



PRIRUČNIK ZA PRIPREMU I PROVEDBU PROJEKATA IZ EU FONDOVA

**PROGRAM EDUKACIJE IZ PODRUČJA PRIPREME I
REALIZACIJE PROJEKATA IZ EU FONDOVA**



**STUDENSKI
PODUZETNIČKI
INKUBATOR**

2025.

IMPRESSUM

Naslov: *Priručnik za pripremu i provedbu projekata iz EU fondova* (izdanje 2025.)

Naručitelj: Hrvatski Poslovni Klub - HPK ,
Topličin venac 19-21
11000 Beograd

Izdavač: Studentski poduzetnički inkubator Sveučilišta u Zagrebu
Trg J. F. Kennedyja 6
10000 Zagreb

Urednici: Prof. dr. sc. Mihaela Mikić
Prof. dr. sc. Marko Kolaković

Redaktor: Dr. sc. Ivan Turčić

Dizajn i grafička priprema: Dr. sc. Tin Horvatinović

ISBN: ISBN 978-953-59141-2-9

Sadržaj ovoga Priručnika autorsko je vlasništvo Studentskog poduzetničkog inkubatora Sveučilišta u Zagrebu.

Objava priručnika financirana je sredstvima Ministarstva regionalnog razvoja i fondova Europske Unije iz Programa prekogranične suradnje između Republike Hrvatske i Republike Srbije za 2025. godinu putem projekta "Program edukacije iz područja pripreme i provedbe projekata iz EU fondova".

Zagreb, studeni 2025.

Sadržaj

PREDGOVOR	4
1. UVOD - PODUZETNIČKI EKOSISTEM KAO PREDUVJET RAZVOJA PODUZETNIŠTVA	5
2. KORACI U PRIPREMI PRIJAVE PODUZETNIČKOG PROJEKTA ZA FINANCIRANJE FONDOVIMA	10
2.1. Što su EU fondovi i koja je njihova uloga	10
2.2. Vrste EU fondova i kako funkcioniraju	11
2.2.1. Načini raspodjele EU sredstava	13
3. DEFINIRANJE PODUZETNIČKOG PROJEKTA	15
3.1. Poduzetnička ideja	16
3.2. Poslovni model CANVAS	19
3.3. Poslovni plan	22
3.3.1. Elementi poslovnog plana	23
3.3.2. Analiza i ocjena poslovnog plana korištenjem financijskih pokazatelja poslovanja	26
3.3.3. Ocjena ekonomske efikasnosti poduzetničkog projekta.....	30
3.3.4. Prezentacija poslovnog plana	33
4. PROCEDURA PRIJAVE, UGOVARANJA I PROVEDBE EU PROJEKATA	37
4.1. Podnošenje prijave EU projekata	37
4.1.1. Provjera dokumentacije prije slanja	37
4.1.2. Partnerstva i suradnja	38
4.1.3. Izrada proračuna projekta	38
4.1.4. Osnovni koraci prijave projekata	38
4.1.5. Najčešće tehničke pogreške prijavitelja	38
4.1.6. Završna provjera prije predaje	39
4.1.7. Proces slanja prijave	39
4.1.8. Aktivnosti nakon prijave projekta.....	40

4.2. Ocjenjivanje projektnih prijava	40
4.2.1. Faze procesa ocjenjivanja.....	40
4.2.2. Proces ocjene prijavljenog projekta	41
4.2.3. Proces objave rezultata ocjenjivanja	43
4.3. Ugovaranje provedbe projekta	43
4.3.1. Početak provedbe projekta.....	44
4.4. Provedba projekta.....	45
4.4.1. Organizacija i upravljanje projektnim timom	45
4.4.2. Financijsko praćenje i kontrola troškova provedbe	46
4.4.3. Praćenje projektnih rezultata i pokazatelji realizacije.....	46
4.4.4. Projektno izvještavanje.....	46
4.4.5. Upravljanje projektnim rizicima	47
4.4.6. Komunikacija i vidljivost projekta.....	47
4.4.7. Kontrola provedbe i revizija	47
4.4.8. Upravljanje partnerima i dionicima.....	48
4.5. Završetak i evaluacija projekta	48
4.5.1. Priprema završnog izvještaja	48
4.5.2. Evaluacija projekta	49
4.5.3. Kontrola i revizija završnog izvještaja.....	49
4.5.4. Povrat sredstava i zatvaranje financijske kontrole.....	49
4.5.5. Diseminacija i održivost rezultata projekta.....	49
5. ULOGA I ZNAČAJ MENTORSTVA U PODRŠCI RAZVOJU PODUZETNIČKIH IDEJA	51
LITERATURA	55
DODATAK 1 - PRIMJERI POSLOVNOGA PLANA.....	56

PREDGOVOR

Izrada ovog priručnika dio je projektnih aktivnosti Projekta prekogranične suradnje pod nazivom: „**Program edukacije iz područja pripreme i provedbe europskih projekata iz EU fondova**” pod referentnim brojem 021-RH-RS-2025, prema *Programu prekogranične suradnje između Republike Hrvatske i Republike Srbije za 2025. godinu*, KLASA: 971-01/24-35/4, URBROJ: 538-07-1-1/220-24-2 od 16. prosinca 2024. godine. Program prekogranične saradnje između Republike Hrvatske i Republike Srbije financira Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije Republike Hrvatske. Projekt provode *Veleučilište Lavoslav Ružička*, Vukovar, Republika Hrvatska kao vodeći partner, i *Hrvatski poslovni klub*, Beograd, Republika Srbija kao partner. Cilj ovog priručnika je upoznavanje polaznika sa poduzetničkim procesom u užem smislu, od samih početaka pa sve do trenutka lansiranja poduzetničkog poduhvata. Poseban naglasak dan je na obuci budućih poduzetnica i poduzetnika za pripremu i provedbu projekata financiranih fondovima Europske unije.

U sklopu ovog projekta provedene su i specijalizirane radionice s ciljem izgradnje poduzetničkih kompetencija te leaderskih i mentorskih vještina neophodnih za samostalan i timski rad u ranim stadijima razvoja poduzetničkog pothvata. Naglasak je dan na upotrebu suvremenih alata i tehnika; od traganja za poslovnim prilikama, dolaska do poslovne ideje, analize poslovnog okruženja, kreiranja poslovnog modela i izrade poslovnog plana, registracije poduzeća, organizacije poslovanja, prijave na natječaje i EU fondove, privlačenja alternativnih eksternih izvora financiranja rasta i razvoja tvrtke te jačanju leaderskih i mentorskih kompetencija budućih poduzetnica i poduzetnika.

Europski fondovi predstavljaju danas ključni instrument Europske unije za poticanje gospodarskog, društvenog i teritorijalnog razvoja država članica. Kroz financijske instrumente poput Europskog fonda za regionalni razvoj (ERDF), Europskog socijalnog fonda plus (ESF+), Kohezijskog fonda, te programa poput Interreg i Horizon Europe, omogućuje se provedba projekata koji doprinose zapošljavanju, inovacijama, obrazovanju, održivom razvoju i jačanju institucionalnih kapaciteta. Ovaj priručnik izrađen je s ciljem da pruži praktične smjernice korisnicima koji žele osmisliti, prijaviti i provesti projekt financiran sredstvima EU fondova. Namijenjen je svim potencijalnim prijaviteljima: poduzetnicima, udrugama, javnim tijelima, jedinicama lokalne i regionalne samouprave, kao i obrazovnim ustanovama.

1. UVOD - PODUZETNIČKI EKOSISTEM KAO PREDUVJET RAZVOJA PODUZETNIŠTVA

Ekonomska literatura *Poduzetništvo* smatra danas odlučujućim ekonomskim čimbenikom koji je pokretač razvoja nacionalnih ekonomija, kao i okidačem inovacija koje drastično mijenjaju životno okruženje. Poduzetništvo ima značajnu ulogu u gospodarskom rastu, te doprinosi ekonomskom razvoju, povećanju društvenog i privatnog bogatstva, kao i stvaranju značajne dodate vrijednosti.

Poduzetnički ekosistemi definirani su kao skup međuzavisnih aktera i čimbenika koordiniranih na takav način da omogućuju produktivno poduzetništvo na određenoj teritoriji (Petković, 2017). Moore (1993) bio je jedan od prvih autora koji je ekosistem, njegove elemente i zakone transformirao u ekonomiju sa idejom zajednice organizacija i pojedinaca koji međusobno djeluju u poslovnom kontekstu. Izraz je, međutim, relativno nov za poduzetničku zajednicu rizičnih poduzetničkih poduhvata. Moorovu misao nastavio dalje Spilling (1996) sa vlastitom teorijom o poduzetničkom sistemu kojom on opisuje složenu i raznoliku interakciju učesnika, njihove uloge i čimbenike okruženja u određenoj zatvorenoj geografskoj površini ili zajednici. Nešto ranije Van de Ven (1993) je već povezo učesnike ovog sistema sa procesom stvaranja rizičnih poduzetničkih poduhvata i tako dodao važan dio zagonetki poduzetničkog ekosistema (iz Schwarzkopf, 2016).

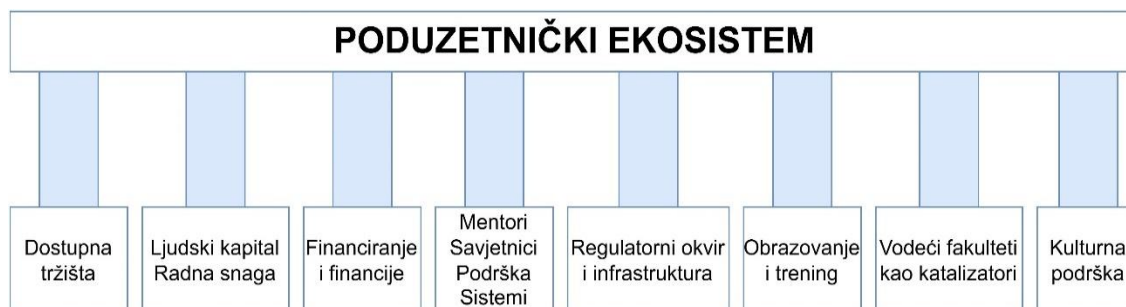
Daniel Isenberg (2011) opisuje komponente poduzetništva, te razvija model prema kojem se svaki poduzetnički ekosistem sastoji od šest glavnih domena:

1. *Politika*: od liderstva do vlade
2. *Financije*: financijski kapital kao što su poslovni anđeli ili rizični kapital
3. *Kultura*: od društvenih priča do društvenih normi
4. *Podrška*: od infrastrukture za podršku poduzetništvu do nevladinih organizacija
5. *Ljudski kapital*: od radne snage do obrazovnih ustanova
6. *Tržišta*: od mreža do kupaca (iz Schwarzkopf, 2016, str.24)

S ciljem daljeg objašnjavanja značaja i utjecaja poduzetničkog ekosistema na gospodarski rast, posljednjih nekoliko godina, taj se model unaprijedio dodavanjem novih varijabli. Svjetski ekonomski forum (The World Economic Forum) je 2013. godine dizajnirao novu verziju (Slika 1), u saradnji sa Univerzitetom Stanford i kompanijom Ernest Young, te je

u svom „Rezimeu izvještaja za godišnji skup novih šampiona“ iznio treću i najobuhvatniju shemu poduzetničkog ekosistema (Schwarzkopf, 2016, str.27).

Slika 1. Poduzetnički ekosistem – model Stanford University – Ernest Young



Izvor: The World Economic Forum, 2013, navedeno u Schwarzkopf, 2016, str.27.

Kao što se vidi iz slike 1, **mentori** zauzimaju jednu od centralnih uloga u podršci poduzetnicima u nastajanju (engl. *Nascent entrepreneur*) posebno u ranim fazama pokretanja projekata. Uloga mentora/savjetnika posebno dolazi do izražaja u malim post tranzicijskim ekonomijama, kakva su ekonomije Hrvatske, Srbije, kao i ostalih tranzicijskih zemalja u okruženju. U ranim fazama pokretanja poslovne aktivnosti izuzetno je visoka ranjivost i mortalitet novoformiranih poduzetničkih poduhvata uslijed nedostatka poduzetničkog znanja, ograničenog pristupa izvorima financiranja početničkih poduzetničkih poduhvata, kao i slabo razvijene mreže socijalnog (društvenog) kapitala. To su najčešće i glavni razlozi neuspjeha poduzetnika početnika. Stoga je značaj ovj i sličnih projekata izniman.

Poduzetnike dijelimo na tradicionalne poduzetnike (poduzetnici u malim, najčešće obiteljskim tvrtkama), a među njima poduzetnike koji iskorištavaju uočene prilike i na poduzetnike iz nužde, ili pak poduzetnike iz koji svoj poslovni projekt razvijaju iz hobija. Zatim imamo poduzetnike u velikim korporacijama (tzv. *intrapoduzetnike*), koji žele ostvariti uspjeh poduzetničkog projekta unutar nekog velikog poduzeća, poduzetnike koji ulaze iz poduhvata u poduhvat (serijske poduzetnike). Srećemo se danas i sa poduzetnicima u neprofitnim asocijacijama i javnim poduzećima (tzv. *društveni poduzetnici*). U posljednje se vrijeme u poduzetničkoj literaturi, zbog specifičnosti funkcioniranja principa poduzetništva, srećemo se i sa terminima kao što su

poduzetništvo mladih, poduzetništvo žena, te posebno socijalno (društveno) poduzetništvo. Poduzetništvo mladih povežujemo sa pokretačkim (start-up) poduzetništvom. Zajedničko svim gore navedenim tipovima poduzetnika je *strast i želja za promjenama, spremnost na djelovanje bez oklijevanja, često u uvjetima povećanog rizika i neizvjesnosti, eksploatirajući inovaciju timskim radom, stvarajući novu vrijednost koja će biti prihvaćena na tržištu.* (Petković, 2020).

Poduzetništvo je posebno važan u čimbenik u zemljama u razvoju. U Hrvatskoj, kao i u Srbiji, te ostalim posttranzicijskim zemljama u razvoju, mala i srednja poduzeća (MSP) predstavljaju više od 99% registriranog broja poduzeća. Poduzetnici i male obiteljske tvrtke, ali i obrti te ostali modeli bavljenja poduzetništvom (udruge, zadruge, zaklade itd.), nalaze se u središtu svih modela poduzetničkih ekosistema. Posebno mjesto tu čine mladi poduzetnici u nastajanju.

Poduzetništvo, prema najkraćoj klasičnoj definiciji, predstavlja aktivnost usmjerenu na identificiranje i iskorištavanje poduzetničkih prilika, a poduzetničke prilike proizlaze iz tržišnih promjena. Današnje suvremeno i brzo promjenjivo poslovno okruženje teoretski predstavlja vrlo potencijalan krajolik za poduzetničke aktivnosti. Međutim uvjeti poslovanja, kao i pravila prema kojima se poduzetnici trebaju ponašati, znatno su se promijenili. Globalizacija i primjena suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije drastično su promijenili pravila ponašanja poduzetnika. Vremena poduzetništva s brzim poslovnim uspjehom s kraja prošlog stoljeća već davno trebala biti zaboravljena. Poduzetnike koji još uvijek poduzimaju poslovne aktivnosti s idejom „prekonoćnog“ ostvarenja visokih profita ne očekuje sjajna budućnost, stoga je krajnje vrijeme okrenuti se znanstveno utemeljenom strateškom promišljanju i planiranju u poduzetništvu, kako na mikro, tako i na makro razini (Kolaković, 2020).

GEM (Global Entrepreneurship Monitor) definira poduzetničke ekosisteme kao „skup međuzavisnih aktera i faktora koordiniranih na takav način da omogućavaju produktivno poduzetništvo na određenoj teritoriji, uvijek na podnacionalnom nivou“.¹ Verzija modela poduzetničkog ekosistema Stanford Univerziteta i kompanije Ernest Young ima osam glavnih domena ili stupova kako ih nazivaju. U tabeli 1 dat je detaljan pregled komponenti svih osam stupova poduzetničkog ekosistema.

¹ <https://www.gemconsortium.org/>.

Tabela 1. *Komponente stupova poduzetničkog ekosistema*

KOMPONENTE STUPOVA PODUZETNIČKOGA EKOSISTEMA	
<p style="text-align: center;">Dostupna tržišta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Domaće tržište - Velika poduzeća kao kupci • Domaće tržište - MSP kao kupci • Domaće tržište - Vlada kao kupac • Međunarodno tržište - Velika poduzeća kao kupci • Međunarodno tržište - MSP kao kupci • Međunarodno tržište -Vlada kao kupac 	<p style="text-align: center;">Ljudski kapital / Radna snaga</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talent za menadžment • Tehnički talent • Iskustvo u poduzetničkim poduzećima • Dostupnost outsourcing usluga • Pristup imigrantskoj radnoj snazi
<p style="text-align: center;">Financiranje i financije</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prijatelji i obitelj • Poslovni anđeli • Privatna imovina • Fondovi rizičnoga kapitala • Pristup kreditima 	<p style="text-align: center;">Sustavi podrške</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mentori/savjetnici • Profesionalne usluge • Inkubatori/akceleratori • Mreže poduzetnika
<p style="text-align: center;">Regulatorni okvir i infrastruktura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lakoća pokretanja poduzeća • Porezne olakšice • Zakonodavstvo i politike naklonjene poduzetništvu • Pristup osnovnoj infrastrukturi (npr. voda, el. energija) • Pristup telekomunikacijama i širokopojasnom internetu • Pristup prometu 	<p style="text-align: center;">Obrazovanje i trening</p> <ul style="list-style-type: none"> • Raspoloživa radna snaga s poduzetničkim obrazovanjem • Raspoloživa radna snaga s fakultetskim obrazovanjem • Treninzi oblikovani prema specifičnim potrebama poduzetnika
<p style="text-align: center;">Vodeći fakulteti kao katalizatori</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vodeći fakulteti promoviraju kulturu poštovanja za poduzetništvo • Vodeći fakulteti igraju ključnu ulogu u kreiranju ideja za nova poduzeća • Vodeći fakulteti igraju ključnu ulogu u opskrbljivanju diplomaca novim poduzećima 	<p style="text-align: center;">Kulturna podrška</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tolerancija na rizik i pogreške • Preferencije prema samozapošljavanju • Priče o uspjehu/modeli za uzor • Kultura istraživanja • Pozitivna slika poduzetništva • Slavljenje inovacija

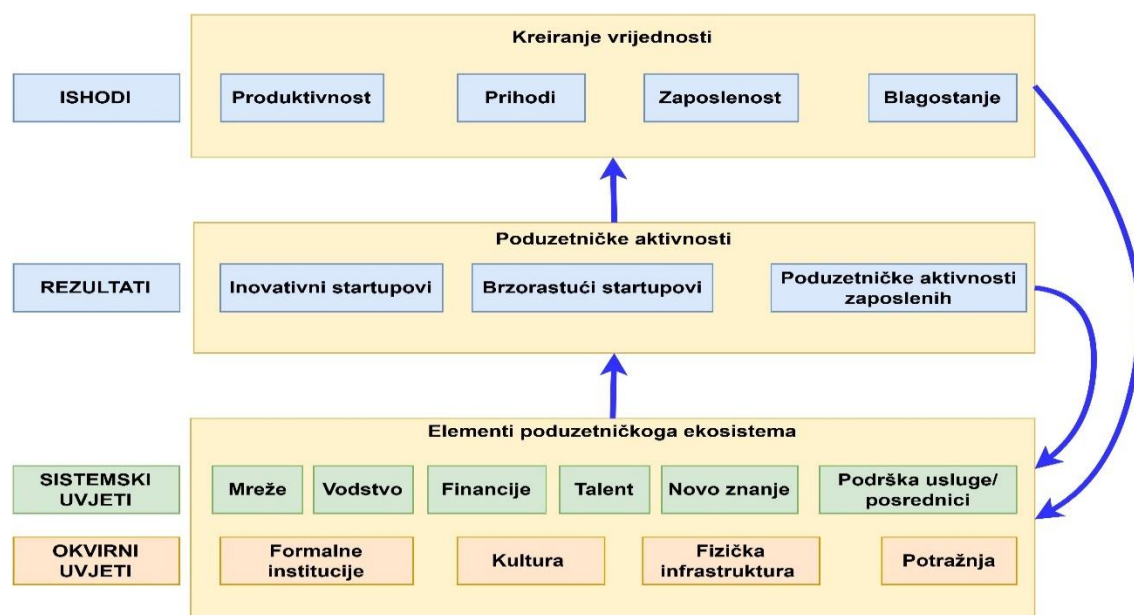
Izvor: The World Economic Forum (iz Schwarzkopf, 2016, str.28).

Istraživanje o poduzetničkim ekosistemima sažeto je u radu Erika Stama (2015) sa Univerziteta u Utrehtu², i prikazano je u modelu koji ima tri glavna rezultata koja proizlaze iz poduzetničkog ekosistema:

- Inovativni startupovi,
- Brzorastući startupovi, i
- Poduzetničke aktivnosti zaposlenih (npr. inovacije u postojećoj organizaciji).

Pritom se stvara vrijednost je u slijedećim oblastima: produktivnost, prihod, zaposlenost i društveno blagostanje.

Slika 2. *Stamov model poduzetničkog ekosistema*



Izvor: Stam, 2015.

Top 15 startup ekosistema, prema časopisu Poduzetnik (*Entrepreneur*) su: Silicijska dolina, New York, Los Angeles, Boston, Tel Aviv, London, Chicago, Seattle, Berlin, Singapur, Pariz, Sao Paulo, Moskva, Santiago de Čile i Bangalore.

² Stam, E. (2015) Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A sympathetic Critique. *European Planning studies*, 23(9), 1759-1769. Available at <http://www.uu.nl/organisatie/utrecht-university-school-of-economics-use/onderzoek/publicaties/discussion-papers/2015>

2. KORACI U PRIPREMI PRIJAVE PODUZETNIČKOG PROJEKTA ZA FINANCIRANJE FONDOVIMA

U ovom praktičnom poglavlju priručnika predstavljena je temeljna uloga i značaj europskih fondova u financiranju projektnih aktivnosti poduzetnika s ciljem olakšanja razumijevanja podjela i ključnih namjena pojedinih EU fondova. Jasno razumijevanje diferencijacije EU fondova smanjuje rizik od pogrešnog tumačenja njihove namjene, pogrešne prijave, te doprinosi kvalitetnijem planiranju same prijave projekta.

2.1. Što su EU fondovi i koja je njihova uloga

Europska unija, kao političko te glavno izvršno tijelo Europske unije, koristi svoje fondove kao ključni instrument za pomoć i ulaganje u razvoj država članica. Pritom treba svakako imati u vidu da EU fondovi nisu „darovana sredstva” bez pravila, već strogo strukturiran sustav financiranja projekata koji doprinose zajedničkim europskim ciljevima. Svrha EU fondova je smanjiti razvojne razlike među regijama, potaknuti inovacije, ojačati gospodarstva, unaprijediti zapošljavanje, promicati društvenu uključenost te osigurati održivo upravljanje resursima i okolišem.

EU fondovi predstavljaju financijski okvir za projekte koji imaju mjerljiv učinak na društvo, gospodarstvo ili okoliš. Države članice nisu samo korisnici sredstava već su i sukreaori zajedničkih politika EU, strateških prioriteta i višegodišnjih financijskih okvira. Svaki fond stoga ima jasno definiranu svrhu, ciljne skupine i tipove projekata koje je moguće financirati.

Uloga EU fondova višestruka je i obuhvaća:

- a) **Poticanje gospodarskog razvoja i konkurentnosti** - EU fondovi financiraju projekte koji jačaju kapacitete poduzetnika, potiču inovacije, razvijaju nove tehnologije i poboljšavaju poslovnu infrastrukturu. To uključuje ulaganja u digitalizaciju, istraživanje i razvoj, zelene tehnologije, razvoj vještina i međunarodnu konkurentnost.
- b) **Smanjivanje regionalnih razlika** - u mnogim državama članicama postoje značajne razlike u razvoju pojedinih regija. EU fondovi usmjereni su na ravnomjerniji razvoj, ulaganje u ruralna, izolirana i ekonomski slabija područja, te stvaranje jednakih uvjeta za život i rad.

