

Branko Ora
Ivona Šustić

PODUZETNIČKO PROJEKTIRANJE

Split, 2009. g.

SADRŽAJ:

	Str.
1. UVOD U PODUZETNIČKO PROJEKTIRANJE	4.
1.1. POJMOVNO ODREĐENJE KOLEGIJA	4.
1.2. ŽIVOTNI CIKLUS PODUZETNIČKOG PROJEKTA	7.
1.3. KOMU JE PROJEKT NAMIJENJEN?	8.
1.4. VAŽNIJI KORACI PRIGODOM IZRADE PODUZETNIČKOG PROJEKTA	9.
1.5. SASTAVNICE PODUZETNIČKOG PROJEKTA	11.
2. PODUZETNIK I PODUZETNIŠTVO	14.
2.1. TERMINOLOŠKA POJAŠNJENJA	14.
2.2. PODUZETNIČKE OSOBINE	18.
2.3. RAZLOZI ZA POKRETANJE BIZNISA	19.
2.4. PODUZETNIČKE IDEJE	19.
2.5. MALO PODUZETNIŠTVO	19.
2.6. DOBRE I LOŠE STRANE MALOG GOSPODARSTVA	20.
2.7. MISIJA I CILJEVI PODUZETNIČKOG POTHVATA	23.
3. PRAVNI OBLICI MALOG GOSPODARSTVA	25.
3.1. TRGOVAČKA DRUŠTVA	25.
3.2. OBRTI	26.
3.3. ZADRUGE	27.
3.4. POSEBNI ORGANIZACIJSKI OBLICI	27.
3.5. USTANOVE	28.
3.6. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO	28.
4. POREZNI SUSTAV	30.
4.1. POREZ NA DOBIT	30.
4.2. POREZ NA DOHODAK	34.
4.3. POREZ NA DODANU VRIJEDNOST	36.
4.4. POREZ NA PROMET NEKRETNINA	38.
4.5. POREZI PO PROPISIMA JLS	39.
5. ANALIZA FINACIJSKIH IZVJEŠĆA	40.
5.1. RAČUN DOBITI I GUBITKA	41.
5.2. FINACIJSKI REZULTAT I NJEGOVA UPORABA	42.
5.3. BILANCA	43.
5.4. PRESJECI BILANCE	45.
5.5. POKAZATELJI FINACIJSKE STABILNOSTI	45.
5.6. POKAZATELJI LIKVIDNOSTI TVRTKE	47.
6. TRŽIŠNA ANALIZA	49.
6.1. PROCJENA TRŽIŠNOG POTENCIJALA	49.
6.2. SEGMENTACIJA TRŽIŠTA	50.
6.3. KUPCI	51.
6.4. DOBAVLJAČI	51.
6.5. KONKURENCIJA I TRŽIŠNI UDJEL	52.
6.6. TEST KONKURENCIJSKE PREDNOSTI	54.
6.7. MATRICA TRŽIŠTA I PROIZVODA	54.
7. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKA ANALIZA	56.
7.1. TEHNOLOŠKI ASPEKTI PROJEKTA	56.
7.2. TEHNIČKI ASPEKTI PROJEKTA	60.
7.3. TROŠKOVNIK RADOVA I OPREME	61.

8. LOKACIJA PROJEKTA	63.
8.1. UŽA LOKACIJA	63.
8.2. ŠIRA LOKACIJA	63.
8.3. KAKO DO GRAĐEVINSKE DOZVOLE?	63.
9. MANAGEMENT	67.
9.1. PROJEKCIJA ZAPOSLENIH I NJIHOVA KVALIFIKACIJSKA STRUKTURA	67.
9.2. PROJEKCIJA BRUTO-PLAĆA	67.
10. MARKETING	69.
11. ZAŠTITNE MJERE	76.
11.1. ZAŠTITA OKOLIŠA	76.
11.2. ZAŠTITA NA RADU	76.
12. AKTIVIZACIJSKO RAZDOBLJE	77.
13. FINACIJSKE PROJEKCIJE	78.
13.1. PROJEKCIJA ULAGANJA U OSNOVNA (STALNA) SREDSTVA	78.
13.2. PROJEKCIJA IZVORA FINANCIRANJA	80.
13.3. PROJEKCIJA ULAGANJA U TRAJNA OBRTNA SREDSTVA	81.
13.4. PROJEKCIJA OBVEZA PREMA IZVORIMA	83.
13.5. PROJEKCIJA AMORTIZACIJE (OTPISA) OSNOVNIH SREDSTAVA	88.
13.6. PROJEKCIJA UKUPNOG PRIHODA	90.
13.7. PROJEKCIJA RASHODA POSLOVANJA	93.
13.8. PROJEKCIJA RAČUNA DOBITI I GUBITKA	96.
13.9. PROJEKCIJA EKONOMSKIH TIJEKOVA	98.
13.10. PROJEKCIJA FINACIJSKIH TIJEKOVA	98.
13.11. PROJEKCIJA BILANCE	99.
14. OCJENE UČINKOVITOSTI	101.
14.1. RAZDOBLJE (ROK) POVRATA	101.
14.2. STOPA PRINOSA	102.
14.3. NETO (ČISTA) SADAŠNJA VRIJEDNOST	102.
14.4. RELATIVNA NETO (ČISTA) SADAŠNJA VRIJEDNOST	106.
14.5. INTERNA STOPA PROFITABILNOSTI	106.
14.6. PROSJEČNA PROFITABILNOST	108.
14.7. TOČKA POKRIĆA (PRAG PROFITABILNOSTI)	109.
14.8. ANALIZA LIKVIDNOSTI	111.
14.9. ANALIZA OSJETLJIVOSTI	111.
15. ZAKLJUČAK	113.
LITERATURA	114.
Prilog 1: PODUZETNIČKI PROJEKT (Business plan)	115.
Prilog 2: POSLOVNI PLAN (Skrraćeni projekt)	116.
Prilog 3: "V" FINACIJSKE TABLICE ZA IZRAČUNAVANJE ANUITETA	117.
Prilog 4: UPITI ZA PROVJERU ZNANJA	120.

1. UVOD U PODUZETNIČKO PROJEKTIRANJE

1.1. POJMOVNO ODREĐENJE KOLEGIJA

Pri definiranju pojma poduzetničko projektiranje suočavamo se s nizom problema. Naime u svakodnevnoj komunikaciji, kao i u teorijskim raspravama, koriste se različiti nazivi kojima se propisuje isti sadržaj. Primjerice za poduzetnički projekt rabi se, kao istoznačnica (sinonim), naziv poslovni plan, investicijski program, a ponekad i biznis plan. Da bi izbjegli nesporazume i možebitne prijepore (teorijske i praktične prirode) držimo potrebitim na samom početku razgraničiti pojmove projekt, investicijski projekt, poslovni plan i program.

Za pojam projekt prof. Buble kaže pojam projekt se rabi za opis aktivnosti koje poduzeća odnosno organizacije ne obavljaju svakoga dana, već se takve djelatnosti obavljaju povremeno i prema potrebi, dakle jedinstveni su i privremeni¹. Pojam program, s druge strane, podrazumijeva planirani i organizirani rad koji se poduzima zbog postizanja dugoročnih ciljeva i često se sastoji od nekoliko povezanih projekta koji imaju zajednički cilj, strategije za njihovo postizanje, pravila i vrijednosti.

D. Boddy i D.A.Buchanan definiraju projekt kao jedinstveni pothvat s početkom i krajem, koji vode ljudi, prema postavljenim ciljevima, uključujući parametre troška, rasporeda i kvalitete².

Vodeća svjetska organizacija za standardizaciju primjene projektnog menadžmenta, *Project Management Institute*, u vodiču za projektni menadžment definira projekt kao privremeno nastojanje da se stvori jedinstven proizvod ili usluga (Guide to the Project management Body of Knowledge, 2000 Edition, Project Management Institute, London, 2000., str.4.) www.PMI

Nakon što smo se upoznali s nekoliko različitih definicija pojma projekt važno je identificirati temeljne sastavnice projekta:

- projekt je privremeni pothvat koji ima početak i kraj;
- za rezultat ima jedinstveni proizvod ili uslugu;
- jednokratna je, svaki sa svojim ciljem i namjenom koji su definirani;
- usmjeren je k određenom, prethodno definiranom cilju;
- ima vlastiti proračun;
- sadrži određene unaprijed propisane aktivnosti, koje čine životni ciklus projekta,
- potvrđuje kompetencije voditelja projekta (project managera) itd.

Investicijski projekt ima sva obilježja poduzetničkog projekta. Dakle, radi se o privremenom pothvatu, koji ima početak i kraj, jasno definirane ciljeve (projektni zadatak), ima vlastiti proračun (konstrukciju financiranja), sadrži određene unaprijed propisane aktivnosti, koje čine (investiranje) u kupnju poljoprivrednog ili građevinskog zemljišta, izgradnju ili adaptaciju poslovnog prostora, kupnju i montažu opreme, podizanje dugogodišnjih nasada, nematerijalna ulaganja, ulaganja u trajna obrtna sredstva. Međutim, važno je naglasiti da svaka investicija nije poduzetnički projekt. Primjerice ulaganje za kupnju automobila za osobne potrebe jest investicija, ali nije poduzetnički pothvat. Jednako tako investicija u gradnju auto-ceste nije

¹ Buble, M. & suradnici: *Management*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2000., str. 733.

² Omazić, A. M. & Baljkas, S.: *Projektni menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 31.

poduzetnički pothvat. S druge, pak, strane svaki poduzetnički projekt ne mora biti investicija, primjerice izrada software-a od strane poduzetnika nije investicija. Glede rečenoga držimo da investicijski projekt nije adekvatan naziv za poduzetnički pothvat. Poduzetnički pothvat je jedinstven i neponovljiv pothvat u čijem epicentru se nalazi poduzetnik – nositelj poduzetničke ideje i okretač projekta.

Za razliku od projektiranja, koje smo definirali kao aktivnost kojom propisujemo - normiramo buduću organizaciju, planiranje je temelj razvojne politike i jedna od glavnih zadaća strategijskog upravljanja. Za planiranje možemo kazati da se radi o svjesnoj i svrhovitoj aktivnosti kojom usmjeravamo naše buduće ponašanje kako bi ostvarili postavljene ciljeve. Bez plana putovanja (itinerara) nećemo stići do zadanog cilja. Brod bez busole plovi u nepoznato, u popast. Autori knjige Poduzetnički menadžment naglašavaju nužnost planiranja kako bi poduzeće uopće moglo opstati, a zatim i razvijati se. Svakom novoutemeljenom malom poduzeću najveća opasnost prijeti od nepostojanja odgovarajućeg plana³. Po riječima D. Tipurića planiranje je temelj razvojne politike poduzeća i jedna od glavnih zadaća strategijskog upravljanja sa ciljem smanjenja neizvjesnosti ostvarivanja očekivanih rezultata. Cijena nesigurnosti suviše je visoka da bi uspješno poduzeće moglo priuštiti neučinkovito planiranje⁴.

U svezi s vremenskim horizontom razlikujemo: (1) dugoročno planiranje za razdoblje iznad pet godina, (2) srednjoročno planiranje za razdoblje od jedne do pet godina, (3) kratkoročno ili jednogodišnje planiranje te (4) operativno planiranje za razdoblja od jednoga dana, pet dana, deset i više dana godine, do jednog i više mjeseci (tromjesečno, šestomjesečno). Obzirom na obveznost planiranja razlikujemo tzv. centralizirano-direktivno planiranje, svojstveno administrativno upravljanim ekonomijama (ex socijalističkim zemljama), do okvirnog makroekonomskog planiranja, koje se temelji na determiniranju temeljnih makroekonomskih agregata (rast BDP, cijena, troškova života i nadnica, proračunskih rashoda i sl.). Glede razine planiranja razlikuje se makro planiranje na državnoj razini do mikro planiranja na razini poduzeća. Međutim, bez obzira na vrstu planiranja ono uvijek ima za cilj smanjivanje neizvjesnosti. Cijena neizvjesnosti suviše je visoka da bi se uspješno poduzeće moglo odreći učinkovitog planiranja.

Rezultat planiranja je plan koji mora sadržavati slijedeće sastavnice:

- 1) skup kvantitativno određenih ciljeva i pokazatelja (element kvantifikacije);
- 2) gospodarski ciljevi i pokazatelji moraju biti međusobno usklađeni;
- 3) pokazatelji plana moraju označavati optimalno ostvarenje zadanih gospodarskih aktivnosti;
- 4) za izvršavanje utvrđenih ciljeva i zadataka moraju se predvidjeti određene mjere, odnosno sredstva koja će u danim uvjetima osigurati realizaciju plana;
- 5) ciljevi i pokazatelji utvrđuju se za određeno plansko razdoblje, što znači da planovi sadržavaju element predviđanja budućeg razvoja (dinamički element).

Pošto smo razgraničili pojmove projekt, investicijski projekt, plan i program te upoznali opće sastavnice projekta vratimo se definiciji poduzetničko projektiranje. Sam pojam potječe od engleske sintagme business plan, koja se prevodi na Hrvatski jezik kao poslovni plan ili, u

³ Deželjin, J. & suradnici: *Poduzetnički menadžment – izazov, rizik, zadovoljstvo*, Alinea, Zagreb, 1999., str. 226.

⁴ Tipurić, D. & suradnici: *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb, 1999., str. 105.

slobodnijem prijevodu, poduzetnički projekt. Držimo da je potonji naziv adekvatniji jer uključuje sve sastavnice projekta.

U Ekonomskom leksikonu, poslovni plan (čitaj poduzetnički projekt o.a.) definira se kao sustavni prikaz planiranih ciljeva i aktivnosti poduzeća u određenom, najčešće višegodišnjem, razdoblju⁵.

Autori knjige *Poslovni plan poduzetnika*, koju je uredio V. Žanić, poslovni plan definiraju kao dokument koji sadrži cjelovito i potanko obrazloženje o ulaganjima u posao s ocjenom očekivanih učinaka i varijantnih rješenja za rizične situacije, što ih donosi buduće vrijeme. Po njima opća obilježja poslovnog plana su:

- poslovni je plan važan dokument koji pomaže uspjehu u poslu,
- njegova izrada zahtijeva vrijeme i sredstva, ali ih i štedi,
- pomaže poduzetniku pri potankom analiziranju njegovih ideja,
- usmjerava izvedbene aktivnosti osobito važne za početak samostalnog poslovanja,
- utvrđuje mjerljive učinke koji su osnovica za potvrdu opravdanosti ulaganja, te uloženi napor vlasnika i menadžera,
- dokumentira pregovaračku sposobnost pothvata, tj. privlači potencijalne partnere i
- omogućuje brzu realizaciju kreditnih zahtjeva
- važan je ne samo zbog prezentacije partnerima i financijerima već i zbog provjere opravdanosti pothvata sa stajališta poduzetnika⁶ (lit.13, str.16.).

Neki autori poduzetnički projekt definiraju kao skup ciljeva, politika, strategija i miks pojedinačnih programa aktivnosti za implementaciju izabrane koncepcije biznisa poduzeća. Po njihovim riječima radi se o konceptualnom okviru za osmišljavanje i adekvatno povezivanje poslovnih ciljeva, principa i kriterija, odnosno politike, pravaca, metoda i dinamike poslovnog ponašanja (strategije) kao i na temelju toga, programiranje aktivnosti za ključna funkcionalna područja, kao što su: marketing, proizvodnja, nabava, istraživanje i razvoj, financiranje, kadrovi - upravljanje ljudskim resursima i sl.

Opće karakteristike poduzetničkog projekta jesu:

- poduzetnički projekt je dokument koji pomaže uspjehu u poslu;
- njegova razrada zahtijeva vrijeme ali i resurse (novac, osnovna - stalna sredstva trajna obrtna sredstva, ljudske resurse i dr.);
- pomaže poduzetniku pri elaboraciji njegove ideje;
- predočava financijske učinke koji su polazište za ocjenu učinkovitosti pothvata;
- doprinosi pregovaračkoj sposobnosti poduzetnika u privlačenju potencijalnih partnera i financijera (banaka, fondova i drugih kreditora) itd.

Dakako, izrada poduzetničkog projekta nužno se mora temeljiti na anticipiranju razvoja okruženja, analizi i projekciji mogućnosti poduzeća kao i aproksimaciji očekivane interakcije ključnih čimbenika (stakeholdera) u poduzetničkom procesu, kao što su: kupci, dobavljači, konkurencija, banke, vlada, jedinice lokalne/regionalne samouprave i druge interesne skupine.

⁵ Skupina autora: *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod M. Krleža, Zagreb, 1995., str. 696.

⁶ Žanić, V. & suradnici: *Poslovni plan poduzetnika*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 1999., str. 16.

Cilj poduzetničkog projekta je pomoći poduzeću da svoje ciljeve ostvaruje uz što manje potresa, iznenađenja i neplaniranih (suvišnih i/ili nepotrebnih) aktivnosti.

Postoji li veza, ili barem sličnost, između poduzetničkog projektiranja i općenito projektiranja, primjerice projektiranja građevina? Bez građevinskog projekta nije moguće (dopušteno) graditi. Zgrada bez projekta će se vjerojatno urušiti sama od sebe, jer nije stručno izgrađena (projektirana), ili će, pak, biti srušena od strane građevinske inspekcije jer ne posjeduje građevnu dozvolu. Jednako tako bez poduzetničkog projekta poduzetnički pothvat će vjerojatno završiti s gubicima i u konačnosti u stečaju (prisilnom likvidacijom poduzeća u cilju namirenja vjerovnika).

Mnogi poduzetnici pokreću biznis, a da prethodno nisu izradili projekt. Najveći broj takovih pokušaja završava propadanjem – zatvaranjem poduzeća. Brojni su naslovi u novinama koji pišu o propadaju novoutemeljenih tvrtki. Istina je da poduzetnički projekt nije jamstvo uspjeha. Ima slučajeva da poneki poduzetnici nisu ni čuli za poduzetnički projekt, a da su ipak uspjeli! Međutim, puno je više primjera koji potvrđuju postojanje visoke korelacije između poduzetničkog uspjeha i dobre poduzetničke pripreme, koja uključuje pisanje poduzetničkog projekta.

1.2. ŽIVOTNI CIKLUS PODUZETNIČKOG PROJEKTA

Iz definicije poduzetničkog projekta vidi se da je to aktivnost koja je vremenski ograničena, dakle projekt se aktivira (od ideje do komercijalizacije), živi (duže ili kraće vrijeme koje nazivamo eksploatacijsko razdoblje) i zaključuje (završetak eksploatacijskog razdoblja). Drugim riječima poduzetnički projekt, poput svih organskih sustava, stvari ili pojava, ima svoj životni ciklus, koji se sastoji od tri faze: pripreme ili aktivizacije, eksploatacije i završne faze. Svaka od navedene tri faze sastoji se od nekoliko podfaza i aktivnosti:

- prva faza pripreme ili aktivizacije uključuje formuliranje ciljeva projekta (izrada projektnog zadatka), ispitivanje tržišta, izbor tehnologije, izbor pravnog oblika tvrtke i modeliranje organizacijske strukture (menadžment projekta), kadrovanje, izradu marketinškog plana, izradu gantograma (popisa svih projektnih aktivnosti i njihovo trajanje tijekom aktivizacijskog razdoblja), zaštitne mjere (mjere zaštite na radu i mjere zaštite okoliša), izradu financijskih projekcija, procjenjivanje učinaka projekta (izrada ocjena učinkovitosti). Ova faza uključuje i možebitni pokusni rad;
- druga faza tzv. eksploatacijsko razdoblje sastoji se od uvođenje novog proizvoda ili usluge, uhodavanja i rasta (progres) te razdoblja dostizanja projektirane (optimalne) iskorištenosti kapaciteta;
- treća završna faza projekta sastoji se od donošenja strateških odluka o nastavku – produžetku životnog ciklusa projekta ili, pak, o započinjanju novog projekta (novog poduzetničkog projekta).

Slika 1: Tri faze životnog ciklusa poduzetničkog projekta

FAZA	NAZIV FAZE	KLJUČNE ZADAĆE I AKTIVNOSTI
I. faza	Priprema projekta ili aktivizacijsko razdoblje	Razvoj projekta od izrade projektnog zadatka, izrade biznis plana, izbora pravnog oblika, zatvaranja konstrukcije financiranja, gradnje (adaptiranja) i opremanja, zapošljavanja, i (možebitnog) pokusnog razdoblja
II. faza	Eksploatacijsko razdoblje	Razdoblje uhodavanja i uvođenja te razdoblje postizanja projektirane (optimalne) iskorištenosti kapaciteta
III. faza	Završna faza	Procjena učinkovitosti projekta i donošenje odluke o produženju životnog ciklusa ili započinjanje novog projekta

1.3. KOMU JE PROJEKT NAMIJENJEN?

Prema nekim autorima biznis plan je namijenjen:

poduzetniku, u smislu da vlasnici, suvlasnici, dioničari, joint-venture partneri i drugi zainteresirani sagledaju viziju i strategiju poslovanja;

- vanjskim čimbenicima kao što su: kreditori, dobavljači, akcionari za sagledavanje atraktivnosti i pouzdanosti plasmana kapitala i drugih oblika suradnje;

državnim i drugim tijelima (revizori, sindikati, nadzorni odbori i sl.) koji ocjenjuju legitimnost i realizaciju poslovanja poduzeća;

- internoj javnosti poduzeća za kontrolu, odnosno ocjenu uspješnosti menadžmenta na pojedinim segmentima aktivnosti.

Brojna su pitanja na koja bi svaki biznis plan trebao dati odgovor. Za ovu priliku mi smo izdvojili neke upite za koje držimo da su ključna za uspjeh poduzetničkoga pothvata:

- što je predmet poduzetničkog pothvata te tko su njegovi autori i nositelji,
- koje su tržišne i druge prednosti i pogodnosti konkretnog proizvoda ili usluge,
- kolike su realne mogućnosti plasmana tog proizvoda ili usluge na ciljnom tržištu,
- koji će i kakav biti pravni i vlasnički oblik organiziranja biznisa,
- koje materijalne inpute zahtjeva konkretni projekt (zemljište, prostor, oprema, sirovine, reprodukcijski materijal, energija i dr.),
- broj radnika i njihova kvalifikacijska struktura,
- lokacija projekta,
- utjecaj projekta na okolinu,
- dinamički plan (aktivizacijsko razdoblje) projekta, od ideje do njezine realizacije,
- koji su kritični parametri projekta i kako ih sanirati ako se pojave,
- koje su specifičnosti marketinške koncepcije (istraživanje i praćenje tržišta, razvoj proizvoda ili usluge, politika cijena, distribucija, promocija i dr.),
- koliko je novca potrebno za aktiviranje biznisa (projekcija ulaganja),

- kakvi se i koliko financijski efekti mogu očekivati tijekom eksploatacije projekta, odnosno tijekom životnog vijeka projekta.

Odgovoriti na postavljena pitanja nije ni malo lak zadatak. S tim u svezi, američki autor *N. Siropolis* duhovito primjećuje:

Prošla su vremena kada je pojedinac mogao pokrenuti posao i uspješno poslovati uzdajući se da je dovoljno snažan raditi duge sate i da je dovoljno vješt da prodaje po cijenama iznad koštanja svojih materijala odnosno proizvoda. Danas zdrav razum i upornost moraju se kombinirati s novim tehnikama kako bismo se uspjeli nositi sa izazovima novoga. I baš kao što netko ne bi mogao zamisliti pokretanje svemirskog broda s ljudskom posadom bez plana leta, isto tako ne bi mogao zamisliti pokretanje novoga poduzeća bez biznis plana⁷.

Drugim riječima, proces pripreme i usvajanja biznis plana treba temeljito osmisliti, kako u pogledu istraživačko-stvaralačke faze (od generiranja ideje do njezine komercijalizacije), tako i kada je riječ o fazi uvođenja novog proizvoda i/ili usluge odnosno operacionalizaciji planskih projekcija.

1.4. VAŽNIJI KORACI PRIGODOM IZRADE PODUZETNIČKOG PROJEKTA

Prigodom izrade poduzetničkog projekta mogu se identificirati osam važnijih koraka:

1. Utvrđivanje poslovnih ciljeva koji se žele ostvariti u određenom razdoblju. Ciljevi odražavaju vrstu i razinu aspiracije menadžmenta čija stvarna verifikacija tek slijedi u fazi implementacije projekta, odnosno tijekom njegove realizacije. U tom pogledu, najčešće se pod ciljevima podrazumijevaju: profit, prinos na kapital, rizik, rast, razvoj poduzeća, prestiž, doprinos ostvarivanju društvenoga blagostanja, zapošljavanje nove radne snage, utjecaj na okoliš, sigurnost zarade i sl.

2. Izbor i definiranje proizvoda, odnosno usluga, kojima se konkretizira misija poduzeća. Drugim riječima, radi se o tome da se, na temelju aproksimacije razvoja grane i mogućnosti poduzeća, odredi adekvatan odnos između ponude i potražnje na konkretnom tržištu. Budući da je cilj identifikacija tržišnih segmenata koji su najpropulzivniji, te da se, sukladno sagledanim jakim i slabim stranama poduzeća, odredi optimalni asortiman (portfolio) ponude, ocjene potencijali i rast potražnje, kapaciteti ponude, raspoloživost resursa, osjetljivost tehnologije, konkurentске strukture, zakonska ograničenja i sl. U suštini ovdje se, adekvatno uočenim kritičnim činiteljima uspjeha, određuje širina i dubina proizvodnoga asortimana, odnosno precizira ekspanzija i diversifikacija kao pravci rasta poduzeća.

3. Identifikacija mogućnosti za stjecanje prednosti na ciljanim tržišnim segmentima u odnosu na konkurenciju. Ovdje je naglasak na utvrđivanju područja na kojem će poduzeće biti superiorno u odnosu na konkurenciju. Budući da se pod konkurentskom prednošću podrazumijeva sve ono što u očima kupca, odnosno krajnjih korisnika, jasno razlikuje proizvod ili uslugu poduzeća u odnosu na konkurenciju, to je ovdje relevantno sagledati jake strane poduzeća i iste sučeliti sa vrijednostima, odnosno sa preferencijama potrošača. Smatra

⁷ Siropolis, N.: *Menadžment malog poduzeća*, Mate, Zagreb, 1995., str. 162.

se, naime, da konkurencijska prednost proizlazi iz vrijednosti koju je dotično poduzeće u stanju kreirati za svoje kupce. U osnovi te prednosti se manifestiraju mogućnosti poduzeća da prednjači u snižavanju troškova (po nižim cijenama prodaje iste proizvode) i diferenciranju ponude, a može se manifestirati i kroz druge prednosti (veličina tržišnog učešća, istraživanje i razvoj, financijska snaga, sustav nagrađivanja menadžera, fizičkog ili psihološkog diferenciranja proizvoda i dr.). Upravo zato je bitno da se u poduzetničkom planu vidi zašto i na kojim premisama koristiti pojedine strategije kao što su: liderstvo u troškovima, diferenciranje proizvoda, segmentacija tržišta i sl.

4. Izbor metoda i dinamike realizacije strategijskih pravaca poslovanja. U osnovi, ovdje se traže odgovori na pitanje je li, imajući u vidu snagu poduzeća i konkurencije i intenzitet razvoja tražnje, izabrane strategije racionalnije ostvarivati kroz konfrontaciju sa konkurencijom i dobavljačima, ili pak, u interesu ostvarivanja nekih prednosti, prihvatiti suradnju s njima. U tom smislu, treba raščistiti dileme kao što su: interna ili eksterna metoda rasta, proizvoditi ili kupovati dio, poluproizvod i sirovinu, unajmiti ili pak kupovati opremu, stupiti u tzv. strategijske alijanse i join-venture aranžmane ili , pak, nastaviti sam, dugoročni ili pak ad hoc ugovori i sl. Upravo zato, ovaj dio projekta, nužno se treba pozabaviti analizom glavnih stakeholdera kao što su kupci, dobavljači i konkurencija.

5. Programiranje aktivnosti za pojedina funkcionalna područja. Pri tome se misli na relevantne poslovne funkcije kao što su: marketing, istraživanje i razvoj, proizvodnja, nabava materijalnih resursa, razvoj kadrova, financije i sl. U pitanju je skup pojedinačnih planova koje treba razraditi, shodno prethodno definiranim elementima biznis plana. Pri tome, važno je ukazati na potrebu usuglašavanja planova, kako sa stajališta prirode njihovih zadataka i veličine kritične mase poslova, njihove međusobne povezanosti, tako i kada su u pitanju specifičnosti pojedinih funkcija u predviđenoj strategiji razvoja pojedinih poslovnih jedinica. U tom pogledu, treba anticipirati eventualne konflikte te, shodno zahtjevima kompetentnosti i odgovornosti za rezultate, ove planove ukomponirati u poslovni ambijent poduzeća kao cjeline, respektirajući, pri tome, načela sinergije i koncentracije.

6. Institucionalizacija organizacijske strukture i sistema menadžmenta za implementaciju biznis plana. Dobro je poznato da se pokretanje i uspješna realizacija aktivnost poduzeća temelji na ingenioznosti poduzetnika (lidera) i znanju menadžera, ne samo u domeni kreiranja poslovnog portfolija i metoda njegovog realiziranja, nego i na području stvaranja organizacijske strukture, primjeni menadžerskih vještina, sustava informiranja kao i poslovne kulture koja će, kao nevidljiva ruka i katalizator, poboljšavati skladno funkcioniranje poduzeća. Upravo zato, biznis plana mora sadržati koncept makro-organizacijske strukture u kojoj će se definirati vrh (top management) poduzeća, diferencirati organizacijski dijelovi, definirati djelokrug njihovog rada i odgovornosti, precizirati produktivni odnosi među njima te osigurati adekvatno motiviranje i praćenje svih parametara poslovanja.

7. Provođenje plana u akcije (operacionalizacija plana). Budući da je osnovni smisao planiranja da se na temelju njega pokrenu prave, na pravi način i u pravo vrijeme, akcije kojima će se osigurati skladno i efikasno ostvarivanje aktivnosti, misije i ciljeva poduzeća, to se smatra da je u tome sadržana i osnovna vrijednost planskog napora. Smatra se da su za implementaciju relevantna slijedeća dva fundamentalna zahtjeva i to: prvo, da je upravljački sustav adekvatno postavljen da na pravi način integrira aktivnosti planiranja, implementacije i kontrole, i, drugo, da taj sustav upravljanja osigurava da svi izvršni direktori i menadžeri

(middle management), šefovi i službenici (first management) shvate njihove uloge i odgovornosti u sustavu vođenja poduzeća ka ostvarivanju ciljeva artikuliranih u biznis planu. Provedba plana u aktivnosti predmnijeva slijedeće relevantne korake:

- razvijanje pojedinačnih programa za implementaciju (planovi akcije);
- dizajniranje sustava izvještavanja i kontrole za menadžment;
- alokaciju resursa za potporu implementaciji plana;
- stvaranje adekvatne organizacijske strukture za potporu implementaciji;
- selekcija i motiviranje ključnih direktora (managera) za izvršenje plana;
- kreiranje pozitivne klime i sustava vrijednosti za potporu implementaciji;
- uvođenje kontrolnog i mjernog sustava za kontroliranje performansi u odnosu na plan i razvoj eksternih događaja;
- osiguravanje fleksibilnosti i alternativnih scenarija (planova);
- postavljanje sustava nagrađivanja kako bi se prepoznavali i potencirali rezultati;
- ocjena rezultata.

8. **Završna provjera biznis plana.** Budući da plan služi kao osnovni instrument za upravljanje realizacijom poslovne aktivnosti, korisno je (i neophodno) na kraju procesa izrade plana provjeriti, kako planske premise, izvedene zaključke, odnosno strategijska opredjeljenja, tako i konzistentnost i formu njihove operacionalizacije koja se daje u samom planu. Kvaliteta strategije provjerava se sa stajališta: jasnoće, njene kompatibilnosti sa konkurentskom strukturom grane, tržišnim zahtjevima, kompetentnostima, resursnim mogućnostima i poslovnom kulturom poduzeća, zatim sa aspekta zemljopisnog obuhvata, vremenskog horizonta i sl. Kvaliteta samog plana sagledava se kroz parametre kao što su: konciznost i jasnoća, struktura plana, usuglašenost aktivnosti, opredijeljenost nositelja aktivnosti i sl.

1.5. SASTAVNICE PODUZETNIČKOG PROJEKTA

Sadržaj poduzetničkog projekta ovisi o svrsi, namjeni, vrsti djelatnosti, tehničkim i tehnološkim značajkama proizvoda ili usluge, vrsti i veličini investicije, odnosno poduzetničkog pothvata⁸. Svaki je projekt priča za sebe. Međutim, polazeći od minimuma teorijskih saznanja te usvojene metodologije od strane domaćih (hrvatskih) i inozemnih banaka te međunarodnih financijskih institucija (Ekonomska komisija UN, IBRD, IFC, EBRD i dr.) poduzetnički projekt bi trebao sadržavati slijedeće sastavnice.

1. Naslovna stranica (naslovnica) - je grafički prikladno dizajnirana stranica koja sadrži naziv i adresu poduzetnika (tvrtke), naziv projekta, autore projekta (konzultante) i druge suradnike, osobu za vezu i kontakt adresu, mjesto i nadnevak izrade projekta i sl.

2. Sadržaj (kazalo) - je sublimirano ogledalo projekta i njegovog sadržaja. Iz sadržaja čitatelji mogu identificirati sastavnice projekta (dijelovi, poglavlja, glave itd.) te na kojim stranicama počinju i završavaju pojedine sadržajne cjeline projekta. U formalnom pogledu sadržaj projekta mora zadovoljiti uvjet njegove maksimalne preglednosti i informativnosti.

⁸ Buble, M. & suradnici: op.cit., str. 228.

3. Skraćeni (operativni) sadržaj projekta. Ovaj dio projekta svakom čitatelju-primatelju omogućava da na brzinu pročita osnovne pokazatelje (performanse) projekta, a piše se tek nakon elaboracije cijelog projekta. Skraćeni (operativni) sadržaj sastoji se od kratkih informacija o investitoru; opis proizvoda ili usluge; osnovnih tržišnih podataka; o potrebitim ulaganjima i izvorima sredstava; o potrebitim radnicima, o dinamičkom (aktivizacijskom razdoblju), o zaštiti na radu te zaštiti okoline, te glavne (statičke i dinamičke) ocjene učinkovitosti projekta.

4. Opis poduzetničke ideje - sadrži sve relevantne informacije o autorima i evoluciji - povijesti poduzetničke ideje na kojoj se pothvat temelji, zatim opis proizvoda ili usluge koji su predmetom poduzetničkog pothvata te, konačno, informacije o poduzetničkim i profesionalnim referencama nositelja pothvata.

5. Tržišna analiza - predstavlja jedno od ključnih poglavlja svakog poduzetničkog projekta. Ona treba ponuditi informacije o tržišnim prednostima i pogodnostima proizvoda, robe ili usluge koji su predmetom poduzetničkog pothvata, zatim informacije o ciljnim tržištima i potencijalnim potrošačima, o konkurenciji i mogućem tržišnom udjelu, o mogućnostima tržišne ekspanzije i o dinamičkoj projekciji prihoda od prodaje i sl. Istraživanje tržišta za potrebe donošenja odluke o realizaciji neke poduzetničke ideje trebalo bi odgovoriti na više pitanja:

- a) tko su potencijalni potrošači naših proizvoda ili usluga na ciljanom tržištu (identifikacija potrošačkog segmenta);
- b) koliko je potencijalnih potrošača (ukupni potrošački potencijal) i kako su prostorno disperzirani (prostorna segmentacija);
- c) koliki postotak potencijalnih potrošača može postati stvarnim kupcima naših proizvoda ili usluga (identifikacija platežno sposobne potražnje);
- d) tko su konkurentni (domaći ili inozemni) i koliko je njihovo sudjelovanje u zadovoljavanju platno sposobne potražnje na ciljanom tržištu;
- e) kolika je naša ukupno moguća zastupljenost na tržištu (pozitivna razlika između ukupnog potrošačkog potencijala i tržišne zastupljenosti konkurenata);
- f) postoje li (koliko, gdje i kada) mogućnosti izvoza našeg proizvoda ili usluge.

6. Tehničko-tehnološki opis - sadrži informacije o makro-lokaciji i mikrolokaciji projekta, o potrebnoj tehnologiji, kapacitetima, potrebnom zemljištu i poslovnom prostoru, potrebnoj opremi, materijalnim inputima (sirovine, materijal, energenti i drugo), o proizvodnim i administrativnim radnicima, o mjerama zaštite na radu i zaštite okoline, dinamičkom planu (aktivizacijskom periodu) i drugim relevantnim tehničko-tehnološkim elementima projekta.

7. Menadžment - čini neizostavni dio svakog biznis plana. Riječ je o dijelu projekta koji mora odgovoriti na pitanja o formalno-pravnom obliku, o vlasničkim odnosima, zatim o referencama glavnih partnera (ortaka) ili dioničara, informacije o pravima vlasnika, opis i shemu (sliku) organizacije, informacije o broju i kvalifikacionoj strukturi zaposlenih, pravima i odgovornostima menadžera i drugim pitanjima.

8. Marketinški plan - je logičan nastavak istraživanja tržišta i najvećim je dijelom na njemu i utemeljen. To je, zapravo; sistematizirani popis svih aktivnosti usmjerenih na što efikasniju prezentaciju i prodaju određenog proizvoda ili usluge potrošačima te stvaranje što povoljnije slike poduzeća u javnosti. Marketinški plan omogućuje da se naš proizvod ili usluga nađe na pravom mjestu u pravo vrijeme i u potrebnim količinama, sve u skladu s relevantnim

odrednicama potražnje odnosno zahtjevima potrošača. Marketinški plan se u biznis planu mora oblikovati unutar slijedećih aktivnosti:

- a) Plan razvoja proizvoda ili usluga (od generiranja ideje do komercijalizacije);
- b) Politika cijena;
- c) Distribucijski kanali (nabavni i prodajni kanali te fizička distribucija);
- d) Plan promotivnih aktivnosti (oglašavanje, unapređenje prodaje, osobna promocija, publicitet, odnosi s javnošću, dizajn, ambalaža, pakiranje, usluge potrošačima, garancije, servisi, naziv tvrtke ili proizvoda, logotip, marka ili robni znak i sl.).

9. Financijski podaci ili projekcije. Radi se o složenom i zahtjevnom dijelu poduzetničkog projekta koji nam u konačnici pokazuje je li ulaganje u neki poduzetnički projekt ekonomski prihvatljivo ili ne, i to kako za poduzetnika (investitora) tako i za zajmodavatelje (banke i druge financijske izvore kapitala). Ovaj dio poduzetničkog projekta sastoji se od slijedećih projekcija:

1. Projekcija ulaganja u osnovna i trajna obrtna sredstva;
2. Projekcija izvora i strukture ulaganja;
3. Projekcija dinamičkog plana financiranja prema izvorima;
4. Projekcija usklađenja ulaganja i izvora (konstrukcija financiranja);
5. Projekcija otplate (amortizacija) zajma ili robnoga kredita;
6. Projekcija godišnje amortizacije i ostatka vrijednosti projekta;
7. Projekcija prihoda;
8. Projekcija rashoda;
9. Projekcija dobiti-gubitka;
10. Projekcija ekonomskih tijekova u promatranim godinama projekta;
11. Projekcija financijskih tijekova u promatranim godinama projekta;
12. Projekcija bilance.

10. Ocjena učinkovitosti i opravdanosti ulaganja - je izuzetno važno poglavlje projekta. U ovom dijelu biznis plana treba izraditi i prikazati kompleksnu analizu ocjene efikasnosti odnosno opravdanosti poduzetničkog pothvata. Ovdje treba budućim financijerima ili dioničarima ponuditi sve relevantne pokazatelje profitabilnosti, opravdanosti i isplativosti uz pomoć statičkih i dinamičkih metoda. U literaturi je moguće pronaći brojne statičke i dinamičke metode, međutim, u praksi domaćih (hrvatskih) i inozemnih banaka najčešće se koriste slijedeće metode: razdoblje ili rok povrata, godišnja stopa prinosa, prag profitabilnosti ili točka pokrića, neto (čista) sadašnja vrijednost, relativna neto (čista) sadašnja vrijednost, interna stopa profitabilnosti (rentabilnosti), prosječna stopa profitabilnosti (rentabilnosti), analiza likvidnosti (cash flow), analiza osjetljivosti (tzv. senzitivna analiza) i druge. Osim opće prihvaćenih metoda, pojedine banke propisuju i posebne pokazatelje.

11. Dodaci i prilozi - posljednji su i zasebni dio poduzetničkog projekta, gdje se dodaju različiti prilozi i dokumentacija, kao što su: različite fotografije, skice, tablice, sheme, slike, grafikoni, nacrti, različiti (pred)ugovori i pisma namjere (dobavljača, kupaca, distributera, izvođača radova, podugovarača, menadžera, državnih institucija i ustanova); cjenici, prospekti i katalozi; specifikacije, sistematizacije, stručne ekspertize, redakture, mišljenja, recenzije te ostali prilozi i dodaci koji bi interesentima mogli biti zanimljivi ili su od naročite važnosti za potpunije razumijevanje projekta.

Za kraj ovog, uvodnog, predavanja ukratko ćemo prikazati formalni sadržaj poslovnih planova što ih propisuje *Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva i HBOR (vidi priloge 1. i 2.)*.

2. PODUZETNIK I PODUZETNIŠTVO

Većina poduzetnika svoj prvi poduzetnički pothvat ostvaruje osnivanjem novoga (maloga) poduzeća ili, pak, nasljeđivanjem obiteljskog biznisa. Postoje brojne definicije pojmova poduzetnik i poduzetništvo. U nastavku ćemo navesti samo neke koje držimo relevantnijima.

2.1. TERMINOLOŠKA POJAŠNJENJA

Od prvih pojašnjenja poduzetništva pa do današnjih dana, ne postoji jednoznačna definicija ovog pojma. Drugim riječima, ni jedna definicija nije dovoljno cjelovita i sveobuhvatna da bi mogla izraziti svu kompleksnost ovog fenomena.

Etimološki gledano, poduzetništvo znači sposobnost da se pokrene neka aktivnost u svrhu postizanja određenog cilja, bez obzira na probleme, rizik i neizvjesnost kao atribute koji, u pravilu, prate svaki poduzetnički pothvat⁹. U ekonomskoj teoriji dominira stajalište kako je tvorac prvih konkretnih rasprava o pojmovima poduzetnik i poduzetništvo bio Richard Cantillon¹⁰. On objašnjava poduzetništvo primjerom zakupnika koji zemljovlasniku i radnicima isplaćuje ugovorene dohotke, a proizvode prodaje po cijenama koje su neizvjesne, a kao posebne odrednice poduzetničke funkcije ističe neizvjesnost i rizik¹¹.

Važno je spomenuti i tumačenja pojma poduzetništvo nekolicine poznatih teoretičara ekonomske misli¹². Tako Adam Smith (1713.-1790.) govori o poduzetničkoj aktivnosti koja se ostvaruje marljivošću i štedljivošću, poslovnim špekulacijama i poslovnim inovacijama. Nadalje, Jean Baptiste Say (1767.-1832.) ističe kako poduzetništvo nije ograničeno samo na ekonomsku sferu već na svekoliku ljudsku djelatnost i to manje na egzistencijalnu, a više na društvenu. Alfred Marshall (1883.-1924.) govori o poduzetništvu kao o slobodnoj djelatnosti po izboru poduzetnika, ali upozorava da u okviru izborne aktivnosti i njezine realizacije mora biti više smotrenosti i više samopouzdanja. Austrijski i američki ekonomist i sociolog, zvan ocem poduzetništva, Joseph Schumpeter (1883.-1950.), definira poduzetništvo kao stvaranje inovacija, naglašavajući njihovu važnost za gospodarski rast i razvitak.¹³

Sami pojam poduzetništvo (eng. *entrepreneurship*) ima korijene u francuskom izrazu *entrepreneur* i znači *onaj koji uzima između* ili *onaj koji ide između*¹⁴. U Ekonomskome

⁹ Lazarić, Kazimir: *Mala i srednja poduzeća u tranziciji poduzetništva*, Slobodno poduzetništvo, 5/95, 1995., 152-159, str. 153.

