

# Analiza izrade poslovnog plana start-up poduzeća

---

Novosel, Viktorija

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:251:818712>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
DIPLOMSKI INTERDISCIPLINARNI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
KULTUROLOGIJA  
SMJER KULTURALNI MENADŽMENT

VIKTORIJA NOVOSEL

**ANALIZA PROCESA IZRADE POSLOVNOG  
PLANA START – UP PODUZEĆA**

DIPLOMSKI RAD

MENTOR:

Izv.prof.dr.sc.Ivana Bestvina Bukvić

KOMENTOR:

Maja Haršanji, mag. oec.

Osijek, 2020.

## **Sažetak**

Pojam poduzetništva najčešće podrazumijeva određenu samostalnu aktivnost pojedinaca kako bi zadovoljili potrebe kupaca i potencijalnih klijenata na tržištu. Pri tome se, između ostaloga, podrazumijeva poduzetnička odgovornost preuzimanja rizika, a sve s ciljem ostvarenja što većeg poslovnog, odnosno financijskog uspjeha.

U ovome radu prikazuje se značaj poduzetništva. Naravno, postoje mnoge prepreke s kojima se poduzetnik početnik suočava, ali i pripreme koje je potrebno provesti kako bi se uspješno prilagodio promjenjivim uvjetima poslovanja i vodio svoje poduzeće. Jedno od tih priprema jest izrada poslovnog plana, koji podrazumijeva detaljan opis i analizu svih elemenata vezanih uz buduće poslovanje. Poslovni se plan, između ostaloga, izrađuje i kako bi poduzetnik razradio svoju poduzetničku ideju, a njime se provjerava i izvedivost, odnosno isplativost te ideje.

Stoga se u istraživačkom dijelu rada, koristeći znanstvenu metodu studije slučaja, na primjeru procesa izrade poslovnog plana start-up poduzeća, prikazuju i analiziraju njegovi elementi.

U ovisnosti o kvaliteti, odnosno detaljnoj izradi poslovnog plana, poduzetniku početniku omogućeno je predvidjeti rješenja eventualnih budućih problema te tako ostvariti postavljene ciljeve.

**Ključne riječi:** poduzetništvo, start-up poduzeće, poslovni plan, financiranje,

## **Abstract**

The concept of entrepreneurship usually implies a certain independent activity of individuals to meet the needs of customers and potential customers in the market. This includes, among other things, the entrepreneurial responsibility of taking risks, all with the aim of achieving the greatest possible business or financial success.

This paper presents the importance of entrepreneurship. Of course, there are many obstacles that a novice entrepreneur faces, but also the preparations that need to be carried out in order to successfully adapt to changing business conditions and run his own business. One of these preparations is the development of a business plan, which includes a detailed description and analysis of all elements related to future business. The business plan, among other things, is made in order for the entrepreneur to develop his entrepreneurial idea, and it also checks the feasibility, ie cost-effectiveness of that idea.

Therefore, in the research part of the paper, using the scientific method of case study, on the example of the process of creating a business plan of a start-up company, presents and analyzes its elements.

Depending on the quality, ie the detailed development of the business plan, the novice entrepreneur is enabled to anticipate solutions to possible future problems and thus achieve the set goals.

**Key words:** entrepreneurship, business plan, marketing plan, financing, market, competition

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

kojom ja Viktorija Novosel potvrđujem da je moj diplomski rad pod naslovom *Analiza procesa izrade poslovnog plana start – up poduzeća* te mentorstvom izv.prof.dr.sc.Ivane Bestvine Bukvić te komentorstvom Maje Haršanji, mag.oec. rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, \_\_\_\_\_

Potpis

\_\_\_\_\_

# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
2.	Poduzetničke sposobnosti i razvoj poslovne ideje.....	4
2.1.	Provjera / procjena poslovne prilike.....	7
2.2.	Razlozi pokretanja poduzetničkog pothvata.....	9
2.3.	Najčešće pogreške poduzetnika početnika.....	10
3.	Pravni oblici poslovanja.....	13
3.1.	Obrt.....	13
3.2.	Društvo s ograničenom odgovornošću.....	17
3.3.	Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.).....	21
4.	Početni kapital.....	23
5.	Istraživanje tržišta.....	28
6.	Marketing plan.....	31
7.	Troškovi poslovanja.....	37
8.	Poslovni plan.....	42
8.1.	Definiranje poslovnog plana.....	42
8.2.	Sadržaj poslovnog plana.....	43
9.	Studija slučaja.....	45
9.1.	„Caffe Bar Blue Rose“.....	45
9.1.1.	Sažetak poslovnog plana i osnovni podatci.....	45
9.1.2.	Analiza prodajnog tržišta i konkurencije.....	48
10.	Zaključak.....	58
11.	Literatura.....	59
12.	Prilozi.....	61

## 1. Uvod

Pojma poduzetništva najčešće podrazumijeva određenu samostalnu aktivnost pojedinaca kako bi zadovoljili potrebe kupaca i potencijalnih klijenata na tržištu. Pri tome se podrazumijeva poduzetnička odgovornost preuzimanja rizika s ciljem ostvarenja što većeg financijskog uspjeha. U svakodnevnom životu pojam „poduzetnik“ upotrebljava se u puno općenitijem smislu. Ponekad „poduzetnik“ postaje sinonim za vlasnika poduzeća, ponekad se poduzetnikom smatra menadžer, a ponekad samo poslovan čovjek. Glavni pojmovi ovog rada „poduzetnik“ i „poduzetništvo“ pojmovi su koji su se prije pojave modernog poduzetništva koristili vrlo rijetko ili gotovo nikada u razvijenijim državama Europe (Tolušić, 2015) tokom službene ili kolokvijalne komunikacije.

Poduzetništvo se kao djelatnost može susresti već u vrijeme drevnih civilizacija (poput arapske, kineske, grčke, egipatske, babilonske i mnogih drugih). Navedene civilizacije već u to vrijeme su se bavile obrtom, novčarstvom i trgovinom a upravo to su neki od početaka oblika poduzetništva kakvog ga poznajemo danas. No, kada se govori o poduzetništvu kakvo se poznaje danas, prvi oblici javljaju se između 11. i 13. stoljeća (kao primjere može se navesti pomorstvo, bankarstvo, trgovina, mjenjačke djelatnosti). „Kako se razvijala poljoprivredna aktivnost i poslovne imovine od privatne imovine poduzetnika u 15. stoljeću javlja se poduzeće u obliku kakvo poznajemo danas.“ (Partnersko vijeće za tržište rada, 2020)

Poduzeća su sve češće postajala samostalni gospodarski subjekti koji su imali svoju imovinu koja se prodavala ili usluge koje su se pružale. Masovni razvoj poduzeća vidljiv je tek u 17. stoljeću. Razvoj poduzeća uvelike je bio povezan sa prekomorskom trgovinom i specijalizacijama u trgovini. Također bankarstvo se diferenciralo u odnosu na trgovačku djelatnost.

„Pojavom industrijalizma, prijelaz iz 19. stoljeća u 20. stoljeće, počinje jačati poduzetništvo, ali tek nakon II. industrijske revolucije dolazi do pojave masovne proizvodnje ali i opadanja poduzetništva i njegove važnosti.“ (Tolušić, bilješke autora s predavanja, 2018) dolazi do razvoja velikih industrijskih korporacija. „Ocem“ modernog poduzetništva smatra se Josef Schumpeter. Schumpeter poduzetništvo „smješta na središnje mjesto u kapitalističkoj ekonomiji jer je industrijski rast i dinamički karakter kapitalizma rezultat poduzetničke aktivnosti.“ (Portal Partnersko vijeće za tržište rada, 2020)

Tako se razvojem poduzetništva može reći da je današnje moderno poduzetništvo zapravo određeni proces koji podrazumijeva put od stvaranja ideje do pokretanja i razvoja poslovanja.

Prema tome, u procesu razrade poduzetničke ideje i osnivanja poduzeća, poduzetnik početnik mora provesti određene pripremne aktivnosti kako bi mogao razviti poslovanje. Jedna od tih aktivnosti jest i izrada poslovnog plana koji treba sadržavati detaljan opis i analizu svih elemenata vezanih uz buduće poslovanje, primjerice analizu opsega prodajnog tržišta i konkurencije, ulaganja i izvore financiranja poslovanja, tehnološke mogućnosti, ljudske potencijale i sl., a njime se provjerava i izvedivost, odnosno isplativost te poduzetničke ideje. Osim toga, poslovnim se planom trebaju predvidjeti buduća događanja i načini prilagodbe poslovanja promjenjivim uvjetima u okruženju pa se time uočava važnost kvalitetne izrade poslovnog plana.

Cilj ovog rada je prikazati koja su sve znanja nužna i koje je sve zakonske regulative potrebno ispuniti kako bi se uspješno osnovalo poduzeće te ostvarila poslovna ideja poduzetnika početnika. Poslovni plan važan je dokument jer sadrži detaljnu analizu poslovanja poduzetnika, detaljnu analizu o budućim rezultatima poslovanja te, ukoliko se s vremenom pojave rizici poslovanja, moguća rješenja. Također, poslovni plan je važan i za poduzetnika ali i za banke, poslovne partnere.

U okviru ovoga rada, odnosno analizom recentne literature te prikazujući primjer izrade poslovnog plana, pokušat će se dati odgovori na sljedeća istraživačka pitanja:

- Koja je važnost poslovnog plana za poduzetnika početnika?
- Na koje je elemente posebno važno obratiti pažnju pri izradi poslovnog plana start – up poduzeća?

Za izradu rada korišteni su sekundarni podaci u vezi s temom rada koji su dobiveni kroz analizu, komparaciju i vrednovanje izvora, a oni se temelje na stručnim člancima, diplomskim radovima, podacima sa službenih stranica, stručnim priručnicima te publicističkoj literaturi. Znanstvene metode korištene u procesu izrade ovoga rada jesu analitička i sintetička metoda, induktivna i deduktivna metoda, metoda komparacije kojom su se uspoređivali različiti oblici pravnog poslovanja, nadalje deskriptivna metoda kojom se opisivala teorija te metoda studije slučaja koja se koristila u istraživačkom dijelu rada. Ta je studija slučaja izrađena na temelju prikaza poslovnog plana koji je sastavni dio dokumentacije Hrvatskog zavoda za zapošljavanje za dodjelu poticaja za samozapošljavanje poduzetnika početnika.

Rad se sastoji od deset poglavlja u okviru kojih se koristeći gore navedene znanstvene metode detaljno obrađuje tema rada.

U drugom poglavlju rada definiraju se najvažniji pojmovi poput „poduzetnik“ i „poduzetništvo“. Navodi se koja su sve potrebna znanja i sposobnosti jednog poduzetnika



početnika te zašto se netko uopće odluči zapokretanje vlastitog posla.

U trećem poglavlju navode se koji sve pravni oblici poslovanja postoje. Definiraju se svi pravni oblici gospodarskih subjekata te se navode koje su prednosti i nedostaci svakog pravnog oblika poslovanja. Govori se također i o načinima na koji se svaki pravi oblik poslovanja osniva te posluje.

U četvrtom poglavlju definira se što je početni kapital te kako poduzetnik početnik može financirati rad svojeg poslovnog poduzeća, odnosno koji su načini na koji se može financirati početak poslovanja ali i poduzeće u kasnijim životnim fazama.

Peto poglavlje obuhvaća pojmovno određenje tržišta te se navodi zašto je potrebno provesti detaljno istraživanje tržišta. Također, istražuje se značaj ispravnog istraživanja tržišta, što je konkurencija te tko su kupci.

U šestom poglavlju definira se marketing plan. Navodi se od kojih se sve dijelova sastoji uspješan marketing plan te se opisuje svaki dio marketing plana.

U sedmom poglavlju govori se o troškovima poslovanja. Navode se svi mogući troškovi u poduzeću te kako neke od njih izbjeći.

U osmom poglavlju detaljno se definira poslovni plan te što sve on treba sadržavati.

U devetom, istraživačkom, poglavlju metodom studije slučaja prikazuje se analiza poslovanja poduzetnice početnice te se detaljno prezentira poslovni plan njezine poduzetničke ideje.

Nakon teorijskog i istraživačkog dijela slijedi zaključak koji će sadržavati glavne teze ovoga rada u kojemu se ističe važnost, odnosno utjecaj kvalitetne izrade poslovnog plana za uspješno poslovanje poduzeća. Kroz analizu poslovnih ideja danog primjera otkriva se i važnost poduzetništva za okolinu te kako svaka poslovna ideja može doprinijeti ekonomiji i društvu, a ne samo poduzetniku početniku.

## 2. Poduzetničke sposobnosti i razvoj poslovne ideje

Za bolje razumijevanje teme ovog rada, potrebno je definirati pojmove poduzetništva i poduzetnika. Razne su definicije. Poduzetništvo se nerijetko povezuje uz osmišljavanje i pokretanje poslovnog pothvata. No to nije nužno točno. Samo poduzetništvo je pojam koji ima šire značenje. Često se poduzetništvom smatra i sam način razmišljanja ali i djelovanja. Uz pojam poduzetništvo često se vežu pojmovi poput „aktivno“, „inovativno“, „odgovorno“. Poduzetništvo često definiraju kao „proces u kojem se gradi nešto gotovo ni iz čega. Lako se može reći i da je poduzetništvo određen proces u kojemu ljudi uoče određenu povoljnu priliku, iskoriste raspoložive resurse te kreiraju promjenu i stvaraju novu vrijednost.“ (Delić et al., n.d.:6)

Također, definiraju poduzetnika „kao nositelja poduzetničkog procesa. Poduzetnik je osoba koja uoči priliku, iskoristi resurse i stvori novu vrijednost. Riječ poduzetnik nastala je od francuske riječi *entre* (franc. „između“) i riječi *prendre* (franc. „uzeti“). Označava osobe koje su preuzele rizik između prodavača i potencijalnih kupaca odnosno klijenata, ali i one osobe koje su poduzele radnje za pokretanje vlastitih poslovnih pothvata.“ (Delić et al., n.d.:6)

Poznato je kako svaki poduzetnički pothvat i uspjeh istog ovisi u najvećoj mjeri o vještinama, sposobnostima, osobinama ali i financijskoj situaciji poduzetnika. Logično je kako se, upravo iz navedenog razloga, prije samog donošenja odluke o tome hoće li se pokrenuti vlastiti posao ili ne, treba utvrditi koje vještine i sposobnosti su potrebne za uspješnost pothvata. Neke od osobina su „predanost poslu, motivacija, preuzimanje rizika te odlučivanje.“ (Erste banka, 2017:1) Veliku ulogu ima i okruženje u kojemu se pojedinac nalazi (tu se najčešće misli na podršku okoline, posebice podršku obitelji i bliskih prijatelja). Često vidimo slučajeve u kojima mladi poduzetnici dožive uspjeh, pritom u samome nastanku poduzeća i u samim začecima poslovanja nisu posjedovali potrebne vještine i sposobnosti no unatoč tome ostvarili su veliki uspjeh. Iz navedenog lako se može zaključiti kako se određene vještine (ranije navedeno) mogu naučiti, a osobine se radom mogu razviti i kasnije usavršiti. Primjerice, tehničke vještine moguće je razviti kroz razgovor sa obitelji i/ili prijateljima, ali posebice sa drugim ljudima koji se bave poduzetništvom. Može se proučavati poslovanje i rad drugih poduzetnika i sam poduzetnik može vidjeti i izdvojiti ono što smatra korisnim za vlastito poslovanje i uspješnost kao i konkurentnost. Također vještine se mogu razviti i uz određene edukacije. Primjerice, čitanje stručne literature i knjiga iz kojih se može naučiti više o onome što je potrebno za uspjeh u poslovanju te pohađanje radionica i drugih edukacija. Neka istraživanja ukazala su kako većina poduzetnika djeli iste osobine i vještine.

Tablica 1. Vještine i osobine poduzetnika

PODUZETNIČKE VJEŠTINE	PODUZETNIČKE OSOBINE
Umrežavanje	Predanost poslu
Prezentiranje	Ambicioznost
Uvjeravanje	Kreativnost
Donošenje odluka	Znatizelja
Pregovaranje	Upornost
Rješavanje konflikata	Samouvjerenost
Strateško razmišljanje	Inicijativa

Izvor: preuzeto u cijelosti (Erste banka, 2017:1)

U Poduzetničkom priručniku autori navode kako „poduzetničko ponašanje karakterizira traženje i prepoznavanje prilika u okruženju, preuzimanje inicijative i apsolutno prihvaćanje i razumijevanje rizika poslovanja.“ (Erste banka, 2017:1). Svaki poduzetnik, savjetuje se, trebao bi prije samog pokretanja poduzetničkog pothvata, procijeniti kakve su mu vještine i osobine (ranije navedeno) te odrediti posjeduje li dovoljno istih za uspješno pokretanje, vođenje i održavanje poslovanja. Svakako je potrebno i dalje usavršavati postojeće vještine i osobine, posebice one koje nisu dovoljno jasno i dobro razvijene. Nepoznati autori Poduzetničkog priručnika, objašnjavaju pojmove koji su karakteristični za poduzetničko ponašanje. Neki od tih pojmova su „orijentacija postignuću, autonomija i nezavisnost, kreativno razmišljanje, umjerena sklonost preuzimanju rizika, interni lokus kontrole.“(Erste banka, 2017:1) U daljnjem tekstu će se kratko pojasniti svaki navedeni pojam.

Poduzetnici koji su orijentirani postignuću su energični, motivirani i najčešće spremni naporno raditi. Dinamični su i u potpunosti predani tome da se zadatak uspješno provede i izvrši. Odlikuje ih velika potreba za uspjehom i postignućem. Neke od ostalih osobina koje posjeduju su: orijentacija prema budućnosti, snažno su orijentirani na rad i zadatak, učinkovito upravljaju vremenom, oslanjaju se uglavnom na vlastite sposobnosti, koncentrirani su na vlastite rezultate ali nerijetko i rezultate drugih, imaju visoku razinu motivacije, dinamičnosti i energije, kada brane svoje ideje i stavove iznimno su samouvjereni, odlučni su u tome da ispune cilj pa čak kada se pojave i određene prepreke i poteškoće u poslovanju, odgovorno ostvaruju ciljeve i uporni su u tome, usmjereni su prema izazovnim ciljevima, spremno rade prekovremeno i naporno kako bi se uspješno dovršio zadatak. Poduzetnici koje karakterizira potreba za autonomijom su osobe koje vode i kreiraju po vlastitom nahođenju i idejama. Neke od osobina koje takav poduzetnik posjeduje su velika neovisnost, jasno izražava vlastiti stav, nije sklona tamskom radu, izražena je velika individualnost. Takav poduzetnik će uvijek radije biti vođa i odgovorna osoba nego sljedbenik, često se ističe svojom različitosti, iznimno je samouvjeren, nekonvencionalan,

često govori što misli i iznosi vlastiti stav o problemima u poslovanju, odlučan je, uporan i tvrdoglav u ostvarenju ciljeva poslovanja.

