

ZNAČAJ POSLOVNOG PLANA U POKRETANJU POSLOVNOG POTHVATA

Krstanović, Tina

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:489506>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-16**



Repository / Repozitorij:

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



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

Tina Krstanović

**ZNAČAJ POSLOVNOG PLANA U POKRETANJU
POSLOVNOG POTHVATA**

Diplomski rad

Osijek, srpanj 2023

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

Tina Krstanović

**ZNAČAJ POSLOVNOG PLANA U POKRETANJU
POSLOVNOG POTHVATA**

Diplomski rad

Kolegij: Pokretanje poslovnog pothvata

JMBAG: 0010174177

e-mail: krstanovic.tina@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc. Sunčica Oberman Peterka

Osijek, srpanj 2023

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Graduate study Entrepreneurial management and Entrepreneurship

Tina Krstanović


**IMPORTANCE OF BUSINESS PLAN IN NEW
VENTURE CREATION**

Graduate paper

Osijek, July 2023

IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Tina Krstanović

JMBAG: 0010174177

OIB: 14209063177

e-mail za kontakt: krstanovic.tina@gmail.com

Naziv studija: Diplomski studij Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Naslov rada: Značaj poslovnog plana u pokretanju poslovnog pothvata

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

U Osijeku, 12.srpnja 2023. godine

Potpis



Značaj poslovnog plana u pokretanju poslovnog pothvata

SAŽETAK

Cilj rada je objasniti značaj poslovnog plana za pokretanje poduzetničkog pothvata. Rad opisuje pojam i koncept poduzetništva te govori o osobinama koje uspješni poduzetnici moraju posjedovati. Primarni cilj rada je ukazati na važnost poslovnog plana prilikom pokretanja poslovnog pothvata. Poslovno planiranje je od iznimne važnosti kod pokretanja poslovnog pothvata jer poduzetniku daje mogućnost procjene budućih događanja te pravovremenu pripremu za iste. Planiranje je ciljano, organizirano i svrhovito djelovanje koje ima za zadatak uspostavljanje prioriteta za buduća poslovna djelovanja kako bi se na optimalan način riješile poteškoće u poslovanju uz najčešće oskudne ili ograničene resurse. Ono omogućava, koliko je to moguće na temelju dostupnih informacija na tržištu i provedenih istraživanja, realan uvid u budućnost, definira izvedivost postavljenih ciljeva, izbor pravca kojim će se djelovati te potrebite resurse za izvršavanje planiranih ciljeva.

Teorijski dio rada osigurava razumijevanje poduzetničkog procesa i procesa poslovnog planiranja, te izrade poslovnog plana. Rad je sačinjen od teorijskog i praktičnog dijela, a metode korištene u radu su: deskripcija, komparacija, kompilacija, klasifikacija, analiza, sinteza, se induktivna i deduktivna metoda, kao i metodologija izrade poslovnog plana.

Sistematičan prikaz kroz poslovni plan na primjeru pokretanja poslovnog pothvata *Cageball* terena u praktičnom dijelu rada, olakšati će čitatelju shvaćanje strukture poslovnog plana i dati uporište tezi da je od iznimne važnosti uložiti vrijeme i trud u pisanje plana, kao i da je neophodno da ga poduzetnik napiše samostalno, eventualno uz asistenciju stručnjaka u pojedinom području.

Ključne riječi: poduzetništvo, poduzetnički proces, poslovni plan, analiza, Cageball

Importance of business plan in new venture creation

ABSTRACT

The aim of the paper is to explain the importance of a business plan for starting an entrepreneurial venture. The paper describes the term and concept of entrepreneurship and talks about the qualities that successful entrepreneurs must possess. The primary goal of the paper is to point out the importance of a business plan when starting a business venture. Business planning is extremely important when starting up business venture because it gives the entrepreneur the opportunity to assess future events and quality preparation for the same. Planning is targeted, organized and purposeful action that has the task of establishing priorities for future business activities in order to solve business difficulties in an optimal way with often scarce or limited resources. It enables, as much as possible, based on the information available on the market and implemented research, a realistic insight into the future, defines the feasibility of set goals, the choice of direction which will act and the necessary resources for the execution of the planned goals. The theoretical part of the paper provides an understanding of the entrepreneurial process and the business process planning, and creating a business plan. The paper consists of a theoretical and a practical part, a methods used in the work are: description, comparison, compilation, classification, analysis, synthesis, inductive and deductive methods, as well as the methodology of creating a business plan.

A systematic presentation through a business plan on the example of starting a Cageball business venture terrain in the practical part of the paper, will facilitate the reader's understanding of the structure of the business plan and give support to the thesis that it is extremely important to invest time and effort in writing a plan, as well as that it is necessary for the entrepreneur to write it independently, possibly with the assistance of experts in a particular area.

Keywords: entrepreneurship, entrepreneurial process, business plan, analysis, Cageball

Zahvale i posvete

Koristim prigodu da zahvalim svim profesorima Ekonomskog fakulteta u Osijeku čijih sam kolegija bila sudionik, a koji su se trudili omogućiti nam najbolju moguću razinu obrazovanja. Posebnu zahvalu upućujem mentorici prof. dr. sc. Sunčici Oberman Peterka na iznimno predanoj suradnji i pomoći pri realizaciji ovog rada.

Kolegama koji su bili dio ovog prekrasnog putovanja želim zahvaliti na susretljivosti, bodrenju, podršci, pomoći kada je bilo potrebno, razmjeni iskustava i stečenim novim prijateljstvima koja su proteklo razdoblje učinila još ljepšim.

Ovaj rad posvećujem svojoj obitelji, svojim voljenima Matiji, Karlu i Goranu kao krunu zajednički odrađenog posla jer se zaista čini kao da smo svi skupa studirali. Hvala vam na svojoj podršci, ljubavi i razumijevanju za vrijeme trajanja studija jer bez vas ništa od navedenog ne bi bilo moguće. Volim vas neopisivo.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. METODOLOGIJA RADA	2
3. PODUZETNIČKI PROCES	3
3.1. Model poduzetničkog procesa	3
3.1.1. Poduzetnička prilika	4
3.1.1.1. Promatranje i praćenje trendova	6
3.1.1.2. Rješavanje problema.....	7
3.1.1.3. Pronalazak praznina na tržištu	8
3.1.2. Poduzetnički resursi	8
3.1.3. Poduzetnik/poduzetnički tim.....	9
4. FAZE PODUZETNIČKOG PROCESA	12
4.1. Odluka da se postane poduzetnik	14
4.2. Razvijanje uspješnih poslovnih ideja	16
4.2.1. Analiza izvedivosti	17
4.3. Kretanje od ideje prema poduzetničkoj firmi:	19
4.3.1. Kreiranje tima.....	19
4.3.2. Procjena financijske snage i održivosti pothvata.....	20
4.3.3. Pravni oblik	20
4.3.4. Pronalazak financiranja	21
4.4. Upravljanje i rast poduzetničke firme	22
5. PROCES POSLOVNOG PLANIRANJA	24
5.1. Svrha poslovnog planiranja	24
5.2. Poslovni plan kao rezultat poslovnog planiranja	25
5.3. Karakteristike i vrste poslovnog plana	26
5.4. Sadržaj i struktura poslovnog plana.....	28
6. POSLOVNI PLAN NA PRIMJERU POKRETANJA CAGEBALL TERENA	36
6.1. Sažetak.....	36
6.2. Informacija o investitoru	36
6.3. Glavni trendovi u industriji.....	37
6.4. Analiza tržišta.....	38
6.4.1. Analiza kupaca	39
6.4.2. Analiza dobavljača	39
6.4.3. Analiza konkurencije.....	40
6.5. Marketing plan.....	41
6.5.1. S.A.V.E pristup izradi marketing plana.....	41

6.5.1.1. Solution/rješenje	42
6.5.1.2. Access/pristup.....	42
6.5.1.3. Value/vrijednost.....	42
6.5.1.4. Education /edukacija kupaca	43
6.6. Menagement tim.....	44
6.7. Kritični rizici, problemi i pretpostavke.....	44
6.8. Financijska priprema projekta	45
6.8.1. Struktura ulaganja.....	45
6.8.2. Struktura izvora financiranja	46
6.8.3. Plan kreditne otplate.....	47
6.8.4. Formiranje ukupnog prihoda	48
6.8.5. Struktura rashoda.....	49
6.8.6. Novčani tijek	50
6.8.7. Točka pokrića projekta	51
6.8.8. Račun dobiti i gubitka	52
6.8.9. SWOT analiza	53
6.9. Planovi za budućnost.....	55
7. ZAKLJUČAK.....	56
LITERATURA	58

1. UVOD

Tema diplomskog rada je „Značaj poslovnog plana u pokretanju poslovnog pothvata (na primjeru izgradnje *Cageball* terena)“.

Sportske aktivnosti trebale bi biti sastavni dio svakodnevnog života ljudi neovisno o dobi i njihovom društvenom položaju. Sport doprinosi izgradnji kvalitetnijeg načina življenja i osobina pojedinaca koji se sportom bave, kroz zdravstvenu dobrobit cijeloga tijela, a posebno mišićnog, koštanog i kardiovaskularnog sustava, doprinosi boljem psihičkom zdravlju, utječe na preuzimanje inicijative, kreira natjecateljski duh i sposobnost timskog rada, uči prihvaćanju neuspjeha i doprinosi izgradnji socijalnih kontakata te održavanja istih. Zbog ljubavi prema sportu, a iz uočavanja nedostatke na tržištu, rodila se i ideja pokretanja poslovnog pothvata izgradnje i najma *Cageball* terena.

Ovim će se radom prikazati važnost poslovnog plana kod pokretanja poslovnog pothvata u dva dijela, teorijskom i praktičnom.

Teorijski dio rada obuhvaća pojmove poduzetništva, poduzetničkog procesa, poslovnog planiranja i izradu poslovnog plana, dok će se u praktičnom dijelu rada izraditi poslovni plan za izgradnju *Cageball* terena za mali nogomet. Kako je investitor zaljubljenik u mali nogomet, želja mu je pretvoriti svoj hobi i svoju strast u poslovni pothvat. Odluka o pokretanju poduzetničkog pothvata donesena je nakon što je uočen nedostatak malonogometnih terena na području okolice i vlastitog mjesta življenja. Zadatak je rada utvrditi što je sve potrebno kako bi se ova ideja pretvorila u uspješan poslovni pothvat.

2. METODOLOGIJA RADA

Tema diplomskog rada „Značaj poslovnog plana u pokretanju poslovnog pothvata (na primjeru izgradnje *Cageball* terena)“ je odabrana kako bi se utvrdilo koliki je potencijal ove ideje za izrastanje u uspješan poslovni pothvat što čini i konačni cilj ovoga rada. Također, ovaj rad ima za cilj ukazati na važnost poslovnog planiranja i kreiranja poslovnog plana u procesu donošenja odluke o poduzetničkoj karijeri i minimiziranju rizika od neuspjeha. Rad će prikazati hodogram kreiranja poslovnog plana i može biti od pomoći svima koji se nalaze u fazi donošenja odluke o poduzetničkoj karijeri i/ili pokretanja poslovnog pothvata.

Prilikom pisanja rada korišteni su primarni i sekundarni podaci. U teorijskom dijelu rada korišteni su sekundarni podaci u vidu stručne literature, istraživačkih radova i različitih publikacija koje obrađuju teme poduzetništva, poduzetničkog procesa, poslovnog planiranja. Praktični dio rada sačinjen je uz pomoć primarnih i sekundarnih podataka od kojih su sekundarni izvori slični ili u nekim dijelovima jednaki onima za teorijski dio rada, dok se za primarne podatke koristilo istraživanje tržišta radi analize industrije, on line obrasci za utvrđivanje preferencije korisnika i potencijala kaveza, obilazak i razgovori sa vlasnicima *cageball*¹ terena. Informacije korištene za preostali dio su prikupljane na relevantnim internetskim stranicama vezanima uz određeni sadržaj poslovnog plana.

Metode istraživanja koje su korištene u teorijskom radu su deskripcija koja je korištena za opisivanje za rad važnih pojmova (npr. Poduzetništvo), metoda komparacije (npr. Usporedba poduzetničkih osobina). Za sistematičan prikaz dijelova poslovnog plana korištena je metoda klasifikacije, metoda kompilacije kroz korištenje tuđih opažanja, stavova i zaključaka dok se metodom analize raščlanjivalo pojmove na jednostavnije dijelove s ciljem lakšeg donošenja zaključaka i utvrđivanja uzročno - posljedičnih veza između pojmova.

Praktični dio rada primarno je koristio metodologiju izrade poslovnog plana i u njemu je prikazan poslovni plan za pokretanje konkretnog poslovnog pothvata.

¹ *Cageball* - (engl. cage kavez, ball lopta), nogomet u kavezu, brza i dinamična varijanta nogometa, igra se u prostoru ograđenom i natkrivenom rešetkama, dostupno na: <http://nogomet.lzmk.hr/clanak.aspx?id=283> , pristupljeno 21.travnja 2023.

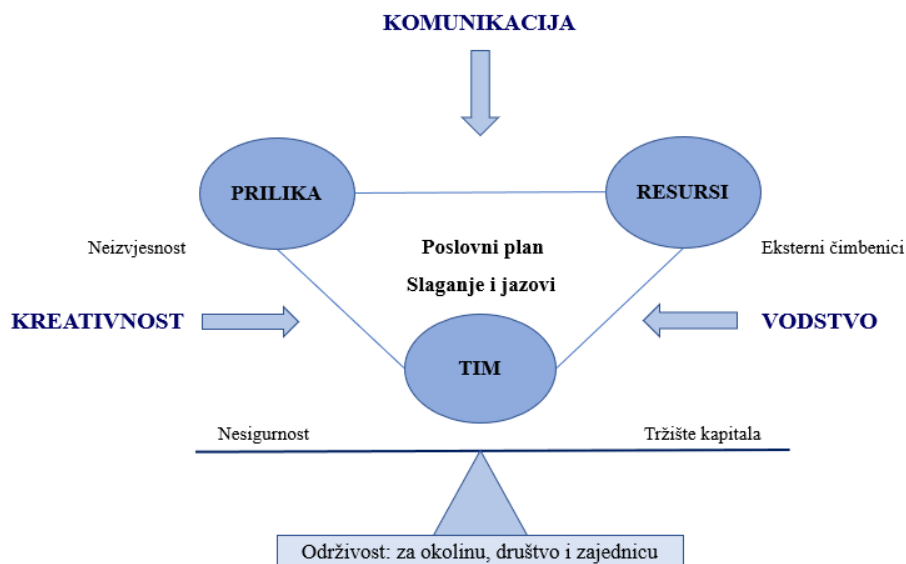
3. PODUZETNIČKI PROCES

„Poduzetnički proces predstavlja sve aktivnosti, od generiranja ideje i prepoznavanja poslovne prilike (iz okruženja) do realizacije poslovnog pothvata, putem jednog od oblika organizacije poslovanja (npr. obrt, d.o.o., zadruga, itd.) uz korištenje resursa koji su najčešće ograničeni“. (Vinšalek Stipić, 2023:42) Obzirom da se poslovanje odvija u vremenu velikih gospodarskih promjena, snažnog tehnološkog razvoja i značajnih zahtjeva poslovne okoline, važno je znati prilagoditi se i odgovoriti zahtjevima okruženja. Poduzetnički procesi stimuliraju inovativnost, prepoznavanje prilika, generiranje novih radnih mjesta, razvijanje produktivnosti te potiču konkurentnost. Poduzetnički razvoj osobe nadilazi stečeno obrazovanje, te zahtijeva različite čimbenike da bi se ovaj složeni proces razvijao.

Poduzetnički proces je niz faza i događaja koji slijede jedan za drugim i on je presudan faktor koji pokreće razvoj tvrtke u svakoj fazi. Od iznimne je važnosti da poduzetnici pravovremeno shvate važnost poduzetničkog procesa te ga implementiraju u vlastitom djelovanju i poslovanju, čime bi stvorili preduvjete veće vjerojatnosti za uspjeh poslovnih pothvata. Napredak poslovnog procesa zahtijeva konstantan rad, razvoj, rast i proaktivnost poduzetnika usmjerenu na budućnost gdje se misli na predviđanje buduće potražnje za proizvodom ili uslugom koju poduzetnik nudi na tržištu. Uravnoteženost poduzetničkog procesa kroz tri osnovna elementa neophodna je, jer u suprotnom svaka promjena u veličini pojedinog elementa koji sudjeluje u procesu može poslovni pothvat dovesti u rizik. Ukoliko prilike rastu u vrijeme kada se resursi smanjuju, poduzetnički proces neće funkcionirati optimalno i zahtijevati će dodatan kapital radi održavanja stabilnosti pothvata. Recept za uspješan poduzetnički proces jest kvalitetna prilika odgovarajući resursi, te poduzetnik i poduzetnički tim, koji posjeduje potrebne poduzetničke osobine, vještine i ponašanje.

3.1. Model poduzetničkog procesa

Neovisno o razlikama koje se pojavljuju kod usporedbe poslovnih pothvata, poduzetnika koji ih pokreću, lokacija na kojima ih pokreću itd., prema Timmonsu (1999.) ona poduzeća koja se kroz poslovanje pokazuju uspješnima, imaju određene zajedničke karakteristike koje je moguće procijeniti, mijenjati i na koje se može utjecati, a uočeno je, da ih pokreću prilike, vodi ih poduzetnik ili poduzetnički tim, kreativni su i imaju ograničena sredstva. Timmonsov model poduzetničkog procesa definira tri glavne komponente, koje u ravnoteži rezultiraju uspjehom.



