

# Važnost poslovnog plana za uspješno poslovanje

---

**Horvat, Bojana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:502637>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-23**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



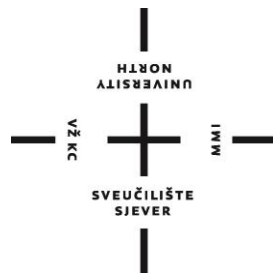
244/PE/2019

**VAŽNOST POSLOVNOG PLANA ZA USPJEŠNO  
POSLOVANJE**

Bojana Horvat

Varaždin, veljača 2019.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Poslovna ekonomija**



244/PE/2019

**VAŽNOST POSLOVNOG  
PLANA ZA USPJEŠNO  
POSLOVANJE**

Student:

Bojana Horvat, 0470/336D

Mentor:

izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, veljača 2019.

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za ekonomiju

STUDIJ diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija

PRISTUPNIK Bojana Horvat

MATIČNI BROJ 0470/336D

DATUM

KOLEGIJ

Ekonomika poduzetništva

NASLOV RADA

Važnost poslovnog plana za uspješno poslovanje

NASLOV RADA NA  
ENGL. JEZIKU

The importance of a business plan for a successful business

MENTOR

Anica Hunjet

ZVANJE

izv. prof. dr. sc.

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. izv. prof. dr. sc. Ante Rončević, predsjednik
2. doc. dr. sc. Damira Đukec
3. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica
4. izv. prof. dr. sc. Goran Kozina
- 5.

VZ  
KC

MMI

## Zadatak diplomskog rada

BROJ

244/PE/2019

OPIS

Poslovni plan je oduvijek bio jedan od alata za razvijanje poduzetničke ideje. Sjeverozapadni dio Hrvatske je vrlo specifičan upravo zbog velikog broja malog i srednjeg poduzetništva u odnosu na ostatak Hrvatske, što je indikator vrlo dobre poduzetničke klime, i dobar izvor informacija o korištenju poslovnog plana. Poslovni plan je također dokaz potencijalnim investitorima da poduzetnička ideja ima smisla, te da može preživjeti na tržištu. Poduzetništvo je temelj gospodarstva, te je vrlo važno napraviti dobre temeljne korake, kako bi poduzeće dugo i uspješno poslovalo.

U ovom diplomskom radu fokusirat će se na:

- teorije poduzetništva i poduzetnika
- razvoj poduzetništva u Hrvatskoj
- sadržaj poslovnog plana
- poslovni plan na primjeru poduzeća "Ikra"
- provesti anketu "Važnost poslovnog plana za uspješno poslovanje"
- prikazati rezultate istraživanja metodom deskriptivne statistike
- donijet će se zaključak

ZADATAK URUČEN

13. 02. 2019.

POTPIS MENTORA

A. Hunjet



## SAŽETAK

Ovim radom želi se potvrditi teza, smatraju li poduzetnici zaista da je poslovni plan važan alat za uspješno poslovanje. U istraživanju je sudjelovalo 100 poduzetnika koji imaju aktivno poslujuće poduzeće. Rezultati su prikupljeni na području Varaždinske županije. Objašnjeno je rangiranje poduzeća po veličini, kako ih prepoznaje zakon, a isto i mi za potrebe rada. Osvrnut će se na početke poduzetništva i osnovne definicije, shvaćanje, te što to definira poduzetnika, koje vještine, i zašto poduzetnik nije svatko. Razvitak poduzetništva u Hrvatskoj, od početnih problema zbog ostataka socijalističkog shvaćanja i problema u razvoju, do poduzetničkih impulsa koji su pomogli poduzetništvu u Hrvatskoj, te ga diversificirali. Strukturom poslovnog plana će se pokazati na kakav način se tablice koriste, te koje su najvažnije tablice za kvalitetan poslovni plan. Svakim izračunom dolazimo do novih saznanja, ključno je ispravno postaviti poslovni plan. Zaključkom će se potvrditi sve što se istražilo, i rezultati koji su dobiveni. Hipoteza potvrđena, poduzetnici smatraju da je poslovni plan ključ uspješnog poslovanja.

Ključne riječi: Poslovni plan, poduzetništvo, poduzetnik, financije, poduzeće.

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to confirm the thesis that entrepreneurs really do think that a good business plan is the key to a successful business. The participants in the research were entrepreneurs with existing and functioning firms, one hundred of them. The results were collected in Varaždin County. You can also find elaborated size of the companies, ranked by law, and otherwise for the purpose of this paper. Also, there will be mentioned how entrepreneurship began, what it summarizes, what makes a good entrepreneur, which skills to hone, and why this line of work is not for everyone. From struggling entrepreneurship in Croatia over the years which was because of the lingering parts of socialism, to entrepreneurial impulses which made a great difference and really helped the growth of entrepreneurship in Croatia, and diversified it. With the structure of the business plan will be shown how to use financial and basic tables properly, and what is the most important when making the tables. With every calculation, it is more sure that a good business plan is the key.

Key words: business plan, entrepreneurship, entrepreneur, finance, business

## SADRŽAJ:

1. UVOD.....	1
2. TEORIJA PODUZETNIŠTVA I PODUZETNIKA .....	3
2.1. Ekonomski pristup.....	4
2.2. Bihevioralni koncept poduzetništva .....	7
2.3. Sociološki pristup.....	7
2.4. Definicije i funkcije poduzetništva .....	8
2.5. Poduzetništvo u suvremenim tržišnim uvjetima .....	9
3. RAZVOJ PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ .....	10
3.1. Poduzetnički impuls 2012.....	11
3.2. Poduzetnički impuls 2013.....	11
3.3. Poduzetnički impuls 2014.....	13
4. SADRŽAJ POSLOVNOG PLANA.....	14
5. VELIČINE I VRSTE PODUZEĆA .....	15
6. POSLOVNI PLAN NA PRIMJERU PODUZEĆA „IKRA“ .....	17
6.1. Opće stavke .....	17
6.2. Financijske stavke .....	19
7. METODOLOGIJA I PODACI .....	33
7.1. Objašnjenje anketnog obrasca.....	33
7.2. Područje skupljanja podataka .....	34
8. PRIKAZ REZULTATA ANKETE.....	35
9. ZAKLJUČAK .....	50
LITERATURA.....	51
POPIS SLIKA.....	54
POPIS TABLICA.....	55
PRILOG .....	57

## 1. UVOD

Ovim diplomskim radom, želi se potvrditi hipoteza, da poduzetnici smatraju da je korištenje poslovnog plana bitno za uspješno poslovanje. Upravo iz tog razloga, anketom je ispitano stotinjak poduzetnika, koji imaju iskustva u poslovanju i koji su potvrdili našu hipotezu. Poslovni plan je vrlo bitan za uspješno poslovanje, jer putem poslovnog plana možemo razvijati našu poslovnu ideju.

Prvi korak u stvaranju poduzeća, je upravo ideja. Kako bi se ideja pravilno razvila, kako bi moglo se vidjeti njezino postojanje u realnim okolnostima poduzeća, poslovni plan je način kako da dobijemo percepciju. Istraživanje se baziralo na području Varaždinske županije. Kako će se dalje objasniti, većina poduzeća su mirko i mala poduzeća, do deset ljudi zaposlenih. Također najčešća vrsta poduzeća su društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.), te jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.).

Također važan dio poslovnog plana jest i utvrđivanje početnih cijena u poslovanju, te na temelju istih izračunati točku pokrića. Predstavit će se upoznatost poduzetnika s poslovnim planom, te jesu li isti koristili. Koliko su im izvještaji poslovnog plana bili realni i zadovoljavajući, te jesu li poslovni plan kao takav smatrali korisnim za testiranje ideje prije početka poslovanja.(MacKintosh, 2008., Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.)

Poslovni plan je pisani dokument koji opisuje sve relevantne unutarnje i vanjske čimbenike i strategije neophodne za pokretanje novog poslovnog pothvata. Planiranje je vrlo važno u ranim etapama svakog novog poslovnog pothvata kada poduzetnik mora pripremiti i izraditi plan.

Plan će biti kompletiran kada poduzetnik bude imao osjećaj za tržište, kada proizvod ili usluga budu ostvareni preko radne grupe menadžmenta i kada bude zadovoljena financijska potreba pothvata. (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.)

Kao pomoć u današnjem poduzetništvu, pojavila se potpora od Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. Vrlo je bitno spomenuti, da je jedan od preduvjeta napraviti poslovni plan sa pozitivnim ishodom. Na temelju kojeg se tada isplaćuju sredstva osobi koja želi pokrenuti poduzeće ili obrt i tako prvenstveno sebi stvoriti radno mjesto, a ako će se poslovanje pozitivno razvijati, mogućnost otvaranja radnih mjesta.

Vrlo je bitno napomenuti, da ukoliko su sredstva osigurana, dakle, poslovni plan je prihvaćen kao pozitivan i dobro razrađen, tada poduzeće sa samozaposlenim mora raditi barem godinu dana, u protivnom mora vratiti sredstva. To je još jedan dokaz koliko je u današnjem poduzetništvu bitan poslovni plan i koliko izvještaji koji se dobiju, zaista imaju veliku važnost.

Varaždinska županija kao mjesto prikupljanja podataka je vrlo zahvalno područje, jer ima veću koncentraciju poduzeća nego velika većina hrvatskih županija, i samim time je gospodarski razvijenija.

Mikro i malo poduzetništvo je ujedno i temelj svakog gospodarstva i treba ga se podupirati, i omogućiti čim lakše i brže otvaranje i zatvaranje poduzeća. Dakle, dobro razrađen poslovni plan, može nam dati vrlo dobru sliku našeg budućeg poduzeća.(Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.)

Valja spomenuti što je poduzetništvo, konačan cilj poslovnog plana.

Poduzetništvo je proces prepoznavanja prilike, prikupljanja sredstava za njenu realizaciju, stvaranje i raspodjela novostvorene vrijednosti. (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.)

Današnja definicija poduzetnika uzima u obzir poslovne, menadžerske i osobne perspektive. U današnje se vrijeme istražuje i naglasak stavlja na koncept poduzetništva iz osobne perspektive.

To potvrđuju sljedeća tri pogleda na poduzetnika: preuzimanje inicijative, organiziranje i reorganiziranje društvenih i ekonomskih mehanizama i resursa u praktičnom smjeru, te prihvaćanje rizika ili neuspjeha (Hirsrich, Peters, Shepherd, 2011.)



## 2. TEORIJA PODUZETNIŠTVA I PODUZETNIKA

Teorija koncepta poduzetništva ima tri metodološka pristupa. Prvi pristup je personalno – psihološki, koji se temelji na shvaćanju poduzetništva kao djelatnost ljudi s posebnim psihološkim svojstvima.

Drugi pristup je neoklasična ekonomska teorija, koja se bazira na postojećoj proizvodnoj matici koja se optimalno koristi, te se tako i povećava profit.

Treći pristup je sociološko – kulturni pristup, koji smatra poduzetništvo kao ekonomsku djelatnost, koja u sociološko – kulturnim okvirima temeljito koristi društvene i ekonomske potencijale ljudi.

Sama psihološka analiza poduzetnika nije uspjela ponuditi vjerodostojne empirijske dokaze o različitim sposobnostima ljudi za poduzetništvo.

Analize psihološko – personalnog pristupa doprinijele su boljem razumijevanju razlika među ljudima, tako zvanim, poduzetničkim atributima, to su vještine koje se smatraju vrlo bitnim za uspješnog poduzetnika i poduzeće.

Vještine koje ne posjeduje svaki čovjek, ali se mogu naučiti. Naravno, poduzetničke vještine koje su kod nekog urođene ne znače da će poduzeće biti uspješno, uvijek je potreban i trud i znanje.

Neoklasični pristup temelji svoje znanstvene teorije na racionalnom ponašanju i informiranosti o tržišnim procesima, te kao takav pristup isključuje mogućnosti neizvjesnosti koja je po mnogim ekonomskim stručnjacima i istraživačima, ipak jedan od neizostavnih elemenata poduzetništva.

Dakle neoklasični pristup ima manjkavost u tome da isključuje efekt iznenađenja, i neizvjesnosti. Najbolji primjer neizvjesnosti je bio 2008.godine koja je jako utjecala na poduzetništvo, baš zbog velike neizvjesnosti i kasnije ekonomske krize, zbog stambenih kredita.

Sociološko – kulturni pristup ima ograničenje u tome što su se oslanjale na kontekstualne varijable, umjesto na to kako ih sami poduzetnici prezentiraju i shvaćaju, te kako se na temelju njih treba ponašati. (McClelland, 1961.)

Poduzetništvo je kroz razdoblja imalo različita poimanja u tržišnoj ekonomiji.

Prvo razdoblje je bila faza liberalnog kapitalističkog razvitka, gdje je bila aktivna uloga poduzetnika.

Drugo razdoblje je bila masovna industrijska proizvodnja, ovdje je uloga poduzetnika pasivna, a javlja se uloga menadžera, koja je sada aktivna.

Treće razdoblje je oživljavanje svih atributa tržišne ekonomije, ovdje je uloga poduzetnika proaktivna, i javlja se poduzetnički menadžment.

Prvobitno značenje poduzetništva se pojavljuje u 12.stoljeću iz francuskog jezika „entrepender“, što znači nešto poduzeti, činiti. Poduzetništvo i poduzetnik su dva pojma koji jedan bez drugog ne mogu biti objašnjeni u potpunosti, te se nadopunjuju kroz povijest.

Riječi „poduzetništvo“ i „poduzetnici“, pojavljuju se ponajprije u trgovini, bankarsko – kreditnim i mjenjačkim djelatnostima, te pomorstvu. (Hunjet, Kozina, 2014.)

Poduzetnici su avanturisti, ljudi koji su spremni nešto promijeniti, spremni riskirati. U 14.stoljeću poduzetnicima su se smatrali arhitekti i građevinari koji su gradili dvorce, utvrde, crkve, katedrale. Svi pojmovi se odnose na funkcije i kvalitete koje nova iskustva, rizike i izazove. (McClelland, 1961.)

## **2.1. Ekonomski pristup**

Temelj ekonomskog pristupa je razumijevanje poduzetništva kao potragu za mogućnošću, šansom, izazovom. Ekonomski stručnjaci, smještaju poduzetnika u teška, promjenjiva i u ekonomskom pogledu, vrlo zahtjevna okruženja, gdje ga se tada prikazuje kao kreativca koji zbog vlastite potrebe, stvara ni iz čega, nešto vrijedno. Stvara novu vrijednost. Potrebu pretvara u vrijednost, a okolnosti u prilike.