- c) **Unapređenje kvalitete života** - EU fondovi financiraju obrazovne programe, mjere zapošljavanja, socijalne usluge, zdravstvenu infrastrukturu, kulturne sadržaje, mreže javnog prijevoza i druge aktivnosti koje poboljšavaju svakodnevni život građana.
- d) **Jačanje ljudskih potencijala** - kroz programe obrazovanja, osposobljavanja i cjeloživotnog učenja, EU fondovi doprinose povećanju zapošljivosti, kompetencija i konkurentnosti radne snage. Ovo je posebno važno u kontekstu digitalne tranzicije i novih tržišnih potreba.
- e) **Podrška okolišnoj održivosti** - zeleni projekti čine sve veći udio financija; od energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije do zaštite prirode, gospodarenja otpadom i prilagodbe klimatskim promjenama. EU fondovi time pridonose dugoročnoj održivosti okoliša i stvaranju ekološki prihvatljivih zajednica.
- f) **Razvoj infrastrukture i javnih usluga** - velik dio sredstava ulaže se u prometnu, komunalnu, zelenu, digitalnu i društvenu infrastrukturu. Time se stvaraju preduvjeti za gospodarski rast te podiže kvaliteta javnih usluga.
- g) **Unaprjeđenje upravljanja i administrativnih kapaciteta** - EU fondovi pomažu javnoj upravi u modernizaciji, digitalizaciji procesa, jačanju institucionalnih kapaciteta i povećanju učinkovitosti u pružanju javnih usluga.

- **Napomena za korisnike priručnika**
- EU fondovi su instrumenti financiranja projekata koji doprinose razvojnim ciljevima EU.
 - Njihova uloga je smanjiti razvojne razlike, potaknuti inovacije, osnažiti gospodarstvo i poboljšati kvalitetu života.
 - Sredstva EU nisu „poklon”, nego ulaganje u projekte javne i privatne vrijednosti.
 - Ključna područja financiranja uključuju gospodarstvo, okoliš, inovacije, obrazovanje, zapošljavanje, socijalnu uključenost i infrastrukturu.

2.2. Vrste EU fondova i kako funkcioniraju

EU fondovi su složen sustav financijskih instrumenata koje Europska unija koristi kako bi ostvarila svoje razvojne ciljeve. Za prijavitelje projekata za financiranje putem EU fondova važno je razumjeti različite tipove fondova, načine upravljanja njima i strategije financiranja, jer to značajno utječe na odabir fonda i programa koji je najprimjereniji za prijavu određenog projekta. EU fondovi se općenito dijele na dvije glavne kategorije:

1. **Strukturni i investicijski fondovi (ESI fondovi)** — to su fondovi kojima upravljaju države članice (u partnerstvu s EU), i služe dugoročnim razvojnim ciljevima.
2. **Programi izravnog upravljanja** — ovim programima upravlja izravno Europska komisija, često s međunarodnim partnerstvima i velikim istraživačkim, obrazovnim ili okolišnim projektima.

Ad. 1. Europski strukturni i investicijski fondovi (ESI fondovi)

ESI fondovi čine temelj kohezijske politike Europske unije i usmjereni su na smanjenje gospodarskih, socijalnih i teritorijalnih razlika među regijama.

Prema EUR-Lexu, pet glavnih ESI fondova su: ERDF, ESF, Kohezijski fond, EAFRD i EMFF³.

1. **Europski fond za regionalni razvoj (ERDF)** – glavna svrha ovog fonda je smanjenje razlika između regija i jačanje konkurentnosti. ERDF sufinancira ulaganja u infrastrukturu, istraživanje i razvoj, pomoć malim i srednjim poduzećima, energetske učinkovite tehnologije.
2. **Kohezijski fond (Cohesion Fund)** – namijenjen je državama članicama s BDP-om ispod 90 % prosjeka EU-a. Fokus mu je na razvoj i povezivanje infrastrukture, zaštitu okoliša i transport (prometne mreže, energetska učinkovitost, projekti zaštite okoliša itd.)
3. **Europski socijalni fond plus (ESF+)** – predstavlja glavni fond za razvoj ljudskog kapitala. Financira programe obrazovanja, zapošljavanja, socijalne inkluzije, osposobljavanja i prilagodbe radne snage. Podržava mjere kao što su prekvalifikacija nezaposlenih, obrazovanje ranjivih skupina i integracija na tržište rada.
4. **Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EAFRD)** – obuhvaća ulaganja u ruralna područja: modernizacije poljoprivrede, diversifikacije prihoda (npr. Razvoj agroturizma), zaštitu okoliša, poboljšanje infrastrukture na selu, itd.
5. **Europski fond za pomorstvo, ribarstvo i akvakulturu (EMFF)** – podržava održiva ribarska gospodarstva, zaštitu morskog okoliša i inovacije u akvakulturi.

³ Izvor [EUR-Lex](#)

Ad. 2. Programi izravnog upravljanja

Ovi programi su pod izravnim upravljanjem Europske komisije i često uključuju međunarodne partnere, posebno u sektorima istraživanja, obrazovanja i okoliša. Neki od najvažnijih programa su⁴:

- **Horizon Europe** — program za istraživanje i inovacije: znanstveni projekti, tehnološki razvoj i međunarodne suradnje.
- **Erasmus+** — obrazovanje, mobilnost, mladi i sport.
- **LIFE program** — okoliš i klimatske promjene.
- **Creative Europe** — kulturni i kreativni sektor.
- **Digital Europe** — digitalna transformacija, umjetna inteligencija, kibernetička sigurnost.

2.2.1. Načini raspodjele EU sredstava

Proces dodjele EU sredstava složen je precizno definiran postupak, a uključuje sljedeće ključne komponente:

1. ***Višegodišnji financijski okvir (VFO)***
EU planira svoje proračune u sedmogodišnjim ciklusima (npr. 2021–2027), što osigurava dugoročnu strategiju i stabilnost.
2. ***Programiranje na nacionalnoj razini***
Države članice pripremaju strateške dokumente (npr. partnerstvo-sporazume) koji definiraju koji prioriteti i programi će se financirati.
3. ***Pozivi na dostavu projektnih prijedloga (natječaji)***
Komisija ili nacionalna tijela objavljuju natječaje s jasnim kriterijima: prihvatljive aktivnosti, ciljne skupine, kriteriji sufinanciranja, prijavni obrasci.
4. ***Evaluacija prijava***
Prijave se ocjenjuju prema unaprijed definiranim kriterijima: relevantnost, utjecaj, izvedivost, održivost.
5. ***Ugovaranje i provedba***
Nakon odabira projekata potpisuju se ugovori. Korisnici zatim provode projektne aktivnosti, izvještavaju i podliježu kontrolama.

⁴ Napomena: ovo su tipični primjeri programa izravnog upravljanja — konkretne pozive i kriterije provodi Europska komisija

➤ Napomene za korisnike priručnika

1. *Tko može biti korisnik EU fondova?*

Raznolikost korisnika je velika, ovisno o fondu i programu. Najčešći korisnici su⁵:

- Javni sektor: lokalne samouprave, obrazovne ustanove, bolnice
- Privatni sektor: mala i srednja poduzeća
- Nevladine organizacije (udruge, civilni sektor)
- Istraživačke institucije i znanstveni centri
- Poljoprivrednici i ribari
- Međunarodni konzorciji (kod programa Horizon, Erasmus i sl.)

2. *Načelo sufinanciranja*

Jedna od bitnih značajki EU fondova je da **ne pokrivaju obično 100 % troškova projekta**, već se primjenjuje sufinanciranje, što znači da korisnik mora sudjelovati s određenim postotkom vlastitih sredstava.

- Primjer omjera: kod ESI fondova to može biti 85 % EU – 15 % korisnik, dok je u nekim programima izravnog upravljanja omjer niži (ovisno o tipovima aktivnosti i partnerima). Sufinanciranjem se nastoji osigurati odgovornost korisnika sredstava iz EU fondova.

3. *Tematski prioriteti (ciljevi ulaganja)*

ESI fondovi ne financiraju bilo što – ulaganja moraju biti usklađena s tematskim ciljevima koji su definirani na razini EU. Neki od ključnih ciljeva su:

- Poticanje inovacija i tehnologije
- Promicanje malih i srednjih poduzeća
- Prelazak na niskougljični razvoj gospodarstva
- Zaštita okoliša i učinkovitost resursa
- Promicanje zapošljavanja i mobilnosti radne snage.

4. *Najčešće zablude i rizici*

Zabluda 1: „EU fondovi su bespovratna besplatna sredstva bez rizika.”

- *Realnost:* Iako su fondovi bespovratni, prijavitelji moraju sufinancirati projekt i ispuniti stroge uvjete.

⁵ Važno je da prijavitelj ima kapacitete za vođenje projekta: organizacijske, financijske, tehničke.

Zabluda 2: „Svi programi su isti.”

➤ *Realnost:* Svaki fond i program ima različite ciljeve, pravila i prioritetne aktivnosti.

Rizik 1: Slaba usklađenost projektne ideje s tematskim ciljevima EU znači veliku šansu za odbijanje prijave.

Rizik 2: Nedostatak kapaciteta za provedbu projekta — bez kvalitetnog upravljanja može doći do neispunjavanja pokazatelja, problema u financijskom izvještavanju i potencijalnih korekcija.

Zaključno se treba naglasiti da je razumijevanje različitih vrsta EU fondova i mehanizama njihovog djelovanja ključno za uspješnu pripremu projektnih prijedloga. Prijavitelji trebaju pažljivo uskladiti svoju projektnu ideju s odgovarajućim fondom i programom te planirati sufinanciranje i projektne aktivnosti u skladu s propisanim tematskim ciljevima i procedurama. Dobar izbor fonda i kvalitetna priprema značajno povećavaju šanse za odobrenje i održivost projekta.

3. DEFINIRANJE PODUZETNIČKOG PROJEKTA

U ovom poglavlju obrađuju se koraci definiranja poduzetničkog projekta. Ovaj dio procesa pripreme i prijave projekata najkritičniji je dio ciklusa jer se u ovoj fazi odlučuje o smislenosti, izvedivosti i održivosti prijedloga. Kvalitetno pripremljen projekt ima do 70 % veće šanse prolaska na evaluaciji. U nastavku se nalazi detaljan vodič kroz sve elemente pripreme, uključujući alate, savjete i predloške⁶.

Svaki poduzetnički projekt započinje idejom. Stoga je prvi dio poglavlja fokusiran na metode koje poduzetnicima početnicima mogu pomoći u njezinu pronalasku. Poduzetničke ideje valja razlikovati od poslovnih prilika jer svaka poduzetnička ideja nije istodobno i poslovna prilika niti tržišno izgledna mogućnost. Nakon što poduzetnik definira ideju treba provesti analizu te ideje kako bi utvrdio njezinu ostvarivost. Prvi jednostavni alat koji mu pri tom stoji na raspolaganju jest poslovni model CANVAS. Nakon što definira devet segmenata tog poslovnog modela, odnosno stvori podlogu za daljnji razvoj ideje, poduzetnik pristupa izradi poslovnog plana.

⁶ U dodatku ovog priručnika biti će prikazani i primjeri dobre prakse

3.1. Poduzetnička ideja

Poduzetnička ideja predstavlja prvotnu zamisao, misaonu skicu ili okvirni zapis o mogućoj poduzetničkoj aktivnosti u okviru proizvodne, trgovinske, uslužne ili neke druge gospodarske aktivnosti. Međutim na putu do konačne realizacije, odnosno prije nego što se proglašuje mogućom poslovnom prilikom, poduzetnička ideja mora proći dug put preispitivanja tržišne, pravne, tehničko-tehnološke, financijske i kadrovske opravdanosti, uključujući sve društvene i gospodarske čimbenike ograničenja.

Razlika između poduzetničke ideje i poslovne prilike jest u tomu što se poduzetničke ideje stvaraju, a poslovne se prilike mogu ponekad ukazati i zahvaljujući različitim neočekivanim tržišnim okolnostima ili promjenama u društveno gospodarskom okruženju. Naime, poduzetnička ideja jest ideja koja prođe sve etape na trnovitu putu od ideje do komercijalizacije te pokaže visok stupanj vjerojatnosti tržišne, odnosno profitne verifikacije (Kuvačić, 2005: 113). Poduzetnička ideja može dobiti epitet poslovne prilike tek kada njezina analiza i ocjena pokažu afirmativno-argumentirane odgovore na pitanja o tome što, za koga, koliko, kada, kako i gdje možemo profitabilno proizvoditi, tržiti ili usluživati. Uspješni poduzetnici potvrđuju kako je dobra ideja važnija od kapitala. Kako bi se na temelju ideje došlo do određenog pothvata, poduzetnik treba preuzeti i inicijativu, odnosno pronaći kapital i ostale resurse potrebne za njezinu provedbu (slika 3). Rezultat poduzete poduzetničke inicijative predstavlja *poduzetnički pothvat*.



Slika 3. Proces nastajanja poduzetničkog pothvata

Ideje su ključ poduzetničke i svekolike gospodarske budućnosti suvremenoga svijeta. Poduzetničke ideje, kao rezultat poduzetničke inovativnosti, stvaralaštva i ponajviše kreativnosti, sadržavaju odgovore na sve probleme, pitanja i želje poduzetnika glede dostizanja poduzetničkih ciljeva. Izvori ideja za poduzetnike-početnike najčešće predstavljaju (Welsh i White, 1981):

- *hobi* – treba se istražiti može li se korisna zabava poduzetnika pretvoriti u proizvodnu ili uslužnu komercijalno isplativu djelatnost,

- *talentiranost* – darovitost za crtanje, slikanje, dizajniranje, pisanje, čitanje, šivanje i slično može se usavršiti, a zatim komercijalizirati, odnosno naplatiti,
- *stručnost* – vrstan i priznat stručnjak koji radi za poslodavca može dati otkaz i početi za sebe raditi posao koji je radio za drugoga,
- *tržišne prilike* – treba istražiti što drugi poduzetnici rade i što tržište traži,
- *izumiteljstvo* – istraživački, izumiteljski ili inovacijski talent može se usmjeriti na stvaranje izuma koji će se proizvoditi i prodavati u vlastitom aranžmanu,
- *ostalo* – partnerstvo s drugim poduzetnicima, preuzimanje tuđih ideja, i dr.

Inovativnost, talentiranost, stručnost, izumiteljstvo, itd., svakako su poželjne osobine poduzetnika, tj. dobro je da poduzetnik bude domišljat i da sam dolazi do novih rješenja, ali to i nije nužno. Praksa je pokazala kako mnogi inovatori nisu znali svoju inovaciju pretvoriti u pothvat, a da su mnogi poduzetnici postali uspješnima upravo primjenjujući inovacije koje su preuzeli ili kupili od inovatora. Philip Kotler (2001: 400) navodi sljedeće izvore kao potencijalno vrsne izvore ideja stvarnih poduzetnika:

- *Vodeće kupce, potrošače ili korisnike* – potrebe i želje kupaca logično su polazište u potrazi za novim idejama. Poduzetnici često od svojih kupaca traže da opišu probleme s kojima su se susreli koristeći se postojećim proizvodima, a izvore ideja nerijetko predstavljaju i reklamacije kupaca. Za razliku od poduzetnika koji izvor ideja traže u poboljšanjima postojećih proizvoda i usluga, neki poduzetnici teže stvaranju novih potreba i želja kod kupaca koje zatim zadovoljavaju,
- *Znanstvenike* – rezultati rada znanstvenika dobri su izvori ideja za industriju, osobito kemijsku, elektroničku i farmaceutsku,
- *Konkurentne* – u nedostatku vlastitih ideja poduzetnici podliježu kopiranju proizvoda konkurenata, pri čemu treba provjeriti postoji li patentna zaštita tih proizvoda,
- *Trgovачke predstavnike i trgovce na malo,*
- *Ostale zaposlenike,*
- *Upravu, odnosno menadžment,*
- *Ostale izvore (časopise, knjige, poslovne imenike, agencije za istraživanje, vlasnike patenata i sl.).*

Isto tako, poduzetnicima na raspolaganju stoje i metode kreativnog razmišljanja. Metode kreativnog razmišljanja u okviru individualnog stvaranja poduzetničke ideje najčešće uključuju (Škrčić i Mikić, 2011):

- *metodu asocijacije* – metoda asocijacije temelji se na generiranju ideja koje nam padaju na um pustimo li da nam duh slobodno luta i traži. Kao ishodište služe različiti poticaji iz okruženja poduzetnika, npr. slike, riječi, osjećaji, percepcija ili nešto što je u vezi s predmetom ili problemom o kojem razmišljamo, imajući na umu da se svaka zamisao mora zapisati,
- *metodu metafore* – omogućuje spajanje dvaju različitih pojmova stvaranjem neuobičajenih veza između pojedinih pojmova, čime se dolazi do inventivnijih prijedloga i ideja,
- *metodu inovativne imitacije* – predstavlja oponašanje rada drugih poduzetnika, ali uz prisutnost kritičke analize i modifikacije, ovisno o uvjetima u kojima će se ideja primijeniti. Navedeno se može postići uklanjanjem nedostataka tuđih ideja, odnosno unapređivanjem ideja ili rješavanjem problema,
- *input-output metodu* – svoju primjenu nalazi u rješavanju problemskih situacija u kojima su definiran cilj koji treba postići i resursi koji stoje na raspolaganju, ali ne i način na koji posao treba obaviti. Što je izraženija razlika između cilja i željenog rezultata, to je veći izazov u traženju kreativnih rješenja.

Budući da je kreativnost često proizvod ljudske interakcije, možemo govoriti i o prikupljanju poduzetničkih ideja timskim radom, pri čemu se mogu istaknuti sljedeće metode razmišljanja (Škrtić i Mikić, 2011):

- *Delfi metoda* – predstavlja postupak procjene budućih događaja na temelju sustavnog kombiniranja mišljenja i znanja stručnjaka, određivanjem budućih kretanja konsenzusom grupe stručnjaka. Delfi metoda predstavlja jednu od najobjektivnijih metoda predviđanja.
- *Oluja mozgova* (engl. *brainstorming*) – jedna je od najjednostavnijih metoda kreativnog mišljenja, ne traži veće iskustvo ili pripremu, osim relativno vještog voditelja, i primjenjuje se za rješavanje problema koji nisu suviše uski, odnosno stručno usmjereni, i koji nisu previše zatvoreni, odnosno s malim brojem mogućih rješenja (od prikupljenih ideja njih 5 do 30 % pokazuje se uspješnim).
- *Zapisivanje misli* (engl. *brainwriting*) – metoda zapisivanja misli vrlo je slična oluji mozgova, i po području primjene i po načinu provedbe. Provođi se u skupini od 4 do 7 članova koji se razlikuju po dobi, spolu, obrazovanju i interesima kako bi atmosfera bila kreativnija.
- *Sjednica ideja* – za razliku od prethodnih metoda, na sjednici ideja osim stručnjaka sudjeluju i svi zaposlenici poduzeća, pri čemu je svakom sudioniku

omogućeno iznošenje ideja, bez obzira na njegovo radno mjesto i stupanj obrazovanja.

3.2. Poslovni model CANVAS

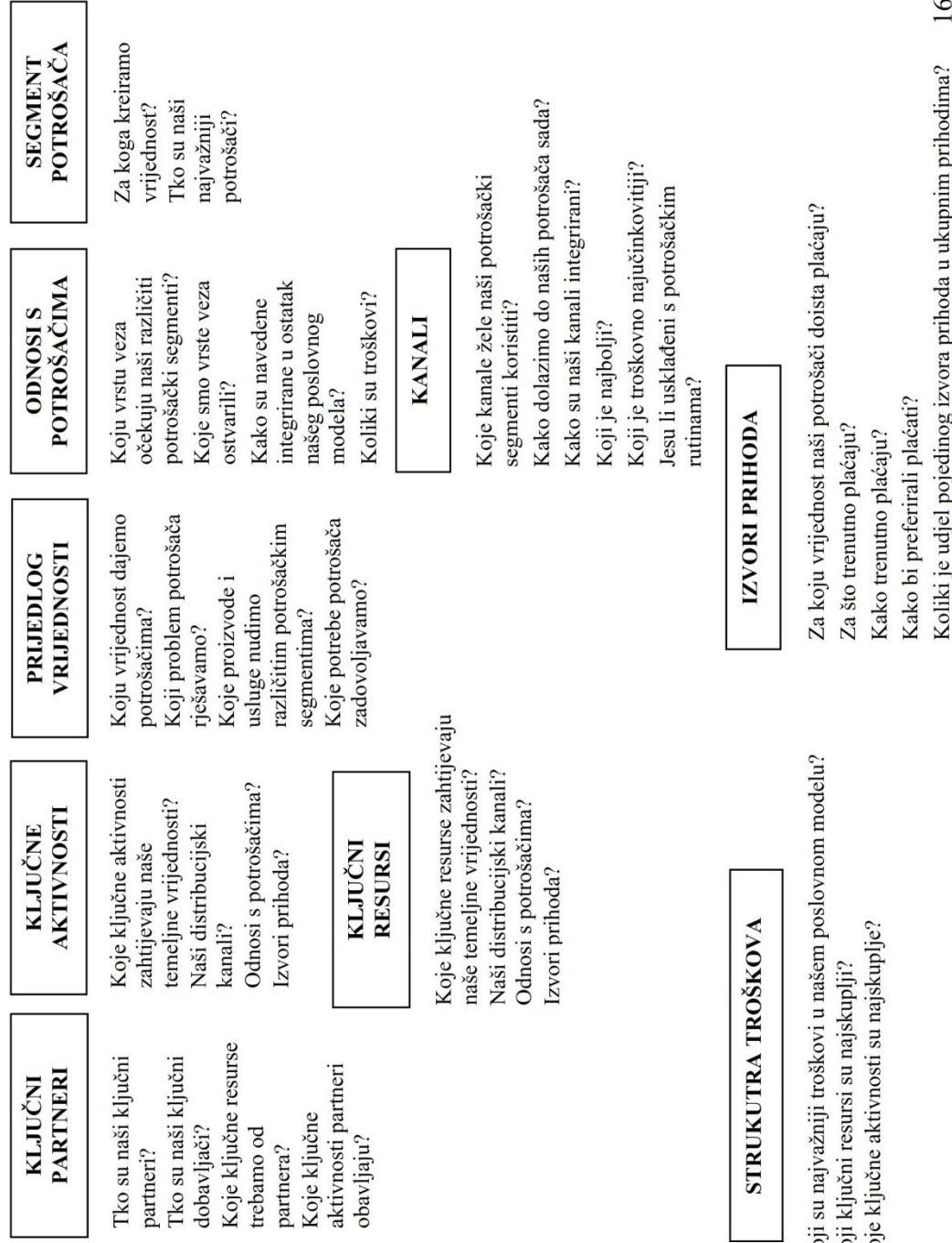
Nakon definiranja ideje poduzetnik se susreće s izazovom utvrđivanja njezine ostvarivosti. Odgovor na to pitanje daje nam, naravno, poslovni plan. No budući da poduzetnici većinom ne posjeduju znanje za samostalnu izradu poslovnog plana, mogu se poslužiti i jednostavnijim alatima. Jedan od popularnih alata predstavlja poslovni model CANVAS. Taj se model definira kao zajednički jezik za opisivanje, vizualiziranje, procjenjivanje i mijenjanje poslovnih modela (Osterwalder i Pigneur, 2014). Poslovni model predstavlja konceptualni alat koji sadrži set ciljeva, koncepata i njihovih odnosa, s ciljem definiranja poslovne logike određenog poduzeća (Osterwalder et al., 2005: 3). U slučaju *start-up* poduzeća, odnosno poduzetnika početnika, ovaj alat može poslužiti za procjenu poduzetničke ideje i kao temelj za izradu poslovnog plana u budućnosti. Budući da na sažet, jednostavan i pregledan način opisuje poduzetničku ideju, ujedno predstavlja i odličan alat za njezinu prezentaciju pred investitorima. To je osobito primjenjivo u slučaju kada poduzetnici na raspolaganju imaju samo tri do pet minuta za prezentaciju ideje. CANVAS poslovni model uključuje devet segmenata koji pokrivaju četiri osnovna područja poslovanja (potrošače, ponudu poduzeća, infrastrukturu i financijsku održivost) i predstavljaju skicu za definiranje strategije i njezinu implementaciju unutar organizacijskih struktura, procesa i sustava. Navedeni segmenti jesu (Osterwalder i Pigneur, 2014: 17-18):

- *Segment potrošača* – poduzeće opslužuje jedan ili više poduzetničkih segmenata. Navedeni segmenti mogu biti ili individualni potrošači ili poduzeća.
- *Prijedlog vrijednosti* – rješavanje potrošačkih problema i zadovoljenje potrošačevih potreba. Vrijednost koju percipiraju potrošači razlog je njihova preferiranja određenog proizvoda ili poduzeća. Svaki prijedlog vrijednosti sastoji se od niza proizvoda i/ili usluga kojima je cilj zadovoljiti određene potrošačke segmente. Te vrijednosti mogu se odnositi na: novitet na tržištu, izvedbu, razinu personalizacije, dizajn, brend, cijenu, prikladnost, umanjeње troškova, umanjeње rizika, itd.
- *Kanali* – stvorena vrijednost isporučuje se potrošačima kroz različite kanale, odnosno kroz komunikacijske, distributivne i prodajne kanale,

- *Odnosi s potrošačima* – ciljevi su uspostavljanje i održavanje odnosa s potrošačima za svaki segment potrošača te povećanje prodaje,
- *Izvori prihoda* – opisuje najznačajnije izvore prihoda poduzeća. Ti prihodi mogu biti rezultat prodaje „jednokratnim“ potrošačima ili stalnim potrošačima, kao rezultat isporučenih vrijednosti ili postprodajne potpore potrošačima,
- *Ključni resursi* – predstavljaju imovinu poduzeća (materijalnu i materijalnu) koja je potrebna za ostvarivanje prethodno navedenih elemenata,
- *Ključne aktivnosti* – najznačajnije aktivnosti koje poduzeće obavlja, npr. proizvodnja, rješavanje problema ili platforma (umrežavanje),
- *Ključna partnerstva* – odnose se na partnere od kojih nabavljamo ključne resurse ili koji za nas obavljaju određene aktivnosti (*outsourcing*),
- *Struktura troškova* – opisuje strukturu troškova poduzeća. Troškove možemo sagledavati s više aspekata, npr. fiksne i varijabilne troškove, ekonomija razmjera i ekonomija opsega.

