

# Proširenje djelatnosti kao oblik poduzetništva s primjerom poduzeća „Suton“ d.o.o. iz Nuštra

---

**Suton, Dominik**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:639810>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-24**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE  
S PRAVOM JAVNOSTI  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić  
Specijalistički diplomski stručni studij  
Projektni menadžment**

**DOMINIK SUTON**

**PROŠIRENJE DJELATNOSTI KAO OBLIK  
PODUZETNIŠTVA S PRIMJEROM PODUZEĆA  
„SUTON“ D.O.O. IZ NUŠTRA**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2020. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**  
**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Projektni menadžment**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**PROŠIRENJE DJELATNOSTI KAO OBLIK**  
**PODUZETNIŠTVA S PRIMJEROM PODUZEĆA**  
**„SUTON“ D.O.O. IZ NUŠTRA**

**Mentor:**  
**dr. sc. Antal Balog, v.pred.**

**Naziv kolegija:**  
**PODUZETNIŠTVO I POSLOVNI PLANOVI**

**Apsolvent:**  
**Dominik Suton**

**JMBAG studenta:**  
**0283024055**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
1.1. Predmet i cilj rada .....	3
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	3
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	4
<b>2. TEORIJSKE ODREDNICE PODUZETNIŠTVA .....</b>	<b>5</b>
2.1. Povijest poduzetništva .....	5
2.2. Pojam poduzetništva.....	6
2.3. Teorije poduzetništva .....	16
2.4. Osobine poduzetnika .....	17
<b>3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO .....</b>	<b>21</b>
3.1. Vrste obiteljskih poduzeća.....	23
3.2. Nasljeđivanje u obiteljskim poduzećima .....	25
3.3. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća .....	27
<b>4. GRAĐEVINSKA DJELATNOST U REPUBLICI HRVATSKOJ.....</b>	<b>30</b>
<b>5. OPERATIVNI SAŽETAK PROJEKTA .....</b>	<b>32</b>
5.1. Podaci o investitoru .....	32
5.2. Lokacija .....	32
5.3. Asortiman usluga .....	33
5.4. Visina i struktura ulaganja .....	34
5.5. Potrebni uposlenici .....	36
5.6. Tijek izvedbe projekta (aktivizacijsko razdoblje) .....	36
5.7. Mjere zaštite okoliša i zaštite na radu.....	37
5.8. Pokazatelj učinkovitosti projekta .....	37
<b>6. TRŽIŠNI PODACI.....</b>	<b>37</b>
6.1. Projekcija ciljanih tržišta .....	37
6.2. Projekcija nabavnih tržišta.....	38
6.3. Projekcija prodaje i prihoda .....	39
<b>7. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKI OPIS PROJEKTA.....</b>	<b>41</b>
7.1. Projekcija lokacije .....	41
7.2. Projekcija zaštitnih mjera .....	42
7.3. Projekcija tehnoloških kapaciteta .....	44
7.4. Projekcija stalnih sredstava.....	46

7.5. Projekcija materijalnih inputa .....	48
7.6. Projekcija aktivizacijskog razdoblja.....	49
<b>8. MENADŽMENT PROJEKTA .....</b>	<b>51</b>
<b>9. FINACIJSKI PODACI PROJEKTA .....</b>	<b>52</b>
9.1. Politika potrebitih ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva - .....	52
9.2. Projekcija izvora sredstava .....	54
9.3. Projekcija otplate zajma.....	55
9.4. Proračun godišnjih bruto plaća .....	55
9.5. Projekcija godišnje amortizacija i ostataka vrijednosti projekta -.....	56
9.6. Projekcija prihoda .....	58
9.7. Projekcija rashoda .....	60
9.8. Projekcija računa dobiti i gubitka.....	61
9.9. Projekcija novčanih tijekova.....	63
<b>10. OCJENA UČINKOVITOSTI PROJEKTA.....</b>	<b>65</b>
10.1. Razdoblje povrata.....	65
10.2. Godišnja stopa prinosa.....	66
10.3. Pravilo palca .....	67
10.4. Neto sadašnja vrijednost .....	69
10.5. Interna stopa profitabilnosti .....	70
10.6. Prosječna profitabilnost .....	71
10.7. Analiza likvidnosti .....	72
10.8. Analiza osjetljivosti .....	73
<b>11. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>75</b>
<b>POPIS LITERATURE .....</b>	<b>77</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA .....</b>	<b>81</b>
<b>IZJAVA.....</b>	<b>83</b>
<b>ŽIVOTOPIS .....</b>	<b>84</b>

## **SAŽETAK**

U radu se govori o proširenju djelatnosti kao obliku poduzetništva, s posebnim osvrtom na poduzeće Suton d.o.o. iz Nuštra. U teorijskom dijelu rada objašnjeni su neki od osnovnih pojmova poput poduzetništva, osobina poduzetnika, karakteristika i oblika trgovačkih društava, obrta, zadruga i obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva. U nastavku rada prikazan je i objašnjen poslovni plan kojim je obuhvaćeno proširenje djelatnosti ranije spomenutog poduzeća Suton d.o.o.. Opći je cilj poslovnog projekta poticanje i razvoj konkurentnosti navedenog poduzeća putem ulaganja u povećanje kapaciteta poslovne jedinice, usavršavanje i unaprjeđenje usluga. Kako bi opći cilj bio uspješno ostvaren navedeni su i postavljeni specifični ciljevi i zadaci čijim se izvršavanjem ostvaruje pozitivno poslovanje.

**Ključne riječi:** poduzetništvo, poduzeće, proširenje djelatnosti, poslovni plan, proizvodne usluge.

## **ABSTRACT**

The thesis talks about expanding the activity in the form of entrepreneurship, with a special overview of the Suton Ltd. from Nuštar. In the theoretical part of the thesis some of the basic terms such as entrepreneurship, the qualities of an entrepreneur, as well as the characteristics and forms of companies, crafts, trades and family agricultural businesses. Further in the thesis the business plan which includes the expansion of the aforementioned Suton Ltd. company. The overall goal of the business project is the encouragement and development of the previously mentioned company by way of investing in the increase of business unit capacity, and the perfection and improvement of services. In order to achieve the overall goal, specific goals and tasks have been provided and established which, when accomplished, will result in profitability.

**Keywords:** entrepreneurship, enterprise, business expansion, business plan, production services.

## **1. UVOD**

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Opće je poznato kako se u današnje vrijeme većina ljudi tijekom života susreće sa mnogobrojnim različitim aktivnostima, a koje se uobičajeno nazivaju poduzetničkim. Iako se poimanje poduzetništva i poduzetničkih aktivnosti općenito smatra jednostavnim, poslovna praksa pokazala je da to baš i nije tako. Pojam poduzetništva definira se kao gospodarska aktivnost ili proces u kojem pojedinac ulaže određene inpute, te preuzima prihvatljivu razinu rizika i pritom stvara određeni output, odnosno povrat na uložene inpute. Osim što stvara određeni output, poduzetnik zadovoljava i određene vlastite potrebe.

Tradicionalno, korporativno i socijalno poduzetništvo osnovne su vrste poduzetništva kao ekonomske djelatnosti. Ekonomisti se slažu sa pretpostavkom kako je poduzetništvo zapravo temelj gospodarskog rasta, ali i gospodarskog razvoja svake zemlje. Osim toga, ono predstavlja i sposobnost pojedinca, odnosno fizičke osobe da kombinacijom različitih resursa zadovolji potrebe na tržištu te samim time i preuzme određeni poslovni rizik s ciljem ostvarivanja dobiti.

Bitno je i napomenuti kako se poduzetništvo općenito sastoji od čitavog niza poduzetničkih aktivnosti koje uključuju osnivanje poduzeća, zatim formiranje poduzeća, cjelokupnu organizaciju te upravljanje. Drugim riječima, neovisno o vrsti poduzetništva, poduzetnički proces mora proći kroz tri temeljne faze koje uključuju nastanak ideje, inicijativu i poduzimanje pothvata.

Tema ovoga rada jest proširenje djelatnosti kao oblik poduzetništva, na primjeru poduzeća Suton d.o.o. iz Nuštra. Cilj ovoga rada jest prikazati postupak odnosno opravdanost proširenja djelatnosti poduzeća Suton d.o.o. iz Nuštra pa se u tu svrhu u radu prikazuje poslovni plan proširenja djelatnosti spomenutog poduzeća.

### **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

U ovom istraživačkom radu za potrebe istraživanja korištena je relevantna stručna literatura, knjige i članci iz područja ekonomije. Najčešći izvori podataka bile su: elektronske baze podataka, internet tražilice te znanstvene i stručne domaće i strane publikacije. Najčešće korištene metode istraživanja su: povijesna metoda, induktivna metoda, metoda deskripcije i metoda kompilacije.



### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Osim Uvoda i Zaključka, ovaj je rad podijeljen na jedanaest poglavlja. Nakon Uvoda, u drugom dijelu rada pod naslovom Teorijske odrednice poduzetništva govori se o povijesti poduzetništva te se definira pojam poduzetništva i teorije poduzetništva. Osim toga, spominju se i osobine odnosno karakteristike koje bi, u pravilu, svaki poduzetnik trebao imati.

U trećem dijelu rada, naslovljenom sa Obiteljsko poduzetništvo spominju se vrste obiteljskih poduzeća, zatim proces nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima te prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća.

U četvrtom dijelu rada pod naslovom Građevinska djelatnost u Republici Hrvatskoj analizirane su i teorijski objašnjene njezine temeljne odrednice, ali i ekonomske, tehnološke i tržišne značajke.

U petom dijelu rada pod naslovom Operativni sažetak projekta prikazuje se sažetak spomenutog poslovnog plana, podaci o investitoru, lokacija, asortiman usluga, visina i struktura ulaganja, potrebni uposlenici, tijek izvedbe projekta, mjere zaštite okoliša i zaštite na radu te pokazatelj učinkovitosti projekta.

U šestom poglavlju prikazani su tržišni podaci, a uključuju ih projekcija ciljanih tržišta, projekcija nabavnih tržišta te projekcija prodaje i prihoda.

U sedmom je poglavlju objašnjen tehničko-tehnološki opis projekta, a on uključuje projekciju lokacije, projekcija zaštitnih mjera, projekciju tehnoloških kapaciteta, projekciju stalnih sredstava, projekciju materijalnih inputa te projekciju aktivizacijskog razdoblja.

U osmom poglavlju objašnjen je menadžment projekta poduzeća Suton d.o.o.

U devetom je poglavlju razvijen financijski plan koji uključuje politiku nužnih investiranja u stalna i trajna obrtna sredstva, projekciju izvora sredstava, projekciju otplate zajma, proračun godišnjih bruto plaća, projekciju godišnje amortizacije i ostataka vrijednosti projekta, projekciju prihoda, projekciju rashoda, projekciju računa dobiti i gubitka te projekciju novčanih tijekova.

U desetom poglavlju prikazuje se ocjena učinkovitosti projekta koji donosi razdoblje povrata, godišnju stopu prinosa, pravilo palca, neto sadašnju vrijednost, internu stopu profitabilnosti, prosječnu profitabilnost, analizu likvidnosti te analizu osjetljivosti.

Posljednje, jedanaesto poglavlje rada čini zaključak u kojem su navedena najvažnija stajališta i mišljenja do kojih se došlo temeljem provedenog istraživanja

## 2. TEORIJSKE ODREDNICE PODUZETNIŠTVA

### 2.1. Povijest poduzetništva

U literaturi se spominje da je poduzetništva otkada je i čovjeka. Prvi zapisi na osnovu kojih se upućuje na razne oblike poduzetništva, postoje još od ranog doba, i to u egipatskoj, arapskoj i kineskoj civilizaciji. U antičko su doba poznati različiti tipovi poduzetništva, i to u staroj Grčkoj i Rimskome carstvu. Tada su se kao različitim poduzetničkim aktivnostima jačale trgovina i novčarsko poslovanje. Poduzetništvo pod tim pojmom nastalo je u srednjem vijeku, odnosno između 12. i 15. stoljeća.

U svojim se počecima riječ poduzetništvo odnosila na trgovinu, poslove vezane za kredite i mjenjačke poslove, ali također i na osvajanje novih područja, gusarstvo pa čak i razbojništvo. Iz toga su proizašli osnovni tipovi poduzetnika za to vrijeme, a oni su bili gusari, špekulanti, državni činovnici, obrtnici, trgovci i feudalci.<sup>1</sup>

Smatra se da je Marko Polo bio prvi poduzetnik u povijesti, a utvrdio je trgovački put prema Dalekom Istoku. U svom je poslovanju Marko Polo potpisivao razne ugovore i sporazume sa trgovcima i bankarima, koji su jamčili da će im prodati njihovu robu. U to vrijeme, trgovci se nisu fokusirali na jednu grupu proizvoda, točnije nisu bili specijalizirani, već su prodavali raznolike proizvode, a sve je ovisilo o dostupnosti istih.

Početak trgovačkih poduzeća javlja se vrlo rano, primjerice, u Italiji se već u 12. stoljeću pojavljuju privremena društva, a najčešće su bila organizirana obiteljski. Također, u to su doba bile razvijene i trgovačke gilde. Trgovačke gilde su udruženja trgovaca, a osnivane su s ciljem pružanja uzajamne pomoći tijekom trgovačkog posla. Osim toga, važno je spomenuti kako se u to vrijeme svaki trgovac bavio poslom na vlastiti rizik i za vlastiti račun, a sigurnost prilikom putovanja potražili su u karavanama uz pratnju.<sup>2</sup>

Nadalje, poduzeća su postala samostalnim gospodarskim subjektima pod vlastitim imenom u kasnom srednjem vijeku, a u 17. stoljeću poduzetništvo postaje masovno raširena pojava što uvelike utječe na trgovački procvat koji se pojavljuje u tom dobu. Procvat se događa

---

<sup>1</sup> Šipić, N., Najdanović, Z.: *Osnove poduzetništva*, Skripta, Visoka poslovna škola Zagreb, katedra za marketing, Zagreb, 2012, str. 9

<sup>2</sup> Gorupić D., st., Gorupić D., ml.: *Poduzeće: postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*, Informator, Zagreb, 1990., str. 20

u raznim trgovačkim oblicima, ali i na više razina pa tako raste značaj međunarodne, ali i svjetske (tzv. prekooceanske) trgovine.<sup>3</sup>

Tek u 18. stoljeću javila se specijalizacija u trgovini i bankarstvo, dok je na prijelazu između 19. i 20. stoljeća, u vrijeme pojave industrijske revolucije došlo do rapidnog porasta značaja poduzetništva u novonastalim industrijama. Usprkos naglom porastu, značaj se ipak smanjuje prestankom revolucije s obzirom da se pojavila masovna proizvodnja.

Masovna je proizvodnja potaknula razvoj velikih korporacija pa je time poduzetništvo prestalo biti potrebno, a čovjek se izgubio kao osoba jer se njegov identitet poistovjetio s identitetom kompanije. Osim toga, u socijalističkim je zemljama poduzetništvo bilo suzbijano od strane samog sustava države jer su socijalističke zemlje razvijale plansku proizvodnju u kojoj jednostavno nije bilo mjesta za poduzetništvo i njegov razvoj.

Današnje je, takozvano moderno doba, obilježeno brzim i naglim rastom i napretkom tehnologije. Pojava tehničko-tehnološke revolucije koja se odvijala krajem prošlog stoljeća poduzetništvo je ponovo dobilo na važnosti te je postalo osnovna gospodarska djelatnost.

U novije vrijeme svjedoci smo da su ključni resursi upravo oni nematerijalne prirode, a također je i liberalizacija te privatizacija u bivšim socijalističkim zemljama potpomogla razvitku poduzetništva. Nadalje, u razvijenim se zapadnim zemljama pojavljuje trend kod kupaca koji kupca usmjerava prema tzv. „no name“ proizvodima što omogućuje napredovanje manjim poduzećima.<sup>4</sup>

## **2.2. Pojam poduzetništva**

Govoreći o definiciji poduzetništva, ona je najčešće shvaćena kao ukupnost inovacijskih, upravljačkih te organizacijskih sposobnosti. S druge strane, praksa pokazuje da je poduzetništvo jedan proces stvaranja novih vrijednosti putem iskorištavanja različitih prilika uz pomoć određenih resursa. Uzevši to u obzir, može se zaključiti da je poduzeće tehnička, gospodarska, ali i društvena cjelina koja se nalazi u vlasništvu određenih subjekata sa zadatkom proizvodnje robe ili usluga od odgovarajućih resursa te uz preuzimanje poslovnog rizika. Cilj

---

<sup>3</sup> Hisrich R., Peters M.P., Shepherd D.A.: *Entrepreneurship*, McGraw – Hill, New York, 2008., str. 58

<sup>4</sup> Bobera D., Hunjet A., Kozina G.: *Poduzetništvo*, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2015., str. 18

je te proizvodnje ostvarenje profita, ali i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva.<sup>5</sup> U stručnoj se ekonomskoj literaturi navode tri osnovna oblika poduzetništva, a to su:

- tradicionalno poduzetništvo
- korporativno poduzetništvo
- socijalno poduzetništvo<sup>6</sup>

Tradicionalno poduzetništvo odnosi se na sektor malih i srednjih poduzeća, a kako i sama riječ kaže, obuhvaća tradicionalan način pokretanja poduzetničkog pothvata. Drugim riječima, poduzetnik tradicionalnog poduzetništva ulaže kapital, organizira potrebne resurse, pruža usluge, nastoji udovoljiti potrebama tržišta i preuzima rizik s ciljem ostvarenja dobiti.

S druge pak strane, korporativno poduzetništvo karakteristično je za velika poduzeća, odnosno korporacije. Znatno je složeniji za razliku od onog tradicionalnog, a karakterizira ga organiziranje većeg broja materijala i ljudi, kvalitetan menadžment te suvremene menadžerske tehnike i alati.

Posljednje u nizu je i socijalno poduzetništvo koje je zapravo novi koncept pokretanja poduzetničke aktivnosti. U ovu skupinu ubrajaju se neprofitne organizacije čiji je glavni cilj usmjeren na konkretan doprinos društvu, ali i na stvaranje nove društvene vrijednosti.

Ulazak u poduzetništvo predstavlja značajan i ozbiljan pothvat u koji se mnoge osobe upuštaju upravo zbog prednosti koje poduzetništvo nudi, međutim, unatoč tim prednostima, pod kojima se misli na ostvarivanje neograničenih profita, preuzimanje kontrole i sl., ulazak u poduzetništvo sa sobom nosi i određene rizike. Iz prethodno spomenutih definicija vezanih uz pojam poduzetništva proizlazi i karakteristično ponašanje prema kojem se poduzetnik afirmira kao inovator, a inovacija predstavlja specifičan instrument poduzetništva.<sup>7</sup>

Najčešći nedostaci ulaska u poduzetništvo navedeni su na donjoj slici.

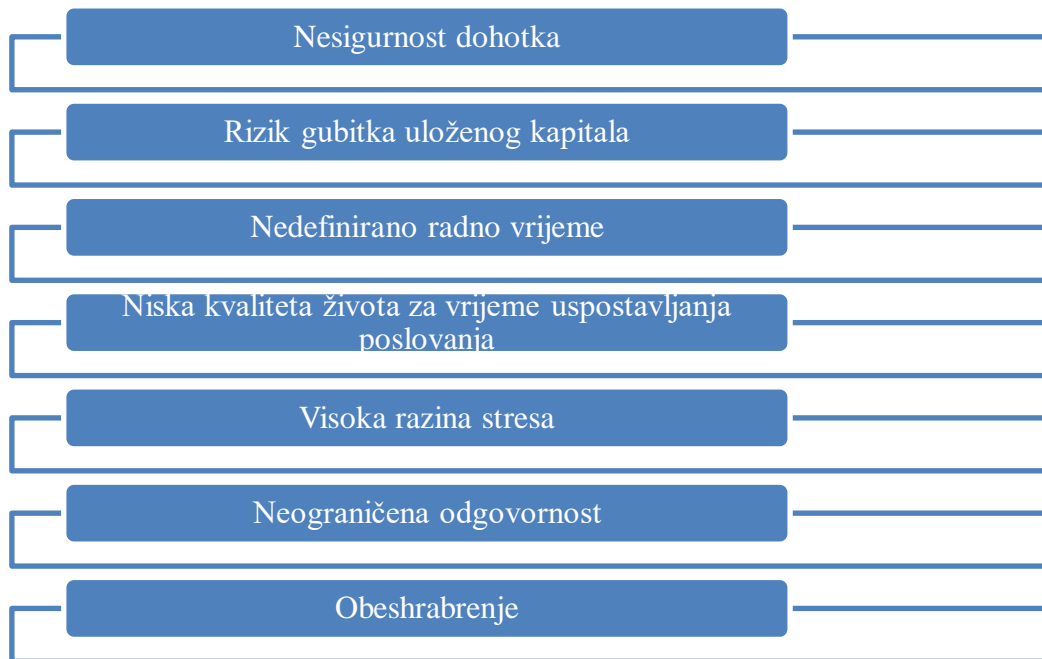
---

<sup>5</sup> Škrtić, M.: Poduzetništvo, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2006., str. 151

<sup>6</sup> Perčin M.: Socijalno poduzetništvo inovacija za dobrobit čovječanstva, Organizacija za građanske inicijative, Osijek, 2011., str. 10

<sup>7</sup> Buble M., Kružić D.: Poduzetništvo, RRI F, Zagreb, 2006., str. 54

Slika 1. Rizici ulaska u poduzetništvo



Izvor: Škrtić M., Mikić M.: *Poduzetništvo*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2011., str. 35

Poduzetništvo označuje poduzimača, točnije sposobnost vođenja, pokretanja i razvijanja poslovnog projekta s dovoljnim kapitalom. Uz to je neophodan i određen poslovni rizik te neizvjesnost. Potrebno je da poduzetnik splet aktivnosti u sklopu kojih on ima ideju smatra dobrom poslovnom prilikom, investira kapital (vlastiti ili tuđi), zapošljava ljude te nabavlja sredstva kako bi ostvario profit.<sup>8</sup> Drugim riječima, pojam poduzetništva uključuje osobu koja preuzima rizik nečega novoga.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Tkalec, Z.: Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, *Učenje za poduzetništvo*, vol. 1, no. 1, 2011., str. 36

<sup>9</sup> Kružić D.: *Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji*. *Ekonomski misao i praksa*, Vol. 16, No. 2, 2007., str. 172

Tablica 1. Prijevodi pojma „poduzetništvo“

<b>eng.</b>	ENTREPRENEURSIP
<b>franc.</b>	L' ESPRIT D' ENTREPRISE
<b>njem.</b>	ENTREPRENEURSHIP
<b>tal.</b>	IMPRENDITORIALITA
<b>rus.</b>	PREDPRINIMATELJSTVA
<b>slov.</b>	PODJETNIŠTVO
<b>port.</b>	EMPREENDEDORISMO
<b>španj.</b>	EL ESPIRITU EMPRESARIAL

Izvor: Tkalec, Z.: Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, Učenje za poduzetništvo, vol. 1, no. 1, 2011., str. 36

Na osnovu različitih teorija ovoga pojma, poduzetništvo je moguće definirati u užem i širem smislu. Naime, širi smisao poduzetništva pod pojmom poduzetništva podrazumijeva svaku aktivnost u koju su uključeni inovativnost, kreativnost, dosljednost, upornost, preuzimanje rizika, samostalnost, odgovornost i slično. S druge strane, uži bi smisao označavao ranije navedenu definiciju, odnosno proces kojim se stvara određena vrijednost iskorištavanjem resursa u svrhu ostvarivanja različitih ciljeva (profit, ekonomske i društvene koristi), a sve uz preuzimanje poslovnog rizika.<sup>10</sup>

Nacionalni okvirni kurikulum (2010) definira poduzetništvo (poduzetničku kompetenciju) kao niz osobina ličnosti:

- kreativnost,
- samostalnost,
- spremnost na preuzimanje rizika,
- socijalne i komunikacijske sposobnosti, s temeljnim znanjima iz područja gospodarstva i vođenja poslova,
- sposobnost uočavanja prilika u kojima svoje ideje mogu pretvoriti u pothvat u različitim kontekstualnim situacijama.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Tkalec, Z.: Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, Učenje za poduzetništvo, vol. 1, no. 1, 2011., str. 38

<sup>11</sup> Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje, Republika Hrvatska, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, Zagreb, 2010., str. 25

S obzirom da poduzetništvo nužno ne podrazumijeva gospodarsku aktivnost, manifestacija poduzetničkih aktivnosti očituje se i u društvenim područjima. Dakle, osobe mogu biti poduzetne odnosno kreativne, inovativne, odgovorne i samostalne i izvan gospodarskih aktivnosti, što znači da se u tom slučaju ističe potreba da se radi na drugačiji način.

