PODUZETNIČKO PROJEKTIRANJE



AUTORIZIRANI NASTAVNI MATERIJAL

PODUZETNIČKO PROJEKTIRANJE

(SAMO ZA INTERNU UPORABU)

PRIPREMILA:

dr.sc. Antonija Roje, viši predavač.

Split, listopad 2026.

Ovaj materijal vodi studenta od poduzetničke ideje do cjelovitog, financijski ocijenjenog i predstavljenog poduzetničkog projekta, redoslijedom kojim se gradivo izvodi na predavanjima i seminarskim vježbama. Uz napomenu da su svi brojčani primjeri u ovom materijalu izmišljeni u nastavne svrhe.

Ovaj materijal zamjenjuje skriptu iz 2019. godine. Zadržao je ono što se u nastavi pokazalo najkorisnijim: slijed od poduzetničke ideje do ocjene učinkovitosti projekta te uvjerenje da student poduzetničko projektiranje najbolje uči kad ga primjenjuje na vlastitom projektu. Promijenjeno je ono što je u međuvremenu zastarjelo ili se pokazalo preslabo razrađenim.

Zahvaljujem studentima koji su u proteklim godinama svojim projektima pokazali gdje je stara skripta bila nejasna.

O predmetu

Poduzetničko projektiranje (STT029) predmet je na prijediplomskom stručnom studiju Menadžment trgovine i turizma. Prema izvedbenom planu ciljevi predmeta su: upoznavanje s temeljnim pojmovima poduzetništva, razumijevanje uloge i značaja poduzetništva za gospodarski razvoj, razvijanje osobne kreativnosti i poduzetničke inicijative, usvajanje ključnih faza elaboracije poduzetničke ideje, razumijevanje faza poslovnog procesa i potrebnih resursa te razumijevanje načina primjene analize rizika u planiranju poduzetničkih projekata.

Ishodi učenja

Nakon uspješno položenog predmeta student će moći: opisati temeljne pojmove poduzetničkog projektiranja, prepoznati glavna obilježja uspješnih poduzetnika, analizirati kritične elemente važne za pokretanje poduzetničkog pothvata, izraditi poslovni plan nove poduzetničke ideje te koncizno i argumentirano interpretirati zaključke poduzetničkog projekta.

Opterećenje studenta

Tablica 1. Aktivnosti studenta i ECTS bodovi

Aktivnost	**Sati rada / ECTS**
Predavanja	30 sati / 1 ECTS
Seminarske vježbe	30 sati / 1 ECTS
Pripreme za kolokvij	25 sati / 0,83 ECTS
Priprema i prezentacija studentskih radova	45 sati / 1,5 ECTS
Samostalno učenje	30 sati / 1 ECTS
Konzultacije i završni ispit	20 sati / 0,67 ECTS
Ukupno	**180 sati / 6 ECTS**

SADRŽAJ

1. PODUZETNIŠTVO, PODUZETNIK I PODUZETNIČKI PROCES	6
1.1. Poduzetništvo, poduzetnički projekt i poslovni plan	6
1.2. Obilježja uspješnih poduzetnika	8
1.3. Motivi pokretanja poduzetničkog pothvata	8
1.4. Poduzetnički proces	9
1.5. Mikro, mala i srednja poduzeća	10
2. PODUZETNIČKA IDEJA, PRILIKA, NAMJERA I PROJEKT	12
2.1. Od ideje do projekta	12
2.2. Izvori poduzetničkih ideja	14
2.3. Vrednovanje poduzetničke ideje	15
2.4. Poduzetnički projekt i poslovni plan	15
3. POSLOVNI MODEL	17
3.1. Zašto je poslovni model važan?	18
3.2. Poslovni model na platnu (Business Model Canvas)	19
3.3. Primjer poslovnog modela: trgovina lokalnim proizvodima za turiste	21
3.4. Poslovni model i poslovni plan	24
3.5. Uobičajene pogreške studenata pri izradi poslovnog modela	24
4. PODUZETNIČKI PROJEKT: SASTAVNICE I KORACI IZRADE	25
4.1. Koraci izrade poduzetničkog projekta	25
4.2. Struktura poduzetničkog projekta	26
4.3. Organizacija i upravljanje	29
4.4. Prilozi i dokazna dokumentacija	30
4.5. Kontrolni popis kvalitete projekta	30
5. ANALIZA INDUSTRIJE	33
5.1. Sadržaj analize industrije	33
5.2. Izvori podataka	34
5.3. Porterov model pet sila	34
5.4. Životni ciklus industrije	35
5.5. Analiza makrookruženja – PESTLE	36
6. ANALIZA TRŽIŠTA I MARKETINŠKI PLAN	38
6.1. Što analiza tržišta mora pokazati	38
6.2. Analiza kupaca i segmentacija	38

6.3. Metode analize tržišta 39
6.4. Procjena veličine tržišta i prodaje 40
6.5. Analiza konkurencije i SWOT 41
6.6. Marketinški plan 42
6.7. Određivanje cijene 42
6.8. Promocija i mjerenje rezultata 43
7. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKI ASPEKT PROJEKTA I ANALIZA LOKACIJE 45
7.1. Sastavnice tehničko-tehnološke analize 45
7.2. Analiza lokacije 46
7.3. Dinamika aktivnosti i aktivizacijsko razdoblje 47
7.4. Analiza izvedivosti 48
8. ULAGANJA I IZVORI FINANCIRANJA 49
8.1. Ulaganja u stalna sredstva 50
8.2. Ulaganja u trajna obrtna sredstva 51
8.3. Primjer: projekcija ulaganja 52
8.4. Izvori financiranja 52
8.5. Primjer: struktura izvora 53
8.6. Otplata kredita 53
9. EKONOMSKO-FINANCIJSKI ASPEKT: PRIHODI, TROŠKOVI I TOKOVI 54
9.1. Procjena prihoda 55
9.2. Procjena troškova 56
9.3. Amortizacija 56
9.4. Račun dobiti i gubitka 57
9.5. Ekonomski i financijski tok 60
9.6. Najčešće pogreške 62
10. OCJENA UČINKOVITOSTI PROJEKTA 64
10.1. Statički pokazatelji 64
10.2. Razdoblje povrata ulaganja 65
10.3. Neto sadašnja vrijednost (NPV) 66
10.4. Interna stopa rentabilnosti (IRR) 68
10.5. Kako sastaviti zaključak o učinkovitosti projekta 69
10.6. Analiza osjetljivosti i ograničenja procjene 70
11. ANALIZA RIZIKA 70
11.1. Vrste rizika 71

11.2. Proces upravljanja rizicima 72
11.3. Metode upravljanja rizicima 72
11.4. Primjer: registar rizika za trgovinu lokalnim proizvodima 73
11.5. Veza s ostatkom poslovnog plana 73
12. OSJETLJIVOST PODUZETNIČKOG PROJEKTA 74
13. DOKUMENTIRANJE I PREDSTAVLJANJE PODUZETNIČKOG PROJEKTA 80
13.1. Dokumentiranje poduzetničkog projekta 80
13.2. Pisanje projekta: jasnoća, dosljednost i dokazivost 81
13.3. Sažetak projekta 82
13.4. Struktura desetominutnog izlaganja 82
Prilog 1. Formule korištene u materijalu 85
Prilog 2. Pojmovnik 86
Popis literature 89

1. PODUZETNIŠTVO, PODUZETNIK I PODUZETNIČKI PROCES

Nakon proučavanja cjeline student će moći definirati poduzetništvo i poduzetnički projekt, razlikovati poduzetnika, vlasnika i menadžera, objasniti obilježja i motive poduzetnika, opisati faze poduzetničkog procesa te klasificirati mikro, mala i srednja poduzeća.

Ova cjelina vodi studenta od razumijevanja poduzetničke ideje do procjene njezine tržišne i financijske izvedivosti. Pojmovi su povezani s izradom poduzetničkog projekta i poslovnog plana, koji se dalje razrađuju kroz analizu tržišta, organizaciju poslovanja, potrebne resurse i financijske projekcije.

1.1. Poduzetništvo, poduzetnički projekt i poslovni plan

Poduzetništvo je proces prepoznavanja i iskorištavanja poslovnih prilika stvaranjem nove ili unaprijeđene vrijednosti. Pritom poduzetnik ulaže vrijeme, znanje i resurse te preuzima rizik povezan s neizvjesnim ishodom. Vrijednost se može očitovati u dobiti, novom proizvodu ili usluzi, rješavanju problema kupaca ili stvaranju društvene koristi. Poduzetnički proces obuhvaća aktivnosti od prepoznavanja prilike do pokretanja i upravljanja pothvatom (Hisrich, Peters i Shepherd, 2020).

Poduzetničku ideju treba razlikovati od poslovne prilike. Ideja je početna zamisao o proizvodu, usluzi ili načinu poslovanja, dok prilika podrazumijeva prepoznatljivu potrebu kupaca, dovoljno tržište i realnu mogućnost da se vrijednost isporuči uz održive troškove. Ideju zato treba procijeniti prema potražnji, konkurenciji, resursima i rizicima, a ne samo prema osobnom interesu poduzetnika.

Poduzetnički projekt je vremenski ograničen i ciljno usmjeren pothvat koji zahtijeva planiranje aktivnosti, resursa, troškova i očekivanih rezultata. Nije svako ulaganje poduzetnički pothvat: kupnja stana za osobne potrebe jest ulaganje, ali sama po sebi nije poslovni projekt. Ulaganje u opremanje apartmana radi pružanja turističke usluge može biti dio poduzetničkog projekta ako uključuje ciljeve, tržište, organizaciju rada i procjenu isplativosti.

Pojmovi poduzetnički projekt, poslovni plan i investicijski program povezani su, ali nisu uvijek istovjetni. Poslovni plan sustavno obrazlaže poslovnu ideju, ciljano tržište, konkurentsku prednost, organizaciju, resurse, financiranje, očekivane rezultate i rizike. Investicijski program češće stavlja naglasak na opravdanost određenog ulaganja. U ovom kolegiju poslovni plan služi

kao praktičan dokument za provjeru može li se ideja provesti i pod kojim uvjetima (Hisrich, Peters i Shepherd, 2020).

Poslovni plan ne jamči uspjeh jer na poslovanje utječu promjene potražnje, konkurencija i troškovi. Ipak, planiranje pomaže uočiti pretpostavke koje treba provjeriti, procijeniti potrebna sredstva, usporediti mogućnosti i prepoznati rizike. Plan je radni dokument koji se ažurira kada se pojave nove informacije, a ne samo formalnost za banku ili ulagača.

Pozor: plan se ne piše samo za banku
Plan se piše prije svega za poduzetnika, a tek zatim za okolinu. Roje (2019, str. 22) upozorava da se dinamika aktivnosti mora uskladiti s poduzetnikovim stvarnim tempom, a ne s očekivanjima okoline. Plan koji ste napisali da bi zadovoljio banku, a u koji sami ne vjerujete, ne štiti vas ni od čega.

Poduzetništvo kao ponašanje uključuje prepoznavanje prilika, inicijativu, kreativnost, učenje iz povratnih informacija i proračunato preuzimanje rizika. Takvo se ponašanje može pojaviti i unutar postojećeg poduzeća; tada se govori o intrapoduzetništvu, odnosno poduzetničkom djelovanju zaposlenika koji predlažu i provode nove proizvode, procese ili načine rada (Hisrich, Peters i Shepherd, 2020).

Kao način ulaska u svijet rada, poduzetništvo znači pokretanje vlastitog obrta, trgovačkog društva, zadruge ili druge dopuštene samostalne djelatnosti. Takav izbor donosi veću autonomiju, ali i odgovornost za prihode, troškove, zakonske obveze i posljedice poslovnih odluka.

Poduzetnik prepoznaje priliku, pokreće pothvat, organizira resurse i preuzima rizik odluka. Vlasnik posjeduje udjel ili kapital u poslovnom subjektu. Menadžer planira, organizira, vodi i kontrolira poslovanje. U malom poduzeću jedna osoba često obavlja sve tri uloge, dok se u većem one mogu raspodijeliti na različite osobe.

Iz svega navedenoga može se zaključiti da je poslovni plan važan jer:

- strukturira ideju u provjerljive ciljeve i aktivnosti;
- pomaže procijeniti kupce, tržište, konkurenciju i očekivane prihode;
- utvrđuje potrebne ljude, opremu, prostor, dobavljače i financijska sredstva;
- omogućuje procjenu troškova, novčanog toka, rentabilnosti i potreba za financiranjem;
- olakšava komunikaciju s partnerima, bankama, ulagačima i institucijama;
- služi za usporedbu stvarnih rezultata s planiranima.

1.2. Obilježja uspješnih poduzetnika

Ne postoji jedinstven profil koji jamči poduzetnički uspjeh. Ipak, u literaturi se ističu ponašanja koja olakšavaju prepoznavanje prilika, donošenje odluka i prilagodbu promjenama. Ta se ponašanja mogu razvijati učenjem i iskustvom, a ne treba ih shvatiti kao osobine koje osoba nužno mora imati od rođenja (Hisrich, Peters i Shepherd, 2020).

Tablica 1.1.Prikaz obilježja i značenja uspješnih poduzetnika

Obilježje	Što znači u praksi	Primjer iz trgovine ili turizma
Inicijativa i proaktivnost	Poduzetnik ne čeka priliku, nego je traži.	Vlasnik apartmana uvodi online prijavu gostiju prije konkurencije.
Spremnost na preuzimanje rizika	Rizik se procjenjuje i ograničava, ne izbjegava.	Otvaranje druge poslovnice tek nakon prve profitabilne sezone.
Orijentacija na kupca	Odluke polaze od potreba kupca.	Prilagodba ponude trgovine potrebama turista tijekom sezone.
Upornost i otpornost	Neuspjeh se doživljava kao izvor učenja.	Preoblikovanje usluge nakon negativnih ocjena gostiju.
Samopouzdanje i kontrola	Uvjerenje da ishod ovisi o vlastitom djelovanju.	Preuzimanje odgovornosti za kvalitetu usluge.
Kreativnost i prilagodljivost	Novi pristupi starim problemima.	Kombiniranje lokalnih proizvoda i iskustvenog turizma.
Vještine vođenja i umrežavanja	Okupljanje partnera, dobavljača i zaposlenika.	Dugoročni ugovori s lokalnim proizvođačima.

Navedena obilježja korisna su ako se primjenjuju promišljeno. Upornost, primjerice, ne znači nastaviti ulagati u neisplativ projekt bez promjena, nego analizirati rezultate i odlučiti treba li prilagoditi ponudu, promijeniti tržište ili odustati.

1.3. Motivi pokretanja poduzetničkog pothvata

Motivi mogu biti povezani s uočenom poslovnom prilikom ili s nedostatkom boljih mogućnosti zaposlenja. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) razlikuje poduzetničku aktivnost potaknutu prilikom od aktivnosti potaknute nuždom. U prvom slučaju osoba pokreće posao jer prepoznaje mogućnost razvoja, samostalnosti ili rasta; u drugom je pokretanje posla povezano s ograničenim alternativama na tržištu rada. Motivi se mogu preklapati (Global Entrepreneurship Monitor, 2025).

Prema GEM-ovu izvješću za 2024./2025., u Hrvatskoj je 66,2 % osoba uključenih u ranu poduzetničku aktivnost navelo ostvarivanje prihoda jer je teško pronaći posao, dok je 61,3 % navelo želju za stvaranjem velikog bogatstva ili vrlo visokog prihoda. To pokazuje da

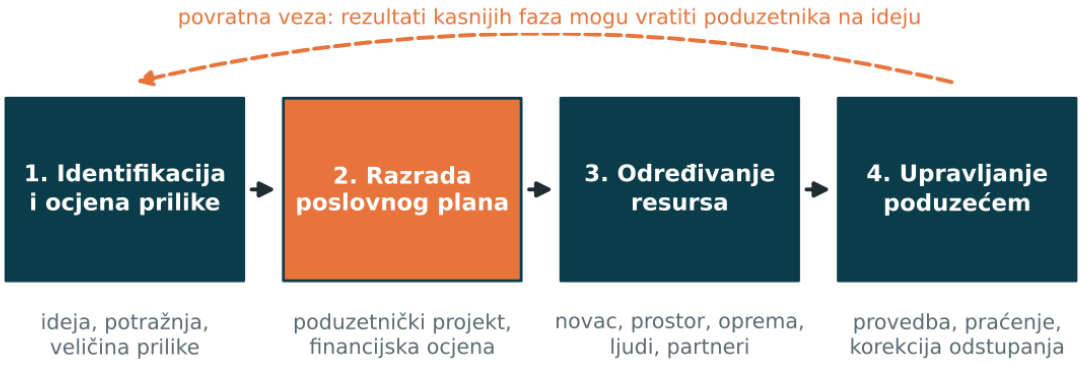
poduzetnički motivi mogu istodobno uključivati egzistencijalne i razvojne ciljeve (Global Entrepreneurship Monitor, 2025).

U projektu motive treba pretvoriti u jasne ciljeve. Ako je cilj samostalnost, treba odrediti željenu razinu kontrole; ako je cilj rast, planirati dodatne kapacitete i financiranje; ako je cilj osigurati prihod, posebno pažljivo procijeniti novčani tok i razdoblje do pozitivnog poslovanja. U svim slučajevima odluka se treba temeljiti na provjeri potražnje i održivosti projekta.

1.4. Poduzetnički proces

Poduzetnički proces obuhvaća aktivnosti kojima se ideja pretvara u poslovni pothvat i zatim vodi prema ostvarenju ciljeva. Hisrich, Peters i Shepherd (2005) opisuju ga kroz prepoznavanje i procjenu prilike, izradu poslovnog plana, određivanje potrebnih resursa te upravljanje nastalim poduzećem. Faze se često preklapaju i vraćaju: nova spoznaja na tržištu može dovesti do izmjene ideje.

Slika 1.1. Poduzetnički proces i povezanost s poglavljima projekta



Izvor: Izrada autorice prema Hisrich, Peters i Shepherd (2005).

Što svaka faza traži

Prepoznavanje prilike: promatranje tržišta, razgovori s potencijalnim kupcima, uočavanje nezadovoljenih potreba.

Razrada i procjena: provjera potražnje, konkurencije i troškova; u ovoj se fazi piše poduzetnički projekt (Roje, 2019, str. 6).

Osiguranje resursa: ljudi, prostor, oprema, novac. Resursi uključuju stalna i trajna obrtna sredstva te ljudske resurse (Roje, 2019, str. 6).

Pokretanje: registracija, nabava, zapošljavanje, otvaranje.

Upravljanje i rast: praćenje rezultata u odnosu na plan, širenje ponude.

> **Pozor: prerano ulaganje**
>
> Najčešća pogreška je preskakanje druge faze: kupuje se oprema i unajmljuje prostor prije nego što je provjereno postoji li potražnja. Poduzetnički projekt upravo služi tome da se na papiru provjeri što bi poslije bilo skupo ispraviti (Roje, 2019, str. 6).

Proces nije strogo linearan. Rezultati analize tržišta ili financijskih projekcija mogu zahtijevati promjenu ideje, cijene, ciljne skupine ili financiranja. Ako planirani broj gostiju nije dovoljan za pokriće troškova, poduzetnik može prilagoditi ponudu, produljiti sezonu, smanjiti ulaganje ili odustati. Povratak na ranije korake dio je odgovornog odlučivanja.

1.5. Mikro, mala i srednja poduzeća

Europska komisija razvrstava mikro, mala i srednja poduzeća (MSP) prema broju zaposlenih i financijskim pragovima. Prema Preporuci 2003/361/EZ, mikro poduzeće zapošljava manje od 10 osoba, malo manje od 50, a srednje manje od 250 osoba. Uz broj zaposlenih primjenjuju se pragovi godišnjeg prometa i/ili ukupne bilance, a za partnerska i povezana poduzeća vrijede dodatna pravila (Europska komisija, 2003).

Kategorija	Broj zaposlenih	Godišnji promet i/ili ukupna bilanca
Mikro poduzeće	Manje od 10	Najviše 2 milijuna EUR
Malo poduzeće	Manje od 50	Najviše 10 milijuna EUR
Srednje poduzeće	Manje od 250	Promet najviše 50 milijuna EUR i/ili bilanca najviše 43 milijuna EUR

Financijski pragovi ne zahtijevaju nužno istodobno ispunjenje obaju kriterija: primjenjuje se godišnji promet ili ukupna bilanca. Za službenu klasifikaciju potrebno je provjeriti i podatke o partnerskim i povezanim poduzećima jer se u određenim slučajevima njihovi podaci pribrajaju

(Europska komisija, 2003). Mikro i mala poduzeća česta su polazna točka studentskih projekata jer se mogu razvijati postupno. I mali projekt, međutim, mora sadržavati realističnu procjenu potražnje, troškova, obveza prema kupcima i dobavljačima te potrebnih sredstava za razdoblje prije nego što poslovanje ostvari dovoljan novčani priljev

U Hrvatskoj je 2023. bilo 155.687 malih i srednjih poduzeća, koja su zapošljavala oko 72 % zaposlenih u poslovnom sektoru, ostvarivala 54 % prihoda i 46 % izvoza (CEPOR, 2025, str. 6, 8). U Europskoj uniji mala i srednja poduzeća stvaraju 53,1 % dodane vrijednosti (CEPOR, 2025, str. 18). Rana poduzetnička aktivnost (TEA) u Hrvatskoj iznosila je 13,2 % prema 9,3 % u prosjeku EU, ali je znatno veća kod muškaraca (16,4 %) nego kod žena (9,9 %) (CEPOR, 2024, str. 11; CEPOR, 2025, str. 21). Prema istraživanju GEM, 64,1 % ispitanika vidi priliku za pokretanje posla, a 28 % ga namjerava pokrenuti (CEPOR, 2024, str. 11).

Pozor: veća aktivnost ne znači veći uspjeh

Visoka rana poduzetnička aktivnost i niska vrijednost motivacijskog indeksa pokazuju da se mnogi pothvati pokreću iz nužde. Za vas je pouka praktična: razlika između pokretanja posla i održivog posla je u pripremi koju upravo ovaj predmet uči.

Ključni pojmovi

Poduzetništvo, poduzetnik, intrapoduzetništvo, poduzetnik iz prilike i iz nužde, poduzetnički proces, mikro, malo i srednje poduzeće.

Pitanja za ponavljanje

- Kako biste definirali poduzetništvo i po čemu se poslovna prilika razlikuje od ideje?
- Koja je razlika između poduzetničkog projekta, poslovnog plana i investicijskog programa?
- Zašto poslovni plan ne jamči uspjeh, ali ipak smanjuje neizvjesnost?
- Po čemu se razlikuju uloge poduzetnika, vlasnika i menadžera?
- Navedite pet obilježja uspješnog poduzetnika i dajte primjer iz trgovine ili turizma.
- Koja je razlika između poduzetništva iz prilike i poduzetništva iz nužde?
- Opišite četiri faze poduzetničkog procesa i navedite zašto proces nije linearan.
- Koji se kriteriji koriste za razvrstavanje mikro, malih i srednjih poduzeća prema pravilima EU-a?

2. PODUZETNIČKA IDEJA, PRILIKA, NAMJERA I PROJEKT

Nakon proučavanja ove cjeline student će moći objasniti razliku između poduzetničke ideje, prilike, namjere i projekta; navesti izvore poduzetničkih ideja; primijeniti jednostavnu metodu vrednovanja ideje te objasniti ulogu poslovnog plana u provjeri izvedivosti pothvata.

Pokretanje poduzetničkog pothvata ne počinje nužno velikom ili potpuno novom zamisli, već uočavanjem problema, potrebe ili promjene na tržištu. Međutim, sama zamisao nije dokaz da postoji tržišna prilika. Prije ulaganja potrebno je prikupiti informacije o kupcima i konkurenciji, procijeniti resurse, troškove i rizike te utvrditi može li se ideja provesti na održiv način. Istraživanje tržišta pomaže procijeniti postoji li potražnja, kolika je veličina tržišta i kako se ponuda može razlikovati od konkurentske.

2.1. Od ideje do projekta

Pojmovi ideja, prilika, namjera i projekt često se koriste kao sinonimi, no označavaju različite stupnjeve zrelosti poduzetničkog pothvata. Svaki sljedeći stupanj ima više provjerenih informacija i veću spremnost da se uloži novac.

Slika 2.1. Od poduzetničke ideje do poduzetničkog projekta



Izvor: Izrada autorice

U ovoj cjelini razlikujemo četiri povezana pojma. Oni nisu nužno strogo odvojene faze: poduzetnik se može vraćati na raniju odluku kada istraživanje tržišta ili financijski izračuni pokažu da je potrebno promijeniti početnu zamisao. Bitno je da ideju ne tretiramo kao priliku dok to ne dokažemo. Od ideje do prilike put vodi kroz pitanja koja postavlja i analiza tržišta: koje je tržište i koliko je veliko, koliki postotak potencijalnih potrošača može postati stvarnim kupcima te jesu li trendovi rastući ili padajući (Roje, 2019, str. 15–16).

Tablica 2.1. Četiri povezana pojma

Pojam	**Značenje**	**Pitanje na koje odgovara**
Poduzetnička ideja	Zamisao o novom proizvodu, usluzi ili načinu poslovanja.	Što bih mogao ponuditi?
Poduzetnička prilika	Mogućnost stvaranja vrijednosti za kupce i ostvarivanja poslovnog rezultata u određenim tržišnim uvjetima.	Tko bi to kupio, zašto i pod kojim uvjetima?
Poduzetnička namjera	Namjera ili plan osobe da pokrene određeno poduzetničko ponašanje ili pothvat.	Što želim ostvariti i koji su moji sljedeći koraci?
Poduzetnički projekt	Organizirani pothvat kojim se ideja razrađuje u ciljeve, aktivnosti, rokove, potrebne resurse i procjenu rezultata.	Kako ću to provesti i je li izvedivo?

Izvor: Izrada autorice

Istraživanja poduzetništva naglašavaju povezanost poduzetničkih prilika s osobama koje ih prepoznaju, procjenjuju i iskorištavaju (Shane i Venkataraman, 2000). To znači da prilika ne ovisi samo o ideji: važni su i potrebe tržišta, znanje poduzetnika, dostupni resursi i sposobnost provedbe.