¹⁰ R. Cantillon rođen je oko 1680. godine, a umro je 1734. Rukopis knjige u kojoj se prvi put pojašnjavaju pojmovi poduzetnika i poduzetništva, *Opća rasprava o prirodi trgovine*, napisan je prije 1730., ali je objavljen tek nakon Cantillonove smrti (navedeno prema Vranjican, Stjenko: Poduzetništvo i pseudopoduzetništvo, Organizacija i menadžment, 08/97, 1997., str. 923-933, str. 923.)

¹¹ Oko 270 godina prije nego je Cantillon definirao pojmove poduzetnika i poduzetništva, Benedikt Kotruljević (1400.-1468.) u svojem djelu *O trgovini i savršenom trgovcu*, konceptijski udovoljava suvremenom shvaćanju poduzetništva, samo ne upotrebljava termine poduzetnik ni poduzetništvo već opisuje *savršenog trgovca*.

¹² navedeno prema, Škrtić, Marica: *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 2.-3.

¹³ ostale poznate definicije pojma poduzetništvo mogu se pronaći u radovima J.S. Milla, N. Kirtznera, G. Gildera, J.W. Carlanda, J.K. Galbraitha, P. Scherschela, D.L. Sectona i drugih.

¹⁴ Pojam se u rječniku prevodi kao poduzetnik izvođač građevinskih radova, poslodavac, obrtnik, industrijalac, glava ili šef (prema Putanec, Valentin: Francusko-hrvatski ili srpski rječnik, Školska knjiga, Zagreb, 1987., str. 349.)

leksikonu¹⁵ poduzetništvo se definira kao ukupnost poduzetnikovih organizacijskih, nadzornih, usmjeravajućih, rukovodećih i upravljačkih funkcija. Poduzetništvo stalno teži novom i nikad se ne miri s postojećim. U modernom poduzetništvu vrijedi načelo da sve što je dobro danas nije dobro za sutra. Zato se na novo poduzetništvo ne smije gledati samo kao na oruđe vlastita probitka, nego je ono oblikovatelj, trajan poticatelj i činitelj društvenog napretka. Uspješno suvremeno poduzetništvo obilježava potreba za postignućem i uspjehom, kreativnost i inicijativa, preuzimanje rizika, povjerenje u ljude i smjelost, potreba za neovisnošću i autonomijom te motivacija, energija i stalan angažman na promjenama.

U suvremenim uvjetima ekonomska teorija razvoju poduzetništva pridaje izuzetnu važnost. Tako Marica Škrtić¹⁶ poduzetništvo definira kao proces potican inicijativom koja u sebi nudi inovativnost i nikad se ne miri s postojećim stanjem iz čega se stvaraju nove ideje i rađaju promjene te kao proces kreiranja neke nove vrijednosti pri čemu je potrebno vrijeme i napor uz pretpostavku financijskog, fizičkog i socijalnog rizika, očekujući za rezultat profit kao nagradu i osobno zadovoljstvo.

Skupina autora sa Sveučilišta u Rijeci¹⁷ poduzetništvo vidi ne samo kao poslovnu već i kao razvojnu aktivnost koja uključuje suzbijanje svake osrednjosti osiguravanjem dinamičnosti, fleksibilnosti, rentabilnosti i adaptabilnosti promjenama u okruženju i izazivanje promjena prije drugih. Buble i Kružić¹⁸ ističu kako je poduzetništvo moguće promatrati kao proces koji naglašava sposobnost i aktivnost, pojedinačnih aktera i društva u cjelini, da se koristeći promjene, inovativnost i prosudbu, sve u uvjetima novih kombinacija ograničenih proizvodnih faktora, kreira i izvede takav poduhvat koji će rezultirati profitom i ostalim društvenim koristima.

Prema Nikoli Kuvačiću, poduzetništvo je sposobnost pokretanja, vođenja i razvijanja poslovnoga pothvata s dostatnim kapitalom, a koji je skopčan s većom ili manjom neizvjesnošću i rizikom¹⁹. To je gospodarska aktivnost pojedinca ili skupine ljudi koji, koristeći neku ideju, ulažući kapital u njezinu realizaciju te preuzimajući sav rizik, stvaraju proizvod ili uslugu od prodaje kojih očekuju dobit.

Poduzetništvo, kao pozitivnu snagu u ekonomskome rastu, koja služi kao most između inovacija i tržišta, promatraju Hisrich i Peters²⁰. Isti autori ističu specifičnu vrstu ponašanja koja uključuje tri elementa, i to: poduzimanje inicijative, organiziranje i reorganiziranje društveno-ekonomskih mehanizama, kako bi se sredstva i postojeće situacije doveli do praktičnih rezultata te prihvaćanje rizika i neuspjeha. Skupina autora s jedne engleske poslovne škole²¹, poduzetništvo veže za promjenu i apostrofira uloge ljudi (poduzetnika) koji

¹⁵ Skupina autora: *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod – Miroslav Krleža, Zagreb, 1995., str. 668.

¹⁶ Škrtić, Marica: *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 2.

¹⁷ Deželjin, Jadranka; Deželjin, Josip; Dujanić, Marčelo; Tadin, Hrvoje i Vujić, Vidoje: *Poduzetnički menadžment – Izazov, rizik, zadovoljstvo*, II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, M.E.P. Consult, Zagreb, 2002., str. 48.

¹⁸ Buble, Marin i Kružić, Dejan: *Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, RRiF-plus, Zagreb, 2006., str. 10.

¹⁹ Kuvačić, Nikola: *Poduzetnička biblija*, Beretin, Split, 2005., str. 23.

²⁰ Hisrich, D. Robert i Peters, P. Michael: *Entrepreneurship, Fifth Edition*, Irwin McGraw-Hill, New York, 2002., str. 27.

²¹ David Carson, Stanley Cromie, Pauric McGowan and Jimmy Hill: *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An Innovative Approach*, Prentice Hall, London, 1995., str. 49.

tu promjenu moraju ostvariti, dok inovacije i nova saznanja drže ključnim faktorima napredovanja malog poduzeća.

Različitost izloženih definicija pojma poduzetništvo uvjetovana je već samom složenošću sadržaja pojma, njegovom dinamičnošću i posebnošću, što onemogućuje da se poduzetništvo pojmovno iskaže jednom kraćom teorijskom definicijom koja bi obuhvatila sve aktivnosti i svu prirodu tog fenomena. Ipak, zajedničko je svim navedenim definicijama da uz pojam poduzetništva vezuju određene pothvate ulaganja kapitala s većom ili manjom dozom rizika, a za njegovu uspješnost, ključnim drže kombinaciju talenta, znanja i sposobnosti poduzetnika. Međutim, za razvitak poduzetništva smatra se kako treba postojati prirodni ambijent: privatno vlasništvo, kapital, tržište i konkurencija²². Pri tome prednost zasigurno imaju mala poduzeća koja se brže prilagođavaju zahtjevima tržišta.

Poduzetnik (engl. *Entrepreneur*, njem. *Unternehmer*) se može definirati kao pojedinac ili pravna osoba (obično vlasnik poduzeća ili poduzeće) koja unosi inovacije ili unapređuje radni proces i preuzimanjem rizika nastoji ostvariti uspjeh na tržištu, kako navodi Anić u Rječniku hrvatskoga jezika²³. ili pak jednostavnije kao poslovni čovjek koji ulaže svoj novac u određeni poslovni pothvat nadajući se zaradi, odnosno dobiti, što proizlazi iz definicije poduzetnika u Poslovnom rječniku Republike Hrvatske²⁴.

Već su klasici ekonomske misli definirali poduzetnika kao nositelja poduzetništva. Riječ poduzetnik prvi je upotrijebio Richard Cantillon (1680.-1734.) u djelu *Essai sur la nature commerce en general (Općoj raspravi o prirodi trgovine)*. Cantillon, koji je i sam bio uspješan poduzetnik, opisuje poduzetnika kao osobu koja kupuje po poznatim cijenama, a prodaje po nepoznatim, odnosno cijenama koje će se tek formirati. Cantillon je definirao poduzetnika u odnosu na kapital, rizik i neizvjesnost, te ukazao da poduzetnik donosi odluke u uvjetima neizvjesnosti, da su mu potrebna određena znanja i sposobnosti, te uočio potrebu postojanja ekonomskog prostora za djelovanje poduzetništva.

Jean Baptiste Say je poduzetnika opisao kao posrednika između kapitala i radnika; istaknuo je razliku profita od kapitala, poduzetničku dobit i nadnicu za rad. Za Saya, poduzetnikova je funkcija kombiniranje različitih proizvodnih faktora u proizvodni organizam – ekonomski racionalnu cjelinu. Say je definirao poduzetnika kao onoga koji prebacuje ekonomske resurse iz područja manje u područja veće produktivnosti i veće dobiti, odnosno poduzetništvo kao djelatnost koja izaziva promjenu u količini dobiti nekog resursa.

Say piše i o važnosti osmišljavanja poslovnog pothvata, nadzora i upravljanja pothvatom. Isticao je da među ljudima postoje velike razlike u toj sposobnosti, a pogotovo u spremnosti da se upuste u rizik. Poduzetnički talent je rijedak i veoma neravnomjerno raspodijeljen, pa su u određenoj populaciji samo određena proporcija ljudi potencijalni poduzetnici. Uvidio je i golemu važnost poduzetničke aktivnosti za gospodarski razvoj, pripisujući industrijski uspon Velike Britanije čudesnim praktičnim vještinama njezinih podanika.

²² Lazarić, Kazimir: *Mala i srednja poduzeća u tranziciji poduzetništva*, Slobodno poduzetništvo, 5/95, 1995., 152-159, str. 154.

²³ Vladimir Anić: *Rječnik hrvatskoga jezika*, Treće prošireno izdanje, Novi Liber, Zagreb, 2000., str.787.

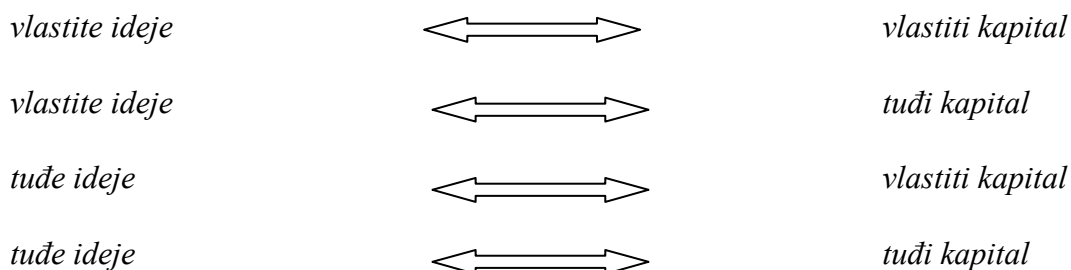
²⁴ navedeno prema Škrtić, Marica: *Osnove poduzetništva*, Mikrorad, Zagreb, 2002., str.6.

Adam Smith izjednačavao je poduzetnika i vlasnika kapitala, a razlikovao ih je prema tome da li stječu kapital i djeluju: 1) marljivošću i štedljivošću, 2) poslovnim spekulacijama ili 3) poslovnim inovacijama.

Schumpeterov je poduzetnik inovator, mada ne uvijek i izumitelj, on inovira postojeću tehnološku i organizacijsku strukturu, i na taj način ostvaruje profit. Poduzetnička je funkcija donošenje strateških odluka o inovacijama, alokacija resursa za eksploataciju nekog tehničkog ili organizacijskog izuma, i razlikuje se od rukovodeće funkcije (management) u čijoj domeni je donošenje rutinskih odluka. Menadžer donosi odluke o cijenama, reklami, osigurava efikasno korištenje inputa, ali vrlo malo mijenja postojeći poredak stvari. Schumpeter je svojom definicijom poduzetnika kao realizatora tehnološkog napretka i kreatora *stvaralačkog uništavanja*, učinio ljudsku kreativnost temeljnim pokretačem razvoja.

Schumpeter ovako opisuje poduzetnika: tipični poduzetnik je egocentričniji od drugih ljudi jer se on manje od ostalih oslanja na tradiciju, kao i zbog svog karakterističnog zadatka lomljenja starih i stvaranja novih tradicija. Kod njega postoji želja za osvajanjem, poriv za borbom i dokazivanjem superiornosti nad drugim, uspjeti ne zbog plodova uspjeha, već zbog njega samog.

Za poduzetnike se kaže da su to osobe koje imaju poduzetničku ideju, ulažu vlastiti ili tuđi novac i preuzimaju na sebe sve rizike mogućeg gubitka, a u cilju ostvarenja dobiti. Drugim riječima poduzetnici su osobe koje spajaju:



Spajanjem ideje i kapitala poduzetnik realizira svoj poduzetnički pothvat, organizira proizvodnju, trženje ili usluživanje, pokušavajući zadovoljiti neku potrošačku potrebu, povratiti uloženi novac te kontinuirano zarađivati - ostvarivati dobit.

Složenost i dinamičnost sadržaja kategorija poduzetnik i poduzetništvo uvjetuje različitost navedenih definicija domaćih i stranih autora te nemogućnost sažimanja tih pojmova u jedinstvenoj teorijskoj definiciji koja bi u cijelosti obuhvatila prirodu poduzetnika i poduzetništva. Analizirajući literaturu može se zaključiti da se lakše definiraju svojstva koje jedan poduzetnik treba imati nego njegove funkcije. On može, ali ne treba biti vlasnik kapitala. On može obavljati sve tri funkcije u poduzeću (vlasničku, poduzetničku i menadžersku), ali i ne mora. Međutim, ono što je jasno i zajedničko svim razmišljanjima o ovoj problematici je da poduzetnike vežu za pokretanje, nastanak i razvitak poduzeća te neizbježno preuzimanje određene doze rizika i neizvjesnosti.

2.2. **PODUZETNIČKE OSOBINE**

Često se postavlja pitanja mogu li se poduzetnici (školovanjem) stvoriti ili se oni rađaju ? Mnoge od poduzetničkih osobina mogu se prepoznati već u ranoj životnoj dobi, a hoće li netko postati poduzetnikom ovisi o nizu čimbenika iz užega ili širega okruženja. Dobar poduzetnik proizvod je interakcije njegovih urođenih sklonosti, obiteljske tradicije, vrsnoće obrazovnoga sustava, povijesnih, kulturnih, religijskih i drugih okolnosti, razvijenosti tržišta, kao i različitih državnih poticaja, stvaranju poduzetničke klime i općenito uvjeta za bujanje slobodnoga poduzetništva. Općenito smatra se da uspješne poduzetnike krase sljedeće osobine:

- Inovativnost
- Preuzimanje rizika
- Samouvjerenost
- Uporan rad
- Ciljano ponašanje
- Odgovornost

Gotovo je nemoguće predočiti sve osobine vrsnog poduzetnika, odnosno osobine koje bi morao posjedovati idealan poduzetnik. Stoga, u literaturi se često pribjegava klasifikaciji poželjnih poduzetničkih osobina prema kriteriju ispunjavanja određenih funkcija. Riječ je o osam funkcija povezanih s osam ključnih karakteristika totaliteta ljudske osobnosti koje se mogu povezati i s organizacijama i s pojedincima kreirajući tako *poduzetnički karakter*²⁵. Te su karakteristike navedene u sljedećoj tablici:

Tablica 1: Poduzetničke funkcije i karakter

FUNKCIJE	OSOBINE
Fizičke	Kapacitet za vrlo naporan i dugotrajan rad
Socijalne	Entuzijazam i sposobnost da ga prenese drugima
Mentalne	Mentalna agilnost ili urođena dovitljivost
Emocionalne	Volja, ustrajnost i emocionalna elastičnost
Analitičke	Sposobnost improviziranja, raščlambe i uopćavanja
Intuitivne	Ima petlju i oko za izgledne prigode
Imaginativne	Dovoljno imaginativan da <i>vidi iza ugla</i>
Duhovne	Samouvjerenost (vjera u sebe)

Izvor: Bahtijarević-Šiber, Fikreta: Svojstva poduzetnika, Slobodno poduzetništvo, 9, 1995., str.147.

Ako ste među opisanim osobinama prepoznali osobne sklonosti, preporučamo vam, prije nego što se odlučite za realizaciju svoje poduzetničke ideje, da se posavjetujete s konzultantom za malo gospodarstvo i/ili da stupite u kontakt s Ministarstvom gospodarstva, rada i poduzetništva i/ili Hrvatskom bankom za obnovu i razvitak i/ili da prošećete do županijskoga Ureda za gospodarstvo, razvitak i obnovu, gdje ćete zasigurno dobiti korisne savjete i informacije.

²⁵ navedeno prema Bahtijarević-Šiber, Fikreta: *Svojstva poduzetnika*, Slobodno poduzetništvo, 9, 1995., str.147.

2.3. RAZLOZI ZA POKRETANJE BIZNISA

Brojni su razlozi zbog kojih se pojedinci odlučuju pokrenuti vlastiti biznis. U nastavku ćemo nabrojiti neke od učestalijih razloga:

- imate originalnu poduzetničku ideju koju držite profitabilnom,
- nezadovoljni ste sadašnjim poslom,
- nezaposleni ste,
- bez prihoda ste,
- posjedujete neku realnu imovinu ili uštedevinu (mrtav kapital) koji želite profitabilno iskoristiti,
- želite nastaviti obiteljsku poduzetničku tradiciju,
- nagovorili su vas prijatelji,
- želite biti sam svoj gospodar,
- čuli ste da postoje povoljni krediti i sl.

Zbog čega ste vi odlučili pokrenuti vlastiti biznis?

2.4. PODUZETNIČKE IDEJE

Poduzetnici su osobe koje pažljivo promatraju svijet oko sebe i prije nego li drugi uočavaju poslovno izgledne šanse. Rekli bismo da poduzetnici *imaju nosa* i osjećaju za biznis. Na tržište oni gledaju kao na mjesto susretanja mnoštva različitih roba i platno mogućih potrošačkih želja. Oni brzo uočavaju čega sve tu ima, ali, još i više, čega sve nema i upravo u tome vide svoju šansu i pravu poslovnu prigodu. Nije to uvijek novi proizvod ili usluga, nije to niti neka originalna inovacija. To može biti sasvim mala preinaka postojećih proizvoda ili usluga (varijacije na istu temu). Mnogi su se poduzetnici obogatili upravo na sasvim prozaičnim proizvodima ili uslugama.

Poduzetničke ideje rijetko se rađaju na temelju rezultata sustavnoga istraživačkoga procesa, one najčešće slučajno padaju na pamet pojedincima koji tragaju za pravom poslovnom prigodom. Nitko nije dobio *jack pot* na lotu ako nije ispunio listić. Brojni su primjeri koji potvrđuju navedeno pravilo.

Možda se i vama jednoga dana upali lampica! Međutim, nije svaka ideja provediva u isplativ - profitabilan poduzetnički pothvat. Naprosto za neke ideje još nije došlo vrijeme, pa je bolje sačekati drugu prigodu ili pak potražiti neku drugu ideju. Koliko ste puta sreli pojedince koji su imali *genijalne ideje*, ali iste nikada nisu realizirali. Osobito treba biti oprezan prema pojedincima koji obećavaju brda i doline te bogaćenje preko noći, a zapravo se radi o *prodavačima magle* i prevarantima, koji među naivnima i lakomislenima traže žrtve. Otrežnjenje, na žalost, dolazi onda kada je već kasno!

2.5. MALO PODUZETNIŠTVO

Prema odredbama Zakona o poticanju razvoja maloga gospodarstva (Narodne novine 29/02. i 63/07.) subjekti maloga gospodarstva jesu fizičke ili pravne osobe koje samostalno i trajno

obavljaju dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti odnosno dohotka na tržištu, a ispunjavaju slijedeće preduvjete:

1. zapošljavaju prosječno godišnje manje od 250 radnika;
2. u poslu su neovisni;
3. ostvaruju ukupni godišnji promet do 216.000.000 kuna, ili imaju zbroj bilance ako se obveznici poreza na dobit (trgovačka društva), odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak (obrti), u vrijednosti do 108.000.000 kuna.

Neovisnost u poslovanju znači da druge fizičke ili pravne osobe koje ne spadaju u kategoriju maloga gospodarstva, ne mogu biti vlasnici više od 25% udjela u vlasništvu ili pravu odlučivanja u subjektu maloga gospodarstva. Prema veličini razlikuju se: mikro, mali i srednji subjekti maloga gospodarstva.

Mikro subjekti maloga gospodarstva su fizičke ili pravne osobe koje:

- prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 10 radnika,
- ostvaruju ukupni godišnji promet do 14.000.000 kuna, ili imaju zbroj bilance ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u vrijednosti do 7.000.000 kuna.

Mali subjekti maloga gospodarstva su fizičke ili pravne osobe koje:

- prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 50 radnika;
- ostvaruju ukupni godišnji promet do 54.000.000 kuna, ili imaju zbroj bilance ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u vrijednosti do 27.000.000 kuna.

Srednji subjekti maloga gospodarstva su fizičke i pravne osobe čiji godišnji prosječni broj zaposlenih ne prelazi 250 radnika, ukupni godišnji promet ne prelazi 216.000.000 kuna, a zbroj bilance, odnosno dugotrajna imovina ne prelazi 108.000.000 kuna.

Veliki subjekti, koji ne spadaju u subjekte maloga gospodarstva, fizičke su ili pravne osobe čiji godišnji broj zaposlenih prelazi 250 radnika, godišnji promet prelazi 216.000.000 kuna, a zbroj bilance, odnosno dugotrajna imovina prelazi 108.000.000 kuna.²⁶

2.6. DOBRE I LOŠE STRANE MALOG GOSPODARSTVA

Ako se odlučite baviti malim poduzetništvom dobro je u početku znati koje su njegove prednosti, a, još i više, koje su njegove slabe strane. Neki autori navode slijedeće dobre strane malog gospodarstva:

Primamljivost i dostupnost
Tržišna prilagodljivost
Inovativnost i inovacija
Mogućnost zapošljavanja

²⁶ Autori rada napominju da Zakon o računovodstvu (NN 109/07) nešto drugačije razvrstava poduzetnike u RH, pri čemu se gubi kategorija mikro poduzetnika.

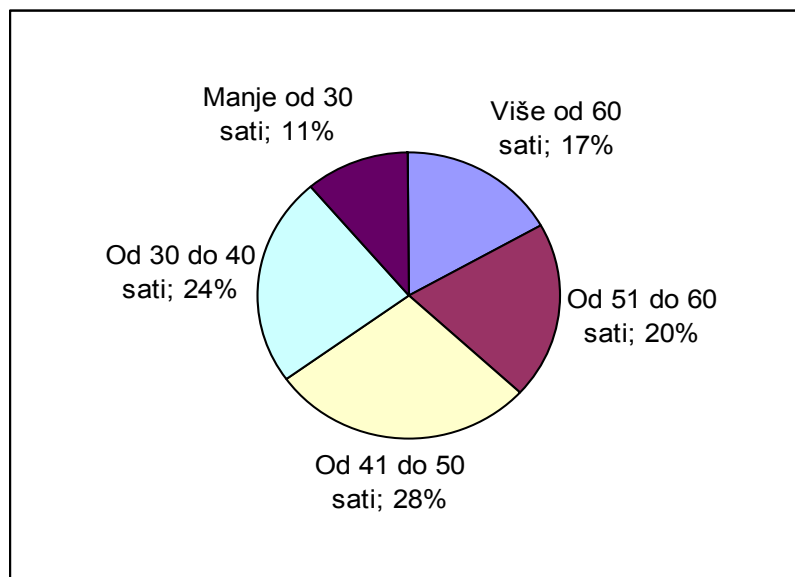
Mogućnost (samo)zapošljavanja
Kooperativnost
Neposredno komuniciranje
Veća učinkovitost
Psihološke pogodnosti

Međutim, kao što svaka medalja ima i svoju drugu stranu, tako i malo gospodarstvo ima svoje loše strane:

- Mogućnost propasti
- Nedostatak društvene skrbi
- Nedostatnost informacija
- Nedostatak kapitala
- Nedostatak stručnjaka
- Ekonomija obujma
- Nedostatak poduzetničke etike

Pored toga nedefinirano radno vrijeme i naporan rad, često se ističe kao veliki nedostatak bavljenja poduzetništvom. Naime, osnivanje poduzeća i uspostavljanje poslovanja često od poduzetnika zahtijeva danonoćni rad, odnosno 10-12 sati na dan, 6 ili 7 dana u tjednu. Mnogi poduzetnici ulaze u poduzetništvo misleći da posjeduju poduzeće, tek poslije otkrivaju da poduzeće posjeduje njih. Prema nedavnom istraživanju tvrtke *Dun & Bradstreet* u SAD-u²⁷, 65% poduzetnika posvećuje najmanje 40 sati tjedno svojim poduzećima, kako je prikazano na donjoj slici.

Slika 2: Broj sati u tjednu koji poduzetnici posvećuju svom poslu



Izvor: Zimmerer, W. Thomas & Scarborough, M. Norman: *Essentials of Entrepreneurship and Small business management, Fourth Edition, Pearson Education, New Jersey, 2005., str 10.*

²⁷ Dun & Bradstreet 21st Annual Small Survey Summary Report, 2002, navedeno prema Zimmerer, W. Thomas & Scarborough, M. Norman: *Essentials of Entrepreneurship and small business management, Fourth Edition, Pearson Education, New Jersey, 2005., str 10.*

Među brojnim istraživanjima provedenim posljednjih godina²⁸, a koja ispituju utjecaj različitih čimbenika poslovnog okruženja na poslovanje i razvitak malih i srednjih poduzeća, osobito se ističu problemi u pravnom sustavu, korupcija te čimbenici financiranja, odnosno pristup financiranju i povoljan trošak financiranja. U donjoj tablici prikazane su ocjene menadžera poduzeća za različite nepovoljne čimbenike iz poslovnog okruženja u Republici Hrvatskoj u 2005. godini, prema istraživanju *Investment Climate*, Svjetske banke²⁹. Prikazani nalazi predstavljaju postotak menadžera poduzeća koji su ocijenili određeni čimbenik u poslovnom okruženju velikom zaprekom u poslovanju. Prepreke su rangirane od onih koje imaju najveći utjecaj na poslovanje poduzeća do onih s najmanjim ili nikakvim utjecajem.

Tablica 2: Prepreke u poslovanju malih, srednjih i velikih poduzeća u RH

	Mala poduzeća	Srednja poduzeća	Velika poduzeća
1.	Pravni sustav / Rješavanje sporova (31)	Pravni sustav / Rješavanje sporova (32)	Pravni sustav / Rješavanje sporova (15)
2.	Korupcija (19)	Korupcija (17)	Korupcija (12)
3.	Pristup izvorima financiranja (15)	Troškovi financiranja (11)	Radne vještine zaposlenika (6)
4.	Troškovi financiranja (14)	Radne vještine zaposlenika (10)	Pristup izvorima financiranja (5)
5.	Radne vještine zaposlenika (7)	Regulacija rada (8)	Regulacija rada (3)
6.	Carine i regulacija trgovine (5)	Pristup izvorima financiranja (8)	Kriminal, krađa i nered (3)
7.	Kriminal, krađa i nered (3)	Kriminal, krađa i nered (6)	Troškovi financiranja (3)
8.	Struja (3)	Struja (2)	Struja (0)
9.	Promet (2)	Carine i regulacija trgovine (0)	Carine i regulacija trgovine (0)
10.	Regulacija rada (1)	Promet (0)	Promet (0)

Izvor: Istraživanje Investment Climate Survey (ICS), Svjetska banka, Croatia, Country Profile Report, 2005., navedeno prema Marković, Ivan i Garić, Nina: Struktura financiranja malih i srednjih poduzeća u RH i novim članicama EU, RRiF, 09/2006., str. 72.

²⁸ Istraživanja Svjetske banke *Investment Climate Survey (ICS)*, i istraživanje OECD-a za jugoistočnu Europu *Investment Compac.*, istraživanje Babson Collegea i London Business School *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, više vidjeti i na <http://www.altassets.com/knowledgebank>

²⁹ navedeno prema Marković, Ivan i Garić, Nina: *Struktura financiranja malih i srednjih poduzeća u RH i novim članicama EU, RRiF, 09/2006., 72.-78., str. 72.*

Inače, poduzetništvo danas, na početku 21. stoljeća, djeluje u sasvim drugačijim uvjetima nego ranije i karakterizirano je sljedećim značajkama:³⁰

1. Neizvjesnost na ekonomskom planu od poduzetnika traži izuzetnu ekonomsku dinamiku, inovativnost i permanentnu prilagodbu.
2. Faktor vrijeme vrlo je bitan jer neizvjesnost zahtijeva munjevito donošenje odluka, reakcije i fleksibilnost, ali i adaptabilnost temeljem informacijskih i tehnoloških promjena.
3. Tržišta su danas fragmentirana, a dobra se proizvode za poznatog kupca što iziskuje kompjutorski dizajn, elastičan tvornički sustav, punu primjenu elektroničke obrade podataka i distribucijskog sustava.
4. Dizajn, kvaliteta i servisiranje prednosti su proizvođača novih proizvoda koji nastaju temeljem vrhunske tehnologije i kvalitete. Svaka konkurentska proizvodnja mora udovoljiti tim zahtjevima.
5. Velika poduzeća se rekonstruiraju i postaju fleksibilniji sustavi uz stvaranje novih autonomnih poduzeća.
6. Tradicionalne poduzetničke strukture nestaju jer nisu u stanju održati utakmicu s vremenom i kvalitetom koje nameće duh novog vremena i suvremena tehnologija.
7. Ekonomija velikog obujma u kontekstu suvremenog poduzeća postupno se napušta te dolazi do jačanja malih i srednjih poduzeća.
8. Organizacija unutar nekog poduzeća postaje sastavnicom kooperativnih mreža, pri čemu pojedina poduzeća svoje poslovne partnere smatraju poslovnim suradnicima.
9. Doba je procesa internacionalizacije što znači međupovezanost svih tržišnih subjekata usmjerenu prema svjetskom tržištu, zbivanjima i stanju na njemu.
10. Od zaposlenika u poduzeću sada se zahtijeva inventivan i stvaralački rad, što ima za izravnu posljedicu povećanje kvalitete, proizvodnosti i ekonomičnosti proizvodnje.

Osim toga i poduzetnik 21. stoljeća, koji želi konkurirati u okvirima globalne tržišne utakmice, trebao bi, prema riječima stručnjaka³¹, voditi računa o: kreiranju specijaliziranih timova, odnosno malih i fleksibilnih poduzeća, umrežavanju i koordinaciji timova pomoću informacijske i komunikacijske tehnologije, smanjenju hijerarhijskih razina i demokratizaciji u poslovnom odlučivanju, povećanju autonomije zaposlenih i samostalnosti u donošenju odluka, koncentraciji na tržišno poslovanje i ključne sposobnosti, *outsourcing-u*³² poslovnih aktivnosti, kontinuiranom ulaganju u znanje i obrazovanje, stvaranju partnerskih odnosa s dobavljačima i klijentima, praćenju, vrednovanju i mjerenju nematerijalne imovine i intelektualnoga kapitala te poticanju daljnje inovativnosti i kreativnosti.

2.7. MISIJA I CILJEVI PODUZETNIČKOG POTHVATA

Na samom početku pisanja poduzetničkog projekta važno je definirati misiju novoga biznisa (što poduzetnik želi postići, zašto, kako, kada i gdje) te izravne i neizravne ciljeve konkretnoga pothvata. Pod misijom podrazumijevamo skup organizacijskih ciljeva, razloge i svrhu postojanja organizacije ili poduzeća. Misija nekog poduzeća može biti da ono od malog postane veliko, od dobrog vrhunsko i sl. U malim poduzećima misiju utemeljuje sam vlasnik,

³⁰ Kolaković, Marko: *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 14.-15.

³¹ Kolaković, Marko: op.cit., str. 154.-155.

³² Trend eksternalizacije ukupne proizvodnje ili pojedinih dijelova lanca stvaranja vrijednosti suvremenih poduzeća.

a u velikim etabliranim poduzećima prvotni osnivači. Primjerice Henry Ford senior, osnivač i utemeljitelj tvrtke FORD MOTOR Co., misiju tvrtke je etablirao davne 1903. godine s ciljem *stvoriti automobil za masovnu uporabu – staviti svijet na kotače*. Navedena misija nije se promijenila iako je od njezina utemeljenja prošlo čitavo stoljeće.

Nakon što je definirao misiju, poduzetnik mora definirati ciljeve organizacije ili poduzeća. Pod organizacijom podrazumijevamo skupinu ljudi koji su se udružili radi ostvarivanja određenih ciljeva. Stoga je cilj ključni čimbenik svake organizacije. Poduzeće po pravilu ima više ciljeva, ali bez cilja poduzeće nema razloga postojati i propada. Brod bez cilja prepušten je milosti i nemilosti oceana i, u konačnici, brodolomu.

Za većinu poduzeća prioritetan je cilj maksimalizacija dobiti. Međutim, za postizanje navedenog cilja potrebno je ostvariti dodatne ciljeve, kao što su dobri međuljudski odnosi u poduzeću, kreiranje novih i poboljšavanje postojećih proizvoda, smanjivanje troškova, kontrola i zaštita okoliša, zadovoljstvo potrošača, dobri odnosi s javnošću, društveno odgovorno ponašanje i sl.

U većini slučajeva ciljevi poduzeća mogu biti:

- Dobit (profit) izražena u postotku na neto uložena sredstva
- Položaj na tržištu izražen opsegom prodaje (udjela)
- Proizvodnost izražena količinom proizvoda ili usluga po radniku
- Planirani razvoj novog proizvoda ili usluge
- Planirano osvajanje novih tržišta i sl.

Nakon što donese ključnu odluku o pokretanju biznisa poduzetnik treba odabrati najprikladniji pravni oblik buduće tvrtke.

3. PRAVNI OBLICI MALOGA GOSPODARSTVA

Ako se odlučite pokrenuti vlastiti biznis preporučljivo je da se posavjetujete s pravnikom. Pravnik će vam svojim znanjem i stručnim savjetima pomoći da se snadete u propisima koji mogu utjecati na obavljanje poduzetničke djelatnosti. Važno je znati da ne postoji najbolji pravni oblik za obavljanje odgovarajuće poduzetničke djelatnosti. Konkretn izbor ovisi o nizu čimbenika. Pri tomu treba voditi računa o više pitanja, kao što su: broj osnivača, visina osnivačkoga kapitala, oblik djelatnosti, makro i mikro lokacija, izbor tehnologije, tržištu nabave i prodaje, obliku odgovornosti i visini rizika, troškovima osnivanja, potrebitim znanjima (kvalifikacijama), kao i nizu drugih relevantnih pitanja.

U nastavku smo u skraćenom obliku opisali najčešća pravno-organizacijska oblika maloga biznisa, a to su trgovačka društva, obrti, zadrugarstvo, poljodjelska – obiteljska gospo-darstva i dr.

3.1. TRGOVAČKA DRUŠTVA (Zakon o trgovačkim društvima, NN. 111/93., 34/99., 118/03., 107/07 i 146/08.)

Trgovačko društvo jest pravna osoba, a pravnu i poslovnu sposobnost stječe upisom u sudski registar. Osniva se za trajno obavljanje gospodarske djelatnosti. Imovina trgovačkoga društva nije imovina vlasnika društva, što znači da društvo ima svoju imovinu odvojenu od imovine članova.

Prednosti trgovačkoga društva u odnosu na obrt jesu u tomu što se trgovačko društvo može baviti raznovrsnim djelatnostima i što osnivač u trenutku registracije ne mora raspolagati adekvatnim prostorom za sve djelatnosti. No za razliku od obrta, poduzeće ima složeniji obračunski sustav i veću kontrolu raspolaganja sredstvima.

Trgovačko društvo može se organizirati kao:

1. **društvo osoba** (osnivaju ga najmanje dvije osobe bez minimalno propisanoga kapitala, a odgovaraju neograničeno). Društvo osoba može biti javno društvo (j.d.) ili, pak, komanditno društvo (k.d.),
2. **društvo kapitala** (može ga osnovati jedna osoba, za obaveze društva odgovara do visine svoga uloga) Društvo kapitala može biti društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) ili, pak, dioničko društvo (d.d.). Visina osnivačkoga kapitala za d.o.o. iznosi 20.000,00 kuna³³, odnosno u slučaju d.d. iznosi 200.000,00 kuna³⁴.

Za upis u sudski registar prilažu se:

- osnivački akt ili akt o udruživanju,
- popis članova društva ili komplementara ili osnivača subjekata upisa, s imenom i prezimenom, prebivalištem i JMBG, a za strance s brojem putovnice i imenom države koja ju je izdala, odnosno tvrtkom ili nazivom, sjedištem i MBS za pravnu osobu,

³³ Članak 180 Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima (Narodne novine br. 118/03.)

³⁴ Op.cit. Zakon, članak 45.

- dokaz o uplati sredstava za osnivanje ili popis sredstava kao temeljnoga kapitala,
- ovjereni potpisi fizičkih osoba ovlaštenih za zastupanje.

Naznačene isprave moraju biti sastavljene i ovjerene kod javnoga bilježnika.

3.2. OBRTI (Zakon o obrtu, NN. 49/03., 68/07. i 79/07.)

Obrtnik je fizička osoba koja obavlja jednu ili više gospodarskih djelatnosti u svoje ime i za svoj račun, a pri tomu se koristi i radom drugih osoba. Za obveze nastale u obavljanju obrta odgovara cjelokupnom svojom imovinom. U odnosu na pravne osobe obrt ima pojednostavljen obračunski sustav i olakšano raspolaganje gotovim novcem. Ovisno o uvjetima koji moraju biti ispunjeni obrt može biti:

1. **slobodni obrt** (za tu vrstu obrta nije obvezatna stručna osposobljenost ili majstorski ispit),
2. **vezani obrt** (potrebna je stručna osposobljenost ili majstorski ispit),
3. **povlašteni obrt** (za obavljanje povlaštenog obrta uz obrtnicu potrebno je ishoditi posebne suglasnosti).

Prijava za registraciju obrta podnosi se županijskom uredu ili njegovim ispostavama nadležnim za područje na kojem će biti sjedište obrta. Prijava sadrži:

- ime i prezime, očevo ime i JMBG podnositelja,
- prebivalište i adresa stanovanja,
- djelatnost prema Odluci o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti,
- tvrtku – ime pod kojim će obrt poslovati (sadrži naziv obrta, oznaku obrta i sjedište, a može sadržavati i posebne oznake),
- sjedište i adresu prostora u kojem će se obavljati djelatnost,
- datum obavljanja djelatnosti,
- naznaku obavlja li se obrt sezonski i u kojem razdoblju
- podatke o sredstvima za rad kojima se namjerava obavljati djelatnost.

Za status obrtnika fizička osoba prilaže dokaze o:

- hrvatskom državljanstvu (domovnicu),
- zdravstvenoj sposobnosti,
- stručnoj spremi ili uvjerenje o stručnoj osposobljenosti,
- uvjerenje o nekažnjavanju.

Pristojbe za upis u obrtni registar - prilikom otvaranja obrta potrebno je uplatiti sljedeće pristojbe (www.poslovni.forum.hr. 2009.):

- upravna pristojba u iznosu 270,00 kn (u nekim mjestima 250,00 kn + 20,00 kn biljega)
- troškovi obrtnice u iznosu 500,00 kn (200,00 kn za osobe prijavljene na Zavodu za zapošljavanje, za što je potrebno priložiti potvrdu Zavoda),
- za upis promjena u Obrtni registar 50,00 kn.
- za upis promjena u Registru povlastica 50,00 kn.
- za izdavanje novih isprava umjesto oštećenih ili nestalih 500,00 kn.

Pored navedenih pristojbi po svakom podnesku plaća se još 20,00 kn.

Određene kategorije osoba oslobođene su plaćanja pristojbe:

- branitelji (prilažu potvrdu ureda za obranu prema mjestu prebivališta)
- osobe prijavljene na Zavodu za zapošljavanje, starije od 45 godina ili s najmanje 20 godina radnog staža (prilažu potvrdu Zavoda za zapošljavanje)
- oslobođenja postoje za još neke kategorije.

Rokovi za izdavanje obrtnice i početak obavljanja obrta:

Nadležni županijski ured državne uprave izdat će obrtnicu, odnosno rješenje kojim se odbija izdavanje obrtnice **u roku od 15 dana** od dana uredno podnesenog zahtjeva za izdavanje obrtnice.

3.3. ZADRUGE (Zakon o zadrugama NN. 36/95., 67/01. i 12/02.)

Zadruga je dobrovoljna udruga zadrugara (najmanje 3). Osniva se ugovorom o osnivanju sa ciljem ostvarenja osobne i zajedničke dobiti zadrugara. Ima svojstvo pravne osobe i upisuje se u sudski registar.

Zadrugar je fizička osoba koja u cijelosti ili djelomično posluje preko zadruge, a stječe svojstvo zadrugara osnivanjem ili pristupanjem zadruzi. Zadrugar je vlasnik dijela imovine zadruge, odlučuje i upravlja poslovima u njoj.

Na zadrugu i zadrugara primjenjuju se odredbe o ortakluku. Tijela zadruge su skupština, nadzorni odbor i upravitelj.

Posredstvom zadruge zadrugari se opskrbljuju repromaterijalom, poljodjelskim strojevima i opremom, rezervnim (doknadnim) dijelovima, organiziraju fizičku distribuciju robe u dolasku i odlasku, organiziraju preuzimanje, pranje, sortiranje, kalibriranje, doradu i preradu te skladištenje i čuvanje gotovih proizvoda, istražuju tržište, organiziraju distribucijske kanale i plasiraju svoje proizvode. Zadruga dakle, servisira potrebe svojih članova i jedini joj je cilj ostvariti što veću ekonomsku korist za njih.

3.4. POSEBNI ORGANIZACIJSKI OBLICI

Poduzetnik kao pojedinac može sudjelovati u poduzetničkom pothvatu kao obrtnik, kao tajni član u tajnom društvu, kao ortak u ortaštvu ili se, pak, baviti slobodnim zanimanjem (odvjetnici, liječnici, umjetnici).

1. Tajno društvo – tajno društvo nastaje ugovorom kojim jedna osoba (tajni član) ulaže neku imovinsku vrijednost u poduzeće druge osobe (poduzetnik) te na temelju toga stječe pravo sudjelovanja u dobiti i gubitku poduzetnika. Taj se ulog može sastojati u novcu, stvarima, i pravima. Tajno društvo uređuje Zakon o trgovačkim društvima. Međutim, tajno društvo nije pravna osoba i nema tvrtku pa stoga nije ni trgovačko društvo.

2. Ortaštvo – se zasniva ugovorom. Ugovorom o ortaštvu obvezuju se dvije ili više osoba da će bez stvaranja novog subjekta u ostvarivanju nekog **zajedničkog cilja** udružiti svoj rad i/ili svoju imovinu. Ortaštvo se ne može voditi kao potpuno, pravo trgovačko poduzeće, već samo kao malo trgovačko poduzeće (zajednički obrt, obrtnička zadruga i sl.).

3. Slobodna zanimanja – trgovcem može biti, ne samo trgovac pojedinac koji se bavi gospodarskom djelatnošću te trgovačko društvo, nego i osobe koje se bave slobodnim zanimanjem uređenim posebnim propisima. Među slobodnim zanimanjima mogu se izdvojiti: **odvjetnici, zdravstveni djelatnici i samostalni umjetnici.**

Sva tri nabrojana oblika slobodnih zanimanja uređuju se posebnim propisima (*legs specialis*), a njihovi nositelji moraju ispunjavati posebne uvjete (stručna sprema, određeno zvanje, položen pravosudni ispit, specijalistički studij, status umjetnika i sl).

