

# POSLOVNI PLAN

*ime tvrtke/obrta*

## **NAPOMENA:**

Ove Upute imaju za cilj prikazati osnovnu metodologiju izrade poslovnog plana.

### Upute za pisanje poslovnog plana

Upute se sastoje od:

- Upute za pisanje poslovnog plana (ovaj word dokument)
- Excel tablice za izračun (u prilogu)

Svako poglavlje Uputa za pisanje poslovnog plana sadrži:

- kratko objašnjenje što je potrebno opisno napisati u poglavlju
- definiciju ključnih pojmova u poglavlju
- uputu kako povezati poglavlje s koracima u Excel tablici

### Excel tablica za izračun

Za potrebe izrade poglavlja VI. poslovnog plana, potrebno je koristiti Excel tablicu koja je sastavni dio Uputa.

Izračunate tablice mogu se na jednostavan način prebaciti uobičajenim postupkom iz Excela u Word dokument pomoću postupka kopiranja.

Postupak kopiranja iz Excela u Word:

- 1) U Excelu označiti tablicu
- 2) Desnom tipkom aktivirati izbornik
- 3) Izabrati naredbu „kopiraj“
- 4) Otvoriti Word dokument (Vaš poslovni plan)
- 5) Desnim klikom aktivirati izbornik
- 6) Izabrati „mogućnosti lijepljenja - od ponuđenih mogućnosti izabrati petu ikonu „kopiraj kao sliku“

## **ZAPAMTITE:**

Poslovni plan temelji se na nekoliko načela:

- čitljivosti i razumljivosti,
- orijentiran prema tržištu, a ne isključivo prema tehnologiji rada ili kapacitetu poduzetnika,
- sadrži procjenu utjecaja konkurencije,
- ima uvjerljivu, održivu i realnu razvojnu viziju.

# PREPORUČENI SADRŽAJ POSLOVNOG PLANA

- I. SAŽETAK POSLOVNOG PLANA
- II. INFORMACIJE O PODUZETNIKU
  - 2.1. Opći podaci
  - 2.2. Osnovna djelatnost tvrtke
  - 2.3. Nastanak poduzetničke ideje i razlozi osnivanja tvrtke
- III. ANALIZA TRŽIŠTA
  - 3.1. Analiza tržišta i tržišnog okruženja
  - 3.2. Analiza tržišta prodaje (kupci)
  - 3.3. Analiza tržišta nabave (dobavljači)
  - 3.4. Konkurencija
  - 3.5. Procjena rizika poslovanja
  - 3.6. Plan razvoja
  - 3.7. Lokacija
- IV. MARKETING PLAN
  - 4.1. Plan promocije
- V. TEHNIČKO TEHNOLOŠKA ANALIZA POSLOVANJA
  - 5.1. Opis strukture ulaganja (tehnička, tehnološka)
  - 5.2. Struktura i broj postojećih zaposlenika
  - 5.3. Struktura, broj i dinamika novozaposlenih
- VI. FINANIJSKI ELEMENTI POSLOVNOG PODUHVATA
  - 6.1. Struktura ulaganja u osnovna i obrtna sredstva
  - 6.2. Formiranje ukupnog prihoda
  - 6.3. Izvori financiranja i obveze
  - 6.4. Troškovi poslovanja i proračun amortizacije
  - 6.5. Račun dobiti i gubitka
- VII. PROCJENA UČINKOVITOSTI POSLOVNOG PODUHVATA
  - 7.1. Financijski tok
  - 7.2. Pokazatelji uspješnosti poslovanja
  - 7.3. Točka pokrića
  - 7.4. Analiza osjetljivosti
- VIII. ZAKLJUČAK

## I. SAŽETAK POSLOVNOG PLANA

U ovom poglavlju potrebno je sažeto na jednom obrascu prezentirati poduzetničku ideju i navesti ključne informacije poslovnog poduhvata koje čitatelju omogućuju inicijalno upoznavanje s idejom.

### Napomena:

U ovom poglavlju potrebno je kopirati Korak 27 iz Excel tablice.

## II. INFORMACIJE O PODUZETNIKU

### 2.1. Opći podaci

Cilj ovog poglavlja je dobiti osnovne informacije o poduzetniku i tvrtki. U ovom dijelu poslovnog plana potrebno je ukratko opisati radno iskustvo, obrazovanje ili interes poduzetnika, koji je pokretač ili nositelj poslovanja, povezan sa poduzetničkom idejom. Ako se radi o partnerstvu, potrebno je navesti interes svih partnera te objasniti njihove uloge u poslovanju tvrtke. U ovom poglavlju se **ne** piše životopis.