Obrazac poslovnog modela CANVAS prikazan je na slici 2.

Slika 13.2. Poslovni model CANVAS



3.3. Poslovni plan

Poslovni je plan sistematski prikaz planiranih ciljeva i aktivnosti poduzeća u određenom, najčešće višegodišnjem, razdoblju (Jurković i Luković, 1995: 451). Poslovni plan sadrži cjelovito i precizno obrazloženje ulaganja koje poduzeće planira, s definiranim očekivanjima i alternativama u slučajevima kada se situacija mijenja (Juri, 2001: 39). Svrha poslovnog plana jest odgovoriti na pitanja (Stokes i Wilson, 2002: 183):

- kada? (*timing*)
- tko? (menadžeri, vlasnici, investitori)
- zašto? (utvrđivanje isplativosti, postavljanje ciljeva i proračuna).

Poslovni je plan zapravo prijeko potreban korak u pretvaranju ideja o proizvodima i uslugama u konkretne poslove s jasno postavljenim poslovnim ciljevima. Također možemo reći kako je poslovni plan temeljna okosnica planiranja, pokretanja, financiranja, organiziranja, vođenja, razvijanja i kontrole poduzetničkog pothvata tijekom njegova cjelokupnog vijeka trajanja. Prema Wickham (2006, str. 376) on predstavlja:

- *analitičko sredstvo* – sadrži informacije koje služe kao temelj artikuliranja i definiranja poduzetničke vizije, misije i strategije poslovanja,
- *sintetičko sredstvo* – jednom prikupljeni podaci integriraju se kako bi pružili podršku poslovanju, pretvarajući viziju poduzeća u strategiju poslovanja,
- *komunikacijsko sredstvo* – zaposlenima u poduzeću poslovni plan predstavlja fokus njihovih aktivnosti, dok od vanjskih korisnika nastoji uglavnom privući pozornost i kapital,
- *poziv na akciju* – pruža detaljnu listu aktivnosti koje treba poduzeti, zadataka koje treba izvršiti i rezultata koje treba postići ako poduzetnik želi realizirati svoju ideju.

Osnovni korisnici poslovnog plana jesu:

- poduzetnici,
- kreditori – banke,
- potencijalni partneri,
- ulagači (FFF⁷) u kapital poduzeća – dioničari,
- poduzetnikov tim,
- društvena zajednica,
- država.

Najveće koristi od poslovnog planiranja imaju poduzetnici. Dobar poslovni plan omogućuje im definiranje što, kako i kada žele postići. U njemu se nalaze temeljne smjernice za pokretanje, financiranje, organiziranje, vođenje, razvijanje i kontrolu poduzetničkog pothvata.

Kreditori i ostali ulagači prilikom odobravanja svih većih sredstava žele znati na koji će način vratiti uložena sredstva i kolika je sigurnost uloženog novca. Oni stoga koriste poslovni plan kako bi provjerili iz čega poduzeće namjerava vratiti glavnica i kamate i je li to u stanju učiniti

⁷ FFF= *family, friends and „fools“* (naivci)

na vrijeme. Pritom ih najviše interesira kakav će biti novčani tijek poduzeća i je li poduzetnik sposoban ostvariti zacrtano.

Poslovni je plan referentna slika poslovnoga i financijskoga ugleda poduzeća, pa se na temelju njega traže partneri za zajednička ulaganja, različite oblike udruživanja, širenje i razvoj postojeće djelatnosti te za moguću diverzifikaciju – ulazak u nova proizvodna ili uslužna područja.

3.3.1. Elementi poslovnog plana

Elementi koje će poduzetnik koristiti u svom poslovnom planu ovise o djelatnosti u kojoj je odlučio poslovati te o krajnjem korisniku poslovnog plana. Ukoliko se poslovni plan sastavlja prema pravilima natječaja za prijavu projekata financiranih od strane EU treba točno prilagoditi za to određenom obrascu. Budući da se u većini slučajeva elementi ili njihov raspored unutar pojedinih obrazaca razlikuju, preporuča se sastavljanje poslovnog plana u najširem obliku kako bi ga kasnije bilo jednostavnije prilagoditi pojedinim potrebama.

U skladu s navedenim, u slijedećoj tablici prikazani su najčešći elementi poslovnog plana s pripadajućim objašnjenjima i opisima.

Tablica 1. Sastavni elementi poslovnog plana

Sažetak	
1. Općenito o poduzeću	
<i>Djelatnost</i>	Opis osnovne i pomoćne djelatnosti Šifra djelatnosti prema NKD-u
<i>Pravni oblik poslovanja</i>	Trgovačko društvo (d.o.o., j.d.o.o., d.d., j.t.d.), obrt, zadruga, udruga, itd.
<i>Lokacija</i>	Sjedište, obilježja lokacije (prometna povezanost, geografska lokacija, važnost lokacije za poduzetnički pothvat, itd.)
<i>Naziv poduzeća</i>	Ime pod kojim će trgovačko društvo poslovati, odnosno naziv tvrtke treba osmisliti prije pokretanja procedure osnivanja. Na stranici Ministarstva pravosuđa moguće je pogledati koja imena već postoje i zauzeta su www.sudreg.pravosudje.hr Ime vlasnika i odgovorne osobe
2. Plan menadžmenta	
<i>Vizija</i>	Predstavlja sliku budućeg stanja poduzeća koja je realna, vjerodostojna i privlačna.
<i>Misija</i>	Dotiče sadašnjost: prepoznaje svrhu ili razlog postojanja poduzeća, vrijednosti i poslovnu filozofiju, opisuje način ponašanja i prikazuje djelatnosti i sadašnji način upravljanja poduzećem.
<i>Ciljevi</i>	Ciljevi trebaju biti svima jasni. Svaki cilj treba biti konzistentan s drugim ciljevima, čime se osigurava njihova povezanost; svaki cilj mora biti mjerljiv kako bi se moglo kontrolirati njegovo ostvarenje, ciljevi trebaju biti izazovni, ali ne i nedostižni.

	Jasni, konzistentni, mjerljivi i izazovni, ciljevi trebaju biti ostvarivi kako bi imali smisla.
<i>Strategija</i>	Daje odgovore na pitanja koju preporučenu strategiju primijeniti te u sklopu toga iznaći odgovore na sljedeća pitanja: <ul style="list-style-type: none"> - Kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima? - Kako rasporediti resurse? - Kako konkurirati na svakom pojedinom području na kojemu se poduzeće javlja, u smislu zadovoljenja potreba kupaca? - Kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu na konkurenciju i izbjeći poteškoće? - Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcionalni i operativni dio poduzeća?
<i>Organizacijska struktura</i>	Formalni raspored ovlasti i obveza unutar poduzeća
<i>Kompetencije poduzetnika</i>	Kratki izvod iz životopisa koji upućuje na stručne i druge kompetencije poduzetnika
3. Plan poslovnih aktivnosti	
<i>Opis proizvoda ili usluge</i>	Opis proizvoda ili usluge, specifikacija, sastav
<i>Opis proizvodnog procesa</i>	Detaljan opis proizvodnog procesa, tehničke specifikacije
<i>Organizacija radnog prostora (engl. Layout)</i>	Raspored elemenata u prostoru. U proizvodnji najčešće obuhvaća: definiranje proizvodne linije, vrstu opreme, načine proizvodnje, vrste proizvodne linije, itd.
<i>Lokacija</i>	Mjesto poslovanja, osvrt na lokacijsku konkurentsku prednost, položajna renta
<i>Opis postojećeg poslovanja</i>	Aktualni proizvodi ili usluge koje poduzetnik proizvodi ili nudi, kompatibilnost novih proizvoda s postojećima, sinergijski učinak
4. Tržišne analize	
<i>SWOT analiza</i>	Analiza snaga i slabosti poduzeća te prilika i prijetnji iz vanjske okoline poduzeća
<i>PESTLE analiza</i>	Analiza vanjskog okruženja
<i>Analiza konkurencije</i>	Analiza konkurenata (cijene, snaga i slabosti konkurencije, proizvoda ili usluge, distribucije, promotivnih aktivnosti, itd.)
<i>Analiza industrijske koncentracije</i>	Industrijska koncentracija opisuje strukturu industrije uzimajući u obzir veličinu i broj poduzeća u industriji, a mjeri se koncentracijskim omjerima i Hirschman-Herfindahl pokazateljem.
<i>Analiza dobavljača</i>	Analiza dobavljača (cijene, kvalitete sirovina, materijala ili proizvoda i usluga, uvjeti isporuke, način plaćanja, uvjeti plaćanja, itd.)
<i>Analiza potrošača</i>	Analiza potrošača (dob, kupovna moć, geografska lokacija, spol, navike, preferencije, itd.)
5. Plan marketinga	
<i>Proizvod ili usluga</i>	Opis proizvoda ili usluge, ambalaža, dizajn, kvaliteta, usluge prilikom kupovine i usluge tijekom korištenja
<i>Tržište</i>	Segmentacija tržišta (podjela tržišta prema grupama potrošača koji dijele ista obilježja: demografski faktori, socijalni, kulturni, geografski položaj, stil života, itd.) Ciljano tržište Diferencijacija proizvoda ili usluge (karakteristike po kojima se proizvod ili usluga razlikuju od konkurentskih)

<i>Cijena</i>	<p>Instrumenti politike cijena:</p> <ul style="list-style-type: none"> - izravni (popusti, sniženja, diskriminacija cijena) - ne izravni (uvjeti isporuke, uvjeti plaćanja) <p>Strategija određivanja cijena:</p> <ul style="list-style-type: none"> - strategija niskih cijena - psihološko određivanje cijena (manje od okruglog broja) - raspon cijena - parcijalno određivanje cijena - konkurentsko određivanje cijena <p>Utvrđivanje cijena u uslužnoj djelatnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - cijena po satu rada - postotak od ostvarenog prihoda - fiksni iznos
<i>Promocija</i>	Oglašavanje, promotivne aktivnosti, osobna prodaja
<i>Distribucija</i>	<p>Fizička distribucija (dostava proizvoda, koordinacija rasporeda dostava i potrošačevih očekivanja, organiziranje povrata robe)</p> <p>Izravni kanali (proizvođač-osobna prodaja, internet-potrošač)</p> <p>Neizravni kanali (proizvođač-veletrgovac-trgovina na malo-potrošač, proizvođač-trgovina na malo-potrošač)</p>
6. Plan financija	
<i>Plan prihoda</i>	Prikazuje plan ostvarivanja prihoda (cijena x planirana količina prodaje)
<i>Plan rashoda</i>	<p>Prikazuje plan rashoda (troškovi plaća, troškovi nabave sirovina i materijala, režijski troškovi, troškovi marketinga, itd.)</p> <p>Amortizacija – predstavlja postupno trošenje određene dugotrajne imovine (materijalne ili nematerijalne) tijekom njezina vijeka trajanja. Dugotrajna imovina predstavlja imovinu čiji je vijek trajanja duži od godinu dana te čiji je pojedinačni trošak nabave veći od 3.500,00 kuna. Metode amortizacije:</p> <ul style="list-style-type: none"> • linearna metoda (ista stopa amortizacije kroz cijeli vijek trajanja), • degresivna metoda (stopa amortizacije opada kroz vijek trajanja), • progresivna metoda (stopa amortizacije raste kroz vijek trajanja), • funkcionalna metoda (zasnovana na količini učinka koju ostvari sredstvo koje se amortizira). <p>Stope amortizacije i metode izračuna dostupne su na : https://mentorica.biz/aktualno/obracun-amortizacije-161/</p>
<i>Račun dobiti i gubitka</i>	Izvještaj koji predočuje rezultate poslovanja u određenom razdoblju.
<i>Bilanca</i>	Predstavlja bilancu stanja, dvostrani računovodstveni iskaz koji ima uravnoteženu desnu i lijevu stranu (lijeva strana u kojoj se

	iskazuje aktiva uvijek mora biti jednaka desnoj strani u kojoj se iskazuje pasiva). Ona je trenutačni iskaz stanja (na određeni dan) sredstava i izvora sredstava iskazanih u novčanom izrazu.
<i>Izvještaj o novčanom toku</i>	Izrađuje se na osnovi promjene novca i novčanih ekvivalenata (ulaganja do tri mjeseca) u određenom razdoblju. Sastoji se od triju dijelova: novčani tok od poslovne, investicijske i financijske aktivnosti
<i>Točka profita</i>	Grafikon točke profita prikazuje troškove i prihode sa svrhom utvrđivanja točke pokrića, odnosno točke u kojoj su ukupni prihodi jednaki ukupnim troškovima, a financijski rezultat jednak je nuli. Poznavanje navedene točke omogućuje nam utvrditi koja je to količina proizvodnje (iskorištenja kapaciteta) pri kojoj su svi troškovi pokriveni, a poslije koje počinje ostvarivanje pozitivnog poslovnog rezultata u poslovanju.
<i>Pokazatelji sigurnosti i uspješnosti</i>	Pokazatelji sigurnosti i uspješnosti obuhvaćaju pokazatelje likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja.
Dodaci	

3.3.2. Analiza i ocjena poslovnog plana korištenjem financijskih pokazatelja poslovanja

Pokazatelje uspješnosti poslovanja u osnovi promatramo kao nositelje informacija potrebnih za uspješno upravljanje poslovanjem. Zapravo, pokazatelje i utvrđujemo s ciljem stvaranja informacijske podloge za donošenje strateških i operativnih odluka poslovanja, ali i ocjenu stvarnog ekonomskog i tržišnog položaja. Poduzetnici u malim i srednjim poduzećima, kao i menadžeri u velikim poduzećima, zainteresirani su za sve aspekte financijske analize jer se mora osigurati i kratkoročna i dugoročna financijska stabilnost poduzeća. Osim toga, mora se osigurati profitabilnost poduzeća kako bi se mogle podmiriti sve kratkoročne i dugoročne obveze, a nužno je osigurati i odgovarajuće naknade vlasnicima poduzeća (dividende) i odgovarajući iznos akumulacije (zadržanu dobit) kako bi se poduzeće moglo razvijati (Škrtić i Mikić, 2011).

U ekonomskoj teoriji danas financijske pokazatelje efikasnosti poslovanja i efikasnosti financiranja najčešće klasificiramo u sljedeće skupine pokazatelja (Žager i Žager, 2008):

- *Pokazatelji likvidnosti* – mjere sposobnost poduzeća u podmirivanju svojih dospjelih kratkoročnih obveza.
- *Pokazatelji zaduženosti* – mjere financiranje poduzeća iz tuđih izvora sredstava. Treba naglasiti kako navedeni pokazatelji u okviru malog gospodarstva mogu odstupati od preporučenih vrijednosti jer poduzetnici često daju pozajmice svojim poduzećima, što u konačnici rezultira visokim financiranjem iz tuđih izvora sredstava.
- *Pokazatelji aktivnosti* – mjere koliko uspješno poduzeće upotrebljava svoje resurse.
- *Pokazatelji ekonomičnosti* – mjere odnos prihoda i rashoda, tj. pokazuju koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda.

- *Pokazatelji profitabilnosti* – mjere povrat uloženog kapitala, što se smatra najvišom upravljačkom djelotvornošću.
- *Pokazatelji investiranja* – mjere uspješnost ulaganja u obične dionice.

Uspješno upravljanje poduzećem uključuje dva osnovna kriterija poslovanja (Žager i Žager, 2008: 172):

- kriterij sigurnosti (likvidnost, financijska stabilnost i zaduženost),
- kriterij uspješnosti ili efikasnosti (ekonomičnost i profitabilnost).

U tom smislu pokazatelji likvidnosti i zaduženosti smatraju se pokazateljima sigurnosti poslovanja. Pokazatelji ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja predstavljaju pokazatelje uspješnosti poslovanja. Posebno treba naglasiti da se pokazatelji aktivnosti mogu smatrati i pokazateljima sigurnosti i pokazateljima uspješnosti. Na primjer, koeficijent obrtaja sredstava bitno utječe na stupanj likvidnosti i financijske stabilnosti, uz istovremeno izravno djelovanje na stupanj profitabilnosti poslovanja.

Pregled financijskih pokazatelja efikasnosti poslovanja i efikasnosti financiranja dan je u tablici 13.2. Iz navedenog smo pregleda izostavili pokazatelje investiranja, budući da se oni odnose na mjere uspješnosti ulaganja u dionice, što je vrlo rijetko zastupljeno u okviru malog gospodarstva.

Tablica 2. Pregled financijskih pokazatelja efikasnosti poslovanja i efikasnosti financiranja

Pokazatelji likvidnosti			
<i>Naziv pokazatelja</i>	<i>Brojnik</i>	<i>Nazivnik</i>	<i>Interpretacija</i>
Koeficijent trenutne likvidnosti	novac	kratkoročne obveze	Ako je < 1,5, poduzeće može ostati bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza.
Koeficijent ubrzane likvidnosti	novac + potraživanja	kratkoročne obveze	Poželjna vrijednost: 1. Preporučena minimalna vrijednost 0,9.
Koeficijent tekuće (opće) likvidnosti	kratkotrajna imovina	kratkoročne obveze	Poželjna vrijednost: 2. Ako je < 1,5, poduzeće može ostati bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza.
Koeficijent financijske stabilnosti	dugotrajna imovina	kapital + dugoročne obveze	Više od 1 znači da je dugotrajna imovina financirana iz kratkoročnih obveza, odnosno postoji deficit obrtnog kapitala. Ukoliko je manji od 1, dugotrajna imovina financirana je iz dugoročnih obveza.
Pokazatelji solventnosti			
<i>Naziv pokazatelja</i>	<i>Brojnik</i>	<i>Nazivnik</i>	<i>Interpretacija</i>

Koeficijent zaduženosti	kratkoročne obveze + dugoročne obveze	ukupna imovina	U pravilu bi vrijednost koeficijenta zaduženosti trebala biti 50 % ili manja.
Koeficijent vlastita financiranja	vlasnički kapital	ukupna imovina	Trebao bi biti veći od 50 %.
Odnos duga i kapitala	ukupne obveze	vlasnički kapital	Konzervativno pravilo zaduživanja: 1:1 Gornja granica odnosa duga i glavnice iznosi 2:1.
Koeficijent pokrića troškova kamata	dobit prije kamata i poreza	troškovi kamata	Pokazuje sposobnost poduzeća za podmirenje svojih godišnjih troškova kamata. Što je viši koeficijent pokrića troškova kamata, to je manja vjerojatnost problema s plaćanjem kamata po svojim obvezama u budućnosti.
Faktor zaduženosti	ukupne obveze	zadržana dobit + amortizacija	Pokazuje koliko je godina potrebno poduzetniku da iz dobiti i amortizacije (i bez ulaganja u nove investicije) podmiri svoje obveze. Kritična vrijednost: 5 godina
Financijska poluga	ukupna imovina	ukupni kapital	Pokazuje koliko je puta ukupna imovina veća od vlastita kapitala. Što je veći stupanj financijske poluge, to poduzeće koristi manje vlastitih sredstava (kapitala) u svom poslovanju.
Pokazatelji aktivnosti			
<i>Naziv pokazatelja</i>	<i>Brojnik</i>	<i>Nazivnik</i>	<i>Interpretacija</i>
Koeficijent obrtaja ukupne imovine	ukupni prihod	ukupna imovina	Izražava veličinu imovine potrebne za postizanje određene razine prodaje ili kune iz prodaje koje donosi svaka kuna imovine.
Koeficijent obrtaja zaliha	ukupni prihod	prosječne zalihe	Pokazuje koliko se puta tijekom jedne godine obrnu zalihe. Poželjan što veći broj.
Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	ukupni prihod	kratkotrajna imovina	Pokazuje koliko se puta tijekom jedne godine obrne kratkotrajna imovina poduzeća.
Koeficijent obrtaja potraživanja od kupaca	prihodi od prodaje	prosječno potraživanje od kupaca	Na temelju tog koeficijenta moguće je utvrditi prosječno trajanje naplate potraživanja.