3.5. USTANOVE

Ustanova je pravna osoba koja se osniva za trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, znanosti, kulture, informiranja, športa, tjelesne kulture, tehničke kulture, skrbi o djeci, zdravstva, socijalne skrbi, skrbi o invalidima i druge djelatnosti, ako se ne obavljaju radi stjecanja dobiti. Za pravnu osobu koja obavlja prije navedene djelatnosti radi stjecanja dobiti primjenjuju se propisi o trgovačkim društvima. Ustanova stječe svojstvo pravne osobe upisom u sudski registar.

Ustanovu može osnovati domaća ili strana fizička i pravna osoba, ako je za obavljanje djelatnosti ustanove to zakonom propisano.

3.6. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Obiteljsko poduzetništvo može se obavljati u različitim pravno-organizacijskim oblicima (primjerice: u obliku trgovačkoga društva, obrta, ulaganja tajnoga člana u tajno društvo, osnivanje ortaštva, otvaranje odvjetničkoga ureda ili liječničke ordinacije, osnivanja zadruge ili osnivanja ustanove). Osim navedenih oblika o kojima je ranije bilo riječi obiteljsko poduzetništvo se javlja u tradicijskim oblicima kao što su:

- poljoprivredna domaćinstva te
- obiteljsko poduzetništvo u ugostiteljstvu i turizmu;

3.6.1. Poljoprivredna domaćinstva

Individualni poljoprivrednik u svom domaćinstvu može proizvoditi poljoprivredne proizvode za vlastite potrebe ili ih prodavati na tržištu. Sama proizvodnja najčešće se obavlja u višečlanim poljoprivrednim domaćinstvima, koja obično čine članovi uže obitelji. Obiteljska poduzetnička inicijativa pogodno se može ostvariti kroz poljoprivredna domaćinstva koja imaju dovoljnu količinu kvalitetnoga zemljišta te opremu i strojeve za obradu zemljišta za isplativu – robnu proizvodnju.

Novi Zakon o poljoprivredi predviđa uspostavu **Upisnika poljoprivrednih gospodarstava** – obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, trgovačkih društava, zadruga i obrtnika u poljoprivredi te poljoprivrednika koji svoje proizvodne viškove prodaju na tržnicama. Upisnikom će se znatno pojednostaviti upravljanje sustavom poticaja u poljoprivredi, te uspostavi baza podataka za potrebe kreiranja i analize poljoprivredne politike.

Novi Zakon uvodi novi sustav potpora u poljoprivredi. Sustav predviđa četiri modela potpore: 1) Model poticanja proizvodnje; 2) Model kapitalnih ulaganja; 3) Model potpore dohotku i 4) Model ruralnoga razvitka.

Osnovni uvjet za ulazak u model poticanja proizvodnje ili model potpore dohotku jest ukupni obujam poslovanja poljoprivrednoga gospodarstva. On se izračunava zbrajanjem pojedinačnih obujma poslovanja odnosno proizvodnih jedinica na jednom gospodarstvu (više o poticajima informirajte se u Županijskom Upravnom odjelu za gospodarstvo, razvitak i obnovu – Služba za poljoprivredu i turizam).

3.6.2. Obiteljsko poduzetništvo u ugostiteljstvu i turizmu

Ugostiteljstvo i turizam kao gospodarske djelatnosti mogu se obavljati kroz već opisane oblike obiteljskoga poduzetništva koje uređuje Zakon o trgovačkim društvima i Zakon o obrtu. Međutim, Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti i Zakon o turističkoj djelatnosti poznaju i posebne oblike kroz koje se u ugostiteljstvu i turizmu može ostvarivati obiteljsko poduzetništvo.

Ugostiteljske usluge koje građani, kao vlasnici, mogu obavljati u domaćinstvu su: 1) iznajmljivanje soba, apartmana i kuća za odmor, do najviše 10 soba, odnosno 20 postelja, te im pružati usluge doručka, polupansiona ili pansiona i 2) organizirani kamp na svomu zemljištu za najviše 10 smještajnih jedinica, odnosno 30 gostiju istodobno.

Posebno se, ali slično uređuju ugostiteljske usluge na turističkom seljačkom gospodarstvu, kao i ugostiteljske usluge na plovnim objektima. Sve tri vrste ugostiteljskih usluga: u domaćinstvu, turističkom seljačkom gospodarstvu i na plovnim objektima mogu se obavljati bez osnivanja trgovačkoga društva ili obrta, kao usluge u domaćinstvu, odnosno na plovnim objektima.

Turističke usluge pogodne za obiteljsko poduzetništvo sa ili bez osnivanja trgovačkoga društva ili obrta su: 1) putničke agencija; 2) usluge u nautičkom turizmu te 3) usluge u turističkom seljačkom gospodarstvu (jahanje, foto safari, branje plodina, berba voća i povrća i dr.

4. POREZNI SUSTAV

Plaćanje poreza utječe na ekonomski položaj svih poreznih obveznika. Zato je poznavanje poreznoga sustava važno za sve gospodarske subjekte, a osobito za potencijalne poduzetnike. U nastavku smo ukratko opisali važnije zakone koji izravno ili neizravno utječu na poslovanje gospodarskih subjekata, a to su:

- Zakon o porezu na dobit (Narodne novine br. 177/04, 90/05, 57/06, 146/08)
- Zakon o porezu na dohodak (Narodne novine br. 177/04, 73/08)
- Zakon o porezu na dodanu vrijednost (Narodne novine br. 47/95, 106/96, 164/98, 105/99, 54/00, 48/04, 82/04, 90/05, 76/07)
- Zakon o porezu na promet nekretnina (Narodne novine br. 69/97. i 153/02.)
- Zakon o financiranju jedinica lokalne samouprave i uprave (Narodne novine br. 117/93., 73/00, i 59/01.).

4.1. POREZ NA DOBIT

a. Porezni obveznik je:

1. trgovačko društvo i druga pravna i fizička osoba rezident* Republike Hrvatske koja obavlja djelatnost radi stjecanja dobiti,
2. poduzetnik - fizička osoba koja ostvaruje dohodak prema propisima o oporezivanju dohotka, ako izjavi da će plaćati porez na dobit umjesto poreza na dohodak,
3. porezni obveznik je i tuzemna poslovna jedinica inozemnog poduzetnika (nerezidenta*),
4. fizička osoba koja ostvaruje dohodak od obrta i s obrtom izjednačenih djelatnosti:
 - ako je u prethodnom poreznom razdoblju ostvario ukupni primitak veći od 2.000.000,00 kuna, ili
 - ako je u prethodnom poreznom razdoblju ostvario dohodak veći od 400.000,00 kuna, ili
 - ako ima dugotrajnu imovinu u vrijednosti većoj od 2.000.000,00 kuna, ili
 - ako u prethodnom poreznom razdoblju prosječno zapošljava više od 15 radnika.

* *Rezident je pravna osoba kojoj je sjedište upisano u sudski registar u RH, ili kojoj je mjesto stvarne uprave i nadzor poslovanja u Republici Hrvatskoj.*

** *Nerezident je pravna osoba kojoj je sjedište upisani u inozemni sudski registar, ili kojoj se mjesto stvarne uprave i nadzora poslovanja nalazi u inozemstvu.*

b. Porezno razdoblje

Porezno razdoblje je, u pravilu, kalendarska godina. Iznimno, Porezna uprava može na zahtjev poreznog obveznika odobriti da se porezno razdoblje i kalendarska godina ne poklapaju, pri čemu porezno razdoblje ne smije prelaziti razdoblje od 12 mjeseci.

c. Porezna stopa

- porez na dobit plaća se po jedinstvenoj stopi od 20% na utvrđenu poreznu osnovicu

d. Porezna osnovica

Porezna osnovica je dobit koja se utvrđuje prema računovodstvenim propisima kao razlika prihoda i rashoda prije obračuna poreza na dobit, uvećana ili umanjena prema odredbama Zakona. Poreznu osnovicu poreznog obveznika rezidenta čini dobit ostvarena u tuzemstvu i inozemstvu, a poreznu osnovicu nerezidenta (stranca) čini samo dobit ostvarena u tuzemstvu. U poreznu osnovicu ulazi i dobit od likvidacije, prodaje, promjene pravnog oblika i podjele poreznog obveznika, a porezna osnovica utvrđuje se prema tržišnoj vrijednosti imovine. Poreznu osnovicu možemo izračunati pomoću slijedećeg obrasca:

$$Pos = Up - Ur \pm Uv / Sm$$

gdje su:

Pos = porezna osnovica

Up = ukupan prihod

Ur = ukupni rashodi

Uv = zakonom propisana uvećanja osnovice

Sm = zakonom propisana smanjenja osnovice

e. Povećanje porezne osnovice

U smislu utvrđivanja porezne osnovice dobit se uvećava:

- za iznos amortizacije obračunane iznad porezno dopustive stope,
- za 70% troškova reprezentacije (ugošćenja, darova, troškova odmora, sporta, rekreacije i razonode, zakupa automobila, plovila, zrakoplova, kuća za odmor), nastalih iz poslovnog odnosa s poslovnim partnerom,
- 30% troškova nastalih u svezi s vlastitim ili unajmljenim motornim vozilima i drugim sredstvima za osobni prijevoz poslovnih, rukovodnih u drugih zaposlenih osoba,
- za troškove koji se odnose na privatni život dioničara i članova društva te zaposlenika (za zabavu, sport i rekreaciju), uključujući i pripadajući porez na dodanu vrijednost,
- za skrivene isplate dobiti (davanje određenih koristi dioničaru ili članu društva ili s njima povezanim osobama uz naknadu nižu od tržišne, uključujući povoljniju kamatnu stopu, plaćanje veće naknade dioničaru ili članu društva i dr.),
- troškove prisilne naplate poreza i drugih davanja,
- troškove novčanih kazni za prekršaje i prijestupe,
- za zatezne kamate između povezanih osoba,
- rashode darovanja u visini većoj od 2% ostvarenih prihoda u prethodnoj godini,
- iznos porezno nepriznatih kamata,
- kamate na zajmove dioničara i članova društva,
- rashode po osnovi manjkova (kalo, lom, rastur) na imovini iznad propisanih stopa,

- skrivene isplate dobiti. Primjerice izuzimanje imovine ili korištenje usluga od strane vlasnika ili suvlasnika trgovačkog društva za privatne potrebe.
- za rashode-prihode od vrijednosnih usklađenja dionica i udjela ako su bili iskazani u rashodima.

f. Smanjenje porezne osnovice

Prigodom utvrđivanja porezne osnovice ista se smanjuje:

- za prihode od dividendi i udjela u dobiti,
- za prihode od vrijednosnih usklađenja dionica i udjela ako su bili uključeni u poreznu osnovicu,
- za prihode od naplaćenih otpisanih potraživanja koja su u prethodnim poreznim razdobljima bili uključena u poreznu osnovicu, a nisu isključena iz porezne osnovice kao porezno priznati rashod,
- za trošak amortizacije koji ranije nije bio priznat,
- za iznos plaća i doprinosa na plaću novih zaposlenika za razdoblje za koje se utvrđuje porez, a koja je isplaćena do dana podnošenja porezne prijave,
- za iznos državne potpore za istraživanje i razvoj,
- za iznos državne potpore za školovanje i stručno usavršavanje zaposlenika.

g. Obračun poraza na dobit

Nakon što je utvrđena porezna osnovica (uvećana ili smanjena za zakonom predviđene slučajeve) slijedi obračun poreza na dobit (Pd) primjenom slijedećeg obrasca:

$$Pd = Po \times 20\%$$

h. Porezni gubitak

Porezni gubitak prenosi se i nadoknađuje umanjivanjem porezne osnovice u idućih pet godina.

i. Olakšice za porezne obveznike na područjima posebne državne skrbi

Porezni obveznici koji posluju na području od posebne državne skrbi i zapošljavaju više od pet zaposlenika na neodređeno vrijeme, pri čemu više od 50% zaposlenika ima prebivalište na području posebne državne skrbi najmanje devet mjeseci, do ulaska RH u Europsku uniju, plaćaju porez na dobit kako slijedi:

1. ne plaćaju porez na dobit na području prve skupine;
2. plaćaju 25% od propisane porezne stope na području druge skupine;
3. plaćaju 75% od propisane porezne stope na području treće skupine.

j. Olakšice za porezne obveznike na brdsko-planinskim područjima

Porezni obveznici koji posluju na brdsko-planinskom području i zapošljavaju više od pet zaposlenika na neodređeno vrijeme, pri čemu više od 50% zaposlenika ima prebivalište na brdsko-planinskom području ili području posebne državne skrbi najmanje devet mjeseci,

plaćaju porez na dobit u visini 75% od propisane porezne stope, do ulaska RH u Europsku uniju.

k. Olakšice i oslobađanja za porezne obveznike u slobodnim zonama

Korisnik koji u zoni gradi ili sudjeluje u gradnji objekata ulaganjem više od 1.000.000,00 kuna, u godini ulaganja i idućih pet godina poslovanja u zoni oslobođen je plaćanja poreza na dobit, ali najviše do visine uloženi sredstava i trajanju najdulje do 31.12.2016. godine. U navedenom razdoblju visina oslobađanja se kreće od 50% do 75%.

l. Oslobađanje za porezne obveznike koji se bave istraživačko-razvojnim poslovima

Porezni obveznici koji su registrirani i obavljaju isključivo istraživačko-razvojnu djelatnost oslobođeni su plaćanja poreza na dobit i to:

- Za temeljna istraživanja do 150% opravdanih troškova projekta
- Za primijenjena istraživanja do 125% opravdanih troškova projekta
- Za razvojna istraživanja do 100% opravdanih troškova projekta.

m. Poticaji ulaganju³⁵

Osim navedenih oslobađanja Zakon predviđa više poticaja ulaganju. Na ulaganja od:

- najmanje € 1,5 milijuna i zapošljavanje 10 radnika, stopa poreza iznosi 10% u trajanju od 10 g.
- najmanje € 1,5-4 milijuna i zapošljavanje 30 radnika, stopa poreza iznosi 7% u trajanju od 10 g.
- najmanje € 4-8 milijuna i zapošljavanje 50 radnika, stopa poreza iznosi 3% u trajanju od 10 g.
- preko € 8 milijuna i zapošljavanje 75 radnika, stopa poreza iznosi 0% u trajanju od 10 g.

n. Predujam poreza na dobit

Porezni obveznik plaća predujam poreza na osnovi godišnje porezne prijave za prethodnu kalendarsku godinu razmjerno visini porezne prijave podijeljeno s brojem mjeseci (12 mj).

Primjer 1: Obračun poreza na dobit

Naziv poduzetnika: **NICOMI d.o.o.**

Adresa: Split, Težački put b.b.

³⁵ Porezni priručnik za trgovačka društva, Ministarstvo financija, zagreb, 2008., str. 16.

RAČUN DOBITI I GUBITKA
(za male poduzetnike)
za razdoblje od 01.01.2003. do 31.12.2003.

(u kunama)

R.b.	STAVKE	2002.	2003.	Indeks 03/02.
1.	A. Poslovni prihodi	3.046.843	3.576.753	117
2.	B. Poslovni rashodi	2.946.522	3.500.279	119
3.	C. Financijski prihodi	-	-	-
4.	D. Financijski rashodi	-	-	-
5.	E. Izvanredni prihodi	-	-	-
6.	F. Izvanredni rashodi	-	-	-
7.	UKUPNI PRIHODI (red.br. 1+3+5)	3.046.843	3.576.753	117
8.	UKUPNI RASHODI (red.br. 2+4+6)	2.946.522	3.500.279	119
9.	Dobit prije oporezivanja (red.br. 7-8)	100.321	76.474	76
10.	Gubitak prije oporezivanja (red.br. 8-7)	-	-	-
11.	Porez na dobit	29.889	25.254	84
12.	Ostali porezi	-	-	-
13.	DOBIT NAKON OPOREZIVANJA (red.br. 9-11-12)	70.432	51.219	73
14.	Gubitak nakon oporezivanja (red.br.10+11+12 ili 11+12-9)	-	-	-
15.	Dobit na neto monetarnom položaju (višak revalor. rezerve)	-	-	-
16.	Gubitak na neto monetarnom položaju (manjak reval. rezerve)	-	-	-
17.	DOBIT FINANCIJSKE GODINE	70.432	51.219	73
18.	GUBITAK FINANCIJSKE GODINE	-	-	-

NAPOMENA: Obračunani porez na dobit u obje godine ne iznosi 20%, što znači da je osnovica za obračun poreza u obje godine povećana. Analizom bruto bilance za 2003. godinu (klase 4.), utvrdili smo da je poduzetniku priznat trošak osobnog vozila za službene svrhe u iznosu od 87.740,86 kuna ili 70%, a nepriznat za iznos od 48.691,05 kuna ili 30%. Osim toga poduzetniku je priznat trošak reprezentacije u iznosu 474,00 kuna ili 30%, a nepriznat za 1.106,00 kuna ili 70%. Ako nepriznati iznos troška osobnog automobila i reprezentacije pripišemo dobiti prije oporezivanja dobit ćemo novu poreznu osnovicu (126.271 kn), koja pomnožena sa 20% daje stvarni porez na dobit (25.254 kn).

4.2. POREZ NA DOHODAK

a. Obveznik poreza na dohodak:

Obveznik je poreza na dohodak svaka fizička osoba koja ostvaruje primitke koji se prema Zakonu smatraju oporezivim. Porezni obveznik može biti tuzemni (domaći), koji plaća porez na dohodak iz ukupnoga dohotka, i inozemni (strani), koji plaća porez iz dohotka ostvarenog u Hrvatskoj.

b. Osnovica poreza na dohodak

Porezna osnovica je ukupni iznos dohotka (kao razlike primitaka i izdataka) ostvarenoga od nesamostalnoga rada (plaće, mirovine), samostalne djelatnosti, imovine i imovinskih prava, kapitala, osiguranja i drugog dohotka, a umanjen za osnovni osobni odbitak.

Dohodak od samostalne djelatnosti umanjuje se:

1. za iznos plaća novouposlenih osoba i nagrada učenicima za vrijeme praktičnog rada i naukovanja,
2. za iznos izdataka za školovanje i stručno usavršavanje,
3. za iznos izdataka za istraživanje i razvoj
4. i za preneseni gubitak.

c. Porezne stope:

- 15% od porezne osnovice do visine dvostrukoga iznosa osnovnoga osobnog odbitka;
- 25% na razliku porezne osnovice između dvostrukog i peterostrukog iznosa osnovnoga osobnog odbitka;
- 35% na razliku porezne osnovice između peterostrukog i četrnaesterostrukog iznosa osnovnoga osobnog odbitka;
- 45% na iznos porezne osnovice koji prelazi iznos četrnaesterostrukog iznosa osnovnoga osobnog odbitka.
- općine mogu propisati prirez na porez na dohodak do 10%;
- gradovi do 30.000 stanovnika mogu propisati prirez na porez na dohodak do 12%;
- gradovi iznad 30.000 stanovnika mogu propisati prirez na porez na dohodak do 15%, a Grad Zagreb do 30%.

d. Osnovni osobni odbitak ili neoporezivi dohotka

Osnovni osobni odbitak iznosi 1.800,00 kuna (godišnje 21.600,00 kuna). Osnovica za obračun poreza na dohodak umanjuje se za iznos osnovnog osobnog odbitka i to za svaki mjesec poreznog razdoblja za koji se utvrđuje porez.

e. Primici koji se ne smatraju dohotkom

- primici od kamata na kunsku i deviznu štednju koji su ostvareni od banaka, štedionica i štedno-kreditnih zadruga,
- primici od dividendi i udjela u dobiti na temelju udjela u kapitalu,
- primici od otuđenja (prodaje) financijske imovine ako to nije djelatnost poreznog obveznika,
- primici po osnovi osiguranja stvari, odgovornosti, života i imovine,
- izravne uplate premije osiguranja za dokup dijela doživotne mirovine,
- mirovine rezidenata ostvarene u inozemstvu i sl.

Dohotkom se ne smatraju ni primici za koje fizičke osobe ne pružaju protuusluge (socijalne potpore, doplataka na djecu i novčani primici za opremu novorođenog djeteta, potpore zbog uništene i oštećene imovine zbog elementarnih nepogoda, nasljedstva i darovi i sl.

f. Utvrđivanje dohotka

Dohodak je razlika između primitaka i izdataka nastalih u poreznom razdoblju (01.01.- 31.12. tekuće godine). Primici su sva dobra (novac, stvari, materijalna prava, usluge i drugo) koja su poreznom obvezniku pritekla u poreznom razdoblju. Izdacima se smatraju svi odljevi dobara s

novčanom vrijednošću izvršeni radi ostvarivanja ili osiguranja primitaka. Primici i izdaci se utvrđuju primjenom načela blagajne.

g. Porezni gubitak

Porezni gubitak može se utvrditi po osnovi obavljanja samostalne djelatnosti. Porezni gubitak koji se ne može nadoknaditi(odbiti) u poreznom razdoblju u kojemu je nastao, prenosi se i nadoknađuje umanjnjem dohotka po osnovi kojega je utvrđen, u slijedećih pet godina.

4.3. POREZ NA DODANU VRIJEDNOST (PDV)

a. Obveznik poreza na dodanu vrijednost

Obveznik Poreza na dodanu vrijednost (u daljnjem tekstu PDV) je poduzetnik koji isporučuje dobra i usluge, za koje je propisana ta obveza. Poduzetnikom se smatra pravna ili fizička osoba koja samostalno i trajno obavlja djelatnost s namjerom ostvarivanja prihoda. Granični iznos za ulazak u sustav PDV-a je 85.000 kuna, uz mogućnost da se svi takvi poduzetnici mogu po vlastitoj želji prijaviti u registar poreznih obveznika.

b. Obveza ispostavljanja računa

Obveznik PDV-a mora ispostaviti račun u najmanje dva primjerka za svaku prodaju ili obavljanu uslugu, od kojih se jedan uručuje kupcu, a drugi služi kao isprava za knjiženje. Računi se ne moraju ispostavljati kada se pretežni dio vrijednosti prometa odnosi na maloprodaju dnevnog tiska, duhana, i duhanskih prerađevina, lutrije, maraka, prijevoznih karata te prigodom prodaje na tržnicama i otvorenim prostorima.

c. PDV se plaća na:

- isporuke svih vrsta dobara i obavljene usluge u zemlji (tuzemstvu), koje poduzetnik obavi uz naknadu,
- vlastitu potrošnju,
- uvoz dobara u zemlju (tuzemstvo).

d. Porezne stope

Osnovica PDV-a je naknada za isporučena dobra ili obavljene usluge, a porez se plaća po stopi od 22%, 10% i 0%.

PDV se plaća po stopi do 0% na:

- a. sve vrste kruha;
- b. sve vrste mlijeka i nadomjestke za majčino mlijeko;
- c. knjige stručnoga, znanstvenoga, umjetničkoga, kulturnoga i obrazovnoga sadržaja, otisnute na papiru ili drugim nositeljima teksta, uključivo i CD-ROM, video kasetu i audio kasetu;
- d. lijekove;
- e. proizvode koji se kirurškim putem ugrađuju u ljudsko tijelo-implantati te ostale medicinske proizvode za nadomještanje tjelesnog oštećenja ili nedostataka;

- f. znanstvene časopise;
- g. usluge javnoga prikazivanja filmova;

PDV se plaća po stopi do 10% na:

- a. usluge smještaja ili smještaja s doručkom, polupansiona ili punog pansiona u svim vrstama komercijalnih ugostiteljskih objekata.
- b. agencijske usluge (agencijske provizije) za usluge smještaja ili smještaja s doručkom, polupansiona ili punog pansiona u svim vrstama komercijalnih ugostiteljskih objekata.
- c. Novine i časopise što izlaze dnevno ili periodično, osim za one što u cijelosti ili uglavnom sadrže oglase ili služe oglašavanju.

PDV se plaća po stopi do 22% na sve oporezive isporuke dobara i usluga na koje se PDV ne plaća po stopi od 0% ili 10%.

e. Obračunsko razdoblje za podnošenje porezne prijave

Obračunsko razdoblje za podnošenje porezne prijave je 30 dana (npr. do kraja veljače za obračunsko razdoblje za mjesec siječanj tekuće godine). Iznimno, za poduzetnike, čija je vrijednost isporučenih dobara i usluga, uključujući i PDV, u prethodnoj kalendarskoj godini bila manja od 300.000 kuna, obračunsko razdoblje tromjesečno (npr. do kraja travnja za prvo tromjesečno razdoblje tekuće godine).

f. Porezna oslobođenja pri izvozu s pravom na odbitak pretporeza:

- izvoz dobara i oplemenjenih dobara, uključujući prijevoznike i druge otpremničke usluge;
- isporuke dobara u slobodnu zonu, slobodna i carinska skladišta te isporuke dobara unutar slobodne zone, slobodnih i carinskih skladišta;
- usluge što ih domaći poduzetnici obave u tuzemstvu inozemnim poduzetnicima koji obavljaju pomorski, zračni i riječni prijevoz.

g. Porezna oslobođenja pri uvozu:

- privremeni uvoz dobara koji je oslobođen carine i konačni uvoz humanitarne pomoći osim nafte i naftnih derivata, duhana i duhanskih proizvoda, alkohola i alkoholnih pića;
- uvoz reklamnog materijala i uzoraka koji besplatno iz inozemstva prime državna tijela, trgovačka društva, ustanove, te druge pravne i fizičke osobe, osobe, prema odredbama međunarodnih konvencija;
- uvoz plodova poljodjelstva, ratarstva, stočarstva, ribogojstva i pčelarstva dobivenih na posjedima koje državljanima Hrvatske, koji žive u pograničnom pojasu, posjeduju u pograničnom pojasu susjedne države;
- usluge u svezi s uvozom dobara kada je vrijednost takvih usluga uključena u poreznu osnovicu.

Od PDV-a su također oslobođene isporuke dobara iz slobodnih carinskih prodavaonica i specijaliziranih skladišta strane robe.

h. Porezna oslobođenja u zemlji (bez prava na odbitak pretporeza)

- najam stambenih prostorija;
- usluge banaka, štedionica, štedno-kreditnih organizacija te društava osiguranja i reosiguranja;
- liječenje u zdravstvenim ustanovama;
- usluge doktora medicine i stomatologije, fizioterapeuta, biokemijskih laboratorija u privatnoj praksi;
- usluge i isporuke dobara što ih obavljaju ustanove socijalne skrbi, ustanove za dječju skrb, učenike i studente, vjerske zajednice i kulturne ustanove;
- priređivanje posebnih igara na sreću u igračnicama i automat klubovima te klađenje;
- usluge i isporuke dobara što ih obave obrazovne ustanove, kulturne ustanove te samostalni umjetnici i umjetničke organizacije.

Primjer 1.

Proizvođač tekstilne konfekcije tijekom siječnja je kupio različitog repromaterijala u iznosu od 2.000.000,00 kuna. Na fakturiranu cijenu dobavljača naš proizvođač je platio 440.000,00 kuna PDV (pretporeza). U istom razdoblju on je proizveo i prodao gotovih proizvoda za 3.400.000,00 kuna. Na prodajnu cijenu svojih proizvoda on je zaračunao PDV u iznosu od 748.000,00 kuna (3.400.000,00 x 22%). Na koncu mjeseca naš je proizvođač obračunao PDV i uplatio u korist državnog proračuna 308.000,00 kuna.

Tablica 3: Obračun PDV-a

Red.br	Transakcija	Iznos u kunama:
1.	Vrijednost repromaterijala plaćena dobavljačima	2.000.000,00
2.	PDV obračunat od strane kupaca za repromaterijal (pretporez)	440.000,00
3.	Vrijednost prodane robe (bez PDV-a)	3.400.000,00
4.	PDV obračunat na vrijednost prodane robe	748.000,00
5.	PDV za plaćanje u korist proračuna (4-2)	308.000,00

4.4. POREZ NA PROMET NEKRETNINA

a. Obveznik poreza na promet nekretnina – je pravna ili fizička osoba stjecatelj nekretnina.

b. Predmet oporezivanja – su sve one nekretnine koje se prodaju, zamjenjuju, odnosno na drugi način stječu uz naknadu (nekretninama se smatraju poljoprivredno i građevinsko zemljište, stambene i poslovne zgrade te drugi građevinski objekti). Prometom nekretnina ne smatra se stjecanje novoizgrađenih građevina - koje se oporezuju prema Zakonu o porezu na dodanu vrijednost.

c. Porezna osnovica – tržišna vrijednost nekretnine u trenutku stjecanja, tj. cijena nekretnine što se postiže ili se može postići na tržištu u trenutku stjecanja (prema podacima Porezne uprave za određeni grad ili općinu).

d. Porezna stopa - porez se plaća po jedinstvenoj stopi od 5% na tržišnu vrijednost nekretnine u trenutku stjecanja.

e. Porezna oslobođanja – od obveze plaćanja poreza oslobođaju se:

- kada trgovačka društva stječu nekretnine u postupku vraćanja oduzete imovine ili komasacije nekretnina,
- kada trgovačka društva stječu nekretnine u skladu s propisima kojima se uređuje pretvorba društvenog vlasništva u druge oblike vlasništva,
- kada trgovačka društva stječu posebne dijelove nekretnine razvrgnućem suvlasništva ili pri diobi zajedničkog vlasništva nekretnina, do iznosa vrijednosti njihovog suvlasništva, odnosno zajedničkog vlasništva prije razvrgnuća,
- kada osnivači trgovačkog društva unose nekretnine u društvo kao osnivački ulog ili kao povećanje temeljnog kapitala ili kada se nekretnine stječu u postupku pripajanja, spajanja ili razdvajanja trgovačkog društva,
- kada trgovačka društva stječu nekretnine na područjima od posebne državne skrbi, a koja im služi za obavljanje djelatnosti, pod uvjetom da se nekretnina ne otuđi ili se djelatnost ne prestane obavljati u roku od 10 godina od dana nabave nekretnina.

f. Rok za podnošenje porezne prijave – 30 dana od trenutka:

- zaključivanja ugovora ili drugog pravnog posla na osnovu kojeg se stječe nekretnina,
- pravomoćnosti sudske odluke ili tijela državne uprave na temelju kojih se stječu nekretnine.

4.5. POREZI PO PROPISIMA JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE I UPRAVE

Porezi koje propisuju jedinice lokalne uprave i samouprave sukladno odredbama Zakona o financiranju jedinica lokalne samouprave i uprave su:

- porez na potrošnju koji plaća pravna i fizička osoba koja pruža ugostiteljske usluge od najviše 3% na prodajnu cijenu pića koje se prodaje u ugostiteljskim objektima;
- porez na tvrtku ili naziv, koji plaćaju obveznici poreza na dobit ili dohodak, do 255 EUR u protuvrijednosti domaće valute po tvrtki ili nazivu;
- općine mogu propisati prerez na porez na dohodak do 10%;
- gradovi do 30.000 stanovnika mogu propisati prerez na porez na dohodak do 12%;
- gradovi iznad 30.000 stanovnika mogu propisati prerez na porez na dohodak do 15%, a Grad Zagreb do 30%;
- porez za korištenje javnih površina čiju visinu propisuje grad, odnosno općina.

5. ANALIZA FINANCIJSKIH IZVJEŠĆA

Važan korak u prezentaciji poduzetničkog projekta poslovnim partnerima, dioničarima, bankarima i drugim zainteresiranim, je ocjena poslovnih rezultata za određeno razdoblje. A ocjena poslovnih rezultata tvrtke, odnosno boniteta tvrtke donosi se na temelju analize financijskih izvješća za određeno obračunsko razdoblje. Pod financijskim izvješćima, sukladno članku 15. Zakona o računovodstvu (*Narodne novine 109/07.*) predmnijevamo: bilancu, račun dobiti i gubitka, izvješće o novčanom tijeku, izvješće o promjenama kapitala te bilješke uz financijska izvješća. Navedena financijska izvješća odnose se na velike i srednje poduzetnike. Mali poduzetnici koji zapošljavaju do 50 radnika, čija aktiva ne prelazi 32.500.000,00 kuna, odnosno čiji prihodi ne prelaze 65.000.000,00 kuna, dužni su, sukladno točki 10. članka 15. citiranog Zakona, sastaviti bilancu, račun dobiti i gubitka i bilješke uz financijsko izvješće. U svakom slučaju banke, prigodom obrade kreditnog zahtjeva tvrtke, po pravilu traže navedena financijska izvješća za protekle dvije godine. Naime, smatra se da su podaci za protekle dvije godine dostatni za ocjenu poslovnih rezultata, odnosno boniteta tvrtke - tražitelja kredita.

Osim navedenih financijskih izvješća, veliki i srednji poduzetnici te poduzetnici čije dionice su uvrštene na organizirano tržište vrijednosnih papira (burzu), dužni su priložiti i reviziju godišnjih financijskih izvješća. Dionička društva dužna su izraditi revizorska izvješća za protekle dvije godine, a u pojedinim slučajevima (banke) i svake godine.

Ako se, pak, radi o povezanim osobama, slučaj kada određeni poduzetnik (matično društvo) kontrolira poslovanje jednog ili više poduzetnika (ovisno društvo), propisana je izrada konsolidiranih (skupnih) financijskih izvješća.

Novoosnovane (start up) tvrtke ne posjeduju financijska izvješća pa nisu dužne prezentirati financijska izvješća.

Na početku ovoga poglavlja riječ dvije o pojmu bonitet! U Ekonomskom leksikonu LZ-a bonitet se definira kao formalna i materijalna svojstva subjekta koja ga čine sigurnim dužnikom, bilo da je riječ o poslovnoj banci u koju se ulažu financijska sredstva ili o poduzeću kojem se odobravaju krediti i/ili se pak radi o poslovnom partneru. U poslovnoj praksi pojam bonitet podrazumijeva vrijednost, pouzdanost, poslovnu te posebno kreditnu sposobnost. U našoj svakodnevnoj praksi bonitet se izražava pomoću obrazaca Bon 1. i Bon 2. koje izrađuje Financijska agencija, ili pak poslovna banka – depozitar. Kada su u pitanju fizičke osobe – građani kreditna sposobnost se izračunava na način da se ukupna neto mjesečna primanja za tri posljednja mjeseca podjele sa tri i tako izračunati iznos uzima se kao gornja granica visine mjesečnog anuiteta do koje se građanin može zadužiti.

Neto primanja : $3 \leq \text{anuitet}$

Za sudužnike ili jamce važi isto pravilo. No, vratimo se našoj temi!

Nakon što smo se upoznali sa pojmom bonitet u nastavku smo analizirali temeljna financijska izvješća: račun dobiti i gubitka te bilancu tvrtke.

5.1. RAČUN DOBITI I GUBITKA

Račun dobiti i gubitka spada u temeljna financijska izvješća tvrtke. On sadrži prihode, rashode i razliku između njih koja može biti dobit ili gubitak. On, zapravo, prikazuje uspjeh i učinkovitost poslovanja poduzeća koja se ostvaruje u određenom razdoblju, a sastavlja se na temelju računa glavne knjige na kojima se evidentiraju prihodi i rashodi obračunskog razdoblja. Sadržaj računa dobiti i gubitka u materijalnom i formalnom smislu propisan je Zakonom o računovodstvu, a razlikuje se za male, srednje i velike poduzetnike.

Za potrebe našeg predavanja koristili smo podatke tvrtke *PROFIL INOX d.o.o.* iz Splita. U konkretnom slučaju radi se o financijskim izvješćima za 2002. i 2003. godinu.

Tablica 4: Račun dobiti i gubitka (za male poduzetnike)

R.b.	STAVKE PRIHODA I RASHODA	2002.	2003.	03/02
1	2	3	4	5
1.	A. Poslovni prihodi	8.803.640,24	9.369.879,06	106
2.	B. Poslovni rashodi	8.627.304,35	8.605.605,03	100
3.	C. Financijski prihodi	209.925,57	923.864,59	440
4.	D. Financijski rashodi	53.050,023	113.923,75	215
5.	E. Izvanredni prihodi	-	-	-
6.	F. Izvanredni rashodi	-	-	-
7.	UKUPNI PRIHODI (r.b. 1+3+5)	9.013.592,81	10.293.743,65	114
8.	UKUPNI RASHODI (r.b. 2+4+6)	8.680.354,58	8.719.528,78	100
9.	I. a) Dobit prije oporezivanja (r.b.7-8)	333.238,23	1.574.214,87	472
10.	I. b) Gubitak prije oporezivanja (r.b.8-7)	-	-	-
11.	II. Porez na dobit	69.977,63	337.619,68	482
12.	III. Ostali porezi	-	-	-
13.	IV. a) Dobit nakon oporezivanja	263.260,60	1.236.595,19	470
14.	IV. b) Gubitak nakon oporezivanja	-	-	-
15.	V. a) Dobit na neto monetarnoj poziciji	-	-	-
16.	V. b) Gubitak na neto monetarnoj poziciji	-	-	-
17.	G. DOBIT FINANCIJSKE GODINE	263.260,60	1.236.595,19	470
18.	H. GUBITAK FINANC. GODINE	-	-	-

Tablica 5: Osnovica za obračun poreza na dobit

O P I S	2002.	2003.
DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA	333.238,23	1.574.214,87
+ Porezno nepriznati rashodi (70% reprezentacije i/ili 30% troškova osobnog automobila i sl.)	16.649,92	113.883,60
+ Skrivene isplate dobiti	-	-
- Trošak amortizacije koji ranije nije bio priznat	-	-
- Dobici koji proizlaze iz udjela u kapitalu kod drugih poduzetnika	-	-
= Porezni dobitak (gubitak)	-	-
- Svota poreznih oslobođanja	-	-
= Porezna osnovica poreza na dobit	349.888,15	1.688.098,40
Porez na dobit = Porezna osnovica X 20%	69.977,63	337.619,68

NAPOMENA: Obračunani porez na dobit u obje godine veći je od 20% (dobit prije oporezivanja x 20%), što znači da je osnovica za obračun poreza u obje godine povećana. Analizom bruto bilance za 2003. godinu (klase 4.), utvrdili smo da je poduzetniku nije priznat

trošak osobnog vozila za službene svrhe te trošak reprezentacije u iznosu od 113.883,60 kuna. Ako nepriznati iznos troška osobnog automobila i reprezentacije pripišemo dobiti prije oporezivanja dobit ćemo novu poreznu osnovicu (1.688.098,40 kn), koja pomnožena sa 20% daje stvarni porez na dobit (337.619,68 kn).

Nakon što smo predložili Račun dobiti i gubitka te obračun poreza na dobit ukratko ćemo prokomentirati rezultate poslovanja tvrtke i njihov učinak na financijsku stabilnost poduzeća. Općenito se može kazati da svaki pozitivan rezultat doprinosi financijskoj stabilnosti i solventnosti* tvrtke. Drugim riječima, pozitivan financijski rezultat ili dobit (prihodi > rashoda) znači da se prihodi brže ostvaruju od obveza (rashoda), a tvrtka bez teškoća izmiruje dospjele obveze. U slučaju kada rashodi rastu brže od prihoda (prihodi < rashoda) tvrtka bilježi negativni financijski rezultat ili gubitak. U tom slučaju dolazi do smanjivanja vrijednosti imovine i kapitala, narušava se financijska ravnoteža ili financijska stabilnost tvrtke koja je važna pretpostavka održanja solventnosti. U slučaju kada su prihodi jednaki rashodima radi se o neutralnom financijskom rezultatu (prihodi = rashodi). U potonjem slučaju tvrtka otežano izvršava svoje obveze i nalazi se na granici insolventnosti.

* *Solventnost (lat. solvers, solvere = platiti) je sposobnost plaćanja. Poduzeće je solventno kada je u stanju sve dospjele obveze izmiriti u roku.*

** *Insolventnost (lat. insolvere = neplaćanje) je nesposobnost plaćanja. Poduzeće je insolventno kada ne može raspoloživim novcem platiti u roku dospjele obveze, odnosno kada je određenog dana raspoloživi novac manji od dospelih obveza (novac < dospjele obveze).*

U našem slučaju poduzeće *PROFIL INOX d.o.o.* kontinuirano ostvaruje pozitivan poslovni rezultat i respektabilan iznos neto dobiti. Naime neto dobit u 2003. godini, poslije plaćanja poreza na dobit, iznosila je 1.236.595,19 i ista je porasla u odnosu na 2002. godinu za 4,7 puta.

5.2. FINANCIJSKI REZULTAT I NJEGOVA UPORABA

Iz bruto financijskog rezultata (bruto dobiti) tvrtka plaća vjerovnicima naknadu (kamat) za pozajmljena sredstva, porez na dobit, te druge poreze i doprinose. Sva ta plaćanja slabe novčanu poziciju tvrtke i smanjuju neto dobit, koja ostaje za raspodjelu.

Pozitivan financijski rezultat - u slučaju ostvarenja neto dobiti vlasnici-dioničari odlučuju o isplati dobiti ili, pak, o povećanju vlastitog (temelnog) kapitala za iznos neisplaćene dobiti. U slučaju dioničkog društva dioničari, s pravom glasa, odlučuju o izdvajanju za obvezatne i neobvezatne pričuve, a ostatak isplaćuju u obliku dividendi. Isplata dobiti odnosno dividendi dovodi do odljeva novca iz tvrtke, a zadržavanje dobiti i pričuva doprinosi zadržavanju novca u poduzeću. Drugim riječima preferiranje isplate dobiti odnosno dividendi može uzrokovati insolventnost poduzeća. S druge, pak, strane preferiranje zadržavanja dobiti pozitivno djeluje na solventnost. Naime, veće zadržavanje dobiti povećava dugoročne izvore financiranja iz financijskog rezultata, odnosno vlastiti (temeljni) kapital i popravljiva dugoročnu financijsku ravnotežu koja je uvjet održavanja solventnosti poduzeća.

Zadržana dobit omogućuje nova investicijska ulaganja, otplatu ranijih dugoročnih obveza, privlačenje tuđeg kapitala, novo dugoročno zaduživanje i pokrivanje gubitka iz ranijeg poslovanja, što sve skupa pozitivno djeluje na solventnost.

Potrebno je naglasiti da pozitivan financijski rezultat, odnosno rentabilno poslovanje ne jamči solventnost poduzeća. Ima poduzeća koja su rentabilna i istodobno insolventna. To se događa onda kada poduzeće tijekom poslovanja ostvarenu dobit uloži u razne oblike materijalne imovine (opremu, zalihe i sl.) ili financijsku imovinu (dionice, obveznice i sl.), što u konačnici može izazvati insolventnost poduzeća.

U Hrvatskoj velik broj poduzeća ostvaruje nedostatan financijski rezultat ili posluje s gubicima što se reflektira na pojavu masovne insolventnosti.

Negativan financijski rezultat (gubitak) – negativan financijski rezultat izravno djeluje na solventnost tvrtke. Naime, on neposredno djeluje na smanjenje obrtnih sredstava i povećanje obveza prema vjerovnicima. Ako poduzeće ostvari gubitak, tada ne može izdvojiti zadržanu dobit i pričuve, niti povećati temeljni kapital iz financijskog rezultata, popraviti dugoročnu financijsku ravnotežu i uvjete za očuvanje solventnosti. Poduzeće s gubitkom, odnosno nerentabilno poduzeće najčešće postaje insolventno. Ovo stoga, što se nerentabilnost javlja u situaciji kad se uloženi novac u osnovna i obrtna sredstva vraća u manjem obujmu. Poduzeće tada postaje insolventno jer ne može podmiriti sve obveze prema dobavljačima i drugim subjektima. Gubitak zapravo znači da je poduzeće prevalilo financiranje jednog dijela sredstava na vjerovnike. U većini slučajeva, gubitak dovodi do insolventnosti i stečaja poduzeća.

