



Poduzetnički starter - podrška vašem poslovnom početku

ERSTE  **korakpokorak** 
Bank

Sadržaj

1. PODUZETNIČKE SPOSOBNOSTI I RAZRADA POSLOVNE IDEJE	1
1.1. Poduzetničke osobine i vještine	1
1.2. kompetencije poduzetnika	2
1.3. Provjera / procjena poslovne prilike	3
1.3.1. Jednostavno prethodno provjeravanje	3
1.3.2. Provjeravanje atraktivnosti djelatnosti kojom se poduzetnik želi početi baviti	3
1.4. Razlozi pokretanja poduzetničkog pothvata	4
1.4.1. Vizija i misija poduzetničkog pothvata	5
1.5. Nastanak poduzetničke ideje i razlozi osnivanja	6
1.5.1. Predmet poslovanja	7
1.6. Najčešće pogreške poduzetnika početnika	8
1.7. Dodatak poglavlju	9
2. PRAVNI OBLICI	13
2.1. Obrt	13
2.1.1. Prednosti i nedostaci obrta	13
2.1.2. Vrste obrta	14
2.1.3. Osnivanje obrta	15
2.2. Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)	16
2.2.1. Prednosti i nedostaci društva s ograničenom odgovornošću	16
2.2.2. Osnivanje d.o.o.	16
2.3. Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.)	17
2.3.1. Osnivanje j.d.o.o.	18
2.4. Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (opg)	18
2.4.1. Osnivanje opg-a	19
3. UPOZNAJTE SVOJE POSLOVNE OBVEZE	20
3.1. Obveze plaćanja doprinosa za obvezna osiguranja te poreza i prireza na dohodak	20
3.1.1. Doprinosi	20
3.1.2. Porez na dohodak	20
3.1.3. Porez na dobit	24
3.2. Utvrđivanje obveznih doprinosa	25
3.2.1. Utvrđivanje obveznih doprinosa kod obavljanja samostalne djelatnosti paušalnog obrta kada vlasnik obrta radi isključivo u obrtu	25
3.2.2. Utvrđivanje obveznih doprinosa kod obavljanja samostalne djelatnosti paušalnog obrta kada je vlasnik obrta zaposlen kod drugog poslodavca	26
3.2.3. Utvrđivanje obveznih doprinosa i poreza na dohodak kod obavljanja samostalne djelatnosti obrta kada vlasnik obrta radi isključivo u obrtu – obrtnik dohodaš	27
3.2.4. Utvrđivanje obveznih doprinosa te poreza na dohodak kada je vlasnik obrta zaposlen kod drugog poslodavca	27
3.2.5. Utvrđivanje obveznih doprinosa i poreza na dohodak kod obavljanja samostalne djelatnosti obrta kao obveznika poreza na dobit – obrtnik dobitaš	27
3.2.6. Utvrđivanje obveznih doprinosa i poreza na dohodak za j.d.o.o. i d.o.o. ako je vlasnik ujedno i zaposlen u društvu	28
3.2.7. Utvrđivanje obveznih doprinosa i poreza na dohodak za j.d.o.o. i d.o.o. ako vlasnik nije zaposlen u društvu nego je zaposlen kod drugog poslodavca	29
3.2.8. Utvrđivanje obveznih doprinosa i poreza na dohodak za j.d.o.o. i d.o.o. ako vlasnik nije zaposlen ni u svojoj tvrtci ni kod drugog poslodavca	29
3.2.9. Utvrđivanje obveznih doprinosa i poreza na dohodak vlasnika odnosno nositelja obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva – opg-a	29

3.3. Porez na dodanu vrijednost (pdv)	31
3.4. Fiskalizacija	32
3.5. Prijave i odjave vlasnika i zaposlenika na mirovinsko i zdravstveno osiguranje	34
3.6. Minimalni tehnički uvjeti	35
3.7. Ostale obveze, članarine i doprinosi	36
3.8. Vođenje knjigovodstva i odabir knjigovodstvenog servisa	38
3.9. Inspekcijski nadzor	38
4. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA	39
4.1. Što je istraživanje tržišta	39
4.2. Važnost istraživanja tržišta	39
4.3. Područja interesa	39
4.4. Izvori informacija	40
5. KAKO NAPRAVITI MARKETING PLAN	42
6. PROCIJENITE TROŠKOVE SVOJIH PROIZVODA I USLUGA	50
6.1. Tehnološko-tehnički elementi pothvata i opis tehnologije	50
6.2. Troškovi poslovanja – vrste troškova	51
6.3. Struktura i broj zaposlenih – troškovi osoblja i obračun plaće	52
6.4. Izračun amortizacije	54
6.5. Kalkulacija cijena proizvoda i usluga	55
7. IZRAČUNAJTE POTREBAN POČETNI KAPITAL	56
7.1. Financijski elementi pothvata	56
8. KAKO NAPRAVITI FINACIJSKE PLANOVE	58
8.1. Financijski izvještaji	58
8.2. Izračun financijskih pokazatelja	66
9. KAKO NAPISATI POSLOVNI PLAN	68
9.1. Što je poslovni plan i zašto je neophodan za poslovni pothvat	68
9.2. Elementi poslovnog plana	69
9.3. Zaključne smjernice	72
9.4. Uspjeh malog poduzeća	72
POPIS LITERATURE	74

1. Poduzetničke sposobnosti i razrada poslovne ideje

1.1. Poduzetničke osobine i vještine

Uspjeh svakog poduzetničkog pothvata u najvećoj mjeri ovisi o osobinama, vještinama i financijskoj situaciji poduzetnika. Upravo iz tog razloga prije odluke o pokretanju posla treba utvrditi koje su vještine i osobine neophodne za to.

Za uspješno pokretanje svakog poslovnog pothvata potrebne su, kao što je već navedeno, **osobine** (predanost poslu, motivacija, preuzimanje rizika, odlučivanje) i **vještine** (tehničke i upravljačke), dok veliku ulogu svakako ima i **okruženje** u kojem se osoba nalazi (situacija tj. podrška okoline, ponajprije obitelji). Mnogi uspješni poduzetnici u početku poslovanja nisu posjedovali neophodne vještine i osobine, a ipak su ostvarili zapažen rezultat. Dakle, moguće je zaključiti kako se vještine mogu naučiti, a osobine razviti i unaprijediti.

Unapređenje vještina i osobina moguće je kroz:

- razgovor s prijateljima, obitelji te drugim ljudima koji se bave poduzetništvom
- promatranje drugih poduzetnika i izdvajanje onog što ih čini uspješnima u poslu
- educiranje
- čitanje knjiga iz kojih je moguće naučiti više o onome što je potrebno za uspješno poslovanje

Istraživanja su pokazala kako su kod poduzetnika u većoj mjeri izražene određene osobine i vještine. Te su vještine i osobine prikazane u Tablici 1:

Poduzetničke vještine	Poduzetničke osobine
Uvjeravanje	Kreativnost
Pregovaranje	Ambicioznost
Prezentiranje	Samouvjerenost
Rješavanje konflikata	Upornost
Strateško razmišljanje	Inicijativa
Donošenje odluka	Znatiželja
Umrežavanje	Predanost poslu

Poduzetničko ponašanje karakterizira traženje i prepoznavanje prilika u okruženju, preuzimanje inicijativa i prihvaćanje rizika. Prije ulaska u svijet poduzetništva svaki bi poduzetnik trebao ocijeniti svoje vještine i osobine s obzirom na one koje su izdvojene kao neophodne za uspješno poslovanje i procijeniti posjeduje li ih. Nakon

samostalne ocjene potrebno je izraditi plan za unapređenje vještina i osobina koje nisu dobile zadovoljavajuću ocjenu i krenuti u njegovu realizaciju.

Postoji velik broj različitih testova koji provjeravaju poduzetnička znanja i sposobnosti, na temelju kojih ispitanik može unaprijediti svoja znanja, sposobnosti i vještine. Rezultati takvih testova pomažu ne samo unapređenju postojećih, već i otkrivanju novih osobina. Na kraju ovog poglavlja nalaze se testovi namijenjeni procjeni vlastitih poduzetničkih sposobnosti.

U nastavku su objašnjeni pojmovi koji karakteriziraju poduzetničko ponašanje:

- orijentacija postignuću
- autonomija i nezavisnost
- kreativno razmišljanje
- umjerena sklonost preuzimanju rizika
- interni lokus kontrole

Orijentacija postignuću

Poduzetnici su motivirane, energične osobe spremne na naporan rad. Dinamične su i predane izvršenju zadataka te ih odlikuje velika potreba za postignućem. Osoba s velikom potrebom za postignućem posjeduje sljedeće osobine:

- orijentaciju prema budućnosti
- oslanjanje na vlastite sposobnosti
- optimistično, a ne pesimistično poimanje
- snažnu orijentaciju na zadatak
- učinkovito upravljanje vremenom
- koncentriranost na vlastite rezultate i rezultate drugih
- visoku razinu energije, motivacije i dinamičnosti
- samouvjerenost u obrani ideja i stavova
- odlučnost u ispunjavanju ciljeva i u trenucima kada se pojave poteškoće u poslovanju
- odgovornost i upornost u ostvarivanju ciljeva
- usmjerenost izazovnim, ali realnim ciljevima
- spremnost na prekovremeni i naporan rad prilikom dovršavanja zadataka

Potreba za autonomijom

Poduzetnik je osoba koja oblikuje, vodi i kreira na svoj način. Osoba s visokom potrebom za autonomijom posjeduje sljedeće osobine:

- neovisnost, radije radi sama
- izražava svoj stav, osjeća snažnu potrebu da radi ono što želi na svoj način, a ne prema tuđim zamislima
- individualist, ne reagira na pritisak grupe
- vođa, radije će biti glavni i odgovorni nego primati naredbe
- nekonvencionalnost, spremna istaknuti se svojom različitosti
- samouvjerenost, ima potrebu reći što misli i donosi vlastiti

stav o problemima

- odlučnost, upornost i tvrdoglavost u ostvarivanju ciljeva

Kreativno razmišljanje

Poduzetnik je osoba koja predstavlja nepresušni izvor ideja, ima maštovit pristup rješavanju problema i sklona je gledati život na drugačiji način. Usmjerenost k inovacijama i potreba za postignućem pomaže joj da razvije ideje za stvaranje novih proizvoda i procesa, na primjer novih tehnologija, poslova, projekata, organizacija, zabavnih i umjetničkih proizvoda/usluga.

Osoba s izraženim kreativnim razmišljanjem posjeduje sljedeće osobine:

- maštovitost, inovativnost u stvaranju novih ideja
- intuiciju, sposobnost sintetiziranja ideja i znanja, donošenje pretpostavki kada je to potrebno
- promjenu orijentacije, daje prednost novome, promjeni i izazovima koji se razlikuju od rutine
- svestranost i sposobnost primjene vlastitih kapaciteta u projektima ili rješavanju problema
- znatiželju i zainteresiranost za nove ideje

Umjerena sklonost preuzimanju rizika

Poduzetnik traži informacije i stručna znanja kako bi procijenio vrijedi li iskoristiti priliku koju uobičajeno prati rizik. Osoba koja je sklona umjerenom preuzimanju rizika posjeduje sljedeće osobine:

- spremnost na donošenje odluke, sposobnost djelovanja i prosuđivanja i uz nepotpune informacije
- samosvjesna je i sposobna procjenjivati vlastite sposobnosti
- analitična, dobro procjenjuje moguću korist u odnosu na troškove
- ciljno je orijentirana, sama sebi postavlja izazovne, ali i ostvarive ciljeve
- efektivno upravlja informacijama s pomoću kojih izračunava vjerojatnost uspješnosti pothvata

Interni lokus kontrole

Poduzetnici imaju interni lokus kontrole, tj. vjeruju kako imaju nadzor nad vlastitim životom. Vjeruju da uspjeh ovisi o njihovom nastojanju i napornom radu. Preuzimaju odgovornost za svoje postupke, kako za uspjehe tako i za neuspjehe.

Osoba koja ima interni lokus kontrole posjeduje sljedeće osobine:

- traži, uočava i iskorištava prilike
- samouvjereno vjeruje da je gospodar vlastite sudbine i krojač vlastite sreće, ne vjeruje u sudbinu
- proaktivna je, na svoj način preuzima odgovornost u rješavanju problema koji se pojave na putu ka uspjehu
- odlučna je, teži preuzeti kontrolu nad životom
- svjesna je uspjeha, izjednačuje postignute rezultate s učinjenim naporima

Mnogi istraživači smatraju da ključna poduzetnička ponašanja povećavaju vjerojatnost realiziranja uspješnih poduzetničkih pothvata, a to su:

- **uočavanje i iskorištavanje prilika**
- **kreativno rješavanje problema**
- **autonomnost i neovisnost**
- **preuzimanje odgovornosti i inicijative u rješavanju izazova odnosno problema**
- **umrežavanje**
- **umjerena sklonost preuzimanju rizika**
- **toleriranje neizvjesnosti i donošenje odluka u slučaju nepotpunih informacija**

1.2. Kompetencije poduzetnika

Osim poduzetničkih osobina i vještina, za uspjeh budućeg poduzetničkog pothvata bit će važni i neki drugi čimbenici, kao što su: prethodno radno iskustvo, znanja i vještine stečeni na prethodnim radnim mjestima, praktično poznavanje poslovnih odnosa, hobiji, osobna poznanstva, obiteljske vrijednosti i sl.

Istraživanja su pokazala da se najveći broj poslovnih ideja temelji upravo na znanjima i vještinama stečenim na prethodnim radnim mjestima i hobijima. Na temelju hobija i interesa mogu proizaći različite ideje za pokretanje poduzetničkog pothvata, koje u kombinaciji sa stečenim iskustvima i poslovnom mrežom vode k uspješnom poslovanju.

Poduzetnik treba poraditi na razvijanju teoretskog znanja ili praktičnog iskustva koje mu je potrebno u poslovanju i/ili okupljanju tima zaposlenika čija su znanja komplementarna njegovu te na taj način doprinose prevladavanju „slabih točaka“ poduzetnika.

Ako su svjesni nedostatka neke osobine ili vještine, poduzetnici je pokušavaju nadoknaditi povezujući se s drugima koji je posjeduju – poslovnim partnerima,

zaposlenicima na upravljačkim pozicijama, zaposlenicima na prvim linijama (u kontaktu s kupcima). Prilikom zapošljavanja zaposlenika potrebno je razmisliti o njihovom profilu, odnosno vještinama i osobinama koje trebaju imati kako bi sinergija poduzetnikovih i njihovih znanja, vještina i osobina dala najbolje rezultate.

Za potrebe poslovnog plana u ovom dijelu piše se kraći životopis poduzetnika koji pokreće poslovanje ili je nositelj postojećeg poslovanja. Ako se radi o partnerstvu, piše se životopis obaju partnera te njihove uloge u poslovanju tvrtke. U životopisu treba staviti naglasak na poslove koje je poduzetnik dosada obavljao (kao dokaz znanja i vještina koje je stekao) te na obrazovanje (ponajviše na završeno obrazovanje i dodatna usavršavanja). Bitno je istaknuti iskustva na sličnim poslovima i bivše poslodavce, priznanja i diplome ostvarene u dosadašnjem radu, poznavanje stranih jezika, poznavanje rada na računalu i sl. Osobito je važno navesti stečene kompetencije na prethodnim radnim mjestima, ali i one stečene angažmanom u zajednici – volontiranjem (upravljačka znanja i vještine, upravljanje projektima i projektnim ciklusima i sl.)

1.3. Provjera / procjena poslovne prilike

1.3.1. Jednostavno prethodno provjeravanje

Čitanje i informiranje – kako bi poduzetnik procijenio poslovne prilike na tržištu, potrebno je posvetiti se ideji i proučavanju dostupne literature i online informacija o poduzećima sličnim vlastitom poduzeću. Prilikom provjeravanja dostupnih informacija poduzetnik može otkriti da je upravo on idealna osoba za taj posao, ali i suprotno, da o ciljanom poslu ne zna dovoljno, kao i da izabrani posao nije ono što bi želio raditi.

Ispitivanje tržišta – može ga provesti i sam poduzetnik, ono ne mora nužno uključivati skupo istraživanje konzultanata. Istraživanje je moguće provesti kroz razgovor s ljudima te na taj način dobiti njihovu povratnu informaciju odnosno mišljenje vezano uz proizvod ili uslugu. Poduzetnik može napraviti i uzorak proizvoda i ponuditi ljudima da ga isprobaju.

Prilikom istraživanja može postaviti neka od sljedećih pitanja:

- Koliko ste spremni platiti proizvod ili uslugu?
- Imate li prijedlog za poboljšanje?

- Može li se učiniti nešto više kako bi se što bolje zadovoljile potrebe potencijalnih kupaca? (više o istraživanju tržišta pročitajte u poglavlju 4)

1.3.2. Provjeravanje atraktivnosti djelatnosti kojom se poduzetnik želi početi baviti

Nove ideje rijetko predstavljaju potpune inovacije i ne odnose se na proizvod ili uslugu koje tržište do tada još nije imalo priliku konzumirati. Najčešće predstavljaju obogaćenu ili modificiranu verziju postojećih proizvoda i usluga koji su već prisutni na određenom tržištu, u određenoj djelatnosti. Prilikom ulaska u neku djelatnost potrebno je dobro upoznati tržište, biti svjestan „pravila igre“ koja ondje vrijede te procijeniti njezinu atraktivnost za ulazak novih igrača.

Atraktivnost neke djelatnosti za ulazak novih poduzeća može se provjeriti preko sljedećih elemenata:

A. Postojanje prepreka za ulazak novih poduzeća u neku djelatnost

- Visoki troškovi proizvodnje

U mnogim djelatnostima poduzeća koja dugo posluju i zauzimaju značajan dio tržišta proizvode velike količine proizvoda i zahvaljujući tome imaju niske troškove proizvodnje po jedinici proizvoda. Poduzeća koja tek ulaze u tu djelatnost teško mogu odmah početi proizvoditi tako veliku količinu te su im troškovi proizvodnje po jedinici proizvoda viši u odnosu na ona poduzeća koje već duže vrijeme posluju u toj djelatnosti. Navedena prepreka može se prebroditi ako proizvodi/usluge kojima poduzetnik ulazi na tržište imaju ugrađenu dodanu vrijednost u odnosu na već postojeće slične proizvode na tržištu, a kupac je cijeni i spreman je financijski je nagraditi. U tom slučaju nešto viši troškovi proizvodnje i konačna cijena proizvoda/usluge u odnosu na postojeće ponuđače u djelatnosti neće biti ograničavajući čimbenik prilikom prodora na tržište.

- Privrženost kupaca drugom brandu

U nekim djelatnostima postoji izuzetna privrženost kupaca nekom brandu (marci) proizvođača (npr. trgovine odjećom imaju razvijene marke proizvoda, brandove koje mnogi kupci slijede). Ako poduzetnik želi uspjeti u takvoj djelatnosti, treba biti spreman na značajna ulaganja u marketing kako bi i njegov brand postao prepoznatljiv.

- Značajna financijska ulaganja

Realizacija nekih poslovnih ideja zahtijeva značajna financijska ulaganja (u postrojenja za proizvodnju, marketing, posebne higijenske uvjete...). Poduzetnik treba pažljivo izračunati koliko sredstava i vremena je potrebno kako bi se investicija isplatila.

- Troškovi povezanih proizvoda i usluga

U nekim djelatnostima kupci, čak i da odluče prijeći na drugog dobavljača proizvoda/usluga, ne mogu tako lako realizirati svoju namjeru jer su vezani određenim troškovima (npr. poduzeća koja su kupila softver za praćenje poslovanja i obučila zaposlenike za njegovo korištenje ne mogu se jednostavno odlučiti na kupnju novog, bez obzira na njegove očite prednosti i superiornu izvedbu. Kupnja novog softvera zahtijeva novo ulaganje, prije svega vremena zaposlenika u obuku za korištenje novog softvera i dr.)

- Kanali distribucije

Ponekad su najlogičniji i najučinkovitiji kanali distribucije proizvoda/usluga do potencijalnih kupaca veoma teško dostupni, npr. pristup policama poznatih trgovačkih lanaca izuzetno je skup i praktički nedostižan malom proizvođaču, koji na početku svog poslovanja teško može jamčiti ustaljenu količinu i kvalitetu svojih proizvoda.

- Zakonska regulativa

Zakonska regulativa kojom je regulirana neka djelatnost ponekad također može predstavljati ograničavajući čimbenik pri ulasku u neku djelatnost, posebice ako podrazumijeva ograničavajući pristup sirovinama putem zakonskih ograničenja, visokih uvoznih tarifa...

B. Prijetnja od supstituta

Ako preraste u poslovni pothvat, poslovna ideja, konkurirat će ne samo sličnim proizvodima i uslugama, već i onima koji predstavljaju supstitute, odnosno zadovoljavaju istu potrebu kod kupaca.

C. Pregovaračka snaga dobavljača

Prilikom ulaska novog poduzeća u djelatnost potrebno je provjeriti pregovaračku snagu dobavljača:

- imaju li potencijalni dobavljači sirovina i drugih elemenata neophodnih za proizvodnju proizvoda/usluge veliku pregovaračku moć?
- jesu li ekskluzivni, imaju li puno kupaca, a malo konkurencije pa mogu postavljati uvjete poslovanja?
- mogu li se i sami odlučiti za ulazak na poduzetnikovo tržište te postati njegova konkurencija?

D. Pregovaračka snaga kupaca

Situacija u kojoj na tržištu ima znatno više ponuđača nego kupaca nekog proizvoda/usluga daje kupcima snažnu pregovaračku moć te mogućnost diktiranja uvjeta pod kojima će poslovati.

E. Rivalitet među poduzećima koja se nalaze u istoj djelatnosti

Ulaskom u određenu djelatnost poduzetnik treba provjeriti

i sljedeće:

- Ulazi li u djelatnost u kojoj je već prisutna dosta izražena konkurencija?
- Postoji li realna mogućnost da se konkurentska borba u djelatnosti u koju poduzetnik planira ući zaoštiri? Analizom navedenih elemenata procjene atraktivnosti neke djelatnosti moguće je procijeniti koliko su izražene barijere ulaska novih konkurenata u interesnu djelatnost poduzetnika.

1.4. Razlozi pokretanja poduzetničkog pothvata

Razlozi pokretanja poduzetničkog pothvata su sljedeći:

1. Biti vlastiti šef

Ovaj razlog javlja se kod većine ljudi koji pokreću vlastiti posao – nezadovoljni su položajem podređenog zaposlenika ili su oduvijek željeli raditi za sebe. Ovo istovremeno ne znači da poduzetnici ne vole ili ne mogu surađivati s drugim ljudima, oni jednostavno vole raditi na svoj način i za to odgovarati ponajprije sebi.

2. Ostvariti svoje ideje

Ideje su pokretači svega. Poduzetnici smatraju da svoje ideje ne mogu ostvariti drugačije nego pokretanjem vlastitog pothvata. Rad za nekoga drugog često im to onemogućuje jer se kao preduvjet realiziranja nekih ideja zahtijeva poštovanje određenih procedura. Često se u takvoj realizaciji ideja zahtijeva dosta kompromisa i modifikacija prvobitne ideje radi zadovoljavanja interesa svih uključenih, kao i mogućnosti okruženja u kojem se djeluje. Osnivanje vlastitog pothvata daje određeni osjećaj slobode u realizaciji vlastite ideje.

