

# SLOVNOPOSLOVNOPOSLOVN PLANIRANJE I FINANCIRANJE



YOUTH IN BUSINESS & ENTREPRENEURSHIP

Projekt financira Europska unija u sklopu IPA Programa  
IV. komponenta - Razvoj Ljudskih potencijala

# PODACI O IZDANJU

**Autor:** Sanja Ostroški

**Izdavač:**

Hrvatski zavod za zapošljavanje  
Područna služba Varaždin  
Baruna Trenka 56  
Varaždin

**Voditelj projekta:** Petra Lazić

**Dizajn:** Abacus d.o.o.

**Tisak:** ACT Printlab d.o.o.

**Naklada:** 1500 primjeraka

Prvo izdanje

Varaždin, siječanj 2012.

# SADRŽAJ

<u>Uspješno poduzetništvo</u> .....	1
<u>Što mi je potrebno da postanem uspješan poduzetnik</u> .....	1
<u>Prepoznavanje poslovnih prilika / pronalaženje poslovnih ideja</u> .....	3
<u>Tipičnu analizu poslovne prilike možemo sagledati u 7 dijelova</u> .....	5
<u>Koraci do početka poslovanja</u> .....	8
<u>Strateški i planski instrumenti za prikupljanje informacija</u> .....	8
<u>SWOT analiza</u> .....	9
<u>Analiza portfelja</u> .....	10
<u>Benchmarking</u> .....	12
<u>PESTLE</u> .....	13
<u>Poslovni plan</u> .....	15
<u>Sažetak projekta</u> .....	17
<u>Podaci o poduzetniku</u> .....	18
<u>Analiza tržišta</u> .....	18
<u>Opis tehnologije</u> .....	21
<u>Lokacijska analiza</u> .....	21
<u>Plan ulaganja</u> .....	22
<u>Plan prihoda</u> .....	24
<u>Kalkulacija troškova</u> .....	24
<u>Financijski pokazatelji</u> .....	28
<u>Računovodstvo</u> .....	32
<u>Računovodstvo poduzetnika</u> .....	32
<u>Računovodstvo obrtnika i slobodnih zanimanja</u> .....	37
<u>Računovodstvo udruga i zadruga</u> .....	40
<u>Zaključak</u> .....	40
<u>Literatura</u> .....	42

# UVODNA RIJEČ

Poštovani čitatelji,

Zadovoljstvo nam je predstaviti publikaciju nastalu u sklopu projekta “**Mladi u poslu i poduzetništvu – YiBE** (Youth in business and entrepreneurship)”, sufinanciranog od strane Europske Unije



u okviru IV. komponente IPA programa - Razvoj ljudskih potencijala. Projekt YiBE provodi se u okviru programa dodjele bespovratnih sredstava „Mladi na tržištu rada“. Ukupna vrijednost projekta je 130.339,74 €, a Europska unija sufinancira 83,02% odnosno 108.210,54 €.

Sadržaj publikacije namijenjen je svim nezaposlenim osobama i tražiteljima zaposlenja, koji žele upotpuniti svoje znanje iz poduzetništva.

Kako bismo osnažili i potaknuli što veći broj mladih da se odvaže na samozapošljavanje, nastojali smo pružiti sve relevantne informacije za pokretanje vlastitog posla putem tri edukativna modula:

- I. Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje
- II. Poslovno planiranje i financiranje
- III. Marketing i izgradnja ‘branda’

Ova publikacija donosi sadržaj modula *Poslovno planiranje i financiranje* razvijenog u suradnji sa stručnjakom za financije i poslovno planiranje.

Želimo Vam ugodne trenutke prilikom druženja s ovom publikacijom, te razboritosti i odvažnosti za pokretanje vlastitog poduzeća.

Vaš YiBE projektni tim



# USPJEŠNO PODUZETNIŠTVO

Poduzetništvo možemo najjednostavnije usporediti sa šahom. Potrebno je pažljivo planirati svaki potez. Naravno, najvažniji je onaj prvi, ali se i u toku igre može ponovno steći prednost pred konkurencijom.

## 1.1. Što mi je sve potrebno da postanem uspješan poduzetnik?

Postoji nekoliko osnovnih elementa bez kojih je nemoguće pokrenuti i uspješno voditi vlastiti poslovni pothvat. To su:

### A. Poduzetnik/Poduzetnički tim

### B. Resursi/Kapital

### C. Rizik i neizvjesnost

### D. Stvaralaštvo i inovacije

### E. Poslovna prigoda

### A. Poduzetnik/Poduzetnički tim

1

Glavni faktor uspjeha nekog poduzetničkog pothvata je čovjek, odnosno poduzetnik i tim ljudi koji ga okružuju. Poduzetnik je taj koji pronalazi poslovnu priliku i upravlja resursima s ciljem stvaranja nove vrijednosti. No, u tom procesu poduzetnik teško može uspjeti sam. Potreban mu je tim ljudi koji dijele njegovu viziju, njegov cilj i koji su predani ideji poduzetničkog pothvata.

### B. Resursi/Kapital

Jedno od najčešćih pogrešnih shvaćanja među budućim poduzetnicima je da prvo treba imati sve resurse «na broju», pogotovo novac, kao preduvjet uspjeha pothvata. Misliti prvo i samo na novac velika je pogreška. Dobre poslovne prilike lako pronađu put do novca. Ali upravo je to ono što nedostaje – dobre poslovne prilike i dobri poduzetnici, a ne novac. S tim se slažu svi investitori.

Poduzetnik rijetko sam može osigurati sav potreban kapital za poduzetnički pothvat, pa ga mora prikupiti iz drugih financijskih izvora (npr. krediti).

### C. Rizik i neizvjesnost

*„Tko se ništa ne usudi, ne može se ničemu ni nadati.“ (J. Schiller)*

Što je veći iznos uloženog, veći je rizik, a s time i eventualna dobit i obrnuto, što je manji uloženi kapital, manji je i rizik, pa tako i dobit.

## SMANJIVANJE RIZIKA

Istraživanja pokazuju da donosimo loše ili riskantne odluke u sljedećim situacijama:

- kada mislimo da je odluka jako bitna
- kada smo nesigurni o posljedicama odluke
- kada moramo brzo odlučiti i kada smo uzbuđeni ili uznemireni
- kada je odluka nepovratna

**Postoje načini smanjivanja rizika. Ima stvari koje možemo poduzeti:**

Smanjiti neizvjesnost pripremana:

- prikupite što više informacija o alternativama
- procijenite tržište, cijene i sebe kao poduzetnika
- igrajte uloge npr. pripremite se za pitanja prilikom podizanja kredita
- smanjiti hitnost odbijajući da budete požurivan
- ako je odluku potrebno donijeti odmah prije nego li imate vremena za pripremu, nemojte odlučivati
- ukoliko netko želi od vas trenutnu odluku da ili ne, neka odluka bude ne, uzmite vrijeme koje vam treba za donošenje odluke.

2

Smanjiti uznemirenost tražeći potporu

- posavjetujte se oko bitnih odluka: kako započeti biznis, uzeti kredit
- savjetujte se s osobama bitnim u vašem životu jer vam je potpora u biznisu nužna.

Smanjiti nepovratnost razbijajući odluku na male korake

- poslovne odluke ne moraju biti ili sve ili ništa, pokušajte s manjim zahtjevima ili na određeno vremensko razdoblje, razmotrite rezultate i pokušajte ponovno,
- napravite planove, listu mogućnosti, utvrdite alternative, izvore i načine izlaska iz teških situacija na vrijeme.

### D. Stvaralaštvo i inovacije

Stvaralaštvo je nastojanje poduzetnika da stvori nešto novo, originalno i drukčije od drugih, a inovacija je pronalaženje potpuno novog ili poboljšanje postojećeg proizvoda.

*“Veliki umovi imaju ciljeve, ostali imaju želje.” (W.Irving)*



### E. Poslovna prigoda

Svaka poslovna ideja ne predstavlja poslovnu priliku. Zapravo, od 100 ideja prezentiranih investitorima obično 1, a ponekad 2 – 3 budu financirane. Dobar poduzetnik treba uočavati prigode gdje ih drugi ne vide.

**Najuspješniji poduzetnici, privatni investitori, financijeri – svi oni počinju s kupcem i onim što tržište želi i ne gube to iz vida!**

*„Nagrade u biznisu idu onome koji je s idejom nešto učinio.“ (W. Benton)*

## 1.2. Prepoznavanje poslovnih prilika / pronalaženje poslovnih ideja

Nema rođenih poduzetnika, poduzetnikom se postaje učenjem i iskustvom. Prvi korak u tome je upravo ono što je svojevremeno rekao Thomas Edison: *“Neka Vam postane praksom stalno traženje zanimljivih ideja koje su drugi uspješno koristili.”* Ne očekuje se od svakog poduzetnika da izumi sijalicu, ali ideja treba biti barem toliko originalna da uspijete riješiti neki problem ili potrebu.

Uspješan poduzetnika stalno traži i analizira poticaje za poslovne prilike, gleda oko sebe, postavlja mnoštva pitanja i vrlo dobro sluša!

Korisno je poslužiti se sljedećim podsjetnikom za traženje kreativnih ideja:

### **Vodite računa o demografskim promjenama**

Demografske promjene se stalno događaju, ali njihove posljedice često se primjećuju tek kada ih je prekasno iskoristiti za poslovnu priliku. Brojne poslovne prilike mogu nastati zbog promjena u starosnoj strukturi stanovništva (mnogo beba, više starijih ljudi i sl.), u strukturi obrazovanja, zanimanja i geografskog razmještaja stanovništva. Sve te promjene nose i promjene u potrebama stanovništva. Treba biti među prvima koji će prepoznati poslovne mogućnosti koje nastaju iz demografskih promjena.

### **Promatrajte neočekivane poslovne uspjehe ili neuspjehe drugih**

Neočekivani uspjesi ili neuspjesi često puta bivaju zanemareni od poslovnih ljudi. Međutim, korištenje takvih iskustava može biti vrlo bogat izvor zanimljivih poslovnih ideja koje se temelje na poboljšanju poslovnih rješenja (tj. eliminiranju grešaka). Dobar izvor

neočekivanih poslovnih događaja su razni profesionalni časopisi ili mediji sa tematskim priložima.

### **Analizirajte probleme**

Problemi su plodno tlo za poslovne prilike. Može li se nešto učiniti bolje, brže, jeftinije...? Ljudi stalno traže rješenja problema u kojima se postiže što povoljniji odnos između troškova i efekata. Poduzetnici smatraju takve situacije poslovnim izazovom da nađu rješenja koja će omogućiti ljudima da žive lakše, jeftinije i ugodnije. Analizirajte

što se piše u medijima o problemima koje ljudi imaju u različitim područjima života. Ili, uzmite si tjedan dana i pišite što Vas smeta u svakodnevnom životu (prilikom kupovanja, korištenja pojedinih proizvoda/usluga, vožnje automobilom...). Ili, zamolite grupu poslovnih partnera ili osobnih prijatelja i razgovarajte o problemima s kojima se ljudi susreću (takva grupa se inače naziva fokus grupom). Razmislite možete li pronaći rješenja za frustracije i neefikasnosti s kojima se ljudi susreću.



### **Promatrajte što radi konkurencija**

Za Vas je bitno da znate što radi Vaša konkurencija. Pitajte kupce, dobavljače i poslovne ljude iz Vaše djelatnosti o Vašim sadašnjim i budućim rivalima. Što čine dobro, a što su njihove slabosti? Kakvu promociju i propagandu koriste?

4

### **Istražujte nova znanja, promatrajte nove trendove**

Nemojte ograničiti svoj interes samo na svoju djelatnost. Promatrajte i neke druge djelatnosti u kojima se događaju velike promjene zbog dereguliranja i narastajuće konkurencije. Analizirajte kako uspješna poduzeća u tim djelatnostima reagiraju na promjene. Koristite njihova rješenja i kreativno ih primijenite na svoje probleme.