U hrvatskom gospodarstvu gubici su veliki i sve više izazivaju insolventnost. Gubici se teško pokrivaju, što otežava uspostavljanje dugoročne financijske ravnoteže zbog nedostatnih pričuva, zadržane dobiti i nedostupnih sanacijskih kredita. Važno je znati da se sanacijskim kreditima se ne pokrivaju gubici, nego se samo uspostavlja dugoročna financijska ravnoteža i stvaraju uvjeti za održavanje solventnosti. Gubitak se pokriva, prije svega, iz pričuva, zadržane dobiti iz ranijih godina ili novostvorene zadržane dobiti.

5.3. BILANCA

Ocjena financijskoga potencijala tvrtke donosi se na temelju analize bilance stanja. Temeljno je obilježje bilance tzv. bilančna ravnoteža koja se očituje jednakošću aktive i pasive. Aktiva bilance sadržava imovinu (sredstva), a pasiva (vlasničku) glavnica i obveze. Ona se nadalje dijeli na dugoročnu imovinu, odnosno dugoročne izvore, i kratkoročnu imovinu, odnosno kratkoročne izvore. Razlikovanje bilančnih pozicija omogućava procjenu *financijskoga zdravlja* tvrtke.

U načelu dugoročna bi sredstva trebala biti jednaka dugoročnim izvorima, a isto načelo vrijedi i za kratkoročna sredstva i izvore. Riječ je o tzv. *harmoniji ročnosti*, što znači da bi dugoročna sredstva trebala biti u ravnoteži s dugoročnim izvorima. Znatnije narušavanje ovoga načela dovodi u pitanje financijsku stabilnost tvrtke. Neuravnoteženost pojedinih dijelova aktive i dijelova pasive, po obujmu i roku, može uzrokovati insolventnost.

Dugoročna ulaganja u materijalnu imovinu (osnovna sredstva) izazivaju veliki odljev novca u kratkom vremenskom razdoblju. Uloženi novac se dugoročno imobilizira i vezuje u dugotrajnoj imovini. S druge, pak, strane tako dugoročno imobiliziran novac se sporo vraća, za vrijeme eksploatacijskoga vijeka projekta, preko amortizacije i neto dobiti. Vremenska

neusklađenost između velikih novčanih izdataka za investicije u sadašnjosti i manjih novčanih primitaka u budućnosti često uzrokuje insolventnost poduzeća.

Budući da dugoročna ulaganja u materijalnu imovinu (zemljište, građevinske objekte, opremu, strojeve i sl.) dugoročno vezuju novac, to ih je potrebno financirati iz dugoročnih izvora. Financiranje tih ulaganja, ili dijela tih ulaganja, iz kratkoročnih izvora može uzrokovati insolventnost. Ovo zato što se kratkoročni izvori brzo gase (dospijevaju), u roku od jedne godine, dok se uloženi novac u investicije sporo vraća tijekom višegodišnjeg vremenskog razdoblja. Dugoročna ulaganja mogu se financirati iz vlastitih i tuđih dugoročnih izvora. Prevelik udio tuđih izvora (duga) s vremenom može uzrokovati insolventnost zbog obveza plaćanja anuiteta (glavnice i kamata) odnosno novčanih odljeva u ugovorenim rokovima. S druge, pak, strane vlastiti izvori financiranja (temeljni kapital, zadržana dobit i sl.) ne stvaraju obvezu vraćanja glavnice i kamata.

Ako se dugoročna ulaganja u materijalnu imovinu financiraju iz neodgovarajućih (kratkoročnih) izvora, tada poduzeće može postati nesposobno za plaćanje dospjelih obveza prema izvođačima radova, dobavljačima opreme i sl. Financijska situacija može se još više pogoršati ako se prekorače rokovi izgradnje i aktiviranja kapaciteta i dođe do prekoračenja vrijednosti dugoročnih ulaganja. U inflatornim uvjetima prekoračenje roka izgradnje uzrokuje, po pravilu, i veliko prekoračenje vrijednosti dugoročnog ulaganja.

U nastavku smo analizirali financijsku strukturu na primjeru tvrtke *PROFIL INOX d.o.o.* Za ovu prigodu koristili smo analizu Bilance za 2003. godinu.

Tablica 6: Bilanca društva za 2002. i 2003. godinu

		(u kunama)	
Oznaka	STAVKE AKTIVE I PASIVE	2002.	2003.
I.	A K T I V A		
A.	Dugotrajna imovina	1.149.231,97	1.831.945,80
1.	Nematerijalna imovina	-	-
2.	Materijalna imovina	1.149.231,97	1.831.945,80
3.	Financijska imovina	-	-
4.	Potraživanja	-	-
B.	Kratkotrajna imovina	4.305.957,90	4.890.691,71
1.	Zalihe	2.723.848,57	2.969.883,44
2.	Potraživanja (kupci)	1.239.542,34	1.568.128,58
3.	Financijska imovina	101.196,40	153.397,57
4.	Novac na računu i u blagajni	241.370,59	199.282,12
C.	Aktivna vremenska razgraničenja	-	-
	AKTIVA UKUPNO	5.455.189,87	6.722.637,51
II.	P A S I V A		
A.	Kapital i rezerve	3.149.920,59	4.386.515,78
1.	Upisani kapital	21.000,00	21.000,00
2.	Revalorizacijske rezerve	2.034.100,00	2.034.100,00
3.	Rezerve	-	-
4.	Zadržana dobit-gubitak	831.559,99	1.094.820,59
6.	Dobit-gubitak tekuće godine	263.260,60	1.236.595,19
B.	Dugoročna rezerviranja	-	-
C.	Dugoročne obveze	-	822.596,43
D.	Kratkoročne obveze	2.305.269,28	1.513.525,30
E.	Pasivna vremenska razgraničenja	-	-
	PASIVA UKUPNO	5.455.189,87	6.722.637,51

IZVOR: Bilanca tvrtke *PROFIL INOX* na dan 31. 12. 2003. godine.

5.4. PRESJECI BILANCE

Za ocjenu financijske stabilnosti tvrtke izrađuju se podbilance (presjeci) dugotrajne i kratkotrajne imovine. U konkretnome slučaju izradili smo presjeke bilance dugoročne i kratkoročne imovine, i to predložili u tablici 7.

Tablica 7: Presjek bilance

(u kunama)

A K T I V A	IZNOS	P A S I V A	IZNOS
DUGOTRAJNA IMOVINA (stalna sredstva)	1.831.945,80	DUGOROČNI IZVORI (kapit. + rezer. + dug. obv.)	5.209.111,21
<i>Prvi presjek: Višak ili manjak dugoročnih izvora (+ 3.377.165,41)</i>			
KRATKOTRAJNA IMOVINA (obrotna sred. + aktiv. Vrem. raz.)	4.890.691,71	KRATKOR. OBVEZE (kratk. obv. + pas. vr. raz.)	1.513.525,30
<i>Drugi presjek: Višak ili manjak kratkoročnih izvora (- 3.377.165,41)</i>			
UKUPNA AKTIVA	6.722.637,51	UKUPNA PASIVA	6.722.637,51

IZVOR: Bilanca tvrtke PROFIL INOX na dan 31. 12. 2003. godine

Iz tablice je razvidno da su dugoročni izvori veći od dugoročne imovine za 3.377.165,41 tisuća kuna, što znači da koeficijent pokrivenosti dugoročnih sredstava dugoročnim izvorima iznosi 2,84 i on je višestruko povoljniji od pretpostavljenoga koeficijenta 1,0. Istodobno, kratkoročna imovina veća je od kratkotrajnih obveza za 3.377.165,41 tisuća kuna, što znači da koeficijent pokrivenosti kratkotrajne imovine kratkoročnim izvorima iznosi 0,31.

Detaljnijom analizom utvrdili smo da iskazana neravnoteža bilančnih pozicija odgovara postulatima suvremene financijske teorije koja drži da dugoročni izvori trebaju biti veći od dugoročne imovine uvećane za prosječnu vrijednost zaliha. U konkretnome slučaju višak dugoročnih izvora u odnosu na dugotrajnu imovinu uvećanu za vrijednost zaliha iznosi 407.282,01 tisuća kuna, što znači da je financijska struktura tvrtke povoljna.

5.5. POKAZATELJI FINANCIJSKE STABILNOSTI

Osim raščlambe pojedinih bilančnih pozicija za ocjenu financijske stabilnosti tvrtke koriste se i različiti pokazatelji, od kojih za ovu prigodu izdvajamo sljedeće:

- A. Stupanj financijske sigurnosti**
- B. Stupanj financijske stabilnosti**
- C. Stupanj samofinanciranja**
- D. Stupanj kreditne sposobnosti.**

Temeljna značajka navedenih pokazatelja, koja je istodobno i njihov nedostatak, ogleda se u statičkom pristupu ocjeni financijske stabilnosti tvrtke. Ona, naime, koristi podatke iz bilance stanja na koncu određenoga obračunskoga razdoblja, pri čemu za komparaciju uzima zadane-pretpostavljene optimalne veličine.

A. Stupanj financijske sigurnosti

Stupanj financijske sigurnosti izračunava se kao odnos između kapitala uvećanog za rezerve i dugoročna rezerviranja te umanjeno za gubitke iznad visine kapitala, s jedne strane, i pasive, s druge strane, a može se izraziti pomoću sljedećeg obrasca:

$$Fsg = \frac{K + R + Zd + Dt - G + Dr}{P}$$

gdje su:

<i>Fsg</i>	=	<i>stupanj financijske sigurnosti</i>
<i>K</i>	=	<i>kapital</i>
<i>R</i>	=	<i>rezerve</i>
<i>Zd</i>	=	<i>zadržana dobit</i>
<i>Dt</i>	=	<i>dobit tekuće godine</i>
<i>G</i>	=	<i>gubitak iznad visine kapitala</i>
<i>Dr</i>	=	<i>dugoročna rezerviranja</i>
<i>P</i>	=	<i>pasiva.</i>

U konkretnome slučaju stupanj financijske sigurnosti iznosi 0,65, jer je: $[(21.000,00 + 2.034.100,00 + 1.094.820,59 + 1.236.595,19) : 6.722.637,51 = 0,65]$, i on je povoljniji od pretpostavljenog prosječnog koeficijenta od 0,50.

B. Stupanj financijske stabilnosti

Stupanj financijske stabilnosti se izračunava slično kao i pokazatelj financijske sigurnosti, s time da se brojnik povećava za dugoročne obveze, a u nazivniku se umjesto pasive dodaje zbroj stalnih sredstava i zaliha, što se može izračunati pomoću slijedećega obrasca:

$$Fst = \frac{K + R + Zd + Dt - G + Dr + Do}{Ss + Z}$$

gdje su (osim ranije identificiranih):

<i>Fst</i>	=	<i>stupanj financijske stabilnosti</i>
<i>Do</i>	=	<i>dugoročne obveze</i>
<i>Ss</i>	=	<i>stalna sredstva</i>
<i>Z</i>	=	<i>zalihe.</i>

Stupanj financijske stabilnosti relativno je visok i iznosi 0,74, jer je: $[(21.000 + 2.034.100 + 1.094.820 + 1.236.595 - 822.596) : (1.831.946 + 2.969.883) = 0,74]$.

C. Stupanj samofinanciranja

Stupanj samofinanciranja (Sf) se dobije kada se brojnik iz obrasca financijske sigurnosti podjeli sa zbrojem stalnih sredstava i zaliha, a može se izračunati pomoću sljedećeg obrasca:

$$Sf = \frac{K + R + Zd + Dt - G + Dr}{Ss + Z}$$

Stupanj samofinanciranja tvrtke relativno je visok i iznosi 0,91, jer je: $[(21.000 - 2.034.100 + 1.094.820 + 1.236.595) : (1.831.946 + 2.969.883) = 0,54]$. U visoko-razvijenim zemljama stupanj samofinanciranja suvremene korporacije iznosi između 0,50 i 1,00.

D. Stupanj kreditne sposobnosti

Stupanj kreditne sposobnosti (**Ks**) može se izračunati kada se brojnik iz obrasca financijske stabilnosti podjeli sa stalnim sredstvima, a može se izraziti pomoću sljedećega obrasca:

$$Ks = \frac{K + R + Zd + Dt - G + Dr + Do}{Ss}$$

Stupanj kreditne sposobnosti je relativno visok i iznosi 2,84, jer je: $[(21.000 + 2.034.100 + 1.094.820 + 1.236.595 + 822.596) : 1.831.946 = 2,84]$, što potvrđuje da je tvrtka kreditno sposobna.

Pređočeni (izračunani) financijski pokazatelji potvrđuju da je tvrtka financijski "zdrava", odnosno da ima povoljnu financijsku strukturu.

5.6. POKAZATELJI LIKVIDNOSTI TVRTKE

Likvidnost (lat. liquidus=tekući) je pojam koji označava protočnost, sposobnost nenovčanih dijelova imovine da se transformiraju u novac (gotovinu). Likvidna imovina poduzeća transformira se u novac najkasnije u oku jedne godine. Drugim riječima, ona se može izjednačiti s obrtnim sredstvima. Novčana sredstva (gotovina i novčani depoziti po viđenju) su najlikvidniji dio imovine, jer se mogu odmah uporabiti za plaćanja. U sredstva koja se mogu pretvoriti u novac spadaju čekovi, mjenice, i drugi vrijednosni papiri (komercijalni zapisi, blagajnički zapisi i sl.). Ostali dijelovi likvidne imovine u odnosu na novac su više ili manje nelikvidni ovisno o tome koliko je potrebno vremena za njihovo transformiranje u novac. Tako primjerice, potraživanja od kupaca mogu se unovčiti prije nego li zaliye gotovih proizvoda. Zalihe gotovih proizvoda mogu se prije unovčiti od zaliha nedovršenih proizvoda, sirovina i materijala jer su mogu brže unovčiti – prodati i naplatiti.

Likvidnu imovinu, glede sposobnost njezine unovčivosti, izražavamo pomoću različitih pokazatelja. Za ovu prigodu odabrali smo sljedeće pokazatelje:

A. Pokazatelj trenutne likvidnosti;

B. Pokazatelj tekuće likvidnosti.

Temeljna značajka navedenih pokazatelja likvidnosti, kao i u slučaju pokazatelja financijske stabilnosti, ogleda se u statičkome pristupu ocjeni likvidnosti tvrtke. Ona, naime, rabi podatke iz bilance stanja na koncu određenoga obračunskoga razdoblja, pri čemu za komparaciju uzima zadane-optimalne veličine.

A. Pokazatelj trenutne likvidnosti

Pokazatelj trenutne likvidnosti (engleski: quick ratio), koja se još naziva likvidnost prvoga stupnja, dobije se kada se novac uvećan za brzo naplative vrijednosne papire (blagajnički zapisi, komercijalni zapisi, štednja po viđenju, čekovi, mjenice i drugi odmah naplativi vrijednosni papiri.) podjeli s dospjelim kratkoročnim obvezama, a može se izračunati pomoću sljedećega obrasca:

$$Ltr = \frac{N + Vr}{Ko}$$

N = novac
Vr = vrijednosni papiri
Ko = kratkoročne obveze

U našem slučaju pokazatelj trenutne likvidnosti je relativno visok i iznosi 0,23, jer je $(199.282 + 153.397) : 1.513.525 = 0,23$.

B. Pokazatelj tekuće likvidnosti

Pokazatelj tekuće likvidnosti (engleski: current ratio), koja se još naziva likvidnost drugog stupnja, dobije se kada se obrtna sredstva umanjena za vrijednost zaliha podjele s kratkoročnim obvezama, a može se izračunati pomoću sljedećeg obrasca:

$$Lte = \frac{Os - Z}{Ko}$$

Os = obrtna sredstva,
Z = zalihe

Pokazatelj tekuće likvidnosti je relativno visok i iznosi 3,23, jer je: $[(1.920.807 + 2.969.883) : 1.513.525 = 3,23]$.

Zaključno možemo konstatirati da predloženi (izračunati) pokazatelji financijske stabilnosti, odnosno likvidnosti potvrđuju da je tvrtka *PROFIL INOX d.o.o.* financijski stabilna i likvidna i da bez teškoća izmiruje dospjele obveze.

6. TRŽIŠNA ANALIZA

Ovo poglavlje predstavlja jedno od ključnih dijelova svakog poduzetničkog projekta. Ono treba ponuditi informacije o tržišnim prednostima i pogodnostima proizvoda, robe ili usluge koji su predmetom poduzetničkog pothvata, zatim informacije o ciljnim tržištima i potencijalnim potrošačima, o konkurenciji i mogućem tržišnom udjelu, o mogućnostima tržišne ekspanzije i o dinamičkoj projekciji prihoda od prodaje i sl. Istraživanjem tržišta za potrebe donošenja odluke o realizaciji neke poduzetničke ideje trebalo bi odgovoriti na više pitanja: koliki je potencijal konkretnoga tržišta, koji segment potrošača želite zadovoljiti, tko su vaši kupci, a tko dobavljači; tko su vaši konkurenti; koje su vaše konkurencijske prednosti, a koje slabosti i dr.

6.1. PROCJENA TRŽIŠNOG POTENCIJALA

Procjena sadašnje i buduće veličine tržišta jedan je od glavnih zadataka istraživanja tržišta. Mnoge odluke kompanija ovise o tim procjenama. Ulazak kompanije na određeno tržište, po riječima P. Kotlera³⁶, ovisi o tome da li je tržište dovoljno veliko i/ili hoće li ono dovoljno brzo rasti u budućnosti da opravda ulazak na tržište. Kada neka kompanija jednom uđe na tržište, ona mora procijeniti potencijal tržišta različitih geografskih područja i tržišne segmente da bi djelotvorno rasporedila svoja sredstva.

Istraživač tržišta izrađuje veliki broj procjena dimenzija tržišta kao dio svojega postupka planiranja. Kotler razlikuje tri razine tržišta: 1) razina vremena, 2) razina proizvoda i 3) razina prostora. Svaka od navedenih razina dalje se dijeli na niže razine - podrazine:

- 1) razina vremena dijeli se na kratkoročni, srednjoročni i dugoročni horizont;
- 2) razina proizvoda dijeli se na jedinicu proizvoda, vrstu proizvoda, liniju proizvoda, potrošna dobra, proizvodna dobra i ukupnu prodaju;
- 3) razina prostora dijeli se na individualnog kupca, lokalno područje, regiju, nacionalno tržište i svjetsko tržište.

Svaka od navedenih razina i podrazina može se međusobno križati što daje devedeset različitih vrsta (6 X 5 X 3) procjena potražnje koje može istražiti neka tvrtka.

Kako procijeniti ukupni potencijal tržišta?

Ukupni je potencijal tržišta maksimalna količina prodaje (u jedinicama prodaje ili u količini novca) koja bi mogla biti dostupna svim tvrtkama u nekoj djelatnosti, u određenom razdoblju, na danoj razini marketinških aktivnosti i u danim uvjetima okoline. Ukupni potencijal tržišta možemo procijeniti pomoću slijedećeg obrasca:

$$Q = n \times q \times p$$

gdje je:

³⁶ Kotler, Philip: *Kotler o marketingu – kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima*, Poslovni dnevnik i Masmedija, Zagre, 2006., str. 230.

Q = ukupni potencijal tržišta
 n = broj kupaca za konkretni proizvod ili uslugu
 q = količina koju kupuje prosječni kupac
 p = cijena prosječne jedinice

Nakon što smo manje-više uspješno procijenili ukupni potencijal tržišta, u slijedećem koraku potrebno je izvršiti segmentaciju tržišta, kako bismo doznali tko su naši potencijalni kupci!

6.2. SEGMENTACIJA TRŽIŠTA

Prije nego li odgovorimo na postavljeni upit o ciljanom segmentu potrošača važno je ukazati na razlikovanje masovnog marketinga i ciljanog marketinga. Naime, po P. Kotleru³⁷, masovni marketing se koristi u slučaju etabliranog široko prihvaćenog proizvoda ili usluge namijenjenog širem nacionalnom ili globalnom (svjetskom) tržištu (primjerice: Coca Cola, Allianz osiguranje, Samsung televizori, Evian voda za piće i sl.). Za razliku od masovnog marketinga ciljani marketing se koristi u slučaju užeg ciljanog tržišta. Ciljani marketing namijenjen je užem tržišnom segmentu potrošača. Segmentacija znači da se svako tržište sastoji od grupa (segmenata) kupaca s različitim potrebama, željama i preferencijama. Segmentaciju tržišta možemo podijeliti na tri razine podjele: 1) razina segmenta marke, 2) razina niše i 3) razina tržišne ćelije.

1) Razina segmenta marke - može se dalje podijeliti na niz širih segmenata, kao što su: segmentacija prema koristima, koja dijeli kupce na one koji traže nisku cijenu, visoku kvalitetu i sl.); demografska segmentacija, koja razlikuje stare, mlade, muške, ženske, studentsku populaciju, zaposlene i nezaposlene itd.; segmentacija prema stupnju korištenja, primjerice, ljubitelji umjetnosti koji često posjećuju kulturne manifestacije; segmentacija prema prilikama, poslovni ljudi koji često koriste avioprijevoz, redoviti posjetitelji restorana i sl.; segmentacija prema životnom stilu, turisti nautičari, bikeri i sl.

2) Razina niše – uključuje manji broj kupaca koji imaju specifične potrebe u koje spadaju ljubitelji sportskih automobila, skupih satova, trgovačkih marki. Usredotočenost na usluživanje kupaca u niši ima nekoliko prednosti uključujući mogućnost da upoznate svakog kupca osobno, da imate manje konkurenata, veću maržu, veću sigurnost i dr.

3) Razina tržišne ćelije – odnosi se na slučajeve kupaca sa specifičnim potrebama u koje spadaju invalidne osobe, sportaši, znanstvenici i sl. Ispod ove razine postoji još marketing na razini kupca u koji spadaju obrtničke usluge ali, sve više, i tzv. fleksibilne tvornice, koje svoje proizvode prilagođavaju zahtjevima pojedinih kupaca.

Nakon što smo se upoznali sa različitim pristupima u segmentaciji tržišta, vraćamo se našem projektu, odnosno pokušat ćemo odgovoriti na slijedeće upite:

- koje je Vaše ciljno tržište (definicija i opis)
- karakteristike tržišta: kompleksno ili jednostavno, radi li se o tržištu na kojemu se učestalo događaju promjene, raste, stagnira ili pada, postoji li ovisnost o državnoj regulativi, subvencije države, posebne uvozne kvote, carine
- koja je vrijednost ciljnog tržišta, Vaš sadašnji udio i udio najvećih konkurenata

³⁷ Kotler, Philip: op.cit., str. 31.

- postoji li na tom tržištu potencijal za izvoz
- koje su moguće promjene na ciljanom tržištu (očekivanja i predviđanja) i
- kako one mogu utjecati na Vaše poslovanje.

6.3. KUPCI

Nakon što smo, više-manje, uspješno odgovorili na upit o ukupnom tržišnom potencijalu, o ciljanom tržištu i njegovoj segmentaciji, u nastavku ćemo se usredotočiti na potencijalne kupce, njihove, potrebe, želje i preferencije. Da bi doznali više o našim (potencijalnim) kupcima potrebno je odgovoriti na slijedeće upite:

- tko su Vaši kupci, koliko ih je, što kupuju i kojom se djelatnošću bave
- koliki je postotak prodaje najvećim kupcima i koliki je udio izvoza u prodaji
- ovisi li poslovanje društva o jednom ili svega nekoliko kupaca (koliko značajan bi bio gubitak glavnih kupaca)
- kakva je elastičnost kupčeve potražnje - ovisi li kupac o Vašem proizvodu ili može lako naći novog dobavljača
- koliko je Vaš proizvod jedinstven tj. različit u odnosu na konkurenciju
- opišite postojeće trendove na ciljanom tržištu prodaje te usklađenost Vaše ponude s istima
- kakva je njihova pregovaračka snaga, bonitet najvećih kupaca i kakvi su Vaši ugovorni odnosi (izlazne klauzule, instrumenti osiguranja, rokovi ugovaranja i drugo)
- kakvi su uvjeti prodaje (cijena, marža, odgoda plaćanja, popusti)

U ovom dijelu projekta poželjno je navesti značajnije-veće kupce tvrtke.

6.4. DOBAVLJAČI

Cilj ovoga poglavlja je odgovoriti na upit tko su vaši (potencijalni) dobavljači:

- tko su Vaši dobavljači, koliko ih je, koliki je postotak nabave od najvećih dobavljača i što društvo od njih kupuje
- odnos domaćih i inozemnih dobavljača (što se od kojih nabavlja)
- kakva je njihova pregovaračka snaga i kakvi su Vaši ugovorni odnosi (izlazne klauzule, instrumenti osiguranja, rokovi ugovaranja i drugo)
- je li društvo ovisno o pojedinim dobavljačima (dobavljač monopolist ili slična situacija)
- kakvi su uvjeti nabave (cijena, rabati, odgoda plaćanja)
- mogu li dobavljači lako pronaći drugog kupca ili su vezani zbog nekih specifičnosti
- ukoliko društvo posluje u iznajmljenom prostoru, opisati ugovorni odnos dostaviti kopiju ugovora).

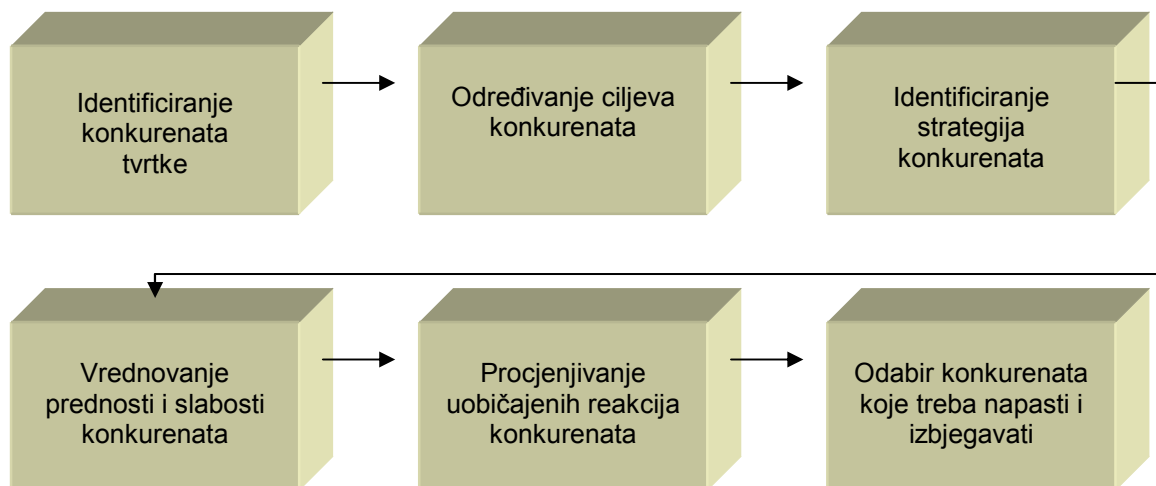
U ovom dijelu projekta poželjno je navesti značajnije-veće dobavljače tvrtke.

6.5. KONKURENCIJA I TRŽIŠNI UDJEL

Poznavanje konkurenata je osobito važno za opstanak tvrtke ili obrta, odnosno za izbor odgovarajuće strategije tržišnog udjela. Tvrtna može izabrati jednu od strategija tržišnog udjela. Izbor strategije tržišnog udjela kreće se u rasponu od dominantne tvrtke (lidera na nekom širem tržištu) do održive tvrtke koja pokriva uže (lokalno) tržište, odnosno start up (novoutemeljene) tvrtke.

Kako bi poduzeće, neovisno o svojoj veličini, moglo razvijati i implementirati odgovarajuće marketinške strategije, već je jasno da ono mora saznati sve što može o svojoj konkurenciji, konstantno uspoređujući svoje proizvode, usluge, cijene, distribucijske kanale i promidžbu s onima koje ima neposredna konkurencija. Kotler ističe šest koraka u procesu analize konkurencije³⁸ prikazanih na sljedećem prikazu.

Slika 3: Koraci u analizi konkurencije prema Kotleru



Izvor: Kotler, Philip; Wong, Veronica; Saunders, John & Armstrong, Gary: *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, 2006., str. 494.

1. korak: Identificiranje konkurenata tvrtke – Na najočiglednijoj razini poduzeće može definirati svoju konkurenciju u kategoriji proizvoda u smislu drugih poduzeća koja nude slične proizvode i usluge istim kupcima po sličnim cijenama. No, u stvarnosti, poduzeća su suočena s mnogo većim brojem konkurenata pa tako mogu definirati konkurenciju proizvoda u smislu svih poduzeća koja izrađuju isti proizvod ili klasu proizvoda, ili još šire promatrano, konkurencija može uključivati sva poduzeća koja izrađuju proizvode koji daju istu uslugu. Naposljetku, najširi pogled promatra konkurenciju u vidu svih poduzeća koja se natječu za isti novac kupca. Konkurencija se, pored toga, može identificirati s gledišta industrije ili s gledišta tržišta, pri čemu potonje otvara poduzeću oči prema većem rasponu stvarnih i potencijalnih konkurenata.

2. korak: Određivanje ciljeva konkurenata – Svaki konkurent ima splet ciljeva čija se važnost razlikuje. Poduzeću je cilj saznati relativnu važnost koju konkurenti pridaju trenutačnoj profitabilnosti, rastu tržišnog udjela, tijeku novca, tehnološkom vodstvu, uslužnom vodstvu i drugim ciljevima. Poznavanje ciljeva konkurenata otkriva je li on zadovoljan trenutačnom situacijom i kako bi mogao reagirati na konkurentne radnje.

³⁸ Kotler, Philip & suradnici: op.cit., str. 494.

3. korak: *Identificiranje strategija konkurenata* – Što su strategije među poduzećima sličnije ta će se poduzeća više i natjecati. U većini industrija konkurenti su sortirani u skupine koje ustraju na različitim strategijama. Drugim riječima, strateška grupa³⁹ je grupa tvrtki u nekoj industriji koje slijede istu ili sličnu strategiju na ciljnome tržištu. Iako je konkurencija najснаžnija unutar strateške grupe, postoji i rivalstvo među grupama, no, poduzeće mora sagledati sve dimenzije koje identificiraju strateške grupe unutar industrije.

4. korak: *Vrednovanje prednosti i slabosti konkurenata* – Marketinški stručnjaci trebaju točno identificirati prednosti i slabosti svakog konkurenta, bilo putem analize sekundarnih podataka ili provođenjem primarnih istraživanja ili pak putem *benchmarkinga*, koji je u posljednje vrijeme postao snažno oružje za povećanje konkurentnosti poduzeća.⁴⁰

5. korak: *Procjenjivanje uobičajenih reakcija konkurenata* – Ciljevi, strategije te prednosti i slabosti konkurenata objašnjavaju njihove vjerojatne radnje i reakcije na poteze drugih konkurenata. K tome, svaki konkurent ima određenu filozofiju poslovanja, određenu internu kulturu i određena uvjerenja koja ga pri tome vode⁴¹. U tom smislu menadžeri marketinga trebaju potpuno shvaćati razmišljanja određenog konkurenta ukoliko žele predvidjeti njegove akcije i reakcije.

6. korak: *Odabir konkurenata koje treba napasti i izbjegavati* – Poduzeće može usredotočiti svoj napad na jednu od nekoliko klasa konkurenata, i to: jake ili slabe konkurente⁴² te bliske ili udaljene konkurente.

Ukratko za izbor odgovarajuće strategije tržišnog udjela važno je odgovoriti na slijedeće upite:

- tko su Vaši direktni konkurenti i kakav je njihov sadašnji tržišni udio, koje su im osnovne karakteristike i kakav je tržišni položaj svakog od njih
- kakvo je njihovo tržišno pozicioniranje u odnosu na Vaše (cjenovna, kvalitativna diversifikacija)
- koliko konkurenti ugrožavaju položaj Vaše tvrtke s obzirom na tehnologiju, marketing i sl.
- koje su snage, a koje su slabosti konkurencije
- postoje li barijere ulaska novih konkurenata na Vaše ciljno tržište (zakoni, ograničenja, koncesije), odnosno koliki su troškovi ulaska na isto
- postoje li izlazne barijere, odnosno koji su troškovi izlaska s tržišta
- postoji li indirektna konkurencija kroz supstitutivne proizvode (npr. zbog razvoja tehnologije i drugih inovacija).

³⁹ Kotler, Philip & suradnici: op.cit, str. 498.

⁴⁰ Kotler, Philip & suradnici: op.cit., str. 500.

⁴¹ Kotler, Philip & suradnici: op.cit., str. 501.

⁴² Pri vrednovanju snaga i slabosti konkurenata iznimno je korisna *Analiza vrijednosti za kupce*, odnosno analiza koja se provodi kako bi se odredilo koje pogodnosti ciljni kupci cijene i kako ocjenjuju relativnu vrijednost različitih ponuda konkurencije. (navedeno prema Kotler, Philip; Wong, Veronica; Saunders, John & Armstrong, Gary: Osnove marketinga, Mate, Zagreb, 2006., str. 501.)

6.6. TEST KONKURENCIJSKE PREDNOSTI

Svaka se strategija temelji na izgradnji i održavanju konkurentske prednosti (*eng. competitive advantage*)⁴³. Drugim riječima, konkurentska je prednost temelj strateškog djelovanja poduzeća, a ostvaruje se posjedovanjem ili izgradnjom određene posebnosti. Dakle, riječ je o posebnom obilježju prema kojemu se poduzeće razlikuje od svojih konkurenata, a koje potrošači posebno vrednuju.⁴⁴ Poduzeće koje ima konkurentsku prednost nesumnjivo ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate.

Ako smo dobro apsolvirali prethodnu zadaću i odgovorili na upit tko su naši konkurenti ostaje nam da pokušamo kvantificirati naše tržišne prednosti odnosno slabosti u odnosu na izravne konkurente:

Tablica 8: Ocjena konkurencijskih prednosti

R.B.	OBILJEŽJE USPOREDBE (PERFORMANSE)	A.	B.	C.	D.	E.
UKUPAN ZBROJ						

Napomena: Prigodom sastavljanja tablice treba biti osobito obazriv i izbjeći subjektivnost. Drugim riječima potrebno je dobro poznavanje konkurenata da bi se uopće mogli s njima uspoređivati. Pod obilježjima podrazumijevamo sva ona vitalna područja koja mogu predstavljati konkurencijsku prednost ili nedostatak (primjerice cijena, design, kvaliteta, distribucija, zaštitni znak, promidžba i dr.). U našoj tablici veliko slovo A. označava našu tvrtku, a preostala slova od B. do E. predstavljaju konkurente. Za svako obilježje treba procijeniti prednost, odnosno nedostatak, primjerice znak + označava našu prednost, znak – označava slabost, a znak 0 označava jednakost. Ukupan zbroj plusova označava našu poziciju u odnosu na konkurente, što više plusova znači da smo bolji! No, uvijek valja imati na umu značaj pojedinog obilježja u svijesti potrošača, gdje ponekad jedno obilježje svojom konkurentskom prednošću može nadmašiti i nekoliko drugih obilježja zajedno. Stoga, upamtite: tržište je najobjektivniji sudac!

6.7. MATRICA TRŽIŠTA I PROIZVODA

Matrica tržišta i proizvoda prikazuje odnos obilježja ulaganja koje društvo poduzima (novo/staro tržište prodaje, novi/stari proizvod) i razine poslovnog rizika koja iz te investicije proizlazi. Primjerice, ako imamo slučaj postojećeg proizvoda i postojećeg tržišta (pod postojećim tržištem podrazumijevamo onaj tržišni segment koji kupuje konkretni proizvod/uslugu) radi se o području nižeg rizika. Rekli bismo da je sve poznato, a poduzetnik se izlaže najmanjem riziku. Ukoliko se radi o sasvim novom proizvodu/usluzi koji je namijenjen novom, još neosvojenom, tržištu (novom segmentu) radi se o području visokog

⁴³ Tipurić, Darko: *Konkurentska sposobnost poduzeća* – Poglavlje u knjizi: Tipurić, Darko (urednik): *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb, 1999., str. 3.

⁴⁴ Renko, Nataša: *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005., str. 47.

rizika. Sve je nepoznato! Neizvjesno je, s jedne strane, hoće li potrošači prihvatiti novi proizvod/usluga a, s druge strane, kako će reagirati to novo tržište?

Slika 4: Matrica tržišta i proizvoda

Područje nižeg rizika

POSTOJEĆI PROIZVOD/USLUGA POSTOJEĆE TRŽIŠTE	NOVI PROIZVOD/USLUGA POSTOJEĆE TRŽIŠTE
POSTOJEĆI PROIZVOD/USLUGA NOVO TRŽIŠTE	NOVI PROIZVOD/USLUGA NOVO TRŽIŠTE

Područje visokog rizika

Pokušajte i vi sastaviti matricu tržišta i proizvoda na primjeru vaše poduzetničke ideje!

7. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKA ANALIZA

Važan, po nekim središnji, korak u izradi poduzetničkog projekta čini tehničko-tehnološka analiza. Rezultati ove analize imaju presudni utjecaj na kasniji uspjeh, odnosno neuspjeh projekta. U većini slučajeva nužno je prethodno izraditi tehničko-tehnološki projekt ili, barem idejno rješenje, kao polazište za izradu preinvesticijskih i investicijskih studija kao preduvjeta za donošenje ključnih odluka o realizaciji projekta. Sintagma tehničko-tehnološki projekt označava skup proizvodnih ili uslužnih postupaka (aktivnosti) na konkretnoj lokaciji uz uporabu izabranih osnovnih sredstava i potrebnih materijalnih inputa te angažiranje kvalificirane radne snage radi proizvodnje određene strukture i količine proizvoda ili usluga.

U ovom dijelu projekta potrebno je ukazati na razlikovanje između tehnoloških i tehničkih aspekata projekta. Naime, jednu te istu tehnologiju moguće je tehnički realizirati na različite načine. Tu se misli na specifično i često simultano usklađivanje tehnoloških i tehničkih rješenja u projektu, a što je povezano s komercijalnim, financijskim, pa i pravnim aspektima projekta⁴⁵.

Izboru tehnologije, u svakom slučaju, potrebno je posvetiti osobitu pozornost, jer ona označuje razinu znanja u određenom sektoru proizvodnje. Izbor između različitih tehnologija, te je njihova komparativna analiza, preduvjet za odabir one koja je osnovica svih proračuna u projektu. Ona može biti odgovor kako određena znanja primijeniti u praksi i pretvoriti u konkurencijsku prednost. Iako sama tehnologija, u većini slučajeva, opredjeljuje izbor konkretnoga tehničkog rješenja, tek se nakon odabranog tehničkog rješenja mogu precizno definirati:

- potrebni građevinski objekti;
- proizvodna i pomoćna oprema;
- infrastrukturni zahvati u prostoru;
- kvaliteta i ekonomičnost inputa;
- organizacijska rješenja i dr.⁴⁶

Ako je izbor tehničko-tehnološkog rješenja i kapaciteta funkcija tržišne analize ponude i potražnje konkretnoga proizvoda ili usluge, onda je analiza nabavnog tržišta funkcija tog istog tehničko-tehnološkog rješenja. Ona treba potvrditi način i uvjete nabave potrebnih inputa konkretnoga projekta. Drugim riječima, analiza tržišta nabave čini važnu sastavnicu poduzetničkog projekta koja je u uskoj svezi sa odabranim tehničko-tehnološkim rješenjem.

7.1. TEHNOLOŠKI ASPEKTI PROJEKTA

Elaboracija tehnoloških aspekata u projektu složen je postupak utvrđivanja svih relevantnih činjenica povezanih sa stupnjem znanja, koje može biti na različitim razinama praktične primjenjivosti. Tehnološka analiza mora kontinuirano voditi računa o tehničko-tehnološkom napretku u cjelini, kako bi se u danom trenutku izabrala optimalna rješenja.

⁴⁵ Bendeković, J. & suradnici: Planiranje investicijskih projekta, Ekonomski institut Zagreb i HBOR, Zagreb, 1993., str. 40.

⁴⁶ Bendeković, J. & suradnici: op.cit., str. 41.

U načelu poduzetnik se treba odlučiti između tradicionalne, nove (suvremenije) ili inovirane tehnologije; između kupnje ili najma poslovnog prostora; između kupnje nove ili rabljene opreme; između uvozne i domaće opreme; između radno-intenzivne i kapitalno-intenzivne tehnologije i sl. Prigodom izbora konkretnoga tehničko-tehnološkog rješenja poduzetnik bi se trebao posavjetovati s tehnologom, a u slučaju većih i složenijih projekata naručiti tehnološki projekt.

7.1.1. Razina tehnološkog rješenja

Glede razine tehnoloških rješenja razlikuju se:

- a. tradicionalne tehnologije,
- b. nove (suvremene) tehnologije i
- c. inovirane (modernizirane) tehnologije.

Pod **tradicionalnim tehnologijama** predmnijevamo one tehnologije koje se temelje na eksploataciji ili preradi primarnih sirovina (drvo, kamen, željezo, poljodjelski proizvodi), na korištenju klasičnih izvora energije (ugalj, plin, nafta, hidroenergija), na industrijskoj ili polu industrijskoj preradi primarnih proizvoda, na primjeni kvalificiranoga ili visoko-kvalificiranoga rada te uporabi manje složene radno-intenzivne opreme.

Nove (suvremene) tehnologije temelje se na korištenju novih materijala i energenata, nove sofisticirane i kapitalno-intenzivne opreme te angažmanu visokoobrazovanih djelatnika.

Inovirane (modernizirane) tehnologije znače primjenu novih znanja u oblastima tradicionalnih tehnologija, primjerice proizvodnja zdrave hrane, primjena solarne energije prigodom izgradnje turističkih kapaciteta, primjena novih materijala i postupaka u graditeljstvu, nautici, ribolovu i sl.

7.1.2. Kakvoća (kvaliteta) opreme

Glede kakvoće (kvalitete) oprema se dijeli na:

- a. novu opremu i
- b. rabljenu (polovnu) opremu.

7.1.3. Podrijetlo opreme

Glede podrijetla opremu dijelimo na:

- a. domaću opremu i
- b. uvoznju opremu.

7.1.4. Projektirani kapaciteti

Glede projektiranih kapaciteta razlikujemo:

- a. nove kapacitete (proizvodnja),
- b. proširenje postojećih kapaciteta (proizvodnje),
- c. proširenje proizvodnje putem kooperantskih odnosa
i strateških saveza te
- d. modernizaciju postojećih kapaciteta.

Pod novim kapacitetima predmnijevamo izgradnju novih poslovnih prostora (objekata) ili kupnju sasvim nove opreme.

Proširenje postojećih kapaciteta (proizvodnje) predmnijeva dogradnju - povećanje postojećih kapaciteta (primjerice: povećanje površine poslovnog prostora, povećanje površina pod usjevima-nasadima, povećanje broja apartmana, soba, kreveta).

Proširenje proizvodnje putem kooperantskih odnosa obuhvaća sve vidove kooperacije u poljodjelstvu ili pak u industrijskoj kooperaciji (primjerice uspostava klastera).

Modernizacija predmnijeva zamjenu zastarjelih kapaciteta novim suvremenijim kapacitetima.

7.1.5. Kapitalna intenzivnost opreme (tehnologije)

Glede odnosa između prenesene i novostvorene vrijednosti (kapitalne intenzivnosti) tehnologiju dijelimo na:

- a. radnointenzivnu i
- b. kapitalnointenzivnu tehnologiju

Pod radnointenzivnim tehnologijama predmnijevamo one sektore, grane, djelatnosti, odnosno proizvode kod kojih je udjel troškova rada u ukupnim troškovima proizvodnje razmjerno veći od udjela troškova predmeta rada (materijalnih inputa) i kapitalne opreme. U radnointenzivne grane (djelatnosti) ubrajaju se: poljoprivreda i stočarstvo, drvna i tekstilna industrija, uslužne djelatnosti i sl. Izbor između radnointenzivne i kapitalnointenzivne tehnologije u velikoj je mjeri određen relativnim cijenama rada i kapitala. Primjerice što je cijena rada u nekoj zemlji, regiji ili grani proizvodnje niža poduzetnici će preferirati radnointenzivne tehnologije, i obrnuto – što je cijena rada veća poduzetnici će preferirati kapitalnointenzivnu tehnologiju.