3. Ostvariti financijsku dobit

Svaki poslovni pothvat mora biti profitabilan kako bi bio održiv. Nakon određenog vremena osnivaču-poduzetniku i njegovu timu treba pružiti izvor prihoda i normalan životni standard. Iako bez profita poslovni pothvat ne bi mogao opstati, profit kao razlog pokretanja poslovnog pothvata poduzetnici nikada ne stavljaju na prvo mjesto. Velika većina poduzetnika u svojim poduzećima ne zarađuje više nego što bi zarađivala radeći za nekoga drugoga. Novac je važan, ali ne i najvažniji motivator u pokretanju i vođenju poslovnog pothvata.

Poduzetnička karijera jednako je neizvjesna i rizična kao i korporacijska. Pokretanje poslovnog pothvata ovisi o nizu eksternih i internih čimbenika. Poduzetnik treba preispitati svoje vrijednosti, uvjerenja i ciljeve prije pokretanja vlastitog poduzeća. Treba obratiti pažnju na sljedeće:

- **razlozi pokretanja posla:** ako je jedini razlog brza zarada, treba znati da su istraživanja pokazala kako se zarada ne ostvaruje brzo
- **sigurnost:** gubi se ulaskom u poduzetničku karijeru. Sigurnost je manja i u redovitim mjesečnim prihodima generiranim kod drugih poslodavaca
- **životni stil i potrebe:** pokretanjem poduzeća poduzetnik neće raditi manje, istraživanja su pokazala da u prvim godinama poslovanja to nije moguće

1.4.1. Vizija i misija poduzetničkog pothvata

Misija poduzeća – definicija temeljnog razloga postojanja odnosno polazište za utvrđivanje ciljeva, strategije i politika. Mora biti prepoznatljiva svima u organizaciji. Treba obuhvatiti karakteristike izražene kao 3C (company - poduzeće, consumers - potrošači, competition - konkurencija).

Vizija – ono što poduzetnik želi ostvariti i način na koji to želi ostvarivati. Predstavlja pogled u budućnost. Treba biti: inspirativna, lako pamtljiva, zajednička, pozitivna, usmjerena k izvrsnosti, izazovna, ali stabilna i fleksibilna, razumljiva, primjenjiva i mjerljiva. Vizija poduzeća može se okarakterizirati kao ambiciozno viđenje onoga što poduzeće treba postati u budućnosti. Ona povezuje sve komponente poduzeća zajedničkom svrhom te usmjerava ponašanje pojedinaca i nakon što vlasnik ili pokretač poduzeća napusti poduzeće.

Ciljevi – odabir budućeg stanja, izbjegavanje lutanja u prostoru i vremenu te racionalno korištenje resursa. Treba težiti **SMART ciljevima:**

S = Specific (what, why and how)	jasno određeni: što, zašto i kako
M = Measurable	mjerljivi
A = Attainable; Aligned	dostižni, izvedivi; usmjereni
R = Realistic	realistični
T = Timely	vremenski određeni

Primjer:

Biciklistički studio d.o.o. Osijek - misija, vizija i ciljevi tvrtke

Misija - promicanje biciklizma, biciklističke kulture i biciklističkih aktivnosti u službi zdravlja i zdravoga života.

Vizija - vizija je postati i ostati pouzdana i priznata tvrtka po kvaliteti proizvoda i raznolikih programa i usluga povezanih s potrebama biciklističke populacije.

Ciljevi - postati prepoznatljivi uslužni brand te nezaobilazni partner pojedincima i organizacijama uže i šire zajednice koji žele zdravo živjeti i svakodnevno koristiti bicikl u gradskoj sredini kao prijevozno sredstvo i u druge svrhe.

1.5. Nastanak poduzetničke ideje i razlozi osnivanja

Za pokretanje poslovnog pothvata potrebni su **poslovna prilika, resursi i tim**, ali uravnoteženi u odnosu na okruženje i poduzetnika kao nositelja poduzetničkog procesa. Poduzetnik ima ideju koju nastoji realizirati u poduzetnički pothvat. Kako bi uspio u tom procesu, potrebni su mu tim i odgovarajući resursi. Ako ne postoji odgovarajuća poslovna prilika, poduzetnički pothvat neće se moći realizirati. Osnovne su karakteristike poslovne prilike njena atraktivnost (privlači određeni broj kupaca), događa se u pravo vrijeme (postoji potražnja), dodaje vrijednost kupcu, za što je on spreman platiti odgovarajuću cijenu, i trajna je (osigurava odgovarajući održivost poslovnog pothvata). Poslovna prilika odgovarajući je set okolnosti koje se stvaraju u okruženju i koje omogućavaju realiziranje poslovne ideje u poslovni pothvat.

Poduzetnički proces

Poduzetnički proces put je od ideje do pokretanja i razvoja poduzetničkog pothvata. Poduzetnički proces sastoji se od nekoliko faza. Faze poduzetničkog procesa su :

1. faza – Odluka da postanemo poduzetnik
2. faza – Razvijanje uspješnih poslovnih ideja
3. faza – Od ideje do poslovnog pothvata
4. faza – Upravljanje i rast poslovnim pothvatom.

Svaka od navedenih faza ima svoje specifičnosti, koje je važno upoznati kako bi ovaj proces bio što uspješniji.

Kreativna ideja je:

- nova
- originalna, različita
- korisna
- relevantna za rješavanje problema

Međutim, kako bi ideja izrasla u poslovnu priliku, mora biti i:

- **provediva u praksi**
- **tržišno prihvatljiva** - za nju postoji kupac
- moguće je utvrditi **cijenu** koju je kupac spreman platiti
- mora ostvariti zadovoljavajuću **dobit**

Karakteristike izgledne poslovne prilike možemo sagledati na sljedeći način:

- novi proizvod/usluga treba ponuditi kupcima iznimnu korisnost po atraktivnoj cijeni
- povezuje poduzetnikove interese sa znanjem i vještinama
- predstavlja područje koje poduzetnik dovoljno dobro poznaje da može izdvojiti najmanje 3 ključna čimbenika za uspjeh
- za realizaciju poslovne ideje potreban je novac do kojeg može relativno lako doći
- obećava najmanje 4 puta veći povrat na uložena sredstva od onoga koji bi se ostvario oročenjem novca u banci
- ne zahtijeva zapošljavanje većeg broja djelatnika u prvoj godini poslovanja

Poduzetničku ideju potrebno je opisati tako da se ponude jasni i precizni odgovori na sljedeća pitanja:

- 1) **KOJE** proizvode ili usluge prodavati?
- 2) **TKO** će kupovati proizvode ili usluge?
- 3) **ZAŠTO** će kupci kupovati proizvode ili usluge?
- 4) **KAKO** prodavati vlastite proizvode ili usluge?

Primjeri:

Biciklistički studio d.o.o. Osijek

Biciklistički studio d.o.o. Osijek poduzeće je koje prodaje, popravlja i servisira bicikle, iznajmljuje, parkira i čuva bicikle te organizira aktivnosti poduke, osposobljavanja i rekreacije biciklista.

„...odlučili smo se za **trgovinu biciklima i biciklističkim uslugama** (prodaja bicikala te raznolike biciklističke usluge kao što su: popravak i servisiranje bicikala, iznajmljivanje, parkiranje i čuvanje bicikala te organiziranje poduke, osposobljavanja i rekreacije biciklista). Za takvu odluku poticaj smo našli koristeći informacije iz članka s internet portala danas.hr (12. ožujka 2011.), pod naslovom "Budite zdraviji i uštedite 1.000 kn mjesečno". Članak govori kako se vožnjom bicikla može poboljšati zdravlje, prestati zagađivati okoliš i uštedjeti značajnu svotu novca. U članku također profesor doc. dr. sc. Ljupko Šimunović s Fakulteta prometnih znanosti ukazuje na realne izgleda za trend porasta gradskog biciklizma i uvođenje bicikla u strategije razvoja prometa i u našim gradovima, kao što je to već dugogodišnja tradicija primjerice u prometu Kopenhagena ili Pariza.

U tom smo smislu procijenili kako bicikli i biciklističke usluge mogu biti dobra prilika i za naš poslovni pothvat. Pri tome smo vodili računa da bi ovaj pothvat bio i u skladu s našim osobnim interesima (oboje smo ljubitelji biciklizma) i vjerujemo da bi u tvrtki kao što Biciklistički studio, d.o.o. „našli sebe“, i na kraju, ali ne i manje važno, zaključili smo

kako smo se obojica oduvijek željeli baviti nekim poslom koji nema štetnih djelovanja na prirodnu sredinu i okoliš, a u kojem se ipak može osiguravati pristojna egzistencija."

LIMUN d.o.o.

Puni naslov tvrtke glasi LIMUN d.o.o. za nakladničku djelatnost. Subjekt je registriran u Trgovačkom sudu 1997. godine pod matičnim brojem XY. Državni zavod za statistiku razvrstao je društvo pod jedinstvenim matičnim brojem XY. Pri osnivanju je pretežna djelatnost subjekta bila izdavanje zvučnih zapisa (22.14.0 po nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti). Subjekt je u privatnom vlasništvu. Porijeklo kapitala je domaće. Prema procjeni veličine Zavoda za poslovna istraživanja subjekt je ocijenjen kao srednje mali. Ideja o pokretanju projekta "Hrvatski proizvod na hrvatskom stolu", a sada i jakog branda na području poslovnih poklona, rodila se dok su poduzetnici surađivali na poslovima jednog od njih, vezano za prodaju začina i vina. Budući da su tom prilikom poduzetnici surađivali s brojnim poslovnim ljudima, ostvarili su dobre poslovne kontakte i prezentirali svoja znanja o delikatesnim hrvatskim proizvodima, između ostaloga i u poznatom kulinarskom TV showu. Na tržištu su uočili nezadovoljenu potražnju za poslovnim poklonima, posebice onima kojima bi se predstavila Hrvatska.

Iako su na tržištu već postojali brojni delikatesni hrvatski proizvodi, nitko ih još nije pakirao i nudio kao poslovni poklon. Poduzetnici su uočili priliku na tržištu, odlučili iskoristiti svoje brojne poslovne kontakte i vlastito zanimanje za vrhunsku domaću i stranu gastronomiju i ponuditi originalni hrvatski poslovni poklon pod zvučnim brandom "Hrvatski proizvod na hrvatskom stolu".

Projekt su započeli kontaktiranjem svih dotadašnjih poslovnih partnera, te suradnjom s dizajnerima sa Studija za dizajn iz Zagreba, koji su im osmislili vizualni identitet i pomogli u brandiranju proizvoda. Poduzetnici su do sada u svoja prigodna pakiranja (božićne košarice) i pojedinačne proizvode uspjeli pod brandom ponuditi 11 autohtonih hrvatskih proizvoda. Poduzetnici planiraju i daljnje širenje asortimana uvođenjem autohtonih zagorskih i slavonskih specijaliteta. Stoga su već započeli pregovore s pojedinim proizvođačima slatke i ljute baranjske paprike, šljivovice i viljamovke, pekmeza od dunja i sl. Poduzetnici trenutačno samostalno proizvode samo džem na bazi nekoliko vrsta voća, sve ostale proizvode kupuju od dobavljača diljem Republike Hrvatske.

1.5.1. Predmet poslovanja

Najvažnija odluka koju poduzetnik treba donijeti jest odluka čime će se poduzeće baviti i kako će ono izgledati za pet godina. Važno je odrediti glavnu djelatnost (ili glavne djelatnosti). Cjelokupno daljnje planiranje temelji se na toj odluci.

Predmet poslovanja trgovačkog društva može biti obavljanje svake dopuštene djelatnosti. Utvrđuje se izjavom o osnivanju društva ili društvenim ugovorom odnosno statutom društva i upisuje se u trgovački registar naznakom djelatnosti prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti. Za pojedine djelatnosti zakonom je propisano da se mogu obavljati samo na temelju suglasnosti, dozvole ili drugog akta državnog tijela ili neke institucije pa će se, sukladno zakonu, upis te djelatnosti u trgovački registar provest samo na temelju prethodne suglasnosti ili dozvole tog tijela ili institucije.

Nacionalna klasifikacija djelatnosti (NKD) klasifikacija je svih ekonomskih djelatnosti RH i koristi se za prikupljanje, upisivanje, obradu, objavu i diseminaciju statističkih podataka. Također se koristi i za razvrstavanje poslovnih subjekata (pravnih i fizičkih osoba), kao i za vođenje poslovnih registara.

Državnom zavodu za statistiku podnosi se zahtjev da se obavi razvrstavanje po djelatnostima prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti, odnosno da se gospodarskom subjektu dodijeli matični broj i šifra djelatnosti.

Primjeri:

Biciklistički studio d.o.o. Osijek

Djelatnost tvrtke Biciklistički studio, d.o.o. je trgovina biciklima i biciklističke usluge.

U okviru svoje djelatnosti, tvrtka obavlja sljedeće **usluge**:

- trgovina biciklima, zamjenskim dijelovima, priborom i opremom za bicikle
- servisna radionica za popravak bicikala, ugradnju i održavanje zamjenskih dijelova, pribora i opreme za bicikle
- iznajmljivanje bicikala
- parkiranje i čuvanje bicikala
- škola biciklizma i škola sigurnosti u prometu biciklom (tečajevi, radionice i drugi oblici poduke i osposobljavanja za djecu, mladež i druge bicikliste)
- organiziranje rekreacijskih i drugih društvenih aktivnosti za bicikliste

Poduzeće LIMUN d.o.o.

Puni naslov tvrtke glasi LIMUN d.o.o. za nakladničku djelatnost. Subjekt je registriran u Trgovačkom sudu 1997. godine pod matičnim brojem XY. Državni zavod za statistiku razvrstao je društvo pod jedinstvenim matičnim brojem XY. Pri osnivanju pretežna djelatnost subjekta bila je izdavanje zvučnih zapisa (22.14.0 po Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti). Subjekt je u privatnom vlasništvu. Porijeklo kapitala je domaće. Prema procjeni veličine Zavoda za poslovna istraživanja subjekt je ocijenjen kao srednje mali. Poduzeće je registrirano za obavljanje sljedećih **djelatnosti**:

- kupnja i prodaja robe
- obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- proizvodnja hrane i pića
- promidžba (reklama i propaganda)
- djelatnosti pakiranja
- djelatnosti organiziranja sajmova, izložaba i kongresa
- usluge dorade, izrade i prerade suvenira i ukrasnih predmeta od svih vrsta materijala

1.6. Najčešće pogreške poduzetnika početnika

Pri pokretanju poslovnog pothvata pogreške su česte i nemoguće ih je sve izbjeći. Razlog učestalosti pogrešaka svakako je taj što je svaki poslovni pothvat nova situacija za koju ne postoji dovoljno znanje.

Neke „početničke“ pogreške moguće je pokušati izbjeći:

1. Nepostojanje jasne vizije i cilja (nedostatak fokusa)

Jedna od najčešćih pogrešaka poduzetnika početnika je nepostojanje jasnog cilja u razvoju njihovog poduzetničkog pothvata. Mnogi poduzetnici početnici donose odluku o pokretanju poslovnog pothvata bez razmišljanja o posljedicama. Uspjeh pothvata ovisi ponajprije o postavljenim ciljevima.

2. Vjerovanje u vlastiti instinkt - slijepa povezanost s idejom

Poduzetnik može smatrati svoju ideju vrlo zanimljivom i profitabilnom. No, prije nego što uloži vrijeme i novac u njezinu provedbu, potrebno je provesti testiranje i provjeriti radi li se zaista o dobroj poslovnoj ideji. U tom procesu treba razgovarati sa stručnjacima, poduzetnicima, potencijalnim

kupcima, partnerima i svima koji poduzetniku mogu dati korisnu povratnu informaciju o ideji.

3. Sve mogu napraviti sam/a – odabir pogrešnog tima

Vođenje poslovnog pothvata velik je izazov čak i u situacijama kada poduzetnik ima sve što mu je potrebno. Jedna osoba teško može imati odgovore na sva pitanja i znati sve što je potrebno prilikom razvoja poslovnog pothvata. Potrebno je pitati za savjet i pomoć one koji znaju više i imaju više iskustva. Ne čine izvrsne ideje poduzetnika uspješnim, nego ljudi koji su u stanju realizirati ih i pretvoriti u uspješne poslovne pothvate. Zbog toga je odabir tima jedna od najvažnijih odluka svakog poduzetnika. U tim treba birati ljude koji imaju vještine koje poduzetnik nema, a koje su potrebne za uspjeh poslovnog pothvata. Također, treba voditi računa da svi članovi tima dijele iste vrijednosti i da mogu izgraditi međusobno povjerenje. Proces pokretanja poslovnog pothvata pun je nepredviđenih i teških situacija u kojima nema mjesta za sumnju među suradnicima u timu.

4. Nestrpljivost

Veliki broj poduzetnika očekuje uspjeh poslovnog pothvata odmah nakon njegova pokretanja. Međutim, za razvoj svakog poslovnog pothvata potrebno je vrijeme u kojem će navedeni pothvat postati profitabilan. Ovisno o vrsti djelatnosti, može se raditi o tjednima, mjesecima, pa čak i godinama. Važno je da poduzetnik učini sve kako bi posao bio dobro napravljen i pripremi se za čekanje dok se ne pokažu prvi rezultati rada.

5. Nerealno sagledavanje troškova

Bez razumijevanja troškova poslovnog pothvata nije moguće dobro upravljati pothvatom. Troškovi definiraju cijenu proizvoda/usluge i o njima ovisi i planirani prihod koji je potrebno ostvariti. Pogrešne procjene vode neuspjehu poslovnog pothvata.

1.7. Dodatak poglavlju

1. Procjena vlastitih poduzetničkih sposobnosti

TEST 1. Posjedujete li osobine uspješnog poduzetnika

A. Pitanja

- Što mislite o napornom radu?
 - Ne mogu raditi dugo / prekovremeno.
 - Radim što posao zahtijeva.
 - Imam dokazanu povijest marljivog, predanog radoholičara.
 - Mogu naporno raditi ako treba, ali radije ne bih.
- Kako biste opisali svoj energetske kapacitet?
 - Na mene utječe Mjesec.
 - Imam neiscrpnu energiju.
 - Imam potrebnu snagu kada zatreba.
 - Trebam vrijeme za odmor.
- Kako biste opisali svoj pristup novim radnim zadacima?
 - Volim znati djelokrug posla.
 - Mrzim kad mi netko viri preko ramena.
 - Više volim izravne upute.
 - Volim samostalno početi.
- Kada dobro promislim u što se upuštam, zaključujem:
 - Najvažnije je postaviti razumne ciljeve.
 - Ne znam što je uspjeh.
 - Želim zaraditi dovoljno novca da mirno odem u mirovinu.
 - Dosađujem se kada stvari teku mirno.
- Kada je riječ o riziku:
 - Volim velike rizike.
 - U svakom slučaju volim izazov.
 - Kladim se na vlastito znanje, a ne sreću.
 - Mislim da je posao kocka pa bacim kocku i nadam se najboljem.
- Na što se oslanjate u svojim prosudbama?
 - Na vlastitu pamet.
 - Slijedim osobni osjećaj.
 - Na vlastitu odlučnost.
 - Služim se uličnom mudrošću.
- Kakav je Vaš odnos prema pothvatu?
 - Moram nadzirati projekt do samog kraja.
 - Katkad odustanem.
 - Uporan sam, pravi buldog.
 - Sa mnom je lako.
- Što mislite o postavljanju ciljeva i dobivanju odaziva na njih?
 - Postavljam ciljeve da mogu mjeriti napredak.
 - Volim brze rezultate.
 - Konstruktivna je kritika dobrodošla.
 - Povratnim informacijama pridajem osobitu važnost.
- Kako opisujete svoju vještinu komuniciranja?
 - Uvijek komuniciram razgovijetno i jasno.
 - Katkad imam poteškoće prenijeti misao koju želim.
 - Ja postavljam ciljeve, osoblje ih treba ostvariti.
 - Ja sam čovjek od akcije, a ne "komunikator".
- Kako se odnosite prema budućnosti?
 - Pažljivo planiram buduće korake.
 - Nemam kristalnu kuglu. Zašto gubiti vrijeme na planiranje?
 - Pokušavam gledati unaprijed.
 - Kako bude, bit će.
- Kolikim iskustvom raspolazete u vrsti posla koji želite započeti?
 - Za tu sam vrstu posla novak.
 - Znam taj posao jer sam u njemu radio.
 - Radio sam na sličnim, iako ne istim poslovima.
 - Svi su poslovi u osnovi jednaki pa nedostatak iskustva nije prepreka.
- Kakav stav imate prema grupnom radu?
 - Dobar sam radnik.
 - Više sam trener nego timski igrač.
 - Rado preuzimam odgovornost.
 - Timski sam igrač.
- Kako se ponašate kada je situacija kaotična, a problemi izgledaju nerješivo?
 - Probleme moram riješiti. U suprotnome ne mogu zaspiti.
 - Uznemiren sam ako ne znam odgovor.
 - Mogu živjeti s nepotpunim informacijama i nesigurnošću.
 - Ne mogu uvijek čekati potpunu informaciju da donesem odluku.
- Kako doživljavate svoj pothvat?
 - Izaziva me i potiče.
 - To je moja ulaznica za bogatstvo.
 - Što više o njemu znam, to mi se više sviđa.
 - Ima uzbudljivih pothvata, a trik je odabrati i usmjeriti se na jedan od njih.

15. Koja je Vaša financijska strategija?

- a) Sve mogu sam riješiti.
- b) Znam kako smoći / pribaviti tuđi novac.
- c) Sve što trebam mali je prihod od pothvata.
- d) Imam veliku ušteđevinu za tu namjenu.

16. Koji je Vaš stav o suradnji i oslanjanju na druge?

- a) Pouzdan sam i smatram druge takvima.
- b) Pažljiv sam i ne oslanjam se previše na druge.
- c) To je u redu dok obavljaju dogovoreni posao.
- d) Dobri 'dečki' završe posljednji.

17. Kako se osjećate u situaciji kada presuši priljev novca?

- a) Ne tražim isprike.
- b) Nepoštena konkurencija me plaši.
- c) Učim na svojim pogreškama.
- d) Radije bih bio u napadu nego igrač obrane.

18. Koliko ste uvjereni u svoj uspjeh?

- a) Gotovo svemu pristupam pun samopouzdanja.
- b) Nikada ne gubim, samo mi možda katkada istekne vrijeme.
- c) Katkad preispitujem ispravnost svojih odluka.
- d) Ponegdje dobiješ, a ponegdje izgubiš.

19. Što mislite o kreativnosti i promjeni?

- a) Volim slijediti postavljene obrasce.
- b) Inovativnost i stvaralaštvo nedostaci su za posao.
- c) Volim nalaziti nova rješenja.
- d) Nikada ne odstupam od utvrđenog plana.

20. Što mislite o podjeli tereta pothvata s drugima?

