

# Izrada operativnog plana na primjeru poduzetničke ideje

---

**Kovačić, Michelle**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:400704>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-29**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository -  
Polytechnic of Međimurje Undergraduate and  
Graduate Theses Repository](#)





MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

**Michelle Kovačić, 0313025013**

**Izrada operativnog plana na primjeru poduzetničke ideje**

Završni rad

Čakovec, 2024.



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
STRUČNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA I  
SPORTA

**Michelle Kovačić, 0313025013**

**Izrada operativnoga plana na primjeru poduzetničke ideje**

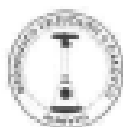
**Operational plan based on the example of an  
entrepreneurial idea**

Završni rad

Mentorica:

dr. sc. Ivana Bujan Katanec, prof. struč. stud.

Čakovec, 2024.



## MEDIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU

### PRIJAVA TEME I OBRANE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA

Stručni prijediplomski studij:

Računarstvo       Održivi razvoj       Menadžment turizma i sporta

Stručni diplomski studij Menadžment turizma i sporta:

Pristupnik: Mirela Korać, JMBAG: \_\_\_\_\_  
(ime i prezime)

Kolegij: Geografski odjeljenje  
(na kojem se pisa rad)

Mentor: Ivana Bujan Katanec  
(ime i prezime, naziv)

Naslov rada: izrada operativnog plana na primjeru proizvodne ideje

Naslov rada na engleskom jeziku: \_\_\_\_\_

Operational plan based on the example of an entrepreneurial idea

- Članovi povjerenstva: 1. dr.sc. Anđelina Kosa Kauran, prof.stud.stud., predsjednik  
(ime i prezime, naziv)  
2. Miroslav Babić, v.pred., član  
(ime i prezime, naziv)  
3. dr.sc. Ivana Bujan Katanec, prof.stud.stud., mentor  
(ime i prezime, naziv)  
4. dr.sc. Tomislav Habiš, v.pred., zamjenski član  
(ime i prezime, naziv)

Broj zadatka: 1.022-4T5-2-14

Kratki opis zadatka: \_\_\_\_\_

U ovom zadatku radi se o izradi operativnog plana na primjeru proizvodne ideje. Izrada operativnog plana uključuje određivanje ciljeva, odabir mjesta, određivanje vremena, odabir osoblja i određivanje operativnog plana.

U sklopu ovog operativnog plana detaljno je objelodan izrada operativnog plana na vlastitom primjeru.

U ovom zadatku predstavljen je primjer izrade operativnog plana na primjeru proizvodne ideje. Izrada operativnog plana uključuje određivanje ciljeva, odabir mjesta, određivanje vremena, odabir osoblja i određivanje operativnog plana.

U ovom zadatku radi se o izradi operativnog plana na primjeru proizvodne ideje. Izrada operativnog plana uključuje određivanje ciljeva, odabir mjesta, određivanje vremena, odabir osoblja i određivanje operativnog plana.

Datum: 28.04.2024

Potpis mentora: \_\_\_\_\_

## **Predgovor**

Izrada operativnoga plana na primjeru poduzetničke ideje predmet je istraživanja ovoga završnoga rada. Radom se želi pokazati znanje vlasnika smještajnih objekata na području sjeverozapadne Hrvatske o samom procesu operativnoga planiranja kao i dati upute, to jest naputke za dobro napravljen operativni plan.

Ovim putem zahvaljujem svojoj mentorici dr. sc. Ivani Bujan Katanec, prof. struč. stud. na svoj pruženoj pomoći tijekom izrade završnoga rada, kao i na svom strpljenju koje je pokazala tijekom svih predavanja i konzultacija. Isto tako, zahvaljujem svim profesorima tijekom ove tri predivne godine studiranja te na svom pruženom znanju koje je iz dana u dan sve više raslo. Na kraju zahvaljujem svojoj obitelji i kolegama koji su sa mnom dijelili čari studentskoga života i koji su svaki trenutak bili tu za mene i veselili se mojim uspjesima i bodrili me u mojim padovima.

## Sažetak

Planiranje je temelj dugoročnoga razmišljanja svakoga menadžera i osnova uspješnoga poslovanja poduzeća. Planiranje je najvažnija zadaća menadžmenta u oblikovanju okruženja tj. organizacije kako bi akcije pojedinaca koji rade zajedno u timu bile učinkovite. Premošćuje jaz između onoga gdje smo sada i onoga gdje želimo biti. Intelektualno je to zahtjevan proces koji zahtijeva promišljeno određivanje pravca djelovanja i odluka na temelju svrhe, znanja i dobre procjene. Operativni plan je alat koji se koristi svake godine za pronalaženje i razmišljanje o boljim, učinkovitijim oblicima poslovanja te je oblik komunikacije u cijeloj tvrtki. On je zapravo kratkoročna skica kojom se pokušavaju predvidjeti rizici poslovanja tvrtke za iduću godinu, a koji će utjecati na rezultate tvrtke. Cilj operativnoga planiranja je predvidjeti buduće aktivnosti koje će tvrtku staviti „na bolje mjesto“ nego što je danas. To znači da se takvi postupci moraju planirati kako bi se unaprijedilo poslovanje i povećala profitabilnost.

U radu tema je operativnoga planiranja najprije obrađena teorijski. Definiran je pojam operativnoga planiranja, operativnoga plana, njegova važnost, te dijelovi operativnoga plana. U drugom dijelu završnoga rada detaljno je objašnjena izrada operativnoga plana na vlastitom primjeru. Na primjeru operativnoga plana palačinkarnice „Fino mi je“ dati su podatci o misiji, viziji, troškovima, konkurenciji, prijelomnim točkama poduzeća, investicijama, ljudskim resursima, ciljnom tržištu i drugim faktorima operativnoga plana. Svaka točka operativnoga plana detaljno je opisana i razrađena te za svaku točku stoji pojašnjenje kako se došlo do određenim podataka, brojeva. Cilj rada je pokazati u kolikoj mjeri operativno planiranje djeluje na cjelokupno planiranje poduzeće, te pobliže objasniti sve čimbenike koje jedno poduzeće mora uzeti u obzir i istražiti ih prilikom izrade operativnoga plana.

**Ključne riječi:** *planiranje, plan, operativno planiranje, dijelovi operativnoga plana, važnost planiranja, cilj operativnoga planiranja*

## **Abstract**

Planning is the basis of long-term thinking of every manager and the basis of successful company operations. Planning is the most important task of management in shaping the environment, i.e. the organization, so that the actions of individuals working together in a team are effective. It bridges the gap between where we are now and where we want to be. It is an intellectually demanding process that requires thoughtful determination of the course of action and decisions based on purpose, knowledge and good judgment. The operational plan is a tool used every year to find and think about better, more efficient ways of doing business and is a form of communication throughout the company. It is actually a short-term sketch that tries to predict the risks of the company's operations for the next year, which will affect the company's results. The goal of operational planning is to predict future activities that will put the company "in a better place" than it is today. This means that such procedures must be planned in order to improve business and increase profitability.

In the paper, the topic of operational planning is first treated theoretically. The concept of operational planning, operational plan, its importance, and parts of the operational plan are defined. In the second part of the final paper, the creation of the operational plan is explained in detail using its own example. On the example of the operational plan of the "Fino mi je" pancake house, information is given on the mission, vision, costs, competition, breaking points of the company, investments, human resources, target market and other factors of the operational plan. Each point of the operational plan is described and worked out in detail, and for each point there is an explanation of how certain data and numbers were obtained. The goal of the work is to show to what extent operational planning affects the overall planning of the company, and to explain in more detail all the factors that a company must take into account and investigate when creating an operational plan.

**Key words:** *planning, plan, operational planning, parts of an operational plan, importance of planning, objective of operational planning*

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. UVODNO O PLANIRANJU.....	2
3. TEORIJSKA POLAZIŠTA OPERATIVNOGA PLANIRANJA.....	5
3.1. Pojmovno određivanje operativnoga plana .....	6
3.2. Dijelovi operativnoga plana .....	6
3.2.1. Planiranje prodaje i marketinga .....	7
3.2.2. Planiranje proizvodnje.....	10
3.2.3. Planiranje nabave.....	11
3.2.4. Planiranje djelatnika .....	12
3.2.5. Planiranje financija i poslovnoga rezultata.....	13
4. IZRADA OPERATIVNOGA PLANA NA PRIMJERU PODUZETNIČKE IDEJE.....	15
4.1. Strategija poduzeća .....	15
4.1.1. Vizija poduzeća .....	16
4.1.2. Misija poduzeća.....	16
4.1.3. Ciljevi poduzeća .....	16
4.1.4. Ključni čimbenici uspjeha poduzeća .....	17
4.1.5. Rizici poslovanja .....	18
4.2. Podatci o osnivanju poduzeća .....	19
4.2.1. Lokacija poduzeća .....	19
4.2.2. Oblik vlasništva i vlasnici poduzeća .....	20
4.2.3. Pregled troškova osnivanja i potrebnoga temeljnoga kapitala poduzeća .....	21



4.3. Proizvod i usluga poduzeća.....	21
4.3.1. Opis proizvoda i usluge poduzeća .....	22
4.3.1.1. Prognoza prodaje poduzeća izražena u količini.....	24
4.3.1.2. Prognoza prodaje poduzeća izražena u cijenama.....	25
4.3.1.3. Fiksni troškovi poduzeća .....	26
4.3.1.4. Varijabilni troškovi poduzeća .....	27
4.3.1.5. Prijelomne točke količine i prihoda poduzeća, doprinos pokrića prodaje .....	28
4.3.2. Konkurentska prednost .....	29
4.3.3. Kanali distribucije.....	29
4.4. Analiza investicija poduzeća.....	30
4.4.1. Načini investiranja (izvori financiranja) i predmet financiranja .....	30
4.4.2. Predviđeni troškovi investiranja .....	31
4.5. Ljudski resursi .....	32
4.5.1. Menadžment i organizacijska struktura (organigram).....	32
4.5.2. Zaposlenici (opisi radnih mjesta, broj zaposlenih).....	33
4.5.2.1. Projekcija troškova (plaća) zaposlenika.....	34
4.5.2.2. Načini motivacije zaposlenika .....	35
4.5.2.3. Primjer upitnika za zapošljavanje .....	35
4.6. Analiza tržišta.....	36
4.6.1. Ciljne skupine .....	36
4.6.2. Tržišni trendovi.....	36

4.6.3. Ostali sudionici na tržištu s istom poslovnom aktivnošću i glavni konkurenti .....	37
4.6.4. SWOT analiza.....	38
4.7. Marketinške aktivnosti .....	39
4.7.1. Marketinški programi i troškovi promotivnih aktivnosti .....	39
4.7.2. Strategija određivanja cijene .....	40
4.7.3. Prodajna strategija .....	40
4.8. Financijski plan .....	40
4.8.1. Projekcija dobiti i gubitka.....	41
4.8.2. Projekcija bilance .....	41
4.8.2.1. Financijski omjeri – likvidnost i bruto profitna marža .....	42
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O ZNANJU VLASNIKA SMJEŠTAJNIH OBJEKATA SJEVEROZAPADNE HRVATSKE O OPERATIVNOM PLANIRANJU .....	43
6. ZAKLJUČAK.....	54
Izjava o autorstvu .....	55
Literatura.....	56
Popis ilustracija.....	57
Prilog.....	59

## 1. UVOD

Čovjek je svakodnevno okružen aktivnošću koja se zove planiranje. Od najranije dobi svaka osoba susreće se s aktivnošću planiranja, bilo to planiranje rođendana, plan učenja ili plan putovanja. Kao što se osobe, tako se i organizacije susreću s planiranjem. Planiranje se može definirati kao aktivnost poslovnih subjekata, točnije kao aktivnost postavljanja ciljeva poslovnih subjekata te politika i strategija za postizanje ciljeva. Osim postavljanja ciljeva, planiranje uključuje, predviđanje rezultata, poduzimanje različitih metoda te donošenje različitih odluka.

Problem ovoga završnog rada nalazi se u točnom definiranju, najprije planiranja, a potom operativnoga planiranja te analizi smještajnih objekata na području sjeverne Hrvatske i njihovoj izradi vlastitih operativnih planova. Predmet završnoga rada leži u obradi teme operativnoga planiranja s pomoću koje je samostalno izrađen operativni plan na primjeru vlastite poduzetničke ideje. Cilj rada je teorijski obraditi temu operativnoga planiranja, s pomoću anketnoga upitnika provesti empirijsko istraživanje i ispitati znanje vlasnika smještajnih objekata na području sjeverozapadne Hrvatske o operativnom planiranju.

Završni rad podijeljen je u dva djela. U prvi dio ulazi pregled teorije pri čemu je definirano planiranje te su navedeni osnovni pojmovi uz pojam planiranja. Osim toga, tu je definirano i operativno planiranje, njegova važnost te operativni plan i dijelovi operativnoga plana. Prvim djelom rada dominiraju sekundarni podatci koji su prikupljeni iz nekoliko knjiga, internetskih stranica te članaka. Drugi dio ovoga rada praktični je dio koji se odnosi na izradu vlastitoga operativnoga plana te na anketni upitnik. Kod izrade vlastitoga operativnoga plana korišteni su sekundarni podatci, dok su se s pomoću anketnoga upitnika prikupili primarni podatci koji su poslužili davanju osvrta o znanju vlasnika o operativnom planiranju smještajnih objekata na području sjeverozapadne Hrvatske.

Temeljem gore navedenoga proizlazi da se ovaj završni rad sastoji od sekundarnoga i primarnoga empirijskoga istraživanja.

## 2. UVODNO O PLANIRANJU

Planiranje je prva funkcija menadžmenta, uz planiranje tu su i ostale funkcije menadžmenta: organiziranje, kadrovanje, vođenje i donošenje odluka te kontroliranje. Postoje mnoge definicije planiranja, pa je tako za Colea (1990) planiranje „aktivnost koja uključuje odluke o ciljevima, sredstvima, ponašanju i rezultatima“. Koontz i Weihrich (1998) smatraju da planiranje „uključuje selekciju misija i ciljeva, te akcije za njihovo ostvarenje; ono zahtijeva donošenje odluka, tj. izbor između alternativnih budućih pravaca akcija“. Kreitner (2005) govori da je planiranje „proces rješavanja problema neizvjesnosti pomoću formuliranja budućih pravaca akcija za ostvarenje specifičnih rezultata“. Bateman i Zeithaml (1993) daju svoje viđenje planiranja koje „uključuje sustavni proces tijekom kojega se odlučuje o ciljevima i aktivnostima koje će pojedinci, grupe, radne jedinice i poduzeće ostvariti u budućnosti“. Buble (2006) planiranje definira kao „kreativan proces koji uključuje ključne odluke o ciljevima, sredstvima, ponašanju i rezultatima. Planiranje u suštini predstavlja definiranje vizije poduzeća iz koje proizlazi misija poduzeća kao i ciljevi koje je potrebno ostvariti. U skladu s ciljevima, definira se strategija koja se zatim predočuje putem planova i budžeta“.

Iz Bublove (2009) definicije planiranja proizlazi da „planiranje odgovara na tri osnovna pitanja, a to su:

1. Gdje se poduzeće sada nalazi?,
2. Gdje se poduzeće želi nalaziti u budućnosti?,
3. Kako tamo stići?“.

Prema Sikavici, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) planiranje je „proces definiranja onoga što neka organizacija želi postići (ciljeva) i načina na koji to želi ostvariti (strategija i planova), a koji započinje određivanjem trenutnoga položaja organizacije te stoga planiranje odgovara na neka konkretnija pitanja, a to su:

1. Što treba napraviti?,
2. Tko će to napraviti?,
3. Gdje će se napraviti?,
4. Kada će se napraviti?,
5. Kako će se napraviti?“.

