

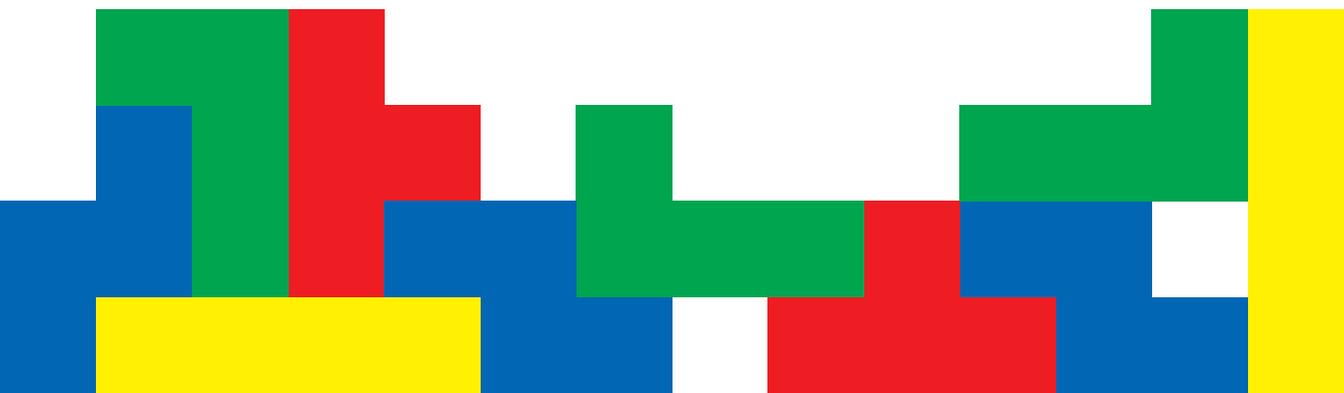


Ulaganje u budućnost
Europska unija



POSLOVNO PLANIRANJE I ANALIZA ISPLATIVOSTI POSLOVNOG PLANA

Ovaj priručnik tiskan je u sklopu projekta
"BIC-Poduzetnički inkubator Vukovar", financiranog od Europske unije
iz Europskog fonda za regionalni razvoj



UČILIŠTE STUDIUM – ustanova za obrazovanje odraslih
I.G. Kovačića 3, Vukovar

PRIRUČNIK ZA KORISNIKE USLUGA I POTENCIJALNE
STANARE PODUZETNIČKOG INKUBATORA

POSLOVNO PLANIRANJE I ANALIZA ISPLATIVOSTI POSLOVNOG PLANA

Vukovar, studeni 2015.

Izdavač:

Grad Vukovar
Dr. Franje Tuđmana 1, 32000 Vukovar
Telefon: +385 (32) 456 571
Fax: +385 (32) 456 570
e-mail:dragan.njegic@vukovar.hr
www.vukovar.hr

Autor:

Učilište Studium - ustanova za obrazovanje odraslih
I.G. Kovačića 3, 32000 Vukovar
Telefon: +385 (32) 443 153
Fax: +385 (32) 443 216
www.uciliste.net

Tisak:

Grafički obrt Borovo Graf

Naklada:

200 primjeraka

UVOD

Poslovni plan temeljni je dokument svakog poduzetničkog pothvata. On prikazuje, u pisanoj formi, cijelu poduzetničku ideju s detaljno obrazloženim i objašnjenim glavnim dijelovima. Oni uključuju pribavljanje potrebnih sredstava, samo investiranje, organizaciju posla, marketing i prodaju pa sve do ostvarivanja koristi (dobiti) koje nosi projekt. Poslovni je plan namijenjen poduzetniku i treba mu poslužiti za cjelovitu analizu pothvata i svih njegovih dijelova, te za uočavanje svih potrebnih elemenata za njegovo uspješno ostvarivanje.

Planiranje "u glavi" obično nosi i zamku previđanja malih i "nevažnih" stvari, koje se u kasnijem poslovanju pokažu kao nesavladive prepreke. Poslovni je plan instrument koji pomaže u uklanjanju tih prepreka u samom začetku, kada se one još mogu otkloniti.

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

Oblik poslovnog plana nije unificiran i ovisi o njegovoj primarnoj namjeni te o zamršenosti samog poduzetničkog pothvata. Poslovni plan uvijek mora sadržavati sve nužne dijelove koji omogućuju donošenje kvalitetne ocjene pothvata.

SADRŽAJ

UVOD	5
1. PODUZETNIŠTVO I POSLOVNO PLANIRANJE	8
1.1. PODUZETNIK	9
1.2. VRSTE PODUZETNIKA	10
1.3. OBILJEŽJA PODUZETNE OSOBE	11
1.4. PREDNOSTI I NEDOSTACI ULASKA U PODUZETNIŠTVO	11
1.5. NAJČEŠDE GREŠKE PODUZETNIKA- POČETNIKA	12
1.6. PRIPREMA POSLOVNOG POTHVATA	13
2. PROCES POSLOVNOG PLANIRANJA	16
2.1. POSLOVNI PLAN	16
2.2. KORISNICI POSLOVNOG PLANA	18
2.3. VRSTE POSLOVNIH PLANOVA	18
2.4. SVRHA POSLOVNOG PLANA	18
2.5. OSNOVNE SKUPINE ZAINTERESIRANIH ZA POSLOVNI PLAN	19
3. SADRŽAJ (OSNOVNI DIJELOVI) POSLOVNOG PLANA	20
3.1. SAŽETAK PROJEKTA	20
3.2. INFORMACIJE O PODUZETNIKU ILI INVESTITORU	21
3.3. ANALIZA TRŽIŠTA	21
3.4. TEHNIČKO TEHNOLOŠKA ANALIZA UKLJUČUJE ELEMENTE	25
3.5. PLAN ULAGANJA	28
3.6. PLAN PRIHODA	32
3.7. KALKULACIJA TROŠKOVA	32
3.8. Financijski troškovi poslovanja	38
3.9. UKUPNI TROŠKOVI POSLOVANJA PODUZETNIKA	39
4. ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA	40
5. SADRŽAJ POSLOVNOG PLANA – KRATKA REKAPITULACIJA	42
5.1. TERMINOLOGIJA	42
5.2. NA KOJA PITANJA ODGOVARA POSLOVNI PLAN	42
6. EKONOMSKO – FINANCIJSKA ANALIZA	43
6.1. ULAGANJE U OSNOVNA SREDSTVA	43
6.2. ULAGANJA U OBRtnA SREDSTVA	43
6.3. STRUKTURA ULAGANJA U OSNOVNA I OBRtnA SREDSTVA	44
6.4. IZVORI FINANCIRANJA I KREDITNI UVJETI	44
6.4.1. IZVORI FINANCIRANJA (VLASTITI I TUĐI)	45
6.4.2. OBRAČUN KREDITNIH OBVEZA	46
6.4.3. INSTITU POČEKA – (GRACE) PERIOD	46
6.4.4. INTERKALARNA KAMATA	48
6.5. PRORAČUN AMORTIZACIJE	48

6.5.1.LINEARNA METODA	49
6.5.2.DEGRESIVNA METODA	49
6.5.3.PROGRESIVNA METODA	49
6.6.PRORAČUN TROŠKOVA I KALKULACIJA CIJENA	49
6.3.PROJEKCIJA RAČUNA DOBITI I GUBITKA	57
6.8. PROJEKCIJA BILANCE	59
6.9. NAČELO OPREZNOSTI U PROJICIRANJU PRIHODA/RASHODA	62
6.10. FINACIJSKI TOKI ANALIZA FINACIJSKE STABILNOSTI/LIKVIDNOSTI PROJEKTA	63
6.11. EKONOMSKI TOK I ANALIZA PROFITABILNOSTI ULAGANJA	64
7. EKONOMSKO TRŽIŠNA OCJENA POSLOVNOG POTHVATA	66
8.METODE VREDNOVANJA POSLOVNIH POTHVATA	67
8.1. STATIČKE METODE VREDNOVANJA	67
8.2. DINAMIČKE METODE VREDNOVANJA	69
8.2.1. PRIMJENATEHNIKEDISKONTIRANJA	69
8.2.2. METODA RAZDOBLJA POVRATA (PAYBACK PERIOD).....	70
8.2.3. METODA NETO SADAŠNJE VRIJEDNOSTI (NPV).....	70
8.2.4. METODA RELATIVNE NETO SADAŠNJE VRIJEDNOSTI (RNPV).....	71
8.2.5. METODA INTERNE STOPE PROFITABILNOSTI	71
8.3.ANALIZA OSJETLJIVOSTI.....	72
8.3.1.KRITIČNE (KLJUČNE) VARIJABLE	72
8.3.2.OSJETLJIVOST POSLOVNOG POTHVATA NA PROMJENU KLJUČNIH VARIJABLI	73
9.INTERPRETACIJA DOBIVENIH REZULTATA VREDNOVANJA POSLOVNOG POTHVATA	74
10.ULOGA FINACIJSKE ANALIZE POSLOVNOG POTHVATA	75
10.1.RAZLOZI FINACIJSKE ANALIZE.....	75
10.2.KORISNICI FINACIJSKE ANALIZE.....	75
10.3.RAZLIČITE PERCEPCIJE PODUZETNIKA I BANKARA/ INVESTITORA	76
10.3.1.KAKO RAZMIŠLJAJU PODUZETNICI	76
10.3.2.KAKO RAZMIŠLJAJU BANKARI/INVESTITORI	76
LITERATURA	77

1. PODUZETNIŠTVO I POSLOVNO PLANIRANJE

Poduzetništvo je način gospodarskog djelovanja u kojem poduzetnik odlučuje *što, kako i za koga* stvoriti i na tržištu realizirati ulazeći u poduzetnički pothvat na svoj trošak i rizik s ciljem stjecanja dobiti.

Poduzetništvo je gospodarska aktivnost pojedinca ili više partnera da uz određeno ulaganje kapitala i preuzimanje rizika uz neizvjesnosti uđe u poslovni pothvat s ciljem stvaranja profita. Poduzetništvo je proces stvaranja vrijednosti ujedinjavanjem jedinstvene kombinacije resursa u svrhu iskorištavanja prigode.

Poduzetništvo uključuje sve djelatnosti poduzetnika usmjerene na ulaganje i kombinaciju potrebnih inputa, širenje na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, novih potrošača i novih tehnologija.

Glavne karakteristike poduzetništva su:

- neizvjesnost,
- financijski rizik,
- eksperimentiranje,
- traganje i istraživanje

Poduzetništvo je proces u kojem pojedinci pokušavaju ostvariti ideju bez obzira na resurse koje trenutačno posjeduju.

Bit poduzetničkog ponašanja je prepoznavanje prilika i ostvarivanja ideja.

Poduzetništvo se također može definirati kao skupina zadataka, kojom se bave poduzetnici, može ostvariti pojedinac ili skupina osoba.

Ta vrsta zadataka zahtjeva kreativnost, motivaciju i volju za preuzimanjem rizika.

Prvi potpuni tekstovi o poduzetništvu pojavljuju se u knjizi **Benedikta Kotruljevića** (oko 1400. - 1468.) "O trgovini i savršenom trgovcu", gdje je detaljno opisano poduzetničko djelovanje i način njegova ponašanja.

Richard Cantillon (1680.- 1734.) iskovao je riječ Entrepreneur, gdje ne definira poduzetništvo izravno, ali prikazuje što rade pojedini poduzetnici.

Adam Smith (1713.-1790.) govori o poduzetničkoj aktivnosti koja se ostvaruje marljivošću i štedljivošću, poslovnim špekulacijama, poslovnim inovacijama.

Jean Baptiste Say (1767.-1832.) navodi da poduzetništvo nikako nije ograničeno samo na ekonomsku sferu, već na svekoliku ljudsku djelatnost.

Alfred Marshall (1842.- 1924.) govori o poduzetništvu kao slobodnoj djelatnosti po izboru poduzetnika.

Joseph Schumpeter (1883. - 1950.) u ekonomsku teoriju je uveo pojam poduzetnika inovatora.

U novijim teorijskim zapisima poduzetništvo je specifičan pristup stvaranja bogatstva, a poduzetnik je:

- menadžer koji poduzima specifičnu aktivnost i provodi je na specifičan način
- agent ekonomskih promjena po načinu na koji tim promjenama utječe na gospodarski razvoj
- osoba s određenim psihološkim osobinama i crtama ličnosti, uključujući znatiželju i strategijski način promišljanja.

Tri temeljna elementa poduzetničkog procesa su:

- **PODUZETNIK**
- **PODUZETNIČKA PRILIKA**
- **POTREBNA SREDSTVA**

Glavna poduzetnička pitanja su:

1. što proizvoditi?
2. za koga proizvoditi?
3. kako proizvoditi?
4. kada proizvoditi?
5. gdje proizvoditi?

1.1. PODUZETNIK

Poduzetnik je vlasnik poduzeća i osoba koja upravlja resursima (ljudskim i materijalnim) i preuzima rizik da bi ostvario dobit. U samoj definiciji poduzetnika vrlo je bitno razlikovati pojmove poduzetnik i menadžer.

Poduzetnik je uvijek vlasnik poduzeća, a ako k tome još i vodi vlastito poduzeće tada je on ujedno i poduzetnik i menadžer, dok menadžer uvijek samo vodi posao i nikada nije vlasnik.

Poduzetnik je pravno-gospodarska tvorevina koja ima određenu imovinu i unutarnju organizaciju, te je osnovana zbog ostvarivanja individualnih ili skupnih interesa, ciljeva svojih osnivatelja, a pravni joj poredak priznaje subjektivitet, odnosno pravnu sposobnost obnašanja prava i obveza što proizlaze iz pravnog sustava države u kojoj se osniva.

Osobine poduzetnika su:

- inovativnost
- razumno preuzimanje rizika
- samouvjerenost
- uporan rad

- postavljanje ciljeva
- odgovornost

Poduzetnik se najčešće definira kao osoba koja pokreće nove poslove, te samostalno organizira i kontrolira tijek poslovanja

Poduzetnik je osoba koja stvara nove poslovne mogućnosti usprkos riziku i neizvjesnosti, u svrhu stjecanja profita i rasta, identificirajući značajne prilike i prikupljajući neophodne resurse radi zarade na njima.

- Poduzetnik je osoba (fizička ili pravna) koja se pojavljuje tamo gdje se preuzima rizik i ulaže u da bi se napravilo nešto novo ili da bi se nešto što već postoji ostvarilo na novi način, kao i da bi se stvorilo novo tržište, nove potrebe, novi potrošači.
- Poduzetnik je osoba koja raspolaže sredstvima potrebnim za određenu gospodarsku djelatnost te koja samostalno donosi ekonomske odluke koje se odnose na tu djelatnost.
- Poduzetnik je osoba koja organizira i kombinira proizvodne čimbenike, koordinira njihovo djelovanje, nadzire, rukovodi i upravlja cjelokupnim poslovanjem

1.2.VRSTE PODUZETNIKA

Podjela poduzetnika je prema njihovom pojavnom obliku kroz faze razvoja poduzeća.

Svaka od tih faza zahtjeva i neke specifične sposobnosti na temelju kojih se javljaju specifične vrste poduzetnika kao što su:

- pionir
- maher
- strateg
- trener

- **PIONIR**

u fazi izgradnje poduzeća, osnivač, pun energije i ideja, odlučan, potpuno se posvećuje poduzeću

- **MAHER**

u fazi rasta poduzeća, snažna, autoritativna i ambiciozna osoba koja vrlo brzo kreće unaprijed

- **STRATEG**

u fazi diferencijacije, vrlo angažiran, željan uspjeha, ali i svjestan da ne može sam upravljati poduzećem pa je sklon decentralizaciji

- **TRENER**

u fazi konsolidacije poduzeća, motivira suradnike, nedostaje mu kreativnost

1.3. OBILJEŽJA PODUZETNE OSOBE

Osobine uspješnih poduzetnika su:

1. želja za odgovornošću – želi kontrolirati vlastite resurse
2. spremnost na umjereni rizik – poduzetnici nisu žarko željni upuštati se u rizik, ali su spremni na umjereni, proračunati rizik
3. povjerenje u svoju sposobnost za uspjeh – poduzetnici tipično posjeduju veliko povjerenje u svoju sposobnost za uspjeh. Nastoje biti optimistični oko svojih prilika za uspjeh
4. želja za brzu reakciju – poduzetnici uživaju u vođenju svojeg posla i žele znati da mogu brzo i samostalno donositi poslovne odluke
5. visoka razina energije – poduzetnici su mnogo energičniji od običnih ljudi. Ta energija može ključan faktor za pokretanje vlastitog poduzeća
6. orijentacija ka budućnosti – poduzetnici imaju dobro definiran osjećaj za pronalaženje prilika. Oni gledaju ka naprijed i manje su opterećeni sa onime što su radili jučer, a više onime što će raditi sutra
7. vještina u organiziranju – poduzetnici znaju kako povezati odgovarajuće ljude radi izvršenja određenog zadatka. Efektivno kombiniranje ljudi i poslova omogućava poduzetnicima transformiranje njihovih vizija u stvarnost
8. želja za uspjehom iznad novca – kriva je procjena da su poduzetnici vođeni samo željom za stjecanjem novca, naprotiv, želja za uspjehom kod poduzetnika je na prvom mjestu, a novac je samo način za mjerenje postignuća

Dodatne karakteristike poduzetnika su:

- Poduzetnici vole zarađivati novac, za razliku od ljudi koji zarađuju novac da bi mogli raditi ono što vole,
- Poduzetnici su veći sanjari od drugih ljudi,
- Poduzetnici su usmjereni na uspjeh,
- Poduzetnici imaju nemiran duh. Često su nestrpljivi s ljudima, na sastancima, u raznim situacijama,
- Poduzetnici rade više od većine ljudi; ponekad ni sami ne znaju rade li ili se igraju,
- Poduzetnici na opasnost gledaju drukčije od većine ljudi,
- Poduzetnici su društveni, kada je to potrebno. Inače, najčešće su usamljeničke duše
- Poduzetnici imaju izražen takmičarski duh,
- Poduzetnici pokazuju manje tolerancije za uredsku politiku, tračeve i salonske razgovore

1.4. PREDNOSTI I NEDOSTACI ULASKA U PODUZETNIŠTVO

Poduzetništvo i poduzetnički duh koji pokreće osnivanje poduzeća te potiče pojedince da započnu vlastiti posao koji se može, ovisno o tržišnoj situaciji, proširiti i potaknuti osnivanje novih poduzeća ili obrta obično se vežu uz razvoj maloga gospodarstva.

Prednosti ulaska u poduzetništvo su:

- Preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom.
- Mogućnost mijenjanja stvari.
- Mogućnost iskorištavanja svojih potencijala.
- Ostvarivanje neograničenih profita.
- Priznatost u društvu.
- Raditi stvari koje volite.

Nedostatci ulaska u poduzetništvo su:

- Nesigurnost dohotka.
- Rizik gubitka uloženog kapitala. (Što se najgore može dogoditi ako moje poduzeće propadne? Kolika je vjerojatnost najgore solucije? Jesam li istinski spreman na ostvarenje i vođenje poduzeća? Kako mogu umanjiti rizik propadanja poduzeća?Koji je moj rezervni plan ukoliko moje poduzeće propadne?)
- Nedefinirano radno vrijeme i naporan rad.
- Niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja.
- Visoka razina stresa.
- Neograničena odgovornost.
- OBESHABRENJE.