### **Čitajte, razgovarajte... i opet, čitajte, razgovarajte**

Uspješni poduzetnici značajni dio svog neradnog vremena koriste za čitanje. Jedna studija je pokazala da američki inovatori provedu do jedne trećine svog radnog dana isključivo na čitanje. Izbor tema za čitanje im je intuitivan, pri čitanju traže ono što je različito, novo i uzbuđujuće, a zatim pokušavaju povezati naizgled nepovezane stvari i utvrditi određene zakonitosti. Vježbajte svoju otvorenost prema budućnosti.

RAZVOJ  
LJUDSKIH  
POTENCIJALA



### 1.3. Tipičnu analizu poslovne prilike možemo sagledati u 7 dijelova:

#### 1. Konceptija

Analiza koncepcije obavlja se odgovaranjem na sljedeća pitanja:

- ✓ Kako smo došli do poslovne ideje?
- ✓ U čemu je sadržana poslovna prilika i kako se može iskoristiti?
- ✓ Kakva su naša osobna iskustva u poslu u kojemu je ta poslovna prilika?
- ✓ Postoji li mogućnost zaštite originalnih elemenata naše poslovne prilike ili treba plaćati za licencu?

#### 2. Trendovi

Analiza trendova obavlja se odgovaranjem na sljedeća pitanja:

- ✓ Kakvi su trendovi na tržištu?
- ✓ Koji podaci o istraživanju tržišta ukazuju na potrebu na tržištu?
- ✓ Kolika je ukupna vrijednost tržišta u posljednjih nekoliko godina?
- ✓ Koliki je pretpostavljeni rast toga tržišta (podaci)?
- ✓ Zašto su tržište ili poslovna grana privlačni?

Na kraju treba obaviti predviđanje potencijalne veličine i rasta tržišta, te našeg udjela u njemu.

#### 3. Kupci

Analiza kupaca obavlja se odgovorom na sljedeća pitanja:

- ✓ Kako je tržište segmentirano (karakteristike kupaca)?
- ✓ Koji segment tržišta namjeravamo zauzeti?
- ✓ Tko su kupci?
- ✓ Koje su potrebe kupaca i zašto kupci to trebaju?
- ✓ Za što su kupci voljni platiti?
- ✓ Kako trenutno ispunjavaju svoje potrebe?
- ✓ Koliko je za kupca nužna kupnja proizvoda/usluge?
- ✓ Kako će se određivati cijena proizvoda/usluge?
- ✓ Kako će poduzeće dosegnuti sve identificirane segmente kupaca?
- ✓ Koliko (novaca i vremena) košta privlačenje kupaca?
- ✓ Je li jednostavno zadržati kupce?

*“Budite primjer ljudima i marljivi u rješavanju njihovih pitanja.” (Konfucije)*

Na navedena pitanja odgovara se pomoću statističkih podataka i neposrednih informacija od potencijalnih kupaca.

#### 4. Konkurencija

Analiza konkurencije obavlja se odgovaranjem na sljedeća pitanja:

- ✓ Kako konkurencija trenutno zadovoljava potrebe tržišta?
- ✓ Koje su prepreke za ulazak na tržište, za nas ili buduću konkurenciju?
- ✓ Tko su glavni konkurenti i koje tržišne udjele imaju?
- ✓ Kakvo je stanje prodaje glavnih konkurenata (raste, pada, stacionarno)?
- ✓ Koji su novi proizvodi/usluge nedavno uvedeni na tržište?
- ✓ Koliko je novih poduzeća ušlo na tržište unutar prošle tri godine?
- ✓ Kako će reagirati na ulazak novog poduzeća na tržište?
- ✓ Kako će novo poduzeće reagirati na reakciju konkurencije?
- ✓ Može li tko drugi prepoznati i iskoristiti istu priliku? Kada?
- ✓ Kako možemo opisati prednosti i slabe strane utvrđene konkurencije? I usporediti se s njom.

#### 5. Partnerstvo i savezi

**6** Analiza partnerstva i saveza obavlja se odgovaranjem na sljedeća pitanja:

- ✓ Postoje li kompanije ili organizacije (udruge) koje nam mogu pomoći u postizanju ciljeva?
- ✓ Ima li načina smanjenja utjecaja konkurencije izgradnjom poslovnih saveza?
- ✓ Kakvu dodatnu vrijednost možemo dobiti uz partnerstvo?
- ✓ Kako ćemo urediti odnose s partnerima?
- ✓ Kako će partneri ostvariti korist od suradnje s nama?

#### 6. Poslovni model

Analiza poslovnog modela obavlja se odgovaranjem na sljedeća pitanja:

- ✓ Kakav je preporučeni poslovni model (kako i koliko naplaćivati, kako dostavljati, način podmirenja troškova i sl.)
- ✓ Je li taj model originalan ili je preuzet od drugog poduzeća?
- ✓ Opis proizvoda/usluge koji ćemo razviti.
- ✓ Koje su osnovne potrebne tehnologije, proizvodnih procesa?
- ✓ Gdje namjeravamo smjestiti poduzeće?
- ✓ Kako se može ostvariti rast i povećanje dobiti?
- ✓ Koje su investicije potrebne za iskorištenje ove poslovne prilike (struktura, iznos, vrijeme)?

- ✓ Kada poduzeće treba kupiti materijal, sirovine, zaposliti nove radnike?
- ✓ Kada za to treba platiti?
- ✓ Koliko dugo traje pronalaženje kupaca?
- ✓ Koliko vremena prođe dok kupci ne plate za proizvod/usluge?
- ✓ Skica predviđene točke pokrića (cijena, dinamika prodaje, tok novca)?

## 7. Rizici

Potrebno je identificirati rizike i ocijeniti ih prema važnosti. Razlozi rizika su:

- ✓ financijski (propast investitora, nedostatak novca)
- ✓ tehnički (nestanak materijala, oprema, znanje)
- ✓ ljudski (znanje, održivost tima)
- ✓ tržišni (kupci, udar konkurencije)



Nakon te analize potrebno je odrediti je li i zašto analizirana poslovna prilika vrijedna pokretanja poduzeća (rizik u usporedbi s mogućim profitom)?

*“Ocijenite da neka stvar može i treba biti obavljena pa ćemo pronaći način za to.” (A. Lincoln)*

## 1.4. Koraci do početka poslovanja

Kako bi se donijela pravilna odluka treba slijediti iduće korake:

### Prvi korak: postaviti plan istraživanja

- odrediti koje su informacije prioritetne
- gdje će se pronaći informacije
- kako će informacije biti analizirane

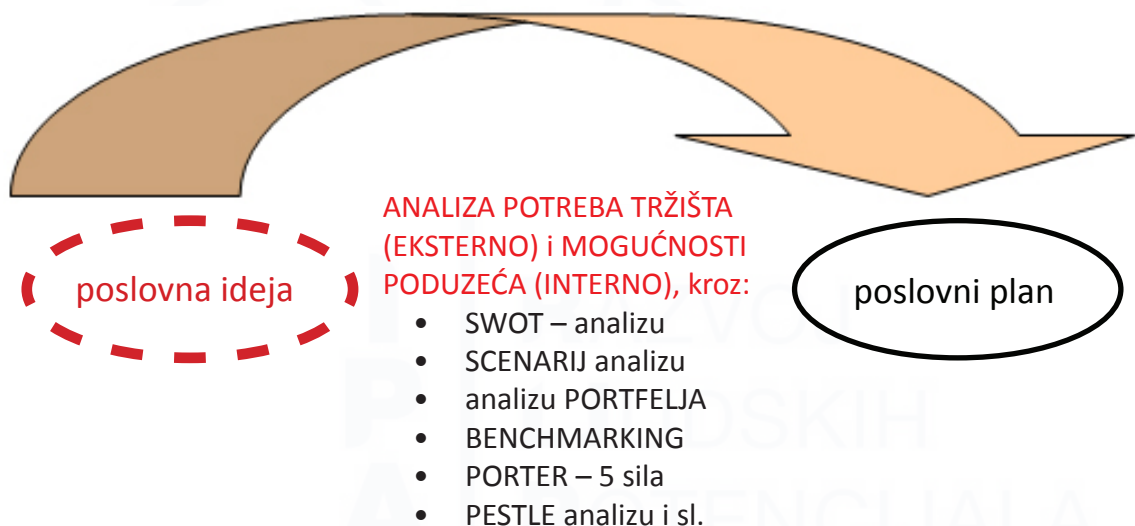
### Drugi korak: Prikupljanje informacija

Informacija mora biti:

- točna
- cjelovita
- objektivna
- značajna
- razumljiva
- aktualna

8

### Strateški instrumenti za prikupljanje informacija:



Korištenjem strateških instrumenata (npr. PESTLE analize, SWOT analize, Benchmarkinga, itd.) možemo analizirati potrebe tržišta i naše trenutačne mogućnosti s ciljem dobivanja odgovora na pitanje što zaista tržište treba i što mi kod sebe trebamo učiniti da bi na učinkovit način mogli zadovoljiti postojeće potrebe.

Dijagnosticiranjem sadržaja zahtjeva vanjske okoline i internih mogućnosti, napravljen je iznimno važan, ali istovremeno i nužan uvjet za izradu plana aktivnosti i postavljanje ciljeva.

### SWOT analiza

Analiza vlastite poslovne snage i slabosti ustvari je **unutarnja analiza**, a analiza prigoda i prijetnji je **analiza vanjskog okruženja** s kojim se suočava.



U tom bi se smislu, neovisno o intenzitetu poslovanja, rezultatima poslovanja, finansijskom i tržišnom položaju u svakom mogućem trenutku preporučalo izraditi takozvanu SWOT analizu, tj. potanko i temeljito utvrditi prošlu i sadašnju poslovnu snagu – S – **strength**, slabosti – W – **weaknesses**, prigodu – O – **opportunities** i prijetnju – T – **threats**.

RAZVOJ  
LJUDSKIH  
POTENCIJALA

## SWOT analiza predstavlja akronim engleskih riječi:

**S – snage** (strengths) - odnosi se na interne resurse i sposobnosti, koji se mogu iskoristiti kao osnova za razvijanje konkurentske prednosti i uvelike doprinose postizanju ciljeva.

**W – slabosti** (weaknesses) su zapravo unutarnje nesposobnosti koje ometaju konačnu realizaciju ciljeva. Javljaju se u vidu prepreka s obzirom na iskorištenje resursa, inferiornosti proizvodnog programa, ljudske nekompetentnosti, visokih troškova, slabih marketinških aktivnosti, ispod prosječne profitabilnosti, ovisnosti profitabilnosti o jednom proizvodu, korištenju skupog investicijskog kapitala, prevelikoj zaduženosti i ne-likvidnosti, nedostatku obrtnog kapitala itd.

**O – prilike** (opportunities) – kao vanjski čimbenici svojim potencijalom uvećavanja i potenciramo svoje jakosti, koje predstavljaju pogodnost i agens ostvarenja ciljeva poduzetnika. Javljaju se u vidu ulaska na nova tržišta, vodećem udjelu na domaćem tržištu, diversifikacije prema sličnim proizvodima, nepostojanja ozbiljnije konkurencije u bližem okruženju, strategije širenja udjela na vanjskim tržištima, visokim cijenama i likvidnosti dionica itd.

10

**T – prijetnje** (threats) – su vanjski čimbenici koji mogu ozbiljno ugroziti naše poslovanje. Mogući oblici prijetnja su mijenjanje ukusa ili potreba potrošača, mogućnost pojave i ulaska nove konkurencije, nepovoljna makroekonomska politika, spor rast tržišta, opći politički, socijalni ili tržišni poremećaji i sl.

## Analiza portfelja

Portfelj pojedinog poduzeća čine različite SPJ (strateške poslovne jedinice) / poslovi, odnosno proizvodi/usluge na koje poduzeće:

- raspodjeljuje raspoloživa sredstva
- računa pri ostvarivanju profita

Portfelj analiza čini grupu povezanih metoda analiziranja različitih poslova / proizvoda/ usluga na temelju određenih strateških kategorija. Obično je riječ o nekoj kombinaciji uspoređivanja konkurentske pozicije na tržištu i tržišnog rasta, odnosno, tržišne atraktivnosti.

