

# Analiza financijske isplativosti proširenja poslovanja na nova tržišta

---

**Perić, Monika**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:993879>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-26**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

**Sveučilišni prijediplomski studij**

**MONIKA PERIĆ**

**Analiza financijske isplativosti proširenja poslovanja na nova  
tržišta:**

**Studija slučaja poduzeća X**

**Analysis of the financial profitability of business expansion to new  
markets:**

**Case study of company X**

**Završni rad**

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

**Sveučilišni prijediplomski studij**

Studijski smjer: Menadžment u turizmu

**Analiza financijske isplativosti proširenja poslovanja na nova  
tržišta:**

**Studija slučaja poduzeća X**

**Analysis of the financial profitability of business expansion to new  
markets:**

**Case study of company X**

**Završni rad**

Kolegij:

**Financijski menadžment**

Student:

**Monika Perić**

Mentor:

Izv. prof. dr. sc. **Goran Karanović**

Matični broj:

**24669/18**

Opatija, rujan, 2023.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

**Monika Perić**

(ime i prezime studenta)

**24669/18**

(matični broj studenta)

Analiza financijske isplativosti proširenja poslovanja na nova tržišta: Studij slučaja poduzeća X

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Potpis studenta

## Sažetak

Ovaj završni rad obrađuje temu ocjene i analize financijske isplativosti proširenja poslovanja na novo tržište. Cilj istraživanja bio je procijeniti potencijalne rizike i koristi proširenja na novo tržište kako bi se donijela informirana odluka o ulaganju. Provedena analiza istraživanja u završnom radu prikupila je relevantne financijske podatke, analizu troškova i prihoda, te izradu projekcija budućih performansi poslovanja na primjeru poduzeća X.

U istraživanju su identificirani ključni čimbenici koji utječu na uspješnost proširenja poslovanja, uključujući konkurenciju na ciljanom tržištu, potencijalnu potražnju za proizvodima ili uslugama te prilagodbe u marketinškim strategijama. Također su provedene osjetljivosti analize kako bi se procijenili potencijalni scenariji rasta ili pada poslovanja na novom tržištu.

Rezultati istraživanja ukazuju na povoljne uvjete za proširenje poslovanja poduzeća X na novo tržište s očekivanim pozitivnim financijskim ishodima u srednjoročnom i dugoročnom razdoblju. Ipak, prepoznati su i određeni rizici koji zahtijevaju pažljivo upravljanje i planiranje kako bi se postigao uspješan rezultat.

Na temelju provedene analize teorijske podjele te na temelju provedene sveobuhvatne analize financijske isplativosti proširenja poslovanja na novo tržište može se zaključiti da se radi o jednoj od najvažnijih financijskih aktivnosti. S obzirom na dobivene rezultate, poduzeće bi trebalo temeljito procijeniti potencijalne koristi i rizike, te razviti strategiju koja će optimizirati investiciju i osigurati dugoročan uspjeh na novom tržištu.

# Sadržaj

Uvod .....	6
1.1. Definicija problema istraživanja .....	6
1.2. Ciljevi rada.....	6
1.3. Metode rada .....	7
1.4. Struktura rada.....	7
2. Teorijski koncept poslovnog planiranja .....	9
2.1. Važnost izrade poslovnog plana.....	12
2.2. Namjena poslovnog plana.....	13
2.3. Distribucija .....	14
2.4. Promocija.....	15
3. Strategija razvoja poduzeća .....	18
3.1. Čimbenici koji utječu na razvoj poduzeća .....	19
3.2. Bonitetna ocjena.....	21
4. Analiza poslovanja.....	24
4.1. Sažetak poslovnog plana .....	26
5. Tržište.....	28
5.1. Povjesni razvoj.....	28
6. Općenito o poduzeću X.....	30
6.1. Poslovna okolina .....	31
7. Isplativost širenja tržišta.....	34
7.1. Potrebne investicije .....	35
7.2. Troškovi nastali širenjem tržišta .....	36
8. Prihodi novog tržišta .....	39
9. Troškovi novog tržišta.....	41
10. Prednosti i nedostaci širenja poduzeća X .....	42
Zaključak.....	43
Prilozi.....	44
Literatura.....	48

# Uvod

## 1.1. Definicija problema istraživanja

Problem istraživanja je utvrditi isplativost širenja poslovanja poduzeća X na novo tržište, odnosno analizirati financijsku isplativost ekspanzije poduzeća. Proces širenja na nova tržišta nije jednostavan. Vrlo je važno razmotriti sve rizike koje ono donosi. Prije nego što krene u ekspanziju i ulazak na nova tržišta potrebno je provesti analizu tržišta. Analiza tržišta podrazumijeva analiza potreba za uslugama i proizvodima koje poduzeće proizvodi odnosno nudi.

Centralno pitanje koje se postavlja u ovom istraživanju je razmatranje razloga zbog kojih poduzeća donose odluku o proširenju na nova tržišta. Ključni faktor koji potiče takve odluke leži u identifikaciji potencijalne potražnje izvan dosadašnjeg opsega poslovanja, koju poduzeće vjeruje da može uspješno zadovoljiti. Osim toga, postoji niz motivacijskih čimbenika koji mogu potaknuti poduzeća na proširenje svojih aktivnosti.

Prema analizi provedenoj od strane Markovića, ističu se različiti faktori i motivi koji potiču poduzeća na povećanje opsega poslovanja. Ti faktori uključuju postizanje profitabilnosti, potrebu za razvojem i rastom poduzeća, efikasnije iskorištavanje proizvodnih kapaciteta, mogućnost stvaranja novih radnih mjesta, sposobnost marketinškog pozicioniranja poduzeća, poduzetničke ambicije unutar organizacije, inovacija proizvoda te prepoznatljiva zasićenost postojećeg tržišta. Unatoč mnogim prednostima koje povećanje opsega poslovanja može donijeti, nužno je istaknuti da su prisutne i brojne prepreke i izazovi koji se mogu pojaviti tijekom ovog procesa.<sup>1</sup>

## 1.2. Ciljevi rada

Cilj rada je prikazati širenja poslovanja na nova tržišta kroz financijsku isplativost. Kroz rad će biti objašnjen postupak ulaska poduzeća X na nova tržišta i sve njegove prednosti i nedostaci. U radu će se pokazati izračuni troškova i prihoda koji se predviđaju za prvu godinu,

---

<sup>1</sup> Marković M., (1994): Međunarodni marketing, Split, Logos

točno po mjesecima, te kolika bi bila dobit, koliki gubitak kroz prvih pet godina. Nakon detaljne analize doći ćemo do zaključka jeli širenje tržišta za poduzeće X isplativo.

### **1.3. Metode rada**

U okviru strukture završnog rada, istraživanje je koncipirano kao dvodijelni pristup koji obuhvaća teorijski i empirijski segment. Teorijski dio temelji se na upotrebi različitih metoda analize, sinteze, dedukcije i indukcije kako bi se temeljito razmotrili teorijski koncepti i teorijski okvir relevantni za temu istraživanja.

Empirijski dio ovog istraživanja koristi znanstvene metode kao što su induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda deskripcije, komparativna metoda te metoda promatranja. Ove metode omogućuju dublje razumijevanje praktičnog aspekta teme završnog rada i omogućuju prikupljanje relevantnih podataka kako bi se ostvarili ciljevi istraživanja. Kombinirajući teorijski i empirijski pristup, ovaj završni rad teži pružiti sveobuhvatnu i duboku analizu teme, uz temeljitu primjenu znanstvenih metoda kako bi se pružila argumentirana i relevantna spoznaja o istraživanoj temi.

### **1.4. Struktura rada**

Rad je strukturiran na način da je u uvodnom dijelu glavni cilj definiranje problema provedenog istraživanja o izlasku na novo tržište, ciljevima rada, metodama rada koje će se primijeniti u svrhu provođenja istraživanja, te samoj strukturi rada, odnosno, od kojih će segmenata se rad sastojati.

U drugom dijelu rada, fokus će biti usmjeren na teorijsku pozadinu istraživane teme, odnosno detaljno će se objasniti i razjasniti pojmovi o kojima se piše, dakle, pojasniti će se poslovni plan i njegova važnost.

U trećem dijelu osvrnut ćemo se na strategiju razvoja poduzeća te na čimbenike koji utječu na njegov razvoj.

U četvrtom dijelu dolazimo do analize poslovanja dok je peti dio usmjeren na tržište i njegov povijesni razvoj.



U šestom dijelu rada glavni cilj rada je navesti sve bitne podatke o poduzeću X i njegovom postojanju. Također se osvrćemo na poslovnu okolinu.

Sedmi, osmi i deveti dio nas dovodi do isplativosti širenja tržišta, kroz potrebne investicije i troškove nastale širenjem tržišta, prihoda i troškova novog tržišta.

Zadnji dio, deseti, ukazuje na prednosti i nedostatke prilikom širenja poduzeća X i dovodi nas do samog zaključka.

## 2. Teorijski koncept poslovnog planiranja

Glavni cilj poslovnog plana leži u utvrđivanju ciljeva poduzeća, odabiru strateških politika koje su usklađene s tim ciljevima, te definiranju metoda i mehanizama kontrole, korekcije ili potvrde tih politika kako bi se osiguralo usklađivanje s ciljevima poduzeća.

Belek navodi da je važno naglasiti da planiranje i budžetiranje nisu sinonimi. Iako se budžet (proračun) smatra sastavnim dijelom poslovnog plana, primarni cilj budžetiranja leži u opskrbi informacijskog sustava menadžmenta izvješćima o stvarnim rezultatima u odnosu na planirane rezultate, te održavanju kontinuirane ravnoteže između izvora kapitala i rashoda, uzimajući u obzir varijacije u stvarnim rezultatima u odnosu na planirane.<sup>1</sup>

Pristup planiranju varira između velikih i malih poduzeća, posebno u slučaju da su velika poduzeća organizirana kao dionička društva. U velikim poduzećima, svijest o važnosti planiranja je često prisutna, a planiranje je često povjereno posebnim tijelima poput komisija, odbora ili sektora, kojima upravlja menadžment. Nasuprot tome, u malim poduzećima, planiranje obično provodi računovodstvena služba pod izravnim nadzorom menadžmenta.

Poslovni planovi imaju svoje prednosti i nedostatke. Pozitivne strane obično uključuju uspostavu smjernica za postizanje ciljeva, koordinaciju aktivnosti, motivaciju zaposlenika i pružanje kriterija za procjenu uspješnosti. S druge strane, negativne strane uključuju ograničenja u djelovanju, potencijalnu demotivaciju zaposlenika i poteškoće u kontroli troškova. Pojava pozitivnih i negativnih strana poslovnih planova ovisi o različitim čimbenicima. Na primjer, ako su zaposlenici sudjelovali u procesu izrade poslovnih planova, to može povećati njihovu motivaciju za provođenjem tih planova jer osjećaju da su sudjelovali u njihovom oblikovanju. S druge strane, ako su planovi postavljeni nerealno, to može smanjiti entuzijazam zaposlenika za njihovu provedbu. Također, nedostatak poticaja za ostvarivanje planova može rezultirati nedostatkom inicijative među zaposlenicima i poteškoćama u kontroli troškova.

Cingula navodi da poslovno planiranje uključuje sve procese, s kojima se postiže određeni cilj poduzeća a vrlo je važno za poslovanje poduzeća u budućnosti. „Planiranje je postupak kojim

---

<sup>1</sup> Belak V.: Menadžersko računovodstvo, RRI Plus Zagreb, 1995, 175 str

se postavljaju ciljevi i određuju budući zadaci te aktivnosti za njihovo ostvarivanje, a rezultat planiranja jest poslovni plan“ .<sup>1</sup>

Poslovni plan je dokument koji se kontinuirano može prilagođavati i ispravljati tijekom različitih faza razvoja projekta ili poslovnog poduhvata. Osnovni cilj izrade poslovnog plana jest pružiti sveobuhvatan i realan pregled poslovnog projekta ili poduzeća te njegovih očekivanih rezultata. Taj dokument namijenjen je kako vanjskim, tako i unutarnjim korisnicima organizacije.

Vanjskim korisnicima poslovni plan služi kao alat za procjenu održivosti poslovnog pothvata, financijske isplativosti i potencijalnih rizika. To uključuje investitore, financijske institucije, partnerstva, potencijalne suradnike i ostale dionike koji su zainteresirani za sudjelovanje ili suradnju s poduzećem.

Unutarnjim korisnicima, kao što su menadžeri i zaposlenici, poslovni plan pruža smjernice za dugoročno planiranje, postavljanje ciljeva i strategija, te upravljanje resursima. Osim toga, poslovni plan omogućuje internom timu da bolje razumije svrhu i viziju poslovnog poduhvata te kako će se ostvariti dugoročni uspjeh.

U skladu s tim, poslovni plan je dinamički dokument koji se redovito revidira kako bi se prilagodio promjenama na tržištu, unutarnjim i vanjskim čimbenicima te kako bi se osigurala njegova aktualnost i relevantnost u procesu dugoročnog planiranja i vođenja poslovanja.