Poduzetnička namjera označava spremnost osobe da poduzme određenu aktivnost. U teoriji planiranog ponašanja namjere su povezane sa stavom osobe prema ponašanju, percipiranim društvenim normama i procjenom vlastite mogućnosti kontrole nad ponašanjem (Ajzen, 1991). U praksi, namjera postaje vjerodostojnija kada se pretvori u konkretne ciljeve, rokove i korake.

Važno je razlikovati želju od tržišne prilike. Primjerice, osoba može željeti otvoriti trgovinu suvenirima, ali prije ulaganja treba provjeriti broj i strukturu potencijalnih kupaca, sezonalnost, cijene konkurencije, lokaciju, troškove nabave i očekivanu prodaju. Tek kada postoje dokazi da bi kupci mogli kupovati ponuđene proizvode i da se pothvat može provesti uz raspoložive resurse, ideja može biti opravdana za daljnju razradu.

2.2. Izvori poduzetničkih ideja

Poduzetničke ideje mogu nastati promatranjem svakodnevnih problema, promjena u ponašanju kupaca ili novih načina korištenja proizvoda i usluga. Korisni izvori uključuju: vlastito iskustvo, obrazovanje, struku i hobije; promjene na tržištu: demografske, tehnološke, zakonske i promjene potrošačkih navika; uočene nedostatke postojeće ponude, primjerice visoku cijenu, lošu kvalitetu, kašnjenje ili nedostupnost; razgovore s kupcima, dobavljačima, zaposlenicima i drugim osobama koje poznaju djelatnost; istraživanje drugih tržišta i prilagodbu rješenja potrebama domaćih kupaca; praćenje poslovnih medija, sajmova, stručnih događanja i službenih statističkih podataka.

Ideju je korisno zapisati u jednoj ili dvije rečenice: koji problem rješava, kome je namijenjena i po čemu bi se razlikovala od postojećih rješenja. Nakon toga treba provjeriti pretpostavke. U istraživanju tržišta mogu se koristiti dostupni statistički podaci, analiza konkurencije, ankete, upitnici, fokusne grupe i razgovori s potencijalnim kupcima.

Primjer: iz ideje u priliku
Ideja: prodavati dalmatinske delikatese (maslinovo ulje, paštetu od srdele, med, vino) turistima. *Provjera:* broj turista u središtu Splita, prosječna potrošnja za suvenire, trgovine koje već nude slične proizvode, spremnost kupaca da plate višu cijenu za lokalno podrijetlo i kvalitetu. Ako ti odgovori govore u prilog, ideja postaje **prilika**; ako ne, mijenja se ili odbacuje prije ulaganja.

Brza provjera ideje: pet pitanja

Prije nego što krenete u dugotrajnu analizu, odgovorite na pet pitanja. Ako na neko od njih ne znate odgovoriti, to je prvo što treba istražiti:

1. **Tko je kupac** i koji njegov problem rješavamo?
2. **Zašto bi kupio od nas**, a ne od konkurenta?
3. **Koliko ih ima** i koliko su spremni platiti?
4. **Koliko košta** pokretanje i može li se financirati?
5. **Imamo li znanja i resurse** da to izvedemo?

2.3. Vrednovanje poduzetničke ideje

Prije izrade opsežnog poslovnog plana korisno je napraviti početnu procjenu ideje. Jednostavan alat je metoda težinske ocjene. Ona omogućuje usporedbu više ideja prema unaprijed odabranim kriterijima. Metoda ne uklanja neizvjesnost i ne zamjenjuje istraživanje tržišta, ali čini pretpostavke vidljivima i olakšava raspravu.

Postupak primjene metode

Odaberu se kriteriji važni za konkretnu djelatnost, primjerice tržišna potražnja, konkurentska prednost, ulaganja, znanje tima i rizik. Svakom kriteriju dodijeli se težina. Zbroj svih težina mora biti 1,00 (odnosno 100 %). Veća težina znači da je kriterij važniji za odluku. Svaka ideja ocijeni se na ljestvici od 1 do 5. U ovom primjeru viša ocjena za potrebna ulaganja znači manja ulaganja, a viša ocjena za rizik znači manji rizik. Za svaki kriterij pomnože se težina i ocjena. Umnošci se zbroje za svaku ideju.Usporede se rezultati i provjeri mijenja li se poredak ako se promijene težine ili pojedine ocjene.

Formula: ukupna ocjena ideje = Σ (težina kriterija × ocjena ideje za taj kriterij).

Tablica2.2. Primjer vrednovanja triju ideja trgovačko-turističkog profila:

Kriterij	**Težina**	**A: trgovina lokalnim proizvodima**	**B: iznajmljivanje e-bicikala**	**C: online prodaja suvenira**
Tržišna potražnja	0,30	4	5	3
Konkurentska prednost	0,25	3	4	2
Potrebna ulaganja (viša ocjena = manja ulaganja)	0,20	4	2	5
Znanje i iskustvo tima	0,15	5	3	4
Rizik (viša ocjena = manji rizik)	0,10	3	2	4
Ukupno	1,00	3,80	3,55	3,40

Izvor: Izrada autorice

U ovom primjeru ideja A – trgovina lokalnim proizvodima – ostvaruje najvišu ponderiranu ocjenu (3,80), slijede ideja B (3,55) i ideja C (3,40). Zato bi ideja A mogla prijeći u sljedeću fazu provjere. To nije konačan dokaz isplativosti: rezultat ovisi o odabranim kriterijima, dodijeljenim težinama i kvaliteti procjena. Prije odluke treba provjeriti stvarnu potražnju, konkurenciju, troškove i prihode.

Primjer izračuna za ideju A: (0,30 × 4) + (0,25 × 3) + (0,20 × 4) + (0,15 × 5) + (0,10 × 3) = 3,80.

2.4. Poduzetnički projekt i poslovni plan

Projekt je vremenski ograničen pothvat usmjeren na stvaranje jedinstvenog proizvoda, usluge ili rezultata. Tako ga definira Project Management Institute (PMI, 2025). U skladu s tim, projekt ima početak i završetak, jasno određen cilj, skup aktivnosti i očekivani rezultat. U poduzetništvu se projekt dodatno povezuje s procjenom tržišta, potrebnih resursa, rokova, troškova, rizika i očekivanih poslovnih učinaka.

Pojmovi poduzetnički projekt, poslovni plan, biznis plan i investicijski program u praksi se mogu koristiti u sličnom kontekstu, ali nisu u svakoj situaciji potpuno istovjetni. Poslovni plan prvenstveno je dokument koji prikazuje poslovnu zamisao, ciljno tržište, način poslovanja, organizaciju, potrebna sredstva i financijske projekcije. On služi poduzetniku kao sredstvo planiranja, a potencijalnim partnerima i financijerima kao podloga za procjenu pothvata. U.S. Small Business Administration navodi da poslovni plan može usmjeravati pokretanje i razvoj poslovanja te pomoći pri predstavljanju poslovne ideje potencijalnim financijerima i partnerima (U.S. Small Business Administration, 2025).

Osnovna obilježja poduzetničkog projekta su (PMI, 2025):

ima jasno određen cilj i očekivani rezultat; privremen je, odnosno ima početak i završetak; obuhvaća povezane aktivnosti, rokove i odgovorne osobe; zahtijeva određene financijske, materijalne i ljudske resurse; uključuje procjenu troškova, prihoda, rizika i očekivanih učinaka; zahtijeva praćenje provedbe i prilagodbu kada se pojave odstupanja.

Zašto je planiranje važno?

Priprema poslovnog plana pomaže prepoznati nedostatke prije nego što se u pothvat ulože značajnija sredstva. Planiranje zahtijeva vrijeme, ali može smanjiti rizik da se zanemare važni troškovi, kupci, konkurenti ili izvori financiranja. Ipak, dobro napisan plan nije jamstvo uspjeha: pretpostavke se mogu pokazati pogrešnima, tržišni uvjeti se mogu promijeniti, a provedba može odstupati od planiranoga. Zato plan treba shvatiti kao radni dokument koji se provjerava i ažurira.

Nije svako ulaganje poduzetnički projekt. Primjerice, kupnja stana za osobne potrebe jest ulaganje privatne osobe, ali sama po sebi nije poduzetnički pothvat jer nije usmjerena na pokretanje poslovne aktivnosti. S druge strane, kupnja i uređenje stana radi pružanja usluge

turističkog smještaja može biti dio poduzetničkog projekta, ako uključuje definirano tržište, poslovni model, potrebne resurse, troškove i procjenu očekivanih prihoda.

Poduzetnička ideja predstavlja početnu zamisao, dok prilika podrazumijeva mogućnost stvaranja vrijednosti na tržištu. Poduzetnička namjera pokazuje spremnost na djelovanje, a projekt razrađuje način provedbe. Ideje se mogu pronaći u iskustvu, promjenama na tržištu i nezadovoljenim potrebama kupaca. Prije ulaganja ideju treba provjeriti istraživanjem tržišta i usporedbom ključnih kriterija. Poslovni plan strukturira ciljeve, tržište, resurse, aktivnosti i financijske pretpostavke, ali sam po sebi ne jamči uspjeh.

Ključni pojmovi

Poduzetnička ideja; poduzetnička prilika; poduzetnička namjera; poduzetnički projekt; poslovni plan; istraživanje tržišta; konkurentska prednost; ponderirana ili težinska ocjena; platežno sposobna potražnja; rizik.

Pitanja za ponavljanje:

- Objasnite razliku između poduzetničke ideje i poduzetničke prilike na primjeru iz turizma.
- Navedite najmanje pet izvora poduzetničkih ideja i objasnite kako biste jedan od njih primijenili.
- Vrednujte vlastitu poslovnu ideju pomoću najmanje pet kriterija. Obrazložite odabrane težine i ocjene.
- Zašto ponderirana ocjena ne može sama dokazati da je poduzetnička ideja isplativa?
- Objasnite razliku između poduzetničkog projekta i poslovnog plana.
- Zašto kupnja stana za osobne potrebe nije sama po sebi poduzetnički projekt, a kupnja radi turističkog iznajmljivanja može biti?

3. POSLOVNI MODEL

Nakon proučavanja ove cjeline student će moći objasniti pojam i svrhu poslovnog modela, opisati devet elemenata poslovnog modela na platnu (Business Model Canvas), izraditi jednostavan model za vlastitu poduzetničku ideju te objasniti povezanost poslovnog modela i poslovnog plana.

Poslovni model opisuje logiku prema kojoj poduzeće stvara vrijednost za određenu skupinu kupaca, isporučuje tu vrijednost i ostvaruje prihod. Osterwalder i Pigneur (2010) prikazuju poslovni model kroz devet međusobno povezanih elemenata koji opisuju kupce, ponudu, infrastrukturu poslovanja i financijsku održivost. Jednostavno rečeno, poslovni model odgovara na pitanje: kako će poslovanje funkcionirati i na koji će način stvarati prihod?

Poslovni model nije isto što i poslovni plan. Model prikazuje osnovnu logiku poslovanja, dok poslovni plan tu logiku detaljnije razrađuje kroz analizu tržišta, plan aktivnosti, potrebna ulaganja, troškove, prihode i financijske projekcije. Poslovni model može biti polazište za izradu poslovnog plana, ali njegove tvrdnje treba provjeriti podacima.

> **Pozor: model nije plan**
>
> Poslovni model stane na jednu stranicu, a poslovni plan obično na desetke. Student koji ima dobar model, ali nema izračune, nema projekt. Student koji ima izračune, ali ne zna objasniti model, ne može obraniti brojke. Potrebno je i jedno i drugo.

3.1. Zašto je poslovni model važan?

Pomaže poduzetniku jasno i sažeto prikazati kako će poslovna ideja funkcionirati. Omogućuje provjeru usklađenosti kupaca, vrijednosne ponude, prodajnih kanala, prihoda i troškova. Olakšava usporedbu više varijanti poslovne ideje prije većih ulaganja. Pomaže uočiti ključne pretpostavke i rizike koje treba provjeriti istraživanjem tržišta. Služi kao struktura za daljnju razradu poslovnog plana.

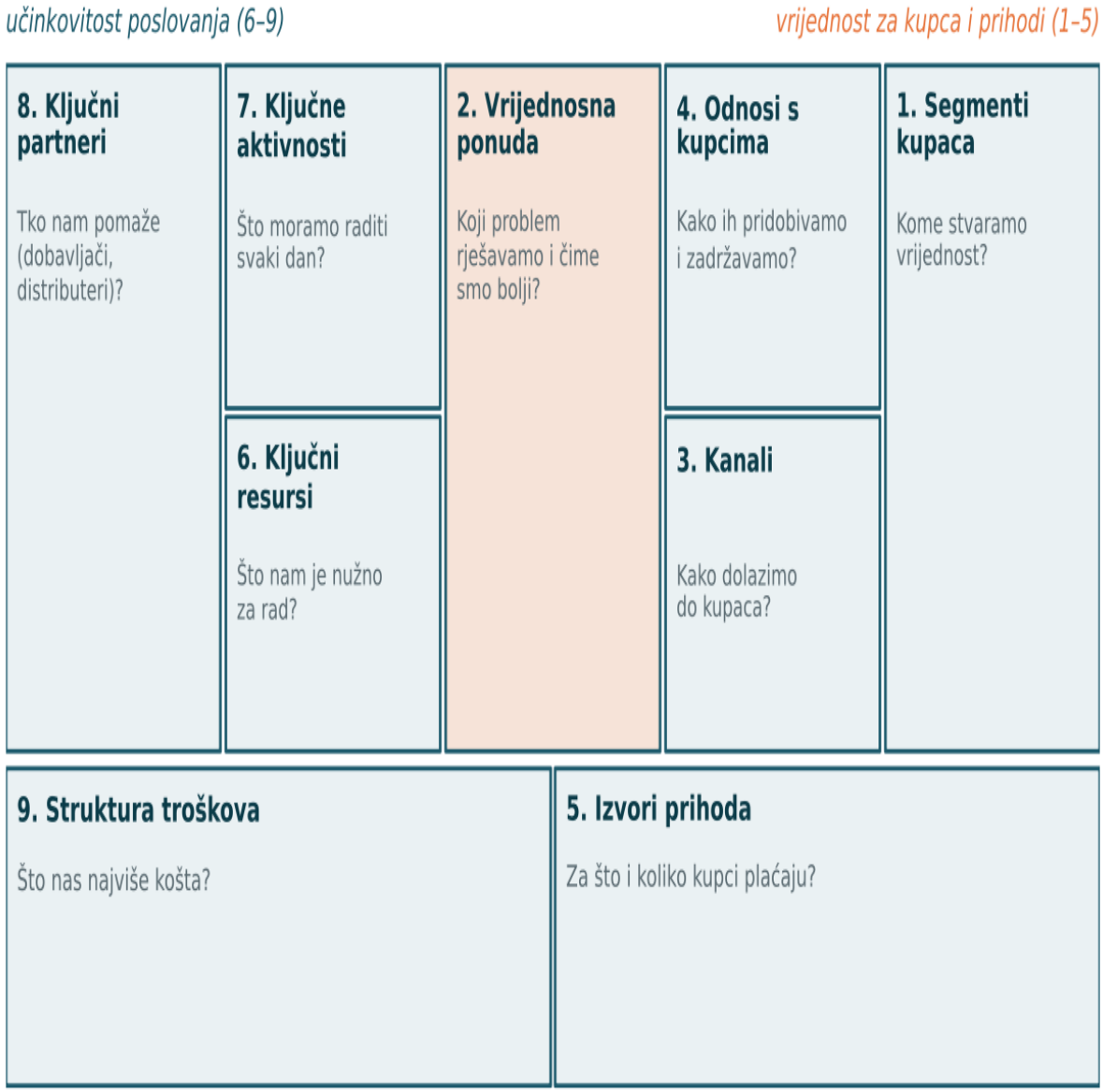
Jedan proizvod može se nuditi kroz različite poslovne modele. Primjerice, restoran, dostava obroka i catering mogu prodavati sličnu hranu, ali se razlikuju po ciljnim kupcima, načinu

isporuke, kanalima prodaje, potrebnim resursima i strukturi troškova. Poslovni model zato nije samo opis proizvoda, nego prikaz načina na koji je poslovanje povezano.

Devet elemenata poslovnog modela

Osterwalder i Pigneur (2010) poslovni model opisuju pomoću devet elemenata, poznatih kao *Business Model Canvas*. Elementi se grupiraju oko vrijednosne ponude: desna strana opisuje kupce i prihode, lijeva strana opisuje što je potrebno da se ponuda isporuči i koliko to košta.

Slika 3.1. Poslovni model prikazan na platnu s devet elemenata (canvas)



Izvor: Izrada autorice prema Osterwalder i Pigneur (2010).

Tablica 3.1. Elementi poslovnog modela i pitanja na koja odgovaraju

Element	**Ključno pitanje**	**Primjeri u trgovini i turizmu**
1. Segmenti kupaca	Kome stvaramo vrijednost?	Turisti, lokalno stanovništvo, hoteli i restorani (B2B)
2. Vrijednosna ponuda	Koji problem rješavamo i čime smo bolji?	Autentični lokalni proizvodi na jednom mjestu, savjet i kušanje
3. Kanali	Kako dolazimo do kupaca?	Trgovina, web-trgovina, društvene mreže, suradnja s agencijama
4. Odnosi s kupcima	Kako ih pridobivamo i zadržavamo?	Osobna usluga, program vjernosti, preporuke
5. Tokovi prihoda	Za što i koliko kupci plaćaju?	Prodaja robe, paketi darova, kušanja uz naplatu
6. Ključni resursi	Što nam je nužno za rad?	Prostor na dobroj lokaciji, zalihe, osoblje, robna marka
7. Ključne aktivnosti	Što moramo raditi svaki dan?	Nabava, izlaganje, prodaja, dostava, marketing
8. Ključni partneri	Tko nam pomaže?	Proizvođači, distributeri, turističke agencije
9. Struktura troškova	Što nas najviše košta?	Nabava robe, najam, plaće, promocija

Izvor: Izrada autorice

Vrijednosna ponuda: srce modela

Vrijednosna ponuda je razlog zbog kojeg kupac bira baš vas. Ona može počivati na novosti, nižoj cijeni, kvaliteti, dizajnu, pogodnosti, statusu, smanjenju rizika ili jednostavno boljem pristupu (Osterwalder i Pigneur, 2010). Ovo izravno odgovara zahtjevu da poduzetnik u projektu opiše kako se njegov proizvod razlikuje od konkurentskih i zašto bi ga kupci birali prije drugih (Roje, 2019, str. 14, 19). U osam koraka izrade projekta to je korak identifikacije mogućnosti za stjecanje prednosti pred konkurencijom (Roje, 2019, str. 7–8).

Segmenti kupaca

Ne prodaje se svima. Segmentacija znači podjelu tržišta na skupine kupaca sličnih potreba. U projektu se traži da se opiše kako je tržište segmentirano, koji su ciljani kupci i motivi kupnje (Roje, 2019, str. 16). Za fizičke osobe to su dob, spol, socijalni status, potrebe i interesi, a za poslovne kupce djelatnost, oblik poduzeća, veličina i lokacija (Roje, 2019, str. 16–17).

Kanali i odnosi s kupcima

Kanali su putevi kojima ponuda stiže do kupca; strategija distribucije traži da se opišu kanali distribucije i obrazloži zašto su odabrani kanali odgovarajući za identificirano tržište (Roje, 2019, str. 19). Odnosi s kupcima opisuju kako ćemo kupca pridobiti i zadržati, od osobne usluge do digitalnih alata.

Tokovi prihoda i struktura troškova

Najjednostavniji tok prihoda u trgovini je **prodaja robe po cijeni veće od nabavne**. Razlika (marža) mora pokriti sve ostale troškove: najam, plaće, promociju, amortizaciju i kamate. Strukturu troškova zato treba razmatrati odmah, a ne tek u financijskom dijelu. Iskustveno, u maloprodaji je pritom najvažnije pitanje je li razina marže dovoljna da pokrije fiksne troškove pri realnom broju kupaca; tome služi analiza praga pokrića.

Primjer poslovnog modela 1: Dalmatinski delikatesi d.o.o.

Tablica 3.2. Poslovni model društva Dalmatinski delikatesi d.o.o.

Element	**Opis**
Segmenti kupaca	Strani turisti (pretpostavka: oko 60 % prodaje), domaći turisti i lokalno stanovništvo, manji ugostitelji koji kupuju za darove i opremu
Vrijednosna ponuda	Provjereni, autentični dalmatinski proizvodi (maslinovo ulje, paštete, med, vino, sol) na jednom mjestu, uz kušanje i savjet o proizvodu
Kanali	Trgovina u središtu grada, web-trgovina s dostavom, suradnja s hotelima i agencijama
Odnosi s kupcima	Osobna usluga, kušanje, pokloni-paketi, mailing lista
Tokovi prihoda	Prodaja robe (marža oko 45 % prodajne cijene), pakiranja za darove, kušanja uz naplatu
Ključni resursi	Zakupljeni prostor, zalihe, tim od dvoje zaposlenih (voditelj i prodavač), naziv i oblikovanje robne marke
Ključne aktivnosti	Nabava od malih proizvođača, izlaganje, prodaja, održavanje web-trgovine, promocija
Ključni partneri	Mali proizvođači, distributer, turistički aranžmani, dostavna služba
Struktura troškova	Nabava robe (55 % prihoda), najam 24.000 EUR godišnje, plaće 52.200 EUR, ostali troškovi 15.000 EUR

Izvor: Izrada autorice

Provjera usklađenosti modela

Dobar model prolazi nekoliko provjera:

1. **Jasnoća:** može li se vrijednosna ponuda izreći jednom rečenicom?
2. **Plaćanje:** zna li se tko plaća, koliko i zašto baš nama?
3. **Resursi:** postoje li resursi i partneri da se ponuda isporuči?
4. **Troškovi:** je li razina troškova u skladu s razinom cijena i prihoda?
5. **Razlikovanje:** može li konkurent isto ponuditi sutra? Ako može, prednost je krhka.

> **Primjer: što model otkriva**
>
> Ako se trgovina bavi turistima, prihod ovisi o sezoni. Model će zato pokazati ključni rizik: ostvarenje plana ovisi o ljetnim mjesecima, pa se u financijskom dijelu mora planirati rezerva likvidnosti i rizik slabije sezone.

Usporedba dva modela za isti proizvod

Isti asortiman može se ponuditi kroz različite poslovne modele. Usporedba dvaju pokazuje kako se mijenjaju svi elementi, ne samo kanal prodaje.

Tablica 3.3. Prodavaonica i web-trgovina: usporedba poslovnih modela

Element	**Prodavaonica u središtu grada**	**Isključivo web-trgovina**
Segmenti	Turisti i lokalni kupci koji prolaze	Kupci u cijeloj Hrvatskoj i inozemstvu
Vrijednosna ponuda	Kušanje, savjet, impuls kupnje	Širok izbor, praktičnost, dostava
Kanali	Fizički prostor, izlog	Web-stranica, društvene mreže, dostavna služba
Prihodi	Prodaja po komadu, poklon-košare	Prodaja, pretplate, košare za darove
Ključni resursi	Prostor, zalihe, osoblje	Platforma, skladište, logistika
Struktura troškova	Visok najam i plaće	Niži najam, visoki troškovi oglašavanja i dostave
Glavni rizik	Sezonalnost, najam	Konkurencija velikih platformi, povrati robe

Izvor: Izrada autorice

Dalmatinski delikatesi izabiru prvi model uz web-trgovinu kao dopunu. Obrazloženje je u vrijednosnoj ponudi: kušanje i osobni savjet ne mogu se prenijeti putem interneta. Drugi model imao bi niža ulaganja, ali bi izgubio element po kojem se trgovina razlikuje od konkurencije.

Evolucija modela

Poslovni model nije konačan. U praksi se mijenja kad se mijenja tržište ili kad podaci iz poslovanja pokažu da su pretpostavke bile pogrešne. Poduzetnik treba unaprijed odrediti pokazatelje (broj kupaca, prosječan račun, udio ponovnih kupaca, udio web-prodaje) kojima će procjenjivati treba li model mijenjati.

Primjer poslovnog modela 2: trgovina lokalnim proizvodima za turiste

Primjer razrađuje ideju trgovine lokalnim proizvodima. Navedeni elementi služe kao početne pretpostavke za vježbu, a ne kao potvrđeni podaci o stvarnom tržištu. Prije ulaganja trebalo bi provjeriti broj potencijalnih kupaca, sezonalnost, cijene dobavljača, najam prostora i očekivanu prodaju.

Tablica2. primjer poslovnog modela po elementima

Element	**Primjer sadržaja**
Segmenti kupaca	Strani turisti tijekom sezone, domaći gosti te hoteli ili apartmani koji naručuju poklon-pakete.
Vrijednosna ponuda	Odabrani lokalni proizvodi na jednom mjestu, mogućnost kušanja i pakiranje pogodno za putovanje.
Kanali	Fizička trgovina na frekventnoj lokaciji, web-trgovina i izravni dogovori s hotelima.
Odnosi s kupcima	Osobna preporuka, kušanje, jasne informacije o proizvođaču i program vjernosti.
Izvori prihoda	Maloprodaja uz maržu, prodaja poklon-paketa i veleprodajne narudžbe poslovnih kupaca.
Ključni resursi	Poslovni prostor, početne zalihe, web-trgovina, zaposlenici i znanje o proizvodima.
Ključne aktivnosti	Odabir i naručivanje robe, upravljanje zalihama, izlaganje, prodaja, pakiranje i održavanje web-trgovine.
Ključni partneri	Lokalni OPG-ovi i obrti, turističke agencije, hoteli i dostavne službe.
Struktura troškova	Nabava robe, najam, plaće, režije, ambalaža, marketing, naknade za kartično plaćanje i dostava.

Izvor: Izrada autorice

Provjera usklađenosti modela

Ako su glavni kupci turisti koji kupnju obavljaju u kratkom vremenu, lokacija, radno vrijeme i jednostavnost kupnje mogu biti važni. Ako se očekuje znatna prodaja hotelima, poduzeće treba planirati veleprodajne cijene, pouzdanu opskrbu, pakiranje i isporuku većih narudžbi. Ako su lokalni proizvodi skuplji od masovne konkurentske ponude, vrijednosna ponuda mora objasniti zašto bi kupac platio višu cijenu. U financijskom dijelu potrebno je procijeniti očekivanu prodaju i bruto maržu te provjeriti mogu li prihodi pokriti nabavu i ostale troškove. Više izvora

prihoda ne znači automatski da je model održiv: svaki izvor treba potkrijepiti realističnim pretpostavkama.