## Modeli analize portfelja:

- 1) portfolio matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela (Boston Consulting Group matrica)
- 2) portfolio matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage (McKinsey ili General Electric (GE) matrica)
- 3) portfolio matrica životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja (Arthur D. Little matrica)

### **Analiza portfelja – BCG matrica, je:**



- najpoznatiji pristup matrici
- svako poslovanje ili proizvod se prikazuje kao krug (veći krug = veća važnost)
- svaki proizvod je prema svojoj poziciji smješten u jedan od 4 kvadranta i pokazuje stopu rasta tržišta i relativni tržišni udio.

11

#### **I. Kvadrant BCG Matrice (Questionmarks = Upitnici)**

Kroz prvi kvadrant većinom ulazimo na tržište – ono raste, no naš je udio još neznatan. Već je ovdje važno donositi pravilne odluke o alokaciji sredstava i proizvodima koji će se dalje plasirati.

#### **II. Kvadrant BCG Matrice (Stars = Zvijezde)**

Zvijezde imaju visoki relativni tržišni udio i djeluju na tržištu visokih stopa rasta. Ovi poslovi imaju povoljne prilike za rast i mogućnost za stvaranje konkurentske prednosti. Zvijezde koje su već dugo na tržištu visoko su profitabilni poslovi, i mogu generirati dovoljno gotovine za svoj daljnji razvoj. Zvijezde koje tek nastaju zahtijevaju velika ulaganja goto-

vine kako bi se održale u skladu s brzim rastom tržišta ili čak postigle lidersku poziciju.

### III. Kvadrant BCG Matrice (Cash cows = Krave muzare)

Pozicija ili proizvod s visokim tržišnim udjelom na tržištu niskih stopa rasta. Njihova konkurentska prednost proizlazi iz ekonomije obujma te su oni niskih troškova po jedinici proizvoda i viših profitnih stopa. Poduzeće ne mora više trošiti na proširenje kapaciteta. Vrlo profitabilna pozicija.

### IV. Kvadrant BCG Matrice (Poor dogs= Psi)

U kvadrantu jadnih pasa se nalaze proizvodi s malenim udjelom na tržištu koje imaju niske stope rasta. Njihova je konkurentska pozicija veoma slaba i uglavnom ne stvaraju gotovinu već gubitke, te je potrebno odlučiti da li ove poslove/proizvode zadržati ili ne.

## Benchmarking

Benchmarking složenica je dvaju pojmova:

12

- “Bench”, engleski naziv za klupu, a u prenesenom smislu označuje standard, normu ponašanja, točku reference.
- “Marking”, kojim se obilježava, označuje netko ili nešto u odnosu prema postavljenom standardu.

U suštini benchmarking se sastoji od promatranja i učenja od drugih, uspoređujući se s njima. Benchmarking je, stoga, dugoročni proces samousavršavanja. Benchmarking je nadalje metoda koja čitavu organizaciju uključuje u traganje za najboljim iskustvom izvan poduzeća; u smislu ne samo što je najbolje stvoreno, već i kako je to urađeno.

Benchmarking je korisna metodologija razvijanja mentaliteta organizacije koja uči i razvijanja najbolje poduzetničke prakse, a sve s ciljem stvaranja i što dužeg zadržavanja konkurentskih prednosti na tržištu. Ali zato daje upute kako se određena djelatnost, njezine operacije i pojedinačne zadaće mogu obaviti na najbolji mogući način, te se vrlo često koristi kao alat kod istraživanja tržišta i pisanja poslovnog plana

Benchmarkingu je moguće pristupiti na dva načina: neformalno i formalno.

Neformalni se postupak provodi bez znanja benchmarking partnera, uporabom sekundar-



nih izvora podataka. Formalnom procesu benchmarkinga prethodi izrada detaljnog projekta propitkivanja i procjenjivanja benchmarking partnera, upoznavanje partnera sa željom da ga se procjenjuje, dobivanje njegove privole.

### Koristi od benchmarkinga

- pomaže pri utvrđivanju koja su područja (aktivnosti) najvažnija u procesu poboljšavanja tržišnog nastupa i to analizom ukupnog okružja poduzeća ili pojedinca (je li to imidž, ljubaznost osoblja ili poslijeprodajne usluge) utvrđuje snage, slabosti i očite ili latentne prijetnje najvažnijih operacija, aktivnosti, tehnologija i postupaka (svojevrсна djelomična SWOT analiza)
- olakšava razumijevanje vlastite pozicije te pozicije konkurenata na tržištu (zašto netko posluje uspješno, a netko ne)
- pomaže u otkrivanju prilika za poboljšanje postojećih aktivnosti u poslovanju (npr. uvođenje novih proizvoda)

### PEST(LE) analiza

PEST/LE analiza je akronim (politička, ekonomska, sociološka i tehnološka – pravna i ekološka) metoda analize poslovnog, dakle **vanjskog okruženja** i **predstavlja temelj za strateško planiranje**.

13

PEST/LE analizira tržište i pruža pregled vanjske situacije koja može imati utjecaj na industriju u globalu ili na tvrtke unutar promatrane industrije. Pojasnimo sada svaki njezin pojedini segment:

#### Političko okruženje (P)

Češće se uzima kao relevantan faktor prilikom ulaska na strano tržište, razumijevanje političkih prilika na postojećem ili novom tržištu od neprocjenjive je važnosti. **Trenutna politička situacija ili pojedini propisi mogu zaustaviti prodor novih pomaka na ekonomsko područje.** Posebno je to slučaj u nerazvijenim zemljama ili zemljama u razvoju, što opet za posljedicu može imati i pozitivan i negativan gospodarski ishod.

#### Ekonomsko okruženje (E)

Zdrava ekonomija, bogatstvo države, nacije ili regije također utječu na strateško planiranje tvrtke. Ukoliko se radi o gospodarski zdravom području u kojem potrošači imaju potencijala tj. dobru kupovnu moć, tvrtke će se lakše odlučiti za prodaju dobara ili pružanju usluga na takvom području.

## Sociološko / demografsko okruženje (S)

Kroz ovaj dio „skeniranja“ pratimo trendove i faktore populacije koja je uključena u tržište. **Postojeći društveni stavovi mogu predstavljati ili prednost ili prijetnju poslovanju.** Ovaj dio analize uključuje i stupanj obrazovanja na lokalnom području, a bitan je kako za potencijalnu radnu snagu, tako i za potencijalne klijente tvrtke. Ukoliko se radi o prosječno niže obrazovanom kadru, bit će svakako potrebni veći troškovi obrazovanja.

## Tehnološko okruženje (T)

Tehnologija se ne odnosi samo na tehnologiju u smislu računala i sustava za učinkovitije poslovno upravljanje, već i na infrastrukturu potrebnu za podršku modernim sustavima. Sigurno je **e-Poslovanje** i difuzija Web-bazirane tehnologije utjecala na većinu tvrtki. Naime, **čak i kroz najmanji stupanj globalne prisutnosti pokušava se doći do milijuna potencijalnih kupaca na jedan prilično ekonomičan način.** Stoga, strategija organizacije može biti pogođena tehnološkim promjenama, a brzina tehnoloških promjena također znači da se ova varijabla mora stalno pratiti.

## Pravno okruženje (L)

14

Pod pravnim se okruženjem misli na zakonodavstvo i njegov utjecaj na poslovanje. Ukoliko postoje određene restrikcije ili posebna davanja svakako ih je potrebno uzeti u obzir, npr. trošak trošarine, stopa PDV-a i sl.

## Ekološko okruženje (E)

Svako poslovanje u današnje vrijeme zasigurno treba zadovoljiti sve kriterije održivog razvoja. To je oblik razvoja koji zadovoljava sadašnje potrebe a da ne ugrožava sposobnost budućih generacija da zadovolje svoje vlastite zahtjeve. Cilj mu je trostruk: razvoj koji je počiva na gospodarskoj učinkovitosti, socijalnoj pravdi i održivoj zaštiti okoliša.

Treba spomenuti i energetska učinkovitost koja se sve češće nalazi u središtu rasprava o klimatskim promjenama, zaštiti prirodnih resursa i opskrbi toplinom i energijom koju si možemo priuštiti. Jer naša će budućnost značajno ovisiti o učinkovitom postupanju s raspoloživim izvorima energije.





*“Planovi su ništa. Planiranje je sve.”  
(D. Eisenhower)*

Poslovni plan osnovni je dokument svakoga poduzetničkog pothvata. On prikazuje, u pisanoj formi, cijelu poduzetničku ideju s detaljno obrazloženim i objašnjenim glavnim dijelovima. Oni uključuju pribavljanje potrebnih sredstava, investiranje, organizaciju

posla, marketing i prodaju, pa sve do ostvarivanja koristi (dobiti) koju nosi projekt.

Poslovni je plan namijenjen poduzetniku i treba mu poslužiti za ***cjelovitu analizu pothvata*** i svih njegovih dijelova, te za uočavanje svih potrebnih elemenata za njegovo uspješno ostvarivanje. Planiranje *u glavi* obično nosi i zamku previđanja malih i *nevažnih* stvari, koje se u kasnijem poslovanju pokažu kao nesavladive prepreke. Poslovni je plan instrument koji pomaže u uklanjanju tih prepreka u samom začetku, kada se one još mogu otkloniti.

Poslovni je plan i ***kontrolni mehanizam*** koji poduzetniku omogućuje uspoređivanje onog što je ostvareno s onim što je planirano, te mu time omogućuje i primjenu korekcija u poslovanju kako bi se plan konačno ostvario.

15

Uz samog poduzetnika, korisnici poslovnog plana odnosno osobe kojima je on namijenjen su:

1. Financijske institucije (banke, štedionice i sl.) od kojih će poduzetnik pribavljati novac
2. Investitori koji će, zajedno s poduzetnikom, financirati projekt
3. Poslovni partneri (dobavljači, kupci, i sl..)
4. Ostali

Poslovni plan poduzetnika svojevrsna je ***osobna karta pothvata*** koji predstavlja sve potencijale i očekivane koristi od njegove realizacije. On mora uvjeriti kreditnog referenta, potencijalnog suulagača, referenta nabave ili nekog trećeg da je riječ o poduzetniku i o pothvatu kojem valja dati povjerenje i potporu i koji će u svakom trenutku ispunjavati sve svoje obveze odnosno vratiti posuđeni novac. Riječ je o svojevrsnom ***reklamnom materijalu*** kojim *prodajemo* poduzetničku ideju.

Oblik poslovnog plana nije unificiran i ovisi o njegovoj primarnoj namjeni te o zamršenosti

samog poduzetničkog pothvata. Poslovni plan uvijek mora sadržavati sve nužne dijelove koji omogućuju donošenje kvalitetne ocjene pothvata.

Poslovni plan u pravilu ima sljedeće osnovne dijelove:

- ✓ **Sažetak projekta**
- ✓ **Informacija o poduzetniku**
- ✓ **Predstavljanje poduzetničke ideje**
- ✓ **Analiza tržišta i potencijala**
- ✓ **Opis tehnologije**
- ✓ **Lokacijska analiza**
- ✓ **Plan ulaganja**
- ✓ **Plan prihoda**
- ✓ **Kalkulacija troškova**
- ✓ **Financijski pokazatelji (analiza uspješnosti poslovanja)**

16

Izrada poslovnog plana pretpostavlja dobro poznavanje i proučavanje tržišta. Riječ je o poslu koji zahtijeva određeno vrijeme, znanja i sredstva za realizaciju, te je u slučaju aplikacije za financijsku podršku preporučljivo angažirati stručnjaka konzultanta specijaliziranog za te poslove. Poduzetnik obavezno treba sudjelovati u pripremi poslovnog plana jer je on taj koji ima poduzetničku ideju, koji najbolje poznaje pothvat te snosi rizik, stoga je nužno da bude i jedan od autora poslovnog plana koji će predstaviti njegovu ideju.

Uspješan posao temelji se na dobrom planu i ustrajnom radu na ostvarivanju tog plana. Kvalitetno pripremljen poslovni plan pomoći će poduzetniku u kvalitetnom planiranju, ali i u praćenju i podsjećanju poduzetnika na nužnost ustrajnog rada na ostvarivanju postavljenog plana.