Prema Perčeviću, poslovno planiranje se definira kao proces usmjeravanja organizacijskih ciljeva te razvoja politika i strategija za postizanje tih ciljeva. U suštini, poslovno planiranje uključuje odabir ciljeva, prognoziranje ishoda, razmatranje različitih pristupa i alternativa te donošenje konkretnih poslovnih odluka s ciljem ostvarivanja definiranih ciljeva. Ovaj proces se koristi kao ključni alat za upravljanje organizacijom i usmjeravanje njezinih aktivnosti prema postizanju zacrtanih rezultata.<sup>2</sup>

Dujanić naglašava da definiciju poslovnog planiranja treba razmatrati s aspekta definiranja vizije, misije i ciljeva poduzeća, uz odabir najboljih strategija kojima će se ostvariti ciljevi, pri čemu pretpostavlja postojanje koristi za poduzeće, ali i žrtava ostvarenja postavljenih ciljeva.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Cingula, M.: Poduzetništvo 2, Vadea, Varaždin, 2002., str. 65

<sup>2</sup> Perčević, H. (n.d.). Poslovno planiranje str. 3

<sup>3</sup> Dujanić M., 2007. Osnove menadžmenta. Rijeka: Veleučilište u Rijeci, 2006, str. 23

Mihaljević također ističe kako je planiranje za poduzeće iznimno značajno jer otvara priliku prepoznavanja jakih i slabih strana, reflektira svrhu i područje poslovanja, postavlja standarde djelovanja i omogućuje korištenje svih poslovnih prilika uz izbjegavanje ili eliminaciju prijetnji. U suštini to znači da je poslovno planiranje usmjereno na svijest o ograničenosti resursa i nesigurnosti okoline u kojoj poduzeće posluje.<sup>1</sup>

S obzirom na prethodno navedena objašnjenja, može se reći da poslovni plan značajno utječe na uspješnost poslovanja. Svaki poduzetnik se suočava s nužnošću definiranja strateškog smjera svog poslovanja i postavljanja konkretnih ciljeva za postizanje. Na temelju tih ciljeva razvijaju se strategije koje će osigurati ostvarenje tih postavljenih ciljeva. Kroz temeljitu analizu okoline, uključujući i unutarnje i vanjske čimbenike, poduzetnik će identificirati svoje snage i slabosti, prilike i prijetnje koje mogu utjecati na njegovo poslovanje.

Stoga je od presudne važnosti detaljno razraditi poslovni plan koji će služiti kao osnova za sve ostale poslovne funkcije. Ovaj dokument će poslužiti kao smjernica za usmjeravanje resursa i aktivnosti prema ostvarivanju postavljenih ciljeva, a omogućit će i bolje upravljanje rizicima te maksimizaciju prilika za uspješno poslovanje.

Tilio stranica navodi da je poslovni plan u tom smislu jedan strateški dokument na kojemu se temelji realizacija pokretanja novog posla. On je ujedno i temeljni instrument pri realizaciji kredita od strane banaka ili privlačenja investitora koji preko poslovnog plana mogu procijeniti koliko je isplativo investirati i što oni od toga imaju te koji su potencijalni rizici projekta u koji ulažu kapital. U poslovnom su planu kao dokumentu precizno opisani svi značajni interni i eksterni elementi poslovnog pothvata te se na njemu baziraju sve daljnje aktivnosti.<sup>2</sup>

Goić opisuje poslovni plan kao dokument koji može nositi i nazive poput "biznis plana" ili "poduzetničkog projekta." U njemu se sadrže detaljni planovi i ideje poduzetnika, pri čemu naglašava da te ideje i planovi moraju biti realno utemeljeni kako bi se što pouzdanije prikazali očekivani rezultati. Uobičajeno je izraditi poslovni plan kada se planira pokretanje poslovanja u bliskoj budućnosti, ali također se može zahtijevati od strane trećih strana, kao što su banke radi dobivanja kredita ili potencijalni investitori koji razmatraju ulaganje. Stoga,

---

<sup>1</sup> Mihaljević I., 2016. Poslovni plan: UniSt Corp.. Split: Ekonomski fakultet 2016, str. 11

<sup>2</sup> Tilio, Poslovni plan kao strateški alat poslovanja

poslovni plan treba sveobuhvatno obuhvatiti razna pitanja, uključujući financiranje, pokretanje, organizaciju, vođenje i kontrolu plana.<sup>1</sup>

## 2.1. Važnost izrade poslovnog plana

Gulin ističe da poslovni plan ima svoj izvor u glavnom upravljanju poduzeća i oblikuje se unutar upravljačkog računovodstva organizacije. Temeljna svrha poslovnog plana leži u postavljanju ciljeva poduzeća, uključujući i one koji su relevantni za vlasnike ili dioničare, kao i ciljeve glavnog menadžmenta. U velikim korporacijama, obično se uspostavlja poseban odbor za planiranje koji ima svoje članove, a na čelu tog odbora nalazi se predsjednik ili glavni izvršni direktor.<sup>2</sup>

Engler izdvaja zadaće tog odbora, a to su:

- selekcija planskih politika i njihova koordinacija s ciljevima poduzeća,
- nadzor od strane menadžmenta,
- davanje smjernica za kreiranje poslovnog plana,
- komunikacija s jedinicama poduzeća ili glavnim menadžmentom poduzeća.<sup>3</sup>

Definiranje Ciljeva i Vizije: Izrada poslovnog plana omogućava poduzeću da jasno definira svoje ciljeve i viziju. Ovaj proces pomaže identifikaciji osnovnih smjernica i usmjerava sve operativne aktivnosti prema ostvarivanju zajedničkih ciljeva.

Analiza Tržišta i Konkurencije: Poslovni plan zahtijeva dubinsku analizu tržišta i konkurentske krajolika. Ova analiza omogućava poduzeću da razumije potrebe kupaca, identificira konkurentske prednosti i postavi strategije koje će omogućiti bolje pozicioniranje na tržištu.

Planiranje Financijske Održivosti: Poslovni plan uključuje detaljne financijske projekcije, uključujući procjene prihoda, troškova i investicija. Ove projekcije pomažu poduzeću da procijeni svoju financijsku održivost, potrebne resurse i potencijalne izvore financiranja.

Upravljanje Rizicima: Analiza rizika je neizostavan dio poslovnog planiranja. Prepoznavanje potencijalnih prepreka i rizika omogućava poduzeću da razvije strategije za njihovo upravljanje i minimiziranje negativnih posljedica.

---

<sup>1</sup> Goić S., Od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana. Split: Ekonomski fakultet, 2007, str. 61

<sup>2</sup> Gulin D., Sadržaj i izrada poslovnog plana poduzeća. Zagreb: Ekonomski fakultet., str. 12

<sup>3</sup> Engler C., Managerial Accounting. Illinois: Irwin Homewood, 1988, str. 307)

**Podrška Pri Donošenju Odluka:** Poslovni plan služi kao osnova za donošenje ključnih poslovnih odluka. Pravilno izrađen poslovni plan pruža relevantne informacije koje podržavaju donošenje informiranih odluka, kako za aktualne tako i za buduće aktivnosti.

**Privlačenje Investitora i Partnera:** Investitori i potencijalni poslovni partneri zahtijevaju detaljan uvid u poslovanje poduzeća prije nego donesu odluku o ulaganju ili suradnji. Kvalitetan poslovni plan privlači pažnju investitora i stvara povjerenje.

## **2.2. Namjena poslovnog plana**

Stranica Tilio ističe neizostavnu važnost kvalitetno izrađenog poslovnog plana za uspješnu provedbu poslovnog projekta. Kroz poslovni plan, poduzetnik provodi detaljnu analizu svoje početne poslovne ideje i ocjenjuje potrebu za eventualnim prilagodbama ili izmjenama. Ovaj pristup temelji se na uvjerenju da ulaganje vremena u izradu sveobuhvatnog poslovnog plana donosi znatno veće koristi u odnosu na nepromišljeno ulaganje resursa, vremena i financija bez jasnog smjera i strategije.<sup>1</sup>

Korist od kreiranog poslovnog plana, što izravno što neizravno, imaju brojne interesne skupine. Goić navodi da su to:

- „poduzetnici koji pokreću poslovnu ideju zato što se u kvalitetno kreiranom poslovnom planu nalaze odgovori na brojna pitanja koja se odnose na pokretanje posla, vođenje, nadzor, financije i sl.,
- investitori koji će na osnovu prikazanog poslovnog plana zaključiti isplati li im se ulaziti u investicije ili bi radije izbjegli rizik,
- kreditori, npr. banke, jer na osnovu poslovnog plana odlučuju hoće li kreditirati poduzetnika ili ne, odnosno procjenjuju šanse za uspjeh i na temelju tih procjena odobravaju kredite,
- distributeri, kooperanti, dobavljači, kupci zbog uspostavljanja i održavanja kvalitetnih poslovnih veza,
- menadžeri i zaposlenici u svrhu motivacije,
- državna, regionalna i lokalna uprava zbog utjecaja na gospodarstvo,

---

<sup>1</sup> Tilio, Poslovni plan kao strateški alat poslovanja.

- druge interesne skupine.“<sup>1</sup>

### **2.3. Distribucija**

Distribucija je od vitalne važnosti za poslovanje svakog poduzeća jer omogućuje efikasno i učinkovito povezivanje proizvoda ili usluga s krajnjim potrošačima. Distribucijski kanali čine sastavni dio poslovne strategije poduzeća, budući da utječu na to kako će proizvodi dosegnuti svoje ciljno tržište. Odabirom odgovarajućih distribucijskih kanala, poduzeće može kontrolirati dostupnost proizvoda, smanjiti troškove transporta i skladištenja, te bolje zadovoljiti potrebe i želje svojih kupaca.

Moderno poslovno okruženje donosi različite mogućnosti u pogledu distribucije proizvoda ili usluga. Tradicionalni distribucijski kanali poput maloprodaje i veleprodaje i dalje su prisutni, ali se pojavljuju i nove mogućnosti poput e-trgovine, direktne prodaje putem interneta ili mobilnih aplikacija te dropshipping modela. Svaki od tih kanala ima svoje prednosti i nedostatke, te odabir odgovarajućeg ovisi o specifičnostima proizvoda, ciljnoj publici i strategiji poduzeća.

Upravljanje distribucijom može biti kompleksno, pogotovo u globalnom poslovnom okruženju. Izazovi uključuju pravilno planiranje i koordinaciju transporta, skladištenja i logističkih procesa kako bi se osigurala pravovremena isporuka proizvoda. Također, potrebno je upravljati odnosima s distribucijskim partnerima i pratiti njihovu učinkovitost. Uz to, brza evolucija tehnologije i promjene u potrošačkim navikama zahtijevaju kontinuirano prilagođavanje distribucijskih strategija kako bi poduzeća ostala konkurentna na tržištu.

Distribucija, u kontekstu poslovne logistike, predstavlja ključan segment lanca opskrbe i logističkog upravljanja koji se bavi učinkovitim prenosom proizvoda, bez obzira radi li se o fizičkim dobrima ili uslugama, od mjesta njihove komercijalizacije pa sve do mjesta krajnje potrošnje. Ovaj proces ima dubok utjecaj na poslovnu uspješnost organizacije, a posebno na njezinu sposobnost ispunjavanja potreba i zahtjeva kupaca.

Distribucija nije samo jednostavno premještanje proizvoda s jednog mjesta na drugo; to je kompleksan sustav koji zahtijeva strateško planiranje i upravljanje kako bi se postigli zadani

---

<sup>1</sup> Goić S., Od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana. Split: Ekonomski fakultet, 2007 str. 63-64

ciljevi uz minimalne troškove i maksimalno zadovoljstvo kupaca. Osim fizičkog premještanja proizvoda, distribucija uključuje i prijenos informacija unatrag i praćenje povratnih informacija, kao i obradu povratnih proizvoda i upravljanje otpadom.

Operativno gledajući, distribucijski proces sastoji se od različitih, međusobno povezanih elemenata, uključujući naručivanje i planiranje, transport, skladištenje, upravljanje zalihama i informacijski sustav. Ovi komponentni dijelovi čine integralni dio lanca opskrbe i obavljaju raznovrsne funkcije kako bi se osiguralo da proizvodi budu dostupni krajnjim potrošačima kad i gdje ih trebaju.

U poslovnom kontekstu, distribucija se smatra ključnom marketinškom funkcijom koja upravlja kretanjem proizvoda od proizvođača prema krajnjim potrošačima, a uključuje različite distribucijske kanale, uključujući veleprodaju i maloprodaju, te skladišta i prijevozne institucije. Glavni cilj distribucije jest osigurati da proizvodi budu dostupni kupcima u pravom trenutku i na odgovarajućem mjestu. Ova funkcija igra ključnu ulogu jer sama potražnja za proizvodima nije dovoljna; mora postojati učinkovit način da proizvodi stignu do potrošača.