- a) Za sada pothvat držim u tajnosti.
- b) Prijatelji i obitelj me podržavaju.
- c) Suprug/supruga se boji rizika, ali i to ćemo prevladati.
- d) Nisam siguran da prijatelji i obitelj podržavaju ovu zamisao.

21. Možete li sami izvršavati sve zadatke u počecima pothvata?

- a) Posjedujem sva potrebna poslovna znanja.
- b) Čovjek sam. Što je još potrebno?
- c) Ne znam sve, pomozite!
- d) Posjedujem većinu potrebnih znanja, a za ostalo ću pronaći prave ljude.

Bodovno vrednovanje odgovora i tumačenje rezultata

a. Bodovno vrednovanje

1. Što mislite o napornom radu?

a = 0, b = 2, c = 5, d = 3

2. Kako biste opisali svoj energetski kapacitet?

a = 1, b = 5, c = 3, d = 2

3. Kako biste opisali svoj pristup novim radnim zadacima?

a = 0, b = 3, c = 2, d = 5

4. Kada dobro promislim u što se upuštam, zaključujem:

a = 5, b = 0, c = 2, d = 4

5. Kada je riječ o riziku:

a = 1, b = 2, c = 5, d = 0

6. Na što se oslanjate u svojim prosudbama?

a = 0, b = 2, c = 3, d = 5

7. Kakav je Vaš odnos prema pothvatu?

a = 3, b = 1, c = 5, d = 2

8. Što mislite o postavljanju ciljeva i dobivanju odaziva na njih?

a = 3, b = 2, c = 4, d = 5

9. Kako opisujete svoju vještinu komuniciranja?

a = 5, b = 2, c = 3, d = 0

10. Kako se odnosite prema budućnosti?

a = 5, b = 0, c = 3, d = 1

11. Kolika su vaša iskustva u vrsti posla koji želite započeti?

a = 1, b = 5, c = 3, d = 0

12. Kakav stav imate prema grupnom radu?

a = 2, b = 5, c = 4, d = 3

13. Kako se ponašate kada su stvari kaotične, izgledaju nerješivo?

a = 2, b = 0, c = 3, d = 5

14. Što osjećate za svoj pothvat?

a = 5, b = 0, c = 4, d = 2

15. Koja je Vaša financijska strategija?

a = 2, b = 5, c = 1, d = 4

16. Kakav je Vaš stav o suradnji i oslanjanju na druge?

a = 3, b = 2, c = 5, d = 0

17. Kako se osjećate u situaciji kada presuši priljev novca?

a = 2, b = 0, c = 3, d = 5

18. Koliko ste uvjereni u svoj uspjeh?

a = 3, b = 5, c = 2, d = 0

19. Što mislite o kreativnosti i promjeni?

a = 1, b = 0, c = 5, d = 2

20. Što mislite o podjeli tereta pothvata s drugima?

a = 0, b = 5, c = 3, d = 2

21. Možete li sami izvršavati sve zadatke u počecima pothvata?

a = 0, b = 1, c = 3, d = 5

b. Tumačenje rezultata

b.1. Do 30 bodova

Čuvajte svoj sadašnji posao. Na neko vrijeme ostavite po strani svoj poduzetnički san. Međutim, ne uzimajte to previše k srcu. Bodovi nisu mjerilo inteligencije ili Vaše osobne vrijednosti. Na to ukazuju i neki izuzetno veliki, umni ljudi današnjice. Oni jednostavno nisu rođeni da sami vode svoj pothvat. Dakako, uvijek postoji i neka mogućnost da je ova igra s pitanjima i bodovanjem djelomično pogrešno usmjerena.

b.2. 31 - 50 bodova

Pažljivo promislite o osobnom ulasku u svijet poduzetnika. Premda posjedujete dio osobina koje krase uspješne poduzetnike, pažljivo provjerite sve svoje odgovore još jedanput. Tada razmislite o potrebnim promjenama i obratite se savjetniku za dodatnu prosudbu.

b.3. 51 - 80 bodova

S dodatnim znanjima u odgovarajućim područjima vrlo je vjerojatno da ćete uspjeti kao poduzetnik. Međutim, to ne znači da će Vam Vaš bodovni rezultat sam po sebi širom otvoriti vrata poslovne banke, koja će bez ikakve dodatne provjere pristati na financiranje Vašeg pothvata. Ako provjerite svoje odgovore pitanje po pitanje, postat će Vam jasnije na kojim se područjima nećete usuglasiti s bankarskim pogledom na sebe i svoj pothvat.

b.4. 81 bod i više

Možda nećete steći slavu i novac Billa Gatesa, vlasnika Microsofta, ali vrlo je vjerojatno da će Vam dobro ići s vlastitim pothvatom. Nemojte nikoga optužiti ako ne uspijete. Ako uskoro uđete među 500 najvećih u zemlji, sjetite se tko Vas je prvi otkrio.

Test 2. Imam li osobine poduzetnika

Samostalno započinjanje posla predstavlja rizik, ali sigurno je da će šanse za uspjeh biti veće ako kao budući poduzetnik na vrijeme shvatite posjedujete li za to potrebne osobine. Odgovori na pitanja koja slijede prosudit će posjedujete li osobine prijeko potrebne za samostalno kretanje u posao. Na postavljena pitanja važno je odgovoriti iskreno.

1. Jesam li po prirodi samostalna osoba?

- a) Sve svoje poslove obavljam samostalno. Nitko mi ne treba govoriti što trebam činiti.
- b) Dovoljno je da me netko potakne na posao, dalje mogu nastaviti sam.
- c) Samo polako. Ništa ne činim dok nisam na to primoran.

2. Kako doživljavam druge?

- a) Volim ljude i gotovo se sa svima slažem.
- b) Imam velik broj prijatelja i nitko mi više nije potreban.
- c) Većina me ljudi iritira.

3. Jesam li sposoban voditi druge?

- a) Većinu ljudi mogu pridobiti kad nešto započinem.
- b) Mogu davati naredbe ako mi netko kaže što trebam činiti.
- c) Uglavnom prepuštam drugima da vode stvari, a ja im se pridružujem ako mi se to sviđa.

4. Mogu li preuzeti odgovornost?

- a) Volim biti odgovoran za ono što radim i vidjeti rezultate toga.
- b) Preuzimam ako baš moram, ali radije prepuštam odgovornost drugima.
- c) Uvijek se nađe neka sveznalica koja baš želi pokazati koliko je pametna. Ja joj to rado prepuštam.

5. Jesam li sam dobar organizator?

- a) Prije početka posla uvijek želim imati plan. Uvijek želim jasno odrediti pravac.
- b) Sve mi ide dobro dok se stvari previše ne zakompliciraju, tada odustajem.
- c) Sve lijepo isplaniram, a onda se pojavi neki prevelik problem. Stoga se bavim pojedinostima kako dolaze.

6. Jesam li dobar radnik?

- a) Ustrajan sam u radu dok god mi je to potrebno. Nikada mi nije teško mnogo raditi za nešto što želim.
- b) Izvjesno vrijeme naporno radim, ali kad mi to postane previše, prestajem.
- c) Nisam baš siguran da težak rad nekamo vodi.

7. Mogu li donositi odluke?

- a) Mogu na brzinu odlučiti ako sam na to prisiljen. Uglavnom se ispostavi da je to bilo dobro.
- b) Mogu ako za to imam dovoljno vremena. Ako odluku moram donijeti na brzinu, u pravilu poslije mislim da sam trebao drugačije odlučiti.
- c) Ne volim biti osoba koja donosi odluke.

8. Uvijek govorim ono što mislim i dosljedan sam u svojim argumentima?

- a) Svakako. Nikada ne govorim ono što doista ne mislim.
- b) Trudim se uglavnom biti iskren, ali ponekad kažem ono što mi je najlakše.
- c) Zašto gnjaviti ljude kad ionako ne primjećuju razliku?

9. Mogu li ustrajati u onome što činim?

- a) Kad nešto doista odlučim, ništa me u tome ne može spriječiti.
- b) Uglavnom završavam ono što započnem ako sve protječe dobro.
- c) Ako se situacija ne razvija dobro, odmah prestajem. Čemu se mučiti?

10. Kakvo vam je zdravlje?

- a) Nikad se ne umaram.
- b) Uglavnom imam dovoljno energije za većinu stvari koje želim raditi.
- c) Umaram se puno brže nego moji prijatelji.

Provjerite koliko ste puta odgovorili na predloženi odgovor a), b) ili c). Ako ste uglavnom odabrali odgovor pod a), posjedujete prijeko potrebne odlike za samostalno pokretanje posla. Ako niste, pripadate grupi ljudi kojima je to prevelik pothvat da se u njega samostalno upuštaju. U tom slučaju mogli biste pronaći partnera koji posjeduje odlike koje Vama nedostaju. Ako ste većinom odabrali odgovor c), ne bi Vas pokrenuo ni najbolji partner.

2. Pravni oblici

Pravni oblik poslovnog subjekta jedna je od prvih i osnovnih stvari koju je potrebno utvrditi nakon odluke o ulasku u poduzetničke vode, a predstavlja najčešći problem s kojim se poduzetnici početnici suočavaju prije početka poslovanja. Prilikom donošenja odluke bitno je dobro se informirati i zatražiti savjet stručnih osoba, ali odluku svakako treba donijeti samostalno na temelju dobivenih informacija. Izborom pravnog oblika posredno se bira i oblik poreza koji će se plaćati pa o tome treba razmišljati kad se planiraju porezne obveze. Na taj se način, u okviru financijskog planiranja, nastoji na legalan način smanjiti porezno opterećenje poslovnog pothvata. Pri odabiru pravnog oblika potrebno je voditi računa o djelatnosti koja će se obavljati, o odgovornosti, porezima, načinu vođenja poslovnih knjiga te troškovima i složenosti registracije. Najčešći su pravni oblici registriranja djelatnosti:

- obrt
- društvo s ograničenom odgovornošću
- jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću
- obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG).

2.1. Obrt

Sukladno Zakonu o obrtu (NN 143/13), obrt se definira kao samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti, u svoje ime i za svoj račun, od strane **fizičkih osoba** sa svrhom postizanja dohotka ili dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu. Obrtnik je fizička osoba na čiji se OIB registrira obrt te poduzetnik odgovara za sve nastale obveze svojom ukupnom imovinom. U obrtu je dopušteno obavljanje svake gospodarske djelatnosti koja nije zabranjena zakonom. Ograničavajući faktor pri registraciji za neke djelatnosti stručna je sprema. To su tzv. **vezani obrti**, za čije je obavljanje neophodno imati odgovarajuću stručnu spremu, položen ispit o stručnoj osposobljenosti ili majstorski ispit (popis vezanih obrta nalazi se u Pravilniku o vezanim i povlaštenim obrtima i načinu izdavanja povlastica (NN 42/08)).

Ako poduzetnik nema odgovarajuću spremu i obrazovanje, postoji nekoliko mogućnosti za registraciju obrta:

- zapošljavanje osobe s odgovarajućom stručnom spremom na puno radno vrijeme
- ako poduzetnik ima visoku ili višu stručnu spremu potrebno je zatražiti mišljenje Ministarstva poduzetništva i obrta, koje mu može dati odobrenje za registraciju, ukoliko je obrazovanje odgovarajuće za djelatnost
- ako poduzetnik nema položen majstorski ispit, može ga

položiti do trenutka osnivanja ili u roku od tri godine od dana upisa u obrtni registar u slučaju da je sjedište obrta na području određenom Zakonom o područjima posebne državne skrbi, Zakonom o brdsko-planinskim područjima ili Zakonom o otocima

Osim vezanih obrta, razlikujemo slobodne i povlaštene. **Slobodni obrti** oni su za čiju registraciju i poslovanje nije potrebna određena stručna sprema, položen ispit o stručnoj osposobljenosti ili majstorski ispit, dok je za obavljanje **povlaštenog obrta** potrebno imati povlasticu koju izdaje nadležno ministarstvo, ovisno o vrsti djelatnosti koju će obrt obavljati (npr. ribarstvo, rudarstvo, proizvodnja i prodaja oružja).

Za sve obrte potrebno je ispuniti i sljedeće zakonom propisane opće uvjete:

- mora udovoljavati posebnim zdravstvenim uvjetima – ako je tako propisano zakonom
- pravomoćnom sudskom presudom, rješenjem o prekršaju ili odlukom Suda časti Hrvatske obrtničke komore nije izrečena sigurnosna mjera ili zaštitna mjera zabrane obavljanja djelatnosti dok ta mjera traje
- ima pravo korištenja prostora ako je to potrebno za obavljanje obrta

2.1.1. Prednosti i nedostaci obrta

Neke od **prednosti** osnivanja obrta su sljedeće:

- brzina i niski troškovi osnivanja – osnivanje u roku od maksimalno 15 dana
- nije potrebno uplatiti osnivački kapital – obvezu uplate osnivačkog kapitala imaju d.o.o. i j.d.o.o.
- mogućnost podizanja novca sa žiro računa bez ikakvog prava – svaka kuna podignuta s računa za koju ne postoji porezno priznati račun (ne glasi na ime obrta) smatra se poduzetnikovim dohotkom, odnosno plaćom, i na navedeni iznos na kraju će se godine morati platiti porez na dohodak
- jednostavnije, a time i jeftinije knjigovodstvo – obrtnici vode jednostavno knjigovodstvo, koje je jeftinije od dvojnog knjigovodstva (vode ga trgovačka društva). Cijene se formiraju sukladno mjesečnom broju ulaznih i izlaznih računa, broja zaposlenika, ovisno o tome nalazi li se poduzetnik u sustavu PDV-a ili ne i dr.
- PDV se plaća u trenutku kada je zaista i naplaćen od kupaca – tek kada kupac plati račun obrtniku, obrtnik mora platiti PDV državi
- jednostavnije i jeftinije mijenjanje podataka – promjena

- adrese, djelatnosti i sl. Svaka promjena plaća se 150,00 kn
- brzina i niski troškovi zatvaranja obrta (velika prednost pred d.o.o.-om) – podnosi se prijava za zatvaranje obrta, uplaćuje 150,00 kn i obrtnik vraća obrtnicu
- dozvoljeno je obavljanje obrta uz istovremeni radni odnos kod drugog poslodavca – obrtnik može biti u radnom odnosu i imati osnovan obrt
- mogućnost osnivanja sezonskog obrta – obrt je moguće registrirati samo za neke djelatnosti, navedene u Pravilniku o djelatnostima kao sezonski obrti NN 60/10 i 17/12). Sezonski obrt moguće je imati registrirano najdulje šest mjeseci unutar jedne kalendarske godine
- mogućnost pomaganja članova obiteljskog domaćinstva obrtniku u obavljanju djelatnosti, bez zasnivanja radnog odnosa. Pomaganje u obrtu znači mogućnost povremenog rada kao ispomoć, a nikako trajno obavljanje dijela djelatnosti obrta. Obiteljsko kućanstvo prema Zakonu o obrtu čine braćni drugovi, djeca, i drugi srodnici koji žive zajedno, privređuju, ostvaruju prihode i zajedno ih troše. Ako obrtnik obavlja vezani obrt, osoba iz obiteljskog domaćinstva mora imati odgovarajuću spremu, stručnu osposobljenost ili majstorski ispit

Nedostaci obrta:

- plaćanje obveznih doprinosa za mirovinsko i zdravstveno neovisno o tome je li obrtnik možda stalno zaposlen negdje drugdje (na godišnjoj razini, ne mjesečno)
- za obveze koje nastaju u obavljanju obrta obrtnik odgovara svojom cjelokupnom imovinom. Od ovrhe je izuzeta nekretnina nužna za obavljanje djelatnosti i nekretnina u kojoj obrtnik stanuje
- plaćanje poreza po poreznim stopama od 24% i 36%.
- nemogućnost obavljanja djelatnosti za koje je obavezna odgovarajuća stručna sprema (tzv. vezani obrti)
- u određenim poslovnim krugovima poduzeće se doima ozbiljnije od obrta

Obrtnik je obavezan svaki mjesec plaćati članarinu Hrvatskoj obrtničkoj komori u iznosu od 76,00 kn

2.1.2. Vrste obrta s obzirom na način utvrđivanja dohotka

Razlikuju se dvije vrste obrta prema načinu utvrđivanja dohotka:

1. Obrt koji dohodak utvrđuje na temelju poslovnih knjiga

Obrtnici koji dohodak utvrđuju na temelju poslovnih knjiga dužni su voditi knjigovodstvo i sljedeće poslovne knjige i evidencije: Knjigu primitaka i izdataka, Popis dugotrajne

imovine, Knjigu prometa te Evidenciju o tražbinama i obvezama. Knjigovodstvo se vodi po načelu blagajne, tako da se svi poslovni događaji evidentiraju u Knjizi primitaka i izdataka prema novčanim priljevima i odljevima sredstava. Dohodak se utvrđuje kao razlika između primitaka i izdataka i predstavlja osnovicu za oporezivanje. Prvu poslovnu godinu obrtnik ne plaća porez na dohodak, nego tek sljedeće godine, nakon porezne prijave, plaća jednokratno obračunati porez na dohodak sukladno propisanim poreznim stopama. Nakon toga, te poslovne godine, a sukladno dohotku ostvarenom prethodne godine, dobiva akontacijske uplatnice koje treba plaćati svaki mjesec.

2. Obrt koji dohodak utvrđuje u paušalnoj svoti

Prilikom prijave obrta Poreznoj upravi u Registar poreznih obveznika obrtnik mora naglasiti želi li utvrđivati dohodak u paušalnoj svoti. Tada će od Porezne uprave dobiti rješenje da je „paušalac“. Obrtnik koji dohodak utvrđuje u paušalnoj svoti nema obvezu vođenja poslovnih knjiga, mora voditi samo Knjigu prometa (Obrazac KPR), u koju obavezno upisuje, pored iznosa naplaćenih u gotovini, i iznose naplaćene bezgotovinskim putem. Za svaku isporuku i obavljanu uslugu mora izdati račun propisanog sadržaja. Međutim, obrtnik paušalist koji prodaje vlastite proizvode u maloprodaji (npr. na štandu) mora i nadalje voditi Knjigu popisa robe jer tu knjigu propisuje Zakon o trgovini, a ne porezni propis.

Godišnji paušalni porez na dohodak utvrđuje se rješenjem nadležne ispostave Porezne uprave prema mjestu prebivališta ili uobičajenog boravišta poreznog obveznika, primjenom porezne stope od 12% sukladno članku 8. Zakona o porezu na dohodak. Uz to, rješenjem se utvrđuju i iznos mjesečnog paušalnog poreza i prireza porezu na dohodak te rokovi plaćanja. Godišnji paušalni dohodak predstavlja godišnju poreznu osnovicu za utvrđivanje godišnjeg paušalnog poreza.

Obrtnik može biti tzv. „paušalac“ ako zadovoljava sljedeće uvjete:

1. nije obveznik PDV-a (ni kao obvezni ni kao dobrovoljni obveznik)
2. po osnovi samostalnih djelatnosti godišnje ne ostvaruje ukupne primitke veće od 300.000,00

Više o obveznim doprinosima i porezima može se pronaći u Poglavlju 3.

2.1.3. Osnivanje obrta

Osnivanje i registracija obrta vrši se u nadležnom županijskom Uredu državne uprave, u Službi za gospodarstvo, gdje se predaju popunjeni obrasci, koji se mogu dobiti u navedenoj službi ili ih je moguće pronaći na web stranici nadležnog županijskog Ureda državne uprave Službe za gospodarstvo. Uz prijavu za upis u Obrtni registar prilažu se sljedeće isprave i dokazi:

- svjedodžba ili uvjerenje o stručnoj osposobljenosti odnosno majstorskom ispitu podnositelja zahtjeva (ili zaposlenika, ako podnositelj sam ne ispunjava taj uvjet)
- preslika radne knjižice ili drugi dokaz o radnom iskustvu, ako se radi o vezanom obrtu
- liječničko uvjerenje o radnoj sposobnosti za poslove s posebnim uvjetima rada
- dokaz o pravu korištenja prostora (izvadak iz zemljišne knjige ili ugovor o zakupu poslovnog prostora)
- ugovor o ortakluku ako se radi o zajedničkom obavljanju obrta
- upravna pristojba u iznosu od **250,00 kn**

Uvjerenje o nekažnjavanju Služba za gospodarstvo pribavlja po službenoj dužnosti od Ministarstva pravosuđa po primitku zahtjeva.

Prilikom upisa obrta u Obrtni registar obrtnik ima mogućnost tražiti da obrt ne bude odmah aktivan, odnosno da ne počne odmah s obavljanjem djelatnosti u okviru obrta. U tom razdoblju obrtnik ima mogućnost provođenja pripremnih djelatnosti neophodnih za početak funkcioniranja obrta (priprema prostora, marketinške aktivnosti). Najkasnije osam dana prije početka obavljanja djelatnosti, odnosno osam dana prije izdavanja prvog računa, obrtnik mora prijaviti da počinje s obavljanjem djelatnosti. Ako u roku od jedne godine ne aktivira obrt, obrt se po snazi zakona gasi.

Ako obrtnik obavlja trgovačku, ugostiteljsku ili prijevozničku djelatnost dužan je prije početka obavljanja djelatnosti zatražiti utvrđivanje minimalnih tehničkih uvjeta za prostor i opremu za trgovačku i ugostiteljsku djelatnost, odnosno utvrđivanje zakonom propisanih uvjeta za vozilo za prijevozničku djelatnost (obraci zahtjeva mogu se podići u Službi za gospodarstvo).

Primjerice, ako obrtnik otvara trgovinu, uz zahtjev treba priložiti i sljedeće:

- dokaz o registraciji (Izvadak iz sudskog registra Trgovačkog suda za pravne osobe, Izvadak iz Obrtnog registra za fizičke osobe)

- uvjerenje o ispravnosti električnih instalacija
- dokaz o pravu korištenja za poslovni prostor (izvadak iz zemljišne knjige, ugovor o zakupu, dokaz sukladno Zakonu o gradnji)
- upravnu pristojbu u iznosu od 420,00 kn

Tek nakon što je obrtnik dobio rješenje o minimalnim tehničkim uvjetima može započeti s obavljanjem djelatnosti. Kada obrtnik zaprimi obrtnicu, mora izraditi žig (cca 150,00 kn) i otvoriti žiro-račun u poslovnoj banci.

Sljedeći korak odnosi se na prijavu u Poreznu upravu, u Registar poreznih obveznika, u roku od 8 dana od dana početka obavljanja djelatnosti. Isto tako, obrtnik se obvezno mora prijaviti u Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje i Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje. HZMO i HZZO uspostavili su projekt preuzimanja podataka iz prijave na mirovinsko osiguranje (HZMO) za prijavu na obvezno zdravstveno osiguranje (HZZO), tako da više nije potrebno podnositi dvije prijave, nego samo prijavu u mirovinski sustav (HZMO), odakle će obrtnika automatski prijaviti i u sustav obveznog zdravstvenog osiguranja.

E-obrt – internetska registracija obrta

Prvi puta u Republici Hrvatskoj, od 23.09.2015. godine moguće je registrirati obrt putem interneta.

Ova usluga dostupna je putem sustava e-Građani, preko kojeg sadašnji ili budući obrtnici mogu podnijeti prijavu za osnivanje obrta ili upisati statusne promjene bez odlaska u nadležna registarska tijela.