Trajanje naplate potraživanja u danima	broj dana u godini (365)	koeficijent obrtaja potraživanja od kupaca	Mjeri dužinu vremena potrebnog za pretvaranje prosječne prodaje u novac. Niska vrijednost ovog pokazatelja znači da poduzeće uspješno naplaćuje svoja potraživanja.
Pokazatelji ekonomičnosti			
<i>Naziv pokazatelja</i>	<i>Brojnik</i>	<i>Nazivnik</i>	<i>Interpretacija</i>
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	ukupni prihodi	ukupni rashodi	Podrazumijeva se kako je bolje ako je koeficijent ekonomičnosti što veći broj.
Ekonomičnost poslovanja (prodaje)	Prihodi od prodaje	rashodi prodaje	
Ekonomičnost financiranja	financijski prihodi	financijski rashodi	
Ekonomičnost izvanrednih aktivnosti	izvanredni prihodi	izvanredni rashodi	
Pokazatelji profitabilnosti			
<i>Naziv pokazatelja</i>	<i>Brojnik</i>	<i>Nazivnik</i>	<i>Interpretacija</i>
Stopa povrata na prosječni kapital (ROE – Return On Equity)	neto dobit	(kapital na početku godine + kapital na kraju godine) / 2	Pokazuje koliko novčanih jedinica dobiti poduzeće ostvaruje na jednu jedinicu vlastita kapitala.
Stopa povrata na prosječnu imovinu (RO – Return on Assets)	neto dobit	(imovina na početku godine + imovina na kraju godine) / 2	Odnosi se na dobit koju poduzeće generira iz jedne novčane jedinice imovine. Što je niža dobit po novčanoj jedinici imovine, viši je stupanj intenzivnosti imovine. Veća intenzivnost zahtijeva i više investiranja u poslovanje kako bi se ostvarila dobit.
Profitabilnost prodaje	neto dobit	prihodi od prodaje	Pokazuje koliko lipa dobiti poduzeće stvori na svaku kunu prodaje. U pravilu, što je veća profitabilnost prodaje, bolje je upravljanje troškovima.
Profitna marža	neto dobit	ukupni prihod	Pokazuje postotak ostvarenog dobitka iz određenog poslovnog pothvata.
Dodatna ekonomska vrijednost (EVA)	neto operativni profit – (neto operativna imovina + prosječni trošak korištenih sredstava)		Mjeri dodatnu ekonomsku vrijednost stvorenu novom investicijom, tj. vrijednost koja je preostala poduzeću nakon

		plaćanja troškova svih korištenih sredstava.
EBITDA	dobit prije kamata i poreza (EBIT) + amortizacija	Indikator profitabilnosti, posebno dobar u odnosu na relativno uspoređivanje s drugim tvrtkama u istoj djelatnosti. EBITDA se u velikoj mjeri koristi kao osnova za kreditnu analizu.

Prema: Škrtić i Mikić, 2011.

3.3.3. Ocjena ekonomske efikasnosti poduzetničkog projekta

S aspekta ulaganja, jednaku važnost ima poduzetnički projekt poslovne zgrade, kupnje opreme, vrijednosnih papira ili plaćanje poslijediplomskog studija. Ulagati se može u jednom ili više razdoblja za vrijeme investicijskog projekta, radi ostvarivanja jednog ili više pozitivnih učinaka. Svako je ulaganje određeni rizik koji se može procijeniti analitičkom ocjenom investicijskog projekta (Škrtić i Mikić, 2011).

Kriteriji ocjenjivanja investicijskog projekta obuhvaćaju: tržišnu djelatnost ulaganja, društvenu djelatnost ulaganja i financijske pokazatelje ulaganja. Pritom kriteriji djelatnosti ulaganja mogu biti:

- a) statički, za koje se u račun uzima prosječna godina života investicijskog projekta,
- b) dinamički, za koje se vodi računa o vremenskim preferencijama i životnom vijeku projekta.

Ocjene ekonomske efikasnosti poduzetničkog projekta najčešće se svrstavaju u četiri osnovne skupine:

1. ocjene profitabilnosti,
2. ocjene osjetljivosti projekta,
3. ocjene solventnosti projekta,
4. ostale ocjene.

1. Ocjene profitabilnosti najčešće uključuju metodu stope profitabilnosti, metodu prosječne stope profitabilnosti, metodu vremena povrata ulaganja, metodu neto sadašnje vrijednosti i metodu interne stope rentabilnosti. Stopa profitabilnosti po ovoj metodi izračunava se samo za jednu, tzv. reprezentativnu, godinu iz razdoblja redovite proizvodnje. Za izračunavanje stope rentabilnosti ($r\%$) potrebna su tri podatka za reprezentativnu godinu: prihodi (C), troškovi (T) i prosječni trajni kapital (\bar{K}_t). Formula za izračunavanje stope jest:

$$r_{\%} = \frac{C - T}{\bar{K}_t} 100$$

Ako se želi izračunati stopa rentabilnosti ukupne imovine ($r_u\%$), a ne samo trajnog kapitala, tada se postupa po formuli (T_k = kamata na kredite):

$$r_u\% = \frac{C - (T - T_k)}{K} 100$$

Stopa rentabilnosti može se izračunati i pomoću dobitka reprezentativne godine. Tada se postupa po formulama:

$$r\% = \frac{B}{Kt} 100,$$

$$r_u\% = \frac{B + T_k}{K} 100$$

Osnovna misao od koje se polazi pri primjeni metode stope rentabilnosti jest da se isplati ulagati ako je stopa rentabilnosti veća od kamatne stope ($k\%$). Ako je, dakle, $r\% > k\%$.

Metode stopa profitabilnosti i rentabilnosti jednostavne su za upotrebu, a njihova točnost ovisi o pravilnom izboru reprezentativne godine i o točnosti procjene elemenata za izračunavanje stope.

Metoda prosječne stope rentabilnosti uzima iste elemente kao i metoda stope rentabilnosti, samo što se oni izračunavaju za svaku godinu ekonomskog vijeka korištenja projekta te se na osnovi toga izračunavaju prosječne godišnje veličine elemenata za izračunavanje stope. *Metodom prosječne stope profitabilnosti* otklanja se nedostatak metode stope profitabilnosti koji nastaje iz odabira reprezentativne godine. Koliko god reprezentativna godina bila pažljivo izabrana, ona ne može biti reprezentativna za sav ekonomski vijek korištenosti projekta (jer su različiti vremenski rasporedi prihoda i troškova, što se teško može izraziti kroz jednu godinu). Ostali su nedostaci tih dviju metoda uglavnom isti.

Vrijeme povrata ulaganja predstavlja broj godina korištenja koji je potreban kako bi se akumuliralo dovoljno sredstava za povrat ulaganja. Što je to vrijeme kraće, projekt je rentabilniji, a ujedno je i njegova neizvjesnost manja. Nedostaci te metode isti su kao i kod metoda stope profitabilnosti ili rentabilnosti. Vrijeme za povrat ulaganja (G_{pu}) dobije se pomoću formule

$$G_{pu} = \frac{K_u}{C - (T - A)} \quad \text{ili} \quad G_{pu} = \frac{K_u}{B + A}$$

pri čemu su K_u početna investicijska ulaganja (osnovna i trajna obrtna sredstva te sredstva zajedničke potrošnje), a A amortizacija. Ako projekt ne donosi svake godine isti prihod i ako nema svake godine iste troškove, vrijeme povrata ulaganja izračunava se na način da se od početnih uloženi sredstava postupno oduzimaju amortizacija i dobitak ($B=C-T$) za svaku godinu i tako ustanovi koje se godine korištenja projekta akumuliralo dovoljno sredstava za povrat ulaganja.

Metoda neto sadašnje vrijednosti predstavlja najčešće korištenu metodu ocjene ekonomske efikasnosti. Navedena metoda ocjenjuje vrijednost projekta diskontiranjem svodeći prihode, troškove i ostatak vrijednosti projekta u ekonomskom vijeku korištenja na sadašnju vrijednost, tj. možemo ju definirati kao postotak utvrđivanja razlike između sadašnje vrijednosti primitaka i sadašnje vrijednosti izdataka u predviđenom vijeku investicijskog projekta primjenom tehnike diskontiranja. Osnovna pretpostavka navedene metode jest da jedna kuna koja će se dobiti, npr. za pet godina, vrijedi manje od jedne kune sada. Neto sadašnja vrijednost projekta izračunava se pomoću formule:

$$U = \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{\left(1 + \frac{k_{\%}}{100}\right)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{T_i - A_i}{\left(1 + \frac{k_{\%}}{100}\right)^i} - Ku + \sum_{i=1}^n \frac{K_{ov}}{\left(1 + \frac{k_{\%}}{100}\right)^n}$$

pri čemu je U neto sadašnja vrijednost, K_{ov} ostatak vrijednosti projekta i $k_{\%}$ diskontna kamatna stopa.

Metoda interne stope profitabilnosti temelji se na istim pretpostavkama kao i metoda neto sadašnje vrijednosti, ali je ovdje diskontna stopa nepoznanica. Interna stopa rentabilnosti jest ona diskontna stopa pri kojoj se izjednačuju početna ulaganja sa sadašnjom vrijednošću budućih prihoda, uvećanih za sadašnju vrijednost troškova bez amortizacije. Dakle,

$$K_u = \sum_{i=1}^n \frac{C_i}{\left(1 + \frac{k_{\%}}{100}\right)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{T_i - A_i}{\left(1 + \frac{k_{\%}}{100}\right)^i} - Ku + \sum_{i=1}^n \frac{K_{ov}}{\left(1 + \frac{k_{\%}}{100}\right)^n},$$

ili primjereno već iznesenom

$$K_u = \sum_{i=1}^n \frac{B_i + A_i}{\left(1 + \frac{k_{\%}}{100}\right)^i} - Ku + \sum_{i=1}^n \frac{K_{ov}}{\left(1 + \frac{k_{\%}}{100}\right)^n}.$$

Ovom metodom izbjegava se subjektivno određivanje diskontne stope, odnosno diskontna se stopa sada pojavljuje kao moguće rješenje. Po metodi interne stope rentabilnosti ili profitabilnosti investicijski je projekt prihvatljiv ako je interna stopa rentabilnosti ($r_{\%}$) ista ili veća od minimalno prihvatljive stope rentabilnosti ($r_{\%min}$), a ukoliko usporedimo dva ili više projekata, onda je profitabilniji onaj koji ima veću internu stopu profitabilnosti (Škrtić i Mikić, 2011).

2. Metode za ocjenu ekonomske efikasnosti investicijskih projekata temelje se na procjenama budućih vrijednosti koje će ostvarivati projekt u ekonomskom vijeku korištenja. Postoje mnogobrojni uzroci koji dovode do neizvjesnosti predviđene uspješnosti investicijskog projekta. Kvalitetnim analizama mogu se smanjiti neizvjesnosti koje bi mogle nastati iz samog projekta, ali one se ne mogu u potpunosti izbjeći. Tu su još i neizvjesnosti koje nastaju iz okolice projekta, a na njih donositelj odluka o investiranju ne može utjecati. S obzirom na te činjenice, postavlja se pitanje koliko se mogu pogoršavati uvjeti poslovanja, a da u ekonomskom vijeku

korištenja projekt ne donosi gubitak ili da ostvaruje barem minimalni prihvatljivi dobitak. Odgovarajući na to pitanje može se ocijeniti osjetljivost projekta na pogoršanje uvjeta poslovanja i donijeti ispravna odluka o investiciji. U praksi se najčešće ocjenjuje osjetljivost na promjenu količine proizvodnje, prodajne cijene, troškova bez amortizacije te visinu početnih ulaganja.

C) Ocjena solventnosti poduzetničkog projekta uključuje sposobnost projekta da podmiri sve dospjele obveze plaćanja u rokovima njihova dospjeća raspoloživim novčanim sredstvima. Solventnost neposredno proizlazi iz likvidnosti poslovanja jer se temelji na analitičkoj podlozi financijskih tijekova projekta koji obuhvaćaju: primitke, izdatke i neto-primitak. Ako neto-primitci nisu dostatni za postizanje solventnosti projekta u svakoj godini njegova vijeka, takav projekt nije prihvatljiv, bez obzira na način rješavanja nesolventnosti pojedinih godina.

D) Ostale ocjene poduzetničkih projekata u funkciji su povećanja postotka izvjesnosti mogućeg uspjeha poduzetničkog pothvata, a mogu uključivati:

- utjecaj poduzetničkog projekta na povećanje bruto domaćeg proizvoda,
- utjecaj poduzetničkog projekta na povećanje broja zaposlenih,
- utjecaj poduzetničkog projekta na tehničko-tehnološki razvoj,
- utjecaj poduzetničkog projekta na radno i životno okruženje,
- utjecaj poduzetničkog projekta na platnu bilancu, itd.

Ostale navedene ocjene poduzetničkih projekata u funkciji su povećanja postotka izvjesnosti mogućeg uspjeha poduzetničkog pothvata. Mjerenje efektivnosti i efikasnosti poduzetničkog projekta, procesa i ljudi postaje sve važniji čimbenik tržišnog i poslovnog uspjeha. Kompleksnost poslovanja, na internoj i eksternoj razini, pokazala je da samo financijski pokazatelji nisu dovoljni za upravljanje i donošenje ispravnih odluka i postavljanje strategijskih i operativnih ciljeva.

3.3.4. Prezentacija poslovnog plana

Imati poduzetničku ideju, organizirati tim i napisati poslovni plan prvi su koraci u ulasku u poduzetništvo. Sljedeći korak je prikupiti sredstva za financiranje i pokretanje poslovanja. U tom koraku mladi poduzetnici moraju dobro znati prezentirati svoju ideju i poslovni projekt. Stoga se, za susret s ulagačima, moraju dobro pripremiti, te u kratkim crtama jasno prezentirati poslovni plan.

Prezentacija poslovnog plana ne bi trebala biti duža od 20 minuta, uzimajući u obzir da se nakon prezentacije treba ostaviti dovoljno vremena za pitanja i odgovore. Barringer i Ireland (2018, str. 204) preporučuju prezentaciju od maksimalno 12 slajdova koja bi trebala uključivati sljedeće elemente:

- a) *Naslovnica* – predstaviti poduzeće, naziv poduzeća, imena osnivača i logo poduzeća.
- b) *Opis problema* – kratko opisati problem koji poduzetnički projekt rješava.

- c) *Opis rješenja* – objasniti kako će poduzeće riješiti problem i kako će zadovoljiti potrebe na tržištu.
- d) *Opis prilike i ciljanog tržišta* – definirati specifično ciljno tržište, opisati poslovne trendove i trendove u okruženju koji definiraju ciljno tržište poduzeća.
- e) *Tehnologiju* – ovaj se slajd uključuje ukoliko postoji potreba za njim; u ovom se dijelu opisuju tehnološki aspekti proizvoda ili usluge na jednostavan i zanimljiv način.
- f) *Konkurenciju* – definirati konkurentsku prednost poduzeća i kako će se poduzeće nositi s konkurencijom.
- g) *Marketing i prodaju* – opisati svoju marketinšku strategiju (primarno istraživanje o proizvodu i/ili usluzi, rezultatima itd.).
- h) *Upravljački tim* – opisati svoj upravljački tim, iskustvo i stručnost pojedinih članova, opisati zaduženja pojedinih članova u poduzeću.
- i) *Financijske projekcije* – naglasiti kada će poduzeće doseći profit, koliko je kapitala potrebno, kada će se doseći točka profita.
- j) *Tekuće stanje* – opisati svoju trenutnu situaciju u obliku koraka (prekretnica) koji su dosad dosegnuti.
- k) *Izvore financiranja* – definirati koliko je financijskih sredstava potrebno i kako će se navedena sredstva koristiti.
- l) *Sažetak* – zaključiti prezentaciju uz sažimanje najsnažnijih točki poduzetničkog projekta i upravljačkog tima.

Umjesto standardne prezentacije poslovnog plana danas je vrlo popularan i oblik prezentacije u obliku *Pitcha*. Navedeni oblik predstavlja vrlo kratku prezentaciju poduzetničke ideje, uglavnom u trajanju od jedne ili tri minute. Budući da poduzetnicima na raspolaganju stoji vrlo malo vremena, u *Pitchu* će se vrlo kratko osvrnuti na sljedeće elemente: definiranje problema, opis rješenja, poznavanje ciljanog tržišta, opis konkurencije, opis tima, financijski sažetak te prekretnice u poslovanju (engl. *milestones*). Isto tako, treba naglasiti kako je vrlo važno posebnu pozornost posvetiti vizualnom aspektu prezentacije.

Prilikom prezentacije poslovnog plana pred potencijalni ulagači znaju poduzetnika ili osnivača bombardirati pitanjima tijekom i nakon predstavljanja poslovne ideje. Važno je zato dobro se pripremiti za odgovore na pitanja koja će vam ulagači postaviti, i to tako da vaši odgovori istodobno budu jasni i motivirajući za njihovu odluku o ulaganju.

Najčešća pitanja koja ulagači postavljaju poduzetnicima su⁸:

1. *Koliko ste upoznati s prilikama na tržištu?* Novi poduzetnik mora tako poznavati svoje tržište „kao vlastito dvorište“. Ulagači žele biti sigurni da ste na vrijeme prepoznali trendove i prilike, a izvrsno detaljno poznavanje tržišta na koje ciljate kod potencijalnih će ulagača stvoriti povjerenje. Kada govorimo o poznavanju tržišta, neki od ključnih elemenata su procjena veličine tržišta, posljednji trendovi koje prevladavaju i kakva je konkurencija.

⁸ ističe Maximilian Fleitmann, osnivač tvrtke BaseTemplates, partner u investicijskoj kompaniji Richmond View Ventures i član poduzetničke organizacije Entrepreneurs' Organization u svojem osvrtu za magazin Inc.

2. *Zašto mislite da će kupce ili korisnike zanimati ono što im želite ponuditi?* Inovacija je važna, ali nije nužno i najvažnija. Nove tvrtke rastu i razvijaju se jer ispunjavaju potrebe i rješavaju konkretne probleme svojih korisnika ili kupaca. Tijekom prezentacije vaše poslovne ideje, ulagači će vas gotovo zasigurno pitati koji to problem, potrebu ili želju svojih korisnika namjeravate riješiti ili ispuniti te na koji način. Zato je jako važno opisati rješenje i korisničko iskustvo koje ćete svojim poduzetničkim pothvatom stvoriti i na koji će način ono promijeniti živote vaših budućih korisnika ili kupaca.
3. *Kako ste došli do ideje?* Općeprihvaćeno mišljenje jest da ljude koje se bave investicijama, financijama i tome slično zanimaju jedino brojke. No to je tek djelomično točno. Svi ljudi vole čuti priču iz koje je nastala neka ideja, a ideje koje poduzetnici pretvaraju u uspješni biznis često su nastale tako što su ti ljudi pokušali riješiti svoj vlastiti problem i uspjeli su u tome. Dobro ispričana priča o razvoju ideje vrlo će vjerojatno zaintrigirati potencijalnog ulagača, a osim toga, omogućit će mu bolji uvid u vašu motivaciju zbog koje ste se odlučili upustiti u realizaciju svojeg poduzetničkog projekta.
4. *Tko je od vaših konkurenata na tržištu najopasniji – i zašto?* Za većinu ulagača, nije dovoljno znati tek nabrojati koje su vam tvrtke konkurencija. Osim što morate znati tko su vam glavni protivnici na tržišnom igralištu, morate biti dobro upoznati s njihovim jakim i slabim stranama. Samim time, pokazujete da dobro razumijete prirodu djelatnosti kojom se namjeravate baviti, ali i pokazati dubinsko poznavanje terena na kojem želite razvijati vlastiti biznis. Prilikom odgovaranja na ovo pitanje, trebalo bi obavezno navesti po čemu se vaša ideja razlikuje od konkurencije i zašto je vaše rješenje bolje od onoga što oni nude.
5. *Što planirate učiniti s investicijom?* Pitanje na koje se obavezno morate dobro pripremiti jest upravo ono koje se odnosi na trošenje dobivenih financijskih sredstava. Pritom zaboravite na općenite, slabo definirane odgovore. Svaki ulagač želi dobiti precizan odgovor na ovo pitanje, pa je jako važno dobro objasniti kako planirate potrošiti dobivenu investiciju. Bez obzira je li riječ o zapošljavanju novih kadrova ili za marketing, ključno je dati što precizniji odgovor koliko ćete novca za to potrošiti, koje ste razvojne izazove time savladali i u konačnici, koliko ste se nakon toga približili konačnom cilju.
6. *Kakva je vaša marketinška strategija?* Možete stvoriti najbolji proizvod ili uslugu koja postoji, ali ako nitko ne zna da to postoji, posao će propasti, upozorava Fleitmann. Zato nipošto ne smijete zanemariti razvoj optimalne marketinške strategije za ono što namjeravate ponuditi svojim budućim korisnicima. Ovisno o djelatnosti kojom se bavite, kanali za marketing mogu biti društvene mreže, vaši partneri za distribuciju ili PR kampanje. I uvijek, ali uvijek, istaknite po čemu se razlikujete od ostalih, sličnih tvrtki ili projekata i pritom se potrudite da iskočite iz prosjeka.
7. *Što, osim novca, očekujete od investitora?* Odabir ulagača isključivo na temelju novca koji je spreman uložiti u vaš projekt nije dobar potez. Prilikom biranja investitora, odlučite se za onoga koji već ima dobre kontakte bitne za razvoj vašeg biznisa ili je stručan u djelatnosti

kojom se bavite. Ako vam potencijalni investitor postavi ovo pitanje, dajte mu do znanja da na odnos poduzetnik – investitor gledate kao na suradnju u ostvarenju zajedničkog cilja. S potencijalnim investitorom razgovarajte o izazovima koji su pred vama, u kojima ćete trebati pomoć ne samo u obliku dodatnih sredstava nego i spajanja s korisnim kontaktima ili stručnjacima s kojima je vaš potencijalni ulagač povezan kroz svoj investicijski portfelj.

4. PROCEDURA PRIJAVE, UGOVARANJA I PROVEDBE EU PROJEKATA

U slijedećem poglavlju priručnika definiraju se koraci i potrebne radnje prilikom podnošenja prijave, procedura ugovaranja te opisuju aktivnosti same provedbe EU projekata. Pojašnjenje ovih aktivnosti služi za izbjegavanje pogrešaka koje se prilikom njihovog izvođenja mogu pojaviti, a koje mogu direktno izazvati odbacivanje projekta i poništenje svih do sada dobro provedenih aktivnosti pripreme.

4.1. Podnošenje prijave EU projekata

Podnošenje projektne prijave predstavlja ključan trenutak u ciklusu pripreme EU projekta. To je faza u kojoj se sav prethodni rad (idejna razrada, proračun, partnerstva, analiza potreba i usklađenost sa strateškim dokumentima) formalno pretvara u projektni prijedlog koji se predaje nadležnom tijelu. Iako se čini administrativnim korakom, faza podnošenja prijave zahtijeva preciznost, tehničku disciplinu i jasno razumijevanje pravila poziva. Kvaliteta i tehnička ispravnost prijave izravno utječu na ocjenjivanje i mogu odrediti hoće li projekt prijeći prag prihvatljivosti.

Projektne prijave u Republici podnose se elektroničkim putem. Prijavitelji moraju otvoriti korisnički račun, ispuniti online obrazac i učitati tražene priloge. Preporučuje se pravovremena priprema i provjera dokumentacije prije roka za podnošenje prijave.

4.1.1. Provjera dokumentacije prije slanja

U svim EU pozivima postoje obvezni i uvjetni dokumenti čije ispravno prilaganje čini projekt formalno prihvatljivim. Nedostatak samo jedne stavke često dovodi do automatskog odbijanja prijave, bez razmatranja sadržaja.

Popis najčešćih obveznih priloga izgleda ovako:

- Ispunjen *Projektni prijedlog / prijavni obrazac*
- *Proračun* u propisanom formatu
- *Izjave prijavitelja i partnera* (potpisane i ovjerene)
- *Dokazi o pravnom statusu* (izvadak iz registra, OIB, statut, pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i sl.)
- *Dokazi o financijskoj održivosti* (za poduzeća: BON-1, BON-2, bilance; za javna tijela: financijski planovi)
- *Potvrde o nekažnjavanju / nepostojanju dugovanja*, gdje je primjenjivo
- *Tehnička dokumentacija* (glavni projekti, troškovnici, studije izvodljivosti, energetska certifikati, lokacijske/dozvole)
- *Dokazi o partnerstvu* (sporazumi, memorandum, pisma namjere)

➤ **Praktični savjet za korisnike priručnika:**

Izradi internu *checklist tablicu* za provjeru svakog dokumenta te uključi kolonu „verzija dokumenta”, „datum” i „odgovorna osoba”.

Ovo smanjuje rizik od pogreške, posebno kada u pripremi sudjeluje više osoba.

4.1.2. Partnerstva i suradnja

Projekti koji uključuju više partnera često imaju veću dodanu vrijednost. Partneri dijele odgovornosti i resurse te zajedno ostvaruju ciljeve. Preporučuje se potpisivanje partnerskog sporazuma kojim se definiraju prava i obveze svake strane.