Navedeni autori daju različite definicije tj. viziju što planiranje predstavlja za njih. Zajednička stvar svim autorima je to što ističu da je „planiranje formalni proces utvrđivanja ciljeva i izbor odgovarajućih strategija za ostvarenje tih ciljeva. Stoga planiranje treba poduzeću osigurati:

- a) da zna što egzistira i što je njegovo glavno područje djelovanja,
- b) da zna koje su njegove dobre i loše strane,
- c) da zna koje povoljne prilike i prijetnje postavlja njegove eksterne okoline,
- d) da može identificirati i uspostaviti odgovarajuće standarde performansi i
- e) da ima set pravila ponašanja (politika) koje će slijediti zaposleni u izvršavanju ciljeva“ (Buble, 2009).

Nužnost i potreba planiranja proizlazi iz dva konceptualna čimbenika (Buble 2006):

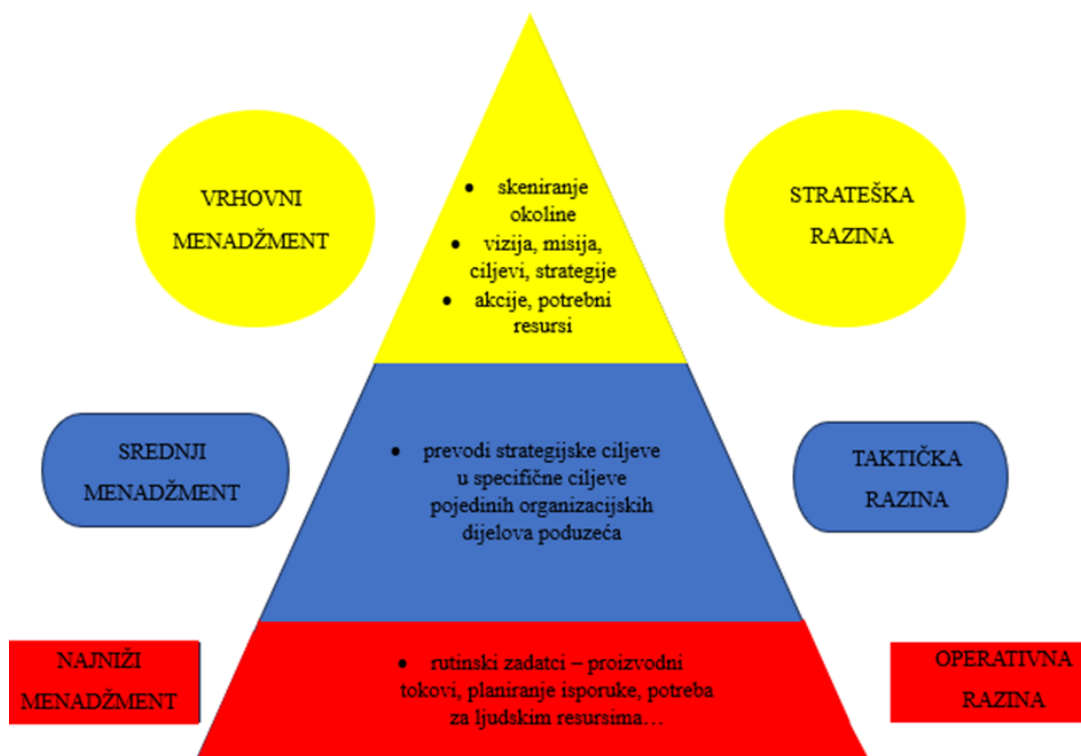
- ograničenost resursa i
- neizvjesnost okoline.

Glavni razlog zašto poduzeća planiraju je to što im ono pomaže kod ostvarenje ciljeva, točnije planiranje im pomaže kod predviđanja akcija koje se trebaju poduzeti kako bi poduzeće mobiliziralo svoje resurse u svrhu ostvarenja određenih ciljeva. Osim ovoga razloga postoje i drugi razlozi zašto poduzeća planiraju, a to su:

- bolje usmjeravanje organizacije,
- veća fleksibilnost,
- bolja koordinacija rada,
- minimaliziranje rizika i neizvjesnosti,
- usmjeravanje na budućnost i promjene,
- bolja kontrola,
- razvoj menadžera i ostalih sudionika u planiranju i
- bolje upravljanje s vremenom na individualnoj razini.

Tri su osnovne razine planiranja: strateška razina, taktička razina te operativna razina planiranja. Svaka od razina ima svoje određene zadatke koje obavlja te je u skladu s tim povezana s razinom menadžmenta. Strateško planiranje je prva i najzahtjevnija razina planiranja. Strateškom razinom planiranja upravljaju vrhovni menadžeri zato što oni najbolje poznaju i sagledavaju problematiku na razini cijeloga poduzeće. Na ovoj razini planiranja detaljno se skenira okolina, osmišljavaju se vizija, misija, ciljevi te strategija poduzeće. Sljedeća je taktička razina planiranja u kojoj djeluju srednji menadžeri koji najbolje upravljaju poslovima na organizacijskim funkcijama, točnije taktička razina planiranja raščlanjuje strateško planiranje na manje cjeline koje je lakše i brže rješavati nego jednu kompleksnu cjelinu. Zadnja razina planiranja je operativna razina planiranja u kojoj sudjeluju menadžeri najniže razine planiranja. Ovi menadžeri najbolji su u rješavanju svakodnevnih problema poduzeća, tj. oni se bave svakodnevnih zadacima i aktivnostima koje je potrebno obaviti za nesmetano funkcioniranje organizacije. Svaka od navedenih razina je podjednako bitna za uspješnost organizacije te ni jedna od ovih razina ne može uspješno djelovati bez druge dvije, stoga je potreban sklad i sinkronizacija među sve tri razine planiranja kako bi poduzeće briljiralo.

**Slika 1** Razine planiranja povezane s razinama menadžmenta i njihovim zadacima



Izvor: izrada autora

### 3. TEORIJSKA POLAZIŠTA OPERATIVNOGA PLANIRANJA

Svako poduzeće provodi aktivnost planiranja na tri razine, a to su strateška razina planiranja, taktička razina planiranja i operativna razina planiranja. Sikavica, Bahtijarević – Šiber, te Pološki Vokić (2008) smatraju da su za „operativno planiranje (definiranje operativnih ciljeva i planova) zaduženi menadžeri najniže razine jer najbolje razumiju svakodnevnu problematiku, tj. svakodnevne zadatke i aktivnosti koje je potrebno obaviti“. Buble (2009) pak s druge strane govori da je „operativna razina planiranja zadužena za specifične procedure i procese, a koji su inače karakteristični za najnižu razinu menadžmenta. Usmjerena je na rutinske zadatke, kao što su proizvodni tijekovi, planiranje isporuke, utvrđivanje potreba za ljudskim resursima, itd.“.

Glavne karakteristike operativnog planiranja su:

- 1) da se njime definiraju politike, procedure i standardi za postizanje ciljeva,
- 2) kratkoročno je (za razdoblje do godinu dana),
- 3) odgovara trgovačkom i porezno-pravnom obračunskom razdoblju,
- 4) izvodi se iz strategijskoga planiranja,
- 5) usko je povezano s pojmom budžetiranja, proračunavanja,
- 6) detaljnije je i konkretnije.

Prema Osmanagić Bedenik (2002) zadatak operativnoga planiranja je „misaona analiza u svrhu optimalnoga iskorištavanja zadanih potencijalnih učinaka sa zadanim proizvodima na postojećim tržištima“.

Osnovne aktivnosti operativnoga planiranja su:

- operativno planiranje prodaje (prodaja prema vrsti, količini i slijedu te planiranje razvoja prodaje, na primjer unaprjeđenje prodaje),
- operativno planiranje proizvodnje (proizvodnja prema vrsti, količini i slijedu te planiranje samog tijeka proizvodnje),
- operativno planiranje nabave (potrebne sirovine u proizvodnji; pomoćni i pogonski materijal u kvantitativnom, kvalitativnom vremenskom i lokalnom smislu),
- operativno planiranje financija (financijskih sredstava potrebna za osiguranje platne sposobnosti organizacije u svakom trenutku) i
- operativno planiranje djelatnika (radna snage u kvalitativnom, kvantitativnom, vremenskom i lokalnom aspektu).

### 3.1. Pojmovno određivanje operativnoga plana

Rezultat operativnoga planiranja operativni je plan koji se sastoji od uzajamno povezanih parcijalnih planova. Glavno obilježje operativnoga plana je detaljizacija zbog kratkoga vremenskoga horizonta. Osmanagić Bedenik (2002) ističe da je „operativni plan više od postavljanja brojeva, on obuhvaća katalog aktivnosti u smislu mjera koje treba provesti i proračun o tome što takve mjere trebaju donijeti (proračun prihoda), koliko mjere stoje (proračun troškova) te kako takve situacije treba financirati (proračun financija)“. Obujam operativnoga plana tj. njegovih parcijalnih planova ovisi o karakteristikama poduzeća, točnije o njegovoj veličini, djelatnosti, organizacijskoj strukturi i drugim sličnim komponentama.

### 3.2. Dijelovi operativnoga plana

U teoriji svaki operativni plan trebao bi se sastojati od sljedećih parcijalnih dijelova: plan marketinga, plan proizvodnje, plan nabave, plan djelatnika, plan financiranja te plan rezultata. Svaki parcijalni dio operativnoga plana sastoji se od dodatnih planova koji pomažu kod planiranja određenoga parcijalnoga dijela operativnoga plana koji su prikazani na slici u nastavku.

**Slika 2** Struktura operativnoga plana



Izvor: izrada autora



### 3.2.1. Planiranje prodaje i marketinga

Kao prvi parcijalni plan operativnoga plana ističu se plan marketinga i plan prodaje. Plan marketinga može se definirati kao konkretiziranje poslovne strategije poduzeća, ali u području marketinga. Prema Osmanagić Bedenik (2002) „svrha plana marketinga jest definiranje tržišta, otkrivanje potrošača i konkurenata, oblikovanje strategije koja će privući i zadržati potrošače i predvidjeti nadolazeće promjene“. Svaki dobar marketinški plan sastoji se od plana prodaje, plana mjera, plana troškova te plana prometa.

„Plan prodaje dio je poslovnoga plana kojim se dokumentira politika prodaje za iduće razdoblje. On se često odražava na područje uskoga grla za poduzeće bilo u području same prodaje, bilo u području kapaciteta proizvodnih faktora (oprema, sirovine, ljudi)“ (Osmanagić Bedenik 2002).

Plan prodaje polazište je za sve druge dijelove operativnoga plana te izravno utječe na sljedeće parcijalne planove:

- plan prometa,
- plan proizvodnje,
- plan nabave,
- plan rezultata.

Planiranje prodaje, isto tako, može se definirati kao nacrt prodaje za neki budući period. Ovaj plan temelj je za definiranje ciljeva prodaje, prometa i tržišnoga učešća te definiranje potrebnih mjera koje se služe analizom i prognozom poslovanja poduzeća, ali i prognozom njegove okoline. Mogućnost prodaje u rukama je odgovornih osoba iz marketinga i prodaje koji ju procjenjuju uzimajući u obzir vještine pojedinih tržišta za uvažavanje određenoga proizvoda/ ili usluge poduzeća.

Plan prodaje od iznimne je važnosti za svako poduzeće jer daje odgovore na sljedeća pitanja:

- kome i koje proizvode prodati?,
- gdje prodavati proizvode?,
- kada i koliko proizvoda prodati?,
- po kojim cijenama prodavati proizvode? i
- s kakvim rezultatom prodavati proizvode?.

„Planiranje mjera obuhvaća traganje, ocjenu i izbor mjera u području marketinga, prikladnih za ostvarenje definiranih ciljeva“ (Osmanagić Bedenik 2002). Plan mjera odnosi se na istraživanje mogućnosti instrumenata marketinga te na njihove mnogobrojne kombinacije koje vode do realizacije ciljeva, što je ujedno i zadatak plana mjera. Nekoliko odabranih mjera čini cjelinu marketing-miksa za određeno razdoblje. „Marketing-mix obuhvaća uzajamno usklađene marketinške mjere koje pridonose ostvarenju strategija i ciljeva na tržištu. Marketing-mix shvaća se i kao „taktička komponenta strategije“ jer označava operativnu stranu koncepcije marketinga, mjere za ostvarivanje strategijskih zadataka“ (Osmanagić Bedenik 2002). Postoje mnoge različite analize varijabli marketing-miksa. Najpoznatija je američka analiza varijabli marketinškoga miksa koja se popularno naziva „4P“, a uključuje proizvod, cijenu, mjesto i promociju. Nešto detaljnija analiza je njemačka analiza ovoga miksa koja je poznata pod nazivom „Sub-mix“ koja se sastoji od proizvodnoga, distribucijskoga, ugovornoga te komunikacijskoga miksa. Plan mjera rezultat je planiranih operativnih ciljeva i usklađen je sa svim područjima i na svim razinama operativnoga plana.

Neke od poteškoća u planiranju mjera su:

- vremenski utjecaj,
- brojne moguće kombinacije,
- ukupnost učinka i uzajamnoga komplementarnoga, supstitutivnoga ili potencirajućega utjecaja marketinških instrumenata,
- utjecaj mjera na druga poslovna područja i
- sigurnost utjecaja.

**Slika 3** Struktura plana mjera



Izvor: izrada autora

Račun doprinosa pokriva fiksni troškovi jedan je od nezaobilaznih instrumenata planiranja, kontrole i informiranja. On uvelike povećava transparentnost troškova i otkriva načine na koje se mogu smanjiti.

Iz računa doprinosa pokriva svako poduzeće može izvući bitne podatke, kao što su:

- ukupno nastali troškovi,
- troškovi različitih funkcija,
- troškovi pojedinih instrumenata,
- troškovi i doprinos pokriva po proizvodu, grupi proizvoda, kupcu, grupi kupaca, prodajnom području,
- elementi za određivanje cijena (kalkulacije),
- elementi za izračunavanje donje prodajne granice,
- elementi za izračunavanje točke pokriva,
- elementi za određivanje optimalne veličine serije,
- elementi za budžet optimalnoga asortimana,
- elementi za odluku - vlastita proizvodnja/kupnja od drugih,
- elementi za izračunavanje ekonomičnosti,
- elementi za izračunavanje uspjeha,
- elementi za mjerenje i određivanje kapaciteta,
- elementi za investicijski budžet.

Plan prodaje temelj je za izradu plana prometa i najčešće ga sastavlja voditelj proizvodnje u suradnji s voditeljem istraživanja koji zajedničkim radom dolaze do informacija o mogućnosti poduzeća da razvije novi proizvod.

Svaki plan prometa zasniva se na:

- prognozi prodaje i
- predviđanju buduće prodaje određenoga proizvoda ili usluge odabranoj grupi kupaca u odabranom vremenskom periodu uz odgovarajući marketing miks.

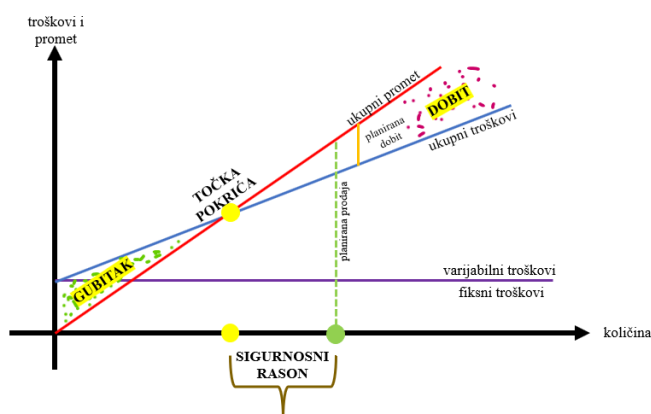
Plan prometa uključuje dvije varijable:

- plan prodaje i
- prodajnu cijenu.

Planiranje prometa i prognoza prometa dva su različita pojma. „Prognozom se definiraju vjerojatne točke funkcije potražnje, koliko jedinica možemo prodati uz određene uvjete i po određenoj cijeni. Prilikom planiranja prometa postavlja se pitanje „Koliko jedinica želimo prodati po kojim cijenama?“. Planiranje prodaje ovisi o vanjskim faktorima, ali i cijelom nizu unutrašnjih faktora, naročito o poželjnom poslovnom rezultatu i pripadajućim varijabilnim i fiksnim troškovima“ (Osmanagić Bedenik 2002).