Slika 1. Timmonsov model poduzetničkog procesa

Izvor: Timmons i Spinelli (2009:110): Stvaranje novog pothvata

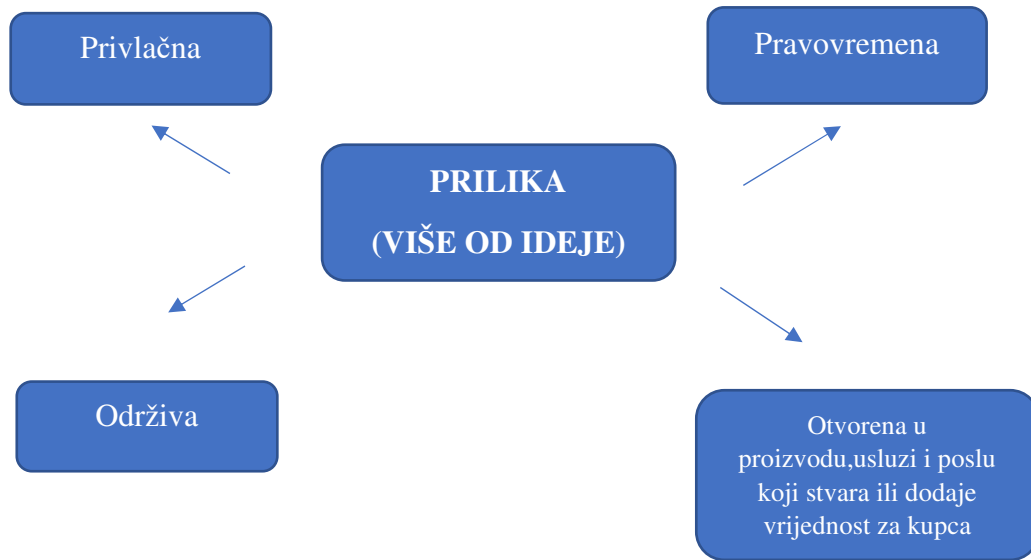
Timmonsov model poduzetničkog procesa na početak samog procesa smješta priliku što i ne čudi jer se često događa da sam sadržaj poslovnih događaja ne definira uspjeh istih, koliko kontekst vremena i mjesta, kroz pravi trenutak i pravo mjesto na kojemu se nešto događa. Ključnim se faktorom smatra poduzetnik, koji samostalno ili uz pravi tim, u ovisnosti o veličini i zahtjevima poslovanja, oblikuje i prilagođava svoj poslovni pothvat očekivanjima kompleksne okoline, na taj mu način osiguravajući opstojnost. Resursi kao neizostavan dio modela su često ograničeni i oskudni, no sam uspjeh pothvata neće nužno ovisiti o oskudnosti resursa, ukoliko je poslovna ideja izvrsno pronašla svoju priliku za realizaciju, jer će se tada i vanjska sredstva financiranja jednostavnije iznaći.

3.1.1. Poduzetnička prilika

„Prilika osigurava da proces stvaranja novog pothvata ne počinje novcem, strategijom ili timom; počinje s prilikom. Kaže se da okruženje u kojemu se potiče kreativnost i komunikacija, prepoznavanje prilika stvara poslovni kontekst u kojemu se dodaje vrijednost. Prilika se može mjeriti parametrima kao što su veličina tržišta, potražnja ili struktura tržišta. Pomoću ovih parametara razlikuje se prilika od samo ideje“. (Vinšalek Stipić, 2023:45-46) Izvori poduzetničke prilike su mnogi, mogu uključivati tehnološke, društvene ili ekonomske promjene, a mogu se ukazati i nakon utvrđivanja određenih nedostataka na tržištu ponude. Ideja predstavlja polazišnu točku poslovnog pothvata, dok prilika predstavlja konkretiziran plan za kreiranje vrijednosti i realizaciju uspjeha na tržištu. Poduzetnička prilika ima za zadatak riješiti

određeni problem na tržištu ili udovoljiti nezadovoljenim potrebama potrošača, mora biti konkurentna u odnosu na postojeću ponudu tržišta, mora zadovoljiti kategoriju profitabilnosti i isplativosti za investiciju u poslovanje te mora biti izvediva uzimajući u obzir raspoložive resurse i kapacitet poduzetnika.

„Poslovna prilika predstavlja tržišno provjerenu poslovnu ideju – ideju koja ima tržište, za kojom postoji potreba i potražnja te koja se može realizirati u uspješan poslovni pothvat.“ (Delić i drugi, 2014:14)

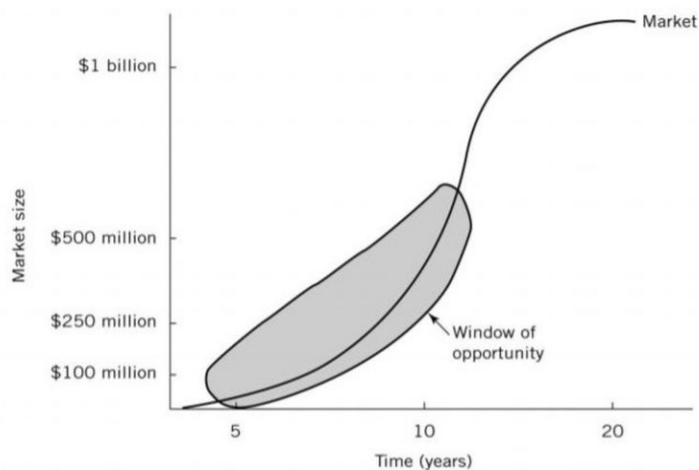


Grafički prikaz 1. Prilika

Izvor: izrada autora, prilagođeno prema Barringer i Irleand (2010:43): Poduzetništvo

Kako je prikazano na grafičkom prikazu, prema Barringeru i Irleandu (2010) prilika ima četiri osnovne karakteristike: (1) privlačna je, (2) održiva, (3) pravovremena i (4) ostvarena u proizvodnju, usluzi ili poslu koji stvaraju ili dodaju vrijednost za kupca ili krajnjeg korisnika. Kako bi poduzetnik realizirao svoju priliku "prozor prilike" mora biti otvoren.

„Izraz "prozor prilike" je metafora koja opisuje realistični vremenski period u kojemu poduzeće može ući na novo tržište. Kada se uspostavi tržište za novi proizvod, njegov "prozor prilike" je otvoren. Kako se tržište razvija, poduzeća nastoje uspostaviti profitabilnu poziciju na njemu. U određeno vrijeme, tržište "sazrijeva" i "prozor prilike" se zatvara“ (slika 2.) (Barringer i Irleand, 2010:43). Tri su načina za identifikaciju prilika: promatranje i praćenje trendova, rješavanje problema i pronalazak praznina na tržištu.



Slika 2. Prozor prilika

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

3.1.1.1. Promatranje i praćenje trendova

Prvi od mogućih pristupa identificiranju prilika je promatranje i praćenje trendova koji za rezultat daju poduzetničke prilike. Trendovi o kojima se govori su:

- ekonomski trendovi,
- društveni trendovi,
- tehnološki napreci,
- političke i zakonske promjene.

Barringer i Irleand (2010) navode da je jedna od najvažnijih karakteristika poduzetnika sposobnost promatranja, odnosno uočavanje onoga što je potrebno ljudima u njihovom svakodnevnom životu.

Razumijevanje ekonomskih trendova može biti od velike važnosti prilikom alociranja područja kojima su prijeko potrebne nove poslovne ideje, kao i područja koja bi bilo poželjno izbjeći.

Primjer ekonomskih trendova jesu stanje u gospodarstvu, kamatne stope, razina raspoloživog prihoda, potrošačke navike kupaca, stopa inflacije te generalno tržišna kretanja.

Navedeno se može potkrijepiti primjerom koji su dali Barringer i Irleand (2010:45) kada je tijekom 2008. godine uslijed iznimno teškog perioda (poskupljenje sirovina i energenata) za sve poduzetnike koji su se bavili proizvodnjom i prodajom pizza, došlo do smanjenja prodaje uslijed rasta cijena sira. U toj se situaciji uočila prilika za pokretanje novih poduzeća koja bi poduzećima poput navedenih pomogla u optimizaciji opskrbnog lanca i efikasnije kontrole zaliha.

Poznavanje utjecaja društvenih trendova i njihovog djelovanja na nove proizvodne, uslužne i poslovne ideje, sastavni je dio procesa prepoznavanja prilike. Često je životni ciklus proizvoda dug zbog kvalitetnog zadovoljavanja određene društvene potrebe. S promjenom društvenih trendova dolazi do promjena u ljudskom ponašanju i poslovanju poduzeća na način da im se prioriteta konstantno prilagođavaju i mijenjaju. Primjer društvenih trendova su demografske promjene, promjene u prehrambenim navikama potrošača, promjene u načinu opskrbe energentima ili pak promjena preferencija u području kulture. Na primjeru Facebook društvene mreže vidljivo je kako su izuzev promocije vlastitih sadržaja u vidu fotografija ili video sadržaja, korisnici imali snažnu želju za povezivanjem i međusobnim komuniciranjem, koje ne mora nužno biti u fizičkom obliku.

Tehnološki napreci u kombinaciji sa ekonomskim i društvenim trendovima kreiraju prilike. „U većini slučajeva tehnologija nije ključna za prepoznavanje poslovnih prilika. Naime, ključno je prepoznati na koji način se tehnologije mogu koristiti u svrhu ispunjavanja nekih osnovnih ili pak promjenjivih ljudskih potreba.“ (Barringer i Ireland, 2010:46)

Primjer tehnoloških trendova su nove tehnologije, novi načini korištenja starih tehnologija, poboljšanje proizvodnih procesa ili pak digitalizacija poslovnih procesa.

Tijekom trajanja pandemije Covida 19, dobar je primjer tehnološkog rješenja bila EU digitalna Covid potvrda koja je olakšala praćenje cijepljenja te omogućavala pristup informacijama koje su bile neophodne za kretanje unutar i izvan Republike Hrvatske.

Temelj za nove prilike su također i promjene u političkoj aktivnosti i zakonskim propisima gdje novi zakoni stvaraju okvir za pokretanje poduzeća koja mogu pomoći drugim poduzećima, pojedincima i vladinim agencijama kako bi se što revnije pridržavala zakona. Političke promjene u vidu globalnih nestabilnosti i terorističkih prijetnji potiču poduzeća da pojačaju razinu sigurnosti i pripravnosti na moguća buduća stanja. Promjene u politici, novi zakoni i regulative koji uređuju bilo koje od područja poslovanja (npr. Zakon o računovodstvu) su primjer političkih, odnosno zakonodavnih trendova.

3.1.1.2. Rješavanje problema

Drugi način za identifikaciju prilika je uočavanje problema i pronalazak rješenja kao odgovor na iste. Moguće je uočiti probleme promatranjem izazova s kojima se ljudi svakodnevno suočavaju. Velik je broj poduzetnika koji su svoja poduzeća pokrenuli kao odgovor na prethodno učestalo susretanje s problemom iz kojeg su razvili shvaćanje da im je rješenje koje se javlja za poslovni problem, zapravo odlična poslovna prilika. Na navedeni je način, nakon uočavanja da neke starije osobe smatraju korištenje mobitela teškim-tipke su premale, teško je pročitati tekst i vrlo teško čuti onoga s kim razgovarate ukoliko se nalazite u bučnoj prostoriji.

U svrhu rješenja navedenog problema GreatCall Inc, je osnovao poduzeće koje proizvodi mobitele nazvane Jitterbug, dizajnirane specijalno za starije osobe. Jitterbug karakteriziraju velike tipke, tekst kojeg je lako pročitati i jastučić koji okružuje uho kako bi se poboljšala kvaliteta zvuka. (Barringer i Irleand, 2010:49)

3.1.1.3. Pronalazak praznina na tržištu

Velik je broj proizvoda i usluga za kojima potrošači imaju potrebu, a koji na određenom dijelu tržišta ili pak tržištu generalno nisu dostupni. Pri tome se misli npr. na proizvode koji se prodaju u specijaliziranim poslovnica i koja veliki trgovački lanci ne distribuiraju čime je njihova količina ograničena i teško dostupna širokoj populaciji. Uočavanje praznine na tržištu često uslijedi nakon frustracije izazvane nemogućnošću pronalaska proizvoda ili usluge koju pojedinac smatra potrebnom, a potom takvu vrst frustracije počinje uočavati i kod drugih pojedinaca izazvanu istim razlozima. Takav splet okolnosti ukazuje na pronalazak praznine na tržištu, odnosno nesrazmjer ponude i potražnje te pruža odlične temelje za pokretanje poslovnog pothvata. Primjer za uočavanje prilike kroz rješavanje problema prema Barringer i Irleand (2010:52) jest Kathryn Kerrigan koja je pokrenula poduzeće kako bi popunila prazninu na tržištu, a koja se odnosila na ženske cipele većih brojeva/veličina) što ukazuje na to da ljudi uslijed frustriranosti zbog nemogućnosti pronalaska adekvatnog asortimana, uočavaju priliku za poslovni pothvat.

3.1.2. Poduzetnički resursi

Resurse se poima kao sredstvo koje služi za postizanje cilja ili odrađivanje zadatka. Za svaku je ideju neophodna organizacija resursa kako bi se prilika mogla adekvatno iskoristiti. Resurse potrebne za pokretanje poslovnog pothvata kao i načine dolaska do potrebnih resursa primarno se definira poslovnim planom (npr. potrebna financijska sredstva i izvori financiranja).

„Važno je zamijetiti da je poduzetnicima još uvijek stalo do resursa koje moraju osigurati kako bi uhvatili priliku, no sama prilika ipak ima središnje mjesto u njihovom razmišljanju. Razmišljanja o resursima više se odnose na pitanje kako tvrtka može umanjiti resurse koji bi bili potrebni pri ostvarenju određene prilike. Umanjivanje resursa koje tvrtka mora uložiti kako bi inicijalno lovila priliku, umanjuje i količinu resursa koji se riskiraju ukoliko prilika "ne upali".“ (Hisrich i drugi, 2011:44)

Organizacijski resursi mogu se podijeliti u četiri grupe: fizičke, ljudske, informacijske i financijske.

Pod fizičkim resursima najčešće se poima prirodna bogatstva gdje se razlikuju obnovljivi i neobnovljivi prirodni resursi dok se također mogu razvrstati i kao zemljišta, zgrade, alati, mjerni instrumenti ili strojevi. Poseban se naglasak stavlja na racionalno korištenje resursa.

Ljudski resursi su neizostavan i iznimno važan dio svake organizacije, a nazivaju se i ljudskim potencijalima ili pak ljudskim kadrovima. „Oni su idejni začetnici, pokretači i nositelji svih aktivnosti u poduzeću.“ (Buble, 1997:118)

Informacija je sve ono što pruža znanje (poruka, novost, korisna činjenica).“ (Karić, 2006:26) Informacijski su resursi osnovni preduvjet za funkcioniranje organizacije. „Razvojem tehnologije, a posebice informacijske tehnologije, globalizacijom te dostupnošću resursa, znanje koje organizacija posjeduje postaje ključni izvor konkurentske sposobnosti poduzeća.“ (Vidović, 2008:1)

Financijski resursi jesu sredstva financiranja i njihovi izvori, a u literaturi ih se naziva i kapitalom koji osigurava sveukupnost aktivnosti organizacije, no može biti i ograničavajući faktor organizacije.

3.1.3. Poduzetnik / poduzetnički tim

Jedan od najvažnijih elemenata poduzetničkog procesa jest poduzetnik sam ili poduzetnički tim.

Zakon o računovodstvu² poduzetnika promatra kao pravnu osobu koja obavlja gospodarsku djelatnost ili fizičku osobu koja samostalno obavlja gospodarsku djelatnost s ciljem ostvarivanja dobiti. „Zanimljiva je teorija gosp. Knighta koji smatra da je poduzetnik osoba koja kombinira i organizira različite ekonomske elemente, donosi odluke i preuzima rizik, a rezultat je dobit.“ (Sošić i drugi, 1993:14) Poduzetnika se može smatrati pojedincem koji donosi odluku o pokretanju poslovanja temeljem ideje i uočene poslovne prilike, organizira poslovne aktivnosti, predvodi svoje zaposlenike i aktivno se prilagođava promjenama na tržištu svoga djelovanja. Poduzetnici pokreću svoje poslovne pothvate s ciljem stvaranja novih proizvoda, usluga, tehnoloških i drugih rješenja koji utječu na kvalitetu življenja i za zadatak imaju riješiti određene probleme društva. Poduzetnici su uporište i pokretači gospodarskoga rasta, te ih često poistovjećuje s inovatorima koji stvaraju nešto novo, dok ipak postoji značajna razlika inovatora u odnosu na poduzetnika, koji ima odgovornost alocirati i integrirati sve potrebne resurse kako bi inovacija postala održivim poslovnim pothvatom.

² Zakon o računovodstvu – Narodne novine. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu> , pristupljeno 21.4.2023.

„Tim kao pokretačka snaga znači da pravi ljudi rade učinkovito. To obično počinje s vođom koji uspostavlja poduzetničku organizaciju i kulturu temeljenu na vještinama kao što su suočavanje s nedaćama, integritet, poštenje i pouzdanost.

Poduzetničke osobine poduzetnika i njegovog tima jedan su od ključnih faktora uspjeha poslovnog pothvata. Ne postoji unificirani set osobnosti koji bi trebao biti zadovoljen i kojim bi uspjeh pothvata bio zajamčen, no kroz povijest poduzetništva i uspješnih, odnosno neuspješnih poduzetnika neke su se osobine ličnosti ipak značajnije istaknule kao poželjne.

Barringer i Ireland (2010) smatraju da postoje četiri osnovne osobine uspješnih poduzetnika kako slijedi:

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

Zajednička osobina koja je prepoznata kod uspješnih poduzetnika je strast prema poslu, a najčešće je povezana sa uvjerenjem poduzetnika da će njegov pothvat imati pozitivan utjecaj na živote potrošača njegove usluge ili proizvoda. Bitno je uz izraženu strast prema vlastitom poslovanju i napretku, zadržati racionalan stav, obzirom da samo posjedovanje strasti ne jamči poslovni uspjeh. Fokusom na proizvod i kupca poduzetnik osigurava konstantno usavršavanje svoga proizvoda ili usluge, te se fokusira na primaran cilj koji je zadovoljavanje potreba potrošača, odnosno stvaranje dodane vrijednosti krajnjem potrošaču. Uzimajući u obzir da se velikim brojem poslovnih pothvata uspostavlja, za poduzetnika nova ili nedovoljno poznata aktivnost, potrebno je ustrajati unatoč preprekama i poteškoćama koje će se pojaviti na poslovnom putu. Ustrajnošću poduzetnik ostavlja dojam iznimne posvećenosti, požrtvornosti i vjere u svoju poslovnu ideju, te u konačnici brige o svom tržišnom segmentu. Navedena je osobina od iznimne važnosti jer na osnovu iste, potencijalni investitori mogu donijeti odluku o ulaganju vlastitih sredstava u poslovni pothvat poduzetnika. „Sposobnost prilagođavanja i pretvaranja solidne poslovne ideje u održiv poslovni poduhvat je ključna karakteristika uspješnih poduzetnika“. (Barringer i Ireland, 2010:13) Navedena je sposobnost definirana kao inteligencija provedbe i ključna je za održavanje poslovnog pothvata vitalnim, odnosno uspješnim.