I  
P  
A

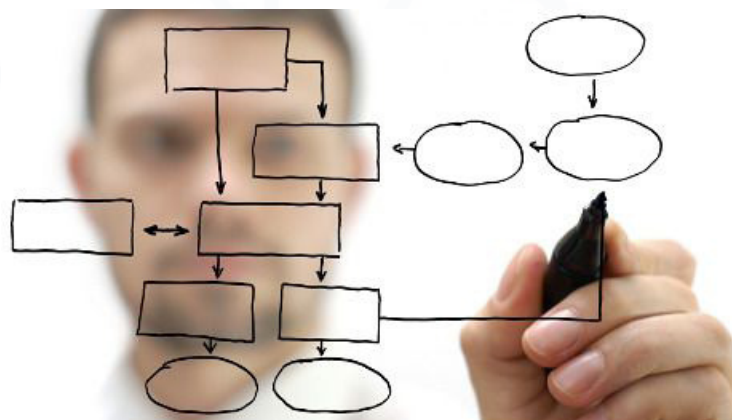
RAZVOJ  
LJUDSKIH  
POTENCIJALA

## 4.1. Sažetak projekta

Sažetak projekta dio je poslovnog plana koji se predočava na samom početku, a izrađuje se posljednji, nakon što su svi drugi dijelovi završeni. Na osnovi sažetka stvara se prvi, a ujedno i najvažniji dojam o poduzetničkom projektu. Sažetkom na stranici-dvije prikazujemo poduzetničku ideju i sve njene najvažnije značajke te očekivanu uspješnost pothvata. Sažetkom moramo zainteresirati osobu da se detaljnije upozna s projektom.

Sažetak, u pravilu, sadrži sljedeće dijelove:

- Naziv projekta
- Lokacija projekta
- Naziv i adresa poduzetnika
- Proizvodi i usluge koje će se nuditi
- Osnovna obilježja planirane tehnologije
- Tržište na kojem će se nuditi proizvodi
- Osnovna obilježja konkurencije
- Planirana struktura investicije i izvora sredstava
- Planirana prodaja i prihodi za dvije godine
- Broj zaposlenih za dvije godine
- Planirana dobit u promatranoj i slijedećoj godini
- Novčani tok u promatranoj godini i slijedećoj godini
- Ostali pokazatelji za promatranu godinu i narednu godinu poslovanja



## 4.2. Informacija o poduzetniku

Informacijom o poduzetniku predstavlja se sam poduzetnik. U ovom dijelu valja naznačiti sve njegove vještine, znanja, sposobnosti, iskustvo i ostale karakteristike koje upućuju na njegovu spremnost i sposobnost organiziranja i vođenja vlastitoga poduzetničkog pothvata. Tu je informaciju najbolje pripremiti kao kronološki pregled razvoja poduzetnika, koji uključuje formalno obrazovanje poduzetnika (škole koje je završio), dodatno obrazovanje (razni tečajevi i seminari koje je pohađao), dosadašnje iskustvo (u struci povezanoj s djelatnošću kojom se planira baviti te u poduzetništvu ili menadžmentu u cjelini) i sve druge značajke koje upućuju na njegove poduzetničke kvalitete.

## 4.3. Analiza tržišta

Svaki poduzetnički pothvat konačnu ocjenu svoje kvalitete doživljava na tržištu. Ako su proizvodi ili usluge koje poduzetnik nudi tražene i ako pothvat ostvaruje zaradu pri prodaji tih proizvoda i usluga po cijenama koje je tržište spremno platiti, tada je poduzetnički projekt uspješan. Zbog navedenog stoji tvrdnja da je **analiza tržišta najvažniji dio poslovnog plana**.

Analiza tržišta odgovara na slijedeća pitanja:

18

- **Koje proizvode i usluge nuditi?**
- **Po kojim prodajnim cijenama plasirati proizvode?**
- **Tko će biti kupci proizvoda?**
- **Koliko proizvoda možemo plasirati?**
- **Od koga dobavljati sirovine nužne za izradu naših proizvoda ili pružanje usluga?**
- **Tko nam je konkurencija i koja je njihova snaga?**
- **Kako reklamirati i nuditi proizvode?**

### **Koje proizvode i usluge nuditi?**

Planiranje proizvoda i usluga koje će poduzetnik nuditi tržištu definira se na osnovi dvaju vrlo važnih pitanja:

1. Koje vještine i znanja poduzetnik posjeduje i koju tehnologiju planira nabaviti - koje je proizvode u stanju proizvoditi
2. Postoje li **potrebe potrošača** koje proizvodi iz prve točke zadovoljavaju

***Obratite pozornost: Ne nudite proizvode koje možete proizvoditi - pronađite način da proizvodite ono što možete prodati.***

Nužno je definirati koje sve proizvode poduzetnik planira ponuditi tržištu te postoje li drugi proizvodi na tržištu koji zadovoljavaju iste potrebe kao i planirani proizvodi. Potrebno je izdvojiti koje su prednosti, a koje mane planiranih proizvoda u odnosu na druge, slične proizvode na tržištu te kako je moguće istaknuti i unaprijediti kvalitete planiranih proizvoda, a kako otkloniti nedostatke.

### ***Po kojim prodajnim cijenama plasirati proizvode?***

Potrebno je utvrditi kako su postavljene cijene sličnih proizvoda na tržištu i po kojim cijenama poduzetnik planira nuditi svoje proizvode. Pri utvrđivanju prodajnih cijena potrebno je voditi računa o činjenici da potrošači kupuju samo one proizvode koji zadovoljavaju neku od njihovih potreba i koji im daju osjećaj dodane vrijednosti. To znači da je potrošač spreman kupiti samo onaj proizvod za koji ima osjećaj da vrijedi više od onoga iznosa koji mora izdvojiti za njegovu nabavku – prednost dodatne koristi.

Cijenom proizvoda poduzetnik se postavlja u odnosu na svoju konkurenciju i definira želi li se cjenovno natjecati s konkurencijom (pokušava ponuditi proizvode po nižim cijenama od konkurencije), ili planira konkurirati kvalitetom (nudi nešto skuplji, ali mnogo kvalitetniji proizvod), dodatnim vrijednostima (dulji rok jamstva, besplatna obuka ili održavanje) i sl.

19

### ***Tko će biti kupci proizvoda?***

Riječ je o analizi prodajnog tržišta kojom se detaljno analizira tržište na koje se planira plasirati proizvod, i to kroz:

- ✓ prostornu segmentaciju - planiranje područja na kojima će se plasirati proizvodi
- ✓ dobnu segmentaciju - planiranje dobnih skupina kojima je namijenjen proizvod
- ✓ segmentaciju prema drugim obilježjima - planiranje prodaje pojedinim skupinama

### ***Koliko proizvoda možemo plasirati?***

Analiza prodajnog tržišta s obzirom na opseg (količinu prodaje) počinje definiranjem ukupnoga prodajnog volumena na planiranom tržišnom prostoru. Potom se, s obzirom na postojeću konkurenciju, vlastite proizvodne kapacitete i druge karakteristike defini- ra tržišni udio koji tvrtka može ostvariti u idealnim uvjetima (kolika je ukupna količina

proizvoda koje bi tvrtka mogla plasirati na tom području) i na temelju toga definira planirani obujam prodaje u toku poslovanja.

### ***Od koga dobavljati sirovine nužne za izradu proizvoda ili usluga?***

Analiza tržišta nabave jednako je važna kao i analiza tržišta prodaje. Za potrebe poslovnog procesa potrebno je osigurati određene sirovine i materijale, a opskrba mora biti bez prekida, zastoja i problema. Problem nemogućnosti isporuke proizvoda zbog problema u nabavi sirovine jednako je težak i poguban za poduzetnika kao i problem nemogućnosti prodaje gotovih proizvoda na tržištu. Zbog toga je nužno točno definirati koje su sirovine potrebne u proizvodnim i poslovnim procesima, od kojih proizvođača ili dobavljača je moguće te sirovine dobavljati i po kojim uvjetima.

### ***Tko nam je konkurencija i koja je njihova snaga?***

Poznavanje konkurencije na prodajnom tržištu važno je zbog pravilne procjene tržišnog udjela i količina koje će poduzetnik moći plasirati, ali i zbog odabira pravilne strategije borbe protiv konkurencije.

**20** Analiza konkurencije obuhvaća utvrđivanje najznačajnijih konkurenata, utvrđivanje koje tržišne segmente (koji dio tržišta) trenutno pokrivaju i koje su njihove mane, a koje prednosti.

### ***Kako reklamirati i nuditi proizvode?***

Stručnjaci za marketing često koriste sljedeću izjavu: »Proizvoditi, a ne reklamirati se, jednako je kao namigivati djevojci u mraku«. Poduzetnik mora obavijestiti svoje potencijalne kupce o prisutnosti svoje tvrtke i svojih proizvoda na tržištu, o kvalitetama svojih proizvoda i pogodnostima koje nudi kupcima. Sve to se postiže reklamiranjem i poticanjem prodaje drugim metodama koje su nužne za uspjeh poduzetnika.

Analizom i planom marketinga poduzetnik definira koje će sve metode i tehnike koristiti u reklamiranju sebe i svojih proizvoda i koliki će dio proračuna za to odvojiti. Ovaj dio analize tržišta pokriva i plan medijskih aktivnosti (planira se u kojim novinama, na kojim radio ili TV postajama će se reklamirati proizvodi i koliko često).

*„Kupci kupuju korist koju proizvod čini za njih.“ (P. Drucker)*



#### 4.4. Opis tehnologije

Tehnološki proces značajno određuje poslovanje i rezultate svakoga poslovnog pothvata. Lokacija, potrebni poslovni prostori, vrste i količine potrebnih sirovina, potreban broj djelatnika, visina investicije i niz drugih pitanja usko su povezani s izborom tehnologije i tehnološkog procesa izrade proizvoda ili pružanja usluga.

Opis tehnologije daje odgovore na pitanja *gdje ćemo, kako, čime i u kojem vremenskom roku* proizvoditi. Opisom tehnologije mora se objasniti i utjecaj odabranog tehnološko-tehničkog rješenja na zaštitu okoliša i naglasiti kako će projekt utjecati na čovjekov okoliš odnosno kako se planira njegova zaštita (primjerice kako će se zbrinjavati kruti i tekući otpad i slično).

Ovaj dio poslovnog plana osobi koja nije upoznata s planiranim pothvatom i proizvodnim procesom mora omogućiti stvaranje opće predodžbe o osnovnim dijelova proizvodnog procesa te osnovnim karakteristikama odabrane tehnologije. Ako je moguće, uputno je priložiti i grubu skicu prostora te razmještaja strojeva i uređaja unutar proizvodnog ili poslovnog procesa. Naravno, pritom je nužno zaštititi poslovnu tajnu i intelektualno vlasništvo poduzetnika. Opis tehnologije valja pisati jasnim, kratkim i razumljivim rečenicama, bez pretjeranih tehničkih detalja i detaljnih opisa kako bi se i osobe bez potrebne tehničke naobrazbe mogle upoznati s osnovnim značajkama odabranih rješenja.

21

#### 4.5. Lokacijska analiza

Analiza lokacije projekta povezana je s izabranom tehnologijom i načinima proizvodnje odnosno pružanja usluga. Lokacijska analiza mora obuhvaćati analizu makro lokacije i mikro lokacije.

Makrolokacijskom analizom utvrđuje se položaj pothvata u odnosu na tržište prodaje i nabave kao dva najvažnija dijela u realizaciji poslovnog pothvata (koliko smo udaljeni od svojih kupaca i dobavljača).

Mikrolokacijska analiza opisuje smještaj poslovnog ili proizvodnog objekta u odnosu na najbliže građevinske objekte. Ovdje se definira i dostupnost infrastrukture (voda, struja, plin, telefon) kao i veze s cestom i drugim prometnicama.

A | POTENCIJALA

## 4.6. Plan ulaganja

Planiranjem ulaganja u svakom poslovnom pothvatu valja definirati što je sve nužno za realizaciju pothvata odnosno u što moramo uložiti i koliki su troškovi pribavljanja tih sredstava te planirane izvore sredstava za investiciju odnosno gdje ćemo pribaviti novac nužan za investiciju.