Ključni su elementi poduzetništva prihvaćanje odgovornosti za svoje postupke, bez obzira jesu li postupci pozitivni ili negativni, razvijanje strategija i strateške vizije, postavljanje jasnih ciljeva te njihovo postizanje uz motivaciju za njihovo ostvarivanje. U literaturi se već uobičajeno poduzetništvo i poduzetničke aktivnosti izjednačuju s gospodarskim aktivnostima.

Suvremeni poduzetnički pristupi polaze prvenstveno od promatranja poduzetničkih aktivnosti i to na temelju analize faktora koji određuju razinu poduzetništva, ali i sintetiziraju odrednice poduzetništva na mikrorazini. Posljednjih desetljeća, posebno nakon globalne krize 2008. godine, poduzetništvo i inovacije postali su jedan od glavnih koncepata na poslovnim poljima i politikama javnog razvoja.<sup>12</sup> Njegova je relevantnost narasla budući da se poduzetništvo češće povezivalo sa sposobnošću stvaranja novih proizvoda ili usluga, inoviranja. Nadalje, brojna istraživanja potvrdila su povezanost između poduzetništva, inovacija i ekonomskog razvoja. Osim što nudi koristi u smislu socijalnog i ekonomskog rasta određene zemlje, poduzetništvo nudi i koristi i u pogledu individualnog ispunjenja.<sup>13</sup> Opće je poznato kako je odnos između poduzetništva i gospodarskog rasta poprilično složen. Tome u prilog ide i činjenica kako se politika poduzeća razlikuje od zemlje do zemlje. Nekoliko dinamičnih sila, poput tehnološkog poremećaja, fluktuirajućih ekonomija ili demografskih promjena, donijelo je nove mogućnosti i prijetnje za organizacije i preobrazilo je društvo iz cijeloga svijeta. Da bi se mogle nositi sa tim silama koje se mijenjaju, vlade, javne i privatne organizacije pa i javnost, sve su više svjesni važnosti poduzetništva. Suvremeno poduzetništvo nositelj je jedne permanentne poduzetničke inovacije koja obavlja, transformira, ali i potiče određeni ekonomski razvoj zemalja. Također, suvremeno poduzetništvo karakterizira čitav niz društvenih problema koji zahtijevaju adekvatna, učinkovita i efektivna rješenja, kako bi se omogućio, odnosno uspostavio proces brzog i nesmetanog ekonomskog razvoja svake pojedine zemlje, odnosno njezine nacionalne ekonomije. S druge pak strane, činjenica je kako je

---

<sup>12</sup> Gebarowski Marcin, Lisowska Renata: *Towards Success in a Competitive Market: The Importance of Entrepreneurship and Innovation*, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), Vol. 15, No. 1, Fundacija Cognitione, Moldova, 2019., str. 28

<sup>13</sup> Scase R.: *Entrepreneurship and Proprietorship in Transition: Policy Implications for the Small- and Medium-size Enterprise Sector*, United Nations University World Institute for Development Economics Research, Helsinki, 2000., str. 79

ekonomska stabilnost i razvoj određene zemlje zapravo osnovni preduvjet za uspostavljanje ukupne vitalnosti i društvenog prosperiteta. Dakle, poduzetnička orijentacija prema ukupnom ekonomskom razvoju predstavlja temeljnu, odnosno ključnu pretpostavku.

Pristup koji pozicionira poduzetništvo u samo središte ekonomskog razvoja određene nacionalne ekonomije, zapravo je jedini pristup koji može uspostaviti učinkovite rezultate u ukupnom društveno – ekonomskom razvoju zemlje. Poduzetničke zajednice identificiraju i uspostavljaju profitabilne poslovne pothvate pa sukladno tome, značajno pridonose i povećanju gospodarskog rasta općenito.<sup>14</sup> Ekonomski se rast u ovom slučaju nadopunjava kroz poboljšanje fizičke kvalitete života. Osnivanjem novih poduzeća, na izravan ili neizravan način potiče se zapošljavanje. Sukladno tome, smanjuje se siromaštvo i to proporcionalno s porastom prihoda po glavi stanovnika. Bitno je i napomenuti kako poduzetnici uvelike pomažu rastu i razvoju infrastrukture objekata, koji su također temelj ekonomskog rasta.

Izborom organizacijsko – pravnog oblika poduzetništva, posredno se bira i oblik poreza koji će se plaćati pa se shodno tome treba promišljati već kod planiranja porezne obveze. Naime, na taj se način, s aspekta financijskog planiranja, na legalan način nastoji umanjiti porezno opterećenje poslovnog pothvata. U osnovne pravno – organizacijske oblike poduzetništva, ubrajaju se sljedeći:

- trgovačka društva: jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.), društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.), dionička društva (d.d.), komanditno društvo (k.d.);
- obrti i slobodna zanimanja;
- zadruge, ortaštva, Registar poreznih obveznika (RPO), obiteljska poljoprivredna gospodarstva (OPG), udruge, ustanove, zaklade, fondacije.<sup>15</sup>

Trgovačko društvo kao pravni oblik poduzeća u Republici Hrvatskoj uređeno je Zakonom o trgovačkim društvima. Drugim riječima, tim se zakonom uređuje osnivanje i ustroj, kao i prestanak i statusne promjene trgovačkih i povezanih društava. Što se tiče pravne osobnosti trgovačkog društva, ono svojstvo pravne osobe stječe upisom u sudski registar, a to svojstvo gubi brisanjem društva iz sudskog registra. Prema članku 5. Zakona o trgovačkom društvu, trgovačko društvo može u pravnom prometu stjecati prava i preuzimati obveze, biti vlasnikom pokretnih i nepokretnih stvari te može tužiti i biti tuženo pred državnim ili izabranim sudom i

---

<sup>14</sup> Benić Đ.: Uvod u ekonomiju, Školska knjiga, Zagreb., 2011., str 304

<sup>15</sup> Pejić, M.: Pravni oblici poduzetništva, dostupno na: <<http://www.ekonos.hr/porezi/pravni-oblici-poduzetništva-i-dio/>>. Pristupljeno: 27. veljače 2020.



sudjelovati u drugim postupcima. Upis društva u sudski registar uređen je Zakonom o sudskom registru te Pravilnikom o načinu upisa u sudski registar. U Republici Hrvatskoj može se osnovati društvo kapitala ili društvo osoba. U društvo kapitala ubrajaju: društvo s ograničenom odgovornošću, jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću i dioničko društvo. S druge pak strane, u društvo osoba ubraja se: javno trgovačko društvo, komanditno društvo i gospodarsko interesno udruženje. Treba napomenuti da trgovačko društvo može osnovati svaka domaća ili strana pravna ili fizička osoba, a sva su trgovačka društva pravne osobe. Glede odgovornosti za obveze trgovačkog društva, treba također napomenuti da trgovačko društvo cijelom svojom imovinom odgovara za svoje obveze. Odgovornost članova trgovačkog društva znači da njegovi članovi i komplementari u komanditnome društvu, odgovaraju za obveze društva, i to osobno, solidarno i neograničeno cijelom svojom imovinom, dok članovi društva s ograničenom odgovornošću, kao i dioničari dioničarskog društva i komanditori u komanditnom društvu ne odgovaraju za obveze društva, osim kada je to određeno Zakonom o trgovačkim društvima. Predmet poslovanja trgovačkog društva može biti obavljanje svake dopuštene djelatnosti, a pod pojmom dopuštene djelatnosti misli se na svaku djelatnost koja nije zabranjena zakonom ili suprotna moralu društva. Izjavom o osnivanju društva ili društvenim ugovorom, odnosno statutom, treba utvrditi predmet poslovanja trgovačkog društva. Ukoliko je za određene djelatnosti zakonom propisano da se mogu obavljati isključivo na temelju suglasnosti, dozvole ili nekog drugog akta državnog tijela ili institucije, tada će se upis te djelatnosti u sudski registar obaviti samo na temelju prethodne suglasnosti ili dozvole tog tijela (ili institucije).

Društvo s ograničenom odgovornošću d.o.o. predstavlja oblik statusnog organiziranja za poslovnu djelatnost koji spaja prilagodljivost i porezne prednosti javnoga trgovačkog društva (*eng. partnership*) sa svojstvima ograničene odgovornosti (*eng. limited liability*) dioničkog društva (*eng. joint-stock company*).<sup>16</sup> U različitim zemljama razlikuju se uvjeti koji su propisani za društvo s ograničenom odgovornošću, no općenito vrijedi da kapital takvog društva treba biti podijeljen na udjele, a društvo može imati neograničen životni vijek, dok je odgovornost vlasnika udjela za dugove trgovačkog društva ograničena nominalnom vrijednošću udjela što ih oni imaju. Nadalje, u društvima s ograničenom odgovornošću, često je najmanji i najveći broj vlasnika udjela ograničen, dok ograničeno može biti i pravo vlasnika udjela da otuđuju svoje udjele, a udjeli na tržištu mogu biti trženi u vidu tržišta vrijednosnica, te obično ne postoji

---

<sup>16</sup> Društvo s ograničenom odgovornošću, dostupno na: <<https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/D/Dru%C5%A1tvo-s-ograni%C4%8Denom-odgovorno%C5%A1%C4%87u-d-o-o.>>. Pristupljeno: 15. ožujka 2020.

moćnost javnog upisa udjela. Društvo s ograničenom odgovornošću može biti oporezovano kao javno trgovačko društvo (*eng. partnership*) ili kao trgovačko društvo (*eng. corporation*), zavisno o prirodi statusnog oblika prema kojem je ono osnovano (*eng. Partnership limited by shares*). Treba napomenuti da je riječ o društvu u kojem jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulažu temeljne uloge, a s kojima sudjeluju u već unaprijed dogovorenom temeljnom kapitalu.

Pritom temeljni uložci ne moraju biti jednaki, odnosno treba istaknuti da kod osnivanja društva, nijedan osnivač ne može preuzeti više temeljnih uloga. Poslovni se udjeli mogu izražavati u vrijednosnim papirima. Za obveze društva njegovi članovi ne odgovaraju.

Odgovornost članova društva smanjuje se za iznos koji društvo s ograničenom odgovornošću naplati na temelju tužbe podignute protiv isključenoga člana, postavljanjem zahtjeva prema pravnim prednicima člana ili prodajom poslovnog udjela, a ukoliko se temeljni uložci ne naplati na neki od načina navedenih naprijed ili ukoliko u roku od šest mjeseci društvo s ograničenom odgovornošću ne pokrene nijedan od spomenutih postupaka, svi preostali članovi u društvu, osim onoga koji je stekao poslovni udio na način propisan u zakonu, moraju društvu uplatiti preostali dio uloga razmjerno svojim poslovnim udjelima u društvu.

Nadalje, jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću je pojednostavljeni oblik društva kapitala s ograničenom odgovornošću, a ograničena odgovornost znači da je ulagač odgovoran prema društvu samo do iznosa uloženog kapitala, stoga se na ovakav pojednostavljeni oblik pravnog subjekta odnose sve odredbe i pravilnici koji vrijede za društvo s ograničenom odgovornošću. U nastavku istraživačkog rada tablicom 2. prikazane su prednosti i nedostaci jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću.

Tablica 2. Prednosti i nedostaci jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću

<b>PREDNOSTI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 10,00 kn temeljnog kapitala</li><li>• mogućnost bavljenjem više od jedne registrirane djelatnosti (za razliku od obrta koji može obavljati samo jednu)</li></ul>
<b>NEDOSTACI</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• broj članova društva može biti najviše tri člana</li><li>• obveza akumuliranja zakonskih rezervi sve do akumulacije iznosa od 20.000,00 kuna nakon čega započinje obveza preoblikovanja u d.o.o.</li><li>• pravne nejasnoće oko toga tko nasljeđuje društvo nakon prestanka poslovne sposobnosti člana društva (primjerice smrti)</li></ul>

Izvor: Osnivanje jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću, dostupno na: Osnivanje j.d.o.o.-a praktični vodič autora Zorana Relića, <<https://www.zorland.eu/wp-content/uploads/2017/11/Osnivanje-j.d.o.o.-a-vodi%C4%8D-za-poduzetnike.pdf>>.

Pristupljeno: 18. veljače 2020.

Dioničko društvo je trgovačko društvo u kojemu članovi (dioničari) sudjeluju s ulozima u temeljnom kapitalu podijeljenom na dionice (PSC – Jedinствена kontaktna točka za usluge):

- najniži iznos temeljnog kapitala je 200.000,00 kuna,
- pod jednakim uvjetima dioničari imaju jednaki položaj u društvu,
- glavna obveza dioničara jest da na račun društva uplate iznos za koji su dionice izdane ili da mu prenesu stvar ili pravo ako uplaćuju dionicu ulaganjem stvari ili prava,
- svaka dionica daje pravo glasa u skupštini društva.<sup>17</sup>

Društvo može izdati dionice s nominalnim iznosom ili pak može izdati dionice bez tog iznosa. Treba napomenuti da nominalni iznos dionice ne može biti manji od 10,00 kuna. Nadalje, po sadržaju prava koja daju, dionice mogu biti (PSC – Jedinствена kontaktna točka za usluge): redovne dionice, odnosno dionice koje imatelju daju pravo glasa u glavnoj skupštini

<sup>17</sup> Ibidem.

društva, pravo na isplatu dijela dobiti društva (dividenda) i pravo na isplatu dijela ostatka likvidacijske, odnosno stečajne mase društva te povlaštene dionice, odnosno dionice koje imatelju daju neka povlaštena prava, npr. pravo na dividendu u unaprijed utvrđenom novčanom iznosu ili u postotku od nominalnog iznosa dionice, pravo prvenstva pri isplati dividende i slično.

Ujedno treba napomenuti da povlaštena dionica može biti kumulativna ili participativna. Kumulativna je onda dionica koja njezinom imatelju daje pravo naplate kumuliranih neisplaćenih dividendi prije isplate dividendi imateljima redovnih dionica. Participativne dionice jesu one koje njihovim imateljima daju pravo da povrh određene dividende naplate i dividende koje pripadaju imateljima redovnih dionica.

Prema članku 2. Zakona o obrtu, obrt je samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti, od strane fizičkih osoba sa svrhom postizanja dohotka ili dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu, a iznimno, obrt obavlja i pravna osoba koja obavlja gospodarsku djelatnost, ako izvodi praktičnu nastavu i vježbe naukovanja. Za obrt je dopuštena svaka gospodarska djelatnost koja zakonom nije zabranjena. Obrt je moguće obavljati i kao sezonski obrt, i to najdulje šest mjeseci unutar jedne kalendarske godine. Prema članku 6. Zakona o obrtu, obrti u smislu tog Zakona jesu sljedeći:

- slobodni obrti za obavljanje kojih se kao uvjet ne traži ispit o stručnoj osposobljenosti ili majstorski ispit,
- vezani obrti za obavljanje kojih se kao uvjet traži ispit o stručnoj osposobljenosti, vezani obrti za obavljanje kojih se traži odgovarajuća srednja stručna sprema i vezani obrti za obavljanje kojih se kao uvjet traži majstorski ispit,
- povlašteni obrti koje obrtnik smije obavljati samo na temelju povlastice, odnosno dozvole koju izdaje nadležno ministarstvo, odnosno drugo tijelo čija je nadležnost propisana posebnim propisom ovisno o djelatnosti.<sup>18</sup>

Prema Zakonu o zadrugama, zadruga je dragovoljno, otvoreno, samostalno i neovisno društvo kojim upravljaju njezini članovi, a svojim radom i drugim aktivnostima ili korištenjem njezinih usluga, na temelju zajedništva i uzajamne pomoći, ostvaruju, unaprjeđuju i zaštićuju svoje

---

<sup>18</sup> Zakon o obrtu. Narodne novine 41/2020. <[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_04\\_41\\_880.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_04_41_880.html)>. Pristupljeno: 14 ožujka. 2020.

pojedinačne i zajedničke gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne i druge potrebe i interese i ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana.<sup>19</sup>

Ortaštvo je pravna zajednica osoba i dobara bez pravne osobnosti u kojoj se dvije ili više osoba obvezuju uložiti svoj rad i/ili imovinu radi postizanja zajedničkoga cilja; članovi (ortaci) mogu biti sve fizičke i pravne osobe, a ortaštvo se zasniva ugovorom koji se može sklopiti i prešutno ili na konkludentan način.

Prema Zakonu o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu, obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo je organizacijski oblik gospodarskog subjekta poljoprivrednika fizičke osobe koji radi stvaranja dohotka samostalno i trajno obavlja djelatnost poljoprivrede i s njom povezane dopunske djelatnosti, a temelji se na korištenju vlastitih i/ili unajmljenih proizvodnih resursa, te na radu, znanju i vještinama članova obitelji.<sup>20</sup>

### 2.3. Teorije poduzetništva

Klasična i neoklasična škola dvije su najznačajnije škole koje su definirale poduzetništvo. Pod klasičnom školom misle se na američku i njemačku. Naime, Tkalec piše da prema američkoj školi:

- „poduzetnik je kreator bogatstva,
- profit je rezultat uložених vještina, sposobnosti i talenta,
- posao se odvija u uvjetima neizvjesnosti (rizika),

dok prema njemačkoj školi:

- poduzetnik snosi rizik i ujedno je i inovator,
- profit je nagrada za preuzimanje rizika i inovatorstvo.

Nadalje, neoklasična škola smatra da vođenje poduzeća sjedinjuje nekoliko elemenata, a pritom se misli na organiziranje, kao i primjenu novih metoda, uz preuzimanje rizika. Osim toga, prema neoklasičnoj školi:

- poduzetnik bira samozapošljavanje ako će mu to donijeti veću zaradu,
- zadaća poduzetnika je remećenje „status quo“ – inoviranje,
- poduzetništvo je izvor promjena,

---

<sup>19</sup> Zakon o zadrugama. Narodne novine 98/2019. <[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_10\\_98\\_1963.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_10_98_1963.html)>. Pristupljeno: 15. ožujka 2020.

<sup>20</sup> Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu, Narodne novine 29/2018. <[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_03\\_29\\_585.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_03_29_585.html)>. Pristupljeno: 15. ožujka 2020.

- profit je cijena i plaća za pružene usluge poduzetnika,
- profit nije nagrada za preuzimanje rizika.<sup>21</sup>

Usprkos tome što svaka škola daje novu perspektivu u poimanju pojma poduzetništva, zajedničke karakteristike ono su što obilježava svaku od ovih teorija, a to su: stvaranje novoga, preuzimanje rizika i ostvarivanje profita. Ovo su temeljni elementi svake teorije koji su promatrani i proučavani na različite načine ovisno o shvaćanju poduzetništva kao cjeline.

## 2.4. Osobine poduzetnika

Poduzetnički proces rezultat je djelovanja poduzetnika, poslovne prilike i potrebnih resursa.<sup>22</sup> Poduzetnikom se smatra osoba koja posluje preuzimajući vlastiti rizik, raspoložujući sredstvima koja su potrebna za određenu djelatnost (gospodarsku) i donosi odluke samostalno, kombinira, organizira, koordinira čimbenike proizvodnje, ali i nadzire te upravlja cjelokupnim poslovanjem i radom poduzeća.<sup>23</sup> S obzirom na prethodno objašnjenje poduzetnika, može se zaključiti kako nije nimalo teško biti poduzetnikom, ali je zato puno teže biti uspješan poduzetnik.<sup>24</sup> Termin poduzetnik (engl. entrepreneur) prvi put susrećemo u ekonomskoj znanosti zahvaljujući Cantillonu koji je upravo taj termin upotrijebio u svojoj poznatoj Raspravi o naravi trgovine (1725.) u kojoj kao poduzetnike nabraja trgovce, zakupnike zemljišta, graditelje, industrijalce, liječnike, slikare, odvjetnike i mnoge druge koji posluju uz prisutnost neizvjesnosti i rizika. On također poduzetnike dijeli u dvije skupine te smatra da postoje poduzetnici s kapitalom i poduzetnici s vlastitim radom. Nadalje, Adam Smith razlikuje poduzetnike ovisno o tome rade li poduzetnici sami ili stječu kapital, pa ih klasificira na one koji to čine marljivošću i štedljivošću, kao i na one koji to čine pomoću poslovnih špekulacija i poslovnih inovacija. Općenito se smatra da bi poduzetnik trebao posjedovati sedam temeljnih poduzetničkih osobina, a iste su prikazane na donjoj slici.

---

<sup>21</sup> Tkalec, Z.: Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, Učenje za poduzetništvo, vol. 1, no. 1, 2011., str. 37

<sup>22</sup> Srića V.: Upravljanje kreativnošću, Školska knjiga, Zagreb, 1992., str. 72

<sup>23</sup> Šipić, N., Najdanović, Z.: Osnove poduzetništva, Skripta, Visoka poslovna škola Zagreb, katedra za marketing, Zagreb, 2012., str. 11

<sup>24</sup> Škrtić, M.: Poduzetništvo, Sinergija d.o.o., Zagreb, 2006., str. 67

Slika 2. Osobine poduzetnika



Izvor: obrada prema Tkalec (2011), str 38.

Slika 3. Piramida vještina poduzetnika



Izvor: Osnivanje j.d.o.o.-a praktični vodič autora Zorana Relića. <<https://www.zorland.eu/wp-content/uploads/2017/11/Osnivanje-j.d.o.o.-a-vodi%C4%8D-za-poduzetnike.pdf>>.

Pristupljeno: 12. veljače 2020.