Poduzetnik i poduzetništvo su različito shvaćani od strane klasičara, neoklasičara i modernih teoretičara.

“...Svi drugi su poduzetnici, bilo da otvore posao s kapitalom da vode svoje poduzeće, bilo da su poduzetnici sa svojim vlastitim radom bez ikakvog kapitala, te se može smatrati da žive u

neizvjesnosti. Čak i prosjaci i lopovi su poduzetnici ove kategorije.”(Cantillon, 1730.)

„Poduzetnik je osoba koja kupuje po poznatim cijenama da bi prodao po onima koje će se tek formirati na tržištu; snosi rizik svog pothvata koji je veći što je veća neizvjesnostu pogledu budućih poslovnih prigoda.“ (Cantillon, 1730.)

Suvremeno ekonomsko tržište, od poduzetništva zahtjeva kontinuirane rezultate, inovacije i promjene:

- uvođenje novog proizvoda, i kontrola kvalitete proizvoda
- uvođenje novih metoda proizvodnje
- ulazak na nova tržišta
- pronalazak novih izvora sirovina ili polugotovih proizvoda
- reorganizacije u tvrtkama

Svatko tko ima moć i sposobnost uočavati i iskoristavati nove prilike i mogućnosti koje se pojavljuju u poslovnim granama, tko može tradicionalni način iskorištavanja nacionalnih resursa, zamijeniti resursima iz vlastitih naloga i sposobnosti, je poduzetnik.(Ross, Knight, 2010.)

Uloga poduzetnika u društvu je njegova sposobnost vodstva. Poduzetnik se prirodno ističe kao vođa, kada se pojave nove prilike i mogućnosti.

Na poduzetniku je zadatak da teoretska znanja o novim mogućnostima i prilikama, primjeni i u praksi. (Hunjet, Kozina, 2014.)

Druge tri kategorije motiva koji dominiraju kod poduzetnika su:

- želja za vlastitim poduzećem, sam svoj šef.
- želja za osvajanjem, želja za dokazivanjem vlastite superiornosti, želja za uspjehom.
- sreća stvaranja, realiziranje i stvaranje preko vlastite energije.

Iako je financijski dobitak i sigurnost potvrda poduzetničkog uspjeha, on ne čini i krajnji cilj poduzetnika.

Vrlo veliku ulogu u modernom poduzetništvu, nosi menadžer, koji mora biti produžena ruka samog poduzetnika, i mora moći realno i objektivno sagledati situacije, koje sam poduzetnik možda ne bi mogao.

Menadžer postaje poduzetnikom kada se njegovo procjenjivanje temelji na mogućim pogreškama za čije je ispravljanje sam zadužen, to uključuje:

- znanje i sposobnost donošenja prave odluke
- sposobnost predvidjeti budućnost
- izoštrene menadžerske sposobnosti
- povjerenje u sebe
- prihod poduzetnika se sastoji od dva dijela: plaće za poduzetnikove sposobnosti i plaće za preuzimanje rizika na sebe.

Poduzetnici postoje u svim vrstama organizacija, malim i velikim. Izbor između samozapošljavanja i rada za plaću kao zaposlenik, u konačnici ovisi o zaradi. Ako je poduzetnik sposoban zaraditi u svojem poduzeću više, nego što bi kao zaposlenik u nečijem poduzeću, tada je odluka ispravna. (McClelland, 1961.)

Nekoliko oblika poduzetništva koji se mogu pojaviti u gospodarstvu:

- osnivanje poduzeća i menadžment – poduzetnik je organizator i upravitelj poduzeća
- inovacijsko poduzeće – poduzetnik je onaj koji se angažira u inovativnim aktivnostima gdje se inovativnost definira kao proces koji do tada ne razrađenu ideju pretvara u funkcionirajući i ekonomski živu pravnu osobu.
- imitacijsko poduzetništvo – poduzetnik- imitator je osoba koja je zaposlena na jednoj lokaciji, a obnaša posao na drugoj, pomoću tehnološke komunikacije.

Kao potkategorije pojavljuju se sljedeći oblici:

- neproduktivno poduzetništvo – kada poduzetnička aktivnost može biti inovativna, ali ne pridonosi realnom gospodarskom napretku ili ga sputava.
- poduzetništvo potraživanja rente – koncept se veže uz poduzetništvo koje ima namjeru pribavljati monopolski profit ili ekonomsku rentu trenutno prisutna u gospodarstvu ili se može pojaviti. (Ross, Knight, 2010.)

## **2.2. Bihevioralni koncept poduzetništva**

Poduzetnik se predstavlja svijetu svojim postupcima, i funkcijama, pri čemu se zaboravlja da su njegovi postupci odraz vrlo kompleksnog ponašanja u danom vremenu i prostoru.

Zbog svojih tradicionalnih zahtjeva da se u ekonomske modele uključuju samo oni elementi koji su podložni kvantitativnom izričaju, analiziranju i dokazivanju, psihološki i sociološki elementi su zanemareni.

Bihevioristi-psiholozi svoju pažnju usmjeravaju na uspostavljanju veze između poduzetništva i stupnja motivacije, osobnih karakteristika i spremnosti na reakciju u okviru ekonomskih aktivnosti.

Najpoznatija psihološka studija o poduzetništvu, posebno se fokusiralo na varijable motivacije koje utječu na ponudu poduzetništva:

Čuvena varijabla = potreba za uspjehom (n-Ach), osobe koje imaju visoku potrebu za uspjehom karakteriziraju se kao osobe koje su sklonije biti odgovornima za rješavanje problema i postavljanje ciljeva koje postižu vlastitim naporima, kao i one koje imaju jaku želju da dobiju direktan odgovor o uspjehu vlastitog zadatka.

Hipoteza da će poduzetnici imati visoki n-Ach zato što se čini da posjeduju jednake osobine, na primjer, poduzetnici imaju veće zadovoljstvo od pronalaženja rješenja problema negonovca, iako novčana nagrada i dalje ostaje simbolom nečijeg uspjeha.

Odgov i obrazovanje djece smatra ključnima u razvijanju visokog n-Ach, a kroz to i razvoju poduzetništva. Razumno visoki standardi izvrsnosti, samoinicijativa kod obrazovanja i usavršavanja, majčina toplina i mala dominacija očeva, ponašanje djece i roditelja prvenstveno ovisi o roditeljskim religijskim i ideološkim vrijednostima. (McClelland, 1961.)

## **2.3. Sociološki pristup**

Sociološki nastrojeni autori, tvrde da je pojam i fenomen poduzetništva nemoguće shvatiti ako se na poduzetnika ne gleda kao diodruštva u kojem se nalaze.

Max Weber zagovara da religijska motivacija, poput kalvinističke i protestantske, jedina odgovara zahtjevima kapitalizma. Kao potporu svojoj tezi nudi primjer protestantskih zemalja u kojima je kapitalizam cvjetao dok zemlje drugačije religijske orijentacije nisu imale

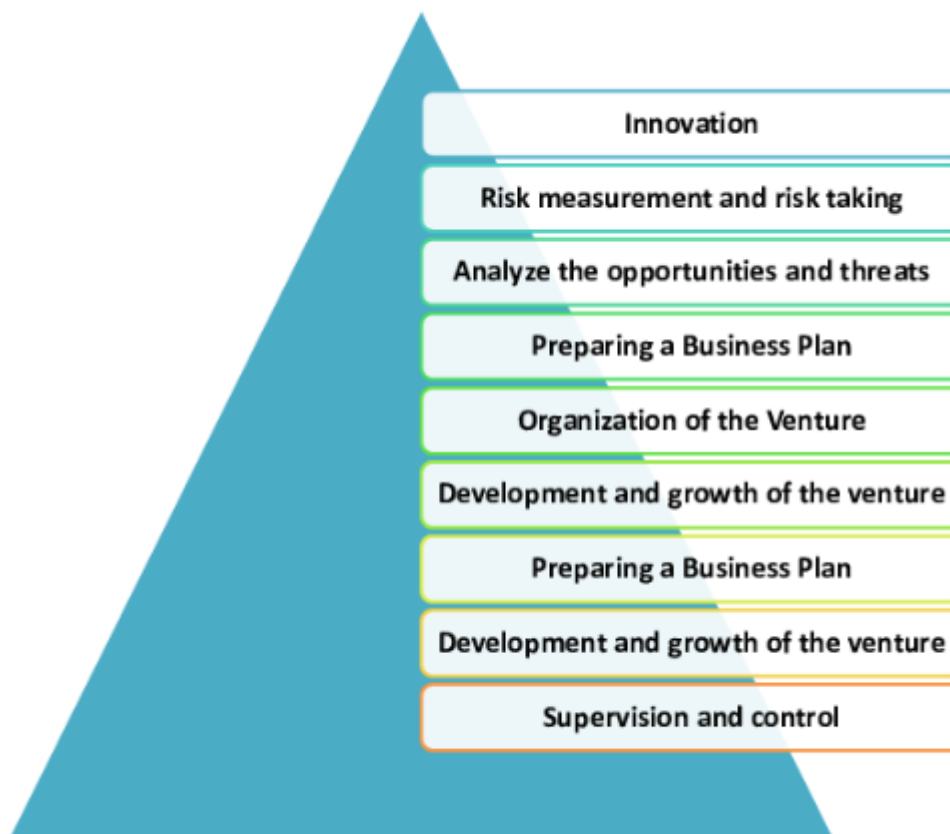
neophodni duh za poduzetništvo.

Teološke doktrine kalvinizma imaju izravne posljedice na to kako se ljudi trebaju ponašati u svakodnevnim poslovima.

One potiču pojedince da stvaraju opipljive znakove da su bili izabrani od Boga za spas od prokletstva. (Weber, 1905.)

## 2.4. Definicije i funkcije poduzetništva

Poduzetništvo je process nastajanja nečeg novog s dodavanjem vrijednosti, uz ulaganje potrebnog vremena i napora, prihvaćajući financijske, emocionalne i društvene rizike i ostvarujući nagradu kao novčano, financijsko ili osobno zadovoljstvo i neovisnost. Proces iskorištavanja prilika bez obzira na resurse kojima trenutno raspolažemo. (Hunjet, Kozina, 2014.)



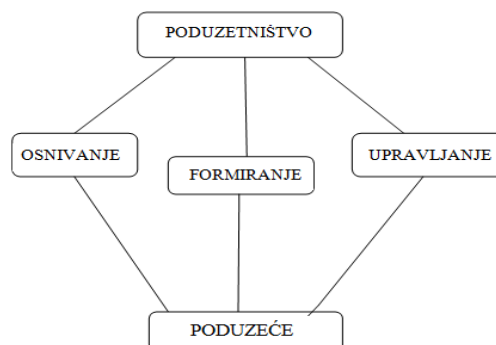
**Slika 1:** Piramida glavnih funkcija poduzetništva.

Izvor: [https://www.researchgate.net/figure/Functions-of-Entrepreneur\\_fig1\\_301659818](https://www.researchgate.net/figure/Functions-of-Entrepreneur_fig1_301659818)

Dakle, glavne funkcije poduzetništva su inovativnost, bez koje nema polazne ideje koja je baza našeg poslovanja. Riskiranje i upravljanje rizicima, je nešto sa čime se poduzetnici susreću svakodnevno, i bez čega nema uspješnog poslovanja i pomicanja granica. Analiziranje prilika i prijetnji, je ključno, kako bi poduzetnik mogao iskoristiti nišu na tržištu i time imati prednost pred konkurencijom. Organizacija pothvata je ključna za izbjegavanje gubitaka i dovođenja do grešaka. Razvitak i rast pothvata slijedi nakon organizacije pothvata, te omogućava shvaćanje u kojem smjeru nastaviti pothvat. Priprema poslovnog plana omogućava ideji i svim istraživanjima da se spoje u jedno, te da poduzetnik dođe do zaključka vezanog isplati li se ići u realizaciju ideje i pokrenuti poduzeće. Kao posljednja etapa, nalazi se nadzor i kontrola koje omogućavaju provjeru svakog prijašnjeg koraka, da se maksimizira uloženi trud u najkraćem mogućem roku potrebnom za usklađivanje prije realizacije.

## 2.5. Poduzetništvo u suvremenim tržišnim uvjetima

Poduzetništvo predstavlja proces stvaranja nove vrijednosti različitim aktivnostima u kojima poduzetnik prepoznaje novu poslovnu priliku, osniva i upravlja poduzećem, prikuplja sva potrebna sredstva za ostvarenje poslovne prilike, realizira proizvod, osvaja tržište, prodaje proizvod, raspodjeljuje uvećanu, novonastalu vrijednost, te prepoznaje novu poslovnu priliku. (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.) U poduzetničkom procesu sudjeluju: poduzetnik, poslovna prilika i potrebna sredstva. Poduzetnik je osoba koja preuzima rizik u novcu, vremenu i ugledu. Mora imati viziju, odrediti poslovne ciljeve, odrediti poslovnu strategiju i koncipirati poslovni plan. Poslovna prilika je provjerena poslovna ideja koju je moguće ostvariti. Potrebna sredstva u poduzetničkom procesu su fizička sredstva, ljudski resursi i funkcijska sredstva. (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.)



**Slika 2:** Osnovni sadržaj poduzetničkih aktivnosti

Izvor: Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.

### 3. RAZVOJ PODUZETNIŠTVA U HRVATSKOJ

Hrvatska je zemlja gospodarske i društvene tranzicije, okruženju manjka iskustvo, znanje i poticaji, te nema kontinuiranu tradiciju u poduzetništvu. Usprkos nepovoljnostima, ipak broj poduzetnika raste iz godine u godinu. Pridruživanje Europskoj Uniji ubrzava neke procese, ali svejedno traži vrijeme. Vrlo je važno napomenuti da sa pridruživanjem Hrvatske Europskoj uniji je došlo do projekata koji potiču malo i srednje poduzetništvo. (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.)

U prošlosti se također razmatralo o konkurentnosti, pa su se poduzetnici, obrtnici, povezivali u bratovštine i zadruge, iz tih prvih povezivanja su nastale današnje gospodarska i obrtnička komora. Vrijeme koje je Hrvatska bila u socijalizmu je negativno utjecalo na razvoj poduzetništva. U posljednjih petnaestak godina u Hrvatskoj je pokrenut sustavni pristup poticanja poduzetništva, te je počela izgradnja sustava institucijske potpore.

Prva inicijativa za pokretanje institucijske podrške, prema načelima suvremenog pristupa poticanju poduzetništva, koja je nastala u Sisku 1991.godine. kada je pokrenuti poduzetnički inkubator, koji je bio prvi takav, i radio je godinu dana. Intenzivniji razvitak sustavnih poticajnih aktivnosti za razvitak malog gospodarstva počeo je 1997.godine osnivanjem Uprave za obrt, zadruge, mala i srednja poduzeća pri Ministarstvu gospodarstva, te provođenjem Probnog programa razvitka malog gospodarstva. (Hunjet, Kozina, 2014.)