### Napomena:

U ovom poglavlju, potrebno je ispuniti sljedeću tablicu:

Naziv tvrtke:	
Sjedište:	
Lokacija obavljanja djelatnosti:	
MBS:	
OIB:	
Temeljni kapital:	
Dosadašnja vrijednost ulaganja:	
Osnivači:	
Datum i mjesto osnivanja tvrtke:	
Uprava:	
Djelatnost po NDK2007:	
Telefon:	
Mobitel:	
E-mail:	
Web:	
IBAN/banka:	
Poslovni prostor: (najam – duljina trajanja ugovora/vlastiti prostor)	

### 2.2. Osnovna djelatnost tvrtke

U ovom poglavlju potrebno je identificirati proizvode i/ili usluge koje će se nuditi na tržištu.

## 2.3. Nastanak poduzetničke ideje i razlozi osnivanja tvrtke

Većina poduzetnika odluči se za ideju za koju oni ili netko od članova obitelji posjeduje potrebna znanja i vještine. U ovom poglavlju potrebno je opisati kako je nastala poduzetnička ideja i objasniti njezinu povezanost s poduzetnikom. Ovdje se ne navode informacije iz životopisa, već se objašnjava polazište za kretanje u realizaciju poslovne ideje (hobi, talent, profesionalno iskustvo, dodatne edukacije i slično).

### III. ANALIZA TRŽIŠTA

#### 3.1. Analiza tržišta i tržišnog okruženja

U ovom poglavlju potrebno je navesti informacije o ciljanom tržištu, veličini tržišta na kojem se planira djelovati, trendove u djelatnosti ili sektoru u Hrvatskoj i šire ako je potrebno. Potrebno je navesti relevantne statističke podatke odnosno potrebno je opis tržišta potkrijepiti argumentima koji su dobiveni prilikom analize tržišta. Prilikom analize tržišta mogu se koristiti:

- lokalne vijesti
- Internet
- statistički podaci o uvozu i/ili izvozu
- statistički podaci o broju prodanih proizvoda i/ili usluga u sektoru
- intervjui/razgovori s kupcima/dobavljačima/susjedima

Pitanja na koja je potrebno odgovoriti su: povećava li se ili se smanjuje broj potencijalnih korisnika usluga ili kupaca proizvoda i zašto? Koji su razvojni trendovi u sektoru? Kako se poduzetnički poduhvat uklapa u razvoj zajednice?

#### 3.2. Analiza tržišta prodaje (kupci)

U ovom poglavlju potrebno je objasniti tko je ciljna skupina proizvoda ili usluge – tko su kupci, a tko korisnici. Jesu li kupci i/ili korisnici iz Hrvatske, regije ili šire? Jesu li kupci i/ili korisnici djeca, sportaši, mladi ljudi, umirovljenici, tvrtke, udruge, hoteli, restorani, institucije? Potrebno je navesti:

- predugovore i pisma namjere budućih kupaca, ako postoje,
- mjesta prodaje – ako su poznata. Ako postoje, potrebno je navesti garancije za mjesta prodaje (predugovori, pisma namjere i slično),
- način distribucije / dostave / prodaje (Internet trgovina, maloprodaja, veleprodaja i slično).

#### Napomena:

U ovom poglavlju je uz opis tržišta prodaje potrebno kopirati Korak 1 i 2 iz Excel tablice.

#### 3.3. Analiza tržište nabave (dobavljači)

U ovom poglavlju potrebno je navesti dobavljače s kojima će poduzetnik surađivati u kreiranju proizvoda ili usluge. Ako je riječ o proizvodnoj djelatnosti, potrebno je navesti dobavljače sirovina, predugovore o suradnji ako postoje, ugovore o suradnji, ponude, pisma namjere i slično.

### 3.4. Konkurencija

U ovom poglavlju potrebno je nabrojati konkurenciju te istaknuti prednosti poduzetničke ideje u odnosu na konkurenciju. U opisu konkurencije pokušajte odgovoriti na ova pitanja:

1. Tko su Vaši konkurenti?
2. Kakvo je njihovo poslovanje?
3. U kojoj je mjeri njihovo poslovanje slično/različito od Vašega?
4. Kako ćete postići da Vaše poslovanje bude bolje od konkurencije?

