

## 4. O poduzetniku, poslovnome modelu i poslovnome planu

*Tko može biti poduzetnik? Što znači biti poduzetnik?*

Poduzetnik u načelu može biti bilo koja osoba koja ima jasno razrađenu poslovnu ideju, početni kapital za pokretanje posla, pripadajući poslovni plan, te okvirnu ideju budućeg rasta i razvoja.

Osoba koja započinje vlastiti posao najčešće na sebe preuzima i ulogu inovatora, vlasnika poduzeća, menadžera, prodavača, poslodavca, osobe zadužene za ljudske potencijale i još mnoge druge uloge.

Prije pokretanja bilo kakvog posla, svaka osoba koja ima neku ideju ili izum koji bi željela poslovno iskoristiti trebala bi promisliti što je to što se zapravo isporučuje, odnosno što je proizvod ili usluga koja se pokušava prodati, tko bi bili kupci proizvoda ili usluge koja bi nastala temeljem ideje ili izuma, odnosno kome je proizvod ili usluga namijenjena, koja bi bila njezina tržišna vrijednost, koliko je sredstava potrebno uložiti kako bi se proizvod ili usluga proizvela ili provela i sl.

Takav način promišljanja prije pokretanja posla mogao bi se opisati i kao stvaranje poslovnog modela, kojim osoba koja pokreće posao zapravo predstavlja što će i na koji način raditi jednom kada pokrene vlastiti posao. Poslovni model može poslužiti i kao model predstavljanja poduzetnika ili budućeg poduzetnika potencijalnim ulagačima i zainteresiranoj publici.

*Što je poslovni model?*

Jednostavno rečeno – to je „vaš način poslovanja“, logika kojom stvarate i isporučujete vrijednosti vašim kupcima, ali i zarađujete, odnosno zauzvrat zahvaćate vrijednost koja vam omogućava poslovanje i napredak. (Golob, 2012.: 1)

Poslovni model čine vrijednosti koje poduzeće pruža kupcima, vrijednosti koje poduzeće zauzvrat dobiva te sve ostalo što je potrebno da ta razmjena bude održiva. Poslovni model objedinjuje sve: tržišta, kupce, poslove kupaca, ishode i prepreke kupaca, resurse, procese i vrijednosti poslovanja. (Golob, 2012.: 4)

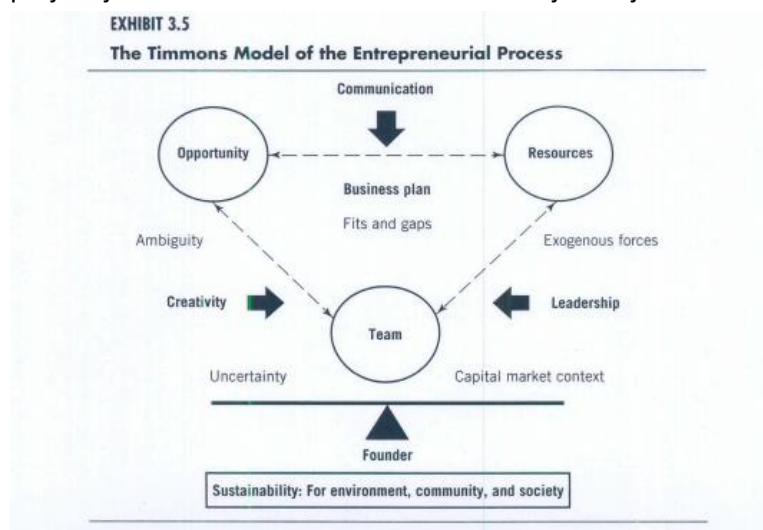
U priručniku Inovacija poslovnih modela, Boris Golob navodi niz pitanja na koja bi budući poduzetnik trebao moći odgovoriti prije kreiranja poslovnog modela, odnosno pitanja koja, ako se točno slijede, budućem poduzetniku olakšavaju kreiranje vlastitog poslovnog modela - budući poduzetnik bi trebao imati odgovor na sljedeća pitanja:

1. Koga uslužujemo? Tko su naši potrošači? Tko se koristi našim proizvodima ili uslugama – tko su naši korisnici?
2. Koje dijelove tržišta pokrivamo: zemljopisno, cjenovno, demografski, kulturološki...? Tko kupuje naše proizvode ili usluge?

3. Što isporučujemo? Kakve proizvode ili usluge prodajemo? Kakve koristi ili rješenja isporučujemo našim potrošačima? Kako isporučujemo? Kojim se kanalima distribucije koristimo? Kako naši proizvodi dolaze do potrošača?
4. Kako izgleda naš lanac vrijednosti? Što nabavljamo od dobavljača, što proizvodimo sami, što smo prepustili partnerima? Koje resurse imamo, kontroliramo i s kojim se resursima koristimo? Kojim aktivnostima koristimo resurse i pretvaramo sirovine i ulaze niže vrijednosti u proizvode i izlaze više vrijednosti?
5. Tko su naši partneri? Kako naši dobavljači i partneri pridonose našem načinu stvaranja vrijednosti za kupce, potrošače i naše poslovanje?
6. Kako zarađujemo? Što naplaćujemo od naših kupaca? Kakvi troškovi nastaju kod isporuke naše ponude? Kako izvlačimo vrijednost za sebe? Kako formiramo cijenu?
7. Kako se razlikujemo od konkurencije i kako ju želimo nadmašiti? U čemu smo različiti od konkurenata? Kako naši kupci i potrošači osjećaju razliku? Koje razlike su najvrjednije?
8. Jesu li naše različitosti održive? Štite li ih naše posebnosti, nešto što samo mi možemo, imamo ili znamo? (Golob, 2012.: 4)