Kapitalnointenzivnim tehnologijama smatraju se one grane, aktivnosti, poduzeća, odnosno proizvodi kod kojih je udjel troškova sirovina i kapitalne opreme u troškovima proizvodnje veći od udjela troškova rada. U kapitalnointenzivne grane (djelatnosti) ubrajamo preradu nafte, energetiku, telekomunikacije i sl.

7.1.6. Razina iskorištenosti odabrane opreme (tehnologije)

Nakon što se poduzetnik odluči za određenu tehnologiju važno je odrediti razinu proizvodnih mogućnosti projekta, riječju kapacitet projekta. Kapacitet je proizvodna sposobnost nekog tehnološkog sustava, objekta, pogona da u određenom vremenu može proizvesti određenu količinu proizvoda (roba) ili usluga. U tehnološkom pogledu veličina je kapaciteta determinirana stupnjem tehničko-tehnološkog progressa u pojedinoj grani (djelatnosti), a sa

ekonomskog stajališta veličina kapaciteta određena je mogućnošću plasmana proizvoda (roba) ili usluga, stupnjem organiziranosti proizvodnoga procesa, visinom proizvodnih troškova po jedinici proizvoda i drugim čimbenicima. U pogledu razine iskorištenosti projektiranih kapaciteta uglavnom se razlikuju: maksimalni kapacitet, optimalni kapacitet, radni (realni) kapacitet i minimalni kapacitet.

Maksimalni i optimalni kapacitet praktički je veoma teško dostići i u dužem vremenu održavati, jer se u procesu proizvodnje ili usluživanja susrećemo s brojnim internim ili eksternim ograničenjima iz bližega ili širega okruženja. S ekonomskog stajališta osobito je upitno postizanje maksimalne iskorištenosti kapaciteta jer ono za sobom povlači znatno povećanje troškova po jedinici u odnosu na niži stupanj proizvodnje.

U praksi se najčešće susrećemo sa ispodoptimalnom (suboptimalnom) iskorištenosti kapaciteta. Radi se o radnom, realno mogućem iskorištenom kapacitetu, uz zadane interne i vanjske ograničavajuće čimbenike. Razina iskorištenosti kapaciteta u velikoj mjeri ovisi o sposobnosti poduzetnika da uz zadana ograničenja postigne realno moguću iskorištenost kapaciteta i da se približi optimalnoj razini proizvodnje ili usluživanja.

Minimalni kapacitet je donja tehnološka granica ispod koje nije moguća niti isplativa proizvodnja.

7.1.7. Materijalni inputi poduzetničkog projekta

Odabrana tehničko-tehnološka rješenja bitno utječu na vrstu, kakvoću i količinu materijalnih inputa potrebnih u procesu proizvodnje ili usluživanja. Pod materijalnim inputima ili predmetima rada poduzetničkog projekta predmnijevamo materijalna sredstva sa vijekom trajanja kraćim od jedne godine, a koja su nužno potrebna za kontinuirano odvijanje proizvodnoga ili uslužnoga procesa. Materijalni inputi se ne amortiziraju već se njihova vrijednost tijekom proizvodnoga ciklusa u cijelosti troši i prenosi na proizvod (materijalni troškovi proizvoda ili usluge). Samim tim materijalni inputi spadaju u stavku trajnih obrtnih sredstava potrebitih za odvijanje proizvodnje ili usluživanja.

Ovisno o stupnju obrade u kojem se nalaze na početku proizvodnoga procesa, materijalne inpute razlikujemo na: 1) sirovine (drvo, kamen, mineralne sirovine i dr.), 2) potrošni materijal, 3) energija, 4) poluproizvodi, 5) dijelovi, 6) nedovršeni proizvodi, 7) gotovi proizvodi i 8) ostali predmeti rada.

Put nekoga materijalnoga inputa od izvora do mjesta prerade, dorade, prodaje ili usluživanja nazivamo nabavnim kanalom, koji može biti dublji ili plići u ovisnosti od većega ili manjega broja posrednika na tome putu. Prigodom donošenja odluka o nabavi materijalnih inputa potrebitih za konkretni pothvat poduzetnik mora prvotno razriješiti dilemu je li neki input racionalnije (jeftinije) nabavljati u svojoj režiji ili preko posrednika, zatim na temelju kojih kriterija vršiti izbor posrednika, odnosno dobavljača te izvršiti selekciju glede širine i dubine nabavnih kanala.

Konkretna tehničko-tehnološka rješenja bitno utječu na utroške materijalnih inputa. Utrošci su po pravilu propisani normativima, tj. količinom sirovina, materijala i rada po jedinici

proizvoda i usluga⁴⁷. Normativi nam pomažu da izračunamo potrebnu količinu materijalnih inputa u određenom vremenskom razdoblju (tjedan, mjesec, godinu). Naime, ako normative (No) pomnožimo sa planiranom količinom proizvoda ili usluga (q) za određeno razdoblje dobit ćemo ukupnu potrošnju svakog inputa (Q).

$$Q = No \times q$$

gdje je:

Q = ukupna potrošnja određenog inputa

No = normativi utroška po jedinici proizvoda ili usluge

q = planirana količina proizvoda ili usluga

Ako ukupne količine pojedinog inputa (Q), zatim, pomnožimo s njemu pripadajućim nabavnim cijenama (v), dobit će se proračun ukupnih troškova (Ut) u financijskom dijelu projekta.

$$Ut = Q \times v$$

gdje je:

Ut = proračun ukupnih troškova za input

v = nabavna cijena inputa

Tablica 9: Projekcija potrebitih materijalnih inputa poduzetničkog projekta

R.b.	MATERIJALNI INPUTI	Količina (u kom., kg, lit. i dr.)	Jedinična cijena	Ukupno
1.	A.			
2.	B.			
3.	C.			
4.	D.			
5.	E.			
n.	N.			
	UKUPNO			

7.2. TEHNIČKI ASPEKTI PROJEKTA

Na temelju odabrane tehnologije razrađuju se i usvajaju konkretna tehnička rješenja, pri čemu se ponajprije misli na građevinski objekt s pripadajućim instalacijama te pomoćnom opremom, osim tehnološke opreme koja je u izravnoj funkciji procesa proizvodnje. Odabrana tehnička rješenja detaljno se razrađuju u tzv. tehničkoj dokumentaciji (kraće: TD). Postupak razrade TD temelji se na određenim tehničkim znanjima i propisima, koji važe za pojedine vrste objekata, a uključuju crteže, situacije, proračune, ateste, svjedodžbe, opise i dr. TD se sastoji od: idejnih studija i rješenja, idejnih, glavnih i izvedbenih projekata. Sastavni dio TD su i troškovnici, koji detaljno opisuju pojedinačne radove (primjerice: iskope, armirano-betonske radove, obrtničke, instalacijske i druge radove), količine (u komadima, kubnim

⁴⁷ Žanić, V. & suradnici: op.cit., str. 56.

metrima, četvornim metrima, profilima i dr.) te jediničnim cijenama za svaku pojedinačnu stavku. Troškovnici sa jediničnim cijenama čine ponudbenu dokumentaciju koju sastavlja (nudi) potencijalni izvođač, a pomažu investitoru da između više ponuda (po pravilu najmanje tri) izabere najpovoljnijeg izvođača.

Što je TD detaljnije i kvalitetnije razrađena to se smanjuje rizik loše procjene troškova radova, opreme i materijala. Taj je rizik najveći u izradi dokumentacije za preinvesticijsku studiju, a najmanji u izvedbenoj dokumentaciji za građenje poslovnog objekta, iako se ni tada ne zna konačni troškovi projekta. Drugim riječima, konačni troškovi projekta se ne znaju ni nakon izbora izvođača i ugovaranja radova. Mnogi se investitori, prigodom potpisivanja ugovora o izvođenju radova, zaštićuju klauzulom "ključ u ruke". Klauzula "ključ u ruke" znači da izvođač preuzima potpunu odgovornost i rizik za završetak cjelokupnog projekta u određenom roku i za ugovorenu cijenu (vrijednost radova).

Za razliku od klauzule "ključ u ruke", drugi najčešći model ugovaranja radova temelji se na "građevinskoj knjizi". Naime, prigodom ugovaranja posla kao kriterij za obračun radova uzima se građevinska knjiga (dnevnik u koji se upisuju stvarno izvedeni radovi). U slučaju ugovaranja radova temeljem "građevinske knjige" odgovornost za izvođenje radova u roku i u okviru planiranih sredstava preuzima investitor i njegov nadzorni organ (inženjer).

U svakom slučaju, konačni troškovi projekta znaju se tek nakon izrade konačnog obračuna i primopredaje objekta.

7.3. TROŠKOVNIK RADOVA I OPREME

Ovaj dio rada obuhvaća točno navođenje - specificiranje materijalnih i nematerijalnih troškova projekta. Prigodom pisanja ovog dijela projekta važno je znati da izradi poduzetničkog projekta prethodi izrada tzv. tehničke dokumentacije te tehnološkog projekta. Nema gradnje poslovnog objekta niti kupnje opreme bez tehničke dokumentacije (kraće: TD). TD se sastoji od idejnog i glavnog projekta te troškovnika s točnim opisom planiranih radova i količina. Tehnološki projekt sadrži precizan opis tehnološkog postupanja sa specificiranjem potrebita opreme. Navedena dokumentacija nam pomaže da približno točno navedemo troškovnik radova i opreme. Egzaktan troškovnik radova i opreme možemo utvrditi tek nakon prikupljanja ponuda izvođača radova ili isporučitelja opreme. Naime, prije početka realizacije projekta prikupit ćemo (najmanje tri) ponude potencijalnih izvođača i isporučitelja nakon čega slijedi izbor najpovoljnijeg izvođača.

U nastavku smo specificirali materijalne i nematerijalne troškove projekta. Pod materijalnim troškovima predmnijevamo troškove kupnje poljoprivrednog ili građevinskog zemljišta, nabavu osnovnog stada ili trajnih nasada, troškove gradnje, adaptacije ili rekonstrukcije poslovnog objekta, troškove opremanja (kupnje strojeva i druge opreme), nabave alata, pogonskog ili uredskog inventara, pokućstva i transportnih sredstava te sitnog inventara. Pod nematerijalnim troškovima predmnijevalo osnivačke izdatke, izdatke za istraživanje i razvoj, ulaganje za patente, licence, koncesije, zaštitni znak, goodwill, projektiranje, troškove ishoda građevinske dozvole i sl.

Tablica 10: Troškovnik radova i opreme*(u kunama)*

R.B.	STAVKE ULAGANJA	VISINA ULAGANJA*
1.1.	Poljoprivredno zemljište	
1.2.	Osnovno stado	
1.3.	Trajni nasadi	
1.4.	Poljoprivredni strojevi i mehanizacija	
1.5.	Građevinsko zemljište	
1.6.	Zemljani radovi	
1.7.	Betonski, armirački i zidarski radovi	
1.8.	Obrtnički radovi	
1.9.	Instalacijski radovi	
1.10.	Postrojenja, strojevi i oprema	
1.11.	Alati, pogonski i uredski inventar	
1.12.	Transportna sredstva	
1.13.	Poslovni prostori (proizvodni pogoni i uredi)	
1.17.	Nematerijalna ulaganja	
	U K U P N O	

8. LOKACIJA PROJEKTA

U ovom dijelu projekta potrebno je opisati užu (mikro) i širu (makro) lokaciju projekta, te opisati ukratko korake do ishoda građevinske, odnosno uporabne dozvole.

8.1. UŽA LOKACIJA

Uža (mikro) lokacija - odnosi se na područje na koje se smješta konkretni poduzetnički projekt. Ona se odnosi na ulicu, kvart, dio grada ili naselja. U opisu lokacije značajno je opisati njezine prednosti i nedostatke glede konkurencije ili pak njezinu infrastrukturnu opremljenost (priključak na prometnice, vodovod i kanalizaciju, električnu i telefonsku mrežu). U svakom slučaju izbor lokacije utječe na visinu troškova, a time i na konkurentnost tvrtke. Po M. Porteru lokacije se razlikuju po prevladavajućim troškovima rada, menadžmenta, znanstvenog osoblja, sirovina, energije i drugih čimbenika⁴⁸. Osobito važnim za izbor lokacije držimo fizičku udaljenost dobavljača ili, pak, potrošačkih centara i sl. Nadalje važno je analizirati cijenu poslovnog prostora ili najamnine koja opterećuje poslovanje itd.

8.2. ŠIRA LOKACIJA

Šira (makro) lokacija - odnosi se na šire gradsko područje, regiju, državu, susjedne ili udaljene zemlje na koje kanimo plasirati naše proizvode ili usluge. Primjerice ako imamo pekarski obrt šira lokacija može obuhvatiti nekoliko susjednih ulica ili pak kvart, puno rjeđe čitavo naselje. S druge, pak, strane ako se kanimo baviti agencijskim poslovima potrebno je definirati šire područje u zemlji ili inozemstvu na koje kanimo plasirati – prodavati turističke kapacitete.

Međutim, prigodom izbora lokacije uže ili šire važno je znati da je svaka intervencija u prostoru podložna odredbama Zakona o prostornom uređenju i gradnji (*Narodne novine 76/07*). Drugim riječima bez provjere prostorne dokumentacije nije moguće započeti bilo kakovu intervenciju u prostoru, pa tako ni poduzetničku aktivnost. Prostor koji nas okružuje dijeli se prema namjeni na poljoprivredno zemljište, šume, naselja (gradove i ruralna naselja), more, rijeke, jezera, planine i druge krajobrazne vrijednosti. Gospodarenje prostorom, njegova zaštita, očuvanje graditeljskog nasljeđa te krajobraznih vrijednosti postaju obvezujuće kako za sadašnje tako i buduće naraštaje, aktualne i potencijalne investitore. Nepoznavanje propisa o prostornom uređenju može investitoru-poduzetniku stvoriti dodatne teškoće, a ponekad dovesti u pitanje realizaciju samoga poduzetničkog poduhvata. U nastavku smo opisali kako doći do građevinske dozvole?

8.3. KAKO DO GRAĐEVINSKE DOZVOLE?

Svaki zahvat u prostoru provodi se u skladu s dokumentima prostornog uređenja i lokacijskom dozvolom. Drugim riječima, prije nego li se odlučite za izgradnju poslovnog

⁴⁸ Porter, Michael: *Konkurentna prednost*, Masmedia, Zagreb, 2008., str. 92.

objekta, odnosno kupnju građevinske parcele potrebno je u uredu županije ili grada nadležnom za prostorno uređenje provjeriti namjenu zone u kojoj se planira gradnja objekta. To u principu može biti poslovna zona, zona mješovite namjene, turistička zona, stambena zona i zona druge namjene. Ako ste dobili pozitivan odgovor i vaša građevinska čestica se nalazi unutar zone poslovne namjene ili mješovite namjene možete krenuti dalje. U drugom koraku potrebno je angažirati ovlaštenog arhitektu koji će vam izraditi idejno rješenje, a zatim i idejni projekt. Nakon toga slijedi postupak ishoda lokacijske dozvole.

8.3.1. Lokacijska dozvola

Lokacijska dozvola upravni je akt koji izdaje nadležno tijelo za prostorno uređenje u županiji, odnosno općini. U načelu, lokacijska dozvola se izdaje za sve građevine osim za zgrade čija građevinska (bruto) površina nije veća od 400 m, zgrade za obavljanje isključivo poljoprivrednih djelatnosti čija građevinska (bruto) površina nije veća od 600 m i jednostavne građevine

U lokacijskoj dozvoli, ovisno o vrsti zahvata u prostoru određuju se: oblik i veličina građevne čestice, odnosno obuhvat zahvata u prostoru; namjena, veličina i građevinska (bruto) površina građevine s brojem funkcionalnih jedinica; smještaj jedne ili više građevina na građevnoj čestici, odnosno unutar obuhvata zahvata u prostoru prikazan na odgovarajućoj posebnoj geodetskoj podlozi; uvjeti za oblikovanje građevine; uvjeti za nesmetani pristup, kretanje, boravak i rad osoba smanjene pokretljivosti; uvjeti za uređenje građevne čestice, osobito zelenih i parkirališnih površina; način i uvjeti priključenja građevne čestice, odnosno građevine na prometnu površinu, komunalnu i drugu infrastrukturu; mjere zaštite okoliša, odnosno uvjeti zaštite prirode utvrđeni procjenom utjecaja na okoliš, odnosno ocjenom prihvatljivosti zahvata za prirodu i dokumentacijom prema posebnim propisima, odnosno način sprječavanja nepovoljna utjecaja na okoliš i dr.

Zahtjevu za izdavanje lokacijske dozvole prilaže se: izvod iz katastarskoga plana, odnosno njegova preslika; tri primjerka idejnog projekta čija je situacija prikazana na odgovarajućoj posebnoj geodetskoj podlozi; izjavu projektanta da je idejni projekt izrađen u skladu s dokumentom prostornog uređenja na temelju kojeg se izdaje lokacijska dozvola; pisano izvješće i potvrdu o nostrifikaciji idejnog projekta ako je projekt izrađen prema stranim propisima te dokaz je podnositelj zahtjeva vlasnik građevinske parcele.

8.3.2. Sudionici u gradnji

Sudionici u gradnji jesu: 1) investitor, 2) projektant, 3) revident, 4) izvođač i 5) nadzorni inženjer.

- **Investitor** - je pravna ili fizička osoba u čije ime se gradi građevina.
- **Projektant** - je fizička osoba koja prema posebnom zakonu ima pravo uporabe strukovnog naziva ovlaštenu arhitekt ili ovlaštenu inženjer. Ako u projektiranju sudjeluje više projekatana, za cjelovitost i međusobnu usklađenost projekata odgovoran je glavni projektant. Glavnog projektanta određuje investitor.
- **Revident** - je fizička osoba ovlaštena za kontrolu projekata. Revident ne može obaviti kontrolu projekta u čijoj je izradi u cijelosti ili djelomično sudjelovao ili ako je taj projekt u cijelosti ili djelomično izrađen ili nostrificiran u pravnoj osobi u kojoj je

zaposlen. Revident je odgovoran da projekt ili dio projekta za koji je proveo kontrolu i dao pozitivno izvješće udovoljava zakonskim propisima.

- **Izvođač** - je osoba koja gradi ili izvodi pojedine radove na građevini. Graditi ili izvoditi pojedine radove na građevini može osoba koja ispunjava uvjete za obavljanje djelatnosti građenja prema posebnom zakonu. Izvođač imenuje inženjera gradilišta, odnosno voditelja radova u svojstvu odgovorne osobe koja vodi građenje, odnosno pojedine radove.
- **Nadzorni inženjer** - je fizička osoba koja prema posebnom zakonu ima pravo uporabe strukovnog naziva ovlaštenu arhitekt ili ovlaštenu inženjer i provodi u ime investitora stručni nadzor građenja ako za to ispunjava uvjete građenja prema posebnom zakonu i propisima donesenim na temelju tog zakona. Nadzorni inženjer ne može biti zaposlenik osobe koja je izvođač radova na istoj građevini.

8.3.3. Vrsta (građevinskih) projekata

Projekti se razvrstavaju prema namjeni i razini razrade na: 1) idejni projekt u mjerilu 1: 200, 2) glavni projekt u mjerilu 1: 100 i 3) izvedbeni projekt u mjerilu 1: 50.

Idejni projekt - je sastavni dio lokacijske dozvole u skladu s kojom se izdaje građevinska dozvola, a sadrži i idejno-tehničko-tehnološko rješenje u skladu s objedinjenim uvjetima zaštite okoliša te druge nacрте i dokumente ako su oni značajni za izradu glavnog projekta.

Glavni projekt - je skup međusobno usklađenih projekata kojima se daje tehničko rješenje građevine i dokazuje ispunjavanje bitnih zahtjeva za građevinu, kao i drugih zahtjeva prema ovom Zakonu i posebnih propisa te tehničkih specifikacija. Glavni projekt ne smije u pogledu lokacijskih uvjeta biti u suprotnosti s idejnim projektom. Glavni projekt ovisno o vrsti građevine odnosno radova, sadrži:

- arhitektonski projekt,
- građevinski projekt,
- elektrotehnički projekt,
- strojarski projekt,
- troškovnik projektiranih radova.

Izvedbenim projektom - razrađuje se tehničko rješenje dano glavnim projektom. Izvedbeni projekt mora biti izrađen u skladu s glavnim projektom. Na temelju izvedbenog projekta gradi se građevina, osim u slučaju građenja zgrade čija građevinska (bruto) površina nije veća od 400 m², zgrade za obavljanje isključivo poljoprivrednih djelatnosti čija građevinska (bruto) površina nije veća od 600 m² i jednostavnih građevina.

8.3.4. Građevinska dozvola

Građevinska dozvola je upravni akt koji se izdaje nadležno tijelo za prostorno uređenje u županiji, odnosno općini, na temelju kojega se može pristupiti građenju. Za objekte čija građevinska (bruto) površina nije veća od 400 m² i objekti za obavljanje isključivo poljoprivrednih djelatnosti čija građevinska (bruto) površina nije veća od 600 m², može se pristupiti na temelju pravomoćnog rješenja o uvjetima građenja. Drugim riječima, za navedene objekte nije potrebna građevinska dozvola. Za izgradnju svi ostalih objekata potrebna je pravomoćna građevinska dozvola. Zahtjev za izdavanje građevinske dozvole u

pisanom obliku podnosi investitor. Zahtjevu za izdavanje građevinske dozvole investitor prilaže:

- tri primjerka glavnog projekta s uvezanom preslikom teksta konačne lokacijske dozvole i posebnim uvjetima koji su sastavni dio lokacijske dozvole,
- pisano izvješće o kontroli glavnog projekta,
- pisano izvješće i potvrdu o nostrifikaciji, ako je projekt izrađen prema stranim propisima,
- elaborate o geotehničkim i drugim istražnim radovima te tehnološke, prometne i druge elaborate ako su podaci iz tih elaborata poslužili za izradu glavnog projekta,
- parcelacijski elaborat ovjeren od tijela nadležnog za državnu izmjeru i katastar nekretnina i uz potvrdu Ministarstva koje je izdalo lokacijsku dozvolu, o usklađenosti s lokacijskim uvjetima za oblik i veličinu nove građevne čestice,
- dokaz da ima pravo graditi na građevnoj čestici, unutar obuhvata zahvata u prostoru, odnosno na postojećoj građevini.

8.3.5. Uporabna dozvola

Uporabnu dozvolu izdaje nadležno upravno tijelo za izgrađenu građevinu za koju je izdalo potvrdu glavnog projekta. Zahtjev za izdavanje uporabne dozvole podnosi investitor, odnosno vlasnik građevine. Zahtjevu za izdavanje uporabne dozvole investitor odnosno vlasnik građevine prilaže:

- presliku konačne građevinske dozvole odnosno potvrdu glavnog projekta,
- podatke o sudionicima u gradnji,
- pisanu izjavu izvođača o izvedenim radovima i uvjetima održavanja građevine,
- završno izvješće nadzornog inženjera o izvedbi građevine.

Nadležno upravno tijelo dužno je u roku od šezdeset, odnosno trideset dana, od dana primitka urednog zahtjeva za izdavanje uporabne dozvole obaviti tehnički pregled građevine. Tehnički pregled obavlja povjerenstvo koje osniva nadležno upravno tijelo.

Nadležno upravno tijelo će izdati uporabnu dozvolu za izgrađenu građevinu u roku od trideset dana od obavljenoga tehničkog pregleda ako je povjerenstvo za tehnički pregled dalo mišljenje da se ta građevine može koristiti.

$$BP = \sum_{i=1}^r (NP_{in} \times k_{in} \times m_n) \times (1 + \frac{s^t}{100}) + OP_{in}$$

gdje su:

BP = bruto-plaće

NP = neto-plaće

k = broj radnika

m = broj mjeseci u godini

s' = stopa poreza i doprinosa na neto-plaću

OP = ostala primanja putem plaće, ako ih ima

i = radnici prema kvalifikacijskoj strukturi, a *i* = 1, 2, ..., *r*

n = razdoblje u vijeku projekta, a *n* = 1, 2, ..., *t*.

Za praktični izračun bruto-plaća važno je znati da porezi i doprinosi te druga izdvajanja na neto-plaće iznose cca 63%, što znači da se iznos neto plaća množi sa koeficijentom 1,63.

Tablica 12: Ukupna primanja zaposlenih

(u kunama)

R.B.	O P I S	VISINA PRIMANJA
1.	Broj uposlenih	
2.	Neto mjesečne plaće	
3.	Bruto mjesečne plaće (red.br. 2 x koef. 1,63)	
4.	UKUPNO (red.br.1. x red.br.3 x 12 mj.)	

9. MARKETING

Marketinški splet aktivnosti ili kraće marketinški program sačinjen je na temelju informacija dobivenih tržišnim istraživanjem. Stalno praćenje i istraživanje tržišta, te kontrola i nadziranje tržišnih učinaka jedna je od odrednica marketinških aktivnosti tvrtke. Temeljni je cilj tvrtke zadovoljan kupac - potrošač. To se postiže stalnim unapređivanjem kvalitete roba ili usluga, konkurentnim cijenama, izborom optimalnih prodajnih (distribucijskih) kanala te izborom adekvatnog promocijskog programa. Svaka od navedenih aktivnosti mora biti brižljivo odabrana.

Zaključno, dobro razvijena i postavljena strategija marketinga mora imati sljedeće karakteristike.⁴⁹

1. Odluku o svrsi poslovanja poduzeća ili barem strateške namjere koje poduzeće želi ostvariti, što uz ostale aktivnosti i definiranje proizvoda, odnosno tržišta određuje što je poslovanje poduzeća danas, a što će biti u budućnosti.
2. Ciljeve koji će specificirati što će, koliko i u kojem vremenu poduzeće realizirati u odnosu na važne aktivnosti poslovanja kao što su: rast volumena prodaje, profita u određenom vremenu za svako poslovanje i proizvod/tržište te za cjelokupno poduzeće.
3. Strategija treba specificirati resurse, odnosno načine kako ih postići i kako raspodijeliti na cjelokupno poslovanje, odnosno poslovanje pojedinih proizvoda/tržišta te ostalih funkcionalnih cjelina.
4. Vjerojatno najvažniji dio svake strategije jest analiza snaga poduzeća u odnosu na konkurenciju kako bi se mogle razviti održive konkurentne prednosti u odnosu na postojeće i buduće suparnike.
5. Ako se sve prethodne karakteristike nadopunjuju i pojačavaju dolazi do sinergije, što poboljšava efektivnost i učinkovitost cjelokupnog poslovanja.

Proučavanje malih poduzeća brojne je teoretičare i praktičare dovelo do zaključka kako je klasični masovni marketing neprimjenjiv u ovom sektoru gospodarstva što dovodi do razvitka nove, alternativne, filozofije poznate kao *poduzetnički marketing*.⁵⁰ Ipak, koncept alternativnog marketinškog stila ne bi se trebao interpretirati kao preporuka poduzetnicima da odbace sve aspekte klasičnog strateškog marketinškog razmišljanja.

U situacijama gdje potrošači traže standardizirana dobra (primjerice namirnice) vjerojatno je da će mnogi osnovni principi marketinga razvijenog za velike multinacionalne kompanije i ovdje vrijediti. Stoga, preporučuju Chaston i Mangles⁵¹, valja usvojiti filozofiju fleksibilnog pristupa u kojem će menadžment malog poduzeća prvo uočiti prirodu kupaca, a tek potom izabrati marketinški stil koji je najprikladniji danim okolnostima.

⁴⁹ Renko, Nataša: op.cit., str. 17.-18.

⁵⁰ Eng. *Entrepreneurial Marketing*, vidjeti radove Chastona i Manglesa (2002.) i Bjerka i Hultmana (2002.). Pored toga, termin koji se također rabi u literaturi kao integracija poduzetničkih akcija traženja poslovnih prilika i strateških akcija iznalaženja i razvoja konkurentskih prednosti je *Strateško poduzetništvo*, vidjeti radove Tipurića (2002. i novije) i Kolakovića (2006.)

⁵¹ Chaston, Ian i Mangles, Terry: *Small Business Marketing Management*, Palgrave, New York, 2002., str. 17.

Karakteristike poduzetničkog marketinga, odnosno čimbenike o kojima ovisi rezultirajuća marketinška strategija malog poduzeća, pojasnio je Carson (et al.)⁵²:

- stupanj razvoja poduzeća: mlado poduzeće primjenjivat će jednostavne marketinške alate, dok s vremenom kako firma sazrijeva, sazrijevaju i marketinški alati koje primjenjuje;
- ograničenja u ciljevima i aktivnostima: zbog ograničenja veličine i resursa mala poduzeća ograničena su u količini i vrsti marketinških aktivnosti koje mogu primjenjivati;
- neformalnost: nepostojanje formalne organizacijske strukture niti formalnog sustava komunikacije u marketinškom odlučivanju;
- jednostavnost i slučajnost: utjecaj poduzetnika rezultira *ad hoc* odlučivanjem u odnosu na formalni marketing;
- reaktivnost u odnosu na konkurenciju: zbog nemogućnosti značajnijeg utjecaja malo poduzeće češće reagira nakon poteza konkurenata nego prije njih;
- uočavanje prilika: brze reakcije, promjena kretanja, uvođenje novih koncepata i slično, kada se uoče nove prilike na tržištu te
- kratkoročnost: iz svih navedenih razloga mali poduzetnici obično ne razvijaju dugoročne marketinške planove pa su im tako i marketinške odluke kratkoročne.

Unatoč nedostacima i ograničenjima malih i srednjih poduzeća, postoje karakteristike koje im osiguravaju određene marketinške prednosti, primjerice:⁵³ blizak odnos s kupcima, personalizirana ponuda, odanost zaposlenih, brza isporuka, fleksibilnost, brzo donošenje odluka, intimna znanja o kupcima te lokalna marketinška znanja koja omogućuju veći utjecaj na lokalnom tržištu. Izazov za poduzetnika predstavlja razmatranje tih prednosti kako bi stvorio prilike za preteći konkurenciju. Tako se poduzetnički orijentirano malo poduzeće može koncentrirati na ključne potrošače i najbolje marketinške prilike na ključnim tržišnim segmentima kroz pozicioniranje svojih snaga naspram slabosti konkurenata ili, drugim riječima, malo poduzeće mora strateški razmišljati i odlučivati.

Temeljni zahtjev koji mora ispuniti marketinška strategija poduzeća, u oblikovanju ukupnih marketinških aktivnosti, mogao bi se sažeti kroz njezinu sposobnost sučeljavanja i nadilaženja marketinških strategija suparnika ostvarujući, pri tom, održivu konkurentsku prednost. Sukladno tome, razvoj i oblikovanje odgovarajuće marketinške strategije promatra se kao proces od nekoliko temeljnih faza, ilustriranih donjom slikom.

Uvažavajući Renko, Delić i Škrtić⁵⁴, četiri faze koje predstavljaju temeljne inpute za razvijanje strategije marketinga jesu:

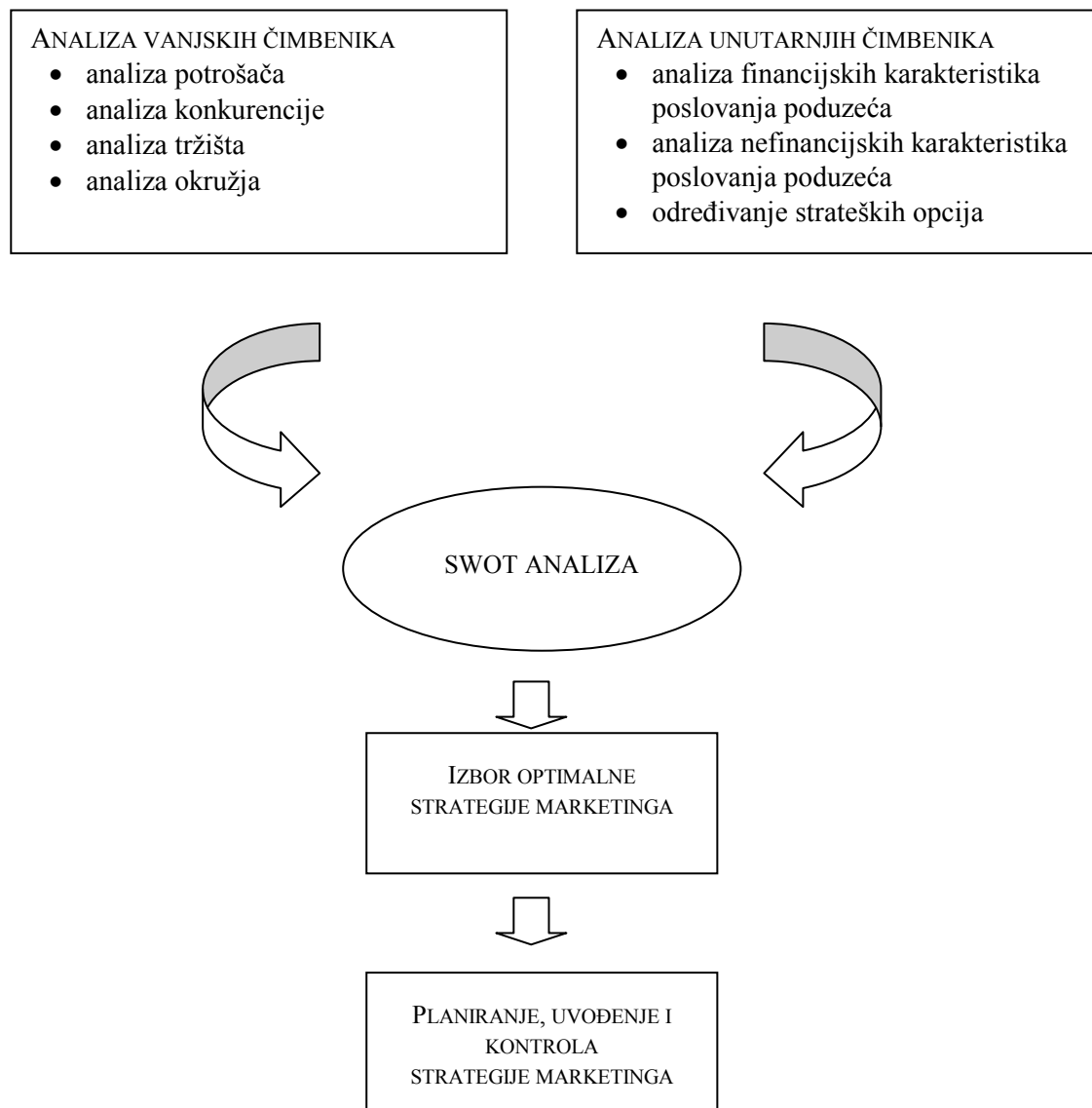
1. analiza vanjskih čimbenika,
2. analiza unutarnjih čimbenika,
3. oblikovanje optimalne strategije marketinga te
4. planiranje, uvođenje i kontrola strategije marketinga.

⁵² Carson, David & suradnici: op.cit., str. 155.

⁵³ Carson, David & suradnici: op.cit., str. 224.

⁵⁴ Renko, Nataša; Delić, Sanda i Škrtić, Marica: Benchmarking u strategiji marketinga, Mate, Zagreb, 1999., str. 134.

Slika 5: Proces razvijanja i oblikovanja strategije marketinga



Izvor: Prilagođeno prema: Renko, Nataša; Delić, Sanda i Škrtić, Marica: Benchmarking u strategiji marketinga, Mate, Zagreb, 1999., str. 136.

Temeljne odrednice marketinške strategije operacionaliziraju se kroz poseban marketinških plan, čije smo glavne sastavnice (4P) predložili u nastavku ovoga poglavlja.

A. *Proizvod ili usluga* - Nastanak ili generiranje novoga proizvoda ili usluge prolazi kroz osam karakterističnih koraka, koji se sastoje od: 1) generiranja ideja, 2) selekcije ideja, 3) razvoja koncepcije i testiranja, 4) razvoja marketinške strategije, 5) poslovne analize, 6) razvoja proizvoda, 7) testiranja tržišta i 8) komercijalizacije. Svaki od navedenih koraka je važan, pa ipak, osobito važnim držimo fazu komercijalizacije ili izlaska proizvoda/usluge na tržište. To je zapravo trenutak istine i početak tzv. životnoga vijeka proizvoda/usluga.

U fazi komercijalizacije osobito je važno odgovoriti na sljedeće upite:

- **Kada** lansirati naš proizvod/uslugu na tržište?
- **Gdje** lansirati naš proizvod ili uslugu?
- **Tko** su naši potencijalni kupci?
- **Kako** uvesti-lansirati naš proizvod/uslugu?

No, prije nego li se neki proizvod ili usluga lansira na tržište osobito je važno diferencirati proizvod ili uslugu u odnosu na konkurente. Prema P. Kotleru diferencijacija proizvoda ili usluge može se temeljiti na:

- fizičkim razlikama (obilježja, performanse, udobnost, izdržljivost, pouzdanost, dizajn, stil, ambalaža),
- razlikama u dostupnosti (dostupnost u trgovinama, putem telefona, pošte, faksa, Interneta),
- razlikama u uslugama (isporuka, instaliranje, obučavanje, savjetovanje, održavanje, popravak),
- razlikama u cijeni (od vrlo visokih do vrlo niskih cijena),
- razlikama u imidžu (simboli, atmosfera, događaji, mediji).

Ako smo uspješno diferencirali proizvod ili uslugu preostaje nam procijeniti tržišni udjel konkretnoga proizvoda ili usluge na konkretnom tržištu. Odgovor na postavljenu zadaću može nam pružiti istraživanje tržišta.

B. Formiranje i politika cijena. Prigodom formiranja cijena moguće je odabrati jednu od mogućih cjenovnih strategija: na temelju troškova uvećanih za dobit, na temelju ponude i potražnje, na temelju cijena konkurenata, na temelju praćenja cijena lidera, na temelju percipirane cijene, na temelju psiholoških čimbenika (očekivanja). Međutim, bez obzira na izbor konkretne cjenovne strategije, ponuda i potražnja za našim proizvodom ima ključnu ulogu.

C. Prodajni (distribucijski) kanali. Prodaja se obavlja putem vlastite ili tuđe prodajne mreže, odnosno različitih distribucijskih kanala. Prigodom izbora distribucijskih kanala poduzetnik mora voditi računa o postavljenim prodajnim ciljevima, obilježjima proizvoda ili usluge, specifičnostima konkretnoga prodajnog tržišta, zahtjevima i navikama potrošača i dr. Ovisno o izboru između više opcija distribucijski kanali mogu biti plići ili dublji, više ili manje intenzivni. Poduzetnicima stoje na raspolaganju tri karakteristična oblika (strategije) distribucije te četvrti oblik kao kombinacija prethodna tri oblika:

- 1) Intenzivna distribucija (slučaj kada se koriste svi raspoloživi prodajni posrednici i objekti na svim ciljanim tržištima i tržišnim segmentima);
- 2) Selektivna distribucija (slučaj kada se koristi samo nekoliko odabranih posrednika i objekata na pojedinim odabranim-ciljnim tržištima);
- 3) Isključiva distribucija (slučaj kada se koristi samo jedan isključivi posrednik ili objekt za pojedina ciljna tržišta ili ciljne segmente) te
- 4) Kombinirana distribucija (slučaj kada se koristi kombinacija gore predočena tri oblika distribucije).

Opisani distribucijski kanali prodaje mogu se predočiti tablično kako slijedi:

Tablica 13: Distribucijski kanali

KANALI DISTRIBUCIJE	IZRAVNA PRODAJA	PRODAJA PUTEM MALOPRODAJE	PRODAJA PUTEM VELEPRODAJE	PRODAJA PUTEM AGENATA	INTERNET PRODAJA	KRAJNI POTROŠAČ
Prva varijanta						
Druga varijanta						
Treća varijanta						
Četvrta varijanta						
Peta varijanta						

Fizička distribucija, odnosno prijevoz robe od proizvođača do skladišta (vele)trgovca ili pak prijevoz proizvoda do krajnjeg potrošača može se obavljati vlastitim vozilima ili se koriste usluge specijaliziranih prijevoznika i špeditera.

D. Promocijski program. Osobitu pozornost treba posvetiti izradi primjerenoga promocijskog programa. U temeljne promocijske aktivnosti spadaju: ekonomska propaganda, osobna prodaja ili direktni marketing, pospješene prodaje, ekonomski publicitet i odnosi s javnošću. Osim temeljnih promocijskih aktivnosti potrebno je razraditi i granične promocijske aktivnosti, u koje spadaju: usluge potrošačima, dizajn proizvoda ili usluge, pakiranje i ambalaža, promocijske konstante, sponzorstva ili donatorstva te usmena promidžba. Osobitu pozornost treba posvetiti promocijskim konstantama, u koje spadaju: naziv tvrtke, zaštitni znak, ime (marka) proizvoda, kućna boja te promocijski stil.

U suvremenom i zahtjevnom poslovnom okruženju poduzetnika neizostavno je spomenuti i SWOT analizu, koja je sastavni je dio gotovo svakog sustavnog procesa osmišljavanja marketinške strategije, odnosno postavljanja marketinških ciljeva te određivanja budućeg smjera kretanja bilo koje organizacije. Jednostavnije rečeno, korištenjem SWOT analize anticipira se budućnost, smanjuje rizik te osigurava profitabilno poslovanje. Naziv za SWOT analizu dolazi od prvih slova engleskih riječi *Strengths, Weaknesses, Opportunities* i *Threats* što na hrvatskom jeziku predstavlja snage, slabosti, prilike (povoljne tržišne prilike ili nove mogućnosti zarade) i prijetnje (tržišne smetnje ili prepreke).

Dakle, SWOT analiza predstavlja sustavnu evaluaciju organizacijskih snaga i slabosti te izvanjskih prilika i prijetnji, kako bi se razvila odgovarajuća marketinška strategija.⁵⁵ Kako bi ispunilo svoju misiju, poduzeće se mora osloniti na svoje ključne snage, prevladati ili ublažiti najveće slabosti te izbjeći značajne prijetnje i iskoristiti prilike koje najviše obećavaju.⁵⁶ Drugim riječima, SWOT analiza omogućava menadžeru usredotočiti se na strategiju koja koristi prilike i snage organizacije te istodobno izbjegava slabosti i prijetnje njezinu uspjehu.⁵⁷

Unatoč činjenici što je SWOT analiza u strateškom upravljanju prisutna desetljećima, njezina je važnost u oblikovanju pravilne strategije marketinga i dalje velika i to prvenstveno zahvaljujući činjenici što je usmjerena prema:⁵⁸

⁵⁵ Churchill, A. Gilbert Jr. i Peter, J. Paul: Marketing – Creating Value for Customers, Irwin & Austen Press, Burr Ridge, 1995., str. 128.

⁵⁶ Etzel, J. Michael; Walker, J. Bruce i Stanton, J. William: Marketing, 12th Ed., McGraw-Hill / Irwin, New York, 2001., str. 583.

⁵⁷ Perreault, D. William Jr. i McCarthy, E. Jerome: Essentials of Marketing – A Global-Managerial Approach, 8th Ed., McGraw-Hill / Irwin, New York, 2000., str. 54.

⁵⁸ Renko, Nataša & suradnici: op.cit., str. 150.

- analizi organizacije ili pojedinca,
- tržištu i
- konkurenciji.