### 3.5. Procjena rizika poslovanja

U ovom poglavlju potrebno je definirati:

Upravljački rizik – potrebno je objasniti organizacijsku strukturu: tko će upravljati i brinuti o poslovanju, odnosima s kupcima, dobavljačima? Tko će raditi operativne poslove i jesu li potrebna dodatna školovanja zaposlenika? Postoje li rizici po pitanju upravljanja poduzećem? "Brine li šef o svemu" i bez njega poduzeće propada ili će se posao raspodijeliti na zaposlenike?

Prodajni rizik – potrebno je objasniti koji su mogući rizici prodaje proizvoda ili usluge kupcima (nedostatak infrastrukture, promijenjene navike kupaca, zakonska regulativa, tržišni trendovi, klimatske promjene i slično).

#### Napomena:

U ovom poglavlju, uz procjenu rizika poslovanja, potrebno je napraviti SWOT analizu koristeći sljedeću tablicu:

<b>SNAGE (Strengths) unutar Vašeg poduzeća</b> Snagu poduzeća predstavlja sve u čemu je poslovanje snažno i što predstavlja komparativnu prednost pred konkurencijom: vrijedna imovina i strojevi, stručna znanja zaposlenika, dobra geografska pozicija, lojalni kupci i dobra usluga ili vrijedno partnerstvo.	<b>SLABOSTI (Weaknesses) unutar Vašeg poduzeća</b> Slabost je ono što poslovanju nedostaje, u čemu je neuspješno ili manje uspješno u odnosu na konkurenciju ili čimbenik koji uzrokuje nepovoljan položaj na tržištu. Slabosti su, primjerice, loš imidž proizvoda od strane potrošača, nestručan ili nemotiviran menadžerski i/ili radnički kadar, loša bilanca, zastarjeli pogoni.
<b>PRILIKE (Opportunities) iz okruženja</b> Prilika je povoljan trend ili događaj u okruženju koji poduzeću otvara prostor za nove poslovne mogućnosti. To može biti, primjerice, mali broj konkurenata, razvojni trendovi u sektoru i slično.	<b>PRIJETNJE (Threats) iz okruženja</b> Prijetnja je nepovoljan trend ili događaj u okruženju koji može ugroziti poslovanje poduzeća. Primjerice: smanjivanje tržišta zbog krize ili promjene preferencija, pojava novih i jeftinijih tehnologija, dolazak konkurentskih kompanija.

### 3.6. Plan razvoja

U ovom poglavlju potrebno je predstaviti način na koji vidite razvoj svog poslovanja u budućnosti. Jesu li moguća partnerstva? Koji su planovi za daljnji razvoj i/ili širenje poslovanja?

### 3.7. Lokacija i utjecaj na okolinu

U ovom poglavlju potrebno je opisati lokaciju obavljanja djelatnosti. Kakav je poslovni prostor potreban? Je li prostor u vlasništvu poduzetnika, u najmu ili je planirana njegova kupnja? Kako će se prostor financirati? Postoji li ugovor o najmu i pod kojim uvjetima? Kakvi su dugoročni planovi vezani uz prostor? Je li potrebna adaptacija prostora? Gdje će se nalaziti (ili se nalazi) sjedište poduzeća? Je li i zašto je to povoljna lokacija? Jesu li na toj lokaciji u tijeku demografske ili druge promjene? Kako obavljanje djelatnosti utječe na okolinu u ekološkom, socijalnom, kulturnom ili drugom smislu?

## IV. MARKETING PLAN

### 4.1. Plan marketinga (plan promocije)

U ovom poglavlju potrebno je navesti aktivnosti (marketinške alate) koji se poduzimaju ili se planiraju poduzeti kako bi se proizvod i usluga približili ciljnoj skupini. To su:

- oglašavanje – radio, TV, tiskani mediji, katalogi, letci, Internet, društvene mreže
- unapređenje prodaje – nagradne igre, sajmovi
- odnosi s javnošću i publicitet – programi za promicanje ili zaštitu imidža tvrtke i pojedinih proizvoda
- osobna prodaja – prezentacije, prodajni uzorci

## V. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKA ANALIZA POSLOVANJA

### 5.1. Opis strukture ulaganja (tehnička, tehnološka)

U ovom poglavlju potrebno je razraditi sve elemente u procesu pripreme koji osiguravaju dobivanje finalnog proizvoda i/ili usluge:

- opis tehnologije / tehnološkog procesa / proizvodnje
- koji su strojevi / sirovine potrebni?
- koji su resursi sveukupno potrebni? (ljudski resursi, strojevi, sirovine, ambalaža...)?

