PROCESNI PRISTUP IZRADE POSLOVNOG PLANA

Marić, Megi

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:349980

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

PROCESNI PRISTUP IZRADE POSLOVNOG PLANA

Mentor: **Student:**

Izv.prof.dr.sc. Marko Hell **Megi Marić**

Split, Lipanj, 2020.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4
1.1. Definicija problema 4
1.2. Cilj rada 4
1.3. Metode rada 4
2. POSLOVNO PLANIRANJE 5
2.1. Vrste poslovnog planiranja 5
2.2. Poslovni plan 6
2.2.1. Svrha poslovnog plana 6
2.2.2. Sadržaj poslovnog plana 6
3. PRIMJER PROCESA IZRADE POSLOVNOG PLANA 7
3.1. Definiranje poslovne ideje 7
3.2. Segmentacija tržišta 8
3.3. Tržišna konkurencija 8
3.4. Analiza lokacije 9
3.5. Tehničko-tehnološka analiza 9
3.6. Financijska priprema projekta 11
3.6.1. Formiranje ukupnog prihoda 11
3.6.2. Ulaganje u stalna i obrtna sredstva 14
3.6.3. Troškovi poslovanja i amortizacija 15
3.6.4. Račun dobiti i gubitka 17
3.7. Izvori financiranja 18
3.8. Implementacija poslovnog projekta 21
3.8.1. Statičke metode 21
3.8.2. Dinamičke metode 23
3.8.3. Pokazatelj likvidnosti 23
3.8.4. Pokazatelj profitabilnosti 26
3.8.5. Zaključna ocjena projekta 28
4. PROCESNI PRISTUP 29
4.1. Upravljanje poslovnim procesima 31
5. DIJAGRAM AKTIVNOSTI SWIMLANE TEHNIKAMA 32
5.1. Unified Modeling Language (UML) 33
6. PROCES IZRADE POSLOVNOG PLANA 34

6.1. Opis dijagrama aktivnosti izrade poslovnog plana 34
Slika 1. DIJAGRAM AKTIVNOSTI POSLOVNOG PLANA 39
7. ZAKLJUČAK 40
8. LITERATURA 41
9. SAŽETAK 42
10. SUMMARY 42

1. UVOD

1.1. Definicija problema

Definicija problema ovog rada je procesni pristup izrade poslovnog plana. Kroz ovaj rad upoznati ćemo se sa poslovnim planiranjem i izradom poslovnog plana, značenjem, vrstama i razlogu zbog kojeg služe dijagrami aktivnosti (UML). Također ćemo razraditi značenje procesnog pristupa i pojasniti model podataka te na primjeru poslovnog plana kojeg sam radila unutar poslovnog projekta prikazati proces izrade.

1.2. Cilj rada

Cilj rada je približiti tj. pobliže pojasniti i prikazati proces izrade poslovnog plana sa kojim se svi poduzetnici susreću i koji je vrlo važan za pokretanje poslova i suradnju sa kreditorima, investitorima, osiguravateljima i sl.

1.3. Metode rada

Kod izrade rada korištene su metode:

- Analiza i sinteza (za objašnjavanje osnovnih pojmova)
- Metoda dedukcije (zbog donošenja zaključaka)
- Metoda izrade poslovnog plana (zbog primjera poslovnog plana)

2. POSLOVNO PLANIRANJE

Poslovno planiranje je osnovna funkcija menadžmenta bez koje je nemoguće dizajnirati samu organizaciju u što spada određivanje i planiranje aktivnosti organizacije, zapošljavanje djelatnika, određivanje stila vođenja, odlučivanje o ciljevima i korištenje različitih metoda i poslovnih odluka za postizanje postavljenih ciljeva organizacije i ostalih aktivnosti. Poslovno planiranje je najviše zastupljeno u ekonomiji, primjenjuje se najviše na području proizvodnje, raspodjele i potrošnje dobara i usluga. Rezultat poslovnog planiranja je poslovni plan.[1]

2.1. Vrste poslovnog planiranja

Vrste poslovnog planiranja se djele na razini menadžmenta i vremenske dimenzije na koju se odnose, a to su:

a) Strateško planiranje
b) Taktičko planiranje
c) Operativno planiranje

Strateško planiranje je planiranje na najvišoj razini i onodefinira dugoročne ciljeve subjekata koje su temelj misije poslovnih subjekata, planiranje njihovog rasta i razvoja te strategija za realizaciju ciljeva. Jako je važno istaknuti da je strateško planiranje ujedno i planiranje na dugoročno.[2]

Taktičko planiranje je na razini srednjeročnog planiranja te se odnosi na donošenje srednjeročnih ciljeva koji se nadopunjavaju s dugoročnim ciljevima. Također se odnosi i na planiranje aktivnosti i zadataka za realizaciju dugoročnih ciljeva.

Operativno planiranje je planiranje na kratkoročno i ono se odnosi na kratkoročno definiranje ciljeva i planiranje aktivnosti i zadataka usmjerenih prema realizaciji dugoročnih ciljeva. Ono što je zajedničko taktičkom i operativnom planiranju je to što je njihovo planiranje na razini pojedinih poslovnih funkcija poduzeća i na razini centara odgovornosti.[3]

[1] Efos.unios.hr
[2] Poslovno planiranje, kontrola i analiza-D.Gulin, H.Perčević, B.Tušek, L.Žager
[3] www.efzg.hr

2.2. Poslovni plan

Poslovni plan je dokument u kojem poduzetnik pokaziva svoju poslovnu ideju. Poslovni plan sadrži razrađenu analizu o ulaganju u određeni posao, analizu o budućim rezultatima poslovanja i analizu o mogućim rješenjima za rizične situacije koje se mogu desiti kroz vrijeme.[4] Kako bi postigli zacrtane ciljeve, izradom poslovnog plana kroz koji predviđamo buduće događaje i rješenja za buduće probleme povećavamo šanse za ostvarenje ciljeva.

2.2.1. Svrha poslovnog plana

Potrebno je napomenuti da je poslovni plan najvažniji dokument u traženju vanjske potpore kao što su kreditori, investitori i sl. Svrha poslovnog plana je ta da pomaže vlasnicima, menadžerima i poduzetnicima objasniti njihovu viziju i usredotočiti se na najvažnije djelove vizije kako bi istražili postojeće stanje i procjenili mogućnosti za organizacijski razvoj. Također, poslovni plan služi za komunikaciju sa investitorima, bankama, poslovnim partnerima, osiguravateljima i sl. Plan se treba prilagoditi organizaciji za koju se vrši planiranje, njezin ciljevima, strategijama i djelovima. Najvažnije je da plan daje realnu sliku budućnosti organizacije, njezinih očekivanja i ciljeva.

2.2.2. Sadržaj poslovnog plana

Poslovni plan sadrži sve poslovne aktivnosti i rezultate poslovanja koje se planira i ono se nalazi u planskoj bilanci, računu dobiti i gubitka i u izvješćima o financijskim tokovima.[5] Aktivnosti koje sadrži poslovni plan su:

a) Predviđanje
b) Postavljanje ciljeva
c) Organizacija poslovnih aktivnosti
d) Planiranje materijalnih resursa
e) Planiranje ljudskih resursa
f) Organizacija zadataka
g) Planiranje aktivnosti
h) Izrada proračuna
i) Kontrola

[4] Hamagbicro.hr
[5] Efos.unios.hr

3. PRIMJER PROCESA IZRADE POSLOVNOG PLANA

Za primjer procesa izrade poslovnog plana koristiti ću poslovni plan koji sam izrađivala u sklopu poslovnog projekta. Značajke poslovnog plana koje su bazirane po koracima dijagrama iz slike 1.

3.1. Definiranje poslovne ideje

U životu suvremenog čovjeka vrijeme igra veliku ulogu. Upravo je misija ovog poduzeća da mu omogući kvalitetnu, nutritivnu prehranu koja mu je potrebna da drži korak sa tempom modernog života a da ne gubi dragocjeno vrijeme na pripremu bezgultesnkih deserata. U cilju utvrđivanja potencijala tržišta, provedeno je istraživanje tržišta, koje je pokazalo da postoji značajna tražnja, a utvrđena je i prosječna godišnja struktura tražnje bezgluteske hrane općenito. Pored toga, istraživanje je pokazalo da su kupci uglavnom nezadovoljni kvalitetom ponude bezglutesnke hrane, te zastarjelom načinu pripreme slastičarskih proizvoda i kolača u čemu Slastičarnica Loly vidi svoju šansu. U tom smislu, poseban akcenat stavlja se na prirodne i organske proizvode, čime će slastičarnica nastojati da se izdvoji od konkurencije. Polazište ovoga poslovnoga plana je ne temelju ideje, vizije i detaljne analize tržišta utvrditi se dali postoji potreba za otvaranjem slastičarnice koja nudi bezglutenske slastičarske proizvode u gradu Solinu. Uzimajući u obzir raspoloživi kapital i kapital koji bi se trebao pribavit. Ovakva ponuda slastičarskih proizvoda namijenjena dijabetičarima i odnosno oboljelima od autoimunoloških bolesti poput ceklaije koja nije toliko zastupljena na tržištu te u tome leži prednost ovakve ideje. Ideja o osnivanju slastičarnice proizlazi iz ljubavi prema proizvodnji slastica, odnosno kolača za domaće tržište. Zapravo, do ideje se došlo istraživanjem problema u 21. stoljeću, dijabetesa, i potrebe za zdravom hranom, koja može biti ukusna i slatka. Prema istraživanju tržišta slastičarnica bi trebala biti uspješno konkurentna na tom tržištu. Uzete su u obzir samo osobe srednje dohodovne skupine. Također, namjerava se pružati i usluga dostave „slastica“, probuditi svijest stanovništva o zdravoj hrani, te na taj način zadovoljavati potrebe stanovništva i time otvoriti priliku za daljnje širenje. Na ideju o otvaranju slastičarnice došla je Megi Marić. Dosadašnje radno iskustvo nije usko vezano za praktično ili radno iskustvo već uz teorijsko iskustvo tj. učenje. Poduzetnik svojim prednostima smatra svoju mladost, ideje, veliku želju za učenjem, maštovitost, prilagodljivost te želju za stjecanjem karijere. Poduzetničke kompetencije za uspješnu realizaciju pothvata su sljedeće: inovativnost i kreativnost, uporan rad i želja za