Za svaku gospodarsku djelatnost valja pribaviti određena, dugotrajna sredstva nužna za obavljanje djelatnosti. Ova kategorija ulaganja naziva se **ulaganja u stalna ili osnovna sredstva** i čine je investicije u zemljište, građevinske objekte, potrebnu opremu i strojeve, dugogodišnje nasade, osnovno stado i sl. Riječ je o sredstvima koja se vodi kao **dugotrajna imovina poduzeća ili obrta**, te se na osnovi njihove nabavne vrijednosti na kraju svake poslovne godine obračunava trošak koji se naziva **amortizacija**.

22 U kategoriju ulaganja u stalna sredstva ulaze i osnivačka ulaganja (primjerice javnobilježnički troškovi, troškovi izrade poslovnog ili investicijskog plana i sl.) koji se također amortiziraju u toku ekonomskog vijeka projekta (vrijeme poslovanja određenog pothvata). Pri planiranju ulaganja u stalna sredstva nužno je voditi računa o činjenici da njihovu nabavnu cijenu ne čini samo faktura dobavljača nego i troškovi prijevoza, carine i poreza, kao i sva druga davanja za sredstvo do njegovog puštanja u rad.

Kako bi poduzetnik započeo djelatnost, mora pribaviti i određene sirovine i zalihe kako bi proizvodni proces tekao bez prekida. Poslovnim planom predviđa se i takvo ulaganje, a određena se sredstva odvajaju i za očekivane troškove u razdobljima kada pothvat još ne ostvaruje prihode (primjerice troškovi plaća, struje i telefona u prvim mjesecima poslovanja). Navedena ulaganja nazivaju se **ulaganja u obrtna sredstva**. Kolika će biti potrebna obrtna sredstva, ovisi o očekivanom prometu pothvata, ali i o cijeni sirovina i materijala, cijeni rada i energenata i sl.

*“Ne planirati znači planirati neuspjeh.” (B. Franklin)*

Tip ulaganja	Kategorija
Ulaganja u stalna sredstva- dugotrajna imovina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zemljište</li> <li>• Građevinski objekti</li> <li>• Strojevi i oprema</li> <li>• Dugogodišnji nasadi</li> <li>• Osnovno stado</li> <li>• Osnivačka ulaganja</li> <li>• Projektne studije, konzultantske usluge</li> </ul>
Ulaganja u obrtna sredstva – kratkotrajna imovina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nabava prve robe i zaliha</li> <li>• Trajna obrtna sredstva</li> <li>• Pokrivanje troškova poslovanja u razdoblju uhodavanja</li> </ul>

Potrebna sredstva za početak djelatnosti moraju se platiti odnosno moraju se osigurati izvori novca za financiranje investicije. Izvori se dijele na **vlastita sredstva** i **tuđa sredstva**.

**Vlastita sredstva** čini sve ono što poduzetnik ulaže sam u projekt. Riječ je najčešće o vlastitoj ušteđevini ili imovini koju je poduzetnik stekao svojim dosadašnjim radom.

**Tuđa sredstva** su sva sredstva koja poduzetnik za potrebe financiranja poslovnog poduhvata pribavlja od drugih osoba i koje mora vratiti. Kao najčešći oblik tuđih sredstava u projektu pojavljuju se bankarski krediti, a rjeđe pozajmice obitelji, prijatelja ili budućih poslovnih partnera. Tuđi izvori sredstava su buduće obveze poduzetnika koje mora ispunjavati u ekonomskom vijeku projekta i povezani su s troškovima koji uključuju troškove obrade kredita (prilikom podizanja kredita) i troškove kamata (koje se plaćaju zajedno s povratom posuđenog novca).



Pri planiranju izvora sredstava važno je obratiti pozornost i na činjenicu da poslovne banke u pravilu zahtijevaju određeni udio vlastitih sredstava i da je rijetko ili gotovo nemoguće projekt financirati samo iz tuđih izvora.

## 4.7. Plan prihoda

Plan prihoda poduzetničkog pothvata priprema se na osnovi kvalitetne tržišne analize. Analizom prodajnog tržišta utvrdili smo koji je potencijalni opseg prodaje koji tvrtka može ostvariti, te prihvatljive prodajne cijene naših proizvoda.

Prvi je korak u izradi plana prihoda projekcija prodaje proizvoda po razdobljima, što je vidljivo iz sljedećeg primjera. Pri planiranju prodaje preporučljivo je za prvu godinu prikazati kretanja po mjesecima, a za ostale godine samo godišnju vrijednost. Svakako je nužno voditi računa o sezonskim oscilacijama u prodaji (primjerice prodaja kišobrana u ljetnim mjesecima opada), kao i o činjenici da u početku poslovanja nije moguće ostvariti puni kapacitet proizvodnje (zbog uhodavanja proizvodnje, ali i zbog probijanja proizvoda na tržištu koji neće na početku imati punu potražnju).

Na osnovi plana prodaje jednostavno je izračunati očekivani prihod svakog proizvoda pojedinačno prema sljedećoj formuli:

$$\text{Plan prodaje} = \text{prodaja proizvoda} \times \text{jedinična cijena proizvoda}$$

## 4.8. Kalkulacija troškova

Kalkulacijom (proračunom) troškova utvrđuje se cijena proizvodnje. Riječ je o izdacima koji su nužni kako bi se proizvod ili usluga proizveli i potom plasirali na tržištu. Kod kalkucije troškova ponovno do izražaja dolazi potreba detaljnog poznavanja svih tehničko-tehnoloških, organizacijskih, financijskih i drugih aspekata poduzetničkog pothvata. Ovo je područje koje zahtijeva najbliskiju suradnju poduzetnika i konzultanta za izradu poslovnih planova.

Pri izradi kalkucija troškove svrstavamo u sljedeće kategorije:

### ***Izravni (direktni) troškovi proizvodnje***

Izravne troškove proizvodnje čine oni troškovi sirovina i materijala te usluga za koje se točno može odrediti koliko ih je utrošeno za proizvodnju jednog proizvoda. Kalkulacija izravnih troškova proizvodnje temelji se na normativima utroška za svaki pojedini proizvod koji poduzetnik nudi, a riječ je o specifikaciji količina sirovina potrebnih za proizvodnju jednog proizvoda.

Na osnovi određene norme izrađujemo i plan prodaje, te izračunamo izravne troškove proizvodnje za pojedini proizvod:

<b>Izravni (direktni) trošak proizvodnje 1 proizvoda</b>
=
Plan prodaje 1 proizvoda
X
Izravni (direktni) trošak 1 proizvoda

### **Neizravni (indirektni) troškovi poslovanja**

U kategoriju neizravnih troškova poslovanja svrstavamo one troškove za koje ne možemo sa sigurnošću utvrditi koliko ih se troši po pojedinom proizvodu (primjerice troškovi režije, usluge knjigovodstva, rezervni dijelovi, električna energija, voda, plin i sl.) Pri kalkulaciji neizravnih troškova poslovanja procjenjuju se pojedini troškovi u mjesečnom ili godišnjem iznosu. U ovom postupku obavezno se uzima u obzir da su neki **troškovi promjenjivi /varijabilni** (primjerice trošak plina kada ne proizvodimo ništa na određenoj je razini, a rastom proizvodnje raste i trošak plina), a drugi su **nepromjenjivi/fiksni** (primjerice trošak knjigovodstva u većini je slučajeva jednak bez obzira na promet). Zbrojem godišnjih iznosa troškova za pojedine kategorije neizravnih troškova dobivamo ukupne godišnje neizravne troškove.



25

### **Amortizacija**

Amortizacija je trošak korištenja osnovnog sredstva (dugotrajna imovina) i obračunava se na kraju svake poslovne godine. Svako osnovno sredstvo, bilo da je riječ o zgradi, stroju ili automobilu, ima svoj vijek trajanja u kojem se potroši.

Amortizacija omogućuje prikazivanje tog trošenja osnovnih sredstava u poslovnom procesu, a računa se kako slijedi

Nabavna vrijednost osnovnog sredstva (uklj. sve troškove za stavljanje osnovnog sredstava u funkciju)
/
Vijek trajanja osnovnog sredstva
=
<b>Amortizacija</b>

Sva se osnovna sredstva amortiziraju osim zemljišta, šuma i umjetnina čiji je ekonomski vijek neograničen, pa se niti ne amortiziraju. **Amortizacijske stope** propisane su posebnim pravilnikom koji donosi Ministarstvo financija i kojim je utvrđeno koja se osnovna sredstva mogu otpisivati po kojim stopama otpisa, a utvrđuju se prema amortizacijskom vijeku za svrhe oporezivanja, za pojedine su grupe dugotrajne imovine:

- ✓ **za građevinske objekte i brodove veće od 1000 BRT, (20 godina), 5%,**
- ✓ **za osnovno stado, osobne automobile (5 godina), 20%,**
- ✓ **za nematerijalnu imovinu, opremu, vozila, osim za osobne automobile, te za mehanizaciju (4 godine), 25%,**
- ✓ **za računala, računalnu opremu i programe, mobilne telefone i opremu za računalne mreže (2 godine), 50%,**
- ✓ **za ostalu nespomenutu imovinu (10 godina), 10%.**

Navedene godišnje amortizacijske stope mogu se podvostručiti.

**26** Amortizacija je po svojoj prirodi obračunska kategorija koja za poduzetnika ne predstavlja izdatak (amortizacija se ne mora platiti nikome niti je nužno izdvojiti sredstva na poseban račun), ali se prikazuje kao trošak poslovanja, te stoga podliježe Zakonu o porezu na dobit (NN 177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10 i 22/12). Amortiziraju se sredstva koja se koriste duže od obračunskog razdoblja, nabavljeni su s namjerom korištenja u vlastitom poslovanju, a vrijednost im prelazi 3.500,00 kn. Donacije ili sponzorstva se otpisuju jednokratno.

## Plaće

Troškovi radne snage kalkuliraju se na osnovi plana potreba za određenim brojem i profilom djelatnika, što je u uskoj vezi s odabranom tehnologijom i planom poslovanja poduzetnika.

Proračun troškova radne snage izračunava se ovako:

<b>Trošak radne snage prema stručnoj spremi</b>
=
Broj djelatnika prema stručnoj spremi
x
Prosječna bruto plaća prema stručnoj spremi

Ukupnu godišnju obvezu za troškove radne snage daje zbroj svih obračuna prema stručnoj spremi.

*„Kad biraš, obavezno zaposli odličnog radnika uz veću plaću, a ne osrednjeg uz manju.“*

*(P. Ducker)*

27

## Financijski troškovi

Financijski troškovi poslovanja povezani su s tuđim izvorima sredstava, što u najvećem broju slučajeva podrazumijeva vezu s bankovnim kreditima. Financijski trošak odnosi se na **kamatu** koju poduzeće plaća banci za posuđeni novac, a u sebi ne uključuje ratu otplate kredita (dio posuđenog novca koji poduzetnik vraća banci).

U današnjoj bankarskoj praksi ustalio se instrument odgode povrata kredita koji poduzetniku olakšava sam početak i smanjuje mu opterećenje projekta u fazi kada je projekt najosjetljiviji. Početak je, dakle, razdoblje u kojem obveza poduzetnika miruje, a on plaća samo kamate.

Osnovni dijelovi svakog plana otplate su:

1. Glavnica - preostali dug
2. Kamata - trošak kredita koji plaćamo na preostali dug
3. Otplata - dio glavnice koji vraćamo u određenom razdoblju
4. Anuitet - ukupna obveza (kamata + otplata)

**Glavnica** je preostali dug na koji obračunavamo kamatu i koji se smanjuje s vremenom prema tome kako otplaćujemo kredit.

**Kamata** se izračunava tako da se neotplaćeni dio glavnice pomnoži s kamatnom stopom za određeno razdoblje.

**Otplata kredita** je dio preostalog duga koji vraćamo kreditoru u određenom razdoblju. Izračunava se tako da glavnica na početku povrata kredita podijelimo s brojem razdoblja u toku kojih će se kredit otplaćivati.

**Anuitet** predstavlja ukupnu obvezu poduzetnika prema banci u tom razdoblju, a čini ga zbroj kamate i otplate kredita. Ovdje je ponovno potrebno naglasiti da samo iznos kamate predstavlja trošak poduzetnika koji se može odbiti prilikom prijave poreza.