1.5. NAJČEŠĆE GREŠKE PODUZETNIKA- POČETNIKA

Najčešće pogreške koje poduzetnici-početnici čine su:

- ne ulažu dovoljno ili podcjenjuju važnost oglašavanja – današnje tržišno natjecanje je takvo da je gotovo nezaobilazno ulagati u oglašavanje (pogotovo kad se radi o maloprodaji – prodaji krajnjim korisnicima)
- definiraju preniske cijene svojim proizvodima/uslugama – u nadi da će tako “pomesti” konkurenciju, no moguće je da kupci/potrošači stvore dojam da je proizvod/usluga zato manje kvalitetan/na. Zato je važna usporedba s konkurencijom, a preporuka uvijek definirati cijene u rangu s njom;
- precijene broj radne snage i iznos plaća – zaobiđu činjenicu da trošak plaće nije samo onaj iznos koji se dobiva “na ruke”, već iznos uvećan za porez i doprinose, odnosno davanja državi, tzv. bruto2;
- zanemare rizike – potencijalna opasnost od nepredviđenih događaja uvijek postoji i moramo računati na nju (kvar opreme, požar, krađa i sl.), stoga je važno zaštititi se na vrijeme od takvih situacija da posao i financije kasnije ne trpe, naravno prema važnosti i procjeni vjerojatnosti pojave rizika – zato postoje osiguranja, različiti servisi i dr.;
- precijenjen obujam proizvodnje/prodaje – obujam koji planiramo ostvariti na mjesečnoj i godišnjoj razini mora biti usklađen sa zakonski propisanim brojem radnih sati, vremenom potrebnim za proizvodnju ili obavljanje neke usluge te našim samim mogućnostima, zato treba naći neku realnu granicu između minimalne i maksimalne ostvarive razine

Tek ukalupljeno u poslovnom planu, moguće je vidjeti kako troškovi i prihodi od planirane prodaje funkcioniraju zajedno, da li je moguće i postoji li prostor za preživljavanje i pristojnu zaradu.

Ako se neka ideja i nije pokazala dobitnom, možda se može modificirati, a ako ni to nije moguće, bolje na vrijeme spriječiti uzaludno ulaganje novca i debeli minus, nego ga liječiti vraćanjem dugova.

1.6. PRIPREMA POSLOVNOG POTHVATA

Nema rođenih poduzetnika, poduzetnikom se postaje učenjem i iskustvom.

Prvi korak u tome je upravo ono što je svojevremeno rekao Thomas Edison: "Neka Vam postane praksom stalno traženje zanimljivih ideja koje su drugi uspješno koristili." Ne očekuje se od svakog poduzetnika da izumi žarulju, ali ideja treba biti barem toliko originalna da uspijete riješiti neki problem ili potrebu.

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

Korisno je poslužiti se sljedećim podsjetnikom za traženje kreativnih ideja:

- Vodite računa o demografskim promjenama
Demografske promjene se stalno događaju, ali njihove posljedice često se primjećuju tek kada ih je prekasno iskoristiti za poslovnu priliku. Brojne poslovne prilike mogu nastati zbog promjena u starosnoj strukturi stanovništva (mnogo beba, više starijih ljudi i sl.), u strukturi obrazovanja, zanimanja i geografskog razmještaja stanovništva. Sve te promjene nose i promjene u potrebama stanovništva. Treba biti među prvima koji će prepoznati poslovne mogućnosti koje nastaju iz demografskih promjena.
- Promatrajte neočekivane poslovne uspjehe ili neuspjehe drugih
Neočekivani uspjesi ili neuspjesi često puta bivaju zanemareni od poslovnih ljudi. Međutim, korištenje takvih iskustava može biti vrlo bogat izvor zanimljivih poslovnih ideja koje se temelje na poboljšanju poslovnih rješenja (tj. eliminiranju grešaka). Dobar izvor neočekivanih poslovnih događaja su razni profesionalni časopisi ili mediji sa tematskim priložima.
- Analizirajte probleme
Problemi su plodno tlo za poslovne prilike. Može li se nešto učiniti bolje, brže, jeftinije...? Ljudi stalno traže rješenja problema u kojima se postiže što povoljniji odnos između troškova i efekata. Poduzetnici smatraju takve situacije poslovnim izazovom da nađu rješenja koja će omogućiti ljudima da žive lakše, jeftinije i ugodnije. Analizirajte što se piše u medijima o problemima koje ljudi imaju u različitim područjima života. Ili, uzmite si tjedan dana i pišite što Vas smeta u svakodnevnom životu (prilikom kupovanja,

korištenja pojedinih proizvoda/usluga, vožnje automobilom...). Ili, zamolite grupu poslovnih partnera ili osobnih prijatelja i razgovarajte o problemima s kojima se ljudi susreću (takva grupa se inače naziva fokus grupom). Razmislite možete li pronaći rješenja za frustracije i neefikasnosti s kojima se ljudi susreću.

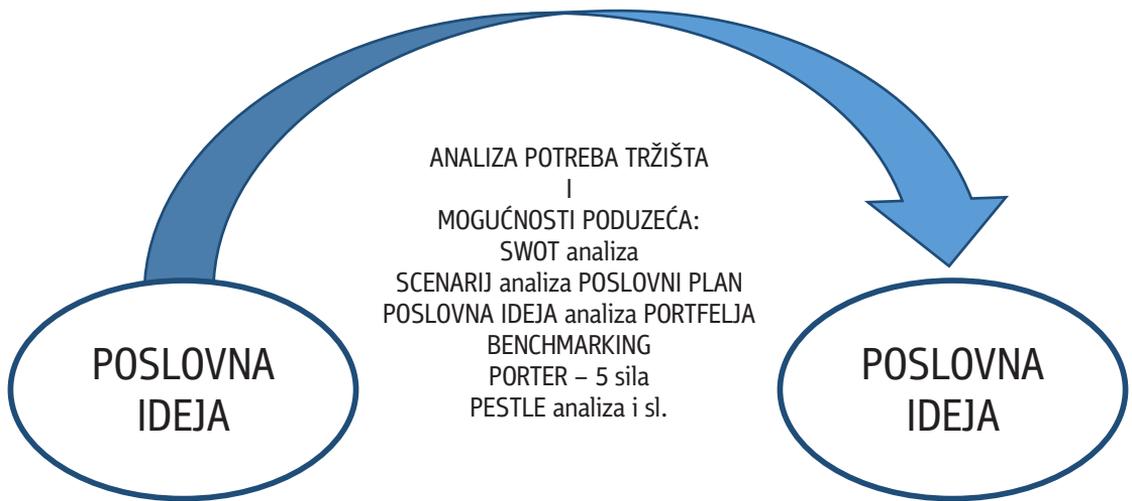
- Promatrajte što radi konkurencija
Za Vas je bitno da znate što radi Vaša konkurencija. Pitajte kupce, dobavljače i poslovne ljude iz Vaše djelatnosti o Vašim sadašnjim i budućim rivalima. Što čine dobro, a što su njihove slabosti? Kakvu promociju i propagandu koriste?
- Istražujte nova znanja, promatrajte nove trendove
Nemojte ograničiti svoj interes samo na svoju djelatnost. Promatrajte i neke druge djelatnosti u kojima se događaju velike promjene zbog dereguliranja i narastajuće konkurencije. Analizirajte kako uspješna poduzeća u tim djelatnostima reaguju na promjene. Koristite njihova rješenja i kreativno ih primijenite na svoje probleme.
- Čitajte, razgovarajte... i opet, čitajte, razgovarajte
Uspješni poduzetnici značajni dio svog neradnog vremena koriste za čitanje. Jedna studija je pokazala da američki inovatori provedu do jedne trećine svog radnog dana isključivo na čitanje. Izbor tema za čitanje im je intuitivan, pri čitanju traže ono što je različito, novo i uzbuđujuće, a zatim pokušavaju povezati naizgled nepovezane stvari i utvrditi određene zakonitosti. Vježbajte svoju otvorenost prema budućnosti.

Kako bi se donijela pravilna odluka treba slijediti iduće korake:

- Prvi korak: postaviti plan istraživanja
 - odrediti koje su informacije prioritetne
 - gdje će se pronaći informacije
 - kako će informacije biti analizirane
- Drugi korak: Prikupljanje informacija
Informacija mora biti:
 - točna
 - cjelovita
 - objektivna
 - značajna
 - razumljiva
 - aktualna

Slika br. 1. Prikaz pokretanja poduzetničkog pothvata

Slika br. 1. Prikaz pokretanja poduzetničkog pothvata



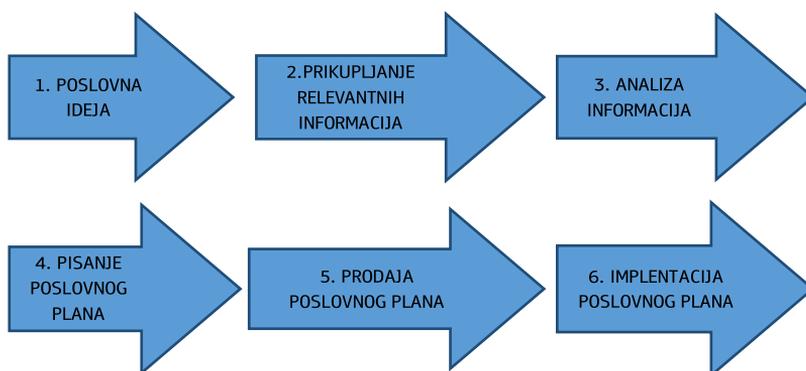
Korištenjem strateških instrumenata (npr. PESTLE analize, SWOT analize, Benchmarkinga, itd.) možemo analizirati potrebe tržišta i naše trenutačne mogućnosti s ciljem dobivanja odgovora na pitanje što zaista tržište treba i što mi kod sebe trebamo učiniti da bi na učinkovit način mogli zadovoljiti postojeće potrebe. Dijagnosticiranjem sadržaja zahtjeva vanjske okoline i internih mogućnosti, napravljen je iznimno važan, ali istovremeno i nužan uvjet za izradu plana aktivnosti i postavljanje ciljeva.

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

2. PROCES POSLOVNOG PLANIRANJA

Proces poslovnog planiranja i izrada poslovnog plana u suvremenim uvjetima poslovanja postaje sve značajnija aktivnost jer je potrebno na što učinkovitiji i efikasniji način planirati korištenje raspoloživih odnosno potrebnih resursa. Pri tome je potrebno analizirati kompleksno poslovno okruženje; u prvom redu očekivanja naših kupaca, intencije naših konkurenata te naše mogućnosti da na najbolji mogući način očuvamo i povećamo vrijednost poslovanja. S obzirom da uspješnost poslovnog odlučivanja, odnosno ostvarenje planskih veličina, uvelike ovisi i o korištenim postupcima za određivanje planskih veličina, za kvalitetnu izradu poslovnog plana potrebno je poznavati suvremenu metodologiju poslovnog planiranja.

Slika br. 2. Proces poslovnog planiranja



2.1. POSLOVNI PLAN

Poslovni plan osnovni je dokument svakoga poduzetničkog pothvata. On prikazuje, u pisanoj formi, cijelu poduzetničku ideju s detaljno obrazloženim i objašnjenim glavnim dijelovima. Oni uključuju pribavljanje potrebnih sredstava, investiranje, organizaciju posla, marketing i prodaju, pa sve do ostvarivanja koristi (dobiti) koju nosi projekt.

Poslovni je plan namijenjen poduzetniku i treba mu poslužiti za cjelovitu analizu pothvata i svih njegovih dijelova, te za uočavanje svih potrebnih elemenata za njegovo uspješno ostvarivanje. Planiranje u glavi obično nosi i zamku previđanja malih i nevažnih stvari, koje se u kasnijem poslovanju pokažu kao nesavladive prepreke.

Poslovni je plan instrument koji pomaže u uklanjanju tih prepreka u samom začetku, kada se one još mogu otkloniti.

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

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

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

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

Oblik poslovnog plana nije unificiran i ovisi o njegovoj primarnoj namjeni te o zamršenosti samog poduzetničkog pothvata.

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

Poslovni plan u pravilu ima sljedeće osnovne dijelove:

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

Izrada poslovnog plana pretpostavlja dobro poznavanje i proučavanje tržišta. Riječ je o poslu koji zahtijeva određeno vrijeme, znanja i sredstva za realizaciju, te je u slučaju aplikacije za financijsku podršku preporučljivo angažirati stručnjaka konzultanta specijaliziranog za te poslove.

Poduzetnik obavezno treba sudjelovati u pripremi poslovnog plana jer je on taj koji ima poduzetničku ideju, koji najbolje poznaje pothvat te snosi rizik, stoga je nužno da bude i jedan od autora poslovnog plana koji će predstaviti njegovu ideju. Uspješan posao temelji se na dobrom planu i ustrajnom radu na ostvarivanju tog plana. Kvalitetno pripremljen poslovni plan pomoći će poduzetniku u kvalitetnom planiranju, ali i u praćenju i podsjećanju poduzetnika na nužnost ustrajnog rada na ostvarivanju postavljenog plana.

2.2. KORISNICI POSLOVNOG PLANA

Niz je korisnika poslovnog plana navesti ćemo samo neke:

- poduzetnici, investitori
- potencijalni dioničari
- kreditne agencije (banke, ostali komercijalni kreditori)
- distributeri, dobavljači i kupci
- državna uprava
- državni fondovi
- vladine ustanove za podršku biznisu (npr. HBOR)
- donatori
- pojedinci zainteresirani za pridruživanje biznisu (potencijalni menadžeri, savjetnici, konzultanti)
- interni korisnici (npr. novi zaposlenici te drugi interni korisnici koji se žele upoznati sa osnovama poslovanja poduzeća)

2.3. VRSTE POSLOVNIH PLANOVA

Vrste poslovnih planova su:

- Sažeti poslovni plan - za poduzetnike početnike, služi za testiranje poslovne ideje
- Potpuni (detaljni) poslovni plan – za poduzetnike početnike u fazi traženja financijskih sredstava, nacrt za vođenje posla
- Operativni poslovni plan – namijenjen internim čitateljima, alat za vođenje posla

2.4. SVRHA POSLOVNOG PLANA

Poslovni plan služi:

- kao priprema uspješnog posla
- kao vodič za izvedbu
- za prikupljanje kapitala

2.5. OSNOVNE SKUPINE ZAINTERESIRANIH ZA POSLOVNI PLAN

Postoje dvije osnovne strane zainteresirane za poslovni plan poduzeća, a to su zaposlenici u poduzeću i investitori i drugi vanjski dioničari

Tablica br.1.: Skupine zainteresiranih za poslovni plan

Strane	Što oni traže
Zaposlenici u poduzeću	Jasno napisan poslovni plan, koji predstavlja viziju i buduće planove poduzeća, pomaže zaposlenicima u poduzeću da djeluju usklađeno i da se razvijaju u konstantnom i svrhoshodnom načinu.
Investitori i drugi vanjski dioničari	Poslovni plan poduzeća mora opravdati očekivanje da je ulaganje u poduzeće dobra investicija od strane investitora i drugih dioničara. Najbitnije je uključiti činjenice stvorene pravilnom analizom izvedivosti. Poslovni plan nije potpun ako je baziran isključivo na očekivanju poduzetnika ili osnivača.

3. SADRŽAJ (OSNOVNI DIJELOVI) POSLOVNOG PLANA

Sadržaj poslovnog plana uključuje sažetak poslovnog plana, informacije o poduzetniku-investitoru, tehnološko-tehničku analizu i organizaciju poslovanja, lokacijsku analizu, analizu tržišta, financijsku pripremu, ocjenu učinkovitosti.

Sadržaj poslovnog plana se može prikazati kroz:

- Sažetak (Executive Summary)
- Opis djelatnosti, poduzeća i proizvoda/usluge
- Istraživanje tržišta i analiza
- Marketing plan
- Plan razvoja
- Plan proizvodnje i operacija
- Management tim
- Kritični rizici, problemi, pretpostavke
- Financijski plan
- Dodaci

3.1. SAŽETAK PROJEKTA

Sažetak projekta se preporuča napisati u 1-2 stranice, navesti kratak opis poduzeća i/ili poduzetnika, opisati posao ili navesti posebnosti proizvoda, sažetak financijskih pokazatelja, te ponudu suulagačima ili banci.

Sažetak se u pravilu piše na jednoj A4 stranici, prva stranica nakon sadržaja, te uključuje sve ključne podatke o poduzetniku i poslovnom pothvatu, te u kratkim crtama treba predstaviti poslovni plan, može biti u slobodnoj formi ili u obliku tablice.

Sažetak sadržava podatke o:

- investitoru,
- nazivu pothvata,
- cilj,
- karakteristike prodajnog tržišta
- karakteristike nabavnog tržišta
- lokacija
- broj zaposlenih
- ukupna ulaganja u stalna i obrtna sredstva
- izvori financiranja: vlastitim sredstvima ili kredit
- bruto dobit/ukupni prihod
- bruto dobit/ukupna ulaganja

3.2. INFORMACIJE O PODUZETNIKU ILI INVESTITORU

Informacije o poduzetniku ili investitoru uključuju:

- svrhu investiranja,
- temeljnu djelatnost poduzeća,
- početni kapital,
- dosadašnje poslovne uspjehe i rezultate,
- o kakvom se poduzetništvu radi (obiteljsko, mladi poduzetnik, žensko poduzetništvo itd.)
- izvedeni učinci projekta (širi značaj za kraj, mjesto i sl.)
- inicirajući projekt, razvojni, projekt podizanja tehnološkog kapaciteta, povećanje realizacije itd.

Najefektivniji način da se poduzeće predstavi široj publici je opisivanje prilike koju je poduzetnik prepoznao- to je ili problem koji se treba riješiti ili potreba koja se treba ispuniti- i nakon toga opis načina na koji poduzeće rješava taj problem ili ispunjava potrebu.

Opis prilike treba biti popraćen kratkom povijesti poduzeća zajedno s njenom misijom i ciljevima.

Slijedi objašnjenje komparativne prednosti i opis poslovnog modela poduzeća.

Opis poduzeća

- datum osnivanja, pravni oblik
- osnivači, vlasnici, vlasnički udjeli
- djelatnost (glavna, dopunska)
- razvojni ciljevi za 3-5 godina

Opis proizvoda ili usluga

- potrebe koje će zadovoljiti
- posebnost/jedinstvenost
- dodatne usluge
- mjesto u grani
- razvojna faza proizvoda/usluge
- usporedba s konkurentskim proizvodom

3.3. ANALIZA TRŽIŠTA

Vrlo je važan dio poslovnog plana kojem se često, ne posvećuje dovoljno pažnje. Analiza tržišta uključuju analizu tržišta prodaje, analizu tržišta nabave, analizu konkurencije i marketing mix.

Analiza tržišta prodaje

- tko su kupci, gdje se nalaze
- bitna svojstva proizvoda za njih, odluka o kupnji- čimbenici
- procijeniti mogući udio na tržištu

Analiza tržišta nabave

- izvori nabave
- nabavna cijena, mogućnost nabave i rokovi isporuke

Analiza konkurencije

- 3-5 najznačajnijih konkurenata
- prednosti i slabosti konkurencije
- sličnosti i razlike s konkurencijom
- mogućnost ulaska novih poduzeća

Konkurenciju čine proizvođači ili izvršitelji usluga koji mogu zadovoljiti istu potrebu korisnika kao i vaš proizvod/usluga. Da bi se pravilno tržišno postavili treba dobro upoznati tržišnu konkurenciju.