U tablici br. 1 prikazane su poželjne poduzetničke vještine, osobine i ponašanja.

Poduzetničke vještine	Poduzetničke osobine	Poduzetničko ponašanje
Uvjeravanje	Strast prema poslu	Interni lokus kontrole
Pregovaranje	Samouvjerenost	Potreba za postignućem
Prezentiranje	Kreativnost	Preuzimanje rizika
Rješavanje konflikata/sukoba	Ambicioznost	
Vođenje	Upornost/fokusiranost	
Strateško razmišljanje	Predanost poslu i cilju	
Donošenje odluka	Inovativnost	
Umrežavanje	Inicijativnost	
Pretvaranje ideje u poslovni pothvat		

Tablica 1. Poduzetničke vještine, osobine i ponašanja

Izvor: izrada autora, prilagođeno prema Delić i drugi (2014:10): Želim postati poduzetnik

4. FAZE PODUZETNIČKOG PROCESA

Ključna karakteristika poduzetništva je stvaranje vrijednosti. S ciljem kreiranja nečega novog, te postizanjem dodane vrijednosti, poduzeće prolazi kroz određene faze neovisno o vrsti poduzetničkog pothvata. Svaka faza razvoja donosi nove izazove s kojima se poduzetnici susreću i koje moraju savladati kako bi uspješno pokrenuli i razvijali poduzetnički pothvat.

Faze poduzetničkog pothvata prema Šošiću (1995) jesu:

1. Prve ideje o poduzetničkom pothvatu
2. Razvoj ideje
3. Artikuliranje ideje
4. Uključivanje pod kreatora ideje
5. Prethodna istraživanja
6. Analiza prijedloga
7. Izbor rješenja
8. Ulaganje u inicijalne procese
9. Ulaganja u proces
10. Izrada projekta
11. Layout
12. Razrada projekta
13. Odustajanje od ulaganja
14. Nematerijalna ulaganja
15. Materijalna ulaganja u poduzetnički pothvat
16. Ulaganje u proces organizacije biznisa
17. Gospodarsko konstituiranje biznisa
18. Početak gospodarskog djelovanja pothvata
19. Pokusno poslovanje (proizvodnja)
20. Uhodavanje biznisa (proizvodnje)
21. Uzlazna faza (ciklus) pothvata
22. Vrh pothvata
23. Silazna faza pothvata
24. Dano ciklusa (pohvata)
25. Faza djelovanja s izbočenom opremom
26. Djelovanje s gubitkom na račun vlastite glavnice
27. Sanacija (ozdravljenje)

28. Gospodarski slom
29. Bankrot
30. Život u svijesti
31. Život u povijesti
32. Život pothvata (biznisa) u baštini.

Autor je definirao trideset i dvije faze pothvata za koje nije nužno da ih svaki pothvat prolazi već se naglašava važnost definiranja resursa koje je potrebno angažirati u određenim fazama ulaganja u pothvat pa ih sukladno tomu pravovremeno i "povući" iz pothvata uz određene prinose.

Prema Baringeru i Irleandu (2010:23) poduzetnički se proces sastoji od četiri koraka:

- Odluka da se postane poduzetnik.
- Razvijanje uspješnih poslovnih ideja.
- Kretanje od ideje prema poduzetničkoj firmi.
- Upravljanje i rast poduzetničke firme.

Svaka od navedenih faza složena je te zahtijeva značajnu količinu promišljanja i analiziranja prije donošenja same odluke o nastavku djelovanja koje za cilj ima pokretanje poduzetničkog pothvata.

Pregršt je razloga zbog kojih se pojedinci odlučuju za poduzetničku karijeru. Neki smatraju da imaju izvrsnu poslovnu ideju čijom bi realizacijom mogli zadovoljiti potrebe potrošača ili riješiti neki problem na tržištu, drugi pak žele uspostaviti veću kontrolu nad vlastitim životom, ostvariti veći dohodak i financijsku neovisnost. Podijeliti ih se može i na poduzetnike iz prilike koji pokreću poslovni pothvat nakon prepoznate prilike na tržištu te imaju snažan motiv i želju za postizanjem uspjeha, dok poduzetnici iz nužde pokreću poslovni pothvat koji nije motiviran uočenom prilikom već gubitkom posla ili nemogućnošću pronalaska adekvatne zamjene za radno mjesto.

Tri primarna razloga zašto ljudi postaju poduzetnici i pokreću svoje vlastite firme su: da bi bili sami svoji šefovi, radi ostvarenja vlastitih ideja i ostvarenja financijske dobiti. (Barringer i Ireland, 2010:7)

Najčešći razlog za donošenje odluke o poduzetničkoj karijeri jest postati svojim vlastitim šefom, koji je usko vezan uz želju za realizacijom vlastitih ideja i profesionalnih ciljeva za koje postoji nemogućnost ostvarenja prilikom rada u drugoj organizaciji. Jedan od važnih razloga za pokretanje poduzetničkog pothvata je ostvarenje financijske dobiti – iako to nikada nije razlog,

koji poduzetnici stavljaju na prvo mjesto, profit je važan razlog za odluku o poduzetničkoj karijeri. Ukoliko poduzeće ne ostvaruje profit, ne može dugoročno poslovati i razvijati se.

4.1.Odluka da se postane poduzetnik

Obzirom da na dnevnoj bazi odrasla osoba donese oko 122³ informirane odluke, a kojih često nije niti svjesna, može se reći da odlučivanje pojedincima nije nešto nepoznato ili nešto s čime se rijetko susreću. Mnoge se odluke donose nesvjesno i u velikoj brzini, a da se o njima ne mora dugo i detaljno razmišljati, no tu su i one odluke koje su teže za donijeti jer nose veliku neizvjesnost budućih događanja.

Ranije je spomenuto da osobe postaju poduzetnici kako bi postali vlastiti šefovi, realizirali svoje ideje ili pak ostvarili financijsku dobit. Donošenje odluke o postanku poduzetnikom se mora iznimno dobro uklopiti i u životne okolnosti osobe koja navedenu odluku donosi, poput podrške obitelji, osiguravanja brige za djecu u vrijeme odsutnosti temeljem poslovnih aktivnosti, prihvaćanje većeg broja radnih sati, a napose u vrijeme kada se poslovni pothvat "postavlja na noge" i dr.

S odlukom o poduzetničkoj karijeri, teško je očekivati da će biti dana tijekom kojih poduzetnik ne mora donijeti odluku, no pozitivna je spoznaja o mogućnosti aktivnog treniranja vlastite spremnosti na donošenje odluka i stvaranje pravog okruženja za dobre odluke. Osobito je teško donositi odluke o stvarima koje će biti važne u budućnosti. Mnogim odlukama dobiva se izravan rezultat, u najboljem slučaju nagrada za ispravno djelovanje no, neki procesi o kojima se trenutno odlučuje, ponekad traju mjesecima ili čak godinama prije nego li se dođe do spoznaje koliko je ispravna ili pogrešna odluka bila.

Prema (BIC-Poduzetnički inkubator Vukovar, 2015) na odluku o poduzetničkoj karijeri utječu:

- **INDIVIDUALNA OBILJEŽJA**
 - motivacija, želja za uspjehom i ambicije
 - spremnost na preuzimanje rizika
 - starosna dob

³ Number of informed decisions we make per day revealed in new research. Dostupno na:

https://uk.style.yahoo.com/number-of-decisions-we-make-daily-revealed-102938055.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAJaultLVE7y5mWOHAKwlmXNevCrkBbpeQ5xox2YYonuB2bAWBXT6RtRIWUPQXR9Mc_Bi1N1ObW_USN_TztrfkmKQt5UBrA4KkNABuTym9nwd5BX64xpGErbPD35xgh9Jvu5CWzn7dtRBsblV_bdytEBzCtWHMQa08i0ydtjUlJQ

, pristupljeno: 4.svibnja 2023.

- spol
- obrazovni status
- jasnoća uloge
- percepcija mogućnosti realizacije
- **FAKTORI PRILIKA IZ OKOLINE**
 - financijska okolina
 - poslovne mogućnosti
 - pogodnosti realizacije
 - dostupnost resursa
 - infrastruktura
 - kulturno-socijalna okolina
 - upravna i administrativna okolina
 - raspoloživost poticaja
- **FAKTORI PRIJETNJI IZ OKRUŽENJA**
 - prepreke za ulazak u novi pothvat
 - suparništvo među postojećom konkurencijom
 - djelovanje vladinih mjera
 - pogađanje s kupcima
 - pritisak sličnih proizvoda i usluga
 - pogađanje s dobavljačima
- **FAKTORI ORGANIZACIJE**
 - strategije
 - menadžment
 - načini ulaska na tržište:
 - novi proizvod
 - nova usluga
 - *franchising*⁴
 - poboljšanje postojećeg proizvoda
 - kultura poduzeća
 - suradnja zaposlenih

⁴ Isključivo pravo proizvodnje ili prodaje nekog dobra ili usluge. Poslovni odnos gdje jedna strana (davatelj franchisinga) ustupa drugoj strani (primatelju franchisinga) pravo da se u svojem poslovanju koristi imenom, proizvodom i uslugama te proizvodnim i poslovnim iskustvom davatelja franchisinga.

- financiranje i
- marketing.

4.2. Razvijanje uspješnih poslovnih ideja

Razvoj novih poslovnih ideja je važan proces koji može dovesti do inovativnih i uspješnih poslovnih poduhvata. „Pronalaženje dobre ideje prvi je korak potreban za preobrazbu kreativnosti poduzetnika u priliku.“ (Timmons, 1999:76)

„Mnogi novi poslovni poduhvati propadnu, ne zato što se poduzetnik nije dovoljno trudio, već zato što realno nije postojala prilika od koje bi se krenulo. Razvijanje uspješne poslovne ideje uključuje prepoznavanje prilike, analizu izvodljivosti, pisanje poslovnog plana, analizu privredne grane i razvoj efikasnog biznis modela.“ (Barringer i Irleand, 2010:24) Sjajna poslovna ideja u pravo vrijeme može naoko malen projekt učiniti velikim, uspješnim poslom. Ponekad se dogodi bljesak inspiracije i odjednom je jasno vidljivo s kojom poslovnom idejom se može ostvariti uspjeh. Nažalost, to često ne polazi za rukom svima i ako je odgovor na situaciju samo čekanje, potrebno je puno strpljenja i uspjeh opet nije zajamčen. Bolje je približiti se vlastitoj poslovnoj ideji kroz strukturirani proces. Uz dobru analizu vlastitih mogućnosti i uvjeta iz okoline, nije potrebno čekati inspiraciju, već razviti dobru poslovnu ideju. Za početak je potrebno prepoznati poslovnu ideju kroz pitanja o trendovima, nišama na tržištu te budućoj potražnji za proizvodima i uslugama. Razvoj poslovne ideje se odvija kroz pisanje plana kojim se provjerava i procjenjuje ideja gdje u najgorem slučaju može doći do odbacivanja ideje i ponovnom pristupanju prepoznavanja ideje. Ukoliko je poslovna ideja prepoznata, bitno ju je zaštititi i pravovremeno registrirati zaštitne znakove i patente kako bi ideja bila što zaštićenija od mogućnosti kopiranja. Predstavljanje poslovne ideje podrazumijeva prodaju ideje potencijalnim investitorima i privlačenje sredstava financiranja kroz pametan marketing i motivaciju poduzetničkog tima. Bitno je predstaviti se poput pobjednika. Realizacija poslovne ideje zahtijeva prijenos plana iz teorijskog u praktični dio, koji uz ulaganje velike količine truda i rada, te zadržavanje smjera kretanja usmjerenog prema cilju može rezultirati uspješnim poslovnim poduhvatom. Poslovnu ideju je potrebno konstantno prilagođavati kroz korekcije i izmjene plana čime se osigurava uspjeh prilagođavanjem i kretanjem u korak s vremenom. „U izradi poslovnog plana pomoći će vam poslovna skica ili neka vrsta idejnog rješenja, pojednostavljen plan. On služi vama i onima kojima se obraćate za bolje razumijevanje vaše ideje ujedno daje grube odgovore o vašem mogućem biznisu“ (Vodič za poduzetnike; Republika Hrvatska, 1999:18).

„Poduzetnici u većini slučajeva generiraju više ideja nego prilika zbog toga što se mnoge ideje generiraju kako bi se pronašao najbolji način za kapitalizaciju prilike.” (Barringer i Ireland, 2010:58)

Drucker je definirao sedam mogućih izvora ideja od kojih su prva četiri izvora interni izvori, dok su preostali eksterni izvori kako slijedi:

1. „neočekivani događaji (neočekivani uspjeh ili neuspjeh, svaki neočekivani događaj)
2. nepodudarnost (između činjenične stvarnosti i onoga kako mi vidimo stvarnosti ili kako smatramo da bi stvarnost trebala biti)
3. inovacija utemeljena na potrebi vezanoj uz procese
4. promjene u strukturi industrije ili tržišta
5. demografske promjene
6. promjene u percepciji (u načinu na koji gledamo na stvari; promjene stavova iako se činjenice same po sebi nisu promijenile)
7. nova znanja (i znanstvene i neznanstvene spoznaje).“ (Drucker, 1985:31)

U fazi generiranja ideja potrebno je generirati što više ideja i prijedloga rješenja kako bi se pronašli novi ili poboljšani proizvodi i usluge. Za to su posebno prikladne metode, alati i formati za tehnike kreativnosti poput *brainstorming*⁵ metode, fokus grupa, *brainwriting*⁶ ili SCAMPER⁷ metode.

4.2.1. Analiza izvedivosti

Analiza izvedivosti je proces utvrđivanja isplativost poslovne ideje. Ova vrsta istraživanja također pokušava utvrditi je li moguće ideju pretvoriti u komercijalni pothvat. U analizu se mogu uključiti i drugi aspekti ovisno o ideji i mogućnostima da provedba neće biti uspješna. Najefikasniji pothvati rađaju se iz procesa koji prema Barringer i Ireland (2010) sadrži:

- Prepoznavanje poslovne ideje
- Ispitivanje izvodljivosti ideje

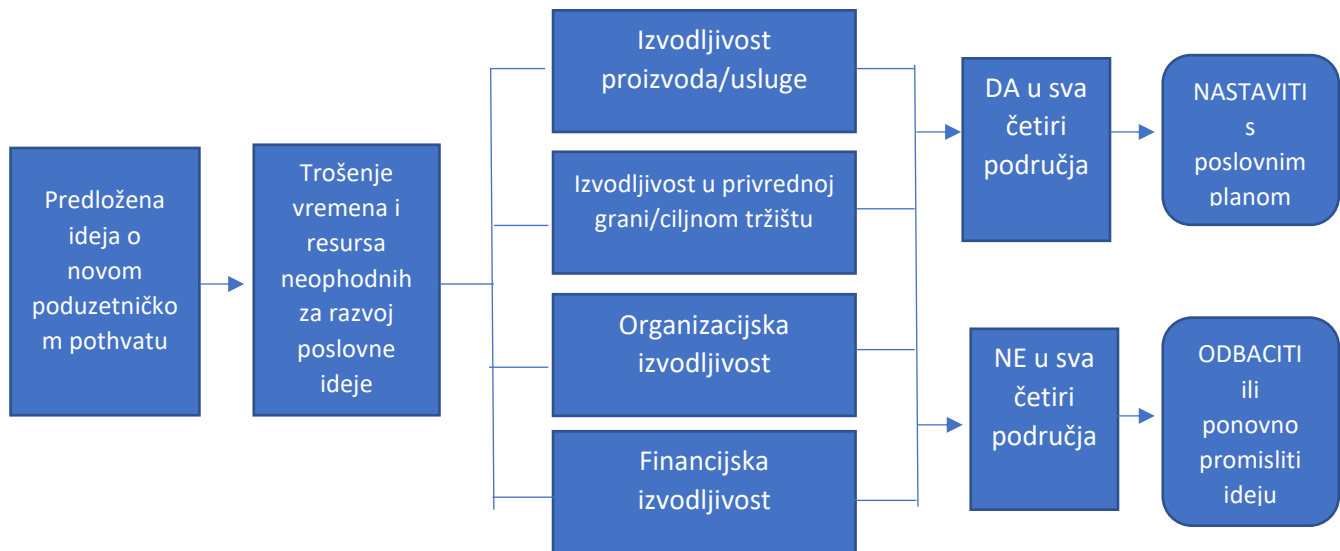
⁵ Brainstorming - aktivnost ili poslovna metoda u kojoj se grupa ljudi sastaje kako bi predložila puno novih ideja za mogući razvoj

⁶ Brainwriting je tehnika stvaranja ideja gdje sudionici zapisuju svoje ideje o određenom pitanju nekoliko minuta bez razgovora. Zatim svaka osoba prosljeđuje svoje ideje sljedećoj osobi koja ih koristi kao okidač za dodavanje ili usavršavanje vlastitih ideja.

⁷ SCAMPER - SCAMPER tehnika je timska tehnika brainstorminga koja se koristi za razvoj ili poboljšanje proizvoda ili usluga.

- Pisanje poslovnog plana
- Pokretanje firme.

Analiza izvedivosti je istraživački proces i kreirana je s ciljem kritiziranja vrijednosti i pretpostavki predloženog poslovnog pothvata.