Poduzetnik kod kojeg je naglašena osobina kreativnog razmišljanja često predstavlja nepresušni izvor ideja u poslovanju. Takav poduzetnik ima vrlo nekonvencionalan i maštovit pristup rješavanju nastalih problema te nerijetko život i životne situacije gleda na sasvim drugačiji način nego je uobičajeno. Usmjeren je inovacijama. Ima snažnu potrebu da postigne ono što želi i da uspije te upravo ta želja pomaže u razvoju ideja za nove proizvode i procese (primjerice, nove tehnologije, novi projekti, zabavni i umjetnički sadržaji, proizvodi ili usluge). Neke od osobina koje osoba sa izraženim kreativnim razmišljanjem posjeduje su maštovitost, inovativnost, snažna intuicija koja ih vodi. Donose pretpostavke kada je potrebno, daju prednost novinama također i promjenama i izazovima koji se razlikuju od ustaljenog načina rada i rutine. Takvi poduzetnici su nerijetko svestrani, sposobni primijeniti vlastite kapacitete u raznim poslovima i projektima te u rješavanju novonastalih problema. Znatiželjni su i zainteresirani za nove, inovativne i neobične ideje.

Poduzetnik koji ima umjerenu sklonost prema preuzimanju rizika često traži informacije i stručna mišljenja i znanja o novonastaloj prilici. Koristeći dobivene informacije takav poduzetnik procjenjuje vrijedi li iskoristiti priliku koju prati rizik. Takve poduzetnike koji su skloni umjerenom preuzimanju rizika karakterizira spremnost na donošenje odluke te su sposobni procijeniti vlastite sposobnosti. Vrlo su analitični i jako dobro i jasno procjenjuju korist u odnosu na troškove realizacije ideje. Orijentirani su cilju projekta i poslovanja. Takvi poduzetnici postavljaju izazovne ali nisko rizične i ostvarive ciljeve. Efikasno upravljaju dobivenim i dostupnim informacijama te pomoću njih gotovo uvijek izračunavaju koja je sama vrijednost i mogućnost uspjeha projekta odnosno poslovnog pothvata.

Interni lokus kontrole znači kako osoba vjeruje kako ima nadzor nad vlastitim životom. Dakle, poduzetnici koji imaju interni lokus kontrole „vjeruju da uspjeh uglavnom ovisi o njihovoj ustrajnosti i napornom radu. Nerijetko preuzimaju odgovornost za svoje postupke, uspjehe i neuspjehe. Takve poduzetnike karakteriziraju samouvjerenost, mišljenje da je on gospodar svoje sudbine i krojač vlastite sreće i uspjeha, ne vjeruje u sudbinu, nije praznovjerman, traži i često uočava prilike koje i iskoristi, proaktivan je te preuzima odgovornost u rješavanju problema koji se potencijalno pojavljuju na putu prema uspjehu i ostvarenju ciljeva.“ (Erste banka, 2017:2) Takav poduzetnik je odlučan, svjestan uspjeha, te teži preuzeti kontrolu nad životom.

Ne posjeduje svaki uspješan poduzetnik sve poduzetničke vještine i osobine. U svom radu Delić et al.(n.d.:8) navode kako „postoje četiri karakteristike koje su presudne za uspjeh poslovnog pothvata. Te su karakteristike strast prema poslu, fokusiranost na proizvod

/uslugu / kupca, upornost te sposobnost da se ideja pretvori u poslovni pothvat“

Delić et al.(n.d.:8) u svome radu strast prema poslu definiraju kao jednu od osobina koju „dijele svi poduzetnici, a najčešće proizlazi iz poduzetnikovog uvjerenja da će svojim poslovanjem pozitivno utjecati na svoju okolinu (interne i eksterne dionike). Osobe koje posjeduju strast prema poslu u potpunosti su predane osobe, no shvaćaju da strast sama po sebi nije dovoljna kako bi poslovni pothvat uspio.“

Iduća važna karakteristika presudna za uspjeh poslovnog pothvata je fokus na uslugu/proizvod/kupca. Sasvim je logično da uspjeh poslovnog pothvata ovisi o tržištu, potražnji i kupcima. Ako proizvod odnosno usluga zadovoljava potrebe i želje kupaca na tržištu tada je uspjeh poslovnog pothvata zagarantiran. Time što se fokusira, poduzetnik pokazuje kako je uvažio želje, stavove i potrebe svojih potencijalnih kupaca i klijenata.

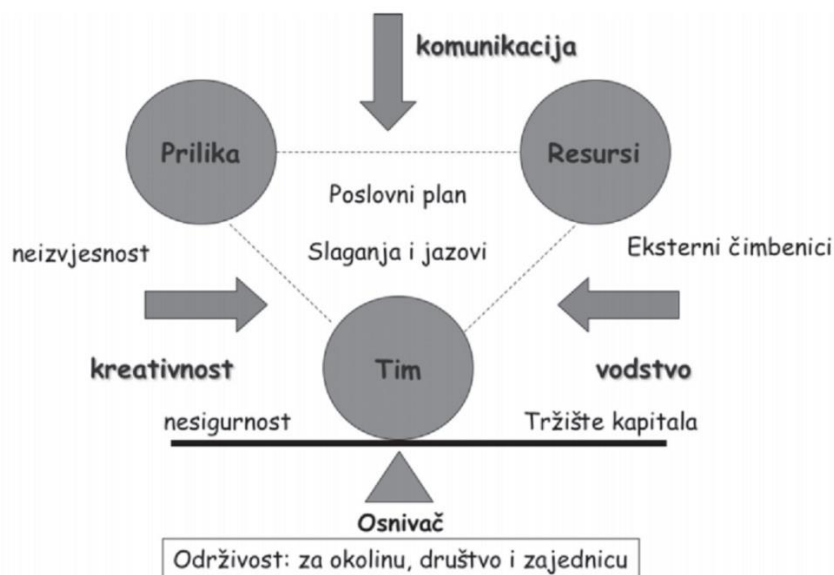
Treća važna karakteristika uspješnog poduzetnika je upornost. Iako poduzetnik možda u svojem prošlom poslovanju ima neke neuspjehe, upornost kupcima pokazuje koliko je poduzetnik posvećen poslu i koliko je strastven u tome što radi. Svaki poduzetnik može smanjiti utjecaj svojih nekih slabosti tako što će pokazati veliku upornost, samim time mogu uspješno savladati prepreke u poslovanju.

Kao što je navedeno ranije pretvaranje ideje u poslovni pothvat posljednja je od karakterističnijih osobina uspješnog poduzetnika početnika. Ona određuje hoće li novo poduzeće doživjeti uspjeh ili neuspjeh.

U nekim radovima pojašnjava se koji je odnos navedenih osobina sa uspješnim poslovanjem. Jedno od tih pojašnjenja navode Delić et al.(n.d.:6) u svome radu „Svaka karakteristika za sebe ne jamči uspjeh, zajedno svakako povećavaju vjerojatnost stvaranja i održavanja uspješnog poslovnog pothvata. Uz navedene karakteristike, uspješni poduzetnici poznati su i po tome što „upravljanju vlastitim životom“ (lokus kontrole), imaju potrebu za uspjehom i upravljaju rizikom.“

## 2.1. Provjera / procjena poslovne prilike

Za pokretanje poslovnog poduzetničkog pothvata Delić et al.(n.d.) u svojem radu navodi kako su potrebni poslovni tim, resursi i naravno poslovna prilika. Navedeni elementi moraju biti uravnoteženi u odnosu prema okruženju i poduzetnika (koji je nositelj poduzetničkog procesa).



Slika 1. Elementi potrebni za pokretanje poslovnog poduzetničkog pothvata

Izvor: preuzeto u cijelosti (Delić et al., n.d.:8)

Slika prikazuje elemente koji su potrebni za uspješno pokretanje i provođenje poslovnog pothvata. „Poduzetnik je nositelj poduzetničkog procesa. On ima ideju koju nastoji realizirati u poduzetnički pothvat. Kako bi uspio u tom procesu, potreban mu je tim i odgovarajući izvori. Ali, ukoliko ne postoji odgovarajuća poslovna prilika, poduzetnički pothvat nećemo moći realizirati. Osnovne karakteristike poslovne prilike su njena atraktivnost (privlači određeni broj kupaca), događa se u pravo vrijeme (postoji potražnja), dodaje vrijednost kupcu, za što je on spreman platiti odgovarajuću cijenu, te trajnost ili dugoročnost (osigurava odgovarajući održivost poslovnog pothvata). Poslovna prilika je odgovarajući set okolnosti koje se stvaraju u okruženju i koje omogućavaju ostvarenje poslovne ideje u poslovni pothvat.“ (Delić et al., n.d.:9)

Prije nego se poduzetnik odluči pokrenuti vlastiti posao, potrebno je procijeniti poslovne prilike. One uključuju čitanje i informiranje. Potrebno je da se poduzetnik posveti svojoj ideji i proučava literaturu koja mu je dostupna te online informacije o sličnim poduzećima. Kako poduzetnik provjerava i iščitava dostupne informacije, lako može utvrditi je li on prava osoba za željeni posao ili saznanje da možda o projektu koji želi realizirati i ostvariti još ne zna dovoljno. Lako je moguće da poduzetnik početnik shvati kako odabrani poslovni pothvat zapravo i nije ono što poduzetnik želi.

Također potrebno je i provesti ispitivanje tržišta. Poduzetnik to može učiniti sam, a može uključiti i skupno istraživanje konzultanata. Samo istraživanje tržišta može se provesti na način da se razgovara sa ljudima. Tako se dobije povratna informacija, točnije mišljenje o proizvodu ili usluzi ali može se otkriti koje su želje i potrebe potencijalnih potrošača odnosno

kupaca i klijenata. Poduzetnik može (ukoliko je to moguće) napraviti primjerice uzorak proizvoda kako bi ga potencijalni potrošači i/ili kupci isprobali.

Kada se vrši istraživanje tržišta „moguće je postaviti neka od sljedećih pitanja:

- Koliko ste spremni platiti proizvod ili uslugu?
- Imate li prijedlog za poboljšanje?
- Može li se učiniti nešto više kako bi se što bolje zadovoljile potrebe potencijalnih kupaca?“ (Erste banka, 2017:3)

Erste banka u svome priručniku za poduzetnike početnike (Erste banka, 2017: 3) navodi kako je provjeravanje aktivnosti djelatnosti kojim se poduzetnik želi početi baviti također jedan od važnih elemenata procjene poslovne prilike. Novonastale ideje često nisu nešto nepoznato na tržištu ili nisu proizvod / usluga koju klijenti i potrošači nisu imali prilike konzumirati. Novi proizvodi su nerijetko izmijenjena verzija proizvoda koji već postoje na tržištu ili u određenoj djelatnosti. Svaki poduzetnik prije ulaska na tržište i u neku djelatnost trebao bi dobro upoznati tržište, kako ono djeluje, koje su prijetnje i slabosti, te prednosti. Također mora biti svjestan koji su konkurenti na tržištu te kako on može konkurirati, mora biti svjestan „pravila igre“ koja vrijede na tržištu i među konkurencijom te procijeniti samu atraktivnost koju donosi ulazak novih igrača.

Delić et al.(n.d.) definira poduzetnički proces kao „put od ideje do pokretanja i razvoja poduzetničkog pothvata. Kao i svaki drugi proces i poduzetnički se proces sastoji od nekoliko faza.

Faze poduzetničkog procesa su:

1. faza – Odluka da postanemo poduzetnik
2. faza – Razvijanje uspješnih poslovnih ideja
3. faza - Od ideje do poslovnog pothvata
4. faza - Upravljanje i rast poslovnim pothvatom. Svaka od navedenih faza ima svoje posebnosti i važno je upoznati se s njima kako bi cjelokupni proces bio uspješan.“ (Delić et al., n.d.:9)

## 2.2. Razlozi pokretanja poduzetničkog pothvata

U gotovo svoj proučenoj literaturi navode se isti razlozi pokretanja poduzetničkog pothvata. Brojni su razlozi zašto bi netko htio pokrenuti vlastiti posao odnosno poduzetnički pothvat. Neki žele iskoristiti vlastiti talent, neki žele steći nove prijatelje i poznanstva, neki se žele dokazati ljudima koji ih okružuju. Jedan od razloga može biti i taj da se osigura odgovarajući životni standard i stil života. Neki poduzetnici jednostavno žele raditi kada to poželeva, što žele

i na koji način oni žele. Koji god razlozi pokretanja vlastitog posla i poduzetničkog pothvata, oni se mogu grupirati u tri skupine.

Prva skupinu čine oni poduzetnici koji žele biti sam svoj šef. Delić et al.(n.d.) smatra kako se navedeni razlog javlja kod većine poduzetnika početnika. Oni su ili nezadovoljni radom za nekoga ili su jednostavno oduvijek željeli imati vlastiti posao i raditi samostalno. Navedeni razlozi „ne znače da takvi poduzetnici ne znaju ili ne žele surađivati s drugima ili raditi u timu, oni jednostavno vole raditi stvari na svoj način i za to samostalno odgovarati“ (Erste banka, 2017:4)

Druga skupina su oni poduzetnici koji žele ostvariti svoje ideje. Svi znamo kako su ideje glavni pokretači svega. Neki ljudi smatraju i snažno osjećaju kako oni svoje ideje ne mogu realizirati nikako drugačije nego da pokrenu svoj vlastiti pothvat. Vrlo često se pri radu za nekog drugog osjećaju ograničeno i onemogućeno da realiziraju svoje ideje zbog zahtjeva da poštuju određene procedure. Procedure koje bi poduzetnik početnik morao poštivati su u njegovim očima nerijetko dugotrajne, te takvi poduzetnici nailaze na mnogo potrebne papirologije i birokracije koja onemogućava da ostvare svoje ideje. „Često se u takvoj realizaciji ideja zahtijeva dosta kompromisa i modifikacija prvobitne ideje radi zadovoljavanja interesa svih, kao i mogućnosti okruženja u kojem se djeluje. Osnivanje vlastitog pothvata daje određeni osjećaj slobode u realizaciji vlastite ideje.“(Erste banka, 2017:4)

Treću skupinu čine oni poduzetnici koji žele ostvariti vlastitu financijsku dobit. Delić et al. (n.d.)navodi za ovu skupinu da svaki poslovni pothvat ukoliko želi biti održiv mora biti i profitabilan. „Poduzetnički pothvat nakon određenog vremena, poduzetniku koji ga je pokrenuo mora njemu i njegovom timu pružiti izvor prihoda i normalan životni standard. Financijsku dobit kao razlog pokretanja poslovnog pothvata poduzetnici nikada ne stavljaju na prvo mjesto. Velika većina poduzetnika u svojim poduzećima ne zarađuje više nego što bi zaradila radeći za nekoga drugoga u nekom drugačijem okruženju. Ljubav i strast prema onome što rade i što stvaraju ono je što ih pokreće i motivira u poslu. Novac je važan, ali ne i najvažniji pokretač u pokretanju i vođenju poslovnog pothvata.“ (Delić et al., n.d.:16)

### 2.3. Najčešće pogreške poduzetnika početnika

Pri pokretanju poslovnog poduzetničkog pothvata često može doći do pogrešaka i nije moguće sve ih izbjeći. Glavni razlog čestih pogrešaka pri pokretanju poduzetničkog pothvata je svakako taj što je svaki poslovni pothvat nova situacija za koju često ne postoji dovoljno znanja samog poduzetnika početnika. Neke od pogrešaka moguće je pokušati izbjeći. Postoji pet skupina „početničkih“ pogrešaka koje bi svakako bilo dobro izbjeći.



Prva skupina je nepostojanje jasne vizije i cilja (skraćeno nedostatak fokusa). Upravo ta pogreška je najčešća kod poduzetnika početnika. Ne postoji jasan cilj u razvoju poduzetničkog pothvata. Vrlo često se dogodi kako „mladi“ poduzetnici početnici donesu odluku o pokretanju vlastitog posla a ne razmišljajući o posljedicama koje ta odluka donosi. Svaki poslovni pothvat i njegov uspjeh prvenstveno ovisi upravo o postavljenim ciljevima.

Druga pogreška je vjerovanje u vlastiti instinkt. Poduzetnik početnik je gotovo slijepo povezan sa vlastitom idejom. Svaki poduzetnik naravno vjeruje u profitabilnost i uspjeh svoje ideje ali to ne može biti sigurno točno ukoliko se ideja ne testira. Svaki poduzetnik početnik bi prije ulaganja vlastitog vremena i resursa u svoju ideju trebao, radi izbjegavanja neuspjeha poslovnog pothvata, provesti određeno vrijeme u testiranju vlastite ideje i trebao bi provjeriti radi li se o dobroj poslovnoj ideji. U procesu provjere i testiranja bilo bi poželjno i dobro razgovarati sa stručnjacima, poduzetnicima, potencijalnim kupcima i klijentima, partnerima te svima ostalima koji mogu biti korisnim u davanju povratne informacije o poslovnoj ideji.

Treća pogreška je krivo vjerovanje u to da poduzetnik početnik sve može napraviti sam i da će odabrati pogrešan tim. Samo pokretanje i vođenje poslovnog pothvata odnosno poduzeća veliki je izazov čak i u idealnim situacijama kada poduzetnik na raspolaganju ima sve što mu je potrebno. Nemoguće je da jedna osoba ima odgovore i znanja za sve vezano uz razvoj i vođenje poslovnog pothvata. Delić et al.(n.d.) smatra kako je „gubitak vremena da se sve pokuša samostalno odraditi. Ne treba se ustručavati pitati za savjet ili pomoć od ljudi koji imaju više iskustva. Odabir tima smatra jedna je od najvažnijih odluka svakog poduzetnika početnika. U tim je potrebno uzeti ljude koji su dobri u onome što rade, koji imaju vještine koje poduzetnik početnik nema a koje su potrebne za uspjeh poslovnog pothvata. Treba voditi računa o tome da svi članovi tima imaju iste vrijednosti i da mogu izgraditi povjerenje jedni prema drugima. Proces pokretanja poslovnog pothvata pun je nepredvidljivih i teških situacija u kojima ne smije biti sumnje prema ljudima s kojima dijelimo te situacije.“ (Delić et al., n.d.:17)

Nestrpljivost također može biti jedna od grešaka poduzetnika početnika. „Veliki broj poduzetnika očekuje uspjeh svog poslovnog pothvata odmah nakon njegovog osnivanja. Potrebno je vrijeme za razvoj svakog poslovnog pothvata i trenutka kada će on postati profitabilan. Ovisno o vrsti djelatnosti, može se raditi o tjednima, mjesecima, pa čak i o godinama. Važno je dati sve od sebe kako bi posao bio dobro napravljen i „naoružati“ se strpljenjem u čekanju trenutka kada će se pokazati i rezultati tog rada.“ (Delić et al., n.d.:18)

Nerealno sagledavanje troškova je posljednja skupina grešaka poduzetnika početnika. „Bez razumijevanja troškova poslovnog pothvata ne možete dobro upravljati pothvatom. Troškovi

definiraju cijenu proizvoda/usluge i o njima ovisi i planirani prihod koji morate ostvariti.  
Krive procjene vode k neuspjehu poslovnog pothvata.“(Delić et al., n.d.:18)

### 3. Pravni oblici poslovanja

Za svakog poduzetnika koji započinje poslovni pothvat iznimno je važno da odabere najprihvatljiviji pravni oblik. Delić et al.(n.d.:27) navode kako će pravni oblik poslovanja dugoročno utjecati na poslovanje. Znači pravni oblik poslovanja će uvelike odrediti same troškove poslovanja, financijske i druge rizike poslovanja. Odrediti će postoji li mogućnost da se poduzeće udruži sa drugim poduzećima (partnerstvo). Pravni oblik poslovanja odrediti će kako se donose odluke u poslovanju ali i način na koji će se oporezivati ostvarena dobit poslovanja. Naravno, pravni oblik poslovanja može se kasnije i promijeniti ali taj proces je vremenski zahtjevan i poprilično skup. Svaki pravni oblik ima svoje nedostatke i prednosti i one se naravno trebaju uskladiti sa željama i potrebama poduzetnika početnika. Ne postoji jedan univerzalni pravni oblik koji bi bio savršen za sve poduzetnike i sva poduzeća. Delić et al.(n.d.:27) u svome radu izdvajaju kako je ključno, prilikom odabira pravnog oblika poslovanja, razumjeti, „koje su karakteristike svakog pojedinog oblika poslovanja te razumjeti kako one utječu na poslovanje. Te karakteristike su porezne obaveze, odgovornost, kapitalni zahtjevi (osnivačka ulaganja i naravno pristup informacijama), poslovni ciljevi, način upravljanja“ i mnoge druge.