### 5.2. Struktura i broj postojećih zaposlenika

U ovom poglavlju potrebno je navesti strukturu i broj postojećih zaposlenika ako postoje.

### 5.3. Struktura, broj i dinamika novozaposlenih

U ovom poglavlju potrebno je navesti strukturu i broj zaposlenika koji se planiraju u narednim godinama poslovanja te izračunati njihov trošak.

Pri donošenju odluke koliki će biti prosječni trošak po zaposlenom (ukupan trošak plaće s uključenim obveznim doprinosima) može poslužiti kalkulator za izračun neto i bruto plaća na slijedećoj web stranici:

<https://www.isplate.info/kalkulator-place-2018.aspx>

„Ukupan trošak plaće“ predstavlja trošak za poduzetnika.

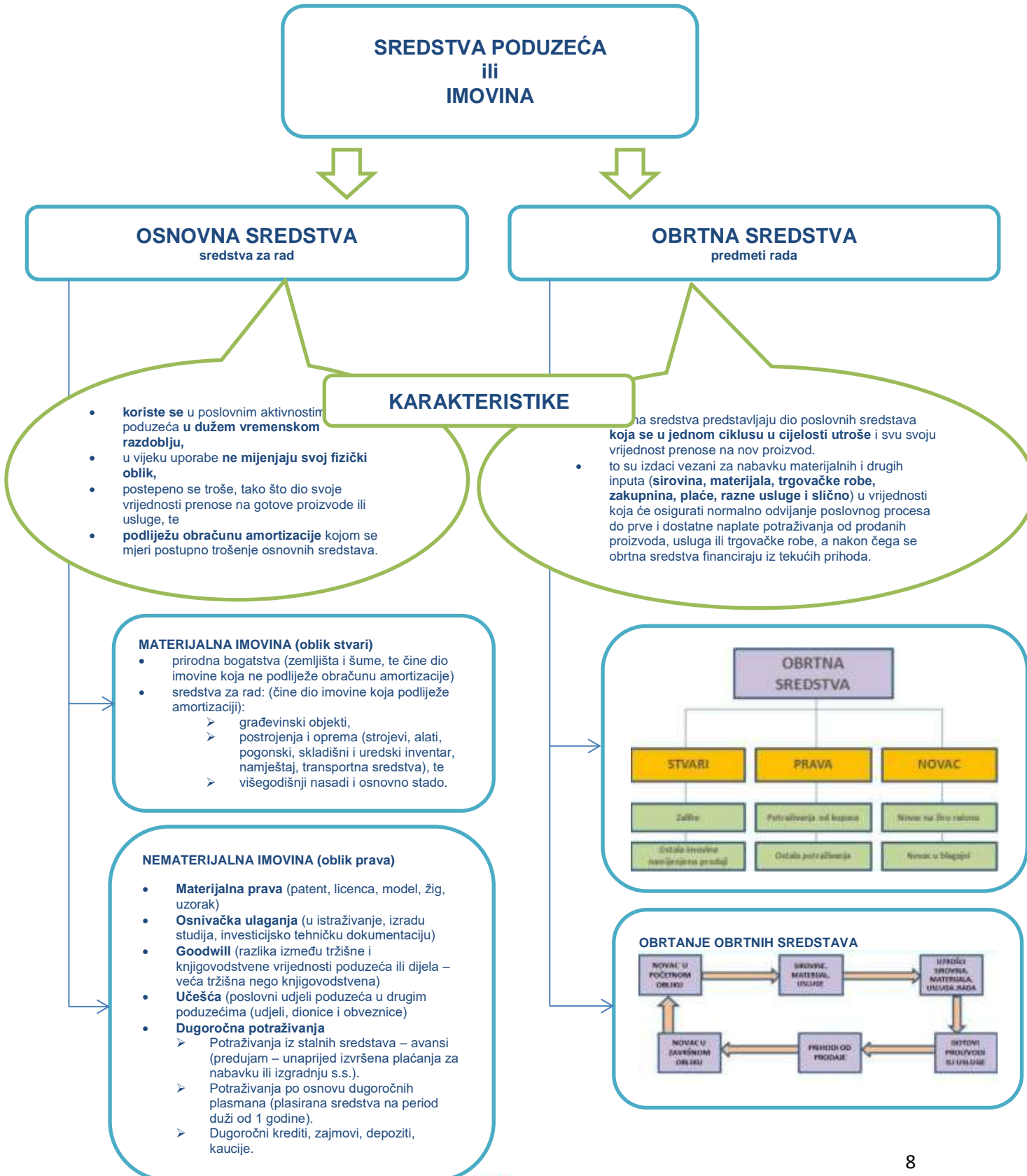
#### Napomena:

U ovom poglavlju potrebno je kopirati Korake 5, 7 i 8 iz Excel tablice.