Grafički prikaz 2. Uloga analize izvedivosti u razvoju uspješne poslovne ideje

Izvor: Izrada autora prilagođeno prema Barringer i Ireland (2010:79), Poduzetništvo: Uspješno pokretanje poslovnih poduhvata

Ključne komponente koje je potrebno istražiti prilikom analize izvedivosti (Barringer i Ireland (2010) jesu:

- Izvedivost proizvoda/usluga

„Analiza izvedivosti proizvoda/ usluge je procjena sveukupne privlačnosti predloženog proizvoda ili usluge. Iako postoji niz važnih faktora koje treba uvažiti prilikom pokretanja poduzetničkog pothvata, ništa nije važno ukoliko se proizvod ili usluga ne mogu prodati, Postoje dvije komponente analize izvedivosti proizvoda/usluge: poželjnost proizvoda/usluge i potražnja za proizvodom/uslugom.“ (Barringer i Ireland, 2010:81)

- Izvedivost u gospodarskoj grani/ciljnom tržištu

„Analiza izvedivosti u privrednoj grani/ciljnom tržištu je procjena sveobuhvatne privlačnosti gospodarske grane i ciljnog tržišta za predloženi proizvod ili uslugu. Potrebno je znati da postoji izričita razlika između gospodarske grane u kojoj se firma nalazi i njenog ciljnog tržišta. Gospodarska grana je grupa poduzeća koja proizvode sličan proizvod ili uslugu, kao što su računala, dječje igračke, avioni ili gume. Ciljno tržište poduzeća je ograničeni dio gospodarske

grane kojeg poduzeće planira osvojiti ili kojem se želi svidjeti.“ (Barringer i Irleand, 2010:86-87)

- Organizacijska izvedivost

„Analiza organizacijske izvedivosti se provodi s ciljem utvrđivanja da li će predloženi pothvat raspolagati sa dovoljno menadžerske stručnosti, organizacijske kompetentnosti i resursima za uspješno započinjanje poslovanja. (Barringer i Irleand, 2010:89)

- Financijska izvedivost.

„Analiza financijske izvedivosti je posljednja komponenta sveobuhvatne analize izvedivosti. Za potrebe analize dovoljno je napraviti preliminarnu financijsku procjenu. Detaljna procjena u ovom trenutku nije potrebna zato što je neminovno da će poduzeće proći kroz mnoge promjene zbog čega je nepraktično na početku provesti puno vremena u detaljnoj pripremi financijskih izvještaja.“ (Barringer i Irleand, 2010:91)

4.3.Kretanje od ideje prema poduzetničkoj firmi:

Nakon definiranja poslovne ideje slijedi poduzimanje potrebnih aktivnosti kako bi se stvorili preduvjeti za pokretanje uspješnog poslovnog pothvata. To su: kreiranje tima, procjena financijske snage i održivosti pothvata, odluka o pravnom obliku, prepravljanje poslovnog plana i pronalazak financiranja.

4.3.1. Kreiranje tima

Za razvoj i rad na ideji neophodno je kreirati pobjednički tim koji će dijeliti viziju i strast poduzetnika.

„Tim je mali broj ljudi koji imaju komplementarna znanja i vještine, koji imaju zajedničku svrhu djelovanja, jasno definirane ciljeve, dijele odgovornost i predanost, te da ta skupina ljudi međusobno surađuje i međusobno je ovisna, a sebe vidi kao cjelinu.“ (Timmons, 2003)

Timmons (2003) također navodi da kvalitetni timovi trebaju posjedovati slijedeće karakteristike:

- Relevantno iskustvo,
- Motivaciju,
- Predanost i upornost,
- Toleranciju na rizik i neizvjesnost,
- Kreativnost,
- Komunikaciju,
- Liderstvo i

- Opsjednutost prilikama.

„Ljudi, ljudski resursi, kadrovi predstavljaju živi faktor organizacije poduzeća koji sa svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću danas najviše doprinosi uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća.“ (Buble, 2000:363)

Iz navedenog se da zaključiti kako je od iznimne važnosti dodijeliti adekvatnu količinu pažnje izboru tima koji će uz poduzetnika biti nositelj pothvata.

4.3.2. Procjena financijske snage i održivosti pothvata

Financijska snaga poslovnog pothvata se odnosi na sposobnost poduzeća da financijski podrži svoje poslovne aktivnosti i projekte te da preživi i prosperira u različitim ekonomskim uvjetima. To se obično mjeri kroz financijske pokazatelje kao što su prihodi, dobit, novčani tokovi, marže i ukupna vrijednost imovine. Ovi pokazatelji omogućuju investitorima, kreditorima i drugim zainteresiranim stranama da procijene financijsku stabilnost i održivost poslovnog pothvata.

Uz to, financijska snaga poslovnog pothvata također uključuje i sposobnost poduzeća da privuče investicije i kreditne linije, te da upravlja svojim dugom i kapitalom. Sposobnost poslovnog pothvata da ispunjava svoje financijske obveze i ostvaruje očekivanu dobit je ključni čimbenik u procjeni financijske snage poslovnog pothvata.

„Planiranje financijskih pokazatelja, prihoda, rashoda i financijskog rezultata poduzetničkog pothvata predstavlja najznačajniji dio poslovnog plana poduzetnika. Iz ovog dijela poslovnog plana mogu se dobiti pouzdani podaci o financijskim kretanjima uz jasan prikaz dugovječnosti poduzetničkog biznisa.“ (Vinšalek Stipić, 2023:98)

4.3.3. Pravni oblik

Jedna od najvažnijih odluka koju poduzetnik mora donijeti jest ona koje regulira pitanje pravnog oblika koji će biti temelj za osnivanje poduzetničkog pothvata. „Pravni oblik poslovanja dugoročno će utjecati na poslovanje - odredit će troškove pokretanja poslovanja, financijske rizike vlasnika, mogućnost udruživanja (partnerstva), način donošenja odluka u poslovanju, kao i oporezivanja kasnije ostvarene dobiti u poslovanju. Pravni oblik poslovanja moguće je i promijeniti, no taj je proces skup, vremenski zahtjevan i složen. Ne postoji pravni oblik poslovanja koji bi bio najbolji za sve poduzetnike i sva poduzeća, no svaki od zakonski definiranih pravnih oblika poslovanja, ima svoje prednosti i nedostatke koje treba uskladiti s potrebama i željama vlasnika, odnosno poduzetnika. Pri tome je ključno razumjeti karakteristike pojedinih oblika poslovanja te kako one utječu na poslovanje – porezne obveze, odgovornost, kapitalni zahtjevi (osnivačka ulaganja i pristup izvorima financiranja), kontrola,

poslovni ciljevi, upravljanje i dr. 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 i drugi; 2014: 22-23)

Najčešći pravni oblici poslovanja u Hrvatskoj:

- obrt
- trgovačko društvo - d.o.o.
- jednostavno trgovačko društvo - j.d.o.o.
- dioničko društvo - d.d.
- javno trgovačko društvo - j.t.d.
- obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo - OPG

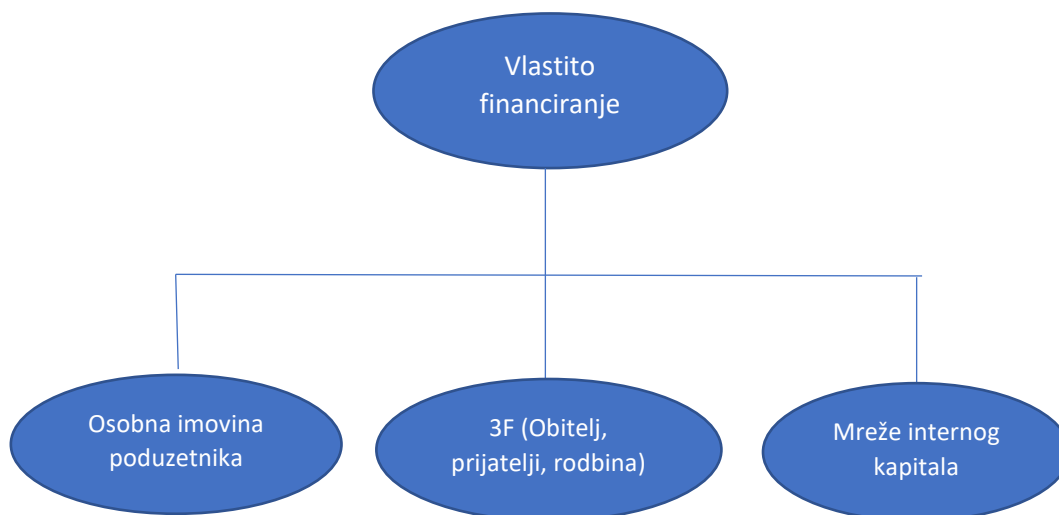
4.3.4. Pronalazak financiranja

Pronalazak financiranja za pothvat može biti izazovan proces, posebno za poduzetnike početnike koji nemaju povijest uspješnog poslovanja rezultate koji bi osigurali podršku poslovnom planu.

Neke od mogućnosti koje su na raspolaganju vlasnicima pothvata jesu „financiranje vlasničke glavnice, financiranje zaduživanjem te državni programi potpore.“ (Kolaković, 2020:117)

Poduzetnicima se često najsigurnijom opcijom čini zaduživanje kod kreditnih institucija, no i u toj situaciji se od njih traži kao sredstvo osiguranja određeni dio ulaganja vlastitih sredstava. Izuzev sredstava zaduživanja i državnih programa potpore, poduzetnici se često odlučuju za izvor financiranja koji nije toliko formalan, a odnosi se na investiranje u pothvat od strane poduzetnikove obitelji, prijatelja ili rodbine.

Grafički prikaz koji slijedi prikazuje strukturu vlastitog financiranja poduzetnika



Grafički prikaz 4. Vlastiti izvori financiranja poduzetnika

Izvor: izrada autora, prilagođeno prema Kolaković, M., Mikić, M.: Poduzetništvo u 21. stoljeću, Studentski poduzetnički inkubator, Zagreb. (2020:119)

Vlastito financiranje može imati izvor u vlastitoj imovini, imovini obitelji, prijatelja ili rodbine te od mreže internog kapitala. Osigurati financiranje se može iz nekoliko različitih izvora u ovisnosti o mogućnostima i odlukama.

Izuzev navedenog financiranje se može osigurati:

- Sredstvima iz EU fondova (posebno atraktivno od ulaska u EU)
- Fondovima rizičnog kapitala
- Hrvatska agencija za malo i srednje poduzetništvo, inovacije i investicije- HAMAG-BICRO
- *Crowdfunding* kampanjama
- Poslovnim anđelima
- Strateškim partnerima
- *Bootstrapping*-om (metodama snižavanja troškova kako bi se smanjila potreba za vanjskim financiranjem).

4.4. Upravljanje i rast poduzetničke firme

„Imajući u vidu današnje, konkurentski nastrojeno okruženje, svim poduzećima se mora adekvatno upravljati i razvijati ih kako bi se osigurao njihov kontinuiran uspjeh.“ (Barringer i Ireland, 2010:26)

Ono što poduzeća mogu učiniti prema Barringer i Ireland (2010: 427-431) jest:

- Uvažavati prirodu poslovnog rasta gdje je za uspješan rast poduzeća potrebna priprema, dobro upravljanje i procjena svih pitanja vezanih za rast.
- Ostati posvećen temeljnoj strategiji koja definira način na koji se poduzeće natječe s konkurencijom na tržištu.
- Planirati rast kroz konstantno uspostavljanje planova za rast, razmišlja unaprijed te predviđa vrstu i količinu rasta kojeg želi ostvariti.

5. PROCES POSLOVNOG PLANIRANJA

Poslovno planiranje je proces utvrđivanja ciljeva, strategija i aktivnosti koje poduzeće treba poduzeti kako bi polučilo uspjeh na tržištu. Ono je ključni korak u vođenju bilo koje organizacije jer pomaže u identificiranju resursa, vremenskih okvira i prioriteta potrebnih za ostvarenje poslovnih ciljeva.

„Planiranje je svjesna i organizirana poslovna poduzetnička aktivnost koju čine predviđanje i prognoziranje tijekova poslovanja sa ciljem da se realiziraju ciljevi i misija poduzeća. Planiranje je jedna od neophodnih poslovnih aktivnosti, posebice u poduzetničkoj aktivnosti za realizaciju novih poslovnih ideja, novih procesa i osvajanja novih tržišta. Planiranje je namjeran, organiziran i kontinuiran proces identificiranja različitih elemenata i aspekata poslovnih subjekata, određivanja njihovog trenutnog stanja i interakcije. Planiranje je proces upravljanja prioriteta za buduće akcije u pokušaju rješavanja ekonomskih problema koji proizlaze iz postojanja oskudnih resursa.“ (Vinšalek Stipić, 2023:68) Prezentacija poslovnog pothvata, naglasak na jedinstvenoj prodajnoj ponudi i utemeljenost podataka, brojki i činjenica nije potrebna samo financijašima i agencijama za zapošljavanje u procesu pokretanja poslovnog pothvata. To je strateško planiranje za samozapošljavanje, kojim se analiziraju prilike i rizici, podvrgava poslovna ideja ispitivanju te se razvija kontrolni instrument za vrijeme nakon osnivanja, a s pomoću kojeg se može prepoznati potencijal za napredovanje.

Planiranje predstavlja stvaranje predodžbi o budućim događanjima i zadacima poduzeća na osnovu prethodno definiranog koncepta. Navedene je predodžbe potrebno analizirati, provjeravati njihovu izvedivost i kako bi se u konačnici ostvarile predodžbe potrebno je osigurati adekvatne resurse. Važna je inteligentna i optimalna procjena potrebnih resursa prilikom planiranja poslovnog pothvata kako bi se osigurao uspjeh pothvata.

5.1. Svrha poslovnog planiranja

Poduzetnici planiraju kako bi se lakše nosili s teretom budućih neizvjesnih događanja. Planiranje omogućava predviđanje povoljnih situacija koje doprinose ostvarenju poduzetničkih ciljeva i nepovoljnih situacija koje mogu onemogućiti ostvarenje planiranih ciljeva, te ih je potrebno minimizirati ili ukoliko je moguće u cijelosti ukloniti. Treba uzeti u obzir da se ne mogu sa sigurnošću predvidjeti sva buduća događanja, no ukoliko se detaljno sagledaju trendovi u okruženju, kao i poslovni trendovi o kojima je ranije pisano te se analiziraju aktivnosti konkurencije moguće je predvidjeti velik broj scenarija što omogućava poduzetniku adekvatnu i pravovremenu pripremu za buduće situacije.

„Planiranjem se žele ostvariti sljedeći ciljevi:

- Usmjeriti poduzeće prema njegovoj misiji i cilju
- Predvidjeti redosljed vjerojatnosti nastanka poslovnih događaja
- Rano upozoriti na nastajanje problema ili na već nastale probleme u poslovanju
- Smanjiti rizik u poslovanju poduzeća
- Ostvarivanje upravljačke funkcije primjenom poslovnog planiranja
- Donošenje ispravnih poslovnih odluka
- Informiranje svih dionika i zainteresiranih za poduzetnički biznis o ciljevima, alternativama, sredstvima, rokovima itd.
- Poticanje aktivnosti u odgovarajućem pravcu
- Kontroliranje poslovnih procesa i poslovnih aktivnosti.“ (Vinšalek Stipić, 2023:69)

Hisrich i drugi (2011) navode da je poslovni plan vrijedan poduzetniku, potencijalnim ulagačima ili čak novom osoblju koje se pokušava upoznati s pothvatom, njegovim ciljem i smjernicama, a važan im je jer:

- Pomaže odrediti vjerojatnost uspjeha pothvata na određenom tržištu.
- Daje smjernice poduzetniku za organiziranje planiranih aktivnosti.
- Služi kao važan alat za stjecanje financijskih sredstava.

Poslovni plan ima nekoliko zadataka. S jedne strane, služi za uvjeravanje potencijalnih investitora izvan poduzeća, dok s druge strane, on također ima važnu funkciju unutar tvrtke jer služi kao koristan alat za upravljanje poduzećem.

5.2. Poslovni plan kao rezultat poslovnog planiranja

Poslovni plan je dokument koji opisuje sve aspekte poslovanja poduzeća, uključujući ciljeve, strategije, aktivnosti, resurse i financijsku podlogu. To je detaljan plan koji pomaže poduzeću u postizanju uspjeha na tržištu. „Poslovni plan je sustavni prikaz i plan poduzetničke aktivnosti bilo da se radi o potpuno novom poslovnom poduhvatu, novoj investiciji poduzeća koje već posluje ili da se radi o poduzeću koje je tek osnovano i započinje svoj životni ciklus.“ (Oberman Peterka i drugi, 2016: 49)

Poslovni plan ima unutarnju i vanjsku svrhu. U slučaju interne namjene, služi poduzetniku i njegovom timu za razvoj i vođenje poslovanja, dok u slučaju vanjske namjene potencijalnim investitorima ili drugim skupinama dionika, poput dobavljača ili dioničara.

Prema Barringeru i Irelandu (2010) postoje dva glavna razloga za pisanje poslovnog plana, a to su:

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

Poslovni plan ima određene zahtjeve koji se moraju uzeti u obzir neovisno o poslovnoj ideji. Dobar poslovni plan mora biti jasno strukturiran i lako razumljiv kako bi, primjerice, investitor mogao jednostavno i brzo pronaći njemu relevantne informacije. Za dobar poslovni plan također je karakteristično da je kratak i jezgrovit te da je sadržaj predstavljen na smislen i lako čitljiv način u vizualno privlačnom izgledu.

Prije svega, poslovni plan služi za uvjeravanje potencijalnih investitora financijskih sredstava da je prezentirana ideja vrijedna ulaganja. Navedeno može biti potrebno kod pokretanja posla, ali i kasnije kod stjecanja novih investicijskih sredstava za marketing ili za razvoj novih proizvoda.

Prema Barringeru i Irleandu (2010) poslovni plan mora biti dovoljno ozbiljan i posjedovati dovoljno detalja o vrijednostima novog poduzetničkog pothvata kako bi uvjerio čitatelja da je novi posao uzbudljiv i da mu je potrebno osigurati podršku.