#### *Od poslovnog modela do poslovnog plana*

Put od razrađenog poslovnog modela do poslovnog plana je relativno kratak i jednostavan, ako je budući poduzetnik detaljno razradio svoju ideju i ako je već uspio odgovoriti na sva pitanja koja su vezana uz budući proizvod ili uslugu, buduće kupce, tržište, lanac vrijednosti, drugo o čemu je ranije bilo riječi. Poslovni model ne može ostati samo na teorijskom promišljanju o budućem proizvodu ili usluzi, već isti treba biti jasno razrađen i izrađen u pisanom obliku. Pri tome opis mora biti jasan, ne samo budućem poduzetniku, već i potencijalnim ulagačima i korisnicima. Opisani poslovni model dio je poslovnog plana, koji se može opisati kao pisani dokument koji sadrži cjelovit razrađen opis tehničko-tehnološkog prijedloga i poslovnog modela za inovaciju, istraživanje, razvoj proizvoda, usluge ili proizvodnog procesa do faze komercijalizacije te proračun ulaganja u razvoj projekta s projekcijom očekivanih učinaka u fazi komercijalizacije.



*Izvor: Timmons J., New Venture Creation, Entrepreneurship for the 21st century, McGraw Hill, 2007*

Komercijalizacija projekta pak podrazumijeva bilo koji postupak, radnju, transakciju ili pravni posao kojima se ostvaruje prihod od proizvoda, usluga ili dobara, bilo materijalnih ili nematerijalnih koji na bilo koji način proizlaze iz Projekta ili su s njime u vezi. (Izvor: [www.mingo.hr](http://www.mingo.hr))

Najjednostavnije rečeno, svrha poslovnog plana je da svakom poduzetniku olakša pokretanje posla, što je najjednostavnije jasnim sažimanjem i opisivanjem poslovne ideje i modela koji će budući poduzetnik primijeniti. Pisanje poslovnog plana dobra je vježba za svakog budućeg poduzetnika jer pisanje poslovnog plana za svakog novog poduzetnika znači da će svojoj inicijalnoj ideji morati pristupiti objektivno i opisati je na način da ona bude jasno predstavljena. To ujedno znači da prilikom pisanja plana može doći i do manjih izmjena u inicijalnoj ideji, jer je budući poduzetnik prisiljen napraviti jasnu analizu budućeg poslovnog pothvata i kritički promisliti o budućem poslovanju. Poslovni plan je ključan dokument za financiranje pokretanja posla, s obzirom na to da su financijski plan i strategija razvoja sastavni dijelovi svakog kvalitetnog poslovnog plana.

Poslovni je plan koristan alat za sagledavanje cjeline poslovnog pothvata, uočavanja njegovih slabih i jakih strana te donošenja pravih poslovnih odluka. Stoga bi svaki budući poduzetnik trebao samostalno moći napisati poslovni plan. S obzorom na to da je vrlo čest slučaj da osobe koje pokreću vlastiti posao nemaju dovoljno znanja ili iskustva za samostalno pisanje poslovnog plana, moguće je da pojedine dijelove poslovnog plana budućeg poduzetnika napišu specijalisti za izradu poslovnog plana. Međutim, isključivo budući poduzetnik kao autor poslovne ideje može govoriti o viziji i ciljevima poslovnog pothvata i načinima na koji ih planira ostvariti. Stoga zaduživanje posebnih specijalista za izradu kompletnog poslovnog plana nije preporučljivo. Pisanje poslovnog plana je proces učenja i kao takvog ga je potrebno prihvatiti, jer će svaki budući poduzetnik najbolje samostalno, na vlastitim pogreškama, naučiti kako ispraviti ili promijeniti na bolje pojedine aspekte svog budućeg ili sadašnjeg poslovanja.

Budući da je poslovni plan temelj u kojem je opisana poslovna ideja i poslovni model, budući poduzetnik od tog temelja kreće i prilikom prezentacije svoje poslovne ideje ili modela potencijalnim ulagačima, što je još jedan razlog zašto bi budući poduzetnik trebao biti uključen u svaki korak pisanja poslovnog plana. Budući poduzetnik prilikom predstavljanja svoje ideje potencijalnim ulagačima mora pokazati razumijevanje poslovnog plana, te ga mora znati jasno prezentirati i objasniti na način da motivira buduće ulagače da ulože kapital u budući poslovni pothvat.