4.1.3. Izrada proračuna projekta

Proračun projekta mora biti realan, transparentan i usklađen s planom aktivnosti. Troškovi moraju biti opravdani, nužni i prihvatljivi prema uvjetima natječaja. Uobičajene kategorije troškova uključuju: troškove osoblja, opreme, vanjskih usluga, putne troškove i promidžbu.

Tablica 3. Primjer proračuna projekta

Budžetska kategorija	Opis troška	Jedinica	Jedinični trošak	Količina	Ukupno
Ljudski resursi	Plaće projektnog osoblja	sat			
Oprema	Nabava opreme	kom			
Putovanja	Službena putovanja	put			
Organizacija konferencije	Početna konferencija projekta	usluga			
Vanjske usluge	Edukacije, konzultanti	usluga			
Promidžba projekta	Web oglasi, izrada banera	usluga			

4.1.4. Osnovni koraci prijave projekata

Uobičajena procedura same prijave EU projekata je kako slijedi:

1. *Registracija korisničkog računa* – potrebno je unaprijed osigurati prava pristupa (najčešće „administrator”, „priprematelj”, „potpisnik”).
2. *Popunjavanje e-obrasca* – struktura je unaprijed zadana; ne dopušta odstupanje od formata.
3. *Učitavanje dokumenata* – sustav obično traži PDF; maksimalna veličina datoteke i format su strogo definirani.
4. *Provjera automatskih validacija* – sustav sam prijavljuje pogreške poput nedostajućih polja, pogrešnog formata, prekoračene veličine dokumenta itd.
5. *Finalno zaključavanje* – prijava se „zaključava” prije slanja; nakon zaključavanja izmjene više nisu moguće.

➤ **Praktični savjet:**

Nemoj učitavati dokumente u zadnjim satima!

Sustavi se često preopterećuju, a pogreške ili prekidi mogu dovesti do zakašnjele prijave.

4.1.5. Najčešće tehničke pogreške prijavitelja

U praksi se pojavljuje nekoliko ponavljajućih pogrešaka koje mogu automatski diskvalificirati projekt, iako sadržajno može biti izvanredan. Posebno ukoliko se završava u zadnjim satima prijave, stres i brzina povećavaju mogućnost tehničkih propusta.

➤ **Praktični savjet za korisnike priručnika**

Uobičajene pogreške koje se javljaju u praksi:

- učitavanje *pogrešnih verzija dokumenata* (npr. ranije verzije proračuna)
- nepotpisani obrasci ili dokumenti bez pečata
- nedosljednost između proračuna i tekstualnog dijela prijave
- kriva vrsta dokumenta (npr. slika umjesto PDF-a)
- proračun koji se ne otvara ili se ruši zbog pogrešne Excel verzije
- nazivi datoteka s nedopuštenim znakovima („š”, „ž”, „/”, „(”)
- nedostatak dokumentacije za partnera, iako je naveden u prijavi
- iznos traženih sredstava ne odgovara maksimalnom iznosu poziva

➤ **Praktični savjet:**

Prije slanja uključite osobu koja nije sudjelovala u pripremi da izvrši „kontrolno čitanje” – tzv. *peer review*. Ona lakše uočava očite pogreške.

4.1.6. Završna provjera prije predaje

Završna provjera obavlja se najkasnije 48 sati prije roka predaje (idealno bi bilo i tjedan dana prije). Cilj je potvrditi da je projekt spreman i usklađen s pravilima.

Kontrolna lista za završnu provjeru

- Je li odrađena provjera prihvatljivosti prijavitelja, partnera i projekta?
- Jesu li svi dokumenti potpisani i ovjereni?
- Je li proračun u skladu s pravilima prihvatljivosti troškova?
- Jesu li svi potrebni prilozi u ispravnom formatu?
- Jesu li podaci u e-obrascu jednaki podacima u dokumentima?
- Jesu li svi dokumenti učitani u sustav?
- Je li provjerena verzija svakog dokumenta (v1, v2, final)?
- Je li projekt unesen u sustav s istim nazivom i akronimom kao u proračunu?
- Je li osigurano da osoba ovlaštena za potpisivanje ima pristup sustavu?

4.1.7. Proces slanja prijave

Nakon što su dokumenti pripremljeni i provjereni, izvođenje slanja prijave obično slijedi ove korake:

1. Provjera učitavanja svih priloga u sustav.
2. Provjera validacijskih poruka – sustav mora biti „zelen” (bez grešaka).
3. Generiranje potvrde o prijavi (sustav izrađuje automatski PDF).
4. Elektronički potpis (gdje je tražen).
5. Klik na „Pošalji” / „Submit”.
6. Preuzimanje potvrde o predaji – ključni dokument koji dokazuje da je projekt predan unutar roka.

➤ **Važna napomena:**

U EU projektima *vrijedi isključivo sustavom zabilježeno vrijeme predaje*, ne vrijeme vašeg klika. Stoga prijavu nikako ne treba vršiti u posljednjim trenucima roka!

4.1.8. Aktivnosti nakon prijave projekta

Nakon uspješne predaje, preporučuje se:

- a) arhivirati kompletnu verziju prijave (svi dokumenti + potvrda o predaji)
- b) izraditi hodogram projekta za stvarnu provedbu
- c) pratiti obavijesti nadležnog tijela o statusu ocjenjivanja
- d) biti spreman na traženje dopuna ili pojašnjenja.

Često nadležna tijela kontaktiraju prijavitelje radi manjih tehničkih dopuna. Potrebno je reagirati brzo i točno.

4.2. Ocjenjivanje projektnih prijava

Ocjenjivanje projektnih prijava ključan je korak u kojem nadležno tijelo procjenjuje kvalitetu, relevantnost i izvedivost predanog projekta. Proces je strogo definiran kako bi se osigurala transparentnost, pravednost i jednak tretman svih prijavitelja. Bez obzira radi li se o nacionalnim pozivima ili centraliziranim EU programima, evaluacija uvijek slijedi logiku: prvo formalna provjera, zatim kvalitativno ocjenjivanje. Razumijevanje ove faze omogućuje prijaviteljima da unaprijed pripreme projekt koji zadovoljava i administrativne i sadržajne kriterije.

4.2.1. Faze procesa ocjenjivanja

Proces ocjenjivanja najčešće se provodi u tri glavne faze:

Faza 1) Administrativna provjera (formalna provjera)

U ovoj fazi ocjenjuje se je li prijava:

- predana na vrijeme
- potpuna (priloženi svi dokumenti)
- potpisana i ovjerena gdje je potrebno
- u skladu s uvjetima prihvatljivosti poziva
- pripremljena u propisanom formatu (PDF, Excel, e-obrazac)

➤ **Napomena: Ako projekt ne prođe administrativnu provjeru – odmah se odbacuje, bez prelaska na kvalitativno ocjenjivanje.**

Faza 2) Provjera prihvatljivosti

Nadležno tijelo provjerava:

- prihvatljivost prijavitelja
- prihvatljivost partnera
- prihvatljivost aktivnosti
- prihvatljivost lokacije provedbe
- prihvatljivost troškova

➤ **Napomena: U EU fondovima, neusklađenost s ovim kriterijima automatski eliminira projekt iz daljnje procedure.**

Faza 3) Kvalitativno ocjenjivanje

Ovo je najvažniji dio evaluacije. Ocjenjivači vrednuju:

- relevantnost i jasnoću intervencije
- usklađenost s ciljevima poziva
- inovativnost rješenja
- utjecaj na ciljnu skupinu
- ostvarivost aktivnosti
- kvaliteta proračuna
- održivost rezultata
- kapacitet prijavitelja

➤ **Napomena:** Svaki kriterij nosi određeni broj bodova, a samo projekti iznad minimalnog praga prolaze u daljnju fazu.

4.2.2. Proces ocjene prijavljenog projekta

Proces ocjene provode kvalificirani i kompatibilni stručni ocjenjivači. U pravilu postoje dvije skupine ocjenjivača:

1. **Administrativni kontrolori** - Zaduženi su za tehničku i formalnu provjeru dokumentacije.
2. **Stručni ocjenjivači** - To su eksperti iz relevantnih područja (npr. energetika, obrazovanje, istraživanje, digitalna transformacija, turizam).

Ocjenjivači mogu biti:

- a) interni (iz tijela koje objavljuje poziv)
- b) vanjski eksperti angažirani putem EU baza ocjenjivača

Ocjenjivanje se najčešće provodi metodom više ocjenjivača na način da:

- najmanje dva ocjenjivača pregledavaju isti projekt
- ako su ocjene previše različite poziva se treći ocjenjivač
- konačni rezultat formira se konsenzusom ili prosjekom, ovisno o pravilima poziva

➤ **Napomena za korisnike priručnika:**

Tipični kriteriji za ocjenjivanje kvalitete prijavljenih projekata:

1) Relevantnost projekta

- jasno definiran problem
- dokaz o potrebi (analiza, statistike, istraživanja)
- usklađenost s europskim i nacionalnim strategijama

2) Kvaliteta projektne logike

- jasna i mjerljiva logika intervencije
- definirani ciljevi, pokazatelji i očekivani rezultati
- realističan plan aktivnosti

3) Izvedivost i metodologija

- detaljan opis provedbe
- vremenski plan (*Gantt dijagram*)
- angažman resursa
- plan upravljanja rizicima

4) Proračun

- transparentan, logičan i direktno vezan uz aktivnosti
- usklađen s pravilima prihvatljivosti troškova
- bez nerealnih ili pre niskih stavki

5) Učinak i održivost

- dugoročni rezultati
- dodana vrijednost projekta
- multiplikacija rezultata (prenosivost, replikacija)

6) Kapaciteti prijavitelja

- stručnost tima
- iskustvo organizacije
- financijska i organizacijska stabilnost

Najčešće pogreške koje umanjuju broj bodova

Pogreška 1 – Nedovoljno jasna logika intervencije

Projekti često imaju previše aktivnosti, a premalo jasnoće kako te aktivnosti rješavaju problem.

Pogreška 2 – Loše definiran ili nerealističan proračun

Primjeri:

- troškovi bez povezanosti s opisom aktivnosti
- prenapuhani troškovi opreme
- premalo procijenjeni ljudski resursi
- nedostatak opravdanja za pojedine stavke

Pogreška 3 – Kopiranje opisa iz poziva

Opisi koji ponavljaju fraze iz natječaja bez konkretnih dokaza smanjuju uvjerljivost.

Pogreška 4 – Nedostatak dokaza o potrebi

Izostanak statističkih podataka, analiza tržišta, istraživanja, relevantnih studija.

Pogreška 5 – Nekonzistentnost između različitih dijelova prijave

Na primjer:

- razlike u nazivima aktivnosti
- različiti podaci u proračunu i u tekstualnom dijelu
- neusklađeni rokovi

Pogreška 6 – Oslanjanje na „opće koristi” bez preciznih rezultata

Ocjenjivačima je ključna jasnoća projekta: *što točno nastaje projektom, kome služi i kako se mjeri?*

4.2.3. Proces objave rezultata ocjenjivanja

Nakon provedenog procesa ocjenjivanja nadležno tijelo dostavlja prijavitelju:

- *Obavijest o statusu* (odobren / odbijen)
- *Obrazloženje ocjena* (u većini poziva)
- *Upute za pripremu ugovora* (ako je projekt prihvaćen)
- *Upute o mogućnosti podnošenja žalba* (ako projekt nije prihvaćen)

Napomena za korisnike priručnika:

Ako je projekt odobren slijedi priprema i potpisivanje Ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava. Ako je projekt odbijen prijavitelj ima mogućnost:

- uložiti žalbu (ako je predviđeno pravilima poziva)
- koristiti dobivene komentare za poboljšanje nove prijave
- prijaviti projekt na novi poziv (uz potrebne prilagodbe)

4.3. Ugovaranje provedbe projekta

Nakon što je projektna prijava uspješno prošla sve faze evaluacije, prijavitelj započinje proces ugovaranja. Ovaj korak predstavlja prelaz iz „teorijskog” u „operativni” dio projekta, tj. sve ono što je zamišljeno u prijavi sada se mora pretvoriti u konkretne administrativne i organizacijske uvjete za provedbu. Ugovaranje je stoga strogo formalizirano i uključuje detaljnu dokumentaciju, provjeru kapaciteta i pripremu za aktivnosti koje će se provoditi tijekom projekta.

Nakon objave rezultata projekta, prijaviteljima čiji je projekt prihvaćen slijedi **Poziv na ugovaranje**. Pozivom se obavještava prijavitelj o odabiru projekta, traži se dostava dodatnih dokumenata, daje rok do kojeg je korisnik dužan pripremiti svu dokumentaciju, navodi kontakt osoba u tijelu, i navode neki dodatni uvjeti koji moraju biti ispunjeni prije potpisa (ukoliko postoje, tzv. *pre-conditions*)

Napomena za korisnike priručnika:

Najčešće tražene dodatne informacije i dokumenti su:

- ažurirani proračun (ako je bilo korekcija tijekom evaluacije)
- dokazi o kapacitetima (organizacijska struktura, životopisi članova projektnog tima, ovlasti pojedinih članova i sl.)
- potvrde o solventnosti i financijskoj stabilnosti prijavitelja (i partnera)
- dokaz o vlasništvu ili pravu korištenja nekretnina (ako projekt uključuje izvođenje radova)
- izjava o nepostojanju dvostrukog financiranja
- ažurirani plan nabave

Procedura potpisivanja Ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava slijedi nakon što se provjere svi potrebni podaci i dostavljene potvrde. Prijavitelj, sada korisnik sredstava, prima nacrt Ugovora na uvid i moguće očitavanje. Ugovorom se definira:

- ukupni iznos bespovratnih sredstava
- intenzitet sufinanciranja
- prihvatljive i neprihvatljive troškove
- vremensko razdoblje provedbe
- obveze korisnika i partnera
- pravila izvještavanja
- pravila nabave
- postupke kontrole, revizije i povrata sredstava
- obveze vidljivosti i komunikacije
- procedure izmjena projekta

Ugovorom se potvrđuje i *početak razdoblja prihvatljivosti troškova*.

4.3.1. Početak provedbe projekta

Nakon potpisivanja Ugovora, korisnik mora, ovisno o pozivu, dostaviti početni paket dokumentacije. To uključuje:

1) Početni plan nabave

- opis svih nabava
- procijenjene vrijednosti
- indikativni rokovi
- primijenjena procedura nabave (NOJN, ZJN, jednostavna nabava)

2) Početni plan aktivnosti (Gantt dijagram)

- detaljan raspored
- odgovorne osobe
- međufaze i ključne točke projekta

3) Početni financijski raspored (cash-flow plan)

- planirani iznosi trošenja po mjesecima/kvartalima
- predviđanje privremenih zahtjeva za nadoknadu sredstava

4) Plan promidžbe i vidljivosti

- obvezne aktivnosti (plakati, web objave, press priopćenja)
- rokovi i odgovornosti

➤ Napomena za korisnike priručnika:

U mnogim pozivima obvezno je održati *početnu konferenciju* i s time obilježiti i službeni početak provedbe projekta.

Ciljevi organizacije *početne konferencije*:

- službeno predstavljanje projekta javnosti
- upoznavanje dionika

- komunikacija ciljeva, rezultata i očekivanja

Dodatno, korisnik često organizira interni *Kick-off meeting*, gdje projektni tim:

- prolazi kroz obveze iz Ugovora
- raspodjeljuje zaduženja
- finalizira plan aktivnosti
- definira protokole interne komunikacije (npr Teams, Google Meet)
- uspostavlja sustav pohrane dokumentacije (npr. SharePoint, Google Drive)

4.4. Provedba projekta

Potpisom ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava započinje faza provedbe projekta. Nakon potpisa Ugovora, sve planirane aktivnosti, resursi i proračun prelaze iz papira u stvarnost.

Provedba projekta predstavlja najopsežniju i najdinamičniju fazu EU projektnog ciklusa. U ovoj fazi ključna je učinkovita koordinacija aktivnosti, upravljanje financijama i izvještavanje prema nadležnim tijelima. Cilj ove faze je ostvariti sve dogovorene rezultate, u skladu s pravilima EU fondova, transparentno i učinkovito.

4.4.1. Organizacija i upravljanje projektnim timom

Za uspješnu provedbu projekta nužno je uspostaviti snažnu organizacijsku strukturu. Tipičan tim uključuje:

- a) *Voditelja projekta* – sa zadatkom koordinacije provedbe aktivnosti, kontakta s upravljačkim tijelom, praćenja napretka i ostvarenih rezultata
- b) *Financijskog administratora* – sa zadatkom kontrole troškova, praćenja sufinanciranja, i izvještavanja o provedbi
- c) *Koordinatora aktivnosti* – sa zadatkom praćenja provedbe svake aktivnosti, vođenja evidencije i usklađenja
- d) *PR/komunikatora* – sa zadatkom implementacije i provedbe plana vidljivosti, održavanja kontakta s medijima
- e) *Tehničkog stručnjaka* – sa zadatkom stručne podrška pri provedbi specifičnih aktivnosti
- f) *Kontrolora kvalitete* – sa zadatkom provjere usklađenosti provedbe s ugovorom i pravilima

➤ **Praktični savjet za korisnike:**

Za organizaciju i lakše praćenje projektnih aktivnosti predlaže se izrada Gantt dijagrama koji obuhvaća:

- početak i završetak aktivnosti
- međufaze i ključne točke (tzv. *milestones*)
- ovisnosti među aktivnostima
- odgovorne osobe

Potrebno je održavati i redovite sastanke tima koji pomažu u ranoj identifikaciji problema i mogućih kašnjenja.

4.4.2. Financijsko praćenje i kontrola troškova provedbe

Kontrola troškova je temelj transparentne provedbe. EU fondovi zahtijevaju:

1. Pratiti sve troškove po kategorijama iz proračuna
2. Dokumentirati svaki trošak (računi, ugovori, otpremnice)
3. Provoditi interne kontrole prije predaje zahtjeva za nadoknadu
4. Održavati evidenciju po partnerima i aktivnostima
5. Provoditi usklađivanje s pravilima prihvatljivosti troškova EU fondova

Najčešći problemi koji se mogu pojaviti:

- a) Nenamjensko trošenje sredstava
- b) Nepravilno knjiženje troškova
- c) Nedostatak potpisa ili potvrda o plaćanju
- d) Troškovi izvan razdoblja prihvatljivosti
- e) Dvostruko financiranje

4.4.3. Praćenje projektnih rezultata i pokazatelji realizacije

Svaki EU projekt mora imati jasno definirane indikatore za praćenje projektom najavljenih i ostvarenih rezultata. Najčešći pokazatelji i primjeri su slijedeći:

Vrsta pokazatelja	Primjeri
Brojčani	Broj osposobljenih osoba, obnovljenih zgrada, nabavljene opreme
Ishodovni	Povećanje zaposlenosti, smanjenje potrošnje energije, povećanje broja korisnika
Utjecajni	Dugoročne promjene u društvu ili ekonomiji, primjerice smanjenje nezaposlenosti u regiji

Tablica 4. Pokazatelji realizacije projekta

4.4.4. Projektno izvještavanje

Izvještavanje podrazumijeva projektom definirane izvještaje te njihovo pravovremeno podnošenje. Tipovi izvještaja mogu biti:

1. **Periodični izvještaji** – kvartalni, polugodišnji ili godišnji
2. **Izvještaji o napretku aktivnosti** – detalji provedbe i pokazatelja
3. **Financijski izvještaji / zahtjevi za nadoknadu** – detaljan pregled troškova

➤ **Praktični savjeti za uspješno izvještavanje:**

- koristiti predloške iz natječaja
- detaljno provjeriti sve iznose u proračunu i dokumentaciju

- osigurati potpisane potvrde i pečate tamo gdje je traženo
- redovito provoditi *interne kontrole* izvještaja kako bi se smanjio rizik od korekcija ili odbijanja sredstava.

4.4.5. Upravljanje projektnim rizicima

Rizici u provedbi EU projekata mogu biti:

- a) administrativni (kašnjenja, nepravilna dokumentacija)
- b) financijski (prekomjerni troškovi, nenadoknadivi troškovi)
- c) tehnički (neispunjavanje standarda, problemi s infrastrukturom)
- d) ljudski (promjena tima, nedostatak stručnjaka)
- e) partneri (kasni doprinos, problemi u koordinaciji)

➤ **Praktični savjet korisnicima:**

- Izraditi *matricu rizika*: identificirati rizik, vjerojatnost, utjecaj i mjeru ublažavanja.
- Redovito ažurirati matricu i diskutirati na projektnim sastancima.

4.4.6. Komunikacija i vidljivost projekta

EU fondovi zahtijevaju poštivanje pravila *vidljivosti i komunikacije*, što podrazumijeva:

- a) Postavljanje logotipa EU i fonda na svim dokumentima, web stranicama i promotivnim materijalima
- b) Redovito obavještavanje javnosti o postignutim rezultatima
- c) Izvještavanje kroz tiskane i digitalne kanale

➤ **Praktični savjet korisnicima:**

- Pripremiti *plan vidljivosti*: što, kako i kada objaviti, tko je odgovoran.
- Dokumentirati sve aktivnosti vidljivosti fotografijama i izvještajima.

4.4.7. Kontrola provedbe i revizija

U provedbi projekata očekuju se redovite kontrole:

- a) na licu mjesta (site visits)
- b) administrativne kontrole
- c) financijske kontrole
- d) moguće revizije EU ili nacionalnih tijela

➤ **Praktični savjet korisnicima:**

- održavati urednu i pristupačnu dokumentaciju
- čuvati sve račune, ugovore, zapisnike
- biti spreman dokazati svaku aktivnost i trošak

4.4.8. Upravljanje partnerima i dionicima

Ako projekt uključuje partnere potrebno je:

- a) definirati ulogu i odgovornosti u partnerstvu
- b) redovito komunicirati napredak
- c) voditi zapisnike sa sastanaka
- d) koordinirati izvještavanje i troškove

➤ **Praktični savjet korisnicima:**

- Provoditi redovite sastanke sa partnerima i svim dionicima projekta koristeći zajedničke digitalne alate komunikacije (npr. Teams, Meet i sl).

4.5. Završetak i evaluacija projekta

Završetak projekta označava kraj provedbene faze i početak završne administracije. U ovoj fazi korisnik mora osigurati da su sve aktivnosti provedene, svi indikatori postignuti, a izvještaji i dokumentacija kompletirani. Evaluacija omogućuje analizu uspješnosti projekta, identificiranje dobrih praksi i područja za poboljšanje, te doprinosi planiranju budućih projekata.

4.5.1. Priprema završnog izvještaja

Završni izvještaj je ključni dokument koji:

- a) prikazuje ostvarene aktivnosti i rezultate
- b) prikazuje postignute indikatore i ishode
- c) uključuje financijski pregled i opravdane troškove
- d) dokumentira sve promidžbene aktivnosti i vidljivost projekta

Sadržaj završnog izvještaja uobičajeno sadrži:

1. *Sažetak projekta* – osnovni podaci, ciljevi, partneri, vremensko razdoblje
2. *Opis provedenih aktivnosti* – detaljan pregled provedbe, uključujući kašnjenja i prilagodbe
3. *Rezultate i indikatore* – tabelarni prikaz ostvarenih rezultata prema planiranim ciljevima
4. *Financijski izvještaj* – pregled troškova po kategorijama, usporedba s proračunom, eventualne korekcije
5. *Probleme i rizike* – opis izazova koji su se pojavili, kao i mjera poduzetih za njihovo prevladavanje
6. *Zaključke i preporuke* – prijedlozi za buduće projekte, primjeri dobre prakse i uočeni nedostaci projekta
7. *Dodatnu dokumentaciju* – fotografije, medijske članke, potvrde o vidljivosti i sl.

➤ **Praktični savjet korisnicima:**

- Pripremiti završni izvještaj u dva koraka: prvo internu verziju za kontrolu provedenih aktivnosti u okviru tima, a zatim finalnu verziju pripremljenu za nadležno tijelo.