uspjehom, samouvjerenost i odgovornost, spremno preuzimanje rizika i poduzetnički duh, ambicioznost i konstantno ulaganje u obrazovanje, komunikacijske sposobnosti, poznavanje stranih jezika (engleski i njemački), napredno poznavanje rada na računalu, organizacijske sposobnosti i širenje poslovnih mogućnosti.

3.2. Segmentacija tržišta

Slastičarnica Loly prije svega želi biti prepoznatljivo kako po glutenskim tako i po ponudi zdravih i organskih slastičarskih proizvoda u Splitsko-dalmatinskoj županiji. Za glavni cilj bi imala zadovoljiti potrebu za bezgultenskim proizvodima kako bi zadovoljila želje i potrebe svojih potrošača oboljelih od dijabetesa ili autoimunih bolesti. Bez obzira na dob, spol ili religijsku orijentiranost proizvodi slastičarnice će biti dostupni svima koji imaju problem sa dijabetesom, problemom pretilosti ili jednostavno žele zdravo unositi slastičarske proizvode bez „grižnje“ savjesti. Cijene će biti pristupačne svim potrošačima, te će kupci moći svaki dan kupiti slasticu, i na taj način okrenuti se zdravijem načinu življenja. Isto tako moramo biti oprezni jer postoji rizik od povećanja cijene sirovina i materijala, smanjenje kupovne moći stanovnika itd.

3.3. Tržišna konkurencija

Analiza tržišta najvažnija je analiza u sklopu poslovanja, a rezultati analize su temelj uspjeha na tržištu. Rezultati istraživanja tržišta precizan su pokazatelj preferencija potrošača. Na domaćem tržištu trenutno ovakva vrsta ponude konkretno ne postoji posebno u bližoj okolici. Neke slastičarnice u ponudi imaju ponudu slastičarskih proizvoda bez jaja, brašana i šećera za alergičare, ali njihova ponuda je oskudna na svega nekoliko proizvoda. Ukoliko djelatnost ostvari uspjeh na tržištu, odnosno ukoliko se pokaže zanimanje za proizvode slastičarnice, planira se širenje. Stoga, ova ideja je praktički inovacija, budući da se radi o proizvodnji i zdravih slastica, što bi trebalo omogućiti uspjeh osvajanja tržišta u doglednom vremenu. Kroz svoje istraživanje došla sam do informacija da samo nekolicina slastičarnica u bližoj okolici proizvodi proizvode za alergičare i da su jako oskudni te da ovakve ponude koju bi imala moja slastičarnica praktički bi bila novitet na tržištu zbog toga što bi se uz glutenske bazirala i na bezglutenskim i zdravi slasticama.

3.4. Analiza lokacije

Poslovni objekt bi bio u prizemlju obiteljske kuće koja se nalazi u gradu Sinju, točnije u naselju Brnaze. Prostor koji bi se prenamjenio za poslovanje slastičarnice je nekada bio poslovni prostor za dućan. Poslovni prostor ima 100m2 koji bi se prenamjenio za izradu i prodaju slastica te ostali dio prostora bi se uredio za sjedenje što može proširiti asortiman slastičarnice i na ponudu raznih pića. Također ispred poslovnog prostora je već izrađen dio koji bi mogao služiti kao parking. Prostor ima svoje prednosti jer se nalazi uz prometnu ulicu gdje je uočljiv, također je u samom centru mjesta gdje se okuplja većina ljudi, blizina pošte, dućana itd.

3.5. Tehničko-tehnološka analiza

Glavne sirovine za proizvodnju kolača su jaja, brašno i šećer koje mješamo sa raznim sastojcima kako bi dobili na okusu, mirisu i dekoraciji samog kolača. U slastičarnici bi se proizvodilo po 10 različitih vrasta kolača, keksa i torti od glutena te 10 vrsta kolača, 5 vrsta keksa i 10 vrsta torti bez glutena. Za bezglutenske kolače osnovne sirovine su gluten free namjernice kao što je bezglutensko brašno, kuskus, heljda i ostali bezglutenski proizvodi. Oprema koja bi se koristila u slastičarnici je standardna oprema svake slastičarnice kao što su mikseri, peći (konvektomati), zdjele, pribor za oblikovanje i ukrašavanje kolača, mutilice, pribor za mješanje i rezanje te plehovi. S obzirom da je potrebno utvrditi planiranje nabave sirovina i materija izradila sam i normative utroška sastojaka za svaku grupu slastica za određenu količinu, također sam pomnožila te normative sa nabavnom cijenom sirovina i materijala koje bi koristila te dobila podatke o potrošnji materijala i sirovina za određeni period. Sirovine i materijale planiraju se nabavljati od domaćih proizvođača te je dobro što veći dio njih pruža odgodu plaćanja od mjesec dana što bi uvelike pomoglo da se obveze podmire na vrijeme. Za izračun je korištena prosječnu količinu osnovne sirovine i prosječnu nabavnu cijenu.

Tablica 1. NORMATIV POTROŠNJE SIROVINE I MATERIJALA PO JEDINICI PROIZVODA

Opis	Količina	Brašno (kg)	Jaja (kom)	Šećer (kg)	Orasi, čokolada,.. (kg)	Ukupno (kn)
Kolači	1 pleh (20 kom)	1	3	0.250	1	23
Keksi	1 kg	1	2	0.500	1	22
Torte	1 kom (20 šnita)	1	5	1	2	41

Izvor: Izračun autora

Tablica 2. NORMATIV POTROŠNJE SIROVINE I MATERIJALA PO JEDINICI PPROIZVODA (BEZGLUTENSKIH)

Opis	Količina	Brašno, heljda, kuskus,.. (kg)	Jaja (kom)	Šećer (kg)	Kokos, naranča, Mak,.. (kg)	Ukupno (kn)
Kolači	1 pleh (20kom)	1	2	0.00	1	27
Keksi	1 kg	1	2	0.100	1	28
Torte	1 kom (15 šnita)	1	4	0.200	1	30

Izvor: Izračun autora

Također, glavna komponenta uspijeha u svakom poslu su zaposlenici, njihova znanja i vještine. U slastičarnici je planirano uz samu poduzetnicu zapošljavanje jedne stručne osobe (slastičara) te prodavača. Kako se posao bude razvijao tako bi se u sladu sa tim dizale plaće zaposlenicima i povećavao bi se broj samih zaposlenika.

Tablica 3. PLANIRANI BROJ ZAPOSLENIKA

Opis	GODINA					
	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.	Bruto plaća (kn)
Voditelj	1	1	1	1	1	6000,00
Slastičar	1	1	1	1	1	5500,00
Prodavač	1	1	1	1	1	4700,00

Izvor: Izračun autora

Tablica 4. PLANIRANI GODIŠNJI TROŠAK PLAĆE

Opis	GODINA					UKUPNO
	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.	
Voditelj	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000	360.000
Slastičar	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000	330.000
Prodavač	56.400	56.400	56.400	56.400	56.400	282.000

Izvor: Izračun autora

3.6. Financijska priprema projekta

3.6.1. Formiranje ukupnog prihoda

Ukupni prihod poduzeća čini vrijednost prodanih proizvoda i usluga koje je poduzeće proizvelo.[6] Također ono predstavlja vrijednosni iskaz plana prodaje na način da se jedinične prodajne cijene za pojedinu stavku asortimana množe s planiranog godišnjom prodajom proizvoda.[7] Ovi podatci su od iznimne važnosti za izradu svakog poslovnog plana jer su osnovni podatci za izračun ukupnih pihoda pa i ostalih izračuna. Iz ovog možemo zaključiti da je ukupan prihod jednak umnošku prodajne cijene i količine prodaje. Kod izračuna plana prodaje uzimala sam u obzir samo minimalne količine prodaje koje se temelje na prodaji slastičarnica na sličnim lokacijama pa ukoliko one budu zadovoljavajuće sve ostale veće količine samo daju sigurnost da je projekt uspješan.