3.4. Poslovni model i poslovni plan

Poslovni model daje sažet prikaz načina na koji poduzeće stvara, isporučuje i ostvaruje vrijednost. Poslovni plan pretvara tu logiku u detaljniji plan provedbe i procjenu izvedivosti. Ako model navodi da će trgovina prodavati turistima i hotelima, poslovni plan treba to potkrijepiti analizom ciljnog tržišta, konkurentskom analizom, cjenikom, planom nabave i financijskim projekcijama. Svaki element platna treba promatrati kao skup tvrdnji koje je potrebno provjeriti. Veličina tržišta, prodajne cijene, troškovi, dostupnost dobavljača i ponašanje kupaca ne bi se trebali prikazivati kao činjenice ako se temelje samo na pretpostavkama. Neprovjerene pretpostavke treba označiti i testirati razgovorima s kupcima, probnom prodajom, ponudama dobavljača ili analizom službenih statističkih podataka.

3.5. Uobičajene pogreške studenata pri izradi poslovnog modela

Opisivanje proizvoda bez jasnog navođenja ciljnog kupca i njegove potrebe.

Pretpostavka da će svi potencijalni kupci željeti proizvod ili uslugu.

Nejasna vrijednosna ponuda koja ne objašnjava razliku u odnosu na konkurenciju.

Navodjenje prihoda bez objašnjenja tko plaća, za što i koliko.

Zanemarivanje sezonalnosti, provizija, dostave i drugih troškova.

Odabir partnera ili kanala bez provjere dostupnosti i uvjeta suradnje.

Tretiranje pretpostavki kao provjerenih činjenica.

Ključni pojmovi

Poslovni model; Business Model Canvas; segmenti kupaca; vrijednosna ponuda; kanali; odnosi s kupcima; izvori prihoda; ključni resursi; ključne aktivnosti; ključni partneri; struktura troškova; pretpostavka; poslovni plan.

Pitanja za ponavljanje

- Po čemu se poslovni model razlikuje od poslovnog plana?
- Navedite svih devet elemenata Business Model Canvasa i objasnite ulogu svakoga.
- Koja je razlika između vrijednosne ponude i izvora prihoda?
- Koji elementi poslovnog modela utječu na troškove, a koji na prihode?
- Ispunite Business Model Canvas za vlastitu poduzetničku ideju.
- Navedite tri pretpostavke u svojem modelu i opišite kako biste ih provjerili.
- Zašto više izvora prihoda ne jamči da je poslovni model održiv?

4. PODUZETNIČKI PROJEKT: SASTAVNICE I KORACI IZRADE

Nakon obrade ove cjeline student će moći objasniti svrhu poduzetničkog projekta, navesti njegove ključne sastavnice, povezati funkcionalne planove te provjeriti osnovnu usklađenost tržišnih, organizacijskih i financijskih pretpostavki.

Poduzetnički projekt je strukturirani dokument kojim se poduzetnička ideja razrađuje u plan djelovanja. Opisuju se proizvod ili usluga, kupci i tržište, konkurencija, organizacija poslovanja, potrebni resursi, ulaganja, izvori financiranja i očekivani rezultati. Projekt pomaže procijeniti izvedivost ideje, komunicirati plan dionicima i postaviti osnovu za praćenje poslovanja. Poslovni plan nije jamstvo uspjeha: njegova je vrijednost u kvaliteti pretpostavki, dokazima i spremnosti da se ažurira kada se uvjeti promijene.

4.1. Koraci izrade poduzetničkog projekta

Izrada projekta može se organizirati u šest povezanih koraka. U praksi se koraci često ponavljaju: provjera tržišta može dovesti do izmjene proizvoda, cijene ili plana financiranja. Važno je da odluke budu usklađene, a pretpostavke jasno navedene.

Određivanje cilja pothvata

Definirati što se želi postići i u kojem roku. Ciljevi mogu uključivati prihod, broj kupaca, zapošljavanje, rast ili održivost. Kad god je moguće, cilj treba biti mjerljiv i vremenski određen.

Opis proizvoda/usluge i ciljnog tržišta

Objasniti što se nudi, kome je ponuda namijenjena i koju potrebu rješava. Navesti ključne značajke, fazu razvoja proizvoda i dokaze o interesu kupaca, primjerice razgovore, anketu ili probnu prodaju.

Utvrđivanje konkurentske prednosti

Objasniti zašto bi kupac odabrao baš ovu ponudu. Prednost može proizlaziti iz cijene, kvalitete, brzine, lokacije, podrške, specijalizacije ili brenda. Tvrdnje treba potkrijepiti usporedbom ili dokazima.

Odabir načina i dinamike provedbe

Odrediti hoće li se poslovanje razvijati samostalno ili uz partnere, hoće li se proizvoditi ili nabavljati, hoće li se oprema kupiti ili unajmiti te kojim će se redoslijedom provoditi aktivnosti. Korisno je odrediti rokove, odgovorne osobe i ključne prekretnice.

Izrada funkcionalnih planova

Razraditi marketinški, tehničko-tehnološki, organizacijski/kadrovski i financijski plan. Planovi moraju biti povezani: plan prodaje mora odgovarati kapacitetu, broju zaposlenih i raspoloživom novcu.

Pregled i provjera projekta

Provjeriti jasnoću, dosljednost i izvedivost plana. Usporediti potrebne resurse s raspoloživima, razmotriti rizike i provjeriti kako se rezultati mijenjaju ako su ključne pretpostavke drukčije od očekivanih.

Primjer povezivanja koraka

Poduzetnik planira dostavu zdravih ručkova zaposlenicima. Cilj može biti ostvariti određeni broj narudžbi dnevno u prvih šest mjeseci. Ciljno tržište čine zaposlenici u uredima, a prednost može biti pouzdana dostava u dogovorenom terminu. To utječe na izbor kuhinje, broj dostavljača, ambalažu, trošak namirnica, cijenu obroka i potreban obrtni kapital. Ako cijena ne pokriva troškove, potrebno je promijeniti cijenu, jelovnik, način dostave ili opseg poslovanja.

4.2. Struktura poduzetničkog projekta

Opseg i redoslijed poglavlja prilagođavaju se svrsi dokumenta, djelatnosti i zahtjevima primatelja. Sljedeća struktura obuhvaća uobičajene sastavnice poslovnog plana (U.S. Small Business Administration, 2025).

Tablica4.1. Struktura poduzetničkog projekta

Sastavnica	**Što obuhvaća**
Naslovnica	Naziv projekta, podaci o poduzetniku/autoru, mjesto i datum izrade.
Sadržaj	Pregled poglavlja i stranica.
Sažetak projekta	Kratak prikaz ideje, kupaca, tržišta, prednosti, ulaganja, financiranja i očekivanih rezultata. Obično se piše nakon ostalih poglavlja.
Poduzetnik i poduzetnička namjera	Motivacija, ciljevi, iskustvo i relevantne kompetencije poduzetnika.

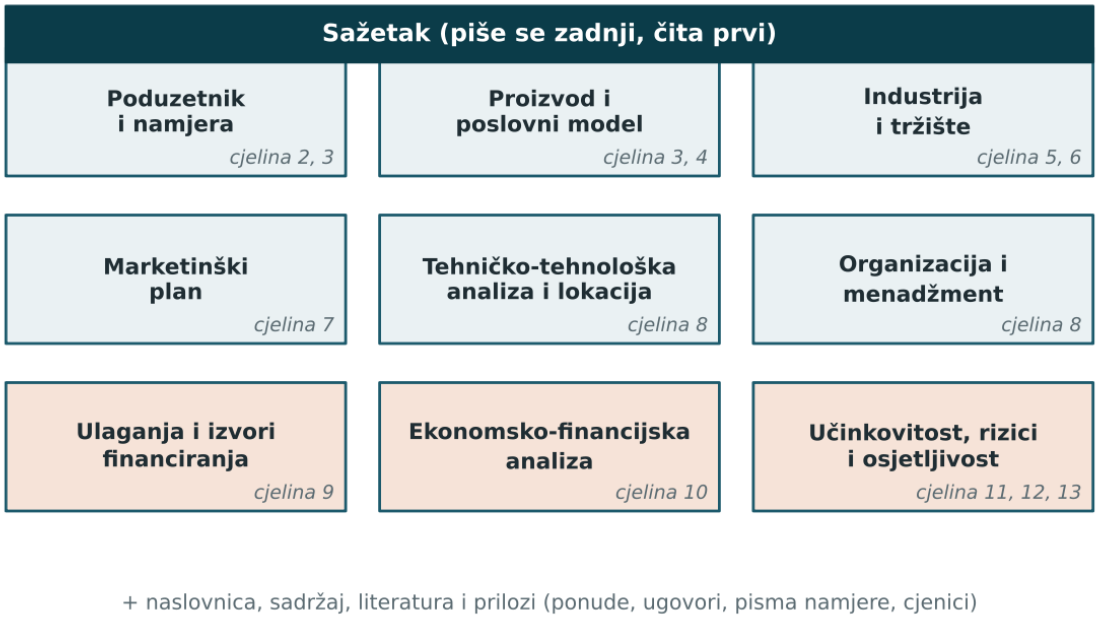
Opis proizvoda ili usluge	Korist za kupca, značajke, faza razvoja, potrebni resursi i moguća zaštita intelektualnog vlasništva.
Djelatnost i tržište	Ciljni segment, potrebe kupaca, tržišni trendovi i konkurencija. Navode se izvori podataka i rezultati vlastitog istraživanja.
Marketinški plan	Proizvod/usluga, cijena, distribucija i promocija; kanali dolaska do kupaca i plan prodaje.
Tehničko-tehnološki plan i lokacija	Proces rada, oprema, materijali, kapaciteti, dobavljači, lokacija i uvjeti rada.
Organizacija i upravljanje	Pravna forma, vlasništvo, organizacijska struktura, odgovornosti, upravljanje i zaposlenici.
Ekonomsko-financijska analiza	Početna ulaganja, izvori financiranja, prihodi, rashodi, rezultat poslovanja i novčani tokovi.
Ocjena uspješnosti i rizici	Pokazatelji uspješnosti, ključne pretpostavke, rizici i analiza osjetljivosti.
Prilozi	Ponude, predračuni, cjenici, ugovori, pisma namjere, nacrti, fotografije i detaljni izračuni.

Izvor: U.S. Small Business Administration, 2025

Sažetak treba biti razumljiv i čitatelju koji neće odmah čitati cijeli dokument. U njemu se iznose najvažnije informacije, ali bez tvrdnji koje nisu potkrijepljene ostatkom plana.

Prije ozbiljnog pisanja projekta preporučuje se popuniti osnovne elemente projekta koji služe kao putokaz i okosnica cijelog dokumenta (Roje, 2019, str. 10). U ovom materijalu struktura je proširena i povezana s tjednima predavanja. Slika prikazuje devet dijelova projekta i cjeline u kojima se obrađuju.

Slika 4.1. Dijelovi poduzetničkog projekta i cjeline u kojima se obrađuju



Izvor: Izrada autorice prema strukturi poslovnog plana u Roje (2019, str. 11–29)

Redoslijed dijelova u skripti iz 2019. bio je ovaj: naslovna stranica, sadržaj, poduzetnik i poduzetnička namjera, proizvod, industrija i tržište, marketing strategija, tehničko-tehnološka analiza i lokacija, organizacija i menadžment, ekonomsko-financijska analiza, ocjena učinkovitosti i dodaci (Roje, 2019, str. 11–29). Taj je redoslijed zadržan, a dopunjen je poslovnim modelom, analizom rizika i osjetljivosti, kao i savjetima za predstavljanje projekta.

Naslovna stranica, sadržaj i sažetak

Naslovna stranica sadrži naziv i adresu poduzetnika, naziv projekta, autore i suradnike, osobu za vezu, mjesto i datum izrade (Roje, 2019, str. 11). Sadržaj mora biti pregledan i informativan jer čitatelju pokazuje gdje započinje i završava svaka cjelina (Roje, 2019, str. 11). Sažetak se, iako se čita prvi, piše zadnji, kad su svi brojevi poznati.

Što projekt nije

Projekt nije skup nepovezanih tablica. Brojke u ekonomsko-financijskom dijelu moraju proizlaziti iz pretpostavki izloženih u tržišnom, tehničkom i organizacijskom dijelu, a svaka pretpostavka mora imati izvor ili obrazloženje. Zbog toga ovaj materijal inzistira na tome da se svaka brojka u primjeru može izvesti iz prethodne tablice.

Tko čita projekt i što traži

Isti dokument čitaju različiti čitatelji i svaki traži drugo. Skripta iz 2019. navodi da projekt pomaže privlačenju partnera i brzom odobravanju kreditnih zahtjeva te da je važan i zbog provjere opravdanosti pothvata sa stajališta poduzetnika (Žanić i sur., 1999, prema Roje, 2019, str. 6). Za potrebe predmeta možemo razlikovati nekoliko tipičnih čitatelja.

Tablica 4.2. Čitatelji poduzetničkog projekta

Čitatelj	**Glavno pitanje**	**Gdje u projektu traži odgovor**
Poduzetnik	Isplati li se i mogu li to izvesti?	Cijeli projekt, osobito financije i rizici
Banka	Hoće li vratiti kredit?	Ulaganja i izvori, tokovi, pokrivenost obroka, jamstva
Javna institucija	Zadovoljava li uvjete poticaja i je li održivo?	Poduzetnik, ulaganja, zapošljavanje, dodaci
Partner ili ulagatelj	Je li tim sposoban i kakav je potencijal rasta?	Menadžment, tržište, pokazatelji učinkovitosti
Nastavnik (u predmetu)	Je li student razumio i primijenio postupak?	Usklađenost dijelova, citiranje, analiza rizika

Izvor: Izrada autorice

Posljedica je praktična: sažetak mora odgovoriti na pitanja svih čitatelja, a dodaci moraju sadržavati dokaze kojima svaki čitatelj može provjeriti tvrdnje koje ga zanimaju.

4.3. Organizacija i upravljanje

Ovo poglavlje pokazuje kako će poslovanje funkcionirati u praksi: tko donosi odluke, tko obavlja pojedine poslove, koje su kompetencije potrebne i kako će se rad koordinirati.

Pravna forma i vlasništvo

Pravni oblik treba odgovarati djelatnosti, planiranom opsegu, broju vlasnika, načinu financiranja i prihvatljivom riziku. Mogući oblici, ovisno o zakonskim uvjetima, uključuju obrt, jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.), društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) i obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG). Oblici se razlikuju po pravilima osnivanja, odgovornosti, upravljanju te računovodstvenim i poreznim obvezama. Prije odluke treba provjeriti važeće propise i uvjete za konkretnu djelatnost (Republika Hrvatska, 1993; Republika Hrvatska, 1993a; Republika Hrvatska, 2018).

U planu treba navesti tko su vlasnici, kakvi su njihovi udjeli i koje ovlasti ili obveze proizlaze iz vlasničkih odnosa. To je posebno važno kada projekt uključuje više osnivača ili vanjske ulagače.

Organizacijska struktura i radna mjesta

Organigram je grafički prikaz organizacijskih jedinica, uloga i odnosa izvještavanja. Uz njega je korisno opisati ključna radna mjesta: zadatke, odgovornosti, potrebna znanja i kome osoba odgovara. U malom poduzeću jedna osoba može obavljati više funkcija, ali odgovornosti i dalje trebaju biti jasne.

Upravljanje i kompetencije

Treba prikazati tko vodi poslovanje, koje iskustvo i kvalifikacije ima te koje su kompetencije još potrebne. Ako određena znanja nisu dostupna unutar poduzeća, plan može predvidjeti vanjske stručnjake, računovodstveni servis, pravno savjetovanje ili partnersku suradnju.

Plan zaposlenika i troškovi rada

broj zaposlenika po radnom mjestu i fazama razvoja poslovanja; potrebne kvalifikacije, raspored rada te smjenski ili sezonski angažman; način zapošljavanja i odgovornosti; procjena plaća i ukupnog troška rada za poslodavca.

U financijskim projekcijama trošak rada treba obuhvatiti realistično, uz provjeru aktualnih doprinosa, poreznih pravila i drugih obveza. Nije dovoljno upisati samo neto plaću zaposlenika: potrebno je izračunati ukupni trošak koji proizlazi iz važećih propisa i ugovorenih uvjeta.

4.4. Prilozi i dokazna dokumentacija

Prilozi podupiru tvrdnje i izračune iz glavnog teksta te omogućuju provjeru cijena, rokova, resursa i dogovorenih uvjeta. Ponude dobavljača i predračuni za opremu, materijale ili usluge; pisma namjere potencijalnih kupaca, distributera ili poslovnih partnera; cjenici i usporedbe tržišnih cijena; ugovori, nacrti ugovora i dokumentacija o lokaciji; fotografije, nacrti prostora, tehničke specifikacije i dozvole ako su relevantne;
detaljni financijski izračuni i dodatne tablice.

Ako se u financijskom planu navodi cijena opreme prema ponudi dobavljača, u prilogu treba naznačiti na koju se ponudu iznos odnosi, datum ponude i što cijena uključuje. Ako dokumentacija još nije dostupna, to treba označiti kao pretpostavku i navesti kada će se provjeriti.

4.5. Kontrolni popis kvalitete projekta

Prije predaje ili korištenja plana provjerite sljedeće:

- ✓ Sažetak je razumljiv i može se čitati samostalno.
- ✓ Svaka važna tvrdnja o tržištu ima izvor ili je označena kao rezultat vlastitog istraživanja.
- ✓ Ukupna vrijednost ulaganja jednaka je zbroju planiranih izvora financiranja.
- ✓ Prihodi, rashodi i poslovni rezultat međusobno su usklađeni u svim tablicama.
- ✓ Valuta, jedinice mjere i vremenska razdoblja dosljedno su prikazani.
- ✓ Plan prodaje odgovara kapacitetima, zaposlenicima i raspoloživim resursima.
- ✓ Pretpostavke su jasno navedene i obrazložene.
- ✓ Razmotreni su glavni rizici i učinak promjene ključnih pretpostavki.
- ✓ Naslovnica, sadržaj, literatura i prilozi uredno su pripremljeni.

Primjer: usklađenost ulaganja i financiranja

Ako su ukupna početna ulaganja 20.000 eura, a izvori financiranja 12.000 eura vlastitih sredstava i 8.000 eura kredita, zbroj izvora pokriva ulaganje. Ako se iznosi ne podudaraju, postoji financijski jaz ili pogreška u tablicama. Treba provjeriti i ima li poduzeće dovoljno novca za tekuće obveze u razdoblju u kojem prihodi još nisu stabilni.

Da zaključimo, poduzetnički projekt pretvara ideju u provjerljiv plan djelovanja. Izrada uključuje određivanje ciljeva, opis ponude i tržišta, utvrđivanje konkurentske prednosti, planiranje provedbe, izradu funkcionalnih planova i završnu provjeru. Uobičajeni dijelovi plana obuhvaćaju sažetak, opis poduzetnika i ponude, analizu tržišta, marketing, tehnologiju, organizaciju, financije, procjenu uspješnosti, rizike i priloge. Važno je da su svi dijelovi međusobno usklađeni i da su ključne pretpostavke potkrijepljene dokazima. Plan je radni dokument koji se ažurira kada se pojave nove informacije.

Ključni pojmovi

Poduzetnički projekt	Dokument koji razrađuje ideju, resurse, tržište, organizaciju i očekivane rezultate.
Sažetak projekta	Kratak pregled najvažnijih elemenata poslovnog plana.
Organigram	Grafički prikaz organizacijskih uloga i odnosa izvještavanja.
Pravna forma	Zakonom uređen oblik organiziranja poslovne djelatnosti.
Prilozi	Dokumentacija koja podupire podatke, tvrdnje i izračune iz projekta.
Analiza osjetljivosti	Provjera kako promjena ključnih pretpostavki utječe na rezultate projekta.

Pitanja za ponavljanje

- Navedite šest koraka izrade poduzetničkog projekta i objasnite zašto se koraci mogu ponavljati.
- Koje sastavnice u pravilu obuhvaća poslovni plan?
- Koje informacije treba obuhvatiti poglavlje o organizaciji i upravljanju?
- Što je organigram i čemu služi opis radnih mjesta?
- Zašto je važno da ukupna ulaganja budu usklađena s izvorima financiranja?
- Navedite tri vrste priloga kojima se mogu dokazati pretpostavke iz financijskog plana.
- Što je analiza osjetljivosti i zašto je korisna pri procjeni projekta?

5. ANALIZA INDUSTRIJE

Nakon obrade ove cjeline student će moći objasniti svrhu analize industrije, odabrati izvore podataka, primijeniti Porterov model pet sila, odrediti fazu životnog ciklusa industrije i procijeniti utjecaj vanjskih čimbenika pomoću PESTLE analize.

Analiza industrije daje širu sliku djelatnosti u kojoj će poduzeće poslovati: koliko je privlačna, kako se mijenja i koji vanjski čimbenici utječu na njezin razvoj. Dok analiza tržišta promatra kupce i konkurente u konkretnom segmentu, analiza industrije promatra cijelu granu. Zaključak treba procijeniti je li djelatnost dovoljno privlačna za ulazak i pod kojim uvjetima. Porterov model pomaže razumjeti konkurentske pritiske, ali nije zamjena za provjeru podataka i poslovnih pretpostavki (Porter, 2008).

5.1. Sadržaj analize industrije

Analiza industrije treba odgovoriti na pitanja u koju djelatnost pothvat spada prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD) i koja se inačica klasifikacije koristi? NKD je povezan s europskom klasifikacijom NACE. Kolika je industrija: broj poduzeća, zaposlenih i ukupni prihodi? Kako je segmentirana? Raste li industrija ili se smanjuje te koji trendovi utječu na nju (tehnologija, regulativa, potrošačke navike)? Tko su najveći sudionici i koliko je industrija koncentrirana? S kojim se problemima suočava, primjerice nedostatkom radne snage, sezonalnošću, nabavom ili promjenama cijena? Koji nacionalni i globalni čimbenici utječu na razvoj djelatnosti?

Korisno je usporediti podatke kroz više godina jer jedna godina može biti netipična. Pri usporedbi provjerite odnose li se izvori na istu djelatnost, područje, razdoblje i definiciju pokazatelja.

5.2. Izvori podataka

Analiza se prvenstveno može osloniti na sekundarne, javno dostupne izvore. Sekundarni podaci već su prikupljeni i objavljeni, pa omogućuju početni pregled djelatnosti.

Tablica5.1. Izvori podataka

Izvor	**Primjeri korisnih podataka**
Državni zavod za statistiku (DZS) i Eurostat	Broj poduzeća, zaposlenost, trgovina, proizvodnja, turizam i drugi statistički pokazatelji.
Financijska agencija (FINA) i financijski izvještaji	Prihodi, rashodi i drugi dostupni pokazatelji poslovanja poduzeća.
Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora i strukovne udruge	Sektorski pregledi, informacije o djelatnosti i izazovima.
CEPOR	Izvješća i analize o malim i srednjim poduzećima i poduzetništvu.
Sektorske analize i stručni mediji	Trendovi, nove tehnologije, poslovni modeli i promjene u djelatnosti.

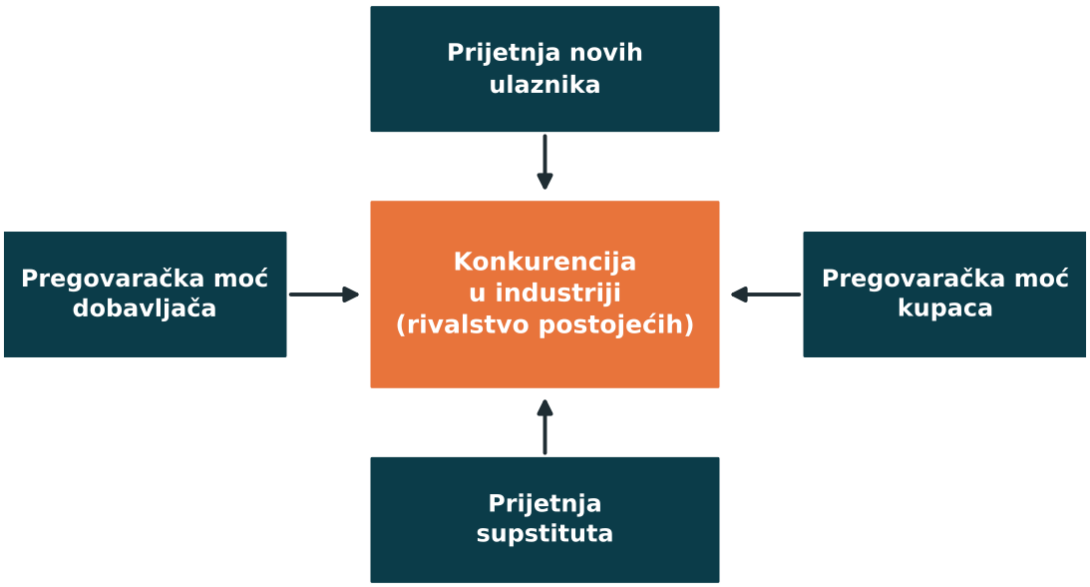
Izvor: Izrada autorice

Svaki podatak u projektu treba imati naveden izvor i godinu. Procjene iz stručnih medija treba označiti i, gdje je moguće, usporediti sa službenim izvorima.

5.3. Porterov model pet sila

Michael Porterov model procjenjuje konkurentske pritiske i privlačnost industrije. Općenito, što su konkurentske sile jače, to je teže ostvariti i održati visoku profitabilnost (Porter, 2008). Ocjene treba obrazložiti dokazima, a ne samo osobnim dojmom.

Slika 5.1. Pet sila koje oblikuju konkurenciju u industriji



Izvor: Izrada autorice prema Porter (2008)

Tablica 5.2. Porterov model pet sila

Sila	**Pitanje za procjenu**	**Primjer: trgovina lokalnim proizvodima u turističkom gradu**
Konkurencija među postojećim sudionicima	Koliko je konkurenata i koliko se intenzivno natječu cijenom, kvalitetom ili promocijom?	Mnogo suvenirnica i trgovina u istoj zoni može značiti snažnu konkurenciju.
Pregovaračka moć kupaca	Mogu li kupci lako promijeniti ponuđača ili tražiti nižu cijenu?	Turisti mogu uspoređivati cijene, ali dio kupnji može biti impulzivan.
Pregovaračka moć dobavljača	Ovisi li poduzeće o malom broju dobavljača i postoje li zamjene?	Mnogo malih proizvođača smanjuje ovisnost, ali kvalitetna roba može biti ograničena.
Prijetnja novih ulaznika	Koliko je lako ući u djelatnost s obzirom na ulaganja, propise i pristup lokaciji?	Niska početna ulaganja mogu olakšati ulazak novih prodavača.
Prijetnja supstituta	Mogu li kupci istu potrebu zadovoljiti drugim proizvodom ili načinom kupnje?	Industrijski suveniri, internetske platforme i trgovački lanci mogu biti zamjena.