- tko nam je konkurencija
- koje su joj jake i slabe poslovne točke
- koje su vaše prednosti u odnosu na konkurenciju
- procijenite iznos vrijednosti ukupne prodaje proizvoda na tržištu i koje količine proizvoda tržište može prihvatiti
- procijenite (u postotku) budući rast tržišta
- procijenite udio zastupljenosti (postotak) pojedinih konkurenata na tržištu
- utvrdite načine distribucije proizvoda ili usluga konkurencije na tržištu
- koristeći sve navedene kriterije analizirajte vlastite potencijale i usporedite ih s onima konkurencije

Primjer analize tržišta nabave

G-din Eligio registrirao je slijedeće potencijalne dobavljače na lokalnom području:

Tablica br. 2: Analiza tržišta nabave

Sirovina/materijal/ usluga	Jed. mj.	Popis dobavljača				
		Dobavljač 1	Dobavljač 2	Dobavljač 3	Dobavljač 4	Dobavljač 5
Šunka	kg	35,10	37,00	-	-	-
Sir - gauda	kg	34,20	32,70	-	-	-
Sir – ementaler	kg	56,00	53,20	-	-	-
Peciva	kg	-	-	0,70	-	-
Majoneza	kg	18,90	20,00	-	-	-
Krastavci	kg	6,80	7,90	-	-	-
Salame razne	kg	60,00	58,90	-	-	-
Vrećica	kg	-	-	-	0,12	0,10

Primjer analize tržišta prodaje

Kao tržište prodaje poduzetnik je predvidio: službenici iz okolnih ureda, djeca iz škole, okolni kafići kao kupci pripremljenih sendwicha za tostiranje

Tablica br. 3: Analiza tržišta prodaje

OPIS PROIZVODA/ USLUGE	OPIS KUPCA PODUZEĆA, KUPAC 1	OPIS KUPCA PODUZEĆA, KUPAC 1	OPIS KUPCA PODUZEĆA, KUPAC 1
	Učenici	Činovnici	Kafići
	Dnevna količina	Dnevna količina	Dnevna količina
1 sandwich - ne tost	10	30	-
2 sandwich - tost	10	30	20
3 piće - limenke	10	50	-

Tablica br. 4.: Analiza tržišta prodaje

Cijena u kn po jedinici mjere (sa uključenim PDV-om)	KUPAC 1. ukupno - period (mjesec, godina)	KUPAC 2. ukupno - period (mjesec, godina)	KUPAC 3. ukupno - period (mjesec, godina)
Proizvod/usluga 1 sendwich - hladni	13,00 (10,66)	13,00 (10,66)	-
Proizvod/usluga 2 sendwich - topli	14,00 (11,48)	14,00 (11,48)	8,40 (6,89)
Proizvod/usluga 3 piće - limenke	7,00 (5,74)	7,00 (5,74)	7,00 (5,74)

Marketing mix

Marketing je profitabilno zadovoljenje potreba. Predstavlja dinamično područje poslovne ekonomije koja počiva na tržišnoj razmjeni.

Marketing je usmjeren na kreiranje proizvoda s ciljem zadovoljenja potreba kupaca.

Marketinški splet (miks) objedinjuje sve za marketing važne aktivnosti, a najvažnija su 4 instrumenta tzv. 4P:

- Proizvod (product)
- Cijena (price)
- Distribucija (place)
- Promocija

Proizvod

Proizvod kao element marketinškog spleta objedinjuje nekoliko područja kojima se može utjecati na razinu prodaje: asortiman, kvalitetu, obilježja, stil, marku, pakiranje.

Proizvod možemo definirati kao sve ono što se može ponuditi nekome da zadovolji svoje potrebe ili želje.

Najvažnija svojstva proizvoda su :

- kvaliteta
- cijena
- veličina proizvoda
- boja i sl.

Cijena

Cijena najviše utječe na kupčev odabir nekog proizvoda. Cijena je jedini instrument marketinškog miksa koji stvara prihod, ostali elementi su troškovi.

Cijena je novčani izraz vrijednosti robe.

Cijena je iznos koji kupac plaća prodavatelju za nešto što je on ponudio na tržištu.

Distribucija

Distribucija je skup aktivnosti koje obavljaju različiti posrednici i koje omogućavaju nesmetano kretanje robe od proizvođača do potrošača.

Načini prodaje :

- Trgovački posrednici (veletrgovci, trgovci na malo) koji kupuju proizvode, preuzimaju vlasništvo nad njima i preprodaju ih,
- Agenti-posrednici (brokери, prodajni agenti) koji traže kupce i pregovaraju u proizvođačevo ime, ali ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima
- Facilitatori (prijevozna poduzeća, skladišta) koji sudjeluju u distribuciji, ali ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima i ne pregovaraju o prodaji.

Promocija

Promocija podrazumijeva komunikaciju između proizvođača i potrošača kako bi potrošači zadržali pozitivan stav o njihovim proizvodima.

U promocijske aktivnosti se ubrajaju:

- Ekonomska promidžba
- Osobna prodaja (licem u lice)
- Unapređivanje prodaje (informiranje, savjeti o proizvodu)
- Publicitet - simulacija potražnje putem medija, sponzor ju ne plaća
- Odnosi s javnošću - planirana aktivnost kojom proizvođač utječe na javno mnijenje kako bi stvorio ili održao pozitivno mišljenje o poduzeću i proizvodima

3.4. TEHNIČKO TEHNOLOŠKA ANALIZA UKLJUČUJE ELEMENTE:

- opis tehnologije
- opis pogona
- broj i struktura zaposlenih

Tehnološki elementi su:

- izbor tehnologije
- opis tehnološkog procesa (proizvodnog ili uslužnog)
- popis tehnološke opreme
- tehnološki kapacitet i opseg proizvodnje i pružanja usluga

Primjer – opis pogona

Pogon G-dina Eligia nalazi se u sklopu poslovnog centra grada i u neposrednoj blizini škola. Većina lokala je 36 m² od čega 16 m² otpada na sanitarije za goste i personal te manje priručno skladište. Preostali dio prostora je prodajni prostor. Za navedeni prostor izvedeni su svi potrebni komunalni priključci (struja, voda, kanalizacija, telefon itd.). Također su i ishodovane sve potrebne suglasnosti i dozvole kao i uporabna dozvola. Treba istaći da je u predmetnom lokalu i ranije bio ugostiteljski lokal – manji caffe bar.

Tehnički elementi

Na temelju odabrane tehnologije opisujete prihvaćena tehničkarješenja, pri čemu se misli na građevinski objekt i radne prostorije s potrebnim instalacijama i pomoćom opremom, osim opreme s kojom se vrši proizvodnja ili obavljaju usluge.

Potrebno je i navesti koliko je za djelatnost potrebno radnog osoblja i njihovu kvalifikacijsku strukturu (stručnost). Ovisno o odabranom tehnološko-tehničkom rješenju potrebno je izraditi: **normative utroška materijala za svaki proizvod** ili uslugu **spisak (specifikaciju) ukupnih količina potrebnih materijala** isvega što je potrebno za proizvodnju određenog proizvoda ili obavljanje planirane usluge.

Ovi podaci su veoma važni jer predstavljaju temelj za kasniji izračun materijalnih troškova, što traži da veoma točno utvrdite sve potrebne sirovine, materijale, energiju i ostalo potrebno za proizvodnju ili pružanje usluga. Ovi podaci navode se za cjelokupnu proizvodnju ili usluge planirane poslovnim planom.

Elementi zaštite i unapređenja okoliša uključuju opis mjera udovoljavanja zaštiti zaposlenika na radu i opis mjera udovoljavanja zaštiti čovjekove okoline.

Razdoblje izvedbe je vrijeme od početka aktivnosti na realizaciji poslovne ideje do početka redovite proizvodnje ili pružanja usluga. U tom smislu potrebno je opisati i taksativno navesti sve aktivnosti koje treba poduzeti tijekom razdoblja izvedbe. Jedno od rješenja je izrada shematskog ili tabličnog prikaza terminskog plana tih aktivnosti.

Poslovni prostor - kupnja vs najam

Isplativije je uzeti poslovni prostor u najam nego ga kupiti.

Prednost kupnje je mogućnost dugoročnog planiranja, što kao najmoprimatelj nemate mogućnosti.

Ono što valja imati na umu je da kod nas još uvijek ne postoji organizirano tržište najma kao u državama zapadne Europe. U ovom trenutku na tržištu postoji puno dobrih prilika za kupnju po povoljnijoj cijeni, a kada se napravi izračun ispada da je rata kredita nešto viša od iznosa najamnine. U tom je slučaju bolje kupiti stan, jer je realno očekivati pad kamata ulaskom u Europsku Uniju, pogotovo jer su cijene nekretnina s niske i blizu dna, tako da je u periodu od narednih nekoliko godina realno očekivati rast cijena.

Dakle, na neki način je kupnja stana u ovom trenutku dobra investicija. Najamnina je na neki način uzalud potrošen novac, a otplatom rate kredita se ipak djelomično smanjuje glavnica i iznos duga. Na kraju ipak je vlasništvo u našem mentalitetu pitanje uspješnosti.

Najam stana osim fleksibilnosti, pruža i mogućnost financijske stabilnosti jer ugovorom je uglavnom definirana fiksna cijena za određeni duži period pa svaki najmoprimac može kratkoročno (1-5 godina) računati na isti iznos najamnine. Također, promjenjivost kamatne stope koju banke samostalno sukladno svojim Pravilnicima određuju stvar je o kojoj najmoprimci ne moraju voditi računa. U Hrvatskoj je još uvijek najam stana daleko povoljniji i isplativiji od kupnje istog. Osim što možete uštedjeti kroz manju najminu, veliku uštedu zasigurno su ostvarili svi oni koji se nisu odlučili na kupnju stana prije 4 – 5 godina kada je cijena bila u zenitu, već to planiraju danas kada su cijene u pojedinim dijelovima u trendu blagog pada. Osim same najamnine i uštede na njoj, svaki najmoprimac je većinom oslobođen i troškova infrastrukturnog i investicijskog održavanja stana (parketi, zidovi, zajednički prostori i sl.)

Lokacijska analiza

Potrebno navesti kratak opis lokacije pogona u odnosu na poslovno okruženje i zaštita okoline.

Analiza lokacije se odnosi na:

- izbor makrolokacije (izbor u odnosu na širi pojam tržišta nabave i prodaje)
- izbor mikrolokacije
- određivanje mjesta neposrednog smještaja proizvodnog ili uslužnog objekta (proizvodni pogon, uslužni punkt i sl.)
- određivanje radnih mjesta unutar neposrednog smještaja

Financijski elementi poslovnog plana

Financijski elementi poslovnog plana uključuju:

- procjenu prihoda
- proračun troškova
- potrebna sredstva – investicije
- obračun amortizacije
- izvore financiranja
- račun dobiti i gubitka
- plan likvidnosti

Procjena prihoda

Prihod = količina * jedinična cijena (bez PDV-a)

Potrebno je uzeti u obzir sezonske oscilacije, grupirati proizvode, uprosječiti cijene.

Hladni sendviči:

Formula za izračun prihoda u 1. godina = Prodaja u prvoj godini = 10.980 komada x cijena (bez PDV-a) = 10,66 = PRIHOD = 117.046,80 kuna

Troškovi poslovanja

Troškovi poslovanja se dijele na:

- ü direktni troškovi
- ü indirektni troškovi
- ü fiksni troškovi
- ü varijabilni troškovi

3.5. PLAN ULAGANJA

Plan ulaganja uključuje ulaganja u stalna sredstva i ulaganja u obrtna sredstva.

Ulaganja u stalna sredstva – potrebno je krenuti od potreba, a ne od raspoloživih sredstava, te se izračunava prema nabavnoj vrijednosti.

Ulaganja u obrtna sredstva uključuje zalihe materijala, trajna obrtna sredstva, osnivački troškovi.

Trajna obrtna sredstva kalkuliramo tako da prosječne mjesečne troškove poslovanja pomnožimo s brojem mjeseci za koji očekujemo da nam je potrebno da se posao počne sam financirati.

OSNOVNA SREDSTVA su ona koja se neprekidno upotrebljavaju, postepeno se troše i koriste se u više proizvodnih ciklusa (građevinski objekti, zemljišta, stada, nasadi, oprema, naobrazba djelatnika, knjige, časopisi, licence, umj. djela i dr.)

OBRTNA SREDSTVA su sredstva koja se potroše u jednom proizvodnom ciklusu i svoju vrijednost prenesu na vrijednost proizvoda (npr. sirovine, poluproizvodi, energija i sl.).

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

Za svaku gospodarsku djelatnost valja pribaviti određena, dugotrajna sredstva nužna za obavljanje djelatnosti. Ova kategorija ulaganja naziva se ulaganja u stalna sredstva i čine je investicije u zemljište, građevinske objekte, potrebnu opremu i strojeve, dugogodišnje nasade, osnovno stado i sl.

Riječ je o sredstvima koja se vode kao imovina poduzeća ili obrta, te se na osnovi njihove nabavne vrijednosti na kraju svake poslovne godine obračunava trošak koji se naziva amortizacija. O kojim će objektima, opremi i strojevima biti riječ ovisi o odabranom tehničko-tehnološkom rješenju. U kategoriju ulaganja u stalna sredstva ulaze i osnivačka ulaganja (primjerice javnobilježnički troškovi ili troškovi izrade poslovnog plana) koji se, također, amortiziraju u toku ekonomskog vijeka projekta (vrijeme poslovanja određenog pothvata). Pri planiranju ulaganja u stalna sredstva nužno je voditi računa o činjenici da njihovu nabavnu cijenu ne čini samo faktura dobavljača nego i troškovi prijevoza, carine i poreza, kao i sva druga davanja za sredstvo do njegovog puštanja u rad.

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

Tablica br. 5. : Potrebne investicije u projektu

Tip ulaganja	Kategorija
Ulaganja u stalna sredstva	Zemljište Građevinski objekti Strojevi i oprema Dugogodišnji nasadi Osnovno stado Osnivačka ulaganja
Ulaganja u obrtna sredstva	Nabavka prve robe i zaliha Trajna obrtna sredstva Pokrivanje troškova poslovanja u razdoblju uhodavanja

Potrebna sredstva za početak djelatnosti moraju se platiti, odnosno moraju se osigurati izvori novca za financiranje investicije.

Izvori se dijele na vlastita sredstva i tuđa sredstva.

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

Tuđa sredstva su sva sredstva koja poduzetnik za potrebe financiranja poslovnog pothvata pribavlja od drugih osoba i koje mora vratiti. Kao najčešći oblik tuđih sredstava u projektu pojavljuju se bankarski krediti, a rjeđe pozajmice obitelji, prijatelja ili budućih poslovnih partnera.

Tuđi izvori sredstava su buduće obveze poduzetnika koje mora ispunjavati u ekonomskom vijeku projekta i povezani su sa troškovima koji uključuju troškove obrade kredita (prilikom podizanja kredita) i troškove kamata (koje se plaćaju zajedno s povratom posuđenog novca).

Uz nabrojane izvore postoje još neki načini pribavljanja sredstava (primjerice emitiranje dionica ili izdavanje obveznica), ali je, u pravilu, riječ o sofisticiranijim izvorima koji nisu dostupni malom poduzetniku.

Pri planiranju izvora sredstava važno je obratiti pozornost i na činjenicu da poslovne banke u pravilu zahtijevaju određeni udio vlastitih sredstava (primjerice 10% ili 20%) i da je rijetko ili gotovo nemoguće projekt financirati samo iz tuđih izvora.

Tablica br.6. : Planirani izvori sredstava

Izvori sredstava	Kategorija
Vlastita sredstva	Gotovina Stvari Bankarski krediti
Tuđa sredstva	Pozajmice rodbine i prijatelja Ostali izvori

Primjer ulaganja u trajna obrtna sredstva.

U slučaju poduzetnika = (Troškovi materijala + Indirektni troškovi poslovanja + Troškovi rada) / 12 * 1,5 (119.133+72.800+161.400) / 12 * 1,5 = 353.333 / 12 * 1,5 = 44.166,63

Izvori financiranja

Izvori financiranja uključuju vlastita sredstva u:

- stvarima
- novcu
- pravima

Izvori financiranja uključuju tuđa sredstva u obliku:

- pozajmice
- krediti itd.

Troškovi financiranja

Troškovi financiranja (troškovi tuđih sredstava) su kamate.

Prilikom izrade poslovnog plana nužno je napraviti plan otplate kredita u kojem je prikazana dinamika povrata kreditnih sredstava.

Primjer troškova financiranja

Iznos kredita: 160.191,00 kn
kamatna stopa 8,9 % godišnje
početak 1 godina
rok otplate 5 godina (s početkom

Tablica br. 7: Plan otplate

Otpis/godina	1.	2.	3.	4.	5.
Ostatak duga kao kamatna osnovica	160.191,00	60.191	120.143	80.095	40.048
Obračunata kamata	14.257	14.257	10.693	7.128	3.564
Otplata	-	40.048	40.048	40.048	40.048

Kod definiranja izvora financiranja vodite računa o dinamici priljeva i odljeva sredstava (avans, potpore, vlastita sredstva, kredit, isplate po fakturama/fazama projekta) kako bi osigurali nesmetanu i pravovremenu implementaciju (završetak) projekta, tj. kako se ni u jednom trenutku ne bi suočili s financijskim jazom zbog kojeg projekt nećete moći nastaviti ili završiti.

Vodite računa da:

- se potpore utvrđuju u postotnom iznosu od ukupno prihvatljivih troškova, ako se vaš izračun iznosa potpora razlikuje od iznosa provedbenog tijela dovodite u pitanje postavljenu financijsku konstrukciju
- ako vam neki trošak bude proglašen neprihvatljivim iznos potpore bit će manji od vašeg izračuna, te se potencijalno suočavate s financijskim jazom
- ako, iz bilo kojeg razloga, potpore ne pristižu dinamikom koju ste vi predvidjeli, ili se nađete u blokadi, izloženi ste financijskom jazu.

3.6. PLAN PRIHODA

Plan prihoda poduzetničkog pothvata priprema se osnovi kvalitetne tržišne analize. Analizom prodajnog tržišta utvrdili smo koji je potencijalni opseg prodaje koji tvrtka može ostvariti (koliko proizvoda ili usluga može prodati na određenom tržištu tijekom godine) te prihvatljive prodajne cijene naših proizvoda.

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

Temeljem plana prodaje jednostavno je izračunati očekivani prihod od svakog proizvoda pojedinačno, a prema sljedećoj formuli:

Prihod Proizvoda = Prodaja Proizvoda x Jedinična cijena proizvoda

3.7. KALKULACIJA TROŠKOVA

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

Pri kalkulaciji troškova potrebno je razgraničiti pojmove kao što su primici, prihodi, učinci. Prihodi su povećanje dobara u poduzeću tako dugo dok to predstavlja i ostvarenje primitaka. Definira ih se kao povećanje ekonomskih koristi tijekom obračunskog razdoblja u obliku priljeva ili povećanja imovine, odnosno smanjenja obveza, što za posljedicu ima povećanje kapitala,

osim povećanja kapitala u vezi s unosima vlasnika kapitalu.