Rezimirajući, može se reći kako se ciljevi provođenja SWOT analize prvenstveno sastoje od:⁵⁹

1. osiguravanja relevantnih informacija o unutarnjim snagama i slabostima pojedinaca i organizacija iz dostupnih izvora unutar ili izvan poduzeća;
2. osiguravanja relevantnih informacija o vanjskim prilikama i prijetnjama s kojima se poduzeće suočava, a koje se prvenstveno odnose na konkurenciju, gospodarsko, pravno i političko okruženje, te kupce ili korisnike;
3. uspoređivanje informacija o unutarnjim snagama i slabostima s informacijama o vanjskim prilikama i prijetnjama kako bi se omogućilo konkretiziranje prijedloga koji bi poslije za rezultat imali oblikovanje jasne marketinške strategije. U njoj bi se: a) unutarnje snage i vanjske prilike iskoristile i potencirale radi uspješnijeg djelovanja i ostvarivanja misije, a jednako tako bi se b) neutralizirale, izbjegle ili umanjile unutarnje slabosti i vanjske prijetnje kako bi u što manjoj mjeri negativno utjecale na rezultate koje poduzeće ili pojedinac postižu u ostvarivanju zacrtane misije.

Način na koji će se SWOT analiza provesti u praksi ovisi o konkretnoj organizaciji i njezinim potrebama, pri čemu se prilagođavaju korištene metode, sudionici i potrebno vrijeme. Također, potrebno je voditi računa da cijeli postupak bude u što je moguće većoj mjeri.⁶⁰

- *skroman u zahtjevima u pogledu potrebnog angažiranja resursa (ljudskih, vremenskih, materijalnih i drugih)*
- *transparentan i jednostavan za one koji provode analizu i koriste se rezultatima cjelokupne analize*
- *provediv na takav način da je moguće promptno reagirati na promjene u okruženju i analizirati njihov strategijski utjecaj na djelovanje neprofitne organizacije (nepredviđene okolnosti, povećanje broja kupaca, pojava konkurenata i sl.)*
- *sadržajno relevantan i pouzdan za donošenje strategijskih odluka (bez suvišnih informacija iz neprovjerenih izvora koje mogu otežati kasnije donošenje strategijskih odluka).*

Pored nedvojbenih koristi, SWOT analiza u praksi pokazuje i određene slabosti među kojima se ističu sljedeće:⁶¹

- strateški planeri nisu u stanju staviti u odnos snage i slabosti s ključnim faktorima uspjeha, jer ne uspijevaju zaključiti koje snage i slabosti predstavljaju ključne faktore uspjeha za poduzeće na tržištu,
- snage i slabosti analiziraju se zasebno, u apsolutnim terminima, umjesto u odnosu na konkurenciju, odnosno često se ne uspijeva sagledati koje su to snage i slabosti koje poduzeće može iskoristiti u odnosu na konkurenciju,
- elementi SWOT analize često su nedovoljno specifični,

⁵⁹ Renko, Nataša & suradnici: op.cit., str. 122.-123.

⁶⁰ Renko, Nataša & suradnici: op.cit., str. 123.-124.

⁶¹ Navedeno prema: Renko, Nataša: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005., str. 114

- sposobnosti konkurencije podcjenjuju se i/ili pogrešno tumače,
- fokus je na specifičnim marketinškim problemima umjesto da se sagledavaju šire perspektive poduzeća,
- naglasak je uglavnom na najistaknutijim elementima koji se mogu kvantificirati.

Ipak, usprkos nedostacima, SWOT analiza jednostavna je i učinkovita analiza unutrašnjih resursa i vanjskog okruženja koja čini sastavni dio jednog puno šireg procesa, odnosno procesa strateškog marketinškog planiranja, a može se provesti u relativno kratkom vremenu i uz relativno mala sredstva. SWOT analiza osigurava okvirni model za izbor odgovarajuće strategije pomoću koje će se organizacija moći usredotočiti na zadovoljavanje zahtjeva okruženja, što je sljedeći korak u razvoju i oblikovanju strategije marketinga.

Pokušajte izraditi SWOT analizu za Vaš poduzetnički projekt! Od pomoći zasigurno može biti i sljedeći prikaz.

Tablica 14: Neki od mogućih elemenata SWOT analize

SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
<ul style="list-style-type: none"> - kvalitetni management - veliki tržišni udio - povoljan image - fleksibilnost u prilagodbi okruženju - dobra organizacija i primjena marketinških aktivnosti - likvidnost i uspješnost u naplati potraživanja, - dobra radna atmosfera - obrazovanost i iskustvo djelatnika - istraživačke i razvojne aktivnosti (I & R) i inovacije - povoljna struktura troškova - monopolistički ili oligopolistički položaj na tržištu - mogućnost povoljnog pribavljanja finansijskih sredstava - dobra tehnologija - poznavanje prilika na tržištu 	<ul style="list-style-type: none"> - visoki troškovi proizvodnje/ nudića usluga - neodgovarajući image - neusklađenost i/ili nepostojanje strategije - neobrazovanost i/ili neiskustvo djelatnika - slabosti managementa (obrazovanje, rad s ljudima, liderske i organizacijske sposobnosti...) - konzervativnost i neprihvatanje novih ideja - nefleksibilnost u prilagodbi okruženju - višak zaposlenih - loša radna klima i nemotiviranost za rad - nesustavna provedba marketinških aktivnosti - loša kvaliteta proizvoda /usluga - prevelika diversificiranost - prevelika fluktuacija djelatnika
PRILIKE (O)	PRIJETNJE (T)
<ul style="list-style-type: none"> - nova tržišta - izvoz - povoljne promjene zakona i propisa - uključivanje matične države u gospodarske i političke asocijacije - diversifikacija u nove poslove - strateško udruživanje, preuzimanje i partnerstva - reduciranje konkurencije - lobiranje - iskorištavanje povoljnih trendova na tržištu 	<ul style="list-style-type: none"> - strateško udruživanje, preuzimanje i partnerstva kod konkurencije - nova tehnološka i inovacijska rješenja kod konkurencije - pojava supstituta - nepovoljna gospodarska situacija, recesija, inflacija - donošenje nepovoljnih zakona i propisa - nepovoljne promjene u ukusima/ potrebama kupaca

11. ZAŠTITNE MJERE

Posebno poglavlje svakog poduzetničkog projekta čine mjere zaštite okoliša te mjere zaštite na radu.

11.1. ZAŠTITA OKOLIŠA

Svijest o potrebi zaštite okoliša determinirala je sve veću pozornost mjerama zaštite okoliša. Već prigodom odabira tehnološkog rješenja istražuju se uvjeti primjene odabrane tehnologije na okoliš. Sukladno utvrđenim standardima te zakonskim propisima u pojedinim slučajevima se uvjetuje izdavanje lokacijske i građevinske dozvole izradom posebne studije utjecaja na okoliš.

Studija utjecaja na okoliš treba detaljno dokumentirati i obrazložiti moguće utjecaje investicijskog projekta na okoliš. U procesu izrade takovog dokumenta cjelokupni se posao obavlja u dvije faze. U prvoj se izrađuje Prethodna studija utjecaja na okoliš, koja se temelji na obradi relevantnih već dostupnih informacija. U većini slučajeva to nije dostatno pa se pristupa realizaciji druge faze, tj. izradi Konačne studije utjecaja na okoliš, koja se temelji na detaljnim istraživanjima svih mogućih utjecaja na okoliš. Takovu Konačnu studiju usvaja posebno povjerenstvo sastavljeno od predstavnika Državne uprave i specijaliziranih institucija. Nakon usvajanja studije slijedi javna rasprava o analiziranom investicijskom projektu glede utjecaja na okoliš te konačno usvajanje studije. U slučaju da Konačna studija ukaže na nepovoljne učinke projekta na okoliš, odgovarajuća tijela Državne uprave izdaju Posebne uvjete, kojim obvezuju investitora da učini sve kako ne bi došlo do nepovoljnog utjecaja na okoliš. Važno je znati da troškovi vezani za izradu Studije i provedbu Posebnih uvjeta zaštite okoliša poskupljuju projekt i čine sastavni dio ukupnih ulaganja u konkretni projekt.

Međutim, bez obzira na rezultate Studije utjecaja na okoliš, kada se radi o osjetljivim tehnologijama (primjerice izgradnja atomskih centrala i sl.), osim primjene strogih propisa zaštite okoliša, traži se konsenzus stanovništva određenog područja ili države.

U svakom slučaju u poduzetničkom projektu potrebno je opisati utjecaj projekta na okoliš, odnosno opisati mjere zaštite okoliša kako bi se eliminirali štetni utjecaji projekta. Osobitu pozornost potrebno je posvetiti zbrinjavanju krutog otpada, tretmanu otpadnih (fekalnih i oborinskih) voda, sprječavanje buke te eliminiranju štetnih emisija u zrak.

11.2. ZAŠTITA NA RADU

Posebnu pozornost u projektu treba posvetiti zaštiti na radu. Navedena problematika regulirana je posebnim zakonskim propisima za čije narušavanje su propisane stroge zakonske sankcije. Zaštita na radu predmnijeva primjenu propisa koji propisuju radne uvjete, protupožarnu zaštitu, zaštitu od buke, zaštitnu odjeću i druge mjere koji utječu na radne uvjete.

12. AKTIVIZACIJSKO RAZDOBLJE

Predvideno aktivizacijsko razdoblje obuhvaća splet aktivnosti od generiranja i selekcije ideja, do komercijalizacije ili uvođenja proizvoda ili usluge na tržište. Navedeno razdoblje može biti kraće ili duže, a obuhvaća splet aktivnosti od usvajanja prostorne i urbanističke dokumentacije, izrade tehničko-tehnološke dokumentacije i programske provjere, ishoda građevinske dozvole, ishoda kredita, do odabira izvođača radova, izvođenja pripremnih i obrtničko-instalacijskih radova, kupnje i montaže opreme, zapošljavanja i obuke novih djelatnika, pokusnoga rada te početka rada novog proširenog objekta. Planirani splet važnijih aktivnosti opisali smo kako slijedi:

- Aktivnost 1.* _____
- Aktivnost 2.* _____
- Aktivnost 3.* _____
- Aktivnost 4.* _____
- Aktivnost 5.* _____
- Aktivnost 6.* _____
- Aktivnost 7.* _____
- Aktivnost 8.* _____
- Aktivnost 9.* _____
- Aktivnost 10.* _____

Tablica 15: Aktivizacijsko razdoblje (gantogram)

OPIS AKTIVNOSTI	MJESECI									
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	n.
AKTIVNOST 1.										
AKTIVNOST 2.										
AKTIVNOST 3.										
AKTIVNOST 4.										
AKTIVNOST 5.										
AKTIVNOST 6.										
AKTIVNOST 7.										
AKTIVNOST 8.										
AKTIVNOST 9.										
AKTIVNOST n.										

13. FINANCIJSKE PROJEKCIJE

U ovom dijelu projekta potrebno je izraditi slijedeće financijske projekcije:

- Projekciju ulaganja u osnovna (stalna) sredstva
- Projekcija izvora financiranja
- Projekcija ulaganja u trajna obrtna sredstva
- Projekcija obveza prema izvorima financiranja
- Projekcija amortizacije (otpisa) osnovnih sredstava i ostatka vrijednosti projekta
- Projekcija ukupnoga prihoda
- Projekcija rashoda poslovanja
- Projekcija računa dobiti i gubitka
- Projekcija ekonomskih tijekova projekta
- Projekcija financijskih tijekova projekta
- Projekcija bilance
- Analiza osjetljivosti

U slučaju složenijih i većih projekata potrebno je sačiniti projekciju dinamiku osiguravanja sredstava (izvora) sa dinamikom radova (ulaganjem).

13.1. PROJEKCIJA ULAGANJA U OSNOVNA (STALNA) SREDSTAVA

Osnovna ili stalna sredstva čine dio ukupnih poslovnih sredstava tvrtke koja se upotrebljavaju u razdoblju dužem od jedne godine. Uporabom osnovnih sredstava tijekom njihovog eksploatacijskog vijeka ostvaruju se određene koristi sadržane u prodajnoj vrijednosti proizvoda/usluge. S vremenom se osnovna sredstva troše, a svoju vrijednost postupno prenose na gotove proizvode/usluge. Proces postupnog trošenja vrijednosti osnovnih sredstava i njihovog prenošenja na gotove proizvode/usluge naziva se amortizacija osnovnih sredstava. I dok su koristi od uporabe osnovnog sredstva neposredno uključene u veličinu ukupnog prihoda, dotle je iznos amortizacije izravno uključen u strukturu poslovnih rashoda⁶². U pojavnom obliku ulaganja u osnovna sredstva se dijela na materijalna i nematerijalna ulaganja.

U materijalna ulaganja spadaju ulaganja u slijedeća osnovna sredstva:

- Zemljište (poljoprivredno ili građevinsko);
- Šume;
- Rudna bogatstva;
- Građevinski objekti (uključuje troškove građevinskih, obrtničkih, instalacijskih i drugih radova te vrijednost ugrađenih instalacija);
- Ostali poslovni prostori (uređi, saloni, ambulante, ateljei i sl.);
- Proizvodna oprema;
- Pokuštvo i uredska oprema;
- Računala i računalna oprema i programi (software i hardware);

⁶² Bendeković, J. & suradnici: op.cit., str. 85.

- Mobilni telefoni;
- Višegodišnji nasadi;
- Osnovno stado;
- Prijevozna sredstva (osobni automobili, autobusi, kamioni, radni strojevi i sl.);
- Brodovi;
- Ostala nespomenuta osnovna sredstva (npr. knjige, umjetničke slike i sl.).

U nematerijalna ulaganja spadaju slijedeća ulaganja:

- Osnivački izdaci;
- Projektiranje;
- Istraživanje i razvoj;
- Patenti;
- Licence;
- Know-how;
- Goodwill;
- Franšize;
- Koncesije;
- Najam i sl.

Zemljišta i šume se ne amortiziraju, tj. tijekom njihovog korištenja se ne pojavljuje izravni trošak amortizacije. Nabavna vrijednost zemljišta i šuma tijekom eksploatacijskoga vijeka projekta ostaje nepromijenjena i prenosi se kao ostatak vrijednosti projekta.

Građevinski objekti, oprema, višegodišnji nasadi osnovno stado te druga oprema i strojevi materijalni su oblici osnovnih sredstva, koja se amortiziraju tijekom njihovog korištenja. Ista je situacija i sa nematerijalnim ulaganjima kao što su osnivačka ulaganja, projektna dokumentacija i sl. koja se također amortiziraju tijekom njihovog korištenja sukladno propisanim stopama otpisa (više o amortizaciji osnovnih sredstava vidi u nastavku).

Važno je naglasiti da se osnovna (stalna) sredstva unose u knjige po njihovoj nabavnoj vrijednosti. Nabavna vrijednost osnovnog sredstva podrazumijeva zbroj svih troškova nastalih u vremenu njegove nabave i stavljanja u uporabu. Struktura nabavne vrijednosti osnovnih sredstava sastoji se od fakturirane vrijednosti i svih ostalih troškova nabave te troškova stavljanja u uporabu, a može se izračunati uz pomoć slijedećeg obrasca:

$$Nv_1 = Fv_1 + Pt_1 + Ca_1 + Os_1 + Mo_1 + Ot_1$$

gdje je:

Nv = nabavna vrijednost osnovnog sredstva

Fv = fakturna vrijednost

Pt = prijevozni troškovi

Ca = carina

Os = osiguranje

Mo = montaža

Ot = ostali troškovi odnose na bankarske garancije, provizije, PDV i sl.

i = vrsta osnovnog sredstva, a *i* = 1, 2, ..., m.

U nastavku smo predočili tabelarni prikaz ulaganja u osnovna (stalna) i stalna obrtna sredstva te njihovu strukturu.

Tablica 16: Predračunska vrijednost ulaganja u osnovna (stalna) i trajna obrtna sredstva
(u kunama)

R.B.	STAVKE ULAGANJA	VISINA ULAGANJA	U %
1.	OSNOVNA (STALNA) SREDSTVA		
1.1.	Zemljište		
1.2.	Građevinski objekti		
1.3.	Ostali poslovni prostori		
1.4.	Oprema		
1.5.	Prijevozna sredstva		
1.6.	Osnovno stado		
1.7.	Dugogodišnji nasadi		
1.8.	Uredska oprema i inventar		
1.9.	Računalna oprema (hardware i software)		
1.10.	Ostala nespomenuta osnovna sredstva		
1.11.	Nematerijalna imovina		
2.	TRAJNA OBRTNA SREDSTVA		
	U K U P N O		100,00

13.2. PROJEKCIJA IZVORA FINANCIRANJA

Jedan od važnijih koraka u realizaciji poduzetničkog projekta jeste iznalaženje odgovarajućih izvora financiranja, odnosno zatvaranje tzv. konstrukcije financiranja. Izvori financiranja se u načelu sastoje od vlastitih i tuđih sredstava. Pod vlastitim sredstvima predmnijevamo:

- Inokosni kapital;
- Kapital ulagača (udjeličari, ortačka ulaganja, joint venture i sl);
- Dionički kapital;
- Državni i paradržavni kapital.

Kapital inokosnog vlasnika ili kapital ulagača je izvor sredstava jednog ili više ulagača u organizacijskom obliku društva s ograničenom odgovornošću, a dionički kapital podrazumijeva vlastiti izvor sredstava u organizacijskom obliku dioničkog kapitala. Dionički kapital sastoji se od dijela koji otpada na obične dionice i dijela koji otpada na povlaštene dionice. Državni kapital se može pojaviti u različitim oblicima pomoći i potpora malim i srednjim poduzetnicima (npr. kroz subvenciju kamata, premije, oslobađanja i sl.).

Pod tuđim sredstvima podrazumijevamo:

- Bespovratna sredstva (razni oblici pomoći, donacija i drugih unilateralnih transfera);
- Dugoročni krediti;
- Kratkoročni krediti;
- Robni krediti;
- Robni financijski leasing i dr.

Bespovratna sredstva se mogu klasificirati kao tuđa sredstva, jer ovise o tuđoj volji (benevolentnosti), iako se, po pravilu, tretiraju kao vlastita sredstva. Svi ostali izvori

financiranja, osim vlastitih i bespovratnih izvora, podrazumijevaju izravnu obvezu njihova povrata vlasniku sredstava (banci ili drugom financijeru), u određenom roku, s određenom naknadom (cijenom kapitala), instrumentima osiguranja i drugim ograničenjima. Zakup ili leasing je specifičan oblik izvora financiranja, kojim se privremeno ili trajno zakupljuju ili otkupljuju osnovna sredstva.

Neizravni trošak korištenja vlastitih sredstava proračunava se, kao propuštena dobit radi ulaganja u konkretni projekt, a ne u neki drugi projekt ili štednju-dionice. Navedeni neizravni trošak naziva se oportunitetnim (uvjetnim) troškom.

U pojavnom obliku vlastita sredstva ubrajaju se novčana sredstva poduzetnika ili pak druga imovina koju poduzetnika unosi u projekt. Primjerice vlastitim sredstvima smatra se poljoprivredno ili građevinsko zemljište, građevine i poslovni prostori, oprema i strojevi, prijevozna sredstva ili druga imovina poduzetnika pod uvjetom da navedenu imovinu unese u projekt U vidu temeljnog kapitala ili dokapitalizacije tvrtke. U načelu poduzetnik bi trebao, prigodom zatvaranja tzv. konstrukcije financiranja trebao osigurati, kao svoje učešće, minimalno 10-20% ukupne vrijednosti projekta.

Tablica 17: Izvori financiranja

(u kunama)

R.B.	IZVOR	IZNOS	U%
1.	VLASTITA SREDSTVA (KAPITAL)		
1.1.	U novcu		
1.2.	Zemljištu		
1.3.	Strojevima ili opremi		
1.4.	Uredskom namještaju ili opremi		
1.5.	U priznatim drugim doprinosima projektu		
2.	TUĐA SREDSTVA (KAPITAL)		
2.1.	Kredit		
2.2.	Robni ili financijski leasing		
2.3.	Drugi izvori financiranja (povratna i bespovratna sredstva)		
	UKUPNO		100,00

Dinamiku korištenja izvora financiranja treba uskladiti s dinamikom trošenja sredstava, tj. ulaganjima u osnovna i trajna obrtna sredstva. Međutim, nema čvrstih pravila u uskladbi dinamike izvora sredstava i dinamike trošenja sredstava. U načelu u pripremnoj fazi investicijskog projekta poduzetnik angažira vlastita sredstva. To se, prije svega, odnosi na troškove osnivanja tvrtke, na izradu idejnih i glavnih projekata, tehnoloških elaborata, preliminarna istraživanja tržišta, za plaćanje interkalarnih kamata i sl. U izvedbenoj fazi projekta po pravilu se koriste tuđa sredstva, bilo da se radi o gradnji, rekonstrukciji ili adaptaciji poslovnog prostora, kupnji opreme, financiranju trajnih obrtnih sredstava i sl.

13.3. PROJEKCIJA ULAGANJA U TRAJNA OBRTNA SREDSTVA

Ulaganja u trajna obrtna sredstva obuhvaćaju ulaganja u nabavu sirovina i energenata, trgovačke robe i rezervnih dijelova, potrošnog materijala, sitnog materijala, plaća zaposlenih, ulaganja u promidžbu, reprezentaciju, dnevnice i putne troškove i te druge predvidive rashode koja su potrebna za odvijanje procesa privređivanja, odnosno do trenutka naplate potraživanja

od prodanih usluga. Važno je naglasiti da obrtna sredstva tijekom procesa privređivanja mijenjaju svoj oblik ali ne i vrijednost. Prigodom projekcije ulaganja u trajna obrtna sredstva, pošli smo od pretpostavke da ih moramo osigurati za prvi ciklus privređivanja, a da će se nakon toga angažirana obrtna sredstva financirati iz tekućeg priliva poslovanja.

U praksi se koriste dvije metode izračuna projekcije trajnih obrtnih sredstava. Prva se metoda temelji na aproksimaciji (procjeni) potrebitih obrtnih sredstava, koja se koristi iskustvenim podacima koji važe za dotičnu gospodarsku granu i njezinim specifičnima. Drugim riječima prigodom projektiranja trajnih obrtnih sredstava posebnu pozornost treba posvetiti:

- vrsti djelatnosti kojoj dotični projekt pripada;
- vremenu potrebnom za proizvodnju - usluživanje (dužini proizvodnoga - uslužnoga ciklusa);
- vremenu nabave i uvjetima plaćanja svih materijalnih inputa;
- politici i praksi zaliha materijalnih inputa;
- vremenu i uvjetima naplate prodanih roba - usluga;
- vremenu i uvjetima plaćanja dobavljača za robe i usluge;
- vremenu i uvjetima isplate plaća, poreza i doprinosa;
- vremenu i uvjetima plaćanja poreza na dodanu vrijednost;
- vremenu i uvjetima plaćanja poreza na ukupnu dobit;
- vremenu i uvjetima plaćanja kamata na financijske i robne kredite i sl.

Respektirajući navedene kriterije potrebno je procijeniti trajanje prvog ciklusa usluživanja, koji traje od tridesetak dana (uslužno obrtništvo) do nekoliko mjeseci, a u nekim slučajevima (brodogradnja i graditeljstvo) do godine dana i duže, odnosno visinu trajnih obrtnih sredstava dostatnu za odvijanje procesa proizvodnje ili usluživanja.

Druga je metoda egzaktnija i temelji se na nešto kompleksnijoj analizi potrebitih trajnih obrtnih sredstava, koristeći se koeficijentima obrta poslovnih sredstava, odnosno danima vezivanja, na temelju podataka iz reprezentativne godine eksploatacijskoga vijeka. Inače, obrtna se sredstva sastoje od slijedećih pojava oblika:

- Zaliha repromaterijala
- Zaliha gotovih proizvoda
- Potraživanja od kupaca
- Novac
- PDV (porez zaračunat na gotove proizvode)

a njihovi izvori od slijedećih stavki:

- Obveze prema domaćim i stranim dobavljačima
- Amortizacija stalnih sredstava
- Ukupne plaće menadgera i radnika
- Financijski rashodi (kamate na kredite)
- Porez na dobit (mjesečna akontacija) te
- PDV (pretporez na kupljenu robu).

Budući da smo definirali oblike obrtnih sredstava, kao i njihove izvore, potrebno je proračunati prosječnu ročnost – dospelost vezivanja obrtnih sredstava u danima, odnosno izračunati koeficijent obrta (Ko) za svaki pojavni oblik obrtnih sredstava. Metoda izračuna je relativno jednostavna, a dobije se kada broj dana razdoblja (360 dana u godini) podijelimo s danima vezivanja svake stavke obrtnih sredstava (n), što je prikazano u slijedećemu obrascu:

$$Ko = \frac{360}{n}$$

Nakon što smo utvrdili obrtna sredstva, izvore obrtnih sredstava iz poslovanja te izračunali koeficijent obrta za svaku stavku obrtnih sredstava, sačinili smo projekciju trajnih obrtnih sredstava što smo predočili u tablici 18.

Tablica 18: Projekcija trajnih obrtnih sredstava

STAVKE OBRTNIH SREDSTAVA	Godišnji Promet	Dani vezivanja	Koeficijent obrta	Potrebna obrtn. sred.
A. Obrtna sredstva- ukupno				
1. Zalihe repromaterijala				
2. Zalihe gotovih proizvoda				
3. Potraživanja od kupaca				
4. Novac				
5. PDV				
B. Izvori sredstava-ukupno				
6. Obveze prema dobavljačima				
7. Amortizacija				
8. Ukupne plaće				
9. Financijski rashodi				
10. Porez na dobit (akontacija)				
11. PDV (pretporez)				
C. Trajna obrtna sredstva				

13.4. PROJEKCIJA OBVEZA PREMA IZVORIMA FINANCIRANJA

Ulaganja u poduzetnički projekt spadaju u dugoročna ulaganja. Pod dugoročnim ulaganjima podrazumijevamo sva ulaganja sa rokom otplate dužim od jedne godine dana. U većini slučajeva poduzetnik nema dostatan vlastiti kapital pa koristi tuđa sredstva. Pod tuđim sredstvima podrazumijevamo dugoročne bankarske kredite, robni i financijski leasing, ortačka ili joint venture ulaganja, dionički kapital te druge izvore financiranja (povratna i bespovratna sredstva). U financiranju poduzetničkih projekata, u nas, dominira dugoročni bankarski kredit. Dugoročni kredit predstavlja tzv. financijsku polugu⁶³ koja pomaže pokretanju biznisa. Uporaba financijske poluge značajna je za ostvarivanje projektiranog poslovnog rezultata

⁶³ Financijska poluga uporaba je duga u financiranju i ekspanziji poslovanja poduzeća. Uporaba financijske poluge značajna je za ostvarenje zadovoljavajućeg poslovnog rezultata, čime se udovoljava pravilu financijske poluge, a koje kaže da se isplati koristiti dug u poslovanju poduzeća, ako se ostvaruje veća stopa profitabilnosti od ponderirane kamatne stope po kojoj se plaćaju kamate na dug. Skupina autora: Financijski leksikon, Leksikografski zavod M. Krleža, Zagreb, 1995., str. 231.

(dobiti), čime se udovoljava pravilu financijske poluge, a koja kaže da se isplati koristiti dug u poslovanju tvrtke, ako se ostvaruje veća stopa profitabilnosti od ponderirane kamatne stope po kojoj se plaćaju kamate na dug⁶⁴.

Sa stajališta ročnosti krediti se dijele na tri kategorije: a) kratkoročne, b) srednjoročne i c) dugoročne kredite. Kratkoročni krediti su oni krediti koji dospijevaju od jednog dana pa do godine dana, srednjoročni krediti su oni krediti koji dospijevaju od 1 do 5 godina, a dugoročni su oni krediti koji dospijevaju iznad 5 godina, najčešće do 10 godina, a kada se radi o stambenim kreditima oni dospijevaju do 15 i više godina.

Sa stajališta osiguranja sve kredite razlikujemo na: osobne i pokrivenne (realne) kredite. Osobni kredit je onaj koji se daje jednom osobi ili poduzeću bez posebnog pokrića. Ova vrsta kredita naziva se još i bianco kredit, a u trgovini otvoreni kredit. Pokriveni ili realni kredit je onaj za čije se pokriće uzimaju u zalog realne vrijednosti iz kojih se vjerovnik može naplatiti u slučaju da dužnik ne odgovori svojim obvezama. Mjениčni kredit je tipičan osobni kredit, dok hipotekarni, založni, varantni krediti spadaju u skupinu realnih kredita.

Daljnja podjela razlikuje kredite na: a) odobrene, b) u korištenju i c) u otplati. Odobreni kredit je kreditni okvir, tj. unaprijed postavljena granica do koje se neki kredit može koristiti. Kredit je u korištenju u unaprijed ugovorenomu roku (od nekoliko mjeseci do godine dana) u kojem se odobreni kredit može koristiti. Tijekom korištenja (roka korištenja) obračunavaju se kamate na izdvojeni (rezervirani), a neiskorišteni iznos kredita. Na iskorišteni dio kredita obračunavaju se interkalarnе kamate, koje su najčešće jednake redovitim kamatama. Nakon što se iskoristi cjelokupni odobreni iznos kredit se prenosi u otplatu.

Nadalje, kredite dijelimo na one sa počekom (grace period) i one bez početka. Kod prve skupine razlikujemo dvije opcije: (1) tijekom početka ne plaća (vraća) se glavnica, ali se zato naplaćuju kamate, koje su najčešće jednake redovitim kamatama i (2) tijekom početka ne plaćaju se ni glavnica ni kamate, već se nakon isteka početka obračunane kamate pripisuju glavnici pa se za taj iznos povećava dug korisnika kredita.

Konačno, sa stajališta uvjeta vraćanja dugoročnih kredita razlikujemo: jednokratne, obročne i amortizacijske kredite. Jednokratni krediti su oni koji se o roku vraćaju od jednom u cjelokupnom iznosu (jednokratno), obročni su oni koji se otplaćuju u ugovorenim otplatnim iznosima, a amortizacijski su oni koji se otplaćuju u mjesečnim, tromjesečnim, polugodišnjim ili godišnjim anuitetima⁶⁵.

Međutim, u praksi se najčešće koriste tzv. amortizacijski krediti – krediti koji se otplaćuju u anuitetima. Proračun anuiteta obično se naziva plan otplate kredita, a sastoji se od slijedećih elemenata:

- rok (datum) dospijeca,
- iznos rate (glavnice) osnovnog duga,
- iznos kamata,
- ostatak duga,
- iznos anuiteta.

⁶⁴ Bendeković, J. & suradnici: op.cit., str. 230.

⁶⁵ Bendeković, J. & suradnici: op.cit., str.231.

Anuitet je u svom ukupnom iznosu uvijek jednak. Međutim, njegovi sastavni dijelovi (otplatna kvota i dio za kamate) mijenjaju se u svakom otplatnom roku. Dio anuiteta za kamate na dug najveći je u prvom otplatnom roku, jer je i dug u tom momentu najveći, da bi u svakom budućem otplatnom roku bio sve manji. Dio anuiteta za otplatu duga, tj. otplatna kvota, najmanja je u prvom otplatnom roku, dok u slijedećim otplatnim rokovima raste da bi najveća bila u posljednjem otplatnom roku.

Obračun anuiteta obavlja se na dva načina, odnosno pomoću dvije metode:

- putem metode opadajućih anuiteta te
- metodom jednakih rata.

Više o navedenim metodama vidi u nastavku, a sada ćemo se pozabaviti metodom obračuna kamata te troškovima financiranja tijekom korištenja kredita.

Kamate se mogu obračunavati na kraju ili početku razdoblja ukamaćenja. Prva metoda se naziva dekurzivni obračun kamata, a potonja anticipativni obračun kamata. U Hrvatskoj prevladava dekurzivni način obračuna kamata.

13.4.1. Troškovi financiranja tijekom korištenja kredita (interkalarne kamate, provizije i sl.)

Tijekom korištenja kredita nastaju troškovi (financiranja) koji se moraju obračunati i u određenom roku platiti. Interkalarne kamate su troškovi financiranja projekta koje poduzetnik plaća u razdoblju korištenja kredita na utrošeni dio odobrenog kredita. Interkalarne kamate se obračunavaju po unaprijed ugovorenoj stopi i to na iskorišteni dio kredita od dana korištenja do stavljanja kredita u otplatu. Iznos interkalarne kamate ovisi o visini kredita, visini ugovorene kamate, vremenu korištenja i iznosu iskorištenog kredita. Interkalarna kamata može se plaćati po svom dospelju, a može se i pripisivati osnovnom kreditu. U svakom slučaju interkalarna kamata je trošak kredita u razdoblju korištenja, tj. u razdoblju u kojemu kredit još uvijek nije stavljen u otplatu. Važno je znati da interkalarne kamate povećavaju nabavnu vrijednost osnovnih sredstava i da se, u pravilu, financiraju vlastitim sredstvima (kapitalom) poduzetnika.

Osim interkalaranih kamata obračunavaju se i troškovi rezerviranja sredstava, koje banke zaračunavaju u manjem postotku, najčešće u promilima, od trenutka odobravanja kredita i otvaranja odgovarajuće kreditne partije, do početka korištenja kredita. Nadalje, kreditori zaračunavaju jednokratne provizije u odgovarajućem postotku kredita na ime troškova obrade kreditnog zahtjeva.

Za angažirane strane kredite interkalarna kamata se ne obračunava, budući da se kredit povlači početkom godine i da se u toj godini stavlja u otplatu. Strane banke, po pravilu, na odobreni kredit obračunavaju posebni trošak korištenja u promilima (tzv. management fee), a taj se trošak plaća na samom početku korištenja kredita (odbijanjem od glavnice). Kao i u slučaju interkalarnih kamata, posebni troškovi stranog kapitala povećavaju nabavnu vrijednost osnovnog sredstva, a financiraju se vlastitim sredstvima (kapitalom) poduzetnika.

13.4.2. Proračun otplate (amortizacije) kredita metodom jednakih anuiteta

Iznos jednakog anuiteta (A) izračunava se tako da se ukupni iznos kredita (G) pomnoži s anuitetnim faktorom (af), što se može predočiti pomoću obrasca:

$$A = G \frac{k(1+k)^n}{(1+k)^n - 1},$$

gdje je:

A = iznos jednakog anuiteta

G = iznos kredita

k = kamatna stopa (izražena u decimalama)

n = broj razdoblja otplate, a $n = 1, 2, \dots, t$

Navedeni izraz, koji sadrži kamatnu stopu i broj razdoblja otplate čini vrijednost tzv "V" financijskih tablica. Ako visinu kredita (G) pomnožimo s anuitetnim faktorom (af) iz "V" financijskih tablica dobit ćemo visinu anuiteta (A).

$$A = G \times af$$

Anuitetni faktor ćemo pronaći u "V" financijskim tablicama (vidi dodatak x) tako što ćemo visinu kamate stope podijeliti ugovorenim terminima otplate (mjesečni, tromjesečni, polugodišnji ili godišnji). Primjerice ako je kamatna stopa 6%, a ugovorena otplata u tromjesečnim anuitetima, kamata za izračun anuitetnog faktora iznosi 1,5% (jer je $6 : 4 = 1,5$). Za pronalaženje anuitetnog faktora potrebno je broj godina otplate kredita podijeliti sa terminima otplate. Primjerice ako je rok otplate 5 godina, a termini otplate tromjesečni, u "V" tablicama ćemo pod rednim brojem dvadeset pronaći anuitetni faktor, koji iznosi: 0,05824574. U nastavku smo predočili plan otplate (amortizacije) kredita metodom jednakih anuiteta na konkretnom primjeru:

Tablica 19: Plan otplate (amortizacije) kredita metodom jednakih anuiteta

KREDIT = 1.750.000,00 kuna

KAMATI = 6% godišnje

OTPLATA = 5 godina u tromjesečnim anuitetima

POČEK = bez počeka

ANUITETI = $0,05824574 \times 1.750.000,00 = 101.930,04$ (anuitet)

RAZDOBLJE	ANUITET	KAMATA	GLAVNICA	D U G
				1.750.000,00
I-III	101.930,04	26.250,00	75.680,04	1.674.319,96
IV-VI	101.930,04	25.114,80	76.815,24	1.597.504,72
VII-IX	101.930,04	23.962,57	77.967,47	1.519.537,26
X-XII	101.930,04	22.793,06	79.136,98	1.440.400,28
I-III	101.930,04	21.606,00	80.324,03	1.360.076,24
IV-VI	101.930,04	20.401,14	81.528,89	1.278.547,35
VII-IX	101.930,04	19.178,21	82.751,83	1.195.795,52
X-XII	101.930,04	17.936,93	83.993,10	1.111.802,42
I-III	101.930,04	16.677,04	85.253,00	1.026.549,42
IV-VI	101.930,04	15.398,24	86.531,80	940.017,62

VII-IX	101.930,04	14.100,26	87.829,77	852.187,85
X-XII	101.930,04	12.782,82	89.147,22	763.040,63
I-III	101.930,04	11.445,61	90.484,43	672.556,20
IV-VI	101.930,04	10.088,34	91.841,69	580.714,50
VII-IX	101.930,04	8.710,72	93.219,32	487.495,18
X-XII	101.930,04	7.312,43	94.617,61	392.877,57
I-III	101.930,04	5.893,16	96.036,87	296.840,70
IV-VI	101.930,04	4.452,61	97.477,43	199.363,27
VII-IX	101.930,04	2.990,45	98.939,59	100.423,68
X-XII	101.930,04	1.506,36	100.423,68	0,00
UKUPNO:	2.038.600,80	288.600,80	1.750.000,00	-

13.4.3. Proračun otplate kredita metodom jednakih rata

Metoda jednakih rata jednostavnija je i lakše se izračunava od metode jednakih anuiteta. Naime, za izračun rate kredita (R) glavnica (G) se dijeli sa brojem razdoblja otplate. Broj razdoblja otplate (n) se dobije kada se rok otplate kredita izražen u godinama podjeli sa mjesečnim, tromjesečnim ili polugodišnjim načinom obračuna.

$$R = \frac{G}{n}$$

Iznos rate glavnice se, zatim, oduzima od ukupnoga iznosa kredita, da bi se na taj način dobio ostatak duga (Od) za svako obračunsko razdoblje. Tako izračunati ostatak duga se uzima kao osnovica za pripadajući dio kamata, odnosno ostatak duga se množi se sa ugovorenom kamatnom stopom. Primjerice ako visina godišnje ugovorene kamatne stope iznosi 6%, a obračunsko razdoblje iznosi tri mjeseca, onda se ostatak duga na kraju obračunskog razdoblja množi sa 1,5% (godišnja kamata 6% : 4 = 1,5%). Tako obračunata kamata pridodaje se, zatim, rati glavnice i zajedno čine anuitet. Kako se smanjuje glavnica, tako se proporcionalno smanjuje iznos kamata, a samim tim i visina anuiteta.

Tablica 20: Plan otplate kredita metodom jednakih rata

KREDIT = 1.750.000,00 kuna

KAMATI = 6,0% godišnje

OTPLATA = 5 godina u tromjesečnim anuitetima

POČEK = bez počeka

ANUITETI = opadajući

	ANUITET	KAMATA	GLAVNICA	D U G
				1.750.000,00
I-III	113.750,00	26.250,00	87.500,00	1.662.500,00
IV-VI	112.437,50	24.937,50	87.500,00	1.575.000,00
VII-IX	111.125,00	23.625,00	87.500,00	1.487.500,00
X-XII	109.812,50	22.312,50	87.500,00	1.400.000,00
I-III	108.500,00	21.000,00	87.500,00	1.312.500,00
IV-VI	107.187,50	19.687,50	87.500,00	1.225.000,00
VII-IX	105.875,00	18.375,00	87.500,00	1.137.500,00
X-XII	104.562,50	17.062,50	87.500,00	1.050.000,00
I-III	103.250,00	15.750,00	87.500,00	962.500,00
IV-VI	101.937,50	14.437,50	87.500,00	875.000,00
VII-IX	100.625,00	13.125,00	87.500,00	787.500,00
X-XII	99.312,50	11.812,50	87.500,00	700.000,00
I-III	98.000,00	10.500,00	87.500,00	612.500,00
IV-VI	96.687,50	9.187,50	87.500,00	525.000,00
VII-IX	95.375,00	7.875,00	87.500,00	437.500,00
X-XII	94.062,50	6.562,50	87.500,00	350.000,00
I-III	92.750,00	5.250,00	87.500,00	262.500,00
IV-VI	91.437,50	3.937,50	87.500,00	175.000,00
VII-IX	90.125,00	2.625,00	87.500,00	87.500,00
X-XII	88.812,50	1.312,50	87.500,00	-
UKUPNO:	2.025.625,00	275.625,00	1.750.000,00	-

Važno je istaći da izbor jedne od dvije predočene metode otplate (amortizacije) kredita različito djeluje na likvidnost i profitabilnost projekta. Drugim riječima različita su financijska opterećenja glede različitih načina vraćanja kredita. U slučaju vraćanje kredita u jednakim anuitetima raspored financijskog opterećenja je ujednačeniji tijekom čitavog razdoblja otplate kredita, ali je zato ukupni iznos plaćene kamate veći. U slučaju metode jednakih anuiteta financijsko opterećenje je na početku veće ali se, s vremenom, smanjuje, a ukupni iznos plaćenih kamata je manji nego u slučaju jednakih anuiteta.

13.5. PROJEKCIJA AMORTIZACIJE (OTPISA) OSNOVNIH SREDSTAVA

Amortizacija je dio prenesene vrijednosti osnovnog sredstva na proizvode ili usluge u procesu proizvodnje ili usluživanja. Drugim riječima, ono je utrošak osnovnog sredstva koje u procesu proizvodnje ili usluživanja postupno gubi na svojoj vrijednosti. proizvodnje ili usluživanja troši. Važno je znati da otpis osnovnih sredstava nije uvjetovan samo fizičkim trošenjem, već da se osnovna sredstva otpisuju i zbog tehničko-ekonomskih razloga. Naime, uslijed tehničko-tehnološkog napretka osnovna sredstva sve brže zastarijevaju i zamjenjuju se novim osnovnim sredstvima i prije njihovog fizičkog trošenja. Radi se o tzv. moralnom zastarijevanju osnovnih sredstava.

Amortizacija ima značajnu funkciju u samofinanciranju poduzeća. Poradi toga što obračunati dio amortizacije ne podliježe oporezivanju, amortizacija se još naziva "poreznim štitom". Primarna zadaća amortizacije je zamjena stalnih (potrošenih) sredstava novim. Osim toga slobodna sredstva amortizacije stalni su izvor likvidnosti poduzeća. Prigodom obračuna

amortizacije koristi se linearna metoda, amortizacija se obračunava za svako sredstvo pojedinačno, uz primjenu porezno dozvoljenih stopa. Minimalna godišnja amortizacija izračunava se pomoću slijedećeg obrasca:

$$An = \sum_{i=1}^m (NV_{in} \times S_{ain})$$

gdje je:

A = godišnji iznos amortizacije

NV = nabavna vrijednost osnovnog sredstva

Sa = stopa godišnje amortizacije u %

i = vrsta osnovnog sredstva, a $i=1,2,\dots,m$

n = razdoblje u vijeku projekta, a $n = 1,2,\dots,t$

Zakonske stope otpisa osnovnih sredstava propisane su člankom 12. Zakona o porezu na dobit ("Narodne novine" 177/04), koje iznose:

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

Godišnje stope amortizacije mogu se udvostručiti. Materijalna imovina iskazuje se po trošku nabave.

Po isteku vijeka projekta, osnovna sredstva mogu biti amortizirana u cijelosti, ili pak dio nabavne vrijednosti osnovnog sredstva ostaje neamortiziran. Neamortizirani dio nabavne vrijednosti osnovnog sredstva, nakon isteka vijeka projekta, nazivamo ostatkom vrijednosti osnovnog sredstva. Ostatak osnovnih sredstava izračunava se pomoću slijedećeg obrasca:

$$OV_n = \sum_{i=1}^m NV_{in} - \sum_{i=1}^m \sum_{n=1}^t A_{in}$$

gdje je:

OV = ostatak vrijednosti osnovnih sredstava.