U hrvatskoj bankarskoj praksi obračunava se **efektivna kamatna stopa** prema složenom obračunu na dekurzivan način uz plaćanje **interkalarne kamate**, koja se obračunava za razdoblje od početka korištenja kapitala, pa do početka otplate.

### **Ukupni troškovi poslovanja**

28

U toku pripreme poslovnog plana izrađuju se proračuni ili kalkulacije troškova poslovanja prema kategorijama kako je prikazano u prethodnim dijelovima. Po završetku kalkulacija pojedinačnih kategorija njihovim se zbrajanjem dobiju ukupni troškovi poslovanja poduzetnika prema promatranim razdobljima.

Direktni troškovi proizvodnje
+ indirektni troškovi proizvodnje
+ amortizacija
+ plaće
+ financijski troškovi poslovanja
=
<b>UKUPNI TROŠAK POSLOVANJA</b>

### **4.9. Financijski pokazatelji**

Cilj pokretanja svakog poduzetničkog pothvata, kao i angažmana poduzetnika, jest ostvarivanje pozitivnih financijskih rezultata i dobiti. Kako uz poduzetnika u procesu realizacije pothvata sudjeluju i druge osobe (financijske institucije - banke, lokalna zajednica itd.), potrebno je, a to je ujedno i cilj izrade poslovnog plana, uvjeriti ih, a poduzetniku potvrditi kako će pothvat ostvarivati pozitivne rezultate i kako će moći ispuniti sve preuzete obveze.

Analiza uspješnosti poslovanja služi upravo tome, a provodi se korištenjem velikog



spektra instrumenata, od kojih su najčešći i za ovu priliku najprimjereniji:

- **Račun dobiti i gubitka**
- **Financijski tok**
- **Financijski pokazatelji uspješnosti**

### ***Račun dobiti i gubitka***

Kvalitetnom pripremom i analizom dosadašnjih elemenata poslovnog plana i projekcija ukupnog prihoda, kao i planiranih troškova poslovanja, pripremljen je teren za izradu računa dobiti i gubitka. Riječ je o projekciji rezultata poslovanja poduzetnika.

Strukturu računa dobiti i gubitka čine sljedeći dijelovi:

Ukupno prihodi – ukupni rashodi
=
Dobit prije oporezivanja
-
Porez na dobit
=
<b>Dobit nakon oporezivanja (neto dobit)</b>

29

Prikazani izračun odnosi se na poslovanje poduzeća koja porez plaćaju prema Zakonu o porezu na dobit (NN 177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10 i 22/12). Obrtnici porez plaćaju prema Zakonu o porezu na dohodak (NN 177/04, 90/05, 73/08, 80/10, 114/11 i 22/12). Obračun poreza na dohodak sličan je obračunu poreza na dobit, a razlikuje se samo u tome što obrtnici plaćaju porez prema nešto drukčijim stopama i imaju pravo na osobni odbitak.

Jasno je da račun dobiti i gubitka treba pokazati pozitivan poslovni rezultat u svim godinama poslovanja poduzetnika. U suprotnom poslovni plan upozorava na to da svi dijelovi pothvata nisu detaljno proučeni i dobro procijenjeni ili da poduzetnička ideja ne donosi dobit, te da treba odustati od njene realizacije.

### ***Financijski tok***

Financijski tok projekta po svojoj je strukturi sličan računu dobiti i gubitka i razlikuje se po tome što prati tok novca u projektu. Posljedica je toga da su vrijednosti kojima se služimo

priljevi i odljevi sredstava u tvrtku umjesto prihoda i rashoda. Financijskim tokom iz promatranja je isključena amortizacija, a u obzir se uzimaju otplate kredita banci (povrat glavnice) i porez koji poduzeće mora platiti.

U metodologiji prikaza koji smo koristili u prethodnom poglavlju elementi financijskog toka bili bi:

Ukupni primici
-
Ukupni izdaci (troškovi umanjeni za amortizaciju)
-
Ulaganje u dugotrajnu imovinu (osnovna sredstva)
-
Otplata kredita banci
-
Porez na dobit
=
<b>NETO FINANCIJSKI TOK</b>

**30** Neto financijski tok pokazuje koliko će poduzetniku ostati novca nakon što podmiri sve obveze i plati porez. Ovo je pokazatelj financijske stabilnosti koji najbolje pokazuje hoće li poduzetnik moći podmirivati sve svoje obveze i u kojem razdoblju se može pojaviti problem likvidnosti.

Priroda financijskog toka, poput računa dobiti i gubitka, zahtijeva pozitivne neto financijske tokove u svim godinama poslovanja jer suprotno upozorava da poduzetnik u godini u kojoj se pojavljuje negativan financijski tok neće moći podmirivati svoje obveze.

### ***Financijski pokazatelji uspješnosti***

Ovi pokazatelji nazivaju se i relativnim pokazateljima uspješnosti. Postoji velik broj ovih pokazatelja, a u poslovni se plan uvrštava određena skupina uobičajenih i za pojedini projekt relevantnih pokazatelja. Za te je pokazatelje karakteristično to da sami po sebi ništa ne govore o projektu, a postaju značajni tek u usporedbi s istim pokazateljima za druge projekte ili s prosječnim pokazateljima za određeno područje ili granu.

### ***Najčešći pokazatelji***

<b>POKAZATELJI SIGURNOSTI</b>	<b>POSLOVANJA</b>
Pokazatelj likvidnosti	Pokazuje sposobnost podmirenja kratkoročnih obveza
Pokazatelji financijske stabilnosti	Daje informaciju o dugoročnim aspektima likvidnosti
Pokazatelji zaduženosti	Pokazuje izvore financiranja društva
<b>POKAZATELJI SIGURNOSTI I</b>	<b>UPSJEŠNOSTI POSLOVANJA</b>
Pokazatelji aktivnosti tvrtke	Promatraju aktivnost poslovanja i obrt sredstava
<b>POKAZATELJI USPJEŠNOSTI</b>	<b>POSLOVANJA</b>
Pokazatelj ekonomičnosti	Prikazuje odnose prihoda i rashoda
Pokazatelji profitabilnosti	Promatraju se odnos profita prema zanimljivim parametrima (kapital, dugovanje, i sl)
Pokazatelj investiranja	Isplativost udjela



Poslovni plan je *osobna karta* poduzetničke ideje i poduzetnika koja ih predstavlja investitorima i drugim osobama. Ako poslovnim planom niti jednu osobu ne možete zainteresirati za svoju poduzetničku ideju, moguće je da niste dobro razradili poslovni pothvat ili niste dobro pripremili poslovni plan. Oba su slučaja signal da je još rano za sljedeći korak, te da je potrebno još raditi na razvijanju poslovne zamisli.

32

Iskustvo neuspjeha vrlo je bolno i sve ono što može spriječiti taj neuspjeh valja objeručke prihvatiti. Informacije i sliku koju poduzetnik, često nekritičan prema svojoj ideji, dobije kroz proces pripreme poslovnog plana pomoći će mu da donese odluku o odustajanju od pothvata ako je ustanovio da on nije realan ili isplativ, ili će ga još više uvjeriti da je na pravom putu ka poslovnom uspjehu.

Kvalitetno pripremljen poslovni plan nezamjenjiv je u kasnijem poslovanju poduzetnika kao podloga za stalnu usporedbu postavljenog plana i realizacije te za primjene korektivnih akcija i testiranje vlastite ustrajnosti na ostvarivanju poslovne ideje.

Iz svega navedenog može se zaključiti da je poslovni plan moćan instrument svih poduzetnika u procesu pretakanja vlastite poslovne ideje u stvarnost.

*„Morate vjerovati u sebe jer ste katkad jedina osoba koja vjeruje u vaš uspjeh.“*

*(Tim Blixseth, američki milijarder)*

RAZVOJ  
LJUDSKIH  
POTENCIJALA

U suvremenim tržišnim uvjetima poslovanja nemoguće je zamisliti poslovanje poduzeća bez kvalitetno vođenog računovodstva. Da bi poduzetnik osigurao opstanak i razvoj poduzeća na tržištu, mora neprestano kontrolirati i upravljati svojim poslovanjem, a to nije moguće bez adekvatne informacijske podloge. Veći dio takvih informacija nastaje u računovodstvu i zapisan je u računovodstvenim izvještajima.

Računovodstvo je posebno važno jer sagledava stanje imovine poduzeća, izvore te imovine, prihode, rashode te financijskih rezultata i na taj način omogućuje kontrolu rada i upravljanja imovinom. Na osnovi adekvatne evidencije u računovodstvu mogu se izvršavati obveze poduzeća prema državi, utvrditi slabosti u poslovanju, donositi korektivne mjere itd.

U gospodarskoj praksi Hrvatske primjenjuje se Zakon o računovodstvu (NN 107/2007), koji uređuje vođenje poslovnih knjiga, pripremu financijskih izvješća i dr. Sve te zamršene poslove trebaju obavljati osobe s potrebnim znanjem i praksom jer je računovodstvo poduzetnika važno ne samo za odnos s državom, nego i u nadzoru te odlučivanju o poslovanju.

Poduzetnici imaju slobodu izbora da sami ustroje poslove računovodstva i odaberu računovođu ili da provjere poslove računovodstva i vođenja poslovnih knjiga računovodstvenim tvrtkama, što je i najčešći slučaj kod malih poduzetnika.

Postoji mnoštvo definicija računovodstva. Ključno svima je da računovodstvo predstavlja vještinu bilježenja i prikazivanja (knjigovodstvo), analiziranja, kontroliranja, informiranja i planiranja poslovnih događaja, a za zainteresirane korisnike.

### 5.1. Računovodstvo poduzetnika – trgovačkih društva

Predmet evidencije računovodstva su poslovni događaji odnosno transakcije koje nastaju u samom poduzeću ili između poduzeća i vanjskog svijeta, a izazivaju promjene na ekonomskim kategorijama (imovini, izvorima imovine, prihodima i rashodima), mogu se izraziti u novcu i dokumentirani su.

Iz toga proizlaze osnovne računovodstvene kategorije koje su predmet evidentiranja i u koje se ubrajaju: imovina i izvori imovine (obveze i kapital) evidentirani u **bilanci stanja**,

te prihodi i rashodi, čija razlika prikazana u **bilanci uspjeha** prikazuje dobit ili gubitak poduzeća.

### **Imovina poduzeća**

Da bi poduzeće moglo obavljati svoj ekonomski zadatak, mora raspolagati određenim resursima odnosno određenom imovinom. Prema Međunarodnim računovodstvenim standardima imovina je »resurs koji kontrolira poduzeće kao rezultat prošlih događaja i iz kojeg se očekuje priljev budućih ekonomskih koristi u poduzeće«.

Novac je polazni oblik imovine. Novcem se kupuju strojevi, sirovine, plaćaju se usluge, za novac se prodaju gotovi proizvodi, roba i sve se vrti oko novca.

Dva su osnovna kriterija na temelju kojih promatramo imovinu poduzeća, i to: *pojavni oblik i funkcionalni kriterij.*

Prema pojavnom obliku, imovina se dijeli na:

- a) stvari
- b) prava (npr. potraživanja od kupaca)
- c) novac

34

S aspekta funkcioniranja u poslovnom procesu odnosno prema njenoj udaljenosti od novčanog oblika, imovina može biti:

- a) tekuća imovina (kratkotrajna ili obrtna)
- b) stalna imovina (dugotrajna ili fiksna)

*Tekuća je imovina* onaj dio imovine za koji se očekuje da će biti realiziran u novčanom obliku u razdoblju kraćem od jedne godine ili utrošen u jednom normalnom proizvodnom ciklusu.

*Stalna imovina (dugotrajna ili fiksna)* zadržava isti pojavni oblik dulje od jedne godine i ne utroši se odjednom u proizvodnom ciklusu.

### **Izvori imovine**

Izvori imovine pokazuju odakle je poduzeće pribavilo svoju imovinu odnosno podrijetlo imovine. Osim imovine vlasnika, za normalno poslovanje često su potrebna i dodatna sredstva, koja se mogu pribaviti od drugih pravnih i fizičkih osoba, a to su najčešće dobavljači, banke i druge financijske institucije.