Za pristup elektroničkoj usluzi e-Obrt dovoljno je posjedovati bilo koju vjerodajnicu uključenu u sustav e-Građani. Ako ne posjedujete navedenu vjerodajnicu, posjetite najbližu poslovnicu Financijske agencije (Fina) i na označenim šalterima zatražite elektroničku vjerodajnicu za e-Građane ePass. Za izdavanje vjerodajnica ne naplaćuje se naknada. Za dobivanje službenih dokumenata također neće biti potrebno odlaziti u nadležna registarska tijela, već će obrtnik svoju obrtnicu, rješenje o otvaranju obrta i izvadak iz Obrtnog registra dobiti putem osobnog korisničkog pretinca koji će sam kreirati.

Prije ispunjavanja aplikacije svakako obratite pozornost na pravnu regulativu (www.portor.hr) i na Nacionalnu klasifikaciju djelatnosti iz 2007., koja će vam biti potrebna prilikom unosa naziva djelatnosti koju želite obavljati. Nacionalnu klasifikaciju djelatnosti pronađite na poveznici: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html

Za osnivanje novog obrta i upis u Obrtni registar potrebno

je priložiti skenirane dokumente:

- dokaz o uplati upravne pristojbe u iznosu od 250,00 kn (+ 50,00 kn za svakog idućeg vlasnika/ortaka)
 - potvrdu o udovoljavanju posebnim zdravstvenim uvjetima za određenu djelatnost, ako je propisana zakonom (izdaje ju liječnik specijalist medicine rada)
 - uvjerenje o stručnoj osposobljenosti, svjedodžbu o završenom srednjoj strukovnom obrazovanju, diplomu o majstorskom zvanju (samo za vezane i povlaštene obrte)
 - dokaz o pravu korištenja prostora (ugovor o zakupu ili vlasnički list)
 - dozvolu za rad za strance iz trećih država
- Izvor: www.minpo.hr; www.gov.hr

2.2. Društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.)

Društvo s ograničenom odgovornošću trgovačko je društvo u kojem jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba ulažu temeljne uloge s kojima sudjeluju u unaprijed dogovorenom temeljnom kapitalu. Zakonom o trgovačkim društvima, društvo s ograničenom odgovornošću definirano je kao pravna osoba koja samostalno i trajno obavlja gospodarsku djelatnost radi ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu. Temeljni uložci ne moraju biti jednaki, a najmanji iznos temeljnog (osnivačkog) kapitala iznosi 20.000,00 kn.

NKD 2007 nacionalna je klasifikacija djelatnosti, u kojoj su slovima i brojevanjem oznakama navedene sve djelatnosti koje je moguće registrirati.

2.2.1. Prednosti i nedostaci društva s ograničenom odgovornošću

Prednosti osnivanja d.o.o. su:

- nema ograničenja stručne spreme i zanimanja kao što je slučaj kod obrta. U društvu s ograničenom odgovornošću moguće je odmah registrirati sve zakonom dozvoljene djelatnosti, koje na početku poduzetnik možda neće obavljati, ali će stvoriti pretpostavku da ih počne obavljati kada to odluči i ispunji zakonske obveze (npr. minimalne tehničke uvjete za ugostiteljstvo i trgovinu i proizvodnju hrane – zadovoljavanje svih uvjeta definiranih zakonima i pravilnicima koji se odnose na proizvodnju hrane)
- poduzetnik ne odgovara svojom cjelokupnom imovinom za eventualno nastala dugovanja prema državi, već samo do visine osnivačkog kapitala (min. 20.000,00 kn)
- jednostavnije je prenijeti poduzeće na drugu osobu

(prodati udjele ili cijelo poduzeće) nego kad je posrijedi obrt

- ako vlasnik d.o.o. radi kod drugog poslodavca, nema obvezu plaćanja mjesečnih doprinosa jer je već osiguran kod poslodavca
- jednostavnije iskazivanje troškova (kod obrta su troškovi samo ono što se stvarno i plati, a kod trgovačkog društva sve za što postoji pravovaljana faktura koja se priznaje kao trošak)

Nedostaci osnivanja d.o.o.:

- visoki troškovi osnivanja – oko 3.000,00 kn
- skupa promjena podataka – svaka izmjena zahtijeva objavu u Narodnim novinama i javnobilježničku naknadu
- obveza vođenja dvojnog knjigovodstva te time i viša cijena koju treba platiti za knjigovodstvene usluge
- kompliciraniji i skuplji proces zatvaranja (600,00 kn za j.d.o.o., 2.500,00 kn za d.o.o.)
- za svaku kunu koju poduzetnik zaradi ili potroši, a utječe na promjenu stanja (vidljivo je na izvodu sa žiro-računa), treba postojati pravovaljani dokument (račun, ugovor)

2.2.2. Osnivanje d.o.o.

Postupak osnivanja d.o.o. može se prikazati kroz sljedeće korake:

1. Izbor i rezervacija imena poduzeća

Nakon registracije d.o.o. prvo što kao poduzetnik trebate napraviti je izabrati ime budućeg poslovnog subjekta. Za pomoć u provjeri imena (postoji li isto ili slično ime) možete se obratiti HITRO.HR-u ili direktno u Trgovačkom sudu na području poslovanja budućeg poslovnog subjekta. Prije provjere imena potrebno je pripremiti nekoliko rezervnih mogućnosti. Ime ili tvrtka trgovačkoga društva mora se jasno razlikovati od tvrtke drugoga društva upisanog u sudski registar pri istom registarskom sudu, mora biti na latinici, na hrvatskom ili na službenom jeziku jedne od članica EU-a, a mogu se koristiti i arapski brojevi. Ako je ime na jednom od službenih jezika Europske unije, prilikom rezervacije imena bit će potrebno dostaviti presliku prve stranice rječnika i presliku stranice na kojoj je riječ sa značenjem te riječi na hrvatskom jeziku.

HITRO.HR servis je Vlade Republike Hrvatske koji na jednom mjestu omogućuje uvid u sve informacije te obavljanje većine potrebnih radnji za osnivanje društva s ograničenom odgovornošću.



Postupak osnivanja moguće je izvršiti preko HITRO.HR (online osnivanje) uz neophodno korištenje usluga javnih bilježnika, koji pripremaju cjelokupnu pripadajuću dokumentaciju.

Nakon što je ime vaš tvrtke provjereno, poželjno je i rezervirati ga. To znači da imate rok od 30 dana za podnošenje prijave za upis u sudski registar pod tim imenom. Ako to ne napravite u navedenom vremenu, rezervirano ime društva briše se. Rezervaciju imena moguće je izvršiti po cijeni od 10,00 kn a postupak rezervacije traje 3 dana. Rezervacija imena nije obavezna. Ako je poduzetnik utvrdio da željeno ime ne postoji u registru i siguran je da je u skladu sa svim propisima, tada nema potrebe za rezervacijom. Ako se tvrtka osniva korištenjem elektronskog servisa HITRO.HR, trgovački sudovi u roku od 24 sata donose rješenje o osnivanju, a u tom slučaju cjelokupna procedura osnivanja tvrtke traje 2–3 dana. Pojedini javni bilježnici imaju certifikat Fine te su online povezani sa servisom HITRO.HR. Ako postupak osnivanja vodi javni bilježnik koji nije online povezan s HITRO.HR, zakonski rok za registraciju na trgovačkom sudu je 15 dana.

2. Javni bilježnik – priprema dokumentacije

Nakon izbora i rezervacije imena javni bilježnik priprema cjelokupnu dokumentaciju potrebnu za osnivanje. Prvi dokument pri osnivanju trgovačkog društva je izjava o osnivanju (ako je poduzetnik jedini osnivač) ili društveni ugovor (ako se odlučuje za partnerstvo). Tim dokumentom definiraju se naziv i sjedište tvrtke, djelatnosti, prava i obveze osnivača i tijela tvrtke (uprave, nadzornog odbora i dr.) i ostali elementi važni za funkcioniranje društva. Obvezna je prisutnost svih osnivača te je potrebno ponijeti osobnu iskaznicu ili putovnicu, koja je obvezna za strane državljane. Nakon ovjere dokumentacije, ista se šalje na trgovački sud ili u HITRO.HR. Troškovi javnog bilježnika plaćaju se u njegovu uredu, a iznose oko 2.500,00 kn.

3. Uplata osnivačkog uloga i sudske pristojbe

Prilikom registriranja d.o.o. poduzetnik mora imati iznos minimalnog osnivačkog kapitala od 20.000,00 kn, koji može biti uplaćen u novcu ili stvarima. Ako se radi upis osnivačkog kapitala u stvarima, nadležni procjenitelj treba izvršiti procjenu vrijednosti (okvirna cijena 1.000,00 kn). U odabranoj banci ili Fininim poslovnica moguće je izvršiti uplatu osnivačkog kapitala (naknada za uplatu u Fini iznosi 39,00 kn), uplatu sudske pristojbe (400,00 kn), te uplatu pristojbe Državnog zavoda za statistiku (55,00 kn za DZS i 25,00 kn naknada za HITRO.HR). Svi potrebni obrasci i

uplatnice dostupni su, bez naknade, na šalteru servisa HITRO.HR.

4. Državni zavod za statistiku – obavijest o razvrstavanju prema NKD

Nakon što je rješenje o upisu u sudski registar izvršeno, potrebno je podnijeti zahtjev za dobivanje obavijesti o razvrstavanju poslovnog subjekta prema NKD 2007 Državnog zavoda za statistiku. Na šalteru servisa HITRO.HR moguće je preuzeti rješenje o upisu u sudski registar i obavijest o razvrstavanju poslovnog subjekta po NKD-u (koja sadrži matični broj poslovnog subjekta). Nakon preuzimanja dokumentacije potrebno je izraditi pečat te otvoriti račun u banci kako bi se mogao izvršiti prijenos osnivačkog pologa društva na račun društva.

5. Prijava na HZMO i HZZO

Prije početka obavljanja djelatnosti društvo i zaposlenike potrebno je prijaviti Hrvatskom zavodu za zdravstveno osiguranje (HZZO) i Hrvatskom zavodu za mirovinsko osiguranje – HZMO.

6. Prijava u Poreznu upravu

Važno je nakon upisa u sudski registar i registar Državnog zavoda za statistiku izvršiti prijavu društva u Poreznoj upravi nadležnoj prema sjedištu društva, radi upisa u registar poreznih obveznika. Na uvid je potrebno dati rješenje o upisu u sudski registar, obavijest o razvrstavanju po NKD-u te potpisni karton.

2.3. Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.)

Jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću ima većinu obilježja d.o.o., a osnovne su razlike smanjenje praga temeljnog kapitala na svega 10,00 kuna, značajno smanjenje troškova osnivanja i ubrzanja procedure osnivanja. J.d.o.o. mogu osnovati najviše tri osobe, a samo jedna osoba može biti član uprave (direktor) i samo direktor odgovara za poslovanje društva.

Prema Zakonu o trgovačkim društvima, j.d.o.o. mora unositi u zakonske rezerve četvrtinu dobiti (25 %) iskazane u godišnjim financijskim izvješćima, a zakonske rezerve mogu se upotrijebiti samo za povećanje temeljnog kapitala

i za pokrivanje gubitaka društva koji se ne mogu pokriti iz dobiti tekućeg razdoblja. Ostatak dobiti poslovne godine (75%) može se isplatiti vlasnicima. Kada se u zakonskim rezervama akumulira 20.000,00 kn, članovi j.d.o.o. mogu povećati temeljni kapital na 20.000,00 kn ili više, te preoblikovati j.d.o.o. u d.o.o.. Nakon preoblikovanja na društvo se primjenjuju odredbe za d.o.o., pa prestaje obveza izdvajanja dijela dobiti u zakonske rezerve te se može isplaćivati cjelokupna ostvarena dobit. Svu dokumentaciju vezanu uz preoblikovanje u d.o.o. treba ovjeriti kod javnog bilježnika i predati zahtjev za promjenu na sudskom registru nadležnog trgovačkog suda. Uz navedenu promjenu dokumentacije potrebno je napraviti reviziju poslovanja.

2.3.1. Osnivanje j.d.o.o.

Postupak osnivanja j.d.o.o. isti je kao i kod osnivanja d.o.o. Prvi korak u osnivanju j.d.o.o. je odlazak u servis HITRO.HR ili kod javnog bilježnika. Prije odlaska potrebno je izabrati ime budućeg poduzeća. Više o provjeri i rezervaciji imena možete pronaći u poglavlju 2.2.2. Osnivanje d.o.o. Kod javnog bilježnika potpisuje se i ovjerava sva potrebna dokumentacija za osnivanje (zapisnik o osnivanju, prijava za upis društva u sudski registar, potvrda o nepostojanju duga i popis članova društva). Trošak javnog bilježnika iznosi 500,00 kn, a 47,50 kn iznosi ovjera izjave o nepostojanju dugovanja. Dokumentaciju ovjerenu kod javnog bilježnika potrebno je dostaviti u banku, gdje poduzetnik otvara račun i uplaćuje temeljni kapital u minimalnom iznosu od 10,00 kn. Ukoliko se uplata osnivačkog kapitala uplaćuje u FINI, njihova naknada za uplatu iznosi 1,00 kn. Nakon toga potrebno je uplatiti sudsku pristojbu u iznosu od 60,00 kn. Svu dokumentaciju potrebno je ponovno dostaviti javnom bilježniku (ako poduzetnik ne koristi uslugu servisa HITRO.HR i on podnosi zahtjev za osnivanje j.d.o.o.) Ako je cjelokupna dokumentacija ispravna, Registar Trgovačkog suda dužan je u roku od 24 sata, dostaviti rješenje o osnivanju. Ukupan trošak osnivanja j.d.o.o. iznosi 700 kn + temeljni kapital. Zaprimanjem rješenja o registraciji, HITRO.HR popunjava obrazac za dobivanje obavijesti o razvrstavanju poslovnog subjekta prema NKD. HITRO.HR šalje ga u Državni zavod za statistiku i u roku od 1 dana poduzetnik bi trebao dobiti obavijest o razvrstavanju poslovnog subjekta prema NKD. Za j.d.o.o. ne naplaćuje se upis u Registar poslovnih subjekata Državnog zavoda za statistiku, a za elektroničko slanje prijave može se platiti usluga HITRO.HR u iznosu od 25,00 kn.

Osnovni troškovi likvidacije (zatvaranja) d.o.o./j.d.o.o.

- javni bilježnik oko 1.400 kn za d.o.o. i oko 600 kn za j.d.o.o.
- pristojbe i sudski oglasi 350 kn (250 kn pristojba trgovačkom sudu i 100 kn troška objave oglasa)
- izrada novog pečata 150 kn
- Fina objava likvidacijskih izvješća 460 kn
- troškovi računovođe za početno i završno likvidacijsko izvješće, statističko izvješće te za obračun doprinosa likvidatora ako je član uprave postavljen za likvidatora (troškovi ovise o cijenama pojedinih servisa)
- doprinosi

Prema izmjenama Zakona o doprinosima (NN 106/18) od 1.1.2019. povećani su i troškovi likvidacije poduzeća jer je obveza plaćanja viših doprinosa nametnuta i za likvidatore. Ako poduzetnici pokrenu likvidaciju nakon 1. siječnja 2019. moraju se početkom likvidacije prijaviti u radni odnos kao likvidatori kako bi plaćali doprinose za mirovinsko osiguranje po koeficijentu 0,65 za cijelo vrijeme trajanja likvidacije, što za 2019. godinu znači osnovicu od 5491,20 kn i doprinose od 2004,29 kn. Ako plaćaju manje, razliku do tog iznosa morat će platiti kao fizičke osobe vlastitim novcem po rješenju Porezne uprave.

Ako se bivši član uprave ne prijavi kao likvidator i postane nezaposlen, doprinos za mirovinsko osiguranje plaća kao fizička osoba po koeficijentu 1, odnosno osnovica za 2019. godinu je 8.448,00 kn a mjesečni doprinosi 3.083,52 kuna mjesečno. Ako vlasnik imenuje neku drugu osobu za likvidatora i ta osoba ima doprinose po drugoj osnovi, važno je naglasiti da ako su ti doprinosi po drugoj osnovi niži od 3.083,52 kn za 2019., tada će likvidatoru kao fizičkoj osobi Porezna uprava izdati rješenje da plati razliku.

Postoji vjerojatnost da će se za likvidatore moći imenovati javni bilježnici ili odvjetnici, a ti će troškovi ovisiti o njihovim internim pravilima i cjenicima.

2.4. Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo

Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG) samostalna je gospodarska i socijalna jedinica koju čine punoljetni članovi zajedničkog kućanstva, a temelji se na vlasništvu i/ili uporabi proizvodnih resursa u obavljanju poljoprivredne djelatnosti. Poljoprivrednik je fizička osoba na poljoprivrednom gospodarstvu koja se bavi poljoprivredom te posjeduje znanja i vještine o poljoprivredi. Pravo na upis u Upisnik

imaju pravne osobe sa sjedištem u Republici Hrvatskoj i fizičke osobe koje su državljani Republike Hrvatske s prebivalištem u Republici Hrvatskoj. Uvjet upisa u Upisnik je posjedovanje poljoprivrednih resursa (poljoprivrednog zemljišta i/ili stoke) i obavljanje poljoprivredne djelatnosti koja obuhvaća bilnogojstvo, stočarstvo i s njima povezane uslužne djelatnosti.

2.4.1. Osnivanje OPG-a

Upis u Upisnik poljoprivrednih gospodarstava potrebno je napraviti prema prebivalištu nositelja OPG-a u regionalnom uredu Agencije za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju (APPRRR). Regionalni ured izdaje Rješenje o upisu u Upisnik poljoprivrednih gospodarstava i obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu i dodjeljuje Jedinstveni matični identifikacijski broj poljoprivrednog gospodarstva (MIBPIG) te iskaznicu nositelju OPG-a i ostalim članovima gospodarstva na zahtjev nositelja. Nositelj OPG-a je punoljetna osoba koja radi stalno ili povremeno na gospodarstvu i odgovorna je za njegovo poslovanje.

Upis obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva u Upisnik poljoprivrednih gospodarstava vrši se na propisanom obrascu „Upisnik poljoprivrednih gospodarstava“, koji se može kupiti u Narodnim novinama. Uz zahtjev za upis u Upisnik obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva dostavlja se sljedeće:

1. preslike osobnih iskaznica nositelja i članova OPG-a
2. preslika žiro računa otvorenog u poslovnoj banci
3. posjedovni list za poljoprivredno zemljište koje se upisuje (original, ne stariji od 6 mjeseci) / ugovor o zakupu ovjeren kod javnog bilježnika (ako poljoprivredno zemljište nije u vlasništvu OPG-a) / izjava vlasnika o davanju zemljišta na korištenje bez naknade uz izvadak iz katastra za sve prijavljene čestice koje nisu u posjedovnom listu nositelja i članova
4. obrazac Upisnik, koji se kupuje u Narodnim novinama ili na kiosku u Uredu državne uprave (u sklopu Upisnika nalazi se izjava o nositelju, koju trebaju ovjeriti nositelj i svi članovi gospodarstva, u slučaju da gospodarstvo ima članove)
5. preslika dokumenata o svim postojećim upisima gospodarstva u registre i evidencije ministarstva i od ministarstva ovlaštenih ustanova (npr. zavodi, Hrvatski stočarsko selekcijski centar, Upisnik proizvođača sjemena, Upisnik proizvođača vina, Središnji popis matičnih grla i jata)
6. biljezi u iznosu od 70,00 kn

Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo dužno je prijaviti Uredu državne uprave svaku promjenu (vezanu uz nositelja ili člana gospodarstva, sjedište, promjenu štednog ili žiro računa, promjenu u sudskom ili obrtnom registru), koja se upisuje u Upisnik u roku od 30 dana od nastale promjene. Promjena posjeda zemljišta upisuje se tijekom cijele godine. Također, bitna je informacija da za otvaranje OPG-a ne treba osigurati temeljni kapital niimati odgovarajuću stručnu spremu.

OPG može biti registriran samo upisom u Upisnik poljoprivrednih gospodarstava i ne mora biti obveznik poreza na dohodak do prometa od 80.500,00 kn. Ovaj prag odnosi se samo na OPG-ove koji se bave isključivo primarnom poljoprivrednom proizvodnjom. Ostali OPG-ovi koji se bave i preradom te dopunskim djelatnostima imaju obvezu upisati u Registar poreznih obveznika u Poreznoj upravi i plaćati porez. Ako nositelj i članovi nemaju mirovinsko i zdravstveno osiguranje po drugoj osnovi, moraju ih plaćati.

Ako poduzetnik putem OPG-a ostvaruje svoj redovni dohodak odnosno ako će biti zaposlen u OPG-u, potrebno je i:

1. izraditi pečat
2. odabrati knjigovodstveni servis
3. prijaviti se ustanovama

Prijava u ustanove podrazumijeva prijavu u Poreznu upravu (rok od 8 dana od dana početka rada), Zavod za mirovinsko osiguranje i Zavod za zdravstveno osiguranje.

Na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu moguće je obavljati dopunske djelatnosti povezane s poljoprivredom koje omogućavaju bolje korištenje proizvodnih kapaciteta te bolje korištenje rada članova OPG-a, sukladno Pravilniku o dopunskim djelatnostima na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima (NN 76/14). Sukladno navedenom pravilniku, na OPG-u se mogu proizvoditi vino, alkoholna pića, sokovi, džemovi, kolači, kruh, tjestenina i ostalo, pri čemu sirovina mora biti dijelom iz vlastite proizvodnje, a do 50 % sirovine može se nabaviti od drugih poljoprivrednih gospodarstava. Mogu se proizvoditi i neprehrambeni proizvodi i predmeti opće uporabe (proizvodi od drva i slame, suveniri i nakit, eterična ulja, kozmetički proizvodi). Mogu se pružati i turističke i ugostiteljske usluge, uspostaviti proizvodnja i isporučivanje energije iz obnovljivih izvora energije, organizirati tečajevi i ostalo.

Bez obzira koju dodatnu djelatnost odabrali, prije početka obavljanja svakako je potrebno zadovoljiti propise koji uređuju odabranu djelatnost.