„Pri odabiru pravnog oblika potrebno je voditi računa o djelatnosti koja će se obavljati, o odgovornosti, porezima, načinu vođenja poslovnih knjiga te troškovima i složenosti registracije.

Najčešći su pravni oblici registriranja djelatnosti:

- obrt
- društvo s ograničenom odgovornošću
- jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću .“ (Erste banka, 2017:13)

Delić et al.(n.d.) pojašnjava odabire pravnih oblika. „Poduzetnici početnici za pravni oblik poslovanja najčešće biraju između nekoliko zakonskih oblika: obrt, društvo s ograničenom odgovornošću (samostalno ili partnerski) ili jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću. Ostali zakonski oblici, koji se pojavljuju rjeđe, namijenjeni su slobodnim zanimanjima (liječničke ordinacije), obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima, kućnoj radinosti (primjerice oslikavanje staklenih boca i sl.) te povremenim zanimanjima (primjerice rezanje ogrjeva).“ (Delić et al., n.d.:22)

#### 3.1. Obrt

U Erste priručniku za poduzetnike početnike definiran je obrt prema Zakonu o obrtu kojeg su objavile Narodne novine. „Obrt se definira kao samostalno i trajno obavljanje dopuštenih

gospodarskih djelatnosti, u svoje ime i za svoj račun, od strane fizičkih osoba sa svrhom postizanja dohotka ili dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu.“ (Erste banka, 2017:13), isti autori definiraju i pojam obrtnika kao „fizičku osobu na čiji se OIB registrira obrt te poduzetnik odgovara za sve nastale obveze svojom ukupnom imovinom“ (Erste banka, 2017:13)

U svome Poduzetničkom priručniku skupina autora (Erste banka, 2017:13) pojašnjavaju kako se otvara obrt u slučaju da poduzetnik nema odgovarajuću spremu i obrazovanje. Tada se najčešće zaposle osobe koje imaju odgovarajuću stručnu spremu na puno radno vrijeme. Poduzetnik početnik može također položiti i odgovarajući majstorski ispit sve do onog trena dok se ne osnuje poduzeće a najkasnije tri godine od trenutka kada se obrt upiše u obrtni registar.

Uz vezane obrte postoje još i slobodni i povlašteni obrti.

Slobodni obrti se definiraju kao obrti za čiju registraciju djelatnosti nije potrebna određena stručna sprema, položeni ispit o stručnoj osposobljenosti ili položen majstorski ispit.

Povlašteni obrti su obrti koji za obavljanje djelatnosti potrebno imati povlasticu koju izdaje nadležno ministarstvo. Izdavanje povlastice ovisi o vrsti djelatnosti koju će obrti obavljati (primjerice proizvodnja i prodaja oružja, rudarstvo i sl.)

Neovisno o kojoj vrsti obrta je riječ svi obrti su dužni ispuniti i sljedeće „opće uvjete koji su zakonom propisani. Ti uvjeti su sljedeći:

1. mora udovoljavati posebnim zdravstvenim uvjetima ako je tako propisano zakonom
2. pravomoćnom sudskom presudom, rješenjem o prekršaju ili odlukom Suda časti Hrvatske obrtničke komore nije izrečena sigurnosna mjera ili zaštitna mjera zabrane obavljanja djelatnosti dok ta mjera traje
3. ima pravo korištenja prostora ako je to potrebno za obavljanje obrta“ (Erste banka, 2017:13)

Osnivanje i registracija obrta provodi se u nadležnom županijskom Uredu državne uprave, u Službi za gospodarstvo. U Službi za gospodarstvo se predaju popunjeni obrasci. Obrasce je moguće dobiti u navedenoj službi ili ih se može pronaći na službenoj web stranici nadležnog županijskog Ureda državne uprave Službe za gospodarstvo. „Uz prijavu za upis u Obrtni registar nužno je priložiti dodatnu dokumentaciju poput:

- Svjedodžba ili uvjerenje o stručnoj osposobljenosti i/ili položeni majstorski ispit podnositelja zahtjeva (ili zaposlenika, ako podnositelj sam ne ispunjava taj uvjet).
- Preslika radne knjižice ili odgovarajući drugi dokaz o radnom iskustvu. Ako se radi o vezanom obrtu potrebno je liječničko uvjerenje o radnoj sposobnosti za poslove u posebnim uvjetima rada.

- Dokaz o pravu korištenja prostora (izvadak iz zemljišne knjige ili ugovor o zakupu poslovnog prostora)
- Ukoliko se radi o zajedničkom obavljanju obrta potrebno je dostaviti i ugovor o ortakluku.
- Upravna pristojba u iznosu od 250, 00 kn
- Uvjerenje o nekažnjavanju za gospodarstvo koju pribavlja Služba za gospodarstvo po službenoj dužnosti od Ministarstva pravosuđa po primitku zahtjeva.“ (Erste banka, 2017:15)

Autori poduzetničkog priručnika (Erste banka, 2017:15) navode kako obrtnik prilikom upisa obrta u Obrtni registar može tražiti da sam obrt ne bude odmah aktivan tj. da ne počne odmah sa obavljanjem djelatnosti. U tom razdoblju mirovanja obrtnik ima mogućnost da provede pripremne aktivnosti koje su neophodne za početak normalnog rada obrta (to može uključivati pripremu prostora, određene marketinške aktivnosti). Najkasnije osam dana prije izdavanja prvog računa (odnosno početka obavljanja djelatnosti), obrtnik je dužan prijaviti da počinje sa obavljanjem djelatnosti. Ako u roku od jedne godine poduzetnik odnosno obrtnik ne aktivira obrt, obrt se gasi po snazi zakona.

Erste poduzetnički priručnik detaljno opisuje koji su sljedeći koraci osnivanja obrta. Idući korak je „odnijeti prijavu u Poreznu upravu, u Registar poreznih obveznika, u roku od 8 dana od dana početka obavljanja djelatnosti. Obrtnik je dužan prijaviti se u Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (HZMO) i Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (HZZO). HZMO i HZZO uspostavili su projekt preuzimanja podataka iz prijave na mirovinsko osiguranje (HZMO) za prijavu na obvezno zdravstveno osiguranje (HZZO), tako da više nije potrebno podnositi dvije prijave, nego samo prijavu u mirovinski sustav (HZMO), odakle će obrtnika automatski prijaviti i u sustav obveznog zdravstvenog osiguranja.“ (Erste banka, 2017: 15)

Kako je ranije navedeno svaki od pravnih oblika ima svoje prednosti i nedostatke te će se one navesti za svaki pravni oblik.

„Neke od prednosti osnivanja obrta su:

1. brzina i niski troškovi osnivanja – osnivanje u roku od maksimalno 15 dana
2. nije potrebno uplatiti osnivački kapital – obvezu uplate osnivačkog kapitala imaju d.o.o. i j.d.o.o.
3. mogućnost podizanja novca sa žiro računa bez ikakvog pravdanja – svaka kuna podignuta s računa za koju ne postoji porezno priznati račun (ne glasi na ime obrta) smatra se poduzetnikovim dohotkom, odnosno plaćom, i na navedeni iznos na kraju će se godine morati platiti porez na dohodak
4. jednostavnije, a time i jeftinije knjigovodstvo – obrtnici vode jednostavno

knjigovodstvo, koje je jeftinije od dvojnog knjigovodstva (vode ga trgovačka društva). Cijene se formiraju sukladno mjesečnom broju ulaznih i izlaznih računa, broja zaposlenika, ovisno o tome nalazi li se poduzetnik u sustavu PDV-a ili ne i dr.

5. PDV se plaća u trenutku kada je zaista i naplaćen od kupaca - tek kada kupac plati račun obrtniku, obrtnik mora platiti PDV državi
6. jednostavnije i jeftinije mijenjanje podataka - promjena adrese, djelatnosti i sl. Svaka promjena plaća se 150,00 kn
7. brzina i niski troškovi zatvaranja obrta (velika prednost pred d.o.o.-om) – podnosi se prijava za zatvaranje obrta, uplaćuje 150,00 kn i obrtnik vraća obrtnicu
8. dozvoljeno je obavljanje obrta uz istovremeni radni odnos kod drugog poslodavca – obrtnik može biti u radnom odnosu i imati osnovan obrt
9. mogućnost osnivanja sezonskog obrta – obrt je moguće registrirati samo za neke djelatnosti, navedene u Pravilniku o djelatnostima kao sezonski obrti NN 60/10 i 17/12). Sezonski obrt moguće je imati registrirano najdulje šest mjeseci unutar jedne kalendarske godine
10. mogućnost pomaganja članova obiteljskog domaćinstva obrtniku u obavljanju djelatnosti, bez zasnivanja radnog odnosa. Pomaganje u obrtu znači mogućnost povremenog rada kao ispomoć, a nikako trajno obavljanje dijela djelatnosti obrta. Obiteljsko kućanstvo prema Zakonu o obrtu čine braćni drugovi, djeca, i drugi srodnici koji žive zajedno, privređuju, ostvaruju prihode i zajedno ih troše.“ (Erste banka, 2017: 16)

Ako obrtnik obavlja vezani obrt, osoba iz obiteljskog domaćinstva mora imati odgovarajuću spremu, stručnu osposobljenost ili majstorski ispit

„Nedostatci obrta mogu biti:

1. plaćanje obveznih doprinosa za mirovinsko i zdravstveno neovisno o tome je li obrtnik možda stalno zaposlen negdje drugdje (na godišnjoj razini, ne mjesečno)
2. za obveze koje nastaju u obavljanju obrta obrtnik odgovara svojom cjelokupnom imovinom. Od ovrhe je izuzeta nekretnina nužna za obavljanje djelatnosti i nekretnina u kojoj obrtnik stanuje
3. plaćanje poreza po poreznim stopama od 24% i 36%.
4. nemogućnost obavljanja djelatnosti za koje je obavezna odgovarajuća stručna sprema (tzv. vezani obrti)
5. u određenim poslovnim krugovima poduzeće se doima ozbiljnije od obrta“ (Erste banka, 2017:16)

Informacije koje bi poduzetniku početniku uvelike mogle pomoći u ostvarenju svoje ideje i pokretanja vlastitog posla i otvaranje obrta mogu se pronaći na službenim stranicama Ministarstva poduzetništva i obrta.

Osim slobodnih, povlaštenih i vezanih obrta, razlikujemo i dvije vrste obrta prema načinu utvrđivanja dohotka. To mogu biti obrti koji dohodak utvrđuju na temelju poslovnih knjiga te obrti koji dohodak utvrđuju u paušalnoj svoti.

Autori Erste oduzetničkog priručnika navode kako „obrti koji dohodak utvrđuju na temelju poslovnih knjiga dužni su voditi knjigovodstvo i sljedeće poslovne knjige i evidencije: Knjigu primitaka i izdataka, Popis dugotrajne imovine, Knjigu prometa te Evidenciju o tražbinama i obvezama.“ (Erste banka, 2017:15)

Knjigovodstvo, u obrtima koji dohodak utvrđuju na temelju poslovnih knjiga, vodi se na načelu blagajne. Svi poslovni događaji se evidentiraju u Knjizi primitaka i izdataka prema novčanim priljevima i odljevima sredstava. Dohodak u takvoj vrsti obrta utvrđuje se kao razlika između izdataka i primitaka te on predstavlja osnovicu za oporezivanje. U takvim obrtima poduzetnik prvu poslovnu godinu ne mora plaćati porez na dohodak. Porez plaća tek od druge godine nakon porezne prijave i tada plaća jednokratno obračunati porez na dohodak sukladno poreznim stopama. Nakon porezne prijave, druge poslovne godine poduzetnik dobiva akontacijske uplatnice koje je dužan plaćati svaki mjesec, a sukladno je dohotku koji je ostvaren prethodne godine.

### 3.2. Društvo s ograničenom odgovornošću

Autori Poduzetničkog priručnika (Erste banka,2017:15) društvo s ograničenom odgovornošću definiraju kao „trgovačko društvo u kojem jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulažu temeljne uloge s kojima sudjeluju u unaprijed dogovorenom temeljnom kapitalu. Pravna je osoba koja samostalno i trajno obavlja gospodarsku djelatnost radi ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu. Temeljni ulozci ne moraju biti jednaki, a najmanji iznos temeljnog (osnivačkog) kapitala mora biti 20.000,00 kn.“ ( Erste banka, 2017:16)

Delić et al. (n.d.:23) društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) definiraju nešto jednostavnije. „D.o.o. je pravna ili fizička osoba koja samostalno i trajno obavlja gospodarsku djelatnost radi ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu.“

Postoji šest koraka kojima se može prikazati osnivanje društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)

**Prvi korak je izbor i rezervacija imena poduzeća.** Nakon što poduzetnik svoje poduzeće

registrira, potrebno je izabrati ime budućeg poslovnog subjekta. Postoje određene stranice i ustanove u kojima se može provjeriti postoji li isto ili slično ime. Stranica na kojoj se to može provjeriti je „HITRO.HR<sup>1</sup>“, a ime se može direktno provjeriti i u Trgovačkom sudu na području gdje budući poslovni subjekt želi poslovati. Logično je da je potrebno, prije nego što se ime odluči provjeriti u navedenim institucijama, pripremiti i nekoliko rezervnih imena. Ime mora biti drugačije od imena svih drugih registriranih poduzeća koji su već upisani u sudski registar. Ime mora biti na latinici, na hrvatskom jeziku ili na jednom drugom službenom jeziku jedne od države članica Europske Unije. Ukoliko poduzetnik želi može se koristiti i arapski brojevima. Ako se poduzetnik odluči na ime na stranom jeziku, odnosno na ime jednog od službenih jezika EU, kada će registrirati ime morati će dostaviti presliku prve stranice rječnika ili samo presliku stranice na kojoj se nalazi odabrana riječ sa značenjem i prijevodom odabrane riječi na hrvatskom jeziku.

Kada se ime, koje je poduzetnik odlučio dati svojem poduzeću, provjeri potrebno je rezervirati ga kako ga netko nebi preuzeo. Rok da poduzetnik početnik podnese prijavu imena u Sudski registar je maksimalno mjesec dana. Ukoliko se rok ne ispuni rezervirano ime se briše. Postupak rezervacije imena traje 3 dana a može se izvršiti po cijeni od 10,00 kuna. Nije obavezno rezervirati ime, ako je poduzetnik siguran da ime ne postoji u registru i siguran je da je ime u skladu sa svim propisima. U poduzetničkom priručniku (2017:17) autori navode „ako se tvrtka osniva korištenjem elektronskog servisa HITRO.HR, trgovački sudovi u roku od 24 sata donose rješenje o osnivanju, a tada cjelokupna procedura samog osnivanja tvrtke traje od 2 do 3 dana. Neki javi bilježnici imaju certifikat Fine i online su povezani sa servisom HITRO.HR. Ukoliko se dogodi da postupak registracije i osnivanje poduzeća vodi javni bilježnik koji nije povezan sa HITRO.HR elektronskim servisom tada je zakonski rok za registraciju na trgovačkom sudu 15 dana.“ (Erste banka, 2017:16)

**Drugi korak je suradnja sa javnim bilježnikom i priprema dokumentacije.** Kada poduzetnik izabere ime i rezervira ga (ukoliko je to potrebno) odabire javnog bilježnika koji priprema cjelokupnu dokumentaciju koja je potrebna za osnivanje poduzeća. Prvi dokument koji je potreban za osnivanje trgovačkog društva s ograničenom odgovornošću je izjava o osnivanju (ako je poduzetnik jedini osnivač) ili društveni ugovor (ukoliko je riječ o partnerstvu). Izjava o osnivanju definira naziv i sjedište tvrtke, djelatnost kojom će se baviti, definiraju se prava i obaveze osnivača i samih tijela tvrtke (uprava, nadzorni odbor), definiraju se i ostali nužni elementi za uspješno funkcioniranje društva s ograničenom odgovornošću. Kod javnog bilježnika važno je da su prisutni svi osnivači i svaki od njih mora

---

<sup>1</sup> „HITRO.HR servis je Vlade Republike Hrvatske koji na jednom mjestu omogućuje uvid u sve informacije te obavljanje većine potrebnih radnji za osnivanje društva s ograničenom odgovornošću.“



ponijeti osobnu iskaznicu i putovnicu. Putovnica je obavezna za strane državljane. Nakon što se ovjeri sva dokumentacija potrebna za osnivanje poduzeća odnosno d.o.o., dokumentacija se šalje u trgovački sud ili u HITRO.HR. Troškovi javnog bilježnika iznose 2.500,00 kuna a troškove snose osnivači i plaćaju se u uredu javnog bilježnika.

**Treći korak je uplata osnivačkog uloga i sudske pristojbe.** Kada poduzetnik odluči registrirati d.o.o. mora imati iznos osnivačkog kapitala koji minimalno iznosi 20.000,00 kuna a može se uplatiti u gotovini ili u stvarima. Ukoliko poduzetnik (ili poduzetnik s partnerima) odluči registrirati d.o.o. i upis osnivačkog kapitala u stvarima u tom slučaju nadležni procjenitelj mora izvršiti procjenu vrijednosti stvari (okvirna cijena troškova procjene je 1.000,00 kuna<sup>2</sup>). Uplata osnivačkog kapitala može se izvršiti u poslovnicama Financijske agencije ili u odabranoj banci, pri tome naknada za uplatu u Financijskoj agenciji iznosi 39,00 kuna. Potrebno je izvršiti i uplatu sudske pristojbe u iznosu od 400,00 kuna, te uplatu pristojbe Državnog zavoda za statistiku u iznosu od 55,00 kuna za Državni zavod za statistiku 25,00 kuna naknade za HITRO.HR. Svi potrebni obrasci i uplatnice mogu se preuzeti bez naknade na šalteru ili putem elektroničkog servisa HITRO.HR.