Prilikom pisanja poslovnog plana osnivač poduzetničkog pothvata je prisiljen detaljno razmisliti o svakom segmentu poslovnog pothvata. Potrebno je osigurati potrebno vrijeme za pisanje poslovnog plana, bez pokušaja da se to vrijeme skрати kroz nedovoljno posvećivanje pažnje svim dijelovima poslovnog plana na pripadajući način, a napose je važno da poduzetnik-osnivač poslovnog pothvata, poslovni plan napiše samostalno. „Poslovni plan bi trebao napisati poduzetnik. Međutim, slobodan se tijekom pripreme konzultirati s brojnim drugim izvorima. Odvjetnici, računovođe, marketinški savjetnici i inženjeri korisni su u pripremi plana.“ (Hisrich i drugi, 2011:199-200)

5.3. Karakteristike i vrste poslovnog plana

U ovisnosti o namjeni, poslovni se plan može svrstati u tri kategorije:

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

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

Karakteristike poslovnog plana su:

- „Zastario prije nego što se isprinta
- Rad u toku – nikada nije završen
- Poslovni plan nije garancija za uspješan poslovni pothvat
- Poslovni plan nije uočavanje poslovne prilike.“ (Timmons i Spinelli, 2009:113)

Kvalitetan poslovni plan mora alocirati prednosti i nedostatke poslovnog pothvata, odnosno snage i slabosti, stoga se prilikom izrade plana mora povesti računa o slijedećem:

- „poslovni planovi moraju biti lako čitljivi
- pristup u izradi poslovnog plana mora biti orijentiran prema tržištu a ne prema proizvodnji
- u planu treba pažljivo procijeniti utjecaj konkurencije
- prodajni plan mora biti toliko precizan da se vide kanali distribucije i svi poslije prodajni oblici brige o kupcu
- posebnosti organizacije tj. ono po čemu se neka tvrtka razlikuje od ostalih, također treba opisati i istaknuti u poslovnom planu
- naglasak na uspješnom menadžmentu vrlo je bitan
- u planu se mora prikazati predviđeni razvoj i razvojne mogućnosti tvrtke
- način uporabe novo prikupljenih sredstava važan je za investitore i svaki investitor želi znati kako će tvrtka potrošiti novac
- završetak mora prikazati rezultate uspješnog ulaganja i koliko će se tvrtka proširiti, a time i povećati vrijednost sadašnjih ulaganja.“ (Kružić i drugi, 2008:63)

Svaki poslovni plan mogli mora sadržavati slijedeće elemente:

- „Ljudi – poduzetnički tim koji pokreće i vodi posao, kao i glavni partneri koji osiguravaju osnovne usluge, resurse i sl.
- Prilika – sama poslovna ideja – što je čini poslovnom prilikom, što je tržište, može li ono rasti, kako brzo, što čini elemente potrebne za uspjeh
- Kontekst – velika slika – regulative, kamatne stope, demografija, inflacija, promjene na koje poduzetnik ne može utjecati

- Rizik, uspjeh – procjena svega što može krenuti loše (i dobro) i kako će poduzetnik odgovoriti na te izazove, kako se nosi s rizikom.“, nastavni materijali iz kolegija „Pokretanje poslovnog pothvata“ (Oberman Peterka, 2019).

Cingula (2002) navodi da proces planiranja treba dati odgovore na slijedeća pitanja:

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

5.4. Sadržaj i struktura poslovnog plana

Velik je broj autora koji su definirali sadržaj poslovnog plana na različit, no ipak vrlo sličan način. U tekstu su prikazani i opisani četiri različita pristupa u kreiranju sadržaja poslovnog plana:

a) Sadržaj poslovnog plana prema Vinšalek Stipić (2023)

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

- „NASLOVNICA
- SADRŽAJ – KAZALO
- OPERATIVNI SAŽETAK
- OPIS PODUZETNIČKE IDEJE
- TRŽIŠNI PODACI PROJEKTA
- TEHNIČKO – TEHNOLOŠKI OPIS PROJEKTA
- MARKETING PROJEKTA
- FINANCIJSKI PODACI PROJEKTA

- ANALIZA OSJETLJIVOSTI I OCJENA UČINKOVITOSTI PROJEKTA
- DODACI I PRILOZI
- PISMO PRIMATELJU.“ (Vinšalek Stipić, 2023: 82-83)

b) Sadržaj poslovnog plana prema Timmons i Spinelli (2009)

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

I. „Sažetak

Opis poslovnog koncepta te poslovne prilike i strategije

Ciljno tržište i projekcije

Konkurentska prednost

Tim

Ponuda

II. Istraživanje industrije i poduzeća i njezini proizvodi ili usluge

Industrija

Poduzeće i koncept

Proizvod(i) ili Usluga(e)

Strategije ulaska i rasta

III. Istraživanje tržišta i analiza

Kupci

Veličina tržišta i trendovi

Konkurencija i konkurentska prednost

Procijenjeni tržišni udio i prodaja

Stalna procjena tržišta

IV. Ekonomičnost poslovanja

Bruto i operativne marže

Profitni potencijal i trajnost

Fiksni, varijabilni i poluvarijabilni trošak

Mjeseci do točke pokrića

Mjeseci do dostizanja pozitivnog novčanog tijeka

V. Marketing plan

Cjelokupna marketinška strategija

Određivanje cijena

Prodajne taktike

Servisna i jamstvena politika

Oglašavanje i promocija

Distribucija

VI. Projektiranje i razvojni plan

Stanje razvoja i zadaće

Poteškoće i rizici

Poboljšanja proizvoda i novi proizvodi

Troškovi

Vlasnička pitanja

VII. Proizvodni i operativni plan

Radni ciklus

Geografska lokacija

Objekti i poboljšanja

Strategije i planovi

Regulatorna i pravna pitanja

VIII. Menadžment tim

Organizacija

Ključno rukovodeće osoblje

Naknade za upravljanje i vlasništvo

Drugi investitori

Zapošljavanje i drugi ugovori te dioničke opcije i planovi bonusa

Upravni odbor

Ostala prava i ograničenja dioničara

Potpora stručnim savjetnicima i uslugama

IX. Održivost i utjecaj

Pitanja održivosti pothvata

Utjecaj na okoliš

Utjecaj na zajednicu i naciju

X. Cjelokupni raspored

- XI. Rizici, problemi i pretpostavke
- XII. Financijski plan
 - Stvarni račun dobiti i gubitka i bilance
 - Pro forma izvješća o dobiti
 - Pro forma bilance
 - Pro forma analize novčanog tijeka
 - Grafikon točke pokrića i kalkulacija
 - Kontrola troškova
 - Naglasci
- XIII. Prijedlog ponude tvrtke
 - Željeno financiranje
 - Ponude
 - Kapitalizacija
 - Korištenje sredstava
 - Povrat investitora
- XIV. Dodaci“ (Timmons i Spinelli, 2009:276)

c) Sadržaj poslovnog plana prema Hisrich i drugi (2011)

Prema Hisrich i drugi (2011), poslovni plan treba imati sljedeći sadržaj::

- I. „Uvodna stranica
 - A. Ime i adresa poslovanja
 - B. Ime(na) i adresa(e) nadređenog(ih)
 - C. Priroda poslovanja
 - D. Izjava o povjerljivosti izvješća
- II. Sažetak – dvije do tri stranice koje sažimlju cijeli poslovni plan
- III. Analiza industrije
 - A. Budući položaj i trendovi
 - B. Analiza konkurencija
 - C. Tržišna segmentacija
 - D. Industrijske i tržišne prognoze
- IV. Opis pothvata
 - A. Proizvod(i)

B. Usluga(e)

C. Veličina poslovanja

D. Uredska oprema i osoblje

E. Pozadina poduzetnika

V. Plan proizvodnje

A. Proizvodni proces (od toga koliko je podugovorenih)

B. Fizičko postrojenje

C. Strojevi i oprema

D. Imena dobavljača sirovina

VI. Operativni plan

A. Opis operacija tvrtke

B. Tijek narudžbi za dobra i/ili usluge

C. Uporaba tehnologije

VII. Marketinški plan

A. Određivanje cijena

B. Distribucija

C. Promidžba

D. Prognoze za proizvode

E. Kontrole

VIII. Organizacijski plan

A. Oblik vlasništva

B. Identifikacija partnera ili glavnih dioničara

C. Ovlasti vlasnika

D. Pozadina menadžmentskog tima

E. Uloge i odgovornosti članova organizacije

IX. Procjena rizika

A. Procjena slabosti poslovanja

B. Nove tehnologije

C. Alternativni planovi

X. Financijski plan

A. Pretpostavke

B. Pro forma računa dobiti i gubitka

C. Projekcija novčanog toka

D. Pro forma bilanca uspjeha

- E. Analiza točke pokrića
- F. Izvori i primjena fondova
- XI. Dodatak (sadrži popratni materijal)
 - A. Pisma
 - B. Podaci tržišnog istraživanja
 - C. Sporazumi o zakupu ili ugovori
 - D. Popis cijena od dobavljača“ (Hisrich i drugi, 2011:210)

d) Sadržaj poslovnog plana prema Barringer i Irleand (2010)

Barringer i Irleand (2010) sadržaj poslovnog plana strukturiraju na sljedeći način:

- I. „Izvršni sažetak (kratak pregled cijelog poslovnog plana koji pruža čitatelju sve što treba znati o poslovnom pothvatu)
- II. Opis poduzeća (glavni dio poslovnog plana počinje sa općim opisom poduzeća i iznimno je važan jer pokazuje čitatelju zna li poduzetnik provesti ideju u posao)
 - Povijest poduzeća
 - Izjava o misiji
 - Proizvodi i usluge
 - Trenutni status
 - Pravni status i vlasništvo
 - Ključno partnerstvo (ako postoji)
- III. Analiza gospodarske grane (ovaj bi dio trebao započeti opisom gospodarske grane u koju će pothvat ući u smislu njene veličine, stope rasta i predviđanja prodaje)
 - Veličina gospodarske grane, stopa rasta i predviđanje prodaje
 - Struktura gospodarske grane
 - Priroda učesnika
 - Ključni faktori uspjeha
 - Trendovi u gospodarskoj grani
 - Dugoročni izgledi
- IV. Analiza tržišta (dijeli gospodarsku granu na segmente/ciljana tržišta čiji interes će pokušati izostatiti i tako se fokusira na servisiranje određenog dijela tržišta unutar privredne grane)
 - Segmentiranje i odabir ciljnog tržišta
 - Ponašanje kupaca

- Analiza konkurencije
- V. Marketinški plan (fokus na način na koji će poduzeće promovirati i prodati svoj proizvod ili usluge te se bavi promocijom, cijenom, distribucijom i prodajom)
Ukupna marketinška strategija
Proizvod, cijena, promocija i distribucija
- VI. Menadžment tim i struktura poduzeća (kritični dio poslovnog plana jer mnogi ulagači nakon pročitano g sažetka plana, odmah prelaze na dio o menadžment timu kako bi procijenili vrijednost ljudi koji osnivaju pothvat)
Menadžment tim
Upravni odbor
Savjetodavni odbor
Struktura poduzeća
- VII. Operativni plan (ističe kako će se upravljati poduzećem te na koji će način proizvod ili usluga biti proizvedena)
Opći pristup aktivnostima
Lokacija poduzeća
Objekti i oprema
- VIII. Dizajn proizvoda (ili usluge) i razvojni plan (ukoliko se razvija potpuno novi proizvod ili usluga, potrebno je u plan uključiti dio koji se fokusira na status razvojnih napora)
Razvojni status i zadaci
Izazovi i rizici
Intelektualno vlasništvo
- IX. Financijska predviđanja (završni dio poslovnog plana koji uključuje izvještaj o izvorima i upotrebi sredstava iza čega dolazi do izrade probne bilance)
Izvještaj o izvorima i upotrebi sredstava
Početna bilanca stanja
Projicirajuća (pro forma) bilanca uspjeha
Projicirajuća (pro forma) bilanca stanja
Projicirajući (pro forma) izvještaj o neto gotovinskom toku
Analiza pokazatelja
Dodaci.“ (Barringer i Ireland, 2010:121)

Iz sadržaja planova vidljivo je da svi poslovni planovi, manje ili više detaljno, obuhvaćaju slične elemente poslovanja poduzeća i svi pokrivaju četiri osnovna elementa poslovnog plan (prilika,

ljudi, kontekst, rizik). Sadržaj poslovnog plana prilagođava se onome, za koga se piše poslovni plan. U empirijskom dijelu diplomskog rada korišten je sadržaj poslovnog plana prema Barringer, Ireland (2010).

6. POSLOVNI PLAN NA PRIMJERU POKRETANJA *CAGEBALL* TERENA

6.1.Sažetak

INVESTITOR: Tina Krstanović, A. G. Matoša 43, Čepin uz pokretanje j.d.o.o. Čepin *Cageball* sa sjedištem na adresi stanovanja sa NKD registracijom 93.11⁸ - rad sportskih objekata.

NAZIV POSLOVNOG POTHVATA: Investicija u izgradnju *cageball* nogometnog terena – tzv. kaveza za mali nogomet

CILJ PROJEKTA: "Mali nogomet" u kavezu postao je iznimno popularan među populacijom svih uzrasta. Iz sredine kao što je Čepin koja broji otprilike 12 000 stanovnika, mještani odlaze u Osijek, Višnjevac, Tenju i sl. Cilj je osigurati zainteresiranima adekvatan, siguran i atraktivan prostor na kojemu mogu odigrati svoj "termin".

KARAKTERISTIKE PRODAJNOG TRŽIŠTA: Potražnja je za navedenim projektom na tržištu izražena. Investitor je obzirom na provedeno istraživanje tržišta uočio značajnu potrebu za predloženim pothvatom zbog nedostatka istog u mjestu prebivališta.

KARAKTERISTIKE NABAVNOG TRŽIŠTA: Investitoru je omogućen pristup svemu potrebnom na lokalnom tržištu posebno u dijelu izgradnje objekta obzirom da u mjestu prebivališta ima potrebne izvođače radova za velik dio investicije.

LOKACIJA: A. G. Matoša 43, Čepin 31 431

OSOBE ODGOVORNE ZA FUNKCIONIRANJE INVESTICIJE: Dvije osobe bez zasnivanja radnog odnosa

6.2.Informacija o investitoru

Tina Krstanović iz Čepina, 33 godine starosti, član četveročlane obitelji uz supruga i dvoje djece, stečenog zvanja sveučilišni prvostupnik ekonomije sa stalnim zaposlenjem na mjestu voditelja odsjeka za tekuće održavanje ljekarničke ustanove, odlučuje se na investiranje u navedeni poslovni pothvat zbog uočavanja potrebe za navedenim sportskim objektom uslijed nedostatka dovoljnog broja terena takve namjene na lokalnom tržištu.

Vlasnica na raspolaganju ima vlastito zemljište površine 820 četvornih metara u sklopu obiteljske kuće u kojoj živi s obitelji, a koje bi bilo dostatno za izgradnju navedenog terena uz

⁸ Narodne novine, NKD klasifikacija. Dostupno na https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html (pristupljeno 7.svibnja 2023.)

pripadajuća parking mjesta i potrebne svlačionice. Na udaljenosti od samo tristotinjak metara nalazi se osnovna škola, vrtić i centar mjesta u kojemu se nalazi velik broj kafića. Mjesto ima travnato i betonsko igralište za veliki nogomet, ali teren poput ovoga ne postoji. Obzirom da u vlastitom kućanstvu od supruga, a i kod velikog kruga poznanika i muških članova uže i šire obitelji, dolazi do spoznaje o tome kako je navedeni sport atraktivan i uz visoku potražnju, a bez ponude u mjestu, odlučeno je krenuti u analizu mogućnosti realizacije navedene ideje. Kako je suprug iznimno velik ljubitelj sporta, a napose "malog nogometa" te kako je redoviti korisnik dvoranskih i kavez terena za isti, već se duže vrijeme razmišljalo, uslijed uočenog nedostatka dostupnih termina na postojećim terenima, o pokretanju vlastitog poduzetničkog pothvata izgradnje nogometnog kaveza za igru na otvorenom.

Poslovni plan izgradnje malonogometnog terena -"kavez" tzv. *Cageball* bi ostvarenju trećeg globalnog cilja održivog razvoja (UN SDG), a koji se odnosi na osiguranje zdravog života i promicanje dobrobiti u svim dobima. Sport uvelike doprinosi održavanju zdravog života, zapravo preduvjet je za zdrav život, a dobna i spolna skupina koja bi isti mogla koristiti isti nije ograničena izuzev vlastitim mogućnostima pojedinaca. Promicanje važnosti sporta i tjelesne aktivnosti treba biti prioritet svima jer će doprinijeti u odgajanju zdrave, aktivne i sretnije populacije. Poduzetnici su svjesni kako je poslovni plan iznimno važan dokument i to, prije svega, za same investitore, a tek potom za potencijalne korisnike, te buduće potencijalne investitore i druge poslovne partnere. Kroz njegovu će se izradu još jednom preispitati poslovna ideju i opravdanost ulaganja, jasno će se definirati ciljevi kao i konkretne aktivnosti koje treba provesti s ciljem ostvarivanja uspješnog poslovanja.

6.3. Glavni trendovi u industriji

Sve više ljudi počinje voditi računa o zdravlju, a važan dio te brige su i različite sportske aktivnosti koje doprinose boljoj kvaliteti života kroz olakšano obavljanje svakodnevnih zadataka, povećan osjećaj društvenosti, snažniji osjećaj zadovoljstva, bolje fizičko i psihičko stanje te ukupno veću razinu zadovoljstva načinom življenja.

„Sport je jedan od najsnažnijih čimbenika koji okuplja potrošače i postiže kolektivno oduševljenje, a dokazano je i da timski sportovi poboljšavaju društvene vještine te izgrađuju kulturu suradnje i liderstva. Sport više nije samo zabava, razonoda ili natjecanje već industrija između 500 i 700 milijardi dolara, pa zemlje širom svijeta traže načine da iskoriste ovaj moćni alat za gospodarski rast i razvoj. Sportsko tržište ima priliku biti trilijunski (u dolarima) vrijedan ekosustav koji će s tehnološkom postignućima kao što su 5G, digitalnim trgovanjem i enormni porast eksporta, potaknuti stvaranje novog tržišta i društvenog ponašanja.“ (Perkov, 2021:29)

"Mali nogomet" je vrsta nogometa koji se igra na površini dimenzija manjih od uobičajenog nogometnog terena i više je rekreativnog karaktera. Povijest malog nogometa seže od 1930. godine kada je navedeni model nogometa predstavljen od strane urugvajskog nogometnog trenera Juan Carlosa Cerianija koji se smatra začetnikom i jedini je imao jasnu viziju nove igre. Tada je predstavljen kao igra pet na pet igrača koja se pokazala vrlo dinamičnom i atraktivnom jer nije zahtijevala velik prostor što je i danas velika prednost. Mali se nogomet iznimno brzo proširio i "zarazio" igrače diljem svijeta, a vremenom su se definirala pravila. Za službeni naziv igre uzet je naziv futsal koji je nastao spajanjem španjolskih riječi futbol (nogomet) i sala (dvorana).