Izvor. Porter, M.E. (2008) 'The five competitive forces that shape strategy', Harvard Business Review, 86(1), str. 78–93.

Svaku silu moguće je ocijeniti kao nisku, srednju ili visoku i navesti razlog. U primjeru trgovine lokalnim proizvodima konkurencija i prijetnja novih mogu biti visoke, a moć kupaca i dobavljača srednja. Potražnja može biti privlačna, ali poduzetnik treba jasno razlikovati ponudu autentičnošću, kvalitetom, podrijetlom proizvoda ili uslugom. To je ilustracija, a ne univerzalna ocjena svih turističkih gradova.

5.4. Životni ciklus industrije

Industrije se mijenjaju tijekom vremena. Prepoznavanje faze pomaže procijeniti rizik, konkurenciju i strategiju ulaska. Granice nisu uvijek jasne, a različiti segmenti iste industrije mogu biti u različitim fazama.

Tablica 5.3. Životni ciklus industrije

	Obilježja	**Moguće posljedice za novog poduzetnika**
Uvođenje	Mala ili neizvjesna potražnja, visoki troškovi, poslovni model se još provjerava.	Veći rizik, ali mogućnost razvoja nove ponude i postavljanja standarda.
Rast	Potražnja brzo raste i ulaze novi konkurenti.	Može biti povoljno vrijeme za ulazak; važni su kapacitet, financiranje i diferencijacija.
Zrelost	Potražnja je stabilnija, konkurencija jaka, a pritisak na cijene izražen.	Potrebna je prednost u cijeni, kvaliteti, usluzi ili specijalizaciji.

Opadanje	Potražnja pada, a dio sudionika napušta industriju.	Ulazak može imati smisla uz održivu nišu ili poseban način primjene.

Izvor. Small Business Management: Industry Life Cycle. Dostupno na: https://opentext.ku.edu/smallbusinessmanagement/chapter/chapter-1/ (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Procjenu faze treba poduprijeti višegodišnjim podacima, primjerice kretanjem prihoda, broja poduzeća, prodaje ili potražnje. Jedna kratkotrajna promjena nije dovoljna za zaključak o rastu ili opadanju.

5.5. Analiza makrookruženja – PESTLE

PESTLE je okvir za sustavno razmatranje vanjskih čimbenika. Za svaki treba procijeniti je li utjecaj pozitivan ili negativan, koliko je vjerojatan i što poduzetnik može učiniti. Analiza ne predviđa budućnost, nego pomaže da se važne promjene ne zanemare (CIPD, 2025).

Tablica 5.4. Elementi PESTLE analize

Čimbenik	**Što se promatra**
Politički	Stabilnost, potpore i javne politike prema poduzetništvu.
Ekonomski	Inflacija, kamatne stope, kupovna moć i kretanja potražnje.
Društveni	Demografija, životne navike, stavovi potrošača i ekološka svijest.
Tehnološki	Digitalizacija, nove platforme, automatizacija i dostupnost tehnologije.
Pravni	Propisi o trgovini, radu, porezima, zaštiti potrošača i uvjetima poslovanja.
Okolišni	Otpad, ambalaža, energija, klimatske promjene i učinkovitost resursa.

Izvor. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2025) PESTLE analysis. Dostupno na: https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/pestle-analysis-factsheet/ (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Primjer PESTLE procjene

Za malu trgovinu lokalnim proizvodima rast interesa za autentične proizvode može biti društvena prilika; rast troškova prijevoza ekonomski rizik; internetska prodaja tehnološka prilika; a nova pravila o ambalaži mogu povećati troškove usklađivanja. U stvarnom projektu potrebno je provjeriti relevantnost čimbenika za konkretnu lokaciju, djelatnost i razdoblje.

Može se zaključiti da analiza industrije promatra širu djelatnost u kojoj će poduzeće poslovati. Uključuje razvrstavanje prema NKD-u/NACE-u, veličinu i trendove industrije, glavne sudionike, izazove te nacionalne i globalne utjecaje. Porterov model pet sila pomaže procijeniti konkurentske pritiske, životni ciklus razumjeti fazu razvoja, a PESTLE pregledati vanjske čimbenike (CIPD, 2025). Analiza treba biti utemeljena na provjerljivim izvorima s navedenom godinom i razdobljem te pomoći poduzetniku prepoznati prilike, rizike i uvjete ulaska.

Ključni pojmovi

Pojam	**Objašnjenje**
Industrija	Skup povezanih djelatnosti ili poduzeća koja nude srodne proizvode ili usluge.
NKD / NACE	Nacionalna i europska klasifikacija gospodarskih djelatnosti.
Porterov model pet sila	Okvir za procjenu konkurentskih pritisaka i privlačnosti industrije.
Životni ciklus industrije	Faze razvoja industrije: uvođenje, rast, zrelost i opadanje.
PESTLE	Analiza političkih, ekonomskih, društvenih, tehnoloških, pravnih i okolišnih čimbenika.
Sekundarni podaci	Podaci koje je prethodno prikupila i objavila druga organizacija ili autor.

Pitanja za ponavljanje

- Navedite izvore podataka za analizu industrije i objasnite zašto se mora navesti godina podatka.
- Odaberite industriju i procijenite svih pet Porterovih sila. Kakav zaključak možete izvesti?
- U kojoj je fazi životnog ciklusa vaša industrija i što to znači za projekt?
- Odaberite po jedan čimbenik iz svake PESTLE kategorije koji može utjecati na odabrani pothvat.
- Koja je razlika između analize industrije i analize tržišta?

6. ANALIZA TRŽIŠTA I MARKETINŠKI PLAN

Analiza tržišta jedno je od ključnih poglavlja poslovnog projekta jer omogućuje procjenu potražnje i realističnije planiranje prihoda. Marketinški plan nadovezuje se na rezultate analize te ih pretvara u odluke o proizvodu, cijeni, distribuciji i promociji. Dobra procjena tržišta ne temelji se samo na pretpostavkama poduzetnika, nego i na dostupnim podacima, istraživanju kupaca i jasno navedenim ograničenjima (Kotler, Keller i Chernev, 2022).

6.1. Što analiza tržišta mora pokazati

Analiza tržišta treba dati odgovore na sljedeća pitanja:
Tko su potencijalni kupci i koliko je ciljno tržište veliko (broj kupaca i procijenjena vrijednost potrošnje)? Raste li tržište, stagnira ili se smanjuje i koji čimbenici utječu na taj trend? Koliki dio potencijalnih kupaca ima financijsku mogućnost i stvarnu namjeru kupnje? Tko su glavni konkurenti, po čemu se razlikuju i koliki dio tržišta mogu zauzeti? Koje promjene u potrebama kupaca, cijenama, tehnologiji ili propisima mogu utjecati na planirane prihode?

Zaključci analize trebaju biti povezani s poslovnim odlukama. Primjerice, ako podaci upućuju na izraženu sezonalnost, poduzetnik treba razmotriti prilagodbu radnog vremena, zaliha, zaposlenosti i marketinškog proračuna.

Pozor: tri razine tržišta

Razlikujte **ukupno tržište** (svi mogući kupci), **raspoloživo tržište** (oni koji imaju potrebu, novac i pristup) i **ciljno tržište** (dio koji stvarno namjeravate opsluživati). Projekt prihoda gradi se od ciljnog tržišta i vašeg realno ostvarivog udjela u njemu, a ne od ukupnog.

6.2. Analiza kupaca i segmentacija

Segmentacija je podjela tržišta na skupine kupaca koji imaju slične potrebe, obilježja ili ponašanje. Omogućuje poduzeću da odabere ciljni segment i prilagodi mu ponudu, umjesto da pretpostavi kako je isti proizvod jednako privlačan svima (Kotler, Keller i Chernev, 2022).

Tablica 6.1. Kriterij analize kupaca

Kriterij	Što obuhvaća	Primjer – turistička trgovina
Geografski	Lokacija, zemlja, regija, udaljenost	Domaći gosti, gosti iz EU, gosti s drugih kontinenata
Demografski	Dob, prihodi, sastav kućanstva ili grupe	Obitelji, mladi putnici, kupci s višim raspoloživim dohotkom
Psihografski	Interesi, vrijednosti, stil života	Interes za gastronomiju, ekološka svijest, traženje autentičnosti
Ponašajni	Navike, učestalost kupnje, koristi i osjetljivost na cijenu	Prvi ili ponovljeni posjet, kupnja poklona, osjetljivost na cijene

Izvor. Kotler, P., Keller, K.L. and Chernev, A. (2022) Marketing Management. 16th edn. Harlow: Pearson.

Za svaki odabrani segment korisno je izraditi opis tipičnog kupca. Odnosno,sažet prikaz ciljnog kupca na temelju istraživanja. Prikaz može uključivati njegove potrebe, motivaciju, navike kupnje, očekivanu potrošnju te razloge zbog kojih bi odabrao ili odbio ponudu.

6.3. Metode analize tržišta

Istraživanje tržišta može se temeljiti na sekundarnim i primarnim podacima. Sekundarno istraživanje koristi već postojeće podatke, primjerice statistike, izvješća, javne baze i objavljene analize. Primarno istraživanje prikuplja nove podatke za konkretno poslovno pitanje. U pravilu je korisno prvo pregledati sekundarne izvore, a zatim primarnim istraživanjem popuniti praznine (Malhotra, Nunan i Birks, 2017).

Tablica 6.2. Metode analize tržišta

Metoda	Vrsta	Prednosti	Ograničenja
Analiza dostupnih izvora (statistika, izvješća, web)	Sekundarno	Relativno brzo i jeftino	Podaci mogu biti zastarjeli, preopćeniti ili neusporedivi
Anketa / upitnik	Primarno, kvantitativno	Omogućuje prikupljanje odgovora od većeg broja ispitanika	Rezultati ovise o uzorku i kvaliteti pitanja
Intervju	Primarno, kvalitativno	Dublji uvid u motive i iskustva	Zahtijeva vrijeme; obično manji broj sudionika
Fokus-grupa	Primarno, kvalitativno	Brza provjera reakcija i ideja	Utjecaj grupe; nije statistički reprezentativna
Promatranje	Primarno	Bilježi stvarno ponašanje, a ne samo izjave	Ne otkriva uvijek motive ponašanja
Pokusna prodaja ili prototip	Primarno	Provjerava stvarni interes i spremnost na kupnju	Može zahtijevati vrijeme i sredstva

Izvor. Malhotra, N.K., Nunan, D. i Birks, D.F. (2017) Marketing Research: An Applied Approach. 5th edn. Harlow: Pearson.

Kod ankete je potrebno odrediti ciljnu populaciju, način odabira uzorka i pitanja koja će dati odgovore relevantne za odluku. Uzorak može biti, primjerice, slučajni, kvotni ili prigodni. Ograničenja treba navesti otvoreno: rezultati ankete među kolegama ili poznanicima ne mogu se automatski prikazivati kao reprezentativni za cijelo tržište.

Primjer pitanja za istraživanje: „Koje biste proizvode lokalnog podrijetla najradije kupili kao poklon?" ili „Koji raspon cijene smatrate prihvatljivim za takav proizvod?" Pitanja trebaju biti jasna, neutralna i usmjerena na odluke koje poduzetnik doista mora donijeti.

6.4. Procjena veličine tržišta i prodaje

Za procjenu potražnje često se koriste dva pristupa:
Odozgo prema dolje (top-down): polazi se od ukupnog tržišta, a zatim se procjenjuje koliki dio tržišta poduzeće realno može osvojiti.
Odozdo prema gore (bottom-up): procjenjuju se kapaciteti poduzeća i broj prodaja koje je moguće ostvariti, primjerice prema broju kupaca dnevno, prosječnom računu i broju radnih dana.

Za manje poduzetničke projekte pristup odozdo prema gore često je praktičan jer se pretpostavke mogu izravno povezati s kapacitetom, lokacijom i operativnim planom. Ipak, ni jedan pristup nije automatski točan: procjene treba usporediti s neovisnim podacima i jasno navesti pretpostavke.

Primjer

Prihod = broj kupaca dnevno × prosječni račun × broj radnih dana

40 kupaca × 20 EUR × 300 dana = 240.000 EUR godišnje

Pretpostavke (40 kupaca dnevno, prosječni račun od 20 EUR i 300 radnih dana) treba obrazložiti. Primjerice, broj kupaca može se procijeniti promatranjem prolaznika i očekivane konverzije u kupnju, a broj radnih dana uzimajući u obzir sezonu i praznike.

Korisno je provesti analizu osjetljivosti: izračunati kako se prihod mijenja ako je kupaca 30 umjesto 40 dnevno ili ako je prosječni račun 17 EUR umjesto 20 EUR. Takav izračun pokazuje koliko rezultat ovisi o ključnim pretpostavkama.

6.5. Analiza konkurencije i SWOT

Izravni konkurenti nude sličan proizvod ili uslugu istoj skupini kupaca. Neizravni konkurenti zadovoljavaju istu potrebu drukčijim proizvodom ili načinom. Analiza konkurencije treba obuhvatiti barem ponudu, cijene, kvalitetu, lokaciju, kanale prodaje, način promocije, ciljnu skupinu te uočene prednosti i nedostatke.

Usporedba treba se temeljiti na provjerljivim opažanjima i izvorima. Umjesto općenite tvrdnje da je konkurent skup ili nekvalitetan, korisnije je usporediti konkretne cijene, asortiman, recenzije ili dostupne značajke ponude.

Slika1.Swot analiza

SWOT analiza - PREDLOŽAK

NAZIV PODUZETNIČKOG PROJEKTA: _____

Unutrašnji	**SNAGE** Primjeri SNAGA mogu uključivati (navesti one koje se odnose na vlastiti poduzetnički projekt): • Prednosti asortimana proizvoda (usluga) • Jedinstvena obilježja prodaje proizvoda (usluga) • Raspoloživi resursi (oprema, ključni partneri – zaposlenici, financijska sredstva…) • Veličina tržišta I tržni udio • Broj i različitost kanala prodaje • Snaga i prepoznatljivost brand-a • Lokacija projekta • Certifikati, licence I sl. • Povezivanje, uključujući članstvo u udruženjima • Inovativnost proizvoda (usluga), procesa proizvodnje (poslovanja)…	**SLABOSTI** Primjeri SLABOSTI mogu uključivati (navesti one koje se odnose na vlastiti poduzetnički projekt): • Nedostaci proizvoda (usluga) u odnosu na konkurenciju • Nedostatak resursa (oprema, znanje, financijska sredstva)... • Nedostajući novčani tok (likvidnost) • Tržna neprepoznatljivost (izostanak brand-a, reputacije...) • Nedostatak raznolikosti u odnosu na konkurenciju • Slaba struktura rukovođenja • Niska razina vjere suradnika u uspješnost projekta • Lokacija • Nejasno utvrđeni ciljevi projekta • Ovisnost o jednom ili malenom broju kupaca	Unutrašnji
Vanjske	**PRILIKE** Primjeri PRILIKA mogu uključivati (navesti one koje se odnose na vlastiti poduzetnički projekt): • Tehnološki razvoj • Otvaranje novih tržišta • Povoljni tržišni trend(ovi) • Razvoj proizvoda i/ili poslovanja • Ranjivost konkurencije • Društvene i/ili političke promjene koje nude tržišne prilike • Novi izvori financiranja (dostupnost) • Mogućnost razvoja partnerstva (zajedničkih ulaganja) • Obrazovanje i osposobljavanje osoblja	**PRIJETNJE** Primjeri PRIJETNJA mogu uključivati (navesti one koje se odnose na vlastiti poduzetnički projekt): • Smanjenje potražnje • Promjene u okolnostima (općim) poslovanja • Političke promjene • Promjene u regulacijskom (zakonskom) okviru koje mogu utjecati na projekt • Gubitak ključnih zaposlenika • Gubitak ključnih partnera / ugovora • Financijski problemi • Konkurencija nudi nove / inovativne proizvode (usluge) • Razvoj tehnologije opremu čini brzo zastarjelom • Novi konkurenti ulaze na tržište	Vanjske

Izvor: izrada autorice

SWOT analiza sažima:

Snage (Eng. Strengths) :unutarnje prednosti poduzeća, primjerice jedinstven proizvod ili dobro poznavanje lokalnih dobavljača.
Slabosti (Eng. Weaknesses): unutarnja ograničenja, primjerice mali početni proračun ili nedostatak iskustva.
Prilike *(Eng. Opportunities)* : vanjski trendovi koje je moguće iskoristiti, primjerice rast interesa za lokalne proizvode.
Prijetnje *(Eng. Threats)*: vanjski čimbenici koji mogu otežati poslovanje, primjerice sezonalnost, novi konkurenti ili rast troškova.

Snage i slabosti odnose se na unutarnje značajke pothvata, a prilike i prijetnje na vanjsko okruženje. SWOT nije samo popis; svaku stavku treba povezati s dokazom, a zatim iz nje izvesti odluku ili aktivnost (Gürel and Tat, 2017).

6.6. Marketinški plan

Marketinški plan određuje kako će poduzeće stvoriti vrijednost za ciljne kupce, predstaviti ponudu i omogućiti kupnju. Klasični marketinški miks obuhvaća četiri elementa (4P): proizvod, cijenu, distribuciju i promociju. Kod usluga se često razmatraju i dodatni elementi: ljudi, procesi i fizički/opipljivi dokazi kvalitete (Kotler, Keller i Chernev, 2022).

Tablica 6.3. Elementi marketing miksa

Element	**Odluke koje plan treba sadržavati**
Proizvod	Asortiman, kvaliteta, dizajn, pakiranje, marka i obilježja koja razlikuju ponudu od konkurencije.
Cijena	Metoda određivanja cijene, usporedba s konkurencijom, popusti i procjena prihvaćanja cijene na tržištu.
Distribucija	Kanali prodaje – vlastita trgovina, mrežna prodaja ili posrednici – i obrazloženje njihova odabira.
Promocija	Oglašavanje, društvene mreže, odnosi s javnošću, sajmovi, promocija na prodajnom mjestu, proračun i ciljevi.

Izvor. Kotler, P., Keller, K.L. and Chernev, A. (2022) Marketing Management. 16th edn. Harlow: Pearson

6.7. Određivanje cijene

Pri određivanju cijene poduzetnik može kombinirati tri polazišta: troškove, cijene konkurencije i vrijednost koju kupac pridaje ponudi. Cijena treba pokriti relevantne troškove i biti održiva, ali treba uzeti u obzir i spremnost kupaca na plaćanje te pozicioniranje proizvoda.

Ako se marža izražava kao udio prodajne cijene, formula glasi:

Prodajna cijena = nabavna cijena / (1 − marža)

11,00 EUR / (1 − 0,45) = 20,00 EUR

U ovom primjeru nabavna cijena iznosi 11 EUR, a marža 45 % prodajne cijene. Važno je razlikovati maržu na prodajnu cijenu od dodatka na nabavnu cijenu (markup), jer se radi o različitim izračunima.

6.8. Promocija i mjerenje rezultata

Promocija treba imati određen cilj, ciljnu skupinu, odabrane kanale, proračun i pokazatelje uspjeha. Primjeri pokazatelja su broj posjeta mrežnoj stranici, broj upita, broj novih kupaca, stopa konverzije ili prihod povezan s kampanjom. Mjerenje rezultata pomaže procijeniti isplati li se ulaganje i treba li promijeniti pristup.

Marketinški plan mora biti usklađen s analizom tržišta: odabrani segmenti, konkurentska pozicija, cijena i kanali prodaje trebaju proizlaziti iz nalaza istraživanja, a ne biti odabrani proizvoljno.

Može se zaključiti da analiza tržišta procjenjuje kupce, veličinu i trendove tržišta, konkurenciju i rizike za prihod. Segmentacija pomaže prepoznati ciljne skupine, a primarno i sekundarno istraživanje pružaju podatke za odluke. Veličina prodaje može se procjenjivati pristupom odozgo prema dolje ili odozdo prema gore, uz jasno navedene pretpostavke i analizu osjetljivosti. Analiza konkurencije i SWOT pomažu prepoznati poziciju pothvata. Marketinški plan pretvara nalaze u konkretne odluke o proizvodu, cijeni, distribuciji i promociji te određuje kako će se mjeriti njihova uspješnost.

Ključni pojmovi

Segmentacija tržišta; ciljni segment; persona kupca; primarno i sekundarno istraživanje; populacija i uzorak; procjena odozgo prema dolje; procjena odozdo prema gore; analiza osjetljivosti; izravni i neizravni konkurenti; SWOT; marketinški miks (4P); marža; pokazatelji uspješnosti promocije.

Pitanja za ponavljanje

- Kako biste segmentirali tržište za vlastitu poslovnu ideju i zašto biste odabrali određeni ciljni segment?
- Navedite dvije prednosti i dva ograničenja ankete u odnosu na intervju.
- Koja je razlika između primarnog i sekundarnog istraživanja tržišta?
- Procijenite godišnji prihod ako trgovina ima 35 kupaca dnevno, prosječni račun od 18 EUR i radi 280 dana godišnje. Koje pretpostavke treba dodatno provjeriti?
- Izračunajte prodajnu cijenu proizvoda s nabavnom cijenom od 15 EUR i maržom od 40 % na prodajnu cijenu.
- Navedite primjer izravnog i neizravnog konkurenta za jednu poslovnu ideju.
- Kako biste pretvorili jednu stavku iz SWOT analize u konkretnu poslovnu ili marketinšku aktivnost?
- Odaberite jedan element marketinškog miksa i navedite kako biste mjerili uspješnost povezane odluke.

7. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKI ASPEKT PROJEKTA I ANALIZA LOKACIJE

Tehničko-tehnološka analiza procjenjuje može li se poslovni pothvat provesti u praksi s obzirom na radni proces, prostor, opremu, kapacitete, dobavljače, zaposlenike i relevantne propise. Njezini su zaključci važni za procjenu početnih ulaganja, troškova poslovanja i potrebnih ljudskih resursa. Analiza se ne odnosi samo na proizvodnju: jednako je važna za trgovinu i uslužne djelatnosti.

Planirani kapacitet treba uskladiti s realističnom procjenom prodaje. U financijskim projekcijama potrebno je jasno navesti pretpostavke o količinama koje se mogu prodati, nabaviti ili proizvesti te izbjeći automatsku pretpostavku da će se sve raspoložive količine prodati.

7.1. Sastavnice tehničko-tehnološke analize

Tablica1. Analiza treba obuhvatiti najmanje sljedeće sastavnice:

Sastavnica	**Ključna pitanja**	**Primjer primjene**
Tehnološka analiza	Kako se odvija proces: nabava, skladištenje, prodaja/proizvodnja i isporuka? Koliko traje svaka aktivnost?	Koraci od narudžbe robe do zaprimanja, označavanja, izlaganja i prodaje.
Tehnička analiza	Kakav je prostor potreban? Koje instalacije, dozvole, pristup i tehnički uvjeti su potrebni?	Skladište, električna energija, sanitarni uvjeti i pristupačnost.
Kapacitet	Koliko kupaca ili jedinica moguće je uslužiti/prodati dnevno ili godišnje? Kako se kapacitet koristi po godinama?	Broj kupaca koji se mogu poslužiti u satu i transakcija dnevno.
Oprema i inventar	Što treba kupiti, koliko košta i koliko traje? Je li povoljnija kupnja ili najam?	Police, blagajna, računalo, hladnjaci, alati ili namještaj.
Materijalni inputi	Koja roba, sirovine, energenti i ambalaža su potrebni? Tko su dobavljači i kakve su cijene i rokovi isporuke?	Dobavljači, minimalne narudžbe i uvjeti plaćanja.
Ljudski resursi	Koliko je zaposlenika potrebno, koje kvalifikacije trebaju imati i treba li rad biti stalan ili sezonski?	Broj djelatnika u smjeni, raspored rada i obuka.
Zaštita na radu i okoliša	Koji propisi i sigurnosne mjere vrijede? Kako se postupa s otpadom?	Upute za siguran rad, zaštitna oprema i odvojeno prikupljanje otpada.

Za svaku sastavnicu korisno je navesti izvor podataka, procijenjeni trošak i vrijeme provedbe. Ponude dobavljača, specifikacije opreme, pregled prostora i razgovori s potencijalnim zaposlenicima daju čvršću osnovu od općih procjena.

7.2. Analiza lokacije

Lokacija utječe na dostupnost kupcima, troškove, opskrbu, zapošljavanje i vidljivost poslovanja. Odabir je korisno razmotriti na dvije razine:
Makrolokacija – šire područje poslovanja, primjerice država, regija ili grad. Procjenjuju se veličina i obilježja tržišta, dostupnost radne snage i dobavljača, prometna povezanost i lokalni gospodarski uvjeti.
Mikrolokacija – konkretna adresa ili poslovni prostor. Procjenjuju se pristupačnost, vidljivost, protok potencijalnih kupaca, susjedstvo, cijena najma ili kupnje, infrastruktura, dostava i parkiranje.

Za usporedbu više lokacija može se primijeniti metoda ponderiranog bodovanja. Svakom kriteriju dodjeljuje se težina prema važnosti, a svakoj lokaciji ocjena prema unaprijed utvrđenoj ljestvici. Zbroj težina treba biti 1,00 (ili 100 %), a ukupni rezultat lokacije dobiva se zbrajanjem umnožaka težine i ocjene.

Tablica2. Primjer analize lokacije

Kriterij	**Težina**	**X: stara jezgra**	**Y: bočna ulica uz obalu**	**Z: trgovački centar**
Protok kupaca	0,35	5	4	3
Cijena najma (viša ocjena = niži najam)	0,25	2	4	2
Dostava robe	0,15	2	3	5
Vidljivost	0,15	5	4	2
Konkurencija u blizini (viša ocjena = manja konkurencija)	0,10	2	3	3
Ukupno	1,00	3,50	3,75	2,90

Izvor. istraživanje autorice

U ilustrativnom primjeru lokacija Y ostvaruje najviši rezultat (3,75). To ne znači da je automatski najbolji izbor: rezultat ovisi o težinama i ocjenama. Prije odluke treba provjeriti

podatke, primjerice brojem prolaznika, pisanim ponudama najma, uvjetima dostave i razgovorima s dobavljačima. Korisno je ispitati mijenja li se poredak lokacija ako se promijene težine najvažnijih kriterija.