Neke od gore spomenutih osobina poduzetnika jesu urođene, dok su ostale stečene. Budući da je spomenuta kategorizacija suviše pojednostavljena, u nastavku se spominju i opisuju funkcionalne karakteristike poduzetništva:<sup>25</sup>

- Altruizam – odnosi se na spremnost svakog poduzetnika na razumijevanje tuđih interesa. Ova se karakteristika veže uz poštenje i etičnost u poslovanju.
- Hrabrost – osobina koja opisuje spremnost na preuzimanje poslovnih rizika. Usko je povezana sa samopouzdanjem. Vrlo je važno imati visoku razinu znanja i informiranosti kako bi uz poduzetničku hrabrost bili spremni na uspješan, ali i neuspješan ishod poslovanja.
- Kreativnost i inovativnost – ključne osobine poduzetništva, utječu na to da poduzetnik uvijek kreira nove i neobične načine, a to je nužni uvjet svake nove ideje. Ove su karakteristike povezane sa sposobnošću drukčijeg načina razmišljanja, drukčijeg načina djelovanja, otvorenošću prema novitetima te stvaranju inovacija u proizvodima ili uslugama.
- Mudrost – osobina koja utječe na razumno ponašanje, a najčešće je povezana i izvire iz prethodnih iskustava. Poduzetnik koji je mudar će primijetiti nove poslovne prilike, ali i vidjeti koje su mogućnosti njegovih suradnika.
- Samostalnost – ovaj se dio osobnosti odnosi na samostalno poduzetnikovo uočavanje i stvaranje vlastitih poslovnih prilika kako bi se njihovom realizacijom ostvarili ciljevi.
- Odgovornost – kao karakteristika sadrži više slojeva. Poduzetnik ima više odgovornosti, prema sebi, prema kupcima, prema zaposlenima, prema dobavljačima i slično. Svaki poduzetnik preuzima određenu odgovornost započinjući poslovni pothvat.
- Poštenje – povezano s osnovnom pretpostavkom uspješnog poslovanja. Moralna se načela sve češće poštuju za razliku od bezobzirnog stjecanja profita.
- Radoholičnost – vrlo je važno da poduzetnici imaju visoko razvijene radne navike. To ne predstavlja problem ukoliko poduzetnik voli svoj posao.
- Samouvjerenost – nužna za stvaranje i iskorištavanje prilika. Ova karakteristika se najviše ističe ukoliko je potkrijepljena znanjem i iskustvom.
- Sklonost razumnom preuzimanju rizika – rizik je neophodan u svakom poslovanju, a za poduzetnika je od velike važnosti posjedovati sposobnost razumnog preuzimanja rizika.

---

<sup>25</sup> Tkalec, Z.: Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, Učenje za poduzetništvo, vol. 1, no. 1, 2011., str. 39



Svakako je potrebno prije preuzimanja rizika predvidjeti poteškoće koje su moguće u realizaciji projekta.

- Strpljenje – karakteristika povezana s razumnim odlukama, a predstavlja i jedno od osnovnih pravila moći etičkog poslovanja. Posjedovanje ove karakteristike olakšava realizaciju i najviše ambicioznih njegovih ciljeva.
- Stvaralaštvo – osobina koja se nadovezuje na kreativnost i inovativnost te ovisi o istima. Ona se odnosi na stvaranje i realizaciju nečeg novog, novih ideja. Karakterizira ju originalnost, kombiniranje različitih čimbenika proizvodnje, prodaje ili stvaranje novih proizvoda i usluga.
- Svrhovitost – povezana je sa dugoročnom vizijom i ciljevima, a njih ostvarujemo pomoću kratkih i malih ciljeva i zadataka. Svrhovitost usmjerava naše ciljeve i načine na koje ćemo realizirati te ciljeve.<sup>26</sup>
- Upornost – pomoću upornosti poduzetnik će prebroditi probleme i prepreke u svojem poslovanju. Ukoliko je poduzetnik uvjeren da je njegov cilj pozitivan i jasan, bez obzira na padove, upornost će ga motivirati da ostvari svoj cilj, odnosno da na pronađe nove načine i rješenja.
- Vizionarstvo – temeljna karakteristika svakog poslovnog projekta. Od vizije se kreće, a pomoću vizionarstva poduzetnik prepoznaje dobre poslovne prilike, predviđa događaje, promjene na tržištu, promjene u području politike i društva. Osim toga, vizionarstvo služi kao alat za određivanje smjernica koje poduzeće treba pratiti na putu do ostvarenja ciljeva.

Iz nabrojanih se karakteristika može vidjeti kompleksnost i slojevitost potrebnih osobina koje poduzetnik treba imati. Vezano za karakteristike poduzetništva (poduzetnika), značajna je misao Bahtijarević-Šiber, Sikavice i Pološki Vokić: „Pitanje poduzetničkog talenta, kreiranje uvjeta za njihov razvoj, poticanje i primjenu u promicanju individualnog i društvenog razvoja postaje ključno pitanje modernih društava“.<sup>27</sup>

Budući da je poduzetnikov uspjeh uvijek bio rezultat njegove hrabrosti i kreativnosti, prirodna nadarenost često je supstituirala nedostatak formalne naobrazbe, no ipak, bitno je istaknuti kako samo poduzetnički talent nikad nije bio dostatan.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Puška, A.: *Analiza osjetljivosti u funkciji investicijskog odlučivanja*, Praktični menadžment, Vol. 2, No. 3, 2011., str. 39

<sup>27</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P.; Pološki Vokić, N.: *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 508

<sup>28</sup> Cingula M.: *Poduzetništvo*, Školska knjiga, Zagreb, 2001., str. 69

### 3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

U stručnoj literaturi, ali i poslovnom svijetu općenito, uobičajen naziv za pojam "obiteljsko poduzetništvo" je *eng. Family business*. Naime, prije pojave dioničkih društava, točnije na samom prijelazu iz 18. u 19. stoljeće, ova vrsta poduzetništva bila je jedini organizacijski oblik poslovanja koji se i danas smatra izuzetno dominantnim i ključnim za ekonomski razvoj. Kao glavne odrednice obiteljskog poduzetništva ističu se obitelj i poduzeće. Buble definira obiteljsko poduzeće kao poduzeće koje je isključivo u vlasništvu obitelji te u čije je aktivnosti uključen jedan član obitelji ili pak više njih.<sup>29</sup> S druge pak strane, Kuvačić navodi kako je obiteljsko poduzetništvo jedan od oblika poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi srodnici po muškome i ženskome rodu.<sup>30</sup> Osim što je specifično po razlozima pokretanja poslovanja, obiteljsko poduzetništvo specifično je još i po psihološkim, ali i po socijalnim značajkama. Iako se ovaj tradicionalni oblik poslovne strukture od davnina tumačio kao poslovanje koje je naslijeđeno od očeva ili sinova, danas to više nije slučaj. Tome u prilog ide i činjenica kako manje od 30 % obiteljskih poduzeća prelazi na druge generacije, dok 10 % poduzeća prelazi na treće generacije.<sup>31</sup> Koncept modela obiteljskog poduzeća prikazan je u nastavku istraživačkog rada slikom 4.

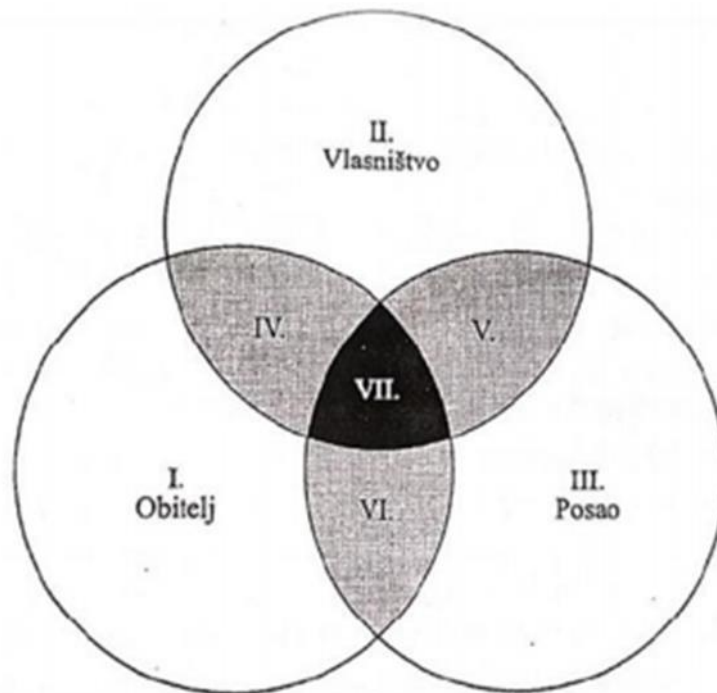
---

<sup>29</sup> Buble M.: Menadžment malog poduzeća, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split., 2003., str. 83

<sup>30</sup> Kuvačić N.: Počela poduzetništva, Beretin, Split, 1999., str. 117

<sup>31</sup> Lambrecht J.: Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model, Family Business Review, Vol. 18, No. 4, Brussels, 2005., str. 24

Slika 4. Koncept modela obiteljskog poduzeća



Izvor: Gerisck E.K., et.al.: *Generation to generation: Life cycle of the family business*,  
Harvard Business School Press, 1997., str. 6

Iz slike 4. vidljivo je kako su vlasništvo, obitelj i posao tri neovisna i preklapajuća sustava. Cilj poslovanja prvenstveno je usmjeren na ostvarivanje profitabilnosti poslovanja koje je u korelaciji sa odsutnim postizanjem zadovoljavajućeg standarda življenja članova obitelji i porasta vrijednosti poduzeća. Razvoj prethodno prikazanog modela na slici 2. uvjetovan je potrebom razgraničavanja vlasništva i upravljanja poduzećem. Svaki od sudionika u poslovanju nalazi se u jednoj od ukupno sedam različitih pozicija. Bitno je i napomenuti kako ovaj model pojašnjava motivaciju, ali i perspektive različitih sudionika i to na različitim položajima unutar pojedinog sistema obiteljskog poduzeća. Činjenica je kako su u današnjem modernom i globalnom društvu, obiteljske tvrtke sveprisutne te upravo one kontroliraju i ogroman dio same ekonomije. Svakako je bitno istaknuti i zanimljivost kako su obiteljska poduzeća zapravo dominantan oblik poduzeća u Sjedinjenim Američkim Državama i čine oko 90% svih poslovnih organizacija.<sup>32</sup> Nadalje, ova vrsta poduzeća u velikoj mjeri uvjetuje i rast pojedine ekonomije, ali i značajno doprinosi stvaranju novih radnih mjesta kroz nekoliko svjetskih industrija.

<sup>32</sup> Desbois J.: *Ensuring a successful family business management succession*, Nova School of Business and Economics, Portugal, 2016., str. 4

Također, postotak obiteljskih tvrtki u privatnom sektoru u svijetu osigurava i pregled njihovog utjecaja i snage u svijetu među globalnom ekonomijom. Vlasništvo obiteljskog poduzeća, način upravljanja kao i sama obiteljska struktura izuzetno je složena te prije svega zahtijeva različita znanja i vještine i to s ciljem što boljeg razumijevanja te što efikasnijeg, odnosno učinkovitijeg usmjeravanja.

Značajan gospodarski utjecaj ovakvog tipa poduzetništva očituje se i u privlačenju bogatstva u vlastitu zemlju, ali i u stvaranju novih radnih mjesta i u omogućavanju zapošljavanja u onim zemljama u kojima postoje podružnice. Neka od svjetski najpoznatijih i najuspješnijih obiteljskih poduzeća svakako su Wal-Mart, BMW, Ferrero, Fiat, Michelin, Ikea, Cargill, Peugeot i mnogi drugi, koji su u velikoj mjeri utjecali na dugoročnu perspektivu gospodarstva u matičnoj zemlji te su kroz vlastitu uspješnost postali prepoznatljivi i na globalnoj razini.

U konačnici, obiteljsko poslovanje ima vlastiti pogled na poduzetništvo, koje je prije svega oblikovano poduzetničkim razmišljanjem, stavovima i ciljevima obitelji. To se naziva „obiteljska poduzetnička orijentacija“.<sup>33</sup> Nadalje, stavovi, razmišljanja i ciljevi članova obitelji oblikuju šire upravljanje poduzećem, što zauzvrat oblikuje njihovu spremnost i sposobnost za bavljenje poduzetništvom i inovacijskom djelatnošću. Obiteljsko poduzetništvo stvara tradiciju, a pored toga predstavlja i jedan od najjednostavnijih načina samozapošljavanja kojeg karakteriziraju relativno niski troškovi početnog ulaganja. Uspješno obiteljsko poduzetništvo ima značajan i pozitivan utjecaj na gospodarski razvoj mikro okoline unutar koje posluje, ali ima i značajan utjecaj na smanjenje mikroekonomskih gospodarskih problema određene države među kojima je poseban naglasak na nezaposlenosti.

### **3.1. Vrste obiteljskih poduzeća**

Obiteljska poduzeća razlikuju se od drugih na temelju organizacijskih oblika, njihovih strateških i organizacijskih dimenzija te po načinu uključivanja obitelji u viziju, vlasništvo te proces upravljanja. Dyer ističe kako se obiteljska poduzeća razlikuju od ostalih poduzeća po svojim ciljevima, odnosima, pravilima, načinima vrednovanja i sukcesiji.<sup>34</sup> Dakle, u obiteljskom poduzeću nositelj poslovnog pothvata je jedan ili pak više članova obitelji. Kao i

---

<sup>33</sup> Wright M., et al.: *Family Business Entrepreneurship*, Institute for Family Business, London, 2016., str. 8

<sup>34</sup> Dyer W.G.: *The Entrepreneurial Experience*, Jossey – Bass, San Francisco, 1992., str. 22

kod svakog drugog oblika poduzeća, tako i kod ovoga postoje različite vrste. Prema Bakotiću osnovne vrste obiteljskih poduzeća su:<sup>35</sup>

- aktivna obiteljska poduzeća (*eng. active family firms*),
- obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom (*eng. absentee owner family firms*),
- pritajena, odnosno latentna obiteljska poduzeća (*eng. latent family firms*).

Osobni menadžment te nadzor poslovanja uspostavljen isključivo od strane članova obitelji predstavljaju osnovne karakteristike prve vrste obiteljskih poduzeća. Nadalje, članovi obitelji, koji osim što su uključeni u cjelokupni proces poslovanja, ujedno su i zaposleni u poduzeću te su sukladno tome odgovorni za vlasništvo poduzeća, odnosno njegovo učinkovito poslovanje. Bitno je i istaknuti kako aktivna obiteljska poduzeća obično zapošljavaju i radnike koji nisu članovi obitelji, odnosno nemaju nikakvu rodbinsku poveznicu. Ono što je karakteristično za obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom je to što su takva poduzeća u vlasništvu i pod kontrolom članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne sudjeluju u procesu upravljanja poslovanjem. Dakle, poduzeće vode nečlanovi obitelji, ali u ime i za račun obitelji.

Posljednji u nizu poduzeća su pritajena, odnosno latentna obiteljska poduzeća u kojima je jedan član obitelji, obično vlasnik ili zakonski nasljednik, uključen u proces upravljanja i vođenja poduzećem. Taj član djeluje kao predsjednik uprave. Međutim, ostali članovi obitelji trenutno nisu uključeni, što ne znači da neće biti u budućnosti.

Osim prethodno spomenutih vrsta obiteljskih poduzeća, u stručnoj se ekonomskoj literaturi navode i oblici obiteljskih poduzeća sukladno radnoj angažiranosti članova obitelji. Dakle, postoje obiteljska poduzeća u čije su poslovanje uključeni uži članovi obitelji (primjerice otac, majka, kćer i sin), zatim obiteljska poduzeća u kojima je poslovanje kontrolirano od strane šire obitelji (primjerice otac i djed, majka i baka i slično) te obiteljska poduzeća u čije su poslovanje uključeni članovi uže, ali i šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci.<sup>36</sup> Nadalje, klasifikacija obiteljskih poduzeća moguća je i prema njihovim veličinama i oblicima. Prema tome, obiteljska se poduzeća dijele na: obrt i mala poduzeća, koja obično imaju jednog ili maksimalno dva vlasnika, zatim srednje velika poduzeća, veliki obiteljski biznis te velike multinacionalne kompanije.<sup>37</sup>

Na temelju potpune analize povijesnog razvoja poduzeća, njegovog doprinosa obitelji i društvu te njegovoj snazi moguće je odrediti strukturu, ali i moć obiteljskog poduzetništva. No

---

<sup>35</sup> Bakotić D., et.al.: *Obiteljsko poduzetništvo*, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Mostar, 2016., str. 66

<sup>36</sup> Kuvačić N.: *Počela poduzetništva*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 1999., str. 117

<sup>37</sup> *Ibidem.*, str. 120-121

ipak, složenost ovog zadatka očituje se u tome što obitelji najčešće nemaju potrebu publicirati vlastitu uključenost u poslovne pothvate. Razlog tome mogu biti ekonomska, politička, sociološka, religijska ili neka druga uvjerenja. Još jedan od razloga očituje se i u činjenici kako poduzeća koja su u potpunom vlasništvu obitelji, nisu obavezna javno publicirati svoje poslovne rezultate. Međutim, jasna problematika brojnih obiteljskih poduzeća očituje se i u njihovoj složenoj vlasničkoj strukturi, uzrokovanoj prvenstveno fiskalnim razlozima. Takvi razlozi osim što dodatno onemogućavaju funkcioniranje samog poslovanja, značajno otežavaju i sam pristup proučavanju takvog poduzeća. U konačnici, istraživanja su pokazala kako su najpopularnija i najčešće zastupljena mala i srednja velika obiteljska poduzeća. Međutim, različitost pravnih, socio – kulturnih, ekonomskih, institucionalnih i drugih uvjeta ima značajan utjecaj na poslovanje obiteljskih poduzeća diljem svijeta. Sukladno tome, izuzetno je teško odrediti strukturu obiteljskog posla. Osim toga, značenje obiteljskog posla u nacionalnim je ekonomijama uglavnom podcijenjeno.

### **3.2. Nasljeđivanje u obiteljskim poduzećima**

Kako je već prethodno spomenuto, obiteljsko poduzeće predstavlja vlasništvo, partnerstvo, korporaciju ili bilo koji drugi oblik poslovnog udruživanja u kojem je kontrola glasa isključivo u rukama određene osobe, odnosno člana obitelji. Naime, u toj jedinstvenoj cjelini integrirane su ne samo osnovne potrebe članova već i njihovi ciljevi. Škrtić i Mikić navode kako je za postizanje uspješnosti na poslovnom tržištu, od iznimne važnosti prije svega uspostaviti kontrolu, zatim omogućiti različitim članovima obitelji sudjelovanje u poslu, pripremiti se za rješavanje eventualnih konflikata te ugraditi obiteljske vrijednosti i kulturu u cjelokupno poslovanje poduzeća.<sup>38</sup>

Međutim, pojam nasljedstva u ovom slučaju predstavlja jedan od planiranih procesa svakog obiteljskog poduzeća koji je ključan za nesmetano funkcioniranje i obavljanje poslovanja u budućnosti. Negativne okolnosti uglavnom su vezane uz iznenadni odlazak vlasnika. S druge pak strane, planirani odlazak koji je uglavnom vezan uz umirovljenje vlasnika nosi sa sobom i čitav niz pozitivnih okolnosti, poput primjerice planskog uvođenja nasljednika u poslovni proces, zatim obuka nasljednika za upravljanje, promocija novog nasljednika, osposobljavanje drugih članova obiteljskog poduzeća i slično. Problematika nasljeđivanja obiteljskog poduzeća

---

<sup>38</sup> Škrtić M., Mikić M.: O socijalnom poduzetništvu u svijetu i u Republici Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5, No. 1, Zagreb, 2007., str. 77

pojavljuje se onda kada osnivač, odnosno vlasnik poduzeća iznenada umre, napusti obitelj ili postane poslovno nesposoban. Kao i svaki drugi proces, tako i proces nasljeđivanja prolazi kroz određene faze, a to su:

- faza predbiznisa,
- faza uvođenja,
- faza funkcionalnog uvođenja,
- funkcionalna faza,
- napredna funkcionalna faza,
- rana faza nasljeđivanja,
- zrela faza nasljeđivanja.<sup>39</sup>

Bitno je napomenuti kako je od iznimne važnosti uspostavljanje planskog provođenja svake od faze. U prvoj fazi, točnije u fazi predbiznisa potencijalni nasljednik još u razdoblju djetinjstva stječe prve spoznaje o obiteljskom poduzeću. Nakon ove faze slijedi faza uvođenja, u kojoj potencijalni nasljednik doživljava prva poslovna iskustva. U ovoj fazi ključnu ulogu imaju vlasnici poduzeća, odnosno roditelji, koji su zaduženi za upoznavanje nasljednika s ključnim elementima poslovanja. Nadalje, treća faza, odnosno faza funkcionalnog uvođenja odnosi se na razdoblje u kojem budući nasljednik djeluje kao zaposlenik s nepotpunim radnim vremenom. Dakle, ova faza ujedno je i početak obrazovne pripreme budućeg nasljednika.

Funkcionalna faza započinje završetkom edukacijskog programa, odnosno ulaskom nasljednika u proces poslovanja na puno radno vrijeme. Postupni prijenos menadžerskih funkcija na nasljednika predstavlja osnovnu značajku pete faze, odnosno napredne funkcionalne faze. U ranoj fazi nasljeđivanja, nasljednik usmjerava cjelokupno poslovanje obiteljskog poduzeća, ali naravno, s osnivačem poduzeća u pozadini. Posljednja sedma faza je faza nasljeđivanja, a karakterizira je potpuni prijenos vođenja obiteljskog poduzeća s osnivača na vlasnika.

Samo poslovanje od strane članova obitelji zahtijeva usmjerenost na ciljeve, ali i naporan rad, trud, razvoj poslovanja, skrb i brigu o drugim članovima, uzajamno pomaganje, upravljanje promjenama te zadržavanje emocionalne stabilnosti u međusobnim odnosima. Kako bi prijelaz nasljedstva između osnivača poduzeća i drugog člana obitelji bio što uspješniji, ključno je i zasnivanje međusobne suradnje na povjerenju, poštovanju, razumijevanju, odanosti i uzajamnom pomaganju.

---

<sup>39</sup> Kružić D., Bulog I.: *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje, održivost*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2012., str. 227

### 3.3. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća

Svi obiteljski poduzetnički pothvati uglavnom se realiziraju kroz obrte, trgovačka društva i zadruge. Stoga i ne čudi činjenica kako upravo to zahtijeva prije svega posebne forme u smislu organizacije poslovanja, ali i brojne druge specifičnosti. Naposljetku, ključ uspješnosti u obiteljskom poslovanju svakako su dobri međuljudski odnosi. Kako u svakom drugom poslovanju, tako i u ovome postoje brojne prednosti, ali i nedostaci. U stručnoj se ekonomskoj literaturi navode sljedeće prednosti obiteljskog poslovanja, a to su:

- obiteljska povezanost i želja za održavanjem i čuvanjem stečenoga,
- spremnost obitelji na odricanje,
- dugoročno usmjeravanje zaposlenika, odnosno članova obitelji,
- vođenje računa o kvaliteti s ciljem očuvanja tradicije,
- vođenje brige o vrijednostima koji se pružaju kupcima na tržištu,
- motivacija članova obitelji kako bi se ostvarili prethodno postavljeni ciljevi,
- educiranje drugih članova kako bi se uspješnost poslovanja učinkovito prenijela i na druge generacije,
- visoki stupanj odgovornosti te poticanje radnih navika članova obitelji,
- poticanje zajedništva između članova,
- stvaranje individualnih i prije svega prijateljskih veza kroz izravan kontakt s dobavljačima, ali i kupcima,
- predanost kvaliteti i izgradnji brenda,
- efikasnost po pitanju financijske discipliniranosti,
- jačanje posvećenosti obiteljskom poslovanju,
- poticanje zapošljavanja,
- odgovornost prema lokalnoj zajednici izgrađenoj na principima etičnosti i društvenosti,
- težnja ka smanjenju zaduženosti.<sup>40</sup>

Također, u provođenju procesa donošenja odluka, nije potrebno puno vremena. Iz toga proizlazi i sljedeće, a to je da se zapravo obiteljska poduzeća vrlo brzo prilagođavaju tržišnim uvjetima. U konačnici, ovakva vrsta poduzeća predstavlja prije svega pouzdan sustav kojeg karakterizira jasna organizacijska kultura, ali i povjerenje koje prevladava među dobavljačima,

---

<sup>40</sup> Udovičić A.: Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo, Učenje za poduzetništvo, Vol. 1, No. 1, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik., 2011., str. 411



ali i među klijentima, odnosno kupcima. Prema Dollingeru, sve prethodno spomenute prednosti mogu se grupirati u četiri osnovne skupine koje se odnose na:

- financijske resurse,
- organizacijske resurse,
- ljudske potencijale,
- resurse uvažnosti i dobrog glasa.<sup>41</sup>

U pogledu financijskih resursa, obitelji imaju mogućnost ujedinjavanja vlastitih snaga, a sve to kako bi se omogućili novi pothvati praćeni vlastitim inicijalnim ulogom. S druge pak strane, obiteljska poduzeća, koja su podržana od strane ekonomskog, ali i obiteljskog sustava, prije svega teže ka unaprjeđivanju i uspostavljanju kontrole organizacije samog poslovanje, ali i teže ka unaprjeđivanju individualnog i grupnog načina ponašanja između članova obitelji. Upravo to je temeljna odlika vezana uz organizacijske resurse. Također, kod onih obiteljskih poduzeća koja su usmjerena isključivo na postignuća, članovi su međusobno odani i vode brigu o novcu. U ovom se slučaju kroz proces upravljanja prenose navedene kvalitete te se iste istovremeno integriraju u samu kulturu poduzeća. Na takav način kultura obitelji ujedno postaje i kultura samog poduzeća. Kod ljudskih potencijala bitno je istaknuti kako svako obiteljsko poslovanje karakterizira složenost međusobnih odnosa između članova obitelji, ali i međusobno povjerenje te značajan zajednički utjecaj na poduzeće. Upravo je taj zajednički utjecaj iniciran i zajedničkim zadacima, ali i zajedničkom vizijom te u konačnici značajno pridonosi i povećanju učinkovitosti obiteljskog poduzeća. Činjenica je kako uspješnost poduzeća istovremeno uvjetuje i nastanak ponosa i razvoj poštovanja. Drugim riječima, onaj obiteljski posao koji ima ime te reputaciju, karakterizira i postojanje pouzdanosti i povjerenja. Prethodno spomenuto predstavlja temeljnu karakteristiku skupine resursa uvažnosti i dobrog glasa.