4.5.2. Evaluacija projekta

Evaluacija projekta ima za cilj ocijeniti:

- a) *učinkovitost* – koliko su ciljevi postignuti
- b) *efikasnost* – odnos uloženi resursa i postignutih rezultata
- c) *utjecaj* – dugoročne promjene koje je projekt omogućio
- d) *održivost* – kapacitet projekta da nastavi davati rezultate nakon završetka financiranja

Metode evaluacije:

- a) *interni tim evaluatora* – procjena rezultata i indikatora unutar organizacije
- b) *externi evaluatori* – angažirani od strane nadležnog tijela ili samog korisnika
- c) *kvantitativni pokazatelji* – broj korisnika, obnovljenih objekata, stvorenih radnih mjesta
- d) *kvalitativni pokazatelji* – zadovoljstvo korisnika, društveni utjecaj, ekološki doprinos

➤ **Praktični savjet korisnicima:**

Koristite kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih metoda kako biste dobili sveobuhvatnu sliku uspješnosti projekta.

4.5.3. Kontrola i revizija završnog izvještaja

Završni izvještaj podliježe strogoj kontroli koja se sastoji od:

- a) *administrativne kontrole* – provjere potpisa, pečata, predanih dokumenata
- b) *kontrole sadržaja* – usklađenosti izvještaja s prijavom i ugovorom
- c) *financijske kontrole* – provjere troškova i dokumentacije za sve stavke
- d) *kontrole na licu mjesta* – nadležno tijelo može obaviti inspekciju realiziranih aktivnosti

➤ **Praktični savjet korisnicima:**

Čuvajte sve originalne dokumente i račune najmanje deset godina nakon završetka projekta, kako to zahtijevaju pravila EU fondova.

4.5.4. Povrat sredstava i zatvaranje financijske kontrole

Ako nadležno tijelo utvrdi nepravilnosti, može:

- a) smanjiti iznos dodijeljenih sredstava
- b) tražiti povrat sredstava za neprihvatljive troškove
- c) odbiti dio zahtjeva za nadoknadu

Zbog toga je ključno:

- a) održavati urednu i transparentnu evidenciju
- b) provjeravati dokumentaciju prije predaje zahtjeva
- c) voditi internu kontrolu kvalitete i troškova

4.5.5. Diseminacija i održivost rezultata projekta

EU fondovi posebno naglašavaju *diseminaciju i dugoročnu održivost*:

- *Diseminacija* – predstavlja širenje rezultata i dobrih praksi kroz medije, seminare, radionice, publikacije
- *Održavanje rezultata* – osiguravanje da infrastruktura, kapaciteti i znanja nastave koristiti ciljenoj skupini i nakon završetka projekta

➤ **Praktični savjet korisnicima:** Izradite **plan održivosti** koji uključuje:

- a) odgovornosti nakon završetka projekta
- b) izvore financiranja za nastavak aktivnosti
- c) metode praćenja dugoročnih učinaka

Zaključno treba reći da završetak i evaluacija projekta nisu samo formalnost, već je to ujedno i prilika da poduzetnik nauči iz vlastitih uspjeha, ali i pogrešaka, te da na osnovu toga pripremi temelje za prijavu budućih projekata. Glede toga potrebno je uključiti sve članove projektnog tima u završnu evaluaciju kako bi svi sudionici dali doprinos i uočili što se i kako može unaprijediti u procesu prijave i provedbe projekta. Zadatak poduzetnika je i osigurati da rezultati projekta dugoročno doprinose razvoju zajednice i postizanju ciljeva EU fondova te stoga treba nastaviti raditi na promidžbi projektom ostvarenih rezultata kao i uloge i značaja EU fondova u njihovom ostvarenju.

5. ULOGA I ZNAČAJ MENTORSTVA U PODRŠCI RAZVOJU PODUZETNIČKIH IDEJA

Mentori/savjetnici su osobe sa bogatim poslovnim i/ili akademskim znanjem iz poduzetništva, ali i ostalih pratećih aktivnosti vezanih za uspješno obavljanje poslovnih aktivnosti. Mentori pružaju poslovne savjete, kao i podršku, motiviranje i ohrabrenje kako bi se mladim poduzetnicima pomoglo da ostanu usredotočeni na ono što je važno za uspjeh njihovog poslovanja. *Mentorstvo* je razvojno orijentiran međuljudski odnos koji se uobičajeno stvara između iskusnijeg pojedinca (tj. mentora) i manje iskusnog pojedinca (tj. štićenika tj. primaoca usluga mentoriranja). Važna uloga mentora treba biti u izgradnji povjerenja između njega i štićenika sa ciljem dodatne motivacije štićenika za implementaciju poduzetničke ideje i pokretanje poslovanja. Dijeljenje mentorovih poslovnih i osobnih iskustava, uključujući pogreške i uspjehe, zasigurno je od iznimnog značaja za uspjeh mladih poduzetnika. Zajednički razvoj poslovne strategije, kao i daljnja realizacija ideja na tržištu ključno je za opstojnost mladih poduzetnika u turbulentnom poslovnom okruženju. Zajednička analiza poslovnih planova i taktičkih pitanja pomaže u kreiranju poslovnog modela ali i olakšava mentoru prepoznavanje vještina i talenta mladih poduzetnika.

U ranim fazama poduzetničkog procesa mentori su vrlo bitna karika u podršci mladim poduzetnicima. U najširem smislu, poduzetnički proces obuhvaća sve funkcije i aktivnosti povezane sa opažanjem poslovnih mogućnosti i kreiranjem organizacije (poduzeća) radi iskorištavanja tih mogućnosti za stvaranje vrijednosti (Paunović, 2017). U užem smislu poduzetnički proces obuhvaća sve funkcije i aktivnosti koje prethode osnivanju poduzeća; od dolaska do ideja za poslovni poduhvat, procjene izvodljivosti i financijske isplativosti potencijalnog poduzetničkog poduhvata, pokretanja poduzetničkog poduhvata, identificiranja mogućnosti za novi poslovni poduhvat, preko evaluacije tih mogućnosti, osiguranja resursa (financijskih, materijalnih i ljudskih) neophodnih za realizaciju poslovnih mogućnosti, priprema poslovnog modela i poslovnog plana i sl., sve do osnivanja poduzeća. Kako se svim aktivnostima koje prethode osnivanju poduzeća samo stvaraju pretpostavke za iskorištavanje poslovnih mogućnosti, poduzetnički proces u širem smislu uključuje i sve aktivnosti nakon početka poslovanja poduzeća, upravljanje poduzećem u različitim fazama njegovog rasta i razvoja, zaključno sa napuštanjem poduzeća od strane mentora.

Proces mentoriranja trebao bi, u trajanju otprilike do 36 mjeseci, pratiti tri koraka razvoja budućih mladih poduzetnika i poduzetnica:

1. *Pretposlovna faza* – faza identifikacije poslovne ideje (do 6 mjeseci);
2. *Rana poslovna faza* – faza lansiranja poslovnog projekta (od 6. –24. mjeseca);
3. *Zrela faza* - faza rasta i daljnjeg razvoja tvrtke (od 24. do 36. mjeseca).

Međutim odnos mentora i poduzetnika može se nastaviti i dalje u obliku savjetodavnih usluga, o čemu će biti govora u nastavku. Za početak treba naglasiti razloge koji govore u prilog

neophodnosti pružanja podrške mladim poduzetnicima – početnicima u ranim fazama pokretanja poslovnih aktivnosti kroz mentoriranje, a to su:

- Nedostatak poslovnog iskustva i znanja iz oblasti poduzetništva, menadžmenta, marketinga, financija, odnosno znanja iz oblasti poslovne ekonomije,
- Nedovoljno izgrađen socijalni kapital, odnosno mreža odnosa sa kupcima, dobavljačima, izvorima financiranja, državom,
- Nepostojanje baze kupaca i neizgrađen marketinški informacijski sistem u samom *startupu*,
- Nedovoljno raspoloživih povoljnih eksternih izvora početnog kapitala,
- Nedovoljno ili potpuno zanemareno praćenje novčanog toka (engl. *cash flow*),
- Nedostatno poznavanje strukture troškova,
- Ne postojanje prakse izrade poslovnih planova poduzeća (engl. *business plan*),
- Neizgrađene ili nedovoljno razvijene potporne institucije razvoju poduzetništva, posebno u manjim lokalnim zajednicama.

Krajnji korisnici mentorskih usluga pretežito su:

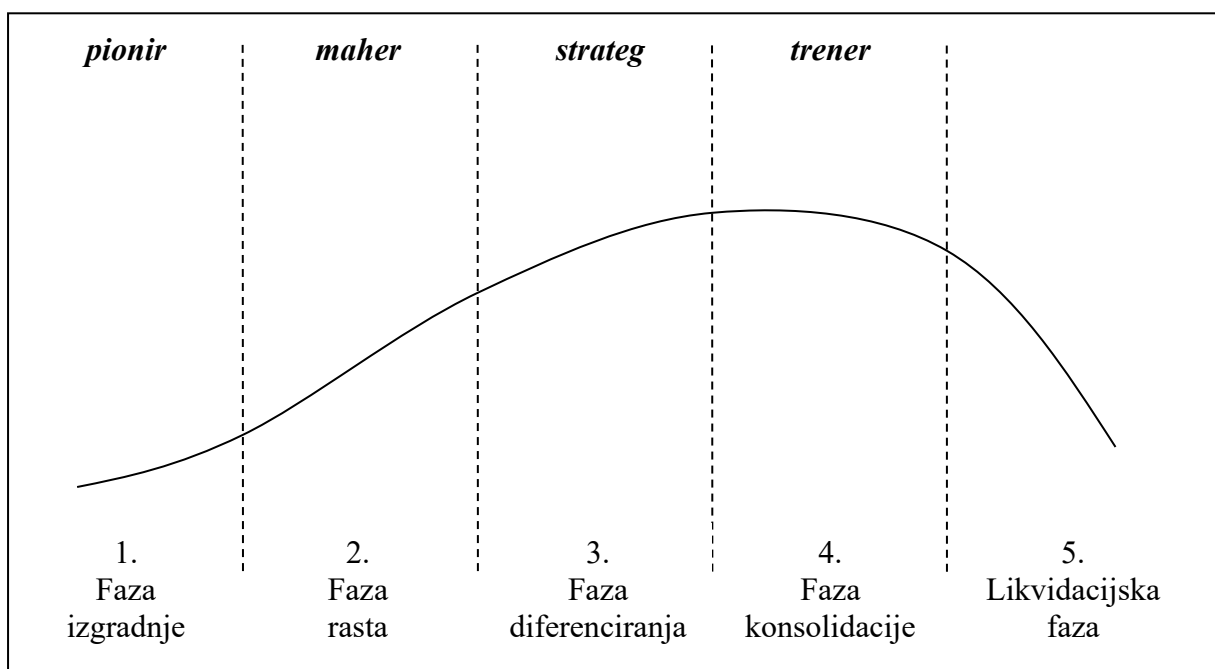
- a) Mlade osobe koje su zainteresirane za samozapošljavanje kroz pokretanje vlastitog poduzetničkog pothvata ***ali nemaju znanja***, informacije niti vještine kako doći do „odgovarajuće“ ideje za pokretanje vlastitog pothvata i niti iskustva sa iskorištavanje prilika i mogućnosti koje pruža podrška samozapošljavanju mladih;
- b) Mlade osobe koje su zainteresirane za samozapošljavanje kroz pokretanje vlastitog poduzetničkog pothvata ***ali ne znaju kako postojeću ideju analizirati, razviti u formi poslovnog plana te kako osnovati/pokrenuti vlastito poduzeće***,
- c) Mlade osobe koje su kroz razne pozive i raspoložive mjere već uspješni pokrenuti vlastito poduzeće ***ali im nedostaje stručna podrška u nekim od specifičnih oblasti upravljanja poslovanjem*** – npr. poslovno planiranje, razvoj proizvoda ili usluge, marketing i prodaja, financije i računovodstvo, pravni, porezni, izvozni aspekti poslovanja, kontrola zaliha, upravljanje ljudskim resursima, itd. Kako bi poduzeće moglo uspješno razvijati se i rasti, te tako stvarati dodatna radna mjesta potrebna je pomoć mentora.

Radi boljeg prepoznavanja značaja, ulogu mentorstva možemo promatrati kroz pet faza životnog ciklusa poduzeća (prema: Jelavić i dr., 1995: 69):

1. faza izgradnje,
2. faza rasta,
3. faza diferencijacije,
4. faza konsolidacije,
5. faza likvidacije.

Svaka od navedenih faza životnog ciklusa poduzeća zahtijeva određeni (drugačiji) tip poduzetnika, tj. drugačiji poduzetnički pristup, drugačije metode i drugačija rješenja u osmišljavanju optimalnih poslovnih, organizacijskih i ljudskih problema. Pritom je korištenje mentorskih usluga iskusnih stručnjaka od nemjerljive koristi.

Kroz različite faze, vezano uz njihove karakteristike (u nastavku) poduzetnike se naziva različitim imenima. Tako se poduzetnike u fazi izgradnje naziva *pionirima*. Poduzetnike u fazi rasta nazivamo *maherima* jer su uspješno prebrodili najtežu fazu inicijacije. U fazi diferencijacije poduzetnici su stručne, kreativne, komunikativne osobe spremne i sposobne prenositi ovlasti upravljanja i kontroliranja na svoje suradnike, pa ih nazivamo *stratezi*. U fazi konsolidacije poduzetnici su osobe koje su sposobne stvoriti zdravu socijalnu klimu, tj. dobre međuljudske odnose, ne donose brze odluke i nisu spremni na visoke rizike te ih stoga nazivamo *treneri*. Za fazu likvidacije nemamo neki poseban naziv za poduzetnika. Tu se uglavnom koriste vanjski savjetnici. Poduzetničke karakteristike takvih stručnjaka koji pokušavaju „spasiti što se spasiti može“ iz takvih situacija mogu ih izdvojiti u posebnu vrstu poduzetnika (stečajnih upravitelja).



Slika 4. Životni ciklus poduzeća

1. Prva faza životnog ciklusa poduzeća, *faza izgradnje*, za poduzetnika predstavlja najveći izazov. Faza izgradnje obuhvaća početak poslovanja tijekom kojega se obavlja ulaganje u osnovna i obrtna sredstva, u potrebnu infrastrukturu, kadrove i sl. Pritom su potrebne tržišne, financijske, organizacijske i upravljačke sposobnosti poduzetnika što najčešće nije slučaj kod mladih poduzetnika. Naime, velik broj poduzeća svoj životni vijek započinje ali i završava u fazi izgradnje. To se najčešće događa zbog nepoznavanja tržišta ili njegove pogrešne procjene, ali i pretjerane ambicije poduzetnika u pokretanju projekata za koje ne mogu do kraja zatvoriti financijsku konstrukciju. Zbog toga bi pronalaženje dobrog mentora u ovoj fazi bilo od iznimne i gotovo nezamjenjive koristi.
2. *Faza rasta* poduzeća slijedi nakon početnog razdoblja uhadavanja aktivnosti. U fazi rasta dolazi cilj poduzetnika je porast tržišnog udjela te povećanja obujma proizvodnje. Poduzetnici se pritom susreću s brojnim problemima, pa rast može biti usporen iz različitih razloga: zbog nedostatka financijskih sredstava, neučinkovitog marketinga, visokih

troškova poslovanja, nedovoljne pouzdanosti dobavljača itd. Neki poduzetnici možda uđu u prevelike ili preskupe investicije, nekima povećanje obujma poslovanja ugrozi kvalitetu proizvoda ili usluge, dok drugi pak imaju problema s dobavljačima, pronalaskom kvalificiranih djelatnika ili pak internom organizacijom poslovanja. Kako upravljanje poslovanjem postaje sve složeniji proces, često znanje samog poduzetnika nije dostatno za rješavanje rastućih organizacijskih, proizvodnih i drugih problema. Iz tih razloga u fazi rasta poduzeća do izražaja dolazi uloga iskusnog mentora.

3. *Faza diferencijacije* predstavlja ekonomski i financijski najznačajniju ali i najodgovorniju fazu životnog ciklusa poduzeća. U ovoj fazi poduzetnici su dostigli vrhunac unutar postojećih okvira, te za daljnji rast nužno kvalitetno definirati smjernice i strategiju daljnjeg rasta i razvoja poduzeća. Svaka, pa i mala pogreška u tom procesu izaziva ogromne gubitke i često nenadoknadivu štetu za poduzetnika. Stoga je u ovoj fazi uloga mentora (konzultanata) gotovo nužna. Uspješni poduzetnici, svjesni složenosti posla koji obavljaju, pri donošenju strateških poslovnih odluka uglavnom to i čine.
4. *Faza konsolidacije* još nazivamo fazom zrelosti poduzeća. Kako poduzeće dozrijeva, dolazi do usporavanja rasta kao rezultata promjena u različitim financijskim, strateškim, strukturnim i organizacijskim aspektima poslovanja. Sagledavajući s financijskog aspekta, u fazi konsolidacije dolazi do stagniranja rasta poslovanja te samim tim i ukupnog prihoda i profita. Strateški, konsolidacija znači da je poduzetnik uspješno definirao svoju poziciju na tržištu, odnosno da posjeduje potrošače, tehnologiju i tržišnu nišu. U fazi konsolidacije dolazi do promjene strategije poslovanja, napuštaju se agresivne strategije kojima je cilj bio preuzimanje konkurentskog „teritorija“ i usvajaju se obrambene pozicije kojima je cilj sprečavanje konkurenata u preuzimanju poslovanja (Škrtić i Mikić, 2011). Pomoć i iskustvo mentora pritom je svakako od velikog značenja.
5. *Faza likvidacija* je posljednja, peta faza životnog ciklusa poduzeća u kojoj se poduzetnik odlučuje za prekid daljnjeg poslovanja i zatvaranje svojeg poduzeća. Razlozi tome mogu biti mnogobrojni ali u konačnici se sve svodi na rezultate na tržištu jer je tržište je oduvijek bilo i ostalo „čistilište“ koje izdvaja uspješne od neuspješnih poduzetnika. Do zatvaranja poduzeća može doći i zato što je poduzetnik dobio novu ideju pa je odlučio prekinuti sadašnji poslovni pothvat kako bi se posvetio novome. Stoga ta faza četo postaje i početna faza novog životnog ciklusa. U svakom slučaju, za donošenje ovako važne odluke dobro je koristiti usluge mentora/savjetnika.

Zaključno treba još jednom naglasiti da dugogodišnje iskustvo mentora može na vrijeme spasiti novoformirano poduzeće, odnosno *startup* (engl. start-up) od većih pogrešaka i skupih promašaja koje ga mogu odvesti u propast. Za uspješno mentorstvo, osim posvećenosti u savjetodavnom radu sa mladim budućim poduzetnicima, ključno je *posjedovanje bogatog socijalnog (društvenog) kapitala*, odnosno poznavanje ključnih ljudi, poduzeća i institucija poduzetničke infrastrukture za uspješnu podršku razvoju poslovanja. Tu mislimo na dobavljače, distributere, špeditere, stručnjake za marketing, ali i na predstavnike potpornih institucija poput: privrednih komora, razvojnih agencija, garantnih fondova, inkubatora, kao i na profesore i predavače sa visokoškolskih ustanova.

LITERATURA

1. Barringer, B. R., Ireland, R. D. (2018). *Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures*, 6. izdanje, London: Pearson
2. Belak, V. (1995) *Menadžersko računovodstvo*, RRiF, Zagreb
3. Jelavić, A.; Ravlić, P.; Starčević, A.; Šamanović, J. (1995) *Ekonomika poduzeća*, Ekonomski fakultet Zagreb.
4. Kolaković, M. (2006) *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Sinergija, Zagreb.
5. Kolaković, M. i Mikić, M. (2020) *Poduzetništvo u 21. stoljeću*, Studentski poduzetnički inkubator Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb
6. Kuvačić, N. (2001) *Poduzetnički projekt – kako sačiniti biznis-plan?*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
7. Petković, S. (2012). *Vodič za poslovno planiranje. Praktični vodič za vježbe*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet.
8. Petković, S., i Berberović, Š. (2013). *Ekonomika i upravljanje malim i srednjim preduzećima. Principi i politike*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet
9. Petković, S., i Milanović, M. (2017). *Laboratorija ideja. Od ideje do preduzetničkog poduhvata*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet
10. Schwarzkopf, C. (2016). *Fostering Innovation and Entrepreneurship : Entrepreneurial Ecosystem and Entrepreneurial Fundamentals in the USA and Germany*, Springer Fachmedien Wiesbaden
11. Stam, E. (2015) *Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A sympathetic Critique*. *European Planning studies*, 23(9), 1759-1769. Available at <http://www.uu.nl/organisatie/utrecht-university-school-of-economics-use/onderzoek/publicaties/discussion-papers/2015>
12. Škrtić, M. i Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija
13. Wickham, P. A. (2006). *Strategic entrepreneurship*, 4. izdanje, New York: Prentice Hall

DODATAK 1 - PRIMJERI POSLOVNOGA PLANA

Proizvodnja društvenih igara

(autori: studenti Filip Fučić, Šimun Jurin)

1. Operativni sažetak projekta

1.1. Potrebna novčana sredstva i za što su namijenjena

Nakon inicijalne ideje te razrade poslovnog modela, pristupili smo izradi ekstenzivnog i detaljnog financijskog modela koji smo iznijeli u punoj verziji našeg rada. Kako bismo mogli normalno započeti poslovanje te iz planiranog razdoblja od pet godina izaći kao stabilno i samostalno „gazela“ poduzeće, uz vlastita sredstva potreban nam je i kredit u približnom iznosu od 14.000 €. Sredstva su namijenjena inicijalnim troškovima i pokrivanju obrtnih sredstava unutar planskog razdoblja. Iz nastavka plana bit će jasno da smo izabrali stabilnu industriju s nedavno otkrivenim svojstvom otpornosti na recesiju. Posebnu smo pozornost posvetili i upravljanju rizicima te detaljno argumentiranim financijskim izvještajima i pokazateljima. Uz tuđa sredstva, sami ćemo uložiti 30.000 kn osnivačkog kapitala i pokriti troškove osnivanja, što čini približno 30 % ukupnih potrebnih ulaganja.

1.2 Kratki opis poduzetničkog pothvata i njegova tržišta

Želimo proizvoditi društvene igre i plasirati ih na odabrana strana tržišta. Kao autori vrlo dobro poznajemo industriju društvenih igara, a posebno tri njezine potkategorije na koje se želimo usredotočiti. To su industrije igara na ploči, ratnih igara i dječjih igara. One su kod nas slabo zastupljene, ali postoji jaka, organizirana subkultura koja se njima bavi. Iako su naša iskustva s ovim industrijama počela na našim prostorima, svjesni smo da za njih ovdje ne postoji dovoljna potražnja. Zbog toga smo na temelju istraživanja i iskustva definirali još tri inozemna tržišta na koja ćemo plasirati većinu svojih proizvoda. To su Njemačka, SAD i Australija. Specifičnost tih tržišta jest da su slična, a kupci redovito i opširno komuniciraju preko interneta. Prodaja preko interneta također nam čini manji, ali vrijedan kanal distribucije. Proizvode stvaramo sami, vlasnici smo autorskih prava na njih i pripremamo ih za tržište nedavno razvijenom metodom koja se temelji na stalnom istraživanju tržišta.

1.3. Kratka projekcija financijskih rezultata

Iz priložene slike 1 vidljivo je da je projekt iznimno isplativ. Dobit se ostvaruje od prve godine te tijekom čitavog planskog razdoblja. Razdoblje povrata ulaganja projekta iznosi jednu godinu, što je iznimno povoljno za investitore s averzijom prema riziku.

Slika 1. Kretanje neto dobiti



Kao što se pokazatelj (slika 6) može zaključiti, visok povrat na investicije i visoka neto sadašnja vrijednost dodatno svjedoče o privlačnosti projekta. Sigurnu razinu likvidnosti jamči pokazatelj tekućeg odnosa. Stupanj zaduženosti unutar je uobičajenog intervala za početnički projekt. Otpornost projekta na oscilacije troškova kapitala pokazuje interna stopa profitabilnosti, koja je u sigurnom raskoraku od diskontne stope. Ovakvi su rezultati mogući zbog pomnog biranja tržišta koje sadrži osebnosti uzrokovane loše procijenjenom perspektivom tržišta od strane većih sudionika ranih 90-ih godina.

