTERESI

---

Usavršavanje jezika  
Završiti specijalizaciju na financijskom menadžmentu