[6] Osnove poslovne ekonomije
[7] Poduzetničko projektiranje- Antonija Roje

Tablica 5. PLAN PRODAJE GLUTENSKIH PROIZVODA

Opis	**Jedinica Mjere**	**GODINA**					**Jedinična cijena u kunama**
		2020.	2021.	2022.	2023.	2024.	
Kolači	Kom	25.000	25.200	25.700	26.000	26.300	10
Keksi	Kg	500	520	540	580	600	50
Torte	Kom	200	205	210	214	220	150

Izvor: Izračun autora

Tablica 6. PLAN PRODAJE BEZGLUTENSKIH PROIZVODA

Opis	**Jedinica Mjere**	**GODINA**					**Jedinična cijena u kunama**
		2020.	2021.	2022.	2023.	2024.	
Kolači	Kom	10.000	10.200	10.500	10.800	20.000	12
Keksi	Kg	400	410	425	440	480	70
Torte	Kom	120	135	150	180	200	180

Izvor: Izračun autora

Tablica 7. UKUPAN PRIHOD OD GLUTENSKIH PROIZVODA

Opis	GODINA				
	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.
Kolači	250.000	252.000	257.000	260.000	263.000
Keksi	25.000	26.000	27.000	29.000	30.000
Torte	30.000	30.750	31.500	32.100	33.000
UKUPAN PRIHOD	305.000	308.750	315.500	321.100	326.000

Izvor: Izračun autora

Tablica 8. UKUPAN PRIHOD OD BEZGLUTENSKIH PROIZVODA

Opis	GODINA				
	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.
Kolači	120.000	122.400	126.000	129.600	240.000
Keksi	28.000	28.700	29.750	30.800	33.600
Torte	21.600	24.300	27.000	32.400	36.000
UKUPAN PRIHOD	169.600	175400	182.750	192.800	309.600

Izvor: Izračun autora

Tablica 9. UKUPAN PRIHOD OD PROIZVODA

Opis	GODINA				
	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.
UKUPAN PRIHOD	474.600	484.150	498.250	513.900	635.600

Izvor: Izračun autora

Prihod od pojedinačnih proizvoda (kolača, torti, keksa) je dobiven množenjem cijene proizvoda sa količinom prodanih proizvoda, ukupan prihod proizvoda (glutenskih i bezglutenskih) je dobiven zbrajanjem prihoda od svakog pojedinačnog proizvoda (kalača, torti, keksa) te glavni ukupni prihod je dobiven zbrajanjem ukupnog prihoda glutenskih i bezglutenskih proizvoda. S obzirom da sam dobro proučila tržište i shvaćam koliki rizik postoji sigurna sam da sam postavila realne temelje za svoj poslovni plan, ali isto tako ću ih tjekom svoga rada ukoliko bude potrebno prateći tržište ispravljati i nadopunjavati kako ne bih došla do krivih zaključaka. Iz ove tablice možemo vidjeti kako bi se prihod iz godine u godinu lagano povećavao.

3.6.2. Ulaganje u stalna i obrtna sredstva

Osnovne karakteristike osnovnih ili stalnih sredstava (dugotrajne imovine) su te da se koriste u poslovnim aktivnostima poduzeća u dužem vremenskom razdoblju, u vijeku uporabe ne mijenjaju svoj fizički oblik, postepeno se troše, tako što dio svoje vrijednosti prenose na gotove proizvode ili usluge, te podliježu obračunu amortizacije kojom se mjeri postupno trošenje osnovnih sredstava.[8]

Procijena vrijednosti stalnih sredstava se temelji na procijeni tržišne vrijednosti sredstava. U ovom slučaju procijena vrijednosti poslovnog prostora se temelji na procijeni sudskog vještaka, adaptacija prostora se temelji na građevinskim radovima a vrijednost opreme na ponudi samog dobavljača.

Stalna sredstva i ulaganje u stalna sredstva u ovom poslovnom projektu su poslovni prostor koji je procijenjen na 350 000kn, adaptacija poslovnog prostora procijenjena na 60 000kn, unutrašnje uređenje prostora (stolice, stolovi, vitrine, kasa itd.) i proizvodna linija za proizvodnju kolača i slastica za koje će biti potrebno ulaganje od 80 000kn.

Obrtna sredstva (kratkotrajna imovina), u ekonomskoj teoriji i praksi, naziv za dio sredstava koji se u pravilu obrne u poslovnom ciklusu unutar jedne godine. Kod obrtnih sredstava očekuje se povrat ulaganja (unovčavanje) sredstava iz poslovanja s dospijećem kraćim od jedne godine. Nakon toga obrtna sredstva ponovno ulaze u poslovni ciklus do sljedeće faze unovčavanja i tako neprestano dok egzistira pravna osoba.[9] Pošto je ovaj projekt manji pothvat ne treba angažirati konzultanta kao što je potrebno kod većih projekata jer kod većih projekata imamo dane vezivanja i koeficijente obrtaja za razliku od manjih projekata gdje uzimamo u obzir da bi dovoljna visina obrtnih sredstava mogla biti jednaka ili približna mjesečnim troškovima poslovanja. S obzirom da sam već dugo planirala ovaj projekt i znala da će mi trebati novac otvorila sam štednju i do sada uštedila 35 000kn koje sam spremna uložiti u prva obrtna sredstva.

[8] Poslovni.hr
[9] Enciklopedija.hr

Tablica 10. ULAGANJE U STALNA I OBRTNA SREDSTVA

OPIS	2020.	UKUPNO	UDIO U %
STALNA SREDSTVA			
Postojeći objekt	350.000	350.000	71
Adaptacija objekta	60.000	60.000	12
Oprema	80.000	80.000	16
UKUPNO	490.000	490.000	93
OBRTNA SREDSTVA	35.000	35.000	7
UKUPNO (1+2)	525.000	525.000	100

Izvor: Izračun autora

3.6.3. Troškovi poslovanja i amortizacija

Najveći dio ukupnog prihoda svakog poduzeća služi za pokrivanje troškova poslavanja. Troškove poslovanja se razrstavaju na materijalne i nematerijane troškove, amortizaciju, i na nabavne vrijednosti prodajne robe i materijala.

S obzirom da sam svjesna da na količinu troškova poslovanja također uvelike utječu količina i cijena detaljnom razradom ovih troškova mogu racionalizirati tj. smanjiti te troškove zamjenom skupljih za jeftinije. Također razrada poslovnih troškova jako mi je bitna kako bi odredila prodajnu cijenu svojih proizvoda i kako bi utvrdila potrebu za obrtnim sredstvima.

Kod poduzeća kao što je u ovom slučaju slastičarnica najbitniji su direktni materijalni troškovi tj. troškovi sirovina i materijala koji su potrebni za proizvodnju slastica kao što su brašno, jaja, ulje, šećer i ostali proizvodi. S obzirom da to ne želim olako shvaćati napravila sam strukturu mogućih troškova kroz budućih 5 godina na temelju prosječne količine prodaje. Za podatke uzeti su u obzir podatci iz tablice 3. Kako bi izračunala ukupan trošak koristila sam formu nabavna cijena puta količina utroška.

Tablica 11. TROŠKOVI POSLOVANJA

Opis	GODINA					UKUPNO
	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.	
1. MATERIJALNI TROŠKOVI	140.500	140.865	140.888	140.916	140.940	704.109
Sirovine i materijal	133.000	133.365	133.388	133.416	133.440	666.609
Energija	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	25.000
Ostali troškovi	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.000
Gorivo	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	7.500
2. TROŠKOVI USLUGA	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	25.000
3. NEMATERIJALNI TROŠKOVI	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	25.000
4. PLAĆE	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	81.000
5. TROŠKOVI KAMATA	3.815	2.945	2.135	1.295	455	10.645
UKUPNO	170.515	170.010	169.223	168411	167.595	845.754

Izvor: Izračun autora

U ekonomiji amortizacija je smanjenje vrijednosti imovine zbog fizičkoga trošenja, uništenja ili moralnoga odnosno ekonomskoga zastarijevanja kao posljedice razvoja znanosti i tehnologije. U procesu trošenja dugotrajna imovina prenosi dio svoje vrijednosti na proizvode, zato se amortizacija računa kao trošak dobivenoga proizvoda i zaračunava se u njegovu cijenu koštanja.[10] Kod ovoga plana u amortizaciju spada adaptacija proestora, postojeći objekat i oprema za slastice.

Tablica 12. AMORTIZACIJA

Opis	Vrijednost	Godišnja stopa amortizacije %	GODINA					Ostatak vrijednosti
			2020.	2021.	2022.	2023.	2024.	
Objekt	350.000	5	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	262.500
Adapta0cija	60.000	5	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	45.000
Oprema	80.000	20	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	0
Ukupno	490.000		36.500	36.500	36.500	36.500	36.500	307.500

Izvor: Izračun autora

[10] Enciklopedija.hr

3.6.4. Račun dobiti i gubitka

Račun dobiti i gubitka je financijski izvještaj koji prikazuje uspješnost poslovanja poduzeća kroz određeno vrijeme i sadrži prikaz svih prihoda i rashoda i ostvarenog financijskog rezultata u određenom obračunskom razdoblju.