U sklopu programa osnovao je desetak poduzetničkih centara, inkubatora i zona za malo gospodarstvo, pokrenuto je povoljno kreditiranje poduzetnika sa niskim kamatnim stopama od 3 – 8%. Osnovana je i savjetodavna mreža za malo gospodarstvo.(Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.)Program predstavlja skup mjera i aktivnosti za uspostaviti i izgraditi pozitivno okruženje za razvoj poduzetništva. Mjere i aktivnosti se temelje na rezultatima istraživanja, te obuhvaćaju:

- promidžbu privatnog poduzetništva putem medija radi stvaranja pozitivnog odnosa prema poduzetništvu i informiranja poduzetnika o poticajima
- bespovratnu potporu poduzetnicima za korištenje usluga Hrvatske mreže
- povoljne kredite koji se dodjeljuju na temelju županijskih kriterija i javno objavljenih natječaja
- izgradnju institucionalne potpore
- komercijalizaciju inovacija koje obuhvaća dodjelu potpora za tehničko – tehnološko



vrednovanje i opremanje inovacija

- izobrazbu za potrebe razvitka poduzetništva putem licenciranih učitelja poduzetništva, savjetnika i promotora

### **3.1. Poduzetnički impuls 2012.**

Prvi ciklus natječaja za Poduzetnički impuls, sastojao se od navedenog programa:

- razvoj i primjena inovacija 2012.godine
- normizacija i znakovi kvalitete 2012.godine
- gazele
- žena poduzetnik
- poduzetnik početnik
- mladi u poduzetništvu
- obrazovanje za poduzetništvo
- cjeloživotno obrazovanje za obrtništvo.

Rezultati Poduzetničkog impulsa su ukazivali da su ostvareni prioriteti razvoja poduzetništva i obrta jačanjem konkurentnosti kroz tehnološki razvoj, te je poboljšana i regionalna konkurentnost i bolje međunarodno pozicioniranje i internacionalizacija malog gospodarstva.

Novac kojim je financiran Poduzetnički impuls, će se, procjenjuje se, vratiti u državni proračun kroz tri godine, putem inovacija, poreza i doprinosa. (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.)

Kategorije potpora za Poduzetnički impuls dijelile su se na:

- Konkurentnost poduzetništva – odobreno 892 potpore
- Unapređenje poduzetničke infrastrukture – odobreno 59 potpora
- Obrazovanje za poduzetništvo i obrtništvo – odobreno 1518 potpora

### **3.2. Poduzetnički impuls 2013.**

Poduzetnički impuls se provodio u skladu sa programom Vlade Republike Hrvatske za razdoblje od 2011. – 2015.godine. Mjere poticanja konkurentnosti poduzetništva i obrta definirane su kroz tri etape:

- gospodarski oporavak i razvoj poduzetništva
- tehnološki razvoj i jačanje konkurentnosti

- regionalni razvoj i korištenje fondova Europske unije

Cilj Ministarstva poduzetništva i obrta bio je, da kroz sustav poticaja se gospodarske mjere provedu sukladno s ciljem gospodarske politike, kako bi se do 2015.godine povećala stopa rasta gospodarstva za 5%. (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.)

Poticanje razvoja malog gospodarstva temelji se na razvojnom planiranju, pripremi i izradi zakonske regulative, predlaganju organizacijskih oblika djelovanja, predlaganju mjera i instrumenata gospodarstvene politike. Usklađivanje državnog sustava sa strateškim okvirom Europske unije.

Poduzetnički impuls se sastoji od četiri poticajne mjere i 14 aktivnosti, prvenstveno namijenjenih malom gospodarstvu, koja su definirana Zakonom o poticanju i razvoju malog gospodarstva:

Sustav potpora s mjerama vezanima za mikropoduzetništvo, obrti i klastere, jačanje poslovne konkurentnosti poduzetnika i obrtnika, razvoj poduzetničke infrastrukture i poslovnog okruženja, te obrazovanje za poduzetništvo i obrte te očuvanje tradicijskih i umjetničkih obrta. Dio poticajnih mjera su i financiranje malog i srednjeg poduzetništva i obrta, EU programi i projekti, te institucionalna podrška. Aktivnosti koje ulaze u prvu podmjeru su mikropoduzetništvo i obrt, poduzetništvo kreativnih industrija, mladi i početnici u poduzetništvu, zadružno poduzetništvo i jačanje poslovne konkurentnosti. (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.)

Aktivnosti koje spadaju u drugu podmjeru su jačanje poslovne konkurentnosti poduzetnika i obrtnika, poduzetništvo u turizmu „1000 bazena za hrvatski turizam“ i poticanje inovacijskog poduzetništva. Sljedeća podmjera je razvoj poduzetničke infrastrukture i poslovnog okruženja. Poslovne zone, razvojne agencije i poduzetnički inkubatori. Posljednja podmjera obuhvaća obrazovanje vezano za obrte te tradicijske i poduzetničke centre.

Druga mjera služila je za financiranje srednjeg poduzetništva i obrta, pomoću subvencije kamata za kredite, ulaganja u fondove za gospodarsku suradnju, te jamstva za malo gospodarstvo i poticanje energetske učinkovitosti.

Treća mjera obuhvaća edukacije regionalni centar za razvoj, međunarodna razvojna suradnja, program zajedno za poduzetništvo i inovacije, provedba europske strategije za dunavsku regiju, operativni program za regionalnu konkurentnost, te operativni program za regionalnu

konkurentnost.

Posljednja mjera obuhvaća promidžbe poduzetništva i obrta, nacionalno savjetovanje o malom gospodarstvu, međunarodna aktivnost poduzetnika, poticanje razvoja zadrugarstva – hrvatski savez zadruga, poduzetnički portal, konferencija o zadrugama, konferencija o klasterima, razvoj i održavanje obrtnog registra RH i međunarodna konferencija poduzetništva i inovacija. (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.)

### **3.3. Poduzetnički impuls 2014.**

Glavni cilj Poduzetničkog impulsa je stvaranje povoljnijeg poduzetničkog okruženja, te poticanje inovacija i internacionalizacije u svrhu povećanja dodane vrijednosti stvorene u sektoru malog gospodarstva.

Jedan od prioriteta Poduzetničkog impulsa je pronalazak i izlazak na nova tržišta. Ulaganje u razvitak zahtjeva potrebno znanje i vještine preko kojih se može doći do novih ideja, suradnje i partnerstva. Poduzetnički impuls prati životni ciklus poduzeća od početka do rasta i ekspanzije. (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.)

Poduzetnički impuls je imao četiri cjeline:

- jačanje konkurentnosti malog gospodarstva putem podizanja inovativnosti poduzetnika
- unapređenje poduzetničkog okruženja te poticanje investicija i internacionalizacije
- promocija i učenje za poduzetništvo i obrt
- lakši pristup financiranju

Vizija sadržava pametan rast, gospodarstvo temeljeno na znanju i inovacijama, održiv rast, promicanje ekološki prihvatljivog poslovanja i učinkovito korištenje resursa. Posljednje je uključiv rast, koji je i najzahtjevniji, te potiče ekonomiju s visokom stopom zaposlenosti, ali uz koheziju teritorijalne, socijalne i ekonomske politike. (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.)

#### **4. SADRŽAJ POSLOVNOG PLANA**

Poslovni plan mora sadržavati sve stavke koje će se pojaviti kroz naše poslovanje, te koje nam omogućuju lakši izračun povratka poduzetnikovog ulaganja. Mora se definirati sve od potrebnih proizvodnih prostora, ako se bavimo proizvodnjom, kao što treba odlučiti kakav je potreban poslovni prostor za uslugu.

Što se tiče proizvodnih prostora, oni moraju zadovoljavati stroge zakonske odredbe. Također, mora se imati na umu da u proizvodnju ulaze i strojevi, te da prostor mora biti odgovarajuće veličine.(Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.)

Mora se definirati lokacija mogućeg poduzeća, te sredstva potrebna za pokretanje poduzeća. Uvidjeti ima poduzetnik li dovoljno vlastitih sredstava za pokretanje ili je potrebno tražiti poduzetnički kredit, koji bi omogućio pokretanje poduzeća.

Potrebno je naći banku sa povoljnim poduzetničkim kreditima poput Hrvatske Banke za Obnovu i Razvoj (HBOR), postaviti koliko godina će se vraćati kredit, i koliki će biti anuiteti, kako bi se znalo koliko su nam fiksni troškovi, koliko mjesečno se mora minimalno prometa postići, kako bi se zadovoljile sve obveze.

Preko interne stope povrata, može se utvrditi za koliko godina bi se poduzetnikova investicija isplatila, te koliko bi bila zarada dalje kroz godine.

Bitno je dobro upoznati tržište sa željenim proizvodom, ako već postoje proizvodi sa sličnim performansama.

Isto vrijedi i za uslugu koju poduzetnik želi plasirati. Ako poduzetnik ima proizvod ili uslugu koji ima bolje performanse, ili je potpuno nešto novo, tada poduzetnik ima proizvod kojim će biti najkonkurentniji na tržištu, i samim time može diktirati cijenu, primjer Apple Iphone 2G 2008 godine. Iz tog razloga je poznavanje tržišta jedan od važnijih faktora.

Konačno, ako su nam svi pokazatelji dobri i zadovoljavajući, tada je naša ideja vrlo vjerojatno i dovoljno dobra da postane poduzeće. Pokušat će se objasniti koraci kroz sadržaj poslovnog plana, koji bi trebali biti dovoljno temeljiti za uspješno poduzeće. (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.)

## 5. VELIČINE I VRSTE PODUZEĆA

Za potrebe istraživanja raščlanili smo veličine poduzeća, tako da smo uzeli 1-10 zaposlenika u tekućoj godini za mala i mirko poduzeća, te sa 11-50 zaposlenih za srednja poduzeća. Zbog lakše obrade podataka i diversifikacije u veličini.

U ovom naslovu prikazat ćemo kako zakon u Republici Hrvatskoj dijeli i selektira poduzeća što se tiče veličine.

Zakonom o poticanju malog i srednjeg poduzetništva formirana je sfera malog gospodarstva koju čine subjekti mikro, malog i srednjeg poduzetništva. Oni se prema veličini razlikuju na temelju sljedećih karakteristika:

Mikro subjekti malog gospodarstva (fizičke i pravne osobe), imaju zaposleno manje od 10 radnika, što je godišnji prosjek.

Ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura.

Mali subjekti malog gospodarstva (fizičke i pravne osobe), imaju zaposleno manje od 50 radnika, što je godišnji prosjek.

Ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura.

Srednji subjekti malog gospodarstva, fizičke i pravne osobe, imaju zaposleno manje od 250 radnika, što je godišnji prosjek. Ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu protuvrijednosti do 50.000.000,00 eura, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u iznosu protuvrijednosti do 43.000.000,00 eura. (<http://www.poslovni.hr/eu-fondovi/ovo-su-definicije-malog-i-srednjeg-poduzeca-prema-hrvatskom-i-europskom-zakonodavstvu-235548>)

[https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva%20\(Zakon%20o%20poticanju%20razvoja%20malog%20gospodarstva\)](https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva%20(Zakon%20o%20poticanju%20razvoja%20malog%20gospodarstva))

(pristupljeno 22.12.2018.)

Rezultati istraživanja su pokazali da je većina poduzeća imala između jednog i 10 zaposlenih. Po hrvatskom zakonodavnom sustavu, to su mikro poduzeća.

Već se naglašavalo da je malo poduzetništvo najvažnije u razvoju gospodarstva, te osim toga, vrlo je teško održavati poduzeće, što zbog stalnih promjena u poreznom sustavu, što traži ozbiljne promjene i prilagodbe, što zbog odgovornosti prema zaposlenicima.

Brojnost mikro poduzeća govori također o pogodnoj klimi za razvoj poduzeća.

Mala poduzeća, koja po zakonu imaju do 50 zaposlenih u tekućoj godini, su ipak rjeđa, jer ipak poslovanje mora biti stabilno, i razgrađeno kroz određeno vremensko razdoblje.

Razvitak poduzeća u smislu otvaranja novih radnih mjesta je vrlo zahtjevno i odgovorno, također mora postojati vrlo dobro razrađeno poslovanje kako bi se konkuriralo na tržištu.

Također, samo dobre i kvalitetne ideje, uz pravilan i kvalitetan poslovni plan, postoje šanse i za ozbiljan razvitak poduzeća i poslovanja. (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.)

## 6. POSLOVNI PLAN NA PRIMJERU PODUZEĆA „IKRA“

Primjer poslovnog plana prikazat će se na primjeru poduzeća „Ikra d.o.o.“, koje će se nalaziti na području Istarske županije, te će se baviti proizvodnjom ikre i ribljeg ulja od jesetre. Poduzeće će za potrebna financiranja zatražiti poduzetnički kredit, gdje će biti najpovoljniji. Ostatak financiranja će biti iz vlastite uštedevine poduzetnika. Lokacija poduzeća je također zemljište i objekt u vlasništvu poduzetnika.

### 6.1. Opće stavke

Opće stavke u poslovnom planu koje se odnose na naš proizvod ili uslugu, nam ukazuju na količine potrebne za ostvariti, po kojim cijenama i kako doći do dobavljača.

Plan prodaje je stavka u kojoj moramo odrediti koje su minimalne količine koje moramo prodati u godinu dana, i po kojoj cijeni kako bi imali potreban prihod. Poslovni plan se općenito radi na projekciju od 5 godina, s toga i sve tablice će biti na toliko godina. Plan prodaje treba sadržavati sve proizvode koje poduzeće misli plasirati na tržište.

Primjer tablice za plan prodaje u poslovnom planu, samo za jedan od proizvoda:

Tablica 1: Plan prodaje

Riblje ulje	Godina				
	1.	2.	3.	4.	5.
Planirana količina	120	120	120	120	120
Cijena	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Vrijednost	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000

Izvor: Vlastiti rad autora

Dakle, ovim tabličnim prikazom, pokušava se procijeniti zarada za svaku godinu, na temelju cijene proizvoda, koju smo na tržištu istražili, te količinu za koju se smatra da je realna za prodati. Ovdje je cijena koja će biti prodajna, sa svim potrebnim maržama i pdv-om.

Sljedeći korak je plan proizvodnje. U ovom koraku je bitno opisati proces što tehnološki, što prodajni, ovisno o proizvodu ili usluzi.

Potrebno je opisati temeljito svaki korak koji je potrebno poduzeti.