Važno je znati da se trajna obrtna sredstva ne amortiziraju, ona se tijekom vijeka projekta obrću, tj. mijenjaju svoj pojavni oblik ($N - P - N_1$), a po isteku vijeka projekta prenose po istoj nabavnoj vrijednosti, kao ostatak trajnih obrtnih sredstava. Projekciju amortizacije te ostatak osnovnih i trajnih obrtnih sredstava predložili smo u tablici 21.

Tablica 21: Projekcija amortizacije i ostatak vrijednosti osnovnih (stalnih) sredstava

Stavke osnovnih (stalnih) sredstava i trajnih obrtnih sredstava	Nabavna Vrijednost	Stope otpisa	Godine eksploatacijskog vijeka	Ostatak stalnih i trajnih obrtnih sredstava
A. Osnovna (stalna) sredstva				
Građevinsko zemljište				
Građevinsko-obrtnički i instal. radovi				
Oprema				
Hortikulturno uređenje okoliša				
Trajni nasadi				
Temeljno stado				
Nematerijalna ulaganja				
B. Trajna obrtna sredstva				
UKUPNO (A+B)				

13.6. PROJEKCIJA UKUPNOGA PRIHODA

Ukupni je prihod financijski iskaz vrijednosti realiziranog outputa projekta⁶⁶. Prihod se javlja kao posljedica prodaje i naplate proizvoda ili usluge s kojom poduzetnik izlazi na tržište. Izračun ukupnog prihoda temelji se na stupnju iskorištenja kapaciteta izraženu u količini proizvoda ili usluga u svim godinama eksploatacijskoga vijeka projekta pomnoženu s jediničnom cijenom proizvoda ili usluge. Ako poduzetnik proizvodi više vrsta proizvoda ili usluga za svaki proizvod treba procijeniti količinu proizvoda ili usluga pomnoženu s jediničnom cijenom. Prigodom izrade projekcije ukupnoga prihoda, u prvim godinama eksploatacije, potrebno je planirati manju iskorištenost instaliranih kapaciteta, odnosno predvidjeti manju količinu proizvoda ili usluga, da bi se u slijedećim godinama, ovisno o tipu projekta, dostigla projektirana – željena iskorištenost kapaciteta.

Ovisno o vrsti poduzetničkog projekta u nastavku smo predočili projekcije ukupnog prihoda u proizvodnji, odnosno uslužnim djelatnostima.

13.6.1. Projekcija ukupnog prihoda u proizvodnji

Ukupan prihod stječe se prodajom proizvoda na tržištu, ali i putem premija, subvencija, kompenzacija, regresa i izvoznih premija⁶⁷. Naime, za poduzetnički projekt ukupni prihod čini svaki priliv sredstava na žiro račun bez obzira po kojoj osnovi ona pritječu za prodanu robu ili uslugu. Dio sredstava koja se projektu kompenziraju zahvaljujući premijama i drugim izvorima prihoda samo je dodatna korekcija tržišnih cijena za prodanu robu i usluge, čiji su troškovi proizvodnje previsoki, ili je prodajna cijena mala da bi projekt nadoknadio troškove poslovanje i pozitivno poslovao. Radi se o slučajevima kada država intervenira sa premijama kako bi zaštitila standard najsiromašnijih slojeva stanovništva, primjerice, država isplaćuje proizvođačima premiju na svaku litru proizvedenog mlijeka, kojeg preuzima mliječna industrija i time održava cijenu mlijeka na relativno niskoj razini. Drugi je primjer kada

⁶⁶ Bendoković, J. & suradnici: op.cit., str. 73.

⁶⁷ Bendoković, J. & suradnici: op.cit., str. 75.

država potiče izvoz roba i usluga na strana tržišta, a izvoznicima isplaćuje izvozne premije kako bi bili konkurentni na navedenim tržištima (primjer brodogradnje). Postupak formiranja ukupnog prihoda može se predočiti pomoću slijedećeg obrasca:

$$UP = \sum_{i=1}^k (q \times p)_{in} \times \left(1 + \frac{m_n}{100} \right) + m_{ai}$$

gdje je:

- UP* = ukupni prihod
q = količina proizvoda (usluga) u naturalnim pokazateljima
p = tržišna cijena proizvoda
m_n = premije, subvencije i slično iskazana u % od tržišne cijene
m_a = premije, subvencije i slično iskazana u apsolutnom iznosu
i = pojedini proizvod (usluga) investicijskog projekta, a
i = 1,2.....*m*
n = pojedino razdoblje (godina) u vijeku projekta, a
n = 1,2.....*t*.

Tablica 22: Projekcija ukupnoga prihoda

OPIS	1.	2.	3.	4.	n.
Količina proizvoda ili usluga A.					
Jedinična cijena proizvoda ili usluge A.					
Premije, subvencije i sl. u %					
Premije, subvencije i sl. u aps. iznosu					
Količina proizvoda ili usluga B.					
Jedinična cijena proizvoda ili usluge B.					
Premije, subvencije i sl. u %					
Premije, subvencije i sl. u aps. iznosu					
UKUPNO					

13.6.2. Projekcija ukupnog prihoda u uslužnim djelatnostima na primjeru hotelijerstva

Projekcija ukupnoga prihoda temelji se od prodaje usluga hotela tijekom svih godina eksploatacijskog vijeka projekta. Usluge hotela sastoje se od prodaje noćenja s doručkom u jednokrevetnim i dvokrevetnim sobama te apartmanima, zatim usluga ugostiteljstva (konzumacija hrane i pića), usluga iznajmljivanja konferencijskih dvorana te usluga wellness centra, koji se sastoji od talasoterapije, hidro-relax-a, pedikira, bazena (otvorenog i zatvorenog), sauna, frizerskog salona, manikure i sl.

Prigodom projektiranja popunjenosti kapaciteta potrebno je voditi računa o tome da li je hotel otvoren tijekom svih dvanaest mjeseci ili se, pak, radi o hotelu koji je otvoren tijekom sezone, koja započinje sredinom travnja, a završava sredinom listopada. U slučaju cjelogodišnjeg poslovanja popunjenost kapaciteta hotela ne bi smjela prelaziti 200-215 dana u godini, a u slučaju sezonskog poslovanja 115-125 dana. Dakako, u prvih nekoliko godina potrebno je planirati nešto manju popunjenost kapaciteta (za 10-15%).

Nakon što izradimo projekciju popunjenosti kapaciteta hotela potrebno je procijeniti ukupan prihod. Projekcija prihoda temelji se na prodaji usluga noćenja s doručkom u jednokrevetnim, dvokrevetnim sobama i apartmanima. Prigodom određivanja cijena noćenja potrebno je voditi računa o cijenama u sličnim hotelima u gradu, regiji ili državi. Ako navedene cijene pomnožimo sa brojem soba odnosno apartmana te iste pomnožimo sa prosječnom popunjenošću kapaciteta dobit ćemo ukupnu realizaciju hotela u određenom razdoblju. U nastavku smo prezentirali cjenik Hotela Salona u Solinu. Radi se o hotelu sa pet zvjezdica čije otvaranje se očekuje tijekom 2009. godine.

Tablica 23: Cjenik smještajnih jedinica hotela

TIP SOBE	CIJENA U KUNAMA
Jednokrevetna (comfort) soba s doručkom	750,00
Dvokrevetna (comfort) soba s doručkom	975,00
Single use (comfortna dvokrevetna soba)	854,00
Dvokrevetna (superior) soba s doručkom	1.125,00
Single use (superior dvokrevetna soba)	985,00
Biznis apartman s doručkom	1.575,00
Parking	50,00

Osim prihoda od usluga noćenja sa doručkom potrebno je izraditi projekciju prihoda ugostiteljstva te ostalih, izvanpansionskih, usluga. Naime, hotel pruža usluge konzumacije jela i pića gostima hotela te ostalim gostima koji posjećuju hotel. U načelu hotel je mjesto društvenih događanja kao što su razne obljetnice (vjerski i svjetovni blagdani), vjenčanja i druga obiteljska događanja, poslovni susreti, obljetnice i druga događanja. Sve to čini dodatne prihode ugostiteljstva koji se mogu procijeniti na temelju broja posjetitelja-korisnika pomnoženo sa prosječnom potrošnjom po osobi. Osim usluga smještaja i ugostiteljstva hotel ostvaruje prihode od prodaje ostalih usluga tzv. vanpansionske potrošnje, kao što su usluge iznajmljivanja konferencijskih dvorana i opreme te usluga wellness centra, koji se sastoji od talasoterapije, hidro-relax-a, pedikira, bazena (otvorenog i zatvorenog), sauna, frizerskog salona, manikure i sl. Kao i u slučaju ugostiteljstva prihod od vanpansionske potrošnje može se procijeniti na temelju broja posjetitelja-korisnika pomnoženo sa prosječnom potrošnjom po osobi.

$$UP = \sum_{i=1}^k (q \times k \times p)_n + (u_n \times g) + (v_a \times g)$$

gdje je:

- UP = ukupni prihod
- q = broj smještajnih jedinica (kreveta)
- k = popunjenost kapaciteta u danima
- p = prosječna cijena noćenja s doručkom
- g = broj gostiju, odnosno posjetitelja
- u_n = prosječna potrošnja jela i pića po gostu
- v_a = prosječna vanpansionska potrošnja po posjetitelju korisniku
- n = pojedino razdoblje (godina) u vijeku projekta, a
n = 1,2,.....t.

Projekciju ukupnih prihoda hotela predočili smo u tablici 24.

Tablica 24: Projekcija ukupnoga prihoda hotela

OPIS	1.	2.	3.	4.	n.
Broj smještajnih jedinica (kreveta)					
Popunjenost kapaciteta u danima					
Prosječna cijena noćenja s doručkom					
Prosječna potrošnja jela i pića po gostu					
Ukupan broj gostiju-posjetitelja					
Prosječna vanpansion. potrošnja po gostu					
Ukupan broj gostiju-posjetitelja					
UKUPNO					

13.7. PROJEKCIJA RASHODA POSLOVANJA

Važan korak, po nekima i najvažniji, u izradi financijskih projekcija jesu projekcije rashoda. Mnogi poduzetnici nisu propali zato što su precijenili prihode, već zbog toga što su podcijenili rashode. Rashodi poslovanja obuhvaćaju utroške svih inputa u procesu proizvodnje ili usluživanja. Pod rashodima poslovanja podrazumijevaju se:

- materijalni troškovi,
- bruto plaće,
- amortizacija,
- financijski rashodi (kamate i ostali troškovi vezani za angažiranje kapitala).

Planiranje rashoda poslovanja u nekom zadanom razdoblju uvjetovano je:

- kapacitetom proizvodnje/usluživanja,
- tržišnim potencijalom,
- tehničko-tehnološkim rješenjima u proizvodnji/usluživanju,
- normativima utroška rada i materijala,
- vremenom trajanja proizvodnog/uslužnog procesa.

Visina rashoda poslovanja i njihova struktura imaju presudan utjecaj na profitnu učinkovitost poduzetničkoga projekta. Točna identifikacija, kvantificiranje i vrednovanje rashoda poslovanja u fazi izrade projekta ima presudnu važnost na konačnu odluku o prihvatljivosti poduzetničkog projekta. To znači da pristup u planiranju rashoda poslovanja mora biti temeljit, sveobuhvatan i stručan, a to zahtjeva maksimalno angažiranje stručnjaka različitih profila zbog kompleksnosti i osjetljivosti problematike⁶⁸.

Rashodi poslovanja se dijela na:

- direktne (izravne) rashode poslovanja i
- indirektne (posredne) rashode poslovanja.

Pod direktnim (izravnim) troškovima podrazumijevamo one troškove koji su izravno povezani za konkretni proizvod ili uslugu. Tako primjerice razlikujemo direktne materijalne

⁶⁸ Bendeković, J. & suradnici: op.cit., str. 92.

troškove, direktnu amortizaciju, direktne plaće ili direktne troškove financiranja. Za razliku od direktnih rashoda, indirektni rashodi se odnose na indirektno materijalne troškove, indirektnu amortizaciju, indirektno plaće ili indirektno troškove izvora financiranja. Indirektni rashodi poslovanja ne mogu se povezati za konkretni proizvod već se razmjerno raspoređuju na sve proizvode ili usluge.

Direktni i indirektni rashodi poslovanja mogu biti stalni i promjenjivi. Stalni ili fiksni rashodi poslovanja su oni rashodi koji bez obzira na promjenu obujma proizvodnje zadržavaju iste vrijednosti. Primjerice amortizacija uvijek ima obilježje stalnog troška, dok materijalni troškovi i plaće mogu biti i stalni i promjenjivi, što ovisi o vrsti djelatnosti odnosno obujmu proizvodnje ili usluživanja.

Promjenjivi ili varijabilni poslovni rashodi su oni rashodi čiji utrošci mijenjaju s promjenom opsega proizvodnje. Značajka te promjene može biti da se rashodi mijenjaju s promjenom iskorištenosti kapaciteta:

- proporcionalno,
- progresivno
- degresivno.

Proporcionalni rashodi su oni rashodi čija se količina utroška n mijenja u jednakom omjeru s promjenama opsega proizvodnje. Progresivni rashodi su oni rashodi koji rastu brže od promjene obujma proizvodnje. Degresivni rashodi su oni rashodi koji opadaju s povećanjem obujma proizvodnje.

Za razgraničenje fiksnih i varijabilnih troškova ne postoje strogo propisane metode već se koristi subjektivna metoda, koja uzima u obzir stalnost, odnosno promjenjivost pojedinih troškova u određenom razdoblju (poslovna godina). Primjerice troškovi režije (uprave i administracije) spadaju u fiksne troškove jer se ne mijenjaju u nekom kraćem razdoblju i ne ovise o razini iskorištenja kapaciteta. Nadalje u fiksne troškove spada amortizacija stalnih (osnovnih) sredstava. Kao što znamo amortizacija ili otpis stalnih sredstava propisana je Zakona o porezu na dobit ("Narodne novine" 177/04). Ugovorne obveze temelje se na ugovoru o kreditu koji uključuje obračun kamata i njihovo periodično plaćanje (mjesečno, tromjesečno ili šestomjesečno). U fiksne troškove spada unaprijed ugovorena visina bruto plaća (ugovor o radu), članarine za članstvo u strukovnim institucijama (HOK, HGK), neki porezi (porez na tvrtku) i doprinosi (komunalni doprinos) itd. U varijabilne troškove spadaju svi oni troškovi koji su izravno povezani sa proizvodnjom ili usluživanjem, kao što su primjerice: nabavna vrijednost sirovina, repromaterijala, rezervnih dijelova, zatim u varijabilne troškove spada utrošak struje i drugih energenata, tehnološke vode, troškovi tekućeg održavanja, proizvodne usluge drugih, stimulatívni-varijabilni dio plaće (nagrađivanje prema učinku) itd.

Razvrstavanje rashoda poslovanja na stalne (fiksne) i promjenjive (varijabilne) ima veliku važnost za izračun točke pokrića, odnosno praga profitabilnosti (vidi u poglavlju 13.7.).

Materijalni troškovi obično obuhvaćaju veći broj stavki, što ovisi o složenosti tehničko-tehnološkog procesa konkretnoga poduzetničkog projekta, organizacijskom ustroju i dr. U materijalne troškove ubrajaju se slijedeći rashodi:

- sirovine i materijal,
- poluproizvodi,
- gotovi proizvodi,
- nabavna vrijednost trgovačke robe,
- energenti,
- troškovi investicijskog održavanja,
- troškovi tekućeg održavanja,
- sitni inventar,
- proizvodne usluge,
- najam poslovnog prostora,
- dnevnice i troškovi službenih putovanja,
- reprezentacija,
- nematerijalni troškovi,
- reklama i propaganda,
- ostalo.

Proračun nabavne vrijednosti materijalnog troška, osim količine i cijene, obuhvaća carinu, osiguranje, prijevoz i ostale zavisne troškove nabave. Na količinu pojedinog materijalnog troška utječe normativ utroška pojedinog materijala. Proračun nabavne vrijednosti materijalnih troškova možemo izračunati pomoću slijedećeg obrasca:

$$MT_n = \sum_{i=1}^m (q \times p)_{in} + (C + O + V + OTN)_{in}$$

gdje je:

MT = materijalni trošak

q = količina u naturalnim jedinicama

p = pojedinačna nabavna cijena

C = carina

O = osiguranje

V = vozarina

OTN = ostali troškovi nabave

i = pojedini trošak u projektu

n = pojedino razdoblje (godina) u vijeku projekta, a $n = 1, 2, \dots, t$

Nakon što smo u prethodnim poglavljima opisali glavne sastavnice rashoda poslovanja, u nastavku smo predočili projekciju ukupnih rashoda za određeno razdoblje (vidi tablicu 25: Projekcija ukupnih rashoda)

Tablica 25: Projekcija ukupnih rashoda

OPIS	1.	2.	3.	4.	n.
Sirovine i materijal					
Energenti					
Nabavna vrijednost trgov. robe					
Proizvodne usluge drugih					
Nematerijalni troškovi					
Ostali rashodi					
Bruto plaće					
Amortizacija					
Financijski rashodi (kamate)					
UKUPNO					

13.8. PROJEKCIJA RAČUNA DOBITI I GUBITKA

U tablici 26. predložili smo Projekciju računa dobiti i gubitka tijekom svih godina eksploatacije projekta. Račun dobiti i gubitka spada u temeljna financijska izvješća tvrtke. On sadrži prihode, rashode i razliku između njih koja može biti dobit ili gubitak. On prikazuje uspjeh i učinkovitost poslovanja poduzeća koja se ostvaruje u određenom razdoblju, a sastavlja se na temelju računa glavne knjige na kojima se evidentiraju prihodi i rashodi obračunskog razdoblja. Projekciju ukupnog prihoda predložili smo u poglavlju 12.7., a projekciju rashoda poslovanja u poglavlju 12.8.

Bruto-dobit - razlika je ukupnog prihoda i ukupnih rashoda poslovanja. Raspodjela ukupnog prihoda ima smisla ako je bruto-dobit pozitivna veličina, budući da se iz nje trebaju namiriti obveze prema državi (porez na dobit) i prema vlasniku(cima) tvrtke. Ako je bruto-dobit negativna znači da iz ukupnog prihoda ne mogu podmiriti ukupni rashodi poslovanja, pa je projekt ostvario gubitak. Tada nije moguće podmiriti očekivana izdvajanja prema državi odnosno vlasniku(cima) tvrtke.

Porez na dobit - propisan je posebnim zakonom propisima (vidi više u poglavlju 4.1.), a iznosi 20% od ostvarene bruto-dobiti, uvećane ili umanjene u zakonom propisanim slučajevima. Država u pravilu traži da se najprije obračuna i odbije porez od dobiti, a ostatak čini neto-dobit, koja ostaje za raspodjelu vlasniku(cima). Zakonom su propisane i određene porezne olakšice u slučaju ulaganja u nove projekte i zapošljavanja novih radnika. Te olakšice se obračunavaju kroz dva vida:

- umanjenje osnovice za obračun poreza,
- snižavanje porezne stope.

Nakon što se iz bruto-dobiti namiri iznos poreza, preostali iznos odnosi se na neto-dobit.

Neto-dobit je onaj dio ukupnog prihoda iz kojeg se namiruju vlasnici u obliku udjela u zajedničkoj dobiti, dividendi, rezervi i zadržane dobiti. Raspodjela neto-dobiti uvjetovana je dijelom propisima u slučaju dioničkog društva (zakonske rezerve i povlaštene dionice), a dijelom je interna stvar dioničara, odnosno vlasnika poduzeća. Naime, u slučaju dioničkog društva propisana je obveza izdvajanja u obavezne rezerve te izdvajanja za povlaštene dionice. U slučaju društva s ograničenom odgovornošću ili drugog pravnog oblika ta obaveza nije propisana.

Rezerve – su dio izdvajanja iz neto-dobiti, namjena koje je korištenje kad nastupe nepovoljne okolnosti u poslovanju. Pod tim okolnostima podrazumijeva se gubitak ili pak pojava nelikvidnosti. Pri odlučivanju o visini rezervi potrebno je voditi brigu o:

- zakonski propisanim stopama izdvajanja,
- rizičnosti poslovanja konkretnog projekta,
- općenito o stanju gospodarstva,
- komparaciji s izdvajanjima sličnih poduzeća.

Struktura rezervi može biti slijedeća:

- zakonske rezerve,
- statutarne rezerve,
- rezerve za vlastite dionice,
- ostale rezerve.

Dividende – povlaštene dividende nadoknada su vlasnicima povlaštenih dionica, koju oni ugovaraju prilikom kupnje. Naime, povlaštene dionice nose fiksnu stopu na uložena sredstva, što im jamči prvenstvo u isplati dividendi, ali bez mogućnosti povećanja. U slučaju gubitka i povlašteni dioničari snose rizik poslovanja, što znači da se i njima ne obračunava dividenda.

Obični dioničari stvarni su vlasnici poduzeća, koji u potpunosti snose rizik poslovanja. Oni stječu dividendu nakon što su prethodno isplaćene povlaštenim dioničarima. Visina dividenda nije fiksna već ovisi o slijedećem:

- uspješnosti poslovanja (visini neto-dobiti),
- poslovnoj politici poduzeća,
- kretanju cijena na tržištu kapitala,
- stopi dividendi na dionice sličnih poduzeća.

Zadržana dobit – je preostali dio neto-dobiti, koji ostaje nakon prethodno provedene raspodjele za rezerve i vlasnike kapitala. Njezina veličina nije unaprijed određena već ovisi o razvojnoj politici poduzeća, koju određuju vlasnici i uprava poduzeća.

Tablica 26: Projekcija računa dobiti-gubitka

R.b.	O P I S	1.	2.	3.	4.	n.
1.	UKUPAN PRIHOD					
2.	UKUPNI RASHODI					
3.	Bruto-dobit (red.b.1.-red.b.2.)					
4.	Porez na dobit (red.br.3 x 20%)					
5.	Neto-dobit (red.b.3.-red.b.4.)					
6.	Rezerve					
7.	Dividende					
8.	- Povlaštene					
9.	- Obične					
10.	Zadržana dobit					

13.9. PROJEKCIJA EKONOMSKIH TIJEKOVA PROJEKTA

U tablici 27. predložili smo Projekciju ekonomskih tijekova projekta tijekom nulte (aktivizacijskoga razdoblja) i pet godina njegove eksploatacije, koja nam u poglavlju Ocjene učinkovitosti služi za izračunavanje razdoblja povrata, neto (čiste) sadašnje vrijednosti, interne stope profitabilnosti i prosječne profitabilnosti. Stavke su ekonomskoga projekta: primici, izdaci i neto (čisti) ukupni primici.

- **Primici u ekonomskom tijeku** su one stavke koji povećavaju ekonomski potencijal, a uključuju: ukupan prihod, ostatak vrijednosti osnovnih (stalnih) i trajnih obrtnih sredstava te rezervi (zakonskih i neobaveznih)
- **Izdaci u ekonomskom tijeku** su one stavke i poslovni događaji koji smanjuju ekonomski potencijal, a uključuju: ulaganja u stalna (osnovna) i trajna obrtna sredstva, zatim rashode poslovanja (bez plaća, kamata i amortizacije), ukupne plaće uposlenih, poreze na dobit i eventualna izdvajanja za pričuve.
- **Neto (čisti) primici u ekonomskom** tijeku projekta definiraju se kao razlika između primitaka i izdataka. Kumulativ neto primitaka pruža nam informaciju o razdoblju (roku) povrata investicije.

Tablica 27: Projekcija ekonomskog tijeka projekta

STAVKE	Godine ekonomskog tijeka projekta						UKUPNO
	0.	1.	2.	3.	4.	n.	
Ukupni primici	-						
Ukupan prihod	-						
Ostatak OS	-						
Ostatak TOS-a							
Rezerve	-						
Ukupni izdaci							
Ulaganja u OS							
Ulaganja u TOS							
Rashodi	-						
Ukupne plaće	-						
Porez na dobit							
Rezerve	-						
Neto primici							
Kum. neto prim.							-

13.10. PROJEKCIJA FINANCIJSKIH TIJEKOVA PROJEKTA

Financijski tijek projekta razlikuje se od ekonomskoga tijeka po tome što u njega ulaze sve stavke koje predstavljaju vremenske financijske transakcije (kod primitaka to su izvori za financiranje investicije, a kod izdataka to je otplata anuiteta kredita). Drugim riječima sastavnice financijskog tijeka su:

- **Primici u financijskom tijeku** su one stavke koji povećavaju ekonomski potencijal, a uključuju: ukupan prihod, izvore financiranja, ostatak vrijednosti stalnih (obrotnih) i trajnih obrtnih sredstava te rezerve (zakonske i neobavezne).
- **Izdaci u financijskom tijeku** su one stavke i poslovni događaji koji smanjuju ekonomski potencijal, a uključuju: ulaganja u stalna (osnovna) i trajna obrtna sredstva,

zatim rashode poslovanja (bez plaća, kamata i amortizacije), ukupne plaće uposlenih, poreze na dobit, obveze prema izvorima financiranja (anuitete) i dividende te eventualna izdvajanja za rezerve.

- **Neto (čisti) primici u financijskom** tijeku projekta definiraju se kao razlika između primitaka i izdataka. Kumulativ neto primitaka pruža nam informaciju o razdoblju (roku) povrata investicije.

Podaci iz financijskoga tijeka, zapravo, svjedoče o stanju financijskoga zdravlja dotičnoga projekta, pa ćemo ih u Ocjeni učinkovitosti uglavnom koristiti za tzv. analizu likvidnosti. Iz tablice je razvidno da će tijekom svih promatranih godina eksploatacije projekt omogućavati redovito i pravodobno podmirivanje svih obveza (svih rashoda bez amortizacije, ukupnih plaća i poreza na ukupnu dobit) i redovito servisiranje kredita (ukupne anuitete).

Tablica 28: Projekcija financijskog tijeka projekta

S T A V K E	Godine ekonomskog tijeka projekta						UKUPNO
	0.	1.	2.	3.	4.	n.	
Ukupni primici	-						
Ukupan prihod	-						
Izvori financiranja							
- Vlastita sredstva							
- Kreditna sredstva							
Ostatak OS	-						
Ostatak TOS-a							
Rezerve	-						
Ukupni izdaci							
Ulaganja u OS							
Ulaganja u TOS							
Rashodi	-						
Ukupne plaće	-						
Porez na dobit							
Rezerve							
Anuiteti							
Dividenda	-						
Neto primici							

13.11. PROJEKCIJA BILANCE

Bilanca je financijski dokument u kojem se iskazuje stanje cjelokupne imovine, obveza i kapitala poduzeća na kraju obračunskog razdoblja. U načelu sastavlja se sa stanjem na dan 31.12. za proteklu godinu. Za potrebe poduzetničkog projekta bilanca se izrađuje na temelju planiranih veličina iz faze pripreme projekta. Vijek projekta obuhvaća razdoblje pripreme te razdoblje poslovanja (eksploatacije) projekta. Bilanca iskazuje sva sredstva i sve izvore financiranja investicijskog projekta. Drugim riječima bilanca sadrži slijedeće stavke:

- **aktiva**, odgovara sredstvima projekta
- **pasiva**, odgovara izvorima financiranja projekta.

Za razliku bilance postojećeg (djelatnog) poduzeća, bilanca u investicijskom projektu je sažeta samo planirane podatke iz faze pripreme projekta. Sukladno rečenom bilanca za potrebe planiranja novog projekta sadrži slijedeće stavke:

- Aktiva**
1. Materijalna sredstva u pripremi
 2. Osnovna (stalna) sredstva
 3. Obvezna ulaganja (npr. komunalno opremanje)
 4. Obrtna sredstva
 - Zalihe
 - Novac
 5. Sredstva rezervi
 6. Poslovna sredstva

- Pasiva**
1. Kapital
 - 1.1. Dionički kapital
 - Obične dionice
 - 1.1.2. Povlaštene dionice
 - 1.2. Kapital ulagača
 - 1.3. Bespovratni izvori
 2. Rezerve
 3. Zadržana dobit
 4. Gubitak
 5. Dugoročne obveze
 - 5.1. Krediti
 - 5.2. Vrijednosni papiri
 6. Kratkoročne obveze
 - 6.1. Krediti
 - 6.2. Vrijednosni papiri

Tablica 29: Projekcija bilance

S T A V K E	Godine sastavljanja bilance					
	0.	1.	2.	3.	4.	n.
AKTIVA						
1. Ulaganja u pripremi						
2. Osnovna sredstva						
3. Obvezna ulaganja						
4. Obrtna sredstva						
4.1. Zalihe						
4.2. Novac						
5. Sredstva rezervi						
6. Poslovna sredstva						
PASIVA						
1. Kapital						
1.1. Dionički kapital						
1.1.1. Obične dionice						
1.1.2. Povlaštene dionice						
1.2. Kapital ulagača						
1.3. Bespovratna sredstva						
2. Rezerve						
3. Zadržana dobit						
4. Gubitak						
5. Dugoročne obveze						
5.1. Krediti						
5.2. Vrijednosni papiri						
6. Kratkoročne obveze						
6.1. Krediti						
6.2. Vrijednosni papiri						

14. OCJENE UČINKOVITOSTI

Učinkovitost projekta može se ocijeniti u jednome razdoblju ili tijekom čitavoga njegova vijeka trajanja. Obično se ocjena sačinjava za onoliko razdoblje eksploatacijskoga vijeka tijekom kojega traju obveze tvrtke - investitora u svezi servisiranja zajmova ili kredita. Najčešće se rabe različite metode statičke ocjene, odnosno pristup ocjeni učinkovitosti na temelju podataka iz jedne godine, koja se naziva reprezentativna godina i određuje se pomoću slijedećih kriterija: postignuta je projektirana iskorištenost kapaciteta te otplata uloženi kreditnih sredstava još traje. Za razliku od statičkih metoda, dinamički pristup ocjeni učinkovitosti pretpostavlja raščlambu tijekom čitavoga promatranoga vijeka projekta.

U ovome poglavlju projekta predočit ćemo dostatnu količinu kvalitetnih pokazatelja njegove svekolike učinkovitosti. Prednost smo dali sljedećim (u svjetskoj praksi prepoznatljivim) metoda ocjene učinkovitosti poduzetničkih projekata:

- Razdoblje (rok) povrata
- Stopa prinosa
- Neto (čista) sadašnja vrijednost
- Relativna neto (čista) sadašnja vrijednost
- Interna stopa profitabilnosti
- Prosječna profitabilnost
- Stopa pokrića (prag profitabilnosti)
- Analiza likvidnosti
- Analiza osjetljivosti.

Na temelju ekspliciranih metoda i tablica na kojima se one temelje, Banka (a i svi drugi interesenti) mogu izračunati još niz statičkih i dinamičkih pokazatelja koje bi eventualno držali relevantnim za ocjenu nekih posebnih aspekata učinkovitosti dotičnoga projekta s bilo kojega – čijega stajališta.

14.1. RAZDOBLJE (ROK) POVRATA

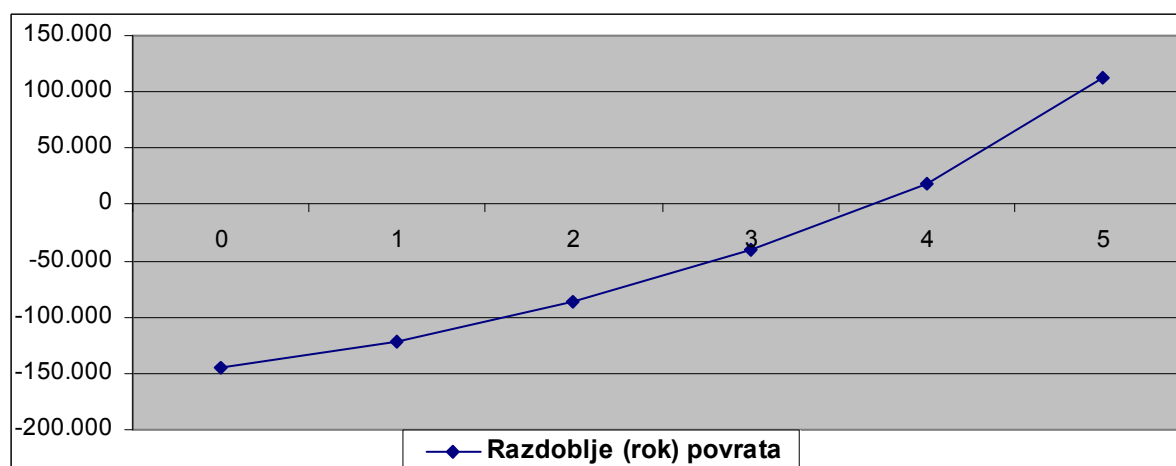
Razdoblje (ili rok) povrata uloženoga kapitala označava vrijeme tijekom kojega se iz čistih primitaka ekonomskoga tijeka vraća ukupno uloženi novac u realizaciju poduzetničkoga pothvata. Kriterij ocjene poduzetničkoga projekta prema ovome pokazatelju zapravo je duljina razdoblja povrata. Što je to vrijeme kraće, projekt je prihvatljiviji i obrnuto. Razdoblje (rok) povrata u konkretnome slučaju predočili smo u tablici 25. na slijedećoj stranici.

Iz tablice na slijedećoj stranici vidljivo je da se ukupna ulaganja vraćaju u četvrtoj godini eksploatacijskoga vijeka projekta, jer se baš u toj godini pojavljuje pozitivan predznak u koloni nepokrivenih investicija. Razdoblje (rok) povrata može se i grafički predočiti.

Tablica 30: Razdoblje (rok) povrata

GODINE PROJEKTA	UKUPNA ULAGANJA	NETO (ČISTI) PRIMICI EKONOMSKOG TIJEKA	KUMULATIV NETO PRIMITAKA
0.	145.765	- 145.765	- 145.765
1.	-	24.300	- 121.465
2.	-	34.826	- 86.639
3.	-	46.890	- 39.749
4.	-	57.688	17.939
5.	-	94.250	112.189

Slika 6: Razdoblje (rok) povrata



14.2. STOPA PRINOSA

Stopa prinosa statički je pokazatelj profitne učinkovitosti poduzetničkoga projekta, a ona je relativni izraz oplodnje investiranog kapitala u pojedinim godinama njegove eksploatacije. Stopa prinosa pokazuje iznos čiste dobiti iz reprezentativne godine eksploatacije projekta po svakoj jedinici uloženoga kapitala. Pod reprezentativnom godinom podrazumijevamo onu godinu u kojoj će projekt dostići programiranu – željenu razinu iskorištenosti kapaciteta, odnosno planiranu razinu realizacije. Stopu prinosa (Sp) računamo tako što kvocijent čiste dobiti (D) iz promatranih godina i ukupnih ulaganja (I_0) pomnožimo sa 100, što se može napisati u obliku slijedećega obrasca:

$$Sp = \frac{ND}{I_0} \times 100$$

14.3. NETO (ČISTA) SADAŠNJA VRIJEDNOST

Metoda neto (čiste) sadašnje vrijednosti spada među najreprezentativnije metode ocjene učinkovitosti poduzetničkih projekata. Neto (čistu) sadašnju vrijednost dotičnoga projekta izračunali smo na način što smo neto primitke ekonomskoga tijeka iz pojedinih godina promatranoga vijeka eksploatacije projekta sveli na sadašnju vrijednost pomoću diskontnoga

činitelja iz drugih financijskih tablica složenih kamata. Riječ je o metodi koja je obrnuta od metode složenog ukamaćivanja (kamate na kamatu) i ona uzima u obzir troškove koji nastaju za investitora upravo radi ulaganja u navedenu investiciju. Navedeni troškovi se nazivaju "oportunitetni" troškovi.

Prije nego što nastavimo sa elaboracijom metode neto (čiste) sadašnje vrijednosti zadržat ćemo se na pojmu složenog ukamaćenja (kamate na kamatu)! Pojam složenog ukamaćenja je temeljni pojam za razumijevanje financijske matematike. Vrijednost novca stavljenog na višegodišnju štednju progresivno raste na način se glavnici pripisuju kamate, na koncu prve godine, a zatim na glavnici i kamate na kamate u svim nadolazećim godinama. Opisano možemo izraziti pomoću slijedećeg obrasca:

$$Kp = \check{S}_o (1 + r)^n$$

gdje su:

\check{S}_o = iznos štednje na početku
 r = kamatna stopa (kamatnjak)
 n = broj godina oroćenja

Ako pretpostavimo da je iznos štednje 100, kamatna stopa 6%, a broj godina oroćenja pet, koliki će na koncu razdoblja biti prirast štednje (Kp) - kapitalizacija.

GODINA	FAKTOR PRIRASTA	OČEKIVANA ZARADA
1.	$(1 + r)^1$	106
2.	$(1 + r)^2$	112
3.	$(1 + r)^3$	119
4.	$(1 + r)^4$	126
5.	$(1 + r)^5$	134

Važno je istaći da ulažući novac u određeni projekt mi se odričemo budućih primitaka s naslova štednje (kapitalizacije), koju bi inače ostvarili u promatranom razdoblju. Da bi izračunali koliki su "oportunitetni" troškovi, buduće primitke ekonomskih tijekomova moramo svesti na neto (čistu) sadašnju vrijednost metodom diskontiranja. Neto (čistu) sadašnju vrijednost konkretnoga projekta izračunali smo pomoću slijedećega obrasca:

$$SV = \sum_{t=1}^n \frac{Rt}{\left[1 + \frac{p}{100}\right]^t} - Io$$

gdje su:

Sv = neto (čista) sadašnja vrijednost,
 Rt = neto (čisti) primici u godini t ,
 Io = početno ulaganje,
 p = diskontna stopa,
 n = promatrani vijek trajanja projekta,
 t = godine vijeka projekta 1,2,3,...,n.

Projekt je prihvatljiv za realizaciju ako je neto sadašnja vrijednost, uz pretpostavljenu diskontnu stopu, jednaka ili veća od ničice ($n \geq 0$), a neprihvatljiv ako je neto sadašnja vrijednost manja od ničice ($n < 0$). Kod izbora diskontne stope obično se uzima ona stopa koja je jednaka kamatnoj stopi po kojoj se ulažu sredstva u ovaj projekt.

Primjer: Pretpostavimo da ukupno ulaganje u neki projekt iznosi 145.765 kuna, a neto (čisti) primici ekonomskog tijeka u prvoj godini 24.300, u drugoj 34.826, u trećoj 46.890, u četvrtoj 57.688, a u petoj godini 94.250 kuna. Ako je diskontna stopa 4% neto (čista) sadašnja vrijednosti će iznositi:

$$SV = \frac{24.300}{\left(1 + \frac{4}{100}\right)^1} + \frac{34.826}{\left(1 + \frac{4}{100}\right)^2} + \frac{46.890}{\left(1 + \frac{4}{100}\right)^3} + \frac{57.688}{\left(1 + \frac{4}{100}\right)^4} + \frac{94.250}{\left(1 + \frac{4}{100}\right)^5} - 145.765$$

$$SV = \frac{24.300}{(1 + 0,04)^1} + \frac{34.826}{(1 + 0,04)^2} + \frac{46.890}{(1 + 0,04)^3} + \frac{57.688}{(1 + 0,04)^4} + \frac{94.250}{(1 + 0,04)^5} - 145.765$$

$$SV = \frac{24.300}{1,04} + \frac{34.826}{1,0816} + \frac{46.890}{1,1248} + \frac{57.688}{1,1698} + \frac{94.250}{1,2166} - 145.765$$

$$SV = 23.364 + 32.196 + 41.680 + 49.312 + 77.464 - 145.765$$

$$SV = 224.016 - 145.765 = 78.251$$

Neto (čistu) sadašnju vrijednost izračunali smo i ona iznosi 78.251 kuna. Navedeni pokazatelj možemo tablično izračunati množenjem neto (čistih) primitaka i diskontnih činitelja za sve godine ekonomskog tijeka projekta, ako prethodno izračunamo diskontni činitelj (Dč). Diskontni činitelj računamo pomoću slijedećeg obrasca:

$$D\check{c} = \left(\frac{1}{1+k}\right)^n$$

gdje su:

k = diskontna stopa

n = godine ekonomskog tijeka

Ako u gornji obrazac uvrstimo podatke iz našeg primjera dobit ćemo vrijednosti diskontnih činitelja za sve godine ekonomskog tijeka projekta (za nultu i preostalih pet godina).

$$D\check{c} = \left(\frac{1}{1+0,04}\right)^1 = 0,9615$$

$$D\check{c} = \left(\frac{1}{1+0,04}\right)^2 = 0,9245$$

$$D\check{c} = \left(\frac{1}{1+0,04}\right)^3 = 0,8890$$

$$Dč = \left(\frac{1}{1+0,04} \right)^4 = 0,8548$$

$$Dč = \left(\frac{1}{1+0,04} \right)^5 = 0,8219$$

Napomena: U nultoj godini nema primitaka pa, samim tim, ni diskontiranja, diskontna stopa jednaka je nuli, a čista sadašnja vrijednost jednaka ulaganjima (diskontni činitelj jednak je jedinici).

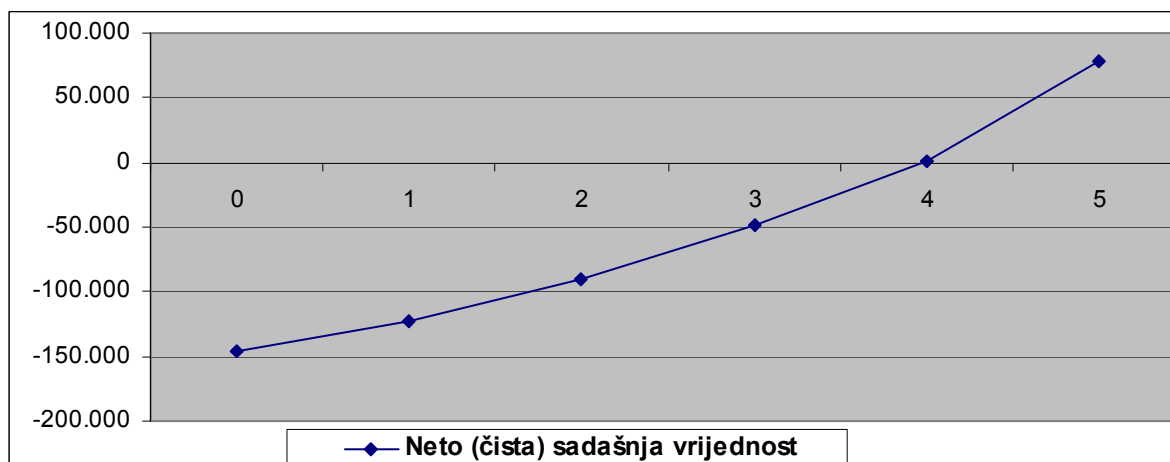
Nakon što smo izračunali diskontne činitelje za sve godine ekonomskog tijeka projekta preostaje nam izračunati sadašnju vrijednost primitaka množenjem čistih primitaka ekonomskog tijeka i diskontnih činitelja. Projekt je prihvatljiv za realizaciju ako je neto sadašnja vrijednost, uz pretpostavljenu diskontnu stopu, jednaka ili veća od ničice ($n \geq 0$), a neprihvatljiv ako je neto sadašnja vrijednost manja od ničice ($n < 0$). Kod izbora diskontne stope obično se uzima ona stopa koja je jednaka kamatnoj stopi po kojoj se ulažu sredstva u ovaj projekt. Kamatna stopa u konkretnom slučaju iznosi 4 %.

Tablica 31: Neto (čiste) sadašnje vrijednosti

GODINE PROJEKTA	NETO (ČISTI) PRIMICI	DISKONTNA STOPA	DISKONTNI ČINITELJ	SADAŠNJA VRIJEDNOST PRIMITAKA
0.	- 145.765	4%	1,0000	- 145.765
1.	24.300	4%	0,9615	23.364
2.	34.826	4%	0,9245	32.196
3.	46.890	4%	0,8890	41.680
4.	57.688	4%	0,8548	49.312
5.	94.250	4%	0,8219	77.464
NETO (ČISTA) SADAŠNJA VRIJEDNOST (KUMULATIV)				78.251

Neto sadašnja vrijednost veća je od nule i iznosi 78.251 kuna. Neto sadašnju vrijednost predočili smo i grafički.