Analiza točke pokrića važan je instrument kod planiranju prometa. Pomoću ove točke poduzeće utvrđuje obujam prometa pomoću kojega se pokrivaju svi troškovi. Na slici u nastavku grafički je prikazana točka koja pokriva i područja koja su poželjna (dobit) i nepoželjna za svako poduzeće (gubitak).

**Slika 4** Prikaz točke pokrića



Izvor: izrada autora

### 3.2.2. Planiranje proizvodnje

Planiranje proizvodnje je kompleksan zadatak jer je teško napraviti raspored proizvodnje koji je u isto vrijeme ostvariv i zadovoljava sve poslovne zahtjeve poduzeća. Planer proizvodnje je osoba koja mora biti jako strpljiva jer svakodnevno u poduzeću dolazi do određenih promjena koje se najviše reflektiraju na proizvodnju, a sama proizvodnja na sve ostale odjele poduzeća od nabave, marketinga do financija. Planiranje proizvodnje može se definirati kao proces u kojem se kreiraju upute ili smjernice, točnije strategija za proizvodnju nekoga proizvoda ili usluge. On zapravo poduzećima služi kao vodič proizvodnih aktivnosti. U planu proizvodnje naznačeni su potrebni resursi, procesi, redoslijed aktivnosti ili radnji koje se moraju provesti kako bi se postigli ciljevi proizvodnje, iz čega proizlazi da plan proizvodnje odgovara na sljedeća pitanja:

- što proizvoditi?,
- koliko proizvoditi?,
- gdje proizvoditi?,
- kako proizvoditi?,
- čime proizvoditi?,
- kada proizvoditi? i
- kakvi troškovi nastaju pri proizvodnji? .

Koristi plana proizvodnje su mnoge, a neke od njih su:

- minimaliziranje proteka vremena proizvodnje,
- minimaliziranje vezivanja kapitala,
- minimaliziranje troškova opreme,
- minimaliziranje troškova transporta,
- pridržavanje termina proizvodnje i
- optimaliziranje iskorištenja kapaciteta.

Sve veći broj poduzeća okreće se softverima koji omogućavaju vrhunsko praćenje i upravljanje procesom planiranja proizvodnje. Takvi softveri poduzećima pružaju više informacija nego bi to djelatnik proizvodnje zapazio golim okom te upućuju na dobre i loše strane trenutnoga plana proizvodnje. Poduzeća sve dobivene informacije putem takvih softvera mogu iskoristiti u vlastitu korist i napraviti plan proizvodnje koji je u isto vrijeme ostvariv i koji zadovoljava sve poslovne zahtjeve poduzeća.

### **3.2.3. Planiranje nabave**

Planiranje nabave u poduzeću najčešće kreće od planiranja prodaje. Plan prodaje bi trebao dati procjenu očekivanih prihoda za sljedeću poslovnu godinu te bi se u skladu s tim trebao moći napraviti kvalitetan plan nabave. Planiranje nabave daje sliku o tome što se treba nabaviti, u kojoj količini i uz koje troškove. Isto tako iz plana prodaje poduzeće dobiva mnoge bitne informacije kao što su informacije o dobavljačima, njihovim cijenama i uvjetima poslovanja, mogućnosti supstitucije pojedinih materijala, sirovina i slično. Prema Osmanagić Bedenik (2002) „osnovni zadatak nabave jest osigurati raspoloživost potrebnih dobara i usluga

odgovarajuće količine i kakvoće u pravo vrijeme i na pravom mjestu, po povoljnim cijenama i uz što povoljnije uvjete plaćanja“. Planiranje nabave se može promatrati iz dva kuta, kao:

- planiranje programa nabave i
- planiranje mjera nabave.

Planiranje programa nabave odnosi se na samu kupnju i skladištenje. Ovaj dio planiranja nabave pomaže poduzećima kod planiranja potrebnih materijala u točno određenim količinama i razdobljima nabavljanja. Program nabave poduzećima sugerira koji su najbolji termini naručivanja pojedinih vrsta materijala te njihove kupnje i skladištenja. Ovo područje usko je povezano s odlukom o visini zaliha koja se ne smije prekoračiti kako bi poduzeće i dalje bilo ekonomično i moglo sigurno obavljati svaki poslovni proces.

Planiranje mjera nabave sastoji se od planiranja potreba za materijalom, planiranja zaliha materijala, planiranja nabave materijala te troškova materijala. Planiranje mjera nabave odnosi se na pregled aktivnosti koje vode ostvarenju ciljeva plana nabave što uključuje pregovore o cijenama, izbor dobavljača, utvrđivanje kvalitete sirovina i materijala.

Bitno je napomenuti da se planiranje programa nabave i planiranje mjera nabave kod kupnje i skladištenja mora odvijati istovremeno jer program bez mjere nema nikakav učinak na samo poslovanje poduzeća.

#### **3.2.4. Planiranje djelatnika**

Planiranje ljudskih potencijala iznimno je važna stavka kod svakoga poduzeća, zato što je ljudski potencijal taj koji predstavlja poduzeće i izravno utječe na plan rezultata samoga poduzeća. Mnogi autori imaju različito mišljenje o tome što plan ljudskih potencijala znači za njih, pa tako Marušić (2006) smatra da je to „proces sistematičnoga ispitivanja zahtjeva za ljudima u poduzeću, s ciljem da se u određenom broju i s traženim kvalifikacijama nađu na raspolaganju u času kada su potrebni,... koji će kroz zadovoljstvo na radu, motivaciju, dalje školovanje i napredovanje donijeti probitak sebi i poduzeću“. Bahtijarević-Šiber (1999) smatra da prije nego li se oformi plan ljudskih potencijala „moraju se odrediti faktori potreba kao što su konkurentnost, prilagodba na promjene, produktivnost i slični kriteriji na temelju kojih se može stvoriti realna slika potreba za zaposlenicima“. Vujić (2008) s planom ljudskih potencijala povezuje intelektualni kapital koji definira kao „proizvod sustavnoga učenja koji obuhvaća

sposobnosti, vještine, iskustvo, kreativnost, inovativnost, kulturu i motivaciju zaposlenika; pokretačka je snaga i generator ljudskoga kapitala i drugih vrijednosti u poslovnome sustavu; intelektualni kapital je „inteligentna tvrtka“ koja proizvodi ideje, inovacije, programe, projekte, informacije, pothvate, strategije, znanje, spoznaje, teorije, razne zakone i zakonitosti“. Obradović, Samardžije i Jandrić (2014) smatraju da se“ planiranje ljudskih potencijala dijeli na dva modela:

- tradicionalni model, kojim se želi nabaviti potreban broj zaposlenika koji će biti dostupni na područjima na kojima su potrebni u odgovarajuće vrijeme. Takav model iziskuje velike troškove i zanemaruje ključnu stavku odabira zaposlenika, a to su njihove sposobnosti te
- integrirani model za kojega je karakteristično povezivanje tradicionalnoga modela s kulturom organizacije i prilagođavanje radnih mjesta zaposlenicima, odnosno njihovim kvalitetama. Velika pažnja posvećuje se potrebama okruženja te se time stvara model koji uvelike olakšava planiranje ljudskih potencijala i odabire zaposlenike koji su najbolji za poduzeće“.

### **3.2.5. Planiranje financija i poslovnoga rezultata**

Planiranje financija može se definirati kao proces u kojem se odlučuje o tome koji rizik će poduzeće preuzeti, točnije koji rizik je vrijedan preuzimanja. Operativno planiranje je kratkoročan tip planiranja pa se shodno tome rade kratkoročni financijski planovi koji zadovoljavaju ciljeve operativnoga plana poduzeća. Financijski plan predstavlja potrošnju poduzeće utemeljenu na njegovim prihodima i rashodima za određeno vremensko razdoblje. Njime se identificiraju raspoloživi kapital, potrošnja te prihodi poduzeća. Osnovne sastavnice financijskog parcijalnog dijela operativnog plana su:

- prihodi,
- fiksni troškovi,
- varijabilni troškovi,
- jednokratni troškovi,
- novčani tijek i
- poslovni rezultati.

Kako bi poduzeće moglo samo provjeriti uspješnost vlastitoga financijskog plana postoje financijski pokazatelji koji mu u tome pomažu. Dva najvažnija financijska pokazatelja uspješnosti su solventnost i likvidnost. Solventnost poduzeća je sposobnost poduzeća da podmiri sve svoje dugoročne obveze, dok likvidnost poduzeća govori o sposobnosti poduzeća da sve svoje kratkoročne obaveze podmiri na vrijeme. Osim ova dva pokazatelja tu su još i:

- pokazatelji profitabilnosti (pokazuju koliko je poduzeće sposobno stvoriti redovitu dobit i povrat za vlasnike),
- pokazatelji obrtaja imovine (govore koliko jedna novčana jedinica imovine stvara novčanih jedinica prihoda),
- pokazatelji efikasnosti investiranja dioničara,
- pokazatelj ukupne uspješnosti (služi za procjenu financijskoga "zdravlja" proizvodnih poduzeća koja kotiraju na burzi i procjene rizika od bankrota) te
- pokazatelji dodane vrijednosti (predstavlja razliku između prihoda i kupljenih dobara i usluga, isto tako, predstavlja vrijednost koju poduzeće dodaje iz svojih kapaciteta).

„Plan rezultata izvedeni je parcijalni dio i sadržajno i logički nadovezuje se na prethodno načinjene temeljne parcijalne planove i proizlazi iz njih, a obuhvaća plan troškova, plan financijskoga rezultata i plansku bilancu“ (Osmanagić Bedenik 2002). Dvije su osnovne komponente koje utječu na ekonomski uspjeh poduzeća:

- vanjska komponenta uspjeha (odnosi se na sposobnost rješavanja kupčevih problema pomoću proizvoda ili usluge poduzeća) i
- unutarnja komponenta uspjeha (razmatra pitanje proizvodi li poduzeće proizvod ili uslugu na pravi način, tako da pri tome može i zaraditi).

Plan rezultata počiva na financijskim izvještajima iz kojih svako poduzeće dolazi do zaključka ostvaruje li dobit ili pak gubitak. Glavni financijski izvještaji su:

- bilanca,
- račun dobiti i gubitka,
- izvještaj o novčanom toku,
- izvještaj o promjeni kapitala i
- bilješke uz financijske izvještaje.



## 4. IZRADA OPERATIVNOGA PLANA NA PRIMJERU PODUZETNIČKE IDEJE

U nastavku rada detaljno je razrađen operativni plan na temelju vlastite poduzetničke ideje naziva palačinkarnica „Fino mi je“. Svako poduzeće, pa tako i ovo ima svoj logotip i slogan. Logo palačinkarnice sastoji se naziva napisanoga toplim bojama, te slike američkih palačinki kako bi se privukao što veći broj gostiju. U teoriji, logo je vizualni simbol koji predstavlja sam identitet i osobnost nekoga poduzeća. Slogan palačinkarnice glasi „Things Go Better with pancake“, te će se tom rečenicom želi svakoga potencijalnoga gosta privući u samu palačinkarnicu. U nastavku je na slici 5 prikazan logo palačinkarnice na kojemu se ujedno nalazi i sam slogan.

Slika 5 Logo poduzeća



Izvor: izrada autora

### 4.1. Strategija poduzeća

Strategija palačinkarnice „Fino mi je“ bit će postati najposjećenija palačinkarnica na području grada Čakovca s najpristupačnijim cijenama i najljubaznijim osobljem. Gosti koji će posjećivati ovu palačinkarnicu moći će bezbrižno uživati u najslasnijim palačinkama na području grada Čakovca, dok će zaposlenicima ovo poduzeće ponuditi fleksibilno radno vrijeme te iskustvo i znanje u poslovima vođenja palačinkarnice, izoštravanje vlastitih komunikacijskih vještina i slično.

#### **4.1.1. Vizija poduzeća**

Vizija je jasna i inspirativna slika budućnosti koju poduzeće želi postići. Ona je dugoročni cilj, točnije smjer prema kojem poduzeće teži. Najčešće se vizijom opisuje željeno stanje poduzeća, te se iz nje mogu iščitati neki od ciljeva koje poduzeće treba postići kako bi ostvarilo svoju viziju.

Vizija palačinkarnice „Fino mi je“ govori da će to biti mjesto u kojem će gosti, bez obzira na motiv svog posjeta, moći uživati u vrhunskim slasticama pripremljenim na tradicionalan, ali moderan način pomoću namirnica provjerenih domaćih proizvođača. Stalan rast, razvoj i ulaganja u nova znanja bit će ključ uspjeha i glavna vizija poslovanja ovoga poduzeća. Od prvoga dana želi se stvoriti stabilno poduzeće temeljno na tehnološkom razvoju, timskom radu, visokoj odgovornosti te potpunoj posvećenosti svojim gostima.

#### **4.1.2. Misija poduzeća**

Misija poduzeća je najčešće kratka izjava koja opisuje svrhu postojanja poduzeća, točnije njezine osnovne vrijednosti i ciljevi. Ona najčešće služi kao smjernica poduzeću za donošenje poslovnih odluka i usmjeravanje poslovnih aktivnosti poduzeća.

Otvorenjem palačinkarnice „Fino mi je“, želi se postići što ukusniji i pozitivniji pogled ljudi na život uz asortiman palačinkarnice koji će biti raznolik i primjeren za sve uzraste te osjećaj opuštenosti i vraćanje pozitivne energije bilo ujutro ili pred kraj dana (misija palačinkarnice).

#### **4.1.3. Ciljevi poduzeća**

Kako bi palačinkarnica što bolje postavila svoje ciljeve, korištena je SMART tehnika određivanja ciljeva. Ova tehnika omogućava poduzeću da ono dođe do krajnjega cilja uz maksimalan rezultat i brzinu. Svako slovo ove tehnike opisuje kakav cilj mora biti: S (specifičan), M (mjerljiv), A (ostvariv, prihvatljiv), R (realan) i T (vremenski određen).

Primarni cilj palačinkarnice bit će orijentiranost na proizvodnju palačinki raznovrsnih okusa i kombinacija pokušavajući zadovoljiti potrebe svakoga individualnoga gosta u pogledu određene namirnice i sastojka. Osim ovoga primarnoga cilja, palačinkarnica „Fino mi je“ imat će još nekoliko ciljeva koje želi ostvariti, a to su:

- tijekom prve godine poslovanja postati vodeća palačinkarnica glede profita na području Međimurske županije,
- tijekom prve godine poslovanja ponuditi što kvalitetnije proizvode te unaprijediti asortiman palačinkarnice pomoću gostiju koji će rješavanjem anketnih upitnika pridonijeti tome i
- tijekom prve godine poslovanja ostvariti pozitivan poslovni rezultat (dobit) koji će pridonijeti daljnjem razvoju poduzeća.

#### **4.1.4. Ključni čimbenici uspjeha poduzeća**

Ključni čimbenik palačinkarnice „Fino mi je“ bit će jedinstveni doživljaj konzumiranja palačinki pripremljenih na tradicionalni način uz dodatak modernoga štihla koji će svakog gosta opustiti i napuniti pozitivnom energijom. Za ostvarenje ključnoga čimbenika palačinkarnice bit će odgovorno stručno osoblje, marketing menadžeri te pomni odabir kanala promocije. Osim, jedinstvenoga doživljaja konzumiranja palačinki u palačinkarnici „Fino mi je“, kao još jedan od dva ključna čimbenika uspjeha, može se navesti i osoblje koje uživa u pripremanju palačinki i s ljubavlju ih poslužuje na tanjure gostiju. Kao ključne čimbenike uspjeha ove palačinkarnice moguće je navesti i stalan rast i razvoj te posvećenost upijanju novih znanja, bilo to nova znanja kulinarskog, komunikacijskog ili nekog drugog područja.

#### 4.1.5. Rizici poslovanja

Svako poduzeće se u svom poslovanju susreće s različitim rizicima. Palačinkarnica će se tijekom svojega poslovanja susresti s nekoliko rizika koji su prikazani u tablici 1, ali osim rizika, tablica prikazuje moguće načine za rješavanje istih.