Ako u proizvodnji koristimo životinje (za riblje ulje – jesetru), kako mislimo brinuti za njih, gdje će živjeti, jer ako bolje brinemo za našu proizvodnu materiju, imat ćemo manje nabavne troškove, što se tiče ovog primjera.

Bitno je znati kako rasporediti poslovanje, koja doba godine će nositi više zarade, a koja manje. Kako održati proizvodnju kontinuiranom, bez problema. Pokušati postići zadani minimum proizvodnje.

Tablica 2: Plan proizvodnje

Opis - ulje	Godina				
	1.	2.	3.	4.	5.
1. Tehnološki kapacitet					
1.1. Planski kapacitet po danu	1	1	1	1	1
1.2. Broj radnih dana mjesečno	20	20	20	20	20
1.3. Broj mjeseci rada	6	6	6	6	6
1.4. Broj radnih dana <sup>1.2x1.3</sup>	120	120	120	120	120
1.5. Godišnji kapacitet <sup>1.1x1.4</sup>	120	120	120	120	120
2. Planirana količina	120	120	120	120	120
3. Stupanj iskorištenost kapaciteta <sup>(2/1x100)</sup>	100%	100%	100%	100%	100%

Izvor: Vlastiti rad autora

Stupanj iskorištenosti kapaciteta uzelo se 100% jer računa se na to, da će se kroz prve godine najviše raditi kako bi se osigurao opstanak poduzeća, nipošto niti jednom poduzetniku nije u interesu, ne iskoristiti kapacitete kojima raspolaže do maksimuma, jer time samo sebi ograničava šansu za postići potrebnu proizvodnju.

Tablica 3: Plan nabave materijala

Opis - ulje	Godina				
	1.	2.	3.	4.	5.
1. Planirana proizvodnja	120	120	120	120	120
2. Ulje					
2.1. Utrošak po litri	10	10	10	10	10
2.2. Cijena po litri	400	400	400	400	400
2.3. Trošak po proizvodu <sup>2.1x2.2</sup>	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
2.4. Ukupan trošak <sup>1x2.3</sup>	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000

Izvor: Vlastiti rad autora

Planom nabave materijala, obračunava se koliko će repromaterijala biti potrebno za proizvodnju, te kako će se njime raspolagati.

Potrebno je također napraviti i tablicu obračuna plaće za sve zaposlenike.



Mora se uzeti u obzir cjelokupno radno vrijeme, hoće li zapošljavati na pola radnog vremena, ili na puno. Koliko dana u tjednu će se raditi, kolike će plaće biti, što je i najvažnije.

Ako je zaposlenik zadovoljan sa primanjima, bit će zadovoljniji i ujedno produktivniji na radnom mjestu, što je prvenstveno važno poduzetniku u čijem poduzeću radi.

Tablica 4: Obračun plaća

Opis	Mjesečna neto plaća	Koeficijent trošak/neto	Mjesečni trošak plaća	Broj radnika	Godina				
					1.	2.	3.	4.	5.
1. Proizvodnja					960.000	960.000	960.000	1.056.000	1.056.000
1.1. Muzar	15.000	2,00	30.000	1	360.000	360.000	360.000	396.000	396.000
1.2. Ing. Preh.bioteh.	20.000	2,50	50.000	1	600.000	600.000	600.000	660.000	660.000
2. Uprava i prodaja					960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
2.1. Tajnica	15.000	2,00	30.000	1	360.000	360.000	360.000	360.000	360.000
2.2. Direktor	25.000	2,00	50.000	1	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Ukupno					1.920.000	1.920.000	1.920.000	2.016.000	2.016.000

Izvor: Vlastiti rad autora

Kada smo uspostavili vrijednosti za tablicu plan prodaje, kada možemo u grubo vidjeti prihode, tada možemo odlučiti kolike će biti plaće.

Bolje je dati veće plaće nego platiti veći porez na dobit. U ovom slučaju drugi proizvod nam nosi jako veliku zaradu, te poduzetnik može isplatiti velike plaće.

Time se smanjila dobit prije oporezivanja.

## 6.2. Financijske stavke

Ovdje se vide sva potrebna ulaganja u ovaj pogon. Kao što se iz priloženog vidi, najviše će koštati oprema za proizvodnju. Također dugotrajna imovina će se 70% financirati iz kredita, koji je uzet na 5 godina, u ovom primjeru.

Proizvodnja će biti čak 99% ulaganja, dok je uredska oprema svega 1%, jer se tvrtka bazira isključivo na proizvodnju.

Tablica 5: Ulaganja u dugotrajnu imovinu

Opis	iznos u kn	%
1. Proizvodnja	<b>2.370.000</b>	99%
1.1. Proizvodna oprema	2.320.000	
1.1.1. Matično jato	400.000	
1.1.2. Stroj za prešu	1.000.000	
1.1.3. Mrjestilište	200.000	
1.1.4. Koncesija	720.000	
2 Nematerijalna imovina(dozvole i suglasnosti)	50.000	
3. Uredska oprema	<b>30.000</b>	1%
2.2.1. Informatička i komunikacijska oprema	20.000	
2.2.2. Namještaj	10.000	
UKUPNO	<b>2.400.000</b>	100%

Izvor: Vlastiti rad autora

Što se tiče amortizacije, naravno, svaka stavka ima različiti 'rok trajanja', to jest, drugačije se vodi amortizacija.

Kod imovine koja je dugotrajnija, poput stroja, je postotak amortizacije godišnje prilično malen, jer je njegova sposobnost rada dugotrajna.

Isto tako je sa zgradama, zemljištima, i slično, jer ipak i nakon mnogo godina njihova funkcija ostaje ista.

Dok kad se radi o stolu ili stolici, amortizacija će biti mnogo kraća, ili za kompjutorski softver, postotak amortizacije će biti mnogo veći.

Tablica 6: Obračun amortizacije

Opis	Nabavna vrijednost	Vijek trajanja	Stopa otpisa %	Godina					Ukupan otpis	Ostatak vrijednosti
				1.	2.	3.	4.	5.		
<b>1. Proizvodnja</b>	<b>2.370.000</b>			<b>236.200</b>	<b>236.200</b>	<b>236.200</b>	<b>236.200</b>	<b>236.200</b>	<b>1.181.000</b>	<b>1.189.000</b>
<b>1.1. Proizvodna oprema</b>	<b>2.320.000</b>	25	4%	<b>92.800</b>	<b>92.800</b>	<b>92.800</b>	92.800	92.800	464.000	1.856.000
1.1.1. Matično jato	400.000	5	20%	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	400.000	0
1.1.2. Stroj za prešu	1.000.000	25	4%	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	200.000	800.000
1.1.3. Mrjestilište	200.000	50	2%	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	20.000	180.000
1.1.4. Koncesija	720.000	50	2%	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	72.000	648.000
<b>1.2 Dozvole i suglasnosti</b>	<b>50.000</b>	10	10%	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	25.000	25.000
										0
<b>2. uprava i prodaja</b>	<b>30.000</b>	5	20%	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	<b>5.000</b>	<b>25.000</b>	<b>5.000</b>
2.1. Informatička oprema	20.000	5	20%	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	20.000	0
2.2. Namještaj	10.000	10	10%	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.000	5.000
<b>Ukupno</b>	<b>2.400.000</b>			<b>241.200</b>	<b>241.200</b>	<b>241.200</b>	<b>241.200</b>	<b>241.200</b>	<b>1.206.000</b>	<b>1.194.000</b>

Izvor: Vlastiti rad autora

Slijedi tablica troškova poslovanja, pomoću koje će se raščlaniti troškove i uvidjeti koliko nam je potrebno za koji sektor poslovanja poduzeća.

Time će se dobiti jasan pregled koliko nas koje stavke vezane za opće funkcioniranje (fiksni troškovi) koštaju, ali i koliko će se otpisivati kroz narednih pet godina.

Tablica 7: Troškovi poslovanja

Opis	Godina				
	1.	2.	3.	4.	5.
I. Troškovi proizvodnje					
1. Materijal	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
2. Energija	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200
3. Održavanje	92.800	92.800	92.800	92.800	92.800
4. Plaće u proizvodnji	960.000	960.000	960.000	1.056.000	1.056.000
5. Najam proizvodnog pogona	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
6. Amortizacija pogona	236.200	236.200	236.200	236.200	236.200
<b>UKUPNI TROŠKOVI PROIZVODNJE</b>	<b>1.872.200</b>	<b>1.872.200</b>	<b>1.872.200</b>	<b>1.968.200</b>	<b>1.968.200</b>
II. Troškovi uprave i prodaje					
1. Najam ureda	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
2. Telefon	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
3. Režije prostora	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
4. Uredski materijal	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
5. Računovodstvene usluge	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
6. Ostali razni troškovi	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
7. Plaće uprave i prodaje	960.000	960.000	960.000	960.000	960.000
8. Amortizacija opreme uprave i prodaje	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
<b>UKUPNI TROŠKOVI UPRAVE I PRODAJE</b>	<b>1.035.800</b>	<b>1.035.800</b>	<b>1.035.800</b>	<b>1.035.800</b>	<b>1.035.800</b>
<b>III. Ukupni troškovi poslovanja (I+II)</b>	<b>2.908.000</b>	<b>2.908.000</b>	<b>2.908.000</b>	<b>3.004.000</b>	<b>3.004.000</b>

Izvor: Vlastiti rad autora

Obračun kreditnih obaveza je kredita koji iznosi za primjer 2 000,000,00kn, koji se uzelo na pet godina i uz otplate po kvartalima. Odlučilo se za jednake anuitete otplate.

Tablica 8: Obračun kreditnih obaveza

Godina	Kvartal	Anuitet	Kamate	Otplatna kvota	Ostatak duga
0.		0	0	0	2.000.000
1.	I.	110.831	20.000	90.831	1.909.169
	II.	110.831	19.092	91.739	1.817.430
	III.	110.831	18.174	92.657	1.724.773
	IV.	110.831	17.248	93.583	1.631.190
2.	I.	110.831	16.312	94.519	1.536.671
	II.	110.831	15.367	95.464	1.441.207
	III.	110.831	14.412	96.419	1.344.788
	IV.	110.831	13.448	97.383	1.247.405
3.	I.	110.831	12.474	98.357	1.149.048
	II.	110.831	11.490	99.341	1.049.707
	III.	110.831	10.497	100.334	949.373
	IV.	110.831	9.494	101.337	848.036
4.	I.	110.831	8.480	102.351	745.685
	II.	110.831	7.457	103.374	642.311
	III.	110.831	6.423	104.408	537.903
	IV.	110.831	5.379	105.452	432.451
5.	I.	110.831	4.325	106.506	325.945
	II.	110.831	3.259	107.572	218.373
	III.	110.831	2.184	108.647	109.726
	IV.	110.831	1.097	109.726	0

Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica 9: Obračun anuiteta

Opis	Godina					ukupno
	1.	2.	3.	4.	5.	
Ostatak duga	1.631.190	1.247.405	848.036	432.451	0	
Otplate	368.810	383.785	399.369	415.585	432.451	2.000.000
Kamate	74.514	59.539	43.955	27.739	10.865	216.612
Anuitet	443.324	443.324	443.324	443.324	443.324	2.216.620

Izvor: Vlastiti rad autora

Račun dobiti i gubitka je jedna od najvažnijih stavki i pomaže predvidjeti kako će poduzeće završiti godinu poslovanja. U ovom slučaju prvih pet godina poslovanja. Vrlo je bitno da bude pozitivan, te da se dobit poslije oporezivanja održava kroz godine pozitivnom.

Tablica 10: Račun dobiti i gubitka

Opis	Godina				
	1.	2.	3.	4.	5.
1. Prihod od prodaje	7.180.000	7.180.000	7.180.000	7.180.000	7.180.000
2. Troškovi prodanih proizvoda	1.872.200	1.872.200	1.872.200	1.968.200	1.968.200
3. Bruto dobit (1-2)	5.307.800	5.307.800	5.307.800	5.211.800	5.211.800
4. Troškovi uprave i prodaje	1.035.800	1.035.800	1.035.800	1.035.800	1.035.800
5. Operativna dobit (3-4)	4.272.000	4.272.000	4.272.000	4.176.000	4.176.000
6. Kamate	74.514	59.539	43.955	27.739	10.865
7. Dobit prije poreza (5-6)	4.197.486	4.212.461	4.228.045	4.148.261	4.165.135
8. Porez na dobit (20%)	839.497	842.492	845.609	829.652	833.027
9. Dobit nakon oporezivanja (7-8)	3.357.989	3.369.969	3.382.436	3.318.609	3.332.108
Kumulativ dobiti nakon oporezivanja	3.357.989	6.727.958	10.110.394	13.429.003	16.761.111

Izvor: Vlastiti rad autora

Sljedeće je popis stavaka za ulaganje u radni kapital. U ovoj tablici u sve što se zbraja, od zaliha, potraživanja, dakle onog što donosi novac pa sve do obveza, se uvijek pribrojava amortizaciji, to jest oduzima od nje.

Tablica 11: Ulaganja u radni kapital

Opis	Godina				
	1.	2.	3.	4.	5.
KRATKOTRAJNA IMOVINA (kont.zbroj)					
<b>Zalihe materijala</b>	<b>480.000</b>	<b>480.000</b>	<b>480.000</b>	<b>480.000</b>	<b>480.000</b>
<b>Zalihe gotovih proizvoda</b>	<b>1.636.000</b>	<b>1.636.000</b>	<b>1.636.000</b>	<b>1.732.000</b>	<b>1.732.000</b>
Troškovi proizvodnje	1.872.200	1.872.200	1.872.200	1.968.200	1.968.200
minus amortizacija proizvodnog pogona	-236.200	-236.200	-236.200	-236.200	-236.200
<b>Potraživanja od kupaca</b>	<b>3.580.811</b>	<b>3.568.831</b>	<b>3.556.364</b>	<b>3.620.191</b>	<b>3.606.692</b>
Prihodi od prodaje	7.180.000	7.180.000	7.180.000	7.180.000	7.180.000
minus amortizacija proizvodnog pogona	-236.200	-236.200	-236.200	-236.200	-236.200
minus amortizacija uredske opreme	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000
minus dobit nakon oporezivanja	-3.357.989	-3.369.969	-3.382.436	-3.318.609	-3.332.108
<b>Novčana sredstva</b>	<b>3.580.811</b>	<b>3.568.831</b>	<b>3.556.364</b>	<b>3.620.191</b>	<b>3.606.692</b>
<b>PDV - pretporez (25%)</b>	<b>186.700</b>	<b>186.700</b>	<b>186.700</b>	<b>186.700</b>	<b>186.700</b>
KRATKOROČNE OBVEZE (kont.zbroj)	5.744.621	5.747.616	5.750.733	5.830.776	5.834.151
<b>Obveze prema dobavljačima</b>	<b>746.800</b>	<b>746.800</b>	<b>746.800</b>	<b>746.800</b>	<b>746.800</b>
Troškovi poslovanja	2.908.000	2.908.000	2.908.000	3.004.000	3.004.000
minus troškovi plaća	-1.920.000	-1.920.000	-1.920.000	-2.016.000	-2.016.000
minus trošak amortizacije (i strojeva i opreme)	-241.200	-241.200	-241.200	-241.200	-241.200
<b>Obveze za plaće</b>	<b>1.920.000</b>	<b>1.920.000</b>	<b>1.920.000</b>	<b>2.016.000</b>	<b>2.016.000</b>
<b>Obveze po kreditima (anuiteti)</b>	<b>443.324</b>	<b>443.324</b>	<b>443.324</b>	<b>443.324</b>	<b>443.324</b>
<b>Obveze poreza na dobit</b>	<b>839.497</b>	<b>842.492</b>	<b>845.609</b>	<b>829.652</b>	<b>833.027</b>
<b>Obveza za PDV</b>	<b>1.795.000</b>	<b>1.795.000</b>	<b>1.795.000</b>	<b>1.795.000</b>	<b>1.795.000</b>

Izvor: Vlastiti rad autora

Sastav ulaganja i izvori financiranja, obuhvaća kredit za poduzeće, ako poduzetnik ima potrebu ga uzimati, za ovaj primjer se odlučilo da ima.