7.3. Dinamika aktivnosti i aktivizacijsko razdoblje

Dinamika aktivnosti prikazuje poslove koje treba obaviti od odluke o pokretanju pothvata do početka redovitog poslovanja. Aktivizacijsko razdoblje ovisi o složenosti projekta, dostupnosti financiranja, registraciji i dozvolama, uređenju prostora, nabavi opreme te zapošljavanju. Plan treba uključiti rezervu za kašnjenja i prepoznati aktivnosti koje ovise jedna o drugoj.

Tablica 3.Dinamika aktivnosti

Aktivnost	**Početak (mjesec)**	**Trajanje (mjeseci)**
Osiguranje vlastitih sredstava i kredita	1	2
Registracija društva i pribavljanje dozvola	1	2
Zakup i uređenje prostora	2	2
Nabava opreme i prve robe	3	1
Zapošljavanje i obuka	3	1
Marketinška priprema i otvorenje	4	1

Izvor. istraživanje autorice

U ovom primjeru aktivizacijsko razdoblje iznosi približno pet mjeseci, pod pretpostavkom da se aktivnosti odvijaju prema planu i nema većih kašnjenja. Kod građevinski zahtjevnih projekata ili djelatnosti s posebnim dozvolama priprema može trajati znatno dulje.

Pri izradi vlastitog plana važno je provjeriti koje se aktivnosti mogu odvijati istodobno, a koje tek nakon završetka prethodne. Primjerice, uređenje prostora može ovisiti o potpisivanju ugovora o zakupu, dok otvaranje može ovisiti o završetku radova, opremanju i ishođenju potrebnih dozvola.

7.4. Analiza izvedivosti

Analiza izvedivosti objedinjuje tehničke, tehnološke, tržišne, organizacijske i financijske zaključke. Njezin je cilj procijeniti može li se projekt provesti pod predloženim uvjetima i je li opravdan s obzirom na potrebna ulaganja i očekivane rezultate.

Prije konačne odluke korisno je provjeriti:
Tehničku i tehnološku izvedivost: postoje li odgovarajući prostor, oprema, kapacitet i izvediv radni proces? Tržišnu izvedivost: postoji li dovoljno kupaca i jesu li pretpostavke o prodaji utemeljene na podacima? Organizacijsku izvedivost: mogu li se osigurati potrebni zaposlenici, dobavljači i način upravljanja? Financijsku izvedivost: jesu li ulaganja, troškovi i potrebe za novcem realno procijenjeni? Regulatornu i okolišnu usklađenost: mogu li se pribaviti potrebne dozvole i ispuniti relevantne obveze?

Ako ključan uvjet nije ispunjen – primjerice, nije moguće dobiti dozvolu za djelatnost ili ne postoji odgovarajući prostor – projekt treba prilagoditi prije dovršetka financijskih izračuna. Izvedivost je provjera usklađenosti svih dijelova poslovnog plana, a ne samo tehnički opis opreme.

Može se zaključiti da Tehničko-tehnološka analiza utvrđuje kako će se pothvat provoditi, koji su prostor, oprema, inputi, kapaciteti i zaposlenici potrebni te koje zahtjeve treba ispuniti. Analiza lokacije uključuje makrolokaciju i mikrolokaciju, a usporedba lokacija može se provesti ponderiranim bodovanjem. Dinamika aktivnosti planira korake do početka rada i treba uključiti međusobne ovisnosti i rezervu za kašnjenja. Analiza izvedivosti objedinjuje tehničke, tržišne, organizacijske, regulatorne i financijske uvjete.

Ključni pojmovi

Tehnološka analiza; tehnička analiza; kapacitet; oprema i inventar; materijalni inputi; makrolokacija; mikrolokacija; ponderirano bodovanje; aktivizacijsko razdoblje; analiza izvedivosti.

Pitanja za ponavljanje

- Po čemu se razlikuju tehnološka i tehnička analiza? Navedite primjer za poslovnu ideju po vlastitom izboru.
- Objasnite razliku između makrolokacije i mikrolokacije na primjeru vlastitog projekta.
- Kako se izračunava ponderirana ocjena lokacije i zašto je važno obrazložiti težine kriterija?
- Sastavite dinamiku aktivnosti za vlastiti projekt i procijenite trajanje aktivizacijskog razdoblja. Koje aktivnosti mogu teći istodobno?
- Koje biste uvjete provjerili prije nego što zaključite da je pothvat izvediv?

8. ULAGANJA I IZVORI FINANCIRANJA

Prije izračuna isplativosti treba odgovoriti na dva pitanja: koliko je novca potrebno da pothvat počne raditi i odakle taj novac dolazi. Temeljno pravilo je da ukupna ulaganja moraju biti jednaka ukupnim izvorima financiranja. Ako poduzetniku treba 70.000 EUR, a vlastitih sredstava ima 28.000 EUR, preostalih 42.000 EUR mora osigurati iz vanjskih izvora, primjerice bankovnim kreditom.

U izradi poslovnog plana potrebno je razlikovati iznos ulaganja od načina na koji će se ulaganje financirati. Prvi pokazuje na što se sredstva troše, a drugi odakle sredstva dolaze. U financijskom planu ta se dva prikaza moraju uskladiti kako bi se izbjegao manjak novca prije početka poslovanja. Odluka o financiranju treba uzeti u obzir trošak kapitala, rok povrata, obveze otplate i rizik za poduzetnika.

Prema GEM istraživanju iz 2018. u Hrvatskoj je 15,7 % poduzeća prekinulo poslovne aktivnosti u 2017. zbog poteškoća u pristupu financiranju, a zemlja je bila u vrhu EU prema iskazanim poduzetničkim namjerama, što upućuje na pokretanje pothvata iz nužde, a ne zbog uočene prilike (Roje, 2019, str. 42). Noviji podaci pokazuju da je rana poduzetnička aktivnost (TEA) 2023. iznosila 13,2 %, a motivacijski indeks bio je nizak: 1,94, prema 4,23 u Švedskoj (CEPOR, 2024, str. 11). U izvješću se predlaže i razmatranje državnog fonda rizičnog kapitala (CEPOR, 2024, str. 14).

8.1. Ulaganja u stalna sredstva

Stalna (dugotrajna) sredstva koriste se u više poslovnih ciklusa, ne mijenjaju fizički oblik i postupno se troše, što se iskazuje amortizacijom. Obuhvaćaju zemljište, građevinske objekte, uređenje poslovnog prostora, opremu i strojeve, vozila, računalnu opremu, softver i druga nematerijalna ulaganja (žig, licencije).

Pri planiranju stalnih sredstava važno je procijeniti i vrijeme korištenja imovine te njezinu funkciju u poslovanju. Zemljište se u pravilu ne amortizira, dok se većina opreme i objekata amortizira tijekom procijenjenog korisnog vijeka. Računovodstveni i porezni tretman pojedine stavke treba provjeriti prema važećim propisima i računovodstvenim pravilima.

Nabavna vrijednost ne čini samo iznos na računu dobavljača. Uključuje i zavisne troškove: prijevoz, carinu i neodbitni porez, montažu, osiguranje, probni rad i sve druge troškove do puštanja sredstva u uporabu. Osnivačka ulaganja (registracija, pravne usluge, dozvole) također se planiraju i uključuju u proračun amortizacije.

Zavisni troškovi uključuju izdatke koji su nužni da se sredstvo dovede na mjesto i u stanje u kojem može biti korišteno. Zato je pri usporedbi ponuda važno ne uspoređivati samo cijenu uređaja, nego ukupni trošak njegove nabave i stavljanja u uporabu.

8.2. Ulaganja u trajna obrtna sredstva

Obrtna sredstva su imovina koja se troši ili pretvara u novac unutar jedne godine: zalihe robe i materijala, gotovina i potraživanja. Trajna obrtna sredstva su najmanji iznos obrtnih sredstava koji mora stalno biti vezan u poslovanju. Procjenjuju se prema broju dana vezivanja zaliha i dana naplate te prema planiranom godišnjem obujmu poslovanja.

Procjena trajnih obrtnih sredstava posebno je važna za poduzeća koja moraju unaprijed kupiti zalihe, a kupci plaćaju s odgodom. I poduzeće koje je dugoročno isplativo može imati poteškoća ako nema dovoljno gotovine za plaće, najam, dobavljače i druge tekuće obveze. Zbog toga se procjena obrtnog kapitala povezuje s planom novčanog toka (OpenStax, 2019).

Obrtna sredstva = godišnji troškovi / 365 × broj dana vezivanja

Obrtna sredstva se ne amortiziraju. Na kraju promatranog razdoblja uključuju se u ostatak vrijednosti projekta u izvornom iznosu.

8.3. Primjer: projekcija ulaganja

Primjer za trgovinu lokalnim proizvodima (iznosi u EUR; potpuni primjer u poglavlju 14).

Tablica1. Primjer1

Stavka ulaganja	Iznos (EUR)	Udio (%)
Uređenje poslovnog prostora	18.000	25,71
Oprema (police, vitrine, hladnjak, blagajna)	14.000	20,00
Informatička oprema i web-trgovina	6.000	8,57
Stalna sredstva	**38.000**	**54,29**
Početne zalihe robe	20.000	28,57
Rezerva likvidnosti (najam i troškovi prvih mjeseci)	12.000	17,14
Trajna obrtna sredstva	**32.000**	**45,71**
Ukupno ulaganja	**70.000**	**100,00**

8.4. Izvori financiranja

Prilikom izbora izvora financiranja poduzetnik treba usporediti ukupni trošak, rok dostupnosti, instrumente osiguranja, obveze izvještavanja i posljedice ako planirani prihodi kasne. Vlastiti kapital obično ne stvara obvezu redovite otplate, ali može značiti dijeljenje vlasništva ili korištenje osobne uštedevine. Dug omogućuje zadržavanje vlasništva, no stvara obvezu otplate glavnice i kamata. Javne zajmove, jamstva i potpore treba provjeriti na službenim stranicama nadležnih institucija jer se uvjeti i otvorenost programa mijenjaju (HAMAG-BICRO, 2026.; Europska komisija2026.).

Izvori se dijele na vlastite (ulog osnivača, zadržana dobit) i tuđe (krediti, zajmovi, leasing, dobavljači). Struktura izvora određuje trošak financiranja i rizik: što je veći udio tuđih sredstava, to je veća obveza redovite otplate, neovisno o poslovnom rezultatu.

Tablica2. Primjer izvora financiranja

Izvor	Obilježja	Kada je prikladan
Vlastita sredstva	Nema obveze otplate, ali ograničena iznosom	Početna faza, dio ulaganja koji banka traži kao učešće
Bankovni kredit	Najčešći izvor za mala poduzeća; kamata, rok, osiguranje (kolateral)	Veća ulaganja u opremu i prostor
Zajmovi i jamstva javnih institucija (HAMAG-BICRO, HBOR)	Povoljniji uvjeti ili jamstvo za dio kredita kad poduzetnik nema dovoljno kolaterala	Poduzetnici početnici, mikro i mala poduzeća

Leasing	Korištenje opreme ili vozila uz mjesečnu naknadu; vlasništvo na kraju ili ne, ovisno o vrsti	Nabava vozila i opreme bez velikog početnog izdatka
Bespovratna sredstva (EU fondovi, nacionalni natječaji, potpore za samozapošljavanje)	Ne vraćaju se, ali traže ispunjenje uvjeta i najčešće vlastito sufinanciranje	Projekti koji odgovaraju uvjetima aktualnog natječaja
Grupno financiranje (*crowdfunding*)	Prikupljanje manjih iznosa od većeg broja ulagača, donacijski ili vlasnički	Inovativni proizvodi s jasnom zajednicom podrške
Poslovni anđeli i fondovi rizičnog kapitala	Ulagač stječe vlasnički udio i često pruža savjete i kontakte	Brzorastući pothvati s većim ulaganjima

Natječaji, kamatne stope i uvjeti javnih programa mijenjaju se, pa se u projektu uvijek navode aktualni izvori (internetske stranice HAMAG-BICRO, HBOR, Ministarstva gospodarstva i regionalnog razvoja te Hrvatskog zavoda za zapošljavanje) i datum provjere uvjeta. Bankovni krediti tradicionalno su najvažniji izvor financiranja malih poduzeća u Hrvatskoj, a javni instrumenti često dolaze kao jamstva ili povoljniji zajmovi.

Struktura izvora financiranja prikazuje se i postotno kako bi se vidjelo koliko ukupnog ulaganja poduzetnik financira vlastitim, a koliko tuđim sredstvima. Veći udio duga može povećati financijski rizik jer se obveze prema vjerovnicima moraju podmirivati prema ugovorenom rasporedu, neovisno o tome jesu li ostvareni očekivani prihodi (OpenStax, 2019).

8.5. Primjer: struktura izvora

Tablica3. Primjer izvora strukture

Izvor	Iznos (EUR)	Udio (%)
Vlastita sredstva osnivača	28.000	40,00
Bankovni kredit	42.000	60,00
Ukupno izvori	**70.000**	**100,00**

8.6. Otplata kredita

Kredit se otplaćuje u obrocima koji sadrže otplatu glavnice i kamatu. Najčešća su dva načina.

Kod jednakih otplatnih kvota glavnica je u svakom razdoblju jednaka, dok se kamata smanjuje jer se obračunava na sve manji preostali dug. Zbog toga su ukupni obroci na početku veći, a kasnije manji. Kod anuiteta ukupan iznos redovitog obroka ostaje jednak, ali se kroz vrijeme mijenja odnos kamate i glavnice. Prije donošenja odluke potrebno je usporediti plan otplate s očekivanim novčanim tokom poslovanja (OpenStax, 2019).

- **Jednake otplatne kvote (padajući obroci):** glavnica se otplaćuje u jednakim iznosima, a kamata se obračunava na preostali dug pa obroci padaju.
- **Jednaki obroci (anuitet):** ukupni obrok je stalan, pri čemu udio glavnice raste, a udio kamate pada.

Primjer: kredit od 42.000 EUR, rok 5 godina, kamatna stopa 6 % godišnje, jednake otplatne kvote.

U primjeru jednakih otplatnih kvota godišnja otplata glavnice iznosi 42.000 EUR / 5 = 8.400 EUR. Kamata prve godine iznosi 42.000 EUR × 6 % = 2.520 EUR, pa je prvi godišnji obrok 10.920 EUR. U stvarnom obračunu treba provjeriti učestalost plaćanja, način obračuna kamata, naknade i eventualni poček prema ugovoru s kreditorom.

Tablica4. Primjer jednakih otplatnih kvota

Godina	Glavnica (EUR)	Kamata (EUR)	Obrok (EUR)	Ostatak duga (EUR)
0	–	–	–	42.000
1	8.400	2.520	10.920	33.600
2	8.400	2.016	10.416	25.200
3	8.400	1.512	9.912	16.800
4	8.400	1.008	9.408	8.400
5	8.400	504	8.904	0
Ukupno	**42.000**	**7.560**	**49.560**	–

Primjer pojednostavljuje stvarne uvjete (nema naknade za obradu, poček ni promjenjive kamate). U stvarnom projektu uvjeti se preuzimaju iz ponude banke.

Ključni pojmovi

Stalna sredstva, trajna obrtna sredstva, nabavna vrijednost, zavisni troškovi, vlastiti i tuđi izvori, leasing, jamstvo, grupno financiranje, otplatna kvota, anuitet.

Pitanja za ponavljanje

- Zašto ulaganja moraju biti jednaka izvorima financiranja?
- Koje troškove sve uključuje nabavna vrijednost opreme?
- Izračunajte prvi obrok kredita od 30.000 EUR na 3 godine uz kamatu 5 % i jednake otplatne kvote.

9. EKONOMSKO FINANCIJSKI ASPEKT: PRIHODI, RASHODI, RAČUN DOBITI I GUBITKA

Ekonomsko-financijska analiza procjenjuje može li poslovni pothvat ostvarivati prihode koji opravdavaju nastale troškove te hoće li tijekom poslovanja imati dovoljno novca za podmirivanje dospjelih obveza. U poslovnom planu važno je razlikovati ekonomsku održivost od financijske održivosti. Ekonomska održivost odnosi se na stvaranje rezultata i prihvatljiv povrat na ulaganje, dok financijska održivost ovisi o vremenskom rasporedu novčanih primitaka i izdataka. Projekt stoga može iskazivati dobit, ali ipak imati poteškoće s plaćanjem računa ili rata kredita ako novac od kupaca stiže nakon dospijeća obveza (OpenStax, 2019).

Procjena se uobičajeno temelji na međusobno povezanim projekcijama prihoda, rashoda, računu dobiti i gubitka te ekonomskom i financijskom toku. Pretpostavke moraju biti jasne, provjerljive i usklađene s ostalim dijelovima poslovnog plana, osobito s analizom tržišta, kapacitetom poslovanja, planom ulaganja i načinom financiranja.

Ekonomsko-financijska analiza pokazuje je li pothvat ekonomski i financijski održiv. Ekonomska održivost znači da prihodi nadmašuju troškove i da ulaganje daje prihvatljiv povrat. Financijska održivost znači da u svakom trenutku ima dovoljno novca za plaćanje obveza, uključujući otplatu kredita. Pothvat može biti ekonomski isplativ, a financijski neodrživ ako se obveze dospijevaju prije nego što stignu prihodi. Zato se izrađuju oba izračuna: račun dobiti i gubitka te ekonomski i financijski tok.

9.1. Procjena prihoda

Prihod je umnožak količine i cijene po svakoj stavci asortimana.

Prihod = Σ (planirana količina × prodajna cijena)

Procjena prihoda izrađuje se za svaku važnu skupinu proizvoda ili usluga, a zatim se iznosi zbrajaju po razdobljima. Količine ne treba procjenjivati samo prema željenom rezultatu: potrebno ih je povezati s veličinom ciljnog tržišta, očekivanom potražnjom, prodajnim kanalima, kapacitetom i brojem radnih dana. U projekciji treba prikazati promjene po godinama, moguću sezonalnost i očekivano iskorištenje kapaciteta.

Svaku važnu pretpostavku treba obrazložiti dokazima, primjerice istraživanjem tržišta, ponudama, pismima namjere, prethodnim prodajnim rezultatima ili usporedbom s

konkurentima. Korisno je izraditi osnovni, optimistični i pesimistični scenarij kako bi se vidjelo koliko promjena količine prodaje ili cijene utječe na rezultat. Preoptimistična procjena prihoda može prikazati projekt boljim nego što će biti u stvarnosti .

Prihod = Σ (planirana količina × prodajna cijena)

> **Pozor: previše optimistični prihodi**
>
> Najčešća pogreška studentskih projekata nije račun, nego prihod. Ako je prihod prvih godina procijenjen previsoko, svi pokazatelji učinkovitosti izgledaju dobro, a projekt se ne može obraniti.

9.2. Procjena rashoda

Troškovi se razvrstavaju prema ponašanju i prema vrsti. Promjenjivi troškovi mijenjaju se s opsegom aktivnosti, dok su stalni troškovi u promatranom razdoblju relativno neovisni o količini prodaje. Podjela nije apsolutna: pojedini troškovi mogu imati i stalnu i promjenjivu komponentu.

Pri procjeni je potrebno obuhvatiti sve resurse potrebne za rad: nabavu robe i materijala, troškove zaposlenika, najam, knjigovodstvo, komunalije, telekomunikacije, promociju, održavanje, amortizaciju i financiranje. Za svaku stavku korisno je navesti osnovu izračuna, učestalost i izvor podatka, primjerice ponudu dobavljača ili ugovor o najmu.

Plaće se planiraju kao ukupan godišnji trošak poslodavca, a ne kao neto iznos koji prima zaposlenik. U troškovima osoblja treba uzeti u obzir broj zaposlenih, razdoblje rada, doprinose i druge obvezne troškove prema propisima koji vrijede u trenutku izrade plana. Ako se pretpostavlja da cijene ostaju nepromijenjene, to treba izričito navesti; u realnom planu treba obrazložiti pretpostavke o rastu cijena i plaća.

9.3. Amortizacija

Amortizacija raspoređuje nabavnu vrijednost amortizirajuće dugotrajne imovine na razdoblja u kojima se ta imovina koristi. Linearna metoda raspoređuje jednak iznos amortizacije na svaku godinu korisnog vijeka trajanja, uz pretpostavke koje vrijede za konkretno sredstvo.

Godišnja amortizacija = nabavna vrijednost × stopa amortizacije

Primjer: oprema vrijedna 14.000 EUR uz stopu 20 % daje amortizaciju od 2.800 EUR godišnje. Amortizacija smanjuje računovodstvenu dobit i može utjecati na poreznu osnovicu, ali sama po sebi nije novčani izdatak tekućeg razdoblja: novac je u pravilu isplaćen prilikom nabave opreme. Zato se amortizacija uključuje u račun dobiti i gubitka, ali se ne prikazuje kao novčani izdatak u projekciji novčanog toka. Zemljište se u pravilu ne amortizira, a obrtna sredstva nisu predmet amortizacije (OpenStax, 2019).

Godišnja amortizacija = nabavna vrijednost × stopa amortizacije

9.4. Račun dobiti i gubitka

Račun dobiti i gubitka prikazuje prihode, rashode i ostvareni rezultat za određeno razdoblje. On pomaže procijeniti očekuje li se dobit ili gubitak, ali ne pokazuje sam po sebi kada će novac stvarno biti naplaćen ili plaćen.

Dobit prije poreza = ukupni prihodi − ukupni rashodi

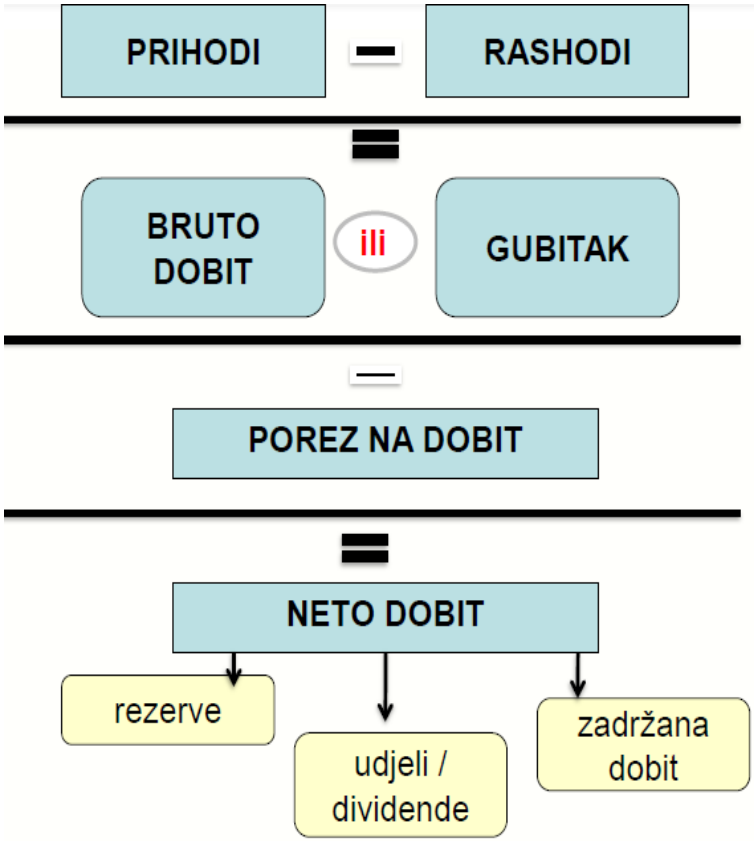
Neto dobit = dobit prije poreza − porez na dobit

Porez na dobit treba procijeniti prema propisima važećima za porezno razdoblje na koje se plan odnosi. Porezne stope, pragovi i posebna pravila mogu se mijenjati, stoga se prije predaje poslovnog plana moraju provjeriti u aktualnim uputama Porezne uprave i relevantnim propisima. U izračunu se ne smije automatski primijeniti jedna stopa bez provjere prihoda, poreznog statusa i drugih okolnosti poduzetnika (Porezna uprava, 2026).

Dobit prije poreza = ukupni prihodi − ukupni rashodi

Neto dobit = dobit prije poreza − porez na dobit

Slika 9.1. Prikaz Računa dobiti i gubitka



Nadalje, Račun dobiti i gubitka je izvještaj koji prikazuje rezultate poslovanja u određenom razdoblju, za razliku od bilance, koja ih prikazuje u određenom trenutku. Oblik i sadržaj izvještaja u mnogim su državama strogo propisani (Roje, 2019, str. 33). Izvještaj sadrži prihode (od prodaje, financijske, od ulaganja, od prodaje imovine i ostale) i rashode (materijalne, uključujući trošak prodane robe, amortizaciju i bruto plaće, zatim financijske rashode i ostale rashode) (Roje, 2019, str. 33). Projekcija dobiti i gubitka uspoređuje prihode i rashode u vijeku projekta, izračunava porez na dobit i iskazuje neto (čistu) dobit (Roje, 2019, str. 26).

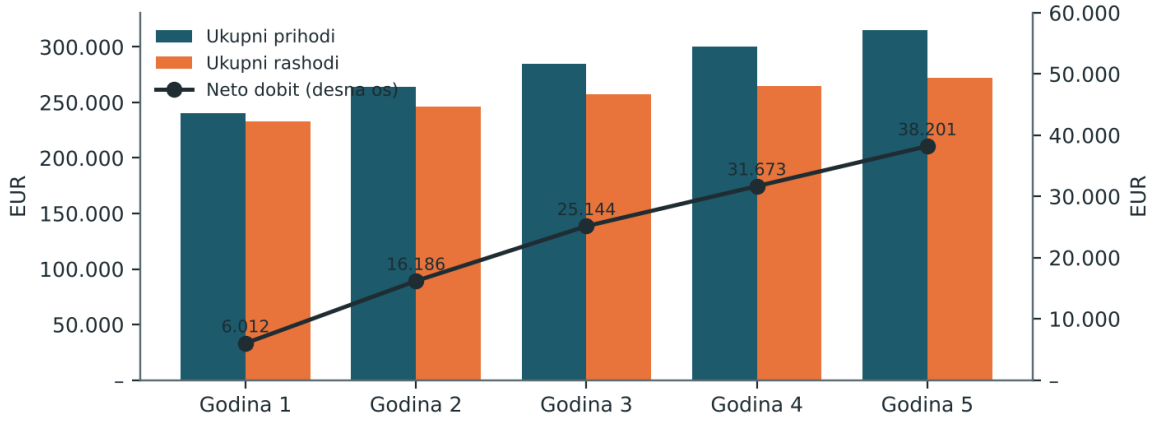
Porez na dobit u primjeru iznosi 10 % dobiti prije oporezivanja jer su prihodi manji od milijun eura; za veće prihode primjenjuje se stopa od 18 % (Porezna uprava, 2026).