Slika 2. Ocjena investicije

A	Statička ocjena investicije	Vrijednost pok.
A1	Neto profitna marža	0,11
A2	Bruto profitna marža	0,14
A3	Povrat na investirano (ROI)	0,80
A4	Koeficijent obrtaja aktive	3,92
A5	Tekući odnos	3,16
A6	Radno raspoloživi kapital	111.562,62 kn
A7	Udio tuđeg kapitala	0,75
A8	Stupanj zaduženosti	0,42
A9	Odnos duga i glavnice	3,01
A10	Odnos pokrića i kamata	32,76
A11	Proizvodnost dugotrajne aktive	7,11
A12	Proizvodnost tekuće aktive	2,91
A13	Proizvodnost ukupne aktive	2,19
A14	Proizvodnost po zaposlenom	158.259,22 kn
Σ		
B	Dinamička ocjena investicije	Vrijednost pok.
B1	Razdoblje povrata	1 godina
B2	Interna stopa profitabilnosti	127,87%
B3	Neto sadašnja vrijednost	643.510,66 kn
B4	Prag profitabilnosti (minimalni prihod)	660.526,78 kn

Poslovanje se oslanja na visoke stope obrtaja, uz sasvim umjerenu profitnu maržu. Industrija, u smislu okoline projekta, zaostala je za svojim mogućnostima i ne koristi nove tehnologije i metode proizvodnje koje su joj dostupne, a koje značajno snižavaju troškove poslovanja. Kroz rad ćemo pokazati da su ovakvi rezultati realni te da se naše inovacije temelje na dugogodišnjem promatranju tržišta. Također ćemo pokazati da smo svjesni najvećih rizika i da se naš poslovni model zasniva na svođenju tih rizika na razumnu mjeru.

2. Opis djelatnosti poslovanja

2.1. Evolucija ideje

Industrija društvenih igara specifična je po tome što njezini segmenti nisu doživjeli znatnije promjene ili inovacije od sredine 1980-ih. S jedne strane, uzrok je tomu sazrijevanje industrije, a s druge strane strah da će tada novo tržište, računalne igre, izbrisati starije načine igranja. Dok je taj strah još bio aktualan, velika su poduzeća unutar industrije (poput Avalon Hilla) dezinvestirala i kupili su ih Hasbro ili Mattel, ili neki drugi proizvođač igračaka. Ova je informacija bitna jer se istraživanje tržišta i razvoj igračaka znatno razlikuje od onog za društvene igre po ciljnoj publici i po odnosu potrošača prema proizvodu i kupovini. Nakon što su vrijeme i poslovni rezultati pokazali da strah od izumiranja igara na ploči nije bio opravdan, proizvodnja se nastavila. U međuvremenu se na tržištu pojavio jako velik broj proizvođača sa sličnim proizvodima i na tomu je tržište ostalo dugo vremena, uz povremena otkrića poput Magic: the Gathering koji je u deset godina postigao desetak milijuna aktivnih igrača diljem svijeta. Sredinom ovog desetljeća pojavljuju se novi proizvođači koji nude inovacije u igrama (kao što su Fantasy Flight ili Gryphon Games). Iako su na tržištu vrlo kratko, imaju značajan uspjeh i izbacuju na tržište pet ili više rentabilnih igara na godinu. Prema njihovim izvještajima, njihov je promet ostao gotovo netaknut globalnom recesijom.

Mi osnivači dugo smo bili samo kupci društvenih igara, a tada smo počeli biti aktivniji. Jedni su od nas za svoj račun radili varijacije na poznate igre, drugi su se bavili organiziranjem okupljanja igrača i osnivanjem udruga koje se time bave, a treći su pokušali raditi amaterski časopis sa srodnom tematikom. Svi su ti projekti dobrim dijelom uspjeli, a u međuvremenu smo se upoznali i prepoznali da imamo neka komplementarna znanja i interese. Uz vlastito iskustvo i kontakte, zbog hobija ili raznih projekata za fakultete, prikupili smo veliku količinu informacija. Uglavnom su nam izvor bili strani stručni časopisi i Internet. Uz to, igrači društvenih igara vrlo su dobro povezana skupina jer ih je malo, a dijele emotivni zanos koji se lako može usporediti s onim koji više ljudi osjeća prema sportu. Tek nakon nekoliko godina poznanstva, druženja i rasprava, kada se kraj studija za neke počeo bližiti, dok je za druge već bio stvarnost, planski smo krenuli u projekt Amalgam.

2.4. Vizija, misija i dugoročni ciljevi

Vizija: Našu viziju označavaju naslov i podnaslov poduzeća: Amalgam: igre za svijet. Drugim riječima, želimo biti dio globalnog tržišta društvenih igara kao spoj, ili kao amalgam, zabave i zarade za sve naše suradnike i kupce.

Misija: Naša je misija uvesti revitalizirajuće tehnološke, idejne i kreativne inovacije na područja društvenih igara. Pritom se želimo koncentrirati na izvoz i time afirmirati originalni proizvod kao visokokvalitetan i u potpunosti usklađen s očekivanjima globalnog tržišta. Sinergija zarade i zabave, stalno i višeobrazno istraživanje tržišta te konstantna briga o percipiranoj vrijednosti temelji su našeg poslovanja. Naši su zaposlenici ljudi različitih struka, ali svi posjeduju strast prema igrama. Želimo im pružiti priliku da se usavrše, da zarade i da se zabave upravo na onom što rade najbolje i žele najviše. Našim investitorima želimo pružiti priliku da ulože u stabilan izvoznčki orijentiran posao. Ne sanjamo uspjeh „preko noći“ niti namjeravamo „preko noći“ nestati.

Dugoročne ciljeve možemo izreći rečenicom: „Želimo stvoriti afirmirano, funkcionalno i za investitore privlačno poduzeće unutar pet godina.“ Konkretno to znači postići pozitivan identitet, osigurati tržišni udio i dobiti uvjerljiv bonitet.

Navedenim ciljem pokušavamo biti prepoznati kao ravnopravni dio, što ćemo anketno mjeriti na kraju svakog planskog razdoblja. S obzirom na to da je industrija vrlo fragmentirana, ako nas anketirani prepoznaju u 20 % slučajeva, postigli smo svoj cilj. Tržišnim ciljem pokušavamo postići dugoročnu profitabilnost i sredstva za dugoročni razvoj. Naša kalkulacija pokazuje nam da posjedovanje 0,01 % na svim tržištima može osigurati našu financijsku neovisnost, no naš je cilj 1 % na polovici tržišta na kojima sudjelujemo. Bonitetnim ciljem pokušavamo postići afirmaciju svjetske industrije društvenih igara kao stabilne i na recesiju otporne, a time i Amalgama kao jedinog predstavnika te industrije u RH, i time dobre investicije i sigurnog dužnika.

2.5. Ocjena razvojnih mogućnosti (4 ključa uspjeha)

Postoje četiri ključne razlike koje svojim međudjelovanjem daju konkretne konkurentske prednosti našem poduzeću u odnosu na konkurenciju s kojom ćemo se suočavati. To su:

Kvaliteta kupčeva doživljaja za nas je na prvome mjestu. Koristimo koncept proizvodnje razvijen upravo radi potpune predanosti doživljaju kupca.

Koncentracija na dostupnost kupcima u njima povoljnom trenutku očituje se u radu na mnogim tržištima i s distribucijskim kanalima.

Naš tim čini pomno isplanirani spoj stručnih znanja i iskustava. Tu se znatno razlikujemo od konkurencije, za koju to nije tipično. Poduzeća obično nastaju naprečac.

Rizik proizvoda najveći je rizik u ovoj industriji. Kompletan naš poslovni model orijentiran je prema smanjivanju tog rizika na najmanju moguću mjeru. Također je prilagođen i reduciranju rizika likvidnosti, kako će biti objašnjeno kroz ovaj rad.

2.6. Predmet poslovanja

Poduzeće će se baviti plasiranjem društvenih igara na inozemna tržišta koja imaju razvijenu subkulturu koja te proizvode cijeni. Vlastite autorske igre sami ćemo razviti do stadija punog prototipa i s njima se pojavljivati na specijaliziranim sajmovima za igre koji se više puta

godišnje odvijaju u odabranim državama. Na tim ćemo sajmovima provoditi glavnu promociju, a ako publika unutar tih nekoliko dana prihvati proizvod, sklopit ćemo ugovor o plasiranju naših proizvoda sa stranim distributerom. Ako ga ne prihvati, možemo ga uz male troškove zamijeniti novim. Masovnu proizvodnju obaviti ćemo izvan vlastita poduzeća, u jednom od pogona unutar regije specijaliziranom za proizvodnju kartonskih i plastičnih proizvoda, a zatim ćemo tu robu isporučiti distributeru. Da bi raspršili rizik proizvoda, krenut ćemo na tri kategorije društvenih igara i četiri geografska područja. Tako uz malo povećanje troškova postićemo mnogo manji rizik. U slučaju odbijanja proizvoda, imamo u rezervi još preko dvadeset proizvoda koji ne zahtijevaju dodatna ulaganja, koje možemo ponuditi tržištu prije nego što moramo početi plaćati dodatna istraživanja i razvoj.

2.6.3. Vlasništvo i odlučivanje u poduzeću

Amalgam je poduzeće u nastanku, a planirano je kao društvo s ograničenom odgovornošću u vlasništvu četiriju vlasnika. Vlasništvo nije raspodijeljeno na jednake dijelove, već trojica vlasnika imaju po 30 %, a jedna vlasnica 10 %. Bitno je također naglasiti da je ovakav raspored postignut konsenzusom svih vlasnika. Vlasnici u istom tom omjeru dijele dobit. Postoji interni ugovor na temelju kojeg neki od vlasnika može prodati svoj poslovni udio, kako se određuje dio koji mu pripada u materijalnoj i nematerijalnoj imovini te pravo prvokupa ostalih vlasnika u tom slučaju. Ovakav je interni ugovor sukladan smjernicama moderne pravne prakse oko osnivanja malih i srednjih poduzeća u Europi.

Odlučivanje u poduzeću podijeljeno je na sektore, to jest područja primarne odgovornosti. Svi svakodnevni poslovi raspodijeljeni su na trojicu stalnih zaposlenika, dok su neki povremeni stručni zadaci dodijeljeni dvojici zaposlenika koji tek povremeno mogu sudjelovati u radu. Ako dođe do nesuglasica, odlučuje se temeljem udjela u poduzeću, a ako nitko ne donese odluku, odgovoran je onaj zaposlenik čije je to područje odgovornosti.

2.6.4. SWOT analiza

Iz opisa industrije može se vidjeti da potrošači vrlo rijetko zamjećuju marku pri kupnji, bitno je samo kako doživljavaju samu igru. S obzirom na to da se uglavnom ne radi o skupim ili luksuznim proizvodima u pravom smislu te riječi, ni načini plaćanja ne čine značajnu diferencijacijsku osnovu. Uopćeno rečeno, kupci ne primjećuju konkurenciju, niti će primijetiti nas, ali dobar će proizvod prihvatiti, bez obzira na proizvođača. I zbog toga je naš pristup ključan za uspjeh. Temelji se na iskustvu vlastite kože kroz petnaest ili više godina s jedne strane, i stručnih znanja s druge. S obzirom na to da smo u prošlosti organizirali i sudjelovali na mnogobrojnim okupljanjima, raspravama, tribinama, turnirima, klubovima i konvencijama, poznajemo ovo tržište i njegovu srž. I upravo se iz tog razloga mnogi odlučuju okušati u poslu koji mi želimo raditi, ali njima nedostaje drugi aspekt, stručno znanje, i zbog toga se većina ubrzo ugasi.

Smatramo da će se sve te razlike najjasnije vidjeti prikažemo li ih pomoću SWOT analize.

Snage (s)

Faktor zajedništva i snažne vizije kod predstavljanja kupcima, jer je Amalgam zamišljen kao projekt po načelu „gameri za gamere“. Dobre sposobnosti konkuriranja nakon desetljeća bivanja u ulozi kupca i sakupljanja brojnih ideja za funkcionalnu inovaciju koja olakšava korištenje i/ili poboljšava doživljaj. Dobro postavljena strategija, vođena znanjem o ekonomskim znanostima i iskustva na tržištu. Konzistentna poslovna strategija i inovativan poslovni model. Troškovne prednosti zbog korištenja modernih tehnologija koje imaju mnogo niže fiksne troškove. Prednost na krivulji učenja u implementiranju tih tehnologija u odnosu na moguće mete za benchmarking. Također, predanost promjenama i učenju kao snazi kontinuiranog razvoja, omogućenom izostankom okoštaloj temeljenoj na tradiciji koja postoji u starijim konkurentima. Korištenje novih tehnologija pomoći će nam u izdvajanju od konkurencije kad budemo izlagali svoje proizvode na specijaliziranim sajmovima, gdje su svi ostali proizvodi rađeni ujednačenom tehnologijom. Visok moral, obrazovanost i stručnost zaposlenika. Svaki zaposlenik radi ovo upravo zato jer je to čitav život želio i jer mu je ovo nsvakidašnja prilika da zarađuje na osnovi onoga što voli. Zbog toga svi pristaju na malu plaću i puno rada kako bi im se ostvarila ta mogućnost, što znatno utječe na produktivnost rada.

Slabosti (w)

Visoka početna ulaganja i probijanje do ugovora s distributerima. Nova djelatnost na ovom geografskom području, moguće administrativne komplikacije. Ovisnost o distributerima na ciljnim tržištima, osim onih 7 % preko interneta i onih 3 % unutar regije. Nedostatak vlastitog većeg proizvodnog pogona povećava troškove i rizike isporuke. Dodatno uvećani troškovi zbog potrebe osiguranja pošiljaka materijala i gotove robe. Viši proizvodni troškovi zbog podugovaranja proizvodnje. Nezavidan početni tržišni položaj, s obzirom na to da se tek moramo probiti među tisućama drugih. Nedostatak vlastitih financijskih sredstava koji nam ograničava postupke i nameće dodatne troškove kreditiranja. Mali broj djelatnika u poduzeću, koji imaju mnogo raznovrsnih zadataka, zahtijeva razrađen sustav prioriteta i nagrađivanja, kako se ne bi doveli u situaciju da ključni dijelovi posla čekaju zbog trivijalnih pogrešaka.

Prilike (o)

Postoje potrebe koje nisu posve pokrivena postojećom ponudom u svim trima segmentima poslovanja. Nisu iskorišteni svi distribucijski putovi niti svi komunikacijski kanali. Moguće je steći popularnost izravnim kontaktom s ciljnim skupinama, što malo konkurenta trenutno koristi. Konkurencija je definitivno uspavana, ne postoje dominantna poduzeća na globalnoj razini. Industrija negira većinu prednosti masovne proizvodnje: veličina ulaganja ne jamči uspjeh. Zbog toga je moguće uspjeti i bez velikih početnih kapitalnih ulaganja i minimalizira se prijetnja od konkurencije s Dalekog istoka, kojima su standardne serije proizvoda u ovoj industriji preniske. Slabo iskorištavanje netradicionalnih tehnoloških postupaka proizvodnje od strane konkurencije.

Prijetnje (t)

Spor rast tržišta u odnosu na naš planirani rast, što znači da ćemo nekome morati preoteti kupce da bi do njih došli. Slaba dostupnost prikladnih prodajnih kanala, treba uložiti mnogo vremena i novaca da bi se do njih došlo. Visoki troškovi prebacivanja na drugog distributera ukoliko ne budemo zadovoljni suradnjom. Osjetljivost na promjenu međunarodnih standarda o certificiranju sigurnosti igara i igračkaka, što se odražava kao mali, ali neizbježni dodatni trošak (i produljivanje roka razvoja) certificiranja igara namijenjenih djeci ispod dvanaest godina. Nepovoljne demografske promjene (sve manje mladih) dugoročno znače nerazmjer između prodaje naših proizvoda namijenjenim najmlađima i ratnih igara namijenjenih starijima.

Autorska prava

U ovoj je industriji običaj da se uz naslov igre stavi i ime autora. Tako je Phillip E. Orbanes napravio Monopoly, Richard Garfield Magic: the Gathering, Gary Gygax Dungeons and Dragons, a Reiner Kenisia Alhambru. To piše na svakoj kutiji, na prednjoj strani uz naslov. Iako se igre ne mogu patentirati, one su zaštićene na jednak način kao i knjige, glazba ili filmovi. Prednost u odnosu na prethodna tri medija jest činjenica da je društvene igre nemoguće ukrasti preko digitalnih medija. Što se tiče prijetnje jeftinih istočnih tržišta, ona postoji samo za igre klasike kao što su šah, domino ili Go!, ili eventualno Monopoly. Upravo zbog svojstva malih serija, tržištu Dalekog istoka ne isplati se snositi, za njihove pojmove vrlo visoke, varijabilne troškove kod malih serija. Kao autori igara imamo pravo na popuste od 20 % na standardne cijene gotovo svih specijaliziranih sajмова, kao što su GenCon i Origins, jer je njima u interesu da im dolaze autori. Također ostvarujemo pravo prvenstva, tj. možemo na posebnu listu staviti naše igre koje na cijelom sajmu nitko osim nas nema pravo nuditi. Zadnja prepreka kršenju autorskih prava upravo su kupci koji su bojkotirali nekoliko takvih pokušaja kopiranja. Znak i logo poduzeća također su već sada zaštićeni na ime jednog od osnivača. Isto vrijedi i za simbole pojedine vrste asortimana. (Izvor: Škrtić i Mikić, 2011.)

Discite – aplikacija za disleksiju

(autori: studenti Ante Livaković, Dominik Kudrna, Iva Krnjić, Marija Kovač, Sven Ljevar)

1. Sažetak projekta

Discite je aplikacija za disleksiju čija je svrha pomoći osobama s disleksijom i diskalkulijom u čitanju te učenju. U ovom poslovnom planu detaljno ćemo prikazati neke općenite informacije o poduzeću kao što su djelatnost, pravni oblik poslovanja, lokacija i naziv poduzeća. Nakon toga prikazujemo plan menadžmenta gdje govorimo o nama kao zaposlenicima te o našim vizijama, misijama, ciljevima i strategiji za poduzeće. Prikazat ćemo vam PESTLE/SWOT tablice našeg poduzeća i SWOT/4P našeg konkurenta Omolab-a, te ćemo sve zaokružiti s planom marketinga i planom financiranja.

2. Općenito o poduzeću

Djelatnost

Šifra NKD-a: 5829 - izdavanje ostalog softvera. To će po opisu sudskog registra biti računalne i srodne djelatnosti, umnožavanje snimljenih zapisa, izdavačka djelatnost, distribucija tiska, audiovizualne djelatnosti, univerzalne usluge s područja elektroničkih komunikacija, usluga informacijskog društva itd.

Pravni oblik poslovanja

Društvo s ograničenom odgovornošću, temeljni kapital 20.000 HRK

Lokacija

Grad Zagreb, Radnička cesta 41. Lokacija je odabrana zbog već izgrađene i jasne infrastrukture, visok stupanj koncentracije kvalitetnih do vrhunskih poduzeća (za primjer; Cisco, Hewlett-Packard, PBZ, SPAZ itd.) i velikim brojem uređenja partera za opuštanje zaposlenika ili šetnju. Zbog bliskosti velikim firmama postoji i dijeljenja istog poslovnog prostora (kat/zgrada) postoji mogućnost sklapanja poslova.

Naziv poduzeća

Naziv *Discite* dolazi iz latinskog jezika i znači ***učiti***.

3. Plan menadžmenta

Vizija

Želimo biti prepoznati kao inovativan, siguran, jednostavan i jedinstven proizvod koji će pomoći i ponuditi rješenje u razvoju osobama s disleksijom i teškoćama u čitanju te im pružiti podršku u učenju i pristupu informacijama. Koristimo znanost za razvoj alata uz koje svi napreduju na svom čitalačkom putu. Ne nudimo čudo nego proces.

Misija

Stvorili smo koristan i konkretan izum za čitanje koji olakšava svakodnevni život i napredak osobama s poteškoćama u čitanju i disleksijom. Korisnike želimo potaknuti na radost i zadovoljstvo prilikom čitanja korištenjem raznih alata te osigurati čitanje bez poteškoća.

Ciljevi

Ciljeve smo podijelili na kratkoročne i dugoročne. Kod kratkoročnih ciljeva, unutar prva 4 mjeseca planiramo poboljšati mobilnu aplikaciju tako da poradimo na dizajnu i user experience -u. Također, planiramo razviti optimiziran web-site za dodatnu vidljivost na tržištu. Na dalje, u prvih 9 mjeseci planiramo odabrati 5 škola koje će biti dio pilot projekta te imati preko 200 000 preuzimanja aplikacije. Kratkoročni ciljevi koji se odnose na prvih 12 mjeseci rada podrazumijevaju implementaciju španjolskog i francuskog jezika u samu aplikaciju kao i 100.000,00 HRK prihoda. Prilikom postavljanja dugoročnih ciljeva, smatramo da bi u prve tri godine poslovanja stvorili čvrst i obnovljiv portfelj inovativnih rješenja za čitljivost. Nakon pet godina poslovanja želimo imati održivu tvrtku temeljenu na stabilnoj bazi korisnika, društveni utjecaj i renomirani brend. Dugoročni cilj koji smo postavili za deset godina poslovanja bi bio pokretanja dislexia centra.

Strategija

Strategija poslovanja koju smo odabrali je da se prilagodimo promjenjivim uvjetima korištenjem najmodernijih metoda podučavanja u skladu sa znanstvenim istraživanjima. Također, cilj nam je konkurirati kombinacijom najbolje web-stranice, aplikacije, razvojnog plana i modernih metoda podučavanja. Pristup koji biramo prilikom raspodjele resursa je Paretoovo pravilo. Vjerujemo da većinu aspekata poslovanja možemo obavljati brzo i učinkovito, a posebnu pažnju dajemo detaljima koji nas razlikuju od konkurencije. Na kraju, poduzimanje akcija kojima se jača svaki funkcionalni i operativni dio poduzeća utvrđujemo pomoću McKinsey consultinga.

Organizacijska struktura

- Ante Livaković - CEO
- Dominik Kudrna - IT
- Iva Krnjić - Marketing
- Marija Kovač - Korisnička podrška
- Sven Ljevar - Financije

4. Tržišne analize

SWOT analiza

Snage	Slabosti
Tim kvalitetnih i ambicioznih ljudi	Nedostatak ključnih vještina
Izvrсна učinkovitost i produktivnost	Već postojeći korisnici kod konkurencije
Jedinstven proizvod	Manjak iskustva u poslovanju
Prilike	Prijetnje
Širenje na tržišta izvan zemlje	Udruživanje konkurenata
Nedostatak vodećih konkurenata	Zakonske regulative
Inventivan dizajn naspram konkurenata	Usporavanje tržišnog rasta

Prilikom izrade SWOT analize vezane uz poduzeće, potrebno je sagledati određene faktore. Snage našeg poduzeća odnose se na tim mladih, kvalitetnih i ambicioznih ljudi koji, iako su novi u ovom poslu, su spremni na nove izazove koje će im posao postaviti. Ono što dokazuje sposobnosti takvog tima su sama produktivnost i učinkovitost prilikom obavljanja posla. Kada je riječ o proizvodu koji nudimo, aplikaciji za disleksiju, moramo istaknuti kako se radi o jedinstvenom proizvodu koji se razlikuje od konkurentskog proizvoda, a to se može vidjeti kroz izgled same aplikacije te značajkama koje ona nudi. Kada govorimo o slabostima, moramo naglasiti nedostatak ključnih vještina i to u pogledu manjka iskustva u ovome poslu u odnosu na konkurenciju. Važno je naglasiti da već postojeći korisnici su vjerni konkurentu te nam to predstavlja problem zadobivanja povjerenja s naše strane. Na dalje, prilike za poduzeće odnose se na širenje na inozemno tržište, s obzirom da u ovom trenutku poslujemo isključivo na domaćem tržištu. Također, nedostatak vodećih konkurenata predstavlja priliku za naše poduzeće, jer ne postoji velik broj poduzeća koji se bave istom djelatnošću da bi međusobno konkurirali. Ono što samu aplikaciju čini drugačijom od konkurentске su mogućnosti koje ona nudi kao i sam izgled. Na kraju, prijetnje s kojima se poduzeće može susresti su u pogledu određenih zakonskih regulativa na tržištu, usporavanje tržišnog rasta te udruživanje konkurentskih poduzeća te na taj način smanjivanje tržišnog udjela za nas.