Međutim, poslovanje obiteljskog poduzeća praćeno je i određenim nedostacima. U stručnoj ekonomskoj literaturi kao osnovni nedostaci obiteljskog poslovanja ističu se:

- izuzetno visoka rizičnost pothvata obiteljskog poslovanja,
- nizak stupanj državne skrbi za sudbinu obiteljskog poslovanja,
- nemogućnost i ograničenost u pogledu samofinanciranja razvoja i tekućeg poslovanja općenito,
- ograničenost u korištenju određenih pogodnosti ekonomije obujma,

---

<sup>41</sup> Dollinger J.M.: *Entrepreneurship, Strategies and Resources*, Richard D. Irwin & Austen Press, Illinois, 1995., str. 390

- visoki stupanj koncentracije na ciljanom tržištu, koji ne samo da iziskuje značajna ulaganja u područje inovacija, već i iziskuje postupak prilagodbe nižim cijenama na tržištu,
- ograničenost u pogledu utjecaja na vanjske čimbenike, odnosno na vladinu politiku, zatim na poreze, poslovnu legislativu, poduzetničku infrastrukturu i slično,
- konfliktne situacije između članova obitelji, zatim niska razina objektivnosti i ravnopravnog tretmana svih sudionika obiteljskog poslovanja, ali i negativne posljedice u smislu nepotizma te manji stupanj osobne odgovornosti,
- poslovanje može biti popraćeno i velikim poslovnim greškama koje je u ovom slučaju izuzetno teško korigirati,
- smanjen je ulazak u rizičnije poslovanje koje može voditi ka razvoju poslovanja, a uvjetovano je prije svega izraženom željom za poslovnom sigurnošću.<sup>42</sup>

Osim prethodno spomenutih nedostataka važno je i napomenuti kako je u poslovanju moguća i pojava određenih efekta, poput primjerice efekta „Posao prije svega“, u kojem se prenaplašena poslovna uloga negativno reflektira na obiteljsku komunikaciju, povjerenje, identifikaciju, ali i na same emocije, ili efekta „Obitelj prije svega“, kojeg karakterizira prenaplašenost obiteljske uloge, a koja se pak negativno odražava ne samo na komunikaciju, već i na poslovne odnose, performansu te na cjelokupni proces odlučivanja.<sup>43</sup>

S obzirom na prethodno navedeno, jasno se može zaključiti kako sudjelovanje u obitelji u samom poslovnom procesu može znatno ojačati posao, a tome u prilog ide i činjenica kako su članovi obitelji uglavnom vrlo odani, inovativni, odgovorni i posvećeni obiteljskoj tvrtki. Takva odanost može značajno smanjiti borbu za prevlast u firmi, a osim toga, može potaknuti i poboljšati već postojeću komunikaciju, suradnju i razumijevanje. Poduzetnost i efikasnost, odnosno učinkovitost akcija predstavljaju glavne snage obiteljskog posla. Postupak donošenja odluka karakterizira centraliziranost i istodobna uloga u obiteljskom poduzeću.

---

<sup>42</sup> Kuvačić N.: *Poduzetnička biblija*, Beretin, Split., 2005., str. 241-242

<sup>43</sup> *Ibidem.*, str. 244

#### 4. GRAĐEVINSKA DJELATNOST U REPUBLICI HRVATSKOJ

Kušter definira građevinsku djelatnost kao djelatnost uslužnog i proizvodnog sektora koja kao takva ima značajan utjecaj na dinamiku gospodarskog rasta.<sup>44</sup> Drugim riječima, građevinarstvo je ujedno i mjerilo ekonomskog razvoja svake pojedine zemlje. U Republici Hrvatskoj, a prema Zakonu o gradnji, građenje podrazumijeva sve faze od projektiranja, uređenja i održavanja građevine pa sve do njezina uklanjanja.<sup>45</sup> Osim toga, glavni sudionici u procesu gradnje su: investitor, projektant, izvođač, nadzorni inženjer te revident.<sup>46</sup> Investitor predstavlja svaku fizičku ili pravnu osobu koja ulaže i osigurava potrebna sredstva za građenje te udovoljava određenim zakonskim odredbama. Važno je znati kako on gradi u svoje ime, ali za račun kupca. Stručni se nadzor u ovom slučaju povjerava drugoj osobi koja je specijalizirana i registrirana za obavljanje istoga. S druge pak strane, projektant je fizička osoba koja je zadužena da njegovi projekti ispunjavaju zakonski propisane uvjete. Fizička osoba koja nadzire projekte i pritom raspolaze stručnim znanjem iz tog područja naziva se revident. Kontrola od strane revidenta uključuje: mehaničku stabilnost i otpornost, zaštitu od buke te uštedu energije. Osoba koja gradi ili izvodi pojedine radove na građevini te pritom ispunjava osnovne uvjete građevinske djelatnosti naziva se izvođač. Posljednji u nizu sudionika je i nadzorni inženjer, a definira se kao fizička osoba koja je ovlaštena provoditi stručni nadzor izvođenja građenja sukladno Zakonu.

Podaci Hrvatske gospodarske komore pokazuju kako je u prosincu 2019. godine zabilježen porast obujma građevinskih radova i to za 0,2 %. S obzirom na podatke iz 2018. godine, taj porast iznosi 8,3 %. Na godišnjoj razini porast obujma radova na zgradama iznosi 8,1 %, dok porast obujma radova na ostalim građevinama iznosi 8,7 %. Iz prethodno navedenoga proizlazi kako je došlo do značajnog porasta građevinskih radova i to ne samo u niskogradnji, već i u visokogradnji. Kada je riječ o građevinskim radovima na zgradama, bitno je napomenuti kako je u posljednjih pet godina zabilježen porast obujma radova za ukupno 8,6 %. Također, promatrajući strukturu odrađenih sati na gradilištima jasno se može zaključiti kako je ona uravnotežena. Naime, 51,1 % odrađenih sati odnosilo se na radove na zgradama, dok se 48,9 % radnih sati odnosilo na radove na ostalim građevinama.

---

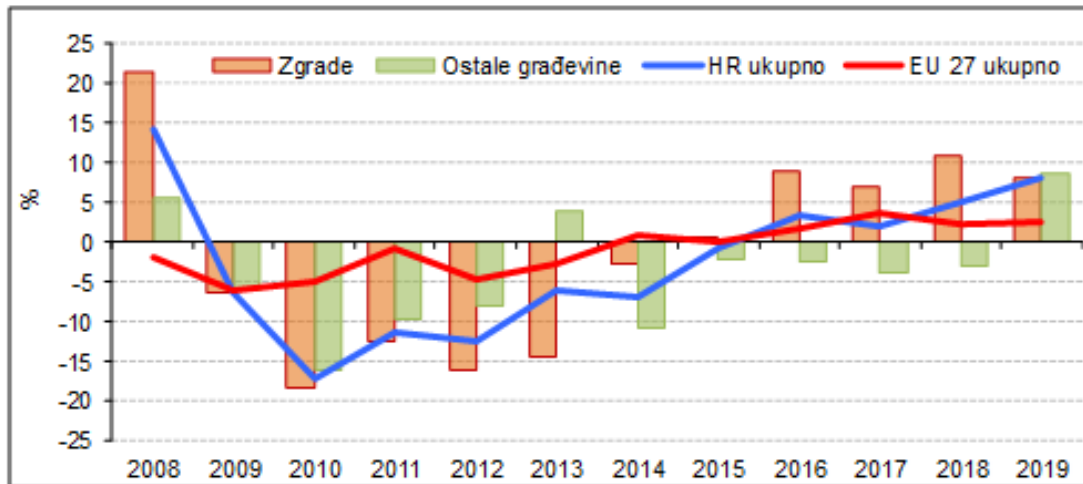
<sup>44</sup> Kušter M.: Uvod u graditeljstvo, nastavni materijali, Zagreb, 2012., str. 2

<sup>45</sup> Zakon o gradnji. Narodne novine 125/2019. <[https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_12\\_125\\_2489.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_12_125_2489.html).> Pristupljeno: 20 ožujka 2020.

<sup>46</sup> Ibidem.

U nastavku istraživačkog rada slikom 5. komparativno je prikazan obujam građevinskih radova na području Republike Hrvatske i Europske unije za razdoblje od 2008. – 2019. godine.

Slika 5. Obujam građevinskih radova u Republici Hrvatskoj i Europskoj uniji u razdoblju 2008. – 2019. godine



Izvor: Hrvatska gospodarska komora

U ovaj komparativni prikaz uključeni su podaci za zgrade i podaci za ostale građevine. Iz slike 5. vidljivo je kako je građevinska aktivnost u Republici Hrvatskoj izuzetno dinamična. Zahvaljujući toj dinamičnosti Republika Hrvatska jedna je od vodećih zemalja na području Europske unije u ovom području. Porast broja građevinskih djelatnosti zabilježen je u 16 zemalja članica. Međutim, stagnacija djelatnosti zabilježena je u Španjolskoj, ukupno -2,3 %, zatim u Slovačkoj -3,1 % te u Belgiji. S druge pak strane, najveći porast građevinskih djelatnosti zabilježen je u Rumunjskoj, ukupno 27,1 %, Litvi, ukupno 8,3 % te Mađarskoj 22 %. Prosječan porast na razini Europske unije iznosio je 2,4 %. Značajno je i napomenuti kako je jačanje uloge građevinarstva zabilježeno i u dijelu najrazvijenijih zemalja, poput primjerice Njemačke, Švedske i Nizozemske u kojima su zahvaljujući tome znatno umanjeni povezani problemi s dinamikom rasta prerađivačke industrije.

U konačnici, porast građevinske aktivnosti izuzetno je stabilan i strukturno usklađen te se temelji na realizaciji velikog broja investicijskih projekata u visokogradnji. Na poboljšanje prethodno spomenutog, značajan utjecaj imala su raspoloživa sredstva Europskih fondova.

## **5. OPERATIVNI SAŽETAK PROJEKTA**

### **5.1. Podaci o investitoru**

Poduzetnički projekt je elaborat poduzetničke ideje Dominika Sutona studenta Veleučilišta Baltazar Zaprešić, u suradnji sa roditeljima Marinko Suton (direktor) te Blaženka Suton (ovlašteni računovođa). Tvrтка će se uz izvođenje različitih građevinskih radova najčešće u visokogradnji i niskogradnji, baviti i pružanjem automehaničarskih te vulkanizerskih usluga. Projekt proširenja djelatnosti bit će u vlasništvu tvrtke Suton d.o.o.

### **5.2. Lokacija**

Poslovi vođenja, upravljanja, organizacije, knjigovodstvenog i administrativnog poslovanja obavljaju se na lokaciji Nuštar, Vidova 45 uz osiguranje svih potrebitih materijalno – tehničkih preduvjeta.

Poslovi skladištenja materijala i roba kao i poslovi pripreme materijala te radnih strojeva i uređaja za izvođenje različitih građevinskih radova kao i obavljanje automehaničarskih usluga, obavljaju se na lokaciji Nuštar, P. Svačića 6 u izdvojenim radnim i pomoćnim prostorima.

Poslovni prostor koji je u posjedu tvrtke Suton d.o.o. je 160 m<sup>2</sup>. Od ukupnog prostora 92 m<sup>2</sup> će se koristiti u automehaničarske svrhe, 2 m<sup>2</sup> odlazi na pretprostor, kuhinja zauzima 18 m<sup>2</sup>, dnevna soba i blagovaonica 37 m<sup>2</sup>, kupaonica 6 m<sup>2</sup> te ostava 5 m<sup>2</sup>.



Na taj način Suton d.o.o. može ponuditi kupcu veću percipiranu vrijednost u odnosu na mnoge druge radionice koje su specijalizirane u određenim područjima.

Suton d.o.o. pruža širok spektar usluga popravka automobila i građevinskih strojeva. To uključuje sljedeće:

- planirano održavanje automobila,
- vulkanizacija,
- kompjutorska dijagnostika,
- izmjena diskova,
- izmjena ulja,
- izmjena filtera zraka,
- popravak kočnica,
- opsežan popravak motora,
- mjenjači brzine i dr.

#### 5.4. Visina i struktura ulaganja

Poduzeće Suton d.o.o. u svrhu proširenja djelatnosti planira uložiti 250.000,00 kn. Od tog iznosa, 150.000,00 kn jesu sredstva vlasnika poduzeća, dok se preostalih 100.000,00 kn planira uložiti temeljem kredita kod poslovne banke.

Što se tiče kredita kojeg će poduzeće Suton d.o.o. podignuti kod poslovne banke, na iznos od 100.000,00 kn, godišnja kamatna stopa iznosi 5,5%, a rok otplate je 5 godina. Godišnje će se plaćati 4 rate, što znači da će poduzeće Suton d.o.o. ukupno platiti 20 rata kredita. Kamatna stopa po rati iznosi 1,37%, dok anuitet iznosi 5.730.33 kn.

Tablica 2. Struktura ulaganja

Red. broj	Opis	Iznos u HRK	Struktura u %
1	Osnovna sredstva	207.200,00	82,88
2	Obrtna sredstva	42.800,00	17,12
	<b>Ukupno</b>	<b>250.000,00</b>	<b>100,00</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

U svrhu proširenja djelatnosti, poduzeće Suton d.o.o. potrebuje određenu opremu. Dakle, od opreme, potrebna je nabavka sljedećeg:

- specijalni ključevi,
- elektrohidraulična dvostupna dizalica,
- stroj za poravnavanje felgi,
- uređaj za zamjenu ulja u mjenjaču,
- alati za dijagnostiku automobila,
- montirka (za teretni promet),
- balansirka za vulkanizaciju,
- hidraulični alat za skidanje diskova
- ljepljive trake i zaštitne folije,
- ljestve,
- ormari za alate i skladištenje,
- produžni kabeli i namatalice kabela,
- radionička kolica,
- radne svjetiljke (džepne svjetiljke, radne svjetiljke, reflektori, žarulje),
- kutije za alat,
- kutije za pohranu,
- posude za skupljanje ulja,
- sredstva za čišćenje,
- veziva za ulja,
- radnička kolica,
- ključevi,
- zračni pištolj,
- CO2 aparat,
- pumpe za točenje i istakanje ulja.



## 5.5. Potrebni uposlenici

Prema planiranom obujmu poslovanja, radnim normativima te projekciji plasmana tijekom prvih pet godina eksploatacije, projekt zahtijeva ukupno četiri zaposlenika, od čega dva automehaničara i dva vulkanizera.

## 5.6. Tijek izvedbe projekta (aktivizacijsko razdoblje)

U predviđenome životnom vijeku projekta izvedba ili aktivizacijsko razdoblje obuhvaća vrijeme od početka investiranja do početka redovitog poslovanja. Polazeći od potrebitih aktivnosti i vremena za njihovo obavljanje, predviđeno je šest mjeseci za izvedbu projekta. Tijekom tog razdoblja obavljaju se sljedeće aktivnosti:

- **Aktivnost 1:** Prikupljanje vlastitih sredstava te identificiranje vanjskih izvora kapitala.
- **Aktivnost 2:** Obavljanje potrebne pripreme te pravno-administracijske potrebe u svezi registriranja djelatnosti.
- **Aktivnost 3:** Izradnja projektne dokumentacije za adaptaciju prostora te uređenje automehaničarske radnje.
- **Aktivnost 4:** Pribavljanje svih potrebitih dopuštenja, suglasnosti i druge dokumentacije.
- **Aktivnost 5:** Aktiviranje izvora kapitala za stalna sredstva.
- **Aktivnost 6:** Adaptiranje automehaničarske radnje.
- **Aktivnost 7:** Nabava i montiranje strojeva za vulkanizaciju.
- **Aktivnost 8:** Nabava i montiranje strojeva za popravak automobila.
- **Aktivnost 9:** Nabava i montiranje uredske opreme.
- **Aktivnost 10:** Aktiviranje izvora kapitala za trajna obrtna sredstva.
- **Aktivnost 11:** Raspisivanje natječaja, educiranje i angažiranje zaposlenika.
- **Aktivnost 12:** Obavljanje nužnih priprema te početak redovitog poslovanja.

## **5.7. Mjere zaštite okoliša i zaštite na radu**

Kvalitetan ventilacijski sustav kojeg se namjerava ugraditi u prostorije radionice omogućit će sigurne, ugodne i za zdravlje potpuno neškodljive uvjete rada i boravka zaposlenika. Uz to, nabavit će se i dostatnu količinu kvalitetnih sredstava zaštite na radu. Visoku ekološku ocjenu projekta nastojat će se održati i upotrebom reciklirajućih materijala te stalnim nadzorom i pravilnim pohranjivanjem ostataka štetnih po okoliš.

## **5.8. Pokazatelj učinkovitosti projekta**

Pozitivni kvalitetni pokazatelji učinkovitosti projekta u devetom poglavlju rezultat su primjene sljedećih metoda ocjena učinkovitosti:

- A. Razdoblje povrata,
- B. Godišnja stopa prinosa,
- C. Pravilo palca,
- D. Neto sadašnja vrijednost,
- E. Prosječna profitabilnost,
- F. Godišnja stopa prinosa,
- G. Analiza likvidnosti,
- H. Analiza osjetljivosti.

## **6. TRŽIŠNI PODACI**

### **6.1. Projekcija ciljanih tržišta**

Ciljano tržište predstavlja skupinu ljudi, ali i organizacija koji su potrošači te postoji velika vjerojatnost da će biti potrošači naših proizvoda i usluga. Kako bi proizvodi i usluge zadovoljili potrebe i želje ciljane skupine potrebno je na ispravan način pristupiti određenoj ciljnoj skupini. Usprkos tome što je ciljna skupina određena grupa potrošača, nisu nužno i ostali isključeni iz kupnje ili konzumacije proizvoda koji će biti plasirani na tržište. Za što bolje

određivanje i razumijevanje ciljne skupine potrebno je znati za koje probleme naš proizvod ili usluga predstavljaju rješenje, koji potrošači se najčešće susreću s takvim problemima i slično. Ovo predstavlja osnovni korak prema uspješnom pozicioniranju poduzeća u odnosu na već postojeće konkurente.

Ciljno tržište su općina Nuštar te šira okolica grada Vinkovaca i Vukovara, a nakon uspješnog ulaska u ciljno tržište, proširenje na Vukovarsko-srijemsku županiju.

Ciljna skupina korisnika naših usluga su fizički punoljetne osobe, bez obzira na spol i platežnu moć. Potencijalnim korisnicima nudit će se kvalitetna i profesionalna usluga popravka njihovih automobila. Korisnicima naših usluga omogućit će se različite vrste plaćanja.

## **6.2. Projekcija nabavnih tržišta**

Nabavno je tržište, iako nevidljivo samom potrošaču, jedan od najutjecajnijih čimbenika na učinkovitost tvrtke. Prema tome, iznimno je poželjno imati efikasan i efektivan proces nabave. Ukoliko se pogrešno organizira i provodi proces nabave, to može ostaviti nepovoljne rezultate na području proizvodnje ili ponude usluga. S druge strane, pozitivno organizirana i provedena nabava može dovesti do uspješnih poslovnih rezultata. Korisnost uspješno provedenog cjelokupnog procesa nabave odražava se na lakšem donošenju upravljačkih odluka. Problemi nabave rješavaju se nabavnom politikom tvrtke, a ona podrazumijeva oblike i puteve nabave, vrste, načine te uvjete plaćanja dobavljača, komunikaciju s dobavljačem, kontrolu kvalitete proizvoda, optimalizaciju količine i sl. Proces se odvija tako da se prvo utvrde nabavne potrebe, onda istražuje nabavno tržište, planira nabava, prikupljaju i obrađuju ponude pregovara te zaključuje ugovor itd.<sup>47</sup>

Oprema kao što su strojevi i uređaji za vulkanizaciju te automehanizaciju nabavljat će se u aktivizacijskom razdoblju od domaćih distributera po najpovoljnijim i najkvalitetnijim kriterijima na tržištu. Strojevi koji će se koristiti u radnji nabavljat će se od domaćeg prodavača Rondo d.o.o. koji nudi sve vrste strojeva i uređaja u automehaničarske i vulkanizerske svrhe. Rezervne dijelove za kamione i automobile nabavljat ćemo od tvrtke Intercars d.o.o.

Potrebne energente kao što su struja, voda i plin pribavljat ćemo od HEP-a, Vinkovačkog vodovoda, Plinare Istočne Slavonije. Komunalne i reciklaže usluge pribavljat

---

<sup>47</sup> Kuvačić N.: Poduzetnički projekt ili kako sačiniti biznis plan?, Beretin, Split., 2002., str 59.

ćemo od Nevkoš d.o.o. Automehaničarska radionica opremit će se u sklopu aktivizacijskog razdoblja.

Stručni zaposlenici odabrat će se putem Zavoda za zapošljavanje kao i mogućnost zapošljavanja iz vlastitog okruženja. Obavit će se provjera znanja i sposobnosti zaposlenika nakon čega će se provesti i potrebna edukacija. Probni rad potencijalnih zaposlenika trajat će 3 mjeseca nakon čega će im biti ponuđen ugovor na neodređeno puno radno vrijeme.