**Tablica 1** Rizici poduzeća i načini njihova rješavanja

<i>Rizik</i>	<i>Rješenje</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurencija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ dodatni sadržaj, poput, nagradnih igara, moderni način uređenja te ljubaznost zaposlenika bit će velika prednost u odnosu na konkurenciju</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• radna snaga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ radna snaga će varirati iz razdoblja u razdoblje, točnije, tijekom blagdana bit će potrebnije više radne snage te se planira kao dodatnu radnu snagu zaposliti studente, praktikante kojima će biti ponuđen i stalni radni odnos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zdravi način života</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ osmišljavanje posebnoga menija s posebnim vrstama palačinki za čiju će se pripremu koristiti posebne namirnice</li> </ul>

Izvor: vlastita izrada

## 4.2. Podatci o osnivanju poduzeća

U podatke o osnivanju poduzeća mogu se ubrojiti naziv i lokacija poduzeća, kratak opis poduzeća, troškovi koje vlasnici poduzeća imaju prilikom osnivanja istoga, vlasnici i njihovi udjeli u vlasništvu poduzeća, pravni oblik poduzeća, opis poslovanja, bankovni račun, licence, dozvole i slično.

### 4.2.1. Lokacija poduzeća

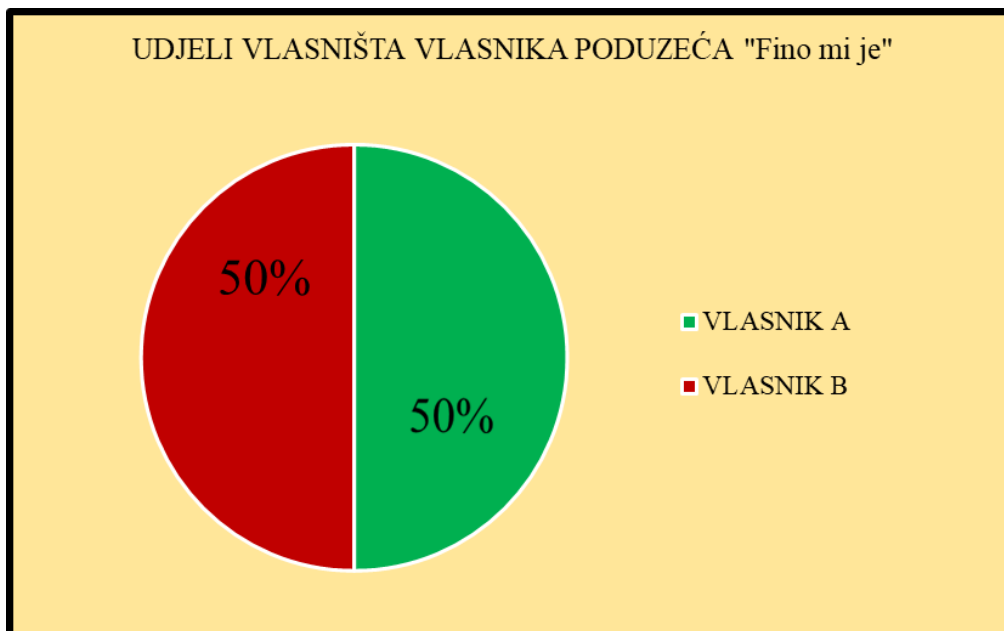
Čakovec je grad na sjeveru Hrvatske te je istovremeno sjedište Međimurske županije. Omeđen je dvjema rijekama Murom i Dravom. Ovaj grad je upravno, gradsko i kulturno središte Međimurske županije. Udaljen je stotinjak kilometara od glavnoga grada Republike Hrvatske – Zagreba. Broji oko 17.000 stanovnika, te otprilike toliko stanovnika živi u njegovim okolnim naseljima. Grad Čakovec dobio je ime po Dimitriju Csakyju koji je početkom 13. stoljeća dao izgraditi drvenu utvrdu pod nazivom „Čakov turen“. Čakovec, kao i cijelo Međimurje, tijekom čitave svoje povijesti redovito su mijenjali svoje gospodare. Najznačajniji gospodari grada Čakovca bili su hrvatski banovi i vojskovođe iz obitelji Zrinskih. Ostavština obitelji Zrinskih je dvorac Zrinskih koji je svrstani u jedan od najraskošnijih hrvatskih i europskih dvoraca toga doba.

U neposrednoj blizini su i druge ustanove značajne za kulturni život grada Čakovca kao što su Knjižnica “Nikola Zrinski” i Centar za kulturu u kojem se održavaju mnoge filmske, glazbene i kazališne predstave te likovne izložbe. Nadaleko je poznat po europskom duhu i gostoljubivosti, Čakovec se ponosi svojom šarolikom trgovačkom, ugostiteljskom i sportsko-rekreativnom ponudom. Čakovec je nekoć bio poznat po razvijenoj tekstilnoj industriji koja je i dalje zastupljena, ali za njegovu prepoznatljivost više je značajno graditeljstvo, grafička i tiskarska djelatnost, metaloprerađivačka proizvodnja i strojogradnja te prehrambena industrija. Kako u industriji, tako i u malom poduzetništvu, na značaju dobiva prerada plastičnih masa, informatika i niz drugih djelatnosti koje se razvijaju u skladu sa zahtjevima suvremenoga tržišta, a posebice turizam.

#### 4.2.2. Oblik vlasništva i vlasnici poduzeća

Palačinkarnica „Fino mi je“ bit će društvo s ograničenom odgovornošću. Društvo će predstavljati dva ravnopravna člana tj. vlasnika s udjelima od 50 % (vlasnik A) i 50 % (vlasnik B). Poduzeće će biti osnovano u prosincu 2024. godine u Čakovcu s temeljnim kapitalom od 2.700,00 eura, dok će s radom započeti u siječnju 2025. godine. Svaki od vlasnika odgovarat će za obaveze poduzeća do visine svojeg uloga u temeljnom kapitalu te će ujedno biti i član uprave i skupštine društva. Grafikonom 1 prikazani su udjeli vlasništva vlasnika u palačinkarnici.

**Grafikon 1** Udjeli vlasništva vlasnika u poduzeću



Izvor: izrada autora

### 4.2.3. Pregled troškova osnivanja i potrebnoga temeljnoga kapitala poduzeća

U tablici 2 pobrojani su svi troškovi i njihovi iznosi u eurima s kojima će se vlasnici palačinkarnice susresti prilikom njezina otvaranja.

**Tablica 2** Troškovi osnivanja poduzeća

<i>Vrsta troška</i>	<i>Iznos troška u €</i>	<i>Vremensko razdoblje u kojem će se trošak realizirati</i>
• trošak otvaranja žiro-računa	20,00 €	Listopad 2024.
• trošak javnoga bilježnika	140,00 €	Listopad 2024.
• trošak izrade pečata	40,00 €	Studeni 2024.
• temeljni kapital	2.700,00 €	Listopad 2024.
<b>UKUPNI TROŠKOVI OSNIVANJA</b>	<b>2.900,00 €</b>	<b>PROSINAC 2024.</b>

Izvor: izrada autora

### 4.3. Proizvod i usluga poduzeća

Proizvod ili usluga poduzeća predstavlja ono čime se pojedino poduzeće bavi, točnije, pomoću proizvoda ili usluge poduzeća svaki pojedinac može shvatiti svrhu postojanja određenoga poduzeća. Proizvod poduzeća može biti sam fizički proizvod (npr. automobil), usluga (npr. usluga kod frizera) ili pak kombinacija proizvoda i usluge kao što to ima palačinkarnica „Fino mi je“. Glavna razlika između proizvoda i usluge je u opipljivosti proizvoda, točnije neopipljivosti usluge. Proizvod je fizička stvar koju svaki pojedinac prilikom kupnje može vidjeti, pomirisati, okusiti, ako je dozvoljeno, opipati te na temelju toga donijeti odluku o kupnji, dok uslugu nije moguće niti unaprijed vidjeti, niti opipati, niti išta slično tome. Kod usluge pojedinac na licu mjesta odlučuje o njezinoj kupnji, tj. korištenju, stoga poduzeća koja se bave isključivo pružanjem usluga imaju puno teži zadatak doprijeti do potencijalnih klijenata.

### 4.3.1. Opis proizvoda i usluge poduzeća

Palačinkarnica „Fino mi je“ koja će se nalaziti na području grada Čakovca svakom gostu ponudit će jedinstveni doživljaj uživanja u tradicionalno napravljenim palačinkama s dozom modernoga pristupa u posluživanju palačinki. Na jelovniku palačinkarnice nalaziti će se standardne palačinke, američke i japanske palačinke te premium palačinke. Svaki gost moći će sam birati dodatke palačinkama kao što su: Nutella, Linolada, raznovrsno voće, sladoled, puding ili keksi. Svaki tanjur koji će doći na stol gosta bit će pomno dekoriran i poslužen, dok će palačinke još uvijek biti vruće i spremne za topljenje u ustima svakoga pojedinoga gosta. Osim palačinki, palačinkarnica će imati i raznovrsnu ponudu toplih i hladnih pića čija će se cijena kretati oko 3,50 eura ovisno o piću koje gost izabere. Tablicom 3 koja slijedi u nastavku prikazan je meni palačinkarnice iz kojega se može iščitati opis pojedine slastice i njezina cijena. Naglasak palačinkarnice bit će na osjećaju opuštenosti, vraćanju pozitivne energije, najjednostavnije rečeno ova palačinkarnica želi postići da svaki njezin gost nakon napornoga radnoga dana ili loše započetoga jutra uz dozu palačinki i napitka po vlastitom izboru vrati osmijeh na svoje lice i krene u daljnje dnevne obaveze pun vedrine.

Izgledu palačinkarnice će se posvetiti dosta pažnje, izvana, na vanjskoj terasi bit će postavljeni stolovi, bit će napravljeno i malo igralište za djecu, dok će unutrašnjost palačinkarnice biti uređena prema godišnjim dobima i blagdanima. Palačinkarnica će biti organizirana na poseban način. Dio palačinkarnice bit će uređen u stilu ljubavnoga kutka, dio će biti posvećen djeci i obiteljima s djecom, treći dio bit će uređen za poslovne ljude ili studente koji uz palačinke i napitak rješavaju svoje poslovne obaveze, i povećani dio će biti posvećen svim ostalim gostima koji ne pripadaju ni jednoj od navedenih skupina gosta kao što su npr. penzioneri.



**Tablica 3** Asortiman palačinkarnice

<i>Naziv i slika palačinke</i>	<i>Cijena i opis palačinke</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- standardne palačinke</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- porcija standardnih palačinki sastojat će se od dvije standardne palačinke punjene s punjenjem bez ograničenja po vlastitom izboru gosta te će stajati 6,70 €</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- američke palačinke</li> </ul>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- japanske palačinke</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tanjur američkih palačinki sastojat će se od četiri komada američkih palačinki i punjenja bez ograničenja prema ukusu pojedinoga gosta čija će cijena iznositi 7,00 €</li> <li>- tanjur japanskih palačinki sastojat će se od tri komada japanskih palačinki i punjenja bez ograničenja prema ukusu pojedinoga gosta čija će cijena iznositi 7,00 €</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- premium palačinke</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>- porcija premium palačinke sastojat će se od velike standardne palačinke punjene punjenjima bez ograničenja prema ukusu pojedinoga gosta te će ujedno i biti najskuplja slastica koju će nuditi ova palačinkarnica (7,50 €)</li> </ul>

Izvor: izrada autora

**4.3.1.1. Prognoza prodaje poduzeća izražena u količini**

Tablica 4 prikazuje mjesečnu prognozu prodaje palačinkarnice izraženu u količinama prodanih palačinki.

**Tablica 4** Mjesečna prognoza prodaje poduzeću u količinama

<i>Vrsta usluge ► Mjesec ▼</i>	<i>Standardne palačinke</i>	<i>Američke i japanske palačinke</i>	<i>Premium palačinke</i>	<i>Topli i hladni napitci</i>	<i>UKUPNO</i>
1. siječanj	280 kom	250 kom	300 kom	800 kom	1630 kom
2. veljača	300 kom	300 kom	200 kom	600 kom	1400 kom
3. ožujak	400 kom	250 kom	150 kom	500 kom	1300 kom
4. travanj	300 kom	280 kom	200 kom	550 kom	1330 kom
5. svibanj	250 kom	320 kom	250 kom	420 kom	1240 kom
6. lipanj	200 kom	400 kom	290 kom	300 kom	1190 kom
7. srpanj	230 kom	300 kom	200 kom	500 kom	1280 kom
8. kolovoz	250 kom	300 kom	200 kom	500 kom	1250 kom
9. rujan	200 kom	270 kom	200 kom	700 kom	1370 kom
10. listopad	250 kom	400 kom	100 kom	700 kom	1450 kom
11. studeni	300 kom	500 kom	150 kom	800 kom	1750 kom
12. prosinac	400 kom	700 kom	200 kom	900 kom	2200 kom
<b>UKUPNO</b>	<b>3360 kom</b>	<b>4270 kom</b>	<b>2440 kom</b>	<b>7320 kom</b>	<b>17 390 kom</b>

Izvor: izrada autora

**4.3.1.2. Prognoza prodaje poduzeća izražena u cijenama**

U sljedećoj tablici je prikazana mjesečna prognoza prodaje palačinkarnice izražena u cijenama prodanih palačinki.

**Tablica 5** Mjesečna prognoza prodaje poduzeća izražene u cijenama

<i>Vrsta usluge</i> ►  Mjesec ▼	<i>Standardne palačinke</i>	<i>Američke i japanske palačinke</i>	<i>Premium palačinke</i>	<i>Topli i hladni napitci</i>	<i>UKUPNO</i>
1. siječanj	1.876,00 €	1.750,00 €	2.250,00 €	2.800,00 €	8.676,00 €
2. veljača	2.010,00 €	2.100,00 €	1.150,00 €	2.100,00 €	7.710,00 €
3. ožujak	2.680,00 €	1.750,00 €	1.125,00 €	1.750,00 €	7.305,00 €
4. travanj	2.010,00 €	1.960,00 €	1.500,00 €	1.925,00 €	7.395,00 €
5. svibanj	1.675,00 €	2.240,00 €	1.875,00 €	1.470,00 €	7.260,00 €
6. lipanj	1.340,00 €	2.800,00 €	2.175,00 €	1.050,00 €	7.365,00 €
7. srpanj	1.541,00€	2.100,00 €	1.500,00 €	1.925,00 €	7.066,00 €
8. kolovoz	1.675,00 €	2.100,00 €	1.500,00 €	1.750,00 €	7.025,00 €
9. rujan	1.340,00 €	1.890,00 €	1.500,00 €	2.450,00 €	7.180,00 €
10. listopad	1.675,00 €	2.800,00 €	750,00€	2.450,00 €	7.675,00 €
11. studeni	2.010,00 €	3.500,00 €	1.125,00 €	2.800,00 €	9.432,00 €
12. prosinac	2.680,00 €	4.900,00 €	1.500,00 €	3.150,00 €	12.230,00 €
<b>UKUPNO</b>	<b>22.512,00 €</b>	<b>29.890,00 €</b>	<b>18.300,00 €</b>	<b>25.620,00 €</b>	<b>96.322,00 €</b>

Izvor: izrada autora

## 4.3.1.3. Fiksni troškovi poduzeća

Tablica 6 prikazuje stalne mjesečne troškove palačinkarnice i njihove iznose u eurima.