Distribucija je jedan od ključnih faktora uspješnog poslovanja poduzeća. Poduzeće mora svim partnerima ponuditi iste uvjete poslovanja. Ukoliko su uvjeti isti ili slični kako kod ostalih konkurencijskih poduzeća nemamo opciju napretka. Potrebno je ulagati u samu distribuciju radi zadovoljstva krajnjeg korisnika. Što je veće zadovoljstvo krajnjeg korisnika to je bolja povratna informacija i sama promocija poduzeća.

## **2.4. Promocija**

Svatko tko ulazi u određeni posao ili proširuje već određeno postojeće poslovanje, promotor je sam za sebe, odnosno promovira svoje poslovanje. Profesionalne promotore je teško naći te ih možemo tako smatrati ukoliko im je prvenstveni cilj bio započeti neki novi posao ili izvršavanje reorganizacije postojećeg te eventualno kada posao krene izvrše prodaju i započnu s novim poslom.. svaka promocija i novo poslovanje ima određene odgovornosti koje sami promotor poslovanja mora prihvatiti bez obzira na opseg poslovne aktivnosti. Svatko tko započinje novi posao ili proširuje postojeći mora bit svjesan financijskih problema s kojima se može sresti zbog toga što promotori većinom nisu financijski stručnjaci.



Sposobnost da se poslovanje poduzeća proširi bez sumnje predstavlja jedan od glavnih razloga koji doprinose stalnom porastu životnog standarda i proširenje novih i boljih proizvoda i usluga. Ukoliko prilikom proširenja poduzeća nema prisutne stalne konkurencije, poduzeće nebi bilo motivirano da kontinuirano poboljšava kvalitetu svojih proizvoda i usluga. Također prisutnost konkurencije utječe na cijene i njihovo opadanje.

Promocija u kontekstu poslovanja može se opisati kao ključni komunikacijski most između poduzeća i njegove ciljane tržišne skupine. Ova veza ostvaruje se putem različitih marketinških aktivnosti koje uključuju angažiranje agencija za oglašavanje ili kreativnih agencija koje osmišljavaju marketinške kampanje. Kroz povijest, trendovi u promociji su prošli kroz značajne promjene. Ranije, naglasak je bio na tzv. masovnom marketingu, što je podrazumijevalo prodaju proizvoda ili usluga masovnoj publici s visokim standardima.

No, današnje okruženje promocije doživjelo je drastičan zaokret. Tržište se fragmentiralo, što znači da je ciljana skupina poduzeća postala raznolika i heterogena. Kupci imaju različite interese, potrebe i preferencije, stoga masovni marketing više nije najučinkovitija strategija. Umjesto toga, pristup promociji se transformirao kako bi bolje odgovarao različitim ciljnim skupinama.

Današnji pristup promociji fokusira se na personalizaciju, precizno targetiranje i interakciju s ciljanom publikom. Marketinške kampanje sve više koriste digitalne kanale, društvene medije i analitiku kako bi bolje razumjeli i odgovarali na potrebe pojedinih skupina potrošača. Ovakav prilagođeni pristup omogućuje poduzećima da izgrade bliži odnos s kupcima i pruže im relevantne informacije, proizvode ili usluge koje bolje zadovoljavaju njihove individualne zahtjeve.

Promocija više nije ograničena na jednosmjernu komunikaciju prema masovnoj publici, već se sve više oslanja na dvosmjernu interakciju i sudjelovanje potrošača. Kroz aktivnosti poput društvenih mreža, foruma, i recenzija proizvoda, kupci mogu izražavati svoje mišljenje, dijeliti iskustva i doprinositi reputaciji poduzeća.

U konačnici, moderna promocija uvažava raznolikost ciljnih skupina, koristi napredne tehnologije i stvara dvosmjernu komunikaciju kako bi se postigla bolja prilagodba na potrebe i želje kupaca, te kako bi se stvorio dugoročni i održivi uspjeh poduzeća na sve zahtjevnijem tržištu.

Promocija predstavlja jedan od četiri ključna elementa marketinškog miksa, koji je također poznat pod nazivom "4P": proizvod (product), mjesto (place), cijena (price) i promocija (promotion). Ovaj marketinški alat zauzima istaknuto mjesto u cjelokupnom marketinškom okviru, budući da povezuje i usklađuje druge tri komponente. Promocija može biti podijeljena na dvije osnovne kategorije: direktnu i indirektnu, a ima različite ciljeve koji se promatraju iz ekonomske i psihološke perspektive.

Direktna promocija usmjerena je na uspostavljanje izravnog kontakta s potencijalnim potrošačima, često se koristi primjerice kada zaposlenik poduzeća osobno posjećuje potrošače kako bi predstavio novi proizvod ili uslugu. S druge strane, indirektna promocija pokušava doseći potrošače putem utjecajnih medija kao što su televizijski reklamni spotovi, oglasi u tisku ili drugim dnevnim publikacijama.

Ciljevi promocije mogu se podijeliti na ekonomske i psihološke ciljeve. Ekonomske mete promocije uključuju povećanje prihoda i obujma poslovanja, smanjenje operativnih troškova i postizanje veće profitabilnosti. S druge strane, psihološki ciljevi obuhvaćaju poboljšanje imidža poduzeća, povećanje svijesti o brandu ili konkretnom proizvodu, pozicioniranje poduzeća i njegovih proizvoda na tržištu ispred konkurencije i slično.

Sama promocija poduzeća je najbitniji faktor poslovanja. Ukoliko nemamo dobru promociju, nije moguće ni ostvariti dobre prihode i razvoj firme. Potrebno je ulagati u same oblike promocije koje su najpogodnije za poduzeće. Potrebno je naglasiti da je osobna prodaja najzastupljeniji oblik promocije za poduzeće X koje proučavamo. Direktna promocija, tj. prodaja je najbolja promocija zbog direktnog kontakta sa kupce. Na taj način samo poduzeće ima uvid u situaciju na terenu i prikuplja informacije u kojem smjeru mora razvijati poduzeće kako bi poslovalo na određenom tržištu. Osobna prodaja, kao sredstvo komunikacije, dobro se pokazuje kod uvođenja novih proizvoda u postojeći asortiman. Na taj način brže dolazimo do informacija o potrebama postojećih ili novih poslovnih partnera.

### 3. Strategija razvoja poduzeća

Strategija razvoja poduzeća igra ključnu ulogu u postizanju konkurentske prednosti na tržištu. Suvremeno poslovno okruženje karakterizira brze promjene i rastuća konkurencija, što poduzeća potiče da pažljivo razmatraju svoje dugoročne ciljeve i putove za njihovo ostvarenje. Kroz proces razvoja strategije, poduzeće analizira svoje resurse, tržište i konkurenciju te oblikuje planove i akcije koje će mu omogućiti rast, inovaciju i održavanje konkurentske pozicije.

Strategija razvoja poduzeća obično uključuje nekoliko ključnih elemenata. Prvo, definira se vizija poduzeća, odnosno dugoročni ciljevi i željeni smjer razvoja. Zatim se analizira okolina, uključujući tržište, konkurenciju, tehnološke trendove i regulatorno okruženje. Na temelju tih analiza, poduzeće identificira svoje snage, slabosti, prilike i prijetnje (SWOT analiza) te oblikuje strategije koje će iskoristiti svoje prednosti, ublažiti slabosti, iskoristiti prilike i odgovoriti na prijetnje.

Implementacija strategije razvoja poduzeća često predstavlja izazov. To uključuje usklađivanje svih razina organizacije s postavljenim ciljevima i akcijskim planovima, pravilno alokiranje resursa te praćenje i evaluaciju napretka. Također, poduzeća moraju biti spremna prilagoditi svoje strategije kako bi odgovorila na promjenjive uvjete na tržištu. Odlučnost, fleksibilnost i kontinuirano učenje ključni su faktori uspješne implementacije strategije razvoja poduzeća.

Pojam poduzeća danas često se koristi na pogrešan način kao sinonim za pravnu osobu ili trgovačko društvo. U stvarnosti, poduzeće je sredstvo djelovanja trgovačkog društva, tj. služi kao alat ili struktura koja "pripada" trgovačkom društvu. Nakon donošenja Zakona o trgovačkim društvima 1993. godine i prelaska na privatno vlasništvo, poduzeće je prestalo imati pravnu osobnost te se uveo novi, bitno različiti pojam poduzeća.

Poduzeće predstavlja organiziranu pravnu cjelinu putem koje nositelj poduzeća djeluje na tržištu. Iako samo po sebi nema pravnu osobnost, poduzeće može obuhvaćati različite stvari. Propisi koji se odnose na stvari ne mogu se primijeniti na poduzeće, iako se poduzećem može raspolagati. Međutim, takvo raspolaganje ne zahtijeva upis u sudski registar, osim ako se radi o poduzetničkim ugovorima koji zahtijevaju takav upis kako bi stupili na snagu.

Svako poduzeće mora imati nositelja, bilo da se radi o pravnoj ili fizičkoj osobi. Iako Zakon o trgovačkim društvima spominje samo trgovačko društvo i trgovca pojedinca kao nositelje

poduzeća, to nije isključivo ograničeno samo na te subjekte. Nositelj poduzeća nastupa u pravnom prometu i ima isključivu odgovornost za sve prava i obveze vezane uz poduzeće. Sva pravna sredstva, kao što su tužbe i drugi postupci, usmjereni su prema nositelju poduzeća, a ne prema samom poduzeću. Nositelj poduzeća može biti predmet ovršnog ili stečajnog postupka.

Poduzeće nije isto što i trgovačko društvo, jer nema pravnu osobnost i čini imovinsku i radnu cjelinu, odnosno trajniji gospodarski pothvat koji pripada nositelju poduzeća. Da bi se poduzeće razvijalo, nužno je ulagati vrijeme, resurse i znanje u proširenje i nadogradnju postojećeg poslovanja. Održavanje kontinuiranih ulaganja ključno je za napredak i razvoj poduzeća.

### **3.1. Čimbenici koji utječu na razvoj poduzeća**

Okolinu u kojoj djeluje poduzeće moguće je klasificirati kao opću ili društvenu okolinu te poslovnu okolinu, također nazvanu okolinom zadatka. Važno je napomenuti da poduzeće ima ograničenu mogućnost utjecaja na opću okolinu, dok može neizravno utjecati na svoju poslovnu okolinu.

Opća okolina odnosi se na vanjske faktore koji se nalaze izvan dosega poduzeća i često su izvan njegove kontrole. U općoj okolini nalaze se institucionalni, tehnološki, ekonomski i društveni čimbenici koji imaju potencijal utjecati na poslovanje poduzeća. Poduzeće ima ograničene mogućnosti za izravan utjecaj na te faktore u općoj okolini.

S druge strane, poslovna okolina ili okolina zadatka predstavlja okolinu koja je bliža poduzeću i izravno je povezana s njegovim poslovnim aktivnostima. U toj okolini nalaze se konkurencija, dobavljači, kupci i drugi dionici koji direktno utječu na uspješnost poduzeća. Poduzeće ima veću sposobnost utjecaja na svoju poslovnu okolinu putem strategija, odluka i aktivnosti koje donosi unutar svog djelokruga.

Napredak poduzetništva često je ograničen institucionalnim čimbenicima koji definiraju pravila i regulative poduzetničkog ponašanja. Ti čimbenici, koji se mogu izraziti kao formalni (zakonski) ili neformalni (običaji i norme ponašanja), igraju ključnu ulogu u uređenju i zaštiti svih aktera u poslovnom okruženju. Kako bi se potaknuo rast poduzetništva, nužno je

osigurati tržišne i poduzetničke slobode, omogućujući inovacije i kreativnost bez nepotrebnih državnih intervencija.

Suvremeni tehnološki i znanstveni napredak ima značajan utjecaj na gospodarski razvoj. Razvoj informacijske i komunikacijske tehnologije, osobito, otvara nove perspektive za globalno poslovanje, oslobađajući poduzetnike od geografskih ograničenja. Također, naglasak se preusmjerava prema intelektualnom kapitalu i znanju kao ključnim čimbenicima uspjeha u poslovanju.

U skladu s tim trendovima, virtualni prostor postaje sve važnije okruženje za poslovanje, omogućujući pristup većem tržištu i širenje djelatnosti na globalnoj razini. Uz to, rad na daljinu dobiva na popularnosti, pružajući fleksibilnost zaposlenicima i potencijal za privlačenje vrhunskih talenata bez obzira na njihovu geografsku lokaciju.

Da bi poduzeća bila konkurentna, poduzetnici moraju biti svjesni i pratiti ekonomske pokazatelje u svom poslovnom okruženju. Praćenje promjena u gospodarstvu omogućuje pravovremeno reagiranje i prilagodbu poslovnih strategija kako bi se ostvario održiv i uspješan rast.

Kako bi poduzetništvo napredovalo, ključno je usklađivanje s institucionalnim zahtjevima i promjenama u tehnološkom okruženju. Poduzetnici trebaju iskoristiti mogućnosti koje nudi tehnološki napredak, prilagoditi se promjenama i neprekidno pratiti ekonomske trendove kako bi ostali konkurentni u dinamičnom poslovnom svijetu.

Ekonomski čimbenici koji su važni za poduzetnika su stupanj ekonomske razvijenosti, rast bruto domaćeg proizvoda, prosječna plaća, porezni sustav, inflacija, kamatne stope, nezaposlenost, raspoloživost i cijena resursa, globalni ekonomski odnosi.