Prilikom pisanja poslovnog plana ključno je zapamtiti da je poslovni plan u svojoj osnovi dokument koji mora sadržavati određenu razinu fleksibilnosti, te da se plan uvijek može mijenjati. Poslovni plan se izrađuje kako bi se predvidjela buduća događanja i način prilagodbe poslovanja uvjetima u okruženju te da se smanji stupanj rizika, vremena i sredstava. Što je budući poduzetnik bolje predvidio buduće događaje i rješenja potencijalnih problema, to su šanse za postizanje postavljenih ciljeva veće.

Dio autora se slaže da: „Investitori novac ulažu u ljude, a ne u ideje, jer ljudi su ti koji realiziraju ideje. Izvrstan poduzetnik i njegov tim od prosječne će ideje napraviti uspješan poduzetnički pothvat, dok prosječan poduzetnik i prosječan tim vrlo često ne znaju što bi s izvrsnom idejom i nije rijetkost da ne uspiju u realizaciji iste.“ (Delić, Oberman Peterka, Perić:28).

Budući poduzetnik će, na početku pisanja svog poslovnog plana naići na niz primjera kako i na koji način napisati dobar poslovni plan. Vrlo često potencijalni donator određuje sadržaj i strukturu poslovnog plana, ali gotovo je univerzalno pravilo da bi se poslovni plan trebao temeljiti na nekim zajedničkim načelima.

Poslovni plan bi morao biti:

- lako čitljiv i razumljiv,
- orijentiran prema tržištu, a ne prema tehnologiji rada ili kapacitetu poduzetnika,
- sadržavati procjenu utjecaja konkurencije i
- imati uvjerljivu i realističnu razvojnu viziju.

Poslovni plan je važan dokument u kojem budući poduzetnik opisuje svoju ideju i poslovni model, ali i ističe svoje komparativne prednosti.

1. Izrada poslovnog plana traži i vrijeme i novac, ali se to višestruko vraća.
2. Poslovni plan pomaže u jasnom sagledavanju poslovne prilike.
3. Poslovni plan pomaže u lakšem usmjeravanju i vođenju poslovnih aktivnosti.
4. Poslovni se plan može koristiti za dobivanje kreditnih sredstava.
5. Pomaže vam u privlačenju potencijalnih partnera koji će vas shvaćati ozbiljnije.
6. Omogućava bržu i jednostavniju komunikaciju s okruženjem, poslovnim partnerima, financijskim i državnim institucijama.
7. Što je poslovni plan bolje razrađen i očekivani uspjeh poduzetničkog pothvata je izvjesniji.

Osim univerzalnih načela, većem dijelu poslovnih planova je zajedničko i to da imaju sličnu strukturu.

1. **Ideja/prilika:** što je poslovna ideja i zbog čega vjerujemo da postoji poslovna prilika za realizaciju te ideje?
2. **Kontekst/šira slika razvoja poslovnog pothvata:** koje su karakteristike okruženja u kojem se planira razvijati poslovni pothvat?
3. **Ljudi:** tko su nositelji poslovnog pothvata, koja znanja i kompetencije i iskustvo posjeduju?
4. **Rizik:** koje su temeljne pretpostavke na kojima se razvija poduzetnički pothvat? Koji su najveći rizici koji mogu dovesti do neuspjeha planiranih aktivnosti i realizacije poslovnog pothvata? Kako se zaštititi od tih rizika?

*Temeljni elementi poslovnog plana:*

1. **temeljni podaci o poduzetniku** - čime se bavi, vlasnička struktura, podaci iz zadnjih financijskih izvješća;
2. **prikaz proizvoda i usluga** - s čime je poduzetnik zastupljen na tržištu (novi proizvodi ili modifikacije), patenti, franšize i sl.;
3. **analiza prodajnog tržišta i konkurencija** – približan opseg cjelokupnog tržišta u djelatnosti kojom se poduzetnik bavi, udjel u tržištu, opis najvažnijih konkurenata (treba istaknuti

prednosti i nedostatke u odnosu na konkurenciju, poželjno istaknuti razvojne trendove u gospodarskoj djelatnosti jer je za bankare jako bitna procjena što će biti s dotičnom gospodarskom granom u budućnosti);

4. **marketinška strategija** - na koji tržišni segment poduzetnik cilja, način oglašavanja, troškovi oglašavanja i politika cijena;
5. **proizvodnja i distribucija** - tehnički potencijal i sposobnost poduzetnika, udovoljavanje propisanim standardima, način distribucije, servis i briga o kupcima;
6. **financije** - ulaganja i izvori sredstava, očekivani poslovni rezultati i
7. **podaci o menadžerskom timu** - kvalitetni menadžeri su jamstvo uspjeha.

Česte pogreške prilikom izrade poslovnog plana uključuju:

- krivu procjenu tržišta – nerealistična ocjena tržišta i mogućnosti plasmana proizvoda / usluge
- krivu procjenu troškova – podcijenjeni troškovi poslovanja
- krivu procjenu prihoda – precijenjeni ukupni prihodi
- nedostatak obrtnih sredstava za poslovanje
- i u konačnici, poduzetnik ne prati ostvarivanje poslovnog plana.