Pošto sam izračunala sve potrebne elemente kroz svoj rad koji su potrebni za izračunavanje računa dobiti i gubitka kao što su prihodi, rashodi, stalna i obrtna sredstva, amortizaciju itd. u tablici 17. možemo vidjeti da sam došla do podataka da bi poslovanje slastičarnice u idućih 5 godina bilo profitabilno tj. ostvarilo bi zadovoljavajuću dobit.

Tablica 13. RAČUN DOBITI I GUBITKA

Opis	GODINA				
	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.
A.PRIHOD	305.000	308.750	315.500	321.100	326.000
B. RASHOD					
Materijalni troškovi	140.500	140.865	140.888	140.916	140.940
Troškovi usluga	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Nematerijalni troškovi	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Plaće	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200
Kamate	3.815	2.945	2.135	1.295	455
Amortizacija	36.500	36.500	36.500	36.500	36.500
UKUPNI RASHOD	207.015	206.510	205.723	204.911	204.095
BRUTO DOBIT (A-B)	97.985	102.240	109.777	116.189	121.905
D. Porez na dobit 20%	19.579	20.448	21.955,4	23.237,8	24.381
NETO DOBIT (C-D)	78.388	81.792	87.821,6	92.951,2	97.524

Izvor: Izračun autora

3.7. Izvori financiranja

Iz tablice ulaganja u stalna i obrtna sredstva vidljiva su ulaganja u pojedina sredstva koja će se jednim djelom podmiriti vlastitim sredstvima a drugi dio podmiriti podizanjem kredita.

Tablica 14. IZVORI FINANCIRANJA

OPIS	2020.	UKUPNO	UDIO %
VLASTITI KAPITAL	385.000	385.000	73
Postojeći objekt	350.000	350.000	
Novac	35.000	35.000	
KREDIT	140.000	140.000	21
UKUPNO	525.000	525.000	100

Izvor: Izračun autora

Iz tablice je vidljivo da bi 75% vlastitih sredstava bilo uloženo u projekt što je vrlo dobro s obzirom da bankama daje sugirnost kada imamo veći omjer vlastitih sredstava u odnosu na vanjska sredstva npr. kredit. Također je poželjno da udio obrtnih sredstava u odnosu na ukupnu investiciju ne prelazi 30% što je opet prednost kod banke jer udio obrtnih sredstava ne prelazi 7%.

Ponuda kredita od banke je bila uz uvjete:

- Iznos kredita od 140.000 kn
- Kamatna stopa 3%
- Otplata kredita u mjesečnim ratama
- Kredit namjenjen za kupnju opreme i preuređivanje poslovnog prostora
- Rok otplate kredita od 5 godina

Tablica 15. OTPLATNI PLAN

RATA	GLAVNICA	KAMATA	IZNOS RATE	PREOSTALI DIO
GODINA OTPLATE				
1	2.333,33	350,00	2.683,33	137.666,67
2	2.333,33	344,17	2.677,50	135.333,34
3	2.333,33	338,33	2.671,66	133.000,01
4	2.333,33	332,50	2.665,83	130.666,68

5	2.333,33	326,67	2.660,00	128.333,35
6	2.333,33	320,83	2.654,16	126.000,02
7	2.333,33	315,00	2.648,33	123.666,69
8	2.333,33	309,17	2.642,50	121.333,36
9	2.333,33	303,33	2.636,66	119.000,03
10	2.333,33	297,50	2.630,83	116.666,70
11	2.333,33	291,67	2.625,00	114.333,37
12	2.333,33	285,83	2.619,16	112.000,04
GODINA OTPLATE				
1	2.333,33	280,00	2.613,33	109.666,71
2	2.333,33	274,17	2.607,50	107.333,38
3	2.333,33	268,33	2.601,66	105.000,05
4	2.333,33	232,50	2.595,83	102.666,72
5	2.333,33	256,67	2.590,00	100.333,39
6	2.333,33	250,83	2.584,16	98.000,06
7	2.333,33	245,00	2.578,33	95.666,73
8	2.333,33	239,17	2.572,50	93.333,40
9	2.333,33	233,33	2.566,66	91.000,07
10	2.333,33	227,50	2.560,83	88.666,74
11	2.333,33	221,67	2.555,00	86.333,41
12	2.333,33	215,83	2.549,16	84.000,08
GODINA OTPLATE				
1	2.333,33	210,00	2.543,33	81.666,75
2	2.333,33	204,17	2.537,50	79.333,42
3	2.333,33	198,33	2.531,66	77.000,09
4	2.333,33	192,50	2.525,83	74.666,76
5	2.333,33	186,67	2.520,00	72.333,43
6	2.333,33	180,83	2.514,16	70.000,10
7	2.333,33	175,00	2.508,33	67.666,77
8	2.333,33	169,17	2.502,50	65.333,44
9	2.333,33	163,33	2.496,66	63.000,11
10	2.333,33	157,50	2.490,83	60.666,78
11	2.333,33	151,67	2.485,00	58.333,45

12	2.333,33	145,83	2.479,16	56.000,12
GODINA OTPLATE				
1	2.333,33	140,00	2.473,33	53.666,79
2	2.333,33	134,17	2.467,50	51.333,46
3	2.333,33	128,33	2.461,66	49.000,13
4	2.333,33	122,50	2.455,83	46.666,80
5	2.333,33	116,67	2.450,00	44.333,47
6	2.333,33	110,83	2.444,16	42.000,14
7	2.333,33	105,00	2.438,33	39.666,81
8	2.333,33	99,17	2.432.50	37.333,48
9	2.333,33	93,33	2.426,66	35.000,15
10	2.333,33	87,50	2.420,83	32.666,82
11	2.333,33	81,67	2.415,00	30.333,49
12	2.333,33	75,83	2.409,16	28.000,16
GODINA OTPLATE				
1	2.333,33	70,00	2.403,33	25.666,83
2	2.333,33	64,17	2.397,50	23.333,50
3	2.333,33	58,33	2.391,66	21.000,17
4	2.333,33	52,50	2.385,83	18.666,84
5	2.333,33	46,67	2.380,00	16.333,51
6	2.333,33	40,83	2.374,16	14.000,18
7	2.333,33	35,00	2.368,33	11.666,85
8	2.333,33	29,17	2.362,50	9.333,52
9	2.333,33	23,33	2.356,66	7.000,19
10	2.333,33	17,50	2.350,83	4.666,86

11	2.333,33	11,67	2.345,00	2.333,53
12	2.333,33	5,83	2.339,36	0,00

Izvor: Kreditni kalkulator Zagrebačke banke

Tablica 16. DINAMIKA KREDITNIH OBAVEZA

OPIS	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.
GLAVNICA	27.999,96	27.999,96	27.999,96	27.999,96	27.999,96
KAMATE	3.815,00	2.945,00	2.135,00	1.295,00	455,00
ANUITET	31.814,96	30.974,96	30.124,96	29.294,96	28.455,16

Izvor: Izračun autora

Plan otplate kredita nam pomaže kod izračuna ukupnih financijskih obaveza po godinama otplate samog kredita (Tablica 18.) i ti podatci će nam služiti kod ocjene učinkovitosti samog projekta.

3.8. Implementacija poslovnog projekta

3.8.1. Statičke metode

Statičkom analizom utvrđujemo proizvodnost, ekonomičnost, profitabilnost i efikasnost projekta i ona se provodi na temelju različitih skupina pokazatelja. Pokazatelje kod statičke analize svrstavamo u par osnovnih kategorija, a to su:[11]

- Pokazatelj zaduženosti
- Pokazatelj likvidnosti
- Pokazatelji aktivnosti
- Pokazatelji profitabilnosti
- Pokazatelji ekonomičnosti
- Financijski pokazatelji

[11] Financije poduzeća, Golden marketing, Zagreb, 2006.- Vukičević Milan

Tablica 19. Relativni pokazatelji učinkovitosti

OPIS	GODINA				
	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.
1. Ukupan prihod/broj zaposlenih	101.667	102.917	105.167	107.033	108.667
2. Bruto dobit/broj zaposlenih	32662	34080	36592	38730	40635
3. Bruto dobit/ukupni prihodi (%>30%)	32	33	34	36	37
4. Bruto dobit/ukupna ulaganja (%>20%)	21	21	22	23	23
5. Bruto dobit/vlastita sredstva (%)	25	27	29	30	32
6. Vlastita sredstva/ukupna ulaganja (%)	73	73	73	73	73
7. (Kamate+neto dobit+amortizacija)/anuitet (>1)	4	4	4	5	5
8.. Ukupna ulaganja/(neto dobit+amortizacija) (< od određeni godina trajanja projekta)	4	4	4	4	4

Izvor: Izračun autora

Iz ove tablice možemo zaključiti da:

- Ukupan prihod po jednom zaposlenom zadovoljavajući i da iz godine u godinu povećava.
- Bruto dobit po jednom zaposleniku je također zadovoljavajuća
- Bruto dobit u odnosu na ukupni prihod je veći od 30%
- Bruto dobit je u odnosu na ukupna ulaganja nešto je veći od 20%
- U prosjeku je uloženo 73% vlastitih sredstava
- Slobodna sredstva prema obvezi plaćanja anuiteta su povoljne (>1)
- Ukupna ulaganja u odnosu na neto dobit i amortizaciju su malo povišeni al ne prelaze godine trajanja projekta

3.8.2. Dinamičke metode

Dinamičkom analizom analizira se investicijski projekt tjekom cijelog vremena njegovog trajanja, a kao izvor podataka za izračun pokazatelja dinamičke analize koriste se projkecije iz ekonomskih tijekova projekta.[12]

Od dinamičkih metoda izračunate su:

1. Pokazatelj likvidnosti
2. Pokazatelje profitabilnosti
3. Neto sadašnju vrijednost

3.8.3. Pokazatelj likvidnosti

Likvidnost je svojstvo imovine ili njezinih pojedinih dijelova da se mogu pretvoriti u gotovinu dostatnu za pokriće preuzetih obveza. Poduzeća u svom poslovanju teže očuvanju likvidnosti odnosno sposobnosti da pravovremeno podmiruju svoje obveze , uspoređuju kratkoročne obveze s kratkoročnim izvorima dostupnima za podmirivanje kratkoročnih obveza. Pokazatelji likvidnosti značajni su financijskim managerima koji donose odluke vezane za podmirivanje obveza prema dobavljačima, kreditorima, državi, ali su također značajni i samim kreditorima i dobavljačima.[13] Kako bi izračunala pokazatelje likvidnosti moram prvo napraviti tablicu financijskog toka koja se sastoji od primitaka u koje spadaju ukupni prihodi i izvori financiranja te od izdataka ukoje spadaju ulaganja u osnovna sredstva, ulaganja u trajna obrtna sredstva, troškovi poslovanja, porez na dobi i financijske obveze tj. anuitet.

[12] Financije poduzeća, Golden marketing, Zagreb, 2006.- Vukičević Milan
[13] www.efos.unios.hr

Tablica 20. FINANCIJSKI TOK

Opis	GODINA					Ostatak projekta
	2020.	**2021.**	**2022.**	**2023.**	**2024.**	
A.PRIMICI						
1. Ukupni prihod	**305.750**	**308.750**	**315.500**	**321.100**	**326.000**	
2. Izvori financiranja	525.000					
2.1.Vlastita sredstva	385.000					
2.2.Kredit	140.000					
3.Ostatak vrijednosti projekta						342.500
3.1.Osnovna sredstva						307.500
3.2.Obrtna sredstva						35.000
UKUPNO	**970.750**	**308.750**	**315.500**	**321.100**	**326.000**	**342.500**
B.IZDACI						
1.Ulaganja u osnovna sredstva	490.000					
2.Ulaganja u trajna obrtna sredstva	35.000					
3.Troškovi poslovanja	170.515	170.010	169.223	168.411	167.595	
3.1.Materijalni troškovi	140.500	140.865	140.888	140.916	140.940	
3.2.Usluge	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	

3.3.Nematerijalni troškovi	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
3.4.Plaće	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	
4.Porez na dobit	19.579	20.448	21.955,4	23.237,8	24.381	
5.Anuitet	31.814,96	30.974,96	30.124,96	29.294.96	28.455,16	
UKUPNI IZDACI	**746.908,96**	**221.432,96**	**221.303,36**	**220.943,76**	**220.431,16**	
C.NETO PRIMICI (A-B)	**223.841,04**	**87.317,04**	**94.196,64**	**100.156,24**	**105.568,84**	**342.500**
D.KUMULATIV NETO PRIMITAKA	**223.841,04**	**311.158,08**	**318.037,68**	**323.997,28**	**329.409.88**	**566.341,04**

Izvor: Izračun autora

Iz tablice je vidljivo da su neto primici u cijelom vijeku projekta veći od 0 pa mogu po tome zaključiti da je projket likvidan.

3.8.4. Pokazatelj profitabilnosti

Novac u sadašnjosti vrijedniji je od novca u budućnosti zbog inflacije, kamatnih stopa i oportunitetnih troškova, budući da se novac u sadašnjosti može ulagati i rasti. Neto sadašnja vrijednost je mjera koliko se danas stvara ili dodaje vrijednost ulaganjem. Procjene neto sadašnje vrijednosti ovise o projiciranim budućim novčanim tokovima. Ako postoje pogreške u tim projekcijama, tada naše procijenjene neto sadašnje vrijednosti mogu biti pogrešne. Ovu mogućnost nazivaju rizikom predviđanja.

Kriteriji za odluku o NPV ulaganju je:

- Ako je NPV veći od 0- projekt je efikasan
- Ako je NPV jednak 0- projekt je na razini pokrića
- Ako je NPV manji od 0- projekt nije efikasan

Interna stopa rentabilnosti je stopa koja neto sadašnju vrijednost projekta svodi na nulu, tj. izjednačuje sadašnju vrijednost primitaka i sadašnju vrijednost izdataka. To je zapravo stopa koja pokazuje učinkovitost nekog projekta ulaganja ovisno o izvorima financiranja, a može se tumačiti kao maksimalna stopa kamata na kredite za ta ulaganja. Primjena metode interne stope rentabilnosti je vrlo bitna. Kada je teško odrediti pravu diskontnu stopu za svođenje na sadašnju vrijednost.[14]

Vrijeme povrata je određeno vrijeme tj. broj godina koji je potreban da se vrati izvorno ulaganje.

Kako bi izračunali pokazatelje profitabilnosti koristimo se tablicom ekonomskog toka.

[14] www.RriF.hr

Tablica 20. EKONOMSKI TOK

Opis	GODINA					Ostatak projekta
	2020.	**2021.**	**2022.**	**2023.**	**2024.**	
A.PRIMICI						
1. Ukupni prihod	**305.750**	**308.750**	**315.500**	**321.100**	**326.000**	
2.Ostatak vrijednosti projekta						342.500
2.1.Osnovna sredstva						307.500
2.2.Obrtna sredstva						35.000
UKUPNO	**305.750**	**308.750**	**315.500**	**321.100**	**326.000**	**685.000**
B.IZDACI						
1.Ulaganja u osnovna sredstva	490.000					
2.Ulaganja u trajna obrtna sredstva	35.000					
3.Troškovi poslovanja	170.515	170.010	169.223	168.411	167.595	
3.1.Materijalni troškovi	140.500	140.865	140.888	140.916	140.940	
3.2.Usluge	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
3.3.Nematerijalni troškovi	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
3.4.Plaće	16.200	16.200	16.200	16.200	16.200	
4.Porez na dobit	19.579	20.448	21.955,4	23.237,8	24.381	
UKUPNI IZDACI	**715.094**	**190.458**	**191.178,4**	**191.648,8**	**191.976**	
C.NETO PRIMICI (A-B)	**-411.344**	**118.292**	**124.321,6**	**129.451,2**	**134.024**	**685.000**
D.KUMULATIV NETO PRIMITAKA	**-411.344**	**-293.052**	**-168.730,4**	**-39.279,2**	**94.744,8**	**779.744,8**

Izvor: Izračun autora

3.8.5. Zaključna ocjena projekta

Ono što opravdava ovaj poslovni projekt:

- Niti jedna slastičarnica ne nudi veliki asortiman zdravijih proizvoda
- U blizini mjesta gdje bi se otvorila slastičarnica nema niti jedne druge slastičarnice
- Slastičarnica bi bila na vrlo povoljnom mjestu gdje ima veliki broj ljudi

Učinkovitost projekta:

- Bruto dobit u odnosu na ukupni prihod je veći od 30%
- Bruto dobit je u odnosu na ukupna ulaganja veći od 20%
- Projek je likvidan što znači da je u svim godinama na raspolaganju dovoljno priljeva za pokriti odljeve
- Financijski tok pokazuje da će se ukupna ulaganja vratiti u vijeku poslovnog plana

4. PROCESNI PRISTUP

Poslovni proces je proces koji se kontinuirano ponavlja i vremenski traje neodređeno. Kod poslovnog procesa radni zadatcki se utvrđuju u skladu sa funkcijskom filozofijom i proizvode isti autput svaki put kada se pokrene ciklus. Za razliku od projekta koji je kratkotrajan, proizvodi jedan output i radni se zadatci ne utvrđuju ponovno u skladu sa funcijskom filozofijom.

Procesni pristup se usredotočuje na radne tokove i procese unutar organizacije te samim procesnim pristupom procesi se pokušavaju napraviti vidljivima. Također postoji i procesni menadžment koji se odnosi na načine razmišljanja, organizacijsku strukturu poduzeća i promjenu kulture.