Iz ove tablice vide se vrste ulaganja u projekt. Vidi se da dugotrajna imovina zauzima skoro cijelo ulaganje. Radni kapital s kojim se raspolaže je relativno mali.

Izvori financiranja su čak 80% od banke. Gleda se početna godina, dakle nulta godina.

Tablica 12: Ulaganja i financiranja

Opis	Razdoblje 0	
	kn	%
<b>Vrsta ulaganja</b>	<b>2.496.085</b>	<b>100%</b>
Dugotrajna imovina	2.400.000	96%
Radni kapital	96.085	4%
<b>Izvori financiranja</b>	<b>2.496.085</b>	<b>100%</b>
Kapital vlasnika	496.085	20%
Kredit banke	2.000.000	80%

Izvor: Vlastiti rad autora

Novčani tok prije financiranja je slijedeće u poslovnom planu. Putem ove tablice može se ustvrditi koliki je priljev novaca, a koliki odljev, ali prije nego što su se financijski podmirile neke obveze koje se trebaju podmirivati iz godine u godinu.

Također ostatkom dobiti poslije oporezivanja, može poduzeće financirati samo sebe, tako da ponovno ulože taj novac koji se dobio i time poveća cashflow.

Tablica 13: Novčani tok prije financiranja

Opis	Razdoblje 0	Godina				
		1.	2.	3.	4.	5.
<b>I. Novčani priljevi</b>		7.180.000	7.180.000	7.180.000	7.180.000	7.180.000
1. Prihodi od prodaje		7.180.000	7.180.000	7.180.000	7.180.000	5.890.109
2. Ostatak vrijednosti						1.289.891
2.1. Dugotrajna imovina						1.194.000
2.2. Radni kapital						95.891
<b>II. Novčani odljevi</b>	2.496.085	3.503.917	3.506.816	3.519.752	3.589.771	3.595.827
3. Ulaganja	2.496.085	-2.380	-2.476	7.343	-2.681	
3.1. Dugotrajna imovina	2.400.000					
3.2. Radni kapital	96.085	-2.380	-2.476	7.343	-2.681	
4. Troškovi poslovanja - amortizacija		2.666.800	2.666.800	2.666.800	2.762.800	2.762.800
5. Porez na dobit		839.497	842.492	845.609	829.652	833.027
<b>III. Neto novčani tok (I-II)</b>	-2.496.085	3.676.083	3.673.184	3.660.248	3.590.229	4.874.064
Kumulativ neto novčanog toka	-2.496.085	1.179.998	4.853.182	8.513.430	12.103.659	16.977.723

Izvor: Vlastiti rad autora

Novčani tok nakon financiranja ukazuje s čim se zapravo raspolaže i koliko sredstava ima



nakon što se isplate sve obveze koje su u krajnjoj liniji dužne za podmiriti. Od kumulativa se oduzima otplata glavnice i vezivanje radnog kapitala, dok se pribrojava amortizacija i dobit nakon oporezivanja.

Tablica 14: Novčani tok poslije financiranja

Opis	Razdoblje 0	Godina				
		1.	2.	3.	4.	5.
I. Netko novčani tok prije financiranja	-2.496.085	3.676.083	3.673.184	3.660.248	3.590.229	4.874.064
II. Financijski priljevi	2.496.085					
1. Vlastiti kapital	496.085					
2. Kredit banke	2.000.000					
III. Financijski odljevi	0	443.324	443.324	443.324	443.324	443.316
3. Otplata glavnice kredita		368.810	383.785	399.369	415.585	432.451
4. Plaćene kamate po kreditu		74.514	59.539	43.955	27.739	10.865
IV. Neto novčani tok(I+II-III)	0	3.232.759	3.229.860	3.216.924	3.146.905	4.430.748
Kumulativ neto novčanog toka	0	3.232.759	6.462.619	9.679.543	12.826.448	17.257.196

Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica 15: Tablica vezivanja radnog kapitala

Opis	Godina				
	1.	2.	3.	4.	5.
1. Amortizacija	241.200	241.200	241.200	241.200	241.200
2. Dobit nakon oporezivanja	3.357.989	3.369.969	3.382.436	3.318.609	3.332.108
3. Otplata glavnice kredita	-368.810	-383.785	-399.369	-415.585	-432.451
4. Vezivanje radnog kapitala	2.380	2.476	-7.343	2.681	0
5. Ostatak vrijednosti					1.289.891
UKUPNO	3.232.759	3.229.860	3.216.924	3.146.905	4.430.748

Izvor: Vlastiti rad autora

Bilansom može se uvidjeti ravnotežna u poslovanju. Aktiva je jednaka pasivi i može se zaključiti da se sve uredno poštivalo, od imovine, do obveza i kapitala.

Kako bi bilanca bila uređena, potrebno je imati uređeni novčani tok nakon financiranja jer se on direktno nadovezuje na ovaj izračun i na aktivu.

Tablica 16: Bilanca

Opis	Godina					
	0.	1.	2.	3.	4.	5.
<b>AKTIVA</b>						
1. Dugotrajna imovina	2.400.000	2.158.800	1.917.600	1.676.400	1.435.200	1.194.000
2. Kratkotrajna imovina	96.085	3.326.464	6.553.848	9.778.115	12.922.339	16.063.196
2.1. Radni kapital	96.085	93.705	91.229	98.572	95.891	95.891
2.2. Novac	0	3.232.759	6.462.619	9.679.543	12.826.448	15.871.414
<b>3. Ukupna aktiva (1+2)</b>	<b>2.496.085</b>	<b>5.485.264</b>	<b>8.471.448</b>	<b>11.454.515</b>	<b>14.357.539</b>	<b>17.257.196</b>
<b>PASIVA</b>						
4. Kapital	496.085	3.854.074	7.224.043	10.606.479	13.925.088	17.257.196
4.1. Temeljni kapital	496.085	496.085	496.085	496.085	496.085	496.085
4.2. Zadržana dobit		3.357.989	6.727.958	10.110.394	13.429.003	16.761.111
5. Dugoročne obveze	2.000.000	1.631.190	1.247.405	848.036	432.451	
<b>6. Ukupna pasiva (4+5)</b>	<b>2.496.085</b>	<b>5.485.264</b>	<b>8.471.448</b>	<b>11.454.515</b>	<b>14.357.539</b>	<b>17.257.196</b>

Izvor: Vlastiti rad autora

Dakle, ova tablica, razdoblje povrata ulaganja ukazuje za koliko vremena će se ulaganje isplatiti. Kada će poduzeće početi zarađivati, što se u ovom primjeru pokazalo za otprilike godinu dana i devet mjeseci.

Tablica 17: Povrat ulaganja

Opis	Razdoblje 0	Godina				
		1.	2.	3.	4.	5.
<b>Neto novčani tok prije financiranja</b>	<b>-2.496.085</b>	3.676.083	3.673.184	3.660.248	3.590.229	4.874.064
<b>Kumulativ neto novčanog toka</b>	<b>-2.496.085</b>	1.179.998	4.853.182	8.513.430	12.103.659	16.977.723

Izvor: Vlastiti rad autora

Neto sadašnja vrijednost projekta nam također ukazuje da li je isplativ. Diskontna stopa je zbroj pondera koji se dobiju iz troška kapitala i udjela.

Diskontna stopa je za sva razdoblja ista, no diskontni faktor nam nije pa je bilo potrebno zbrojiti sve neto novčane tokove koji su bili diskontirani.

Tablica 18: Neto sadašnja vrijednost projekta

Opis	Razdoblje 0	Godina				
		1.	2.	3.	4.	5.
Neto novčani tok prije financiranja	-2.496.085	3.676.083	3.673.184	3.660.248	3.590.229	4.874.064
Diskontna stopa	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Diskonti faktor	1,000000	0,833333	0,924556	0,888996	0,854804	0,821927
Diskontirani neto novčani tok	-2.496.085	3.063.403	3.396.064	3.253.946	3.068.942	4.006.125
Neto sadašnja vrijednost	14.292.395					

Izvor: Vlastiti rad autora

Internom stopom povrata želi se vidjeti u kojem postotku je projekt isplativ, te hoće li se uloženo vratiti ulagaču.

Tablica 19: Interna stopa povrata

Opis	Razdoblje 0	Godina				
		1.	2.	3.	4.	5.
Neto novčani tok prije financiranja	-2.496.085	3.676.083	3.673.184	3.660.248	3.590.229	4.874.064
Diskontna stopa (Pp)	140%					
Diskontni faktor	1	0,41666667	0,17361111	0,07233796	0,030140818	0,012558674
Diskontirani neto novčani tok	-2.496.085	1.531.701	637.706	264.775	108.212	61.212
Neto sadašnja vrijednost(NPVp)	107.521					
Diskontna stopa(Pn,n=p+1)	141%					
Diskontni faktor	1	0,41493776	0,17217334	0,07144122	0,02964366	0,012300274
Diskontirani neto novčani tok	-2.496.085	1.525.346	632.424	261.493	106.428	59.952
Neto sadašnja vrijednost (NPVn)	89.558					

Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica 20: Financijski pokazatelji za prvu godinu poslovanja

Naziv pokazatelja	Način izračunavanja	Vrijednost	Pokazatelj
Profitabilnost ukupne imovine (ROA)	Operativna dobit	4.272.000	3,42
	Prosječna ukupna imovina	1.248.043	
Profitabilnost vlasničkog kapitala (ROE)	Dobit nakon oporezivanja	3.357.989	6,77
	Prosječni kapital vlasnika	496.085	
Neto profitna marža	Dobit nakon oporezivanja	3.357.989	0,47
	Prihodi od prodaje	7.180.000	
Obrtaj ukupne imovine	Prihodi od prodaje	7.180.000	5,75
	Prosječna ukupna imovina	1.248.043	
Zaduženost	Ukupne obveze	1.631.190	0,30
	Ukupna imovina	5.485.264	
Pokriće kamata	Operativna dobit	4.272.000	57,33
	Kamate	74.514	
Pokriće duga	Operativna dobit+amortizacija-porez na dobit	3.668.703	8,28
	Anuitet	443.324	

Izvor: Vlastiti rad autora

Sljedeći korak je izračun točke pokrića, ponovno će se zadržati na proizvodu riblje ulje, pošto će u ovom primjeru točka pokrića biti negativna. Stoga, će se uzeti i drugi proizvod poduzeća da se prikaže kako izgleda kada je točka pokrića pozitivna.

Tablica 21: Obračun točke pokrića za ulje

Opis	Godina 1.
1. Fiksni troškovi	1.155.757,00 kn
1.1. Troškovi uprave i prodaje	517.900,00 kn
1.2. Plaće u proizvodnji	480.000,00 kn
1.3. Amortizacija proizvodnog pogona	120.600,00 kn
1.4. Kamate	37.257,00 kn
2. Varijabilni troškovi	308.000,00 kn
2.1. Materijal	240.000,00 kn
2.2. Energija	21.600,00 kn
2.3. Održavanje	46.400,00 kn
3. Ukupni troškovi (1+2)	1.463.757,00 kn
4. Planirana količina proizvodnje	120,00 kn
5. Planirana prodajna cijena po jedinici	1.500,00 kn
6. Varijabilni trošak po jedinici (2/4)	2.567,00 kn
7. Prodajna cijena - varijabilni trošak po jedinici (5-6)	- 1.067,00 kn
Qtp= FT/pc-vt= 1.155.757/1.067	-1.083 litara dodati

Izvor: Vlastiti rad autora

Tablica 22: Obračun točke pokrića za ikru

Opis	Godina 1.
1. Fiksni troškovi	1.155.757,00 kn
1.1. Troškovi uprave i prodaje	517.900,00 kn
1.2. Plaće u proizvodnji	480.000,00 kn
1.3. Amortizacija proizvodnog pogona	120.600,00 kn
1.4. Kamate	37.257,00 kn
2. Varijabilni troškovi	308.000,00 kn
2.1. Materijal	240.000,00 kn
2.2. Energija	21.600,00 kn
2.3. Održavanje	46.400,00 kn
3. Ukupni troškovi (1+2)	1.463.757,00 kn
4. Planirana količina proizvodnje	200,00 kn
5. Planirana prodajna cijena po jedinici	35.000,00 kn
6. Varijabilni trošak po jedinici (2/4)	1.540,00 kn
7. Prodajna cijena - varijabilni trošak po jedinici (5-6)	33.460,00 kn

Qtp=FT/pc-vt= 1.155.757/33.460 35 kila ikre

Izvor: Vlastiti rad autora

Ovi pokazatelji bi bili osnovni i temeljni pokazatelji za potrebe poslovnog plana, koji bi trebao biti kvalitetan i dobar oslonac za započeti poslovanje.

Smatramo da su dovoljno temeljiti za razgradnju ideje. Vrlo je važno za napomenuti, da poslovni plan Hrvatskog zavoda za zapošljavanje nema financijski temeljite stavke, te je vrlo općenit.

Temeljitim financijskim prikazom može se dobiti kvalitetniji i točniji uvid u moguće poteškoće u poslovanju, ali i jake strane.