Slika 7: Neto (čista) sadašnja vrijednost



14.4. RELATIVNA NETO (ČISTA) SADAŠNJA VRIJEDNOST

Relativna neto (čista) sadašnja vrijednost je onaj pokazatelj koji se dobije kada se neto sadašnja vrijednost stavi u odnos sa ukupnom vrijednošću ulaganja

$$R_{nsv} = \frac{N_{sv}}{I_0}$$

gdje su:

R_{nsv} = relativna neto sadašnja vrijednost;

N_{sv} = neto sadašnja vrijednost;

I_0 = početno ulaganje.

Relativna neto sadašnja vrijednost iznosi _____ i ona pokazuje da projekt na 100 kuna ulaganja ostvaruje _____ kuna neto dobiti uz diskontni faktor _____%.

14.5. INTERNA STOPA PROFITABILNOSTI

Interna stopa profitabilnosti je ona diskontna stopa koja izjednačava sadašnju vrijednost negativnih čistih primitaka iz ekonomskog tijeka projekta sa sadašnjom vrijednošću pozitivnih neto primitaka, odnosno to je ona diskontna stopa kod koje je neto sadašnja vrijednost jednaka nuli ($n=0$).

Interna stopa profitabilnosti može se interpretirati i kao prosječna godišnja stopa prinosa investicije. U nedostatku izravne metode za rješavanje jednadžbi višeg stupnja primjenjuje se metoda sukcesivne aproksimacije, odnosno metoda pokušava. Postupak se svodi na to da najprije izračunamo neto sadašnju vrijednost uporabom većega broja diskontnih stopa (slijedom od nižih k većima), sve do stope pri kojoj neto sadašnja vrijednost dobije negativan izraz.

Tablica 32: Izračun interne stope profitabilnosti – prvi pokušaj

GODINE PROJEKTA	NETO (ČISTI) PRIMICI	DISKONTNA STOPA	DISKONTNI ČINITELJ	SADAŠNJA VRIJEDNOST PRIMITAKA
0.	- 145.765	9%	1,0000	- 145.765
1.	24.300	9%	0,9174	22.293
2.	34.826	9%	0,8417	29.313
3.	46.890	9%	0,7722	36.208
4.	57.688	9%	0,7084	40.866
5.	94.250	9%	0,6499	61.253
NETO (ČISTA) SADAŠNJA VRIJEDNOST (KUMULATIV)				44.168

Tablica 33: Izračun interne stope profitabilnosti – drugi pokušaj

GODINE PROJEKTA	NETO (ČISTI) PRIMICI	DISKONTNA STOPA	DISKONTNI ČINITELJ	SADAŠNJA VRIJEDNOST PRIMITAKA
0.	- 145.765	15%	1,0000	- 145.765
1.	24.300	15%	0,8696	21.131
2.	34.826	15%	0,7561	26.332
3.	46.890	15%	0,6575	30.830
4.	57.688	15%	0,5717	32.980
5.	94.250	15%	0,4972	46.861
NETO (ČISTA) SADAŠNJA VRIJEDNOST (KUMULATIV)				12.369

Tablica 34: Izračun interne stope profitabilnosti – treći pokušaj

GODINE PROJEKTA	NETO (ČISTI) PRIMICI	DISKONTNA STOPA	DISKONTNI ČINITELJ	SADAŠNJA VRIJEDNOST PRIMITAKA
0.	- 145.765	17%	1,0000	- 145.765
1.	24.300	17%	0,8547	20.769
2.	34.826	17%	0,7305	25.440
3.	46.890	17%	0,6244	29.278
4.	57.688	17%	0,5336	30.782
5.	94.250	17%	0,4561	42.987
NETO (ČISTA) SADAŠNJA VRIJEDNOST (KUMULATIV)				3.491

Tablica 35: Izračun interne stope profitabilnosti – četvrti pokušaj

GODINE PROJEKTA	NETO (ČISTI) PRIMICI	DISKONTNA STOPA	DISKONTNI ČINITELJ	SADAŠNJA VRIJEDNOST PRIMITAKA
0.	- 145.765	18%	1,0000	- 145.765
1.	24.300	18%	0,8474	20.592
2.	34.826	18%	0,7182	25.012
3.	46.890	18%	0,6086	28.537
4.	57.688	18%	0,5158	29.755
5.	94.250	18%	0,4371	41.197
NETO (ČISTA) SADAŠNJA VRIJEDNOST (KUMULATIV)				-672

Nakon što uporabom četiriju približnih diskontnih stopa izračunamo najnižu pozitivnu neto sadašnju vrijednost te prvu negativnu neto sadašnju vrijednost, slijedi izračun interne stope profitabilnosti pomoću slijedećega obrasca:

$$Isp = p_{n-1} + \frac{R_{n-1}}{R_{n-1} + R_n} xp_i$$

gdje su:

Isp = interna stopa profitabilnosti;

P_{n-1} = stopa koja daje najnižu pozitivnu neto sadašnju vrijednost;

- R_{n-1} = najniža pozitivna neto sadašnja vrijednost;
 R_n = prva negativna neto sadašnja vrijednost;
 P_i = interval upotrebljivanih diskontnih stopa.

Tablica 36: Interna stopa profitabilnosti

POKUŠAJ	DISKONTNA STOPA (%)	NETO SADAŠNJA VRIJEDNOST
I	9%	44.168
II	15%	12.368
III	17%	3.491
IV	18%	- 672

U našem slučaju interna stopa profitabilnosti bila bi između 17% i 18%, ili točnije interna stopa profitabilnosti projekta iznosi 17,8385779%, što potvrđuje opravdanost ulaganja, jer je ista višestruko veća od pretpostavljene kamatne stope od 4%.

$$ISP = 17 + \frac{3.491 \times (18 - 17)}{3.491 - (-672)} = 17,8385779$$

Interna stopa profitabilnosti projekta iznosi 17,8385779% potvrđuje opravdanost ulaganja, jer je ista veća od pretpostavljene kamatne stope od 4%.

14.6. PROSJEČNA PROFITABILNOST

Prosječna je profitabilnost pokazuje prosječan prinos uloženoga kapitala kroz promatrane godine eksploatacije projekta u čistim primicima njegova ekonomskoga vijeka. Prosječnu smo profitabilnost računali na način da smo prosječnu vrijednost neto dobiti iz projekcije računa dobiti-gubitka iz svih promatranih godina eksploatacije projekta podijelili s početnim investicijskim ulaganjima. U konkretnome primjeru prosječna bi profitabilnost bila 7,5%, što znači da bi ukupna ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva tijekom svake od promatranih godina eksploatacije projekta donosila, odnosno prosječno se oplođivala po 7,5% neto dobiti, jer je:

$$PP = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{R_t}{n}}{I_0}$$

gdje su:

- PP = prosječna profitabilnost;
 R_t = čisti dobit iz godine t ;
 I_0 = početno ulaganja;
 n = promatrane godine vijeka projekta.

Dakle, prosječna profitabilnost dotičnoga projekta potvrđuje da je, i po ovoj metodi, projekt zanimljiv i prihvatljiv za realizaciju.

14.7. TOČKA POKRIĆA (PRAG PROFITABILNOSTI)

Točku pokriću možemo definirati kao onu točku poslovanja (iskorištenosti kapaciteta) pri kojoj tvrtka ostvarenim prihodima od prodaje svojih outputa (proizvoda, roba ili usluga) pokriva svoje rashode. Ispod te točke tvrtka posluje s gubitkom, a iznad te točke ostvaruje dobit. Poznavanje ove točke ima osobitu važnost za poduzetnika. Svako približavanje točki pokrića za poduzetnika je signal (crveno svjetlo) da mora nešto pouzdati kako bi povećao prihod ili, pak, smanjio troškove poslovanja.

Za izračun točke pokrića potrebno je sve troškove poslovanja, određenog razdoblja, razgraničiti na fiksne ili stalne i varijabilne ili promjenljive troškove (više o razgraničenju troškova poslovanja na stale i promjenljive vidi u poglavlju 12.5. o.a.). Fiksni su troškovi oni koji ostaju nepromijenjeni bez obzira na razinu iskorištenosti kapaciteta, dok su varijabilni ili promjenljivi oni troškovi čija razina ovisi o stupnju iskorištenja kapaciteta. Drugim riječima fiksni troškovi razdoblja su indiferentni na razinu iskorištenosti kapaciteta. S druge, pak, strane varijabilni troškovi rastu proporcionalno sa porastom iskorištenja kapaciteta.

Nakon što smo se upoznali sa metodom razgraničenja troškova na fiksne i varijabilne, preostaje izračunati stopu pokrića. Za izračun točke pokrića koriste se nekoliko različitih obrazaca pomoću kojih možemo izračunati stupanj iskorištenja kapaciteta, razinu prihoda, količinu proizvoda ili usluga ili, pak, razinu cijena ispod kojih slijedi gubitak:

1)

$$TP = \frac{FT}{1 - \frac{VT}{UP}}$$

2)

$$TP = \frac{FT}{UP - VT} \times 100$$

3)

$$TP = \frac{FT}{CJ - VTJ}$$

4)

$$TP = \frac{UP - (VT + FT)}{FT}$$

gdje su:

KP = maksimalni kapacitet

FT = fiksni troškovi

VT = varijabilni troškovi

GP = godišnja prodaja (u jedinicama)

UP = ukupni prihod

VTJ = varijabilni troškovi po jedinici

CJ = cijena po jedinici

Nakon što smo definirali pojam točke pokrića te predočili obrasce za njezin izračun u nastavku smo izračunali točku pokrića na konkretnom primjeru hotela Park u Splitu.

Primjer: Izračun točke pokrića na primjeru gradskog hotela

Kao što smo uvodno rekli za izračun točke pokrića potrebno je prethodno razgraničiti fiksne i varijabilne troškove. U slučaju hotela Park koristili smo se podatke iz financijskih izvješća za 2004. godinu:

$KP = 20.805$ noćenja

$FT = 6.599.266$ kuna

$VT = 1.228.104$ kuna

$GP = 12.456$ noćenja

$UP = 8.234.310$ kuna

$VTJ = 59,03$ kuna

$CJ = 395,78$ kuna

Nakon što smo razgraničili fiksne (FT) i varijabilne troškove (VT) te iz računa dobiti i gubitka utvrdili ukupan prihod (UP), koji je u 2004. godini iznosio 8.223.807,00 kuna, izračunali maksimalni kapacitet hotela (KP) varijabilne troškove po jedinici (VTJ) te prosječnu cijenu po jedinici, ostaje da izračunamo sva četiri pokazatelje točke pokrića:

1)

$$TP = \frac{FT}{1 - \frac{VT}{UP}}$$

$$TP = \frac{6.599.266}{1 - \frac{1.228.104}{8.223.807}} = \frac{6.599.266}{0,8506648} = 7.757.774,80$$

Ocijenili smo da je točka pokrića u konkretnom slučaju na razini ukupnog prihoda od 7.757.774,80 kuna. Drugim riječima to je donja granica poslovanja ispod koje bi hotel poslovao sa gubitkom.

2)

$$TP = \frac{FT}{UP - VT} \times 100$$

$$TP = \frac{6.599.266}{8.223.807 - 1.228.104} \times 100 = 94,3\%$$

Točka pokrića, izračunana u obliku postotka ostvarenja ukupnog prihoda iznosi, se nalazi na razini od 94,3% ostvarenja ukupnog prihoda u 2004. godini. Drugim riječima, ispod točke od 94,3% ostvarenja u 2004. godini, hotel bi poslovao s gubitkom.

3)

$$TP = \frac{FT}{CJ - VTJ}$$

$$TP = \frac{6.599.266}{661 - 98} = \frac{6.599.266}{563} = 11.721$$

Točka pokrića, izračunana u potpunosti kapaciteta izražena u broju noćenja iznosi 11.721 noćenja. Drugim riječima ako hotel ostvari broj noćenja manji od 11.721 noćenja poslovat će s gubitkom.

4)

$$TP = \frac{UP - (VT + FT)}{FT}$$

$$TP = \frac{8.234.310 - (1.228.104 + 6.599.266)}{6.599.266} = \frac{406.940}{6.599.266} = 6,17\%$$

Točka pokrića, izračunana kao granica relativne mogućnosti smanjenja cijene po jedinici iznosi 6,17%. Drugim riječima hotel može maksimalno sniziti cijene do 6,17%, svako daljnje sniženje vodi u gubitke.

14.8. ANALIZA LIKVIDNOSTI

Likvidnost investicijskoga projekta definira se kao njegova sposobnost da u svakome trenutku može pravodobno i u cijelosti podmirivati svoje dospjele financijske obveze. Analiza likvidnosti u vijeku projekta koristi cijene inputa i outputa iz vremena pripreme investicijskoga projekta, a izvode se na temelju informacija iz financijskoga tijeka, čiji primici obuhvaćaju sve stavke i poslovne događaje koji povećavaju financijski potencijal projekta, a izdaci sve one što ga smanjuju. Financijski tijek projekta razlikuje se od ekonomskoga tijeka po tome što u njega ulaze sve stavke koje predstavljaju vremenske financijske transakcije (kod primitaka to su izvori za financiranje investicije, a kod izdataka to je otplata kredita).

Projekt je likvidan, ako su neto primici iz financijskoga tijeka jednaki ili veći od nule ($n \geq 0$), a nelikvidan ako su manji ($n < 0$). Ako se u nekoj godini promatranoga vijeka projekta pojavi nelikvidnost, tada je potrebno poduzeti mjere za dovođenje projekta u situaciju likvidnosti, a izbor mjera ovisi o posebnostima svakoga pojedinoga projekta.

14.9. ANALIZA OSJETLJIVOSTI

Analiza se osjetljivosti sastoji od postupka penaliziranja (opterećivanja) projekta različitim negativnim situacijama koje se eventualno mogu pojaviti tijekom životnoga vijeka, zapravo svim predvidivim kritičnim parametrima. Polazeći od takve definicije, a i mogućih rizičnih činitelja s kojima bi se projekt eventualno mogao suočiti tijekom njegova promatranoga eksploatacijskoga razdoblja, u analizi osjetljivosti projekt smo (za sve promatrane godine) penalizirali sa jednom ili više rizičnih pretpostavki, i to:

- Prva pretpostavka: Precijenili smo ukupni prihod za _____ %;
- Druga pretpostavka: Podcijenili smo poslovne rashode za _____ %.

Slovo A uz pojedinu stavku u tablici 38. označava prvotno stanje, a slovo B predočuje veličine pojedinih stavaka nakon opterećenja. Nakon što smo prvotnu projekciju dobiti i gubitka kumulativno i kontinuirano opterećivali s jednom ili više rizičnih pretpostavki (što

znači da se one pojavljuju istodobno i djeluju kontinuirano), projekt može pokazati dostatan stupanj otpornosti (ili elastičnosti), odnosno prihvatljivosti za realizaciju. U slučaju kada projekt ne pokazuje dostatan stupanj otpornosti na pojavu kritičnih činitelja projekt bi trebalo odgoditi ili odustati od njegove realizacije.

Tablica 38: Penalizirana projekcija računa dobiti i gubitka

STAVKE PRIHODA I RASHODA	PROMATRANE GODINE EKSPLOATACIJE PROJEKTA					UKUPNO
	1.	2.	3.	4.	5.	
Ukupan prihod A.						
Prva pretpostavka (-)						
Ukupni prihod B.						
Ukupni rashodi A.						
Druga pretpostavka (+)						
Ukupni rashodi B.						
Bruto dobit A.						
Bruto dobit B.						
Porez na dobit A.						
Porez na dobit B.						
Neto dobit A.						
Neto dobit B.						

15. ZAKLJUČAK

Sačiniti vrstan poduzetnički projekt želja je svakog poduzetnika, ili, pak, njegova konzultanta. Međutim, dobro napisan poduzetnički projekt ne jamči siguran uspjeh. Autori ovoga rada, i sami iskusni konzultanti, izradili su veliki broj projekata od kojih je većina uspješno implementirana, ali, na žalost, neki i nisu uspjeli. Navedeno potvrđuje da nema sigurnog obrasca za uspjeh. Svaki je projekt priča za sebe, u čijem je epicentru poduzetnik, njegova ingenioznost i spremnost da se uhvati u koštac s izazovima nepoznatoga.

Poduzetnički projekt bi trebao pomoći poduzetniku da ostvari svoje ciljeve uz što manje potrebe, iznenađenja i neplanirane troškove. Izrada poduzetničkog projekta nužno se mora temeljiti na istraživanju okruženja, analizi i projekciji mogućnosti poduzeća kao i aproksimaciji očekivane interakcije ključnih čimbenika (stakeholdera) u poduzetničkom procesu, kao što su: kupci, dobavljači, konkurencija, banke, vlada, jedinice lokalne / regionalne samouprave i druge interesne skupine.

Autorima ovoga rada bila je nakana olakšati studentima Trgovinskog poslovanja, modula - Poduzetništvo, savladavanje vještine izrade poduzetničkog projekta. Možda će se neki od njih, po završetku studija, ogledati kao poduzetnici, a neki će se odlučiti za zvanje konzultanata za malo gospodarstvo. Svima njima dali smo, nadamo se, praktičan priručnik koji će im biti od koristi. Bit ćemo zahvalni na svim sugestijama vezanim za poboljšanje ovoga materijala.

LITERATURA:

1. Bendeković, J. & suradnici: *Planiranje investicijskih projekata*, Ekonomski institut Zagreb i HBOR, Zagreb, 1993.
2. Buble, M. & suradnici: *Management*, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2000.
3. Buble, Marin i Kružić, Dejan: *Poduzetništvo: realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, RRiF-plus, Zagreb, 2006.
4. Carson David, Cromie Stanley, Pauric McGowan and Jimmy Hill: *Marketing and Entrepreneurship in SMEs: An inovative Approach*, Prentice Hall, London, 1995.
5. Chaston, Ian i Mangles, Terry: *Small Business marketing management*, Palgrave, New York, 2002.
6. Churchill, A. Gilbert Jr. I Peter, J. Paul: *marketing – Creating value for Customers*, Irwin / Austen Press, Burr Ridge, 1995.
7. Deželjin, J. & suradnici: *Poduzetnički menedžment – izazov, rizik, zadovoljstvo*, Alinea, Zagreb, 1999.
8. Etzel, J. michael; Walker, J. Bruce i Stanton, J. William: *Marketing*, 12th Ed., McGraw-Hill / Irwin, New York, 2001.
9. Hirsh, D. Robert i Peters, P. Michael: *Entrepreneurship*, Fifth Edition, Irwin McGraw-Hill, New York, 2002.
10. Kolaković, Marko: *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Sinergija, Zagreb, 2006.
11. Kotler, Philip: *Kotler o marketingu – kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima*, Poslovni dnevnik i Masmedija, Zagreb, 2006.
12. Kotelr, Philip: *Osnove marketinga*, Informator, Zagreb, 1991.
13. Kotler, Philip; Wong, Veronica; Saunders, John & Armstrong, Gary: *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb, 2006.
14. Kuvačić, Nikola: *Poduzetnička biblija*, Beretin, Spšlit, 2005.
15. Kuvačić, Nikola: *Poduzetnički projekt – kako sačiniti biznis-plan?*, ex Veleučilište u Splitu, Split, 2001.
16. Lazarić, Kazimir: *Mala i srednja poduzeća u tranziciji*, Slobodno poduzetništvo., 5/95, 1995.
17. Omazić, A.M. & Baljkas, S.: *Projektne menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005.
18. Perreault, D. William Jr. I Mccarthy, E. Jerome: *Essentials of Marketing – A Global-managerial Approach*, 8th Ed., McGraw-Hill / Irwin, New York, 2000.
19. Porter, Michael: *Konkurentska prednost*, Masmedia, Zagreb, 2008.
20. Renko, Nataša: *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005.
21. Renko, nataša i Pavučić, Jurica: *Marketinška strategija – Poglavlje u knjizi: Previšić, Jozo i Bratko, Stjepan (urednici): Marketing*, Sinergija, Zagreb, 2001.
22. *Skupina autora: Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod M. Krleža, Zagreb, 1995.
23. Siropolis, N.: *Menedžment malog poduzeća*, Mate, Zagreb, 1995.
24. Tipurić, D.: *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zageb, 1999.
25. Vaić, I. & suradnici: *Management i poduzetništvo*, Centar za poduzetništvo Zagreb i Mladost Zagreb, Zagreb, 1994.
26. Žanić, V. & suradnici: *Poslovni plan poduzetnika*, Ministarstvo gospodarstva i Masmedija, Zagreb, 1999.

PODUZETNIČKI PROJEKT (Business plan)

1. UVOD
2. SAŽETAK ULAGANJA
3. INFORMACIJE O PODUZETNIKU - INVESTITORU
4. OPIS DJELATNOSTI POSLOVANJA
5. ANALIZA FINANCIJSKIH POKAZATELJA (za djelatne tvrtke)
6. OPIS POSTOJEĆE IMOVINE
7. OCJENA RAZVOJNIH MOGUĆNOSTI INVESTITORA
8. LOKACIJA
 - 8.1. Opis postojeće lokacije poduzetnika
 - 8.2. Opis lokacije projekta
 - 8.3. Opis zaštite i utjecaja na okoliš
9. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKI ASPEKTI ULAGANJA
 - 9.1. Opis strukture ulaganja (tehničko-tehnološki aspekti)
 - 9.2. Struktura i broj postojećih zaposlenika
 - 9.3. Struktura, broj i dinamika novoupisanih
10. ANALIZA TRŽIŠTA
 - 10.1. Tržište nabave
 - 10.2. Tržište prodaje
 - 10.3. Procjena ostvarenja prihoda – tržišta
11. DINAMIKA REALIZACIJE ULAGANJA
12. EKONOMSKO-FINANCIJSKA ANALIZA
 - 12.1. Ulaganje u osnovna (stalna) sredstva
 - 12.2. Ulaganje u obrtna sredstva
 - 12.3. Struktura ulaganja u osnovna o obrtna sredstva
 - 12.4. Izvori financiranja i obračun kreditnih obveza
 - 12.5. Proračun amortizacije
 - 12.6. Projekcija računa dobiti-gubitka
 - 12.7. Projekcija ekonomskoga tijeka projekta
 - 12.8. Projekcija financijskoga tijeka projekta
 - 12.9. Projekcija bilance
13. FINANCIJSKO-TRŽIŠNA OCJENA
 - 13.1. Statičke ocjene učinkovitosti projekta
 - 13.2. Dinamičke ocjene projekta
 - 13.2.1. Metoda razdoblja povrata ulaganja
 - 13.2.2. Metoda neto sadašnje vrijednosti
 - 13.2.3. Metoda interne stope profitabilnosti
14. ANALIZA OSJETLJIVOSTI PROJEKTA
15. ZAKLJUČNA OCJENA PROJEKTA

POSLOVNI PLAN (Skraćeni projekt)

1. PODACI O PODUZETNIKU

2. POLAZIŠTE

- 2.1. Nastanak poduzetničke ideje*
- 2.2. Vizija poduzetničkoga projekta*

3. PREDMET POSLOVANJA

- 3.1. Opis postojećega poslovanja*
- 3.2. Opis poslovanja i djelatnosti u projektu*

4. LOKACIJA

- 4.1. Opis postojeće lokacije poduzetnika*
- 4.2. Opis lokacije projekta*
- 4.3. Opis zaštite i utjecaja na okoliš*

5. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKI ASPEKTI ULAGANJA

- 5.1. Opis strukture ulaganja (tehničko-tehnološki aspekti)*
- 5.2. Struktura i broj postojećih zaposlenika*
- 5.3. Struktura, broj i dinamika novouposlenih*

6. ANALIZA TRŽIŠTA

- 6.1. Tržište nabave*
- 6.2. Tržište prodaje*
- 6.3. Procjena ostvarenja prihoda – tržišta*

7. EKONOMSKO-FINANCIJSKA ANALIZA

- 7.1. Ulaganje u osnovna (stalna) sredstva*
- 7.2. Ulaganje u obrtna sredstva*
- 7.3. Izvori financiranja i obračun kreditnih obveza*
- 7.4. Proračun amortizacije*
- 7.5. Projekcija računa dobiti-gubitka (dohotka)*
- 7.6. Pokazatelji učinkovitosti i financijski tijek*

8. ZAKLJUČNA OCJENA PROJEKTA

**"V" FINANCIJSKE TABLICE
ZA IZRAČUNAVANJE ANUITETA**

Termin	¼%	½%	¾%	1%	1 ¼%
1.	1,0025	1,005	1,0075	1,01	1,0125
2.	0,5018 7578	0,5037 5312	0,5056 3200	0,5075 1244	0,5093 9441
3.	0,3350 0139	0,3366 7221	0,3383 4579	0,3400 2211	0,3417 0117
4.	0,2515 6445	0,2531 3279	0,2547 0501	0,2562 8109	0,2578 6102
5.	0,2015 0250	0,2030 0997	0,2045 2242	0,2060 3980	0,2075 6211
6.	0,1681 2803	0,1695 9546	0,1710 6891	0,1725 4837	0,1740 3381
7.	0,1442 8928	0,1457 2854	0,1471 7488	0,1486 2828	0,1500 8872
8.	0,1264 1035	0,1278 2886	0,1292 5552	0,1306 9029	0,1321 3314
9.	0,1125 0462	0,1139 0736	0,1153 1929	0,1167 4036	0,1181 7055
10.	0,1013 8015	0,1027 7057	0,1041 7123	0,1055 828	0,1070 0307
11.	0,0922 7840	0,0936 5903	0,0950 5094	0,0964 5408	0,0978 6839
12.	0,0846 9370	0,0860 6643	0,0874 5148	0,0888 4899	0,0902 5831
13.	0,0782 7595	0,0796 4224	0,0810 2188	0,0824 1482	0,0838 2100
14.	0,0727 7510	0,0741 3609	0,0755 1146	0,0769 0117	0,0783 0515
15.	0,0680 0777	0,0693 6436	0,0707 3639	0,0721 2378	0,0735 2646
16.	0,0638 3642	0,0651 8937	0,0665 5879	0,0679 4460	0,0693 4672
17.	0,0601 5587	0,0615 0579	0,0628 7321	0,0642 5806	0,0656 6023
18.	0,0568 8433	0,0582 3173	0,0595 9766	0,0609 8205	0,0623 8179
19.	0,0539 5722	0,0553 0253	0,0566 6740	0,0580 5175	0,0594 5548
20.	0,0513 2288	0,0526 6645	0,0540 3063	0,0554 1531	0,0568 2039
21.	0,0489 3947	0,0502 8163	0,0516 4543	0,0530 3075	0,0544 3749
22.	0,0467 7278	0,0481 1380	0,0494 7748	0,0508 6372	0,0522 7238
23.	0,0447 9455	0,0461 3465	0,0474 9846	0,0488 8584	0,0502 9666
24.	0,0429 8121	0,0443 2061	0,0456 8474	0,0470 7347	0,0484 8665
25.	0,0413 1298	0,0426 5186	0,0440 1650	0,0454 0675	0,0468 2247
26.	0,0397 7312	0,0411 1163	0,0424 7693	0,0438 6888	0,0452 8729
27.	0,0383 4736	0,0396 8565	0,0410 5176	0,0424 4553	0,0438 6677
28.	0,0370 2347	0,0383 6167	0,0397 2871	0,0411 2444	0,0425 4863
29.	0,0357 9093	0,0371 2914	0,0384 9723	0,0398 9502	0,0413 2228
30.	0,0346 4059	0,0359 7892	0,0373 4816	0,0387 4811	0,0401 7854
31.	0,0335 6449	0,0349 0304	0,0362 7352	0,0376 7573	0,0391 0942
32.	0,0325 5569	0,0338 9453	0,0352 6634	0,0366 7089	0,0381 0791
33.	0,0316 0806	0,0329 4727	0,0343 2048	0,0357 2744	0,0371 6785
34.	0,0307 1620	0,0320 5586	0,0334 3053	0,0348 3997	0,0362 8387
35.	0,0298 7533	0,0312 1550	0,0325 9170	0,0340 0368	0,0354 5111
36.	0,0290 8121	0,0304 2194	0,0317 9973	0,0332 1431	0,0346 6533
37.	0,0283 3004	0,0296 7139	0,0310 5082	0,0324 6805	0,0339 2270
38.	0,0270 1843	0,0289 6045	0,0303 4157	0,0317 6150	0,0332 1983
39.	0,0269 4335	0,0282 8607	0,0296 6893	0,0310 9160	0,0325 5365
40.	0,0263 0204	0,0276 4552	0,0290 3016	0,0304 5560	0,0319 2141

Termin	1 ½ %	1 ¾ %	2 %	2 ¼ %	2 ½ %
1.	1,015	1,0175	1,02	1,0225	1,025
2.	0,5112 7792	0,5131 6295	0,5150 4950	0,5169 3758	0,5188 2716
3.	0,3433 8296	0,3450 6746	0,3467 5467	0,3484 4458	0,3501 3717
4.	0,2594 4479	0,2610 3237	0,2626 2375	0,2642 1893	0,2658 1788
5.	0,2090 8932	0,2106 2142	0,2121 5839	0,2137 0021	0,2152 4686
6.	0,1755 2521	0,1770 2256	0,1785 2581	0,1800 3496	0,1815 4997
7.	0,1515 5616	0,1530 3059	0,1545 1196	0,1560 0025	0,1574 9543
8.	0,1335 8402	0,1350 4292	0,1365 0980	0,1379 8462	0,1394 6735
9.	0,1196 0982	0,1210 5813	0,1225 1544	0,1239 8170	0,1254 5689
10.	0,1084 3418	0,1 98 7534	0,1113 2653	0,1127 8768	0,1142 5876
11.	0,0992 9384	0,1007 3038	0,1021 7794	0,1036 3649	0,1051 0596
12.	0,0916 7999	0,0931 1377	0,0945 5960	0,0960 1740	0,0974 8713
13.	0,0852 4036	0,0866 7283	0,0881 1835	0,0895 7686	0,0910 4827
14.	0,0797 2332	0,0811 5562	0,0826 0197	0,0840 6230	0,0855 3652
15.	0,0749 4436	0,0763 7739	0,0778 2547	0,0792 8852	0,0807 6646
16.	0,0707 6508	0,0721 9958	0,0736 5013	0,0751 1663	0,0765 9899
17.	0,0670 7966	0,0685 1623	0,0699 6984	0,0714 4039	0,0729 2777
18.	0,0638 0578	0,0652 4492	0,0667 0210	0,0681 7720	0,0696 7008
19.	0,0608 7847	0,0623 2061	0,0637 8177	0,0652 6182	0,0667 6062
20.	0,0582 4574	0,0596 9122	0,0611 5672	0,0626 4207	0,0641 4713
21.	0,0558 6550	0,0573 1464	0,0587 8477	0,0602 7572	0,0617 8733
22.	0,0537 0332	0,0551 5638	0,0566 3140	0,0581 2821	0,0596 4661
23.	0,0517 3075	0,0531 8796	0,0546 6810	0,0561 7097	0,0576 9638
24.	0,0499 2410	0,0513 8565	0,0528 7110	0,0543 8023	0,0559 1282
25.	0,0482 6345	0,0497 2952	0,0512 2044	0,0527 3599	0,0542 7592
26.	0,0467 3196	0,0482 0269	0,0496 9923	0,0512 2134	0,0527 6875
27.	0,0453 1527	0,0467 9079	0,0482 9309	0,0498 2188	0,0513 7687
28.	0,0440 0108	0,0454 8151	0,0469 8967	0,0485 2525	0,0500 8793
29.	0,0427 7878	0,0442 6424	0,0457 7836	0,0473 2081	0,0488 9127
30.	0,0416 3919	0,0431 2975	0,0446 4992	0,0461 9934	0,0477 7764
31.	0,0405 7430	0,0420 7005	0,0435 9635	0,0451 5280	0,0467 3900
32.	0,0395 7710	0,0410 7812	0,0426 1091	0,0441 7415	0,0457 6831
33.	0,0386 4144	0,0401 4779	0,0416 8653	0,0432 5722	0,0448 5938
34.	0,0377 6189	0,0392 7363	0,0408 1807	0,0423 9655	0,0440 0675
35.	0,0369 3363	0,0384 5082	0,0400 0221	0,0415 8731	0,0432 0558
36.	0,0361 5240	0,0376 7507	0,0392 3285	0,0408 2522	0,0424 5158
37.	0,0354 1437	0,0369 4257	0,0385 0678	0,0401 0643	0,0417 4090
38.	0,0347 1613	0,0362 4990	0,0378 2057	0,0394 2753	0,0410 7012
39.	0,0340 5463	0,0355 9399	0,0371 7114	0,0387 8543	0,0404 3615
40.	0,0334 2710	0,0349 7209	0,0365 5575	0,0381 7738	0,0398 3623

Termin	2 ¾ %	3 %	3 ¼ %	3 ½ %	3 ¾ %
1.	1,0275	1,03	1,0325	1,035	1,0375
2.	0,5207 1825	0,5226 1084	0,5245 0492	0,5264 0049	0,5282 9755
3.	0,3518 3243	0,3535 3036	0,3552 3095	0,3569 3418	0,3586 4005
4.	0,2674 2059	0,2690 2705	0,2706 3723	0,2722 5114	0,2738 6875
5.	0,2167 9832	0,2183 5457	0,2199 1560	0,2214 8137	0,2230 5189
6.	0,1830 7083	0,1845 9750	0,1861 2997	0,1876 6821	0,1892 1219
7.	0,1589 9747	0,1605 0635	0,1620 2204	0,1635 4449	0,1650 7370
8.	0,1409 5795	0,1424 5639	0,1439 6263	0,1454 7665	0,1469 9839
9.	0,1269 4095	0,1284 3386	0,1299 3555	0,1314 4601	0,1329 6517
10.	0,1157 3972	0,1172 3051	0,1187 3107	0,1202 4137	0,1217 6134
11.	0,1065 8629	0,1080 7745	0,1095 7936	0,1110 9197	0,1126 1521
12.	0,0989 6871	0,1004 6309	0,1019 6719	0,1034 8395	0,1050 1230
13.	0,0925 3252	0,0940 2954	0,0955 3925	0,0970 6157	0,0985 9642
14.	0,0870 2457	0,0885 2634	0,0900 4176	0,0915 7073	0,0931 1317
15.	0,0822 5917	0,0837 6658	0,0852 8858	0,0868 2507	0,0883 7595
16.	0,0780 9710	0,0796 1085	0,0811 4013	0,0826 8483	0,0842 4483
17.	0,0744 3186	0,0759 5253	0,0774 8966	0,0790 4313	0,0806 1280
18.	0,0711 8063	0,0727 0870	0,0742 5415	0,0758 1684	0,0773 9662
19.	0,0682 7802	0,0698 1388	0,0713 6804	0,0729 4033	0,0745 3058
20.	0,0656 7173	0,0672 1571	0,0687 7888	0,0703 6108	0,0719 6210
21.	0,0633 1941	0,0648 7178	0,0664 4424	0,0680 3659	0,0696 4862
22.	0,0611 8640	0,0627 4739	0,0643 2936	0,0659 3207	0,0675 5531
23.	0,0592 4410	0,0608 1390	0,0624 0555	0,0640 1880	0,0656 5339
24.	0,0574 6863	0,0590 4742	0,0606 4891	0,0622 7283	0,0639 1390
25.	0,0558 3997	0,0574 2787	0,0590 3933	0,0606 7404	0,0623 3169
26.	0,0543 4116	0,0559 3829	0,0575 5981	0,0592 0540	0,0608 7470
27.	0,0529 5776	0,0545 6421	0,0561 9588	0,0578 5241	0,0595 3348
28.	0,0516 7738	0,0532 9323	0,0549 3512	0,0566 0265	0,0582 9540
29.	0,0504 8935	0,0521 1467	0,0537 6682	0,0554 4538	0,0571 4991
30.	0,0493 8442	0,0510 1926	0,0526 8172	0,0543 7133	0,0560 8762
31.	0,0483 5453	0,0499 9893	0,0516 7172	0,0533 7240	0,0551 0046
32.	0,0473 9263	0,0490 4662	0,0507 2976	0,0524 4150	0,0541 8131
33.	0,0464 9253	0,0481 5612	0,0498 4961	0,0515 7242	0,0533 2395
34.	0,0456 4875	0,0473 2196	0,0490 2581	0,0507 5966	0,0525 2287
35.	0,0448 5645	0,0465 3929	0,0482 5348	0,0499 9835	0,0517 7320
36.	0,0441 1132	0,0458 0379	0,0475 2831	0,0492 8416	0,0510 7060
37.	0,0434 0953	0,0451 1162	0,0468 4645	0,0486 1325	0,0504 1122
38.	0,0427 4764	0,0444 5934	0,0462 0445	0,0479 8214	0,0497 9159
39.	0,0421 2256	0,0438 4385	0,0455 9920	0,0473 8775	0,0492 0860
40.	0,0415 3151	0,0432 6238	0,0450 2794	0,0468 2728	0,0486 5946

UPITI ZA PROVJERU ZNANJA*

1. Opišite svojim riječima važnost izrade poduzetničkog projekta!
2. Odgovorite na pitanje što je to poduzetnički projekt?
3. Komu je sve namijenjen poduzetnički projekt?
4. Opišite nekoliko važnijih koraka prigodom izrade projekta?
5. Opišite svojim riječima pojmove:
 - a) projektiranje
 - b) planiranje
 - c) predviđanje
6. Navedite faze životnoga ciklusa poduzetničkog projekta.
7. Navedite važnije sastavnice poduzetničkog projekta.
8. Odgovorite što je to malo gospodarstvo?
9. Navedite podjelu subjekata malog gospodarstva prema njihovoj veličini.
10. Navedite oblike vlasništva malog biznisa.
11. Opišite podjelu trgovačkih društava prema obliku odgovornosti.
12. Navedite prednosti i nedostatke trgovačkih društava u odnosu obrte.
13. Navedite visinu osnivačkog kapitala (u EUR-ima) prigodom utemeljenja:
 - a) društva s ograničenom odgovornošću
 - b) dioničkog društva
14. Opišite podjelu obrta, u svezi s uvjetima koji moraju biti ispunjeni prigodom osnivanja.
15. Navedite minimalni broj zadrugara potrebit za utemeljenje zadruge.
16. Navedite tijela upravljanja zadrugama.
17. Navedite u kojim se sve pravnim oblicima može organizirati obiteljski biznis.
18. Odgovorite tko je obveznik poreza na dobit?
19. Odgovorite što su to porezno dopustivi rashodi (poreza na dobit)!
20. Kolika je stopa poreza na dobit?
21. Kako se izračunava porezna osnovica (poreza na dobit)?
22. Tko su obveznici poreza na dohodak?
23. Kako se izračunava osnovica za obračun poreza na dohodak?
24. Navedite stope poreza na dohodak.
25. Koje jedinice lokalne samouprave imaju pravo na uvođenje posebnog poreza tzv. prireza?
26. Kolike su stope prireza (od-do)?
27. Koliki je osnovni osobni odbitak u RH?
28. Tko su obveznici poreza na dodanu vrijednost?
29. Navedite stope PDV.
30. Kolika je stopa poreza na promet nekretnina?
31. Navedite neke pokazatelje financijske stabilnosti.
32. Navedite neke pokazatelje likvidnosti
32. Što je to lokacijska dozvola?
33. Koja dokumentacija se prilaže zahtjevu za izdavanje lokacijske dozvole?
35. Tko su sudionici u gradnji?
36. Koje tijelo izdaje građevnu dozvolu?
37. Kada se može pristupiti građenju?
38. Koja dokumentacija se prilaže zahtjevu za izdavanje građevinske dozvole?
39. Što je to uporabna dozvola i zašto je ona važna?
40. Koja dokumentacija se prilaže zahtjevu za ishodenje uporabne dozvole?
41. Odgovorite na upit što je to mikrolokacija projekta?
42. Odgovorite na upit što je to makrolokacija projekta?
43. Opišite svojim riječima pojam tehnologija.

44. Odgovorite na pitanje što je to radno-intenzivna tehnologija?
45. Odgovorite na pitanje što je to kapitalno-intenzivna tehnologija?
46. Opišite svojim riječima pojam optimalni kapacitet?
47. Opišite svojim riječima pojam radni kapacitet?
48. Odgovorite na pitanje što su to stalna (osnovna) sredstva?
49. Odgovorite na pitanje što su to materijalni inputi poduzetničkog projekta?
50. Opišite svojim riječima važnost zaštitnih mjera na poduzetnički projekt.
51. Odgovorite na upit što je to aktivizacijsko razdoblje?
52. Navedite važnije financijske projekcije poduzetničkog projekta.
53. Objasnite pojam financijske poluge.
54. Navedite podjelu kredita sa stajališta ročnosti.
55. Navedite faze u korištenju kredita.
56. Odgovorite što su to interkalarne kamate i kada se obračunavaju.
57. Što je to poček (grace period)?
58. Navedite načine (modalitete) otplate kredita!
59. Što je to anuitet?
60. Što su to trajna obrtna sredstva i čemu ona služe?
61. Odgovorite što je to amortizacija osnovnih (stalnih) sredstava?
62. Objasnite funkciju amortizacije u financiranju poduzeća.
63. Što je to ostatak vrijednosti projekta?
64. Navedite što su to temeljna financijska izvješća?
65. Što je to bruto (ukupna) dobit?
66. Što je to neto (čista) dobit?
67. Navedi stavke ekonomskih tijekova projekta.
68. Navedi stavke financijskih tijekova projekta.
69. Nabroji važnije ocjene učinkovitosti.
70. Što su statičke metode učinkovitosti?
71. Što su to dinamičke metode učinkovitosti?
72. Na temelju predočenoga primjera ekonomskoga tijeka projekta izračunaj:

- a) Razdoblje (rok) povrata
- b) Neto (čistu) sadašnju vrijednost uz diskontnu stopu od 4%
- c) Relativnu neto (čistu) sadašnju vrijednost

S T A V K E	PROMATRANE GODINE EKSPLOATACIJE PROJEKTA					
	0.	1.	2.	3.	4.	5.
NETO (ČISTI) PRIMICI	- 225.000	44.245	68.039	83.650	117.340	144.250

a) Razdoblje (rok) povrata:

GODINE PROJEKTA	UKUPNA ULAGANJA	NETO (ČISTI) PRIMICI EKONOMSKOG TIJEKA	KUMULATIV NETO PRIMITAKA
0.	225.000		
1.	-		
2.	-		
3.	-		
4.	-		
5.	-		

Razdoblje (rok) povrata je u: _____

b) Neto (čista) sadašnja vrijednost:

Obrazac za izračun diskontnog činitelja (faktora)

$$Df = \frac{1}{(1 + Ds)^n}$$

gdje je:

Df = diskontni faktor

Ds = diskontna stopa

n = godine ekonomskog tijeka

GODINE PROJEKTA	NETO (ČISTI) PRIMICI	DISKONTNA STOPA	DISKONTNI ČINITELJ	SADAŠNJA VRIJEDNOST PRIMITAKA
0.		4%		
1.		4%		
2.		4%		
3.		4%		
4.		4%		
5.		4%		
UKUPNA SADAŠNJA VRIJEDNOST PRIMITAKA				
ČISTA SADAŠNJA VRIJEDNOST PROJEKTA				

Neto (čista) sadašnja vrijednost veća je od ničtice i iznosi: _____

c. Relativna neto (čista) sadašnja vrijednost iznosi: _____

$$R_{nsv} = \frac{N_{sv}}{I_0} =$$

* Autori pridržavaju pravo izmjena, dopuna i modificiranja upita za provjeru.