**Tablica 6** Mjesečni fiksni troškovi poduzeća

<i>Vrsta troška</i> ►  <i>Mjesec</i> ▼	<i>Najam prostora</i>	<i>Plaće radnika</i>	<i>Režije</i>	<i>Troškovi računovodstva</i>	<i>UKUPNO</i>
1. siječanj	600,00 €	5.689,01 €	336,00 €	62,00 €	6.687,01 €
2. veljača	600,00 €	5.689,01 €	336,00 €	62,00 €	6.687,01 €
3. ožujak	600,00 €	5.689,01 €	336,00 €	62,00 €	6.687,01 €
4. travanj	600,00 €	5.689,01 €	336,00 €	62,00 €	6.687,01 €
5. svibanj	600,00 €	5.689,01 €	336,00 €	62,00 €	6.687,01 €
6. lipanj	600,00 €	5.689,01 €	336,00 €	62,00 €	6.687,01 €
7. srpanj	600,00 €	5.689,01 €	336,00 €	62,00 €	6.687,01 €
8. kolovoz	600,00 €	5.689,01 €	336,00 €	62,00 €	6.687,01 €
9. rujanj	600,00 €	5.689,01 €	336,00 €	62,00 €	6.687,01 €
10. listopad	600,00 €	5.689,01 €	336,00 €	62,00 €	6.687,01 €
11. studeni	600,00 €	5.689,01 €	336,00 €	62,00 €	6.687,01 €
12. prosinac	600,00 €	5.689,01 €	336,00 €	62,00 €	6.687,01 €
<b>UKUPNO</b>	<b>7.200,00 €</b>	<b>68.268,12 €</b>	<b>4.032,00 €</b>	<b>744,00 €</b>	<b>80.244,12 €</b>

Izvor: izrada autora

NAPOMENA: troškovi plaća (u prva 3 mjeseca poslovanja i posljednja 3 mjeseca poslovanja će biti veći zbog odluke zapošljavanja studenata) i troškovi režija spadaju u skupinu fiksnih troškova, ali skupinu relativno fiksnih jer će se povećavati s povećanjem prometa. Troškovi najma prostora i troškovi računovodstva pak spadaju u skupinu apsolutno fiksnih troškova te će njihova vrijednost biti ista iz mjeseca u mjesec.

#### 4.3.1.4. Varijabilni troškovi poduzeća

U tablici broj 7 se nalaze svi troškovi koji mogu varirati iz mjeseca u mjesec (ovisno o poslovanju palačinkarnice), te njihovi iznosi u eurima.

**Tablica 7** Mjesečni varijabilni troškovi poduzeća

<i>Vrsta troška ► Mjeseci ▼</i>	<i>Trošak nabave hrane i pića</i>	<i>Trošak uređenja prostora</i>	<i>Troškovi sitnoga inventara</i>	<i>Trošak izrade promotivnih materijala</i>	<i>UKUPNO</i>
1. siječanj	400,00 €	150,00 €	250,00 €	200,00 €	1.000,00 €
2. veljača	150,00 €	100,00 €	200,00 €	180,00 €	630,00 €
3. ožujak	70,00 €	80,00 €	100,00 €	100,00 €	350,00 €
4. travanj	200,00 €	90,00 €	90,00 €	90,00 €	470,00 €
5. svibanj	130,00 €	70,00 €	80,00 €	70,00 €	350,00 €
6. lipanj	60,00 €	90,00 €	50,00 €	80,00 €	280,00 €
7. srpanj	30,00 €	80,00 €	90,00 €	60,00 €	260,00 €
8. kolovoz	77,00 €	80,00 €	80,00 €	50,00 €	287,00 €
9. rujan	70,00 €	60,00 €	50,00 €	50,00 €	230,00 €
10. listopad	100,00 €	90,00 €	100,00 €	90,00 €	380,00 €
11. studeni	150,00 €	100,00 €	120,00 €	110,00 €	480,00 €
12. prosinac	100,00 €	120,00 €	150,00 €	60,00 €	430,00 €
<b>UKUPNO</b>	<b>1.537,00 €</b>	<b>1.110,00 €</b>	<b>1.360,00 €</b>	<b>1.140,00 €</b>	<b>5.147,00 €</b>

Izvor: izrada autora

NAPOMENA: u troškove uređenja prostora bit će uključeni troškovi uređenja unutrašnjosti prostora palačinkarnice te vanjskoga dijela palačinkarnice (terasa i dječje igralište) te svih ostalih dijelova palačinkarnice kao što su wc, pult za naručivanje i slično. Troškovi sitnoga inventara bit će vezani uz troškove opremanja kuhinje i svih potrebnih sredstava za rad u kuhinji kao što su tave, tanjuri, pribor za jelo te troškove nabavke sredstava za čišćenje tj. održavanje higijene u palačinkarnici.

**4.3.1.5. Prijelomne točke količine i prihoda poduzeća, doprinos pokrića prodaje**

Prijelomna točka je točka u kojoj poduzeće pokriva svoje ukupne troškove poslovanja i od koje ono počinje ostvarivati dobit. U tablici 8 prikazane su mjesečne prijelomne točke palačinkarnice.

**Tablica 8** Mjesečne prijelomne točke poduzeća

<i>Stavka za izračun ► Mjesec ▼</i>	<i>Prihodi od prodaje</i>	<i>Trošak nabave</i>	<i>Doprinos pokrića</i>	<i>Fiksni troškovi</i>	<i>Varijabilni troškovi</i>	<i>DOBIT</i>
1. siječanj	8.676,00 €	400,00 €	8.276,00 €	6.687,01 €	600,00 €	988,99 €
2. veljača	7.710,00 €	150,00 €	7.560,00 €	6.687,01 €	480,00 €	392,99 €
3. ožujak	7.305,00 €	70,00 €	7.235,00 €	6.687,01 €	280,00 €	267,99 €
4. travanj	7.395,00 €	200,00 €	7.195,00 €	6.687,01 €	270,00 €	237,99 €
5. svibanj	7.260,00 €	130,00 €	7.130,00 €	6.687,01 €	220,00 €	222,99 €
6. lipanj	7.365,00 €	60,00 €	7.305,00 €	6.687,01 €	220,00 €	397,99 €
7. srpanj	7.066,00 €	30,00 €	7.036,00 €	6.687,01 €	230,00 €	118,99 €
8. kolovoz	7.025,00 €	77,00 €	6.948,00 €	6.687,01 €	210,00 €	50,99 €
9. rujan	7.180,00 €	70,00 €	7.110,00 €	6.687,01 €	160,00 €	262,99 €
10. listopad	7.675,00 €	100,00 €	7.575,00 €	6.687,01 €	280,00 €	607,99 €
11. studeni	9.435,00 €	150,00 €	9.285,00 €	6.687,01 €	330,00 €	2.267,99 €
12. prosinac	12.230,00 €	100,00 €	12.130,00 €	6.687,01 €	330,00 €	5.112,99 €
<b>UKUPNO</b>	<b>96.322,00 €</b>	<b>1.537,00 €</b>	<b>94.785,00 €</b>	<b>80.244,12 €</b>	<b>3.610,00 €</b>	<b>10.930,88 €</b>

Izvor: izrada autora

### **4.3.2. Konkurentska prednost**

Konkurentska prednost palačinkarnice „Fino mi je“ leži u tradicionalnim receptima prema kojima će biti pravljena svaka palačinka te dozi modernoga pristupa posluživanju svakoj pojedinoj palačinki za svakog pojedinoga gosta. Osim toga, palačinkarnica „Fino mi je“ budno će pratiti sve trendove na tržištu hrane, točnije zdrave prehrane, pa u bližoj budućnosti želi proširiti svoju ponudu na zdrave palačinke, slane palačinke te torte od palačinki. Asortiman i receptura samo su dvije od nekoliko prednosti koje će imati ova palačinkarnica. Od ostalih prednosti tu će biti stručno osposobljeno osoblje koje će svoj posao odrađivati profesionalno i uz puno ljubavi. Postojat će mnoge pogodnosti za goste koje će nuditi ova palačinkarnica, a to su različiti kuponi koje će gosti moći osvojiti i tako ostvariti popust, te popusti za vrijeme blagdana i slično.

### **4.3.3. Kanali distribucije**

Palačinkarnica će u većem dijelu koristiti tradicionalnim izravnim kanalima distribucije jer je njihova glavna prednost neposredni kontakt s kupcima, kontrola proizvoda i usluge što vodi do veće prodajne cijene. U te kanale ubrajaju se različiti štandovi koji će biti postavljeni tijekom različitih manifestacija grada Čakovca poput Porcijunkulovoga na kojima bi slastičari i konobari gostima prikazali način na koji se pripremaju palačinke u ovoj palačinkarnici. Osim toga, palačinkarnica, će organizirati dane otvorenih vrata gdje će se svaki gost moći iskušati u ulozi slastičara i konobara. U vrijeme blagdana, u palačinkarnici će se organizirati različite radionice u skladu s temom i mogućnostima palačinkarnice. Od modernih izravnih kanala distribucije palačinkarnica će imati svoju vlastitu web stranicu na kojoj će gosti moći naći aktualne događaje, jelovnik palačinkarnice i slično, te Instagram i Facebook profil koji će se više bazirati na objave o skupljanju kupona, popuste te prikaz rada slastica. Uz sve navedeno palačinkarnica će imati i svoju e-mail adresu putem koje će gosti moći rezervirati svoje mjesto u palačinkarnici te se javiti za bilo kakve dodatne informacije koje ih zanimaju. U mjesecu prosincu u 2024. godini kako bi palačinkarnica mogla mirno početi sa svojim poslovanjem, vlasnici će vijest o otvorenju palačinkarnice distribuirati na nekoliko načina, s pomoću društvenih mreža i lokalnog radija (Radio KAJ – vrsta tradicionalnog neizravnog kanala distribucije).

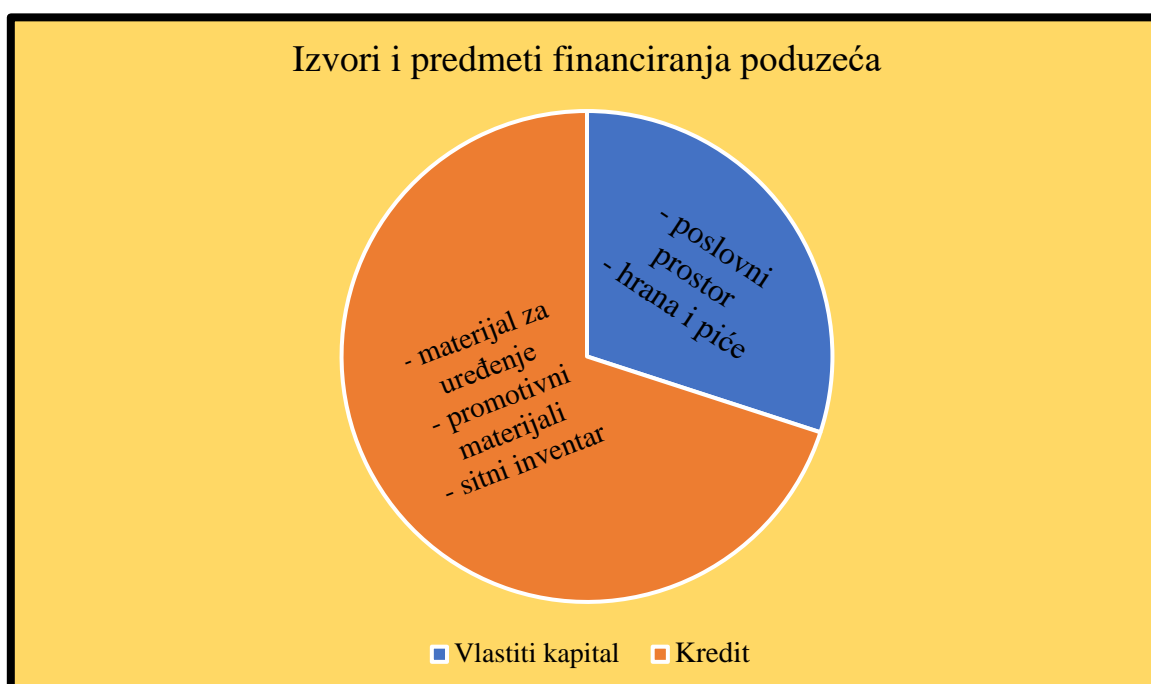
#### 4.4. Analiza investicija poduzeća

Kod analize investicije poduzeća radi se analiza svih potrebnih predmeta (poslovni prostor, prehrambene potrepštine, higijenske potrepštine, promotivni materijali i slično) za nesmetani rad poduzeća te se traže mogući izvori financiranja predmeta potrebnih za rad poduzeća. Jednom kada se sastavi popis potrebnih predmeta za rad traži se najbolji izvor financiranja koji varira od poduzeća do poduzeća, kako bi se, ako je to potrebno, analiza poboljšala.

##### 4.4.1. Načini investiranja (izvori financiranja) i predmet financiranja

Potrebna sredstva za investiranje u poduzeće bit će nabavljena iz različitih izvora financiranja. Vlastiti kapital bit će predviđen za financiranje najma prostora i troška nabave hrane i pića potrebnih za prvo tromjesečje poslovanja palačinkarnice. S pomoću kredita financirat će se troškovi uređenja prostora palačinkarnice, troškovi izrade promotivnih materijala te troškovi sitnoga inventara. Grafikonom 2 prikazani su predmeti investiranja palačinkarnice i izvori financiranja iste.

**Grafikon 2** Izvori i predmeti financiranja poduzeća



Izvor: izrada autora



**4.4.2. Predviđeni troškovi investiranja**

- Ulaganje u kratkotrajnu imovinu

Palačinkarnica je oblik poduzeća koja ne zahtijeva velika ulaganja, pa će stoga njezini vlasnici morati uložiti najveći dio financijskih sredstava u kratkotrajnu imovinu koja je pobrojana u tablici broj 9, a osim nabrojanih vrsta kratkotrajne imovine, u tablici se nalaze i troškovi pojedine kratkotrajne imovine izraženi u eurima.

**Tablica 9** Kratkotrajna imovina poduzeća i njezini troškovi

<i>Redni broj</i>	<i>Vrsta kratkotrajne imovine</i>	<i>Broj nabave u godini</i>	<i>Potrebna financijska sredstva po nabavi</i>	<i>Ukupna godišnja financijska sredstva</i>	<i>Izvor financiranja</i>
1.	Sitni inventar	- kontinuirana nabava tijekom godine	/	1.360,00 €	Kredit
2.	Trgovačka roba – hrana i piće	- kontinuirana nabava tijekom godine	/	1.537,00 €	Vlastita sredstva
3.	Trgovačka roba – materijal za uređenje prostora	- kontinuirana nabava tijekom godine	/	1.110,00 €	Kredit
4.	Trgovačka roba – promotivni materijali	- kontinuirana nabava tijekom godine	/	1.140,00 €	Kredit
<b>UKUPNO:</b>				<b>5.147,00 €</b>	

Izvor: izrada autora

## 4.5. Ljudski resursi

Ljudski resursi predstavljaju skupinu ljudi koja čini radnu snagu unutar nekoga poduzeća. Bitno je da svako poduzeće definira kakav tip osoba želi zaposliti jer su zaposleni ti koji u najvećoj mjeri predstavljaju poduzeće javnosti. Osim toga, bitno je napomenuti da ljudski resursi utječu na razvoj i poslovni rezultat poduzeća.

### 4.5.1. Menadžment i organizacijska struktura (organigram)

Palačinkarnicu „Fino mi je“ osnovat će dva vlasnika (vlasnik A i vlasnik B) koji će biti međusobno ravnopravni. Vlasnik A, zbog boljih vještina upravljanja palačinkarnicom bit će menadžer same palačinkarnice, dok će vlasnika B zbog boljih vještina planiranja i držanja situacije pod kontrolom biti planer i kontrolor. Oba vlasnika će pomagati jedan drugome u svim poslovima te će se odluke na svim razinama donositi zajedničkim radom. Osim, poslova koje će svaki od vlasnika imati, oba vlasnika će podjednako sudjelovati u svim poslovima palačinkarnice kao što su kuhanje, čišćenje, posluživanje i uređivanje palačinkarnice. Slikom broj 8 prikazana je uloga svakoga od vlasnika poduzeća te su pobrojani neki od njihovih glavnih zadataka.