PESTLE analiza

Faktori	Bilješke	Potencijalni utjecaj	Implikacije i važnost			
			Vremensko razdoblje utjecaja:	Veza:	Utjecaj:	Relativna važnost:
	(kako navedeni faktor može utjecati na vaše poduzeće)	V – visoki S – srednji N – niski NP – ne može se utvrditi	Vremensko razdoblje utjecaja: 0-6 mjeseci 6-12 mjeseci 12-24 mjeseca 24+ mjeseca	Veza: pozitivna (+) negativna (-) nepoznata	Utjecaj: povećanje (>) nepromijenjen (=) smanjenje (<) nepoznat	Relativna važnost: kritično važno nevažno nepoznato
Ekonomski: domaća gospodarska situacija domaći gospodarski trendovi međunarodna trgovina	Rast domaćeg gospodarstva donosi ljudima više raspoloživog dohotka koji mogu investirati u sebe i svoju obitelj	S S V	24+ mjeseca 24+ mjeseca 24+ mjeseca	pozitivna (+) pozitivna (+) pozitivna (+)	povećanje (>) povećanje (>) povećanje (>)	važno nevažno nevažno
Društveni: stavovi potrošača ugled poduzeća obrazovanje	Pozitivne recenzije korisnika i škola omogućuju veći broj budućih potrošača	V V V	6-12 mjeseci 12-24 mjeseci 6-12 mjeseci	pozitivna (+) pozitivna (+) pozitivna (+)	povećanje (>) povećanje (>) povećanje (>)	važno važno kritično
Tehnologija: komunikacije inovacijski potencijal <i>e-learning</i>	Discite bi značajno olakšao komunikaciju i učenje našim potrošačima	V S V	0-6 mjeseci 24+ mjeseci 0-6 mjeseci	pozitivna (+) nepoznato pozitivna (+)	povećanje (>) nepromijenjen (=) nepromijenjen (=)	kritično važno važno

Analiza konkurencije – poduzeće Omolab

Snage	Slabosti
Tim kvalitetnih ljudi koji imaju dugogodišnje iskustvo u ovom poslu	Pojava snažnijeg konkurenta koji može ponuditi nešto novo
Imaju već postojeće korisnike	Mogućnost lošeg iskustva trenutačnih korisnika i okretanje konkurenciji
Posjeduju određena znanja i tehnologije	Povećanje udjela na tržištu za nova poduzeća
Prilike	Prijetnje
Širenje na tržišta Europe i ostatak svijeta	Udruživanje konkurencije
Otvaranje novih tržišta za srodne proizvode	Zakonske regulative
Korak naprijed u ostvarivanju novih tehnoloških napredaka	Pojava supstituta

Prilikom analize konkurencije, kao tržišnog lidera, ali i najbližeg konkurenta locirali smo OmoLab. Ono što oni nude jest aplikacija za lakše i ugodnije čitanje koja je namijenjena za djecu s disleksijom. Aplikacija je trenutačno sam vrh IT industrije koja je napravljena u suradnji s FER-ovim razvojnim timom za senzore. Razvili su proizvod koji nudi skeniranje i automatsko ubacivanje fonta direktno u dokument. Razvili su i nove proizvode poput Lexie koji sam ubacuje font u bilo koju knjigu u e-izdanju, može i čitati tekst za korisnika. Može rastavljati riječi na slogove i daje prilagodbu teksta na koji se mogu dodati vlastite bilješke u isti dokument. Sadrži Omotype - font razvijen sa logopedima i IT-ercima. Sadrži i w3Lexie - plug in za web browser koji se automatski spaja na Lexie i dijeli sadržaj. Nude i knjigu namijenjenu za djecu s disleksijom. Aplikacija je sama po sebi besplatna, naplaćuje dodatne fontove, skeniranje i ubacivanje fonta direktno u dokument - 31 HRK na mjesec, 293 HRK na godinu. Godišnja licencija za školu iznosi 2750 HRK bez PDV-a (3437.50 HRK sa PDV-om) , za ustanove koje nisu obrazovne, godišnja licencija košta 3500 HRK bez PDV-a (4375 HRK sa PDV-om) , a knjige za djecu koštaju 70 kn bez PDV-a (87.50 HRK sa PDV-om). Digitalna promocija odvija se isključivo preko google alata, google ads i google store enginea za lakše pretraživanje. Drugo reklamiranje koje Omolab ima i na kojem se zapravo najviše pokaže su sajmovi visoke tehnologije poput sajma BETT koji organizira hyve uk events za edukativne tehnologije u Londonu. Na tim sajmovima ljudi mogu probati njihov proizvod te odlučiti hoće li financirati

ili kupiti proizvod. Njihove knjige promovira Raiffeisen banka. Aplikacija je dostupna u online trgovinama poput App store-a i Google play-a, na sajmovima poput BETT-a, kroz digitalne certifikate namijenjene firmama.

Analiza potrošača

Naše potrošače čine različiti ljudi jer ljudi svih dobnih uzrasta imaju disleksiju i ostale probleme u čitanju i učenju. U tom je u čar naše aplikacije jer ju mogu koristiti svi i njome unaprijediti svoje sposobnosti i znanje. S obzirom da je aplikacija vrlo pristupačne cijene, visoka kupovna moć nije neophodna te ju mogu koristiti svi ljudi koji imaju mobilni telefon i internet. Time bismo također privukli velik broj potencijalnih korisnika. U prvoj godini očekujemo 200.000 korisnika te rast od 10-12% godišnje. Imamo u planu uz engleski i hrvatski jezik uvesti i španjolski i francuski čime bismo pokrili najbitnija geografska područja svijeta te postali worldwide aplikacija. Naši korisnici mogu biti bilo kojeg spola te imati različite navike i preferencije s obzirom da se radi o proizvodu koji je primjenjiv univerzalno na bilo koga. Samo je bitna želja za promjenom i daljnjim ulaganjem.

5. Plan marketinga

Proizvod ili usluga

Naš digitalni proizvod je aplikacija koja pomaže osobama sa disleksijom i sličnim poteškoćama. Svaka osoba će korištenjem naše aplikacije imati priliku dobiti puno bolje iskustvo čitanja i učenja. Aplikacija je dostupna na hrvatskom i engleskom jeziku te do kraja 2022. godine uvodimo i španjolski te francuski jezik. Odlučili smo u vremenu u kojem ljudi velik dio svog vremena provode na aplikacijama kreirati jednu posebnu koja će poticati razvoj i napredak pojedinca. Velik broj ljudi osjeća se neugodno kada moraju javno govoriti i svaki se dan suočavati sa disleksijom, no naš je zadatak pokazati kako se svaki dan čovjek može usavršavati i ulagati u svoje znanje. Pomoću našega proizvoda želimo pružiti pomoć osobama sa disleksijom i teškoćama čitanja tako da im olakšamo svakodnevnicu, podignemo samopouzdanje i svakim novim danom sa njima idemo u nove pobjede. Mi pomažemo u poboljšanju vašeg znanja i kvalitete života.

Tržište

Naša ciljana skupina su osobe koje imaju poteškoće te targetiramo obrazovno akademski sektor. Korisnici aplikacije mogu biti bilo koje dobne skupine jer je disleksija prisutna kod svih dobnih skupina te im svima želimo pomoći. Aplikacija je pristupačne cijene stoga je pogodna za ljude različitih platežnih moći. Zemlje koje ulažu u obrazovanje i tehnologiju su nam najplodnije za poslovanje stoga bismo razvijene zemlje svijeta. Ciljno tržište je svjetsko. Naši korisnici su skupina ljudi koja želi ulagati u svoje znanje i vještine te cijene obrazovanje. Od ostalih se razlikujemo po kvaliteti aplikacije koju nudimo, konstantnom ulaganju u inovacije i razvoj novih značajki, pristupačnoj niskoj cijeni, te ideji koju širimo a ona govori kako svatko može biti bolji i ulagati u sebe i svoje znanje.

Cijena

Aplikacija je besplatna te u taj početni dio ulaze određeni fontovi i kontrasti. Druge značajke poput skena dokumenta, prevođenja i direktne implementacije u dokument bi se naplaćivale 10 HRK (1,5\$) po korisniku. Konkuriramo nižom cijenom od ostalih konkurenata. Dizajn aplikacije je vrlo jednostavan, koristi se font crne boje te bijela i svijetlo plava pozadina s obzirom na specifičnu vrstu korisnika kojima treba pregledan, opušten i lagodan dizajn kako bi se fokusirali na sadržaj. Cilj nam je da svaki korisnik ima osnovne elemente besplatne i može uživati u korištenju aplikacije, a oni koji žele mnoštvo značajki i opcija bi odabrali premium verziju našeg proizvoda. Lojalni korisnici bi za svaku novu godinu korištenja dobili popust od 10% i nove pogodnosti poput premium opcija. Također bi svaki novi korisnik koji je član obitelji nekog od postojećih korisnika dobio 20% popusta.

Promocija

Kod našeg proizvod digitalna promocija odvijala bi se preko Google Ads-a. Za potrebe Google Ads-a izdvojili bi 300€ mjesečno. Targetirali bi korisnike prema lokaciji (prema zemljama u kojima se govore zadani jezici u aplikaciji) i prema jeziku (korisnici koji koriste hrvatski i engleski jezik prilikom pretraživanja Google-a). Također bi koristili i oglasne ekstenzije. Discite bi imao i Facebook službenu stranicu, Instagram i Tik-Tok profil kako bi se približili potrošačima svih dobnih skupina i različitih interesa..

Distribucija

Aplikaciju Discite distribuiramo preko interneta. Preko nje stupamo sa potrošačima u kontakt. Prenosjenje informacija odvijalo bi se i unutar aplikacije (In-app). Također planiramo u budućnosti koristiti predviđanje uz pomoć strojnog učenja i umjetne inteligencije koji bi nam pomogli u izradi personaliziranog targetiranja.

Plan financija

HAMAG BICRO (Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije) - nudi bespovratna sredstva u iznosu do milijun kuna. Način zaprimanja sredstava je kvartalni. Glavni uvjet je da se novac prvo uplati od strane Discite - a te se onda na to dobiva povrat.

CARNET (Hrvatska akademska i istraživačka mreža) - Sudjelovanje na projektu e-škole od strane CARNET-a gdje imamo pravo na 1.051.612,50 HRK (sa PDV-om, neto iznos 841.290,00 HRK). CARNET se obvezuje da će plaćanje izvršiti unutar 30 dana od primitka računa, ali u sklopu ugovora o javnoj nabavi, a sve u skladu sa pravilima financijskog poslovanja korisnika državnog proračuna. CARNET-u se obvezujemo novčanom garancijom, koju ispunjavamo pozajmicom od 75.000 kuna Discite-u. Godišnja kamata pozajmice je 0,00%.

- *Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja*

Potaknuti rast novoosnovanih poduzeća koja razvijaju inovacije (proizvode, usluge ili tehnologije) bazirane na znanju ili visokim tehnologijama, koji su novi ili znatno poboljšani u usporedbi s dostignućima na tržištu. Podržat će se projekti u pred-komercijalnoj fazi za buduću

razvoj i komercijalizaciju proizvoda/usluga, tehnologija, povećanje proizvodnih kapaciteta povezanih s projektom i povećanje spremnosti poduzeća za investicije. Minimalni iznos bespovratnih sredstava je 200.000,00 kn, dok je maksimalni iznos bespovratnih sredstava: 1.000.000,00 kn.

Prihvatljivi prijavitelji u okviru ovog poziva: Mikro poduzetnici, mali poduzetnici, srednji poduzetnici. Prihvatljive aktivnosti koje je moguće financirati: nadogradnja, osmišljavanje, provjera izvedbe, validacija tržišta ili tehnologije; ispitivanje, razvoj pilot-linija; zaštita intelektualnog vlasništva i vanjske usluge usmjerene na razvoj inovativne ideje (proizvode, usluge ili tehnologije); osposobljavanje korisnika za specifične vještine za start-up tvrtke (u svrhu izgradnje kapaciteta i spremnosti za investicije).

- *Središnji državni ured za razvoj digitalnog društva*

Projekt Nacionalna platforma za jezične tehnologije (National Language Technology Platform) u razdoblju od 23 mjeseca procijenjen je na 4.888.000,00 kn od čega je za SDURDD kao hrvatskog partnera na projektu osigurano 466,691,20 kn. Projekt je sufinanciran od strane Europske komisije (85%). Cilj projekta je osigurati višejezični pristup i pristup osobama s invaliditetom sadržajima i e-uslugama. Nositelji projekta u RH su Središnji državni ured za razvoj digitalnog društva (tehnička izvedba projekta) i Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu (jezični izvori i promidžba

Plan prihoda za razdoblje od: 01.01.2022. do: 31.12.2022.

	Prva godina mjeseci												1. ukupno	Ostale godine				
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII		2.	3.	4.	5.	
I. KANAL (direktna prodaja)																		
1. PRODAJA PROIZVODA																		
a) Proizvod A																		
b) Proizvod B																		
c) Proizvod C																		
...																		
2. PRODAJA USLUGA	89.651	93.443	95.441	101.945	108.940	105.303	98.000	104.880	110.403	107.950	108.654	110.354	1.234.964	1.278.188	1.342.097	1.440.761	1.509.197	
a) Discite premium aplikacija	73.514	76.623	78.262	83.595	89.331	86.348	80.360	86.002	90.530	88.519	89.096	90.490	1.012.670	1.048.114	1.100.520	1.181.424	1.237.542	
b) Discite dodatni fontovi	8.965	9.344	9.544	10.195	10.894	10.530	9.800	10.488	11.040	10.795	10.865	11.035	123.496	127.819	134.210	144.076	150.920	
c) Discite plugin	7.172	7.475	7.635	8.156	8.715	8.424	7.840	8.390	8.832	8.636	8.692	8.828	98.797	102.255	107.368	115.261	120.736	
...																		
II. KANAL																		
1. PRODAJA PROIZVODA																		
a) Proizvod A																		
b) Proizvod B																		
c) Proizvod C																		
...																		
2. PRODAJA USLUGA																		
a) Usluga A																		
b) Usluga B																		
c) Usluga C																		
...																		
III. KANAL																		
...																		

Plan rashoda za razdoblje od: 01.01.2022. do: 31.12.2022.

	Prva godina mjeseci												Ostale godine				
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	1. ukupno	2.	3.	4.	5.
1. MATERIJALNI TROŠKOVI	64.728	56.072	67.839	51.584	50.377	45.972	42.997	42.992	38.942	41.440	43.787	56.857	603.587	746.692	694.931	657.404	630.617
1.1. Sirovine																	
1.2. Materijal																	
1.3. Energija																	
1.4. Gorivo																	
1.5. Ostali materijalni troškovi	61.323	53.297	63.894	47.826	46.936	41.771	39.329	39.885	35.537	38.251	40.776	53.906	562.731	703.793	649.887	610.108	580.956
2. VRIJEDNOST ROBE																	
3. TROŠKOVI USLUGA																	
3.1. Proizvodne usluge																	
3.2. Ostale usluge	3.405	2.775	3.945	3.758	3.441	4.201	3.668	3.107	3.405	3.189	3.011	2.951	40.856	42.899	45.044	47.296	49.661
4. NEMATERIJALNI TROŠKOVI	2.950	2.950	2.950	2.950	2.950	2.950	2.950	2.950	2.950	2.950	2.950	2.950	35.400	35.400	35.400	35.400	35.400
4.1. Osiguranje																	
4.2. Promidžba	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150	25.800	25.800	25.800	25.800	25.800
4.3. Pošta, telefon i internet	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
4.4. Ostali nematerijalni troškovi	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
5. PLAĆE	36.272	36.272	36.272	36.272	36.272	36.272	36.272	36.272	36.272	36.272	36.272	36.272	435.268	435.268	435.268	435.268	435.268
5.1. Neto plaće i nadnice	23.750	23.750	23.750	23.750	23.750	23.750	23.750	23.750	23.750	23.750	23.750	23.750	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000
5.2. Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	7.385	7.385	7.385	7.385	7.385	7.385	7.385	7.385	7.385	7.385	7.385	7.385	88.620	88.620	88.620	88.620	88.620
5.3. Doprinosi na plaće	5.137	5.137	5.137	5.137	5.137	5.137	5.137	5.137	5.137	5.137	5.137	5.137	61.648	61.648	61.648	61.648	61.648
6. KAMATE																	
7. UKUPNI TROŠKOVI	103.950	95.294	107.061	90.806	89.599	85.194	82.219	82.214	78.164	80.662	83.009	96.079	1.074.255	1.217.360	1.165.599	1.128.072	1.101.285

Račun dobiti i gubitka za razdoblje od: 01.01.2022. do: 31.12.2022.

	Prva godina mjeseci												Ostale godine				
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	1. ukupno	2.	3.	4.	5.
I. POSLOVNI PRIHODI	89.651	93.443	95.441	101.945	108.940	105.303	98.000	104.880	110.403	107.950	108.654	110.354	1.234.964	1.278.188	1.342.097	1.440.761	1.509.197
1. Prihodi od prodaje	56.375	55.277	59.641	61.139	66.747	64.542	58.995	62.951	65.769	62.111	59.881	60.264	733.672	759.351	797.318	855.124	895.742
2. Prihodi na temelju upotrebe vlastitih proizvoda, robe i usluga																	
3. Ostali poslovni prihodi	33.276	38.166	35.800	40.806	42.193	40.761	39.005	41.949	44.634	45.839	48.773	50.090	501.292	518.837	544.779	585.638	613.455
II. POSLOVNI RASHODI	103.951	121.984	133.751	117.496	116.289	111.884	108.909	108.904	104.854	107.352	109.699	124.053	1.369.126	1.407.587	1.299.773	1.220.215	1.161.913
1. Promjene vrijednosti zalih proizvođače u tijeku i gotovih																	
2. Materijalni troškovi	64.273	55.747	66.344	50.276	49.386	44.221	41.779	42.335	37.987	40.701	43.226	56.356	692.631	703.793	649.887	610.108	580.956
3. Troškovi osoblja	36.273	36.273	36.273	36.273	36.273	36.273	36.273	36.273	36.273	36.273	36.273	36.273	435.276	435.276	435.276	435.276	435.276
4. Amortizacija		27.189	27.189	27.189	27.189	27.189	27.189	27.189	27.189	27.189	27.189	27.189	299.079	224.309	168.231	126.173	94.630
5. Ostali troškovi	3.405	2.775	3.945	3.758	3.441	4.201	3.668	3.107	3.405	3.189	3.011	2.951	40.856	42.899	45.044	47.296	49.661
6. Vrijednosna usklađenja												1.284	1.284	1.310	1.336	1.363	1.390
7. Rezerviranja																	
8. Ostali poslovni rashodi																	
III. FINANCISKI PRIHODI													1.672	1.703	1.736	1.768	1.802
1. Prihodi od dugotrajnih financijskih ulaganja i zajmova																	
2. Prihodi s osnovne kamata													100	100	100	100	100
3. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi													1.572	1.572	1.603	1.636	1.668
4. Nerealizirani dobiti (prihodi) od financijske imovine																	
5. Ostali financijski prihodi																	
IV. FINANCISKI RASHODI													6.588	6.917	7.263	7.626	8.008
1. Rashodi s osnovne kamata i slični rashodi																	
2. Tečajne razlike i drugi rashodi	621	549	574	487	654	501	497	601	378	529	602	595	6.588	6.917	7.263	7.626	8.008
3. Nerealizirani gubici (rashodi) od financijske imovine																	
4. Vrijednosna usklađenja financijske imovine (neto)																	
5. Ostali financijski rashodi																	
V. UKUPNI PRIHODI	89.651	93.443	95.441	101.945	108.940	105.303	98.000	104.880	110.403	107.950	108.654	112.026	1.236.636	1.279.891	1.343.833	1.442.529	1.510.999
VI. UKUPNI RASHODI	104.372	122.533	134.325	117.983	116.943	112.385	109.406	109.505	105.232	107.881	110.301	124.648	1.375.714	1.414.504	1.307.036	1.227.841	1.169.920
VII. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	-14.921	-29.090	-38.884	-16.038	-8.003	-7.082	-11.406	-4.625	5.171	69	-1.647	-12.622	-139.078	-134.613	3.680	21.469	34.108
1. Dobit prije oporezivanja																	
2. Gubitak prije oporezivanja	-14.921	-29.090	-38.884	-16.038	-8.003	-7.082	-11.406	-4.625	5.171	69	-1.647	-12.622	-139.078	-134.613	3.680	21.469	34.108
VIII. POREZ NA DOBIT																	
IX. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA	-14.921	-29.090	-38.884	-16.038	-8.003	-7.082	-11.406	-4.625	5.171	69	-1.647	-12.622	-139.078	-134.613	33.117	193.219	306.971
1. Dobit razdoblja																	
2. Gubitak razdoblja	-14.921	-29.090	-38.884	-16.038	-8.003	-7.082	-11.406	-4.625	5.171	69	-1.647	-12.622	-142.671	-134.613			

Izvještaj o novčanom toku za razdoblje od: 01.01.2022. do: 31.12.2022.

DIREKTVNA METODA

IZVJEŠTAJ O NOVČANOM TOKU za razdoblje od: 01.01.2022. do: 31.12.2022.

	Prva godina mjeseci												Ostale godine				
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	1. ukupno	2.	3.	4.	5.
Novčani tokovi od poslovnih aktivnosti																	
1. Novčani primici od prodaje	56.375,00 kn	55.277,00 kn	59.641,00 kn	61.139,00 kn	66.747,00 kn	64.542,00 kn	58.995,00 kn	62.951,00 kn	65.769,00 kn	62.111,00 kn	59.881,00 kn	60.264,00 kn	733.672,00 kn	759.351,00 kn	797.318,00 kn	855.124,00 kn	895.742,00 kn
2. Novčani primici od nastanka obaveza i slič.																	
3. Novčani primici od osiguranja za naknadu šteta																	
4. Novčani primici s osnovne povrata poreza																	
5. Novčani izdaci dobavljačima																	
6. Novčani izdaci za zaposlene	36.273,00 kn	36.273,00 kn	36.273,00 kn	36.273,00 kn	36.273,00 kn	36.273,00 kn	36.273,00 kn	36.273,00 kn	36.273,00 kn	36.273,00 kn	36.273,00 kn	36.273,00 kn	435.276,00 kn	435.276,00 kn	435.276,00 kn	435.276,00 kn	435.276,00 kn
7. Novčani izdaci za naknadu šteta																	
8. Ostali novčani primici i izdaci	33.276,00 kn	38.166,00 kn	35.800,00 kn	40.806,00 kn	42.193,00 kn	40.761,00 kn	39.005,00 kn	41.949,00 kn	44.634,00 kn	45.839,00 kn	48.773,00 kn	50.090,00 kn	501.292,00 kn	518.837,00 kn	544.779,00 kn	585.638,00 kn	613.455,00 kn
I. Novčani poslovanja																	
9. Novčani izdaci za kamate																	
10. Plaćeno porez na dobit															3.680,00 kn	21.469,00 kn	34.108,00 kn
II. NETO NOVČANI TOKOVI OD POSLOVNIH AKTIVNOSTI	53.378,00 kn	57.170,00 kn	59.165,00 kn	6													