Načela procesnog pristupa su:

a) Usmjerenost na potrošače
b) Međufunkcijski pristup
c) Timski rad
d) Kontinuirano unapređivanje
e) Jasne kompentencije i odgovornost
f) Operacijski ciljevi
g) Upravljanje pomoću ciljeva
h) Sustav nagrađivanja
i) Poduzetništvo

Usmjerenost na potrošače- output i cijena koju potrošač ostvaruje stvara mjernu ljestvicu za procesno strukturiranje.

Međufunkcijski pristup- najvažniji dio procesnog menadžmenta je poslovni proces, a linijski menadžment mu je organizacijska jedinica.

Timski rad- procesno ili možemo nazvati timsko razmišljanje jer se integrira preko funkcijskih granica koja je osnova procesnog pristupa koji se može ostvariti samo suradnjom.

Kontinuirano unapređivanje- poslovni procesi su neprekidan izvor novih promjena zbog utjecaja okoline i tržišnih zahtjeva. Menadžerski mehanizmi moraju pridonositi prilagodbi ciljeva, tokova i sredstava kod potpunog upravljanja kvalitetom.

Jasne kompentencije i odgovornost- procesni stav ortogonalan je funkcijskoj tradicionalnoj organizacijskoj strukturi poduzeća u procesnoj organizacijskoj strukturi. Zbog toga trebaju biti jasno definirane odgovornosti i kompentencije zaposlenika.

Operacijski ciljevi- operacijski ciljevi čine poboljšanja vidljivima i smanjuju otpor prema promjenama. Takvim ciljevima se osigurava objektivna razina poslovanja.

Upravljanje pomoću ciljeva- Porcesi zaposlenika i procesa trebaju biti usklađeni i povezani.

Sustav nagrađivanja- Plaće se temelje na učinku ili nekom kriteriju koji podržava i potiče ostvarivanje ciljeva

Poduzetništvo- poslovni procesi su sa nezavisnom odgovornošću na rezultate kod kojih se zaposlenici mogu oraniziratiu skladu sa postavljenim ciljevima[15]

[15] Efos.unios.hr

4.1. Upravljanje poslovnim procesima

Upravljanje poslovnim procesima (BPM) je sustavni pristup poboljšavanja poslovanja temeljenom na oblikovanju, mjerenju, analizi, poboljšanju i upravljanju procesima.[16] Kod upravljanja procesima potrebno je pronaći procese koji najviše usporavaju poslovanje. Kod traženja takvih procesa posao može biti zahtjevan. Tehnologijom koja ubrzava procese osnažuju se ljudi, procesi i tehnologija i oni se međusobno povezuju u sustav koji zna kako najbrže napraviti neku aktivnost.[17]

[16] Qualitas.hr
[17] Evision.hr

5. DIJAGRAM AKTIVNOSTI SWIMLANE TEHNIKAMA

Swimlane dijagrami prvi put su se pojavili u 40-ima kao varijacija dijagrama toka procesa nazvanog grafikonima s više stupaca. Swimline dijagrami nazvali su ih Geary Rummler i Alan Brache u svojoj knjizi „Poboljšanje performansi“ (1990). Prvo ih je iGrafx uveo u računalno dijagramiranje. Swimline su poznati i kao "Rummler-Brache dijagrami". Drugo moguće podrijetlo termina za njih je dio grafičkog procesa JBoss jBPM jPDL (Process Definition Language) grafičkog procesa kao dio okvira JBOS jBPM za jezike procesa. SwimLane prezentaciju razvio je početkom 1980-ih prof. Dr. Ing. Binner kao dio doktorskog rada o zahtjevima koncepta IT i CIM na Institutu za tvorničke pogone kod prof. Wiendahla na TU-Haru. Razvijen je procesni model u kojem su analiza i modeliranje procesa temeljeni na ulogama polazište IT rješenja temeljenog na informacijskim tehnologijama ili, u slučaju, CIM rješenja pomoću kojeg je bio moguć razvoj IT-CIM koncepta.

Swimlane tehnika koristi se u dijagramima tijeka procesa ili dijagramima tijeka koji vizualno razlikuju dijeljenje posla i odgovornosti za podprocese poslovnog procesa. Swimline mogu biti smješteni vodoravno ili okomito. Swimline dijagram razlikuje se od ostalih dijagrama po tome što se procesi i odluke vizualno grupiraju tako što se postavljaju u trake. Paralelne linije dijele grafikon na trake, s jednom trakom za svaku osobu, grupu ili podproces. Trake su označene kako bi se prikazalo kako je grafikon organiziran. Upotreba standardnih simbola omogućava prikazivanje jasne veze između povezanih dijagrama toka kada grafikon teče složenim odnosima.

Kada se koriste za dijagramiranje poslovnih procesa koji uključuju više odjela, swimlanes često služe razjašnjavanju ne samo koraka i tko je odgovoran za svaki od njih, već i kako se najvjerojatnije pojavljuju odgode, pogreške ili varanje. Mnoge metodologije modeliranja procesa koriste koncept swimline-a, kao mehanizam za organiziranje aktivnosti u zasebne vizualne kategorije kako bi se prikazale različite funkcionalne sposobnosti ili odgovornosti (organizacijske uloge). Swimlane koriste se u metodologijama modeliranja dijagrama aktivnosti poslovnih procesa (BPMN) i objedinjenom modelu jezika.

U swimlane dijagramu procesi su podijeljeni u različite kanale prema njihovoj odgovornosti. To omogućava svakoj osobi (ili grupi ljudi, kao što je poslovni odjel) da brzo i lako uoče što

trebaju postići. Budući da su trake poredane bočno, događaji u procesu mogu se organizirati redoslijedom i povezivati strelicama, tako da se više procesa sastavlja u cjelinu.[18]

5.1. Unified Modeling Language (UML)

Prije svega važno je spomenti da je UML nastao 90-tih godina od strane tri softverska inžinjera (Grady Booch, Ivar Jacobson i James Rumbaugh) koji su htjeli na jednostavan način prikazati sve složeniji proces razvoja softvera i razdvojiti metodologiju od procesa.[19] Dijagram aktivnosti je graf koji pokazuje simbole elemenata modela tako da ilustriraju pojedini dio ili aspekt. Dijagram je dovoljan za jednostavnu komunikaciju. Dijagram mora sudjelovati u upotpunjavanju drugih dijagrama te mora biti povezan sa drugim dijagramima tako da je sustav kompletno opisan kroz sve poglede zajedno. Kod odabira dijagrama koji će se koristiti ovisi o pristupu problemu i rješavanju tog problema. Prednosti UML-a su te da na jednostavan način prikazuje složenije procese, drži komuikacijske linije otvrene, automatizira stvaranje softvera i procesa, pomaže kod problema sa arhitekturom koji su teški za ukloniti, uvelike povećava kvalitetu rada i smanjuje troškove.

[18] En.wikipedia.org
[19] Microsoft.com

6. PROCES IZRADE POSLOVNOG PLANA

6.1. Opis dijagrama aktivnosti izrade poslovnog plana

Na slici je prikazan model u kojem imamo elemente funkcije (vlasnik, menadžer, dioničar) i aktivnosti koje su skup odluka i radnji koje koriste funkcionalne uloge i informacijski tokovi kojima se opisuju veze između samih aktivnosti. Kako bi mogli provesti model potrebne su nam informacije koje nastaju nekom od aktivnosti modela. Te informacije potaknute aktivnostima u matričnom modelu nazivamo tokovi informacija.

U tablici 1. su prikazani i opisani informacijski tokovi koji se koriste u ovom matričnom modelu. U prvom stupcu tablice su dani nazivi informacijskih tokova, a u drugom stupcu tablice je opis informacijskih tokova. Tokovi su u tablici poredani abecednim redom.

Tablica 1. Popis i opis tokova u matričnom modelu upravljanja poslovnim projektom

NAZIV TOKA	**OPIS TOKA**
Lokacija konkurenata	Lokacija konkurenata je određeno mjesto ili područje gdje su smješteni poslovni objekti potencijalnih konkurenata.
Lokacija	Određeni položaj na nekom području na kojem ćemo smjestiti svoj poslovni objekt.
Odobrenje kredita i ostala dokumentacija	Kada kreditor odobri kredit i kada dobijemo svu potrebnu dokumentaciju za implementaciju poslovnog projekta.
Planirani broj zaposlenika	Određeni broj zaposlenika koji je potreban za nesmetano odvijanje poslovnih aktivnosti.
Potrebne sirovine i materijali	Količina sirovine i materijala koji su nam potrebni za izradu proizvoda.
Prijedlog izmjene poslovne ideje	U koliko poslovna ideja nije prihvaćena od strane vlasnika tada menadžer daje novi prijedlog poslovne ideje sa većim ili manjim izmjenama.
Prijedlog poslovne ideje	Menadžer daje prijedlog poslovne ideje kojeg vlasnik u koliko je prijedlog dobar može prihvatiti ili u protivnom odbiti te tražiti izmjene.
Primjedbe na dostavljeni plan	U koliko dajemo zahtjev kreditoru za podizanje