Ako imam kao u ovom primjeru dva proizvoda, jedan neće biti profitabilan, a drugi hoće. Zašto onda se uopće radi ne profitabilan proizvod? U ovom slučaju jer nam je on nuspojava i način rješavanja i zbrinjavanja repromaterijala koji bi u protivnom završio u škartu.

## **7. METODOLOGIJA I PODACI**

Metodologija kojom se služilo u ovom radu je anketa. Anketa se koristila jer je najprimjerenija za prikupljanje podataka koji su nas zanimali, te je primarno skupljanje podataka.

Sastavljeni je anketni obrazac od trinaest pitanja putem kojih će se doći do potrebnih informacija za potvrdu hipoteze koja je postavljena.

U ispitivanju je sudjelovalo sto ispitanika, od kojih su svi poduzetnici sa svojom pravnom osobom, u svrhu koje se anketa i ispunjavala. (Bobera, Hunjet, Kozina, 2015.)

Anketa se bazira na prostor Varaždinske županije, te su svi subjekti registrirani i aktivni u sudskom registru ili obrtničkom registru.

Svrha ankete je i da se dobije uvid u veličine poduzeća na ovom odabranom prostoru, te koliko je poduzetnika upoznato s pojmom poslovnog plana i je li ga koristilo pri otvaranju vlastitog poduzeća.

Dobit će se i omjer muških i ženskih poduzetnika, te veličina poduzeća. Također, baziralo se i na godinama radnog staža prije nego se poduzetnik odlučio na otvaranje svojeg poduzeća. Pokazat će se i načini financiranja, to jest ulaganja u poduzeće kada se tek otvorilo.

Podaci će se obraditi deskriptivnom metodom, tako da se smatra da su podaci relevantni.

### **7.1. Objašnjenje anketnog obrasca**

Anketnim obrascem se pokušalo, osim potvrditi hipotezu, pokazati kad ljudi najčešće odlučuju krenuti u poduzetničke vode, koliko radnog iskustva su imali prije samo početka, te koliko su godina u tom trenutku imali.

Godine života su ipak važne jer preko njih možemo zaključiti koliko životnog i općeg iskustva ima čovjek. Zreliji ljudi su se u životu sigurno sreli sa više problema, imali više konflikata, pa tako i više kompromisa.

Jedna jako bitna stavka u pokretanju vlastitog poduzeća je i sama želja za time. Ako više ljudi ovisi o našem uspjehu, obitelj prvenstveno, zasigurno ćemo pažljivije birati korake, i potruditi se napraviti bazične poteze ispravno i provjereno.

Jedno od pitanja se odnosi i na obrazovanje poduzetnika, čime ćemo osim potvrditi neko predznanje, dobiti i presjek kakvi ljudi tj, kakvog obrazovanja najčešće kreću u poduzetništvo.

Naravno, najvažnija pitanja su ona koja se odnose na poslovni plan kao alat za razvijanje ideje, te po Likertovoj skali, se pridavala važnost poslovnom planu, te slijeđenju istoga.

Vrlo bitno je i kako je poduzetnik došao do početnih ulaganju u poduzeće. Je li pokrenuo sve samostalno preko vlastite uštedevine, ili kredita? Je li pozajmio novac od roditelja ili prijatelja? Pokušat će se odgovoriti na pitanje, što su u Varaždinskoj županiji poduzetnici najčešće koristili kada je došlo do početnih ulaganja.

## 7.2. Područje skupljanja podataka

Izvor ovih podataka je primaran, dakle svi su prikupljeni ovom istraživačkom anketom, kojom se pokušalo potvrditi hipotezu, ujedno se i uspjelo.

Najveći broj podataka dolazi iz grada Varaždina, i uže okolice, dok se uzimalo i podatke na prostoru cjelokupne Varaždinske županije. Odabralo se prikupljati u ovoj županiji zbog pogodne poduzetničke klime, i samim time velikim brojem privatnih poduzeća.

Pogodno je za razvitak poduzetništva i zbog blizine granica sa Slovenijom i Mađarskom, te je izvoz i uvoz jako olakšan na ovom području. Također, blizu je glavnog grada Zagreba, te se lako vrši prodaja proizvoda i usluga jer je Zagreb ipak najveće tržište i najbrže rastuće u Hrvatskoj.



**Slika 3:** Prikaz Varaždinske županije na području Hrvatske

Izvor: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Vara%C5%BEdinska\\_%C5%BEupanija](https://hr.wikipedia.org/wiki/Vara%C5%BEdinska_%C5%BEupanija)



## 8. PRIKAZ REZULTATA ANKETE

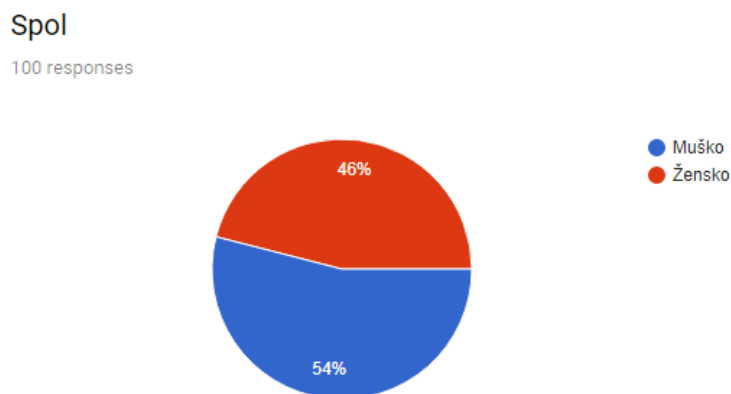
Rezultati ankete potvrđuju važnost, ali i upoznatost poduzetnika sa poslovnim planom kao alatom za razvitak ideje i pokušaj implementiranja iste u realne uvjete poslovanja.

Ukazuju na korištenje poslovnog plana, ali i na korištenje ostalih resursa, kao što su poticaji sa Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, radnog iskustva, također i obrazovanje pojedinca je bitno pri pokretanju ideje.

Preferirani oblik poduzeća je društvo sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.) i jednostavno društvo sa ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.), zatim slijedi obrt.

Velika većina poduzetnika smatra da je poslovni plan bitan za uspješno poslovanje, te ga je slijedilo pri implementaciji ideje u poduzeće. Također, pokazalo se da im je poslovni plan zaista pomogao, te da ga smatraju važnim pokazateljem smjera razvitka poslovanja.

Prvo pitanje:



**Slika 4:** Prikaz pitanja o spolu ispitanika

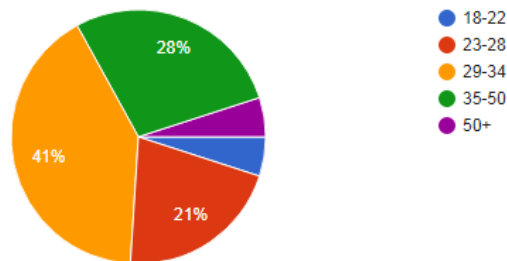
Izvor: Vlastiti rad autora

Sudjelovalo je sto ispitanika. Većina ispitanika je muških poduzetnika, 54%, dok je ženskih poduzetnika 46%.

Drugo pitanje:

Dob kada ste pokretali tvrtku

100 responses



**Slika 5:** Prikaz dobi poduzetnika pri pokretanju poduzeća

Izvor: Vlastiti rad autora

Dob kada su najčešće pokretali tvrtku, poduzetnici su odgovorili sa 41% da je to bilo negdje između 29. i 34. godine života. 28% ih je odgovorilo između 35. i 50. godine života, 21% između 23. i 28. godine života. Dok ih je samo 5% odgovorilo između 18. i 22., te isti rezultat od 5 % ima i odgovor sam 50 ili više godina. Za potrebe deskriptivne statistike, ponuđenim odgovorima u anketnom pitanju će se pridodati vrijednosti, za prvo, 18-22 će se staviti vrijednost 1, za 23-28 vrijednost 2, 29-34 vrijednost 3, 35-50 vrijednost 4, te za 50+ vrijednost 5.

Tablica 23: Deskriptivna statistika prikaza dobi poduzetnika pri pokretanju tvrtke

Column1	
Mean	3,07
Standard Error	0,09455371
Median	3
Mode	3
Standard Deviation	0,945537098
Sample Variance	0,894040404
Kurtosis	-0,27816848
Skewness	-0,141697262
Range	4
Minimum	1
Maximum	5
Sum	307
Count	100
Largest(1)	5
Confidence Level(95,0%)	0,187615069

Izvor: Vlastiti rad autora

Prosječan odgovor je bio između 29. i 34. godine.

50% odgovora je bilo 29 – 34 ili manje, dok je ostalih 50% bilo 29-34 ili više.

Najčešći odgovor je bio 29-34.

Prosječno odstupanje od prosječnog odgovora je 0.94.

Kvadratno odstupanje od prosječnog odgovora je 0.89.

Koeficijent zaobljenosti iznosi -0,278 što znači da je distribucija plosnata.

Koeficijent asimetrije iznosi -0,14 , što znači da je distribucija blago negativno asimetrična.

Raspon odgovora je 4.

Najmanje odgovora je od 18-22.

Najviše odgovora je od 29-34.

Suma svih vrijednosti pridruženih rezultatu je 307.

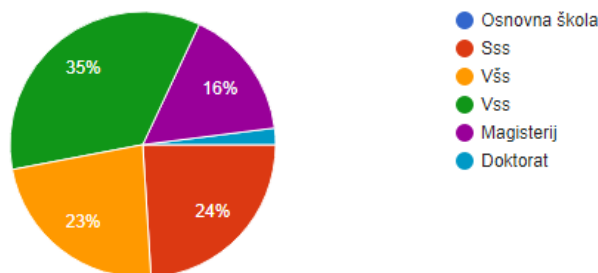
Veličina uzorka je 100 ispitanika.

Uz 95% pouzdanosti možemo tvrditi da je prosječan odgovor nalazi u intervalu 0.187.

Treće pitanje:

#### Stručna sprema

100 responses



**Slika 6:** Prikaz stručne spreme poduzetnika

Izvor: Vlastiti rad autora

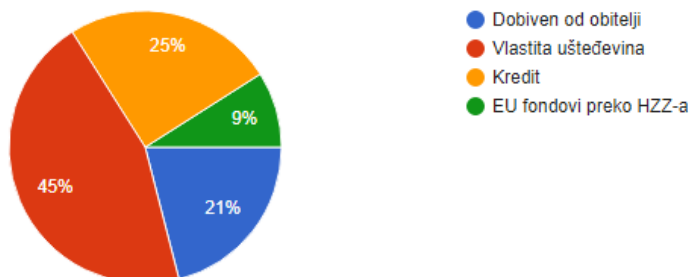
Što se obrazovanja ispitanika tiče, niti jedan ispitanik nije bio samo sa osnovnom školom. Srednju stručnu spremu imalo je 24% ispitanika, dok je višu stručnu spremu imalo 23% ispitanika. Vrlo je dobar pokazatelj da je većina ispitanika imala visoku stručnu spremu, znači visoki stupanj obrazovanja i kompetentnosti, njih 35%. Magisterij je imalo 16% ispitanika, dok je doktorat imalo svega 2% ispitanika.

Za potreba deskriptivne statistike, ponovno će se pridružiti vrijednosti od 1-5 ( prvi odgovor nećemo uzimati pošto je 0 ispitanika njega odabralo

Četvrto pitanje:

### Početni kapital

100 responses



**Slika 7:** Početni kapital poduzetnika

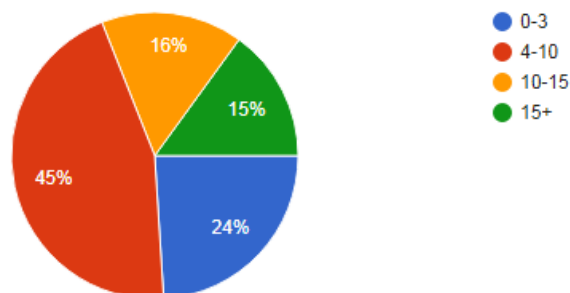
Izvor: Vlastiti rad autora

Ovo pitanje se tiče financiranja početaka poduzeća. Ispitanika koji su dobili početni kapital od obitelji je bilo 21%, dok su vlastitu ušteđevinu kao financiranje koristili njih 45%. Na dizanje kredita se odlučilo 25% ispitanika, dok je samo njih 9% koristilo fondove koje nudi Hrvatski zavod za zapošljavanje.

Peto pitanje:

### Godine radnog staža prije samozapošljavanja

100 responses



**Slika 8:** Godine radnog staža

Izvor: Vlastiti rad autora

Što se tiče radnog iskustva, čak 24% ispitanika je imalo između 0 i 3 godina radnog staža. Što možda ne donosi mnogo radnog iskustva, ali pretpostavimo da se radi o mladim ljudima, te

imaju veći prostor za rizik.

Najviše ispitanika je imalo između 4 i 10 godina radnog staža, njih 45%. Dok čak 15% ispitanika je imalo više od 15 godina radnog staža. Također numeriramo odgovore od 1-4.

Tablica 24: Deskriptiva statistika radnog staža

Column1	
Mean	2,22
Standard Error	0,098041426
Median	2
Mode	2
Standard Deviation	0,98041426
Sample Variance	0,961212121
Kurtosis	-0,656364426
Skewness	0,526407567
Range	3
Minimum	1
Maximum	4
Sum	222
Count	100
Largest(1)	4
Confidence Level(95,0%)	0,194535454

Izvor: Vlastiti rad autora

Prosječan odgovor je bio od 4-10 godina radnog staža.

50% odgovora je bilo 4-10 ili manje godina staža, dok je ostalih 50% bilo 4-10 ili više godina radnog staža.

Najčešći odgovor je bio 4-10 godina radnog staža.

Prosječno odstupanje od prosječnog odgovora je 0,98.

Kvadratno odstupanje od prosječnog odgovora je 0,96.

Koeficijent zaobljenosti iznosi -0,66 što znači da je distribucija plosnata.

Koeficijent asimetrije iznosi 0,52, što znači da je distribucija blago pozitivno asimetrična.

Raspon odgovora je 3.

Najmanje odgovora je od 15 i više godina staža.

Najviše odgovora je od 4-10 godina staža.

Suma svih vrijednosti pridruženih rezultatu je 222.

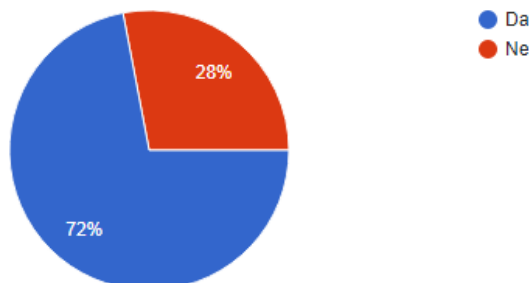
Veličina uzorka je 100 ispitanika.