Razvoj poduzetništva podložan je utjecaju različitih društvenih čimbenika. Ovi društveni faktori uključuju demografske promjene, promjene u vrijednostima i uvjerenjima ljudi, te njihove stavove prema radu i obrazovanju. Važno je napomenuti da svi ovi elementi imaju značajan doprinos u oblikovanju okoline u kojoj se poduzetništvo odvija.

Jedan od ključnih društvenih faktora je demografija, odnosno promjene u broju stanovnika i strukturi stanovništva. Povećanje broja stanovnika može rezultirati povećanom potražnjom za različitim proizvodima i uslugama, što stvara nove prilike za poduzetništvo. Osim toga,

demografske promjene, kao što su starenje ili pomlađivanje stanovništva, mogu utjecati na specifične potrebe tržišta i zahtjeve potrošača.

Promjene u vrijednostima i uvjerenjima ljudi također igraju ključnu ulogu u razvoju poduzetništva. Na primjer, promjene u društvenim normama i vrijednostima mogu dovesti do povećane potražnje za proizvodima ili uslugama koje odražavaju nove društvene trendove. Poduzetnici koji su osjetljivi na ove promjene mogu iskoristiti prilike za razvoj novih poslovnih ideja.

Pitanje radne snage također je važan aspekt društvenih faktora. Stavovi ljudi prema radu, obrazovanju i stručnom usavršavanju mogu utjecati na dostupnost kvalificirane radne snage. U suvremenom poslovnom svijetu, gdje znanje igra ključnu ulogu, obrazovanje postaje vitalna komponenta razvoja poduzetništva. Obrazovani radnici često su temelj inovacija i konkurentske prednosti poduzeća.

U zaključku, društveni čimbenici imaju dubok i složen utjecaj na razvoj poduzetništva. Razumijevanje ovih faktora i njihova integracija u strategije poduzetništva ključni su elementi uspjeha u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju.

### **3.2. Bonitetna ocjena**

Bonitetna ocjena predstavlja ključan ekonomski alat koji se koristi u suvremenom poslovnom okruženju kako bi se procijenila kreditna sposobnost i financijska stabilnost poslovnih subjekata. Ova ocjena igra ključnu ulogu u olakšavanju donošenja poslovnih odluka, bilo da se radi o odabiru poslovnog partnera, analizi konkurencije ili procjeni rizika u poslovanju. Ona se temelji na kvalitetno prikupljenim, objektivnim, i standardiziranim podacima koji obuhvaćaju različite aspekte poslovanja jednog gospodarskog subjekta. Ovi podaci se prikupljaju kroz posebne metodologije koje uključuju financijsku i ekonomsku analizu prethodnih poslovnih rezultata i financijskog stanja poslovnog subjekta.

Bonitetna ocjena ima iznimnu važnost jer pruža relevantne informacije o financijskom zdravlju organizacije, njezinoj sposobnosti da izmiruje financijske obveze, te potencijalnom riziku za one koji planiraju surađivati s tom organizacijom. Ova ocjena pomaže u procjeni

kreditnog rizika i sigurnosti investicija, čime olakšava procese poput odobravanja kredita, ulaganja u dionice ili poslovnog partnerstva.

Napredne metode analize i praćenja boniteta omogućuju financijskim stručnjacima i analitičarima da pravilno procijene stabilnost i održivost poslovanja organizacije, što je ključno za dugoročno planiranje i odlučivanje. Bonitetna ocjena postaje neophodan alat za pravilno upravljanje rizicima i održavanje financijske stabilnosti u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju.

„Bonitetna ocjena predstavlja kombinaciju statičke i dinamičke ocjene. Statička ocjena utvrđuje se temeljem pokazatelja uspješnosti i pokazatelja likvidnosti iz godišnjeg izvještaja.

Dinamička ocjena predstavlja promjenjivu vrijednosti koju modificiraju varijabilni faktori kao što su:

- Vremenski period koji je subjekt proveo u blokadi
- Broj i ishod sudskih postupaka u kojima je subjekt sudionik
- Porezna i druga dugovanja
- Likvidnost
- Odnos prihoda u javnom i privatnom sektoru“<sup>1</sup>

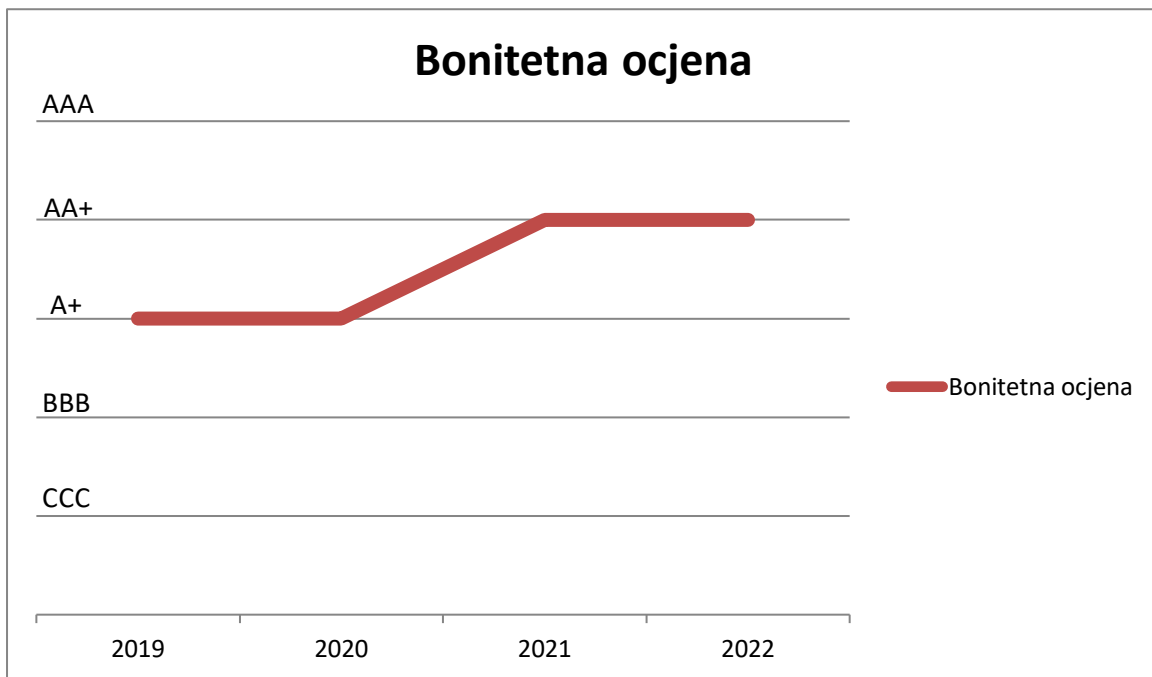
Bonitetna ocjena omogućava brže, jednostavnije i efikasnije donošenje poslovnih odluka u postupku izbora poslovnog partnera, analize konkurencije i procjene rizika, a predstavlja i podršku u postupku kvalitativne analize specifičnosti pojedinačnog privrednog društva.

Ocjena AA+ predstavlja iznimno visoku bonitetnu ocjenu i ukazuje na iznimnu pouzdanost i stabilnost poduzeća X. Blaže pozicioniranje u ocjeni proizlazi iz relativno kratkog vremenskog razdoblja poslovanja, što sugerira da je kompanija još uvijek relativno nova na tržištu. Važno je napomenuti da to ne narušava učinkovitost njenih poslovnih operacija. Stoga, suradnja s kompanijom koja posjeduje AA+ bonitetnu ocjenu ne nosi značajan rizik, s obzirom da ta ocjena potvrđuje da poduzeće ispunjava sve visoke standarde uspješnog

---

<sup>1</sup> <https://komunalnodrustvobrinje.hr/komunalno-drustvo-brinje-dobilo-certifikat-bonitetne-izvrsnosti/>

poslovanja.



**Grafikon 2.** Bonitetna ocjena



## 4. Analiza poslovanja

Proces i izvođenje analize poslovanja obavljaju se korak po korak, a važno je da su te faze dobro organizirane i usklađene. Obim i naglasak analize mogu se prilagoditi ovisno o potrebama i konkretnoj situaciji. Da biste uspješno proveli dubinsku analizu poslovanja, potrebno je koordinirati rad multidisciplinarnih i visoko specijaliziranih timova stručnjaka. Ovi timovi preuzimaju određene ovlasti i odgovornosti koje obično pripadaju menadžmentu, što čini analizu poslovanja jednim od najzahtjevnijih i najkompleksnijih postupaka u procesima spajanja i akvizicija.

Važno je napomenuti da gotovo nikad ne možemo biti potpuno sigurni da nema problema u tvrtkama koje na prvi pogled izgledaju "zdravo" i uspješno. Problemi se mogu stvarati namjerno ili nenamjerno, i ne postoji univerzalna zakonska regulativa ili opća pravila koja se mogu primijeniti na sve tvrtke na isti način. Međutim, korisno je imati opće smjernice o tome kako postupiti i što tražiti kada se donose odluke vezane uz provođenje uvijek rizičnih spajanja i akvizicija.

Kako bismo temeljito razumjeli i analizirali poslovanje poduzeća, provodimo pregled s nekoliko ključnih aspekata. Važno je napomenuti da se ovi aspekti mogu prilagoditi ovisno o specifičnim potrebama i situaciji.

- **Financijska analiza poslovanja** - Ova analiza usmjerena je na pružanje jasnog uvida u financijsku poziciju poduzeća kako bismo ga bolje razumjeli i ocijenili. Cilj financijskih izvještaja je omogućiti bolje razumijevanje poslovanja, procijeniti financijski položaj i stvoriti temelj za procjenu budućeg poslovanja. Ova analiza posebno igra važnu ulogu kada procjenjujemo poduzeća za kupnju ili spajanje.
- **Pravna analiza poslovanja** - Fokus ove analize je pregled pravnog okvira poduzeća, uključujući njegov pravni status i interna pravila. Ova analiza također obuhvaća preporuke za poboljšanje pravnog okvira i minimizaciju potencijalnih pravnih problema nakon kupnje ili spajanja. Cilj je osigurati da poduzeće djeluje u skladu s relevantnim zakonima i da se smanji mogućnost budućih pravnih sporova.
- **Komercijalna analiza poslovanja** - Ova analiza pruža informacije o načinu na koji poduzeće obavlja svoju djelatnost, proizvode ili usluge koje nudi, cijene, dobavljače,

kupce i organizacijsku strukturu. Ovdje se detaljno analizira menadžment poduzeća i njegova pozicija na tržištu.

- Operativna analiza poslovanja - Ova analiza provjerava operativne sposobnosti poduzeća i traži znakove slabih internih kontrola. Cilj je identificirati ključnu imovinu i identificirati potencijalne prijetnje toj imovini.
- Transakcijska analiza poslovanja - Ova analiza obuhvaća sve aspekte financijskog, pravnog i komercijalnog snimanja poslovanja kako bi se ostvarila namjera prelaska na djelo. Posebno je važna u procesima akvizicije ili spajanja, gdje se analiziraju različiti propisi, zakoni i računovodstvena pravila koja se primjenjuju. Važno je napomenuti da je ovaj dio analize često manje poznat menadžerima, ali je od vitalnog značaja za uspješno vođenje procesa spajanja ili akvizicije.

Odluka o pokretanju vlastitog poslovanja predstavlja ključnu etapu u životnim odlukama pojedinca. Preuzimanje rizika i odgovornosti za daljnje odluke u poslovanju predstavlja izazovan zadatak. Iniciranje vlastitog poslovnog poduhvata zahtjeva značajan napor i odgovornost. Pronalaženje odgovarajućih investitora ili osiguranje potrebnih sredstava putem kreditiranja predstavlja izuzetno zahtjevan korak. Financijski aspekti imaju ključan utjecaj na daljnji razvoj poslovanja, jer nedostatak financijskih sredstava može ometati realizaciju poslovnog plana.

Pronalazak zainteresiranog tržišta za novo poduzeće predstavlja izazov koji značajno utječe na održivost i konkurentnost novog poslovanja. Uspješno pokretanje vlastitog poslovanja ovisi o kvaliteti i adekvatnosti poslovnog plana koji mora odgovarati potrebama tržišta. Potrebno je biti pažljiv i temeljito proučiti poslovno okruženje kako bi se smanjili rizici nepravilnog pokretanja poslovanja i dugovanja koja mogu nastati.