Ovisno o obilježju prihoda i njihovu pojavnom obliku u poslovnom procesu, prihodi mogu biti:

- poslovni prihodi
- financijski prihodi
- izvanredni prihodi

Primici su ulasci novca u poslovne procese.

Primici prema načinu naplate primitak može biti gotovinski ili obračunski.

Najvećim dijelom nastaju kao posljedica valorizacije materijalnih ili nematerijalnih oblika učinaka, tj. proizvoda i usluga na tržištu.

Primici mogu nastati i neovisno o stvaranju učinaka (npr. naplaćene kamate koje nisu u vezi sa stvaranjem učinaka i sl.).

Učinci - vezuje ih se uz interni obračun rezultata, dok se prihode vezuje uz eksterni obračun, odnosno obračun rezultata u financijskom knjigovodstvu.

Učinci su u odnosu prema prihodima ono što su troškovi u odnosu prema rashodima.

S gledišta poduzeća kao cjeline, učinak se sagledava kao aktivnost na ostvarenju ciljeva poduzeća koji rezultiraju prodajom određenih proizvoda na tržištu.

Rashodi su potrošnja dobara u stvaranju učinaka, ali i neutralna potrošnja dobara u poduzeću povezana s nastankom izdataka.

Rashodi se definiraju kao smanjenje ekonomskih koristi kroz obračunsko razdoblje u obliku odljeva ili iscrpljenja imovine, odnosno stvaranja obveza, što za posljedicu ima smanjenje kapitala (glavnice), osim smanjenja kapitala u vezi s raspodjelom sudionicima u kapitalu.

Ovisno o obilježju rashoda i njihovu pojavnom obliku u poslovnom procesu, rashodi mogu biti:

- poslovni rashodi
- financijski rashodi
- izvanredni rashodi

Utrosći

Utrosći su prirodni izraz utrošenih elemenata radnog procesa (materijalnih vrijednosti i dobara) utrošene količine ili pretpostavljeni.

Utrosći su utrošeni dijelovi sredstava za rad, predmeta rada, usluga i rada u poslovnom procesu koji dovodi do proizvoda i obavljenih usluga.

Izdaci

Izdaci su smanjenje gotovine ili novčanih vrijednosti u obračunu i predstavljaju izlaz novca iz poduzeća, a mogu biti gotovinski i obračunski, ovisno o tome jesu li rezultat gotovinskoga ili obračunskoga plaćanja.

Izdaci mogu nastati prilikom stvaranja učinaka, ali i neovisno o tome, što znači da izdaci mogu, ali i ne moraju imati obilježje troška.

Izdaci nastaju iz poslovnih, financijskih i investicijskih aktivnosti.

Troškovi

Troškovi su vrijednosno izraženi utrošci rada, dugotrajne i kratkotrajne imovine te tuđih usluga u poslovnom procesu isključivo u svrhu stvaranja učinaka.

Troškovi nastaju sukladno cilju, svrsi i zadacima poslovanja i najznačajniji su dio rashoda. ☒

Troškovi su rashodi, utrošci i izdaci koji nisu nastali u svrhu stvaranja učinaka ne predstavljaju troškove.

Rashodi su kategorija financijskoga računovodstva, tj. vanjskoga obračuna, a troškovi kategorija računovodstva troškova, tj. internoga obračuna

Klasifikacija troškova

1. Troškovi sa stajališta porijekla, supstance i funkcije troškova prirodne vrste troškova

- troškovi materijala
- troškovi tuđih usluga
- troškovi angažiranih sredstava
- troškovi rada, radne snage
- troškovi u obliku zakonskih obveza

funkcionalne vrste troškova

raspored troškova po područjima odgovornosti (mjestima troškova):

- troškovi proizvodnje
- troškovi prodaje
- troškovi nabave
- troškovi upravljanja i administracije
- troškovi istraživanja i razvoja
- troškovi po drugim funkcijama

2. Troškovi sa načina snimanja i uračunavanja troškova u cijenu proizvoda i usluga

- direktni (izravni) troškovi
- indirektni (opći) troškovi

3. Troškovi sa stajališta ulaganja troškova u proizvodni proces

- primarni troškovi
- sekundarni troškovi

4. Troškovi sa stajališta složenosti

- jednostavni (originalni) troškovi
- složeni (kompleksni) troškovi

5. Troškovi sa stajališta odnosa troškova i obujma proizvodnje/obujma poslovanja
 - fiksni troškovi
 - varijabilni troškovi
6. Troškovi sa stajališta ukupnosti troška
 - ukupni troškovi
 - prosječni troškovi
7. Troškovi sa stajališta važnosti za odvijanje proizvodnog/poslovnog procesa
 - glavni troškovi
 - sporedni troškovi
8. Troškovi sa stajališta učestalosti
 - jednokratni troškovi
 - tekući troškovi
9. Troškovi sa stajališta vremena obračuna
 - obračunski troškovi
 - planski troškovi

Faktori koji utječu na visinu troškova

1. Unutrašnji faktori u poduzeću
 - tehnički (objektivni) značaj – znanstvenim metodama utvrđeni tehnički normativi
 - organizacijski (subjektivni) značaj - veći potrošak materijala uslijed nestručnosti
2. Vanjski faktori
 - cijene proizvodnih elemenata kao posljedica tržišnih odnosa
 - propisi društva

Slika br. 3: Prikaz troškova proizvodnje



IZRAVNI (DIREKTNI) TROŠKOVI PROIZVODNJE

Izravni troškovi uključuju materijal izrade i plaće izrade.

Izravni se troškovi obuhvaćaju po nositeljima, a neizravni se zaračunavaju primjenom odgovarajućega ključa.

NEIZRAVNI (INDIREKTNI) TROŠKOVI PROIZVODNJE

Neizravni troškovi uključuju opće troškove proizvodnje.

Ovisno o tome vezuje li se pojedina skupina općih troškova na nositelje primjenom jednoga ili više ključeva, razlikuju se dva oblika dodatne kalkulacije:

- sumarna dodatna i
- elektivna (diferencirana) dodatna metoda kalkulacije

Pojam kalkulacija je računski postupak kojim se utvrđuje cijena proizvodnje .

Cilj utvrđivanja cijene proizvodnje jest da se svaki proizvod optereti iznosom troškova koje je prouzročio.

U kalkulaciju cijene proizvodnje uključuju se samo troškovi izravno vezani uz izradu proizvoda.

Vrste kalkulacija s obzirom na vrijeme sastavljanja

- planske - cijena se utvrđuje za unaprijed planirano razdoblje, najčešće na temelju standardnih troškova
- prethodne ili predkalkulacije - sastavljaju se prije početka određenog poslovnog procesa
- međukalkulacije - sastavljaju se u slučajevima fazne proizvodnje kako bi se za pojedine faze mogao utvrditi pripadajući trošak, tj. cijena proizvodnje
- naknadne ili obračunske - sastavljaju se s ciljem utvrđivanja cijene proizvodnje nakon završetka određenog poslovnog procesa ili krajem obračunskoga razdoblja, a temelje se na stvarno nastalim troškovima.

AMORTIZACIJA

Postupak otpisivanja vrijednosti nematerijalne imovine tijekom njezina upotrebnog vijeka. Neke vrste nematerijalne imovine, tj. one neodređenoga upotrebnog vijeka , mogu biti neotpisive.

Nematerijalna imovina kao što su patenti zaštitni znakovi i autorska prava mogu ipak biti otpisiva.

Smanjenje vrijednosti materijalne imovine računa se za amortizacijski odbitak i u slučaju prirodnih izvora odobrava se olakšica na temelju iscrpljenja.

Sredstva dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine postupno gube svoju vrijednost tijekom njihova trajanja. Amortizacija odražava trošenje tih sredstava. Obračunana amortizacija knjiži se na troškove razreda (4), a protustavka se knjiži na konto akumulirane amortizacije (ispravka vrijednosti) sredstava dugotrajne imovine. Konto akumulirane amortizacije je korektivni konto osnovnog sredstva i s njim čini cjelinu. Prema tome, na

osnovnom kontu sredstava dugotrajne imovine ostaje proknjižena bruto vrijednost sredstava. Zbroj osnovnog konta sredstava i akumulirane amortizacije kao njegovog korektivnog konta daje neto knjigovodstvenu vrijednost sredstava.

Dugotrajnom materijalnom i nematerijalnom imovinom koja se amortizira smatraju se stvari i prava:

- koja imaju ograničeni vijek trajanja
- za koja se očekuje da će se koristiti duže od godine dana
- čija je pojedinačna nabavna vrijednost iznad 2.000 kn
- koja poduzeće drži za uporabu u proizvodnji, prodaji robe, pružanju usluga, iznajmljivanje drugima ili u administrativne svrhe.

Amortizaciji ne podliježu zemljišta, šume i slična obnovljiva prirodna bogatstva, financijska imovina, spomenici kulture i umjetnička djela.

Obračun amortizacije

Stalna sredstva ne traju vječno, a vijek trajanja određen stopom amortizacije.

S vremenom se stalna sredstva trebaju zamijeniti, odnosno obnoviti.

Amortizacija je trošak, ali nije izdatak.

Godišnja amortizacija sredstva = Nabavna vrijednost * Stopa otpisa sredstva

Tablica br. 8.: Primjer obračuna amortizacije

Redni broj	OSNOVNO SREDSTVO	NABAVNA VRIJEDNOST	VIJEK TRAJANJA	2009.	2010.	OSTATAK VRIJEDNOSTI
1.	Preuređenje prostora	120.000,00	10	12.000,00	12.000,00	60.000,00
2.	Toster	6.000,00	5	1.200,00	1.200,00	
3.	Vitrina	6.000,00	5	1.200,00	1.200,00	
4.	Registar blagajna	6.000,00	5	1.200,00	1.200,00	
5.	Salamoreznica	7.200,00	5	1.440,00	1.440,00	
6.	Frižideri	28.000,00	5	5.600,00	5.600,00	
7.	Tenda	8.000,00	5	1.600,00	1.600,00	
	Ukupno	181.200,00		24.240,00	24.240,00	60.000,00

TROŠKOVI RADA (PLAĆA)

Plaća koju je poslodavac obavezan isplatiti radniku za izvršeni rad, određena je Zakonom o radu, kolektivnim ugovorima te ugovorima o radu i pravilnicima o radu.

Obračun plaće vrši se sukladno odredbama Zakona o porezu na dohodak, Pravilnika o porezu na dohodak, Zakona o doprinosima, a obveznici poreza na dohodak koji imaju prebivalište ili uobičajeno boravište na području općine/grada koji su propisali obvezu plaćanja prireza, plaćaju i prirez porezu na dohodak, što se može detaljnije provjeriti u registru propisa.

Prirez je dodatni porez koji se plaća povrh poreza na dohodak, a služi za financiranje jedinica lokalne samouprave. Njegova je osnovica porez na dohodak, a na temelju Zakona o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, visinu prireza određuje lokalna vlast. Troškovi radne snage kalkuliraju se na osnovi plana potreba za određenim brojem i profilom djelatnika, što je u uskoj vezi s odabranom tehnologijom i planom poslovanja poduzetnika.

Proračun troškova radne snage izračunava se ovako:

$$\text{Godišnji trošak radne snage za djelatnike sa SSS} = \\ \text{Broj djelatnika} \times \text{Prosječna bruto plaća} \times \text{Broj mjeseci u godini}$$

Isti se izračun radi za svaku grupu djelatnika koji zbrojeno daju ukupnu godišnju obvezu za troškove radne snage.

3.8. Financijski troškovi poslovanja

Financijski troškovi poslovanja povezani su s tuđim izvorima sredstava, što u najvećem broju slučajeva podrazumijeva vezu s bankovnim kreditima.

Financijski trošak se odnosi na kamatu koju poduzeće plaća banci za posuđeni novac, a u sebi ne uključuje ratu otplate kredita (dio posuđenog novca koji poduzetnik vraća banci).

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

Osnovni dijelovi kod izrade plana otplate bilo kojeg kredita su sljedeći:

1. Glavnica (osnovni dug)
2. Broj godina na koji se odobrava kredit
3. Godišnja kamatna stopa
4. Vrijeme početka (u godinama)
5. Način otplate (mjesечно, tromjesečno, polugodišnje ili godišnje)

Jednostavni izračun plana otplate kredita poduzetnik može izraditi sam, a za preciznije i detaljnije planove potrebno je potražiti pomoć stručnjaka ili zamoliti banku da za poduzetnika izradi plan otplate budućeg kredita.

Osnovni dijelovi svakog plana otplate su:

- Glavnica –preostali dug
- Kamata – trošak kredita koji plaćamo na preostali dug
- Otplata – dio glavnice koji vraćamo u danom razdoblju
- Anuitet –ukupna obveza (kamata + otplata)

Glavnica je preostali dug na koji obračunavamo kamatu i koji se smanjuje s protekom vremena, a prema tome kako otplaćujemo kredit.

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

Otplata kredita je dio preostalog duga koji vraćamo kreditoru u danom razdoblju. Izračunava se tako da glavnice na početku povrata kredita podijelimo s brojem razdoblja tijekom kojih će kredit biti otplaćen.

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

3.9. UKUPNI TROŠKOVI POSLOVANJA PODUZETNIKA

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

Direktni troškovi proizvodnje

- + Indirektni troškovi poslovanja
- + Amortizacija = UKUPNI TROŠKOVI POSLOVANJA
- + Plaće
- + Financijski troškovi poslovanja



4. ANALIZA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA

Cilj pokretanja svakog poduzetničkog pothvata, kao i angažmana poduzetnika, jest ostvarivanje pozitivnih financijskih rezultata i dobiti. Kako uz poduzetnika, u procesu realizacije pothvata sudjeluju i druge osobe (financijske institucije –banke, lokalna zajednica itd.) potrebno je, a to je ujedno i cilj izrade poslovnog plana, uvjeriti ih, a poduzetniku potvrditi kako će pothvat ostvarivati pozitivne rezultate i kako će moći ispuniti sve preuzete obveze. Analiza uspješnosti poslovanja služi upravo tome, a provodi se korištenjem velikog spektra instrumenata od koji su najčešći i za ovu priliku najprimjereniji:

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

Račun dobiti i gubitka

Kvalitetnom pripremom i analizom dosadašnjih elemenata poslovnog plana i projekcijama ukupnog prihoda, kao i planiranih troškova poslovanja pripremljen je teren za izradu Računa dobiti i gubitka.

Riječ je o projekciji rezultata poslovanja poduzetnika.

Strukturu računa dobiti i gubitka čine sljedeći dijelovi:

UKUPNI PRIHOD - UKUPNI RASHODI = DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA - POREZ NA DOBIT (20% dobiti prije oporezivanja) = DOBIT POSLIJE OPOREZIVANJA

Prikazani izračun odnosi se na poslovanje poduzeća koja porez plaćaju prema Zakonu o porezu na dobit. Obrtnici porez plaćaju prema Zakonu o porezu na dohodak. Obračun kod poreza na dohodak sličan je obračunu poreza na dobit, a razlikuje se samo utoliko što obrtnici plaćaju porez prema nešto drugačijim stopama i imaju pravo na osobni odbitak.

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

Financijski tok

Financijski tok projekta po svojoj strukturi sličan je Računu dobiti i gubitka i razlikuje se po tome što prati tijek novca u projektu. Posljedica je toga da suvrijednosti kojima se služimo priljevi i odljevi sredstava u tvrtku umjesto prihoda i rashoda. Financijskim tokom iz promatranja je isključena amortizacija, a u obzir se uzimaju otplate kredita banci (povrat glavnice) i porez koji poduzeće mora platiti. U metodologiji prikaza koji smo koristili u prethodnom poglavlju elementi Financijskog toka bili bi:

$$\begin{aligned}
 & \text{UKUPNI PRIMITCI + IZVORI SREDSTAVA U GOTOVINI} \\
 & \quad - \\
 & \text{UKUPNI IZDATCI (Troškovi umanjani za amortizaciju)} \\
 & \quad - \\
 & \text{ULAGANJE U DUGOTRAJNU IMOVINU} \\
 & \quad - \\
 & \text{OTPLATA KREDITA BANCIMA} \\
 & \quad - \\
 & \text{POREZ NA DOBIT} \\
 & \quad = \\
 & \text{NETO FINANCIJSKI TOK}
 \end{aligned}$$

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

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

Statički pokazatelji uspješnosti

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

Najčešći pokazatelji su:

Tablica br. 9. Prikaz pokazatelja uspješnosti i izračun

Pokazatelji	Način izračuna
Jedinica ukupnog prihoda po jedinici ukupnog ulaganja	Ukupni prihod/Ukupna ulaganja
Ukupni prihod po zaposlenom	Ukupni prihod/Broj zaposlenih
Koeficijent obrtaja obrtnih sredstava	Ukupni prihod/Obrtna sredstva
Udio bruto dobiti u ukupnom prihodu	Dobit prije poreza/Ukupni prihod
Bruto dobit po zaposlenim	Dobit prije poreza/Broj zaposlenih
Bruto profitabilnost ulaganja	Dobit prije poreza/Ukupna ulaganja
Bruto profitabilnost vlastitih ulaganja	Dobit prije poreza/Vlastita sredstva
Neto profitabilnost vlastitih ulaganja	Dobit prije poreza/Vlastita sredstva
Udio vlastitih sredstava u ukupnim ulaganjima	Vlastita sredstva/Ukupna ulaganja
Novčano pokriće duga	(Kamate+dobit nakon poreza+amortizacija)/Anuitet
Vrijeme povrata ukupnih ulaganja	Ukupna ulaganja/(dobit nakon poreza+amortizacija)

5. SADRŽAJ POSLOVNOG PLANA - KRATKA REKAPITULACIJA

Sadržaj poslovnog plana obuhvaća sažetak, opis djelatnosti, poduzeća i proizvoda odnosno usluge, istraživanje tržišta i analizu, marketing plan, plan razvoja, plan proizvodnje i operacija, management tim, kritične rizike, probleme, pretpostavke, financijski plan i dodatke.

5.1. TERMINOLOGIJA

Osnovni termini vezani za poslovni plan su poduzetništvo, poduzetnik i sam poslovni plan. Poduzetništvo je gospodarska aktivnost pojedinca ili više partnera da uz određeno ulaganje kapitala i preuzimanje rizika uz neizvjesnost uđe poslovni pothvat s ciljem stvaranja profita. Poduzetnik je vlasnik poduzeća i osoba koja upravlja resursima i preuzima rizik da bi ostvario dobit.

Poslovni plan je pisani dokument pomoću kojega se na sveobuhvatan način opisuje poslovna ideja ili poslovni pothvat. Putem poslovnog plana, poduzetnik analizira rizike koji utječu na njegov projekt, te unaprijed donosi rješenja za potencijalno rizične situacije.