## VI. FINANCIJSKI ELEMENTI POSLOVNOG PODUHVATA

### 6.1. Struktura ulaganja u osnovna i obrtna sredstva

U ovom poglavlju potrebno je kopirati Korake 9, 11 i 13 iz Excel tablice.





## 6.2. Formiranje ukupnog prihoda

U ovom poglavlju potrebno je kopirati Korake 3 i 4 iz Excel tablice.

## 6.3. Izvori financiranja i obveze

U ovom poglavlju potrebno je kopirati Korake 12, 14, 15 i 17 iz Excel tablice.

Ako postoje vlastita sredstva koja će se investirati u poduzetnički pothvat, potrebno ih je navesti i upisati njihovu vrijednost. Ako je poduzetnik već uložio sredstva ili opremu u poduzetnički pothvat, to je također potrebno navesti. Molimo vas koristite tablice u nastavku. Ukoliko nemate, tablice izbrišite.

### Do sada uloženo u poduzetnički pothvat:

Opis	Iznos u kunama
<b>Ukupno:</b>	

### Iz vlastitih sredstava planiram financirati sljedeće:

Opis	Iznos u kunama
<b>Ukupno:</b>	

## 6.4. Troškovi poslovanja i proračun amortizacije

U ovom poglavlju potrebno je kopirati Korake 18, 19, 20 i 10 iz Excel tablice.

### Definicija:

Amortizacija je postupno umanjivanje vrijednosti imovine poduzeća, a obračunava se godišnje prema zakonom predviđenom postupku.

## 6.5. Račun dobiti i gubitka

U ovom poglavlju potrebno je kopirati Korak 22 iz Excel tablice.

### Definicija:

Izračun dobiti prvi je pokazatelj ekonomičnosti poslovanja. U prikazu izračuna dobiti u odnos se stavljaju svi prihodi koji se ostvaruju kroz poslovanje i svi troškovi poslovanja. Razlika između ukupnih prihoda i ukupnih troškova je osnova za obračun poreza na dobit koji se plaća državi prema zakonom propisanoj stopi. Rezultat nakon odbijanja poreza predstavlja financijski rezultat poslovanja.

- EBITDA je dobit prije kamata, poreza i amortizacije, odnosno razlika između poslovnih prihoda i poslovnih rashoda društva koji ne uključuju trošak amortizacije.
- EBIT je dobit prije kamata i poreza, odnosno razlika između poslovnih prihoda i rashoda.

## VII. PROCJENA UČINKOVITOSTI POSLOVNOG PODUHVATA

### 7.1. Financijski tok

U ovom poglavlju potrebno je kopirati Korak 23 iz Excel tablice. Ispod kopirane tablice potrebno je, uz pomoć danih definicija, obrazložiti rezultate dobivene u Excel tablici.

**Definicija:**

Financijski tok prikazuje sve novčane primitke i izdatke u ekonomskom vijeku projekta. Izrađen je na temelju podataka iz prethodnih poglavlja, a osnova je za ocjenu likvidnosti projekta odnosno pokazuje da li projekt tijekom ekonomskog vijeka u cijelosti može podmiriti sve svoje dospjele obveze.

Da bi projekt bio likvidan, kumulativ neto primitaka mora biti pozitivan u svim godinama trajanja projekta, u suprotnom projekt ne može podmiriti svoje dugove i nije prihvatljiv.

### 7.2. Pokazatelji uspješnosti poslovanja

U ovom poglavlju potrebno je kopirati Korak 24 iz Excel tablice. Ispod kopirane tablice potrebno je, uz pomoć danih definicija, obrazložiti rezultate dobivene u Excel tablici.

**Definicije:**

**EKONOMIČNOST** je mjerilo uspješnosti poslovanja koje izražava odnos između ostvarenih učinaka i količine uloženi resursa potrebnih za njegovo ostvarenje. Uspješno poslovanje definira se kada navedeni pokazatelji nisu manji od 1.