Tablica 9.1. Projekcija računa dobiti i gubitka (EUR)

Stavka (EUR)	God. 1	God. 2	God. 3	God. 4	God. 5
Ukupni prihodi	240.000,00	264.000,00	285.000,00	300.000,00	315.000,00
Ukupni rashodi	233.320,00	246.016,00	257.062,00	264.808,00	272.554,00
Dobit prije poreza	6.680,00	17.984,00	27.938,00	35.192,00	42.446,00
Porez na dobit (10 %)	668,00	1.798,40	2.793,80	3.519,20	4.244,60
Neto dobit	**6.012,00**	**16.185,60**	**25.144,20**	**31.672,80**	**38.201,40**

Izvor: Izrada autorice

Slika 9.2. Prihodi, rashodi i neto dobit po godinama



Izvor: Izrada autorice

Račun dobiti i gubitka pokazuje da je prva godina jedva profitabilna: neto dobit od 6.012 EUR iznosi samo 2,5 % prihoda. Tek u trećoj godini poduzeće ima 25.144 EUR neto dobiti, a u petoj 38.201 EUR. Razlog je u fiksnim troškovima koji se pokrivaju iz marže: što je prihod veći, to je veći dio marže dobit. Ta zavisnost važna je za razumijevanje praga pokrića.

> **Primjer: čitanje računa dobiti i gubitka**
>
> Godina 1: prihod 240.000,00 − rashodi 233.320,00 = dobit prije poreza 6.680,00. Porez 10 % iznosi 668,00, pa je neto dobit 6.012,00 EUR. To je dobit prema računovodstvu. Što će stvarno ostati na računu, pokazuje tek novčani tok, jer se amortizacija ne plaća, a glavnica kredita jest.

9.5. Ekonomski i financijski tok

Novčani tokovi prikazuju primitke i izdatke kroz vrijeme, a ne samo računovodstveni rezultat. Izrada projekcije po godinama ili kraćim razdobljima omogućuje uočavanje razdoblja u kojima se očekuje manjak novca te procjenu sposobnosti podmirivanja obveza.

U ekonomskom toku projekt se promatra neovisno o načinu financiranja. Zbog toga se kamate na kredit ne uključuju u ekonomske izdatke jer ovise o odabranom izvoru financiranja. Financijski tok, naprotiv, uključuje izvore financiranja, otplatu glavnice i kamate te služi procjeni likvidnosti i novčanih potreba poduzetnika.

Ostatak vrijednosti projekta na kraju promatranog razdoblja može obuhvatiti vrijednost preostalih stalnih sredstava i povrat obrtnih sredstava, u skladu s pretpostavkama plana. Potrebno je izbjeći dvostruko evidentiranje istog primitka ili izdatka. Ekonomski tok često se koristi za pokazatelje kao što su razdoblje povrata, neto sadašnja vrijednost i interna stopa rentabilnosti; financijski tok pomaže provjeriti može li poduzetnik pravodobno plaćati obveze.

> **Pozor: amortizacija i kamate u tokovima**
>
> U tokovima se **ne pojavljuje amortizacija** jer nije novčani izdatak (Roje, 2019, str. 35). U ekonomskom toku ne pojavljuju se ni kamate i glavnica kredita, jer se projekt ocjenjuje neovisno o načinu financiranja. U financijskom toku pojavljuju se obrok kredita i primici od izvora financiranja.

Ekonomski tok (engl. *economic flow*), prikaz svih primitaka, izdataka i njihove razlike; čini podlogu za izračunavanje rentabilnosti i primjenu dinamičnih metoda ocjene investicijskog projekta. Strukture je jako sličan financijskom toku, razlikuju se u tome što se kod primitaka u ekonomskom toku ne navode izvori financiranja, a kod izdataka se ne navode obveze za izvor financiranja koji su dio financijskog toka.

Primici u ekonomskom toku nisu samo prihodi od prodaje učinaka već i ostatak vrijednosti projekta.

Izdaci u ekonomskom toku su: investicije i ostali izdaci vezani uz investicije, materijalni troškovi, troškovi osoblja i porez na dobit. Neto primici u ekonomskom toku definirani su kao razlika između primitaka i izdataka.

Tablica 9.2. Ekonomski tok (EUR)

Stavka (EUR)	**God. 0**	**God. 1**	**God. 2**	**God. 3**	**God. 4**	**God. 5**
Prihodi od prodaje	–	240.000,00	264.000,00	285.000,00	300.000,00	315.000,00
Ostatak vrijednosti (obrtna sredstva)	–	–	–	–	–	32.000,00
Ukupni primici	**–**	**240.000,00**	**264.000,00**	**285.000,00**	**300.000,00**	**347.000,00**
Ulaganja	70.000,00	–	–	–	–	–
Poslovni izdaci (bez amortizacije i kamata)	–	223.200,00	236.400,00	247.950,00	256.200,00	264.450,00
Porez na dobit	–	668,00	1.798,40	2.793,80	3.519,20	4.244,60
Ukupni izdaci	**70.000,00**	**223.868,00**	**238.198,40**	**250.743,80**	**259.719,20**	**268.694,60**
Neto primici	**−70.000,00**	**16.132,00**	**25.801,60**	**34.256,20**	**40.280,80**	**78.305,40**
Kumulativ	−70.000,00	−53.868,00	−28.066,40	6.189,80	46.470,60	124.776,00

U petoj godini u primicima je i **ostatak vrijednosti** od 32.000 EUR: trajna obrtna sredstva (zalihe i rezerva) vraćaju se na kraju razdoblja, dok su stalna sredstva potpuno amortizirana. Ostatak vrijednosti posljedica je pretpostavke o nastavku poslovanja ili prodaje zaliha i zato ga treba oprezno procijeniti.

Tablica 9.3. Financijski tok (EUR)

Stavka (EUR)	**God. 0**	**God. 1**	**God. 2**	**God. 3**	**God. 4**	**God. 5**
Prihodi od prodaje	–	240.000,00	264.000,00	285.000,00	300.000,00	315.000,00
Vlastita sredstva	28.000,00	–	–	–	–	–
Bankovni kredit	42.000,00	–	–	–	–	–
Ostatak vrijednosti	–	–	–	–	–	32.000,00
Ukupni primici	**70.000,00**	**240.000,00**	**264.000,00**	**285.000,00**	**300.000,00**	**347.000,00**
Ulaganja	70.000,00	–	–	–	–	–
Poslovni izdaci (bez amortizacije i kamata)	–	223.200,00	236.400,00	247.950,00	256.200,00	264.450,00
Obrok kredita (glavnica i kamata)	–	10.920,00	10.416,00	9.912,00	9.408,00	8.904,00
Porez na dobit	–	668,00	1.798,40	2.793,80	3.519,20	4.244,60
Ukupni izdaci	**70.000,00**	**234.788,00**	**248.614,40**	**260.655,80**	**269.127,20**	**277.598,60**
Neto primici	**–**	**5.212,00**	**15.385,60**	**24.344,20**	**30.872,80**	**69.401,40**
Kumulativ	–	5.212,00	20.597,60	44.941,80	75.814,60	145.216,00

Financijski tok pokazuje da nijedna godina nema negativan kumulativ nakon nulte godine, odnosno poduzeće u svim godinama može otplatiti obrok kredita iz tekućeg poslovanja. Nakon nulte godine kumulativ je pozitivan od prve godine jer su ulaganja već financirana iz vlastitih sredstava i kredita.

9.6. Najčešće pogreške

Česte su pogreške izostavljanje poreza, kamata ili troškova osoblja; prikazivanje amortizacije kao novčanog izdatka; neusklađenost planirane prodaje s troškovima potrebnima za njezino ostvarenje; nepodudaranje ulaganja i izvora financiranja te korištenje pretpostavki bez dokaza.

Prije zaključivanja treba provjeriti jesu li prihodi povezani s realističnim količinama prodaje, jesu li svi troškovi uključeni, jesu li ulaganja vremenski usklađena s izvorima financiranja i postoji li dovoljno novca za razdoblja slabije naplate. Rezultate treba tumačiti zajedno: dobit pokazuje očekivanu uspješnost, a novčani tok pokazuje može li se poslovanje financijski održati.

Amortizacija iskazana kao novčani izdatak u toku. Prihodi i troškovi izračunati za različit obujam poslovanja. Ulaganja koja ne odgovaraju izvorima financiranja. Pretpostavke bez obrazloženja i izvora.

Tablica 9. 4. Primjeri skupina troškova i njihova obilježja

Skupina	**Primjeri**	**Ponašanje**
Nabavna vrijednost prodane robe ili materijalni troškovi	Roba, sirovine, ambalaža	Promjenjivi: rastu s prodajom
Troškovi osoblja	Plaće, doprinosi, sezonski radnici	Uglavnom stalni, uz sezonske promjene
Troškovi usluga	Najam, knjigovodstvo, komunalije, telekomunikacije	Stalni
Troškovi promocije	Oglašavanje, web, sajmovi	Stalni ili po planu kampanja
Amortizacija	Otpis stalnih sredstava	Stalni, nenovčani
Financijski troškovi	Kamate na kredite	Stalni, padaju s otplatom duga

Tablica 9.5. Usporedba ekonomskog i financijskog toka

Obilježje	**Ekonomski tok**	**Financijski tok**
Svrha	Ocjena isplativosti projekta neovisno o načinu financiranja	Ocjena likvidnosti, to jest sposobnosti plaćanja obveza
Primici	Prihodi od prodaje i ostatak vrijednosti projekta	Prihodi, izvori financiranja (vlastiti i tuđi) i ostatak vrijednosti
Izdaci	Ulaganja, poslovni izdaci bez amortizacije, porez na dobit	Ulaganja, poslovni izdaci bez amortizacije, otplata kredita (glavnica i kamata), porez na dobit
Koristi se za	Razdoblje povrata, neto sadašnju vrijednost, internu stopu rentabilnosti	Analizu likvidnosti

Ključni pojmovi

Ekonomska i financijska održivost, promjenjivi i stalni troškovi, amortizacija, račun dobiti i gubitka, porez na dobit, ekonomski tok, financijski tok, ostatak vrijednosti.

Pitanja za ponavljanje:

- Zašto projekt može biti ekonomski profitabilan, a financijski neodrživ?
- Zašto se amortizacija ne prikazuje kao novčani izdatak u projekciji novčanog toka?
- Koja je razlika između ekonomskog i financijskog toka?
- Koje pretpostavke treba obrazložiti pri procjeni prihoda i troškova?

10. OCJENA UČINKOVITOSTI PROJEKTA

Nakon proučavanja ove cjeline student će moći izračunati i protumačiti osnovne statičke i dinamičke pokazatelje učinkovitosti projekta, usporediti njihove rezultate te sastaviti jasan i argumentiran zaključak o prihvatljivosti ulaganja.

Ocjena učinkovitosti projekta služi procjeni opravdanosti ulaganja. Njome se provjerava stvara li projekt vrijednost u odnosu na uloženi kapital, očekivane novčane primitke, rizik i zahtijevani prinos. Rezultati su važni poduzetniku, banci, potencijalnim ulagačima i drugim dionicima jer olakšavaju usporedbu različitih mogućnosti ulaganja (Brealey, Myers and Allen, 2020).

Pokazatelji se u ovoj cjelini dijele na statičke i dinamičke. Statički pokazatelji najčešće koriste podatke za jednu reprezentativnu godinu ili prosječne godišnje podatke. Jednostavni su za izračun i komunikaciju, ali zanemaruju vremenski raspored novčanih tokova. Dinamičke metode, kao što su neto sadašnja vrijednost (NPV) i interna stopa rentabilnosti (IRR), uvažavaju vremensku vrijednost novca, odnosno činjenicu da euro danas vrijedi više od eura primljenog u budućnosti (OpenStax, 2022).

10.1. Statički pokazatelji

Statički pokazatelji pružaju početni uvid u likvidnost, zaduženost i profitabilnost. Korisni su za brzo prepoznavanje mogućih slabosti poslovanja, ali sami po sebi nisu dovoljni za konačnu odluku o ulaganju.

Tablica 10.1. Statički pokazatelji

Pokazatelj	**Formula**	**Tumačenje i ograničenja**
Tekuća likvidnost	Kratkotrajna imovina / kratkoročne obveze	Pokazuje koliko kratkotrajna imovina pokriva kratkoročne obveze. Vrijednost iznad 1 znači da je knjigovodstvena kratkotrajna imovina veća od kratkoročnih obveza, ali prihvatljiva razina ovisi o djelatnosti i kvaliteti imovine. Vrijednosti oko 1,5–2 mogu služiti kao orijentacija, a ne univerzalno pravilo.
Zaduženost	Ukupne obveze / ukupna imovina	Pokazuje koliki je dio imovine financiran obvezama. Viša vrijednost u pravilu znači veći financijski rizik, no procjena ovisi i o stabilnosti novčanih tokova, kamatama i djelatnosti.
Neto marža	Neto dobit / ukupni prihodi × 100%	Pokazuje koliko neto dobiti ostaje od svakog eura prihoda. Primjerice, marža od 8% znači da na 100 EUR prihoda ostaje 8 EUR neto dobiti.
Stopa prinosa na ulaganje	Prosječna godišnja neto dobit / ukupna ulaganja × 100%	Uspoređuje prosječnu godišnju neto dobit s iznosom ulaganja. Rezultat ovisi o načinu definiranja dobiti i ulaganja te ne uzima u obzir raspored primitaka tijekom godina.

Zamislimo da je prosječna godišnja neto dobit u petogodišnjem razdoblju iznosila 23.443,20 EUR, a ukupno ulaganje 70.000 EUR.

Stopa prinosa = 23.443,20 / 70.000 × 100% = 33,49%.

Dobivenih 33,49% upućuje na visok prosječni računovodstveni prinos u odnosu na početno ulaganje. Međutim, ovaj pokazatelj nije isto što i IRR: ne diskontira novčane tokove i ne prikazuje izravno vremenski raspored povrata.

Prednost statičkih pokazatelja jest jednostavnost. Njihovo je ograničenje to što dvije godine s jednakim iznosom dobiti tretiraju jednako, iako primitak ostvaren ranije ima veću sadašnju vrijednost od istog primitka ostvarenog kasnije.

10.2. Razdoblje povrata ulaganja

Razdoblje povrata pokazuje koliko je vremena potrebno da kumulativni neto primici projekta nadoknade početno ulaganje. Uobičajeno se izračunava na temelju neto primitaka ekonomskog toka. Kraće razdoblje povrata može značiti manju izloženost dugoročnim neizvjesnostima, ali rezultat ne govori koliko će projekt zarađivati nakon povrata ulaganja.

U metodi se kumulativni novčani tok prati po godinama. Dok je kumulativni iznos negativan, početno ulaganje još nije vraćeno. Godina u kojoj kumulativ postane pozitivan označava razdoblje u kojem se povrat ostvaruje.

Tablica 10.2. Primjer razdoblja povrata ulaganja

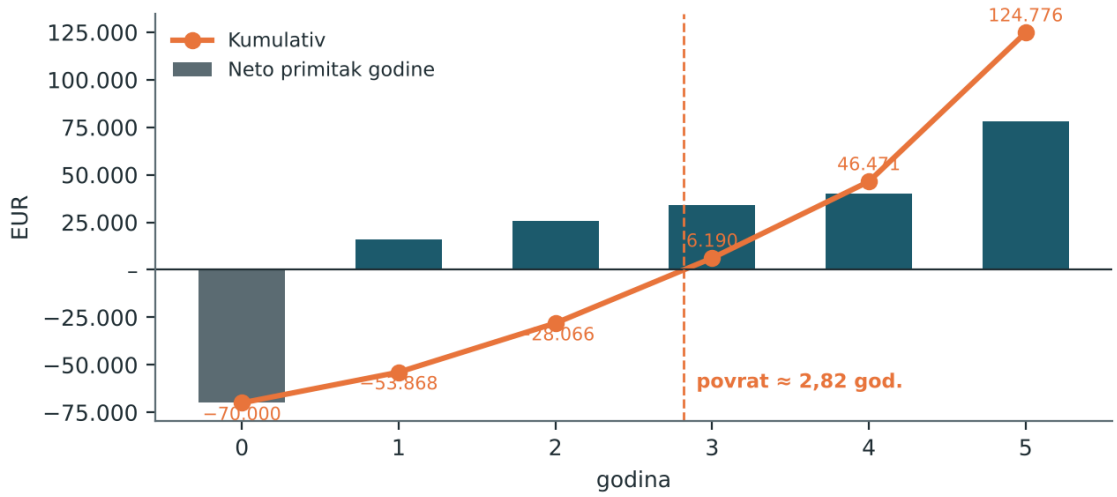
Godina	Neto primici ekonomskog toka (EUR)	Kumulativ (EUR)
0	−70.000,00	−70.000,00
1	16.132,00	−53.868,00
2	25.801,60	−28.066,40
3	34.256,20	6.189,80
4	40.280,80	46.470,60
5 (uključen ostatak vrijednosti 32.000 EUR)	78.305,40	124.776,00

Kumulativni tok prelazi iz negativnog u pozitivan tijekom treće godine. Na kraju druge godine potrebno je nadoknaditi još 28.066,40 EUR, a neto primitak treće godine iznosi 34.256,20 EUR.

Uz pretpostavku da se primitci unutar godine ostvaruju ravnomjerno, razmjerni dio treće godine izračunava se ovako:

Razdoblje povrata = 2 + (28.066,40 / 34.256,20) = 2,82 godine, odnosno približno 2 godine i 10 mjeseci.

Slika 10.1. Neto primici i kumulativ ekonomskog toka



Izvor: Izrada autorice

Razdoblje povrata jednostavno je i razumljivo, ali ne govori ništa o tome što se događa nakon povrata i ne razlikuje novac iz prve i pete godine. Zato se uvijek koristi uz neku dinamičku metodu.

Metoda povrata ima važno ograničenje: zanemaruje primitke koji nastaju nakon što se ulaganje vrati te u jednostavnom obliku ne uzima u obzir vremensku vrijednost novca. Zbog toga se koristi kao dopunski pokazatelj, a ne kao jedini kriterij odluke (Brealey, Myers i Allen, 2020).

10.3. Neto sadašnja vrijednost (NPV)

Neto sadašnja vrijednost (*Eng. Net Present Value, NPV)* pokazuje koliko projekt stvara vrijednosti iznad zahtijevanog prinosa, izraženo u današnjim novčanim jedinicama. Budući novčani tokovi diskontiraju se odgovarajućom stopom, a zatim se zbrajaju, uključujući početno ulaganje kao negativan tok u nultoj godini.

Formula: $NPV = \Sigma [NP_t / (1 + r)^t]$, za t = 0 do n.

NP_t označava neto primitak u razdoblju t, a r diskontnu stopu. Diskontna stopa predstavlja zahtijevani prinos ili trošak kapitala i može odražavati trošak financiranja, rizik projekta ili prinos najbolje propuštene alternative (oportunitetni trošak). U primjeru je diskontna stopa 8%.

Ako je NPV > 0, projekt prema odabranoj diskontnoj stopi stvara vrijednost iznad zahtijevanog prinosa.

Ako je NPV = 0, projekt ostvaruje upravo zahtijevani prinos.

Ako je NPV < 0, projekt ne ostvaruje zahtijevani prinos prema primijenjenim pretpostavkama.

Tablica3. Primjer računanja NPV

Godina	**Neto primitak (EUR)**	**Diskontni faktor (8%)**	**Sadašnja vrijednost (EUR)**
0	−70.000,00	1,0000	−70.000,00
1	16.132,00	0,9259	14.937,04
2	25.801,60	0,8573	22.120,71
3	34.256,20	0,7938	27.193,68
4	40.280,80	0,7350	29.607,59
5	78.305,40	0,6806	53.293,34
NPV			77.152,36

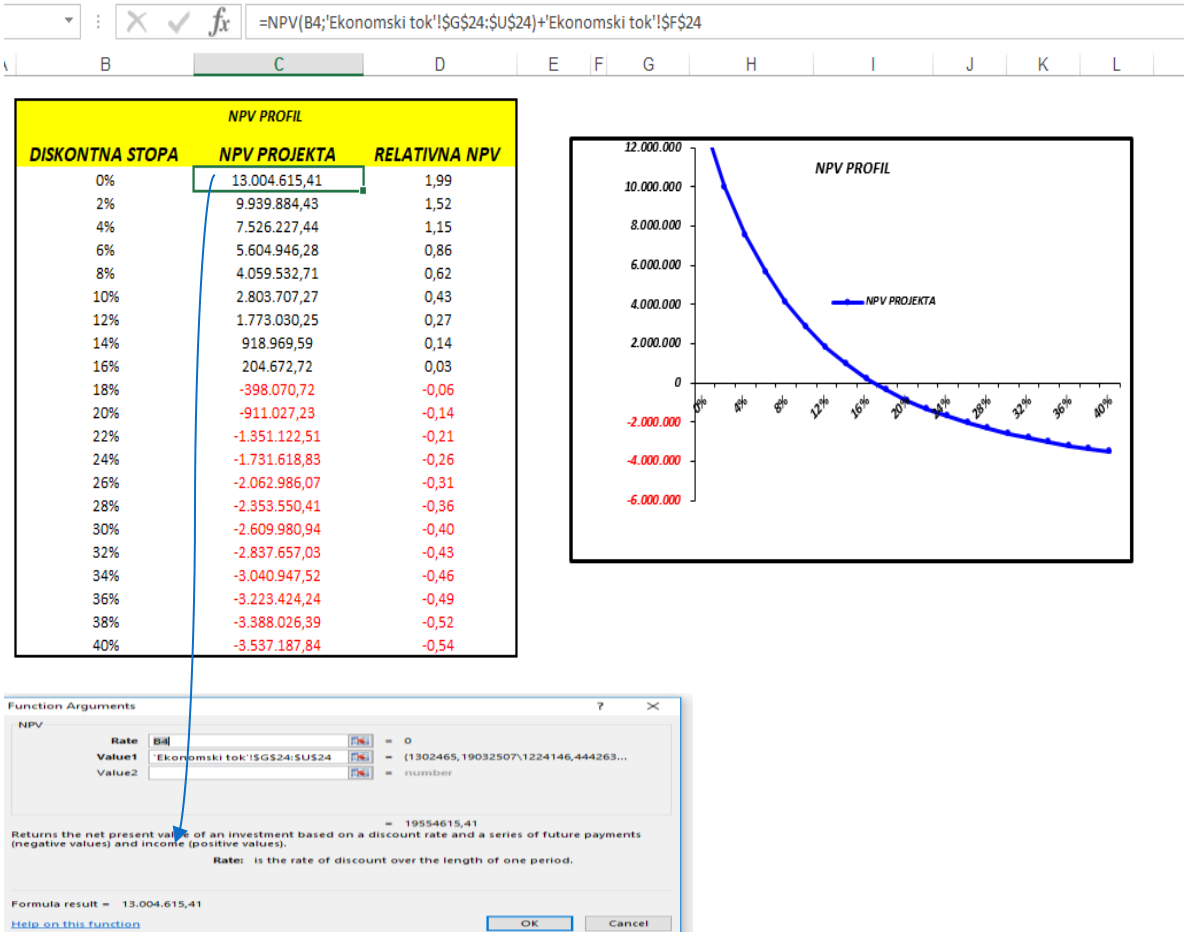
Izvor: Izrada autorice

U primjeru je NPV pozitivan i iznosi 77.152,36 EUR. Prema zadanim novčanim tokovima i diskontnoj stopi od 8%, projekt je financijski opravdan s aspekta stvaranja vrijednosti.

Relativna NPV iznosi 77.152,36 / 70.000 = 1,10. To znači da je neto sadašnja vrijednost stvorena iznad zahtijevanog prinosa približno 1,10 EUR po jednom euru početnog ulaganja. Taj omjer treba jasno razlikovati od ukupne sadašnje vrijednosti svih primitaka.

NPV je često posebno koristan pri usporedbi međusobno isključivih projekata jer prikazuje apsolutni iznos stvorene vrijednosti. Ipak, rezultat je osjetljiv na procjene budućih primitaka, troškova, ostatka vrijednosti i odabranu diskontnu stopu.

Slika10.2. Prikaz NPV projekta



Izvor: Izrada autorice

10.4. Interna stopa rentabilnosti (IRR)

Interna stopa rentabilnosti (*Eng. Internal rate of return, IRR*) jest ona diskontna stopa pri kojoj je NPV projekta jednak nuli. Ona izražava stopu prinosa koju impliciraju planirani novčani tokovi projekta. Projekt se u pravilu smatra prihvatljivim ako je IRR veća od zahtijevane stope prinosa, uz napomenu da IRR treba tumačiti pažljivo kada novčani tokovi imaju neuobičajene promjene predznaka ili kada se uspoređuju projekti različite veličine.

U jednostavnijim primjerima IRR se može približno procijeniti pokušajima: odabiru se dvije diskontne stope, jedna pri kojoj je NPV pozitivan i druga pri kojoj je NPV negativan, a zatim se primjenjuje linearna interpolacija.

Pokušaj	Diskontna stopa	NPV (EUR)
1	34%	1.263,28
2	35%	−379,52

IRR = 34 + [1.263,28 / (1.263,28 + 379,52)] × 1 = 34,77%.

Procijenjena IRR od 34,77% viša je od zahtijevane stope od 8%, što podupire prihvatljivost projekta prema ovom kriteriju. To je procjena, pa se može neznatno razlikovati od rezultata preciznog numeričkog izračuna.

IRR i NPV ponekad mogu dati različite rang-liste projekata, osobito ako se projekti razlikuju po veličini ulaganja, vremenu primitaka ili strukturi novčanih tokova. U takvim slučajevima NPV izravnije pokazuje koliko se vrijednosti stvara za vlasnika, dok IRR pokazuje relativnu stopu prinosa (Brealey, Myers and Allen, 2020).