3. Upoznajte svoje poslovne obveze

3.1. Obveze plaćanja doprinosa za obvezna osiguranja te poreza i prireza na dohodak

3.1.1. Doprinosi

Doprinosi su financijski instrument kojima se koristi neka država kako bi osigurala novčana sredstva za određeni javni rashod. Vrsta su izravnih i obveznih nameta s pomoću kojih se financira sustav socijalnog osiguranja građana, na primjer, mirovinsko i zdravstveno osiguranje. Ubiru se iz bruto plaće zaposlenih osoba te predstavljaju teret koji snosi radno-aktivni sloj građana neke države. Osnovni doprinosi koji se u RH moraju obračunavati i plaćati su:

- obvezno mirovinsko osiguranje na temelju generacijske solidarnosti (tzv. prvi stup MIO I)
- obvezno mirovinsko osiguranje na temelju individualne kapitalizirane štednje (tzv. drugi stup MIO II)
- obvezno zdravstveno osiguranje
- posebni doprinos za osiguranje od posljedica nesreće na radu i profesionalnih bolesti
- osiguranje u slučaju nezaposlenosti

Obvezni doprinosi iz plaće i na plaću sukladno važećem

ZAKONU O DOPRINOSIMA

(NN 84/08, 152/08, 94/09, 18/11, 22/12, 144/12, 148/13, 41/14, 143/14, 115/16, 106/18) i pratećem

PRAVLNIKU O DOPRINOSIMA (NN 2/09, 9/09, 97/09, 25/11, 61/12, 86/13, 157/14, 128/17, 1/19) plaćaju se po ukupnoj stopi od 36,5% prema sljedećoj raspodjeli:

Doprinosi	Doprinosi iz plaće (ne teret zaposlenika) %	Doprinosi na plaću (na teret poslodavca) %
Za osobe osigurane samo u I. stupu mirovinskog osiguranja	20 – I. stup	
Za osobe osigurane u I. i II. stupu mirovinskog osiguranja (osiguranici dobne granice 50 godina i više mogu biti isključivo u I. stupu)	15 – I. stup 5 – II. stup	
Osnovni zdravstveni doprinos		16,5
Ukupni doprinosi	20	16,5

Posebni doprinos za osiguranje od posljedica nesreće na radu i profesionalnih bolesti		0,5
Doprinos za zapošljavanje		1,7
Ukupni doprinosi	20	17,2

U nastavku su detaljnije objašnjene vrste doprinosa koje je poduzetnik dužan obračunavati i plaćati ovisno o obliku pravnog subjekta koji osniva.

3.1.2. Porez na dohodak

Porez na dohodak reguliran je Zakonom o porezu na dohodak te predstavlja porez kojim se oporezuje dohodak fizičkih i pravnih osoba. Razlika je između primitaka i izdataka nastalih tijekom jednog poreznog razdoblja te predstavlja izravni porez tj. porez koji se nameće izravno na dohodak osobe ili domaćinstva koje bi trebalo snositi porezni teret. U Republici Hrvatskoj koristi se progresivan sustav oporezivanja dohotka, odnosno sustav oporezivanja dohotka po principu „što više osoba zarađuje, plaća više poreza“ s obzirom na to da višim dohotkom ulazi u oporezivanje s većom poreznom stopom.

Progresivnost poreza na dohodak određuju sljedeći elementi:

- raspored poreznih stopa
- osobni odbici
- ostali odbici i olakšice

Porezne stope poreza na dohodak su:

Stope poreza na dohodak	Mjesečna porezna osnovica	Godišnja porezna osnovica
24%	do 30.000,00 kn	do 360.000,00 kn
36%	iznad 30.000,00 kn	iznad 360.000,00 kn

Osobni odbici koji se priznaju kao umanj enje porezne osnovice su:

- osnovni osobni odbitak
- odbici za uzdržavanu djecu
- odbici za uzdržavanje članova obitelji

Osnovni osobni odbitak iznos je dohotka koji se ne oporezuje, tj. koji umanjuje poreznu osnovicu. Novi Zakon o porezu na dohodak (NN 115/16) stupio je na snagu 1. siječnja 2017. Pravo na osnovi osobni odbitak koji umanjuje poreznu osnovicu imaju svi obveznici poreza na dohodak i on je fiksni za sve, te iznosi 3.800,00 kn.

Uzdržavanim članom smatra se osoba koja ne ostvaruje primitke ili ih ostvaruje, ali čiji oporezivi primici, primici na koje se ne plaća porez i drugi primici koji se u smislu Zakona o porezu na dohodak ne smatraju dohotkom, ne prelaze iznos od 15.000,00 kuna.

Možda bi najjednostavniji primjer bio rad uzdržavanog djeteta koje kao redovan student radi putem studentskog servisa, pri čemu roditelj koji na dijete ostvaruje poreznu olakšicu mora voditi računa da primici djeteta na razini kalendarske godine ne smiju premašiti iznos od 15.000,00 kn jer nakon toga dijete

kao uzdržavani član prestaje biti porezna olakšica roditelju. Jednako čest primjer je prvo zaposlenje kako djece tako i supružnika koji predstavljaju poreznu olakšicu zaposlenoj osobi. Ako se navedene osobe zaposle tijekom kalendarske godine, poreznom se obvezniku mogu priznati kao porezna olakšica samo do dana njihova zaposlenja, nakon čega to prestaju biti.

Iznosi osobnih odbitaka

Osnova za uvećanje osnovnog osobnog odbitka	Faktor osobnog odbitka (primjenjuje se na osnovicu osobnog odbitka 2.500,00 kn)	Mjesečni iznos
Uzdržavani članovi uže obitelji	0,7	1.750,00
Prvo uzdržavano dijete	0,7	1.750,00
Drugo uzdržavano dijete	1,0	2.500,00
Treće uzdržavano dijete	1,4	3.500,00
Četvrto uzdržavano dijete	1,9	4.750,00
Peto uzdržavano dijete	2,5	6.250,00
Šesto uzdržavano dijete	3,2	8.000,00
Sedmo uzdržavano dijete	4,0	10.000,00
Osmo uzdržavano dijete	4,9	12.250,00
Deveto uzdržavano dijete	5,9	14.750,00
Za svako daljnje uzdržavano dijete koeficijent osnovnoga osobnog odbitka progresivno se uvećava se za 1,1 ... više u odnosu prema koeficijentu za prethodno dijete		
Invalidnost poreznog obveznika, svakog uzdržavanog člana uže obitelji i svakog uzdržavanog djeteta	0,4	1.000,00
Invalidnost utvrđena po jednoj osnovi 100% i/ili korištenje, na temelju posebnih propisa, prava na doplatak za pomoć i njegu poreznog obveznika odnosno prava na osobnu invalidninu, svakog uzdržavanog člana uže obitelji i svakog uzdržavanog djeteta.	1,5	3.750,00

¹Predujam poreza na dohodak od nesamostalnog rada umanjuje se za 50% umirovljenicima i poreznim obveznicima koji imaju prebivalište i borave na području jedinica lokalne samouprave razvrstanih u I. skupinu po stupnju razvijenosti prema posebnom propisu o regionalnom razvoju RH i na području Grada Vukovara.

Pri utvrđivanju prava na osobni odbitak za uzdržavane članove uže obitelji i djecu ne uzimaju se u obzir:

1. primici prema posebnim propisima po osnovi socijalnih potpora
2. doplatak za djecu
3. novčane potpore utvrđene u iznosu koji je zakonom kojim se uređuju roditeljske i roditeljske potpore propisan kao iznos ispod kojeg se ne može isplatiti novčana potpora
4. potpore za novorođenče, odnosno primitak za opremu novorođenog djeteta
5. obiteljske mirovine djece nakon smrti roditelja
6. primici koji po svojoj prirodi predstavljaju samo uzdržavanje od roditelja ili članova uže obitelji
7. darovanja od pravnih i fizičkih osoba za zdravstvene potrebe do visine stvarno nastalih izdataka za tu namjenu
8. naknada troškova prijevoza na posao i s posla mjesnim i međumjesnim javnim prijevozom i naknada troškova službenog putovanja do propisanih iznosa na koje se sukladno odredbama novog Zakona o porezu na dohodak ne plaća porez na dohodak

Osobni odbitak dijeli se u tri kategorije ovisno o mjestu prebivališta odnosno privremenog boravišta poreznog obveznika:

1. područja izvan potpomognutih područja i područje grada Vukovara
2. potpomognuta područja
3. područja grada Vukovara

Pri obračunu plaće odnosno dohotka za osobe s prebivalištem na potpomognutom području i području grada Vukovara primjenjuje se osnovni osobni odbitak, a povećani osobni odbici propisani za navedena područja ostvaruju se tek podnošenjem godišnje prijave poreza na dohodak.

Utvrđivanje poreza na dohodak

Temeljem porezne prijave u kojoj se utvrđuje obveza plaćanja doprinosa utvrđuje se i obveza poreza na dohodak na način kao što smo već utvrdili kod obrtnika obveznika poreza na dohodak koji nije zaposlen po nekoj drugoj osnovi tj. kod drugog poslodavca. Na dohodak do visine osobnog odbitka porez se ne plaća. Iznad tog iznosa, porez na dohodak plaća se na sljedeći način:

Stope poreza na dohodak	Mjesečna porezna osnovica
24%	do 30.000,00 kn
36%	iznad 30.000,00 kn

Porez na dohodak uvećava se za prirez porezu na dohodak, koji uvode jedinice lokalne samouprave posebnom odlukom. Nakon predaje obrasca godišnje porezne prijave poreza na dohodak nadležnoj ispostavi Porezne uprave, Porezna uprava donosi rješenje temeljem kojeg se obrtniku propisuje jednokratna obveza plaćanja utvrđenih doprinosa te poreza na dohodak u roku od 15 dana od dana uručenja rješenja, odnosno obvezan je sve obveze platiti odjednom, kako doprinose tako i porez.

Paušalni porez na dohodak

Od 1. siječnja 2017. godine paušalni porez na dohodak mogu plaćati porezni obveznici koji obavljaju samostalnu djelatnost obrta i samostalnu djelatnost poljoprivrede i šumarstva, a kojima ukupan godišnji primitak u 2017. godini ne prelazi iznos propisan za obvezni ulazak u sustav PDV-a odnosno iznos od 300.000,00 kuna. Posebno napominjemo da paušalni porez na dohodak mogu plaćati i porezni obveznici koji obavljaju samostalnu djelatnost ugostiteljstva i/ili trgovine, te porezni obveznici koji imaju izdvojenu poslovnu jedinicu ili proizvodni pogon, budući da to do sada nije bio slučaj.

Visina paušalnog poreza na dohodak utvrđuje se poreznim rješenjem koji donosi nadležna ispostava Porezne uprave prema mjestu prebivališta ili uobičajenog boravišta poreznog obveznika, a prema univerzalnoj stopi od 12%. U paušalnom rješenju iskazuju se svota godišnjeg paušalnog dohotka,

a rješenjem utvrđen paušalni porez na dohodak plaća se tromjesečno do posljednjeg dana svakog tromjesečja.

Razlika godišnjeg paušalnog poreza za uplatu ili za povrat utvrđuje se na temelju podataka iz izvješća PO-SD, koje se podnosi Poreznoj upravi najkasnije 15 dana od dana isteka godine za koju se izvješće podnosi. Porezni obveznik koji plaća paušalni porez obavezan je tijekom godine voditi evidenciju o prometu na temelju kojeg se spomenuto izvješće izrađuje i podnosi nadležnoj ispostavi Porezne uprave.

Porezni obveznik - osiguran po osnovi obavljanja samostalne djelatnosti obrta te poljoprivrede i šumarstva koji plaća paušalni porez na dohodak, doprinose za svoje osobno osiguranje plaća prema mjesečnoj osnovici propisanoj kao umnožak iznosa prosječne plaće i koeficijenta 0,4 koja za 2019. godinu iznosi 3.379,20 kuna.

Ovisno o visini ostvarenih ukupnih primitaka obračunava se **godišnji paušalni porez**:

Ostvareni ukupni primici	Godišnja porezna osnovica	Godišnji paušalni porez na dohodak
od 0,00 - 85.000,00	12.750,00	1.530,00
od 85.000,01 - 115.000,00	17.250,00	2.070,00
od 115.000,01 - 149.500,00	22.425,00	2.691,00
od 149.500,01 - 230.000,00	34.500,00	4.140,00
od 230.000,01 do 300.000,00	45.000,00	5.400,00

Primjera radi, ako obrtnik paušalist tijekom godine poslovanja ostvari primitke u iznosu od 75.000,00 kn, prema gore navedenoj tablici pripada kategoriji ostvarenih primitaka do 85.000,00 kn. Sukladno tome, Porezna uprava prilikom određivanja poreza odredit će godišnji paušalni porez na dohodak u iznosu od 1.530,00 kn godišnje tj. 382,50 kn na tromjesečnoj razini. Budući da je propisani rok plaćanja paušalnog poreza na tromjesečnoj razini, porez se mora platiti do posljednjeg dana svakog tromjesečja. Ako je poduzetnikovo prebivalište ili uobičajeno boravište u mjestu u kojem je propisana i određena stopa prireza (npr. Grad Zagreb ima stopu prireza od 18%), tromjesečni iznos poreza uvećava se za stopu prireza. S druge strane, ako obrtnik paušalist ima prebivalište ili uobičajeno boravište na potpomognutim područjima I. skupine i gradu Vukovaru plaća godišnji paušalni porez na dohodak u visini od 25 % godišnjeg paušalnog poreza na dohodak.

Bitno je napomenuti da obrtnik koji obavlja djelatnost koja se paušalno oporezuje za istu tu djelatnost ne podnosi godišnju poreznu prijavu nego samo obrazac pod nazivom PO-SD obrazac, koji Poreznoj upravi dostavlja najkasnije u roku od petnaest dana po isteku kalendarske godine.

Utvrđivanje poreza na dohodak kod obrtnika dohodaša

Prema Zakonu o porezu na dohodak, dohodak je razlika između primitaka i izdataka nastalih u jednoj kalendarskoj godini kao poreznom razdoblju, pri čemu su primici sva dobra (novac, stvari, usluge i prava) ostvarena na tržištu, tj. primici od prodane robe, izvršenih usluga, prodane dugotrajne imovine i sl., dok su izdaci svi troškovi nastali poslovanjem obrta. Porezni obveznik je obrtnik koji ostvaruje primetke od obavljanja samostalne djelatnosti obrta. Ako više fizičkih osoba zajednički ostvaruje dohodak, porezni obveznik je svaka od njih zasebno za svoju udio u zajednički ostvarenom dohotku.

Visina stope po kojoj se plaća porez na dohodak ovisi o visini ostvarenoga dohotka. Na dohodak do visine osobnog odbitka porez se ne plaća. Iznad tog iznosa porez na dohodak plaća se na sljedeći način:

Stope poreza na dohodak	Mjesečna porezna osnovica
24%	do 30.000,00 kn
36%	iznad 30.000,00 kn

Porez na dohodak uvećava se za prirez porezu na dohodak koji uvode jedinice lokalne samouprave posebnom odlukom. Nakon predaje obrasca godišnje porezne prijave poreza na dohodak nadležnoj ispostavi Porezne uprave, Porezna uprava donosi rješenje temeljem kojeg je obrtnik obavezan plaćati mjesečne predujmove poreza na dohodak. Rok je plaćanja predujama do kraja mjeseca za prethodni mjesec sve do podnošenja sljedeće porezne prijave u kojoj se ponovo utvrđuje dohodak te se na temelju uplaćenih predujama utvrđuje novonastala porezna obveza obrtnika. Ako je iznos uplaćenih predujama veći od nove obveze poreza na dohodak obrtnik ima pravo povrata preplaćenog poreza, ali ako je novoutvrđena obveza poreza na dohodak veća od iznosa uplaćenih predujama, odnosno ako je obrtnik ostvario veći dohodak, tada ima obvezu Poreznoj upravi platiti razliku poreza na dohodak.

Obveznik koji počinje obavljati samostalnu djelatnost prvu godinu ne plaća predujme poreza na dohodak. Tek nakon predaje prve porezne prijave tj. utvrđivanja prvog ostvarenog dohotka započinje s uplatom predujama poreza na dohodak.

3.1.3. Porez na dobit

Porez na dobit vrsta je državnog poreza koju trgovačka društva i ostali obveznici poreza na dobit plaćaju na ostvarenu dobit, koja se utvrđuje kao razlika između ukupnih prihoda i rashoda ostvarenih tijekom godine poslovanja, pri čemu prihodi proistječu iz redovnih aktivnosti poduzetnika, kao što su prihodi od prodaje proizvoda i robe, pružanje usluga i sl. dok rashodi predstavljaju troškove poslovanja odnosno vrijednosti koje su morale biti utrošene u poslovnom procesu (sirovine, materijal, režije, najam, plaće i sl.).

Obveznici poreza na dobit su:

1. Trgovačka društva i druge pravna i fizičke osobe rezidenti Republike Hrvatske koji gospodarsku djelatnost obavlja samostalno, trajno i radi ostvarivanja dobiti, dohotka ili prihoda ili drugih gospodarskih procjenjivih koristi
2. Tuzemne poslovne jedinice inozemnog poduzetnika (nerezident)
3. Fizičke osobe, koje ostvaruju dohodak prema propisima o oporezivanju dohotka, ako izjave da će plaćati porez na dobit umjesto poreza na dohodak, svojom odlukom
4. Fizička osobe koja ostvaruju dohodak od obrta i s obrtom izjednačenih djelatnosti prema propisima o porezu na dohodak po sili zakona, ako je u prethodnom poreznom razdoblju ostvario: a) ukupni primitak veći od 3.000.000,00 kuna, ili b) ako ispunjava dva od sljedeća tri uvjeta:
 - u prethodnom poreznom razdoblju ostvario je dohodak veći od 400.000,00 kuna
 - ima dugotrajnu imovinu u vrijednosti većoj od 2.000.000,00 kuna
 - u prethodnom poreznom razdoblju prosječno zapošljava više od 15 radnika

Porez na dobit utvrđuje se za poslovnu godinu (u pravilu kalendarska godina) prema dobiti koju je poduzetnik ostvario u tom razdoblju. Porezna osnovica poreza na dobit jest dobit – razlika između prihoda i rashoda – uvećana i umanjena prema odredbama Zakona o porezu na dobit.

Ostvareni godišnji prihod	Stopa poreza na dobit
do 3 mil kuna	12 %
iznad 3 mil. kuna	18 %

Primjena za porezna razdoblja koja počinju od 1. siječnja 2017.:

- priznavanje troškova **reprezentacije** na način da se **50%** troška reprezentacije utvrđuje kao **porezno priznati rashod**
- za **porezne obveznike** koji ostvaruju godišnje **prihode do 3 milijuna kuna** uvedena je **moгуćnost** utvrđivanja porezne osnovice poreza na dobit **prema novčanom načelu** (odnosno da im u prihode ulazi samo ono što su u

poreznom razdoblju stvarno i naplatili). **Važno!** Porezni obveznik koji namjerava promijeniti način utvrđivanja porezne osnovice prema novčanom načelu treba podnijeti Poreznoj upravi najkasnije 15 dana nakon početka poreznoga razdoblja (najkasnije do 15. siječnja) izjavu o promjeni načina utvrđivanja porezne osnovice

- **ukinuta je porezna olakšica za reinvestiranu dobit,** a porezni poticaji za izvršene investicije i ulaganja u dugotrajnu imovinu provoditi će se samo putem posebnog propisa o poticanju ulaganja, Zakonu o poticanju ulaganja (Narodne novine br. 102/15.) koji pruža mogućnost, ovisno o visini ulaganja u dugotrajnu imovinu i broju novootvorenih radnih mjesta, plaćanje poreza na dobit primjenom porezne stope od 0% u razdoblju do 10 godina
- kada je riječ o regionalnim poreznim olakšicama **ukida se porezna olakšica propisana za potpomognuta područja i to područja jedinica lokalne samouprave razvrstanih u II. skupinu** po stupnju razvijenosti prema posebnom propisu o regionalnom razvoju, dok se za područja jedinica lokalne samouprave razvrstanih u **I. skupinu** po stupnju razvijenosti prema posebnom propisu o regionalnom razvoju **plaća porez po umanjenoj stopi za 50%,** a na području **Grada Vukovara** utvrđenog prema posebnom propisu o obnovi i razvoju Grada Vukovara **porez na dobit se ne plaća**

Na utvrđenu dobit obračunava se porez na dobit po propisanim stopama te taj iznos predstavlja godišnju obvezu poreza na dobit, koju je poduzetnik dužan platiti jednokratno do 30.04. tekuće godine za prethodnu godinu. Istovremeno se kod obračuna dobiti i poreza na dobit utvrđuju i predujmi poreza na dobit tako da se iznos obveze godišnjeg poreza na dobit podijeli na 12 mjeseci pa obveznici poreza na dobit tijekom godine plaćaju i predujme poreza na dobit. Ulaskom u sustav poreza na dobit poduzetnik u njemu ostaje minimalno pet godina.

Porezni obveznik koji počinje obavljati djelatnost ne plaća predujme do podnošenja prve porezne prijave.

3.2. Utvrđivanje obveznih doprinosa

3.2.1. Utvrđivanje obveznih doprinosa kod obavljanja samostalne djelatnosti paušalnog obrta kada vlasnik obrta radi isključivo u obrtu

Obveznik plaćanja doprinosa za obvezna osiguranja je i osiguranik s osnove obavljanja samostalne djelatnosti obrta te samostalne djelatnosti poljoprivrede, koji porez na dohodak plaća prema paušalnom dohotku. Prema čl. 68. Zakona o doprinosima, propisana je obveza plaćanja doprinosa i to:

- za mirovinsko osiguranje:

- ako je osoba osigurana samo u prvom stupu MIO I plaća doprinos na temelju generacijske solidarnosti po stopi od 20%
- ako je osoba osigurana u oba mirovinska stupa MIO I i MIO II, plaća doprinos na temelju generacijske solidarnosti po stopi od 15% i doprinos na temelju individualne kapitalizirane štednje po stopi od 5,00%

Za obavezno zdravstveno osiguranje po stopi od 16,5%.

Navedeni doprinosi obračunavaju se na osnovice, koje definira Ministarstvo financija Naredbom o iznosima osnovica za obračun doprinosa za obvezna osiguranja, a za 2019. godinu objavljena je u NN 1/2019.

Doprinosi za obrtnika paušalista za 2019. godinu utvrđeni su u sljedećim svotama:

Vrsta doprinosa	Mjesečna osnovica u kunama	Stopa doprinosa	Iznos doprinosa u kunama
Mirovinsko osiguranje I. stup	3.379,20	15%	506,88
Mirovinsko osiguranje II. stup	3.379,20	5%	168,96
Obvezno zdravstveno osiguranje	3.379,20	16,5%	557,57
Sveukupno mjesečno			1.233,41

Rok uplate odnosno dospijeće obveznih doprinosa je do 15. u mjesecu za prethodni mjesec.

²Naredba o iznosima osnovica za obračun doprinosa za obvezna osiguranja za 2019. godinu (NN 1/19).

3.2.2. Utvrđivanje obveznih doprinosa kod obavljanja samostalne djelatnosti paušalnog obrta kada je vlasnik obrta zaposlen kod drugog poslodavca

Fizičkoj osobi koja je u radnom odnosu (zaposlena kod drugog poslodavca i po toj osnovi plaća doprinose), a istovremeno obavlja i samostalnu djelatnost paušalnog obrta (tzv. drugu djelatnost), za koju se porez na dohodak obračunava u paušalnom iznosu, osnovica za obračun doprinosa jednaka je iznosu godišnjeg paušalnog dohotka te ovisno o ostvarenim ukupnim primicima može iznositi kako je prikazano u tablici:

Ukupno primici	Godišnja osnovica za obračun doprinosa
od 0,00 - 85.000,00	12.750,00
od 85.000,01 - 115.000,00	17.250,00
od 115.000,01 - 149.500,00	22.425,00
od 149.500,01 - 230.000,00	34.500,00
od 230.000,01 do 300.000,00	45.000,00

Primjer: ako ste zaposleni i uz radni odnos istovremeno i vlasnik paušalnog obrta, a tijekom godine ostvarite 80.000,00 kn ukupnih primitaka, na temelju toga ulazite u prvi razred ostvarenih primitaka do 85.000,00 kn. Osnovica za obračun i plaćanje vaših doprinosa iznositi će 12.750,00 kn. Na iznos osnovice obračunavaju se obvezni doprinosi koje prema zakonu poduzetnik mora plaćati bez obzira na to što poslodavac već plaća iste doprinose jer se obveze plaćanja doprinosa temeljem više različitih osnova međusobno ne isključuju.