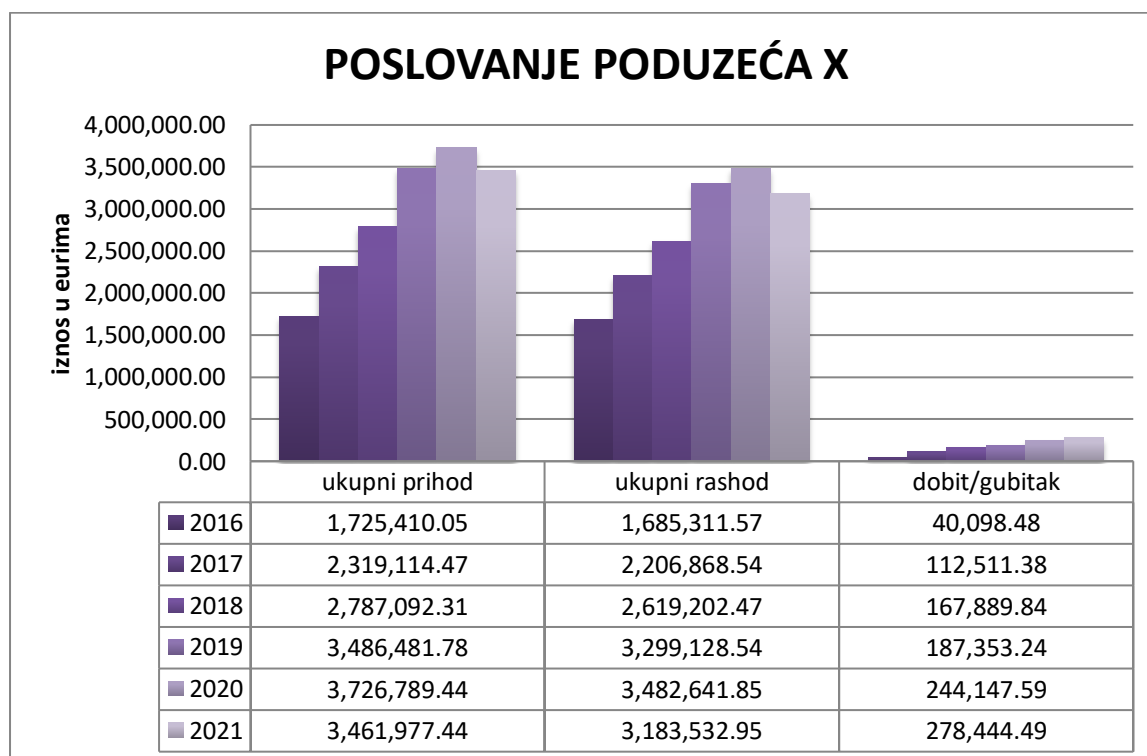
U slučaju uspješnog poslovnog plana i zadovoljenja potreba tržišta, širenje poslovanja može postati cilj poduzeća. Proces širenja zahtjeva detaljnu analizu novog tržišta i reakciju postojeće konkurencije. Poduzeće mora biti spremno suočiti se s izazovima i prilagoditi strategije kako bi osiguralo održivost u novom okruženju.

Uzimajući u obzir sve navedeno, temeljita analiza financijske isplativosti i održivosti širenja poslovanja na novo tržište predstavlja ključni faktor u donošenju informirane i osmišljene odluke koja može potaknuti rast i uspjeh poduzeća.

Najveća prijetnja širenja poslovanja je ne razrađen poslovni plan te ne promišljeno širenje na novo tržište. Time možemo uzrokovati velike financijske gubitke koji dovode u nepovoljni položaj već postojeće tržište. Također prijetnju možemo pronaći u postojeće lokalne konkurencijske firme koje na određenom području djeluju određeni broj godina te je naše potencijalno tržište naučeno na drugi oblik poslovanja.

Sam plan za širenje poslovanja je zapravo vrlo jednostavan. Ukoliko novo tržište ima potrebe za našom uslugom i proizvodima te na njemu ima velika potražnja a mala ponuda onda su uvjeti idealni za proširenje poslovanja. Idealni uvjeti se ne događaju često zato moramo biti zadovoljni i sa prosječnima što znači da određeno, za nas novo, tržište ima prostora za novu ponudu ali već postoje slične. Time dobijamo mogućnost proširenja poslovanja na novo tržište koje nam ujedno i pruža "zdravu" konkurenciju, što znači da se ujedno moramo i potruditi zadovoljiti potrebe kupaca na bolji način od trenutnih poduzeća. Time unapređujemo svoje poslovanje i dovodio poduzeće na zavidnu razinu poslovanja te pružamo još bolje uvjete za novo tržište i njegovu potražnju.

#### 4.1. Sažetak poslovnog plana



**Grafikon 1.** Poslovanje poduzeća X

Iz priložene tablice je vidljivo da je poduzeće X u zadnjih 6 godina svojega poslovanja u konstantnoj dobiti. Time nam pokazuje da sami rashodi su smanjeni radi pravovremenih uočavanja mogućnosti za uštedu. Sama dobit je svake godine povećana što je pokazatelj da poduzeće profitabilno. Poznavanje tržišta daje mogućnost pravovremene reakcije kada je u pitanju asortiman proizvoda koji će poduzeće dovesti do povećanja prihoda. Ulaganjem u svoje zaposlenike, poduzeće pruža korisnicima bržu i lakšu dostupnost informacija koja im je potrebna kako bi stekli određeno povjerenje u samo poduzeće.

## 5. Tržište

Tržište se definira kao mjesto na kojem se susreću ponuda i potražnja za određenim dobrima ili uslugama. To je mjesto gdje se ostvaruju razmjene i utvrđuju cijene, a njegova učinkovitost igra ključnu ulogu u određivanju ekonomske dobrobiti društva. Tržišta mogu varirati po veličini, strukturi, konkurenciji i drugim karakteristikama, a razumijevanje tih različitosti je od ključnog značaja za donošenje informiranih ekonomskih odluka.

Analiza tržišta obuhvaća niz ključnih aspekata, uključujući identifikaciju glavnih aktera na tržištu, njihovu strategiju, oblike konkurencije, potrebe potrošača, trendove u potražnji, faktore ponude i ekonomske pokazatelje koji utječu na tržište. Osim toga, ekonomska teorija i različiti modeli često se koriste za proučavanje dinamike tržišta i predviđanje budućih promjena.

### 5.1. Povjesni razvoj

Povjesno kretanje i razvoj trgovine kroz srednji vijek do dvadesetog stoljeća nam otkriva mnogo toga. Crkva je imala najveći utjecaj na trgovinu kroz taj period. Samom pojavom religije i njihovih poglavara koji su imali velike ovlasti u svim područjima života, tako i u trgovini. Siromaštava je bilo u velikim postotcima dok je crkva dominirala kulturom. Vremena su bila teška. Razne bolesti su radile velike probleme, seljaci su se stalno bunili, životni vijek je bio kratak. Gradovi su, radi boljeg trgovanja, bili osnivani oko luka i sajmišta. Time su gradovi na lukama postali najvažnija trgovačka središta te je pomorski promet postajao najzastupljeniji. Na taj se način moglo trgovati s gradovima koji su bili jako daleko, pritom trgujući i opskrbljujući velikim količinama robe. Kada pričamo o novcu, kovani novac je postao uobičajena pojava. U sedmom stoljeću su se počele koristiti zlatne kovanice. Početkom 19-tog stoljeća, odnosno krajem 18-tog stoljeća, javlja se eksplozija što se tiče industrije i ekonomije. Industrija je postala najveća grana a glavne proizvodne grane su rudarstvo, tekstilna industrija, metalurgija, brodogradnja. Razvija se promet koji pokreće polagano stvaranje svjetskih tržišta i svjetske trgovine. Omogućena je svjetska razmjena dobara i stvoreni svjetski ekonomski ali i urbani sistemi. Takvi uvjeti djeluju do danas.

Početak 20-tog stoljeća, odnosno krajem 19-tog stoljeća, obilježava druga industrijska revolucija. Čovjekova radoznalost i želja za znanjem je obilježila to razdoblje. Kako u znanosti i brojnim otkrićima tako i na tržištu dolazi se do novih spoznaja. Otkriće izvora nafte je možda i jedno od najvećih promjena koja se je dogodila. Od tada nafta postaje najvažniji izvor pogonske energije u svijetu. Zahvaljujući najviše Nikoli Tesli, kao i Edisonu, izumljen je motor za izmjeničnu struju te električna žarulja. Potaknut je razvoj teške industrije. Došlo je do unapređenja prometa te je to dovelo do unapređenja trgovine. Javljaju se tramvaji i električne lokomotive koje olakšavaju i opvećavaju sam opseg trgovine. Također je započela i serijska proizvodnja automobila te proizvodnja telefona. Telefon je unaprijedio veze među ljudima. Na prijelazu iz 19-tog u 20-to stoljeće su otvorena možda dva najvažnija kanala za promet. Sueski kanal koji povezuje Aziju i Afriku te Panamski koji povezuje Tih i Atlantski ocean. Ima jako važnu ulogu za proces same globalizacije i širenja tržišta. Revolucija je izazvala velike promjene u načinu života. Oko velikih industrijskih središta se povećava populacija što dovodi do migracije sa sela u grad. Međutim bilo je tu i negativnih posljedica. Jedne od tih su prezasićenost, borba za tržište i povremene gospodarske krize.

Sam povijesni razvoj tržišta se odvijao godinama. Trenutno možemo reći da je tržište dovoljno razvijeno i da na samom tržištu ima prostora za svaki proizvod. Prostor na tržištu je ograničen potražnjom i ponudom konkurencije. Samo tržište se na početku razvijalo relativno sporo što je dovelo do borbe za mjesto na tržištu. Time je započela konkurencija koja je dobra jer potiče na stalno razvijanje poslovanja poduzeća, odnosno praćenje potražnje na tržištu.

## 6. Općenito o poduzeću X

Mala i srednja poduzeća imaju izuzetno značajan utjecaj na ekonomski progres svake nacije, doprinoseći stvaranju konkurentne prednosti čitavog gospodarstva. Poduzetništvo, posebno segment malih poduzeća, ima ključnu ulogu u otvaranju novih radnih mjesta, povećanju proizvodnje, poticanju konkurentnosti i unaprjeđenju društvenog prosperiteta. Osim toga, ono potiče osobni razvoj pojedinaca te promovira opće društvene interese. U razvijenim zemljama, poduzetništvo i gospodarstvo doživljavaju se kao međusobno povezani entiteti, pri čemu poduzetništvo igra ključnu ulogu u poticanju ekonomske ekspanzije i ostvarivanju pozitivnih društvenih efekata. Stoga se većina država posvećuje razvoju strategija s ciljem podrške i unaprjeđenja poduzetništva, s posebnim naglaskom na povećanje produktivnosti i konkurentne sposobnosti malih i srednjih poduzeća, koja čine većinu poslovnih subjekata.

Ministarstvo poduzetništva i obrta Republike Hrvatske također provodi strategije s ciljem unapređenja poduzetničkog okruženja u Hrvatskoj, s ciljem poticanja razvoja poduzetništva i, posljedično, cjelokupnog gospodarstva.

Ključno za uspješan razvoj poduzetništva jest stvaranje stimulativnog poslovno-okolinskog okvira. Poduzetništvo obuhvaća niz aktivnosti povezanih s osnivanjem, organizacijom i upravljanjem poduzećem. Poduzeće se ne može odvojiti od poduzetništva i poduzetnika, budući da je poduzetnik srž poduzetničkog procesa, a poduzeće predstavlja strukturu putem koje poduzetnik ostvaruje svoje poslovne inicijative. Okolina u kojoj se poduzeće nalazi ima značajan utjecaj na njegovo oblikovanje, ponašanje i postizanje ciljeva, što u konačnici utječe na njegov razvoj. Kao što je već navedeno, poduzeće i poduzetništvo su međusobno povezani, stoga ćemo dalje analizirati čimbenike prisutne u okolini poduzeća koji utječu na njegov razvoj i time na razvoj poduzetništva.

Jelavić navodi da je poduzeće gospodarska, tehničko-tehnološka, ljudska, organizacijska i pravna cjelina koja koristi i uparuje odgovarajuće inpute, kreirajući robu ili uslugu (proizvode) namijenjenu tržištu s namjerom postizanja profita.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Jelavić, A., Ravlić, P., Starčević, A., Šamanović, J., *Ekonomika poduzeća*, Ekonomski fakultet: Split, 1995

Poduzeće X osnovano je prije 15 godina. Izjava o osnivanju sastavljena je 2008. godine. Svoje poslovanje započinje u pravnom obliku društva sa ograničenom odgovornošću za trgovine i usluge. Temeljni kapital poduzeća iznosio je 20,000.00kn, odnosno 2,654,46€. Osnovna djelatnost poduzeća je distribucija higijenskih proizvoda. Samo poslovanje započelo je od Primorsko-goranske županije. Poslovanje se širilo prema Istri i Zagrebu. Dalmacija i pripadajući otoci su također nakon nekoliko godina poslovanja poduzeća priključeni u dio tržišta na kojem poduzeće posluje. Poduzeće trenutno broji preko 40 zaposlenika te je u procesu širenja i zapošljavanja novih zaposlenika.

Svrha poduzeća X je jasna, da na tržištu bude što više proizvoda dobavljivo i da sama cijena i kvaliteta proizvoda bude prihvatljiva. Također se zalaže da samo djelovanje poduzeća ima pozitivnu povratnu informaciju od korisnika. Iz tog razloga poduzeće X pokreće svoju proizvodnju određenih proizvoda koji su najtraženiji kako bi samo zadovoljstvo korisnika bilo povećano jer su cijene prihvatljivije a kvaliteta ista kao i kod uvoznih proizvoda koje su do tada koristili.