5.2. NA KOJA PITANJA ODGOVARA POSLOVNI PLAN

Poslovni plan daje nam odgovore na temeljna pitanja bitna za razvoj djelatnosti, a koja podrazumijevaju slijedeće:

- što je predmet poduzetničkog pothvata i tko su njegovi nositelji
- što su tržišne i druge prednosti i pogodnosti određenog proizvoda ili usluge
- kolike su realne mogućnosti plasmana tog proizvoda ili usluge na ciljanom tržištu
- koji će i kakav biti pravni i vlasnički oblik organiziranja poslovanja
- koja ulaganja (zemljište, prostor, oprema, sirovine, materijale i ostalo) je potrebno osigurati za obavljanje planirane poslovne djelatnosti
- koliko će osoba raditi na poslovima planirane poslovne djelatnosti
- gdje će biti smještena poslovna djelatnost
- ekološka ocjena poslovanja
- koliko je vremena potrebno za početak poslovanja
- koji su to kritični momenti i rizici, koji se mogu pojaviti tijekom poslovanja i jesu li predviđena moguća rješenja
- koji su to elementi marketinške strategije (istraživanje i praćenje tržišta, razvoj proizvoda ili usluge, politika cijena, distribucija i promocija)
- koliko je potrebno novca za obavljanje poslovne djelatnosti i kako ga pribaviti
- kakvi se i koji financijski učinci mogu očekivati od bavljenja poslovnom djelatnošću u prvih pet godina poslovanja

6. EKONOMSKO - FINANCIJSKA ANALIZA

Ekonomsko financijska analiza provodi se s ciljem utvrđivanja jasne slike o provedbi poslovnog pothvata koja će biti objašnjena u nastavku.

6.1. ULAGANJE U OSNOVNA SREDSTVA

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

Za svaku gospodarsku djelatnost potrebno je pribaviti određena, dugotrajna sredstva nužna za obavljanje djelatnosti. Ova kategorija ulaganja naziva se ulaganja u stalna sredstva i čine je investicije u zemljište, građevinske objekte, potrebnu opremu i strojeve, dugogodišnje nasade, osnovno stado i sl. Riječ je o sredstvima koja se vodi kao imovina poduzeća ili obrta, te se na osnovi njihove nabavne vrijednosti na kraju svake poslovne godine obračunava trošak koji se naziva amortizacija. O kojim će objektima, opremi i strojevima biti riječ, ovisi o odabranom tehničko-tehnološkom rješenju. U kategoriju ulaganja u stalna sredstva ulaze i osnivačka ulaganja (primjerice javnobilježnički troškovi ili troškovi izrade poslovnog plana) koji se također amortiziraju u toku ekonomskog vijeka projekta (vrijeme poslovanja određenog pothvata).

Pri planiranju ulaganja u stalna sredstva nužno je voditi računa o činjenici da njihovu nabavnu cijenu ne čini samo faktura dobavljača nego i troškovi prijevoza, carine i poreza, kao i sva druga davanja za sredstvo do njegovog puštanja u rad.

Ulaganja u stalna sredstva:

- Zemljište
- Građevinski objekti
- Strojevi i oprema
- Dugogodišnji nasadi
- Osnovno stado
- Osnivačka ulaganja

6.2. ULAGANJA U OBRтна SREDSTVA

Kako bi poduzetnik započeo djelatnost, mora pribaviti i određene sirovine nužne za pokretanje poslovnog procesa. Poduzetnik mora stvoriti i određene zalihe kako bi proizvodni proces tekao bez prekida. Poslovnim planom predviđa se ulaganje i određenih sredstava u nabavku spomenutih prvih zaliha i sirovina, a određena se sredstva odvajaju i za očekivane troškove u razdobljima kada pothvat još ne ostvaruje prihode (primjerice troškovi plaća, struje i telefona u

prvim mjesecima poslovanja). Navedena ulaganja nazivaju se ulaganja u obrtna sredstva. Kolika će biti potrebna obrtna sredstva, ovisi o očekivanom prometu pothvata, ali i o cijeni sirovina i materijala, cijeni rada i energenata i sl.

Ulaganja u obrtna sredstva:

- Nabava prve robe i zaliha
- Trajna obrtna sredstva
- Pokrivanje troškova poslovanja u razdoblju uhodavanja

6.3. STRUKTURA ULAGANJA U OSNOVNA I OBRтна SREDSTVA

Strukturom kapitala nastoji se utvrditi omjer tuđeg i vlastitog kapitala. Potrebno ju je utvrditi zbog pogrešaka koje se mogu pojaviti pri određivanju visine potrebnih ulaganja, zbog precjenjivanja ili podcjenjivanja vlastitih financijskih mogućnosti kao i troškova investicije, odnosno pojavljivanja nepredviđenih troškova.

Važan aspekt strukture kapitala je odnos između strukture kapitala i prosječnog (ukupnog) troška kapitala s jedne strane te tržišne vrijednosti dionica (vrijednosti poduzeća) s druge strane.

Traženje optimalne strukture kapitala temelji se na minimalizaciji prosječnog troška kapitala i maksimalizaciji vrijednosti poduzeća.

6.4. IZVORI FINANCIRANJA I KREDITNI UVJETI

Odluke o financijskim resursima spadaju u skupinu iznimno važnih odluka financijskih menagera. Prilikom nabavljanja sredstava na tržištu izbor sredstava ovisit će o raspoloživosti sredstava i njihove cijene, trenutne financijske pozicije i kredibilitnosti, stava menadžera prema riziku i izabrane financijske strategije. Financijska strategija odnosi se na odluke o tome koliko financijskih sredstava je potrebno, kada, na koji rok, gdje ih pribaviti te kako upravljati tim procesom.

Izvori financiranja mogu se podijeliti prema roku raspoloživosti, prema vlasništvu te prema porijeklu.

Prema roku raspoloživosti izvora, financiranje se dijeli na:

- **Kratkoročno financiranje:** izvori kratko traju i raspoloživi su u vremenu do jedne godine. Koristi se za financiranje ulaganja u kratkotrajnu imovinu (obrotna sredstva).
- **Dugoročno financiranje:** izvori dugo traju i raspoloživi su više od jedne godina. Prema vlasništvu izvori financiranja mogu biti:
- **Vlastiti izvori** (dionički kapital, partnerski ulogi) kod kojih ne postoji obveza vraćanja te nemaju rok dospijeca. Koriste se za ulaganje sredstva u poslovanje privrednog subjekta

na neodređeno vrijeme.

- Tuđi izvori (sve vrste kratkoročnih i dugoročnih obveza, dugovi) koji se moraju vratiti vjerovnicima u određenom roku, a koriste se za financiranje kratkoročnih i dugoročnih ulaganja.

Prema porijeklu izvori financiranja se dijele na:

- Unutarnje (interne) izvore koje je stvorilo samo poduzeće (amortizacija, zadržani dobitak, pričuve).
- Vanjske (eksterne) izvore koje financijski menadžment priskrbljuje izvana, emisijom kratkoročnih i dugoročnih vrijednosnih papira, uzimanjem kratkoročnih i dugoročnih kredita itd.

Pri planiranju izvora sredstava važno je obratiti pozornost i na činjenicu da poslovne banke u pravilu zahtijevaju određeni udio vlastitih sredstava (primjerice 10% ili 20%) i da je rijetko ili gotovo nemoguće projekt financirati samo iz tuđih izvora.

6.4.1. IZVORI FINANCIRANJA (VLASTITI I TUĐI)

Jedan od temeljnih izvora financiranja vlastitim kapitalom jesu:

- Obične dionice predstavljaju najvažniji i najjednostavniji izvor financiranja korporacija. Vlasnici dionica ujedno predstavljaju i vlasnike poduzeća te time imaju rezidualno pravo na imovinu i zaradu poduzeća nakon što su namireni svi vjerovnici, dionice daju pravo glasa na dioničkoj skupštini i omogućuju sudjelovanje u donošenju poslovnih odluka, dividende se ne moraju redovito isplaćivati, a isplata ovisi o dividendnoj politici poduzeća.
 - Zadržane zarade jer niti jedno poduzeće ne može dugoročno rasti ako ne zadržava barem dio dobiti na kontinuiranoj osnov
 - Amortizacija koja predstavlja postepenu transformaciju materijalnih oblika imovine u novčani oblik

Eksterno financiranje vlastitim kapitalom skuplje je od internog jer iziskuje troškove nove emisije vrijednosnih papira. Eksterno financiranje povećava odgovornost menadžmenta za ostvarivanje poslovnog rezultata.

Tablica br. 10: Prednosti i nedostaci financiranja iz vlastitih izvora

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Veća masa neto poslovnog rezultata	Viši troškovi financiranja
Nema obveze vraćanja sredstava	Nemogućnosti korištenja financijske poluge
Veći financijski i kreditni kapacitet	Određeni stupanj ograničenosti korištenja vlastitih izvora
Veća poslovna i financijska samostalnost	

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

Uz nabrojane izvore postoje još neki načini pribavljanja sredstava (primjerice emitiranje dionica ili izdavanje obveznica), ali je, u pravilu, riječ o sofisticiranijim izvorima koji nisu dostupni malom poduzetniku.

Investicijski kredit predstavlja oblik izravnog financiranja kojeg odobravaju banke i druge financijske institucije u svrhu ulaganja u osnovna i trajna obrtna sredstva. U pravilu osigurani krediti gdje nabavljena realna imovina predstavlja založno pravo kreditora kojim se osigurava otplata kredita.

U odnosu na financiranje kroz emisiju obveznica, novac se može mnogo brže prikupiti investicijskim kreditom, veća je fleksibilnost u pogledu uvjeta ugovaranja, a banke su pouzdani kreditori. Također, investicijski se kredit ne mora registrirati kod komisije za vrijednosne papire, a troškovi sastavljanja investicijskog kredita u tečaj niži su nego kod emisije obveznica, dok je kamatna stopa viša nego kod emisije obveznica.

Glavni nedostaci kredita su njegova ograničena namjena, kraće dospijeće te osiguravanje vlastitog učešća za investiciju putem investicijskog kredita.

Tablica br. 11: Prednosti i nedostaci financiranja iz tuđih izvora

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Niži troškovi kapitala	Fiksno opterećenje profita kamatama i fiksna obveza vraćanja kamata i duga
Ne daju pravo upravljanja	Ograničenje poslovne i financijske samostalnosti
Ne daju pravo sudjelovanja u ekstra profitima – dogovorene fiksne naknade	Smanjenje kreditnog kapaciteta i financijske fleksibilnosti poduzeća

6.4.2. OBRAČUN KREDITNIH OBVEZA

Osnovni dijelovi kod izrade plana otplate bilo kojega kredita su sljedeći:
glavnica (osnovni dug)

- broj godina na koji se odobrava kredit
- godišnja kamatna stopa
- vrijeme početka (u godinama)
- način otplate (mjesečno, tromjesečno, polugodišnje ili godišnje)

Jednostavni izračun plana otplate kredita poduzetnik može izraditi sam, a za preciznije i detaljnije planove potrebno je potražiti pomoć stručnjaka ili zamoliti banku da za poduzetnika izradi plan otplate budućega kredita.

Kada kreditor dužniku posudi novac (glavnicu), osim što očekuje da mu ga vrati, očekuje da mu isplati i naknadu za posudeni novac (kamat). Kolika će kamata biti ovisi o iznosu glavnice, o vremenskom roku posudbe, o "cijeni" posudbe (kamatnoj stopi) i o vrsti obračuna kamate. Razlikujemo dekurzivni i anticipativni te jednostavni i složeni obračun kamata. Razlika između dekurzivnog i anticipativnog obračuna kamata leži u činjenici da kod dekurzivnog obračuna kamate pribrajamo glavnici na kraju razdoblja ukamaćivanja, a kod anticipativnog obračuna kamate oduzimamo od glavnice na početku razdoblja ukamaćivanja.

Dakle, ukoliko posudimo 100 novčanih jedinica uz dekurzivnu godišnju kamatnu stopu p , tada ćemo na kraju godine morati vratiti $100 + p$ novčanih jedinica.

U slučaju da smo posudili 100 novčanih jedinica uz anticipativnu godišnju kamatnu stopu q , tada ćemo na početku godine oduzeti kamate i raspolagati iznosom $100 - q$, a na kraju godine morati vratiti 100 novčanih jedinica.

Razlika između jednostavnog i složenog obračuna kamata leži u činjenici da se kod jednostavnog obračuna kamate računaju uvijek na isti iznos glavnice te su jednake za svako razdoblje ukamaćivanja, dok se kod složenog obračuna kamate računaju na glavnici iz prethodnog razdoblja i u svakom razdoblju su veće nego u prethodnom. Drugim riječima kod složenog kamatnog računa, kamate računamo ne samo na glavnici nego i na prethodno obračunate kamate.

6.4.3. INSTITU POČEKA – (GRACE) PERIOD

Grace period predstavlja razdoblje početka od početka korištenja kredita do prijenosa kredita u otplatu. Za vrijeme grace perioda otplata kredita miruje, obično se plaćaju samo kamate. On u konačnici poskupljuje kredit, jer ukupni iznos zaduženja uvećava za iznos plaćenih kamata u tom razdoblju.

Uobičajeno razdoblje grace perioda kod otplate poduzetničkih kredita je od pola do dvije godine.

Ne treba ga miješati s terminom „moratorij“, jer on označava prekid vraćanja kredita na određeno vrijeme, kako bi se dužniku pružio predah za rješavanje poteškoća s otplatom.

6.4.4. INTERKALARNA KAMATA

Interkalarna kamata je dio ukupne redovne kamate koju korisnik kredita plaća banci, a specifična je kod otplate u mjesečnim anuitetima. To je kamata koja se plaća na iznos kredita za razdoblje od dana isplate kredita do dana kada se kredit stavlja u otplatu, a u RBA je to zadnji dan u mjesecu u kojem je kredit bio isplaćen.

Na primjer ako se kredit isplaćuje 10-og u mjesecu, interkalarna kamata se plaća za 20 dana, a ako se kredit isplaćuje 25-og., interkalarna kamata se plaća samo za 5 dana. U daljnjoj otplati, kamata po kreditu je sastavni dio mjesečnih anuiteta.

6.5. PRORAČUN AMORTIZACIJE

Amortizacija je postupno umanjivanje vrijednosti imovine poduzeća, a obračunava se godišnje prema zakonom predviđenim postupkom.

Nematerijalna i materijalna imovina, osim prirodnih bogatstava, upotrebom se troši. Trošeći se, ona prenosi dio svoje vrijednosti na nove proizvode odnosno usluge. Postupno trošenje nematerijalne i materijalne imovine te prenošenje dijela vrijednosti te imovine na nove proizvode i usluge vrijednosno izraženo naziva se amortizacijom.

Zakonom je propisano koja imovina podliježe obračunu amortizacije, a to je imovina za koju se očekuje da će se rabiti dulje od jednog obračunskog razdoblja (dugotrajna imovina), dugotrajna imovina koja ima ograničen vijek uporabe, dugotrajna imovina koju poduzeće drži za uporabu u proizvodnji ili prodaji robe i obavljanju usluga te za iznajmljivanje drugima ili za administracijske svrhe, ulaganja u nekretnine koja se vode po metodi troška nabave.

Kako se iznos amortizacije oduzima svake godine od porezne osnovice, način amortizacije utječe na odluku o načinu financiranja nabavke opreme.

Dijele se u dvije osnovne skupine:

1. vremenske metode amortizacije i
2. funkcionalne metode amortizacije.

U okviru vremenskih metoda najčešće se koriste

- linearna metoda,
- degresivna metoda,
- progresivna metoda.

6.5.1.LINEARNA METODA

Linearna (proporcionalna) metoda amortizacije pretpostavlja da se stalna imovina tijekom vijeka trajanja ravnomjerno troši, pa se stoga trošak amortizacije raspoređuje na podjednake godišnje iznose. Godišnji iznos amortizacije dobije se dijeljenjem nabavne vrijednosti stalne imovine s godišnjom stopom amortizacije (godišnja je stopa amortizacije omjer broja 100 s procijenjenim brojem godina upotrebe stalne imovine).

6.5.2.DEGRESIVNA METODA

Degresivna metoda amortizacije pretpostavlja da se stalna imovina najviše troši u prvim godinama upotrebe, pa je za ovu metodu i trošak amortizacije u prvim godinama najviši.

Degresivna metoda primjenjuje se na dva načina:

- primjenom fiksnih amortizacijskih stopa na knjigovodstvenu vrijednost stalne imovine koja je iz godine u godinu sve manja (metoda opadajuće osnovice),
- primjenom različitih opadajućih amortizacijskih stopa na fiksnu osnovicu, tj. nabavnu vrijednost stalne imovine (metoda zbroja godina ili digitalna metoda).

6.5.3.PROGRESIVNA METODA

Progresivna metoda amortizacije pretpostavlja da se stalna imovina u prvim godinama upotrebe troši najmanje pa je i iznos amortizacije u prvim godinama najmanji. Za razliku od vremenskih metoda funkcionalna se metoda amortizacije temelji na stupnju korištenja stalne imovine. Ona se može primijeniti onda kad se trošenje imovine može iskazati u naturalnim jedinicama (sati rada stroja, prijeđeni kilometri, proizvedena količina i sl.). Stoga se ova metoda naziva još i metoda amortizacije prema učinku. Kod nje se godišnja amortizacija izračunava tako da se nabavna vrijednost stavi u odnos s procijenjenim godišnjim učinkom izraženim u naturalnim jedinicama.

6.6.PRORAČUN TROŠKOVA I KALKULACIJA CIJENA

Kalkulacija cijena je računski postupak izračunavanja cijene proizvoda i usluga. U trgovini je to izračun nabavne, veleprodajne i maloprodajne cijene.

Razlikujemo u nastavku navedene kalkulacije cijene:

a) PREMA VRSTI KALKULIRANJA

- prethodna kalkulacija – koja se sastavlja prije zaključene kupoprodaje
- konačna kalkulacija – koja se sastavlja za svaku nabavu na temelju stvarnih troškova

b) PREMA BROJU ARTIKALA

- jednostavnu kalkulaciju – koja se sastavlja pri nabavi jednog artikla
- složenu kalkulaciju – koja se sastavlja kada se istodobno nabavlja više artikala

c) PREMA CIJENI KOJA SE KALKULIRA

- kalkulacija nabavne cijene - koja se izračunava na temelju fakturane vrijednosti nabavljene robe i ovisnih troškova nabave te troškova konverzije
- kalkulacija prodajne cijene - koja osim nabavne cijene, obuhvaća i razliku u cijeni i porez

Računanje kalkulacije cijena:

FAKTURNA CIJENA
- rabat
NETO FAKTURNA CIJENA
+ ovisni troškovi
+ troškovi konverzije
NABAVNA CIJENA
+ razlika u cijeni
PRODAJNA CIJENA (bez poreza)
+ porez na dodanu vrijednost (PDV)
PRODAJNA CIJENA

Primjer : Kalkulacija prodajne cijene

Izradite kalkulaciju prodajne cijene za ukupnu količinu i jedinicu proizvoda temeljem sljedećih podataka:

- vrijednost po računu za 10 komada muških odijela je 10.000,00 kn
- dobavljač odobrava 2% rabata
- troškovi prijevoza iznose 500,00 kn
- razlika u cijeni je 30% od nabavne cijene
- 25% porez na dodanu vrijednost

ELEMENT	IZNOS
Fakturna cijena	10.000,00
- 2% rabata	200,00
= Neto fakturna cijena	9.800,00
+ Trošak prijevoza	500,00
= Nabavna cijena	10.300,00
+ Ruc od 30%	3.090,00
= Prodajna cijena bez poreza	13.390,00
+ PDV 25 %	3.347,00
= Prodajna cijena	16.737,50

$$\text{rabat} = 10.000,00 \times 0,2 = 200,00$$

$$\text{RUC} = 10.300,00 \times 0,3 = 3.090,00$$

$$\text{PDV} = 13.390,00 \times 0,25 = 3.347,50$$

$$\text{PC1} = 16.737,50 / 10 = \mathbf{1.673,75}$$

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

Pri izradi kalkulacija troškove svrstavamo u sljedeće kategorije:

- izravne troškove proizvodnje
- neizravne troškove proizvodnje
- amortizaciju
- plaće
- financijske troškove

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

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

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

Amortizacija omogućuje prikazivanje tog trošenja osnovnih sredstava u poslovnom procesu, a računa se tako da se nabavna vrijednost osnovnog sredstva (dakle ukupni troškovi stavljanja osnovnog sredstva u funkciju) podjeli s brojem godina njegovog vijeka.