Nabavljanjem imovine od određenih izvora stvaraju se obveze prema vlasnicima te imovine. Izvještaj koji prikazuje izvore imovine odnosno obveze prema izvorima imovine zove se bilanca.

**Bilanca stanja** je temeljni financijski izvještaj koji prikazuje stanje imovine i obveza prema izvorima imovine na određeni dan.

Prema vlasništvu, izvore imovine dijelimo na:

- vlastite izvore (kapital)
- tuđe izvore (obveze)

Prema roku dospijeća razlikujemo:

- kratkoročne izvore (kratkoročne obveze)
- dugoročne izvore (dugoročne obveze)
- trajne izvore (kapital)

Aktiva – stanje imovine	Pasiva – izvori imovine
Kratkotrajna imovina	Kratkoročne obveze
Dugotrajna imovina	Dugoročne obveze
Ostala imovina	Vlastiti kapital - glavnica
<b>UKUPNA AKTIVA =</b>	<b>UKUPNA PASIVA</b>

Stanje imovine mora uvijek biti izjednačeno izvorima financiranja imovine, ne možemo dakle imati više imovine, no uloženi sredstva – to nazivno **pravilom bilančne ravnoteže**.

### Prihodi i rashodi

Obavljanjem poslovnih aktivnosti nastaju promjene u imovini poduzeća. Novac pribavljen od izvora ulaže se u nabavu sirovina i materijala, sirovine se ulažu u proces proizvodnje, iz procesa proizvodnje izlaze gotovi proizvodi koji se dalje prodaju i za koje se dobije novac. Tim se novcem dalje kupuju inputi potrebni za obavljanje proizvodnog procesa itd. Dakle, stalno dolazi do transformacije novca u materijalni oblik i obratno, materijalnih oblika u novac.

Da bi se sredstva transformirala iz jednog oblika u drugi, potrebno je uložiti rad i određena sredstva. Računovodstvo prati upravo ta ulaganja u poslovne procese i rezultate koji iz njih proizlaze. Poslovnim procesima odnosno **promjenama na imovini i izvorima imovine nastaju i prihodi i rashodi**.

Prema Međunarodnom računovodstvenom standardu prihodi su povećanje ekonomske koristi tijekom obračunskog razdoblja u obliku priljeva ili povećanja sredstva ili

smanjivanja obveza, što ima za posljedicu povećanje glavnice, ali tu ne spadaju vlasni- kove uplate.

Rashod je suprotna kategorija i znači smanjivanje ekonomske koristi kroz obračunsko raz- doblje u obliku odljeva ili iscrpljivanja sredstava, što ima za posljedicu smanjenu glavnice, ali tu ne spada raspodjela glavnice vlasnicima.

Iz toga proizlazi da prihodi nastaju kao posljedica povećanja imovine ili smanjivanja ob- veza, dok su rashodi posljedica smanjivanja imovine i povećanja obveza.

Prihodi su najčešće vezani uz realizaciju poslovnih učinaka odnosno proizvoda i usluga, pa se može reći da predstavljaju prodajne vrijednosti poslovnih učinaka, kao i sve druge ob- like povećanja imovine ili smanjivanja obveza koji kao konačni rezultat donose povećanje financijskog rezultata.

Rashodi čine negativnu komponentu financijskog rezultata. Nastaju kao posljedica trošenja odnosno smanjenja imovine ili povećanja obveza. Nasuprot prihodima, rashodi utječu na smanjivanje glavnice ili kapitala poduzeća. Vrijednost rashoda čine vrijednosti koje su morale biti utrošene u poslovnom procesu (sirovine, materijali, strojevi, energija, ljudski rad i dr.), koje su nužne u stvaranju poslovnih učinaka.

36

Rashode i prihode prema svojoj vrsti dijelimo na poslovne, financijske i izvanredne, a evidentiramo ih u **bilanci uspjeha**, takozvanom **računu dobiti i gubitka**.

### Poslovne knjige

Zakon o računovodstvu (NN 107/07) obvezuje poduzetnike na vođenje poslovnih knji- ga. Poslovnim knjigama smatramo skup evidencija koje poduzeće vodi da bi osiguralo potrebne podatke o svom poslovanju, a imaju osobine javne isprave.

Vode se za poslovnu godinu koja je najčešće jednaka kalendarskoj godini. Po isteku po- slovne godine poslovne se knjige zaključuju i na osnovi njih sastavljaju financijski izvještaji.

Vode se po načelu dvojnoga knjigovodstva, a samo otvaranje knjiga obavlja se na temelju početne bilance.

Poslovne se knjige dijele na:

- osnovne knjige (dnevnik i glavna knjiga)
- pomoćne knjige



**Dnevnik** je osnovna poslovna knjiga u koju se kronološkim redom evidentiraju svi knjigovodstveni poslovni događaji, dakle onim redoslijedom kojim su i nastali. Osim svoje kontrolne uloge, dnevnik je vrlo važan jer se na osnovi kronologije događaja zapisane u dnevniku mogu rekonstruirati neki događaji u naknadnom nadzoru poslovanja.

**Glavna knjiga** osnovna je poslovna knjiga u koju se sustavno i kronološki upisuju poslovni događaji na imovini, obvezama, kapitalu, prihodima i rashodima. U glavnu knjigu unose se isti poslovni događaji koji su evidentirani u dnevniku, s tim da ih ovdje razvrstavamo po predmetu odnosno pozicijama na koje se odnose. Glavna se knjiga sastoji od osnovnih računa (konta), a raspored konta u glavnoj knjizi temelji se na unaprijed pripremljenom kontnom planu.

**Pomoćne knjige** služe za detaljnije prikazivanje nekih vrsta imovine, obveza kapitala, prihoda i rashoda. Služe kao dopuna glavnim knjigama. Pomoćne su knjige organizirane najčešće kao razna analitička knjigovodstva, prije svega analitičko knjigovodstvo kupaca, dobavljača, analitičko knjigovodstvo dugotrajne imovine, zaliha sirovine, proizvodnje, troškova itd.

## **Financijski izvještaji**

37

Financijski su izvještaji završna etapa računovodstvene obrade podataka, a daju informacije o financijskom položaju, uspješnosti, novčanom tijeku društva za jednogodišnje poslovanje, vlasnicima, menadžerima, poslovnim partnerima i državi. Osnovni su financijski izvještaji:

- bilanca stanja
- bilanca uspjeha - račun dobitka i gubitka
- izvješće o promjenama glavnice
- izvješće o promjenama na novčanom tijeku i
- bilješke uz financijske izvještaje

Bilanca stanja je najznačajniji financijski izvještaj i sadrži osnovne informacije o financijskom položaju poduzeća. Bilanca je prikaz imovine, obveza i kapitala poduzeća u točno definiranom vremenskom trenutku, najčešće na kraju obračunskog razdoblja.

Račun dobiti i gubitka prikazuje prihode i rashode te financijski rezultat ostvaren u određenom vremenskom razdoblju.

Izvješća o promjenama u financijskom položaju pružaju informaciju o promjenama glavnice ili novčanog tijeka u toku obračunskog razdoblja.

Bilješke uz financijske izvještaje predstavljaju potanju razradu i dopunu podataka iz bilance, računa dobiti i gubitka te izvještaja o promjenama u financijskom položaju.

## 5.2. Računovodstvo obrtnika i slobodnih zanimanja

Obrti nisu pravne osobe (ne dobivaju poseban OIB već se koristi OIB vlasnika obrta), a upisuju se u Obrtni registar u nadležnim uredima državne uprave u županiji ili Gradu Zagrebu. Obrtnici su obveznici sustava poreza na dohodak. Njihovo računovodstvo se temelji na moderniziranoj varijanti jednostavnog knjigovodstva. Kao obveznici poreza na dohodak nisu obvezni voditi dvojno knjigovodstvo, glavnu knjigu. Sve ostale analitike, kupci, dobavljači, blagajničko poslovanje, veleprodaja, maloprodaja, fakturiranje, robno-materijalno, plaće, kadrovska i dr. su jednake kako za poduzetnike tako i za obrtnike.

Pri vođenju knjigovodstva primjenjuje se načelo blagajne (kada je račun naplaćen) kod evidentiranja primitaka kao prihoda i izdataka kao rashoda (to se ne odnosi na nabavu dugotrajne imovine koja se amortizira kao kod poduzetnika).

38

Obrtnici nemaju obvezu sastavljanja financijskih izvještaja i obrtnici koji ostvaruju dohodak ne plaćaju porez na dobit već porez na dohodak tj. razliku između poslovnih primitaka i izdataka.

Fizička osoba, obveznik poreza na dohodak, može postati obveznikom poreza na dobit temeljem pisanog zahtjeva Poreznoj upravi, čime mora voditi dvojno knjigovodstvo te poslovne knjige kao i poduzetnici.

Poslovne knjige obrtnika jesu:

- knjiga primitaka i izdataka
- knjiga prometa
- evidencija o tražbinama i obvezama
- popis dugotrajne imovine.

Obrtnici koji su uključeni u sustav PDV-a moraju voditi i propisane knjige ulaznih i izlaznih računa, temeljem kojih se obračunava obveza za plaćanje PDV-a. Ukoliko se obrtnik bavi trgovinom dužan je voditi i Popis robe u trgovini na malo.

Knjiga primitaka i izdataka je pregled svih nastalih primitaka i izdataka tijekom jedne godine (poreznog razdoblja), zabilježenih po datumima nastanka.

Knjiga prometa je knjiga u koju se krajem dana, ili početkom slijedećeg, upisuju svi primici naplaćeni u gotovini i čekovima. Knjigu prometa nisu obvezni voditi obrtnici koji dnevno ažurno vode knjigu primitaka i izdataka, kao niti oni koji dnevni promet ostvaren u trgovini upisuju u Popis robe u trgovini na malo.

Evidencija o tražbinama i obvezama je pregled svih ispostavljenih i primljenih računa, osim gotovinski naplaćenih ili plaćenih. Obrtnici koji su u sustavu PDV-a, pa knjige ulaznih i izlaznih računa vode redosljedom primanja/izdavanja računa, ne moraju voditi posebnu evidenciju o tražbinama i obvezama, no ako knjige ulaznih i izlaznih računa vode redosljedom plaćanja/naplate, dužni su voditi i ovu evidenciju.

Kako će voditi knjige odlučuje sam obrtnik, tj. može birati između uvezanih knjiga, slobodnih listova ili korištenje informatičkog programa za vođenje knjiga. Izgled knjiga nije striktno utvrđen, ali se u njima moraju osigurati svi propisani podaci.

39

U popis dugotrajne imovine unose se stvari i prava, ako su njihove nabavne cijene veće od 3.500,00 kuna i ako je njihov vijek trajanja dulji od godine dana. Popis služi za utvrđivanje izdataka otpisa dugotrajne imovine (amortizacije). Detaljnije informacije mogu se pronaći u Zakonu o porezu na dohodak (NN 177/04, 90/05, 73/08, 80/10, 114/11 i 22/12, te u Pravilniku o porezu na dohodak (NN 95/05 i 137/11) i Pravilniku o obliku i načinu vođenja popisa robe u trgovini na malo (NN 122/07).

Po osnovi obavljanja samostalne djelatnosti obrtnici su dužni plaćati sljedeće poreze:

1. **Porez na dohodak** od obrta što se utvrđuje prema poslovnim knjigama, ili
2. **Porez na dobit**, ako obrtnici ispunjavaju zakonske uvjete za oporezivanje dobiti, ili ako Poreznoj upravi upute takav pisani zahtjev i ako im se o usvajanju tog zahtjeva izda pozitivno rješenje,

3. **Porez na dohodak od nesamostalnog rada**, za zaposlene radnike (obveznici poreza na dohodak su radnici, a obrtnik je dužan obračunavati, obustavljati i plaćati porez),
4. **Priraz porezu na dohodak** ako je taj porez propisan gradskom ili općinskom odlukom,
5. **Porez na dodanu vrijednost (PDV)**, ako su oporezive isporuke u prethodnoj kalendarskoj godini od samostalnih djelatnosti veće od 85.000,00 kn, ili ako se obrtnik prijavi u sustav PDV-a,
6. Druge poreze što proizlaze iz njihove djelatnosti (**porez na tvrtku ili naziv, porez na potrošnju, porez na promet nekretnina**, i druge poreze).