### **6.3. Projekcija prodaje i prihoda**

Projekcija prodaje i projekcija prihoda nadovezuje se na projekciju nabave te pripada među ključne čimbenike pozitivnog poslovanja tvrtke. Prodaja i prihod najbolje pokazuju je li dosadašnje poslovanje tvrtke bilo isplativo ili nije. Iz tog je razloga neophodno proučiti tržište i pretpostaviti koliko, čega, gdje, kada i kako proizvesti da bi se zadovoljile potrošačke želje i potrebe, a s druge strane ostvarila značajna dobit važna za buduća ulaganja. Pouzdani odgovori na sva pitanja vezana uz analizu tržišta o mogućem plasmanu na tržištu privlače ulagače te im olakšavaju da stvore sliku o cjelokupnom projektu i njegovoj provedbi.<sup>48</sup>

U tablici 3 prikazana je projekcija prodaje i prihoda od mjesečne prodaje usluga. Projekcija je izrađena na temelju procijenjenih mogućnosti prodaje usluga.

---

<sup>48</sup> Kuvačić N.: *Poduzetnički projekt ili kako sačiniti biznis plan?*, Beretin, Split., 2002., str 57.

Tablica 3. Projekcija prodaje i prihoda od mjesečne prodaje usluga

Red. broj	Naziv usluge	Količina	Jedinična cijena u kn	Iznos u kn (3x4)
1	2	3	4	5
1	Montaža i balansiranje kotača 13" - 14" - 15"	10	50,00	500,00
2	Montaža i balansiranje kotača 16" - 17" - 18"	10	60,00	600,00
3	Montaža i balansiranje kotača 19", 20", 21" i 22"	10	80,00	800,00
4	Balansiranje guma	20	30,00	600,00
5	Promjena pozicije guma	20	25,00	500,00
6	Podešavanje geometrije kotača	10	180,00	1.800,00
7	Kontrola geometrije kotača	10	75,00	750,00
8	Punjenje guma dušikom	40	15,00	600,00
9	Popravak gume (ne uključuje montažu i balans)	40	50,00	2.000,00
10	Izmjena ulja	50	50,00	2.500,00
11	Izmjena filtera zraka	50	25,00	1.250,00
12	Izmjena filtera ulja	50	30,00	1.500,00
13	Izmjena ulja u mjenjaču ili diferencijalu	50	100,00	5.000,00
14	Izmjena filtera goriva	50	65,00	3.250,00
15	Izmjena kočionog ulja sa materijalom	10	130,00	1.300,00
16	Poliranje farova	4	180,00	720,00
17	Izmjena amortizera (par)	20	240,00	4.800,00
18	Izmjena diskova	20	100,00	2.000,00
19	Izmjena disk pločica	20	130,00	2.600,00
20	Izmjena kočionih obloga	10	180,00	1.800,00
21	Izmjena svjećica	10	15,00	150,00
22	Ugradnja akumulatora sa zbrinjavanjem	6	50,00	300,00
23	Izmjena klinastog remena	4	60,00	240,00
24	Izmjena zupčastog remena	10	650,00	6.500,00
25	Izmjena opruga	3	120,00	360,00
26	Izmjena seta spojke	3	530,00	1.590,00
27	Izmjena vodene pumpe	3	220,00	660,00
28	Poništavanje servisnog intervala	30	40,00	1.200,00
29	Kompjutorska dijagnostika i pregled automobila	30	120,00	3.600,00
	<b>Ukupno</b>	-	-	<b>49.470,00</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

Prema prikazanoj mjesečnoj projekciji prodaje i prihoda nudit ćemo različite vrste automehaničarskih usluga od kojih bi mjesečni prihodi od prodaje usluga iznosili 49.470,00 kn.

## 7. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKI OPIS PROJEKTA

### 7.1. Projekcija lokacije

Lokacija predstavlja uže ili šire područje (zemljovidno, klimatsko, urbano, tržišno itd.) područje na kojemu se mogu postavljati poslovni objekti. Lokacija objekta može se promatrati s isključivo ekonomskog ili tehničko tehnološkog aspekta, ali moguće je i promatranje lokacije s oba aspekta usporedno, odnosno s tehno-ekonomskog aspekta. Ekonomski aspekt promatranja lokacije podrazumijeva raščlambu lokacije sa stajališta širega i užega smještaja projekta u odnosu na nabavna i prodajna tržišta. Nadalje, kod tehničko-tehnoloških aspekata gleda se raščlamba lokacije sa stajališta smještaja te rasporeda pojedinih dijelova proizvodnoga ili uslužnoga procesa u sklopu odabrane mikrolokacije.

Faktori koji utječu na odabir lokacije projekta odnose se na:

1. Lokacijske specifičnosti odabrane vrste poduzetničke djelatnosti,
2. Karakteristike proizvodnog, trgovačkog ili uslužnog procesa,
3. Zemljopisne, prirodopisne, klimatske i sl. uvjete,
4. Demografske odrednice i uvjete,
5. Tržišne lokacijske preferencije,
6. Kadrovske lokacijske preferencije,
7. Sigurnosne lokacijske preferencije,
8. Eksterne efekte projekta.<sup>49</sup>

Svaki poduzetnički pothvat ima svoje posebitosti kada se radi o izboru mikrolokacije i makrolokacije. Gledajući odrednicu makrolokacije najviše se pažnje pridaje regiji, klimatskom području, urbanom ili ruralnom području, blizina ili daljina nabavnog područja kao i blizina tržišnoga područja i slično.<sup>50</sup>

Na temelju tržišnih istraživanja odlučena je makrolokacija projekta na širem području grada Vinkovaca i Vukovara jer je tu koncentriran i najveći broj potencijalnih korisnika usluga.

Mikrolokacija projekta je selo Nuštar koje je se nalazi između 10 km udaljenih Vinkovaca te 15 km udaljenog Vukovara.

---

<sup>49</sup> Kuvačić N.: Poduzetnički projekt ili kako sačiniti biznis plan?, Beretin, Split., 2002., str 62.

<sup>50</sup> Kuvačić N.: Poduzetnički projekt ili kako sačiniti biznis plan?, Beretin, Split., 2002., str 64.

## 7.2. Projekcija zaštitnih mjera

Jedan od presudnih problema modernog čovjeka je i izravno ugrožavanje njegovog zdravlja i egzistencije. Suvremena tehnologija, iako uvelike pomaže u razvoju, može uzrokovati nepovoljne posljedice za čovjekovo zdravlje, ali i njegov okoliš. Ipak, suvremena je znanost svojim napredovanjem pronašla načine sprječavanja ili umanjivanja negativnih učinaka. To je dovelo do toga da se u današnje vrijeme velika pozornost posvećuje zaštitnim mjerama i sredstvima koja su obvezna u sastavnim dijelovima proizvodne opreme.

Mjere zaštite na radu i mjere zaštite okoliša kod poduzetničkih projekata moraju sadržavati popis i opis svih mjera te udovoljavati svim zahtjevima koji idu u korist zaštite radnika i okoliša za vrijeme rada.<sup>51</sup>

Nabavom i ugradnjom filtera zraka nastoji se doprinijeti očuvanju okoliša kao i očuvanju zdravlja zaposlenika. Na ispušne plinove iz automobila stavljaju se cijevi koje se filtriraju, a potom ispuštaju na zrak. Posebnu pozornost posvećujemo otpadnim uljima jer ona mogu biti izuzetno štetna za okoliš. Ulje se skladišti u posebne sabirnice, koje je moguće reciklirati i koristiti za grijanje radnje. Uljni filteri i otpadi se posebno odvajaju te predavaju ovlaštenoj tvrtki za zbrinjavanje otpada. Tvrta Gumiimpex-GRP d.o.o preuzima rabljene gume koje se odvoze na reciklažno dvorište zbog daljnje prerade. Papir, karton i otpad se skladišti u posebne kontejnere koje preuzima tvrtka Nevkoš d.o.o. U tablici 4 prikazuje se popis mjera i visina ulaganja u zaštitu okoliša koja iznose 3.100,00 kn.

---

<sup>51</sup> Kuvačić N.: Poduzetnički projekt ili kako sačiniti biznis plan?, Beretin, Split., 2002., str 75.

Tablica 4. Popis mjera i visina ulaganja u zaštitu okoliša

Red. broj	Naziv aktivnosti	Vrijednost opreme	Vrijednost rada	Iznos (3+4)
1	2	3	4	5
1	Nabava filtera zraka	2.000,00	0,00	2.000,00
2	Spremnici za otpadno ulje	1.000,00	0,00	1.000,00
4	Odvoz otpada "Nevkoš"	100,00	0,00	100,00
5	Odvoz rabljenih guma (ovlašteni sakupljači)	0,00	0,00	0,00
	<b>Ukupno</b>	<b>3.100,00</b>	<b>0,00</b>	<b>3.100,00</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

Svi zaposlenici imat će odgovarajuću radnu opremu koja uključuje radna odijela, rukavice, zaštitne naočale, radne cipele te maske za varenje. Radionica će biti opremljena sa četiri protupožarna aparata koji će biti nabavljeni i godišnje atestirani u tvrtki Mistral d.o.o. Također, radionica će biti opremljena sa ormarićem hitne pomoći koja će pružiti adekvatnu pomoć u slučaju ozljeda. U tablici 5 prikazan je popis mjera i visina ulaganja u zaštitu pri radu koja iznose 7.200,00 kn.

Tablica 5. Popis mjera i visina ulaganja u zaštitu pri radu

Red. broj	Naziv aktivnosti	Vrijednost opreme	Vrijednost rada	Iznos (3+4)
1	2	3	4	5
1	Protupožarni aparati	3.500,00	0,00	3.500,00
2	Zaštitna odjeća i obuća	2.500,00	0,00	2.500,00
3	Paketi prve pomoći	200,00	0,00	200,00
4	Edukacije zaposlenih	1.000,00	0,00	1.000,00
	<b>Ukupno</b>	<b>7.200,00</b>	<b>0,00</b>	<b>7.200,00</b>

Izvor: Vlastita izrada autora



### 7.3. Projekcija tehnoloških kapaciteta

Kod tehnološkog kapaciteta potrebno je postaviti stožerno praktično pitanje, a ono glasi: Koja tehnologija, u kojemu prostoru te s koliko zaposlenika može proizvesti željenu količinu proizvoda u pretpostavljenome vremenu? S obzirom na kompleksnost ovog pitanja razvile su se četiri vrste kapaciteta promatrane s tehno-ekonomskog stajališta.

Maksimalni kapacitet određen je tehničko-tehnološkim proizvodnim mogućnostima instalirane opreme. Nadalje, radni je kapacitet onaj kojeg zaista postizemo, u određenom vremenu te uz određene uvjete. Kod radnoga kapaciteta problem mogu predstavljati limitirajući čimbenici koje je potrebno ukloniti kako bi se omogućio optimalni kapacitet. Suprotno od maksimalnog, postoji i minimalni kapacitet koji predstavlja stupanj kapaciteta koji nam još uvijek omogućuje pozitivne rezultate. Taj je kapacitet najniži stupanj intenzivnosti rada instalirane opreme. Na kraju, između maksimalnog i minimalnog kapaciteta smjestio se optimalni kapacitet. Ova vrsta kapaciteta predstavlja mješavinu proizvodnih čimbenika gdje je stupanj iskorištavanja kapaciteta takav da omogućuje postizanje maksimalnih učinaka, uz najniže troškove po jedinici proizvoda/robe/usluge.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Kuvačić N.: *Poduzetnički projekt ili kako sačiniti biznis plan?*, Beretin, Split., 2002., str 67.

Tablica 6. Tehnološko-tehnički kapacitet usluge projekta

Red. broj	Naziv proizvoda ili usluge	Mjesečne količine		Godišnji kapacitet
		od	do	
1	2	3	4	5
1	Montaža i balansiranje kotača 13" - 14" - 15"	5	15	120
2	Montaža i balansiranje kotača 16" - 17" - 18"	5	15	120
3	Montaža i balansiranje kotača 19", 20", 21" i 22"	5	15	120
4	Balansiranje guma	15	25	240
5	Promjena pozicije guma	15	25	240
6	Podešavanje geometrije kotača	15	25	240
7	Kontrola geometrije kotača	15	25	240
8	Punjenje guma dušikom	35	45	480
9	Popravak gume (ne uključuje montažu i balans)	35	45	480
10	Izmjena ulja	45	55	600
11	Izmjena filtera zraka	45	55	600
12	Izmjena filtera ulja	45	55	600
13	Izmjena ulja u mjenjaču ili diferencijalu	45	55	600
14	Izmjena filtera goriva	45	55	600
15	Izmjena kočionog ulja sa materijalom	5	15	120
16	Poliranje farova	2	6	48
17	Izmjena amortizera (par)	15	25	240
18	Izmjena diskova	15	25	240
19	Izmjena disk pločica	15	25	240
20	Izmjena kočionih obloga	5	15	120
21	Izmjena svjećica	5	15	120
22	Ugradnja akumulatora sa zbrinjavanjem	3	9	72
23	Izmjena klinastog remena	3	5	48
24	Izmjena zupčastog remena	5	15	120
25	Izmjena opruga	1	5	36
26	Izmjena seta spojke	1	5	36
27	Izmjena vodene pumpe	1	5	36
28	Poništavanje servisnog intervala	25	35	360
29	Kompjutorska dijagnostika i pregled automobila	25	35	360
	<b>Ukupno</b>	<b>496</b>	<b>750</b>	<b>7476</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

Projekcija tehnološko-tehničkih kapaciteta iskazana je količinama na mjesečnoj razini pri čemu godišnji kapacitet iznosi 7476 usluge popravka, odnosno servisiranja automobila.

#### 7.4. Projekcija stalnih sredstava

Pojam stalna sredstva obuhvaća svu materijalnu, ali i nematerijalnu imovinu tvrtke koja ima vijek trajanja dulji od jedne godine. U nematerijalnu imovinu ubrajaju se različita dugotrajna prava, ovlasti i tomu slično. Materijalna i opipljiva imovina može se pojaviti u obliku zemljišta, prostora (zatvorenih ili otvorenih), proizvodne i pomoćne opreme itd. Kod planiranja kapaciteta poduzetničkog pothvata proučavaju se sljedeće informacije:

1. Veličina i tehnički opis zemljišta za sadržaje projekta,
2. Popis, veličina i tehnički opis prostora vezanog za sadržaje projekta,
3. Popis, količina i tehnički opis cjelokupne opreme potrebne za realizaciju projekta,
4. Popis i opis potreba nabave patenata, licenci, znanja i dugotrajnih prava,
5. Popis, količine i tehnički opis pratećih instalacija za zemljište prostor i opremu,
6. Način uporabe zemljišta, prostora, opreme,
7. Opis načina tekućeg i investicijskog održavanja prostora te opreme za realizaciju projekta,
8. Opis mogućnosti rekonstrukcije prostora te modernizacije opreme ukoliko dođe do proširenja ili preorijentacije,
9. Popis i tehnički opis svih potrebitih građevinskih, obrtničkih i ostalih radova neophodnih za realizaciju projekta,
10. Nabavna vrijednost stalnih sredstava koji su nužni za funkcioniranje projekta,
11. Tehnološki, funkcionalni ili ekonomski predviđeni vijek trajanja pojedinih stalnih sredstava,
12. Relevantne informacije vezane uz zemljište, prostor i opremu.

Uzevši ovo sve u obzir, uputno je prilikom realiziranja projekta kontaktirati nekoliko stručnjaka iz područja arhitekture, tehnologije, ali i iz područja djelatnosti kojom se projektant planira baviti kako bi sve bilo uspješno izvedeno.<sup>53</sup>

Potrebni inventar, pribore, alate i pomoćnu opremu uključuju radionička kolica, ljestve, specijalni ključevi, zračni pištolj, pumpe za točenje i istakanje ulja, veziva za ulja, posude za skupljanje ulja, kutije za alat i pohranu, radne svjetiljke, ljestve, ljepljive trake i zaštitne folije,

---

<sup>53</sup> Kuvačić N.: Poduzetnički projekt ili kako sačiniti biznis plan?, Beretin, Split., 2002., str 70.

produžni kabeli, sredstva za čišćenje, radni stol, radne stolice, ormari za alate i skladištenje, sprejevi za podmazivanje površina i dijelova, alati za popravak guma i dr.

Od proizvodne opreme potrebno je nabaviti elektrohidrauličnu dvostupnu dizalicu, stroj za poravnavanje felgi, uređaj za zamjenu ulja u mjenjaču, stroj za balansiranje kotača, automatsku montirku, pneumatsku vulkanizersku peglu, tester akumulatora, autodijagnostički uređaj i dr.

Tablica 7. Projekcija ulaganja u stalna sredstva

Red. broj	Opis	Količina u jedinici mjere	Jedinična vrijednost	Ukupna vrijednost
1	2	3	4	5
1	Zemljište	0	0,00	0,00
2	Građevinski objekti	0	0,00	0,00
3	Proizvodna postrojenja	0	0,00	0,00
4	Proizvodna oprema	1	170.000,00	170.000,00
5	Pomoćna oprema	1	2.000,00	2.000,00
6	Uredska oprema	1	15.000,00	15.000,00
7	Ostala oprema	1	1.500,00	1.500,00
8	Pogonski strojevi	1	0,00	0,00
9	Pribor i alati	1	5.000,00	5.000,00
10	Rezervni (doknadni) dijelovi	1	5.000,00	5.000,00
11	Poslovni inventar	1	3.000,00	3.000,00
12	Prijevozna sredstava	0	0,00	0,00
13	Trajni nasadi	0	0,00	0,00
14	Osnovno stado / jato	0	0,00	0,00
15	Nematerijalna imovina	1	3.200,00	3.200,00
16	Adaptacija prostora	0	0,00	0,00
17	Obrtnički radovi	0	0,00	0,00
18	Ostalo	1	2.500,00	2.500,00
19	Ostala stalna sredstava	0	0,00	0,00
	<b>Ukupno</b>	-	-	<b>207.200,00</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

U tablici prikazuje se projekcija ulaganja u stalna sredstva. Vidljivo je iz tablice da je potrebno uložiti ukupno 207.200,00 kn u stalna sredstva. Najveći iznos treba izdvojiti za nabavku proizvodne opreme koja iznosi 170.000,00 kn.

## 7.5. Projekcija materijalnih inputa

Materijalni inputi, baš poput nabave, predstavljaju ključnu komponentu uspješnosti provedbe projekta. Pod materijalnim inputima smatraju se sva stalna sredstva sa vijekom trajanja kraćim od godinu dana. To su sredstva koja su neophodna za kontinuirano odvijanje proizvodnog i uslužnog procesa. Put materijalnog inputa od proizvođača/dobavljača do mjesta prerade ili prodaje naziva se nabavni kanal. Nabavni kanal stoga može biti plići i dublji, a ovisi o broju posrednika. S obzirom na nabavni put, poduzetnik mora odlučiti je li mu input učinkovitije nabavljati u vlastitoj režiji ili putem posrednika. Osim toga, važno je odrediti kriterije na čijim će se temeljima izabrati posrednik ili dobavljač.

Tablica 8. Projekcija mjesečnih ulaganja u materijalne inpute

Red. broj	Opis	Količina u jedinici mjere	Jedinična vrijednost	Ukupna vrijednost
1	2	3	4	5
1	Sirovine (motorno ulje i maziva)	1,00	5.000,00	5.000,00
2	Repromaterijali	1,00	1.000,00	1.000,00
3	Energenti	1,00	500,00	500,00
4	Voda	1,00	200,00	200,00
5	Sitni inventar	1,00	800,00	800,00
6	Uredski materijal	1,00	150,00	150,00
	<b>Ukupno</b>	-	-	<b>7.650,00</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

Prema prikazanoj tablici za obavljanje djelatnosti bit će potrebni repromaterijal, energenti, voda, sitni inventar i uredski materijal. Ulaganje u materijalne inpute iznosit će 7.650,00 kn mjesečno.

## 7.6. Projekcija aktivizacijskog razdoblja

Aktivizacijsko razdoblje je razdoblje od početka aktivnosti realizacije poduzetničke ideje do početka redovnog usluživanja do početka redovnog poslovanja.

U razdoblje izvedbe uključeno je i vrijeme pripreme za realizaciju projekta. U prikazu projekta evidentne su sve aktivnosti neophodne za provedbu poslovnog projekta.

Tablica 9. Popis i trajanje pojedine aktivnosti (poslova) izvedbe

Re d. br o j	Popis predviđenih aktivnosti tijekom razdoblja izvedbe projekta	Početa k aktivn osti	Završe tak aktivn osti	Traja nje (dani)
1	2	3	4	5
1	Prikupljanje vlastitih sredstava te identificiranje vanjskih izvora kapitala	01.01.	15.01.	15
2	Obavljanje potrebne pripreme te pravno-administracijske potrebe u svezi registriranja djelatnosti	15.01.	30.01.	15
3	Izradnja projektne dokumentacije za adaptaciju prostora te uređenje automehaničarske radnje	30.01.	15.02.	15
4	Pribavljanje svih potrebitih dopuštenja, suglasnosti i druge dokumentacije	15.02.	10.03.	25
5	Aktiviranje izvora kapitala za stalna sredstva	15.03.	25.03.	10
6	Adaptiranje automehaničarske radnje	25.03.	05.04.	10
7	Nabava i montiranje strojeva za vulkanizaciju	05.04.	30.04.	25
8	Nabava i montiranje strojeva za popravak automobila	05.04.	30.04.	25
9	Nabava i montiranje uredske opreme	05.04.	30.04.	25
10	Aktiviranje izvora kapitala za trajna obrtna sredstva	30.04.	10.05.	10
11	Raspisivanje natječaja, educiranje i angažiranje zaposlenika	10.05.	25.05.	15
12	Obavljanje nužnih priprema te početak redovitog poslovanja	25.05.	01.06.	20
	<b>Ukupno trajanje</b>	<b>01.01.</b>	<b>01.06.</b>	<b>152</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

Za sve potrebne aktivnosti poduzetničkog pothvata potrebno je šest mjeseci tj. 152 dana za cjelokupnu izvedbu projekta.

Tablica 10. Projekcija terminskog plana aktivizacije projekta

Redni broj aktivnosti	Mjeseci aktivizacijskog razdoblja											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Aktivnost 1.	■											
Aktivnost 2.	■											
Aktivnost 3.		■										
Aktivnost 4.		■	■									
Aktivnost 5.			■									
Aktivnost 6.			■	■								
Aktivnost 7.				■								
Aktivnost 8.				■								
Aktivnost 9.				■								
Aktivnost 10.					■							
Aktivnost 11.					■							
Aktivnost 12.						■						

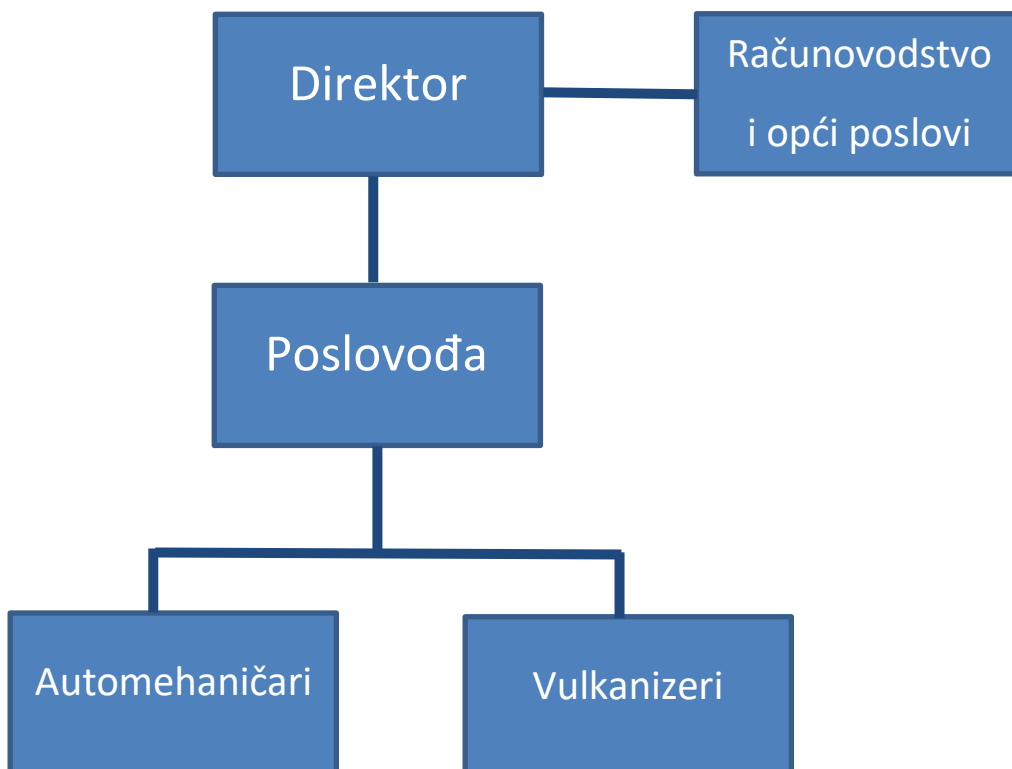
Izvor: Vlastita izrada autora

U tablici 10 prikazan je terminski plan aktivizacije projekta po mjesecima aktivizacijskog razdoblja. Od svih aktivnosti najduže će trajati nabava i montiranje strojeva za vulkanizaciju i popravak automobila kao i nabava i montaža uredske opreme.