Uz 95% pouzdanosti možemo tvrditi da je prosječan odgovor nalazi u intervalu 0.195.

Šesto pitanje:

### Jeste li imali poslovni plan

100 responses



**Slika 9:** Je li korišten poslovni plan

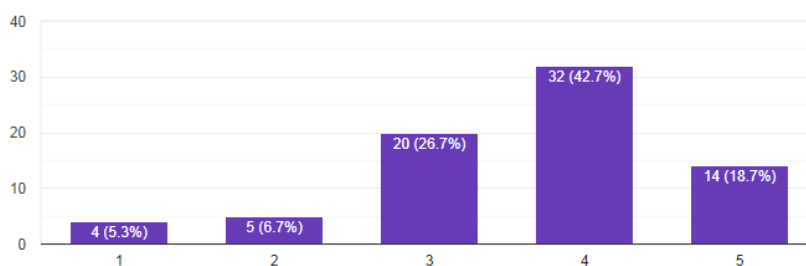
Izvor: Vlastiti rad autora

Na pitanje jesu li imali poslovni plan, 72% ispitanika je odgovorilo da je imalo poslovni plan prije otvaranja poduzeća. Pozitivno je što to znači da je većina ljudi upoznata s poslovnim planom i što on znači, te kako se koristi. Ovo je dobar pokazatelj za razvitak poduzetništva i gospodarstva.

Sedmo pitanje:

Koliko vam se poslovni plan pokazao koristan? (Odgovarate ukoliko ste na prethodno pitanje imali odgovor "da")

75 responses



**Slika 10:** Prikaz korisnosti poslovnog plana

Izvor: Vlastiti rad autora

Ovo pitanje je bilo napravljeno na principu Likertove skale. Rangirano je od 1 – što znači uopće nije koristan, pa sve do 5 – što znači vrlo koristan. U Likertovoj skali trebali su sudjelovati samo ispitanici koji su na prethodno pitanje odgovorili sa DA. Uglavnom su se

ispitanici toga držali, tako da su rezultati relevantni. 5,3% ispitanika je odgovorilo da im poslovni plan uopće nije koristio. 18,7% je odgovorilo da je vrlo koristan. Najviši postotak ima stupanj 4, koji bi značio koristan, čak 42,7%. Odgovor pod 3, što bi značilo, uglavnom koristan, njih 26,7%, dok je pod 2, nije baš koristan odgovorilo njih 6,7%.

Tablica 25: Deskriptivna statistika korisnosti poslovnog plana

Column1	
Mean	3,626666667
Standard Error	0,119719392
Median	4
Mode	4
Standard Deviation	1,036800345
Sample Variance	1,074954955
Kurtosis	0,411848686
Skewness	-0,759954907
Range	4
Minimum	1
Maximum	5
Sum	272
Count	75
Confidence Level(95,0%)	0,238546092

Izvor: Vlastiti rad autora

Prosječan odgovor je bio da je poslovan plan bio uglavnom koristan (3).

50% odgovora je bilo koristan ili manje koristan, dok je ostalih 50% bilo koristan ili više koristan.

Najčešći odgovor je bio da je poslovni plan koristan (4).

Prosječno odstupanje od prosječnog odgovora je 1,04.

Kvadratno odstupanje od prosječnog odgovora je 1,07.

Koeficijent zaobljenosti iznosi 0,4, što znači da je distribucija plosnata.

Koeficijent asimetrije iznosi -0,76, što znači da je distribucija blago negativno asimetrična.

Raspon odgovora je 4.

Najmanje odgovora je pod 1, nije uopće koristan.

Najviše odgovora je pod 4, koristan.

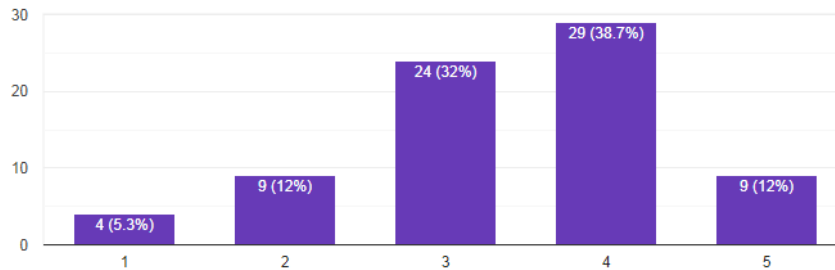
Suma svih vrijednosti pridruženih rezultatu je 272.

Veličina uzorka je 75 ispitanika. Uz 95% pouzdanosti možemo tvrditi da je prosječan odgovor nalazi u intervalu 0.24.

## Osmo pitanje:

Koliko vjerno ste slijedili svoj poslovni plan?

75 responses



**Slika 11:** Prikaz koliko vjerno se slijedio poslovni plan

Izvor: Vlastiti rad autora

Pitanje je također napravljeno po Likertovoj ljestvici. Od 1 što znači da uopće se nije slijedilo poslovni plan, do 5 što je značilo u potpunosti se slijedilo poslovni plan. Poslovni plan uopće nije slijedilo 5,3% ispitanika, dok ga je u potpunosti slijedilo 12%. Najviše ljudi ga je dosta slijedio, njih 38,7% ispitanih. 32% ga je uglavnom slijedilo. Dok da je 12% nije slijedilo.

Tablica 26: Deskriptiva statistika slijeđenja poslovnog plana

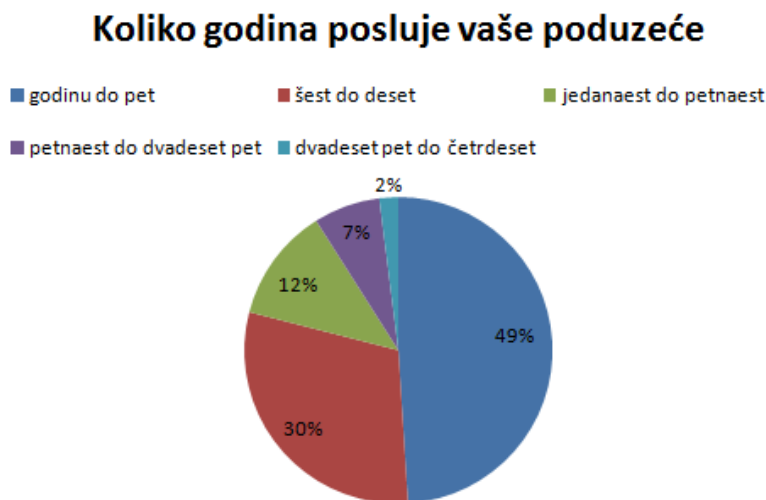
Column1	
Mean	3,4
Standard Error	0,118549796
Median	4
Mode	4
Standard Deviation	1,026671347
Sample Variance	1,054054054
Kurtosis	-0,083308566
Skewness	-0,492655781
Range	4
Minimum	1
Maximum	5
Sum	255
Count	75
Confidence Level(95,0%)	0,236215621

Izvor: Vlastiti rad autora



Prosječan odgovor je bio da se poslovni plan uglavnom slijedilo (3).  
 50% odgovora je bilo da je slijedeno, dok je ostalih 50% bilo da nije slijedeno.  
 Najčešći odgovor je bio da je poslovni plan slijeden (4).  
 Prosječno odstupanje od prosječnog odgovora je 1,03.  
 Kvadratno odstupanje od prosječnog odgovora je 1,054.  
 Koeficijent zaobljenosti iznosi -0,08, što znači da je distribucija plosnata.  
 Koeficijent asimetrije iznosi -0,49, što znači da je distribucija blago negativno asimetrična.  
 Raspon odgovora je 4.  
 Najmanje odgovora je pod 1, uopće nije slijedeno.  
 Najviše odgovora je pod 4, slijedeno.  
 Suma svih vrijednosti pridruženih rezultatu je 255.  
 Veličina uzorka je 75 ispitanika.  
 Uz 95% pouzdanosti možemo tvrditi da je prosječan odgovor nalazi u intervalu 0.236.

Deveto pitanje:



**Slika 12:** Koliko godina poduzeće posluje

Izvor: Vlastiti rad autora

Može se vidjeti da najviše poduzeća posluje između godine i pet godina. Dakle može se zaključiti da je 49% ispitanika postalo poduzetnikom u posljednjih pet godina, što su ipak sve još mlada poduzeća. 30% ih posluje između 6 i 10 godina, što znači da su preživjeli kritičnih 5 godina i uspjeli opstati na tržištu. 12% posluje između 11 do 15 godina i mogu se smatrati uspješnim poduzećima.

Svega 7% tvrtki posluje između 15 do 25 godina i to su zrela i stabilna poduzeća. Između 25 i 40 godina posluje 2% poduzeća, i to je zaista veliki uspjeh i mogu se smatrati transgeneracijskim tvrtkama, koje su stabilne, i jako dobro ukomponirane u okolinu.

Tablica 27: Deskriptivna statistika godina poslovanja poduzeća

Column1	
Mean	1,83
Standard Error	0,102548338
Median	2
Mode	1
Standard Deviation	1,025483379
Sample Variance	1,051616162
Kurtosis	0,817269861
Skewness	1,209882881
Range	4
Minimum	1
Maximum	5
Sum	183
Count	100
Largest(1)	5
Confidence Level(95,0%)	0,203478145

Izvor: Vlastiti rad autora

Prosječan odgovor je bio da poduzeće posluje između godinu dana i 5 godina.

50% odgovora je bilo između godinu dana i 5 godina, dok je ostalih 50% bilo više od godinu dana i pet godina.

Najčešći odgovor je bio između godinu i 5 godina.(1)

Prosječno odstupanje od prosječnog odgovora je 1,025.

Kvadratno odstupanje od prosječnog odgovora je 1,05.

Koeficijent zaobljenosti iznosi 0,8, što znači da je distribucija šiljata.

Koeficijent asimetrije iznosi 1,2, što znači da je distribucija pozitivno asimetrična.

Raspon odgovora je 4.

Najmanje odgovora je između 25 i 40 godina.

Najviše odgovora je između godinu dana i 5 godina.

Suma svih vrijednosti pridruženih rezultatu je 183.

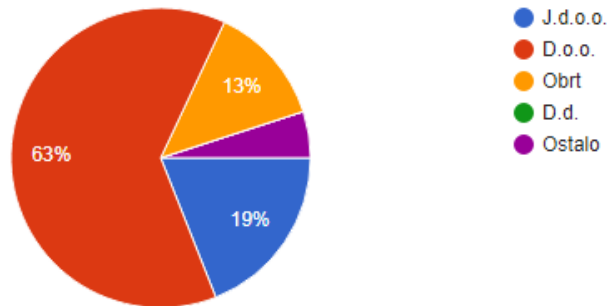
Veličina uzorka je 100 ispitanika.

Uz 95% pouzdanosti možemo tvrditi da je prosječan odgovor nalazi u intervalu 0.2.

Deseto pitanje:

### Vrsta vašeg poduzeća

100 responses



**Slika 13:** Vrste poduzeća

Izvor: Vlastiti rad autora

Ovim pitanjem osim što možemo utvrditi strukturu poduzeća, koja nam mnogo govori i o temeljnom kapitalu, možemo zaključiti i o veličini poduzeća. Jednostavnih društava s ograničenom odgovornošću je 19%, njihov temeljni kapital kreće od 10 kuna, te kada dobit društva nadmaši iznos od 20.000,00 kuna, tada se počinje voditi pod d.o.o.

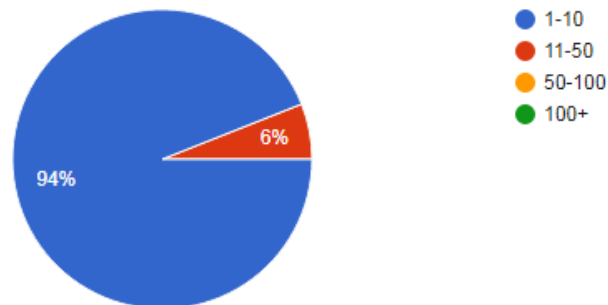
Društava s ograničenom odgovornošću je 63%, i njihov temeljni kapital kreće od 20.000 kuna. Obrta je svega 13%. Niti jedno dioničko društvo nije sudjelovalo u anketi.

Pod ostalo, kao što su odvjetnički uredi, javnobilježnički uredi i slično je 5%. Vrijednosti će biti sljedeće j.d.o.o – 1, d.o.o. – 2, obrt – 3, ostalo – 4.

Jedanaesto pitanje:

### Koliko zaposlenih broji vaše poduzeće u tekućoj godini

100 responses



**Slika 14:** Broj zaposlenika

Izvor: Vlastiti rad autora

Vidimo iz odgovora na ovo pitanje, da su samo dva ponuđena odgovora korištena. Dakle, u ispitivanju je prisustvovalo 94% poduzetnika, koji imaju poduzeće s brojem zaposlenih u tekućoj godini između jedne osobe (samozaposlen vlasnik) i 10 osoba. 6% ispitanika je odgovorilo da njihovo poduzeće u tekućoj godini je brojilo između 11 i 50 zaposlenih.

Niti jedno poduzeće s više od 50 zaposlenih nije sudjelovalo u ispitivanju. Zbog dobivenih rezultata možemo zaključiti da je većina poduzeća na području Varaždinske županije, po veličini mikro ili mala poduzeća.

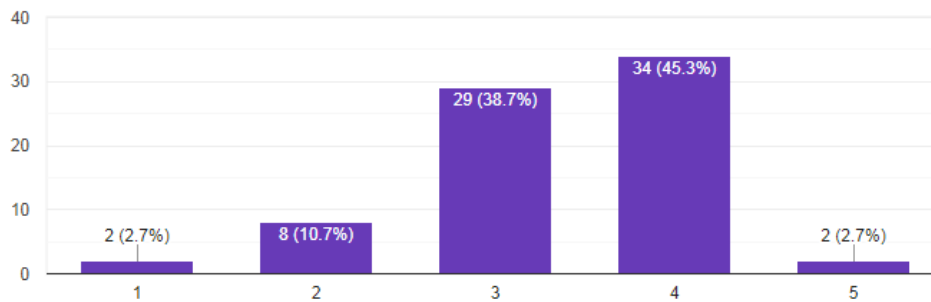
Samo 6% poduzeća možemo svrstati u srednja poduzeća, za potrebe istraživanja. Na području županije postoje poduzeća sa više od 50 zaposlenih, ali nažalost nisu sudjelovali u anketi, međutim toliko ih je malo, da se percepcija poduzetništva ne bi niti promijenila.