**Slika 6** Položaj vlasnika i njihovih zadataka u poduzeću

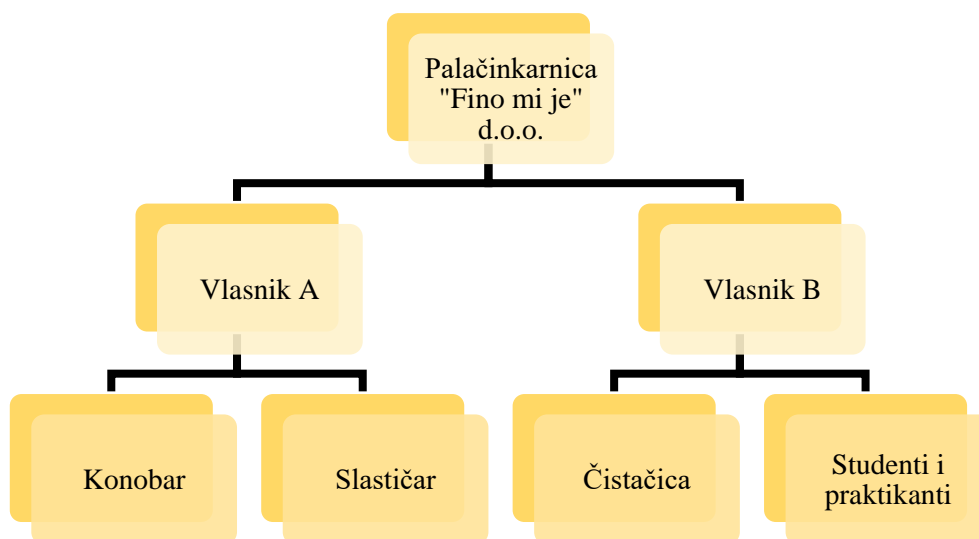


Izvor: izrada autora

#### 4.5.2. Zaposlenici (opisi radnih mjesta, broj zaposlenih)

Vlasnik A i vlasnik B bit će glavni zaposlenici palačinkarnice. Uz njih bit će zaposleno i drugo osoblje, a to su konobari, slastičari, čistačica te po potrebi studenti i praktikanti, što je prikazano na slici broj 9 koja se nalazi u nastavku. Svaki zaposlenik imat će svoje radno mjesto u skladu s njegovim željama i mogućnostima. Radno mjesto konobara bit će jedno od dva zahtjevnija radna mjesta u palačinkarnici. Od konobara će se prije svega očekivati ljubaznost prema gostu. Osim ljubaznosti, od svakoga konobara će se tražiti izvrsne komunikacijske vještine. Svaki konobar koji će raditi u palačinkarnici dobit će ponudu za dodatno obrazovanje, tj. odlazak na različite seminare i druge edukacije kako bi poboljšao svoje radne navike i mogućnosti. Drugo zahtjevno radno mjesto ove palačinkarnice bit će radno mjesto slastičara. Od slastičara se očekuje preciznost u poslu, kreativnost u posluživanju gosta, tj. kreiranju svakoga pojedinačnoga tanjura. Glavna stvar koja se očekuje od ova oba radna mjesta je obavljanje posla s ljubavlju. Radno mjesto čistačice zahtijeva pedantnost te urednost. Od čistačice će se zahtijevati da svaki kutak palačinkarnice očisti temeljito te da brine o cjelokupnoj higijeni radnoga prostora. Svaki zaposlenik koji će biti zaposlen u palačinkarnici morat će biti kreativan, uporan te inovativan. Od svakoga zaposlenika očekivat će se da sudjeluje u svim radnim procesima palačinkarnice, predlaže ideje za rješavanje problema, napredovanje poduzeća te da na najbolji mogući način predstavlja palačinkarnicu „Fino mi je“.

Palačinkarnica će po potrebi tj. u periodima većega prometa kao što su blagdani ili pak zbog problema nedostatka radne snage zapošljavati i studente te praktikante. Svaki student bit će pozvan na informativni razgovor te će biti upoznat s poslovima koje donosi određeno radno mjesto. Studenti će moći sami birati svoje radno mjesto prema vlastitim sposobnostima i mogućnostima, ali će im se isto tako nuditi i mogućnost napredovanja. Palačinkarnica će s vremenom potpisati ugovore sa školama koje u svom obrazovnom sistemu imaju zanimanje slastičar, kuhar ili konobar, te će tako učenicima tih škola pružiti mogućnost obavljanja stručne prakse uz simboličnu nagradu. Svakom praktikantu i studentu koji se pokaže kao potencijalni budući zaposlenik palačinkarnice bit će ponuđeni i ugovori za stalni radni odnos.

**Slika 7** Organigram poduzeća

Izvor: izrada autora

**4.5.2.1. Projekcija troškova (plaća) zaposlenika**

Tablicom broj 10 prikazani su godišnji troškovi za pojedinoga zaposlenika palačinkarnice.

**Tablica 10** Godišnji troškovi zaposlenih u poduzeću

<i>Redni broj</i>	<i>Naziv radnoga mjesta</i>	<i>Stručna sprema</i>	<i>Bruto plaća I.</i>	<i>Neto plaća</i>	<i>Bruto plaća II.</i>	<i>Godišnji iznos (Bruto II.)</i>
1.	konobar	VSS	1.396,60 €	1.000,00 €	1.627,04 €	19.524,48 €
2.	slastičar	VSS	1.084,10 €	800,00 €	1.262,98 €	15.155,76 €
3.	čistačica	NSS	693,47 €	550,00 €	807,89 €	9.694,68 €
4.	voditelj	VSS	1.709,10 €	1.200,00 €	1.991,10 €	23.893,20 €
<b>UKUPNO:</b>						<b>68.268,12 €</b>

Izvor: izrada autora

#### 4.5.2.2. Načini motivacije zaposlenika

Palačinkarnica „Fino mi je“ d.o.o. nastojat će svakom svom zaposlenom pružiti ugodnu radnu atmosferu te mogućnost napredovanja. Svaki zaposlenik imat će mogućnost odlaska na različite vrste seminara u svrhu edukacije i poboljšanja svojih radnih sposobnosti. Palačinkarnica „Fino mi je“ jednom godišnje organizirat će rotaciju zaposlenika, što znači da će svaki zaposlenik upoznati sve radne zadatke svih svojih radnih kolega. „Zaposlenik mjeseca“ bit će nagrada koju će palačinkarnica dodjeljivati jednom mjesečno jednom od zaposlenih kako bi motivirala svakoga zaposlenoga da svoj posao odrađuje profesionalno. Isto tako, palačinkarnica će svakom zaposlenom pružiti mogućnost besplatnih obroka za njega i njegovu užu obitelj tijekom blagdana.

#### 4.5.2.3. Primjer upitnika za zapošljavanje

Slika 10 prikazuje potencijalna pitanja s kojima će se svaki potencijalni zaposlenik moći susresti na razgovoru za posao u palačinkarnici.

**Slika 8** Upitnik poduzeća kod zapošljavanja

1. Kako ste saznali za ovaj posao?
2. Što znate o ovom poslu?
3. Što znate o ovom poduzeću?
4. Zašto ste se odlučili za ovo zanimanje?
  5. Zašto želite raditi ovdje?
  6. Imate li natjecateljski duh?
7. Kakvi su Vaši planovi za razvoj karijere?
  8. Snalazite li se u stresnim situacijama?
    9. Volite li rad u timu?
    10. Koliku plaću očekujete?
    11. Koje su vaše mane?
  12. Jeste li voljni preseliti se zbog posla?
    13. Koje su Vaše snage?
14. Što Vi možete učiniti za nas, a ostali kandidati ne?
15. Kako biste riješili neku konfliktnu situaciju na poslu?
  16. Kako izgleda Vaš idealan radni dan?
  17. Što Vas najviše motivira na poslu?
  18. Recite nešto o sebi.
19. Što Vas najviše smeta kod ljudi i kako se s time nosite?
20. Ako Vas zaposlimo, koji bi bili Vaši ciljevi u ovom poslu?

Izvor: izrada autora

## **4.6. Analiza tržišta**

Analiza tržišta je istraživanje tržišta kako bi se dobila realna slika o trenutnim i budućim trendovima na određenom tržištu, potrebama i željama kupaca, konkurenciji, te prilikama i rizicima za nova poduzeća.

### **4.6.1. Ciljne skupine**

Ciljnu skupinu potrošača čine sve osobe, bez obzira na dob ili spol, koje svoj dan vole započeti ili završiti s nečim slatkim. To su osobe kojima na riječ djetinjstvo prvo na pamet padnu palačinke, vole ih same pripremati, ali još više vole uživati u tome kada netko drugi priprema palačinke za njih s točno onim dodatcima koje one same izaberu. Ciljna skupina palačinkarnice, osim što voli bezbrižno uživati u palačinkama, vodi i računa o tome kakvi se sastojci koriste u samoj pripremi palačinki te im je također jedna od bitnijih stavki kod odabira palačinkarnice i atmosfera. Ciljna skupna potrošača voli sama pripremati palačinke kod kuće i sudjelovati u različitim radionicama na kojima uče nešto novo, sklapaju nova prijateljstva te se druže uz njima omiljene slastice, palačinke.

### **4.6.2. Tržišni trendovi**

Turizam je otvorio mogućnost svakom tržištu da ponudi nešto specifično, originalno svakom turistu. Jedno od takvih tržišta je i ugostiteljsko tržište. Palačinkarnica pripada u jednu od mnogih vrsta ugostiteljskih objekata. S promjenom razmišljanja, želja i potreba potrošača palačinkarnice su sve popularniji ugostiteljski objekti čiji potencijal mogu i znaju iskoristiti rijetki poduzetnici. Na tržištu palačinkarnica teško je osmisлити originalan ugostiteljski objekt. Asortiman palačinkarnica je zaista uzak jer u taj asortiman ulaze samo palačinke uz koje se nude različiti topli i hladni napitci. Palačinkarnica „Fino mi je“ u svom će asortimanu nuditi nekoliko vrsta slatkih palačinki: standardne, japanske, američke te premium palačinke. S vremenom će palačinkarnica svoj asortiman proširiti na zdrave palačinke (trend zdravoga pristupa hrani) te torte od palačinki i slane palačinke. Palačinkarnica će se od konkurencije pokušati razlikovati na temelju uređenja te mnogih događaja koje će organizirati kako bi što bolje upoznala svoje potrošače. Nuditi će i mogućnost pripreme palačinki za stolom gosta. Isto tako će se gostima nuditi mogućnost da sami pripreme svoje palačinke, napune ih prema vlastitim željama te uživaju u vlastito pripremljenim palačinkama. Zbog pažnje gosta posvećene

lokalno uzgojenim namirnicama palačinkarnica će svoje namirnice nastojati nabavljati od lokalnih proizvođača. Trend digitalizacije prisutan je u svakoj sferi čovjekova života te će tako i u palačinkarnici biti dostupni tableti za svakim pojedinim stolom putem kojih će svaki gost moći naručiti svoju porciju palačinki.

#### 4.6.3. Ostali sudionici na tržištu s istom poslovnom aktivnošću i glavni konkurenti

Grad Čakovec broji samo jednu palačinkarnicu pod nazivom „P'alapassion Čakovec“ koja se nalazi u ulici kralja Tomislava te predstavlja izravnu konkurenciju palačinkarnici „Fino mi je“. Od drugih konkurenata tu se pojavljuju slastičarnice koje postoje duži niz godina u Čakovcu i imaju svoje vjerne goste. S pomoću tablice 11 prikazani su svi konkurenti palačinkarnice te je dan njihov kratak opis.

**Tablica 11** Konkurenti poduzeća i njihov kratki opis

<i>Naziv konkurenta</i>	<i>Kratki opis konkurenta</i>
✓ palačinkarnica „P'alapassion“	<ul style="list-style-type: none"> <li>palačinkarnica „P'alapassion“ je prva palačinkarnica rađena prema konceptu francuskih palačinki; nude različite vrste palačinki prema tradicionalnom francuskom modelu koji je i najpoznatiji za naše krajeve</li> </ul>
✓ slastičarna „Ekos“	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ekos cakes d.o.o. jedna je od tvrtka kćeri EKOS Holding d.o.o. čija je osnovna djelatnost proizvodnja duboko smrznutih funkcionalnih pekarskih proizvoda, proizvoda bez glutena te duboko smrznutih kolača i torti u proizvodnom pogonu Donjem Kraljevcu u Međimurju</li> </ul>
✓ slastičarna „Van Doren“	<ul style="list-style-type: none"> <li>slastičarna „Van Doren“ mjesto je s odličnim recenzijama, što znači da se dobro odnose prema svojim klijentima gdje se oni osjećaju sjajno uz njihove usluge, preporučeno je 100 %</li> </ul>
✓ MM torte	<ul style="list-style-type: none"> <li>MM torte je poduzeće koje je nastalo sasvim slučajno u doba COVID-19 pandemije kada je vlasnica shvatila da ima talent za pečenje torti i mnogih drugih slastica</li> </ul>

Izvor: izrada autora

#### 4.6.4. SWOT analiza

SWOT analiza je alat koji poduzeća koriste kako bi procijenila svoje unutarnje snage i slabosti te vanjske prilike i prijetnje. Ona je alat koji poduzećima pomaže da bolje shvate svoj položaj na određenom tržištu i tako identificiraju ključne čimbenike uspjeha. Pomoću nje poduzeća razvijaju strategiju za uspješno poslovanje. Slikom 11 prikazana je SWOT analiza palačinkarnice.

Slika 9 SWOT analiza



Izvor: izrada autora





#### **4.7.2. Strategija određivanja cijene**

Pristup palačinkarnice „Fino mi je“ za određivanje cijene bit će pristup određivanja cijene na temelju konkurencije. Ovaj pristup će palačinkarnici omogućiti da odredi cijene slične konkurentima, te da previše ne odskače od njih. Strategija koja će se koristiti strategija je određivanja cijene za tržišno prodiranje što znači da će palačinkarnica u početku svojega rada postaviti niske početne cijene za privlačenje što većega broja kupaca. U trenutku kada će palačinkarnica procijeniti da je stekla dovoljan broj vjernih gosta korak po korak dizat će svoje cijene tako da gosti to ni ne osjete i ostanu i dalje vjerni palačinkarnici „Fino mi je“, a ne konkurenciji.

#### **4.7.3. Prodajna strategija**

Palačinkarnica će koristiti ulaznu prodajnu strategiju, što znači da će na samom početku dobiti kvalitetne potencijalne klijente u svojem prodajnom kanalu, što znači da će ljudi koji će ostvariti kontakt s ovom palačinkarnicom aktivno tražiti upravo rješenje koje će nuditi ova palačinkarnica. Isto tako, ova strategija garantira zainteresiranost gosta za proizvode koje nudi ova palačinkarnica, te će to palačinkarnica iskoristiti tako da će svojim vjernim gostima dati mogućnost da i oni sami sudjeluju u kreiranju asortimana palačinkarnice i tome sličnim stvarima. Ovom strategijom će se također postići vjernost gosta bez obzira na cijenu jer će tome pridonijeti njihova vjernost i razmišljanje te stav da je palačinkarnica „Fino mi je“ najbolja palačinkarnica na području Međimurja.

#### **4.8. Financijski plan**

Financijski plan je plan koji se sastoji od niza dokumenata koje poduzeća sastavljaju ovisno o njegovim karakteristikama. On opisuje financijsku strategiju i projekciju poduzeća za određeno razdoblje, što je najčešće godinu dana. Financijski plan pruža detaljan pregled svih očekivanih prihoda, troškova, profita te novčanih tokova poduzeća. Služi kao temelj za donošenje svih financijskih odluka u poduzeću.

#### 4.8.1. Projekcija dobiti i gubitka

U tablici 13 prikazan je poslovni rezultat poduzeća, točnije dobit od 1.493,19 € što znači da će poduzeće pozitivno poslovati.

**Tablica 13** Poslovni rezultat poduzeća

<b>RAČUN DOBITI I GUBITKA</b>	
- poslovni prihodi	- 96.322,00 €
- poslovni rashodi	- 81.384,12 €
- dobit prije oporezivanja	- 14.937,88 €
- porez na dobit (10 %)	- 13.444,09 €
<b>DOBIT</b>	<b>1.493,79 €</b>

Izvor: izrada autora

#### 4.8.2. Projekcija bilance

Tablicom 14 prikazana je bilanca poduzeća iz koje se mogu iščitati imovina, kapital i obveze poduzeća.