**Četvrti korak se odnosi na Državni zavod za statistiku – obavijest o razvrstavanju prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti.** Autori Poduzetničkog priručnika (2017:15) opisuju i ovaj korak. Navode kako je nakon što poduzetnik dobije „rješenje o upisu u sudski registar, potrebno je podnijeti zahtjev za dobivanje obavijesti o razvrstavanju poslovnog subjekta prema NKS 2007 Državnog zavoda za statistiku. Na šalteru servisa HITRO.HR može se preuzeti rješenje o upisu u sudski registar. Na istom šalteru može se preuzeti i obavijest o razvrstavanju poslovnog subjekta po NKD– u (sadrži matični broj poslovnog subjekta). Nakon preuzimanja sve navedene dokumentacije, nužno je izraditi i pečat te također otvoriti račun u banci kako bi se mogao izvršiti prijenos osnivačkog pologa društva na račun društva ograničene odgovornosti (d.o.o.)“ (Erste banka, 2017:15)

**Peti korak odnosi se na prijavu društva ograničene odgovornosti (d.o.o.) „na HZMO i HZZO prije početka samog obavljanja djelatnosti.** Također zaposlenike je potrebno prijaviti Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje (HZZO) i Hrvatskom zavodu za mirovinsko osiguranje (HZMO).“ (Erste banka, 2017:17)

**Posljednji korak je prijava u Poreznoj upravi.** Nakon upisa društva ograničene odgovornosti (d.o.o.) u sudski registar i u registar Državnog zavoda za statistiku, potrebno je izvršiti prijavu društva u Poreznoj upravi nadležnoj prema sjedištu d.o.o-a, kako bi se moglo upisati u registar poreznih obveznika. Autori Poduzetničkog priručnika (2017:15) navode

---

<sup>2</sup>Vrijednost gospodarske cjeline procjenjuje se prema tržišnoj cijeni prema čl. 36. Općeg poreznog zakona URL: <https://www.zakon.hr/z/100/Op%C4%87i-porezni-zakon> (pristup 17.9.2020.)

kako je „potrebno na uvid dati potrebno rješenje o upisu u sudski registar, obavijest o razvrstavanju po Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti(NKD) te potpisni karton.“ (Erste banka, 2017:15)

Nakon što su definirani koraci osnivanja društva ograničene odgovornosti (d.o.o.) navesti će se i prednosti i nedostaci istog.

„Neke od prednosti osnivanja društva ograničene odgovornosti su:

1. nema ograničenja stručne spreme i zanimanja kao što je slučaj kod obrta. U društvu s ograničenom odgovornošću moguće je odmah registrirati sve zakonom dozvoljene djelatnosti, koje na početku poduzetnik možda neće obavljati, ali će stvoriti pretpostavku da ih počne obavljati kada to odluči i ispuni zakonske obveze (npr. minimalne tehničke uvjete za ugostiteljstvo i trgovinu i proizvodnju hrane – zadovoljavanje svih uvjeta definiranih zakonima i pravilnicima koji se odnose na proizvodnju hrane)
2. poduzetnik ne odgovara svojom cjelokupnom imovinom za eventualno nastala dugovanja prema državi, već samo do visine osnivačkog kapitala (min. 20.000,00 kn)
3. jednostavnije je prenijeti poduzeće na drugu osobu (prodati udjele ili cijelo poduzeće) nego kad je posrijedi obrt
4. ako vlasnik d.o.o. radi kod drugog poslodavca, nema obvezu plaćanja mjesečnih doprinosa jer je već osiguran kod poslodavca
5. jednostavnije iskazivanje troškova (kod obrta su troškovi samo ono što se stvarno i plati, a kod trgovačkog društva sve za što postoji pravovaljana faktura koja se priznaje kao trošak)“ (Erste banka, 2017: 17)

„Nedostaci društva ograničene odgovornosti (d.o.o.) su:

1. visoki troškovi osnivanja – oko 3.000,00 kn
2. skupa promjena podataka – svaka izmjena zahtijeva objavu u Narodnim novinama i javnobilježničku naknadu
3. obveza vođenja dvojnog knjigovodstva te time i viša cijena koju treba platiti za knjigovodstvene usluge
4. kompliciraniji i skuplji proces zatvaranja (600,00 kn za j.d.o.o., 2.500,00 kn za d.o.o.)
5. za svaku kunu koju poduzetnik zaradi ili potroši, a utječe na promjenu stanja (vidljivo je na izvodu sa žiro-računa), treba postojati pravovaljani dokument (račun, ugovor)“ (Erste banka, 2017:17)

### 3.3. Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.)

Poduzetnici početnici mogu osnovati i jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.).

Delić et al.(n.d.) definiraju jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.) kao poduzeće koje je „regulirano Zakonom o trgovačkim društvima. Minimalni iznos visine temeljnog kapitala je 10,00 kuna. Troškovi osnivanja ovakvog pravnog oblika poslovanja sniženi su. J.d.o.o. prelazi u d.o.o. u onom trenutku kada temeljni kapital pređe 20.000,00 kuna. To se uglavnom i događa ako j.d.o.o. posluje sa dobiti. Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću mora 25 % svoje dobiti na kraju poslovne godine pohraniti u rezervu.“ (Delić et al., n.d.:24)

Postupak osnivanja jednostavnog društva ograničene odgovornosti jednak je kao i postupak osnivanja društva s ograničenom odgovornošću. Prvi korak osnivanja jednostavnog društva ograničene odgovornosti je odlazak na elektronički servis HITRO.HR. ili kod javnog bilježnika. Naravno kao i kod d.o.o. prvo je potrebno odabrati ime budućeg poduzeća. Također je potrebno provjeriti ime i rezervirati ga. „Kod javnog bilježnika se također potpisuje i ovjerava sva potrebna dokumentacija kojom se osniva j.d.o.o. (uključuje zapisnik o osnivanju, prijavu za upis društva u sudski registar, potvrdu nepostojanja dugova i popis članova društva).“ (Erste banka, 2017:16) .Javni bilježnik obavlja svoju djelatnost i troškovi iznose 500,00kuna, ovjera izjave o nepostojanju dugovanja iznosi 47,50 kuna. Kao i kod osnivanja društva ograničene odgovornosti dokumentacija koja je ovjerena kod javnog bilježnika dostavlja se u banku u kojoj poduzetnik otvara i račun. Uplaćuje minimalni poćeni kapital koji iznosi 10,00 kuna. Naknada za uplatu osnivačkog kapitala u Fini iznosi 1,00kunu. Kada je sve navedeno izvršeno potrebno je uplatiti i sudsku pristojbu koja iznosi 60,00kuna. Sva dokumentacija mora se ponovno dostaviti javnom bilježniku. „Ako je cjelokupna dokumentacija ispravna, Registar Trgovačkog suda dužan je u roku od 24 sata, dostaviti rješenje o osnivanju. Ukupan trošak osnivanja j.d.o.o. iznosi 700,00 kn uz temeljni kapital. Zaprimanjem rješenja o registraciji, HITRO.HR popunjava obrazac za dobivanje obavijesti o razvrstavanju poslovnog subjekta prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD). HITRO.HR šalje rješenje u Državni zavod za statistiku i u roku od 1 dana poduzetnik bi trebao dobiti obavijest o razvrstavanju poslovnog subjekta prema NKD. Za j.d.o.o. ne naplaćuje se upis u Registar poslovnih subjekata Državnog zavoda za statistiku, a za elektroničko slanje prijave može se platiti usluga HITRO.HR u iznosu od 25,00 kn.

Ukoliko poduzetnik odluči zatvoriti svoje poduzeće. Osnovni troškovi likvidacije (zatvaranja) društva ograničene odgovornosti i jednostavnog društva ograničene

odgovornosti su:

1. javni bilježnik oko 1.400,00 kn za d.o.o. i oko 600,00 kn za j.d.o.o.
2. pristojbe i sudski oglasi 350,00 kn (250,00 kn pristojba trgovačkom sudu i 100,00 kn troška objave oglasa)
3. izrada novog pečata 150,00 kn
4. Fina objava likvidacijskih izvješća 460,00 kn
5. troškovi računovođe za početno i završno likvidacijsko izvješće, statističko izvješće te za obračun doprinosa likvidatora ako je član uprave postavljen za likvidatora (troškovi ovise o cijenama pojedinih servisa)
6. doprinosi.“ (Erste banka, 2017:16)

## 4. Početni kapital

Temeljni kapital definiran je u online poslovnom rječniku kao sredstva „dioničkog kapitala, reguliran propisima države u kojoj se društvo registriralo, koji mora biti uložen u društvo prije izdavanja dionica. On se ne može raspodijeliti među dioničarima (osim ako ne dođe do likvidacije poduzeća.“ (Moj bankar, 2020)

Delić et al.(n.d.:25) detaljnije opisuju što je temeljni kapital, kako doći do istog koji su izazovi te o čemu treba voditi računa prilikom prikupljanja osnivačkog kapitala. Svaki poduzetnik prilikom pokretanja poduzetničkog pothvata treba imati „početni kapital kojim će financirati pokretanje poslovanja, a traženje kapitala uvijek predstavlja veliki izazov. Nerijetko je slučaj da „poduzetnici početnici uglavnom nemaju povijest poslovanja niti poslovne rezultate kojima bi potkrijepili svoje planove poslovanja.“ (Delić et al, n.d.:25) Iz tog razloga pristup vanjskim izvorima financiranja otežan je. Vanjski izvori financiranja mogu biti poslovne banke, fondovi rizičnog kapitala te poslovni anđeli. Odabir pravog izvora početnog kapitala važan je koliko je važan i ispravan odabir pravnog oblika poslovanja. Delić et al.(n.d.) navodi u svom radu kako je „odluka o izvoru početnog kapitala može dugoročno utjecati na poslovanje poduzetnika.“ (Digitalni repozitorij sveučilišta Sjever, 2017)

Iz tog razloga važno je detaljno proučiti prednosti i nedostatke koje imaju pojedini izvori financiranja.

„Prije samog procesa prikupljanja početnog kapitala, važno je voditi računa o sljedećem:

1. poznavanje svih prednosti i nedostataka izvora financiranja (financijska pismenost) je ključna za dugoročni opstanak poduzeća
2. kreativnost prilikom traženja početnog kapitala jednako je važna kao i kreativnost prilikom osmišljavanja poslovnih ideja
3. internet, odnosno mrežne stranice različitih organizacija poduzetničke potpore, dobar su izvor informacija o dostupnim izvorima financiranja
4. procesu prikupljanja sredstava treba pristupiti s pažljivo pripremljenim poslovnim planom
5. treba voditi računa o uvjetima posuđivanja (sredstva do kojih možemo iznimno brzo doći obično imaju i višu cijenu).“ (Delić et al., n.d.:25)

Kako bi se smanjio rizik prikupljanja početnog kapitala, često se poduzetnicima početnicima savjetuje prikupljanje sredstava iz više različitih izvora, tzv. slojevito financiranje.

Priručnik Izvori financiranja poduzeća (Učilište studium – ustanova za obrazovanje odraslih, 2015:8) donosi i međunarodno istraživanje o poduzetništvu. Međunarodno istraživanje o poduzetništvu *Global Entrepreneurship Monitor*(GEM), ukazuje na nisku razinu aktivnosti u

pokretanju novih poslovnih pothvata u Hrvatskoj, mjereno TEA - *Total Entrepreneurial Activity* indeksom.“S TEA indeksom 7,32 u 2011. i 8,27 u 2012. i 2013. godini Hrvatska je u skupini zemalja s niskom razinom aktivnosti u pokretanju poslovnih pothvata, u od nosu na prosječnu vrijednost TEA indeksa svih zemalja uključenih u GEM istraživanje.“

	2002.	2008.	2011.	2012.	2013.
TEA indeks, Hrvatska	3,62	7,59	7,32	8,27	8,27
TEA indeks, prosjek	7,99	10,49	11,39	13	13,18

Slika 2. Poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj, mjerena TEA indeksom.

Izvor: preuzeto u cijelosti (GEM Hrvatska, CEPOR,2013)

Poduzetnici naravno žele smanjiti rizik pri prikupljanju početnog kapitala. Jedan od velikih rizika svakom poduzetniku početniku je svakako ulaganje u poslovnu ideju. Drugi potencijalni i vrlo česti rizik je činjenica da vanjski izvori financiranja najčešće nisu dostupni poduzetnicima početnicima. Financiranje uvelike ovisi o tome u kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi poduzeće, jednostavnije rečeno ovisi o tome u kojoj se razvojnoj fazi poduzeće trenutno nalazi. Poduzeće može biti *start – up*, može biti u ranoj fazi razvoja, može biti u fazi ekspanzije ili u fazi profitabilnosti ili žetve. Početni kapital može biti ili izražen u novčanoj vrijednosti ili zalihama, stvarima, strojevima i slično. Upravo ta sredstva su nužna u stvaranju nove vrijednosti. Poduzetnik početnik trebao bi izračunati koje su njegove potrebe za kapitalom. Pri tom izračunu mora voditi računa kako poduzeća koriste početni kapital u svrhu financiranja dugotrajne imovine (odnosno osnovnih sredstava) te za financiranje obrtnih sredstava (kratkotrajna imovina). Iz toga je lako zaključiti kako „početni kapital možemo svrstati u dvije kategorije. Kapital za financiranje dugotrajne imovine ili osnovnih sredstava te može biti obrtni kapital.“(Delić et al., n.d.:25)

Tuđi kapital poduzetnik posuđuje na duži vremenski period. Takvi kapitali se uglavnom koriste kada se kupuje poslovni prostor, oprema, namještaj, i dr. Osnovna sredstva koje ima svaki poduzetnik početnik se koriste duže od jedne godine.

Poduzetnici početnici na raspolaganju imaju više raznovrsnih izvora financiranja. Izvori financiranja ovise o vrsti početnog kapitala. „Izvori financiranja *start – up* poduzeća mogu

biti:

1. vlastita ušteđevina
2. pozajmice obitelji i prijatelja
3. poslovni anđeli
4. bankarski krediti
5. državni poticaji“ (Erste banka, 2017:56)

Poduzetnici koji u kasnijim fazama životnog ciklusa poduzeća žele financirati rastsvojem poduzeća, na raspolaganju imaju „sljedeće izvore:

1. fondovi rizičnog kapitala
2. izdavanje dionica (izlazak na tržište kapitala)“ (Erste banka, 2017:56)

Tablica 2. donosi detaljan pregled izvora financiranja, također donosi i pristup pojedinim izvorima financiranja ovisno u kojoj fazi životnog ciklusa se nalazi poduzeće.

Tablica 2. Dostupnost izvora financiranja prema fazi životnog ciklusa poduzeća

	<i>Start-up</i>	Rana faza razvoja	Rast ili ekspanzija	Profitabilnost (faza žetve)
Karakteristika	Poduzeće je još uvijek u fazi pokretanja	Poduzeće razvija proizvode ili usluge, ali još uvijek ne generira profit	Poduzeće prodaje proizvode ili usluge, generira profit i stvara bazu kupaca	Poduzeće ima bazu kupaca i profitabilno je.
Mogući izvori financiranja				
Vlastita ušteđevina	✓	✓	✓	✓
Zadržana dobit	✗	✗	✗	✓
Pozajmice prijatelja i obitelji	✓	✓	✗	✗
Poslovni anđeli	✓	✓	✗	✗
Partneri	✓	✓	✗	✗
<i>Leasing</i>	✗	✗	✓	✓
Fondovi rizičnog kapitala	✗	✗	✗	✓
Bankarski krediti	✓	✓	✓	✓
Tržište kapitala	✗	✗	✗	✓

Izvor: preuzeto u cijelosti (Delić et al., n.d.: 26)

U Republici Hrvatskoj mala i srednja poduzeća uglavnom se financiraju sredstvima koja pružaju banke (bankarski krediti), svakako je najbolji izvor financiranja za poduzetnike početnike njihova vlastita sredstva, odnosno ušteđevina. Vlastita sredstva najjeftiniji su i gotovo uvijek najdostupniji izvor financiranja poduzetnika početnika. Poduzetnicima početnicima nije lako doći do financijskih sredstava pa se oni uz vlastitu ušteđevinu najčešće odlučuju i za proces pod nazivom *bootstrapping*.

*Bootstrapping* je proces u kojem poduzetnik nastoji pokrenuti vlastito poduzeće odnosno ostvariti poslovnu ideju uz minimalno angažiranje kapitala. Taj način financiranja ujedno je i najmanje rizičan za poduzetnika početnika. Valja napomenuti kako je *bootstrapping* financiranje također važno i iz razloga što ono već u samom početku ostvaruje prihode. *Bootstrapping* je bitan i ukoliko poduzetnik kasnije poželi tražiti partnersko ulaganje. Na taj način pokazuje potencijalnom investitoru da se radi o poduzeću koje je perspektivno i koje je već u samim počecima savladalo neke od većih prepreka. Primjer za *bootstrapping* financiranje je kupovina rabljene robe i opreme umjesto da se kupuje skupa nova oprema. Također može se koristiti i vlastito prijevozno sredstvo (automobil) umjesto da se kupi novi automobil čije osiguranje i samo održavanje za poduzetnika početnika predstavlja iznimno veliki trošak i potencijalni rizik za poslovanje.

Može doći do nedostatka kapitala u ranoj fazi razvoja poduzeća. Tada se često spominje i pojam „Dolina smrti“.

Razvoj do faze pred-izvedivosti financira se vlastitim kapitalom ili kombinacijom s *venture* kapitalom. Sljedeća faza je „prvi test investicije, kada se daje povjerenje u projekt i u okruženje u kojem se izvodi. To je trenutak kada treba privući ulagače, ili osigurati kredit. Zbog nedostupnosti alternativnog kapitala projekti budu obustavljeni. Uloženo se ne vraća i inicijalno ulaganje propada. To se kolokvijalno zove „dolina smrti“ i mnogo je poduzetničkih projekata zarobljena u njoj, a uloženo izgubljeno.“ (Poslovni dnevnik, 2020)

„Istraživanje financijskih stručnjaka donosi sljedeće informacije o problemima koji se odnose na financiranje maloga gospodarstva u Hrvatskoj:

- manjak kreditnih jamstava (60%)
- neodgovarajući raspon bankovnih proizvoda i usluga (53%)
- potrebna kreditna dokumentacija (46%)
- iznos kamatnih stopa (34%)
- nedovoljne informacije o dostupnim financijskim proizvodima (26%)“ (Učilište Studium, 2015:13)

Delić et al. (n.d.:27) pojašnjavaju kako do kapitala poduzetnici početnici mogu doći do



kapitala u kasnijim fazama razvoja poduzeća. Poduzetnici početnici na raspolaganju imaju pozajmice prijatelja i obitelji. U toj životnoj fazi poduzeća postoji veliki rizik za ulagače. Na taj rizik pristaju obitelj, prijatelj (koji to najčešće čine zbog emotivnih razloga) te ulagači koji imaju dovoljno formalnih i neformalnih informacija koje ih upućuju na uspjeh poduzetničke ideje i poduzetničkog pothvata.“(Delić et al., n.d.:27) Navedenim skupinama ulagača nerijetko se pridružuju i poslovni anđeli. Delić et al. (n.d.:28) definira u svome radu poslovne anđele kao skupinu investitora koja i posjeduje poduzetnička iskustva jer je većina njih posjedovala svoje poduzeće koje je bilo uspješno ili su ga uspješno prodali te na taj način (prodajom) stekli dovoljno financijskih sredstava za ulaganje u nove poslovne pothvate.