10.5. Kako sastaviti zaključak o učinkovitosti projekta

Zaključak treba biti jasan, utemeljen na izračunima i povezan s ciljem poduzetnika. Nije dovoljno navesti samo da su pokazatelji dobri ili loši; potrebno je navesti ključne rezultate, usporediti ih s kriterijima prihvatljivosti i istaknuti pretpostavke koje mogu promijeniti odluku.

Dinamički pokazatelji, posebno NPV i IRR, u pravilu su važniji od statičkih jer uvažavaju vremensku vrijednost novca.

Razdoblje povrata treba prikazati kao dopunski pokazatelj likvidnosti i izloženosti, a ne kao potpunu mjeru profitabilnosti. Pokazatelje treba usporediti sa zahtijevanim prinosom, ciljevima poduzetnika i relevantnim alternativnim ulaganjima. Ako pokazatelji nisu usklađeni, primjerice ako projekt ima dugo razdoblje povrata, ali visok NPV, treba objasniti razloge i implikacije. Zaključak mora navesti ograničenja procjene, uključujući neizvjesnost prihoda, troškova, diskontne stope i ostatka vrijednosti.

Primjer zaključka za brojčani slučaj: Uz pretpostavljene neto primitke i diskontnu stopu od 8%, projekt pokazuje pozitivnu NPV od 77.152,36 EUR i procijenjenu IRR od 34,77%, što upućuje na ekonomsku opravdanost ulaganja. Procijenjeno razdoblje povrata iznosi približno 2,82

godine. Odluku je ipak potrebno potvrditi analizom osjetljivosti i rizika jer nepovoljnija kretanja prihoda ili troškova mogu smanjiti očekivanu učinkovitost.

10.6. Analiza osjetljivosti i ograničenja procjene

Pokazatelji se računaju na temelju procjena, a ne sigurnih budućih vrijednosti. Zbog toga je korisno provjeriti kako se NPV, IRR i razdoblje povrata mijenjaju ako se ostvare drugačiji prihodi, troškovi ili ulaganja. Analiza osjetljivosti mijenja jednu pretpostavku uz zadržavanje ostalih nepromijenjenima, primjerice smanjenje prodaje za 10% ili povećanje troškova materijala za 5%. Scenarijska analiza može istodobno mijenjati više pretpostavki i oblikovati optimističan, osnovni i pesimističan scenarij.

Ako i relativno mala promjena pretpostavke dovede do velikog pada NPV-a ili do negativne NPV, projekt je osjetljiv na tu varijablu i potrebno je razmotriti mjere ublažavanja rizika. Ova provjera povezuje se s poglavljima 11 i 12 izvornog nastavnog materijala, koja obrađuju rizik i osjetljivost.

Ključni pojmovi

Statički pokazatelji; dinamički pokazatelji; tekuća likvidnost; zaduženost; neto marža; stopa prinosa; razdoblje povrata; diskontna stopa; vremenska vrijednost novca; neto sadašnja vrijednost (NPV); relativna NPV; interna stopa rentabilnosti (IRR); analiza osjetljivosti; oportunitetni trošak.

Pitanja za ponavljanje:

- Koje su prednosti dinamičkih pokazatelja u odnosu na statičke?
- Izračunajte NPV projekta s početnim ulaganjem od 10.000 EUR i neto primicima od 4.000, 5.000 i 6.000 EUR u godinama 1–3 uz diskontnu stopu od 10%.
- Što znači da je IRR veća od diskontne stope?
- Zašto se razdoblje povrata ne bi smjelo koristiti kao jedini kriterij prihvaćanja projekta?
- Koja je razlika između NPV-a i IRR-a pri ocjeni učinkovitosti ulaganja?
- Kako bi smanjenje prihoda za 10% moglo utjecati na procjenu prihvatljivosti projekta?
- Navedite dvije pretpostavke iz poslovnog plana koje bi trebalo uključiti u analizu osjetljivosti.

11. ANALIZA RIZIKA

Nakon proučavanja ove cjeline student će moći prepoznati ključne rizike poduzetničkog projekta, procijeniti njihovu vjerojatnost i učinak, odrediti prioritete, predložiti mjere odgovora te povezati registar rizika s financijskim planom i analizom osjetljivosti.

Svaki poduzetnički projekt temelji se na pretpostavkama o budućim događajima, a budućnost je neizvjesna. Rizik je mogućnost nastanka događaja koji može negativno utjecati na ciljeve projekta, primjerice na prihode, troškove, rokove, kvalitetu ili likvidnost. Analiza rizika ne uklanja svu neizvjesnost, nego omogućuje pravodobno prepoznavanje problema, procjenu njihova značaja i pripremu odgovora.

Kvalitetna analiza važna je poduzetniku, banci i ulagačima jer pokazuje razumije li nositelj projekta vlastite pretpostavke i ima li plan za slučaj odstupanja od očekivanja. Koristan registar povezuje svaki rizik s vjerojatnošću, mogućim posljedicama i konkretnom mjerom (ISO, 2018). U ovoj cjelini zadržava se ljestvica iz izvornog materijala: vjerojatnost i učinak ocjenjuju se od 1 do 5, a ukupna ocjena dobiva se njihovim umnoškom. Ljestvica služi rangiranju i ne predstavlja precizno matematičko mjerenje rizika.

11.1. Vrste rizika

Rizike je korisno razvrstati prema području nastanka kako se pri izradi poslovnog plana ne bi zanemarila važna skupina mogućih problema.

Tablica 11.1. Vrste rizika i primjeri

Vrsta rizika	**Primjeri**
Tržišni	Manja potražnja od planirane, novi konkurent, promjena navika kupaca, sezonalnost.
Financijski	Rast kamatnih stopa, kašnjenje naplate, nedostatak likvidnosti, rast nabavnih cijena.
Operativni	Kvar opreme, prekid opskrbe, pogreške u radu, krađa ili kašnjenje otvorenja.
Kadrovski	Odlazak ključne osobe, nedostatak radne snage, bolovanja ili manjak potrebnih vještina.
Pravni i regulatorni	Promjena propisa, dozvole, ugovorne obveze, kazne i zaštita potrošača.
Vanjski	Pandemije, elementarne nepogode, političke i gospodarske krize te promjene u turizmu.

Izvor. Open University, Understanding and managing risk: Identify risk exposures. Open Learn. Dostupno na: Open Learn – Identify risk exposures.

Druga podjela razlikuje unutarnje i vanjske rizike. Unutarnji proizlaze iz aktivnosti i odluka poduzeća te ih je često moguće izravno kontrolirati, primjerice boljom organizacijom, obukom ili odabirom dobavljača. Vanjski nastaju izvan izravne kontrole poduzetnika, no njihove se posljedice mogu ublažiti pričuvama, osiguranjem, alternativnim dobavljačima ili prilagodbom poslovnog modela (Open University, ISO, 2018).

11.2. Proces upravljanja rizicima

Upravljanje rizicima kontinuiran je proces. Registar se ažurira kada se pojave nove informacije, promijene tržišni uvjeti ili se postojeće mjere pokažu nedostatnima (ISO, 2018).

Identifikacija. Prikupiti rizike iz svih dijelova projekta: tržišta, tehnologije, financija, ljudskih resursa, propisa i vanjskog okruženja. Pomažu SWOT analiza, razgovori s iskusnim poduzetnicima i kritičko preispitivanje pretpostavki.

Procjena. Za svaki rizik procijeniti vjerojatnost nastanka i veličinu učinka, pri čemu se u ovom primjeru oba elementa ocjenjuju od 1 do 5.

Rangiranje. Pomnožiti vjerojatnost i učinak. Prema ljestvici iz izvornika, ocjene 15–25 označavaju visok rizik, 8–14 srednji, a 1–7 nizak.

Odgovor. Odabrati strategiju: izbjeći rizik, smanjiti ga, prenijeti dio posljedica ili ga prihvatiti uz odgovarajuću rezervu.

Praćenje. Odrediti tko prati rizik, koji su znakovi upozorenja i kada se mjera aktivira. Vjerojatnost i učinak mijenjaju se tijekom projekta.

Radi dosljednosti procjene potrebno je definirati što znače ocjene na ljestvici. Primjerice, vjerojatnost 1 može značiti vrlo rijetku pojavu, a 5 vrlo vjerojatnu pojavu. Učinak se može procjenjivati prema financijskom gubitku, kašnjenju, utjecaju na kupce ili opasnosti za nastavak poslovanja. Kriteriji trebaju odgovarati konkretnom projektu.

11.3. Metode upravljanja rizicima

Strategija	Značenje	Primjer
Izbjegavanje	Ne poduzima se aktivnost koja stvara rizik.	Ne ulazi se u djelatnost za koju nisu ispunjeni uvjeti ili potrebne dozvole.

Smanjenje	Smanjuje se vjerojatnost ili ublažava učinak.	Više dobavljača, preventivno održavanje ili ugovor o fiksnoj cijeni.
Prijenos	Dio financijskih posljedica prenosi se ugovorom ili osiguranjem.	Osiguranje imovine ili jamstvo dobavljača.
Prihvaćanje	Rizik se svjesno prihvaća uz plan za moguće posljedice.	Financijska rezerva za nepredviđene troškove.

Odabrana strategija treba biti razmjerna značaju rizika i trošku mjere. Skupo osiguranje za malen mogući gubitak možda nije opravdano, dok zanemarivanje rizika koji bi ugrozio opstanak poslovanja može biti neprihvatljivo. Za važne rizike treba navesti mjeru, odgovornu osobu, rok provedbe i trošak.

Plan odgovora može uključivati financijsku pričuvu ili rezervu likvidnosti, vremensku pričuvu u rasporedu aktivnosti te proračun za nepredviđene izdatke. Te stavke trebaju biti usklađene s planom ulaganja i novčanih tokova.

11.4. Primjer: registar rizika za trgovinu lokalnim proizvodima

Ocjena rizika izračunava se formulom: vjerojatnost × učinak. Sljedeća tablica prenosi primjere i ocjene iz izvornog materijala.

Rizik	Vjerojatnost	Učinak	Ocjena	Razina	Mjera
Slabija turistička sezona	4	5	20	Visok	Online prodaja, ugovori s hotelima, fleksibilno sezonsko osoblje.
Rast nabavnih cijena	3	4	12	Srednji	Više dobavljača, ugovori s fiksnom cijenom, postupna prilagodba prodajnih cijena.
Rast najma	3	3	9	Srednji	Ugovor o najmu na više godina s fiksnom najamninom, gdje je moguće.
Kašnjenje otvorenja	3	3	9	Srednji	Vremenska pričuva u dinamici aktivnosti.
Ispad ključnog dobavljača	2	4	8	Srednji	Alternativni dobavljači za ključne proizvode.
Odlazak ključnog zaposlenika	2	3	6	Nizak	Dokumentirani procesi i obuka drugog zaposlenika.
Krađa i oštećenje robe	3	2	6	Nizak	Osiguranje, nadzor i redovita inventura.
Promjena propisa	2	2	4	Nizak	Praćenje propisa i savjetovanje s knjigovođom.

Najvišu ocjenu ima slabija turistička sezona: 4 × 5 = 20, odnosno visok rizik. Poduzetnik bi trebao pripremiti mjere prije početka sezone, a ne tek nakon pada prodaje. Online prodaja i ugovori s hotelima mogu smanjiti ovisnost o prolaznim kupcima, dok fleksibilno sezonsko osoblje pomaže prilagoditi troškove potražnji.

Nizak rezultat ne znači automatski da se rizik može zanemariti. Ako je, primjerice, ključni zaposlenik jedina osoba koja poznaje kritičan proces, stvarni učinak njegova odlaska može biti veći od početne procjene. Procjenu zato treba prilagoditi okolnostima konkretnog projekta.

11.5. Veza s ostatkom poslovnog plana

Analiza rizika mora biti povezana s financijskim projekcijama i analizom osjetljivosti. Ako se kao visok rizik prepozna slabija sezona, treba izračunati što se događa s prihodima, dobiti i novčanim tokom kada je prodaja niža od plana. Ako postoji rizik rasta cijena dobavljača, treba provjeriti kako povećanje troškova utječe na maržu i NPV.

Mjere ublažavanja mogu imati vlastite troškove: osiguranje povećava rashode, alternativni dobavljači mogu imati drukčije cijene, a zalihe i rezerva likvidnosti vežu novčana sredstva. Troškovi mjera trebaju biti uključeni u poslovni plan. Pretpostavke koje nisu potkrijepljene pouzdanim podacima treba označiti i uključiti u registar rizika.

Praktičan registar može dodatno sadržavati datum procjene, odgovornu osobu, postojeće kontrole, rok provedbe, trošak mjere i znak upozorenja koji pokreće reakciju.

Ključni pojmovi

Rizik; neizvjesnost; vjerojatnost; učinak; ocjena rizika; registar rizika; unutarnji i vanjski rizici; izbjegavanje; smanjenje; prijenos; prihvaćanje; financijska i vremenska pričuva; analiza osjetljivosti.

Pitanja za ponavljanje

- Navedite glavne vrste rizika i po jedan primjer za vlastiti poduzetnički projekt.
- Sastavite registar s najmanje pet rizika te za svaki procijenite vjerojatnost i učinak na ljestvici od 1 do 5.
- Objasnite razliku između smanjenja i prijenosa rizika.
- Zašto se registar rizika treba ažurirati tijekom poslovanja?
- Kako se rizik slabije turističke sezone može povezati s analizom osjetljivosti i novčanim tokom?
- Navedite tri vrste pričuva koje se mogu uključiti u plan odgovora na rizik.
- Zašto nizak brojčani rezultat ne mora uvijek značiti da se rizik može zanemariti?

12. OSJETLJIVOST PODUZETNIČKOG PROJEKTA

Financijska procjena poduzetničkog projekta temelji se na procjenama budućih prihoda, rashoda, ulaganja, rokova naplate i drugih varijabli. Budući da se stvarni uvjeti poslovanja mogu razlikovati od plana, važno je ispitati koliko bi se promijenili rezultati projekta kada bi se neke pretpostavke pokazale netočnima. Analiza osjetljivosti upravo to omogućuje: sustavno mijenja odabrane ulazne varijable i promatra učinak na pokazatelje kao što su neto sadašnja vrijednost (NPV), interna stopa rentabilnosti (IRR), dobit i razdoblje povrata (Dayananda i suradnici., 2002).

Pitanje koje analiza osjetljivosti postavlja može se sažeti izrazom: Što ako prihodi budu manji ili troškovi veći od planiranih? Primjerice, projekt može izgledati isplativo uz planiranu prodaju od 240.000 EUR godišnje, ali se njegova financijska slika može znatno promijeniti ako prodaja bude niža za 5 % ili 10 %. Jednako tako, rast nabavnih cijena, najamnine ili troškova rada može smanjiti dobit i raspoloživi novac.

Analizu osjetljivosti treba razlikovati od analize rizika. Analiza rizika prepoznaje događaje koji bi mogli utjecati na projekt i razmatra njihovu vjerojatnost i posljedice. Analiza osjetljivosti brojčano ispituje kako promjena jedne ili više pretpostavki mijenja odabrani rezultat. Te se metode nadopunjuju: registar rizika pomaže odabrati varijable koje treba testirati, a rezultati osjetljivosti pokazuju koje varijable najviše ugrožavaju financijsku održivost projekta.

Analiza ne uklanja neizvjesnost i sama po sebi ne jamči uspjeh. Njezina je vrijednost u tome što poduzetniku omogućuje bolje razumijevanje slabih točaka plana, pravodobno planiranje rezervi te pripremu mjera za slučaj nepovoljnih promjena.

Tablica1. Metode analize osjetljivosti

Metoda	Što se ispituje	Kada je korisna
Jednofaktorska analiza	Mijenja se jedna varijabla, a ostale pretpostavke ostaju nepromijenjene.	Za utvrđivanje varijable koja najviše utječe na rezultat.
Analiza scenarija	Istodobno se mijenja skup povezanih varijabli u pesimističnom, očekivanom i optimističnom scenariju.	Za procjenu raspona mogućih ishoda i međusobnog djelovanja promjena.
Kritična vrijednost	Traži se vrijednost određene varijable pri kojoj NPV postaje nula.	Za utvrđivanje granice do koje projekt ostaje financijski prihvatljiv.
Prag pokrića	Izračunava se prihod pri kojem su ukupni prihodi jednaki ukupnim troškovima.	Za procjenu minimalne prodaje potrebne da se ne ostvari gubitak.

Izvor: Izrada autorice

Pri odabiru varijabli treba se osloniti na prethodno izrađen registar rizika i poslovnu logiku projekta. Često se ispituju količina prodaje, prodajna cijena, nabavna vrijednost robe, plaće, najam, kamatna stopa i rokovi naplate. Važno je odabrati promjene koje su vjerodostojne za konkretnu djelatnost, a ne proizvoljno mijenjati velik broj pretpostavki.

Jednofaktorska analiza i analiza scenarija

U jednofaktorskoj analizi mijenja se samo jedna varijabla, primjerice prihod se smanjuje za 5 % ili 10 %, dok ostale pretpostavke ostaju jednake osnovnom planu. Takav pristup olakšava usporedbu učinka pojedinačnih promjena i rangiranje varijabli prema važnosti. Međutim, u stvarnom poslovanju promjene često nastupaju zajedno. Pad prodaje može se, primjerice, pojaviti istodobno s rastom nabavnih cijena, pa samo jednofaktorska analiza možda neće prikazati najnepovoljniju realističnu situaciju .

Analiza scenarija zato promatra kombinacije pretpostavki. Pesimistični scenarij može uključivati pad prodaje i rast troškova, očekivani scenarij koristi najvjerojatnije pretpostavke, a optimistični scenarij pretpostavlja povoljnija kretanja. Scenariji trebaju biti međusobno dosljedni. Nije dovoljno nasumično kombinirati najgore vrijednosti; treba objasniti zašto se pretpostavlja da bi se određene promjene mogle dogoditi zajedno.

U nastavku se zadržava primjer1. Izračuni se temelje na projektu s početnim ulaganjem od 70.000 EUR i diskontnom stopom od 8 %. U osnovnom scenariju nabavna vrijednost robe iznosi 55 % prihoda. U scenariju nabava +5 %, nabavne cijene rastu za 5 %, uz nepromijenjene prodajne cijene, pa udio nabavne vrijednosti u prihodu raste na 57,75 %.

Tablica1. Rješenje primjer1

Scenarij	Neto dobit, god. 1 (EUR)	Neto dobit, god. 3 (EUR)	Neto dobit, god. 5 (EUR)	NPV (EUR)	IRR (%)	Povrat (god.)
Osnovni	6.012,00	25.144,20	38.201,40	77.152,36	34,77	2,82
Prihod −5 %	1.152,00	19.372,95	31.822,65	54.681,04	27,21	3,29
Prihod −10 %	−4.120,00	13.601,70	25.443,90	31.828,25	19,32	3,93
Nabava +5 %	72,00	18.090,45	30.405,15	49.687,42	25,50	3,41
Najam +20 %	1.692,00	20.824,20	33.881,40	59.903,85	28,84	3,19
Prihod −10 % i nabava +5 %	−10.060,00	7.253,32	18.427,28	6.522,94	10,35	4,39

Izvor: Izrada autorice

Tumačenje rezultata scenarija

Rezultati pokazuju da je u prikazanom primjeru prihod najosjetljivija varijabla. Pad prihoda od 10 % smanjuje NPV za 45.324 EUR, odnosno približno 59 % u odnosu na osnovni scenarij. Rast nabavnih cijena od 5 % smanjuje NPV za 27.465 EUR, a rast najamnine od 20 % smanjuje ga za 17.249 EUR. To znači da bi upravljanje prodajom, cijenama i količinama trebalo biti među prioritetima poduzetnika.

U svim prikazanim scenarijima NPV ostaje pozitivan, a IRR viša od diskontne stope od 8 %. Prema tim pokazateljima projekt ostaje prihvatljiv u promatranom rasponu promjena. Ipak, pozitivna NPV ne znači da projekt neće imati privremene poteškoće s novčanim tokom. U kombiniranom scenariju javlja se gubitak u prve dvije godine, a kumulativni manjak novca nakon otplate kredita iznosi 12.090 EUR, što je više od predviđene rezerve likvidnosti od 12.000 EUR.

Ovaj primjer pokazuje razliku između dugoročne isplativosti i kratkoročne likvidnosti. Projekt može imati pozitivnu neto sadašnju vrijednost, ali istodobno nemati dovoljno gotovine za podmirenje dospjelih obveza u pojedinom razdoblju. Zato bi poduzetnik trebao razmotriti povećanje novčane rezerve, dogovor o počeku otplate kredita, dodatni obrtni kapital ili druge

mjere koje odgovaraju njegovoj situaciji. Zaključak analize mora povezati brojčane rezultate s konkretnim upravljačkim odlukama

Kritična vrijednost

Kritična vrijednost označava onu razinu odabrane varijable pri kojoj NPV iznosi nula. Kod prihoda ona pokazuje koliko se prihod može smanjiti prije nego što projekt, uz zadanu diskontnu stopu, prestane stvarati vrijednost iznad zahtijevanog prinosa. U analizi investicijskih projekata ta se granica može utvrditi ponovnim izračunavanjem NPV-a pri različitim vrijednostima varijable, primjerice pomoću tablice osjetljivosti ili funkcije traženja cilja u proračunskoj tablici (Dayananda et al., 2002).

Prema primjeru, kritična vrijednost prihoda iznosi približno 83 % planiranog prihoda u svim godinama, što odgovara padu od oko 17 %. Do te granice projekt zadržava NPV koji nije negativan; ispod nje ulaganje se, uz zahtijevani prinos od 8 %, više ne smatra isplativim. Što je kritična vrijednost udaljenija od osnovne planirane vrijednosti, to projekt ima veću sigurnosnu rezervu u odnosu na promatranu varijablu.

Kritičnu vrijednost ne treba tumačiti kao prognozu da će se upravo takav pad dogoditi. Ona je prag za odlučivanje i planiranje: poduzetniku govori koliko je prostora za pogrešku sadržano u početnim pretpostavkama.

Prag pokrića

Prag pokrića predstavlja razinu prihoda pri kojoj su ukupni prihodi jednaki ukupnim troškovima, pa poduzeće ne ostvaruje ni dobit ni gubitak. Iznad praga pokrića, uz ostale nepromijenjene pretpostavke, poslovanje ostvaruje dobit; ispod njega nastaje gubitak. Analiza praga pokrića korisna je za planiranje prodaje, procjenu održivosti cijena i razumijevanje utjecaja troškova na rezultat (Franklin, Graybeal i Cooper, 2019).

Prag pokrića = stalni troškovi / (1 − udio promjenjivih troškova u prihodu)

U primjeru se nabavna vrijednost robe tretira kao promjenjivi trošak i iznosi 55 % prihoda. Stalni troškovi obuhvaćaju najam, plaće, ostale troškove, amortizaciju i kamate, prema pretpostavkama iz dostavljenog materijala. Formula vrijedi uz pretpostavku da je udio promjenjivih troškova u prihodu stabilan u promatranom rasponu poslovanja.

Tablica 2. Rješenje primjera

Godina	Stalni troškovi (EUR)	Prag pokrića (EUR)	Planirani prihod (EUR) / sigurnosna margina
1	101.320	225.155,56	240.000 / 6,19 %
3	100.312	222.915,56	285.000 / 21,78 %
5	99.304	220.675,56	315.000 / 29,94 %

Izvor: Izrada autorice

Sigurnosna margina pokazuje za koliko se planirani prihod može smanjiti prije nego što dosegne prag pokrića. Izračunava se prema formuli:

Sigurnosna margina = (planirani prihod − prag pokrića) / planirani prihod × 100 %

U prvoj godini sigurnosna margina iznosi 6,19 %, što upućuje na relativno malu rezervu: pad prihoda veći od približno 6 % mogao bi dovesti do gubitka u toj godini, ako ostale pretpostavke ostanu nepromijenjene. U trećoj i petoj godini margina raste, pa je planirani prihod udaljeniji od praga pokrića. Niska sigurnosna margina ne dokazuje da će projekt propasti, ali ukazuje na potrebu pažljivog praćenja prodaje i osiguravanja likvidnosti.

Prag pokrića i kritična vrijednost NPV-a nisu isti pokazatelji. Prag pokrića u jednostavnom obliku uspoređuje računovodstvene prihode i troškove u određenom razdoblju. Kritična vrijednost NPV-a uzima u obzir vremensku vrijednost novca i novčane tokove kroz cijeli vijek projekta. Zato projekt može u pojedinoj godini poslovati s gubitkom, a ipak imati pozitivan NPV zbog boljih rezultata u kasnijim godinama.

Kako prikazati analizu osjetljivosti u poslovnom projektu

Odabrati ključne varijable i obrazložiti njihov izbor povezivanjem s registrom rizika.
Jasno navesti osnovne pretpostavke i raspon promjena, primjerice prihod −5 % i −10 % ili rast troškova.
Prikazati rezultate u usporednoj tablici te pratiti više pokazatelja, osobito NPV, IRR, dobit i novčani tok.
Razlikovati učinak pojedinačne promjene od kombiniranog scenarija u kojem se istodobno mijenja više pretpostavki.
Objasniti što rezultati znače za odluku o ulaganju, likvidnost i potrebnu financijsku rezervu.
Predložiti konkretne mjere za nepovoljan scenarij, primjerice prilagodbu troškova, alternativnog dobavljača, dodatni obrtni kapital ili dogovor o rokovima otplate.

Zaključak treba biti kratak, ali sadržajan. Nije dovoljno navesti da je NPV pozitivan; potrebno je istaknuti koja je varijabla najutjecajnija, koliko je projekt udaljen od kritične vrijednosti i može li poduzeće prebroditi privremeni manjak novca.

Primjer izračuna praga pokrića

Ako su stalni troškovi 60.000 EUR, a promjenjivi troškovi iznose 60 % prihoda, udio pokrića stalnih troškova iznosi 1 − 0,60 = 0,40. Prag pokrića je stoga 60.000 / 0,40 = 150.000 EUR prihoda. To znači da je uz navedene pretpostavke potrebno ostvariti 150.000 EUR prihoda kako bi se pokrili stalni i promjenjivi troškovi. Izračun pretpostavlja da su odnosi troškova stabilni i da se radi o razdoblju za koje je utvrđen iznos stalnih troškova.