**Tablica 14** Bilanca poduzeća

<b>BILANCA</b>	
<b>Aktiva</b>	<b>Pasiva</b>
- kratkotrajna imovina	- kapital
1. zalihe materijala – 1.537,00 €	1. temeljni kapital – 2.900,00 €
2. zalihe sitnoga inventara – 1.360,00 €	- dugoročne obveze
3. novac na žiroračunu – 2.900,00 €	- kratkoročne obveze
	1. obveze prema dobavljačima – 2.897,00 €
<b>UKUPNA AKTIVA – 5.797,00 €</b>	<b>UKUPNA PASIVA – 5.797,00 €</b>

Izvor: izrada autora

#### 4.8.2.1. Financijski omjeri – likvidnost i bruto profitna marža

Za potrebe provjere uspješnosti poslovanja palačinkarnice „Fino mi je“ d.o.o. izračunata su dva pokazatelja koja pokazuju da će otvaranje palačinkarnice biti isplativo.

POKAZATELJ TEKUĆE LIKVIDNOSTI = kratkotrajna imovina/kratkoročne obveze

$$= 5797/2897$$

$$= 2$$

Koeficijent opće likvidnosti ili pokazatelj tekuće likvidnosti prikazuje omjer kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza. Ukoliko pokazatelj tekuće likvidnosti iznosi 2 to znači da je određeno poduzeće sposobno podmiriti svoje kratkoročne obveze. Pokazatelj tekuće likvidnosti palačinkarnice „Fino mi je“ d.o.o. iznosi 2 (2,0010) što znači da će palačinkarnica biti sposobna podmiriti svoje kratkoročne obveze.

POKAZATELJ BRUTO PROFITNE MARŽE = (bruto dobit/prihodi od prodaje) \* 100

$$= (14937,88/96322) * 100$$

$$= 0,1551$$

$$= 15,51 \%$$

Bruto profitna marža pokazuje koliki postotak prihoda poduzeću ostaje nakon pokrića troškova za prodano, pokrića troškova uprave i prodaje, pokrića troškova financiranja poreza na dobit i dobiti nakon oporezivanja. Prema izračunu ovoga pokazatelja, palačinkarnici „Fino mi je“ d.o.o. će ostati 15,51 % prihoda nakon što podmiri sve navedene troškove.

## **5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O ZNANJU VLASNIKA SMJEŠTAJNIH OBJEKATA SJEVEROZAPADNE HRVATSKE O OPERATIVNOM PLANIRANJU**

Sjeverozapadna Hrvatska zanimljivo je područje za ispitivanje znanja vlasnika smještajnih objekata oko operativnoga planiranja. Na ovom području nalazi se veliki broj objekata koji pružaju, točnije bave se djelatnošću pružanja smještaja, te je na taj način biran i uzorak potreban za provođenje istraživanja. Uzorak se sastoji od manjega broja poduzeća (15 poduzeća koja su pristupila anketnom upitniku) koja su smještena u sjeverozapadnoj Hrvatskoj te se isključivo bave djelatnošću pružanja usluga smještaja (hoteli, kuće za odmor i slično). Kako bi se saznalo kakvo je znanje vlasnika smještajnih objekata na ovom području o operativnom planiranju i kako bi se zapravo dala slika, načina funkcioniranja operativnoga planiranja smještajnih objekata ovoga područja napravljen je anketni upitnik.

Anketni upitnik sastoji se od petnaest nestrukturiranih pitanja otvorenoga tipa, te je na temelju odgovora provedena kvalitativna analiza istraživanja. Svi podatci prikupljeni su pomoću anketnoga upitnika te korišteni na povjerljiv način i isključivo za potrebe izrade završnoga rada. Anketni upitnik izrađen je u platformi Jotform, te je putem e-maila slan link koji je omogućio pristupanje anketnom upitniku svakom vlasniku smještajnoga objekta na području sjeverozapadne Hrvatske koji je bio voljan sudjelovati u istraživanju. Anketni upitnik slan je vlasnicima smještajnih objekata na području sjeverozapadne Hrvatske, točnije vlasnicima hotela, hostela i kuća za odmor. Vlasnici smještanih objekata ovoga područja anketnom upitniku pristupali su u periodu od 18. prosinca 2023. godine do 29. siječnja 2024. godine. Zbog slabijega odaziva na rješavanje anketnoga upitnika, isti je slan četiri puta u periodu dostupnosti (18. 12. 2023. - 29. 1. 2024.) kako bi se prikupio dovoljan broj odgovora za izradu kvalitetnih rezultata istraživanja.

Tablica 15 prikazuje popis poduzeća koja su izdvojila svoje vrijeme i sudjelovala u ispunjavanju anketnoga upitnika. Osim, što tablica prikazuje naziv poduzeća i njegovo sjedište, iz nje su vidljivi podatci o pravnom obliku poduzeća, veličini poduzeća te broju godina koje vlasnici poduzeća broje u svojim karijerama na tržištu djelatnosti pružanja smještaja.

**Tablica 15** Popis poduzeća koja su sudjelovala u ispunjavanju anketnog upitnika i njihove karakteristike

Naziv poduzeća	Pravni oblik poduzeća	Veličina poduzeća	Postojanje poduzeća na tržištu
Hotel Park (Čakovec)	d.o.o.	mikro	20 god.
Hotel Castellum (Čakovec)	d.o.o.	malo	5 god.
Hotel Turist (Varaždin)	d.d.	srednje	14 god.
Hotel Varaždin (Varaždin)	d.o.o.	srednje	22 god.
Hotel Istra (Varaždin)	d.o.o.	mikro	9 god.
Hotel Sheraton (Zagreb)	d.d.	veliko	15 god.
Esplanade Zagreb Hotel (Zagreb)	d.d.	veliko	17 god.
Hotel Dubrovnik Zagreb (Zagreb)	d.d.	srednje	20 god.
Hotel International (Zagreb)	d.o.o.	mikro	11 god.
Grand Hotel Zagreb (Zagreb)	d.o.o.	srednje	13 god.
Dvorac Gjalski (Zabok)	d.o.o.	srednje	30 god.
Country house Pijevci (Novi Marof)	j.d.o.o.	mikro	7 god.
Apartmani Florek & Florica (Križevci)	j.d.o.o.	mikro	6 god.
Zimmer KAJ (Zabok)	j.d.o.o.	mikro	10 god.
Hotel Orion (Ivanec)	obrt	malo	5 god.

Izvor: izrada autora

Grafikon broj 3 prikazuje definicije koje su vlasnici poduzeća samostalno sastavili kako bi definirali pojam operativnoga planiranja, te se pitanjem broj šest anketnoga upitnika od vlasnika poduzeća tražilo da ukratko opišu što pojam operativnoga planiranja znači za njihovo poduzeće. Definicije operativnoga planiranja razlikuju se od vlasnika do vlasnika poduzeća, no svi ispitanici ističu nekoliko bitnih stavki oko operativnoga planiranja, a to su: da je operativno planiranje proces, da ono pozitivno utječe na rezultat poduzeća te da je vezano za blisku budućnost ili svakodnevne zadatke poduzeća.

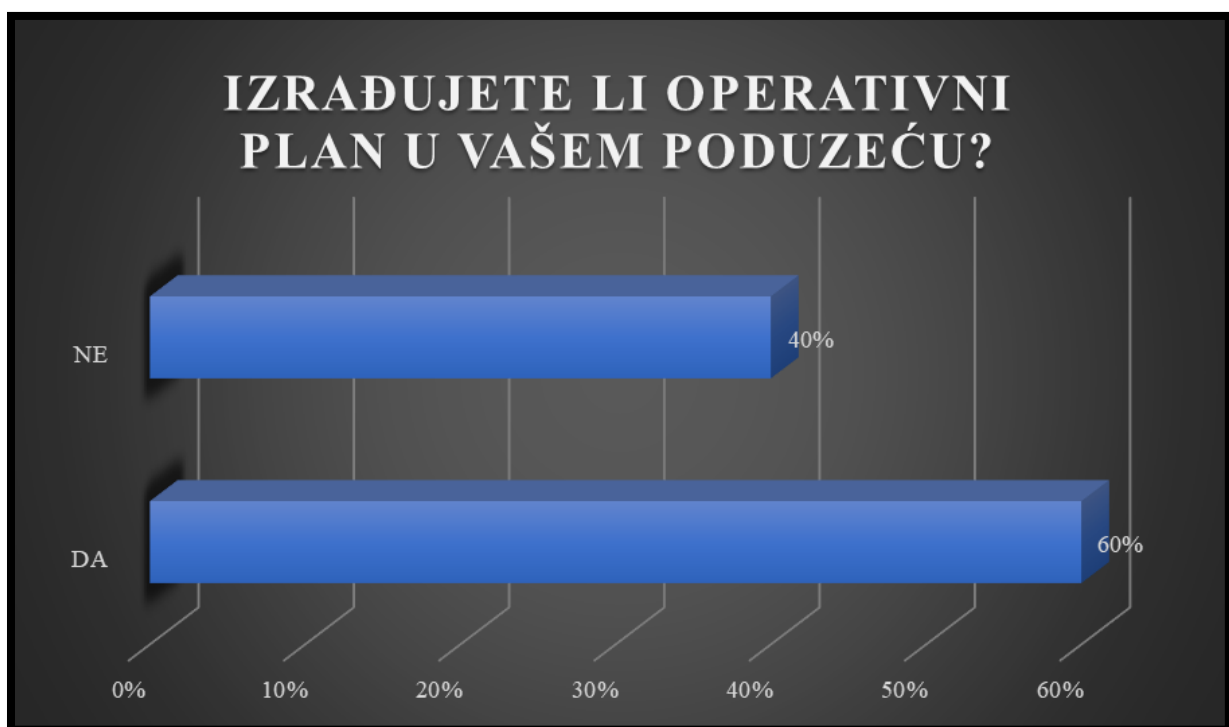
**Grafikon 3** Definicija operativnoga planiranja ispitanih poduzeća



Izvor: izrada autora

Sedmo pitanje u anketnom upitniku odnosilo se na samu izradu operativnoga plana kod ispitanih poduzeća. Manji broj vlasnika poduzeća (40 %) izjasnio se da ne radi operativno plan za svoje poduzeće te u tu kategoriju spadaju j.d.o.o. ili pak obrtnici koji imaju malo ili mikro poduzeće koje je na tržištu nekoliko godina, dok je većina vlasnika poduzeća (60 %) potvrdila da izrađuje operativni plan za potrebe svojega poduzeća te se tu radi o većim, srednjim, ali manjim dijelom i manjim poduzećima (d.o.o. ili d.d.) koji su na tržištu duži niz godina, što je vidljivo iz grafikona broj 4.

**Grafikon 4** Izrada operativnog plana kod ispitanih poduzeća



Izvor: izrada autora



Grafikon broj 5 odnosi se na vremensko razdoblje za koje vlasnici poduzeća izrađuju operativni plan. Polovica ispitanih vlasnika izjasnila se da izrađuje operativni plan za godinu dana poslovanja poduzeća. To su uglavnom manja ili mikro poduzeća koja tek nekoliko godina posluju na tržištu te pokušavaju poboljšati dio po dio operativnoga plana. Postotak od 30 % odnosi se na vlasnike srednjih, ali i manjih poduzeća koja dulji niz godina posluju na tržištu te su došli do zaključaka koji dio operativnoga plana moraju poboljšati i stoga plan izrađuju za pola godine kako bi ispitali određenu promjenu pa ju do kraja poslovne godine uspjeli, ako je potrebno popraviti. Vlasnici velikih poduzeća (20 %) izrađuju operativni plan svaka 3 mjeseca zbog kompleksnosti poslovanja i same veličine poduzeća, kod kojega je potrebno operativni plan uskladiti sa svakim dijelom poduzeća.

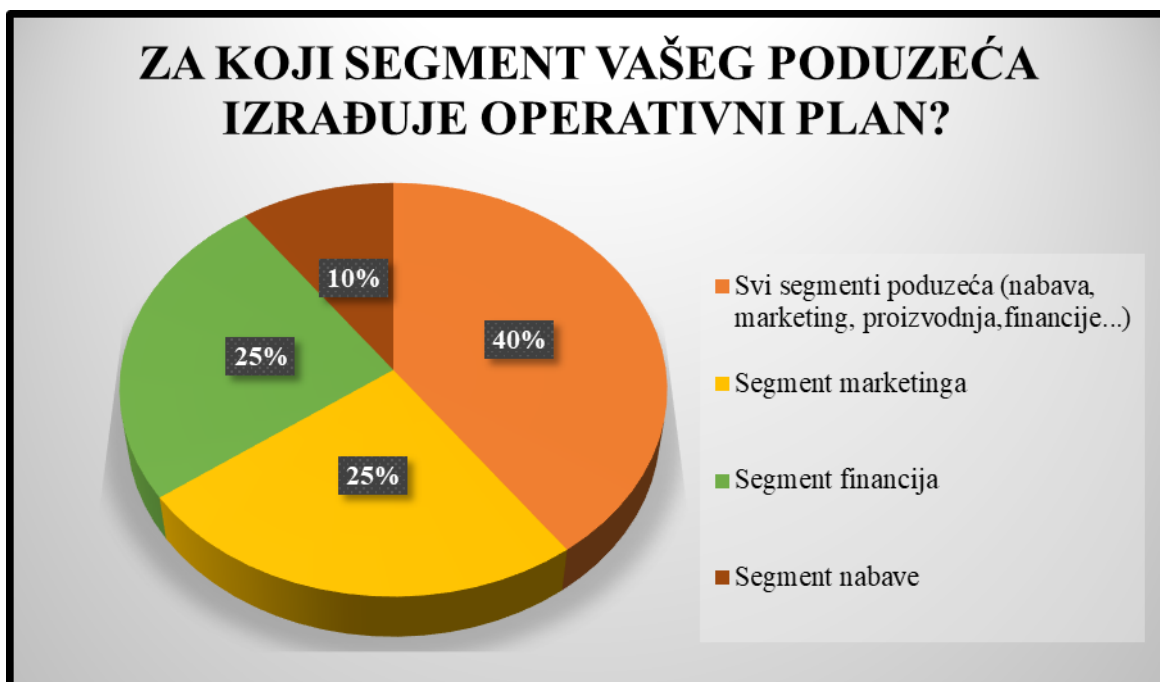
**Grafikon 5** Vremensko razdoblje izrade operativnoga plana kod ispitanih poduzeća



Izvor: izrada autora

Segmenti izrade operativnog plana ovise o pojedinim karakteristikama poduzeća, kao što su: veličina poduzeća, djelatnost poduzeća, broj zaposlenih u poduzeću i slično. Iz grafikona broj 6 vidljivo je da se većina vlasnika velikih poduzeća izjasnila da operativni plan izrađuju za svaki segment poslovanja. Vlasnicima srednjih i malih poduzeća najbitnije su financije i marketing zbog što boljšega probijanja na tržište, pa stoga izrađuju operativni plan za ova dva segmenta. Vlasnicima mikro poduzeća najbitniji je segment nabave s pomoću kojega mogu planirati sve ostale segmente, kao što su financije ili ljudski potencijali.

**Grafikon 6** Segmenti izrade operativnoga plana kod ispitanih poduzeća



Izvor: izrada autora

Grafikonom broj 7 obrađeni su podatci vezani za deseto pitanje iz anketnoga upitnika koje se odnosilo na izradu operativnih planova za potrebe projekata Europske Unije. Vlasnici mikro i malih poduzeća izjasnili su se da uopće ne izrađuju operativne planove za potrebe projekata Europske Unije jer smatraju da su njihova poduzeća još uvijek premala kako bi Europska unija svoje fondove uložila u njihova poduzeća. Vlasnici srednjih poduzeća odvažuju se na samostalno pisanje operativnih planova za potrebe ovakve vrste projekata, dok vlasnicima velikih poduzeća u tome pomažu stručne osobe.