	kredita i kreditor ga ne prihvati tj. ima primjedbe na dostavljeni poslovni plan moramo dorađivati financijsku pripremu projekta kao bi kreditor odobrio kredit.
Proizvod	Proizvod je konačan rezultat proizvodne djelatnosti. Kako bi proizvodili jedinstvene prizvode potrebno je sagledati tržište i utvrditi prednosti i nedostatke našeg proizvoda u odnosu na proizvode konkurenata.
Račun dobiti i gubitka	Račun dobiti u gubitka je izvještaj koji prikazuje prihode, rashode i neto dobitak ili gubitak koji poduzeće ostvari tijekom određenog vremena.
Segment na kojem djelujemo	Segment tržišta kojem želimo prodavati naše proizvode tj. skupina osoba ili poduzeća.
Stalna i obrtna sredstva	Osnovne karakteristike stalnih sredstava su te da se koriste u poslovnim aktivnostima poduzeća u dužem vremenskom razdoblju, nemjenja svoj fizički oblik nego se postepeno troši i dio svoje vrijedosti prenosi na gotove proizvode.Stalna sredstva mogu biti npr. poslovni prostor, oprema itd. Kako bi izračunali trošenje osnovnih sredstava koristimo amortizaciju. Obrtna sredstva su kratkotrajna imovina koja se obrne u poslovnom ciklusu unutar jedne godine iz čega se očekuje povrat ulaganja tj. unovčavanje i nakon toga obrtna sredstva ponovno ulaze u poslovni ciklus do sljedećeg unovčenja i tako u krug dok postoji pravna osoba.
Tuđi kapital	Tuđi kapital su sredstva koja nisu unešena u poduzeće od strane vlasnika poduzeća nego od strane trećih osoba putem kredita, obveznica i zajmova.
Ukupni prihod	Ukupni prihod je prihod koje poduzeće ostvari u određenom vremenskom razdoblju od prodaje svojih proizvoda ili usluga.
Vlastiti kapital	Vlastiti kapital je vrijednost uloženog vlastitog

	kapitala u poduzeće. Taj kapital može biti novac, poslovni prostor, dionice itd.

Izvor: Rad autora

U tablici 2. su prikazane i opisane aktivnosti koje generiraju i koriste tokove iz tablice 1.1.

U prvom stupu tablice dani su popisi,a u desnom stupu dani su opisi aktivnosti te su poredani po abecednom redosljedu.

Tablica 2. Popisi i opisi aktivnosti u matričnom modelu upravljanja poslovnim projektom

NAZIV AKTIVNOSTI	**OPIS AKTIVNOSTI**
Analiza lokacije	Analiza lokacije je izbor lokacije tj. idealnog mjesta za djelatnost koju obavljamo.
Definiranje poslovne ideje	Poslovna ideja je ulazak u poduzetnički tj. poslovni poduhvat. Definiranje poslovne ideje je definiranje osnovnih radnji za budući poslovni poduhvat.
Financijska priprema projekta	Financijska priprema svakog poslovnog projekta se proteže kroz formiranje ukupnog prihoda, ulaganje u stalna i obrtna sredstva, amortizaciju i troskove poslovanja i račun dobiti i gubitka.
Implementacija poslovnog projekta	Nakon sveobuhvatnog istraživanja i dobivenih rezultata provedba poslovnog plana u djelo tj. kretanje u poslovanje.
Izvori financiranja	Izvori financiranja su izvori iz kojih dobivamo potrebna sredstva i djelimo ih na tuđi izvori i vlastiti izvori financiranja.
Konkurencija tržišnog segmenta	Kroz konkurenciju tržišnog segmenta sagledavamo tko su nam konkurenti i kakvi su njihovi proizvodi.
Odobrenje poslovne ideje	Vlasnik mora odobriti poslovnu ideju koju je predložio menadžer, u koliko vlasnik ne

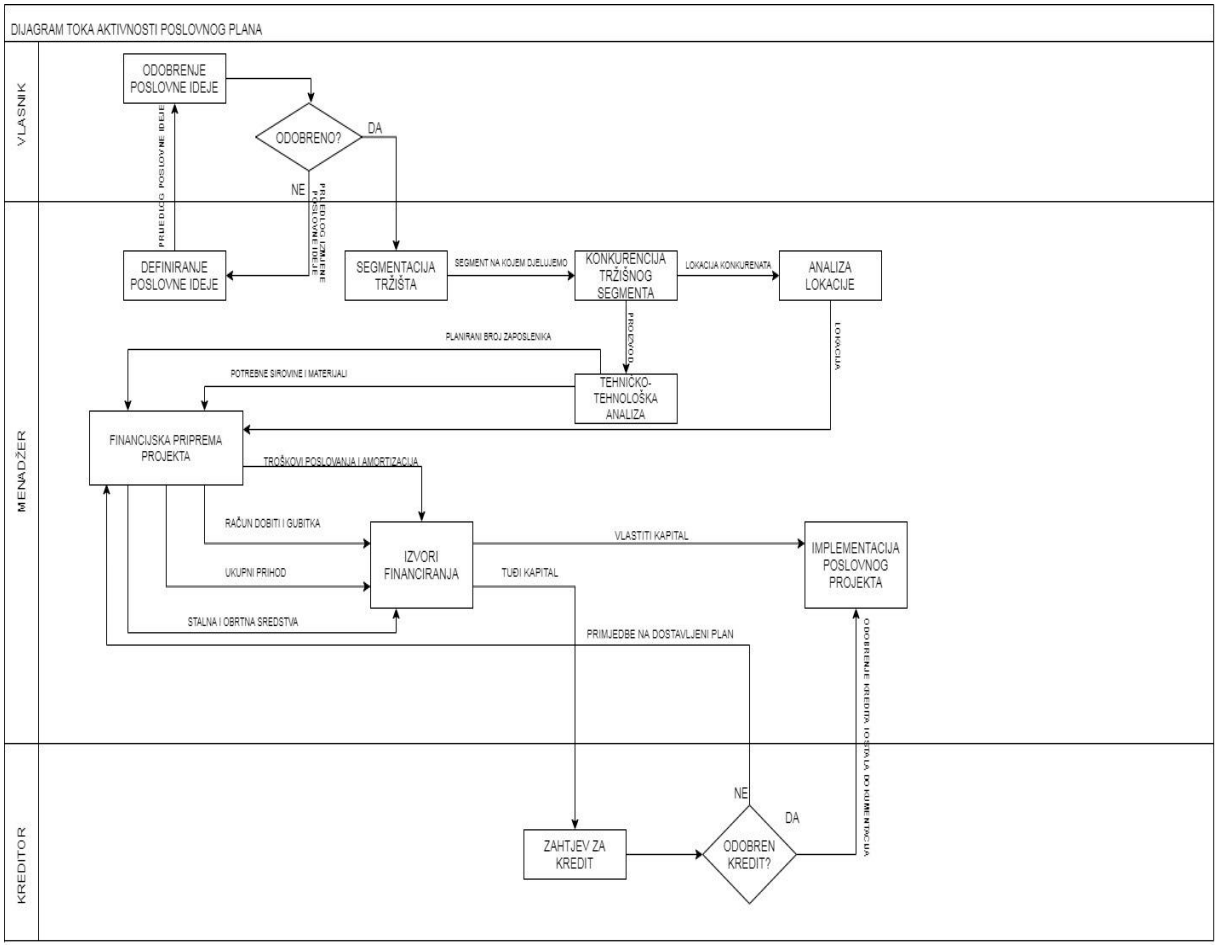
	odobri poslovnu ideju ona se šalje na doradu.
Segmentacija tržišta	Segmentacija tržišta je podjela potršača u skupine pri čemu su potrošači unutar skupine međusobno što je moguće sličniji.
Tehničko-tehnološka analiza	Tehničko-tehnološka analiza u ovoj matrici obuhvaća potrebne sirovine i materijale te potreban broj zaposlenika.
Troškovi poslovanja i amortizacija	Troškovi poslovanja se razvrstavaju na materijalne i nematerijane troškove, amortizaciju i na nabavnu vrijednost prodajne robe i materijala. Amortizacija je smanjenje vrijednosti imovine radi njenog fizičkog trošenja, uništavanja ili zastarjevanja.
Zahtjev za kredit	Podnošenje zahtjeva za kredit kreditoru zbog nedostatka sredstava. Kreditor može odbiti naš zahtjev za određenom količinom novca i dati nam novi prijedlog kredita.

Na slici 1. je prikazan dijagram upravljanja poslovnim projektom sa informacijskim tokovima iz tablice 1.1. i sa aktivnostima iz tablice 1.2. kao polazištima i odredištima informacijskih tokova. U modelu su tri funkcije: vlasnik, menadžer i kreditor. U opisu su za aktivnosti korištene opcije za slova bold i italic, a za tokove bold kako bi bilo jasnije.