Treća vrsta nogometa jest mali nogomet u kavezu koji je izumio nogometni trener Jörg Berger iz Njemačke dok je intenzivno razmišljao kako igrati nogomet unatoč hladnim zimskim uvjetima, a veliku je popularnost stekao za vrijeme Svjetskog nogometnog prvenstva u Japanu i Južnoj Koreji 2002. godine kada je sportski brand Nike u suradnji s velikim imenima nogometa snimio reklamu u malonogometnom kavezu. Sličan je tradicionalnom malom nogometu izuzev jedne razlike koja se nalazi već u samom imenu, igra se u kavezu (*eng. cage*). Nogomet ovakve vrste igra se u kavezu na terenu prekrivenom umjetnom travom površine 23 x 15 metara, no može se i odstupiti od zadanih površina u ovisnosti o prostoru kojim se raspolaže. Teren se ograđuje na više načina i to zidom, čeličnom konstrukcijom, dijelom drvenom građom, pletenom mrežom i sl. Najčešće sudjeluje do pet igrača u svakoj ekipi koji poštuju definirana pravila koja se mogu mijenjati, ali se navedeno mora konstatirati prije početka samog susreta.

6.4. Analiza tržišta

Kako bi se odredio potencijalni uspjeh poslovnog pothvata najvažnije je utvrditi:

- tržišni potencijal i mogućnost za ostvarivanje profita,
- najvažnije trendove koji oblikuju tržište,
- ključne čimbenike uspjeha.

Obzirom da u mjestu u kojemu se planira pokrenuti poslovni pothvat ne postoji objekt navedene namjene, a da je konkurenata tek nekoliko, o kojima će se nešto više reći unutar analize konkurencije, smatra se da je tržišni potencijal velik uzimajući u obzir da Čepin broji kako je ranije rečeno oko 12 000 stanovnika, te da je od Osijeka udaljen 10-ak kilometara i da ima

odličnu poziciju smještajem uz Južnu obilaznicu i za potencijalne korisnike iz drugih obližnjih mjesta.

Trendovi koji oblikuju tržište jesu kvaliteta izgrađenog sportskog objekta uz dostupnost parkirališnog prostora i po mogućnosti prostora za okrjepu i odmor poslije odigranog termina u kavezu gdje se uočava određena slabost pothvata jer isti ne bi za početak imao *caffè* bar, no navedeno bi se stavilo u planove za budućnost nakon dolaska do spoznaje da je projekt samoodrživ te da se stječe financijska dobit koja se može investirati u daljnji razvoj projekta. Uzimajući u obzir kako potencijalni korisnici terena, u nedostatku kaveza, a napose ljeti uslijed visokih temperatura, vrlo nevoljko odlaze na svoje termine u razne sportske dvorane osnovnih i srednjih škola, koje također ne nude prostor za razonodu nakon termina, već svoje piće za rashlađivanje potraže u obližnjim *caffè* barovima, da se zaključiti kako to nije eliminirajući faktor te da se s planiranjem pokretanja poslovnog pothvata valja nastaviti.

Ključni čimbenici uspjeha su cijena korištenja terena, odnosno naknada za termin, za koju se smatra da je korektna i konkurentna, te je u petogodišnjem planu planirana bez porasta iste. Nadalje, kvaliteta i urednost samog terena i okolnog prostora u velikoj mjeri utječu na prvi dolazak i osiguravanje ponovnog dolaska korisnika. Osiguravanje urednih uvjeta u svlačionicama, vodeći pritom računa o visokoj razini higijene također je važan čimbenik uspjeha. Popratni sadržaj poput atraktivnog i aktualnog glazbenog sadržaja za vrijeme igranja nogometa jedan su od elemenata diferenciranja konkurencije i čimbenika uspjeha pothvata.

6.4.1. Analiza kupaca

Analizom kupaca, odnosno korisnika terena za *cageball*, dolazi se do zaključka kako se u najvećoj mjeri radi o populaciji muškog roda od srednjoškolskog pa sve do uzrasta zrele dobi koji navedene usluge koriste u svrhu rekreacije u prosjeku jednom do dva puta na bazi tjedna. Korištenje terena bi se omogućilo i u obliku rođendanskih paketa za proslave rođendana gdje bi se uz odigrani termin osigurala i rođendanska zakuska i na taj način se pokušalo privući i onu mlađu populaciju osnovnih škola koji od malih nogu počinju igrati i trenirati nogomet. Dok je djevojčicama interesantno društvo odvesti na kino projekciju, stav je da bi dječacima osnovnoškolske dobi vjerojatno bilo zanimljivije odigrati "nogoš" u kavezu.

6.4.2. Analiza dobavljača

Kod pokretanja poslovnog pothvata ovakve prirode iznimno su bitni dobavljači u fazi izgradnje objekta koji su osigurani lokalno, izuzev dobavljača za nabavu umjetne trave sa ispunom od kvarcnog pijeska i gumenog granulata, te mreže za sprečavanje ispucavanja lopte za prekrivanje čelične konstrukcije.

- Priprema tla i terena planirana je u vlastitoj organizaciji, kao i postavljanje temelja za konstrukciju obzirom na posjedovanje vlastitih i vještina članova obitelji s dugogodišnjim radovima sa industrijskim betonom i poznavanje načina polaganja betonske podloge, što će jamčiti maksimalnu čvrstoću bez pucanja ili drugih oštećenja koje mogu prouzrokovati poteškoće prilikom polaganja umjetne trave ili korištenja samog terena.
- Čeličnu konstrukciju za koju je dobivena ponuda će izraditi i montirati lokalni sumještanim i proizvođač Debeljak d.o.o.⁹, kao i dvije svlačionice u sklopu terena, te okvire za golove.
- Zaštitnu mrežu i umjetnu travu s kvarcnim pijeskom i gumenim granulatom će položiti tvrtka Edel Sport d.o.o.¹⁰. iz Lučkog koja ima dugogodišnje iskustvo u izradi kavez terena. Od imenovanog će se dobavljača po dotrajalosti mreža i trava naručivati iznova kako bi se osigurala maksimalna kvaliteta.
- Dobavljač za lopte kao potrošni materijal, koje će moći koristiti u slučaju da korisnici terena ne donose vlastitu jest trgovina sportskim proizvodima Decathlon¹¹ u Osijeku zbog širokog asortimana te realnih i prihvatljivih cijena proizvoda.

6.4.3. Analiza konkurencije

Analizom konkurenata došlo se do sljedećih podataka o konkurentskim terenima iste ili slične namjene:

- Sportsko rekreativni teren za mali nogomet Iguana¹² na Livani kraj Osijeka u kojem velik broj sumještana iz Čepina i okolnih mjesta igra mali nogomet. Vrlo često termini nisu dostupni, obzirom na ograničen broj termina u danu. U sklopu terena unutar kuće je prenamijenjen prostor i otvoren caffe bar Iguana koji je naknadno svoj prostor doradio i ponudom smještajnih kapaciteta u vidu soba za najam.

⁹ Debeljak d.o.o. službena Facebook stranica. Dostupno na https://www.facebook.com/people/Debeljak-doo/100026704496326/?paipv=0&eav=AfYs_F1c5OWxy1Jlo6Sj1t_A6_jx1LSxx4YZ-ht3abwRKO69QgPQrH3OQwiT_x4DFNw&_rdr, pristupljeno 7.svibnja 2023.

¹⁰ Edel sport službena Internet stranica. Dostupno na <https://edel-sport.hr/>, pristupljeno 7.svibnja 2023.

¹¹ Decathlon službena Internet stranica. Dostupno na <https://www.decathlon.hr/content/49-magasin-osijek>, pristupljeno 7.svibnja 2023.

¹² Iguana caffe bar u sklopu kojega je teren, službena Instagram stranica. Dostupno na https://www.instagram.com/caffebar_iguana/?hl=en, pristupljeno 7.svibnja 2023.

- Kavez u vlasništvu Športskih objekata¹³ u Osijeku koji je gotovo uvijek potpuno popunjen i unaprijed rezerviran, a nalazi se na srednjoškolskom igralištu u Osijeku.
- Kavez za mali nogomet u Tenji u sklopu caffe bara Porto¹⁴.

Uzimajući u obzir informacije dobivene na terenu, dolazi se do zaključka da se često uz kavez terene pojavljuju caffe barovi kao prateći sadržaj. No, u fokus se ipak stavlja interes korisnika koji se u najvećoj mjeri odnosi na kvalitetu, dimenzije i izradu terena za igru što je na kraju zaista ono što korisnici i plaćaju. Izgradnju caffe bara se može uzeti u obzir kao jednu od točaka plana za budućnost, no za start bi teren s namjenom davanja u zakup za igranje malog nogometa bio glavna djelatnost, a postavio bi se automat s napitcima kako bi se korisnici po želji mogli osvježiti.

6.5. Marketing plan

„Kao preduvjet razumijevanja marketinškog plana, važno je razumjeti odnose unutar marketinškog sustava. Marketinški sustav identificira glavne međuzavisne sastavnice, izvan i unutar poduzeća, koje mu omogućuju da uspješno opskrbljuje tržište dobrima i uslugama.“ (Hisrich i drugi, 2011:242)

6.5.1. S.A.V.E pristup izradi marketing plana

Prilikom razrade marketing plana korišten je S.A.V.E model koji stavlja fokus na rješenje problema, koje proizvodom/uslugom nudimo, pristup kupcima, vrijednost kupcima i edukaciju kupaca, umjesto same promocije.

Ovim se pristupom pokušava korisnike pretvoriti u dugoročne potrošače kroz pružanje ciljane vrijednosti i sadržaja koji se pojavljuje kao interes korisnika.

„Marketinško istraživanje ima nekoliko koraka:

1. Definiranje svrhe i ciljeva,
2. Prikupljanje podataka iz sekundarnih izvora,
3. Prikupljanje podataka iz primarnih izvora i
4. Analiza i interpretacija rezultata.“ (Balog, 2021:38)

¹³ Športski objekti Osijek službena web stranica. Dostupno na: <https://www.sportski-objekti.hr/index.php/objekti/srednjoskolsko-igraliste>. (Pristupljeno 7.svibnja 2023.)

¹⁴ Caffe bar Porto u sklopu kojega je teren-službena Facebook stranica. Dostupno na: https://www.facebook.com/cbportotenja?locale2=hi_IN. (Pristupljeno 7.svibnja 2023.)

6.5.1.1. Solution/rješenje

- „Dakle, proizvod nije samo skup opipljivih obilježja. Potrošači uglavnom vide proizvod kao složene skupine koristi koje zadovoljavaju njihove potrebe. Danas se konkurencija uglavnom događa na razini proširenih proizvoda zbog dodatnih obilježja kojih posjeduju i time čine potrošače posebno zadovoljnim. Usprkos tome, svaki dodatak je za tvrtku dodatni trošak, te marketinški stručnjak prvo mora ispitati hoće li potrošač platiti dovoljno da se pokrije dodatni trošak.“ (Kotler i drugi, 2006:540)
- Rješava se problem nedostatka prostornih kapaciteta i pronalaska termina što se u razgovoru s korisnicima i ponuditeljima usluge uočilo kao glavni problem.
- S potencijalom fizičkog natkrivanja kaveza u budućnosti riješio bi se i problem nemogućnosti igre u zimskim uvjetima jer bi se radilo o kontroliranim uvjetima na manjem i ograđenom prostoru, a samim time bi i problem nedostatka zatvorenih dvorana zimi uslijed velike potražnje bio riješen.

6.5.1.2. Access/pristup

- Obzirom da je ciljno tržišne lokalno stanovništvo, pristup ciljanoj populaciji je u cijelosti osiguran. Kako se radi o usluzi najma prostora za igru, korištenje prostora podrazumijeva dolazak kupaca/potrošača u sam prostor. Kako bi se olakšao pristup i korištenje usluge, bit će uređen i omogućen parking za sve korisnike, bez naknade.
- Promocijom se podrazumijeva aktivnosti koje se poduzimaju kako bi se komuniciralo i promoviralo proizvod ciljanom tržišnom segmentu. Pritom se misli na oglašavanje, odnose s javnošću, promotivne akcije, osobnu prodaju, direktan marketing i razne druge promotivne aktivnosti s ciljem stvaranja svijesti i privlačenja novih kupaca.
- Za tržišni segment kojemu je usluga namijenjena osigurani su kanali pristupa te se smatra da bi nakon adekvatnih promotivnih aktivnosti, pristup korisnicima usluzi bio u cijelosti zadovoljen.

6.5.1.3. Value/vrijednost

- „Cijena je svota novca tražena za određeni proizvod ili uslugu, ili zbroj vrijednosti koje potrošači razmjenjuju za pogodnosti posjedovanja ili korištenja proizvoda ili usluge.“ (Kotler i drugi, 2006:665)
- Analizom cijena konkurencije i prilikom kreiranja vlastite cijene uzeo se u obzir geografski položaj objekta, činjenica da je projekt nov te da se cijene kreiraju u razini ili čak malo niže od konkurentskih jer se smatra da premijske cijene ne bi polučile uspjeh u početku uvažavajući činjenicu da brend nije izgrađen te da se prvo treba u značajnoj mjeri baviti aktivnostima promocije.

- Uzimajući u obzir činjenicu da potrošačima i nije problem izdvojiti sredstva za stvari i aktivnosti koje im pružaju zadovoljstvo i korisnost, potrebno je posvetiti se tome da se ispune očekivanja potrošača u dijelu dobivene vrijednosti za cijenu koja se plaća za navedenu uslugu. Cijena najma prostora, koji će kvalitetom i izgledom odgovarati definiranoj cijeni.

6.5.1.4. Education /edukacija kupaca

- Kroz vrijeme je došlo do značajnog porasta medijskih sadržaja, čime postaje teže kvalitetno se prezentirati i pokušati stvoriti svijesti o postojanju proizvoda ili usluga te mogućnosti razgraničavanja kvalitetnih od manje kvalitetnih. Koristeći obrazovni pristup prilikom promocije malonogometnog terena kaveza, na stručan bi se način educiralo ciljano tržište pojašnjavajući razlike u korištenju "običnih" terena i kavez terena počevši od podloge, zaštitne ograde, zaštitnih mreža i kontroliranih uvjete čime bi se pokušala steći nakon prve upotrebe svojevrsna ovisnost o usluzi zbog kvalitete i vrijednosti koju nudi.
- Osnovna marketinška kampanja koja se planira jest ona na društvenim mrežama Facebook i Instagram, službenoj web stranici koja će biti dizajnirana kako bi se putem iste mogao rezervirati termin ili više njih gdje će odmah biti vidljivo koji od termina će biti raspoloživi.
- Za početak kampanje također će se tiskati letci koji će u vlastitom aranžmanu biti podijeljeni po poštanskim sandučićima u okruženju.
- U općinskom biltenu općine Čepin planira se unajmiti oglasni prostor, te i na taj način informirati potencijalne korisnike o novom prostoru za najam
- Postoje dva tipa kanala komunikacije s potrošačima : osobni i neosobni kako slijedi:
 1. Osobni komunikacijski kanali – „kanali kroz koje dvoje ili više ljudi komunicira izravno jedan s drugim i to licem u lice, jedna osoba s javnošću, telefonom ili poštom.“ (Kotler i drugi, 2006:737)
 2. Neosobni komunikacijski kanali – „kanali koji prenose poruke bez osobnog kontakta ili povratne informacije, a uključuju medije, atmosfere i događaje.“ (Kotler i drugi, 2006:738)
- Kako je ranije navedeno, samo jedan od konkurenata ima službenu web stranicu, dok se ostali oslanjaju na snagu društvenih mreža. Ideja je investitora pokrenuti društvene mreže Facebook i Instagram, a potom i vlastitu web stanicu putem koje će komunicirati s potencijalnim korisnicima, a i putem koje će korisnici moći vidjeti dostupnost

raspoloživih termina te iste rezervirati. Također se smatra da će usmena predaja oni koji su koristili teren uvelike doprinijeti i biti jedan od saveznika marketinga.

6.6. Menagement tim

Okosnicu management tima čine investitori Tina Krstanović i suprug Goran koji uzimajući u obzir stečena zvanja i višegodišnje radno iskustvo posjeduju dovoljne vještine za obavljanje definiranih radnih zadataka. Naime, Tina je sveučilišni prvostupnik ekonomije zaposlena na radnom mjestu voditelja odsjeka tekućeg održavanja u ustanovi u kojoj se održava 31 objekt, uz petnaestogodišnje radno iskustvo koje uključuje i računovodstvene poslove što će zasigurno doprinijeti organizaciji rada i sistematičnom evidentiranju poslovnih događaja uz koordinaciju korištenja terena i održavanja istog.

Suprug Goran je diplomirani inženjer elektrotehnike (smjera računarstva i komunikacije), koji je stalno zaposlen četrnaest godina, a zadnjih nekoliko kao stručni suradnik za poslove informatike. Uz posao je završio dodatno obrazovanje za web dizajn, odnosno izradu web stranica. Suprug bi uz svoje kompetencije odradio sve poslove vezane za inženjersku, IT i medijsku podršku uz koordinaciju zakupa terena i održavanja istog. Za početak pokretanja ovakvog projekta smatra se da se posjeduju dovoljne organizacijske, informatičke i knjigovodstvene vještine. Za sve ostale potrebe koristiti će se usluge ovlaštenih, stručnih i kvalificiranih osoba u predmetnom području.

6.7. Kritični rizici, problemi i pretpostavke

- Analizom potencijalnih rizika dolazi se do zaključka kako postoji bojazan da se termini neće popunjavati sukladno očekivanjima stoga se kao startni plan prve godine poslovanja postavila popunjenost u visini od 50% mogućih termina iako se očekuje bolji rezultat, posebno u periodu ljepših vremenskih uvjeta.
- Nadalje, u obzir se uzima i pokušaj odolijevanja konkurenciji što se uvijek ističe kao mogući problem, no kako je i ranije navedeno kvalitetom usluge odnosno samog terena i uvjeta igre pokušat će se izboriti za svoj tržišni udio s planom da se u budućnosti sama usluga obogati dodatnim sadržajima (caffè bar, organizacija malonogometnih turnira, organizacija humanitarnih turnira).
- Kada se govori o financijskim rizicima investitori su u cijelosti u startu sveli rizike na minimum pravovremenim planom troškova, osiguravanjem izvora financiranja, te spremnošću na odrađivanje velikog dijela zadataka i obveza samostalno kako bi se izbjegli neplanirani troškovi.