Dvanaesto pitanje:

Ako ste radili poslovni plan koliko su projekcije odudarale od stvarnih izvještaja



75 responses



**Slika 15:** Odudaranje projekcija u poslovnom planu

Izvor: Vlastiti rad autora

Na ovo pitanje, odgovarali su uglavnom samo poduzetnici koji su pozitivno odgovorili na pitanje, jesu li imali poslovni plan. Pitanje je napravljeno po Likertovoj skali vrijednosti.

Ako je poduzetnik odabrao 1, znači da su projekcije plana bile potpuno krive, ako je odabrao 5, projekcije su bile potpuno točne.

Odgovor projekcije su bile potpuno krive odabralo je 2,7% poduzetnika. Pod vrijednost 2, projekcije su bile krive, odabralo je 10,7% poduzetnika. 38,7% je odabralo vrijednost 3 da su uglavnom točne, te 45,3% poduzetnika je odabralo vrijednost 4, projekcije su bile točne. Vrijednost pod projekcije su bile potpuno točne, odabralo je 2,7% poduzetnika.

Tablica 28: Deskriptivna statistika odudaranja projekcija u poslovnom planu

Column1	
Mean	3,346666667
Standard Error	0,093949063
Median	3
Mode	4
Standard Deviation	0,813622752
Sample Variance	0,661981982
Kurtosis	0,503545888
Skewness	-0,723588294
Range	4
Minimum	1
Maximum	5
Sum	251
Count	75
Largest(1)	5
Confidence Level(95,0%)	0,187197591

Izvor: Vlastiti rad autora

Prosječan odgovor je bio da su projekcije uglavnom točne.

50% odgovora je bilo da je točno više, dok je ostalih 50% bilo da je točno manje.

Najčešći odgovor je bio da su projekcije točne(4).

Prosječno odstupanje od prosječnog odgovora je 0,81.

Kvadratno odstupanje od prosječnog odgovora je 0,66.

Koeficijent zaobljenosti iznosi 0,5, što znači da je distribucija plosnata.

Koeficijent asimetrije iznosi -0,72, što znači da je distribucija blago negativno asimetrična.

Raspon odgovora je 4.

Najmanje odgovora je pod 1, uopće nije točno.

Najviše odgovora je pod 4, točno je.

Suma svih vrijednosti pridruženih rezultatu je 251.

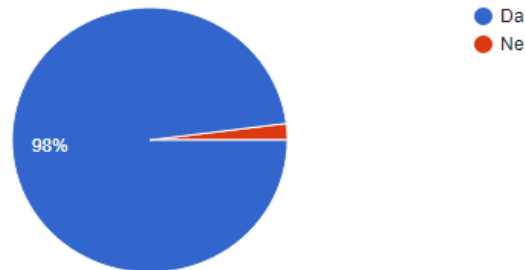
Veličina uzorka je 75 ispitanika.

Uz 95% pouzdanosti možemo tvrditi da je prosječan odgovor nalazi u intervalu 0.187.

Trinaesto pitanje:

Kada bi ponovno otvarali poduzeće, biste li radili poslovni plan?

100 responses



**Slika 16:** Prikaz ponovne odluke na poslovni plan

Izvor: Vlastiti rad autora

Podsjetimo se, na pitanje jesu li imali poslovni plan, 72% poduzetnika je odgovorilo da je imalo. Dakle, 28% nije imalo poslovni plan.

Na posljednjem pitanju je čak 98% poduzetnika odgovorilo da bi napravilo poslovni plan, ako bi ponovno otvarali poduzeće. Znači samo 2% ne bi radilo poslovni plan.

Možemo zaključiti da većina onih koji su odgovorili, da nisu imali poslovni plan, bi ga rado napravili kada bi ponovno bili u situaciji da otvore poduzeće, to jest kada bi imali novu poslovnu ideju.

Ovaj podatak je vrlo dobar pokazatelj, da poduzetnici na području Varaždinske županije su zaista svjesni važnosti poslovnog plana kao alata koji vodi ka uspješnom poslovanju. Neovisno o stupnju obrazovanja, važnost poslovnog plana se pokazala faktorom kod pokretanja poduzeća.

## 9. ZAKLJUČAK

Ovim diplomskim radom, uspjela se potvrditi teza da je poslovni plan važan za uspješno poslovanje i poduzeće.

Rezultati istraživanja nam osim toga, da je poslovan plan vrlo bitan, ukazuje da bi gotovo svi poduzetnici napravili poslovni plan kad bi došlo do otvaranja novog poduzeća, jer ipak će dobiti neke indikacije kakvo bi buduće poduzeće moglo biti, te kakve rezultate mogu očekivati.

Potvrdilo se i to da je na istraživanom području Varaždinske županije, pogodna poduzetnička klima, te ima jako puno malih i mirko poduzeća sa do 10 zaposlenika, što znači da se ljudi prilično lako u odnosu na druge dijelove države, odluče na poduzetničke pothvate.

Struktura obrazovanja je također zadovoljavajuća, što indicira da su poduzetnici najčešće dovoljno obrazovani za samostalno vođenje poduzeća.

Poduzetnici koji su napravili poslovni plan su bili zadovoljni kakve projekcije je dao, te su ga ocijenili kao dosta točan alat predviđanja uspješnosti poduzeća.

Struktura poslovnog plana je vrlo dobro razrađena, te je prikazano kakav bi poslovni plan trebao biti da nam projekcije budu čim točnije i pouzdanije.

Na ovom segmentu se može još dodatno poraditi. Svaki budući poduzetnik bi trebao biti upoznat sa tako strukturiranim poslovnim planom, a ne samo s onim od Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, jer u njemu nedostaje financijskih stavaka.

Zbog toga, svaki budući poduzetnik bi trebao biti upoznat kako izraditi temeljiti poslovni plan koji nam može dati vrlo detaljne projekcije, i pomoći budućem poduzetniku kako rasporediti novac koji bi potencijalno mogao zaraditi kako ga najbolje investirati. Može se, dakle, jasno zaključiti da je poslovni plan uistinu pravi alat za uspostavu uspješnog poslovanja, nit vodilja koja omogućava bolju perspektivu, i isplativost poduzetničke ideje. Zaista je bitan faktor u odluci pokretanja poduzeća, jer može ukazati i na mane i nedostatke željenog poslovanja.

U Varaždinu, 26. 02. 2019.





IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Bejana Horvat (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Učinkovitost poslovnog plana za uspješno poslovanje (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Bejana Horvat  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Bejana Horvat (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Učinkovitost poslovnog plana za uspješno poslovanje (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Bejana Horvat  
(vlastoručni potpis)

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bobera D., Hunjet A, Kozina G., „Poduzetništvo“, Varaždin, Sveučilište Sjever, 2015.
2. Cantillon R., Essay on the Nature of Trade in General, 1730.
3. Emmett R. B., Knight F. H., Entrepreneur Function in Modern Enterprise, 2010.
4. Hisrich R. D., Peters M. P., Shepherd D. A., „Poduzetništvo“, Mate, sedmo izdanje, Zagreb, 2011.
5. Hunjet A, Kozina G., „Osnove poduzetništva“, Varaždin, 2014.
6. McClelland D. C., The achieving society. Princeton, 1961.
7. Max Weber, Protestantska etika i duh kapitalizma, 1905.

### Članci i istraživanja:

1. Cook R. G., Belliveau P., Lentz C., „The role od gender in US microenterprise business plan development“, Journal of small business and enterprise development, Vol.14, Issue 2., 2007.
2. Fatoki O., „Pre-start up formal Business Planning by New Immigrant Entrepreneurs in South Africa“, Journal of Social Science, 11 October 2017.
3. Harrison J., Thompson D., Flanagan H., Tonks P., „Beyond the business plan“, Journal of management in medicine, Vol.8, issue 1., 1994.
4. Hopp C., „Does the presence of formal business plan increase formal financial support? Empirical evidence from PSED II on the signalling and mimetic nature of formal business planning“, Applied Economics Letters, 10 October 2014.
5. Jones C., Penaluna A., „Moving beyond the business plan in enterprise education“, 2013.
6. MacKintosh P. J., „Writing an effective business plan for fee-based services“, Journal of Interlibrary Loan, Document Delivery, Information supply, 24 October 2008.
7. Shilardy H., Silva J., „Writing a business plan: Reference tools to asist budding

entrepreneurs“, Reference Reviews Vol. 26, issue 8, pp 7-9. , 2012.

8. Tipu S. A. A., „Business plan competitions in developed and emerging economies: What do we still need to know?“, Journal of entrepreneurship in emerging economies, 2018.

9. Tschopp D. J., „The Seneca Babcock Business plan: a case study in using service learning to meet the AICPA core competencies“, Journal of education for business, 7 August 2010.

10. Turini F., Baglioni M., Bellandi A., Furletti B., Pratesi C., „Improving the business plan evaluation process: the role of intangibles“, Quality Technology and Quantitative Management, 2010.

Internetska literatura:

1. <http://www.poslovnih.hr/eu-fondovi/ovo-su-definicije-malog-i-srednjeg-poduzeca-prema-hrvatskom-i-europskom-zakonodavstvu-235548> pristupljeno:22.12.2018.

2. [https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva%20\(Zakon%20o%20poticanju%20razvoja%20malog%20gospodarstvapristupljeno:22.12.2018](https://www.zakon.hr/z/527/Zakon-o-poticanju-razvoja-malog-gospodarstva%20(Zakon%20o%20poticanju%20razvoja%20malog%20gospodarstvapristupljeno:22.12.2018)

3. [https://www.researchgate.net/figure/Functions-of-Entrepreneur\\_fig1\\_301659818](https://www.researchgate.net/figure/Functions-of-Entrepreneur_fig1_301659818) pristupljeno: 29.01.2019.

4. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Var%C5%BEdinska\\_%C5%BEupanija](https://hr.wikipedia.org/wiki/Var%C5%BEdinska_%C5%BEupanija) pristupljeno: 4.2.2019.

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1:</b> Piramida glavnih funkcija poduzetništva. ....	8
<b>Slika 2:</b> Osnovni sadržaj poduzetničkih aktivnosti.....	9
<b>Slika 3:</b> Prikaz Varaždinske županije na području Hrvatske .....	34
<b>Slika 4:</b> Prikaz pitanja o spolu ispitanika .....	35
<b>Slika 5:</b> Prikaz dobi poduzetnika pri pokretanju poduzeća .....	36
<b>Slika 6:</b> Prikaz stručne spreme poduzetnika.....	37
<b>Slika 7:</b> Početni kapital poduzetnika.....	38
<b>Slika 8:</b> Godine radnog staža.....	38
<b>Slika 9:</b> Je li korišten poslovni plan .....	40
<b>Slika 10:</b> Prikaz korisnosti poslovnog plana .....	40
<b>Slika 11:</b> Prikaz koliko vjerno se slijedio poslovni plan .....	42
<b>Slika 12:</b> Koliko godina poduzeće posluje.....	43
<b>Slika 13:</b> Vrste poduzeća.....	45
<b>Slika 14:</b> Broj zaposlenika.....	46
<b>Slika 15:</b> Odudaranje projekcija u poslovnom planu .....	47
<b>Slika 16:</b> Prikaz ponovne odluke na poslovni plan.....	49

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Plan prodaje .....	17
Tablica 2: Plan proizvodnje .....	18
Tablica 3: Plan nabave materijala .....	18
Tablica 4: Obračun plaća .....	19
Tablica 5: Ulaganja u dugotrajnu imovinu .....	20
Tablica 6: Obračun amortizacije .....	21
Tablica 7: Troškovi poslovanja .....	22
Tablica 8: Obračun kreditnih obaveza .....	23
Tablica 9: Obračun anuiteta .....	23
Tablica 10: Račun dobiti i gubitka .....	24
Tablica 11: Ulaganja u radni kapital .....	25
Tablica 12: Ulaganja i financiranja .....	26
Tablica 13: Novčani tok prije financiranja .....	26
Tablica 14: Novčani tok poslije financiranja .....	27
Tablica 15: Tablica vezivanja radnog kapitala .....	27
Tablica 16: Bilanca .....	28
Tablica 17: Povrat ulaganja .....	28
Tablica 18: Neto sadašnja vrijednost projekta .....	29
Tablica 19: Interna stopa povrata .....	29
Tablica 20: Financijski pokazatelji za prvu godinu poslovanja .....	30
Tablica 21: Obračun točke pokrića za ulje .....	31
Tablica 22: Obračun točke pokrića za ikru .....	31
Tablica 23: Deskriptivna statistika prikaza dobi poduzetnika pri pokretanju tvrtke.....	36
Tablica 24: Deskriptiva statistika radnog staža.....	39
Tablica 25: Deskriptivna statistika korisnosti poslovnog plana.....	41
Tablica 26: Deskriptiva statistika slijeđenja poslovnog plana .....	42

Tablica 27: Deskriptivna statistika godina poslovanja poduzeća .....	44
Tablica 28: Deskriptivna statistika odudaranja projekcija u poslovnom planu .....	48

## PRILOG

Anketni obrazac:

1. **Spol \***

Muško

Žensko

2. **Dob kada ste pokretali tvrtku \***

18-22

23-28

29-34

35-50

50+

Lichtbet

3. **Stručna sprema \***

Osnovna škola

Sss

Všs

Vss

Magisterij

Doktorat

4. **Početni kapital \***

Dobiven od obitelji

Vlastita ušteđevina

Kredit

EU fondovi preko HZZ-a

5. Godine radnog staža prije samozapošljavanja \*

- 0-3
- 4-10
- 10-15
- 15+

6. Jeste li imali poslovni plan \*

- Da
- Ne

7. Koliko vam se poslovni plan pokazao koristan? (Odgovarate ukoliko ste na predhodno pitanje imali odgovor "da")

	1	2	3	4	5	
Uopće nije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vrlo koristan

8. Koliko vjerno ste slijedili svoj poslovni plan?

	1	2	3	4	5	
Uopće nisam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Potpuno

9. Koliko godina posluje vaše poduzeće?

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 15-25
- 25-40
- 40+



10. Vrsta vašeg poduzeća \*

- J.d.o.o.
- D.o.o.
- Obrt
- D.d.
- Ostalo

11. Koliko zaposlenih broji vaše poduzeće u tekućoj godini \*

- 1-10
- 11-50
- 50-100
- 100+

12. Ako ste radili poslovni plan koliko su projekcije odudarale od stvarnih izvještaja

	1	2	3	4	5	
Projekcije su bile potpuno krive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Projekcije su bile točne

13. Kada bi ponovno otvarali poduzeće, biste li radili poslovni plan? \*

- Da
- Ne