## 8. MENADŽMENT PROJEKTA

Tvrtka je osnovana 1992. godine u privatnom vlasništvu, u početku kao s.p.o., a naknadno dokapitalizirana i transformirana u d.o.o. s temeljnim kapitalom od 300.000,00 kn. Osnivači su bračni par Suton koji ujedno čine i upravu trgovačkog društva, vlasništvo je u jednakim udjelima 50-50 % od kojih Marinko Suton obnaša funkciju direktora, dok Blaženka Suton izvršava sve poslove na području administracije-računovodstva. Poslovođa je osoba koja je odgovorna u upravi trgovačkog društva, a koordinira poslovne aktivnosti na terenu. Zadaća uposlenika je savjesno izvršavanje zadanih poslovnih zadataka, odgovorni su poslovođi, a posredno i upravi trgovačkog društva.

Shema 1. Organizacijska shema poduzeća



Izvor: Vlastita izrada autora



## 9. FINANCIJSKI PODACI PROJEKTA

### 9.1. Politika potrebitih ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva -

Ulaganja koja su potrebna za ostvarivanje poduzetničkog pothvata mogu se podijeliti u dvije skupine. U prvoj se skupini nalaze ulaganja u stalna sredstva, a u drugoj skupini ulaganja u trajna obrtna sredstva. Govoreći o ulaganjima u stalna sredstva postoji razlika i podjela na materijalna i nematerijalna ulaganja. Primjeri materijalnih ulaganja su ulaganja u zemljište, šume, prirodna bogatstva, opremu, alate, inventar, građevinske objekte i tako dalje. S druge strane, pod nematerijalna ulaganja u stalna sredstva pripadaju ulaganja u osnivačke izdatke, troškove dopusnica, zaštitni znaci, *know-how* i slično. Stalna sredstva kontinuirano se troše te ona postepeno svoju vrijednost prenose na proizvode, odnosno predmete usluživanja koji se pomoću njih stvaraju. Taj proces nazivamo deprecijacijom, točnije amortizacijom.<sup>54</sup>

Ulaganja u trajna obrtna sredstva podrazumijevaju ulaganja u sirovine, materijal, doknade, plaće svih zaposlenih, zakupnine, najamnine... Obrtna sredstva mogu mijenjati svoj oblik, ali ne mogu mijenjati vrijednost jer se ona ne amortiziraju kao stalna (zbog pretpostavke da se ona troše tijekom jednog procesa proizvodnje.)<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Kuvačić N.: Poduzetnički projekt ili kako sačiniti biznis plan?, Beretin, Split., 2002., str 103.

<sup>55</sup> Kuvačić N.: Poduzetnički projekt ili kako sačiniti biznis plan?, Beretin, Split., 2002., str 104.

Tablica 11. Projekcija visine strukture ukupnih ulaganja

Red. broj	Stavke osnovnih i trajnih obrtnih sredstava	Iznos	Struktura A u %	Struktura B u %
1	2	3	4	5
1.	Osnivački troškovi i osiguranja	3.200,00	100,00	-
2.	Koncesije, zakupi, najam, <i>leasing</i>	0,00	0,00	-
3.	Patenti, licence, <i>goodwill</i> , <i>know-how</i>	0,00	0,00	-
4.	<i>Copyright</i> , <i>trademark</i> i slično	0,00	0,00	-
5.	Ostala nematerijalna imovina	0,00	0,00	-
<b>I.A.</b>	<b>Nematerijalna imovina (1+2+...+5)</b>	<b>3.200,00</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>
1	Zemljište	0,00	0,00	-
2	Građevinski objekti	0,00	0,00	-
3	Proizvodna postrojenja	0,00	0,00	-
4	Proizvodna oprema	170.000,00	83,33	-
5	Pomoćna oprema	2.000,00	0,98	-
6	Uredska oprema	15.000,00	7,35	-
7	Ostala oprema	1.500,00	0,74	-
8	Pogonski strojevi	0,00	0,00	-
9	Pribor i alati	5.000,00	2,45	-
10	Rezervni (doknadni) dijelovi	5.000,00	2,45	-
11	Poslovni inventar	3.000,00	1,47	-
12	Prijevozna sredstava	0,00	0,00	-
13	Trajni nasadi	0,00	0,00	-
14	Osnovno stado / jato	0,00	0,00	-
15	Adaptacija prostora	0,00	0,00	-
16	Obrtnički radovi	0,00	0,00	-
17	Ostalo	2.500,00	1,23	-
18	Ostala stalna sredstava	0,00	0,00	-
<b>I.B.</b>	<b>Materijalna imovina (1+2+...+15)</b>	<b>204.000,00</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>
<b>I.</b>	<b>Stalna sredstva-ukupno (I.A.+I.B.)</b>	<b>207.200,00</b>	<b>-</b>	<b>82,88</b>
1.	Sirovine	5.000,00	11,68	-
2.	Repromaterijali	1.000,00	2,34	-
3.	Prvi unos robe	0	0,00	-
4.	Ukupne plaće na mjesečnoj razini	29.388,40	68,66	-
5.	Sitni inventar	800,00	1,87	-
6.	Porez na dodanu vrijednost	5.761,60	13,46	-
7.	Ostala trajna obrtna sredstva	850,00	1,99	-
<b>II.</b>	<b>Obrtna sredstva ukupno (1+2+...+7)</b>	<b>42.800,00</b>	<b>100,00</b>	<b>17,12</b>
<b>III.</b>	<b>Ukupno potrebna sredstva (I. + II.)</b>	<b>250.000,00</b>	<b>-</b>	<b>100,00</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

Tablica 11 prikazuje projekciju visine strukture ukupnih ulaganja u stalna i obrtna sredstva.

Za realizaciju projekta potrebno je uložiti 250.000,00 kn od čega su 207.200,00 kn (82,88 %) stalna sredstva, a 42.800,00 kn (17,12 %) obrtna sredstva. Od ukupno 207.200,00 kn stalnih sredstava potrebno je izdvojiti 3.200,00 kn za nematerijalnu imovinu, a za materijalnu imovinu 204.000,00 kn. Zemljište kao i poslovni objekt je postojeće vlasništvo tvrtke te nema potrebe kupovine istog.

## 9.2. Projekcija izvora sredstava

Prikazani poduzetnički projekt moguće je aktivirati sa skromnijim novčanim sredstvima što predstavlja olakšicu zbog nedostatka novca na početku aktivizacijskog razdoblja. Usprkos tome, u skladu s planom ulaganja, potrebno je izraditi uskladbu potrebitih ulaganja i realnih izvora. Zbog toga se u konstrukciji financiranja mora predvidjeti te terminirati siguran dotok sredstava, a sve u skladu s dospjećima obveza plaćanja.<sup>56</sup>

Tablica 12. Izvori sredstava

Red. broj	Opis	Iznos u HRK	Struktura u %
1	Vlastita sredstva	150.000,00	60,00
2	Bankarski zajmovi	100.000,00	40,00
3	Dobavljači	0,00	0,00
4	Ostali izvori	0,00	0,00
	<b>Ukupno</b>	<b>250.000,00</b>	<b>100,00</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

Tablica pokazuje veličinu i strukturu izvora sredstava. Od ukupno potrebitih ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva od 250.000,00 kn, vlastita sredstva iznose 150.000,00 kn (60,00 %). Ostatak projekta osigurat će se putem bankarskog zajma u iznosu od 100.000,00 kn (40,00 %).

<sup>56</sup> Kuvačić N.: Poduzetnički projekt ili kako sačiniti biznis plan?, Beretin, Split., 2002., str 109.

### 9.3. Projekcija otplate zajma

Otplata zajma važna je ukoliko su financijska sredstva dospjela iz vanjskih izvora kao što su bankarski zajmovi, robni krediti i slično. Svaka banka ili neki drugi financijer imaju pravo na vlastite uvjete otplate kredita, a u tim se uvjetima kreditiranja mogu naći razne zamke. Poželjno je prije uzimanja kredita obratiti pozornost na uvjete poput roka otplate, spleta jamstava i uvjeta hipoteke, visine kamatne stope i mnoge druge. Poduzetnicima su takve stvari nerijetko nejasne pa je preporučljivo konzultirati se sa stručnjacima iz toga područja.

Tablica 13. Projekcija otplate bankarskog zajma

Godine otplate	Ukupno anuitet	Iznos kamate	Iznos kvote	Ostatak duga
1	2	3	4	5
0	-	-	-	<b>100.000,00</b>
1	23.417,65	5.500,00	17.917,65	82.082,35
2	23.417,65	4.514,53	18.903,12	63.179,23
3	23.417,65	3.474,86	19.942,79	43.236,44
4	23.417,65	2.378,00	21.039,65	22.196,79
5	23.417,65	1.220,86	22.196,79	0,00
<b>Ukupno</b>	<b>117.088,25</b>	<b>17.088,25</b>	<b>100.000,00</b>	<b>-</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

U tablici je prikazan plan otplate bankarskog zajma. Riječ je o zajmu od 100.000,00 kn, s rokom otplate od pet godina, uz kamatnu stopu od 5.5 %. Zajam će se otplaćivati u jednakim anuitetima te prema izračunu anuitet iznosi 23.417,65 kn godišnje. Iz priložene tablice vidljivo je da će se od ukupnog zajma od 100.000,00 kn morati vratiti sveukupno 117.088,25 kn što znači da ukupne kamate iznose 17.088,25 kn.

### 9.4. Proračun godišnjih bruto plaća

Poduzetnički projekt zahtjeva ukupno četiri zaposlenika, od toga su dva zaposlenika automehaničari te dva vulkanizera.

Projekcija zaposlenika napravljena je na temelju 298 radnih dana u godini, odnosno osmosatnom radnom danu, 168 radnih sati u mjesecu, s početnih 18 radnih dana godišnjeg odmora uz povećanje broja dana za godišnji odmor, do jedan dan po godini radnog staža, maksimalno do 30 radnih dana.

Tablica 14. Proračun godišnjih bruto plaća

Red. broj	Zaposlenici	Stručna sprema	Broj radnika ili radnica	Ukupno mjesečne plaće	Godišnje plaće (5x12 mjeseci)
1	2	3	4	5	6
1	Automehaničar	SSS	1	7.347,10	88.165,20
2	Automehaničar	SSS	1	7.347,10	88.165,20
3	Vulkanizer	SSS	1	7.347,10	88.165,20
4	Vulkanizer	SSS	1	7.347,10	88.165,20
<b>0</b>	<b>Ukupno</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>29.388,40</b>	<b>352.660,80</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

Iz tablice je vidljivo da proračun godišnjih bruto plaća za četiri zaposlenika na mjesečnoj razini iznosi 29.388,40 kn te 352.660,80 kn na godišnjoj razini.

## 9.5. Projekcija godišnje amortizacija i ostataka vrijednosti projekta -

Kao što je već spomenuto, amortizacija se najbolje očituje na primjeru stalnih sredstava, odnosno definira se kao njihovo postupno gubljenje vrijednosti koja se u procesu prenosi na proizvode, robu i usluge. Iz toga se da zaključiti kako se trošak procesa amortizacije nadoknađuje upravo putem prodajne vrijednosti krajnjeg proizvoda, robe ili usluge. Prema tome, ostatak se vrijednosti stalnih sredstava ne temelji na knjigovodstvenim podacima nego na stvarnim tržišnim vrijednostima ostatka projekta kojeg promatramo na završetku razdoblja eksploatacije.<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Kuvačić N.: Poduzetnički projekt ili kako sačiniti biznis plan?, Beretin, Split., 2002., str 123.

Tablica 15. Projekcija godišnje amortizacije i ostataka vrijednosti projekta

Red. broj	Stavke sredstava	Nabavna vrijednost	Stope u %	Nulta i promatrane godine						Ostatak vrijednosti
				0.	1.	2.	3.	4.	5.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Osnivački izdaci + osiguranje	3.200,00	20,00	-	640,00	640,00	640,00	640,00	640,00	-
2.	Koncesije, zakup, najam, leasing i sl.	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
3.	Patenti, licence, goodwill, know-how sl.	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
4.	Copyright, trademark i slično	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
5.	Ostala nematerijalna imovina	0,00	20,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>I.A.</b>	<b>Nematerijalna imovina (1+2+...+5)</b>	<b>3.200,00</b>	-	-	<b>640,00</b>	<b>640,00</b>	<b>640,00</b>	<b>640,00</b>	<b>640,00</b>	-
1.	Zemljište	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
2.	Građevinski objekti	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
3.	Postrojenja i oprema	188.500,00	20,00	-	37.700,00	37.700,00	37.700,00	37.700,00	37.700,00	-
4.	Pribor, alati i slično	5.000,00	20,00	-	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	-
5.	Inventar, pokućstvo i slično	3.000,00	20,00	-	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	-
6.	Prijevozna sredstava	0,00	25,00	-	0,00	0,00	0,00	0,00		-
7.	Osnovno stado	0,00	-	-	-	-	-	-	-	-
8.	Ostala materijalna sredstva	7.500,00	20,00	-	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	
<b>I.B.</b>	<b>Materijalna imovina (1+2+...+8)</b>	<b>204.000,00</b>	20,50	-	<b>40.800,00</b>	<b>40.800,00</b>	<b>40.800,00</b>	<b>40.800,00</b>	<b>40.800,00</b>	
<b>I.</b>	<b>Stalna sredstva ukupno (I.A.+I.B.)</b>	<b>207.200,00</b>	20,50	-						
1.	Sirovine	5.000,00					-			5.000,00
2.	Repromaterijali	1.000,00					-			1.000,00
3.	Prvi unos robe	0,00					-			0,00
4.	Ukupne plaće na mjesečnoj razini	29.388,40					-			29.388,40
5.	Sitni inventar	800,00					-			800,00
6.	Porez na dodanu vrijednost	5.761,60					-			5.761,60
7.	Ostala trajna obrtna sredstva	850,00					-			850,00
<b>II.</b>	<b>Obrtna sredstva (1+2+...+7)</b>	<b>42.800,00</b>					-			<b>42.800,00</b>
<b>III.</b>	<b>Projekt ukupno (I.+II.+III.)</b>	<b>250.000,00</b>	-	-	<b>41.440,00</b>	<b>41.440,00</b>	<b>41.440,00</b>	<b>41.440,00</b>	<b>41.440,00</b>	<b>42.800,00</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

U tablici prikazana je godišnja amortizacija i ostatak vrijednosti projekta. Stalna sredstva za razliku od obrtnih sredstava podliježu amortizaciji što znači da je njihova vrijednost prenesena na usluge do pete godine što u ovom slučaju za pet promatranih godina iznosi 41.440,00 kn dok je ostatak obrtnih sredstava ostao isti u iznosu od 42.800,00 kn.

## **9.6. Projekcija prihoda**

Pojam prihoda može se odrediti kao ukupna vrijednost poslovnih učinaka, točnije kao priljev novca za određeno razdoblje. Prihodi mogu uključivati kamate, naknade, tantijeme, dividende, povećanja imovine ili smanjenja obveza. Takve vrste prihoda nazivaju se redoviti prihodi. Za razliku od redovitih prihoda, postoje i izvanredni prihodi. U izvanredne se prihode ubrajaju prihodi od prodaje stalnih sredstava, otpisanih obveza vjerovnika, inventurni viškovi i slično.

**Tablica 16. Dinamička projekcija godišnjih prihoda**

Rb	Stavke prihoda	Godine eksploatacije projekta					Ukupno
		1.	2.	3.	4.	5.	
1	2	5	6	7	8	9	10
1.	Montaža i bal. kotača 13" - 14" - 15"	6.000,00	6.120,00	6.242,40	6.367,25	6.494,59	31.224,24
2.	Montaža i bal. kotača 16" - 17" - 18"	7.200,00	7.344,00	7.490,88	7.640,70	7.793,51	37.469,09
3.	Montaža i balansiranje kotača 19", 20", 21" i 22"	9.600,00	9.792,00	9.987,84	10.187,60	10.391,35	49.958,79
4.	Balansiranje guma	7.200,00	7.344,00	7.490,88	7.640,70	7.793,51	37.469,09
5.	Promjena pozicije guma	6.000,00	6.120,00	6.242,40	6.367,25	6.367,25	31.096,90
6.	Podešavanje geometrije kotača	21.600,00	22.032,00	22.472,64	22.922,09	23.380,53	112.407,27
7.	Kontrola geometrije kotača	9.000,00	9.180,00	9.363,60	9.925,42	10.123,92	47.592,94
8.	Punjenje guma dušikom	7.200,00	7.344,00	7.490,88	7.640,70	7.793,51	37.469,09
9.	Popravak gume (bez montaže i balansa)	24.000,00	24.480,00	24.969,60	25.468,99	25.978,37	124.896,96
10.	Izmjena ulja	30.000,00	30.600,00	31.212,00	31.836,24	32.472,96	156.121,20
11.	Izmjena filtera zraka	15.000,00	15.300,00	15.606,00	15.918,12	16.236,48	78.060,60
12.	Izmjena filtera ulja	18.000,00	18.360,00	18.727,20	19.101,74	19.483,78	93.672,72
13.	Izmjena ulja u mjenjaču ili diferencijalu	60.000,00	61.200,00	62.424,00	63.672,48	64.945,93	312.242,41
14.	Izmjena filtera goriva	39.000,00	39.780,00	40.575,60	41.387,11	42.214,85	202.957,57
15.	Izmjena kočionog ulja sa materijalom	15.600,00	15.912,00	16.230,24	16.554,84	16.885,94	81.183,03
16.	Poliranje farova	8.640,00	8.812,80	8.989,06	9.168,84	9.352,21	44.962,91
17.	Izmjena amortizera	57.600,00	58.752,00	59.927,04	61.125,58	62.348,09	299.752,71
18.	Izmjena diskova	24.000,00	24.480,00	24.969,60	25.468,99	25.978,37	124.896,96
19.	Izmjena disk pločica	31.200,00	31.824,00	32.460,48	33.109,69	33.771,88	162.366,05
20.	Izmjena kočionih obloga	21.600,00	22.032,00	22.472,64	22.922,09	23.380,53	112.407,27
21.	Izmjena svjećica	1.800,00	1.836,00	1.872,72	1.910,17	1.948,38	9.367,27
22.	Ugradnja akumulatora sa zbrinjavanjem	3.600,00	3.672,00	3.745,44	3.820,35	3.896,76	18.734,54
23.	Izmjena klinastog remena	2.880,00	2.937,60	2.996,35	3.056,28	3.117,40	14.987,64
24.	Izmjena zupčastog remena	78.000,00	79.560,00	81.151,20	82.774,22	84.429,71	405.915,13
25.	Izmjena opruga	4.320,00	4.406,40	4.494,53	4.584,42	4.676,11	22.481,45
26.	Izmjena seta spojke	19.080,00	19.461,60	19.850,83	20.247,85	20.652,81	99.293,09
27.	Izmjena vodene pumpe	7.920,00	8.078,40	8.239,97	8.404,77	8.572,86	41.216,00
28.	Poništavanje servisnog intervala	14.400,00	14.688,00	14.981,76	15.281,40	15.587,02	74.938,18
29.	Kompjutorska dijagnostika i pregled automobila	43.200,00	44.064,00	44.945,28	45.844,19	46.761,07	224.814,53
	<b>Ukupno</b>	<b>593.640,00</b>	<b>605.512,80</b>	<b>617.623,06</b>	<b>629.975,52</b>	<b>642.575,03</b>	<b>3.089.326,40</b>

Izvor: Vlastita izrada autora



Projekcija prihoda bazirana je na godišnjem povećanju prodaje od 2% u odnosu na prethodnu godinu. Dinamička projekcija godišnjih prihoda tijekom prvih pet godina eksploatacije projekta te financijski pokazatelji istih prikazan je u tablici 16, gdje je prikazan ukupni prihod za prvu godinu u iznosu 593.640,00 kn, drugu godinu 605.512,80 kn, treću godinu 617.623,06 kn, četvrtu godinu 629.975,52 kn te petu godinu 642.575,03 kn. Ukupni prihodi promatranog razdoblja iznose 3.089.326,40 kn.

## 9.7. Projekcija rashoda

Suprotno prihodima, u poduzetništvu su neizbježni i rashodi. Rashodima smatramo sve troškove sadržane u prodajnim učincima, odnosno ukupan odljev novca za određeno razdoblje. Poblje, pojam troška označuje preoblikovanje jednog oblika imovine, bilo stalnih ili obrtnih sredstava, u drugi oblik korisnog učinka.

Tablica 17. Dinamička projekcija rashoda

Red. broj	Stavke rashoda	Godine eksploatacije projekta					Ukupno
		1.	2.	3.	4.	5.	
1	2	5	6	7	8	9	10
1.	Materijalni troškovi	53.600,00	54.672,00	55.765,44	56.880,75	58.018,36	278.936,55
2.	Troškovi usluga	5.000,00	5.100,00	5.202,00	5.306,04	5.412,16	26.020,20
3.	Troškovi amortizacije	41.440,00	41.440,00	41.440,00	41.440,00	41.440,00	207.200,00
4.	Ostali troškovi poslovanja	3.000,00	3.060,00	3.121,20	3.183,62	3.247,30	15.612,12
5.	Troškovi osoblja	352.660,80	352.660,80	352.660,80	352.660,80	352.660,80	1.763.304,00
6.	Financijski troškovi (anuiteti)	29.925,75	29.925,75	29.925,75	29.925,75	29.925,75	149.628,75
7.	Ostali rashodi - troškovi	8.000,00	8.160,00	8.323,20	8.489,66	8.659,46	41.632,32
	<b>Ukupno</b>	<b>493.626,55</b>	<b>495.018,55</b>	<b>496.438,39</b>	<b>497.886,63</b>	<b>499.363,83</b>	<b>2.482.333,95</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

U tablici 17 predočena je projekcija rashoda tijekom promatranih godina eksploatacije projekta. U tablici se pokušava na realan način prikazati predvidive rashode poslovanja, odnosno materijalne troškove, troškove amortizacije, troškove osoblja, financijske troškove te ostale troškove u slučaju nepredvidivih rashoda. Troškove usluga čine troškovi telefonskih usluga, troškovi komunalnih usluga, troškovi servisa i atesta.