Sva se osnovna sredstva amortiziraju osim zemljišta čiji je ekonomski vijek neograničen, pa se niti ne amortizira. Amortizacijske stope propisane su posebnim pravilnikom koji donosi Ministarstvo financija i kojim je utvrđeno koja se osnovna sredstva mogu otpisivati po kojim stopama otpisa.

Amortizacija je po svojoj prirodi obračunska kategorija koja za poduzetnika ne predstavlja izdatak (amortizacija se ne mora platiti nikome niti je nužno izdvojiti sredstva na poseban račun), ali se prikazuje kao trošak poslovanja.

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

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

Klasične metode kalkulacije su:

- djelidbene ili divizione metode
- dodatne ili adicijske metode
- metode veznih ili kupliranih proizvoda
- kombinirane metode

DJELIDBENE ILI DIVIZIONE METODE KALKULACIJE

Koriste se za raspoređivanje troškova na homogene (jednorodne) učinke, a temelje se na preuzimanju svih troškova iz knjigovodstva neovisno o obilježju pojedinog troška. Odnose se na čistu (jednostavnu) djelidbenu metodu koja nalaže sučeljavanje ukupnih troškova prema ukupnim učincima i djelidbenu metodu s ekvivalentnim brojevima koja podrazumjeva utvrđivanje ekvivalentnih brojeva, u svrhu svođenja raznovrsnih učinaka na zajednički nazivnik.

Primjer: Izračun cijene proizvodnje primjenom čiste (jednostavne) djelidbene metode kalkulacije.

Trgovačko društvo A d.o.o. proizvodi i prodaje proizvod X. Ukupni troškovi dovršene proizvodnje proizvoda X za obračunsko razdoblje iznose 450.00,00, a odnose se na 15.000,00 komada gotovoih proizvoda. Primjenom navedene formule izračunaj cijenu proizvodnje za jedinicu proizvoda.

Formula rasporeda troškova na nositelje:

$$X = \frac{T}{Q}$$

Pri čemu je:

X – cijena proizvodnje po jedinici učinka (troškovi po nositelju)

T – ukupni troškovi dovršene proizvodnje

Q – proizvedena količina učinaka (nositelj troška)

$$\begin{array}{l} \text{Cijena proizvodnje} \\ \text{pojedini} \\ \text{proizvoda} \end{array} = \frac{450.000,00 \text{ kn}}{15.000,00 \text{ kom}} = 30,00 \text{ kn/kom}$$

Primjer: Izračun cijene proizvodnje primjenom djelidbene metode kalkulacije s ekvivalentnim brojevima.

Poduzeće B d.d. bavi se iznajmljivanjem soba za smještaj gostiju tijekom cijele godine. Ukupni troškovi obračunskog razdoblja iznose 2.376.000,00 kn, a ostvaren je sljedeći broj noćenja:

- u sobama I. kategorije – 4.000,00 noćenja
- u sobama II. kategorije – 12.000,00 noćenja i
- u sobama III. kategorije – 2.000,00 noćenja

Sobe II. kategorije određene su kao bazni učinak jer se najviše iznajmljuju (ekvivalentni broj 1,0). Za sobe I. kategorije utvrđen je ekvivalentni broj 2,00, a za sobe III. kategorije ekvivalentni broj iznosi 0,8.

Formula za utvrđivanje ekvivalentne cijene:

$$\text{Ekvivalentna cijena} = \frac{\text{Ukupni troškovi}}{\text{Ekvivalentni učinak}}$$

$$\text{Ekvivalentna cijena} = \frac{2.376.000,00}{21.600,00} = 110$$

Djelidbena metoda kalkulacije s ekvivalentnim brojevima je sljedeća:

Vrsta	Količina	Ekvival. broj	Ekvival. učinak	Ekvival. cijena	Ukupni trošak	Cijena po jed. učinka
I. kategorija	4.000	2,0	8.000	110,00	880.000,00	220,00
II. kategorija	12.000	1,0	12.000	110,00	1.320.000,00	110,0
III. kategorija	2.000	0,8	1.600	110,00	176.000,00	88,00
			21.600		2.376.000,00	

DODATNE ILI ADICIJSKE METODE KALKULACIJE

Primjenjuju se prilikom raspoređivanja troškova na heterogene proizvode, a zahtijevaju prethodno razvrstavanje troškova na izravne (materijal izrade, plaća izrade) i neizravne troškove (opći troškovi proizvodnje).

Dodatne metode kalkulacije odnose se na sumarnu dodatnu koja se sastoji u prealijivanju općih troškova proizvodnje primjenom samo jednog odgovarajućeg ključa i elektivnu (diferenciranu) dodatnu metodu kalkulacije gdje se opći troškovi proizvodnje raspoređuju prema skupinama općih troškova primjenom više različitih osnovica.

Primjer : Izračun cijene proizvodnje primjenom sumarne dodatne metode kalkulacije
Trgovačko društvo F proizvodi i prodaje namještaj po narudžbi. Početkom listopada 2014. godine izdan je radni nalog br. 15 za proizvodnju 40 kom ugradbenih ormara i radni nalog br. 16 za proizvodnju 70 radnih stolova.

U proizvodnju je, prema podacima materijalnog knjigovodstva, za potrebe prema radnom nalogu br. 15 izdano materijala izrade (MI) u vrijednosti od 160.000,00, a za potrebe prema radnom nalogu br. 16 u vrijednosti 140.000,00 kn.

Plaće izrade (PI), prema obračunu knjigovodstva plaća za radni nalog br. 15 iznose 136.000,00 kn, a za radni nalog br. 16 iznose 119.000,00.

Opći troškovi proizvodnje (OTP), prema podacima iz financijskog knjigovodstva za obračunsko razdoblje iznose 120.000,00 kn, a njihova struktura je sljedeća:

Amortizacija postrojenja	90.000,00
Materijal za HTZ	8.000,00
Pomoćni materijal	22.000,00

MI formula za izračun stope za raspored OPT po osnovi MI:

$$\% = \frac{OTP}{MI} \times 100$$

OTP se raspoređuje na učinke na temelju troškova izravnog materijala. Proizvodnja je dovršena i sastavljene su kalkulacije cijene proizvodnje.

Izračun stope za raspored OPT:

$$\% = \frac{120.000,00}{300.000,00} \times 100 = 40 \%$$

Radni nalog 15 : 160.000,00 kn x 40% = 64.000,00 kn

Radni nalog 16: 140.000,00 kn x 40% = 56.000,00 kn

UKUPNO: 300.000,00 KN 120.000,00 kn

Sumarna dodatna kalkulacija

R.br	Elementi kalkulacije	Ugradbeni ormari		Uredski stolovi	
		Ukupni troškovi za 40 kom	Trošak po jedinici učinka	Ukupni troškovi za 70 kom	Trošak po jedinici učinka
1.	MI	160.000,00	4.000,00	140.000,00	2.000,00
2.	PI	136.000,00	3.400,00	119.000,00	1.700,00
3.	OTP	64.000,00	1.600,00	56.000,00	800,00
	Cijena proizvodnje	360.000,00	9.000,00	315.000,00	4.500,00

Primjer: Izračun cijene proizvodnje primjenom elektivne (diferencirane) metode kalkulacije

U slučaju primjene elektivne metode, opći troškovi proizvodnje raspoređuju se prema skupinama kako slijedi:

- troškovi amortizacije postrojenja raspoređuju se na temelju ukupnih izravnih troškova (MI + PI) koji iznose 550.000,00 kn (296.000,00 kn + 254.000,00 kn)

- troškovi HTZ raspoređuju se na temelju troškova izravnog rada (PI) koji iznose 255.000,00 kn (136.000,00 kn + 119.000,00)

- troškovi pomoćnog materijala raspoređuju se na temelju troškova izravnog materijala (MI) koji iznose 300.000,00 kn (160.000,00 kn + 140.000,00 kn).

Formula za izračun stope za raspored amortizacije:

$$\% = \frac{Am}{MI + PI} \times 100$$

$$\% = \frac{90.000,00}{555.000,00} \times 100 = 16,216 \%$$

Radni nalog 15: 296.000,00 x 16,216 % = 48.000,00

Radni nalog 16: 259.000,00 x 16,216 % = 42.000,00

UKUPNO 555.000,00 90.000,00

Formula za izračun stope za raspored troškova materijala za HTZ:

$$\% = \frac{\text{HTZ}}{\text{PI}} \times 100$$

$$\% = \frac{8.000,00}{255.000,00} \times 100 = 3,137 \%$$

Radni nalog 15: 136.000,00 x 3,137 % = 4.267,00

Radni nalog 16: 119.000,00 x 3,137 % = 3.733,00

UKUPNO 255.000,00 8.000,00

Formula za izračun stope za raspored pomoćnog materijala (PM):

$$\% = \frac{\text{PM}}{\text{MI}} \times 100$$

$$\% = \frac{22.000,00}{300.000,00} \times 100 = 7,333 \%$$

Radni nalog 15: 160.000,00 x 7,333 % = 11.733,00

Radni nalog 16: 140.000,00 x 7,333 % = 10.267,00

UKUPNO 300.000,00 22.000,00

KALKULACIJE VEZANIH ILI KUPLIRANIH PROIZVODA

Kalkulacije vezanih ili kupliranih proizvoda primjenjuju se kada se u poslovnom procesu istodobno izrađuju dva ili više učinaka od zajedničke sirovine na koje se troškovi moraju prevaliti. Koriste se dvije metode kalkulacije vezanih proizvoda, a odnose se na metodu oduzimanja (metoda ostatka) koja se temelji na matematičkom pristupu oduzimanja pretpostavljenih troškova sporednog ili sporednih učinaka od ukupnih troškova da bi se dobili troškovi osnovnog učinka i metodu raspodjele gdje se primjenjuje postupak sličan djelidbenoj metodi kalkulacije po ekvivalentnim brojevima.

6.3. PROJEKCIJA RAČUNA DOBITI I GUBITKA

Račun dobiti i gubitka je dinamički, zbirni računovodstveni izvještaj prihoda i rashoda društva u izvještajnom razdoblju koji korisnicima osigurava informaciju o uspjehu, odnosno rezultatu poslovanja za određeno obračunsko razdoblje.

Predstavlja financijski izvještaj koji pokazuje uspješnost poslovanja poduzeća kroz određeno vremensko razdoblje, a daje nam odgovor na pitanje je li poduzeće ostvarilo svoj financijski cilj – profitabilnost.

Račun dobiti i gubitka sastoji se od:

- prihoda
- rashoda
- financijskog rezultata

Financijski rezultat može biti dobit i gubitak. Ukoliko su prihodi veći od rashoda, ostvaren je dobitak, a ukoliko su prihodi manji od rashoda, ostvaren je gubitak.

$$\begin{array}{rclcl} \text{PRIHOD} & > & \text{RASHOD} & = & \text{DOBIT} \\ \text{PRIHOD} & < & \text{RASHOD} & = & \text{GUBITAK} \end{array}$$

Prihodi se priznaju prema načelu nastanka događaja, tj. kada su dobra isporučena odnosno usluge izvršene.

Prihodi su vrijednost prodanih dobara i usluga koje su iskazane kroz obračunsko razdoblje. Povećanjem prihoda utječe se na povećanje kapitala. Osiom prihoda iz redovite djelatnosti, mogu se javiti i druge vrste prihoda, kao npr. prihodi od kamata, tečajnih razlika, s osnove viškova na zalihama, uporabe robe za vlastite potrebe i sl.

Prihodi mogu biti redovni, financijski i izvanredni.

Rashodi su troškovi sadržani u prodanim proizvodima i uslugama, a obuhvaćaju plaće

zaposlenika, najamnine, troškove usluga, amortizacije, kamata i sl. Često ih se naziva i troškovima poslovanja, a dovode do smanjivanja kapitala i priznaju se prema načelu sučeljavanja prihoda i rashoda.

Rashodi mogu biti poslovni, financijski i izvanredni.

Dobit prije oporezivanja, odnosno bruto dobit ili računovodstvena dobit predstavlja pozitivnu razliku između prihoda i rashoda.

Dobit nakon oporezivanja predstavlja neto dobit.

DOBIT NAKON OPOREZIVANJA = BRUTO DOBIT – POREZ NA DOBIT

Računovodstveni gubitak predstavlja negativnu razliku između prihoda i rashoda. Nastaje kada su prihodi u određenom vremenskom razdoblju manji od rashoda tog razdoblja.

Imovina poduzeća može se povećati:

- smanjenjem nekog drugog oblika imovine,
- povećanjem obveza,
- nastankom prihoda

Imovina poduzeća može se smanjiti:

- povećanjem nekog drugog oblika imovine,
- smanjenjem obveza,
- nastankom rashoda

Obveze poduzeća mogu se povećati:

- smanjenjem nekog drugog oblika obveze,
- povećanjem imovine
- nastankom rashoda

Obveze poduzeća mogu se smanjiti:

- povećanjem nekog drugog oblika obveza,
- smanjenjem imovine,
- nastankom prihoda

Prihodi poduzeća nastaju kao posljedica:

- povećanja imovine
- smanjen a obveza

Rashodi poduzeća nastaju kao posljedica:

- smanjena imovine
- povećanja obveza

Primjer: Račun dobiti i gubitka

Poslovni subjekt D u razdoblju 1.1. – 31.12.2014. ostvario je prihode u iznosu od 150.000,00 te rashode u iznosu 110.000,00. Utvrdite rezultat poslovanja i sastavite račun dobiti i gubitka.

$$\text{REZULTAT POSLOVANJA} = 150.000,00 - 110.000,00 = 40.000,00$$

Račun dobiti i gubitka poslovnog subjekta D za razdoblje 1.1.-31.12.2014.

Opis i stavke	Iznos
A) PRIHODI	150.000,00
B) RASHODI	(110.000,00)
C) DOBIT (A – B)	40.000,00

6.8. PROJEKCIJA BILANCE

Bilanca je prikaz stanja imovine i obveza trgovačkog društva na određeni dan. Prva se bilanca izrađuje prilikom osnivanja trgovačkog društva i ona se naziva početnom bilancom. U njoj se vidi koliki je osnivački kapital i kojom je vrstom imovine uplaćen.

Bilanca trgovačkog društva se sastoji od dviju strana koje uvijek moraju biti u ravnoteži. Na lijevoj strani je aktiva, a na desnoj pasiva. Aktiva predstavlja sve oblike imovine trgovačkog društva, dok se u pasivi nalaze izvori imovine koja se nalazi u aktivi. U Hrvatskoj je propisana shema po kojoj se razvrstavaju aktiva i pasiva. Aktiva je razvrstana prema načelu rastuće likvidnosti, a pasiva prema načelu rastuće dospelosti.

Tablica br. 12: Struktura bilance

AKTIVA	PASIVA
Potraživanja za upisani a neplaćeni kapital	Kapital i pričuve
Dugotrajna imovina:	
- nematerijalna	Dugoročna rezerviranja za rizike i troškove
- materijalna	
- financijska	
- potraživanja	
Kratkotrajna imovina:	
- zalihe	
- potraživanja	Dugoročne obveze
- financijska	
- novac	
Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i nedospjela naplata prihoda	Kratkoročne obveze
Gubitak iznad visine kapitala	Odgodeno plaćanje troškova i prihodi budućeg razdoblja

Primjer: Bilanca

Poslovni subjekt B na dan 1.1.2014. raspolaže kratkotrajnom imovinom u vrijednosti od 30.000,00 kn. Poznata je vrijednost kapitala (glavnice) poslovnog subjekta koji iznosi 50.000,00 kn, te obveza koje iznose 40.000,00 kn. Na temelju bilančne jednadžbe izračunajte preostale iznose te sastavite bilancu na dan 1.1.2014. u obliku dvostranog izvještaja i to:

- a) Uz primjenu načela rastuće likvidnosti za imovinu (aktivu) i tome primjerenog načela za izvore imovine (pasivu)
- b) Uz primjenu načela opadajuće likvidnosti za imovinu (aktivu) i u tome primjerenog načela za izvore imovine (pasivu)

Imovina = kapital + obveze

dugotrajna imovina = (50.000,00 + 40.000,00) – 30.000,00

dugotrajna imovina = 60.000,00

- a) Sastavljanje bilance uz primjenu načela rastuće likvidnosti za imovinu (aktivu) i tome primjerenog načela za izvore imovine (pasivu)

Poslovni subjekt B – bilanca na dan 01.01.2014.			
AKTIVA		PASIVA	
Opis stavke	01.01.2014.	Opis stavke	01.01.2014.
Dugotrajna imovina	60.000,00	Kapital	50.000,00
Kratkotrajna imovina	30.000,00	Obveze	40.000,00
UKUPNO	90.000,00	UKUPNO	90.000,00

- b) sastavljanje bilance uz primjenu načela opadajuće likvidnosti za imovinu (aktivu) i tome primjerenog načela za izvore imovine (pasivu)

Poslovni subjekt B – bilanca na dan 01.01.2014.			
AKTIVA		PASIVA	
Opis stavke	01.01.2014.	Opis stavke	01.01.2014.
Dugotrajna imovina	30.000,00	Kapital	40.000,00
Kratkotrajna imovina	60.000,00	Obveze	50.000,00
UKUPNO	90.000,00	UKUPNO	90.000,00

Primjer: Sastavljanje početne bilance

Poslovni subjekt D ima sljedeće stanje imovine, obveza i kapitala na dan 01.01.2014.: oprema 85.000, obveze prema dobavljačima 60.000, obveze prema izdanim mjenicama 5.000, uplaćeni predujmovi za naručenu opremu 20.000,00, potraživanja od kupaca

70.000,00, zemljišta 20.000,00, sirovine i materijali u skladištu 15.000,00, građevinski objekti 80.000,00, zalihe proizvodnje 50.000, potraživanja po danim kratkoročnim zajmovima 40.000, ulaganja u dugoročne obveznice 60.000, obveze po primljenim dugoročnim kreditima 80.000, obveze po primljenim kratkoročnim kreditima 50.000, zadržana dobit 15.000, obveze za porez 10.000, statutarne rezerve 5.000, dugoročna ulaganja u dionice 30.000, novac 25.000, patenti 5.000, proizvodi u skladištu 30.000, uplaćeni kapital? Sastavite početnu bilancu!