## **6.1. Poslovna okolina**

Okolina u kojoj djeluje poduzeće odnosi se na širi kontekst izvan samog poduzeća koji ima utjecaj na njegovu strukturu, ponašanje i aktivnosti njegovih članova. Ovaj vanjski kontekst sastoji se od niza čimbenika koji oblikuju poslovanje poduzeća i utječu na njegove odluke.

Akronim PEST, sastavljen od početnih slova engleskih riječi koje označavaju te čimbenike (Politika, Ekonomija, Sociokultura, Tehnologija), koristi se kao okvir za sustavnu analizu makrookoline. Svako poduzeće djeluje u okruženju koje ima svoje specifične karakteristike i koje utječe na način njihovog poslovanja. PEST analiza omogućava poduzećima da bolje razumiju utjecaj političkih, ekonomskih, sociokulturnih i tehnoloških faktora okoline. Razumijevanje ovih trendova ključno je za procjenu kvalitete poslovanja poduzeća.

Poduzeća operiraju u konkurentске okoline gdje se kontinuirano pojavljuju promjene i trendovi koji oblikuju njihove mogućnosti i predstavljaju potencijalne prijetnje. Bitno je napomenuti da promjene u okolini ne nužno moraju negativno utjecati na organizaciju; naprotiv, često stvaraju nove prilike. S obzirom na specifičnosti svake države u pogledu ekonomske, političke, tehnološke i sociokulturne dinamike, menadžeri moraju provesti PEST



analizu za svaku zemlju i tržište na kojem poduzeće namjerava uspješno i konkurentno poslovati.

Koncept konkurentnosti ima različita tumačenja. U suštini, konkurentnost se odnosi na održivi rast produktivnosti koji proizlazi iz interakcije između makroekonomske i mikroekonomske okoline. Proučavanjem različitih definicija konkurentnosti možemo zaključiti da najvažniji čimbenik konkurentnosti leži na mikroekonomskoj razini, posebno u poslovnom sektoru i okolini, koje znatno doprinose ekonomskom prosperitetu određene zemlje. Poduzeća, putem svojih aktivnosti, stvaraju nove proizvode i usluge, utječu na zaposlenost i prihode, te oblikuju ukupnu produktivnost zemlje. Produktivnost, kao pokazatelj konkurentnosti, ima ključni utjecaj na životni standard u zemlji, odražavajući se kroz faktore poput osobnog dohotka, kapitalnog prihoda, vrijednosti proizvoda i usluga te drugih indikatora. S gledišta mikroekonomske teorije, konkurentnost potiče poduzeća na razvoj novih proizvoda, usluga i tehnologija, što rezultira širim izborom i unaprijeđenom kvalitetom proizvoda dostupnih potrošačima.

Porterov model pet konkurentske sile je teorijski okvir temeljen na identifikaciji poslovnih čimbenika koji oblikuju razinu konkurencije u određenoj industriji. Ovaj model prikazuje kako ti čimbenici međusobno djeluju i utječu jedan na drugi. Da bi poduzetnici i menadžeri bili sposobni razviti učinkovite strategije za svoje poduzeće i postići visoku konkurentnost, bitno je razumjeti ove čimbenike i djelovati u skladu s njima.

Porterov model identificira sljedeće konkurentske sile:

- Konkurencija - Ovaj faktor uključuje analizu različitih aspekata konkurencije, kao što su cijene, kvaliteta proizvoda, usluge, jamstva, marketinške aktivnosti, mreža distributera i inovacije proizvoda.
- Zamjenski proizvodi - Ovaj čimbenik odnosi se na analizu zamjenskih proizvoda ili usluga i uključuje promatranje cijena, kvalitete, troškova prelaska s jednog proizvoda na drugi.
- Pregovaračka moć kupca - Ovaj faktor se bavi analizom faktora koji utječu na pregovaračku moć kupaca, uključujući učestalost kupovine, troškove prelaska na druge proizvode, dostupnost zamjenskih proizvoda i elastičnost cijena.
- Pregovaračka moć dobavljača - Ovaj čimbenik se bavi analizom faktora koji utječu na pregovaračku moć dobavljača, uključujući koncentraciju dobavljača, važnost veličine narudžbe za dobavljača i različitost ulaznih komponenti.

- Prijetnja ulaska novih konkurenata - Ovaj faktor uključuje analizu prijetnje od potencijalnih novih igrača na tržištu i obuhvaća čimbenike kao što su obujam poslovanja, lojalnost marki, potrebni kapital, pristup distribucijskim kanalima i regulatorni okvir.

Razumijevanje i analiza ovih konkurentskih silova omogućuju poduzećima bolje upravljanje rizicima i razvoj strategija usmjerenih na postizanje konkurentske prednosti na tržištu.

## 7. Isplativost širenja tržišta

Pod kupce ubrajamo osobe koje će koristiti naše proizvode ili usluge. Sama potražnja kupaca na određenom tržištu odlučuje o proizvodima i uslugama koje moramo nuditi. Ne zahtijeva svako tržište iste uvijete odnosno iste proizvode i usluge. Potražnja kupaca je ujedno i najveći utjecaj na poslovanje i širenje poduzeća. Da bi došlo do širenja na novo tržište moramo provjeriti potražnju korisnika naših proizvoda i usluga na novom tržištu. Ukoliko nas zadovoljava potražnja novog tržišta možemo se odlučiti za širenje poslovanja poduzeća. Tržište je složeni pojam koji ima više značenja ovisno u kojem kontekstu ga upotrebljavamo. Samo tržište je geografsko područje koje koristi naše proizvode i usluge. Tržište može biti globalno ili lokalno što ujedno i određuje veličinu poslovanja poduzeća. Širenje na novo tržište dovodi do određenih pitanja na koja je potrebno dobiti odgovore kako bi se plan širenja tržišta mogao pozitivno realizirati.

Kolika je potražnja za našim proizvodima i uslugama na novom tržištu? Koliku nam konkurenciju donosi novo tržište? Financijska isplativost prilikom širenja poslovanja? Rizici koje donosi novo tržište?

Prilikom odgovaranja na ovaj pitanja dobijamo realnu sliku novog tržišta i njegove potražnje za našim proizvodima i uslugama. Ukoliko su odgovorni negativni samo realiziranje širenja poslovanja na novo tržište je neisplativo i moglo bi ugroziti dosadašnje poslovanje poduzeća. Prilikom analiziranja i odgovaranja na pitanja svi poslodavci i potencijalni investitori priželjkuju pozitivne povratne informacije koje dovode do realiziranja planiranog širenja tržišta. Sami izračuni i predviđanja nisu nužni točni ali nebi ni trebali biti previše različiti od realnog stanja. Svako tržište sa kojim nismo upoznati može predstavljati rizike kojima se nismo nadali koji dovode do novih neplaniranih troškova. Time dovodimo u pitanje poslovanje poduzeća što nam ne smije biti opcija. Sam plan realizacije poslovanja na novom tržištu ne treba prihvatiti u potpunosti točnim nego sa mogućim oscilacijama, odnosno promjenama, kako u negativnom tako i u pozitivnom smjeru poslovanja.

Isplativost širenja tržišta možemo gledati kroz količinu investicija i vremenski period za pokrivanje nastalih troškova prilikom širenja poduzeća.

Cilj svakog poduzeća kod širenja tržišta je povećanje prihoda. Sami prihodi se ne očekuju od prve godine poslovanja. Druga godina bi trebala biti pozitivna ili nula, te nakon dvije godine poslovanja na određenom tržištu možemo smatrati da trebamo imati povećanje prihoda.

## 7.1. Potrebne investicije

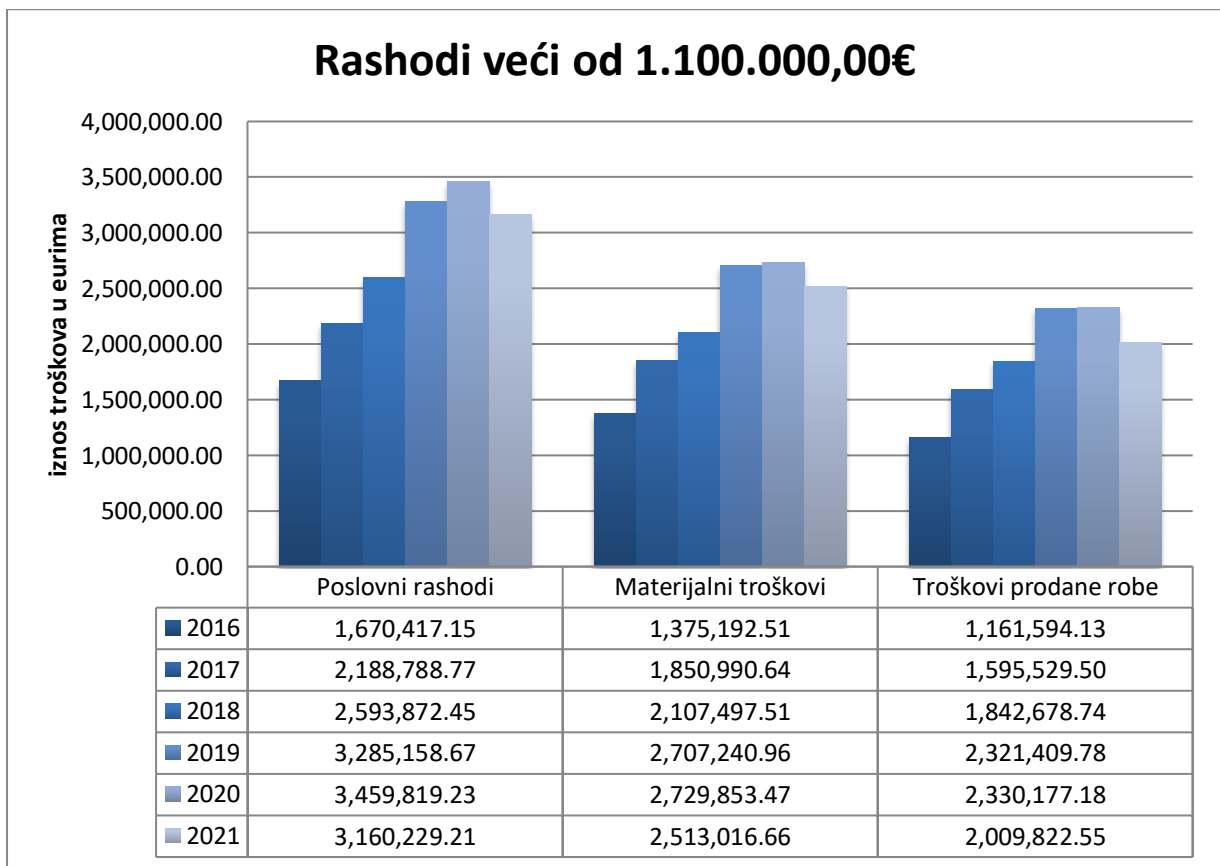
Investicije podrazumijevaju početni kapital. Kapital može biti od zarade poduzeća na postojećem tržištu ili od pozajmice banke odnosno kredita. Investicije koje se rade od vlastitog kapitala su jednostavnije ali i rijeđe jer ulažemo postepeno iznose s kojima raspoložemo i vremenski period bi mogao biti duži. Što se tiče posuđenog kapitala, odnosno kredita, možemo ga smatrati manje rizičnim iz razloga što sve što nije naše moramo vratiti u određenom vremenskom roku. To nam je također i jedan od razloga zašto želimo poslovanje napraviti uspješnim i ulažemo više truda.