*“Plaćanje poreza boli. Više boli kad ne morate plaćati porez.” (T. R. Duwar)*

40

Obrtnici su dužni plaćati propisane obvezne doprinose (obvezni doprinosi za zdravstveno i mirovinsko osiguranje) s osnove samostalne djelatnosti. Ako zapošljavaju radnike dužni su obračunavati, obustavljati i plaćati obvezne doprinose za MIO i ZO i za sve zaposlene radnike. Obrtnik je obveznik obračunavanja i plaćanja posebnog poreza, tzv. trošarina ukoliko je proizvođač ili uvoznik proizvoda na koje se primjenjuju posebni porezi.

Temeljem Zakona o obrtu (NN. br., 77/93., 90/96., 64/01., 71/01. – ispravak, 49/03. – pročišćeni tekst, 68/07. i 79/07.), svi obrtnici koji obrt obavljaju na području Republike Hrvatske, obveznici su plaćanja **komorskog doprinosa**, u svrhu jednog od načina financiranja komorskog sustava i Hrvatske obrtničke komore. Svi obrtnici temeljem Zakona o financiranju jedinica lokalne samouprave i uprave obveznici su plaćanja **poreza na tvrtku**. Direktnu **spomeničku rentu** plaćaju fizičke i pravne osobe koju su obveznici plaćanja poreza na dohodak ili poreza na dobit, a obavljaju gospodarsku djelatnost u nepokretnom kulturnom dobru pojedinačno zaštićenom ili na području kulturno-povijesne cjeline. Indirektnu spomeničku rentu dužne su plaćati fizičke i pravne osobe u slučaju da obavljaju djelatnosti za koje je takva obveza propisana, i to bez obzira na područje, odnosno prostor u kojem se ta djelatnost obavlja.

	<b>Obrt</b>	<b>Trgovačko društvo</b>
<b>Temeljni kapital</b>	<b>Nema</b>	<b>20.000 kn</b>
<b>Troškovi otvaranja / osnivanja</b>	cca. 1.000 kn	cca. 6.000 kn
<b>Vrijeme potrebni za otvaranje / osnivanje</b>	do 15 dana	do 40 dana
<b>Mjesto registracije</b>	Nadležni ured državne uprave u Županiji ili Gradu	Trgovački sud
<b>Odgovornost:</b>	Imovinom vlasnika obrta	Visinom temeljnog kapitala
<b>Knjigovodstvo</b>	Jednostavno knjigovodstvo	Dvojno knjigovodstvo sukladno ZOR
<b>Članstvo u komori</b>	Hrvatska obrtnička komora	Hrvatska gospodarska komora
<b>Djelatnosti</b>	Sve dopuštene uz posjedovanje odgovarajuće stručne spreme ili kvalifikacije uz vezane obrte	Sve djelatnosti prema Nacionalnoj kvalifikaciji
<b>Porezne stope</b>	Progresivno – 12,25, 40%	20%
<b>Osnovica za obračun</b>	Dobit na dohodak (razlika primitaka i izdataka)	Dobit iz poslovanja (razlika prihoda i rashoda)
<b>Plaćanje PDV-a</b>	Nakon 85.000 prometa na razliku naplaćeni/plaćeni računi	Na razliku izdani/ zaprimljeni računi u mjesečnom periodu
<b>Zaposleni</b>	Nema ograničenja	Nema ograničenja
<b>Porez na tvrtku</b>	Da, jedinici lokalne samouprave	Da, jedinici lokalne samouprave
<b>Turistička članarina</b>	Ukoliko je sjedište u turističkom mjestu	Ukoliko je sjedište u turističkom mjestu

### 5.3. Računovodstvo udruga

Računovodstvo udruga, kao i ostalih neprofitnih organizacija, propisano je Uredbom o računovodstvu neprofitnih organizacija (Narodne novine, br. 10/08 i 7/09). Odredbe Uredbe uređuju područje: knjigovodstvenih isprava, poslovnih knjiga, organizacije knjigovodstva, obavljanje popisa imovine i obveza, načela iskazivanja imovine, obveza, vlastitih izvora, prihoda i rashoda, sadržaj i primjenu računskog plana, financijsko izvještavanje i druga područja koja se odnose na računovodstvo neprofitnih organizacija.

Zainteresirane upućujemo na stranicu Ureda za udruge Vlade Republike Hrvatske

#### 5.4. Računovodstvo zadruga

„Zadruga je dragovoljno, otvoreno, samostalno i neovisno društvo kojim upravljaju njezini članovi, a svojim radom i drugim aktivnostima ili korištenjem njezinih usluga, na temelju zajedništva i uzajamne pomoći ostvaruju, unapređuju i zaštićuju svoje pojedinačne i zajedničke gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne i druge potrebe i interese i ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana. Zadruga se temelji na zadružnim vrednotama: samopomoći, odgovornosti, demokratičnosti, ravnopravnosti, pravičnosti i solidarnosti te moralnim vrednotama poštenja, otvorenosti, društvene odgovornosti i skrbi za druge.“

Prema Zakonu o zadrugama (NN 34/11) su zadruge pravne osobe (imaju OIB), a to svojstvo stječu registracijom pri Trgovačkom sudu. Zadruga obavezno vodi dvojno knjigovodstvo u skladu sa Zakonom o računovodstvu, stoga podliježe oporezivanju dobiti i obvezi PDV-a. Detaljnije informacije u slučaju interesa se mogu pronaći na web stranici [www.zadruga.hr](http://www.zadruga.hr).

#### Zaključak

Računovodstvo je posebno važno jer sagledava stanje imovine poduzeća, izvore imovine, te financijske rezultate i na taj način omogućuje kontrolu rada i upravljanja imovinom.

Na to da je računovodstvo odnosno vođenje poslovnih knjiga vrlo važno, upućuje i Beno Kotruljević još daleke 1423. godine u knjizi »O trgovini i savršenom trgovcu« u kojoj među ostalim govori o značajnoj ulozi knjigovođe: »Stoga opominjem svakog trgovca da se pozabavi time da zna dobro i uredno voditi svoje knjige, a tko to ne zna, neka se dade poučiti ili neka drži sposobna i vješta mladića knjigovođu. Inače će u njegovim trgovačkim poslovima nastati pravi kaos i babilonska pometnja, a od toga se čuvaj ako ti je draga čast i tvoje imanje«.

Može se reći da ove riječi govore više nego dovoljno. Ako je još u 15. stoljeću značenje knjigovodstva bilo više nego očito, tada nema mnogo potrebe objašnjavati važnost računovodstva u današnjem vremenu, kada je opseg i zamršenost transakcija posebno izražena.

## Korišteni izvori:

- Anthony, Robert N.: Osnove računovodstva  
Belak, V. i sur.: Računovodstvo poduzetnika, 8. Izdanje, 2011.  
Blacher, E.J, Kung,H.C, Lin,T.W, Cost management, McGraw Hill Edition, 2002.  
Branka Ramljak, dr: Stanje i perspektive razvoja financijskog izvještavanja za mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj  
Čavrak V., Družić I., Grahovac P. i sur., Gospodarstvo Hrvatske, 2011.  
Dijana Čičin-Šain: Osnova menadžmenta  
Dr. Jadranko Bendeković i koautori: Planiranje investicijskih projekata, HBOR i Ekonomski institut, Zagreb (1993)  
Dr. sc. Ines Kersan-Škabić i dipl.oec. Marina Banković: Malo gospodarstvo u HR i ulazak u EU  
Drucker P.: Najvažnije o menadžmentu (2005)  
Dujanić M.: Osnove menadžmenta, Veleučilište u Rijeci (2007)  
Financial Management for Small Business, University of Wisconsin  
Gospodarstvo i proširenje EU / Što mogu očekivati tvrtke u Hrvatskoj i novim zemljama članicama / HGK  
Grupa autora : Računovodstvo poduzetnika, Knjiga I, RRIF, Zagreb, 2000.  
Grupa autora : Računovodstvo, HZRFD, Zagreb, 1995.  
Hilton,R, Maher,M, Selto,F, Cost Management, McGraw Hill Edition, 2002.  
Marković, I.: Financiranje, Teorija i praksa financiranja trgovačkih društava, Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, 2000.  
Marušić, Mira: Plan marketinga, Adeco, Zagreb (2006)  
Mr. Ante-Željko Batarelo i koautori: Upravljanje investicijama / Vodič za investitore, TEB, Zagreb (1994)  
Nataša Renko: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005.  
Negro, F. Z., Financijski management, Visoka škola za turistički menadžment u Šibeniku, 2002  
Osmanagic-Bedenik; Potencijali poduzeca, Alinea, Zagreb,1993.  
Osobni zapisi s predavanja: Poslovni plan poduzetnika, dipl.oec. Valerija Bubić, 2011.  
Osobni zapisi s predavanja: Poslovno planiranje, dipl.oec. Gordana Čorić, 2011.  
Poslovni savjetnik, mjesečnik za managere i poduzetnike  
Priručnik Her second chance / Njezina druga šansa: Osnove poduzetništva (2011)  
R.F. Meigs, W.B. Meigs: Računovodstvo – Temelj poslovnog odlučivanja  
Relić, B.: Gospodarska matematika, drugo izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2002  
Robert D. Hirich, Michael P. Peters, Dean A. Shepherd; Poduzetništvo, VII.izdanje, 2011.  
Ross, Westerfield, Jordan; Fundamentals of Corporate Finance, McGraw Hill, Boston  
V. Vašiček, K. Žager, L. Žager, C.D. Maray: Računovodstvo za neračunovođe – s osnovama računovodstva, RIF, Zagreb, 2001.  
Vidučić, Lj.: Financijski menadžment, RRIF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge, Zagreb, 2006.  
Vodič za SME – Ministarstvo za obrt, malo i srednje poduzetništvo  
Žager, K., Žager, L., Analiza financijskih izvještaja, Masmedia,Zagreb, 1999.

Želimir Dulčić: Poslovne strategije  
Zrinski Pelajić: Kako poslovati u krizi

[www.poslovniforum.hr](http://www.poslovniforum.hr)

[www.uhov.hr](http://www.uhov.hr)

[www.zse.hr](http://www.zse.hr)

[www.poslovnahrvatska.hr](http://www.poslovnahrvatska.hr)

[www.orkis.hr](http://www.orkis.hr)

[www.hrportfolio.com](http://www.hrportfolio.com)

[www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr)

[www.businessdictionary.com/definition/financial-instrument.html](http://www.businessdictionary.com/definition/financial-instrument.html)

[www.profitiraj.hr](http://www.profitiraj.hr)

[www.hnb.hr](http://www.hnb.hr)

[www.hbor.hr](http://www.hbor.hr)

[www.narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni](http://www.narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni)





## BILJEŠKE

---

## BILJEŠKE

---

Europska komisija izvršno je tijelo Europske unije.

Europsku uniju čini 27 zemalja članica koje su odlučile postupno povezivati svoja znanja, resurse i sudbine. Zajednički su, tijekom razdoblja proširenja u trajanju od 50 godina, izgradile zonu stabilnosti, demokracije i održivog razvoja, zadržavajući pritom kulturalnu raznolikost, toleranciju i osobne slobode. Europska unija posvećena je dijeljenju svojih postignuća i svojih vrijednosti sa zemljama i narodima izvan svojih granica.

Ugovorno tijelo

**HZZ DFC Zagreb**

Tel: +385 1 6126 208

Fax: +385 1 6401 901

Projekt provodi

**Hrvatski zavod za zapošljavanje**

**Područna služba Varaždin**

Baruna Trenka 56, Varaždin

Tel.: +385 42 401-500

Fax: +385 42 230-445

Mail: [hzz.varazdin@hzz.hr](mailto:hzz.varazdin@hzz.hr)

---

Za sadržaj ove brošure odgovoran je Hrvatski zavod za zapošljavanje, Područna služba Varaždin s partnerima na projektu i on ne može odražavati mišljenje i stajalište Europske unije i/ili Ugovornog tijela.

---