6.8. Financijska priprema projekta

Financijska priprema projekta ključna je faza u planiranju i provođenju bilo kojeg projekta. Poima procjenu i strukturu troškova, izradu proračuna projekta i alociranje izvora sredstava financiranja.

Bitno je definirati jasne ciljeve projekta i pripadajuće troškove neophodne za realizaciju projekta. Kod identifikacije izvora financiranja se mora povesti računa o mogućim izvorima financiranja projekta poput banka, subvencija, vlastitih sredstava ili crowdfundinga¹⁵.

6.8.1. Struktura ulaganja

Analizom su utvrđeni neophodni resursi za pokretanje poslovnog pothvata i ono što mora biti osigurano kako bi poslovni pothvat mogao početi sa funkcioniranjem. Ulaganje u dugotrajnu imovinu iznosi 57% ukupno uloženi sredstava potrebnih za ulaganje, dok se 11% odnosi na osnivačka ulaganja i nematerijalnu imovinu, a uložena obrtna sredstva sudjeluju u visini od 32% ukupnih sredstava.

Struktura ulaganja u projekt

Red. br.	OPIS	Iznos u EUR	Udjel u %
A.	DUGOTRAJNA IMOVINA	17.682	57%
1	NOVOIZGRAĐENI OBJEKT TEMELJI 20*10 m2 (543,00 kn/m3 tj. 72 EUR/m3)	1.225	4%
2	ČELIČNA KONSTRUKCIJA ZA PROSTOR 20*10 m2 i IZGRADNJA SVLAČIONICA KAO NEČVRSTIH OBJEKATA (SENDVIČ PANEL)	4.645	15%
3	UMJETNA TRAVA S GUMENIM GRANULATOM POVRŠINE 20*10 m2	4.513	15%
4	ZAŠTITNA MREŽA	1.327	4%
5	SENDVIČ PANEL ZA OBLAGANJE	1.991	6%
6	PRIPREMA TERENA OKO OBJEKTA	1.327	4%
7	INSTALACIJA EL.ENERGIJE, VODE I KANALIZACIJE	1.991	6%
8	OSTALA ULAGANJA	663	2%
B	OSNIVAČKA ULAGANJA, NEMATERIJALNA IMOVINA	3.318	11%
9	REGISTRACIJA j. d.o.o.-a	132	0%
10	TROŠAK IZRADE INVESTICIJSKOG PROJEKTA	1.991	6%
11	OSTALA OSNIVAČKA ULAGANJA	1.327	4%

¹⁵ Crowdfunding - praksa navođenja velikog broja ljudi da svaki doprinese malim iznosom novca kako bi se osiguralo financiranje projekta, obično korištenjem interneta.

C	OBRTNA SREDSTVA (oglašavanje i promidžba, planom nepredviđeni troškovi, uplata temeljnog kapitala u visini od 2.500,00 eura kako bi se smanjile zakonske rezerve iz dobiti)	10.000	32%
	UKUPNO	31.134	100%

Tablica 2. Struktura ulaganja u projekt

Izvor: izrada autora, (2023)

6.8.2. Struktura izvora financiranja

Iz tabličnog prikaza strukture financiranja projekta vidljivo je da će poduzetnici uložiti vlastita sredstva¹⁶ u iznosu od 10.000 EUR, te će nedostajuća sredstva osigurati kroz europske fondove¹⁷ (oko 11.000 EUR) i gotovinski kredit banke¹⁸ (10.000 EUR).

Struktura izvora financiranja projekta

Red. br.	OPIS	Iznos u EUR	Udjel u %
A	KREDITNA SREDSTVA	10.000	32%
1.	DUGOTRAJNA IMOVINA	10.000	32%
2.	OSNIVAČKA ULAGANJA	0	%
3.	OBRTNA SREDSTVA	0	0%
B	VLASTITA SREDSTVA	10.000	32%
1.	DUGOTRAJNA IMOVINA	0	0%
2.	OSNIVAČKA ULAGANJA	0	0%
3.	OBRTNA SREDSTVA - novac	10.000	33%
C	SREDSTVA FONDOVA	11.134	36%
1.	DUGOTRAJNA IMOVINA	11.134	35%

¹⁶ Seed money- vlastiti novac uložen za pokretanje poslovne aktivnosti

¹⁷ Sport za koheziju zajednice i društvenu uključenost, EU financiranje u području sporta. Dostupno na: <https://sport.ec.europa.eu/funding>. ,pristupljeno 7.svibnja 2023.

¹⁸ Službena stranica OTP banke, gotovinski kredit. Dostupno na: https://www.otpbanka.hr/klik-kredit/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=klik_kredit_search&utm_term=brand_bm&utm_content=responsive_ad&gad=1&gclid=CjwKCAjw3ueiBhBmEiwA4BhspJfiv9DDazk7g_LwYPNK1klIXMewc2TMH7c4hFwDrGIAUoddK9lbsBoCHJgQAvD_BwE., pristupljeno 7.svibnja 2023.

2.	OSNIVAČKA ULAGANJA	0	0%
3.	OBRTNA SREDSTVA - novac	0	0%
	UKUPNO	31.134	100%

Tablica 2. Struktura izvora financiranja projekta

Izvor: izrada autora, (2023)

Kako bi se minimizirali troškovi primijenit će se bootstrapping¹⁹ pristup, kao npr. angažiranje prijatelja za izvođenje radova, kao i vlastiti angažman (sweat equity²⁰) kako bi uspješno i adekvatno priveli projekt kraju.

Ostali načini primjene *bootstrapping* metode su:

- „Kupovanje korištene opreme umjesto nove
- Koordiniranje kupovine sa drugim poslovnim poduhvatima
- Iznajmljivanje opreme putem lizinga umjesto kupovine
- Potraživanjem plaćanja od kupaca unaprijed
- Minimiziranje osobnih troškova
- Izbjegavanje nepotrebnih troškova
- Kupovanje na sniženjima ili aukcijama
- Dijeljenje uredskog prostora sa zaposlenicima drugih poduzeća
- Unajmljivanje stažista.“ (Barringer i Ireland, 2010:321)

6.8.3. Plan kreditne otplate

Otplatni plan kredita prikazan u tablici br. 4 prikazuje kredit glavnice u visini od 10.000,00 eura na rok otplate od 36 mjeseci.

IZNOS KREDITA	10.000,00
KAMATNA STOPA	5,98
OTPLATA	12
GODINA OTPLATE	3
POČEK	0
OMJER ZA OSIGURANJE	1,5
POTREBNO OSIGURANJE	16.382,88

Tablica 3. Podaci o kreditu

Izvor: izrada autora, (2023)

¹⁹ Bootstrapping - proces pokretanja i razvoja poslovanja uz ulaganje puno truda i bez ulaganja vanjskih vlasnika

²⁰ Sweat equity - vrijednost imovine koja proizlazi iz rada koji je obavljen da bi se ona poboljšala

Navedeni kredit potreban za financiranje projekta se planira podignuti kao gotovinski-nenamjenski kredit u OTP banci u kojoj investitor ima otvoren račun na period od 3 godine, gdje će za podignutih 10.000,00 eura, do isteka vremena za povrat kredita po istoj osnovi banci vratiti 10.922,00 eura. Ukupna vrijednost glavnice vraćena u svakoj od tri godine iznosi 3.333,00 eura, dok će kamate u prvoj godini iznositi 507,00 eura, u drugoj 307,00 eura te u zadnjoj godini otplate iznositi 108,00 eura. Vrijednost kamata plaćenih za tri godine opravdava ulaganje u investiciju.

6.8.4. Formiranje ukupnog prihoda

Prihod poduzeća u prvoj godini planiran je na iznajmljivanju 50% kapaciteta, te se planira rast prihoda svake sljedeće godine kroz pet godina od 10%.

Struktura prihoda

Opis	Jed. Mjere	Jed. Cijena EUR	Godina				
			I.	II.	III.	IV.	V.
			2024	2025	2026	2027	2028
Najam terena u razdoblju od 17,00 do 19,00 sati - Jedan termin 50 minuta, svaki puni sat	termin	12,00	4.320	4.752	5.227	5.750	6.325
Najam terena u razdoblju od 19,00 do 22,00 sata - Jedan termin 50 minuta, svaki puni sat	termin	17,00	12.240	13.464	14.810	16.291	17.921
Najam terena na mjesečnoj bazi (minimalno 4 termina)	termin	13,00	2.600	2.860	3.146	3.461	3.807
Najam lopte	termin	2,00	100,00	110,00	120,00	130,00	140
Ukupan prihod EUR			19.260	21.186	23.304	25.632	28.192

I. PLANIRANA POPUNJENOST 50%

II. PLANIRANA POPUNJENOST 60%

III. PLANIRANA POPUNJENOST 70%

IV. PLANIRANA POPUNJENOST 80%

V. PLANIRANA POPUNJENOST 90%

Dnevna raspoloživost termina:

2 termina 17-19 sati

4 termina 19-22 sata

Tablica 4. Struktura prihoda

Izvor: izrada autora, (2023)

Napominje se kako je investitor za početak planirao rad na bazi 6 mjeseci (180 dana) tijekom godine uvažavajući vremenske uvjete u preostaloj polovici godine iako se sezona igranja nogometa u kavezu proteže na veći dio godine, te kako je navedeno rad s 50% popunjenosti u prvoj godini, te rast od 10 % svake slijedeće godine.

Obzirom da se najmom kaveza za mali nogomet investitori planiraju baviti poslije svakodnevnih poslovnih aktivnosti, te kako igračima nogometa posebno za vrijeme ljetnih mjeseci i visokih temperatura nisu privlačni termini prije 17 sati, (što se utvrdilo i u razgovoru s konkurentima) definirani su termini za nogomet koji su usklađeni s ponudom konkurenata u dijelu vremenskih okvira i cijene koja je nešto veća za kasnije termine u vremenu od 19 do 22 sata u odnosu na one od 17 do 19 sati.

6.8.5. Struktura rashoda

U tablici strukture rashoda prikazani su očekivani rashodi poslovanja do kojih za prvu godinu za sve rashode, izuzev iznosa troška kredita, došlo kroz neformalan razgovor s vlasnicima sličnih objekata koji su navedeni u analizi konkurencije. Za svaku od slijedećih godina primijenila se stopa rasta rashoda od 10 % u odnosu na prethodnu godinu.

Struktura rashoda

Troškovi / rashodi	1	2	3	4	5
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	2024	2025	2026	2027	2028
Direktni	6.238	6.862	7.548	8.303	9.133
Električna energija	1.991	2.190	2.409	2.650	2.915
Sigurnosni sustav	664	730	803	883	972
Voda	929	1.022	1.124	1.237	1.360
Ostali direktni troškovi	1.327	1.460	1.606	1.767	1.943
Tekuće održavanje	1.327	1.460	1.606	1.767	1.943
Indirektni	8.177	8.662	9.195	6.448	7.093
Kredit	3.333	3.333	3.333	0	0
Utrošen uredski materijal	199	219	241	265	291
Utrošen materijal za čišćenje	664	730	803	883	972

Troškovi usluga	1.327	1.460	1.606	1.767	1.943
Usluge HT i HP	1.991	2.190	2.409	2.650	2.915
Ostali troškovi	664	730	803	883	972
UKUPNO	14.415	15.524	16.743	14.751	16.226

Tablica 5. Struktura rashoda

Izvor: izrada autora, (2023)

6.8.6. Novčani tijek

Novčani tijek je tijekom godina pozitivan što ukazuje na likvidnost i dodatnu opravdanost projekta, a prikazan je u tablici br. 6.

Novčani tijek projekta

Opis	Godina	Godina	Godina	Godina	Godina
	I	II	III	IV	V
	2024.	2025.	2026.	2027.	2028.
Ukupni primici	50.394,00	21.186,00	23.304,00	25.632,00	28.192,00
Primici iz poslovanja	19.260,00	21.186,00	23.304,00	25.632,00	28.192,00
Vlastita sredstva	10.000,00				
Sredstva fondova	11.134,00				
Kredit	10.000,00				
Ukupni izdaci	45.901,00	15.524,00	16.743,00	14.751,00	16.266,00
Ulaganje u dugotrajnu imovinu	21.134,00				
Ulaganje u obrtna sredstva	24.767,00	15.524,00	16.743,00	14.751,00	16.266,00
Neto primici	4.493,00	5.662,00	6.561,00	10.881,00	11.926,00
Kumulativ neto primitaka	4.493,00	10.155,00	16.716,00	27.597,00	39.523,00

Tablica 6. Novčani tijek

Izvor: izrada autora, (2023)

„Slikovito možemo reći da je novčani tok "novčanik" svakog poduzetnika u koji se slijeva novac od naplata potraživanja i odlijeva uslijed plaćanja različitih obveza. Novac je ustvari ključni resurs koji pojedino trgovačko društvo "drži na životu". Izvještaj o novčanom toku omogućuje menadžmentu procjenu uspješnosti upravljanja gotovinom kao i procjenu budućih

tokova gotovine kako bi se, eventualno, izbjegle blokade žiro računa. Uz to, izvještaj o novčanom toku služi za prijenos informacija menadžerima, investitorima, ali i kreditorima o priljevima i odljevima novca tijekom jednog obračunskog razdoblja. Ovdje treba naglasiti da se dobitak ili gubitak iz računa dobitka i gubitka (RDG) i ostvarenje povećanja ili smanjenja gotovog novca u praksi skoro nikada neće podudarati..“ (Jelić. F, 2013)

6.8.7. Točka pokrića projekta

Točka pokrića se prema Grubišiću (2007.) naziva još i granica rentabilnosti, mrtva točka rentabilnosti te mrtva točka prometa te pokazuje kada je u jednom poduzeću razlika troškova i prihoda jednaki nuli.

Analizom točke pokrića izraženoj u količini učinaka dolazi se do sljedećih saznanja (Grubišić, 2007:198):

- ako se u toku poslovne godine proda manja količina od točke pokrića troškova, poduzeće će završiti poslovnu godinu s gubitkom,
- ako se u toku poslovne godine ostvari upravo količina koja je identična točki pokrića troškova, poduzeće posluje na granici rentabilnosti (nema ni dobiti ni gubitka),
- ako se u toku poslovne godine ostvari veća količina od točke pokrića troškova, poduzeće će ostvariti dobit.

Točka pokrića projekta

Termin	Cijena (EUR)	2024		2025		2026		2027		2028	
		q	UP	q	UP	q	UP	q	UP	q	UP
Najam terena u razdoblju od 17,00 do 19,00 sati - Jedan termin 50 minuta, svaki puni	12	360	4.320	396	4.752	436	5.227	479	5.750	527	6.325
Najam terena u razdoblju od 19,00 do 22,00 sata - Jedan termin 50 minuta, svaki puni sat	17	720	12.240	792	13.464	871	14.810	958	16.291	1054	17.921
Najam terena na mjesečnoj bazi (minimalno 4 termina)	13	200	2.600	220	2.860	242	3.146	266	3.461	293	3.807
Najam lopte	2	50	100	55	110	60	120	65	130	70	140

Usluge/Prihod		1330	19260	1463	21186	1609	23303	1768	25632	1944	28193
Prosječna cijena usluge			14,48		14,48		14,49		14,50		14,50
Količina usluge	q		1330		1463		1609		1768		1944
Prodajna cijena	pc		14,48		14,48		14,49		14,50		14,50
Varijabilni trošak	vt		3,64		3,64		3,64		3,65		3,65
Fiksni trošak	FT		9571		10195		10881		8303		9.133
Ukupni prihod	UP=q*pc		19260		21186		23303		25632		28193
Varijabilni trošak	VT=q*vt		4841		5325		5855		6454		7096
Ukupni troškovi	UT= FT+VT		14412		15520		16736		14757		16229
Točka pokrića	q=FT/(pc-vt)		883		940		1003		766		842

Tablica 7. Točka pokrića projekta

Izvor: izrada autora, (2023)

Analizom točke pokrića, razvidno je da i sa 66% iznajmljenih termina za korištenje kaveza (u prvoj godini) od onoga što je po petogodišnjem planu utvrđeno, poslovanje je samoodrživo i opravdat će ulaganje. Po isplati kredita nakon treće godine poslovanja, točka pokrića u odnosu na planirani broj zakupljenih termina još je snažniji pokazatelj. Time se na još jedan način stječe sigurnost i opravdanost investicije gdje investitor dodatno potvrđuje svoju vjeru u projekt.

6.8.8. Račun dobiti i gubitka

Račun dobiti i gubitka

Stavka	%	1	2	3	4	5
		2024	2025	2026	2027	2028
UKUPNI PRIHODI		19.260	21.186	23.304	25.632	28.192
UKUPNI RASHODI		14.922	15.831	16.851	14.751	16.226
DIREKTNI I INDIREKTNI TROŠKOVI		14.415	15.524	16.743	14.751	16.226
FINANCIJSKI RASHODI		507	307	108	0	0
OSTALI FIN. RASHODI		-	-	-	-	-
BRUTO DOBIT		4.338	5.355	6.453	10.881	11.966
POREZI 10%	10%	433,76	535,54	645,30	1.088,13	1.196,63
NETO DOBIT		3.903,88	4.819,87	5.807,66	9.793,15	10.769,67
REZERVE	5%	195,19	240,99	290,38	489,66	538,48
ZADRŽANA DOBIT		3.708,69	4.578,88	5.517,27	9.303,49	10.231,19

Tablica 8. Račun dobiti i gubitka

Izvor: izrada autora, (2023)

Iz iznosa neto dobiti se izdvajaju sredstva prema odredbama čl. 390.a st. 5. Zakona o trgovačkim društvima u kojemu stoji da j. d.o.o. mora imati zakonske rezerve u koje mora unijeti četvrtinu (25%) iznosa dobiti društva iskazane u godišnjim financijskim izvješćima umanjene za iznos gubitka iz prethodne godine.

Zakonske rezerve j. d.o.o.- a smiju se upotrijebiti za:

- za povećanje temeljnog kapitala pretvaranjem rezervi u temeljni kapital društva,
- za pokriće gubitka iskazanog za godinu za koju se podnose godišnja financijska izvješća ako nije pokriven iz dobiti prethodne godine i
- za pokriće gubitka iskazanog za prethodnu godinu ako nije pokriven iz dobiti iskazane u godišnjim financijskim izvješćima za godinu za koju se podnose.