Pri samom početku izrade poslovnog plana imamo menadžera koji ***definira poslovnu ideju*** koju tokom **prijedlog poslovne ideje** dolazi do vlasnika koji prihvaća i odobrava poslovnu ideju ili u slučaju da vlasnik ne odobri poslovnu ideju menadžer dorađiva i izmjenjiva što je vidljivo na toku **prijedlog izmjene poslovne ideje.** Odobravanjem poslovne ideje se ide na korak ***segmentacije tržišta*** gdje se tržište djeli na skupine potrošača, daljnjim tokom **segment na kojem djelujemo** koji označava segment tj. grupu potrošača koji najviše odgovaraju kao kupci proizvoda dolazimo do ***konkurencije tržišnog segmenta***. Sagledavanjem konkurenata preko toka **lokacije konkurenata** i vršenjem analize njihovih lokacija dolazimo do ***analize lokacije*** gdje

analiziramo gdje je najveća prednost da bude lokacije poduzeća te se probat što više približit toj lokaciji a što više se probati udaljiti od konkurenata.Iz analize lokacije tokom **lokacija** se spaja na financijusku pripremu projekta. Lokacija je mjesto koje možemo iznajmljivati, graditi prostor itd. i zbog tog se tok veže na ***financijsku pripremu projekta. Konkurencija tržišnog segmenta*** ima i informacijski tok **proizvodi** jer analizom konkurencije i njihovih proizvoda pokušavamo stvoriti svoj jedinstveni proizvod. Tok **proizvodi** dolazi do aktivnosti ***tehničko-tehnološke analize*** jer se u toj aktivnosti analiziraju **potrebne sirovine i materijali** za taj proizvod. Također kao izlazni tok iz te aktivnosti imamo i **planirani broj zaposlenika**. Ta tri toka **lokacija, potrebne sirovine i materijali i planirani broj zaposlenika** se spajajaju na aktivnost ***financijska priprema projekta*** jer nakon odabrane lokacije izračunavanja potrebnih sirovina i materijala i potrebnih zaposlenika i drugih odluka dolazimo do izračunavanja isplativosti. Financijska priprema projekta sadržava tokove **račun dobiti i gubitka, ukupni prihod, stalna i obrtna sredstva i troškovi poslovanja i amortizacija,** ti tokovi se spajaju na ***izvore financiranja*** koji su nam potrebni kako bi financirali cijeli projekt. ***Izvore financiranja*** djelimo na **tuđi kapital** i **vlastiti kapital.** Tuđi kapital je u ovom slučaju ***zahtjev za kredit*** koji mora biti odobren od strane kreditora. U koliko kreditor ne odobri zahtjev za kredit tada daje primjedbe na dostavljeni poslovni plan koji moramo ponovno dorađivati kako bi mogli ponovno podnijeti zahtjev za kredit. Vlastiti kapital je kapital koji mi kao vlasnik poduzeća unesemo u poduzeće. Kada vlasnik ima potrebna sredstva tj. **odobren kredit i ostalu dokumentaciju** i dovoljno vlastitih sredstava kreće u aktivnost ***implementacije poslovnog projekta*** odnosno pokretanje poslovne ideje.

Slika 1. DIJAGRAM AKTIVNOSTI POSLOVNOG PLANA



Izvor: Rad autora

7. ZAKLJUČAK

Poslovno planiranje je osnovna funkcija menadžmenta bez koje je nemoguće dizajnirati samu organizaciju u što spada određivanje i planiranje aktivnosti organizacije, zapošljavanje djelatnika, određivanje stila vođenja, odlučivanje o ciljevima i korištenje različitih metoda i poslovnih odluka za postizanje postavljenih ciljeva organizacije i ostalih aktivnosti.

Dijagram aktivnosti (UML) je graf koji pokazuje simbole elemenata modela tako da ilustriraju pojedini dio ili aspekt. Dijagram je dovoljan za jednostavnu komunikaciju i slikovito prikaziva podatke, u ovom slučaju aktivnosti i tokove izrade poslovnog plana.
Ocjenom učinkovitosti projekta dobivamo potrebne podatke o isplativosti samog projekta. Poslovni plan je jako važan kako za same poduzetnike tako i za ostale sudionike kao što su kreditori, osiguravatelji i sl. zbog toga što izračunom svih potrebnih podataka i istraživanjem dolazimo do zaključaka o tome dali je poduzetnička ideja profitabilna i dali može opstati na tržištu. Isto tako ostali sudionici (kreditori, osiguravatelji i sl.) imaju kroz poslovni plan slikovit uvid u poduzetničku ideju i na temelju saznanja kroz poslovni plan žele ili ne žele sudjelovati u poduzetničkoj ideji. Poslovni plan je za poduzetnike instrument sa kojim mogu uvjeriti kreditore da je njihova poduzetnička ideja vrijedna toga da se sprovede u djelo. Nakon što imamo svu potrebnu dokumentaciju i odobren kredit od banke kreće se u implementaciju, odnosno u provedbu poslovnog plana u djelo.

8. LITERATURA

Knjige:

Financije poduzeća, Golden marketing, Zagreb, 2006.- Vukičević Milan

Poduzetničko projektiranje- Antonija Roje

Osnove poslovne ekonomije, 2001.- Branko Kovačević

Poslovno planiranje, kontrola i analiza- D.Gulin, H.Perčević, B.Tušek, L.Žager

Izvor sa interneta:

Efos.unios.hr, dostupno na: http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wp-content/uploads/sites/216/2013/04/PIS-29.10.pdf

Efzg.hr, dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/RAC/hpercevic/poslovno_planiranje/Poslovno%20planiranje%20-%20pojam%20i%20vrste.pdf

Hamagbicro.hr, dostupno na: https://hamagbicro.hr/poslovno-planiranje/

Microsoft.com, dostupno na: https://www.microsoft.com/hr-hr/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/guide-to-uml-diagramming-and-database-modeling

Qualitas.hr, dostupno na: http://www.qualitas.hr/poslovno-savjetovanje/upravljanje-poslovnim-procesima.html

Evision.hr, dostupno na: https://www.evision.hr/hr/Novosti/Stranice/zasto-razumjeti-poslovne-procese-upravljati-procesima.aspx

Poslovn.hr, dostupno na: http://www.cabar.hr/wp-content/uploads/2011/11/POSLOVNI-PLAN-PODUZETNIKA-hrv.pdf

Enciklopedija.hr, dostupno na: https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=44644

Rrif.hr, dostupno na: https://www.rrif.hr/clanak-11486.html

Eng.enciklopedija.org, dostupno na: https://en.wikipedia.org/wiki/Swim_lane

9. SAŽETAK

U ovom završnom radu je izvršena analiza procesa izrade poslovnog plana. Također, dan je i primjer poslovnog plana i prikazan je dijagram aktivnosti. Poslovni plan je dokument koji sadrži razrađenu analizu o ulaganju u neki posao, analizu o budućim rezultatima poslovanja i analizu o mogućim rješenjima za rizične situacije. Svrha svakog poslovnog plana je da pomogne vlasnicima, menadžerima i poduzetncima da objasne svoju viziju i da se usredotoče na bitne djelove vizije kako bi istražili sadašnje stanje i procjenili mogućnosti za daljnji razvoj. Poslovni plan također služi za komunikaciju sa investitorima, poslovnim partnerima, bankama itd. Jako je bitno da poslovni plan daje što realniju sliku budućnosti organizacije. Kod izrade dijagrama aktivnosti koriste se swimline tehnike koje vizualno razlikuju djeljenje posla i odgovornosti za podprocese. Swimline mogu biti smješteni vodoravno ili okomito te se razlikuju od drugih dijgrama po tome što se procesi i odluke vizualno grupiraju u trake. Paralelne linije djele grafikon na trake gdje je svaka traka za jednu osobu, grupu ili podproces. Trake služe kako bi se prikazalo kako je grafikon organiziran. Jako je bitno spomenuti i upravljanje poslovnim procesima kao sustavnom pristupu poboljšavanja poslovanja gdje je potrebno pronaći procese koji najviše usporavaju poslovanje.

Ključne riječi: **proces izrade poslovnog plana, primjer poslovnog plana, dijagram aktivnosti, swimline tehnike izrade dijagrama aktivnosti, upravljanje poslovnim procesima**

10. SUMMARY

In this final paper has done the analysis of the process of making a business plan. Also, an example, we have a model of a business plan and a diagram of the activities. A business plan is a document wich contains deeply developed analysis of business investing, analysis of future business results and possible solutions of the high risk situations. The purpose of every business plan is to help it's owners, managers and entrepreneurs to show their vision and to focus on the essential parts of the vision so they can explore current situations and assess opportunities for further development. Business plan also serves to communicate with other investors, business partners, banks, etc. It is very important that business plan gives the most realistic picture of the future of the organization. When creating the diagram of activity, we

use swimline techniques, wich visualy differentiate the division of labor and responsibilities for subprocesses. Swimline tehniques can be placed horizontally or vertically and they are different from other diagrams because the processes and also decisions are visually grouped into strips. Parallel lines divide the chart into strips, and every stripe is for one person, group, or subprocess. Stripes are used to show how the chart is organized. It is very important to mention the concept of the business process management, wich represents a systematic approach for business improvement where it is necessary to find the processes that can slow down the business the most.

Keywords: **business plan development process, business plan example, activity diagram, swimline activity diagram development techniques, business process management**