Pod pojmom poslovni anđeli (engleski *bussiness angels*) podrazumijevaju se oni poduzetnici koji su uspješni u svome poslovanju. Poslovnim anđelima je želja ulagati svoja financijska sredstva u poduzetnike početnike i njihove tvrtke, odnosno u poduzetnike koji imaju nove ideje. Oni pružaju pomoć poduzetnicima početnicima kako bi se dalje uspješno razvijali i bili konkurentni na tržištu. Nerijetko je slučaj da više poslovnih anđela ulaže svoj kapital u jedan projekt ili poslovnu ideju. Poslovni anđeli uz kapital pružaju i savjete poduzetnicima početnicima i mladim tvrtkama kako bi što bolje poslovale i rasle. „Najveća vrijednost poslovnih anđela jest “pametno financiranje” — pružanje ekspertize, vještina i poslovnih kontakata. Najčešći razlozi zašto poslovni anđeli ulažu su profit, poticanje poduzetništva, poslovna aktivnost, ali i zabava u stvaranju nove vrijednosti! Okvirni raspon investicija članova Hrvatske mreže poslovnih anđela – CRANE koji se dosada pokazao u praksi je od 10.000 – 150.000 EUR.“ (Udruga CRANE,2020)

Poslovne anđele motivira želja za zaradom ali i želja da prenesu stečeno znanje i iskustvo poduzetnicima početnicima. Razlika između poslovnih anđela i većine drugih investitora je u tome što poslovni anđeli neće dijeliti vlasništvo poduzeća poduzetnika početnika. Ostaju „nevidljivi“ u financijskim izvješćima. Poslovne anđele nije lako pronaći (ne postoje primjerice baze poslovnih anđela koje poduzetnik početnik može samostalno pretraživati). U Republici Hrvatskoj postoji udruga naziva CRANE. Udruga Crane okuplja poslovne anđele. Sve potrebne informacije o udruzi, načinu prijave projekata poduzetnika početnika može se pronaći na internetskim stranicama Udruge.

## 5. Istraživanje tržišta

Istraživanje tržišta i konkurencije nerijetko je povezano sa pojmom „Business Intelligence“. *Business intelligence* generalno se smatra procesom kojim organizacije i poduzeća prikupljaju, sortiraju i analiziraju javno dostupne informacije o aktivnostima kupaca, konkurenciji i konkurentskom okruženju. Na temelju tih informacija poduzetnik može predvidjeti buduće poslovne trendove, može dobivene informacije uključiti u svoje procese planiranja i donošenja odluka a sve s ciljem unaprjeđenja rezultata poslovanja tvrtke, poslovnog poduzeća.

Nisu sve informacije koju su poduzetniku na raspolaganju relevantne, točne i potrebne. Netočne informacije ili informacije koje nisu važne za uspješno poslovanje poduzeća ali i one koje nisu dostupne na vrijeme mogu dovesti do propasti poslovne ideje i poduzeća. Poduzetnički priručnik Erste banke navodi kako „informacije kao alat za donošenje poslovnih odluka moraju biti:

1. Točne-informacije moraju biti istinite, pouzdane, vjerodostojne i objektivne kako bi se mogle uzeti u obzir prilikom donošenja poslovnih odluka. Jedna od najvažnijih stvari prilikom prikupljanja informacija njihov je izvor.
2. Relevantne – informacije moraju biti bitne, iskoristive i ažurne kako bi se mogle upotrijebiti. Moraju se odnositi na predmet poduzetnikova poslovanja.
3. Pravovremene - idealno je ako poduzetnik informaciju sazna prvi. Tada ima mogućnost donijeti odluku prije ostalih i steći određenu prednost na tržištu.“ (Erste banka, 2017:39)

Svaki poduzetnik početnik bi prije ulaska u poslovanje trebao istražiti tržište, koje su potrebe i želje potencijalnih korisnika i klijenata. Potrebno je prikupiti relevantne i važne informacije. Poduzetnik početnik trebao bi se detaljno pozabaviti i fokusirati na istraživanje tržišta. Iz istraživanja tržišta može saznati kome će biti najbolje prodavati svoje proizvode i usluge. O tome u konačnici ovisi uspjeh poslovnog pothvata i poduzeća.

Informacije koje se istražuju koriste se za:

1. „ predviđanje promjena na tržištu
2. predviđanje sljedećih koraka konkurencije
3. otkrivanje novih konkurenata
4. učenje iz tuđih uspjeha/neuspjeha
5. kvalitetnije sagledavanje vlastitog poslovanja
6. otkrivanje novih prilika na tržištu“ (Erste banka, 2017:39)

Istraživanjem tržišta poduzetnik početnik nastoji pristupiti informacijama koje se tiču potencijalnih kupaca i korisnika usluga i proizvoda. Dobiva informacije o onima s kojima će biti u rivalstvu na tržištu za iste kupce i klijente. Postoje tri područja interesa svakog poduzetnika početnika a to su: kupci, konkurencija i djelatnost.

Kupac (ponekad korisnik, stranka ili naručitelj) primatelj usluga, robe, proizvoda ili ideje prodavača ili pružatelja usluge u zamjenu za novac ili druge usluge. Kupci su ljudi o kojima će poduzetnik nastaviti brinuti tijekom poslovanja. Kako bi poduzetnik uspješno brinuo o kupcima tijekom poslovanja, poduzetnik početnik mora znati tko su potencijalni kupci. Kupcima treba posvetiti najviše vremena prilikom istraživanja tržišta. Kupce možemo podijeliti na pravne i na fizičke osobe. Postavlja se pitanje hoće li poduzetnik početnik svoje proizvode i usluge davati izravno svojim kupcima i potrošačima ili će ih pružati poduzećima i tvrtkama.

Poduzetniku početniku važno je definirati gdje se kupci i klijenti nalaze geografski. Mora odlučiti gdje će pružati svoje usluge i proizvode. „Kada definira ciljane skupine kupaca poduzetniku početniku mogu pomoći sljedeća pitanja:

1. Kojoj dobnoj skupini ćete prodavati proizvod i uslugu?
2. Kolika je njihova razina prihoda?
3. Koliki je broj vaših kupaca?
4. Koliko često kupuju?

Poduzetniku početniku važno je znati kakav je poslovni i osobni profil kupaca. Poslovni profil kupaca (tvrtke odnosno pravne osobe) daje informacije koje su važne pri donošenju poslovnih odluka a odnosi se na informacije o:

1. Prihodima
2. Zaduženosti
3. Količinama
4. Planovima za razvoj“ ( Erste banka, 2017:41)

Osobni profil kupaca odnosi se na samu osobu. Informacije osobnog profila kupaca nužno je znati radi lakšeg i efikasnijeg uspostavljanja odnosa i definiranja proizvoda i/ili usluge. Neke od „relevantnih informacija mogu biti:

1. Razlozi poslovanja s poduzetnikom.
2. Mogući utjecaji za kupca.
3. Kupčeva prijateljstva i poznanstva, odnosno ljudi koji ga okružuju.
4. Osobni podaci kupaca (primjerice, datum rođenja, broj djece i slično...)“ ( Erste banka, 2017:41)

Postoje informacije koje poduzetnik početnik želi saznati o svojoj konkurenciji<sup>3</sup> na tržištu. Te informacije mogu se dobiti legalno i ilegalno sakupljene a uglavnom su sljedeće: koje su snage a koje su slabosti konkurencije, koje strategije primjenjuje konkurencija, koji su potencijali za razvoj poduzeća te koji su planovi u budućnosti.

Skupina nepoznatih autora Poduzetničkog priručnika (2017:40) djelatnost definira kao ono čime se poduzetnik u konačnici želi baviti u svojem poduzeću.

„Informacije koje poduzetnik prikuplja u vezi s djelatnosti odnose se na:

1. veličinu i kapacitet tržišta
2. promjene u zakonskoj regulativi
3. tehnološke trendove
4. kriterije kupnje na određenim tržištima
5. supstitute i ulazak stranih poduzeća na tržište“ (Erste banka, 2017:40)

Izvori informacija kojima pristup poduzetnik početnik svakako moraju biti vjerodostojni. Poduzetnicima su važne informacije koje su točne i pravovremene jer na tim informacijama donose svoje odluke o budućem poslovanju svojeg poduzeća. Ukoliko poduzetnik početnik istražuje tržište (a trebao bi) on nažalost neće biti u mogućnosti saznati sve informacije koje su mu potrebne za uspješno poslovanje. One mu eventualno mogu dati samo određene smjernice kako da posluje u budućnosti.

„Neki od izvora informacija su:

1. internet i društvene mreže te mediji
2. državne institucije
3. glasine i oglasnici
4. promocije i kulturne priredbe, sajmovi i manifestacije
5. natječaji za zapošljavanje i intervjui
6. poslovne baze podataka“ (Erste banka,2017:41)

---

<sup>3</sup> Hrvatski enciklopedija definira konkurenciju kao „trgovačko nadmetanje u postizanju što povoljnijih uvjeta razmjene; odvija se na strani ponuđača koji nižim cijenama i boljom kakvoćom svojih dobara ili usluga pokušavaju osigurati prodaju, na strani kupaca koji ponudom više cijene i drugim povoljnijim uvjetima plaćanja nastoje doći do željenih proizvoda i usluga, te između kupaca i prodavača. Osnovni su uvjeti postojanja i djelovanja konkurencije svestrano razvijena robna proizvodnja, slobodni pristup tržištu i slobodno formiranje cijena.“ (Hrvatska enciklopedija, 2020)

## 6. Marketing plan

Marketing plan je usustavljen opis i popis svih onih aktivnosti koje poduzetnik treba provesti a koje su usmjerene na to da se proizvod ili usluga što bolje prikaže i prezentira potencijalnim klijentima.

Marketing planom stvara se povoljna slika poduzeća u javnosti i na tržištu. Marketing plan iznosi sve one aktivnosti koje poduzetnik namjerava poduzeti u svome poduzeću a kako bi privukao što veći broj potencijalnih kupaca i klijenata za usluge i/ili proizvode koje poduzeće nudi. U marketing planu iznosi se strategija kojom se jasno utvrđuje u kojem smjeru poduzeće želi ići i način na koji će postići željene ciljeve. Marketing plan može biti dio poslovnog plana (o kojemu će više biti riječ kasnije) ili može biti samostalni dokument.

Marketing plan važan je iz razloga što on omogućuje da se proizvod ili usluga kojom se poduzeće bavi, nađe na pravom mjestu, u potrebnim količinama i u pravom vremenu te time zadovoljavaju potrebe kupaca i potrošača. Alat je direktnog marketinga a usmjeren je prema istraživanju okoline i tržišta te istraživanje kupaca i konkurenata. „Svrhe marketing plana mogu biti sljedeće:

1. definirati tržište poduzeća,
2. otkriti potrošače i konkurente,
3. zacrtati strategiju koja će privući i zadržati potrošače,
4. te predvidjeti dolazeće promjene

Glavne zadaće plana marketinga su:

1. Upoznati potrošače/klijente/korisnike (očekivanja, preferencije)
2. Upoznati konkurenciju (slabosti i snage)
3. Upoznati okolinu (zakonodavstvo, propisi, stanje tehnologije, društvenokulturni uvjeti, demografija...)
4. Utvrditi način pozicioniranja (koju tržišnu nišu poduzeće treba zauzeti).“ (Tolušić, 2015:2)

Preporuča se da marketing plan nije dug (ukoliko je duži od 20 stranica gubi se njegov smisao i on nema previše koristi). Prilozi koji se nalaze uz marketing plan mogu biti nešto duži (primjerice kada se govori o planu promocije). Marketing plan treba rezimirati sve strateške odluke i provedene analize.

„Marketing plan sastoji se od:

1. Sažetak
2. Analiza postojećeg stanja
3. Prognoza poslovanja

4. Postavljanje ciljeva marketinga
5. Razvoj strategije marketinga
6. Razvoj taktika marketinga
7. Financijski pokazatelji
8. Provođenje i kontrola marketinga.“ (Tolušić, 2015:2)

Sažetak marketing je sažetak postojećeg stanja poslovnog poduzeća i u kojem smjeru u budućnosti se poduzeće želi razvijati. „Sažetak bi trebao sadržavati sljedeće sastavnice:

1. Kratka povijest poduzeća
2. Trenutno stanje
3. Ciljevi
4. *Managment*
5. Marketing
6. Financije.“ (Tolušić, 2015:2)

Drugi dio poslovnog plana je analiza postojećeg stanja koja se sastoji od dva dijela. U uvodnom dijelu se donosi detaljan opis usluge ili proizvoda poduzeća. U uvodnom dijelu se utvrđuje koji je razlog odnosno motiv potrošnje. Drugi dio je analiza situacije kojom se poduzeću omogućuje da razradi najpovoljniju strategiju kojom planira postići ciljeve koji se već unaprijed utvrđeni (ciljana skupina, profitabilnost, ljudski potencijali, postojeća situacija na tržištu, okruženje u kojem poduzeće posluje).

Prognoza poslovanja izravno je povezana sa analizom poslovanja. Svaki proces planiranja budućnosti temelji se na događajima koji su prethodili. Prognoziranje pomaže poduzetniku pri postavljanju što konkretnijih ciljeva u marketing planu. „Prognoza poslovanja podrazumijeva sagledavanje problema kroz opću problematiku u okruženju i zatim sužavanje interesa na sam proizvod vlastite organizacije. U prognozi bi trebalo dati odgovore na pitanja postavljena u analizi situacije i ponuditi dva – tri “scenarija” ili moguća ishoda. U prognozi se predviđaju svi elementi poslovanja poduzeća. Neke od koristi prognoze mogu biti:

1. Određivanje tržišta
2. Planiranje strategije
3. Određivanje prodajnih kvota
4. Definiranje cijena
5. Određivanje proračuna za oglašavanje.“ (Tolušić, 2015:2)

Idući dio marketing plana je dio u kojemu se postavljaju ciljevi marketinga. Ciljevi marketing plana trebali bi sadržavati i vremenski okvir odnosno dimenziju. Time ciljevi postaju konkretniji. Opći ciljevi poduzeća mogu se kombinirati ali pri kombinacijama ciljeva,

ciljevi ne smiju dolaziti u sukobe.

Neka od obilježja kakvi bi ciljevi trebali biti su:

1. Primjereni
2. Pehvatljivi
3. Ostvarivi
4. Fleksibilni
5. Mjerljivi
6. Motivirajući
7. Razumljivi.

Idući dio marketing plana je razvoj marketing strategije. Strategija se može definirati kao sredstvo kojim se ostvaruju ciljevi poduzeća. Također se može definirati i kao određena stvaralačka misao, ideja ili nadahnuće kojim poduzetnik dolazi do ostvarenja dugoročnih ciljeva poduzeća. „Osnovna klasifikacija strategija marketinga je na:

1. Korporacijska strategija - strategija najviše hijerarhijske razine, kojom se predodređuje stvarni obujam poslovnih aktivnosti gospodarskog subjekta.
2. Poslovna strategija –predstavlja konkretnu implementaciju korporativne strategije po pojedinim poslovnim područjima.
3. Funkcionalna strategija – konkretizacija poslovne strategije.

Postoje četiri glavne strategije koje poduzeće može primijeniti (s time da poduzetnik mora imati na umu životni ciklus proizvoda):

1. Penetracija na tržište (prvenstvo na tržištu, rani nastup, ali ne u ulozi prvoga te kasni nastup na tržište)
2. Povećanje udjela na tržištu (diferencijacija proizvoda, segmentacija tržišta)
3. Utvrđivanje položaja (repozicioniranje i izravno sučeljavanje)
4. Povlačenje s tržišta.“ (Tolušić, 2015:4)

Razvoj taktika marketinga je iduće poglavlje marketing plana. Taktikom poduzetnik odlučuje kako će se provesti odabrana strategija. Postoji dvije vrste varijabli. Varijable kojima se može upravljati i varijable kojima se ne može upravljati.

Varijable kojima se može upravljati su:

1. Proizvod
2. Cijena
3. Prodaja s distribucijom
4. Promocija.

Varijabla kojom se ne može upravljati je Varijabla okruženja.

Posljednji dio marketing plana je provođenje i kontrola marketinga. Da bi se plan uspješno ostvario poduzetnik mora imati kontrolu. Kako bi „konačna faza u procesu bila što uspješnije provedena nužno je:

1. Preuzeti odgovornost
2. Pratiti sve zadaće, taktike i strategije i mjeriti ono što se stvarno dogodilo u usporedbi s onim što je planiran
3. Pratiti promjene u okruženju usporedno s odvijanjem plana marketinga.“(Tolušić, 2015:4)

Marketing plan kreira se pomoću elemenata marketing miksa a prema Erste poduzetničkom priručniku (2017) elementi marketing miksa su:

1. „Proizvod (eng. *product*)
2. Cijena (eng. *price*)
3. Promocija (eng. *promotion*)
4. Distribucija (eng. *placement*).“

Kada kreira marketing plan poduzetnik upravlja navedenim elementima marketing miksa kako bi osigurao svoje mjesto na tržištu poslovanja i privukao veći broj kupaca ili potrošača svojih proizvoda i/ili usluga.

Ključne odluke koje poduzetnik početnik treba donijeti su one koje se odnose na proizvode i kako će se oni distribuirati na samo tržište među potencijalne potrošače i konkurenciju. Odluke koje se donesu moraju biti u skladu sa kvalitetom proizvoda i samog materijala od kojeg je isti sačinjen. Mora se voditi briga i o pakiranju, veličini proizvoda, koja je duljina jamstva (ukoliko je potrebno) proizvoda. Proizvod su sve usluge i roba koju poduzetnik može svojim potencijalnim kupcima pružiti na tržištu. Kupci i potrošači danas ne kupuju samo radi toga jer im je proizvod potreban ili jer im nečemu služi. Vrlo često kupci danas kupuju i koriste usluge radi ostalih elemenata koji su ranije navedeni (brend, kvaliteta, slika koju društvo i okolina ima o proizvodu). Poduzetnik iz navedenih razloga mora voditi računa i o ostalim elementima koji navode potencijalne klijente i kupce na korištenje proizvoda. Mora upoznati želje i potrebe ciljanog tržišta i skupina te potrebe i želje potencijalnih kupaca i potrošača. Na taj način uvelike se može umanjiti rizik poslovanja i propasti poduzeća i poslovne ideje.