Odredbom čl. 390.a st. 7. Zakona o trgovačkim društvima propisano je da j.d.o.o. zakonske rezerve mora formirati sve dok visina temeljnog kapitala j. d.o.o.-a ne dosegne visinu od 2.500,00 eura ili više. Stoga, sve dok visina temeljnog kapitala u j. d.o.o.-u iznosi manje od 2.500,00 eura, j. d.o.o. mora formirati zakonske rezerve. Obzirom da je investitor iznos za uplatu temeljnog kapitala predvidio iz obrtnih sredstava, u rezerve se neće raspoređivati 25% već 5%. Dobit nakon utvrđenih rezervi će se rasporediti u zadržanu dobit gdje će se prvo utvrditi razvojni plan i potrebna investiranja, a tek potom dobit isplatiti vlasniku.

Računom dobiti i gubitka utvrđeni višak prihoda nad rashodima u cijelosti zadovoljava očekivanja, a investitori bi bili zadovoljni i manjim jer kako je ranije navedeno planira se obiteljski dugoročno održivi posao koji će doprinositi održavanju kvalitete života i zdravlja uz stvaranje dodane vrijednosti. Samo pokrivanje investicije za početak ispunit će očekivanja investitora..

6.8.9. SWOT analiza

SWOT analiza je iznimno važan alat za analizu poslovanja i planirane strategije. SWOT je akronim za snage (Strengths), slabosti (Weaknesses), prilike (Opportunities) i prijetnje (Threats). Analiza navedena četiri faktora poduzeću omogućava bolje razumijevanje svoje unutarnjeg i vanjskog okruženja te identifikaciju ključnih čimbenika koji mogu utjecati na uspjeh poslovnog pothvata.

Promišljajući o pokretanju poslovnog pothvata izgradnje *Cageball* terena kroz SWOT analizu došlo se do snaga, slabosti, prilika i prijetnji koje su prezentirane u tablici 10.

Unutrašnje snage	Unutrašnje slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • Posjedovanje prostora za izgradnju navedenog sportskog objekta • Posjedovanje dovoljnih vještina i sposobnosti za adekvatno rukovođenje aktivnostima pothvata s ciljem ispunjavanja definiranih ciljeva • Dobro poznavanje lokalnog tržišta • Posjedovanje određenog dijela vlastitih sredstava za ulaganje u objekt • Široka mreža kontakata • Korektna i konkurentna cijena • Kvalitetan pristup izgradnji objekta 	<ul style="list-style-type: none"> • Obzirom na velik udio samostalnoga rada, bit će potreban duži period vremena za pokrenuti projekt • Nepostojanje iskustva u vođenju objekta navedene namjene • Nepredviđeni rast direktnih troškova
Vanjske prilike	Vanjske prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> • Nedovoljan broj objekata istog ili sličnog karaktera • Velike mogućnosti za napredak i širenje poslovanja uz veću ponudu usluga • Sklapanje suradnje s lokalnim turističkim zajednicama za promoviranje prostora za korištenje od strane grupa • Korištenje daljnjih sredstava EU fondova za dogradnju i proširenje usluge • Kupovina susjedne parcele koja je godinama upražnjena za omogućavanje dodatnog sadržaja za ponudu korisnicima (tenis teren ili slično) • Rast poslovanja koji će zahtijevati cjelodnevni angažman i stupanje u radni odnos jednog od investitora • Natkrivanje izgrađenog objekta s ciljem osiguravanja igre u vrijeme loših vremenskih uvjeta 	<ul style="list-style-type: none"> • Većina konkurenata uz objekte za igru nogometa nudi i sadržaje caffe bara • Upitnost adekvatnog prepoznavanja kvalitete sadržaja od potencijalnih korisnika • Nemogućnost osiguravanja planiranog tržišnog udjela • Konkurencija napreduje bržim tempom i na taj način stvara prevelik jaz koji je nemoguće dostići • Nedovoljan broj mjeseci lijepog vremena za osiguravanje očekivanog broja rezerviranih termina • Potreba za previsokim investicijama kako bi se osigurala konkurentnost

Tablica 9. SWOT analiza poslovnog pothvata

Izvor: izrada autora, (2023)

Utvrđenim snagama i slabostima investitor je došao do spoznaje koje su mu konkurentske prednosti te kojim dijelovima je još potrebno poboljšanje, poput stjecanja kvalitetnijeg iskustva potrebnog za vođenje poslovnog pothvata i potrebu za dodatnom edukacijom o samoj djelatnosti.

Analizom vanjskog okruženja kroz prijetnje i prilike investitor je identificirao prilike na tržištu za koje smatra da mogu stvoriti dodanu vrijednost. Spoznaja o prijetnjama će osigurati veću razinu predostrožnosti i pripreme za potencijalne nepovoljne faktore iz okoline.

SWOT analiza investitoru je omogućila provjeru vlastitih uvjerenja o statusu poslovnog pothvata, te je nakon iste u mogućnosti donijeti informiranu odluku na osnovu cjelovitog uvida u aspekte poslovanja.

Od iznimne je važnosti napomenuti da SWOT analiza sama po sebi ne donosi rješenja, već pruža temelj za daljnje planiranje i djelovanje, a investitor je nakon završene analize došao do zaključka kako su utvrđene snage i prilike snažnijeg utjecaja od slabosti i prijetnji, te da će daljnjim radom na kompetencijama, vještinama i savladavanju znanja iz područja djelatnosti taj omjer biti još veći u korist snaga i prilika.

6.9. Planovi za budućnost

Kako je ranije navedeno dugoročni je plan uz objekt napraviti i caffe bar za korisnike nogometnog terena kao još jednu uslugu koja bi se nudila u okviru kojeg bi se organiziralo gledanje reprezentacijskih utakmica tijekom bilo koje vrste nogometnog prvenstva i na taj način dodatno vezalo korisnike uz poslovanje.

Organizacija dječjih rođendana također predstavlja veliku mogućnost za razvoj poslovanja, jer postoji velik tržišni segment na koji se može ciljati, a koji nije obuhvaćen prvobitnim planom. Organizacija malonogometnih turnira na sezonskoj bazi je jedna od planiranih aktivnosti za budućnost, kroz koju bi se pokušali zadržati postojeći i privući novi korisnici.

Budućnost navedenog projekta definirana je kao obiteljski dodatni posao uz mogućnost suprugovog isključivog rada samo za tu namjenu u trenutku kada posao naraste i opravda cjelodnevni angažman, odnosno kada se ostvari mogućnost zapošljavanja. Dotad bi se poslovalo na način da se kavezom bavi u popodnevnim satima uz stalne poslove jer su i termini predviđeni isključivo od 17,00 sati.

Plan je također s vremenom pristupiti ugradnji šifriranog zaključavanja kako bi se potrošačima omogućilo korištenje i ranijih termina uz šifre koje bi se na sustavu mijenjale svakim terminom, a putem aplikacije dostavljao korisnicima i mijenjao se na zahtjev investitora po isteku termina za igru.

Objekt za igru će se zbog podloge kojom je prekriven moći koristiti i za druge funkcionalne sportove, no to će se detaljnije razraditi u nadolazećem periodu.

7. ZAKLJUČAK

Poduzetnički proces je put od ideje do realizacije ideje u poduzetnički pothvat. Kako bi poduzetnički proces rezultirao uspješnim poduzetničkim pothvatom (što je i cilj svakog poduzetnika), treba slijediti sve faze poduzetničkog procesa. To su:

1. Odluka o poduzetničkoj karijeri
2. Razvijanje uspješne poslovne ideje
 - Prepoznavanje prilike
 - Analiza industrije
 - Izrada poslovnog plana
 - Razvijanje uspješnog poslovnog modela
3. Od ideje do poduzetničkog pothvata
 - Stvaranje tima
 - Procjena financijske snage i održivosti pothvata
 - Odluka o pravnom obliku
 - Prepravljanje poslovnog plana
 - Pronalazak financiranja
4. Upravljanje i rast poduzetničkog pothvata

Poslovni plan je dokument, koji odgovara na pitanja što će biti napravljeno i kada, te na koji način. On je alat, koji prvenstveno treba pomoći poduzetniku u pokretanju i vođenju njegovog pothvata.

Prilikom pisanja ovog poslovnog plana investitori su imali još jednu priliku preispitati svoju odluku o pokretanju poslovnog pothvata izgradnje malonogometnog terena – kaveza (*Cageball*). Odluka se čini ispravnom i vrijednom ulaganja sredstava, vremena i truda. Ideja pokretanja ovakvog posla je pokretanje obiteljskog posla kojim će se pokušati stvoriti dodatni profit uz uključivanje svih članova obitelji u isti. Poslovni plan je pokazao da projekt ima budućnost te da je u cijelosti opravdan. Projekt će doprinijeti promociji sporta na otvorenom u kontroliranim uvjetima, biti dostupan svim uzrastima kako za nogomet tako i za ostale sportske ili druge aktivnosti.

Kroz teorijski dio rada stekla se odlična podloga za razumijevanje svih koraka poduzetničkog procesa kao i razumijevanje procesa poslovnog planiranja te strukture poslovnog plana kako bi se u praktičnom dijelu na adekvatan način moglo pristupiti pisanju plana na primjeru izgradnje *Cageball* terena. Sve navedene projekcije smanjile su rizik neizvjesnosti i potencijalnog

neuspjeha projekta, te su se na temelju ishoda poslovnog plana, investitori odlučili nastaviti sa planiranim projektom.

LITERATURA

1. Balog, A., Rešetar, Z. (2021). *Poduzetništvo i poslovni planovi*. Zaporešić: Naklada Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaporešić
2. Barringer, B. R., Ireland, R. D. (2010). *Poduzetništvo: Pokretanje poslovnog poduhvata*, treće izdanje. Tuzla: OFF-SET
3. BIC-Poduzetnički inkubator Vukovar (2015). *Od poslovne ideje do osnivanja vlastitog start-up poduzeća*. [online] Vukovar: Učilište Studium. Dostupno na: http://bic-vukovar.hr/web/ink/images/BIC/dokumenti/BIC_1_Od_poslovne_ideje_do_osnivanja_vlastitog_start-up_poduzeca.pdf [pristupljeno 02. travnja 2023.]
4. Buble, M. (1997). *Strategijski management*. Split : Ekonomski fakultet.
5. Buble M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
6. Cambridge dictionary. Dostupno na: <https://dictionary.cambridge.org/>, [pristupljeno 04. svibnja 2023.]
7. Cingula, M. (2002). *Poduzetništvo 2*. Varaždin: Vadea
8. Delić, A., Oberman Peterka, S., Perić, J. (2014). *Želim postati poduzetnik*. [online]. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na: <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/%C5%BDelim%20postati%20poduzetnik.pdf> [pristupljeno 02. travnja 2023.].
9. Delić, A., Oberman Peterka, S., Alpeza, M., Kristić, D., Marković, Nina. (n.d.). *Osmislite i provjerite svoju poduzetničku ideju: Vodič za sve one koji razmišljaju o ulasku u poduzetničke vode*. [online]. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na: https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Osijek/Publikacija_Osmislite%20svoju%20ideju.pdf [pristupljeno 02. travnja 2023.]
10. Drucker, Peter F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper&Row, New York.
11. Grubišić, D. (2007) *Poslovna ekonomija. Drugo dopunsko izdanje*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
12. Hisrich, R. D., Peters, M. P., Shepherd, D.A. (2011). *Poduzetništvo, sedmo izdanje*. Zagreb: Naklada MATE d.o.o.
13. Jelić, F. (2013) *Poslovni dnevnik. Znete li čemu služe informacije o novčanom toku?* Dostupno na: <https://www.poslovni.hr/kako-su-uspjeli/znete-li-cemu-sluze-informacije-o-novcanom-toku-229364> [pristupljeno 13. svibnja 2023.]

14. Karić, M. (2006). *Mikroekonomika*, Osijek: Ekonomski Fakultet
15. Kolaković, M., Mikić, M.(2020). *Poduzetništvo u 21. stoljeću*. Zagreb: Studentski poduzetnički inkubator.
16. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga*. Zagreb: MATE.
17. Kružić, D. (ur.) (2008). *Od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana*. Split. Ekonomski fakultet Split.
18. Narodne novine, Odluka o nacionalnoj klasifikaciji 2007. – NKD 2007. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html , [pristupljeno 07. svibnja 2023.]
19. Narodne novine, Zakon o računovodstvu. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-ora%C4%8Dunovodstvu>, [pristupljeno 21. travnja 2023.]
20. Narodne novine, Zakon o trgovačkim društvima. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_12_152_3144.html , [pristupljeno 02.srpnja 2023.]
21. Nastavni materijali iz kolegija „Pokretanje poslovnog pothvata“, 2021./2022., Oberman Peterka, S.
22. Nogometni leksikon. Dostupno na: <http://nogomet.lzmk.hr/clanak.aspx?id=283> [pristupljeno 21. travnja 2023.]
23. Number of informed decisions we make per day revealed in new research. Dostupno na: https://uk.style.yahoo.com/number-of-decisions-we-make-daily-revealed-102938055.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAJaultLVe7y5mWOHakwlmXNevCrkBbpeQ5xox2YYonuB2bAWBXT6RtRIWUPQXR9Mc_Bi1N1ObW_USN_TztrfkmKQt5UBrA4KkNABuTym9nwD5BX64xpGErbPD35xgh9Jvu5CWzn7dtRBSblV_bdytEBzCtWHMQa08i0ydqtjUlJQ, [pristupljeno 04.svibnja 2023.]
24. Oberman Peterka, S., Delić, A., Perić, J. (2016). *Poduzetništvo u malim i srednjim poduzećima*, prvo izdanje. Virovitica: Naklada Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici
25. Oberman Peterka, S., Maričić, J. P., Medić, I. (2004). *Prvi korak u poduzetništvo, Osječka poduzetnička bilježnica*. Centar za poduzetništvo Osijek, Poduzetnički inkubator BIOS d.o.o. Dostupno na: http://www.portalalfa.com/time/management/razno/pod_bilj_prvi_korak.pdf [pristupljeno 02. travnja 2023.]
26. Perkov D. (2021). *Potrošači sportske industrije u digitalno doba*. Suvremena trgovina. Dostupno na: <chrome-extension://efaidnbmnribpajpcglclefindmkaj/https://www.perkov->

- savjetovanje.hr/Dokumenti/Potrosaci_sportske_industrije_u_digitalno_doba___Suvremena_trgovina_1_2021___22.3.2021.pdf [pristupljeno 14. lipnja 2023.]
27. Republika Hrvatska, Ministarstvo gospodarstva. (1999)*Vodič za poduzetnike*, Zagreb
 28. Službena stranica Caffè Bara Iguana. Dostupno na: Službena stranica Caffè Bara Porto. Dostupno na: https://www.facebook.com/cbportotenja?locale2=hi_IN, [pristupljeno 03.svibnja 2023.]
 29. Službena stranica Športskih objekata Osijek. Dostupno na: <https://www.sportski-objekti.hr/index.php/objekti/srednjoskolsko-igraliste>, [pristupljeno 03.svibnja 2023.]
 30. Službena stranica Edel sporta. Dostupno na: <https://edel-sport.hr/>, [pristupljeno 07.svibnja 2023.]
 31. Službena stranica Debeljak d.o.o. . Dostupno na: https://www.facebook.com/people/Debeljak-doo/100026704496326/?paipv=0&eav=AfYs_F1c5OWxy1Jlo6Sj1t_A6_jx1LSxx4YZ-ht3abwRKO69QgPQrH3OQwiT_x4DFNw&_rdr, [pristupljeno 07.svibnja 2023.]
 32. Službena stranica Decathlon. Dostupno na <https://www.decathlon.hr/content/49-magasin-osijek>, [pristupljeno 07.svibnja 2023.]
 33. Sport za koheziju zajednice i društvenu uključenost, EU financiranje u području sporta. Dostupno na: <https://sport.ec.europa.eu/funding>, [pristupljeno 07.svibnja 2023.].
 34. Sošić, D., Matić, Z., Jardas, D. (1993). *Ja - poduzetnik*. Rijeka: Naklada Općina Rijeka, Izvršno vijeće, Sekretarijat za privredu i poduzetništvo
 35. Šošić, H. (1995). *Poduzetništvo*. Zagreb: Birotehnika
 36. Timmons, Jeffrey A. (1999.): *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*. Irwin/McGraw-Hill, USA,
 37. Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2003). *New venture creation/entrepreneurship for the 21st century*. Singapore City: McGraw-Hill
 38. Timmons, J. A., Spinelli, S. Jr. (2009). *New venture Creation*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
 39. Vidović, M. (2008). *Upravljanje znanjem u velikim hrvatskim poduzećima*. Zagreb: Ekonomski fakultet. Dostupno na: <https://docplayer.net/20852134-Maja-vidovic-upravljanje-znanjem-u-velikim-hrvatskim-poduzecima-magistarski-rad.html> [pristupljeno 07. lipnja 2023.]
 40. Vinšalek Stipičić, V. (2023). *Poduzetničko planiranje i poslovni plan*. [online]. Gospić: Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću. Dostupno na: https://velegs-nikolatesla.hr/knjiz/Poduzetnicko_planiranje_i_poslovni_plan.pdf [pristupljeno 27. ožujka 2023.]
 41. https://www.instagram.com/caffebar_iguana/?hl=en, [pristupljeno 02.svibnja 2023.]

POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

Grafički prikaz 1. Prilika.....	5
Grafički prikaz 2. Uloga analize izvedivosti u razvoju uspješne poslovne ideje.....	18
Grafički prikaz 3. Vlastiti izvori financiranja poduzetnika.....	22

POPIS SLIKA

Slika 1. Timmonsov model poduzetničkog procesa.....	4
Slika 2. Prozor prilika.....	6

POPIS TABLICA

Tablica 1. Poduzetničke vještine, osobine i ponašanja	11
Tablica 2. Struktura izvora financiranja projekta.....	47
Tablica 3. Podaci o kreditu.....	47
Tablica 4. Struktura prihoda.....	48
Tablica 5. Struktura rashoda.....	50
Tablica 6. Novčani tijek	50
Tablica 7. Točka pokrića projekta.....	52
Tablica 8. Račun dobiti i gubitka	52
Tablica 9. SWOT analiza poslovnog pothvata.....	54