Tablica 1. Potrebne investicije

Potrebne investicije	Investicije u eurima
Škladište	4,700.00
Djelatnici	6,000.00
Oprema za rad	16,000.00
Prijevozna sredstva	71,700.00
Edukacija	4,000.00

## 7.2. Troškovi nastali širenjem tržišta

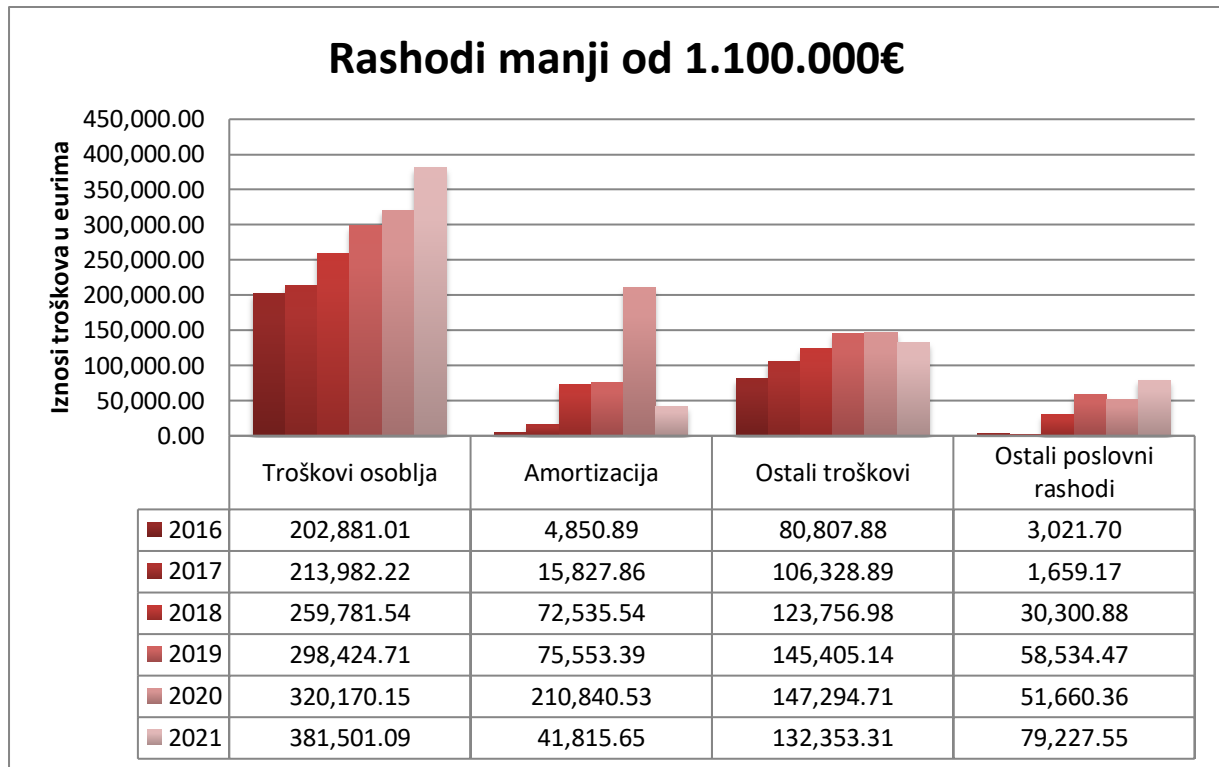
Kod troškova vezanih za širenje tržišta imamo dvije kategorije, financijske i materijalne. Materijalnima možemo smatrati imovinu koju je potrebno kupiti, jednokratno ili svakih par godina, radi proširenja poslovanja ili preraspodijeliti iz postojećeg dijela poduzeća radi uštede. Financijski dio ubraja sve troškove koji se odnose na svakodnevne troškove. Financijske troškove ćemo podijeliti na dva dijela radi lakše usporedbe, rashodi veći od 10.000.000,00kn i rashodi manji od 10.000.000,00kn.



**Grafikon 3.** Rashodi veći od 1.100.000,00€

U priloženoj tablici vidimo iznose poslovnih rashoda, materijalnih troškova i troškova prodane robe u periodu od 2016 do 2021 godine. Sama tablica nam pokazuje kako su poslovni rashodi s godinama uzastopno rasli. Rast se dešavao vrlo naglo što znači povećani promet poslovanja koji uzrokuje i povećane troškove. Smanjenje poslovnih rashoda se dešava 2021 godine radi globalne pandemije koja je uzrokovala pad poslovanja u mnogobrojnim

poduzećima ali konkretno u poduzeću X nije prouzrokovala smanjenje prihoda zbog pravovremene organizacije.



**Grafikon 4.** Rashodi manji od 1.100.000,00€

Iz priložene tablice možemo usporediti sve troškove koje poduzeće X ima u zadnjih šest godina. U prvih pet godine svi troškovi su u porastu, dok u zadnjoj, 2021. godini, vidimo smanjenje u troškovima amortizacije i ostalih troškova. Poduzeće X je počelo obračati pozornost na smanjenje troškova koji su nepotrebni za rad samog poduzeća ali također se smanjenje troškova događa zbog globalne pandemije koja je ograničavala rad mnogobrojnih poduzeća.

Iz priloženih tablica vidimo troškove koje poduzeće ne može izbjeći ali je isto pokriveno sa prihodima što je znak dobrog poslovanja. Troškove iz priloženih tablica smatramo i troškovima koji će biti prisutni na novom tržištu prilikom širenja poduzeća samo u nešto manjim iznosima.

U trećoj tablici, koja se nalazi ispod, nalazi se izračun troškova za novo tržište i troškove koji se očekuju u prvoj godini poslovanja.

**Tablica 2.** troškovi za novo tržište

	<b>IZNOS U EURIMA</b>
<b>Poslovni rashodi</b>	344,500,00
<b>Materijalni troškovi</b>	192,500,00
<b>Troškovi prodane robe</b>	259,500,00
<b>Troškovi osoblja</b>	111,500,00
<b>Amortizacija</b>	5,300,00
<b>Ostali troškovi</b>	33,200,00
<b>Ostali poslovni rashodi</b>	2,000,00

## 8. Prihodi novog tržišta

Prihodi su najbitniji kod izračuna prilikom širenja na novo tržište. Ukoliko nam same mogućnosti zarade na novom tržištu ne zadovoljavaju potrebe poduzeća, nebi trebali ulagati u proširenje poduzeća. Dok pozitivni izračuni pokazuju kako na novom tržištu imamo mogućnoost proširenja svojeg poduzeća sa pozitivnim ishodom odnosno sa prihodima koji zadovoljavaju potrebe poduzeća.

U priloženim tablicama, u nastavku rada, prikazat ćemo količine robe koje se planiraju prodati po mjesecima i po kojim cijenama kako bi novac od prihoda bio prihvatljiv. Samim time smo postavili određene ciljeve poslovanja koji nas dovode do dobre investicije.

U priložima iz „Tablice 3.“ možemo isčitati količine određenih proizvoda koje bi trebalo prodati po određenim mjesecima kako bi poslovanje poduzeća X na novom tržištu bilo prihvatljivo. Količine su znatno manje od količine koja se inače prodaje na mjesečnoj bazi ali pošto se radi o novom tržištu potrebno je biti realan i postaviti ciljeve koji će nam zadovoljiti potrebe potrošnje prve godine. Sama količina se mora mjenjati iz mjeseca u mjesec kako bi se vidio napredak poduzeća X na novom tržištu.

Iz „Tablice 4.“, koja se nalazi u priložima, možemo isčitati da su same cijene prilagođene novom tržištu te trenutnim uvjetima na postojećem tržištu koje odlučuje o minimalnim cijenama prema potražnji. Što je veća potražnja to će cijene biti manje jer se isporučuje veća količina. Cijene će na novom tržištu ostati iste kroz cijelu prvu godinu te također i kroz drugu ukoliko je to moguće. Samo dizanje cijena kroz poslovanje nije najpozitivnija stvar koja se dešava jer se gubi neko postojeće povjerenje od kupaca. Radi boljeg odnosa sa kupcima i održavanja istog cijene se ne dižu kroz određeni broj godina, odnosno dok samo tržište ne natjera na podizanje cijena.

Iz priložene „Tablice 5.“ možemo vidjeti količinu prihoda na osnovu prodanih proizvoda i cijene koje smo pokazali u gore priloženim tablicama. Sami prihodi su napravljeni na osnovnoj prodaji proizvoda tijekom prve godine poslovanja kako bi sama prodaja i potražnja bila prihvatljiva. Samim prihodima se pokrivaju određeni troškovi koje poduzeće ima kroz poslovanje te ne ostavlja pre velike troškove koji se moraju pokriti iz dodatnog budžeta, odnosno ne odvodi poduzeće u minus. Same količine i cijene me mogu biti u konačnici definirane za cijelu godinu unaprijed ali prilikom izrade poslovnog plana dolazimo do



saznanja koja količina bi zadovoljila potrebe poduzeća i pokrenula želju za daljnjim poslovanjem.

**Tablica 6.** projekcija prihoda po godinama

	<b>Godina 1</b>	<b>Godina 2</b>	<b>Godina 3</b>	<b>Godina 4</b>	<b>Godina 5</b>
Stopa rasta prihoda u odnosu na prethodnu godinu	-	10%	15%	25%	50%
Iznos povećanja prihoda u odnosu na prethodnu godinu	-	660.744	1.090.228	2.089.603	5.224.007
<b>Ukupni prihod</b>	<b>6.607.440</b>	<b>7.268.184</b>	<b>8.358.412</b>	<b>10.448.015</b>	<b>15.672.022</b>

U „Tablici 6.“ vidimo očekivani, odnosno poželjni, rast kroz poslovanje poduzeća X. Time pokazujemo potrebe tržišta i mogućnosti samog poduzeća da zadovolji isto. Prvih par godina je očekivana najveća razlika u porastu poslovanja dok je kasnije, kada samo poslovanje dođe do određenog broja kupaca, samo povećanje dosta manje. Prihod po godinama mora rasti te time dokazujemo koliko se ulaže u samo poslovanje poduzeća i u porebe novog tržišta.

## 9. Troškovi novog tržišta

Troškovi su sastavni dio svakog poslovanja. Neki se mogu predvidjeti dok neki ne mogu. Samim time moramo biti na oprezu da nam predviđeni troškovi budu manji nego prihodi zbog mogućih ne predviđenih troškova koji bi nam mogli poremetiti poslovanje. Troškove smo izračunali pomoću trenutnog stanja tržišta te mogući porast u odnosu na već postojeće tržište pošto svako tržište samo definira uvjete poslovanja poduzeća. Samo poduzeće je moralo obratiti pozornost na troškove namave koji su nam najveći troškovi ali i najbitniji pošto sama nabava materijala znači i daljnja prodaja istih te konkretna zarada poduzeća. Time se poduzeće u konačnici i financira. Potrebno je imati uravnoteženu prodaju i potražnju. Kod konkretne nabave sirovina je potrebno predvidjeti potrebe tržišta kako se nebi previše ulagalo ukoliko se neće moći isto odplatiti u tekućem mjesecu. Svi ostali troškovi su stalni ali većinu nije moguće predvidjeti, odnosno nije moguće točno znati potrošnju sirovina kod rada poduzeća. Ukoliko potreba tržišta bude povećana u odnosu na trenutne izračune tada će i potrošnja svih sirovina biti veća te će i sami prihodi poduzeća biti veći. Što je veća količina nabave potrebnog materijala za daljnju prodaju, to su manji financijski izdatci za tu kategoriju pošto veća količina materijala utječe na nabavnu cijenu (veća količina > manja cijena) te ujedno donosi veću zaradu poduzeću. Sve podatke možemo vidjeti u „Tablici 7.“ koja se nalazi u prilogima.

Na temelju istraživanja mogućih troškova na novom tržištu, čiji se izračuni nalaze u „Tablici 8.“ u prilogima, dolazimo do zaključka koliki bi nam bili prihodi od prvih pet godina rada na tom istom tržištu. Samim time možemo vidjeti da se proširenje poduzeća isplati i potrebno je strpljenje da se poduzeće razvije na novom tržištu. Svaka godina je predviđena u određenom plusu te u određenom porastu u odnosu na predhodnu godinu. Samim time se dokazuje potreba za porastom i proširenjem poslovanja poduzeća. U priloženoj tablici možemo vidjeti troškove kroz prvih pet godina koji se očekuju u odnosu na predviđanja za prvu godinu. Svaka godina bi se završila u plusu te svaka iduća bi bila veći plus u odnosu na predhodnu. Time dolazimo do zaključka kako je proširenje tržišta potrebno raditi uz poslovni plan i izračune koji će nam približno pokazati kako bi trebali poslovati da nam se proširenje na novo tržište u potpunosti pokaže isplativo. Potrebno je pratiti izračune te njih postaviti kao minimalne ciljeve koji se moraju ispuniti kako bi samo poslovanje bili na potrebnom nivou pokrivanja troškova i određenog profita.

## **10. Prednosti i nedostaci širenja poduzeća X**

Svaka investicija sa sobom nosi prednosti i nedostatke. Svako poduzeće koje razmišlja o ulaganju mora razmisliti o isplativosti investicije i da u konačnici ima više prednosti nego nedostataka.

U prednosti možemo ubrojati to što će samo poduzeće poslovati na većem dijelu tržišta što za njega znači povećanje prihoda, veću prepoznatljivost, lakše sklapanje suradnje, kao i lakšeg sklapanja novih ugovora, te povećanje broja zaposlenih, bolja distribucija i raznolikost proizvoda. Samo poslovanje firme će biti stabilnije i pružati će suradnju drugim većim poduzećima koja su aktualna na istim dijelovima tržišta.

No, naravno postoje i loše stvari samog širenja poduzeća. U njega bi mogli ubrojati brojna ulaganja tj. investicije, vremenski period za povrat uložениh sredstava, pronalazak adekvatne radne snage, garancija da će se širenje pokazati kao dobra odluka. Ne mora nužno značiti da ukoliko imamo opciju proširenja poslovanja da je to i isplativo. Ukoliko uložena sredstva ne budu vraćena u kratkom roku, sama isplativost nije učinkovita.