Ključne odluke koje su vezane uz cijenu proizvoda ili usluge temelje se na količini, uvjetima prodaje, popustima, duljini plaćanja, percepcija kupaca o kvaliteti proizvoda ili usluge. Pod cijenom se misli na financijski iznos koji kupac ili potrošač plaća za proizvod ili uslugu. Često se događa da pri procjeni i određivanju „cijene proizvoda ili usluge poduzetnici početnici podcijene ili precijene svoj proizvod ili uslugu.“(Erste banka,2017:43) Osim o



određivanju cijene „poduzetnik početnik morao bi voditi računa i o sljedećim elementima:

1. razdoblju plaćanja (valuti plaćanja) – vremensko razdoblje između dostavljanja usluge/proizvoda
2. plaćanju klijenata
3. popustima – popusti za distributere ili zastupnike u sklopu određenih promotivnih aktivnosti (npr. količinski popust od 10%)
4. sezonskim popustima – popusti koji se odobravaju za sezonske proizvode u razdobljima kada nisu traženi (npr. kupnja opreme za klizanje u proljeće)
5. popustima zbog korištenja određenog distributivnog kanala (npr. popusti na kupnje koje su realizirane putem internet trgovine)
6. paketima proizvoda/usluga – ponuda više proizvoda u isto vrijeme
7. trgovinskim popustima (ili funkcionalnim popustima) – popusti za distributere za određene usluge poput skladištenja i postavljanja na police u prodajnim mjestima
8. cjenovnoj fleksibilnosti – sposobnost prodajnog osoblja ili preprodavača da promijeni cijenu (npr. mogućnost da prodajno osoblje u prodaji proizvoda ili usluga samostalno odredi dodatni popust do točno određenog postotka tj. iznosa)
9. različitim cijenama između pojedinih regija u određenoj zemlji
10. specifičnostima tržišta sa stajališta navika potrošača (npr. u Istri je znatno veća potrošnja tjestenine po stanovniku nego u ostalim dijelovima Hrvatske)
11. popustima na količinu – umanjene cijene za velike narudžbe ili za veće (npr. godišnje) poslovne ugovore
12. popustima na plaćanje u gotovini ili na plaćanje unaprijed (avansno plaćanje) – popusti radi osiguravanja likvidnosti.“ (Erste banka, 2017:43)

U poduzetničkom priručniku Erste banke skupina autora (2017:43) pojašnjavaju i pojam distribucije kao jedan od elemenata marketing miksa. Navode kako ključ odluke o distribuciji o tome hoće li se proizvod distribuirati putem posrednika ili direktnom prodajom. Donose se odluke i o „vrsti posrednika, količinama proizvoda ili usluga, geografskoj pokrivenosti, zalihama, prijevozu, vremenu dostave do krajnjeg kupca. Distribucija podrazumijeva izbor kanala kojima će se proizvod ili usluga dostaviti kupcima te pri tome možemo razlikovati direktnu prodaju i prodaju preko posrednika.“ (Erste banka, 2017:43)

Promocija je posljednji element marketing miksa. Važne odluke vezane uz promociju proizvoda na tržištu podrazumijevaju raspoloživ proračun, promotivne cijene, medijske alternative, interes medija, ulogu direktne prodaje na kupce. Promocijom proizvoda poduzetnik upoznaje kupca i kupac ima na raspolaganju informacije o tome što poduzetnik proizvodi ili koju uslugu nudi, koje su koristi proizvoda ili usluge i zašto je kupcu zapravo

potreban proizvod ili usluga. Uspješnost promocije ovisi o poruci koju se želi prenijeti ali i o tome koja je ciljana skupina te o odabiru odgovarajućeg distribucijskog kanala. Primatelj poruke će na taj način biti potaknut na kupnju proizvoda ili usluge ili će se na taj način oblikovati mišljenje koje poduzetnik želi formirati kod potencijalnih kupaca i klijenata. Kako bi poduzetnik navedeno ostvario može koristiti mnogo kanala distribucije i komunikacije sa potencijalnim potrošačima. Naime prema Poduzetničkom priručniku može koristiti „sljedeće kanale komunikacije:

1. televizija – omogućava široki doseg, ali je znatno skuplja od drugih kanala.
2. radio – povoljniji način dosega kupaca, pri čemu je sredina ili kraj tjedna najbolje razdoblje za komunikaciju putem radija.
3. tiskani mediji – direktna pošta i tiskani materijali poput novina, letaka, specijaliziranih časopisa i sl.
4. internet – online promocija u posljednje vrijeme preuzela je primat jer iziskuje relativno manje troškove, a omogućava široki obuhvat kroz vlastitu internet stranicu, kao i korištenjem društvenih mreža (Twitter, Facebook, Google+).
5. promocija „od usta do usta“ (usmena predaja) – ovaj kanal izvan kontrole je poduzetnika i ovisi o zadovoljstvu (ili nezadovoljstvu) kupaca. Ovo je izuzetno moćan kanal, posebno u manjim sredinama.
6. alternativni (gerila) marketing – odnosni se na oglašavanje na neobičan način i na neočekivanom mjestu. Obično je vrlo jeftin način oglašavanja koji pobuđuje veliki interes javnosti.“ (Erste banka, 2017:44)

Uz pametno slaganje i korištenje svih elemenata marketing miksa poduzetnik može osigurati željeni profit poduzeća i poslovne ideje.

## 7. Troškovi poslovanja

Poduzetnik početnik mora biti upoznat, sa svim troškovima koji se tijekom poslovanja mogu pojaviti, prije nego pokrene poslovni pothvat. Najčešća greška koju poduzetnici početnici učine pri pokretanju vlastitog poduzetničkog pothvata je nerealna procjena troškova poslovanja poduzeća. O tome koliko će biti visoki troškovi poslovanja ovisi vrsta odnosno pravni oblik poslovanja te djelatnost kojom se poduzetnik želi baviti. Troškovi se najčešće definiraju kao „novac koji poduzetnik može uložiti u svoju proizvodnju i prodaju svojih proizvoda ili usluga.

Troškovi se mogu podijeliti na:

1. Troškovi osoblja – neto plaća zaposlenika uvećana za doprinose na plaću i iz plaće te porez i prirez
2. Materijalni troškovi – svi troškovi koji se mogu povezati uz nabavu sirovina i materijala za proizvodnju proizvoda ili pružanje usluga. Odnose se i na sitni inventar, rezervne dijelove, goriva i energije. Materijalni troškovi mogu se izračunati množenjem količinom sirovina, materijala, energije, gotovih proizvoda i drugih materijalnih inputa i njihovih cijena (nabavnih).
3. Troškovi kapitala – svi troškovi koji se mogu dovesti u vezu sa posuđenim novcem. Troškovi kapitala primjerice mogu biti amortizacija, kamate na kreditna sredstva...)
4. Ostali troškovi – grijanje, troškovi uredskog materijala, najam, osiguranje, troškovi struje i vode, članarine HOK i HGK, porez na tvrtku, bankovne naknade i slično.

Troškovi se također mogu podijeliti i na fiksne i varijabilne.

Fiksni troškovi su oni troškovi koji se pojavljuju u poslovanju vez obzira obavlja li poduzetnik djelatnost (primjerice, troškovi najamnine, osiguranja, kamate) ili je ne obavlja.“ (Erste banka, 2017:51)

Varijabilni troškovi su oni troškovi koji se odnose na količinu proizvodnje i direktno su povezani sa proizvodnjom (primjerice, troškovi prijevoza, energije i slično) .

Prema poduzetničkom priručniku Erste banke (Erste banka, 2017) važno je spomenuti i pojam kalkulacije. Pojam kalkulacije definiraju kao način izračunavanja ukupnih troškova proizvodnje i prodaje proizvoda ili pružanja usluge.

U sljedećoj tablici dan je primjer analize troškova prema vrstama tropka za tvrtku koja se bavi prodajom džemova.

Tablica 3. Troškovi tvrtke koja se bavi prodajom džemova

Opis	1.kv.	2.kv.	3. kv.	4. kv.	Ukupno
Bruto plaće	100 000, 00	100 000	100 000	100 000	400 000
Telefon	6 000	6 000	6 000	6 000	24 000
Grijanje i el.energija	3 000	3 000	3 000	3 000	12 000
Komunalija i odvoz smeća	600	600	600	600	2 400
Nabava repromaterijala	200 000	350 000	300 000	320 000	1 170 000
Promocija	3 000	9 000	3 500	2 000	17 500
Amortizacija	0	0	0	10 000	10 000

Izvor: preuzeto u cijelosti (Erste banka, 2017:45)

Najznačajniji element koji je potrebno razmotriti pri planiranju poslovnog pothvata je svakako odrediti strukturu i broj zaposlenih koji će biti potrebni da se poslovna djelatnost poduzeća uspješno obavlja. Prije nego poduzetnik početak zaposli djelatnike u svojem poduzeću mora znati da budući zaposlenici imaju odgovarajuća znanja i vještine za obavljanje posla. Mora također odrediti hoće li zaposliti djelatnike na određeno ili neodređeno vrijeme te koliku će mjesečnu plaću dobivati.

Pri određivanju troškova osoblja i obračunu plaća zaposlenika, poduzetnik mora poznavati sve elemente i pojmove koji su potrebni za ispravno i kvalitetno obračunavanje plaća.

Obračun plaće podrazumijeva sljedeće pojmove:

➔ Porezni razredi

Porezni razredi mjesečno	Porezna stopa
0 – 30. 000, 00 kn	24 %
30. 000, 00 kn do neograničeno	36%

Izvor: Erste poduzetnički priručnik (Erste banka, 2017:51)

➔ Osnovni osobni odbitak iznosi 4000, 00 kn

→ Doprinosi na plaću i doprinosi iz plaće

Vrsta doprinosa	Stope doprinosa (iz plaće)	Stope doprinosa (na plaću)
Mirovinsko osiguranje	20%	
I.stup	15%	
II.stup	5%	
Zdravstveno osiguranje	/	16,5%
<b>Ukupno:</b>	<b>20%</b>	<b>16,5%</b>

Izvor: preuzeto u cijelosti ( Erste banka, 2017:51)

→ Porez i prirez

Iznos poreza utvrđuje se u poreznim razredima (ovisi o visini dohotka)

Prirez određuju jedinice lokalne samouprave.

→ Bruto plaća- ukupan trošak plaća sa svim davanjima

Bruto I – iznos na koji se obračunava mirovinsko, porezi i prirezi

Bruto II – ukupni trošak zaposlenja u firmi, minimalni iznos koji zaposlenik mora ostvariti svojim radom u poduzeću

→ Neto plaća – iznos koji se djelatniku isplaćuje na tekući račun u poslovnoj banci.

U Poduzetničkom priručniku Erste banke (Erste banka, 2017) prikazan je detaljan prikaz obračuna plaće djelatnika.,,Polazna osnovica za obračun plaće je bruto plaća od koje se oduzimaju doprinosi iz plaće (MIO I i MIO II), pri čemu se utvrđuje dohodak. Dohodak se umanjuje za iznos osobnog odbitka, čime se dobije osnovica za obračun poreza i prireza. Umanjivanjem za dobiveni iznos poreza i prireza dobiva se neto iznos plaće. Na iznos bruto plaće obračunavaju se doprinosi na plaću, a nakon dodavanja doprinosa dobiva se ukupni trošak plaće.“ (Erste banka, 2017:52)

Također, važno je pojasniti pojam amortizacije. Portal Moj bankar(2020) definira amortizaciju kao „postupak otpisivanja vrijednosti nematerijalne imovine tijekom njezina upotrebnog vijeka (*useful life*). Neke vrste nematerijalne imovine, tj. one neodređenoga upotrebnog vijeka (*goodwill*), mogu biti neotpisive. Nematerijalna imovina (*intangible property*) kao što su patenti (*patent*), zaštitni znakovi (*trade mark*) i autorska prava (*copyright*) mogu ipak biti otpisiva. Smanjenje vrijednosti materijalne imovine (*tangible property*) računa se za amortizacijski odbitak (*depreciation deductions*) i u slučaju prirodnih izvora (*natural resources*) odobrava se olakšica na temelju iscrpljenja (*depletion*)

*allowances*).“

Poduzetnik početnik mora odlučiti i o cijeni svojih proizvoda i usluga. Mora odlučiti hoće li prodajna cijena biti oblikovana nekom formulom kojom se uvećava cijena koštanja ili će se formulirati cijena proizvoda i usluga neovisno o poziciji konkurenata na tržištu i neovisno o potražnji. U smislu prilagodbe prodajne cijene, razlikuju se poduzetnici skloni konzervativnom i fleksibilnom pristupu. Konzervativni poduzetnici su oni poduzetnici koji slijede primjere drugih poduzetnika u određivanju prodajne cijene.

Fleksibilni poduzetnici mogu se definirati kao oni poduzetnici koji prilagođavaju cijenu vlastitih proizvoda i usluga kupcima, konkurenciji i tržištu te okolini. Upravo takvom strategijom poduzetnici mogu povećati potražnju za svojim proizvodima i uslugama.

Postoje i oni poduzetnici koji svoju prodajnu cijenu usluga i proizvoda ne mijenjaju i drže je fiksnom. Time zagovaraju standardizaciju, ne mijenjaju cijenu bez obzira na način plaćanja, vrijednost kupljene robe i slično. „Ciljevi strategije cijena mogu biti:

- postati ponuđač s najnižim cijenama
- maksimirati penetraciju na tržište
- kreirati cjenovno vodstvo
- pozicionirati poduzeće na tržištu
- osvojiti određeni tržišni udio
- maksimirati profit i slično.“ (Erste banka, 2017:55)



## 8. Poslovni plan

Moderno i suvremeno poslovanje i uvjeti poslovanja stavljaju veliki naglasak na poslovno planiranje. Poslovno planiranje važno je kako bi korištenje raspoloživih resursa poduzeća bilo što učinkovitije i efikasnije. Nužno je znati da je potrebno analizirati okruženje u kojemu se poduzeće nalazi (očekivanja i potrebe klijenata i/ili potrošača, snage i slabosti konkurenata te mogućnost poduzetnika početnika za povećanjem vrijednosti poslovne ideje i poslovanja). Kako bi poduzetnik početnik uspješno poslovao važno je napraviti dobar poslovni plan.

### 8.1. Definiranje poslovnog plana

Mnogo je definicija poslovnog plan, a ovdje će se izdvojiti one koje su najprikladnije definirale poslovni plan za ovaj rad.

Gulin (n.d.:12) u svome radu poslovni plan definira kao „ukupan plan ili glavni plan ili glavni poslovni plan poduzeća. Izraz “budget” engleskoga je podrijetla i ima hrvatsku prevedenicu - proračun. Kako je u tržišnim gospodarstvima široko rasprostranjen naziv - “poslovni plan” koji implicitno ukazuje na ulogu i sadržaj. Temeljni je upravljački izvještaj poduzeća što ga definira glavni menadžment, a izrađuje se u upravljačkom računovodstvu poduzeća.“

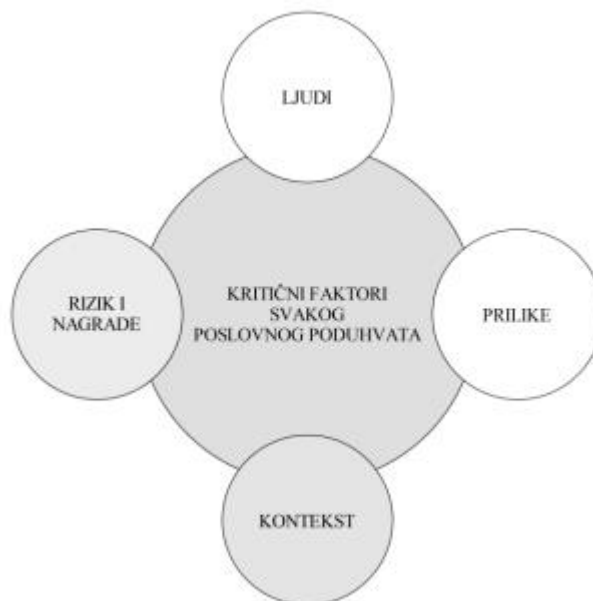
Ostroški (2012:15) poslovni plan definira nešto drugačije. „Poslovni plan osnovni je dokument svakoga poduzetničkog pothvata. On prikazuje, u pisanoj formi, cijelu poduzetničku ideju s detaljno obrazloženim i objašnjenim glavnim dijelovima. Oni uključuju pribavljanje potrebnih sredstava, investiranje, organizaciju posla, marketing i prodaju, pa sve do ostvarivanja koristi (dobiti) koju nosi projekt.“

Bez obzira na koji način različiti autori definirali poslovni plan, svi se slažu u tome kako je poslovni plan od iznimne važnosti za poduzetnika, posebice poduzetnika početnika. Poduzetniku poslovni plan mora imati svrhu, mora biti cjelovit i mora davati analizu poslovnog projekta i ideje. Također poslovni plan uvelike pomaže poduzetniku u uočavanju svih elemenata koji su potrebni za uspješnu realizaciju poslovne ideje, ostvarenje ciljeva i vođenje poduzeća.

Stankov, Stojaković i Tankosić (2016:106) pojašnjavaju u svome radu koje su specifičnosti samog procesa izrade poslovnog plana „posebna pažnja se mora posvetiti razmatranju i kvalitetnom opisu onih faktora koji su kritični za svaki poslovni poduhvat, a to su: ljudi, prilike, kontekst, rizici i nagrade. Među navedenim faktorima prisutna je izrazita međuzavisnost“. Navedena međuovisnost ljudi, prilika, konteksta, rizika i nagrada prikazana



je u slici 3.



Slika 3. Kritični elementi poslovnog pothvata  
Izvor: preuzeto u cijelosti (Stankov, Stojaković i Tankosić, 2016:106)

Mnogi autori navode kako su zaposlenici u poduzeću, odnosno članovi tima, najvažniji u ostvarenju poslovne ideje i pothvata. Zaposlenici su vrijedan resurs bez kojeg poslovanje ne bi imalo smisla.

## 8.2.Sadržaj poslovnog plana

Poslovni plan mora imati sve glavne dijelove koji poduzetniku pomažu u donošenju najboljih odluka za njegovo poduzeće i za uspješno poslovanje poduzeća i ostvarenje poslovne ideje.

Gulin (n.d.:14) navodi u svome radu kako se poslovni plan sastoji od „dva dijela: operativni plan i financijski plan. Poslovni plan odražava poslovne i financijske odluke menadžmenta za slijedeću poslovnu godinu. Operativni plan sadrži ove 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.

Financijski plan sastoji se od ovih pojedinačnih planova:

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

Ostroški (2012) u svome radu navodi sljedeće elemente poslovnog plana poduzeća:

- Sažetak projekta
- Informacije o poduzetniku
- Predstavljanje poslovne ideje
- Analiza tržišta i potencijala
- Opis tehnologije
- Lokacijska analiza
- Plan ulaganja
- Plan prihoda
- Kalkulacija troškova
- Financijski pokazatelji (analiza uspješnosti poslovanja).“

## 9. Studija slučaja

U ovom dijelu rada prikazat će se detaljna analiza i prikaz poduzetničke ideje te analiza poslovnog plana. Odgovorit će se na pitanja o važnosti poslovnog plana za poduzetnike početnike te će se prikazati cjeloviti poslovni plan start – up poduzeća.

### 9.1. „Caffe Bar Blue Rose“

Tina Brdarić započela je sa procesom otvaranja obrta. Nakon nemogućnosti pronalaska posla odlučila se za otvaranje obrta kako bi ostvarila svoju vlastitu. Završila je srednju strukovnu ugostiteljsko hotelijersku školu te ima stručna i teorijska znanja za uspješno poslovanje poduzeća. Također je znanja i spretnosti pokazala radom u brojnim ugostiteljsko hotelijerskim objektima. Iz svih navedenih razloga i uz sva znanja, odlučila je otvoriti „Caffe Bar Blue Rose“ (Caffe Bar Plava Ruža) nedaleko mjesta stanovanja. „Caffe Bar Blue Rose“ bio bi registriran kao slobodni obrt. Ispunjava sve uvjete za otvaranje obrta (pravo korištenja prostora za obavljanje djelatnosti obrta, udovoljava posebnim zdravstvenim uvjetima – sanitarna inspekcija, dokaz o nekažnjavanju ne stariji od 6 mjeseci). Budući da se osnivanje i registracija obrta odvija u nadležnom županijskom Uredu državne uprave, u Službi za gospodarstvo, tamo je Tina dostavila svu potrebnu dokumentaciju i ispunjene obrasce. Uz prijavu za upis obrta u Obrtni registar priložila je i svjedodžbu (uvjerenje o stručnoj osposobljenosti, presliku radne knjižice, dokaz o korištenju prostora (ugovor o zakupu poslovnog prostora), uvjerenje o nekažnjavanju, domovnicu, rodni list, izvadak iz Fine kao dokaz da prema Državi ne postoje dugovanja. Pri dobivanju obrtnice, poduzetnica je otišla u banku te otvorila žiro račun za obrt. Nažalost, poduzetnica za otvaranje obrta nije imala dovoljno vlastitih financijskih sredstava te se odlučila na traženje financijske potpore iz EU fondova. Popunila je potrebne obrasce i izradila poslovni plan i troškovnik.

Otvaranje obrta je obustavljeno jer potrebna financijska potpora nije dobivena zbog aktualne situacije sa pandemijom COVID – 19.