**PRODUKTIVNOST** je jedan od temeljnih pokazatelja uspješnosti poslovanja koja se iskazuje kroz ostvareni prihod po zaposlenom. Ovaj pokazatelj definiramo kao napor članova tvrtke da ostvari što veći promet, vrijednost prodaje proizvoda, trgovačke robe i pruženih usluga, uz što manje angažiranog živog rada.

**DOBIT PO ZAPOSLENOM** predstavlja sinergiju ekonomičnosti i produktivnosti.

**RENTABILNOST** je ekonomsko mjerilo uspješnosti poslovanja, koje prikazuje unosnost uloženog kapitala u nekom vremenskom razdoblju, a iskazuje se kroz odnos poslovnog rezultata odnosno profita i uloženog kapitala (sredstava). Ako su prihodi veći od rashoda, ostvarena je dobit, odnosno poslovanje je bilo rentabilno. Ako su prihodi manji od rashoda, ostvaren je gubitak, odnosno poslovanje je bilo nerentabilno.

**KOEFICIJENT VLASTITOG FINANCIRANJA** govori nam o tome koliki je udio poduhvata financiran iz vlastitih sredstva.

**VRIJEME POVRATA ULAGANJA** je broj godina potreban da se povрати izvorno ulaganje. Ono je bitno pri procjeni rizika i likvidnosti nekog projekta, procjeni brže stope povrata i obnove sredstava. To se razdoblje određuje prema matematičkom obrascu i ne smije biti duže od vijeka projekta odnosno uložena investicija mora se vratiti najkasnije potkraj vijeka projekta

**POKRIVENOST ANUITETA** govori o kreditnoj sposobnosti jer izračunati koeficijent predstavlja koliko godišnjih anuiteta subjekt može vratiti svojom operativnom dobiti prije amortizacije.

### 7.3. Točka pokrića

U ovom poglavlju potrebno je kopirati Korak 25 iz Excel tablice. Ispod kopirane tablice potrebno je, uz pomoć danih definicija, obrazložiti rezultate dobivene u Excel tablici.

**Definicija:**

Analiza točke pokrića proučava odnos između troškova, prihoda i količine pri čemu se utvrđuje kako troškovi i prihodi reagiraju na promjenu poslovne aktivnosti.

Budući da točka pokrića determinira razinu aktivnosti odnosno količinu outputa kod koje se ostvaruje samo pokriće svih troškova, a dobit je jednaka nuli, točka pokrića utvrđuje se na način da se u odnos stave fiksni troškovi s razlikom prihoda i varijabilnih troškova.

**Ako je točka pokrića veća od 100, projekt nije prihvatljiv jer se poslovanjem ne ostvaruju dostatni prihodi koji će pokriti ukupne troškove poslovanja.**

### 7.4. Analiza osjetljivosti

U ovom poglavlju potrebno je kopirati Korak 26 iz Excel tablice. Ispod kopirane tablice potrebno je, uz pomoć danih definicija, obrazložiti rezultate dobivene u Excel tablici.

**Definicija:**

Analiza osjetljivosti na plastičniji način govori isto što i točka pokrića. Prikazuje ponašanje dobiti nakon oporezivanja ovisno o intenzitetu pada ili rasta rashoda u određenim postotcima.

## VIII. ZAKLJUČAK

U ovom poglavlju potrebno je ukratko sažeti sve dosada navedeno u poslovnom planu temeljeno na realnoj analizi tržišta i financijskim pokazateljima iz poslovnog plana. U ovom dijelu ne iznose se novi podaci nego se sumira sve rečeno.

### VAŽNO JE ZNATI:

Uobičajene (najvažnije) preporuke su sljedeće:

- Prihvatiti poslovni poduhvat ako:
  - ✓ projekt iskazuje visoku (realnu) dobit nakon oporezivanja;
  - ✓ ako je kreditna sposobnost pothvata prihvatljiva;
  - ✓ ako projekt ima razdoblje povrata koje je kraće od vijeka poslovnog plana.
  
- Odustati od poslovnog poduhvata ako:
  - ✓ projekt iskazuje gubitak koji je veći od iznosa amortizacije u računu dobiti i gubitka;
  - ✓ ako je projekt kreditno nesposoban odnosno ako je zbroj kamata, dobiti nakon oporezivanja i amortizacije manji od anuiteta;
  - ✓ ako projekt ima dvostruko veće razdoblje povrata investicija od vijeka poslovnog plana.