Ključni pojmovi

Analiza osjetljivosti; jednofaktorska analiza; analiza scenarija; kritična vrijednost; neto sadašnja vrijednost (NPV); interna stopa rentabilnosti (IRR); prag pokrića; stalni troškovi; promjenjivi troškovi; sigurnosna margina; likvidnost.

Pitanja za ponavljanje

- Po čemu se analiza osjetljivosti razlikuje od analize rizika?
- Objasnite razliku između jednofaktorske analize i analize scenarija.
- Zašto se varijable za testiranje osjetljivosti trebaju odabrati prema registru rizika?
- Koja je varijabla najosjetljivija u prikazanom primjeru i kako to zaključujemo iz promjene NPV-a?
- Zašto pozitivan NPV ne znači nužno da projekt neće imati problema s likvidnošću?
- Što pokazuje kritična vrijednost prihoda i kako je tumačiti u primjeru iz poglavlja?
- Izračunajte prag pokrića ako su stalni troškovi 60.000 EUR, a promjenjivi troškovi 60 % prihoda.
- Planirani prihod iznosi 200.000 EUR, a prag pokrića 170.000 EUR. Izračunajte sigurnosnu marginu.
- Koje biste varijable promijenili u analizi osjetljivosti vlastitog projekta i zašto?
- Navedite dvije mjere koje bi poduzetnik mogao poduzeti ako se ostvari pesimistični scenarij.

13. DOKUMENTIRANJE I PREDSTAVLJANJE PODUZETNIČKOG PROJEKTA

Uloga dokumentiranja i predstavljanja projekta

Poduzetnički projekt nije dovršen samom izradom poslovne ideje i financijskih izračuna. Potrebno je rezultate jasno dokumentirati te ih predstaviti osobama koje donose odluke: nastavnicima, ocjenjivačima, potencijalnim ulagačima, bankama ili drugim institucijama. Projekt koji je sadržajno kvalitetan, ali nejasno napisan ili loše predstavljen, može ostaviti dojam da njegove pretpostavke nisu dovoljno promišljene. Dokument i usmeno izlaganje zato su sastavni dijelovi poduzetničkog rada, a ne samo formalni dodatak.

Pisani dokument omogućuje detaljniju provjeru podataka, pretpostavki i izračuna, dok usmeno izlaganje treba izdvojiti najvažnije zaključke i uvjerljivo objasniti zašto projekt ima smisla. U oba oblika potrebno je održati dosljednost: podaci u izlaganju moraju odgovarati tablicama i zaključcima u pisanom projektu.

13.2. Pisanje projekta: jasnoća, dosljednost i dokazivost

Dobar projekt napisan je jasno i sažeto. Rečenice trebaju biti dovoljno kratke da se glavna poruka lako razumije, a stručne pojmove treba objasniti pri prvom korištenju. Opise općepoznatih činjenica treba svesti na mjeru potrebnu za razumijevanje projekta. Sažetost ne znači izostavljanje važnih podataka, nego njihovo organiziranje tako da čitatelj brzo pronađe argumente i dokaze.

Dosljednost se odnosi na nazive, jedinice mjere, valutu, oznake i način prikazivanja brojčanih podataka. Ako se u tekstu navodi iznos u eurima, isti iznos mora biti usklađen s pripadajućom tablicom. Pretpostavke koje utječu na financijske pokazatelje trebaju biti jasno navedene, a zaključci moraju proizlaziti iz prikazanih podataka, a ne iz općenitih tvrdnji.

Izvori su nužni kada se koriste tuđi podaci, definicije, teorije, tržišne procjene ili statistike. U tekstu treba navesti autora ili organizaciju i godinu objave, a na kraju dokumenta prikazati potpune bibliografske podatke prema jedinstvenom stilu citiranja koji zahtijeva ustanova. U Harvard stilu navodi se, primjerice, autor i godina u zagradi (Kotler, Keller i Chernev, 2022). Citiranje omogućuje provjeru tvrdnji i razlikovanje vlastite analize od tuđih spoznaja.

Tablice i slike moraju biti numerirane i imati jasan naslov. Ako nisu izvorni rad autora projekta, potrebno je navesti izvor. U tekstu treba najaviti svaku tablicu ili sliku i protumačiti što ona

pokazuje. Sama tablica bez objašnjenja često nije dovoljna jer čitatelju prepušta da sam odredi koji su rezultati najvažniji.

Opseg projekta treba odgovarati njegovoj svrsi i zahtjevima ustanove. Glavni tekst treba sadržavati argumente potrebne za razumijevanje projekta, dok se opsežniji izračuni, dodatne tablice, ankete ili tehnički detalji mogu smjestiti u priloge. Prilozi ne bi smjeli zamijeniti objašnjenje ključnih rezultata u glavnom tekstu.

13.3. Sažetak projekta

Sažetak je kratak prikaz cjelokupnog projekta. U pravilu se piše nakon dovršetka ostalih dijelova, iako se nalazi na početku dokumenta. Piše se posljednji zato što autor tek nakon završetka analize može pouzdano izdvojiti glavne rezultate, a čita se prvi zato što čitatelju omogućuje brzu procjenu relevantnosti projekta. Prema dostavljenom nastavnom materijalu, preporučeni opseg sažetka je jedna do dvije stranice.

Sažetak bi trebao sadržavati sljedeće elemente:
poduzetnika ili tim te sažet opis poduzetničke ideje;
problem ili potrebu koju projekt rješava i ciljnu skupinu kojoj je namijenjen;
ciljno tržište i glavnu konkurentsku prednost;
potrebna ulaganja i planirane izvore financiranja;
ključne financijske rezultate, primjerice prihode, neto dobit, razdoblje povrata, NPV i IRR;
najvažnije rizike i planirane mjere njihova ublažavanja;
jasno navedeno što se traži od čitatelja, primjerice kredit, potpora, ulaganje ili odobrenje projekta.

Sažetak ne treba biti uvod koji samo najavljuje što će se obrađivati. Treba prikazati rezultate i zaključke. Umjesto tvrdnje „u projektu se analizira tržište”, korisnije je navesti što analiza pokazuje, primjerice koji je segment kupaca najvažniji ili koja je konkurentska prednost potkrijepljena dostupnim podacima. Brojke u sažetku moraju biti jednake brojkama u glavnom dijelu dokumenta.

13.4. Struktura desetominutnog izlaganja

Usmeno predstavljanje projekta, često nazvano eng. *pitch,* kratko je i strukturirano izlaganje kojim se publici prenose problem, rješenje, tržišna prilika, izvedivost i zaključak. Cilj nije pročitati cijeli poslovni plan, nego omogućiti publici da razumije logiku projekta i procijeni

njegove najvažnije prednosti i ograničenja. U dostavljenom materijalu predviđeno trajanje izlaganja iznosi približno deset minuta.

Vremena navedena u tablici ukupno iznose deset minuta. Raspored treba prilagoditi složenosti projekta, ali se ne smije izgubiti logičan slijed: od problema i rješenja, preko tržišta i načina provedbe, do financijskih rezultata, rizika i zaključka. Slajdovi trebaju pratiti izlaganje, a ne sadržavati cijeli govor.

Pravila dobrog izlaganja i izrade slajdova

Jedna glavna poruka po slajdu. Naslov treba izražavati zaključak, a ne samo temu. Primjerice, Projekt doseže prag pokrića u trećoj godini, informativnije je od naslova Prag pokrića.

Prednost dati ključnim brojkama, čitljivim grafikonima i jednostavnim tablicama. Dugački odlomci otežavaju praćenje govornika.

Brojke zaokružiti kada je to prikladno za usmeno izlaganje, ali paziti da zaokruživanje ne promijeni značenje ili zaključak.

Ako projekt predstavlja tim, svaki član treba imati jasno određen dio i razumjeti cjelinu projekta, a ne samo vlastiti slajd.

Izlaganje uvježbati uz mjerenje vremena. Proba pomaže uočiti preduge dijelove, ponavljanja i nejasne prijelaze.

Na pitanja odgovarati kratko, argumentirano i iskreno. Ako odgovor nije poznat, primjerenije je to priznati i navesti kako će se informacija provjeriti nego iznositi neprovjerenu tvrdnju.

Uvjerljivost ne znači prikrivanje slabosti projekta. Kvalitetno izlaganje pokazuje da su pretpostavke promišljene, da su rizici prepoznati i da postoji plan djelovanja. Publika će lakše vjerovati zaključku ako su tvrdnje povezane s dokazima i ako govornik jasno razlikuje potvrđene podatke od procjena.

Kriteriji ocjenjivanja izlaganja

Kriteriji ocjenjivanja trebaju biti poznati prije izlaganja kako bi studenti mogli usmjeriti pripremu. U nastavku je zadržana rubrika iz dostavljenog materijala. Ona ukupno iznosi 100 % i vrednuje sadržaj, financijsku argumentaciju, način izlaganja, kvalitetu slajdova, odgovore na pitanja i poštivanje vremena.

Kriterij	Udio (%)
Sadržaj i logična struktura	30
Financijski rezultati i zaključak	25
Jasnoća i uvjerljivost izlaganja	20
Izgled i kvaliteta slajdova	10
Odgovori na pitanja	10
Poštivanje vremena	5

Najveći ponder imaju sadržaj i logična struktura te financijski rezultati i zaključak. To upućuje na to da estetski kvalitetni slajdovi ne mogu nadomjestiti slabo utemeljen projekt. Jednako tako, dobro osmišljena ideja mora biti jasno objašnjena i financijski argumentirana. Rubrika se može koristiti i kao kontrolni popis pri samoprocjeni prije konačnog izlaganja.

Priprema za pitanja publike

Nakon izlaganja pitanja najčešće provjeravaju razumije li tim vlastite pretpostavke i može li objasniti ključne odluke. Priprema zato treba obuhvatiti ne samo slajdove nego i glavne podatke iz poslovnog plana: zašto je odabrano ciljno tržište, kako su procijenjeni prihodi, što čini konkurentsku prednost, koji su najveći rizici i što bi se dogodilo u nepovoljnom scenariju.

Korisno je unaprijed pripremiti kratke odgovore na pitanja o izvorima podataka, metodama procjene, iznosu potrebnog ulaganja, očekivanom povratu i rezervnom planu. Odgovor treba biti izravan, a dodatne pojedinosti ponuditi tek kada su potrebne. Ako se uočena slabost ne može potpuno ukloniti, treba objasniti kako se njome upravlja i koje bi informacije trebalo prikupiti za pouzdaniju procjenu.

Kontrolni popis prije predaje i izlaganja

Jesu li svi dijelovi projekta međusobno usklađeni i jesu li isti iznosi prikazani u tekstu i tablicama?

Jesu li korišteni vanjski podaci i tvrdnje citirani, a popis literature potpun i dosljedan?

Imaju li tablice i slike brojeve, naslove i izvore te jesu li protumačene u tekstu?

Sadrži li sažetak problem, rješenje, ciljno tržište, ulaganje, ključne financijske pokazatelje, rizike i traženi ishod?

Jesu li slajdovi organizirani prema logici projekta i ima li svaki slajd jednu glavnu poruku?

Je li izlaganje uvježbano i završava li unutar zadanog vremena?

Može li svaki član tima objasniti glavne pretpostavke i financijske zaključke projekta?

Jesu li pripremljeni odgovori na očekivana pitanja i objašnjenje najvećih rizika?

Prilog1.

Tablica D.1. Formule korištene u materijalu

Pojam	**Formula**
Prodajna cijena	nabavna cijena ÷ udio nabavne vrijednosti u prodajnoj cijeni
Linearna amortizacija	(nabavna − ostatak) ÷ broj godina
Kamata na kredit	ostatak duga na početku godine × kamatna stopa
Dobit prije poreza	prihodi − rashodi
Neto dobit	dobit prije poreza − porez na dobit
Neto primitak ekonomskog toka	primici − izdaci (bez amortizacije i kamata)
Stopa prinosa	prosječna neto dobit ÷ ukupna ulaganja
Razdoblje povrata	zadnja godina s negativnim kumulativom + (preostali manjak ÷ neto primitak sljedeće godine)
NPV	Σ neto primitak u godini t ÷ (1 + r)^t
IRR	stopa r pri kojoj je NPV = 0 (interpolacija)
Pokrivenost obroka	neto primitak ekonomskog toka ÷ obrok kredita
Prag pokrića	stalni troškovi ÷ (1 − udio nabavne vrijednosti)
Sigurnosna margina	(prihod − prag pokrića) ÷ prihod

Prilog 2: Pojmovnik	
Pojam	**Značenje**
Amortizacija	Postupno umanjivanje vrijednosti dugotrajne imovine; knjiži se kao trošak i umanjuje dobit, a nije novčani izdatak (Roje, 2019, str. 31–32)
Analiza industrije	Sumarni prikaz industrije u kojoj se pothvat ostvaruje (Roje, 2019, str. 16)
Analiza osjetljivosti	Ispitivanje učinkovitosti ulaganja pri promjeni jedne ili više polaznih pretpostavki (Roje, 2019, str. 28)
Analiza tržišta	Ključno poglavlje projekta o tržištu, kupcima, konkurenciji i mogućem udjelu (Roje, 2019, str. 15)
Bruto marža	Dio prodajne cijene koji ostaje nakon nabavne vrijednosti robe; u primjeru 45 %
Business Model Canvas	Prikaz poslovnog modela pomoću devet elemenata (Osterwalder i Pigneur, 2010)
Diskontna stopa	Stopa kojom se budući primici svode na sadašnju vrijednost
Ekonomski tok	Prikaz primitaka i izdataka bez izvora financiranja; podloga za dinamičke metode (Roje, 2019, str. 37)
Financijski tok	Kretanje gotovine: primici, izdaci i njihova razlika (Roje, 2019, str. 34)
Gantt	Dijagram aktivnosti kao traka na vremenskoj osi
Interna stopa rentabilnosti (IRR)	Diskontna stopa pri kojoj je NPV jednak nuli
Investicija	Ulaganje; nije svako ulaganje poduzetnički pothvat (Roje, 2019, str. 5)
Kritična vrijednost	Vrijednost pretpostavke pri kojoj NPV pada na nulu
Leasing	Oblik financiranja opreme u kojem davatelj nabavlja objekt i daje ga na korištenje uz naknadu (Roje, 2019, str. 43)
Makrolokacija	Šira lokacija poduzetničke namjere (Roje, 2019, str. 21)
Marketinški plan	Sistematiziran popis aktivnosti usmjerenih na prodaju i stvaranje slike poduzeća (Roje, 2019, str. 18)
Matrica rizika	Prikaz rizika po vjerojatnosti i učinku
Mikrolokacija	Uža lokacija s pristupom i infrastrukturom (Roje, 2019, str. 21)
Neto dobit	Dobit nakon poreza na dobit
NACE / NKD	Europska i nacionalna klasifikacija djelatnosti
NPV	Neto sadašnja vrijednost: zbroj diskontiranih neto primitaka
Obrtna sredstva	Imovina koja traje kraće od godine (Roje, 2019, str. 31)
Osnovna (stalna) sredstva	Dugotrajna imovina koja se amortizira (Roje, 2019, str. 30)
Ostatak vrijednosti	Vrijednost sredstava projekta na kraju razdoblja promatranja (Roje, 2019, str. 35)
Platežno sposobna potražnja	Dio potencijalnih potrošača koji može postati stvarnim kupcima (Roje, 2019, str. 16)
Poduzetnička namjera	Odluka o tome što i kada poduzetnik želi ostvariti
Poduzetnički projekt	Dokument koji vrednuje i obrazlaže poduzetnički pothvat; istoznačnice su poslovni plan i investicijski program (Roje, 2019, str. 5)
Poslovni model	Način stvaranja, isporuke i zadržavanja vrijednosti
Prag pokrića	Razina prodaje pri kojoj su prihodi jednaki ukupnim troškovima

Prilog 2: Pojmovnik	
Pojam	**Značenje**
Primarni podaci	Podaci prikupljeni posebno za projekt
Razdoblje povrata	Vrijeme u kojem se iz neto primitaka vrati uloženi novac (Roje, 2019, str. 39)
Rezerva likvidnosti	Novac namijenjen pokrivanju troškova u prvim mjesecima poslovanja
Rizik	Mogućnost odstupanja budućih događaja od plana
Segmentacija	Podjela tržišta na skupine kupaca sličnih potreba
Sekundarni podaci	Već postojeći podaci iz statistika i izvješća
Sigurnosna margina	Postotak za koji prihod smije pasti prije gubitka
Stopa prinosa	Omjer prosječne godišnje dobiti i ulaganja (Roje, 2019, str. 27)
SWOT	Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji
Trajna obrtna sredstva	Obrtna sredstva trajno vezana u poslovanju (zalihe, rezerva)

Popis literature

Ajzen, I. (1991). 'The theory of planned behavior'. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), str. 179–211. https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T.

Brealey, R.A., Myers, S.C. and Allen, F. (2020). Principles of Corporate Finance. 13th edn. New York: McGraw-Hill Education.

Buble, M. i Kružić, D. (2006). Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. Zagreb: RRiF-plus.

Buble, M. i sur. (2000). Management. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

CEPOR (2017). GEM Hrvatska – rezultati istraživanja. Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

CEPOR (2025). Izvješća i publikacije o malim i srednjim poduzećima. Dostupno na: https://www.cepor.hr/ (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). PESTLE analysis. Dostupno na: https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/pestle-analysis-factsheet/ (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Dayananda, D., Irons, R., Harrison, S., Herbohn, J. and Rowland, P. (2002). Capital Budgeting: Financial Appraisal of Investment Projects. Cambridge: Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511753701.

Državni zavod za statistiku (DZS) (bez datuma). Službene statističke informacije i publikacije. Dostupno na: https://podaci.dzs.hr/ (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) (n.d.) Risk assessment. Dostupno na: https://osha.europa.eu/en/themes/risk-assessment (Pristupljeno: 19 October 2026).

European Commission (2003) 'Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (2003/361/EC)', Official Journal of the European Union, L 124, str. 36–41. Dostupno na: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32003H0361 (Pristupljeno: 19 October 2026).

European Commission (n.d.) Access to finance. Your Europe. Dostupno na: https://youreurope.europa.eu/business/finance-funding/getting-funding/access-finance/en (Pristupljeno: 19 October 2026).

Eurostat (n.d.) NACE: Statistical classification of economic activities in the European Community. Dostupno na: https://ec.europa.eu/eurostat/web/nace (Pristupljeno: 19 October 2026).

Financijska agencija (FINA), Financijski izvještaji i poslovne informacije. Dostupno na: https://www.fina.hr/ (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Franklin, M., Graybeal, P. and Cooper, D. (2019). Principles of Accounting, Volume 2: Managerial Accounting. Houston, TX: OpenStax. Dostupno na: https://openstax.org/books/principles-managerial-accounting/pages/3-3-perform-break-even-sensitivity-analysis-for-a-single-product-under-changing-business-situations (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2025). GEM 2024/2025 Global Report: Entrepreneurship Reality Check. London: Global Entrepreneurship Research Association. Dostupno na: https://www.gemconsortium.org/report/51621 (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Gürel, E. and Tat, M. (2017). ‘SWOT analysis: a theoretical review’. Journal of International Social Research, 10(51), s. 994–1006. https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832 (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

HAMAG-BICRO (2026). Financijski instrumenti. Dostupno na: https://hamagbicro.hr/financijski-instrumenti/ (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Hisrich, R.D., Peters, M.P. and Shepherd, D.A. (2020). Entrepreneurship. 11th edn. New York: McGraw-Hill Education.

International Organization for Standardization (ISO) (2018). ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. Geneva: ISO. Dostupno na: https://www.iso.org/standard/65694.html (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Kotler, P., Keller, K.L. and Chernev, A. (2022). Marketing Management. 16th edn. Harlow: Pearson.

Laverty, M. and Littel, C. (2020). Entrepreneurship. Houston, TX: OpenStax, Rice University. Dostupno na: https://openstax.org/books/entrepreneurship/pages/1-introduction (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Malhotra, N.K., Nunan, D. and Birks, D.F. (2017). Marketing Research: An Applied Approach. 5th edn. Harlow: Pearson.

Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije (MRRFEU) (2019). Strukturni fondovi: financijski pregled EU fondova, stanje na 31. svibnja 2019. Dostupno na: https://strukturnifondovi.hr/financijski-pregled-eu-fondova (Pristupljeno: 18. srpnja 2019.).

Open University ‘Modelling sensitivity analysis’. Challenges in advanced management accounting. Open Learn. Dostupno na: https://www.open.edu/openlearn/mod/oucontent/view.php?id=20501&section=4.4 (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Open University ‘Understanding and managing risk: Identify risk exposures’. Open Learn. Dostupno na: https://www.open.edu/openlearn/money-business/understanding-and-managing-risk/content-section-2.2.1 (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

OpenStax (2019). Principles of Accounting, Volume 1: Financial Accounting. Houston, TX: Rice University. Dostupno na: https://openstax.org/details/books/principles-financial-accounting (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

OpenStax (2022). Principles of Finance. Houston, TX: Rice University. Dostupno na: https://openstax.org/details/books/principles-finance (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Porter, M.E. (2008). ‘The five competitive forces that shape strategy’. Harvard Business Review, 86(1), str. 78–93.

Project Management Institute (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th edn. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Project Management Institute (PMI) Projects and the Project Lifecycle. Dostupno na: https://www.pmi.org/about/what-is-a-project (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Republika Hrvatska (1993). Zakon o obrtu. Narodne novine, 77/1993, s naknadnim izmjenama i dopunama. Dostupno na: https://www.zakon.hr/z/297/Zakon-o-obrtu (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Republika Hrvatska (1993). Zakon o trgovačkim društvima. Narodne novine, 111/1993, s naknadnim izmjenama i dopunama. Dostupno na: https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgovackim-drustvima (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Republika Hrvatska (2018). Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu. Narodne novine, 29/2018, s naknadnim izmjenama i dopunama. Dostupno na: https://www.zakon.hr/z/186/Zakon-o-obiteljskom-poljoprivrednom-gospodarstvu (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Shane, S. and Venkataraman, S. (2000). 'The promise of entrepreneurship as a field of research'. Academy of Management Review, 25(1), str. 217–226. https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611 (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. and Oberman Peterka, S. (2018). Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2017. Zagreb: CEPOR – Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva.

Small Business Management . 'Industry Life Cycle'. Small Business Management, University of Kansas Open Textbook. Dostupno na: https://opentext.ku.edu/smallbusinessmanagement/chapter/chapter-1/ (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Strategyzer. The Business Model Canvas. Dostupno na: https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Strategyzer. The Value Proposition Canvas. Dostupno na: https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

U.S. Small Business Administration (SBA) (2025). Write your business plan. Dostupno na: https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/write-your-business-plan (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

U.S. Small Business Administration (SBA) (2025). Market research and competitive analysis. Dostupno na: https://www.sba.gov/business-guide/plan-your-business/market-research-competitive-analysis (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

U.S. Small Business Administration (SBA) (2025). Plan your business. Dostupno na: https://www.sba.gov/counseling/plan-your-business/ (Pristupljeno: 19. listopada 2026.).

Žanić, V. i sur. (1999). Poslovni plan poduzetnika. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva i Masmedia.

POPIS SLIKA

Slika 1.1. Poduzetnički proces i povezanost s poglavljima projekta 9

Slika 1.1. Od poduzetničke ideje do poduzetničkog projekta 12

Slika 3.1. Poslovni model prikazan na platnu s devet elemenata (canvas) 19

Slika 4.1. Dijelovi poduzetničkog projekta i cjeline u kojima se obrađuju 27

Slika 5.1. Pet sila koje oblikuju konkurenciju u industriji 34
Slika 6.1. SWOT analiza 41
Slika 9.1. Prikaz računa dobiti i gubitka 57
Slika 9.2. Prihodi, rashodi i neto dobit po godinama 59
Slika 10.1. Neto primici i kumulativ ekonomskog toka 66
Slika 10.2. Prikaz NPV projekta 68

POPIS TABLICA

Tablica U.1. Aktivnosti studenta i ECTS bodovi 3
Tablica 1.1. Prikaz obilježja i značenja uspješnih poduzetnika 8
Tablica 2.1. Četiri povezana pojma 13
Tablica 2.2. Primjer vrednovanja triju ideja trgovačko-turističkog profila 15
Tablica 3.1. Elementi poslovnog modela i pitanja na koja odgovaraju 20
Tablica 3.2. Poslovni model društva Dalmatinski delikatesi d.o.o. 21
Tablica 3.3. Prodavaonica i web-trgovina: usporedba poslovnih modela 22
Tablica 3.4. Primjer poslovnog modela po elementima 23
Tablica 4.1. Struktura poduzetničkog projekta 26
Tablica 4.2. Čitatelji poduzetničkog projekta 28
Tablica 5.1. Izvori podataka 34
Tablica 5.2. Porterov model pet sila 35
Tablica 5.3. Životni ciklus industrije 35
Tablica 5.4. Elementi PESTLE analize 36
Tablica 6.1. Kriteriji analize kupaca 39
Tablica 6.2. Metode analize tržišta 39
Tablica 6.3. Elementi marketinškog miksa 42
Tablica 7.1. Sastavnice tehničko-tehnološke analize 45
Tablica 7.2. Primjer analize lokacije 46
Tablica 7.3. Dinamika aktivnosti 47
Tablica 8.1. Primjer projekcije ulaganja 52
Tablica 8.2. Primjer izvora financiranja 52
Tablica 8.3. Primjer strukture izvora financiranja 53
Tablica 8.4. Primjer jednakih otplatnih kvota 54
Tablica 9.1. Projekcija računa dobiti i gubitka (EUR) 59
Tablica 9.2. Ekonomski tok (EUR) 61
Tablica 9.3. Financijski tok (EUR) 61

Tablica 9.4. Primjeri skupina troškova i njihova obilježja 62
Tablica 9.5. Usporedba ekonomskog i financijskog toka 63
Tablica 10.1. Statički pokazatelji 64
Tablica 10.2. Primjer razdoblja povrata ulaganja 65
Tablica 10.3. Primjer računanja NPV-a 67
Tablica 11.1. Vrste rizika i primjeri 71
Tablica 12.1. Metode analize osjetljivosti 75
Tablica 12.2. Rješenje primjera 1 76
Tablica 12.3. Rješenje primjera 2 78
Tablica D.1. Formule korištene u materijalu 86