U ovom dijelu rada analizirat će se poslovna ideja poduzetnice te prikazati poslovni plan. Vrlo kratko će se opisati svako poglavlje.

#### 9.1.1. Sažetak poslovnog plana i osnovni podatci

Sažetak poslovnog plana nalazi se na samom početku poslovnog plana. Sažetak prikazuje osnovne informacije o poduzetniku i poduzeću. U sljedećoj tablici prikazuje se sažetak poslovnog plana „Caffe Bar Blue Rose“.

Tablica 4. Sadržaj poslovnog plana „Caffe Bar Blue Rose“

IME I PREZIME	Tina Brdarić
OIB	37915673391
KRATAK OPIS OSNOVNE DJELATNOSTI	Djelatnost pripreme i usluživanja pića (56.30.04), vrsta ugostiteljstvo, Caffe bar
ŠIFRA I NAZIV DJELATNOSTI PREMA NKD-u	56.30.04 CAFFE BAROVI
OBLIK REGISTRACIJE	Obrt
STRUKTURA VLASNIŠTVA BUDUĆEG POSLOVNOG SUBJEKTA	Jedan vlasnik
SJEDIŠTE	Selo Turanovac, Općina Lukač

Izvor: izrada autora

U idućoj tablici prikazani su detaljni podaci o poduzetnici i poslovnom subjektu.

Tablica 5. Podatci o poduzetnici i poslovnom subjektu

**PODATCI O PODUZETNIKU I POSLOVNOM SUBJEKTU**

<b>OSOBNİ PODATCI</b>	Ime i prezime <u>Tina Brdarić</u>		
	OIB <u>37343882588</u> Datum rođenja 04.08.1986. Telefon/mobitel <u>0923792253</u> E-mail: tina.brdaric1@gmail.com Osnovna škola ( <i>mjesto i godina završetka</i> ) <u>ZAGREB, 2000.</u> Srednja škola ( <i>naziv škole i godina završetka</i> ) <u>UGOSTITELJSKO-TURISTIČKO UČILIŠTE, ZAGREB, 2004.</u> Stečeno zvanje <u>SREDNJA STRUČNA SPREMA KUHAR</u> Hobiji i drugi interesi <u>STRANI JEZICI, PISANJE PROZE, PLES, BORILAČKE VJEŠTINE</u>		
<b>RADNO ISKUSTVO</b>	<b>Period Zaposlenja</b>	<b>Poslodavac</b>	<b>Zanimanje - opis poslova</b>
	7.6. - 13.6.2005.	JOB d.o.o. SLATINA	KONOBAR
	1.4. - 1.5.2006.	IVAN NOVOSEL, SLATINA	DJELATNICA U PRIPREMI TISKA
	1.12.2006.- 20.2.2007.	C.M. INGOT, SAMOBOR	KONOBAR
	18.6.- 4.7.2007.	ZORE NIKOLA, SAMOBOR	POMOĆNI KUHAR
	20.1. - 20.2. 2008.	SI-RI DONAU d.o.o., ZAGREB	DJELATNICA U PRIPREMI TISKA

Izvor: izrada autora

Također, kao dio poslovnog plana, daju se i detaljniji opis poduzetnika, odnosno rađanja poslovne ideje. Tina Brdarić je po završetku osnovne škole izabrala Ugostiteljsku školu za srednjoškolsko obrazovanje. Odlučila se za Ugostiteljsku školu jer je imala želju jednog dana otvoriti vlastiti ugostiteljski objekt. Izabrala je zanimanje kuhara jer joj se u tom trenu činilo kako bi joj to zanimanje moglo pružiti najbolje obrazovanje za ostvarenje njenog cilja. Po završetku srednje škole i prakse, nije uspjela pronaći posao u struci već se zapošljavala u raznim ugostiteljskim objektima. Za vrijeme rada uvidjela je kako joj se djelatnost konobara više sviđa nego djelatnost kuhara te je stekla odgovarajuća potrebna znanja i vještine za otvaranje vlastitog ugostiteljskog objekta, odnosno caffè bara. Kako je riječ o malom mjestu u kojem je živjela, bilo joj je teško pronaći posao te je krenula u realizaciju poslovne ideje. Tijekom godina koje je provela kod kuće proučavala je raznu stručnu literaturu o poduzetništvu i poslovanju. Na internetskim portalima i stranicama pratila je kolumne žena poduzetnica, tekstove na „Women in Adria“, proučila je obrt kao oblik poslovanja i odlučila aplicirati za potporu za samozapošljavanje.

Kao osnovnu djelatnost svoga obrta navodi kako planira pripremati i usluživati pića u caffè baru, tj. posluživati tople napitke (kava, čaj) te bezalkoholna i alkoholna pića (coca – cola, ledeni čaj, pivo, razna vina, domaća i strana žestoka pića). Radom u raznim ugostiteljskim objektima, te kroz samoinicijativno učenje i usavršavanje već stečenih znanja i vještina, potaknuta stalnim promjenama u ugostiteljstvu ali i na tržištu, stekla je čvrste temelje za otvaranje caffè bara i obavljanja njegove osnovne djelatnosti. Cilj joj je u prvoj godini poslovanja zaposliti najmanje još jednu osobu jer će već u prvoj godini poslovanje biti povećano i javit će se potreba za više radne snage koju će moći adekvatno platiti.

Za obavljanje djelatnosti poduzetnici su bile potrebne i određene dozvole, odobrenja, atesti i morali su biti zadovoljeni minimalni tehnički uvjeti, a sve navedeno poduzetnica je i ispunila te dobila:

- Ispravnost električnih instalacija, učinkovitost ventilacije, razina buke, zvučna izolacija, zdravstvena ispravnost vode za piće.
- ZAMP
- sanitarna knjižica, položen sanitarno-higijenski minimum, higijena prostora, kontrola razine buke
- zaštita na radu
- minimalni tehnički uvjeti
- higijenski minimum odnosno sanitarne knjižice

- minimalni tehnički uvjeti
- test na buku

### 9.1.2. Analiza prodajnog tržišta i konkurencije

U ovome dijelu poslovnog plana prikazuje se opseg cjelokupnog tržišta u gospodarskoj grani kojom se poduzetnik bavi kao i udjel koji poduzetnik ima na tržištu te se opisuju najvažniji konkurenti. U ovome dijelu važno je istaknuti koje su prednosti i snage poduzetnika u odnosu na konkurente.

Tržište prodaje odnosi se na proizvode, odnosno usluge koje poduzetnik nudi na tržištu.

U sljedećim dvjema tablicama (Tablica 6. i Tablica 7.) dan je prikaz analize prodajnog tržišta i oglašavanja, odnosno prikaz konkurencije promatranog poduzetnika početnika.

Tablica 6. Prikaz tržišta prodaje i oglašavanja

<b>TRŽIŠTE PRODAJE</b>	<p>Budući da se prostor caffè bara nalazi u neposrednoj blizini benzinske postaje, a koja je ujedno i zadnja benzinska postaja prije granice s Mađarskom i općenito u krugu 20 km, svaka osoba koja će istu koristiti, poduzetnici je potencijalni klijent. Prostor je na vidljivom mjestu, vani će biti veća označena terasa, a unutra je prostor veličine 90 m<sup>2</sup> koji pruža dosta mogućnosti (primjerice večeri sa živom glazbom koja na ovom području privlači sve generacije). Mjesto u kojem poduzetnica živi i planira otvoriti obrt ima oko 700 stanovnika, a samo je jedan caffè bar s 35 sjedećih mjesta te su potencijalni korisnici svi stanovnici mjesta, ali i svi prolaznici kroz mjesto ponajviše radi gore spomenute benzinske postaje. Isto tako, poduzetnica planira postaviti veću označenu terasu i staviti sadržaje za djecu. U blizini nema sličnog mjesta koje pruža istu ili sličnu uslugu (caffè bar prilagođen obiteljima s djecom). Isto tako, hrvatske potrošačke navike takve da se kava pije u caffè baru i na suncu, ali se u kafiću prate i sva sportska događanja, atoga u njezinom mjestu nema, pa iz tog razloga poduzetnica planira uvesti i sportski tv paket u „Caffe Bar Blue Rose“ kako bi omogućila praćenje sportskih događaja.</p> <p>Svoje potencijalne kupce i klijente obavještavala bi o ponudi svojih proizvoda/usluga putem brošura i letaka, reklama na radiju i televiziji, društvenih mreža, usmene reklame i preporukama. Međutim, ne planira izrađivati poslovnu web stranicu jer smatra da joj nije potrebna za poslovanje.</p>
----------------------------	--

Izvor: Izrada autora

Tablica 7. Prikaz konkurencije

**KONKURENCIJA**

U mjestu gdje poduzetnica planira otvoriti caffe bar postoji još jedan caffe bar s 30-ak sjedećih mjesta. Poduzetnica navodi kako navedeni caffe bar postoji već duže vrijeme, ali interijer kao i eksterijer je istrošen te se u njega ne ulaže, higijenski uvjeti su loši, glazba nije raznovrsna i zadovoljava potrebe samo jedne vrste posjetitelja. Iz tih razloga posjetitelji tamo odlaze jer nemaju trenutno izbora, što otvaranjem novog Caffe bara dobivaju. Veći prostor novog caffe bara pruža više mogućnosti u vidu zabave te veći prostor za parking više vozila automatski povećavaju broj gostiju.

Zahvaljujući velični prostora i pristupačnosti, u „Caffe baru Blue Rose“ namjerava provoditi različite aktivnosti kako bi privukao nove klijente. Tako primjerice planira dva puta mjesečno organizirati večer žive glazbe za sve generacije. Također, planira uspostaviti poslovnu suradnju s postojećim nogometnim klubom „Turanovac“, koji trenutno nema sponzora (te će se na taj način riješiti i to pitanje) pa tako i za njih poslije svake utakmice organizirati okrijepa, a po dogovoru i zabava. Time bi navedeni caffe bar bio drugačiji od svoje konkurencije.

„Caffe bar Blue Rose“ će imati moderan i ugodan interijer te pristup internetskoj mreži (wi-fi). Zatim, reklamirat će se putem društvenih mreža (Facebook i Instagram) te time privući mlađu i populaciju. Caffe bar će imati svoju reklamu na radiju čime će privući širu populaciju (obzirn da dio ciljne skupine nema društvene mreže). Na terasu će se postaviti sadržaji primjereni djeci odnosno obiteljima sa djecom (tobogan, ljuljačke, penjalice i sl.). Caffe barovi s takvim sadržajem ne postoje u krugu od 20 kilometara.

Također, organizirat će se plesne zabave za mlađu populaciju (subotom) jer mladi s ovog područja moraju putovati do Virovitice (koja je oko 15 kilometara udaljena od Turanovca) kako bi izlazili (ovise o prijevozu, a Turanovac je loše prometno povezan u kasnim noćnim i ranim jutarnjim satima). Organizirat će se i natjecanja vrlo popularne kartaške igre „Belot“, s obzirom da na ovom području (konkretno najbliža konkurencija caffe bar „Kap“) ne pruža takvu vrstu zabave.

Izvor: Izrada autora

Poslovni plan, između ostaloga, treba sadržavati i financijske elemente pothvata koji se

odnose na procjenu prihoda, odnosno troškova poslovanja. U nastavku je stoga u Tablici 8. prikazana procjena prihoda koje poduzetnica planira ostvariti u prvoj godini poslovanja.

Tablica 8. Procjena prihoda u prvoj godini poslovanja „Caffe Bar Blue Rose“

1	2	3	4	5
Naziv proizvoda/usluge	Cijena pojedinog proizvoda/usluge	Broj očekivanih prodaja u jednom mjesecu	Očekivani mjesečni prihod od prodaje (pomnožiti stupac 2 i 3)	Očekivani godišnji prihod od prodaje (pomnožiti stupac 4 s 12)
Kava sa mlijekom ili šlagom	6,00	980	5 880,00	70 560,00
Sokovi gazirani (Coca Cola, Sprite, Fanta, Cocta, Schweppes)	8,00	336	2 688,00	32 256,00
Cedevita 0,25 Ledeni čaj 0,25	8,00	170	1 360,00	16 320,00
Pivo (razno) veliko	10,00	300	3 000,00	36 000,00
pivo (razno) malo	8,00	150	1 200,00	14 400,00
pivo točeno (0,5)	9,00	300	2 700,00	32 400,00
Žestoka domaća pića (amaro, pelinkovac, lavov, šljivovica, razni likeri i rakije)	8,00	420	3 360,00	40 320,00
Žestoka strana pića (vodka, konjak, Stock, Jagermeister, Jack Daniel's, Tequila...)	12,00	140	1 680,00	20 160,00
Vina razna	70,00	20	1 400,00	16 800,00
Čaj, cappuccino, vruća čokolada	8,00	150	1 200,00	14 400,00
<b>Ukupno</b>			24 468,00	<b>293 616,00</b>

Izvor: izrada autora



Tablica 8. prikazuje neke od osnovnih proizvoda koje će biti u ponudi „Caffe Bar Blue Rose“ te njihovu jediničnu cijenu na temelju kojih se izračunao očekivani prihod u prvoj godini poslovanja. Također, navedena je i količina prodanih proizvoda u jednom mjesecu (stupac 2).

Budući da je u ovoj studiji slučaja prikazana izrada poslovnog plana na temelju dokumentacije Hrvatskog zavoda za zapošljavanje za prijavu za poticaje samozapošljavanja poduzetnika početnika, u tu je svrhu izrađena i sljedeća tablica koja se odnosi na prikaz financijskih sredstava iz izvora HZZa ili iz ostalih izvora.

Tablica 9. Potrebna financijska sredstva, struktura ulaganja

Vrsta ulaganja	Izvori i iznos financiranja	
	Sredstva HZZ-a	Ostalo (druge potpore, vlastita sredstva, krediti)
1. Namještaj po mjeri	29 000, 00	
2. Ugostiteljski inventar (rashladna oprema)		5 000, 00
3. Unutarnji interijer (set ratan, frižider, police)	23 300, 88	
4. Fiskalna blagajna	5 952, 00	
5. Adaptacija poslovnog prostora		22 412, 00
Ukupno	58 252, 88	27 412, 00

Izvor: izrada autora

U prethodnoj je tablici navedeno u što poduzetnica namjerava uložiti sredstva u prvoj godini poslovanja, odnosno kakav je njezin plan strukture ulaganja. Iz priložene tablice vidljivo je da su tu potrebne investicije u osnovna sredstva i opremu, nabava materijala i sirovina potrebnih za rad kao i opreme za uređenje prostora.

Kao što je ranije spomenuto, i rashodi, odnosno troškovi poslovanja sastavni su dio poslovnog plana, a oni se odnose na troškove osoblja te ostale fiksne ili varijabilne troškove.

„Osnovica za obračun doprinosa za 2020. utvrđena je kao umnožak iznosa prosječne plaće i koeficijenta za konkretnu osnovu osiguranja. Pojam „prosječna plaća“ predstavlja prosječnu mjesečnu bruto plaću po zaposlenome u pravnim osobama Republike Hrvatske za razdoblje siječanj – kolovoz 2019. te ista iznosi 8.742,00 kn. Podatak o prosječnoj plaći te osnovicama

za osobno osiguranje obveznika doprinosa propisani su Naredbom o iznosima osnovica za obračun doprinosa za obvezna osiguranja za 2020. godinu (Nar. nov., br. 125/19)“. (TEB, 2020:n.p.)

Budući da poduzetnik početnik planira biti jedini zaposleni, u sljedećoj tablici navode se samo mjesečni, odnosno godišnji iznosi doprinosa koje je obrtnik obavezan plaćati, dok se bruto iznos plaće ne navodi.

Tablica 10. Procjena troškova poslovanja

Trošak rada	Mjesečni iznos	Godišnji iznos
Doprinosi za obrtnike	2 074,04	24 888,48
Bruto plaća vlasnika obrta	/	/
Bruto plaća za zaposlenike	/	/
Sveukupni troškovi rada	2 074,04	<b>24 888,48</b>

Izvor: izrada autora

Iz prethodne je tablice vidljivo da je mjesečni iznos doprinosa za obrtnike, koji su obveznici poreza na dohodak, 2074,04kn. Naime, on uključuje doprinos za zdravstveno osiguranje (16,5%) te doprinose za mirovinsko osiguranje (20%, tj. 15%+5%). Odnosno, ukupno 36,5% doprinosa računa se na iznos od 5 682,30 koji je, pak, dobiven umnoškom osnovice prosječne plaće u RH u 2019. godini (8 742,00 kn) i koeficijenta za osnovu osiguranja koji se u ovome slučaju odnosi na obrtnike (0,65).

Da navedeni poduzetnik planira zaposliti još jednu osobu, u tablicu bi trebao unijeti i bruto plaću za tog zaposlenika te bi ukupan mjesečni iznos za plaću bio 5 682,30 koliki je i mjesečni iznos osnovice za obračun doprinosa, dok bi ukupan godišnji iznos bruto plaće obrtnika iznosio 68187,60 kn.

Iz gore navedenoga se zaključuje kako će poduzetnik mjesečno morati samo izdavajati 2 074,04 kn za troškove doprinosa što je na godišnjoj razini iznos od 24 888,48 kn, a to je minimalan iznos koji treba biti osiguran iz prihoda poslovanja kako bi poduzetnik početnik, odnosno obrtnik platio doprinose. Isplata plaće njemu samome ovisit će o razlici ukupnih prihoda ostvarenih prodajom proizvoda te izdataka koji će se odnositi na troškove doprinosa, materijala i režijskih troškova.

Nadalje, u Tablici 11. prikazani su očekivani fiskni i varijabilni (režijski) troškovi koji se predviđaju za prvu godinu poslovanja.

Tablica 11. Očekivani troškovi u prvoj godini poslovanja

Ostali troškovi	Iznos mjesečni (kn)	Iznos godišnji (kn)
Najamnina	2 000,00	24 000,00
Knjigovodstvo	1 000,00	12 000,00

Potrošni materijal (papirna konfekcija, čaše)	1 000,00	12 000,00
Režije (struja, voda, internet, komunalna davanja)	2 500,00	30 000,00
Grijanje (drva za ogrijev)	500,00	6 000,00
Nabava robe	3 000,00	36 000,00
<b>Ukupno</b>	<b>10 000,00</b>	<b>120 000,00</b>

Izvor: izrada autora

Kao što je vidljivo u prethodnoj tablici, poduzetnik početnik koji planira otvoriti i registrirati obrt godišnje bi trebao izdvajati 120 000,00 kn za podmirenje spomenutih troškova. Navedeni troškovi neophodni su za poslovanje obrtnika, a kako bi poduzetnik osigurao sredstva za podmirenje istih, svojom će djelatnošću morati ostvariti određeni godišnji dohodak, čije su projekcije prikazane u Tablici 12.

Tablica 12. Procjena dobiti / dohotka

1.	Godišnji prihodi od prodaje	293 616, 00
2.	Ukupni godišnji troškovi	144 888,48
3.	Očekivani neto dohodak	148.727,52
3.	Očekivana dobit prije oporezivanja	/
4.	Porez na dobit	/
5.	Očekivana neto dobit	/

Izvor: izrada autora

Na temelju Tablice 8. u kojoj su izraženi očekivani godišnji prihodi od prodaje proizvoda ovoga obrtnika (293 616,00 kn) te Tablice 10. u kojoj se procjenjuju troškovi rada, tj. plaće, odnosno u ovome slučaju samo troškova doprinosa za mirovnsko i zdravstveno osiguranjem (24 888,48) kao i Tablice 11. u kojoj su prikazana potrebna financijska sredstva za ulaganje u osnovna sredstva, materijal i opremu za poslovanje (120 000,00 kn), u Tablici 12. procjenjuje se neto dohodak poduzetnika početnika. Kao što se može primijetiti, poduzetnica planira na kraju prve godine poslovanja ostvariti neto dohodak u iznosu od 148 727,52.