AKTIVA		PASIVA	
Opis stavke	01.01.2014.	Opis stavke	01.01.2014.
A) DUGOTRAJNA IMOVINA	300.000	A) KAPITAL	325.000
1. Nematerijalna imovina	5.000,00	1. Uplaćeni kapital	305.000
- patenti	5.000,00		
2. Materijalna imovina	205.000	2. Statutarne rezerve	5.000
- zemljišta	20.000	3. Zadržana dobit	15.000
- građevinski objekti	80.000		
- operma	85.000	B. DUGOROČNE OBVEZE	80.000
- uplaćeni predujmovi za naručenu opremu	20.000	1. Obveze po primljenim dugoročnim kreditima	80.000
3. Financijska imovina	90.000		
- kupljene dugoročne obveznice	60.000		
- ulaganja u dionice	30.000		
B) KRATKOTRAJNA IMOVINA	230.000	C) KRATKOROČNE OBVEZE	125.000
1. Zalihe	95.000	1. Obveze po primljenim kratkoročnim kreditima	50.000
- zalihe sirovina i materijala	15.000	2. Obveze prema dobavljačima	60.000
- zalihe proizvodnje	50.000	3. Obveze po izdanim mjenicama	5.000
- zalihe gotovih proizvoda	30.000		
2. Potraživanja	70.000	4. Obveze za porez	10.000
- potraživanja od kupaca	70.000		
3. Financijska imovina	40.000		
- dani kratkoročni zajmovi	40.000		
4. Novac	25.000		
UKUPNO AKTIVA	530.000	UKUPNO PASIVA	530.000

6.9. NAČELO OPREZNOSTI U PROJICIRANJU PRIHODA/RASHODA

Načelo opreznosti razumijeva niže vrednovanje imovine i prihoda, uz oprezno (više) vrednovanje obveza i rashoda, pri čemu nije dozvoljeno stvaranje skrivenih rezervi i namjerno podcjenjivanje imovine i prihoda ili precjenjivanje obveza i rashoda.

Prihodi kao povećanja glavnice priznaju se kada su gotovo sigurni, a troškovi kao smanjena glavnice računaju se čim su vjerojatni (načelo konzervatizma).

Ima najveću primjenu u području vrednovanja imovine (sredstava) i za potrebe utvrđivanja dobiti.

Računovođa ne bi trebao priznavati dvojbene dobitke, ali istodobno ne bi smio zaboraviti obuhvatiti moguće gubitke (procjene zaliha, stalne imovine i sumnjivih potraživanja od kupaca).

6.10. FINANIJSKI TOKI ANALIZA FINANIJSKE STABILNOSTI/ LIKVIDNOSTI PROJEKTA

Novčani tok financijska kategorija koja odražava kretanje gotovine: primitke, izdatke i njihovu razliku; tok novca koji ulazi u poslovanje tvrtke na temelju prodaje robe ili usluga ili po drugim osnovama, i novca koji izlazi iz poslovanja tvrtke na temelju gotovinskih plaćanja za osiguranje neophodnih faktora proizvodnje. Svako znatno kašnjenje novčanih primitaka može uzrokovati tvrtki probleme s gotovinom i tako je dovesti do financijskih poteškoća.

Cilj poslovanja trebao bi biti usmjeren na održavanje konstantnog gotovinskog (novčanog) toka, posebno što se tiče novčanog priljeva, kako bi nužan operativni kapital za normalno poslovanje bio stalno na raspolaganju. Ukoliko priljev novca (gotovinski priljev) nije adekvatan, tada neće biti dovoljno raspoložive gotovine za otplatu kredita, nabavu sirovina i drugih materijala, plaćanje usluga, isplatu plaća i dr. A bez tih faktora proizvodnja bi trpjela. S druge strane, držanje previše (više nego što treba) gotovine skupo je i neefikasno. Novac treba biti stalno angažiran na generiranju profita. Iz navedenih razloga korisno je predviđati novčane tokove preko kojih se analiziraju svi novčani primici i novčani izdaci i to za razdoblje za koje se takve novčane transakcije predviđaju.

Konceptija novčanog toka razvila se 40-ih godina našeg stoljeća u SAD-u i smatra se tvorevinom američkih financijskih analitičara. Rabila se i za vrednovanje vrijednosnih papira, tako da od 50-ih godina nadalje u SAD-u sve više dobiva na važnosti kao mjera za prosuđivanje financijske snage i snage prihoda poduzeća. U Europi se konceptija novčanog toka javlja 1959., a nakon toga se kontinuirano primjenjuje u poslovnim izvještajima poduzeća, te u ekonomskim stručnim publikacijama. U svim radovima koji se odnose na konceptiju novčanog

toka ističe se prisutnost zbunjujućeg mnoštva pojmovnih određenja uočenog već u američkoj teoriji i praksi, te da je prenošeno i prošireno u europskoj literaturi i praksi.

Jedan od uzroka brojnih i različitih tumačenja koncepcije novčanog toka jest taj što za njegovo formiranje i obračun postoje, doduše, pravila, ali ne postoji i pravno definiran oblik. Stoga postoje odstupanja u njegovu izračunavanju od zemlje do zemlje, od jedne gospodarske grane do druge. U posljednje se vrijeme pomoću Međunarodnih računovodstvenih standarda želi unijeti jasnoća u način izračunavanja novčanog toka. Uobičajeno se razlikuju operativni novčani tok, ukupni novčani tok i diskontirani novčani tok.

Financijski tok ima za cilj ukazati na likvidnost projekta, odnosno koliko će novca proticati kroz poduzeće i koliko će novca ostati vlasnicima poduzeća.

U literaturi postoji nekoliko definicija likvidnosti. Najčešće se likvidnost definira kao sposobnost da se sredstvo iz nekog oblika pretvori u novac. Prema drugoj definiciji likvidnost je u novcu iskazana snaga raspolaganja dobrima i uslugama. Može se općenito zaključiti da je likvidnost svojstvo sredstava (imovine) koji se mogu pretvoriti u gotovinu dostatnu za pokriće preuzetih obveza. Ako poduzeće nije likvidno ono posluje sa poteškoćama i nema dovoljno sredstava za nabavu sirovina, materijala, za isplatu plaća i pokrivanje drugih obveza. Važno je uočiti razliku između likvidnosti i solventnosti. Solventnost je sposobnost podmirivanja dospjelih obveza te kratkoročni aspekt likvidnosti poslovanja.

Kako bi se protumačila sposobnost društva za plaćanje, u praksi su prihvaćeni slijedeći koeficijenti likvidnosti: koeficijent tekuće likvidnosti, koeficijent ubrzane likvidnosti i koeficijent trenutne likvidnosti.

KOEFICIJENT TEKUĆE LIKVIDNOSTI

Pokazuje omjer kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza, a trebao bi biti 2 ili više, a to znači da poduzeće ima dvostruko više gotovine, potraživanja i zaliha nego što su kratkoročne obveze koje dolaze na naplatu.

Prema gruboj procjeni smatra se da je omjer kratkoročne imovine i kratkoročnih obveza od 2:1 optimalan za većinu poduzeća, jer pruža dovoljnu zaštitu pokriću kratkoročnih obveza. Znači ako je vrijednost obrtnih sredstava veća od vrijednosti tekućih obveza velika je vjerojatnost da će dospjele obveze biti plaćene.

Ako poduzeće ima brz obrt zaliha i može naplatiti svoju realizaciju bez problema, prihvatljivi odnos tekućih sredstava i tekućih obveza može biti i niži. Ako je pokazatelj značajno manji od industrijskog prosjeka (konkurencije) to implicira mogućnost da poduzeće ostane bez sredstava za podmirenje kratkoročnih obveza, a ako je ovaj pokazatelj značajno viši od prosjeka industrije može značiti da poduzeće ne koristi efikasno svoja sredstva.

Problem ovog koncepta sastoji se u činjenici da pokazatelj tekuće likvidnosti mjeri u biti statičko stanje, te ne uzima u obzir činjenicu da potraživanja mogu biti nenaplativa ili zalihe nekurentne.

KOEFICIJENT UBRZANE LIKVIDNOSTI

Koeficijent ubrzane likvidnosti = $\text{Novac} + \text{Potraživanja} / \text{Kratkoročne obveze}$

Koeficijent koji iz jednadžbe izbacuje zalihe kao nelikvidni dio kratkotrajne imovine. Trebao bi biti veći od 1, što znači da kratkoročne obveze ne bi smjele biti veće od kratkotrajne imovine umanjene za zalihe.

Kao što je napomenuto, ovaj pokazatelj izuzima zalihe iz izračuna i stoga je precizniji kao mjerilo likvidnosti. Za ocjenu se uzimaju sredstva iz kojih se može očekivati relativno sigurna gotovina. Ako je pokazatelj visok, znači da je potrebno unaprijediti upravljanje gotovinom radi smanjenja (viška) gotovine, pooštriti kreditnu politiku ili smanjiti kratkotrajnu u korist dugotrajne imovine.

KOEFICIJENT TRENUTNE LIKVIDNOSTI

Koeficijent trenutne likvidnosti = $\text{Novac} / \text{Kratkoročne obveze}$

Koeficijent trenutne likvidnosti (cashratio) pokazuje kolika je pokrivenost kratkoročnih obveza likvidnom kratkotrajnom imovinom, tj. novčanim sredstvima. Smatra se da ovaj koeficijent ne bi trebao biti manji od 0,10.

Pokazatelji mogu pomoći pri razumijevanju financijskog stanja u poduzeću, ali nikako ne bi smjeli prihvatiti norme pokazatelja kao definitivni dokaz uspješnosti poslovanja. Pokazatelji kao apsolutne vrijednosti ne mogu nam puno pomoći. Postoje brojna istraživanja iz prakse koja su pokazala da vrijednosti pokazatelja ovise o djelatnosti, ali i okruženju u kojem poduzeće djeluje.

Iako bi se moglo zaključiti da se tradicionalni standardi financiranja u većini slučajeva ne mogu uvažiti, pokazatelji nam mogu dati dobru sliku o uspješnosti poduzeća u usporedbi sa konkurencijom ili pokazati nam smjer odnosno trend kretanja likvidnosti kroz određeni period. Također, budite sigurni da dobri kupci ili banke neće raditi s Vašim društvom ako su Vam pokazatelji likvidnosti loši.

6.11. EKONOMSKI TOK I ANALIZA PROFITABILNOSTI ULAGANJA

Financijsko sagledavanje planirane investicije uglavnom je jednoobrazno, i nije bitno vezano za sektor ili proizvode/usluge. Metode analize i ocjene investicije s financijskog gledišta

predstavlja jedan od bitnijih dijelova investicijskih planova kojima sam investitor ocjenjuje planiranu investiciju.

Osim investitora, rezultate koriste i potencijalni finacijeri planirane investicije (npr. banke) kako bi temeljem projekcije financijskih pokazatelja poslovanja donjeli odluku o (ne)financiranju. Korištenje samo jedne metode daje jednostranu sliku. Stoga se preporuča da se u analizu uvrsti što više metoda – kako bi se konačna odluka i eventualne izmjene/dopune plana temeljile na što više konkretnih pokazatelja.

Osnovne metode koje se koriste jesu:

- metoda povrata
- analiza i ocjena odnosa troškiva/koristi
- metoda neto sadašnje vrijednosti investicije
- metoda interne stope prinosa
- metoda izmjene interne stope prinosa
- metoda stvarnih opcija

7. EKONOMSKO TRŽIŠNA OCJENA POSLOVNOG POTHVATA

Financijska ocjena investicijskog projekta ključan je element u odluci o njegovoj realizaciji. Za financijsku ocjenu koristi se statički pristup putem kojeg se kvantificiraju poslovni procesi nizom pokazatelja unutar jednog kraćeg razdoblja poslovanja, uobičajeno jedne poslovne godine.

Utvrđivanje financijske ocjene cijelog projekta na temelju reprezentativne godine, govori o važnosti pravilnog odabira reprezentativne godine. Odabir reprezentativne godine obavlja se na temelju uvažavanja osnovnih kriterija:

- postignuto je moguće iskorištenje kapaciteta projekta
- traje otplaćivanje kredita

Najčešće se kod izračuna pokazatelja kao reprezentativna godina uzima sredina promatranog perioda praćenja projekta, a to je vrijeme kada je projekt dobio prepoznatljivo mjesto na tržištu, pa su kapaciteti proizvodnje u punom pogonu, a otplata kredita još uvijek traje. Osnovni podaci crpe se iz računa dobiti i gubitka i bilance. Određena područja specifična za projekt dodatno se obrađuju korištenjem raznih analitičkih evidencija. Kako postoji cijeli niz pokazatelja za svaki projekt utvrditi će se pokazatelji zanimljivi za taj projekt, a što ovisi o karakteristikama samog projekta i interesima investitora. Pokazatelji projekta pravi smisao imaju u usporedbi sa pokazateljima koje su ostvarili slični projekti u gospodarstvu zemlje ili regije.

8. METODE VREDNOVANJA POSLOVNIH POTHVATA

Ocjena učinkovitosti je poseban analitički postupak. Za izradu ocjena učinkovitosti koriste se podaci na koncu određenog razdoblja, najčešće na koncu poslovne godine, a kao izvor podataka koriste se temeljna financijska izvješća (račun dobiti i gubitka, bilanca, bruto bilanca, posebna financijska izvješća). Pokazatelje koje dobijemo na takav način nazivamo pokazateljima statičke učinkovitosti ili kraće statičkim pokazateljima. Za razliku od statičkih pokazatelja učinkovitosti u praksi se sve više koriste takozvane dinamičke ocjene učinkovitosti. Razlika između statičkih i dinamičkih metoda je u tome što su statičke metode relativno jednostavnije i manje reprezentativne. Naime, one analiziraju pojedine financijske pokazatelje u nekom konkretnom trenutku, najčešće na koncu poslovne godine, nakon što su sačinjena temeljna financijska izvješća, kao što su Račun dobiti i gubitka, Bilanca, Bruto bilanca i dr. Međutim interes se stavlja na ono što će se događati s projektom tijekom njegovog cijeloga vijeka trajanja. Pokazatelje o tome pružaju nam tzv. dinamičke metode koje analiziraju projekt tijekom svih godina njegovog aktivizacijskog razdoblja te razdoblja eksploatacije, a one koriste, kao izvor podataka, temeljna financijska izvješća, odnosno projekcije ekonomskih i financijskih tijekovaprojekta. Projekcije ekonomskih tijekova nam služe za izračunavanje razdoblja (roka) povrata, čiste (neto) sadašnje vrijednosti i interne stope profitabilnosti, a projekcije financijskih tijekova za ocjenu likvidnosti (cashflow) projekta.

8.1. STATIČKE METODE VREDNOVANJA

Statičkim se metodama procjenjuje vrijednost poduzeća s računovodstvenog aspekta, odnosno na poduzeće se gleda kao na skup imovinskih oblika koje ono posjeduje.

Takve metodenastoje knjigovodstveno iskazanu vrijednost imovinskih oblika u bilanci prilagoditi stvarnoj vrijednosti.

Tablica br. 13: Pokazatelji statičke učinkovitosti

a. Pokazatelji proizvodnosti

1. Ukupni godišnji prihodi / Prosječan broj radnika
2. Ukupna investicijska ulaganja / Prosječan broj radnika
3. Godišnja ukupna (bruto) dobit / Prosječan broj radnika
4. Godišnja čista (neto) dobit / Prosječan broj radnika
5. Godišnja količina proizvoda / Utrošeni radni sati
6. Ukupni godišnji prihodi / Vrijednost utrošenoga rada
7. Indeks fizičkoga obujma proizvodnje / indeks broja zaposlenih

b. Pokazatelji profitabilnosti

1. *Ukupni godišnji prihodi / Ukupna investicijska ulaganja*
2. *Godišnja ukupna (bruto) dobit / Ukupna investicijska ulaganja*
3. *Godišnja čista (neto) dobit / Ukupna investicijska ulaganja*
4. *Godišnja zadržana dobit / Ukupna investicijska ulaganja*
5. *Godišnja zadržana dobit + Amortizacija / Ukupna ulaganja*

c. Pokazatelji ekonomičnosti

1. *Ukupni godišnji prihodi / Ukupni troškovi proizvodnje*
2. *Godišnja ukupna (bruto) dobit / Ukupni troškovi proizvodnje*
3. *Godišnja čista (neto) dobit / Ukupni troškovi proizvodnje*
4. *Godišnja zadržana dobit / Ukupni troškovi proizvodnje*
5. *Godišnja zadržana dobit + Amortizacija – Anuiteti / Ukupni troškovi proizvodnje*

d. Pokazatelji efikasnosti

1. *Ukupna ulaganja / Broj novih radnika*
2. *Ulaganja u stalna sredstva / Broj novih radnika*
3. *Ukupni godišnji prihodi / Ulaganja u stalna sredstva*
4. *Ulaganja u stalna sredstva / Ukupna ulaganja*
5. *Ulaganja u trajna obrtna sredstva / Ukupna ulaganja*
6. *Godišnja ukupna (bruto) dobit / Ukupna ulaganja*
7. *Godišnja čista (neto) dobit / Ukupna ulaganja*
8. *Tuđi kapital / Ukupna ulaganja*
9. *Vlastita sredstva / Ukupna ulaganja*

e. Pokazatelji učinkovitosti

1. *Ukupni prihodi / Ukupna ulaganja*
2. *Ukupni prihodi / Broj zaposlenika*
3. *Ukupni prihodi / Obrtna sredstva*
4. *Ukupna (bruto) dobit / Ukupni prihodi*
5. *Ukupna (bruto) dobit / Broj zaposlenika*
6. *Ukupna (bruto) dobit / Ukupna ulaganja*
7. *Ukupna (bruto) dobit / Vlastita sredstva*
8. *Čista (neto) dobit / Vlastita sredstva*
9. *Vlastita sredstva / Ukupna ulaganja*
10. *Čista (neto) dobit + Amortizacija / Anuiteti zajmova*
11. *Čista (neto) dobit + Amortizacija / Ukupna ulaganja*

e. Pokazatelji likvidnosti

1. *Trenutna likvidnost = Novac + Vrijednosni papiri / Kratkoročne obveze*
2. *Tekuća likvidnost = Obrtna sredstva – Zalihe / Kratkoročne obveze*

f. Pokazatelji financijske poluge

1. *Koeficijent zaduženosti = Ukupni dug / Ukupna sredstva*
2. *Koeficijent pokrivenosti kamata = Bruto dobit + Kamate / Kamate*

Nakon što su predloženi brojni pokazatelji statičke učinkovitosti projekta važno je istaći da svaka od predloženih ocjena, sama za sebe, ne govori puno o statičkoj učinkovitosti projekta. Tek ako se usporedimo s njima komparativnim ocjenama možemo donositi odgovarajuće zaključke. U praksi se navedene ocjene kompariraju:

- sa pokazateljima iz prethodnoga razdoblja njegovog poslovanja (analiza trenda);
- sa pokazateljima grane ili grupacije kojoj dotični projekt pripada
- sa pokazateljima drugih, njima alternativnih, projekata;
- sa zadanim optimalnim veličinama za dotičnu granu ili grupaciju.

8.2. DINAMIČKE METODE VREDNOVANJA

U fokusu razmatranja dinamičkih metoda jesu ostvarene zarade i novčani tokovi temogućnosti ostvarivanja zarada i budućih čistih novčanih tokova. Snaga ovih metoda proizlazi izkoncepta ekonomske vrijednosti i uvažavanja međuovisnosti rizika i profitabilnosti.

Nedostatak ovih metoda jest subjektivnost procjenitelja. Polazna je osnovica za vrednovanje zarada poduzećaračun dobiti i gubitka. Temeljni koncept za vrednovanje poduzeća temeljem dinamičkih metoda je koncept ekonomske vrijednosti.

Dinamičke metode vrednovanja odnose se na primjenu tehnike diskontiranja, metodu razdoblja povrata, metodu neto sadašnje vrijednosti, metodu relativne neto sadašnje vrijednosti te metodu interne stope profitabilnosti.