Ostale troškove poslovanja čine reprezentacija, troškovi osiguranja, godišnji iznos ulaganja zaštite na radu i obrazovanje uposlenika.

Projekcija rashoda je temeljena na godišnjem povećanju od 2 % u odnosu na prethodnu godinu. Ukupni rashodi za prvu godinu iznose 493.626,55 kn, drugu godinu 495.018,55 kn, treću godinu 496.438,39 kn, četvrtu godinu 497.886,63 kn te petu godinu 499.363,83 kn. Razdoblje za pet godina eksploatacije projekta ukupni troškovi iznose 2.482.333,95 kn.

### **9.8. Projekcija računa dobiti i gubitka**

Projekcija dobiti i gubitka konkretno je financijsko izvješće, odnosno račun. Taj račun predočava poslovne aktivnosti tvrtke tijekom određenog razdoblja, točnije prihode i rashode tvrtke. Financijsko izvješće je tablica iz koje se da iščitati poslovne aktivnosti tvrtke na temelju kojih se stvara slika učinkovitosti poslovanja u određenom vremenskom razdoblju. Tablica se kreira na način da se od ukupne dobiti oduzme *porez na dobit* što dovodi do dobiti nakon oporezivanja, tzv. *čiste dobiti*. Od čiste se dobiti odbijaju sve zakonske i eventualno dogovorene pričuve pa nam nakon toga ostaje *zadržana dobit*.

Tablica 18. Dinamička projekcija računa dobiti i gubitka

Red. broj	Prihodi i rashodi (dobit / gubitak)	Godine eksploatacije projekta					Ukupno
		1.	2.	3.	4.	5.	
1	2	5	6	7	8	9	10
1.	Prihodi od prodaje usluga	593.640,00	605.512,80	617.623,06	629.975,52	642.575,03	3.089.326,40
2.	Prihodi od prodaje proizvoda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.	Ostali prihodi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>I.</b>	<b>Ukupni prihodi</b>	<b>593.640,00</b>	<b>605.512,80</b>	<b>617.623,06</b>	<b>629.975,52</b>	<b>642.575,03</b>	<b>3.089.326,40</b>
1.	Materijalni troškovi	53.600,00	54.672,00	55.765,44	56.880,75	58.018,36	278.936,55
2.	Troškovi usluga	5.000,00	5.100,00	5.202,00	5.306,04	5.412,16	26.020,20
3.	Troškovi amortizacije	41.440,00	41.440,00	41.440,00	41.440,00	41.440,00	207.200,00
4.	Ostali troškovi poslovanja	3.000,00	3.060,00	3.121,20	3.183,62	3.247,30	15.612,12
5.	Troškovi osoblja	352.660,80	352.660,80	352.660,80	352.660,80	352.660,80	1.763.304,00
6.	Financijski troškovi	29.925,75	29.925,75	29.925,75	29.925,75	29.925,75	149.628,75
7.	Ostali rashodi - troškovi	8.000,00	8.160,00	8.323,20	8.489,66	8.659,46	41.632,32
<b>II.</b>	<b>Ukupni rashodi</b>	<b>493.626,55</b>	<b>495.018,55</b>	<b>496.438,39</b>	<b>497.886,63</b>	<b>499.363,83</b>	<b>2.482.333,95</b>
<b>III.</b>	<b>Ukupna dobit - gubitak (I.-II.)</b>	<b>100.013,45</b>	<b>110.494,25</b>	<b>121.184,67</b>	<b>132.088,89</b>	<b>143.211,20</b>	<b>606.992,46</b>
1.	Porez na dobit 20%	20.002,69	22.098,85	24.236,93	26.417,78	28.642,24	121.398,49
<b>IV.</b>	<b>Čista (neto) dobit</b>	<b>80.010,76</b>	<b>88.395,40</b>	<b>96.947,73</b>	<b>105.671,11</b>	<b>114.568,96</b>	<b>485.593,96</b>
1.	Zakonske pričuve	4.000,54	4.419,77	4.847,39	5.283,56	5.728,45	24.279,70
2.	Statutarne pričuve	4.000,54	4.419,77	4.847,39	5.283,56	5.728,45	24.279,70
<b>V.</b>	<b>Zadržana dobit</b>	<b>72.009,68</b>	<b>79.555,86</b>	<b>87.252,96</b>	<b>95.104,00</b>	<b>103.112,06</b>	<b>437.034,57</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

Projekcija računa dobiti i gubitka tijekom pet promatranih godina eksploatacije projekta pokazatelj je pozitivnog rezultata poslovanja. Isti potvrđuje mogućnost ostvarenja čiste i zadržane dobiti koja bi umanjena za 20 % poreza na dobit i 5 % za statutarne pričuve u prvoj godini eksploatacije projekta iznosila 72.009,68 kn, u drugoj godini 79.555,86 kn, u trećoj godini 87.252,96 kn, u četvrtoj godini 95.104,00 kn te u petoj 103.112,06 kn. Nakon promatranog razdoblja ostvarit će se ukupna zadržana dobit u iznosu od 437.034,57 kn što je prikazano u tablici 18.

## 9.9. Projekcija novčanih tijekova

Projekcija novčanih tijekova temelji se na projekciji poslovnih te financijskih aktivnosti buduće tvrtke i ona je pokazatelj toga hoće li se iz buduće tvrtke moći udovoljavati obvezama te hoće li poduzetniku ostati čisti primitak. Novčani se tijekovi također predočavaju u obliku tablica na način da se od *ukupnog priljeva* promatranog razdoblja oduzima *ukupni odljev* istog vremenskog razdoblja. Na kraju se dobije pozitivan ili negativan čist novčani tijek određenog razdoblja.

Tablica 19. Projekcija ekonomskih tijekova

Red. broj	Prihodi i rashodi (dobit / gubitak)	Godine eksploatacije projekta						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
1	2	5	6	7	8	9	10	11
1.	Prihodi od prodaje usluga	0,00	593.640,00	605.512,80	617.623,06	629.975,52	642.575,03	3.089.326,40
2.	Prihodi od prodaje proizvoda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.	Ostali prihodi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Ostatak vrijednosti stalnih sredstava	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Ostatak vrijednosti obrtnih sredstava	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	42.800,00	42.800,00
<b>I.</b>	<b>Ukupni primici</b>	<b>0,00</b>	<b>593.640,00</b>	<b>605.512,80</b>	<b>617.623,06</b>	<b>629.975,52</b>	<b>642.575,03</b>	<b>3.089.326,40</b>
1.	Ulaganja u stalna sredstva	207.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	207.200,00
2.	Ulaganja u obrtna sredstva	42.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	42.800,00
3.	Rashodi (bez amortizacije i kamata)	0,00	446.686,55	449.064,02	451.523,53	454.068,62	456.702,97	2.258.045,69
4.	Porez na dobit 20%	0,00	20.002,69	22.098,85	24.236,93	26.417,78	28.642,24	121.398,49
<b>II.</b>	<b>Ukupni izdaci</b>	<b>250.000,00</b>	<b>466.689,24</b>	<b>471.162,87</b>	<b>475.760,47</b>	<b>480.486,40</b>	<b>485.345,21</b>	<b>2.629.444,19</b>
<b>III.</b>	<b>Čisti primici (I.-II.)</b>	<b>-250.000,00</b>	<b>126.950,76</b>	<b>134.349,93</b>	<b>141.862,59</b>	<b>149.489,12</b>	<b>157.229,82</b>	<b>709.882,22</b>
<b>IV.</b>	<b>Kumulativ čistih primitaka</b>	<b>-250.000,00</b>	<b>123.049,24</b>	<b>11.300,69</b>	<b>153.163,28</b>	<b>302.652,40</b>	<b>459.882,22</b>	<b>-</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

U tablici 19 predočena je projekcija novčanih tijekova projekta tijekom nulte (aktivizacijskog razdoblja) i pet promatranih godina njegove eksploatacije. Kroz kumulativ čistih primitaka očit je pozitivan rezultat već u drugoj godini eksploatacije projekta, što znači povrat investiranih sredstava već u drugoj godini, što je ujedno i pokazatelj stabilne likvidnosti odnosno dostatnost sredstava za podmirenje dospjelih obveza.

Projekt pokazuje pozitivan trend čistih primitaka u svih pet promatranih godina osim u nultoj. Kumulativ čistih primitaka iz pete godine iznosi 459.882,22 kn jest razlika ukupnih ulaganja i čistih primitaka iz promatranog razdoblja eksploatacije projekta.

Tablica 20. Dinamička projekcija financijskih tijekova

Red. broj	Stavke primitaka i izdataka	Godine eksploatacije projekta						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
1	2	5	6	7	8	9	10	11
1.	Ukupni prihodi	0,00	593.640,00	605.512,80	617.623,06	629.975,52	642.575,03	3.089.326,40
2.	Vlastiti izvori	150.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	150.000,00
3.	Bankarski zajam	100.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100.000,00
4.	Ostatak vrijednosti stalnih sredstava	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Ostatak vrijednosti obrtnih sredstava	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	42.800,00	42.800,00
6.	Obavezne pričuve	0,00	4.000,54	4.419,77	4.847,39	5.283,56	5.728,45	24.279,70
7.	Neobavezne pričuve	0,00	4.000,54	4.419,77	4.847,39	5.283,56	5.728,45	24.279,70
<b>I.</b>	<b>Ukupni primici</b>	<b>250.000,00</b>	<b>601.641,08</b>	<b>614.352,34</b>	<b>627.317,83</b>	<b>640.542,63</b>	<b>696.831,92</b>	<b>3.430.685,80</b>
1.	Ulaganja u stalna sredstva	207.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	207.200,00
2.	Ulaganja u obrtna sredstva	42.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	42.800,00
3.	Obavezne pričuve	0,00	4.000,54	4.419,77	4.847,39	5.283,56	5.728,45	24.279,70
4.	Neobavezne pričuve	0,00	4.000,54	4.419,77	4.847,39	5.283,56	5.728,45	24.279,70
5.	Rashodi (bez amortizacije i kamata)	0,00	446.686,55	449.064,02	451.523,53	454.068,62	456.702,97	2.258.045,69
6.	Anuitet bankarskog zajma	0,00	23.417,65	23.417,65	23.417,65	23.417,65	23.417,65	117.088,25
7.	Porez na dobit (20%)	0,00	20.002,69	22.098,85	24.236,93	26.417,78	28.642,24	121.398,49
<b>II.</b>	<b>Ukupni izdaci</b>	<b>250.000,00</b>	<b>498.107,97</b>	<b>503.420,06</b>	<b>508.872,89</b>	<b>514.471,16</b>	<b>520.219,75</b>	<b>2.795.091,83</b>
<b>III.</b>	<b>Čisti primici (I.-II.)</b>	<b>0,00</b>	<b>103.533,11</b>	<b>110.932,28</b>	<b>118.444,94</b>	<b>126.071,47</b>	<b>176.612,17</b>	<b>635.593,97</b>
<b>IV.</b>	<b>Kumulativ čistih primitaka</b>	<b>0,00</b>	<b>103.533,11</b>	<b>214.465,39</b>	<b>332.910,33</b>	<b>458.981,80</b>	<b>635.593,97</b>	<b>-</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

Projekcija novčanih tijekova u tablici 20 projicirana je tijekom nulte i pet ostalih promatranih godina eksploatacije projekta. Pozitivan rezultat evidentan je već u drugoj godini eksploatacije te kroz pozitivan kumulativ čistih primitaka dokazan je povrat investiranih sredstava u predmetnoj godini što pokazuje stabilnu likvidnost te mogućnost podmirenja dospjelih obveza.

## **10. OCJENA UČINKOVITOSTI PROJEKTA**

U poglavlju ocjene učinkovitosti projekta predočit će se potreban broj kvalitetnih pokazatelja učinkovitosti poslovnog projekta. Prednost je dana prepoznatljivim metodama ocjene učinkovitosti poduzetničkih projekta, a ona se dijeli na:

1. Razdoblje povrata,
2. Stopa prinosa,
3. Pravilo palca,
4. Neto sadašnja vrijednost,
5. Prosječna profitabilnost,
6. Godišnja stopa prinosa,
7. Analiza likvidnosti,
8. Analiza osjetljivosti.

Ocjena učinkovitosti projekta temelji se na informacijama koje su predočene u poglavlju financijskih podataka projekta. Na temelju njih banke i drugi investitori mogu izračunati niz statičkih i dinamičkih pokazatelja koje bi eventualno držali relevantnima u ocjeni učinkovitosti projekta.

### **10.1. Razdoblje povrata**

Razdoblje povrata ulaganja je pokazatelj u kojem vremenu je moguć povrat ukupno uloženi novčanih sredstava potrebnih za realizaciju poduzetničkog projekta iz čistih primitaka. Postoje razni načini na koje se to vrijeme može izračunati. Jedan od načina je da se čisti primici ekonomskog tijeka iz promatranog aktivacijskoga razdoblja odbiju od čistih primitaka iz tzv. nulte godine (sadašnje vrijednosti ukupnih ulaganja) sve do one godine u kojoj se kod

nepokrivenih investicija pokaže pozitivna vrijednost.<sup>58</sup> Prema tom pokazatelju kriterij ocjene povratka je duljina roka povrata. To bi značilo da je projekt prihvatljiviji što je razdoblje povrata kraće.

Tablica 21. Razdoblje povrata ulaganja

Red. broj	Ulaganja u projekt		Čisti primici u ekonomskom tijeku		Nepokriveni dio investicije
	Godišnji iznos	Kumulativ	Godišnji iznos	Kumulativ	
1	2	5	6	7	11
0.	250.000,00	250.000,00	0,00	0,00	-250.000,00
1.		250.000,00	126.950,76	-123.049,24	-373.049,24
2.		250.000,00	134.349,93	11.300,69	-361.748,55
3.		250.000,00	141.862,59	153.163,28	-208.585,27
4.		250.000,00	149.489,12	302.652,40	94.067,12
5.		250.000,00	157.229,82	459.882,22	553.949,34

Izvor: Vlastita izrada autora

Na temelju tablice može se zaključiti da se ukupna ulaganja u projekt vraćaju u četvrtoj godini eksploatacijskog razdoblja, jer se u toj godini pokazuje pozitivan predznak nepokrivenih dijelova investicije.

## 10.2. Godišnja stopa prinosa

Godišnja stopa prinosa prikazuje učinkovitost poduzetničkog pothvata pa je tako ona relativni izraz oplodnje uloženog novca putem čiste dobiti u reprezentativnoj godini eksploatacijskog razdoblja cjelokupnog projekta. Nadalje, godišnja stopa prinosa prikaz je iznosa čiste dobiti iz reprezentativne godine po svakoj jedinici uloženih sredstava. Reprezentativnim godinama smatraju se sve godine u eksploatacijskom razdoblju projekta sa istom čistom ili zadržanom dobiti na razini projicirana kapaciteta.

Stopa prinosa (SP) može se računati na način da se kvocijent čiste dobiti iz reprezentativne godine i sveukupna ulaganja pomnože sa 100.

$$SP = \frac{ND}{Io} \times 100$$

<sup>58</sup> Kuvačić N.: Poduzetnički projekt ili kako sačiniti biznis plan?, Beretin, Split., 2002., str 145.

Tablica 22. Stopa prinosa prema godinama eksploatacije projekta

Godina eksploatacije projekta	Neto dobit	Ukupna ulaganja Io	Stopa prinosa u %
1	2	3	4
1.	80.010,76	250.000,00	32,00
2.	88.395,40	250.000,00	35,36
3.	96.947,73	250.000,00	38,78
4.	105.671,11	250.000,00	42,27
5.	114.568,96	250.000,00	45,83

Izvor: Vlastita izrada autora

U tablici 22 prikazana je stopa prinosa godinama eksploatacije projekta, od čega stopa prinosa za prvu godinu iznosi 32,00 %, drugu godinu 35,36 %, treću godinu 38,78 %, četvrtu godinu 42,27 % te konačno petu godinu 45,83 %. Dakle, svaka kuna uložena u poduzetnički projekt će donositi 0,32 kn u prvoj godini, 0,35 kn u drugoj, 0,39 kn u trećoj, 0,42 kn u četvrtoj te 0,46 kn u petoj godini čiste dobiti. Prema ovome pokazatelju profitne učinkovitosti projekt se pokazao prihvatljiv jer osigurava novčane prinose u svakoj godini redovite eksploatacije.

### 10.3. Pravilo palca

Pravila palca pokazatelji su toga u kojem je razdoblju, uz zadani kamatnjak, moguće udvostručiti glavnica.<sup>59</sup> Jedna od proširenih i popularnih metoda svakako je i *Pravilo 72*. Pomoću ove se metode ocjenjuje profitna učinkovitost poduzetničkih projekata s obzirom da ona daje odgovor na važno pitanje: Je li bolje novac uložiti u neki poduzetnički pothvat ili ga deponirati u banku?<sup>60</sup> Primjerice, ukoliko broj 72 podijelimo s realnom godišnjom kamatnom stopom koja se može dobiti za uloženi novac u banku (primjera radi neka bude 6,8 %) dobit ćemo broj godina tijekom kojih će se uložena sredstva udvostručiti. U ovom primjeru to će biti za 10,5 godina.

Važno je spomenuti i *Pravilo 69* pomoću kojega se još preciznije mjeri profitabilnost. U ovom se pravilu vremensko razdoblje računa tako da se kvocijent kojemu je brojnik 69, a nazivnik

<sup>59</sup> Kuvačić N.: Poduzetnički projekt ili kako sačiniti biznis plan?, Beretin, Split., 2002., str 147.

<sup>60</sup> Kuvačić N.: Poduzetnički projekt ili kako sačiniti biznis plan?, Beretin, Split., 2002., str 147.



realna godišnja stopa povećanja za 0,35. Tako bismo pomoću ovog pravila kao rezultat dobili 10,9 godina.

- Kamata na oročena sredstva u banci iznosi 6 %
- Vlastita sredstva iznose 150.000,00 kn
- $72 / 6 = 12$  godina

Prema računu dobiti i gubitka čista dobit iznosi 485.593,96 kn.

- $485.593,96 : 12 = 40.466,16$  kn
- $485.593,96 : 150.000,00 = 3,24$
- $485.593,96 - 100.000,00 = 385.593,96$  kn

Projekcija računa dobiti i gubitka pokazuje da će se u prvih pet godina eksploatacije projekta ostvariti prosječno 40.466,16 kn čiste dobiti ako bi se investiralo 250.000,00 kn, od čega 150.000,00 kn vlastitih sredstava, a 100.000,00 kn bankarskog zajma. Uspoređujući poduzetničko ulaganje u projekt u iznosu od 150.000,00 kn u odnosu na financijsku instituciju, uz stalni prinos od 6 % za 12 godina ostvario bi se iznos od 1.165.425,50 kn umanjena za bankarski kredit od 100.000,00 kn što iznosi 1.065.425,50 kn.

Prednost ulaganja u poduzetnički projekt, projekcijom je dokazano da će se nakon pet godina eksploatacije projekta ostvariti 485.593,96 kn čiste dobiti što bi nakon povrata zajma financijskoj instituciji ostatak iznosio 385.593,96 kn. Iznos od 100.000,00 kn koju bi poduzetnik uložio u financijsku instituciju udvostručio bi se za 12 godina, dok bi se isti iznos uložena u poduzetnički projekt uvećao za 3,24 puta (budući da se projekcija čiste dobiti u prvih pet godina eksploatacije u iznosu 485.593,96 kn dijeli sa ukupno uložanim vlastitim sredstvima u iznosu od 150.000,00 kn uvećava za 3,24 puta).

#### 10.4. Neto sadašnja vrijednost

Metoda čiste sadašnje vrijednosti pogodna je za ocjenu učinkovitosti poduzetničkih projekata, a najpopularnija je među bankarima. Na osnovu proračuna čiste sadašnje vrijednosti banke propisuju statističke pokazatelje i podatke za ocjenu različitih aspekata, točnije rentabilnosti poduzetničkih projekata. Prema ovoj je metodi prihvatljiv svaki projekt kod kojega je čista sadašnja vrijednost veća od nule, a izračun možemo dobiti računanjem formule  $SV = \left[ R \times \frac{(1+p)^n - 1}{p \times (1+p)^n} \right]$  gdje izraz:  $\frac{(1+p)^n - 1}{p \times (1+p)^n}$  označuje diskontni činitelj iz četvrtnih financijskih tablica, a SV predstavlja čistu sadašnju vrijednost dok se R koristi kao oznaka za čiste primitke.

Tablica 23. Obračun neto (čiste) sadašnje vrijednosti

Godina eksploatacije projekta	Neto primici	Diskontna stopa u %	Diskontni činitelj (d)	Sadašnja vrijednost	Kumulativ
1	2	3	4	5	6
0.	-250.000,00	5,5	1	250.000,00	-250.000,00
1.	126.950,76	5,5	0,947867299	120.332,47	-129.667,53
2.	134.349,93	5,5	0,898452416	120.707,02	-8.960,51
3.	141.862,59	5,5	0,851613664	120.812,12	111.851,61
4.	149.489,12	5,5	0,807216743	120.670,12	232.521,73
5.	157.229,82	5,5	0,765134354	120.301,94	352.823,67
<b>Neto sadašnja vrijednost projekta</b>				<b>352.823,67</b>	<b>-</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

Tablica 23 prikazuje obračun neto čiste sadašnje vrijednosti projekta. Uz diskontnu kamatnu stopu od 5,5 %, čista sadašnja vrijednost veća je od nule (352.823,67 kn), pa se može zaključiti da je projekt potpuno prihvatljiv jer je temeljni uvjet ocjene projekata pomoću ove metode da neto sadašnja vrijednost bude veća od nule.

## 10.5. Interna stopa profitabilnosti

Interna stopa profitabilnosti je stopa pomoću koje sadašnju vrijednost budućih, očekivanih čistih primitaka ekonomskog tijeka projekta izjednačavamo s vrijednošću ukupnih investicijskih ulaganja, pri kojoj je čista sadašnja vrijednost jednaka nuli.<sup>61</sup>

Tablica 24. Približna interna stopa profitabilnosti

Diskontna stopa	Neto sadašnja vrijednost
1	2
5,50	352.823,67
40,00	21.071,87
45,00	6.332,68
46,00	2.165,38
47,00	-1.886,13

Izvor: Vlastita izrada autora

U tablici 23 prikazana je približna interna stopa profitabilnosti prema kojoj treba biti zadovoljen uvjet čija čista sadašnja vrijednost je jednaka nuli. Iz gore prikazane tablice vidljivo je da je diskontna stopa u rasponu između 46 % i 47 %. Diskontna stopa od 46 % daje najnižu pozitivnu čistu sadašnju vrijednost koja iznosi 2.165,38 kn, dok stopa od 47 % prikazuje prvu negativnu sadašnju vrijednost u iznosu od -1.886,13 kn.

Interna stopa profitabilnosti izračunava se pomoću sljedeće formule:

$$ISP = pn - 1 + \frac{Rn - 1}{Rn - 1 + Rn} pi$$

<sup>61</sup> Kuvačić N.: *Poduzetnički projekt ili kako sačiniti biznis plan?*, Beretin, Split., 2002., str 153.

gdje su:

- $ISP$  = interna stopa profitabilnosti,
- $pn-1$  = stopa koja daje najnižu pozitivnu čistu sadašnju vrijednost,
- $Rn-1$  = najniža pozitivna čista sadašnja vrijednost,
- $Rn$  = prva negativna čista sadašnja vrijednost,
- $pi$  = interval upotrijebljenih diskontnih stopa.