U nastavku, u Tablici 13. prikazuje se SWOT analiza poslovnog pothvata „Caffe Bar Blue Rose“ u kojoj su prikazane snage, slabosti, prijetnje i prilike navedene poslovne ideje.

Tablica 13. SWOT analiza poslovne ideje i pothvata „Caffe Bar Blue Rose“

<b>Snage (Strengths)</b>	<b>Slabosti (Weaknesses)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dobra geografska pozicija (objekt se nalazi na magistrali te je vidljiv s iste)</li> <li>- adekvatno i kvalificirano osoblje (KV ili SSS konobar)</li> <li>- prostor koji zaprima veliki broj posjetitelja (unutar objekta i na vanjskoj označenoj terasi)</li> <li>- jedini objekt takve vrste u okolici izvan grada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ugostiteljski objekt koji je novi na tržištu</li> <li>- ugostiteljski objekt odnosno poduzetnik koji tek uči o vođenju poslovanja</li> </ul>
<b>Prilike (Opportunities)</b>	<b>Prijetnje (Threats)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mali broj konkurenata (samo jedan manji <i>Caffe</i> bar u krugu od 10 kilometara)</li> <li>- dogovorena poslovna suradnja sa poznatijim glazbenim umjetnicima (jedini <i>Caffe</i> bar koji bi nudio takav vid zabave u okolici)</li> <li>- poslovna suradnja sa nogometnim klubom mjesta (veliki broj mladih)</li> <li>- mogućnost organiziranja plesnih zabava za mlađu populaciju</li> <li>- mogućnost organiziranja večeri popularne kartaške igre „Belot“ (jedini na ovom području)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trenutna epidemiološka situacija umanjuje promet</li> <li>- odlazak posjetitelja u poznatije i uhodanije <i>Caffe</i> barove i klubove</li> <li>- zakonska regulativa o cijeni žestokih i osvježavajućih pića podložna čestim promjenama</li> <li>- česta promjena potražnje i ponude što utječe na povećanje financijskih izdataka (primjerice, promjena cijena pića)</li> </ul>

Izvor: Izrada autora

Provedena Swot analiza poslovne ideje „Caffe Bar Blue Rose“ prikazuje unutarnje snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje.

U sljedećoj tablici opisuje se struktura ulaganja u poduzetnički pothvat, koji je također jedan od elemenata poslovnog plana.

Tablica 14. Opis strukture ulaganja (tehnička, tehnološka)

Reursi potrebni za pružanje usluge su:

- Poslovni prostor u najmu
- Ljudski resursi (konobar)
- Rashladni uređaji (frižideri, ledomat, rashladne vitrine, aparat za točeno pivo)
- Internet
- Fiskalna blagajna
- Caffe aparat (kava, cappuccino i ostali topli napitci)
- Pribor (čaše, šalice, krige, tanjurići, žličice, kuhinjske krpe, nož i daska za rezanje citrusa, hvataljka za led, toaletni papir i ručnici za ruke, mjerači za alkoholna pića, otvarač, spužvice za pranje suđa, deterdženti za pranje suđa te sapuni za pranje ruku, sredstva za održavanje prostora, vreće za smeće, i dr.)

- Televizija
- Garderobni ormar, stalak za odjeću
- Namještaj (unutarnji i vanjski stolovi i stolice, tenda ili suncobrani)
- Potrošne sirovine (razna piva, sokovi, vina, žestoka strana i domaća alkoholna pića, kava, cappuccino, čaj, vruća čokolada, med, limun, šećer, mlijeko, šlag, itd...)

Izvor: izrada autora

U analizi tržišta nabave, poduzetnica je navela sve dobavljače. To su:

Tablica 15. Dobavljači za „Caffe Bar Blue Rose“

Dobavljači:

1. Zagrebačka pivovara
2. Tia partner d.o.o. (metalija trans Virovitica)
3. KTC d.o.o. Virovitica
4. Šimić interijeri, Virovitica
5. Glazbeni bendovi (lokalni i ostali )
6. Nogometni klub „Turanovac“
7. Orbico trade
8. Atlantic trade
9. TDR d.o.o.
10. T – com (fiskalna blagajna) Virovitica
11. Pro – ping (internet) Pitomača

Izvor: Izrada autora

Planovi za daljnji razvoj također se moraju navesti u Poslovnom planu poduzeća. Planovi za daljnji razvoj poslovanja „Caffe Bar Blue Rose“ uključuju suradnju sa poznatijim glazbenim skupinama na hrvatskoj glazbenoj sceni, organizacija privatnih i poslovnih zabava ili domjenaka, rođendanskih proslava. Proširenje poslovanja sa pripreme i posluživanja pića na pripremu i posluživanje jednostavnih sendviča a kasnije i brze hrane.

Poslovni prostor je u najmu i trenutno poduzetnica ne planira kupiti prostor. Prostor je potrebno adaptirati (renovirati sanitarni čvor, prebojati zidove i stropove) što će poduzetnica financirati vlastitim sredstvima (ušteđevina). Postoji predugovor o najmu pisan za razdoblje od pet godina s navedenom cijenom najma od 2000 kn. Poduzetnic navodi neke od dugoročnih planova vezanih za poslovanje: otvaranje vanjske označene terase te ukoliko je potrebno tijekom poslovanja renovacija prostora. Ljudi na području otvaranja ugostiteljskog objekta dobivaju mogućnost izbora mjesta izlaska (u krugu od 15 kilometara ne nalazi se nijedan caffe / noćni bar ili klub koji bi u segmentu „noćnog izlaska“ zadovoljio potrebe potrošača). Prostor se nalazi na magistrali Virovitica – Mađarska te je vidljiv s iste, nalazi se uz benzinsku postaju(koja je a koja je ujedno i zadnja benzinska postaja prije granice s Mađarskom i općenito u krugu 20 kilometara). „Caffe Bar Blue Rose“ ima veći, označeni i osvijetljeni parking (za osobne automobile i teretna vozila - kamioni i autobusi) i vidljiv je sa

glavne ceste sa veće udaljenosti.

Plan promocije je jedan od važnih elemenata poslovnog plana. Plan promocije za „Caffe Bar Blue Rose“: „Caffe Bar Blue Rose“ će imati moderan i ugodan interijer te pristup internetskoj mreži (wi –fi ). Zatim reklamirati će se putem već postojeće društvene mreže na Facebook i Instagram profilu te time privući mlađu populaciju. Caffe Bar će imati svoju reklamu na radiju čime će privući širu populacija (obzirom da dio ciljane skupine nema društvene mreže). Uz cestu će se postaviti osvijetljena reklama radi bolje vidljivosti. Za neka veća društvena događanja bit će postavljeni plakati u mjestu kao i u gradu Virovitica koji se nalazi nedaleko lokacije „Caffe Bar Blue Rose“.

U tehničko tehnološkoj analizi poslovanja poduzetnica navodi koji su resursi potrebni za obavljanje djelatnosti, koja je struktura i broj zaposlenika.

Resursi potrebni za obavljanje poslovne djelatnosti su:

- Poslovni prostor koji je u najmu
- Ljudski resursi (konobar)
- Rashladni uređaji (frižideri, ledomat, rashladne vitrine, aparat za točeno pivo)
- Internet
- Fiskalna blagajna
- Caffe aparat (kava, cappuccino i ostali topli napitci)
- Pribor (čaše, šalice, krige, tanjurići, žličice, kuhinjske krpe, nož i daska za rezanje citrusa, hvataljka za led, toaletni papir i ručnici za ruke, mjerači za alkoholna pića, otvarač, spužvice za pranje suđa, deterdženti za pranje suđa te sapuni za pranje ruku, sredstva za održavanje prostora, vreće za smeće i sl.)
- Televizija
- Garderobni ormar, stalak za odjeću
- Namještaj (unutarnji i vanjski stolovi i stolice, tenda ili suncobrani)
- Potrošne sirovine (razna piva, sokovi, vina, žestoka strana i domaća alkoholna pića, kava, cappuccino, čaj, vruća čokolada, med, limun, šećer, mlijeko, šlag, itd...)

Što se tiče strukture i broja zaposlenih poduzetnica navodi kako je u početku zaposlen samo jedan konobar (vlasnik) s mogućnošću kasnijeg zapošljavanja do maksimalno dvije osobe.

Ukoliko poduzetnik početnik traži financijsku potporu za samozapošljavanje (kao što je bio slučaj i sa poduzetnicom Tinom Brdarić), tada se kao dopuna poslovnom planu izrađuje i troškovik. U tabličnom prikazu se prikazuju planirani troškovi koji su poduzetniku početniku potrebni za početak poslovanja prema popisu prihvatljivih troškova (u ovom slučaju za 2020. godinu). Prema Hrvatskom zavodu za zapošljavanje, zbroj troškova u

troškovniku ne smije biti manji od iznosa tražene potpore te se u troškovniku ne smiju nalaziti troškovi koje će poduzetnik sam financirati. Svi troškovi u troškovniku moraju se navesti sa uključenim porezom na dodanu vrijednost samo ako poslovni subjekt neće biti u sustavu PDV – a. U nastavku u tablici 16. vidljiv je troškovnik „Caffe Bar Blue Rose“

Tablica 16. Troškovnik „Caffe Bar Blue Rose“

RED. BR.	VRSTA TROŠKA	IZNOS BEZ PDV - a	IZNOS S PDV – om	TRAŽENI IZNOS od HZZ-a
1.	doprinosi obrtnika (2074,05*11)	22 814, 55		22 814,55
2.	najam poslovnog prostora	22 000,00		22 000,00
3.	knjigovodstvene usluge	11 000,00		11 000,00
4.	usluge osnivanja obrta	250,00		250,00
5.	ponuda „Šimić interijeri“ (namještaj po mjeri)	29 000,00	36 250,00	29 000,00
6.	ponuda „Pevec“ (oprema)	23 300,88	29 126,10	23 300,88
7.	fiskalna blagajna	1 500,00		1 500,00
UKUPNO		109 865,43		109865,43

Izvor: izrada autora

Prikazano je kako poduzetnica ima kvalitetne ideje te znanja i sposobnosti da iste provede u djelo. Navedeni elementi upućuju na to kako u početku poslovanje i zarada možda nebi bili u skladu sa očekivanjima, ali uz dobar marketing miks poslovna ideja mogla bi se uspješno realizirati. Nažalost, vlastita financijska sredstva poduzetnice nisu dostatna za finalno pokretanje i realizaciju poslovne ideje te je potrebno zatražiti potporu iz drugih izvora.

## 10. Zaključak

Prvotni oblici poduzetništva pojavljuju se praktički sa pojavom čovjeka i u prvim organiziranim ljudskim zajednicama. Može se reći kako su na neki način posljedica na koji čovjek shvaća svijet oko sebe i u sebi te uviđa želju za doprinosom svijetu ali i financijskom sigurnošću po principu „uzet ću stvari u svoje ruke“. Na neki način može se reći kako je poduzetništvo izvan kontrole čovjekate je pod konstantnom prijetnjom okoline i njezinim utjecajem. Poduzetnik je osoba koja mora pokazati određene vještine i sposobnosti da se snalazi u nepredvidivom okruženju preuzme rizik poslovanja.

Joseph A. Schumpeter kao otac modernog poduzetništva, poduzetnika definira kao inovatora. Poduzetnik zapravo uvodi nove kvalitete određenog dobra, one kvalitete koje potencijalnim klijentima i potrošačima još nisu poznate. Uvodi i nove metode proizvodnje. Proizvodnje kojavjerojatno nije iskustveno ispitana u proizvodnji o kojoj sam poduzetnik govori. Takva „nova“ proizvodnja može potencijalno označavati novi način rukovanja robom. Otvaraju se i nove mogućnosti na tržište, odnosno tržište drugačije od onoga koje je kupcima i potrošačima trenutno poznato.

U konačnici može se reći kako je nužno uz određene vještine i sposobnosti svakog poduzetnika procijeniti potrebe i želje potencijalnih potrošača i kupaca, procijeniti koji su rizici poslovanja te kako ih upotrebnom znanja, vještina i sposobnosti umanjiti te zadovoljiti potrebe tržišta, uspješno se adaptirati okolini koja je u stalnoj promjeni te ostvariti što veći profit odnosno financijsku sigurnost te ciljeve poduzeća i poduzetnika početnika. U samom procesu ostvarenja ciljeva od velikog je značaja poslovni plan poduzetnika, posebice poduzetnika početnika.

Poslovni plan važan je dokument jer u njemu poduzetnik detaljno opisuje sve važne interne i eksterne elemente svog poduzeća i poslovnog pothvata. On je glavni dokument pri donošenju odluka važnih za ostvarenje ciljeva poduzeća. Poslovni plan je važan u predviđanju budućih događanja te načine na koje će poduzetnik prilagoditi svoje poslovanje novonastalim uvjetima. Na taj način smanjuje se rizik, vrijeme same prilagodbe, ali i financijski i ostali resursi poduzetnika. Važno je predvidjeti buduće događaje i detaljno analizirati načine na koji se isti rješavaju. Predviđanjem i analizom budućih događaja i problema lakše se postižu zadani ciljevi poduzeća. U navedenoj studiji slučaja poduzetnica je predvidjela buduće prijetnje, no ne u dovoljnoj mjeri i one su bile izvan njezine kontrole.



## 11. Literatura

1. Delić et al.(n.d.) Želim postati poduzetnik, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Studio HS internet d.o.o., Osijek
2. GEM Hrvatska, CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, 2014.
3. Poduzetnički priručnik, Poduzetnički starter – podrška vašem poslovnom početku, ERSTE banka, 2017.
4. Scarborough, M.N.; Wilson, D.L.; Zimmerer, T.W.: Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach, Pearson, 2009.
5. Timmons J., New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st century, McGraw Hill, 2007
6. Crane URL : <http://www.crane.hr/> (pristup: 3.9.2020.)
7. Gulin, D. (n.d.) Sadržaj i izrada poslovnog plana poduzeća, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb
8. Hamag Bicro URL: <https://hamagbicro.hr/poslovno-planiranje> (pristup: 18.9.2020.)
9. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020. URL: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=32835> (pristupljeno: 28.8.2020.)
10. Hrvatska udruga poslodavaca URL: <https://www.hup.hr> (pristup 3.9.2020.)
11. HOK, Obrtništvo u brojkama 2014., URL: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Obrtni%C5%A1tvo\\_u%20brojkama\\_2014.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/Obrtni%C5%A1tvo_u%20brojkama_2014.pdf)
12. Index.hr URL : <https://www.index.hr/vijesti/clanak/brucosi-verna-pobijedili-na-natjecanju-business-plan-contest/351102.aspx> (pristupljeno 2.9.2020.)
13. Istraživanje poslovanja start – up poduzeća, online forum URL: [http://bicvukovar.hr/web/ink/images/BIC/dokumenti/BIC\\_2\\_Izvori\\_financiranja\\_start\\_up\\_poduzeca.pdf](http://bicvukovar.hr/web/ink/images/BIC/dokumenti/BIC_2_Izvori_financiranja_start_up_poduzeca.pdf)
14. Monitor.hr. URL: <https://www.monitor.hr/rimac-po-prvi-puta-poslovao-s-dobiti> (pristupljeno 2.9.2020.)
15. Moj bankar URL: <https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/T/Temeljni-kapital> (pristupljeno 14.8.2020.)
16. Nacionalna i sveučilišna njižnica u Zagrebu URL: <http://urn.nsk.hr> (pristup 3.9.2020.)
17. Ostroški, S. (2012.) Poslovno planiranje i financiranje, Prvo izdanje, Hrvatski zavod za zapošljavanje, Područna služba Varaždin, Varaždin
18. Plavi ured URL: <https://plaviured.hr> (pristup 3.9.2020.)

19. Poslovni.hr URL: <https://www.poslovni.hr/domace/mate-rimac-se-pohvalio-isporucen-prvi-najbrzi-elektricni-automobil-228734> (pristupljeno 2.9.2020.)
20. Samoborski glasnik URL:  
<http://www.samoborskiglasnik.net/14dana.asp?datum=20060630#1080> ( pristupljeno 2.9.2020. )
21. Stankov, B., Stojaković, A., Vapa Tankosić, J. (2016.), Biznis plan kao pokazatelj trenutnog stanja i budućih perspektiva poslovanja poduzeća, Škola biznisa Broj 1/201 URL: [https://www.researchgate.net/profile/Jelena\\_Vapa-Tankosic/publication/309543766\\_Business\\_plan\\_as\\_an\\_indicator\\_of\\_the\\_current\\_situation\\_and\\_future\\_perspectives\\_of\\_companies\\_business\\_activities/links/59036addaca272116d2fa956/Business-plan-as-an-indicator-of-the-current-situation-and-future-perspectives-of-companies-business-activities.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jelena_Vapa-Tankosic/publication/309543766_Business_plan_as_an_indicator_of_the_current_situation_and_future_perspectives_of_companies_business_activities/links/59036addaca272116d2fa956/Business-plan-as-an-indicator-of-the-current-situation-and-future-perspectives-of-companies-business-activities.pdf) (pristup 17.9.2020.)
22. TEB (2020.) URL <https://www.teb.hr/novosti/2020/osnovice-za-obracun-doprinosaza-obrtnike-i-slobodna-zanimanja-za-2020/>(pristupljeno 23.9.2020.)
23. Tolušić, Z.(2015.), Nastavni materijali, kolegij: Organizacija i provedba marketinga, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

## **12. Prilozi**

### **1. Tablice**

2. Tablica 1. Vještine i osobine poduzetnika
3. Tablica 2. Dostupnost izvora financiranja prema fazi životnog ciklusa poduzeća
4. Tablica 3. Troškovi tvrtke koja se bavi prodajom džemova
5. Tablica 4. Sadržaj poslovnog plana „Caffe Bar Blue Rose“
6. Tablica 5. Podatci o poduzetnici i poslovnom subjektu
7. Tablica 6. Prikaz tržišta prodaje i oglašavanja
8. Tablica 7. Prikaz konkurencije
9. Tablica 8. Procjena prihoda u prvoj godini poslovanja „Caffe Bar Blue Rose“
10. Tablica 9. Potrebna financijska sredstva, struktura ulaganja
11. Tablica 10. Procjena troškova poslovanja
12. Tablica 11. Očekivani troškovi u prvoj godini poslovanja
13. Tablica 12. Procjena dobiti / dohotka
14. Tablica 13. SWOT analiza poslovne ideje i pothvata „Caffe Bar Blue Rose“
15. Tablica 14. Opis strukture ulaganja (tehnička, tehnološka)
16. Tablica 15. Dobavljači za „Caffe Bar Blue Rose“
17. Tablica 16. Troškovnik „Caffe Bar Blue Rose“

### **18. Slike**

Slika 1. Elementi potrebni za pokretanje poslovnog poduzetničkog pothvata

Slika 2. Poduzetničke aktivnosti u Hrvatskoj, mjerena TEA indeksom

Slika 3. Kritični elementi poslovnog pothvata

19. Poslovni plan „Caffe Bar Blue Rose“

20. Troškovnik „Caffe Bar-a Blue Rose“