Obvezni doprinosi koje poduzetnik kao zaposlena osoba mora plaćati ako je istovremeno vlasnik paušalnog obrta, sukladno (čl. 185. st. 3. Zakona o doprinosima- NN 84/08., 152/08., 94/09., 18/11., 144/12., 148/13., 41/14., 143/14., 115/16. i 106/18.)

Ostvareni ukupni primitci	Godišnja porezna osnovica	Godišnja obveza doprinosa za mirovinsko osiguranje 10 %	Godišnja obveza doprinosa za zdravstveno osiguranje 7,5 %	Ukupna godišnja obveza doprinosa
od 0,00 - 85.000,00	12.750,00	1.275,00	956,25	2.231,25
od 85.000,01 - 115.000,00	17.250,00	1.725,00	1.293,75	3.018,75
od 115.000,01 - 149.500,00	22.425,00	2.242,50	1.681,88	3.924,38
od 149.500,01 - 230.000,00	34.500,00	3.450,00	2.587,50	6.037,50
230.000,01 - 300.000,00	45.000,00	4.500,00	3.375,00	7.875,00

Godišnji iznos doprinosa obračunava i utvrđuje rješenjem Porezna uprava, koja istim rješenjem propisuje i rokove uplate doprinosa.

3.2.3. Utvrđivanje obveznih doprinosa i poreza na dohodak kod obavljanja samostalne djelatnosti obrta kada vlasnik obrta radi isključivo u obrtu – obrtnik dohodaš

Osiguranici po osnovi obavljanja samostalnih djelatnosti obrta, slobodnog zanimanja (profesionalne djelatnosti), sportaša, poljoprivrede i šumarstva te ostalih samostalnih djelatnosti koji od obavljanja tih djelatnosti utvrđuju dohodak od samostalne djelatnosti, sami su obveznici doprinosa i obveznici plaćanja doprinosa za osobno osiguranje.

Obvezu doprinosa, vrste i mjesečne iznose doprinosa te razdoblje na koje se obveza odnosi utvrđuje Porezna uprava rješenjem.

Ministar financija donosi Naredbu o iznosima osnovica za obračun doprinosa za obvezna osiguranja za svaku godinu posebno.

Izračun doprinosa na temelju propisane najniže mjesečne osnovice za 2019. godinu:

Vrsta doprinosa	Mjesečna osnovica u kunama	Stopa doprinosa	Iznos doprinosa u kunama
Mirovinsko osiguranje I. stup	5.491,20	15%	823,68
Mirovinsko osiguranje II. stup	5.491,20	5%	274,56
Obvezno zdravstveno osiguranje	5.491,20	16,5%	906,05
Sveukupno mjesečno			2.004,29

(čl.66. st.1. t. 1. Zakona o doprinosima)

3.2.4. Utvrđivanje obveznih doprinosa te poreza na dohodak kada je vlasnik obrta zaposlen kod drugog poslodavca

Sukladno Zakonu o obrtu nema nikakve pravne zapreke da zaposlena osoba otvori obrt. Dakle, obrt može obavljati i osoba u radnom odnosu. Zakonom je također propisano da se radom u obrtu ostvaruju prava u svezi s radnim odnosom, pa tako među njima i pravo na mirovinsko i zdravstveno osiguranje.

Ako je poduzetnik zaposlen kod drugog poslodavca, on za njega plaća doprinose, ali je poduzetnik obavezan obračunavati i plaćati doprinose i u svom obrtu.

Godišnja osnovica za obračun doprinosa obvezniku koji obrt obavlja kao drugu djelatnost je dohodak ostvaren u poreznom razdoblju – razlika između primitaka i izdataka. Godišnja osnovica može iznositi najviše do 65.894,40 kn. Ako obrtnik u godini ostvari veći dohodak od najviše osnovice za obračun doprinosa, doprinosi se obračunavaju na najvišu propisanu osnovicu.

Primjer: Ako je poduzetnik po osnovi samostalnog rada odnosno obrta tijekom godine ostvario dohodak od 10.000,00 kn, taj dohodak ujedno predstavlja osnovicu za obračun doprinosa.

Ostvareni dohodak	Osnovica za obračun doprinosa	Mio I + Mio II (7,5% + 2,5%)	Doprinos za zdravstvo (7,5%)	Ukupna godišnja obveza doprinosa
10.000,00	10.000,00	1.000,00	750,00	1.750,00
70.000,00	65.894,40	6.589,44	4.942,08	11.531,52

3.2.5. Utvrđivanje obveznih doprinosa i poreza na dohodak kod obavljanja samostalne djelatnosti obrta kao obveznika poreza na dobit – obrtnik dobitaš

Poduzetnici u obrtu i s obrtom izjednačenoj djelatnosti, koji su dobrovoljno ili po sili zakona postali obveznici poreza na dobit i dalje imaju obvezu plaćanja doprinosa, ali u ovom slučaju na poduzetničku plaću koja je propisana Zakonom o doprinosima. Poduzetnička plaća je plaća koju si isplaćuje obrtnik obveznik poreza na dobit. Najniža mjesečna osnovica za poduzetničku plaću u 2018. godini iznosi 8.822,00 kn, to je ujedno i najniža mjesečna osnovica za obračun doprinosa. U ovom slučaju obrtnici sami odlučuju hoće li samo obračunavati i plaćati doprinose na poduzetničku plaću ili će si poduzetničku plaću i isplaćivati. Porezni savjetnici obrtnicima dobitašima preporučuju obračun i isplatu poduzetničke plaće iz nekoliko osnovnih razloga:

- kod isplate poduzetničke plaće moguće je koristiti osobni odbitak
- ukupni iznos poreza, prireza, doprinosa i neto plaće ulazi u troškove poslovanja, što umanjuje osnovicu za plaćanje poreza na dobit

Doprinosi koje su obrtnici obveznici poreza na dobit dužni obračunavati i plaćati su:

- doprinos za mirovinsko osiguranje I stup
- doprinos za mirovinsko osiguranje II stup
- doprinos za zdravstveno osiguranje

Obračun doprinosa na razini propisanog minimalnog iznosa poduzetničke plaće:

Osnovica za obračun doprinosa (najniža mjesečna poduzetnička plaća)	Mio I + Mio II (15% + 5%)	doprinos za zdravstvo (16,5%)
9.292,80	1.858,56	1.533,31
Ukupan iznos doprinosa mjesečno:		3.391,87

Doprinosi se uplaćuju pri isplati poduzetničke plaće, a ako se plaća ne isplaćuje, onda do posljednjeg dana u mjesecu za prethodni mjesec.

Ako si obrtnik dobitaš ne isplaćuje poduzetničku plaću, tada ne postoji obveza obračuna i plaćanja poreza i prireza na dohodak. Ako obrtnik isplaćuje poduzetničku plaću, tada obračunom plaće utvrđuje i plaća pripadajući porez i prirez na dohodak prema utvrđenim stopama, navedenima u dijelu 3.1.2.

Porez na dohodak uvećava se za prirez porezu na dohodak, koji uvode jedinice lokalne samouprave posebnom odlukom.

3.2.6. Utvrđivanje obveznih doprinosa i poreza na dohodak za j.d.o.o. i d.o.o. ako je vlasnik ujedno i zaposlen u društvu

Obračun doprinosa za vlasnika društva s ograničenom odgovornošću te jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću temelji se na utvrđenom iznosu bruto I plaće koji se regulira Ugovorom o radu. Zakon za vlasnike koji su ujedno direktori takvih društava ne propisuje ograničenja pri određivanju maksimalnog iznosa bruto plaće. Međutim, propisuje bruto I iznos minimalne plaće, koja za 2019. godinu iznosi 3.750,00 kn. Vlasnici poduzeća mogu si isplaćivati minimalnu plaću (3.750,00 kn, bruto I), ali si doprinose moraju obračunati na minimalnu propisanu osnovicu od 5.491,20 kn. Obvezni doprinosi koji se obračunavaju i plaćaju su:

- doprinos za mirovinsko osiguranje I stup po stopi od 20% ili 15%
- doprinos za mirovinsko osiguranje II stup po stopi od 5%
- doprinos za zdravstveno osiguranje po stopi od 16,5%

Obračun obveznih doprinosa za vlasnike d.o.o./j.d.o.o. na minimalnu osnovicu od 5.491,20 kn

Osnovica za obračun doprinosa (najniža mjesečna poduzetnička plaća)	Mio I + Mio II (15% + 5%)	doprinos za zdravstvo (16,5%)
5.491,20	1.098,24	906,05
Ukupan iznos doprinosa mjesečno:		2.004,29

Zakonom propisana najviša mjesečna osnovica za plaćanje doprinosa za mirovinsko osiguranje u 2019. godini iznosi 50.688,00 kn. Ako je bruto iznos poduzetnikove mjesečne plaće veći od propisane najveće mjesečne osnovice, doprinosi mu se računaju temeljem najveće propisane osnovice.

Obračunom plaće utvrđuju se i plaćaju pripadajući porez i prirez na dohodak prema zakonskim stopama navedenim u dijelu 3.1.2.

Primjera radi, ako si poduzetnik Ugovorom o radu definira bruto plaću u iznosu od 10.000,00 kn, na taj iznos

obračunavaju se i plaćaju pripadajući porezi i doprinosi kako slijedi:

R. br.	Bruto I iznos plaće u kn	10.000,00
1	Doprinos za MIO I po stopi od 15%	1.500,00
2	Doprinos za MIO II po stopi od 5%	500,00
3	Dohodak(bruto – doprinosi)	8.000,00
4	Osnovni osobni odbitak	3.800,00
5	Osnovica poreza na dohodak: dohodak – osobni odbitak	4.200,00
6	Stopa poreza 24% do 30.000,00 kn porezne osnovice	1008,00
7	Stopa poreza 36% iznad 30.000,00 kn	0,00
8	Ukupno porez na dohodak:	1.008,00
9	Prerez (npr. Zagreb) 18%	181,44
10	Ukupno porez i prerez na dohodak	1.189,44
11	Neto plaća	6.810,56
	Doprinosi na plaću:	
12	Doprinos za zdravstveno (10.000 x 16,5%)	1.650,00
15	Ukupni trošak plaće (bruto II)	11.650,00

Rok uplate doprinosa je do 15. u mjesecu za prethodni mjesec.

3.2.7. Utvrđivanje obveznih doprinosa i poreza na dohodak za j.d.o.o. i d.o.o. ako vlasnik nije zaposlen u društvu nego je zaposlen kod drugog poslodavca

Ne postoji obveza plaćanja poreza i doprinosa ako je poduzetnik zaposlen kod drugog poslodavca umjesto u vlastitom poduzeću budući da poslodavac već kroz plaću podmiruje sva davanja.

3.2.8. Utvrđivanje obveznih doprinosa i poreza na dohodak za j.d.o.o. i d.o.o. ako vlasnik nije zaposlen ni u svojoj tvrtci ni kod drugog poslodavca

Doprinosi se moraju plaćati na propisani minimalni iznos poduzetničke plaće, koja je ujedno osnovica za obračun doprinosa.

Vlasnik tvrtke koji nije u njoj zaposlen temeljem Ugovora o radu mora uplaćivati obvezne doprinose (mirovinsko i zdravstveno) na osnovicu od 8.448,00 kn, što mjesečno iznosi 3.083,52 kn. U tom slučaju ne isplaćuje si neto plaću, a rok dospijeca plaćanja doprinosa je do 15. u mjesecu za prethodni.

3.2.9. Utvrđivanje obveznih doprinosa i poreza na dohodak vlasnika odnosno nositelja obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva – OPG-a

Obvezna su osiguranja poljoprivrednika mirovinsko i zdravstveno osiguranje. Obveza prijave na obvezno mirovinsko i zdravstveno osiguranje propisana je za:

1. Osobe koje obavljaju poljoprivrednu djelatnost, **a nisu obveznici poreza na dohodak ni upisani u registar OPG-a**, obvezne su plaćati samo doprinos za zdravstveno osiguranje po stopi od 7.5%, pri čemu minimalna osnovica za obračun doprinosa iznosi 3.047,60 (3.047,60 x 7.5 % = 228,57). Doprinos se plaća temeljem rješenja Porezne uprave do 15. u mjesecu za prethodni mjesec.

2. Osobe koje obavljaju poljoprivrednu djelatnost kao jedino ili glavno zanimanje, **a upisane su u upisnik OPG-a** u svojstvu nositelja ili člana OPG-a te **nisu obveznici poreza na dohodak ni poreza na dobit** (ostvaruju primitke do 80.500,00 kn), doprinose po rješenju Porezne uprave obračunavaju i plaćaju na osnovicu od 3.210,24 kn. Nezaposleni članovi OPG-a također su obvezni plaćati niže navedene doprinose.

Osnovica za obračun doprinosa	Mio I + Mio II (5% + 5%)	doprinos za zdravstveno (7,5%)
3.210,24	321,02	240,77
Ukupan iznos doprinosa mjesečno:		561,79

3. Osobe kojima je poljoprivreda jedino i glavno zanimanje, a **obveznici su poreza na dohodak**, doprinose obračunavaju temeljem osnovice od 4.646,40.

Primjer obračuna doprinosa na mjesečnoj razini:

Osnovica za obračun doprinosa	Mio I + Mio II (15% + 5%)	doprinos za zdravstveno (16,5%)
4.646,40	929,28	766,66
Ukupan iznos doprinosa mjesečno:		1.695,94

4. Osobe koje porez na **dohodak plaćaju prema paušalnom dohotku** same su obveznici doprinosa za osobno osiguranje koje utvrdi Porezna uprava rješenjem. Doprinosi se obračunavaju na osnovicu od 3.379,20 kn.

Primjer obračuna doprinosa na mjesečnoj razini:

Osnovica za obračun doprinosa	Mio I + Mio II (15% + 5%)	doprinos za zdravstveno (16,5%)
3.379,20	675,84	557,57
Ukupan iznos doprinosa mjesečno:		1.233,41

5. Osobe kojima je poljoprivreda jedino i glavno zanimanje, a **obveznici su poreza na dobit**, doprinose obračunavaju temeljem osnovice minimalnog iznosa poduzetničke plaće od 9.292,80 kn.

Primjer obračuna doprinosa na mjesečnoj razini:

Osnovica za obračun doprinosa	Mio I + Mio II (15% + 5%)	doprinos za zdravstveno (16,5%)
9.292,80	1.858,56	1.533,31
Ukupan iznos doprinosa mjesečno:		3.391,87

6. Poljoprivrednici kojima **poljoprivreda nije jedino ni glavno zanimanje**, već su **osigurani po nekoj drugoj** osnovi (radni odnos kod drugog poslodavca), a po osnovi poljoprivrede su obveznici poreza na dohodak ili poreza na dobit (druga djelatnost), obveznici su sljedećih doprinosa:

- doprinos za MO I. stup po stopi 10 % (osiguranik I. stupa) ili 7,5 % (osiguranik I. i II. stupa)
- doprinos za MO II. stup po stopi 2,5 %
- doprinos za ZO po stopi 7,5 %

Znači, poljoprivrednici koji djelatnost poljoprivrede obavljaju paralelno uz radni odnos, a po osnovi poljoprivrede obveznici su poreza na dohodak ili poreza na dobit, smatraju se osobama koje obavljaju drugu djelatnost i osnovica za plaćanje doprinosa određena im je u visini ostvarenog dohotka odnosno dobiti iskazane u godišnjoj poreznoj prijavi (u obrascu DOH odnosno obrascu PD).

Poljoprivrednici obveznici poreza na dohodak obvezu poreza na dohodak obračunavaju i plaćaju jednako kao obrtnici obveznici poreza na dohodak, odnosno temeljem godišnje porezne prijave, dok poljoprivrednici obveznici poreza na dobit temeljem obrasca PD obračunavaju i plaćaju porez na dobit po stopi od 18%, odnosno 12% za porezne obveznike s manje od 3.000.000,00 kn godišnjih prihoda.

Poljoprivrednici koji dohodak obračunavaju paušalno, doprinose i paušalni porez na dohodak plaćaju isto kao i obrtnici paušalci uz radni odnos (3.2.2. Utvrđivanje obveznik doprinosa kod obavljanja samostalne djelatnosti paušalnog obrta kada je vlasnik obrta zaposlen kod drugog poslodavca, strana 26)

3.3. Porez na dodanu vrijednost (PDV)

Porez na dodanu vrijednost uplaćuje u proračun RH svaka fizička i pravna osoba koja samostalno obavlja gospodarsku djelatnost. Riječ je o naknadi za isporučena dobra ili obavljene usluge, a plaća se po stopama od 5%, 13% i 25%.

Obveznik poreza na dodanu vrijednost je fizička ili pravna osoba koja isporučuje dobra i obavlja usluge čija je vrijednost u prethodnoj kalendarskoj godini (nakon odbitka vrijednosti isporuka koje su oslobođene plaćanja PDV-a) veća od 300.000,00 kn

U tom je slučaju porezni obveznik dužan upisati se u Registar obveznika PDV-a u ispostavi Porezne uprave prema svom prebivalištu ili uobičajenom boravištu najkasnije do 15. siječnja tekuće godine.

Poduzetnik ili obrtnik može postati obveznik poreza na dodanu vrijednost dobrovoljno na početku obavljanja djelatnosti, ako se prijavi u Registar obveznika PDV-a u godini u kojoj počinje obavljati poduzetničku djelatnost i to najkasnije prije prve isporuke dobara i usluga. Bitno je imati na umu da čak i dobrovoljnom odlukom ulaska u sustav PDV-a porezni obveznik mora ostati u sustavu iduće 3 godine. Poduzetnik ili obrtnik u sustav PDV-a u može ući i po sili zakona kada tijekom godine poslovanja prijeđe 300.000,00 kn i u njemu mora ostati dok god mu vrijednost isporučenih dobara i obavljenih usluga prelazi navedeni prag.

Upis u registar obveznika PDV-a povoljna je odluka za poduzetnike kojima je u interesu koristiti pretporez s ulaznih računa za nabavljeni materijal i opremu te ako imaju velika ulaganja u poslovni prostor. Upis u registar obveznika PDV-a mora biti ranijeg datuma od datuma računa za nabavljenu opremu. Inače, u prvoj godini poslovanja, ovisno o djelatnosti koju će obavljati, poduzetnik sam procjenjuje očekuje li u prvoj godini vrijednost isporuka veću od 300.000,00 kn na godišnjoj razini. Ako procijeni da će opseg poslovanja biti manji od navedenog iznosa, nema obvezu upisati se u registar poreznih obveznika. Upisivanje u registar obveznika PDV-a izvršavat će se temeljem oporezivih isporuka u prethodnoj ili tekućoj kalendarskoj godini. Znači porezni obveznik upisuje se u registar obveznika PDV-a u tijeku godine ako ostvari isporuke veće od 300.000,00 kuna.

Poduzetnik u sustavu PDV-a ima pravo na odbitak pretporeza, a ako je u obračunskom razdoblju pretporez veći od porezne obveze, ima pravo na povrat razlike između plaćenog poreza i porezne obveze. Pretporez je PDV po ulaznim računima tj. onim računima koje je poduzetnik platio svojim dobavljačima – režijske, najam, nabava sirovina i materijala i sl. Ako je poduzetnik tijekom mjeseca po ulaznim računima imao 1.000,00 kn priznatog pretporeza, a pritom je po izlaznim računima (računima koje poduzetnik ispostavlja svojim kupcima za obavljene usluge ili isporučena dobra) imao 1.500,00 kn naplaćenog PDV-a, tada temeljem mjesečnog obračuna PDV-a ima obvezu njegova podmirivanja u iznosu od 500,00 kn (naplaćeni PDV po izlaznim računima 1.500,00 kn – priznati PDV po ulaznim računima 1.000,00 kn = 500,00 kn). U suprotnome slučaju postojala bi preplata PDV-a za obračunski mjesec te bi poduzetnik mogao od Porezne uprave tražiti povrat preplaćenog poreza ili ostaviti iznos preplate kao predujam za idući mjesec.

Porezni obveznik koji je obveznik poreza na dohodak PDV može obračunavati na temelju primljene ili naplaćene naknade za isporučena dobra i obavljene usluge. Od 1. siječnja 2015. postupak obračuna PDV-a prema naplaćenim naknadama, osim fizičkih osoba koje obavljaju djelatnost, mogu obavljati i trgovačka društva i svi drugi porezni obveznici pod jednakim uvjetima. Postupak obračuna PDV-a po naplaćenim naknadama mogu primjenjivati svi porezni obveznici čija vrijednost isporuka dobara i usluga u prethodnoj kalendarskoj godini nije bila veća od 3.000.000,00 kuna bez PDV-a, dakle porezni obveznik mora zadovoljiti navedeni kriterij kako bi porez na dodanu vrijednost mogao obračunavati temeljem naplaćenih računa, a ne temeljem ispostavljenih računa.

To znači da je poduzetnik obavezan obračunati i platiti PDV tek nakon što se ispostavljeni račun i naplati, a isto vrijedi i za odbitak pretporeza koji će si moći priznati tek nakon što plati račun svom dobavljaču.

Primjera radi, ako u siječnju poduzetnik izda fakturu kupcu na iznos od 125.000,00 kn (osnovica 100.000,00 kn + PDV 25.000,00 kn), a kupac je plati tek u svibnju, po ovom načinu obračuna PDV-a morat će platiti PDV od 25.000,00 kn tek do kraja lipnja. U slučaju da se radi o obvezniku PDV-a po ispostavljenim računima, tada bi tih 25.000,00 kn PDV-a trebalo platiti do kraja veljače s obzirom na to da se PDV po ispostavljenim računima plaća do kraja tekućeg mjeseca za prethodni mjesec ako je poduzetnik mjesečni obveznik PDV-a.

Ako poduzetnik zadovoljava kriterij tromjesečnog obračuna PDV-a tj. vrijednost isporučenih dobara i usluga, uključujući PDV, u prethodnoj mu je godini manja od 800.000,00 kn, tada su poduzetnikova obračunska razdoblja od prvog do posljednjeg dana u tromjesečju (tromjesečni obveznici). Dakle, porezni obveznik koji u 2018. godini ostvari 800.000,00 kuna oporezivih isporuka ili više PDV će tijekom 2019. godine obračunavati i plaćati u mjesečnim obračunskim razdobljima, dok će porezni obveznik koji ostvari manje oporezivih isporuka od gore navedenog praga PDV obračunavati i plaćati tromjesečno.

Navedeno se ne primjenjuje na isporuke dobara ili obavljanje usluga unutar Europske unije te na stjecanje dobara ili usluga unutar Europske unije. Ako obavljate neku uslugu u zemlji Europske unije, za taj mjesec morate PDV obračunati na mjesečnoj razini.