8.2.1. PRIMJENA TEHNIKE DISKONTIRANJA

Diskontiranje u ekonomiji označava postupak izračunavanja sadašnje vrijednosti budućih novčanih iznosa. Metode koje se koriste u tu svrhu su:

- Metoda razdoblja povrata (payback period)
- Metoda neto sadašnje vrijednosti (NPV)
- Metoda relativne neto sadašnje vrijednosti (RNPV)
- Metoda interne stope profitabilnosti (IRR)

8.2.2. METODA RAZDOBLJA POVRATA (PAYBACK PERIOD)

Metoda razdoblja povrata investicijskog ulaganja je razdoblje potrebno da bi se vratilo investicijsko ulaganje. Može se tumačiti i kao razdoblje tijekom kojega je potrebno prikupljati pozitivne neto primitke u razdoblju poslovanja, kako bi se zbroj negativnih neto primitaka iz razdoblja izvedbe sveo na nulu. To se razdoblje određuje prema matematičkom obrascu i ne smije biti duže od vijeka projekta, tj. uložena investicija mora se vratiti najkasnije potkraj vijeka.

Razdoblje povrata je to kraće što je tehnološki napredak brži, jer tada oprema brže zastarijeva i potrebno ju je češće obnavljati; ono je također to kraće što se više značenja pridaje likvidnosti u procesu poslovanja, budući da kraće razdoblje povrata omogućuje izbor projekta s bržim povratom uložene investicije.

Prednost je te metode u tome što naglašava brz povrat uložene kapitala, te tako pridonosi povećanoj likvidnosti projekta, a prednost joj je i u relativno jednostavnoj primjeni.

Nedostaci metode su u prenamaglašavanju likvidnosti i mogućem zanemarivanju drugih razvojnih ciljeva. Metoda zanemaruje i učinke projekta nakon razdoblja povrata osim kad je razdoblje povrata jednako vijeku projekta. Tom se metodom ne uzimaju u obzir ni vremenske preferencije ni troškovi kapitala, budući da nikakvi troškovi kredita ni vlastitih sredstava, a ni tehnike diskontiranja nisu uključeni ni u izdatke ekonomskog toka, ni u proračun razdoblja povrata investicijskog ulaganja.

Preporučuje se korištenje metode za projekte s kraćim vijekom, u situacijama kad su primici i izdaci u ekonomskom toku u početnim godinama veći od onih koji se pojavljuju kasnije, te kada se u procesu razvoja veliko značenje pridaje što bržem povratu investicijskih ulaganja.

Primjer : Ako su ukupno investirana sredstva 100000,00 i očekuje se novčani priljev od 200000,00 kn – povrat investicija realizirat e se u pet godina.

8.2.3. METODA NETO SADAŠNJE VRIJEDNOSTI (NPV)

Procijenjena sadašnja vrijednost nekog plaćanja koje treba obaviti (ili primiti) sutra. Plaćanje se diskontira za iznos koji uzima u obzir vrijeme između današnjeg trenutka i dana kad ono dopijeva. Taj se iznos izračunava uzimajući u obzir očekivane kamatne stope i stupanj RIZIKA povezanog s plaćanjem.

Neto sadašnja vrijednost investicijskog projekta je razlika između sadašnje vrijednosti budućeg prihoda od projekta i sadašnje vrijednosti njegovih budućih troškova.

Ukoliko je NSV negativan – investiciju ne treba realizirati

Ukoliko je NSV pozitivan – investicija se može realizirati

8.2.4. METODA RELATIVNE NETO SADAŠNJE VRIJEDNOSTI (RNPV)

Relativna čista sadašnja vrijednost je onaj pokazatelj koji se dobije kada se neto sadašnja vrijednost podijeli sa ukupnom vrijednošću ulaganja.

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

gdje su:

R_{nsv} = relativna čista (neto) sadašnja vrijednost;

N_{sv} = čista (neto) sadašnja vrijednost;

I_0 = početno ulaganje.

8.2.5. METODA INTERNE STOPE PROFITABILNOSTI

Metoda interne stope rentabilnosti (profitabilnosti) je metoda za ocjenu prihvatljivosti investicijskog ulaganja, koristi internu stopu rentabilnosti kao mjeru djelotvornosti projekta. Interna stopa rentabilnosti definira se kao ona diskontna stopa koja neto sadašnju vrijednost svodi na nulu, a određuje se prema matematičkom obrascu. Pri izračunavanju interne stope rentabilnosti analitičar se služi iterativnim postupkom, grafičkim postupkom te interpolacijom.

Tumačenje interne stope rentabilnosti ovisi o kombinaciji izvora financiranja. Ako u financiranju investicija sudjeluje samo vlastiti kapital, tada je to stopa po kojoj on odbacuje prosječnu akumulaciju. Ako se koriste i krediti, tada će i vlastiti i tuđi izvori financiranja stvarati povrat po toj stopi u odnosu na svoju veličinu. Kada se investicijski projekt financira samo iz kredita, tada tuđi kapital po internoj stopi rentabilnosti odbacuje prosječnu godišnju akumulaciju, pa je to ujedno i maksimalno prihvatljiva kamatna stopa na kredite. Interna stopa rentabilnosti ima značenje maksimalno prihvatljive kamatne stope na kredite, neovisno o tomu sudjeluje li u financiranju vlastiti kapital ili ne. Neovisno dakle o strukturi izvora financiranja, internu stopu rentabilnosti treba tumačiti kao maksimalno prihvatljivu kamatnu stopu na kredite.

Prednost metode je u tome što pruža informaciju o maksimalno prihvatljivoj prosječnoj godišnjoj kamatnoj stopi na ukupne izvore financiranja, i to pod uvjetom da se financijske obveze na osnovi njih otplaćuju tijekom cijelog vijeka projekta. Ako je riječ o kreditu, to znači da interna stopa rentabilnosti daje informaciju o maksimalno prihvatljivoj kamatnoj stopi na kredite, otplata kojih traje do kraja vijeka projekta. Ako je riječ o vlastitom kapitalu, to je prosječna godišnja stopa njegova povrata tijekom cijelog vijeka projekta, što znači da ta stopa određuje i maksimalni iznos dobiti koja se može podijeliti vlasnicima.

Osnovni je nedostatak metode u tome da se ponekad u jednom projektu može javiti nekoliko internih stopa rentabilnosti, ovisno o predznacima i veličini neto primitaka u ekonomskom toku projekta, tj. kada se javljaju veliki i negativni iznosi neto primitaka tijekom razdoblja korištenja

ulaganja. Metoda interne stope rentabilnosti ne preporučuje se kod ocjene međusobno isključivih projekata. Posljednji je nedostatak metode taj da je interna stopa rentabilnosti projekta relativna mjera njegove djelotvornosti i daje informaciju samo o prosječnoj godišnjoj stopi povrata, ali ne i o njegovu apsolutnom iznosu.

Primjer: Ukoliko se uspoređuje više opcija čiji su ostali pokazatelji opravdanosti jednaki ili približno jednaki – odabire se ona opcija gdje je pokazatelj interne stope prinosa najveći

8.3. ANALIZA OSJETLJIVOSTI

Analiza osjetljivosti je proces variranja ulaznih parametara modela unutar dopuštenog područja i promatranje zavisnih promjena u rješenju modela. Ona proučava kako se promjene u outputu modela mogu kvalitativno i kvantitativno dodijeliti različitim izvorima promjena.

Svrha analize osjetljivosti je prikazati osjetljivost simulacijskih modela na neizvjesnost u vrijednostima ulaznih podataka modela.

Analiza osjetljivosti nastoji utvrditi kako model zavisi o vrijednostima koje su mu dodijeljene, o njegovoj strukturi i o pretpostavkama na kojima je postavljen. Ona je važna metoda za provjeru kvalitete danog modela, a ujedno se koristi i za provjeru pouzdanosti analize.

Prvobitno je analiza osjetljivosti osmišljena da se samo bavi sa neizvjesnostima u input varijablama i parametrima modela. Tokom vremena je analiza proširena, neizvjesnost je uključena i u strukturu modela, pretpostavke i specifikacije. U cjelini, analiza osjetljivosti se koristi da poveća pouzdanost u dani model i njegova predviđanja tako da omogućava razumijevanje kako varijable modela reaguju na promjene u inputima, bili oni podaci koji se koriste za podešavanje, strukture modela ili faktori tj. neovisne varijable modela.

Analiza osjetljivosti se može koristiti pri određivanju:

- Sličnosti modela sa procesom koji se promatra,
- Kvalitete definicije modela,
- Faktora koji najviše doprinose izlaznim varijablama,
- Područja u prostoru faktora ulaza za koje je varijacija u modelu maksimalna,
- Optimalnog područja u prostoru faktora koji se koriste u naknadnom proučavanju podešavanja,
- Interakcija između faktora.

8.3.1. KRITIČNE (KLJUČNE) VARIJABLE

Kod određivanja kritičkih parametara projekta potrebno je paziti da oni značajno utječu na učinkovitost projekta, a da su istovremeno i naglašeno neizvjesni. Svaki investicijski projekt je jedinstven jer je zaseban planski okvir za realiziranje poslovne ideje. Pošto su projekti

jedinstveni i kreirani za tošno određene poslovne pothvate to utječe na nemogućnost strogog određivanja kritičnih parametara za projekte ucjelini. Zbog toga je potrebno utvrditi koji su to parametri primjenjeni u investicijskim projektima.

Broj kritičnih parametara je različit kod različitih projekata, ali najčešće se javljaju:

- prihodi od prodaje
- materijalni troškovi
- troškovi amortizacije
- kreditni troškovi
- troškovi osoblja
- troškovi usluga

8.3.2.OSJETLJIVOST POSLOVNOG POTHVATA NA PROMJENU KLJUČNIH VARIJABLI

Jedan od najvažnijih kritičnih parametara je prihod od proizvoda projekta. Važan je zato što ako nema prihoda i najbolji projekt će propasti za vrlo kratko vrijeme. Ovaj parametar ugrađuje se u analizu osjetljivosti tako što se promatra koliko se mogu smanjiti prihodi od prodaje da bi NPV, odnosno IPR projekta bila jednaka nuli. Ovaj parametar se može protumačiti i kao tržišni rizik projekta, jer pokazuje kojiko je fleksibilan jedan projekt na smanjenje prihoda. Kao takav predstavlja osnovu svake analize.

Parametar materijalnih troškova analizom osjetljivosti pokazat će koliko je projekt zavisn o promjeni materijalnih troškova. Ovi troškovi povezani su s eksternim rizicima jer je nemoguće utjecati na smanjivanje cijene repromaterijala, nego je moguće samo umanjiti zavisnost od cijena koje su na tržištu. I ovaj parametar je povezan s tržišnim rizikom, ali u obrnutoj konstelaciji u odnosu na prihode od samog projekta.

Parametar troškova amortizacije govori nam koliko je projekt osjetljiv na promjenu troškova korištenja osnovnih sredstava. Osnovna svrha ovog parametra je pokazati koliko se jedan projekt može opteretiti dodatnim troškovima amortizacije. Važnost povećanja amortizacije je zbog utjecaja rizika tehnologije na projekt. Što se brže vrata inicijalno uložena sredstva u osnovna sredstva time se prije može modernizirati jedan poslovni podhvat.

Kreditni rizik veže se uz promjenu kamate, odnosno načina otplate kredita i time postaje jedan od najraširenijih rizika u investicijama. Da bi se projekt osigurao potrebno je ugraditi kreditnu klauzulu koja će garantirati nepromjenjivost anuiteta kredita. Na taj način se ovaj financijski rizik uspješno umanjuje.

Troškovi osoblja predstavljaju značajnu stavku koja se nalazi u gotovo svim projektima. Uloga ovog parametra mijenja se s tehnološkom revolucijom. Broj i nivo znanja zaposlenih potrebnih za realizaciju projekta je promijenjen. Danas je potreban manji broj zaposlenih, ali je povećan stupanj znanja potreban za realizaciju pothvata. To na financijski plan utječe tako što su plaće zaposlenih veće, ali je broj zaposlenih manji.

9.INTERPRETACIJA DOBIVENIH REZULTATA VREDNOVANJA POSLOVNOG POTHVATA

Zbirna i usporedna ocjena projekta imaju za cilj na sažet način usporediti dobivene rezultate ocjene projekta s rezultatima u nekim drugim situacijama. U interpretaciji sažetka ocjene investicijski projektant i donositelji odluke moraju imati na umu činjenicu da kriteriji imaju različitu ulogu u procesu ocjene, a mogu se svrstati u ove grupe: eliminacijski, funkcionalni i deskriptivni.

Usporedba projekta s nekim drugim situacijama može uključiti:

- međusobnu usporedbu projekata kada se istovremeno razmatraju dva ili više projekata
- usporedbu najprihvatljivijeg projekta s postojećim poslovnim subjektima u djelatnosti u kojoj se nalazi projekt
- usporedbu najprihvatljivijeg projekta s razvitkom poslovnog subjekta u prošlosti.

10. ULOGA FINANCIJSKE ANALIZE POSLOVNOG POTHVATA

Hoćemo li imati dovoljno sredstava za pokrivanje troškova projekta, ocjenjujemo s financijskom analizom. Ova analiza utvrđuje njegovu financijsku isplativost, odnosno s njom provjeravamo financijsku pokrivenost. U financijsku analizu uključujemo većinu podatka o troškovima i koristima projekata. Pouzdanost rezultata financijske analize uvelike ovisi o točnosti informacija o projektu.

10.1. RAZLOZI FINANCIJSKE ANALIZE

Osnovni razlog korištenja financijske analize jest temelj donošnje racionalnih odluka koje su u skladu s ciljevima poduzeća. Ona prethodi procesu upravljanja ili, preciznije, prethodi procesu planiranja koji čini sastavni dio upravljanja. Ovisno o interesima subjekta koji provodi analizu (samo poduzeće, vjerovnik, investitor) postoje različite vrste analize. Zajednička im je primjena različitih analitičkih sredstava i tehnika pomoću kojih se podaci iz financijskih izvještaja pretvaraju u upotrebljive informacije relevantne za upravljanje. Bitno je imati na umu da informacije koje proizlaze iz te analize nisu sveobuhvatne i ne osiguravaju razmatranje cjeline poslovanja poduzeća. Analiza pruža samo financijske informacije. Temeljni instrumenti i postupci koji se koriste u analizi financijskih izvještaja jesu: komparativni financijski izvještaji, strukturni financijski izvještaji, analiza pomoću pokazatelja

10.2. KORISNICI FINANCIJSKE ANALIZE

Financijska analiza namjenjena je svim korisnicima financijskih izvještaja koji na temelju njih moraju donositi odluke važne za uspješno poslovanje poduzeća.

Oni se najčešće odnose na:

- vlasnike i menadžment koji upravljaju resursima tvrtke, te time neposredno utječu na rezultat poslovanja
- financijske analitičare u tvrtkama i financijskim institucijama čija je zadaća evaluacija trenutnog poslovanja te projekcija budućih financijskih rezultata, a sve u svrhu financijaranja ili investiranja u dotično poduzeće
- specijaliste u kontrolingu, reviziji, financijama i računovodstvu

10.3.RAZLIČITE PERCEPCIJE PODUZETNIKA I BANKARA/ INVESTITORA

Poduzetnik je vlasnik poduzeća i osoba koja upravlja resursima (ljudskim i materijalnim) i preuzima rizik da bi ostvario dobit, dok je investitor pravna ili fizička osoba koja svoja ili posuđena sredstva ulaže u posao u sadašnjosti očekujući profit u budućnosti. Upravo iz tog razloga poduzetnik i investitor imaju različite percepcije pothvata.

10.3.1.KAKO RAZMIŠLJAJU PODUZETNICI

Kao vlasnik poduzeća, poduzetnik ima za cilj provedbu poslovnog plana i pronalaženje povoljnih investicija u poslovni plan. Imaju optimističan pogled na provedbu poslovnog plana, te nastoje stvoriti povoljnu investicijsku klimu.

10.3.2.KAKO RAZMIŠLJAJU BANKARI/INVESTITORI

Investitori imaju kritičniji pogled na provedbu poslovnog plana, te nastoje utvrditi sve potencijalne rizike koji bi mogli dovesti do neuspješnosti projekta, prije nego ulože sredstva u isti.

LITERATURA

KNJIGE:

Planiranje investicijskih projekata, Benković J., Zagreb, Ekonomski institut, 1993.

Iz dnevnika marketinškogaguruja, knjiga 2, Rončanin A., Ljubljana, Lisac & Lisac; 2006

“Jadranko Bendeković i koautori: Priprema i ocjena investicijskih projekata”,

M. Dabić, EKONOMSKI PREGLED, 2008.

Ekonomika projekta, Milan Vukičević, Sandra Odobašić, Veleučilište Baltazar, Zaprešić, 2013.

Poslovno planiranje s primjerima za investitore, M.Cingula, T. Hunjak, M. Redep, PRIF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge, Zagreb, 2004.

INTERNET:

<http://www.cabar.hr/wp-content/uploads/2011/11/POSLOVNI-PLAN-PODUZETNIKA-hrv.pdf> (12.11.2015.)

<http://www.podi-sibenik.com/doc/upload/PRIRU%C8NIK%20ZA%20IZRADU%20POSLOVNOG%20PLANA%20v1.2.pdf> (12.11.2015.)

<http://hcpm.agr.hr/docs/mplan-istrzista.pdf> (13.11.2015.)

<http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocukljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf> (13.11.2015.)

http://www.link-elearning.com/lekcija-Marketing-mix_4212 (14.11.2015.)

<http://limun.hr/main.aspx?id=27366> (14.11.2015.)

<http://www.pfst.unist.hr/uploads/Predavanje%2011%20a1.pdf> (14.11.2015.)

KONTAKTI:

Grad Vukovar

UO za gospodarstvo, poljoprivredu i međunarodnu suradnju

Dr. Franje Tuđmana 1 32 000 Vukovar

Tel.: +385 (0) 32 456 571

Fax.: +385 (0) 32 456 570

E-mail: dragan.njegic@vukovar.hr

Web: www.vukovar.hr

VGZ - Vukovarska gospodarska zona d.o.o.

Gospodarska zona 10 32 000 Vukovar

Tel.: + 385 (0) 32 456 513

Fax.: + 385 (0) 32 456 570

E-mail: vgz@vgz.hr

Web: www.vgz.hr

UGOVORNA TIJELA

Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije

Račkoga 6 10 000 Zagreb

Tel.: +385 (0) 1 6400 600

Fax.: +385 (0) 1 6400 644

E-mail: fondovi@mrrfeu.hr

Web: www.mrrfeu.hr

Središnja agencija za financiranje i ugovaranje programa i projekata EU

Ulica grada Vukovara 284 (objekat C) 10 000 Zagreb

Tel.: +385 (0) 1 604 2400

Fax.: +385 (0) 1 604 2598 i +385 (0) 1 604 2599

E-mail: info@safu.hr

Web: www.safu.hr

Za više informacija o EU fondovima:

www.strukturnifondovi.hr

Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost Grada Vukovara.



Nositelj

Grad Vukovar
Dr. Franje Tuđmana 1
32000 Vukovar
<http://www.vukovar.hr>



Partner

Vukovarska gospodarska zona d.o.o.
Gospodarska zona 10
32000 Vukovar
<http://www.vgz.hr>