Interna stopa profitabilnosti ( $ISP$ ) ovog proslovnog projekta je:

$$ISP = 46 + (2165,38 : ((2165,38 + 1886,13)) * 1$$

$$ISP = 46 + 0,53 = 52,53 \%$$

Budući da je kod metode neto sadašnje vrijednosti diskontna stopa specificirana kao tržišno određena, dok se kod metode interne stope profitabilnosti traži vrijednost diskontne stope koja čistu sadašnju vrijednost izjednačava s nulom, tako bi prosječna profitabilnost za ovaj projekt iznosila 52,53 %, a kamatna stopa na zajam 5,5 %, to znači da je interna stopa viša od tražene za 47,03 %, s time se zaključuje da je projekt prihvatljiv.

## 10.6. Prosječna profitabilnost

Prosječna profitabilnost ili stopa povrata pokazatelj je i ocjena projekta koja se zasniva na temelju prosjeka čistih dobiti iz projekcije dobiti – gubitka tijekom promatranih godina eksploatacijskog razdoblja projekta. Stopa povrata računa se prema idućem principu: prosjek čistih primitaka ekonomskog tijeka projekta iz promatranih godina njegove eksploatacije podijeli se s iznosom početnih ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva pa se dobiveni broj pomnoži sa 100.<sup>62</sup>

Taj izračun možemo zapisati u obliku formule gdje je:

- $PP$  = prosječna profitabilnost,
- $R_t$  = čisti primici iz godine  $t$ ,
- $I_0$  = početno ulaganje,

---

<sup>62</sup> Kuvačić N.: Poduzetnički projekt ili kako sačiniti biznis plan?, Beretin, Split., 2002., str 156.

- $n$  = broj promatranih godina.

$$PP = \left( \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{n} \right) : I_0 \times 100$$

$$PP = ((103.533,11 + 134.349,93 + 141.862,59 + 149.489,12 + 157.229,82) / 5) : 250.000,00$$

$$PP = (686.464,57 / 5) : 250.000,00 \quad PP = 0,55$$

Tablica 25. Prosječna profitabilnost

Godina eksploatacije projekta	Neto primici
1	2
1.	103.533,11
2.	134.349,93
3.	141.862,59
4.	149.489,12
5.	157.229,82
<b>Ukupno</b>	<b>686.464,57</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

U slučaju ovog poduzetničkog projekta prosječna profitabilnosti iznosi 54,92 %, što znači da bi ukupna ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva tijekom svake od promatranih godina eksploatacije projekta donosila oko 54,92 % čistih primitaka ekonomskog tijeka

## 10.7. Analiza likvidnosti

Analiza likvidnosti još je jedan način ocjene projekta sa stajališta potencijalnih financijera. Može se reći da analiza likvidnosti daje precizan uvid u takozvano zdravstveno stanje konkretnog pothvata pa na taj način odgovara na upit o profitabilnom poslovanju tijekom promatranih godina eksploatacijskog razdoblja uz istovremeno i pravodobno udovoljavanje zahtjevima servisiranja zajma.

Poslovni projekt smatra se likvidnim ukoliko je financijski tijek od nulte pa sve do završne godine veći od nule. Time se prikazuje da je projekt u mogućnosti servisiranja

bankarskih zajmova, urednog podmirivanja obveza prema zaposlenima te redovno uplaćivati porez na dobit pored ostvarivanja pozitivnih čistih primitaka.<sup>63</sup>

Ova analiza je posebno zanimljiva potencijalnim kreditorima jer iz nje moguće ocijeniti financijsko stanje poduzetničkog pothvata. Pozitivan rezultat projekta znači mogućnost pravovremenog pokrića obveza prema financijskim institucijama, državnom proračunu i uposlenicima u promatranom razdoblju, što dokazuje tablica 19. Kumulativ čistih financijskih primitaka u petoj godini eksploatacije projekta iznosi 635.593,97 kn, što dokazuje visok stupanj buduće likvidnosti.

### **10.8. Analiza osjetljivosti**

Analiza osjetljivosti ili senzitivna analiza podrazumijeva postupke penalizacije. Penaliziranje projekcije odnosi se na opterećivanje računa dobiti – gubitka različitim pretpostavljenim rizicima moguće precijenjenosti prihoda ili pak podcijenjenosti rashoda.

Projekt je za svih pet godina penaliziran (opterećen) s tri rizične pretpostavke:

1. pretpostavka: Ukupni prihodi poslovnog projekta smanjeni su za 5 %.
2. pretpostavka: Povećane su ukupne plaće za 5 %.
3. pretpostavka: Povećani su materijalni troškovi za 5 %.

---

<sup>63</sup> Kuvačić N.: Poduzetnički projekt ili kako sačiniti biznis plan?, Beretin, Split., 2002., str 157.

Tablica 26. Penalizacija računa dobiti i gubitka

Red. broj	Prihodi i rashodi (dobit / gubitak)	Godine eksploatacije projekta					Ukupno
		1.	2.	3.	4.	5.	
1	2	5	6	7	8	9	10
<b>I.A.</b>	<b>Ukupni prihod A</b>	<b>593.640,00</b>	<b>605.512,80</b>	<b>617.623,06</b>	<b>629.975,52</b>	<b>642.575,03</b>	<b>3.089.326,40</b>
-	(minus) prva pretpostavka	29.682,00	30.275,64	30.881,15	31.498,78	32.128,75	154.466,32
<b>I.B.</b>	<b>Ukupan prihod B</b>	<b>563.958,00</b>	<b>575.237,16</b>	<b>586.741,90</b>	<b>598.476,74</b>	<b>610.446,28</b>	<b>2.934.860,08</b>
<b>II.A.</b>	<b>Ukupni rashodi A</b>	<b>493.626,55</b>	<b>495.018,55</b>	<b>496.438,39</b>	<b>497.886,63</b>	<b>499.363,83</b>	<b>2.482.333,95</b>
+	(plus) druga pretpostavka	17.633,04	17.633,04	17.633,04	17.633,04	17.633,04	88.165,20
+	(plus) treća pretpostavka	2.680,00	2.733,60	2.788,27	2.844,04	2.900,92	13.946,83
<b>II.B.</b>	<b>Ukupni rashodi B</b>	<b>513.939,59</b>	<b>515.385,19</b>	<b>516.859,70</b>	<b>518.363,70</b>	<b>519.897,79</b>	<b>2.584.445,97</b>
<b>III.A.</b>	<b>Ukupna dobit A (I.A.-II.A)</b>	<b>70.331,45</b>	<b>80.218,61</b>	<b>90.303,51</b>	<b>100.590,11</b>	<b>111.082,45</b>	<b>452.526,14</b>
<b>III.B.</b>	<b>Ukupna dobit B (I.B.-II.B)</b>	<b>50.018,41</b>	<b>59.851,97</b>	<b>69.882,20</b>	<b>80.113,04</b>	<b>90.548,49</b>	<b>350.414,11</b>
- P1	(minus) porez na dobit A (20%)	14.066,29	16.043,72	18.060,70	20.118,02	22.216,49	90.505,23
- P2	(minus) porez na dobit B (20%)	10.003,68	11.970,39	13.976,44	16.022,61	18.109,70	70.082,82
<b>IV.A.</b>	<b>Neto (čista) dobit A (III.A.-P1)</b>	<b>56.265,16</b>	<b>64.174,89</b>	<b>72.242,81</b>	<b>80.472,09</b>	<b>88.865,96</b>	<b>362.020,91</b>
<b>IV.B.</b>	<b>Neto (čista) dobit B (III.B.-P2)</b>	<b>40.014,73</b>	<b>47.881,58</b>	<b>55.905,76</b>	<b>64.090,43</b>	<b>72.438,79</b>	<b>280.331,29</b>

Izvor: Vlastita izrada autora

Tijekom svih pet promatranih godina eksploatacije projekta moguće je ostvariti znatne iznose čiste dobiti što je vidljivo iz tablice 26. Evidentan je visok stupanj otpornosti projekta obzirom na tri rizične pretpostavke:

1. pretpostavka: Smanjenje ukupnih prihoda za 5 %,
2. pretpostavka: Povećanje ukupnih plaća za 5 %,
3. pretpostavka: Povećanje materijalnih troškova za 5 %.

Kumulativno (nakon pet godina eksploatacije) čista dobit iznosi 280.331,29 kn, značenje ove analize je ujedno i potvrda prihvatljivosti projekta.

## 11. ZAKLJUČAK

U literaturi postoje brojne definicije poduzetništva, no u osnovi, svima je zajedničko da je ulazak u poduzetništvo ozbiljan pothvat. Osim brojnih prednosti ulaska u poduzetništvo, ima i nedostataka, kao što su nesigurnost ostvarenja dohotka, mogućnost odnosno rizik od gubitka uloženog kapitala, nedefinirano radno vrijeme, visoka razina stresa, neograničena odgovornost i slično.

Poduzetnik treba imati neke osobine, odnosno mora biti kreativan, samostalan, spreman na preuzimanje rizika, treba imati socijalne i komunikacijske sposobnosti, kao i biti sposoban uočiti prilike u kojima svoje ideje može pretvoriti u pothvat, ovisno o različitim kontekstima. U radu su spomenute teorije poduzetništva, odnosno govori se o klasičnoj i neoklasičnoj školi. U klasičnu se ubraja američka i njemačka škola. Nadalje, utvrđene su razlike između određenih pravnih oblika poduzetništva, bilo po pitanju vlasništva, udjela u vlasništvu, odgovornosti itd. Osnovni pravno-organizacijski oblici poduzetništva jesu trgovačka društva, obrti i slobodna zanimanja, te zadruge, ortaštva, obiteljska poljoprivredna gospodarstva, udruge, ustanove, zaklade i fondacije.

U konačnici, poduzetnička aktivnost općenito rezultat je prije svega složene interakcije poduzetnika s poslovnom okolinom, a koja može biti stimulirajuća ili pak ograničavajuća i to u bilo kojoj fazi životnog ciklusa određenog poduzetničkog djelovanja, točnije od percepcije samih prilika, pa sve do oblikovanja određenih namjera, pokretanja poslovnog pothvata te do upravljanja rastom i prestanka poduzetničkog djelovanja.

Nadalje, nositelj razvoja i osnovni pokretač poduzetništva svakako je poslovna ideja. Međutim, iako važan čimbenik, poslovna ideja ipak nije presudni faktor u poduzetničkom pothvatu. Naime, kao presudan faktor ističe se njezina realizacija, odnosno realizacija poduzetničkog pothvata i određenih poduzetničkih radnji koje se pritom poduzimaju kako bi se ostvarili prethodno postavljeni ciljevi. Na samu realizaciju utječe čitav niz faktora. Međutim, ključan korak u realizaciji ideje svakako je planiranje, koje se temelji na izradi i implementaciji poslovnog plana. Kako je već prethodno spomenuto, sustavni prikaz planiranih ciljeva i aktivnosti poduzeća u određenom vremenskom razdoblju, obično je to višegodišnje razdoblje, naziva se poslovni plan. Drugim riječima, poslovni plan je dokument koji ne samo da sadrži cjelovito obrazloženje o ulaganjima u posao, već sadrži i ocjenu očekivanih učinaka i varijantnih rješenja za rizične situacije, a koje se mogu očekivati u budućnosti.



U ovom je poslovnom planu obrađen poslovni projekt proširenja djelatnosti poduzeća Suton d.o.o. Iako je temeljna djelatnost ovog poduzeća građevinske prirode, ovim se poslovnim planom povećavaju mogućnosti i kapacitet velikog broja segmenata poduzeća. U planu su detaljno izračunata i prikazana potrebna ulaganja te specifični zadaci, odnosno ciljevi pomoću kojih bi se projekt uspješno proveo. Kako bi se opći cilj proširivanja djelatnosti, stvaranja konkurentnosti te plasiranja na novo tržište uspješno ostvario potrebno je izraditi i detaljno predvidjeti, ne samo ulaganja nego i moguće buduće poslovne prilike i nepravilike, a sve je to sadržano u gore prikazanom poslovnom planu. Iz poslovnog se plana na temelju raznih analiza i ocjene učinkovitosti da iščitati da je za ovaj poslovni pothvat potrebno otprilike 250.000,00 kn. Ovim bi se novčanim sredstvima omogućilo ispunjavanje pojedinačnih ciljeva i zadataka, a također je analizama utvrđeno da je ulaganje u ovaj projekt prihvatljivo te pokazatelji uspješnosti pokazuju zadovoljavajuće vrijednosti.

## POPIS LITERATURE

### *Popis knjiga i članaka:*

1. Bakotić D., et.al.: *Obiteljsko poduzetništvo*, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Mostar 2016.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P.; Pološki Vokić N.: *Suvremeni menadžment*, Školska knjiga, Zagreb 2008.
3. Benić Đ.: *Uvod u ekonomiju*, Školska knjiga, Zagreb., 2011.
4. Bobera D., Hunjet A., Kozina G.: *Poduzetništvo*, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2015.
5. Buble M.: *Menadžment malog poduzeća*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split 2003.
6. Buble M., Kružić D.: *Poduzetništvo*, RRiF, Zagreb 2006.
7. Cingula M.: *Poduzetništvo*, Školska knjiga, Zagreb 2001.
8. Desbois J.: *Ensuring a successful family business management succession*, Nova School of Business and Economics, Portugal 2016.
9. Dollinger J.M.: *Entrepreneurship, Strategies and Resources*, Richard D. Irwin & Austen Press, Illinois 1995.
10. Dyer W.G.: *The Entrepreneurial Experience*, Jossey – Bass, San Francisco 1992.
11. Gebarowski Marcin, Lisowska Renata, *Towards Success in a Competitive Market: The Importance of Entrepreneurship and Innovation*, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), Vol. 15, No. 1, Fundacija Cognitione, Moldova 2019.
12. Gerisck E.K., et.al.: *Generation to generation: Life cycle of the family business*, Harvard Business School Press 1997.
13. Hisrich R., Peters M.P., Shepherd D.A.: *Entrepreneurship*, McGraw – Hill, New York 2008.
14. Gorupić D., st., Gorupić D., ml.: *Poduzeće: postanak i razvoj poduzetništva i poduzeća*, Informator, Zagreb 1990.
15. Kružić D.: *Poduzetništvo i ekonomski rast: reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji*, Ekonomska misao i praksa, Vol. 16, No. 2 2007.
16. Kružić D., Bulog I.: *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje, održivost*, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split 2012.
17. Kuvačić N.: *Počela poduzetništva*, Beretin, Split 1999.

18. Kuvačić N.: Poduzetnička biblija, Beretin, Split 2005.
19. Kuvačić N.: Poduzetnički projekt ili kako sačiniti biznis plan?, Beretin, Split 2002.
20. Kušter M.: Uvod u graditeljstvo, nastavni materijali, Zagreb 2012.
21. Lambrecht J.: Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model, *Family Business Review*, Vol. 18, No. 4, Brussels 2005.
22. Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje, Republika Hrvatska, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, Zagreb 2010.
23. Perčin M.: Socijalno poduzetništvo inovacija za dobrobit čovječanstva, Organizacija za građanske inicijative, Osijek 2011.
24. Puška, A.: Analiza osjetljivosti u funkciji investicijskog odlučivanja, *Praktični menadžment*, Vol. 2, No. 3 2011.
25. Scase R.: Entrepreneurship and Proprietorship in Transition: Policy Implications for the Small- and Medium-size Enterprise Sector, United Nations University World Institute for Development Economics Research Helsinki 2000.
26. Srića V.: Upravljanje kreativnošću, Školska knjiga Zagreb 1992.
27. Šipić, N., Najdanović, Z.: Osnove poduzetništva, Skripta, Visoka poslovna škola Zagreb, katedra za marketing Zagreb 2012.
28. Škrtić, M.: Poduzetništvo, Sinergija d.o.o., Zagreb 2006.
29. Škrtić M., Mikić M.: O socijalnom poduzetništvu u svijetu i u Republici Hrvatskoj, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol. 5, No. 1, Zagreb 2007.
30. Škrtić M., Mikić M.: Poduzetništvo, Sinergija nakladništvo, Zagreb 2011.
31. Tkalec, Z.: Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, *Učenje za poduzetništvo*, Vol. 1, No. 1 2011.
32. Udovičić A.: Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo, *Učenje za poduzetništvo*, Vol. 1, No. 1, Veleučilište u Šibeniku, Šibenik 2011.
33. Wright M., et al.: *Family Business Entrepreneurship*, Institute for Family Business, London 2016.

*Popis internetskih izvora:*

1. Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju. Dostupno na: <https://www.apprrr.hr/od-danas-na-snazi-zakon-o-obiteljskom-poljoprivrednom-gospodarstvu/>. Pristupljeno: 12. veljače 2020.
2. Besplatni vodič za buduće poduzetnike i za one koji razmišljaju o ulasku u poduzetnički pothvat – uz primjere iz prakse, Osnivanje j.d.o.o.-a, Praktični vodič autora Zorana Relića, 2017. Dostupno na: <https://www.zorland.eu/wp-content/uploads/2017/11/Osnivanje-j.d.o.o.-a-vodi%C4%8D-za-poduzetnike.pdf>. Pristupljeno: 12. veljače 2020.
3. Društvo s ograničenom odgovornošću d.o.o. – definicija – moj bankar. Dostupno na <https://www.moj-bankar.hr/Kazalo/D/Dru%C5%A1tvo-s-ograni%C4%8Denom-odgovorno%C5%A1%C4%87u-d-o-o>. Pristupljeno: 18. veljače 2020.
4. Osnivanje jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću. Dostupno na: <https://www.zorland.eu/wp-content/uploads/2017/11/Osnivanje-j.d.o.o.-a-vodi%C4%8D-za-poduzetnike.pdf>. Pristupljeno: 18. veljače 2020.
5. FININFO. Dostupno na: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/suton-za-proizvodnju-trgovinu-i-usluge/Detaljno/66729>. Pristupljeno: 23. veljače 2020.
6. Hrvatska gospodarska komora: Kako započeti poduzetničku djelatnost, Zagreb, 2016. Dostupno na: <https://www.hgk.hr/documents/poduzdjelatnost2016hrweb57e27cf4d75df.pdf>. Pristupljeno: 23. veljače 2020.
7. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=45601>. Pristupljeno: 26. veljače 2020.
8. Pejić, M.: Pravni oblici poduzetništva. Dostupno na: <http://www.ekonos.hr/porezi/pravni-oblici-poduzetnistva-i-dio/>., 2013. Pristupljeno: 27. veljače 2020.
9. Od danas na snazi Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu. Dostupno na: <https://www.apprrr.hr/od-danas-na-snazi-zakon-o-obiteljskom-poljoprivrednom-gospodarstvu/>. Pristupljeno: 27. veljače 2020.
10. Poslovni forum. Dostupno na: <http://www.poslovniforum.hr/info/doo.asp>. Pristupljeno: 13. ožujka 2020.

11. PSC – Jedinствена kontaktna točka za usluge: Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću. Dostupno na: <<http://psc.hr/jednostavno-drustvo-s-ogranicenom-odgovornoscu/>>. Pristupljeno: 15. ožujka 2020.

*Popis Zakona:*

Zakon o trgovačkim društvima. Narodne novine 40/2019.

Zakon o obrtu. Narodne novine 41/2020.

Zakon o zadrugama. Narodne novine 98/2019.

Zakonu o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu. Narodne novine 29/2018.

Zakon o gradnji. Narodne novine 125/2019.

## POPIS ILUSTRACIJA

<i>Popis tablica</i>	str.
Tablica 1. Prijevodi pojma „poduzetništvo“ .....	9
Tablica 2. Prednosti i nedostaci jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću.....	14
Tablica 3. Projekcija prodaje i prihoda od mjesečne prodaje usluga .....	40
Tablica 4. Popis mjera i visina ulaganja u zaštitu okoliša .....	43
Tablica 5. Popis mjera i visina ulaganja u zaštitu pri radu .....	43
Tablica 6. Tehnološko-tehnički kapacitet usluge projekta .....	45
Tablica 7. Projekcija ulaganja u stalna sredstva.....	47
Tablica 8. Projekcija mjesečnih ulaganja u materijalne inpute.....	48
Tablica 9. Popis i trajanje pojedine aktivnosti (poslova) izvedbe.....	49
Tablica 10. Projekcija terminskog plana aktivizacije projekta .....	50
Tablica 11. Projekcija visine strukture ukupnih ulaganja.....	53
Tablica 12. Izvori sredstava .....	54
Tablica 13. Projekcija otplate bankarskog zajma.....	55
Tablica 14. Proračun godišnjih bruto plaća .....	56
Tablica 15. Projekcija godišnje amortizacije i ostataka vrijednosti projekta .....	57
Tablica 16. Dinamička projekcija godišnjih prihoda .....	59
Tablica 17. Dinamička projekcija rashoda .....	60
Tablica 18. Dinamička projekcija računa dobiti i gubitka.....	62
Tablica 19. Projekcija ekonomskih tijekova.....	63
Tablica 20. Dinamička projekcija financijskih tijekova.....	64
Tablica 21. Razdoblje povrata ulaganja.....	66
Tablica 22. Stopa prinosa prema godinama eksploatacije projekta .....	67
Tablica 23. Obračun neto (čiste) sadašnje vrijednosti.....	69
Tablica 24. Približna interna stopa profitabilnosti .....	70
Tablica 25. Prosječna profitabilnost .....	72
Tablica 26. Penalizacija računa dobiti i gubitka .....	74

*Popis slika:*

Slika 1. Rizici ulaska u poduzetništvo .....	8
Slika 2. Osobine poduzetnika.....	18
Slika 3. Piramida vještina poduzetnika.....	18

*Popis shema:*

Shema 1. Organizacijska shema poduzeća .....	51
--	----

## **IZJAVA**

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Dominik Suton**

**Matični broj studenta: 02-0035/17-R**

**Naslov rada: Proširenje djelatnosti kao oblik poduzetništva s primjerom poduzeća „Suton“ d.o.o. iz Nuštra**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

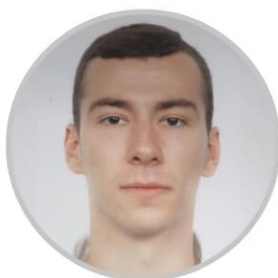
Datum

Potpis studenta

26.10.2020.

\_\_\_\_\_





## Dominik Suton

**Državljanstvo:** hrvatsko

**☎ (+385) 976977933**

**Datum rođenja:** 28/11/1995

**Spol:** Muško

**✉ E-adresa:** [dominiksuton@gmail.com](mailto:dominiksuton@gmail.com)

**📍 Adresa :** Vidova 45, 32221 Nuštar (Hrvatska)

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

---

**bacc. oec.**

**Veleučilište Lavoslav Ružička** [ 01/10/2014 – 01/07/2017 ]

**Adresa:** Županijska ulica 50, 32000 Vukovar (Hrvatska)

<https://www.vevu.hr/>

**struč.spec.oec**

**Veleučilište Baltazar Zaprešić** [ 01/10/2017 – Trenutačno ]

**Adresa:** Ulica Vladimira Novaka 23, 10290 Zaprešić (Hrvatska)

<https://www.bak.hr/>

### JEZIČNE VJEŠTINE

---

Materinski jezik/jezici:

**hrvatski**

**engleski**

**SLUŠANJE: C1 ČITANJE: C1 PISANJE: B2**

**GOVORNA PRODUKCIJA: B2**

**GOVORNA INTERAKCIJA: B2**

### DIGITALNE VJEŠTINE

---

**Internet / Rad na raunalu / Vjeto baratanje Microsoft Office alatima (Word Excel Power Point) / Druvene mree / Windows**

### VOZAČKA DOZVOLA

---

Vozačka dozvola: **AM**

Vozačka dozvola: **A1**

Vozačka dozvola: **B1**

Vozačka dozvola: **B**