## Zaključak

Poslovno planiranje je ključna komponenta uspješnog vođenja poduzeća, a definirajući ciljeve i strategije za postizanje tih ciljeva, poduzetnici stvaraju temelj za razvoj svojih organizacija. U njemu se pažljivo odabiru strategije koje će omogućiti postizanje tih ciljeva, a različiti aspekti poslovnog plana imaju ključnu ulogu u organizacijskom okruženju. Oni omogućuju prepoznavanje prednosti i nedostataka, definiranje svrhe i opsega poslovanja te postavljanje standarda za aktivnosti. Poslovni plan također pruža temelj za iskorištavanje poslovnih prilika i suočavanje s potencijalnim prijetnjama.

Važno je napomenuti da poslovni plan ima dugoročni i dubok utjecaj na uspjeh poduzeća. Stoga je ključno da svaki poduzetnik pažljivo razradi smjer u kojem želi voditi svoje poduzeće i jasno postavi ciljeve koje želi postići. Analizom interne i eksterne okoline, poduzeće može identificirati svoje snage i slabosti te prepoznati mogućnosti za rast, ali i prijetnje koje mogu ugroziti njegovu održivost. Iz tih razloga, detaljna i pažljiva izrada poslovnog plana od suštinske je važnosti, budući da će on služiti kao temelj za sve buduće poslovne aktivnosti i odluke.

Samo poslovanje na novom tržištu je veliki izazov za poduzeće. Potrebno se prilagoditi svim njihovim potražnjama te pokušati ispuniti sve potrebe kupaca. Otvaranje novog tržišta, odnosno širenje poduzeća, može dovesti do velikog napretka u poduzeću ali i do pada već postojećeg poduzeća. Ne treba imati velika očekivanja kroz prvih nekoliko godina ali je potrebno uložiti puno truda i rada u osnivanje povoljnih uvjeta za postojeće poduzeće na novom, još ne istraženom, tržištu.

Iz svega priloženog možemo zaključiti da je poslovni plan ključan za proširenje tržišta. Iz njega saznajemo koliko imamo ulaganja i kroz koji vremenski period će se to isto ulaganje vratiti u poduzeće. Samo pokretanje novog dijela firme nije jedostavno ali ima više prednosti nego nedostataka. Od nedostataka kao ključno možemo nabrojati ne prihvaćanje na novom tržištu i previsoke cijene u odnosu na već postojeću konkurenciju. Dok pod prednosti ubrajamo puno više ključnih stvari kao što su povećanje poduzeća, povećanje poslovanja, povećanje imida poduzeća, nova radna okolina. Samim time dokazujemo kako ukoliko imamo mogućnosti predvidjeti dva ključna nedostatka imamo puno prednosti te time i poticaj za proširenjem poduzeća.

## Prilozi

1. Tablica 3. Prodaja u količinama

Naziv proizvoda ili usluge	Jedinica mjere	Prva godina												Ukupno
		Siječanj	Veljača	Ožujak	Travanj	Svibanj	Lipanj	Srpanj	Kolovoz	Rujan	Listopad	Studeni	Prosinac	
wc papir	pak	450	550	600	800	900	1.100	1.500	2.700	4.200	6.300	7.900	9.300	36.300
ubrusi za ruke	pak	450	600	650	800	920	1.300	1.600	2.800	4.300	6.500	8.100	9.700	37.720
sapun	pak	300	350	420	600	740	890	1.050	1.210	1.700	2.900	3.700	4.800	18.660
sredstva za čišćenje	pak	700	870	1.020	1.420	1.730	2.310	2.800	3.700	5.240	6.970	8.760	11.200	46.720
krpe za čišćenje	pak	500	640	760	840	970	1.210	1.460	1.820	2.400	3.900	5.700	7.300	27.500
vreće za smeće	pak	800	970	1.210	1.720	2.400	3.150	3.890	5.200	6.410	8.400	9.750	11.400	55.300

2. Tablica 4. Cijene (EUR)

Naziv proizvoda ili usluge	Jedinica mjere	Prva godina												
		Siječanj	Veljača	Ožujak	Travanj	Svibanj	Lipanj	Srpanj	Kolovoz	Rujan	Listopad	Studeni	Prosinac	
wc papir	pak	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ubrusi za ruke	pak	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
sapun	pak	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
sredstva za čišćenje	pak	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
krpe za čišćenje	pak	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
vreće za smeće	pak	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

**3. Tablica 5.** Formiranje prihoda u prvoj godini

Naziv proizvoda ili usluge	Jedinica mjere	Prva godina											Ukupno	
		Siječanj	Veljača	Ožujak	Travanj	Svibanj	Lipanj	Srpanj	Kolovoz	Rujan	Listopad	Studeni		Prosinac
wc papir	pak	9.000	11.000	12.000	16.000	18.000	22.000	30.000	54.000	84.000	126.000	158.000	186.000	726.000
ubrusi za ruke	pak	9.900	13.200	14.300	17.600	20.240	28.600	35.200	61.600	94.600	143.000	178.200	213.400	829.840
sapun	pak	9.000	10.500	12.600	18.000	22.200	26.700	31.500	36.300	51.000	87.000	111.000	144.000	559.800
sredstva za čišćenje	pak	28.000	34.800	40.800	56.800	69.200	92.400	112.000	148.000	209.600	278.800	350.400	448.000	1.868.800
krpe za čišćenje	pak	12.500	16.000	19.000	21.000	24.250	30.250	36.500	45.500	60.000	97.500	142.500	182.500	687.500
vreće za smeće	pak	28.000	33.950	42.350	60.200	84.000	110.250	136.150	182.000	224.350	294.000	341.250	399.000	1.935.500
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukupno:</b>		<b>96.400</b>	<b>119.450</b>	<b>141.050</b>	<b>189.600</b>	<b>237.890</b>	<b>310.200</b>	<b>381.350</b>	<b>527.400</b>	<b>723.550</b>	<b>1.026.300</b>	<b>1.281.350</b>	<b>1.572.900</b>	<b>6.607.440</b>

4. **Tablica 7.** projekcija troškova poslovanja bez troškova zaposlenih i troškova amortizacije za prvu godinu

Vrsta troška	Siječanj	Veljača	Ožujak	Travanj	Svibanj	Lipanj	Srpanj	Kolovoz	Rujan	Listopad	Studeni	Prosinac	Ukupno
<b>A) Materijalni troškovi</b>	<b>81.900</b>	<b>126.900</b>	<b>183.900</b>	<b>238.900</b>	<b>296.900</b>	<b>363.900</b>	<b>436.900</b>	<b>515.900</b>	<b>589.900</b>	<b>679.900</b>	<b>761.900</b>	<b>845.900</b>	<b>5.122.800</b>
Troškovi sirovina i materijala	70.000	110.000	160.000	210.000	260.000	320.000	380.000	440.000	500.000	580.000	650.000	720.000	4.400.000
Troškovi energenata (struja, grijanje)	10.000	15.000	22.000	27.000	35.000	42.000	55.000	74.000	88.000	98.000	110.000	124.000	700.000
Troškovi rezervnih dijelova	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400
Troškovi ambalaže za pakiranje	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Materijal za čišćenje	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Uredski materijal	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Naziv troška													0
Naziv troška													0
Naziv troška													0
Naziv troška													0
<b>B) Usluge</b>	<b>44.750</b>	<b>44.750</b>	<b>44.750</b>	<b>44.750</b>	<b>44.750</b>	<b>44.750</b>	<b>44.750</b>	<b>44.750</b>	<b>44.750</b>	<b>44.750</b>	<b>44.750</b>	<b>44.750</b>	<b>537.000</b>
Proizvodne usluge (kooperacija)	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8.400
Usluge održavanja	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Intelektualne usluge (računovodstvene, pravne...)	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6.600
Zakupnina i najamnina	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	480.000
Usluge promocije	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200
Prijevozne usluge	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	16.800
Usluge telefonije	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Usluge istraživanja tržišta	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Komunalne usluge (odvoz smeća, voda...)	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Troškovi liječničkih pregleda radnika	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Naziv troška													0
Naziv troška													0
Naziv troška													0
Naziv troška													0
<b>C) Ostali rashodi</b>													<b>0</b>
<b>Ukupno (A+B+C)</b>	<b>126.650</b>	<b>171.650</b>	<b>228.650</b>	<b>283.650</b>	<b>341.650</b>	<b>408.650</b>	<b>481.650</b>	<b>560.650</b>	<b>634.650</b>	<b>724.650</b>	<b>806.650</b>	<b>890.650</b>	<b>5.659.800</b>

5. **Tablica 8.** Projekcija troškova poslovanja bez troškova zaposlenih i troškova amortizacije po godinama

<b>Vrsta troška</b>	<b>Godina 1</b>	<b>Godina 2</b>	<b>Godina 3</b>	<b>Godina 4</b>	<b>Godina 5</b>
<b>A) Materijalni troškovi</b>	<b>5.122.800</b>	<b>5.634.240</b>	<b>6.478.116</b>	<b>8.095.545</b>	<b>12.139.118</b>
Troškovi sirovina i materijala	4.400.000	4.840.000	5.566.000	6.957.500	10.436.250
Troškovi energenata (struja, grijanje)	700.000	770.000	885.500	1.106.875	1.660.313
Troškovi rezervnih dijelova	8.400	9.240	10.626	13.283	19.924
Troškovi ambalaže za pakiranje	6.000	6.600	7.590	9.488	14.231
Materijal za čišćenje	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Uredski materijal	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Naziv troška	0	0	0	0	0
Naziv troška	0	0	0	0	0
Naziv troška	0	0	0	0	0
Naziv troška	0	0	0	0	0
<b>B) Usluge</b>	<b>537.000</b>	<b>537.000</b>	<b>537.000</b>	<b>537.000</b>	<b>537.000</b>
Proizvodne usluge (kooperacija)	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Usluge održavanja	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Intelektualne usluge (računovodstvene, pravne...)	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600
Zakupnina i najamnina	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000
Usluge promocije	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Prijevozne usluge	16.800	16.800	16.800	16.800	16.800
Usluge telefonije	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Usluge istraživanja tržišta	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Komunalne usluge (odvoz smeća, voda...)	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Troškovi liječničkih pregleda radnika	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Naziv troška	0	0	0	0	0
Naziv troška	0	0	0	0	0
Naziv troška	0	0	0	0	0
Naziv troška	0	0	0	0	0
<b>C) Ostali rashodi</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Ukupno (A+B+C)</b>	<b>5.659.800</b>	<b>6.171.240</b>	<b>7.015.116</b>	<b>8.632.545</b>	<b>12.676.118</b>



## Literatura

1. Belak V.: Menadžersko računovodstvo, Zagreb: RRiF Plus, 1995
2. Babić Z., Modeli i metode poslovnog odlučivanja, Split: Ekonomski fakultet, 2017
3. Cingula, M. Kako izraditi poslovni plan i investicijski elaborat : priručnik za poduzetnike i menadžere. Zagreb : RRiF-plus, 2001.
4. Cingula, M. Poslovno planiranje : s primjerima za investitore. Zagreb : RRiF-plus, 2004.
5. Dujanić M., Osnove menadžmenta. Rijeka: Veleučilište u Rijeci, 2007
6. Engler C., Managerial Accounting. Illinois: Irwin Homewood, 1988
7. Goić S., Od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana. Split: Ekonomski fakultet, 2007
8. Gulin D., (n.d.). Sadržaj i izrada poslovnog plana poduzeća. Zagreb: Ekonomski fakultet.
9. Gorupić, D. i Gorupić, D. jr., Poduzeće -Postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća. Informator: Zagreb, 1990
10. Ivanović Z., Financijski menadžment: Drugo izmjenjeno i dopunjeno izdanje. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, 1997
11. Jelavić, A., Ravlić, P., Starčević, A., Šamanović, J., Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet: Split, 1995
12. Koprek I., Održivi razvoj, ekologija i poslovna etika, Zagreb: Fti, 2019
13. Mihaljević I., Poslovni plan: UniSt Corp.. Split: Ekonomski fakultet, 2016
14. Ožanić, M., Obrazovanje poduzetnika tijekom rasta i razvoja poduzeća. Učenje za poduzetništvo, Vol. 1 No. 1, str. 203 - 211, Europska poslovna škola, Zagreb. 2011
15. Pupavac D, Poduzetnička etika, Rijeka: Veleri, 2020
16. Perčević, H. (n.d.). Poslovno planiranje. [Mrežno] Dostupno na:
17. [https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno\\_planiranje/Poslovno%20planiranje%20-%20pojam%20i%20vrste.pdf](https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno_planiranje/Poslovno%20planiranje%20-%20pojam%20i%20vrste.pdf)
18. Tilio. (n.d.). Poslovni plan kao strateški alat poslovanja. [Mrežno] Dostupno na: <https://tilio.hr/poslovni-plan-kao-strateski-alat-poslovanja/>

19. Zlatko Lacković, Ljiljana Dragišić: Mikroekonomska konkurentnost i njezina važnost za hrvatsku, Ekonomski vjesnik br. 1 i 2 (19): 43 - 54, 2006
20. Žager L., Analiza financijskih izvještaja, Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, 2020
21. <https://core.ac.uk/download/pdf/54540981.pdf>
22. <https://hrcak.srce.hr/file/28327>
23. <https://komunalnodrustvobrinje.hr/komunalno-drustvo-brinje-dobilo-certifikat-bonitetne-izvrsnosti/>