**Grafikon 7** Izrada operativnoga plana ispitanih poduzeća za potrebe projekata Europske Unije



Izvor: izrada autora

Grafikon broj 8 govori o doprinosu operativnoga planiranja kod poslovanja poduzeća, točnije odnosi se na načine na koje operativni plan vlasnicima poduzeća olakšava poslovanje u poduzeću. Manji dio (30 %) ispitanih vlasnika poduzeća odgovorio je negativno na jedanaesto pitanje anketnoga upitnika, što znači da im operativno planiranje ni na koji način ne olakšava poslovanje u poduzeću. Veći dio ispitanih vlasnika poduzeća, uglavnom vlasnici velikih i srednjih poduzeća, smatraju da operativno planiranje uvelike pridonosi poslovanju poduzeća. Dva glavna razloga zašto je operativno planiranje bitno za poduzeća su usporedba i praćenje ostvarenja zadanih ciljeva. Poduzeća iz svojih operativnih planova mogu zaključiti napreduju li u poslovanju ili se nalaze na istom mjestu kao i prošlih godina poslovanja. Isto tako, operativni plan poduzećima služi kao vodič kroz sve navedene ciljeve i njihovo ostvarenje. Osim ova dva razloga, ispitanu poduzeća smatraju da operativni plan otkriva svakodnevne poteškoće poslovanja, vodi minimaliziranju troškova poduzeća te maksimalnom iskorištavanju postojećih resursa.

**Grafikon 8** Doprinos operativnog plana u poslovanju ispitanih poduzeća



Izvor: izrada autora

Odgovori na jedanaesto pitanje anketnoga upitnika prikazani su na grafikonu broj 9. Veliki dio ispitanih vlasnika poduzeća (40 %) odgovorio je da smatra da nema najlakšega dijela kod sastavljanja operativnoga plana jer su svi dijelovi međusobno povezani i svi zajedno utječu na rezultata poduzeća. Isto tako promjena jedne sitne stavke u na primjer planu marketinga operativnoga plana vuče za sobom još dodatnih deset promjena u primjerice planu ljudskih potencijala, planu nabave i slično. No, dio ispitanih vlasnika poduzeća smatra da su plan ljudskih potencijala, plan marketinga i plan rezultata poduzeća dijelovi operativnoga plana koje je najlakše napraviti, ali svaki od ovih planova ovisi o pojedinim karakteristikama poduzeća. Ljudski potencijali je plan koji ne oduzima previše vremena, jer ispitanici vlasnici smatraju da svaki poduzetnik zna koji profil zaposlenika traži, dok je druga stvar kako pronaći zaposlenika (mikro i mala poduzeća). Marketing se javlja kao drugi plan kojega je lako napraviti jer ispitanici vlasnici tvrde da svaki poduzetnik tijekom cijele godine poslovanja može pratiti i bilježiti tržišne trendove te im se u sljedećem mogućem razdoblju prilagoditi (srednja poduzeća). I za kraj plan rezultata je za ispitane vlasnike dio operativnoga plana koji najčešće sastavljaju na temelju financijskih izvještaja i pokazatelja uspješnosti (temeljni financijski izvještaji i pokazatelji uspješnosti uvelike olakšavaju izradu plana rezultata poduzeća) te daju određena predviđanja za sljedeću godinu kako bi dobili sliku o tome posluju li bolje ili lošije u usporedbi s prošlom godinom (velika poduzeća).

**Grafikon 9** Najlakši dio kod sastavljanja operativnog plana ispitanih poduzeća



Izvor: izrada autora

Grafikonom broj 10 prikazani su najteži dijelovi kod sastavljanja operativnoga plana prema mišljenjima vlasnika smještajnih poduzeća. Polovica ispitanih vlasnika smatra da je najteži dio kod sastavljanja operativnoga plana plan financije, zato što se često događa da poduzetnici odluče poboljšati na primjer plan marketinga svojega poduzeća na nekoliko različitih načina koji zahtijevaju određena financijska sredstva, pri tome ne razmišljajući o budžetu kojim raspolažu. Nakon što plan marketinga bude gotov, poduzetnici se susreću s financijama koje su prilikom pisanja plana marketinga zanemarili i dolaze do zaključka da plan nije izvediv te da trebaju ponovno uložiti i vrijeme i trud kako bi sastavili dobar plan u skladu s financijama koje su na samom početku zanemarili. Kao teži dijelovi kod sastavljanja operativnoga plana prema ispitnim vlasnicima tu se još javljaju marketing (zbog promjene trendova na tržištu, mijenjanje navika i želja potrošača, mijenjanje okoline i sl.) i nabava (zbog teške procjene popunjenosti raspoloživih kapaciteta). I kao najzahtjevniji dio operativnoga plana kod same izrade javljaju se ljudski potencijali zbog samoga nedostatka domaće radne snage te težnji k savršenosti u poslovanju.

**Grafikon 10** Najteži dio sastavljanja operativnoga plana ispitanih poduzeća



Izvor: izrada autora

Iz grafikona broj 11 uočljivo je da su najmanje spomenuti korisnici operativnoga plana kojega su se vlasnici poduzeća sjetili napisati - dioničari. Veliki broj ispitanih vlasnika istaknuo je da smatra da su poslovni partneri (45 %) kao što su na primjer dobavljači korisnici operativnih planova poduzeća zato što poslovni partneri čitajući operativni plan poduzeća dolaze do odluke isplati li se uopće ulaziti u bilo kakve poslovne aktivnosti s tim poduzećem. S druge strane tu su financijske institucije, poput banaka, i Europske unije, točnije tijela Europske unije koja se bave ulaganjem u različite projekte, koje su ispitanici stavili na drugo mjesto kada se radi o korisnicima operativnih planova poduzeća. Financijskim institucijama, ali i tijelima Europske unije koja se bave ulaganjem u projekte, operativni plan poduzeća je odlučujuća stavka na temelju koje se donosi odluka o usvajanju projekta. Na poslovne partnere, poduzeće može utjecati, postići dogovor s njima, te ako dođe do bilo kakvih razmirica ugovor o poslovanju s određenim partnerom lako je prekinuti, dok to nije slučaj s financijskim institucijama ili Europskom unijom.

**Grafikon 11** Najčešći korisnici operativnoga plana prema ispitanim poduzećima



Izvor: izrada autora

## 6. ZAKLJUČAK

Planiranje je aktivnost s kojom se svaki pojedinac, ali i svako poduzeće susreću svakodnevno. Ono je proces koji uključuje predviđanje, organiziranje, postavljanje ciljeva te utvrđivanje koraka koji vode do ostvarenja određenoga cilja. Zadatak planiranja je pomoći poduzeću ili pojedincu da sagledaju trenutačnu situaciju, postave cilj koji žele postići te odrede sredstva koja su im potrebna za ostvarenje određenoga cilja. Poduzeća se, za razliku od pojedinca, susreću s tri razine planiranja, a one su: operativna razina planiranja, taktička razina planiranja te strateška razina planiranja. Operativno planiranje je proces koji obuhvaća djelovanje cijeloga poduzeća. Ova vrsta planiranja odnosi se na svakodnevne, male, rutinske zadatke poduzeća koji se na prvi pogled čine jednostavnima, no igraju veliku ulogu u uspješnosti poslovanja poduzeća. Za operativno planiranje najčešće su odgovorni menadžeri najniže razine koji najbolje razumiju važnost jednostavnih zadataka odjela u kojem rade. Rezultat svakoga planiranja, pa tako i operativnoga, je plan, točnije operativni plan koji poduzeću služi kao hodogram, skica svega što je potrebno napraviti kako bi poduzeće besprijekorno poslovalo. Operativni plan može obuhvatiti sve odjele u poslovanju poduzeća, od prodaje, proizvodnje do financija, no to ovisi o samom poduzeću, točnije njegovim potrebama. Pomoću operativnoga plana svako poduzeće dobiva analizu pomoću koje može optimalno iskoristiti svoje potencijale vezane za proizvod ili uslugu koju nude na određenom tržištu. Rezultati anketnoga upitnika koji je slan vlasnicima smještajnih objekata na području sjeverozapadne Hrvatske ukazuju na to da je operativno planiranje važan segment kod velikih poduzeća. To su poduzeća čiji je pravni oblik d.d. ili d.o.o., imaju više od 250 zaposlenih te prihode veće od 50 milijuna eura, a na tržištu se nalaze duži niz godina. Istraživanje je, isto tako, pokazalo da je znanje o operativnom planiranju na ovom području Hrvatske dosta slabo, te da bi poduzeća morala poraditi i na tom dijelu poslovanja kako bi postigla što bolje poslovne rezultate.



## Izjava o autorstvu

MEDIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCI

Bana Josipa Jelačića 22/a, Čakovec

### IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, internetskih i drugih izvora) bez pravilnog citiranja. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom i nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MICHELLE KOVAČIĆ (ime i

prezime studenta) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću,

izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog rada pod naslovom

IZRADA OPERATIVNOG PLANA NA PRIMJERU

PODUZETNIČKE IDEJE

te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

Kovačić  
(vlastoručni potpis)

## Literatura

1. Addiko Bank, Financijski plan: Što je to i zašto je važan?., <https://www.addiko.hr/poduzetnici-financijska-pismenost/financijski-plan-sto-je-to-i-zasto-je-vazan/>, (Datum pristupa: 11.1.2024.)
2. Bahtijarević-Šiber F., (1999.): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
3. Bateman S. T., Zeithaml P. C. (1993.): *Management: Function & Strategy*, Irwin, Illinois
4. Bratičević D., (2009.): *Računovodstvo*, Zagreb, Školska knjiga
5. Buble M., (2009.): *Menadžment*, Ekonomski fakultet Split, Split
6. Buble M., (2006.): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb
7. Cole G. A., (1990.): *Management: Theory and Practice* (3rd Ed.), DP Publications LTD, London
8. Cikač N., (2024.): Planiranje nabave, Cronata d.o.o., <https://natasa-cikac.eu/planiranje-nabave/> (Datum pristupa: 27.2.2014.)
9. Koontz H., Weihrich H. (1988.): *Management* (9th Ed.), Mc-Graw-Hill Book Company, New York
10. Kreitner R. (2005.): *Foundations of Management: Basic and Best Practice*, Houghton Mifflin Company, Boston
11. Marušić S., (2001.): *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, Adeco
12. Obradović V., Samardžija J., Jandrić J., (2014.): *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Zagreb, Plejada
13. Očko J., (2007.): Operativno planiranje, Ekonomski portal, <https://ekonomskiportal.com/operativno-planiranje/> (Datum pristupa: 14.12.2023.)
14. Osmanagić Bedenik N., (2002.): *Operativno planiranje*, Zagreb, Školska knjiga
15. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., (2008.): *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
16. Šimunec, Z., (2017.): Što je planiranje proizvodnje i zašto je važno?, Cadcam Gropu, <https://www.cadcam-group.eu/hr/knowledge/sto-je-planiranje-proizvodnje/>, (Datum pristupa: 12.01.2024.)
17. Vujić, V., (2008.): *Menadžment ljudskog kapitala*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka

## Popis ilustracija

### Popis slika

<b>Slika 1</b> Razine planiranja povezane s razinama menadžmenta i njihovim zadacima .....	4
<b>Slika 2</b> Struktura operativnoga plana .....	6
<b>Slika 3</b> Struktura plana mjera .....	8
<b>Slika 4</b> Prikaz točke pokrića .....	10
<b>Slika 5</b> Logo poduzeća .....	15
<b>Slika 6</b> Položaj vlasnika i njihovih zadataka u poduzeću .....	32
<b>Slika 7</b> Organigram poduzeća .....	34
<b>Slika 8</b> Upitnik poduzeća kod zapošljavanja .....	35
<b>Slika 9</b> SWOT analiza .....	38

### Popis tablica

<b>Tablica 1</b> Rizici poduzeća i načini njihova rješavanja .....	18
<b>Tablica 2</b> Troškovi osnivanja poduzeća .....	21
<b>Tablica 3</b> Asortiman palačinkarnice .....	23
<b>Tablica 4</b> Mjesečna prognoza prodaje poduzeću u količinama .....	24
<b>Tablica 5</b> Mjesečna prognoza prodaje poduzeća izražene u cijenama .....	25
<b>Tablica 6</b> Mjesečni fiksni troškovi poduzeća .....	26
<b>Tablica 7</b> Mjesečni varijabilni troškovi poduzeća .....	27
<b>Tablica 8</b> Mjesečne prijelomne točke poduzeća .....	28
<b>Tablica 9</b> Kratkotrajna imovina poduzeća i njezini troškovi .....	31
<b>Tablica 10</b> Godišnji troškovi zaposlenih u poduzeću .....	34
<b>Tablica 11</b> Konkurenti poduzeća i njihov kratki opis .....	37
<b>Tablica 12</b> Media plan poduzeća .....	39
<b>Tablica 13</b> Poslovni rezultat poduzeća .....	41
<b>Tablica 14</b> Bilanca poduzeća .....	41
<b>Tablica 15</b> Popis poduzeća koja su sudjelovala u ispunjavanju anketnog upitnika i njihove karakteristike .....	44

**Popis grafikona**

<b>Grafikon 1</b> Udjeli vlasništva vlasnika u poduzeću .....	20
<b>Grafikon 2</b> Izvori i predmeti financiranja poduzeća.....	30
<b>Grafikon 3</b> Definicija operativnoga planiranja ispitanih poduzeća .....	45
<b>Grafikon 4</b> Izrada operativnog plana kod ispitanih poduzeća .....	46
<b>Grafikon 5</b> Vremensko razdoblje izrade operativnoga plana kod ispitanih poduzeća .....	47
<b>Grafikon 6</b> Segmenti izrade operativnoga plana kod ispitanih poduzeća .....	48
<b>Grafikon 7</b> Izrada operativnoga plana ispitanih poduzeća za potrebe projekata Europske Unije .....	49
<b>Grafikon 8</b> Doprinos operativnog plana u poslovanju ispitanih poduzeća.....	50
<b>Grafikon 9</b> Najlakši dio kod sastavljanja operativnog plana ispitanih poduzeća .....	51
<b>Grafikon 10</b> Najteži dio sastavljanja operativnoga plana ispitanih poduzeća .....	52
<b>Grafikon 11</b> Najčešći korisnici operativnoga plana prema ispitanim poduzećima .....	53

## Prilog

- anketni upitnik (link anketnog upitnika: <https://form.jotform.com/233532190311343>)

### OSNOVNE INFORMACIJE O ANKETNOM UPITNIKU

Pred Vama se nalazi anketni upitnik koji se sastoji od 15 pitanja te oduzima 10 minuta Vašeg vremena potrebnog za njegovo rješavanje. Provođi se u svrhu prikupljanja podataka za izradu završnog rada pod nazivom "Izrada operativnog plana na primjeru poduzetničke ideje". Anketni upitnik provodi studentica Michelle Kovačić Međimurskog veleučilišta u Čakovcu. Podatci prikupljeni ovim anketnim upitnikom koristit će se na povjerljiv način samo tijekom i za potrebe izrade navedenog završnog rada.

Upišite naziv Vašeg poduzeća.

Odaberite organizacijski oblik Vašeg poduzeća!

Upišite djelatnost kojom se bavi Vaše poduzeće.

Odaberite veličinu Vašeg poduzeća.

Koliko dugo Vaše poduzeće posluje/postoji na tržištu?

Što za Vas znači operativno planiranje?

Izrađujete li operativni plan u Vašem poduzeću?

Za koje vremensko razdoblje izrađujete operativni plan u Vašem poduzeću?

Za koji segment Vašeg poduzeća izrađujete operativni plan?

Izrađujete li operativni plan za potrebe EU projekata?

Olakšava li Vam izrada operativnog plana poslovanje poduzeća?

Na koji način?

Koji dio, kod izrade operativnog plana je, prema Vašem mišljenju, najlakše sastaviti? Zašto?

Koji dio, kod izrade operativnog plana je, prema Vašem mišljenju, najteže sastaviti? Zašto?

Osim Vas kao poduzeća, koga biste još mogli navesti kao korisnika Vašeg operativnog plana?