3.4. Fiskalizacija

Od 01.01.2013. godine na snagu je stupio Zakon o fiskalizaciji, kojim se nastoji osigurati da se svi ostvareni prometi u gotovini stvarno i evidentiraju u poslovnim knjigama poduzetnika. Krajem 2018. godine na snagu su stupile i njegove izmjene Zakonom o Izmjenama i dopunama Zakona o fiskalizaciji u prometu gotovinom (NN 106/2018).

Obveznici fiskalizacije su :

1. fizičke osobe obveznici poreza na dohodak po osnovi samostalne djelatnosti:

- obrta
- slobodnih zanimanja - samostalna djelatnost zdravstvenih djelatnika, veterinar, odvjetnika, javnih bilježnika, revizora, inženjera, arhitekata, poreznih savjetnika, stečajnih upravitelja, tumača, prevoditelja, turističkih djelatnika i slične djelatnosti
- samostalne djelatnosti znanstvenika, književnika, izumitelja i druge slične djelatnosti
- samostalne predavačke djelatnosti, odgojne djelatnosti i druge slične djelatnosti
- samostalne djelatnosti novinara, umjetnika i sportaša
- djelatnost poljoprivrede i šumarstva, ako su po toj osnovi obveznici poreza na dodanu vrijednost ili ako po toj osnovi u poreznom razdoblju ostvare ukupni godišnji primitak veći od 80.500,00 kuna

2. pravne i fizičke osobe koje se smatraju obveznicima poreza na dobit prema zakonu kojim se uređuje porez na dobit.

Tako obveznike fiskalizacije možemo podijeliti u **dvije temeljne skupine**:

1. obveznici fiskalizacije koji sve naplaćuju putem žiro-računa (npr. knjigovodstveni servis ili veleprodaja)

Poduzetnik treba:

- donijeti interni akt (popis poslovnih prostora, radno vrijeme poslovnih prostora, oznaka operatera na naplatnom uređaju, numerički slijed računa), koji se zadržava u prostorijama društva i ne dostavlja se Poreznoj upravi
- prilagoditi izlazne račune (moraju sadržavati obvezne elemente prema zakonu o fiskalizaciji i PDV-u)
- nabaviti i istaknuti upozoravajuću naljepnicu o uzimanju/izdavanju računa za svako prodajno mjesto (naljepnica bez računa ne računa se)
- donijeti interni akt o visini blagajničkog maksimuma

Obveznici fiskalizacije koji nikada nemaju naplatu u gotovini ne moraju nabavljati Finin certifikat, imati uspostavljenu vezu s Poreznom upravom, slati račune na ovjeru elektroničkim putem ni imati knjigu uvezanih računa te ne moraju na računima iskazivati JIR i zaštitni kod.

2. obveznici fiskalizacije koji imaju i naplatu u gotovini (npr. trgovina)

Poduzetnik treba:

- donijeti interni akt (popis poslovnih prostora, radno vrijeme poslovnih prostora, oznaka operatera na naplatnom uređaju, numerički slijed računa), koji se zadržava u prostorijama društva i ne dostavlja se Poreznoj upravi
- prilagoditi račune
- nabaviti i istaknuti upozoravajuću naljepnicu o uzimanju/izdavanju računa za svako prodajno mjesto
- dostaviti podatke o poslovnim prostorima Poreznoj upravi,
- fiskalizirati izdane račune s Poreznom upravom
- osigurati kontinuitet poslovanja u slučaju prekida veze s Poreznom upravom ili fizičkog kvara naplatnog uređaja (npr. nestanak struje, problemi s internetom)
- nabaviti knjigu uvezanih računa
- donijeti interni akt o visini blagajničkog maksimuma

Svaki obveznik fiskalizacije mora donijeti **interni akt** u kojem treba:

1. Opisati vlastito pravilo numeriranja izlaznih računa
2. Popisati sve poslovne prostore i oznake tih poslovnih prostora
3. Naznačiti radno vrijeme poslovnih prostora
4. Povezati OIB i oznaku operatera po svakom naplatnom uređaju

Zakonom je također propisana **forma broja računa**, koji za potrebe fiskalizacije sada mora imati tri dijela:

a) numerički broj računa uvijek je broj (1,2,3,4,5,...,50, ...1000,...nnnn) i propisano je da svake kalendarske godine obveznik fiskalizacije započinje račune od broja 1 pa do broja n na kraju kalendarske godine

b) oznaku poslovnog prostora - poslovni prostor definiran je kao svaki zatvoreni ili otvoreni prostor, pokretno mjesto koje služi za obavljanje djelatnosti (kombi, dostavna vozila). U slučaju povremenog obavljanja djelatnosti na drugom mjestu (sajam, seminar i slično) poslovni prostor može se izmijeniti u lokaciju održavanja povremene djelatnosti. Za terenske djelatnosti (npr. prodajni predstavnici) odredit će se da je poslovni prostor pokretan. Također, zasebnim poslovnim prostorom može se smatrati dio ili više dijelova jednog poslovnog prostora u kojima se obavlja različita djelatnost.

Način na koji će društvo označiti i numerirati svoje poslovne prostore proizvoljan je i ostavljeno je na izbor svakom društvu da odabere onako kako njemu odgovara.

c) broj naplatnog uređaja

Sadržaj računa uveden je i propisan Zakonom o PDV-u (4.2. Obvezni sadržaj računa, Članak 79.), Zakonom o porezu na dohodak (čl. 34., st. 4) i Općim poreznim zakonom (čl. 62., 63. i 64.).

Na već propisani sadržaj računa obveznik fiskalizacije iz prve skupine (nema naplate u gotovini) mora obvezno dodati:

1. vrijeme izdavanja računa: sat i minutu
2. oznaku operatera (osobe na naplatnom uređaju)
3. oznaku načina plaćanja računa – novčanice, kartica, ček, transakcijski račun, ostalo

Obveznici fiskalizacije iz druge skupine (imaju naplatu i u gotovini) moraju obvezno dodati:

1. vrijeme izdavanja računa: sat i minutu
2. oznaku operatera (osobe na naplatnom uređaju)
3. oznaku načina plaćanja računa – novčanice, kartica, ček,

transakcijski račun, ostalo

4. JIR i

5. zaštitni kod izdavatelja obveznika fiskalizacije

Oznaka operatera (osobe na naplatnom uređaju) može biti ime i prezime osobe, inicijali osobe, oznaka komercijalist 1, operater 1, prodajni predstavnik 1 i sl., ovisno o odluci društva. U slučaju obveznika iz druge skupine, navedena oznaka na računu mora se povezati s OIB-om te osobe i dostaviti Poreznoj upravi kao element računa u postupku izdavanja fiskalnog računa.

Blagajnički maksimum

Blagajnički maksimum najviši je iznos gotovine koji poduzetnik smije držati u blagajni, a sve iznad njega mora se položiti na žiro račun poduzetnika.

Svi obveznici fiskalizacije dužni su odrediti visinu blagajničkog maksimuma i to samostalno internim aktom, a sukladno procijenjenim potrebama i uvjetima sigurnosti. Međutim, propisan je najviši iznos blagajničkog maksimuma, koji se određuje prema veličini obveznika:

Blagajnički maksimum u iznosu do 10.000,00 kn za mikro subjekte i fizičke osobe:

- prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 10 radnika
- prema financijskim izvješćima za prethodnu godinu ostvaruju godišnji poslovni prihod u protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura ili imaju ukupnu aktivu (obveznici poreza na dobit) odnosno dugotrajnu imovinu (obveznici poreza na dohodak) u protuvrijednosti do 2.000.000,00 eura

Blagajnički maksimum u iznosu od 30.000,00 kn = mali subjekt:

- prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 50 radnika
- prema financijskim izvješćima za prethodnu godinu ostvaruju godišnji poslovni prihod u protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura ili imaju ukupnu aktivu (obveznici poreza na dobit) odnosno dugotrajnu imovinu (obveznici poreza na dohodak) u protuvrijednosti do 10.000.000,00 eura

Blagajnički maksimum najviše u iznosu od 50.000,00 kn

= srednji subjekt:

- prosječno godišnje imaju zaposleno više od 50 radnika
- prema financijskim izvješćima za prethodnu godinu ostvaruju godišnji poslovni prihod u iznosu većem od 10.000.000,00 eura ili imaju ukupnu aktivu (obveznici

poreza na dobit) odnosno dugotrajnu imovinu (obveznici poreza na dohodak) u iznosu većem od 10.000.000,00 eura

Blagajnički maksimum najviše u iznosu od 100.000,00 kn = subjekti koji prelazi gore navedena mjerila i obveznici fiskalizacije koji obavljaju mjenjačke poslove. Fizička osoba obveznik poreza na dobit visinu blagajničkog maksimuma određuje kao mikro, mali ili srednji subjekt, zavisno od veličine obveznika fiskalizacije sukladno kriterijima iz Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva. Prema veličini u smislu ovoga Zakona razlikuju se mikro, mali i srednji subjekti malog gospodarstva.

Mikro subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje:

- 1) prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 10 radnika,
- 2) ostvaruju ukupni godišnji promet do 14.000.000,00 kuna, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u vrijednosti do 7.000.000,00 kuna

Mali subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe koje:

- 1) prosječno godišnje imaju zaposleno manje od 50 radnika
- 2) ostvaruju ukupni godišnji promet do 54.000.000,00 kuna, ili imaju ukupnu aktivu ako su obveznici poreza na dobit, odnosno imaju dugotrajnu imovinu ako su obveznici poreza na dohodak, u vrijednosti do 27.000.000,00 kuna

Srednji subjekti malog gospodarstva su fizičke i pravne osobe čiji je godišnji prosječni broj radnika, ukupni godišnji promet ili zbroj bilance, odnosno dugotrajna imovina prelazi sve odrednice navedene za mali subjekt.

3.5. Prijave i odjave vlasnika i zaposlenika na mirovinsko i zdravstveno osiguranje

Prijava na osnovno mirovinsko osiguranje (HZMO)

U RH svojstvo osiguranika utvrđuje Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje na osnovi prijave osiguranja. Prijavu osiguranja podnosi obveznik plaćanja doprinosa, odnosno osiguranik kada je sam obveznik plaćanja doprinosa. Prilikom procesa prijave vlasnika ili zaposlenika obavezno se prvo radi prijava na mirovinsko osiguranje te nakon toga na zdravstveno osiguranje.

Poslodavci su dužni kako sebe tako i svakog radnika prijaviti nadležnoj službi Zavoda za mirovinsko osiguranje najkasnije 24 sata prije početka rada, a najranije osam dana prije početka rada. Ako radnik ne počne raditi na dan naveden u prijavi o početku osiguranja zbog npr. bolesti, odustajanja od dogovorenog radnog odnosa i sl., poslodavac je dužan o toj činjenici najkasnije istoga dana izvijestiti Zavod za mirovinsko osiguranje.

Prijavu je obavezno obaviti elektroničkim putem, odnosno putem servisa e-mirovinsko Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje, osim za poslodavce koji zapošljavaju najviše 3 radnika koji prijavu mogu izvršiti osobno na šalterima HZMO-a.

Rok za odjavu radnika iz sustava osiguranja, rok za prijavu i odjavu osiguranika koji su samostalni obveznici plaćanja doprinosa i rok za dostavljanje podataka o promjenama nastalim tijekom osiguranja iznosi 24 sata.

Obvezno osigurane osobe su:

- zaposlenici i s njima, prema posebnim propisima, izjednačene osobe koje se nakon završenog školovanja nalaze na obveznom praktičnom radu ili na dobrovoljnoj praksi (volonteri), bez obzira na to primaju li za taj rad plaću, odnosno naknadu
- obrtnici i trgovci pojedinci, upisani u odgovarajući registar
- osobe koje u skladu s posebnim propisima samostalno obavljaju profesionalnu djelatnost - odvjetnici, liječnici, zubari, umjetnici, novinari, odgajatelji, lektori, prevoditelji, primalje i drugi
- osobe koje su po osnovi obavljanja samostalne djelatnosti poljoprivrede i šumarstva obveznici poreza na dohodak ili poreza na dobit

- poljoprivrednici koji obavljaju poljoprivrednu djelatnost kao jedino ili glavno zanimanje obvezno se osiguravaju ako su vlasnici, posjednici, zakupci ili koncesionari poljoprivrednog zemljišta
- osobe koje ostvaruju primitke od druge samostalne djelatnosti i primitke od povremenog nesamostalnog rada na koje se plaćaju doprinosi za mirovinsko osiguranje prema propisima o doprinosima za obvezna osiguranja

Prijava na osnovno zdravstveno osiguranje (HZZO)

Osnovno zdravstveno osiguranje je obvezno zdravstveno osiguranje kojim su obuhvaćene sve osobe s prebivalištem u Republici Hrvatskoj. Status osigurane osobe utvrđuje Zavod za zdravstveno osiguranje na osnovi prijave na obvezno zdravstveno osiguranje.

Postupak prijave za utvrđivanje statusa osigurane osobe u obveznom zdravstvenom osiguranju moguće je izvršiti elektroničkim putem, podnošenjem prijave na propisanom obrascu u pdf obliku na e-zdravstveno, osim za poslodavce koji zapošljavaju najviše 3 radnika, koji prijavu mogu izvršiti osobno na šalterima HZZO-a.

Od 17. srpnja 2014. godine uspostavljeno je povezivanje sustava, razmjena i preuzimanje podataka između Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje i Hrvatskog zavoda za obvezno zdravstveno osiguranje pa obveznici podnošenja prijave u sustave obveznih osiguranja više ne moraju podnositi dvije prijave u dva sustava već samo jednu prijavu u mirovinski sustav. Poslodavci koji podnose prijave elektroničkim putem prijavu vrše samo na E-mirovinsko, a ono zatim proslijeđuje podatke na zdravstveno osiguranje koje temeljem tih podataka radi prijavu na HZZO. Poslodavci koji prijave obavljaju osobno na šalteru HZMO-a i dalje moraju raditi prijavu na HZZO, međutim rok za prijavu na sustav zdravstvenog osiguranja je 8 dana od dana zaposlenja odnosno dana prijave na mirovinsko osiguranje.

3.6. Minimalni tehnički uvjeti

Za početak obavljanja gospodarskih djelatnosti i naknadne promjene u prostoru za ugostiteljstvo, trgovinu i turizam gospodarski poduzetnik treba pribaviti odgovarajuće rješenje da prostor i oprema odgovaraju propisanim uvjetima tzv. minimalnim tehničkim uvjetima (MTU).

Kod utvrđivanja minimalnih tehničkih uvjeta nadležno tijelo kojem je podnesen zahtjev za izdavanje rješenja utvrđuje udovoljavaju li prostor, uređaji i oprema svim propisanim uvjetima za obavljanje tražene djelatnosti. Nadležno je tijelo ured državne uprave u županiji prema mjestu sjedišta obrta.

MTU trgovine na veliko i malo

Poslovne prostorije, oprema i sredstva kojima se obavlja trgovina na veliko i malo i trgovačko posredovanje moraju udovoljiti minimalnim tehničkim, sanitarnim, zdravstvenim i drugim propisima s obzirom na oblik i način obavljanja trgovine.

Poduzetnici u djelatnosti trgovine dužni su prije početka rada imati ishodeno rješenje nadležnog tijela državne uprave (županijski ured za gospodarstvo, odnosno ured Grada Zagreba) o ispunjavanju minimalnih tehničkih uvjeta. To podrazumijeva dokumentaciju kojom će dokazati da imaju pravo korištenja prostora, ispravne električne i plinske instalacije te da je u prostoru voda za piće ispravna.

Za prodaju robe izvan prodavaonice odredbom Zakona o trgovini propisano je da se prodaja robe na klupama izvan tržnice, u kioscima, automatima, pokretnim prodavačima i prigodna prodaja mogu obavljati samo na mjestima koje svojim propisima odredi nadležno tijelo lokalne samouprave.

MTU u ugostiteljstvu

Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti određuje djelatnost pripremanja hrane i pružanja usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja. Ugostiteljska djelatnost podrazumijeva i pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu (u prijevoznim sredstvima, na priredbama i sl.) i opskrbu tom hranom (catering).

Uz zahtjev za utvrđivanje minimalnih uvjeta za ugostiteljske objekte koji se ne kategoriziraju treba priložiti dokumentaciju kojom se dokazuje pravo korištenja prostora, stručna sprema, odnosno stručna osposobljenost voditelja poslovanja, ispravnost električnih instalacija, učinkovitost ventilacije, razina buke, zvučna izolacija, razina onečišćenja

zraka od štetnih emisija za ugostiteljske objekte u kojima se pripremaju i uslužuju jela, zdravstvena ispravnost vode za piće. Ako se radi o ugostiteljskom objektu koji se prvi put otvara, potrebna je dokumentacija koja dokazuje nepropusnost vodovodne i kanalizacijske instalacije te nepropusnost sabirne jame za objekte koji su smješteni na područjima koja nisu priključena na javnu kanalizacijsku mrežu.

MTU za putničke agencije

Zakonom o turističkoj djelatnosti propisane su usluge putničke agencije, koje obuhvaćaju organizaciju, prodaju i provođenje turističkih paket aranžmana i izletničkih programa. Uz zahtjev za utvrđivanje minimalnih uvjeta za putničke agencije potrebno je priložiti dokumentaciju kojom se dokazuje pravo korištenja prostora i plan očekivanog prometa za razdoblje od tri godine (samo za putničku agenciju organizatora putovanja koja započinje s radom).

Ujedno, voditelj poslovnice treba ispunjavati uvjete:

- da je državljanin Republike Hrvatske
- da ima prebivalište u Republici Hrvatskoj
- da je poslovno sposoban
- da ima najmanje srednju stručnu spremu
- da aktivno zna najmanje jedan svjetski jezik i poznaje još jedan
- da ima položen stručni ispit za voditelja poslovnice
- da mu pravomoćnom presudom ili rješenjem o prekršaju nije izrečena mjera sigurnosti ili zaštitna mjera zabrane obavljanja poslova voditelja poslovnice – dok ta mjera traje

3.7. Ostale obveze, članarine i doprinosi

Doprinos Hrvatskoj obrtničkoj komori

Prema članku 81. Zakona o obrtu (Nar. nov., br. 143/13.), komorski doprinos u mjesečnom iznosu ne može biti viši od 2% osnovnog osobnog odbitka iz dohotka sukladno Zakonu o porezu na dohodak. Hrvatska obrtnička komora o tome donosi posebnu Odluku o obveznicima, jedinstvenoj osnovici, načinu i rokovima plaćanja obveznog komorskog doprinosa za jedinstveni sustav organiziranosti obrta (NN 141/15) prema kojoj je utvrđen mjesečni iznos od 76,00 kn na bazi osobnog odbitka od 3.800,00 kuna. Komorski doprinos uplaćuje se u rokovima dospijeća prema sljedećem rasporedu:

Tromjeseče	Nadnevak u tekućoj godini		Zaduženje za razdoblje
	zaduženja	dospijeća	
I	15. veljače	28. veljače	siječanj - ožujak
II	15. svibnja	31. svibnja	travanj - lipanj
III	15. kolovoza	31. kolovoza	srpanj - rujanj
IV	15. studenog	30. studenog	listopad - prosinac

Obvezni komorski doprinos uplaćuje se prema sjedištu obveznika na uplatne račune propisane Naredbom o načinu uplaćivanja prihoda proračuna, obveznih doprinosa te prihoda za financiranje drugih javnih potreba.

Članarina Hrvatskoj gospodarskoj komori (HGK)

Članice Hrvatske gospodarske komore plaćaju članarinu i doprinos Hrvatskoj gospodarskoj komori sukladno Odluci o financiranju Hrvatske gospodarske komore (NN 3/19) na temelju sljedećih kriterija:

Prvu grupu čine članice koje ne prelaze dva od sljedeća tri kriterija:

- a) ukupna aktiva 7.500.000,00 kn
- b) ukupni prihodi 15.000,00 kn
- c) broj zaposlenih 50

Drugu grupu čine članice koje prelaze dva od tri kriterija za prvu kategoriju, ali nikada ne prelaze dva od sljedeća tri kriterija:

- a) ukupna aktiva 30.000.000,00 kn
- b) ukupni prihodi 59.000,00 kn
- c) broj zaposlenih 250

Treću grupu čine članice koje prelaze dva od tri kriterija za drugu grupu.

Visina mjesečne članarine po grupama iznosi:

1. 42,00 kn za prvu grupu članica
2. 1.083,00 kn za drugu grupu članica
3. 3.973,00 kn za treću grupu članica

Kriteriji za razvrstavanje utvrđuju se na osnovi podataka iz godišnjih financijskih izvještaja za 2018. godinu. Članice Komore osnovane i upisane u sudski registar nakon 1. siječnja 2018. godine oslobođene su plaćanja članarina u razdoblju godine dana od dana osnivanja. Članstvo u Komori i obveza plaćanja članarine prestaje brisanjem subjekta upisa iz sudskog registra nadležnog trgovačkog suda. Članarina se plaća mjesečno, do posljednjeg dana u mjesecu za tekući mjesec.

Naknada za općekorisne funkcije šuma

Obveznici plaćanja naknade za općekorisne funkcije šuma od 1. siječnja 2019. jesu pravne i fizičke osobe obveznici poreza na dobit odnosno dohodak koje ostvaraju ukupni godišnji prihod odnosno primitak veći od 3.000.000,00 kuna prema članku 65. Zakona o šumama (NN 68/18 i 115/18). Naknada se plaća u visini 0,0265% od ukupnog prihoda/primitaka. Poslove obračuna i naplate naknade u ime Ministarstva poljoprivrede obavlja Financijska agencija. Naknada se plaća kao preduplata tromjesečno, a razlika se utvrđuje godišnjim obračunom od 1. siječnja do 31. prosinca na posebnom obrascu i dostavlja FINA-i do 30. travnja tekuće godine za prethodnu, a obveznici kojima je poslovna različita od kalendarske, obračun dostavljaju u roku četiri mjeseca od zadnjeg dana njihove poslovne godine. Razlika za uplatu po godišnjem obračunu uplaćuje se u roku 8 dana. Ministar poljoprivrede dužan je u roku godine dana donijeti Pravilnik kojim će se urediti način obračuna i rokove uplate te oblik i sadržaj obrasca za obračun naknade.

Spomenička renta

Obveza plaćanja spomeničke rente propisana je Zakonom o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara (NN 69/99 - 90/18). Spomenička renta plaća se po četvornom metru korisne površine po slovnog prostora (direktna spomenička renta) a samo neke djelatnosti prema ukupnom prihodu (indirektna spomenička renta). Direktnu spomeničku rentu plaćaju fizičke i pravne osobe koju su obveznici plaćanja poreza na dohodak ili poreza na dobit, a obavljaju gospodarsku djelatnost u nepokretnom kulturnom dobru pojedinačno zaštićenom ili na području kulturno-povijesne cjeline.

Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o zaštiti i očuvanju kulturnih dobara (NN 25/12.) propisana je obveza plaćanja spomeničke rente na ukupan prihod po stopi od 0,05% (indirektna spomenička renta) samo za sljedeće djelatnosti:

- 46.35 Trgovina na veliko duhanskim proizvodima
- 46.45 Trgovina na veliko parfemima i kozmetikom
- 47.26 Trgovina na malo duhanskim proizvodima u specijaliziranim prodavaonicama
- 61. Telekomunikacije (osim održavanja komunikacijske mreže i prijenosa radijskog i televizijskog programa)
- 64.1 Novčarsko posredovanje
- 66.1 Pomoćne djelatnosti kod financijskih usluga, osim osiguranja i mirovinskih fondova
- 92.00 Djelatnosti kockanja i klađenja.

Članarina turističkim zajednicama

Obveza plaćanja članarine turističkim zajednicama obavlja se prema Zakonu o članarinama u turističkim zajednicama. Članarinu turističkim zajednicama obvezne su plaćati pravne i fizičke osobe koje obavljaju djelatnosti označene šiframa djelatnosti prema Odluci o Nacionalnoj klasifikaciji 2007. – NKD 2007. (Čl. 4. Zakona o članarinama u turističkim zajednicama, definirane su djelatnosti i podjela u skupine).

Osnovica za obračun članarine je ukupan prihod ostvaren od djelatnosti za koje je propisana obveza plaćanja članarine. Članarina se plaća po stopama propisanim za pojedine razrede turističkog mjesta, a uplaćuje se mjesečno do posljednjeg dana u mjesecu za tekući mjesec i to u visini jedne dvanaestine osnovice po obračunu poslovnog rezultata za prethodnu godinu. Konačni obračun članarine podnosi se na Obrascu TZ u rokovima za podnošenje prijave poreza na dohodak odnosno dobit.

Članarina turističkim zajednicama plaća se prema razredima turističkih mjesta iz Pravilnika o proglašavanju turističkih općina i gradova i o razvrstavanju naselja u turističke razrede (NN 122/09, 9/10-ispravak, 61/10, 82/10, 36/11, 89/11 146/11, 141/12, 144/12, 38/13, 153/13, 126/15, 15/16-ispravak, 54/16, 113/16, 26/17, 61/17, 72/17, 78/17).

3.8. Vođenje knjigovodstva i odabir knjigovodstvenog servisa

Ako poduzetnik nije dovoljno stručan, poželjno je vođenje knjigovodstva prepustiti iskusnom knjigovodstvenom servisu ili uspostaviti interno knjigovodstvo odnosno zaposliti stručnog knjigovođu.

Zbog čestih zakonskih promjena te niza financijskih izvještaja koje je poduzetnik dužan mjesečno i godišnje podnositi pojedinim državnim službama, mjesečni iznos naknade za vođenje knjigovodstva ne bi trebao biti odlučujući faktor prilikom izbora odgovarajućeg knjigovodstvenog servisa. Najvažnije je odabrati odgovoran i ažuran knjigovodstveni servis koji će na odgovarajući način pratiti poslovanje s obzirom na to da su prekršajne kazne izrazito visoke.

3.9. Inspekcijski nadzor

Postoji niz različitih vrsta inspekcijskog nadzora poslovanja poduzetnika :

1. **Gospodarska inspekcija** – provjera registracije djelatnosti, cijena usluga/proizvoda, deklaracije, isprave o sukladnosti, zaštita potrošača (podnošenje prigovora), ZAMP
2. **Sanitarna inspekcija** – sanitarna knjižica, položen sanitarno-higijenski minimum, higijena prostora, oprema sanitarnih čvorova, radna odjeća, provedba dezinfekcije, dezinsekcije i deratizacije, posude za otpatke, redovita kontrola hrane, kontrola razine buke
3. **Radna inspekcija** – ugovori o radu, prijave/odjave vlasnika i zaposlenika, zaštita na radu, evidencija radnog vremena, odluke o godišnjim odmorima, rad stranaca, volontera i osoba na stručnoj praksi
4. **Porezna i financijska inspekcija** – elementi i izdavanje računa, fiskalizacija, obračun PDV-a, porez na dobit, nadzor službenih putovanja, nadzor temeljnih knjiženja, obračun plaća i ostalih oporezivih i neoporezivih naknada.

4. Istraživanje tržišta

Velik broj poduzetnika početnika zanemaruje ovaj korak iz dva razloga. Prvo, jer ne znaju što točno znači istraživanje tržišta i kako se ono radi, a drugo, jer su previše zaslijepljeni poduzetničkom idejom i imaju neutemeljenu sigurnost u uspjeh poslovnog pothvata.

Kako biste se mogli dobro pripremiti za ulazak u poslovne vode, morate prikupiti informacije, odnosno istražiti područje svog interesa, a o tome će biti riječ u ovom poglavlju.

4.1. Što je istraživanje tržišta

Istraživanje tržišta često se veže uz pojam 'Business Intelligence', koji označava sustavan i etičan način pribavljanja, prikupljanja, sortiranja i analiziranja javno dostupnih informacija o aktivnostima kupaca, konkurencije i poslovne grane na temelju kojih se mogu predviđati budući poslovni trendovi kako bi se održala i učvrstila vlastita konkurentnost na tržištu.

Prilikom istraživanja tržišta prikupljaju se informacije, koje se vrednuju i koriste prilikom donošenja odluka.

Informacije kao alat za donošenje poslovnih odluka moraju biti:

a. Točne

Informacije moraju biti istinite, pouzdane, vjerodostojne i objektivne kako bi se mogle uzeti u obzir prilikom donošenja poslovnih odluka. Jedna od najvažnijih stvari prilikom prikupljanja informacija njihov je izvor.

b. Relevantne

Informacije moraju biti bitne, iskoristive i ažurne kako bi se mogle upotrijebiti. Moraju se odnositi na predmet poduzetnikova poslovanja.

c. Pravovremene

Idealno je ako poduzetnik informaciju sazna prvi. Tada ima mogućnost donijeti odluku prije ostalih i steći određenu prednost na tržištu.

4.2. Važnost istraživanja tržišta

Jedan od razloga zašto svi poduzetnici nisu uspješni jest taj da nisu dovoljno kvalitetno istražili tržište na kojem su planirali raditi. Poduzetnik početnik trebao bi se fokusirati u istraživanju tržišta na to da sazna kome će prodavati svoje proizvode/usluge jer o tome direktno ovisi uspjeh poslovnog pothvata. Sve ostalo naslanja se na to pitanje i upotpunjuje ga.

Informacije koje se istražuju koriste se za:

- predviđanje promjena na tržištu
- predviđanje sljedećih koraka konkurencije
- otkrivanje novih konkurenata
- učenje iz tuđih uspjeha/neuspjeha
- kvalitetnije sagledavanje vlastitog poslovanja
- otkrivanje novih prilika na tržištu

4.3. Područja interesa

Istraživanjem tržišta poduzetnik pokušava doći do informacija koje se tiču onih kojima će prodavati svoje proizvode ili usluge, onih s kojima će se boriti na tržištu za iste kupce i djelatnosti kojom se bavi.

Tri osnovna područja interesa su:

- kupci
- konkurencija
- djelatnost

Kupci

Kupce je najlakše definirati kao one kojima će poduzetnik prodavati vlastite proizvode ili usluge. Informacije o kupcima su najvažnije jer su to ljudi koji će poduzetniku davati novac u zamjenu za proizvode/usluge i o kojima ovisi hoće li poduzetnik biti uspješan u poslu koji radi. To su ljudi o kojima će poduzetnik nastaviti brinuti tijekom poslovanja, a kako bi to bilo moguće, potrebno je znati tko su oni. Stoga im treba posvetiti i najviše vremena u istraživanju tržišta.

Najčešći odgovor poduzetnika početnika na pitanje „Tko su vaši kupci?“ glasi: svi. U startu treba reći kako ne postoji proizvod/usluga koji svi kupuju. Uzmimo, na primjer, kruh. Ne jedu svi ljudi kruh. Neki iz zdravstvenih razloga (dijabetes, netolerancija na gluten), a neki zato što jedu supstitute poput riže ili krumpira. Isto tako, postoje i različite vrste kruha (kukuruzni, raženi...), kao i razna peciva i drugi pekarski proizvodi koje ljudi mogu konzumirati. Ovakvim jednostavnim i kratkim promišljanjem o svakom proizvodu/usluzi možemo definirati tko su njegovi kupci. Dalje u tekstu navest ćemo neka pitanja i podjele koje možete koristiti kako biste definirali tko su vaši kupci.

Najosnovnija podjela kupaca je ona na **fizičke i pravne osobe**, odnosno pitanje je hoće li poduzetnik prodavati direktno ljudima (fizičke osobe) ili poduzećima (pravne osobe).

Bitno je definirati i gdje se oni geografski nalaze. Poduzetnik treba odlučiti hoće li svoje proizvode/usluge prodavati u

određenom mjestu, županiji, regiji, državi ili svijetu. Prilikom definiranja ciljne skupine kupaca poduzetnik se može voditi sljedećim pitanjima:

- Kojoj dobnoj skupini ćete prodavati proizvod ili uslugu?
- Kolika je njihova razina prihoda?
- Koliki je broj vaših kupaca?
- Koliko često kupuju?

Ono što je još važno znati o kupcima jesu njihov poslovni i osobni profil. Osobni profil odnosi se na samu osobu, a važno je znati ga radi uspostavljanja odnosa i definiranja proizvoda/usluge. Riječ je o sljedećim informacijama:

- razlozi poslovanja s poduzetnikom
- mogući utjecaji na kupca
- njegova prijateljstva i poznanstva odnosno ljudi koji ga okružuju
- osobni podaci (npr. datum rođenja, broj djece...)

Poslovni profil kupca (pravne osobe) daje informacije koje su bitne pri donošenju poslovnih odluka i odnosi se na informacije o:

- prihodima
- zaduženosti
- količinama
- planovima za razvoj

Konkurencija

Konkurenciju je najlakše definirati kao subjekte koji nude iste ili slične proizvode/usluge istim kupcima. Već je iz same definicije jasno zašto su informacije o konkurenciji važne. Konkurenti nisu isključivo poduzeća koja nude isti proizvod/uslugu, nego i ona koja nude slične proizvode/usluge koji zadovoljavaju istu potrebu kupca. Na primjer, proizvođač sladoleda ne smije kao konkurente promatrati isključivo proizvođače i prodavače sladoleda, nego i sve one koji nude osvježanje u ljetnim danima, a to su prije svega hladni sokovi, kave pa čak i piva. Razlog je u tome što svi oni kupcu nude osvježanje (potreba kupca), samo je zadovoljavaju na drugačiji način.

Od konkurencije se mnogo toga može naučiti, posebno od onih koji duže posluju na tržištu. Jedan od ključeva uspjeha leži u tome da poduzetnik ne ponavlja pogrešne korake koje su napravili konkurenti. Kako bi mogao prepoznati pogrešne korake, treba prikupiti informacije.

Osnovne stvari koje poduzetnik želi znati o konkurenciji su:

- njihove aktivnosti
- planovi za budućnost

- potencijal za razvoj
- strategije koje primjenjuju
- njihove snage (dobre strane)
- njihove slabosti (loše strane)

Poduzetnik prilikom istraživanja konkurencije primarno želi saznati zašto kupci kupuju kod određenog konkurenta. Ono što se nikako ne smije zanemariti kada se govori o konkurenciji sivo je tržište. Kolika je zastupljenost sivog tržišta uvelike ovisi o djelatnosti kojom se bavite.

Djelatnost

Djelatnost je područje djelovanja poslovnog subjekta odnosno ono čime se poduzetnik planira baviti. Informacije koje poduzetnik prikuplja u vezi s djelatnosti odnose se na:

- veličinu i kapacitet tržišta
- promjene u zakonskoj regulativi
- tehnološke trendove
- kriterije kupnje na određenim tržištima
- supstitute i ulazak stranih poduzeća na tržište

4.4 Izvori informacija

Neki od izvora informacija su:

- internet
- društvene mreže
- mediji
- državne institucije
- glasine
- promocije i kulturne priredbe
- sajmovi i manifestacije
- oglasnici
- natječaji za zapošljavanje
- zaposlenici
- intervjui
- poslovne baze podataka

Kada govorimo o izvorima informacija, potrebno je obratiti pažnju na vjerodostojnost pojedinih izvora. Najveći je izazov pronaći one informacije koje će biti relevantne, točne i pravovremene kako bi na temelju njih poduzetnici mogli donijeti kvalitetne odluke.

Istraživanjem tržišta nije moguće saznati sve informacije i ono nipošto ne jamči uspjeh poslovnog pothvata, ali daje izvrstan okvir i smjernice za daljnji razvoj. Ključan element istraživanja tržišta kod poduzetnika početnika jest saznati informacije o tome tko će kupovati proizvode/usluge i postoji li dovoljan broj kupaca na tržištu. Već ove dvije informacije mogu značiti veliku razliku.

Primjeri

Primjer 1: Biciklistički studio d.o.o. Osijek je tvrtka koja prodaje, popravlja i servisira bicikle, iznajmljuje ih, parkira i čuva te organizira aktivnosti poduke, osposobljavanja i rekreacije biciklista.

Na primjeru Biciklističkog studija d.o.o. vidi se kako je prepoznata tržišna niša i kako je tržište u porastu (sve veći broj ljudi vozi bicikle i na lokalnoj i regionalnoj razini, a planira se izgradnja i dodatnih biciklističkih staza). To govori kako njihova ideja nailazi na plodno tlo što se tiče djelatnosti i tržišta.

Istražili su da prema statističkim podacima raste broj novih biciklista po stopi od 2% godišnje, što na regionalnoj razini znači oko 3.000 novih biciklista svake godine. Oni predstavljaju potencijalne kupce. Budući da se tvrtka nije isključivo fokusirala na prodaju bicikala, već i na druge usluge, to osigurava veći broj kupaca i korisnika njihovih usluga. No više kupaca na tržištu znači da postoje veliki izgledi za jačanje konkurencije.

Primjer 2: proizvodnja džemova. Tvrtka koja se planirala baviti tom djelatnošću napravila je dubinsko istraživanje tržišta koje je joj je otkrilo dosta dobrih strana poslovne ideje, ali i poneku slabost. Temeljem prikupljenih saznanja odlučili su svoje džemove nuditi turistima, hotelima i restoranima, ali i dijabetičarima - skupini ljudi koja izbjegava umjetna sladila ili šećer koji ne dolazi iz voća. Istraživanje im je otkrilo kako postoje potencijalni problemi u nabavi sirovina. Stoga su morali uložiti dodatne napore kako bi osigurali adekvatne količine i kvalitetu sirovina od dobavljača te su proširili područje nabave na cijelu Hrvatsku.

Zanimljivo je istaknuti kako su svoju konkurentsku prednost odlučili graditi na povećanju kvalitete, a ne spuštanjem cijene jer se na taj način nisu mogli suprotstaviti konkurentima. O konkurentskim prednostima bit će govora u idućem poglavlju.

5. Kako napraviti marketing plan

Marketing plan svojevrsni je plan nastupa na ciljnom tržištu. To znači da dobrom planu prethodi dovoljno prikupljenih informacija o konkurenciji, kupcima i dobavljačima.

Marketing plan kreira se temeljem 4P elemenata odnosno varijabli marketing miksa:

- Proizvod (eng. product)
- Cijena (eng. price)
- Promocija (eng. promotion)
- Distribucija (eng. placement)

Poduzetnik prilikom kreiranja marketing plana upravlja svakim od navedenih elemenata i tako kreira marketing miks kojem je cilj osiguranje adekvatnog nastupa na tržištu i privlačenje kupaca koji će kupiti proizvode i/ili usluge koje poduzetnik prodaje.

Marketing miks poduzetnik koristi kako bi maksimizirao svoj poslovni rezultat, odnosno profit. Kad i kako će upotrijebiti koji element ovisi o prilikama na tržištu i onome što se želi postići. Zato poduzetnik treba pažljivo promisliti o kreiranju marketing miksa i koristiti navedene elemente kako bi ostvario svoj profitni potencijal. Čest je slučaj da poduzetnici početnici zanemare pojedine elemente i koncentriraju se samo na neke. Najčešće se događa situacija da su poduzetnici najviše orijentirani na cijenu kao element marketing miksa, što je s jedne strane razumljivo jer je to element koji se odnosi na prihode tvrtke, no on sam po sebi neće donijeti adekvatan rezultat i neće jamčiti ostvarenje plana prodaje bez uporabe ostalih elemenata.

Kada govorimo o marketing planu, ključno pitanje koje treba postaviti je: "Zašto ljudi kupuju"? Koji su to čimbenici koji odlučuju hoće li kupac kupiti vaš ili konkurentski proizvod/uslugu? Da saznate odgovore na ova pitanja potrebno je provesti kvalitetno istraživanje tržišta, a strategija nastupa na tržištu i marketing plan ovise o kvaliteti prikupljenih informacija.

Kupci će kupovati od vas jedino ako imaju dobar razlog – onaj koji vas razlikuje od konkurencije u pozitivnom smislu. Neki od razloga mogu biti:

- bolja usluga
- niže cijene
- drugačiji proizvodi
- pogodnija lokacija
- bolji uvjeti isporuke...

Poduzetnik ima mogućnost pozicionirati se na tržištu korištenjem dva osnovna elementa: cijene i kvalitete, odnosno može odlučiti hoće li raditi visokokvalitetne i ekskluzivne proizvode ili pak jeftinije s nižom razinom kvalitete. Treća je opcija da se smjesti negdje u sredini i nudi srednju kvalitetu po prosječnim cijenama. Omjer cijene i kvalitete za koji će se odlučiti ovisi o njemu, ali i uvjetima koji vladaju na tržištu.

Kvalitetu pojedinog proizvoda/usluge poduzetnik mora definirati sam jer se čimbenici kvalitete razlikuju za različite proizvode ili usluge. Poduzetnik treba razmisliti koje značajke mora imati njegov proizvod/usluga da bude kvalitetan.

1. Proizvod

Ključne odluke za nastup na tržištu u vezi s proizvodom temelje se na kvaliteti komponenti, materijala i sirovine, osobinama, brendu, stilu, pakiranju, veličini, servisu, jamstvu. Pod proizvodom se podrazumijevaju robe i usluge koje poduzetnik nudi na tržištu. Danas kupci ne kupuju proizvod samo iz koristi, nego uzimaju u obzir i ostale prethodno navedene karakteristike. Iz tog razloga poduzetnik ne treba razmišljati samo usko o proizvodu ili usluzi jer razlog za kupnju može biti izgled, funkcionalnost i cjelokupna prodajna podrška. Poznavanje ciljnog tržišta, konkurencije i preferencija potencijalnih kupaca može značajno utjecati na donošenje dobrih odluka koje će smanjiti moguće rizike i pogreške, a koje u suprotnom mogu dovesti do propasti poslovnog poduhvata.

2. Cijena

Ključne odluke za nastup na tržištu vezane za **cijenu** temelje se na količini, popustima, duljini (valuti) plaćanja, kreditnim uvjetima, percepciji kvalitete. Pri tome pod cijenom podrazumijevamo financijski iznos koji kupac plaća za proizvod ili uslugu. Određivanje prodajne cijene može dovesti do toga da poduzetnici podcijene ili precijene svoj proizvod ili uslugu. Određivanje cijene trebalo bi biti rezultat pravilnog pozicioniranja proizvoda na tržištu, a cijena proizvoda trebala bi pokriti sve direktne i indirektne troškove proizvodnje tog proizvoda uz obračun profitne marže. Osim određivanja cijene, važno je voditi računa i o sljedećem:

- razdoblju plaćanja (valuti plaćanja) – vremensko razdoblje između dostavljanja usluge/proizvoda i
- kljentovu plaćanju
- popustima – popusti za distributere ili zastupnike u sklopu određenih promotivnih aktivnosti (npr. količinski popust od 10%)

- sezonskim popustima – popusti koji se odobravaju za sezonske proizvode u razdobljima kada nisu traženi (npr. kupnja opreme za klizanje u proljeće)
- popustima zbog korištenja određenog distributivnog kanala (npr. popusti na kupnje koje su realizirane putem internet trgovine)
- paketima proizvoda/usluga – ponuda više proizvoda u isto vrijeme
- trgovinskim popustima (ili funkcionalnim popustima)
 - popusti za distributere za određene usluge poput skladištenja i postavljanja na police u prodajnim mjestima
- cjenovnoj fleksibilnosti – sposobnost prodajnog osoblja ili preprodavača da promijeni cijenu (npr. mogućnost da prodajno osoblje u prodaji proizvoda ili usluga samostalno odredi dodatni popust do točno određenog postotka tj. iznosa)
- različitim cijenama između pojedinih regija u određenoj zemlji
- specifičnostima tržišta sa stajališta navika potrošača (npr. u Istri je znatno veća potrošnja tjestenine po stanovniku nego u ostalim dijelovima Hrvatske)
- popustima na količinu – umanjene cijene za velike narudžbe ili za veće (npr. godišnje) poslovne ugovore
- popustima na plaćanje u gotovini ili na plaćanje unaprijed (avansno plaćanje) – popusti radi osiguravanja likvidnosti

Određivanje cijene proizvoda/usluga jedan je od problema većine poduzetnika početnika. Na žalost, istraživanje tržišta ne može nam dati odgovor na pitanje koju cijenu odrediti, ali može odrediti granice najniže i najviše cijene. Ono što poduzetnik može napraviti je "testirati" tržište na svoje cijene.

Na primjer: Ako poduzetnik otvara frizerski salon i zna da su mu troškovi toliki da može postaviti najnižu cijenu muškog šišanja na 15,00 kuna, a najviša cijena koju su njegovi klijenti spremni platiti je 50,00 kuna, može reći da je puna cijena šišanja u salonu 45,00 kuna, a napraviti akciju povodom otvorenja i komunicirati da je prvi mjesec cijena šišanja 25,00 kuna. Na ovaj način ima priliku "testirati" tržište. Nakon prvih mjesec dana, kada vidi kako njegovi klijenti reagiraju na uslugu i cijenu, može trajno odrediti cijenu svoje usluge i ona može biti od 25,00 kuna do 45,00 kuna. Na ovaj način poduzetnik početnik može si olakšati

određivanje cijene svojih proizvoda/usluga.

3. Distribucija

Ključne odluke o **distribuciji** uključuju odluke o posrednicima, vrsti posrednika, količinama, veličini distributivnog kanala, geografskoj pokrivenosti, zalihama, prijevozu, vremenu dostave do krajnjeg kupca. Distribucija podrazumijeva izbor kanala kojima će se proizvod ili usluga dostaviti kupcima te pri tome možemo razlikovati direktnu prodaju i prodaju preko posrednika.

Direktna prodaja uključuje: prodaju u prodavaonici krajnjem kupcu, prodaju od vrata do vrata, prodaju na tržišnici, e-poslovanje, koje uključuje i internet trgovinu, i dr. Najveće prednosti direktne prodaje izravni su kontakt s kupcima na temelju kojih se mogu dobiti povratne informacije o zadovoljstvu (ili nezadovoljstvu), kao i trendovima koje kupci slijede. Također, omogućuje kontrolu nad cjelokupnim procesom prodaje, samim proizvodom, načinom i cijenom prodaje. Direktna prodaja iziskuje kontinuiranu komunikaciju s klijentima bez obzira na to radi li se o osobnoj, neposrednoj komunikaciji ili komunikaciji putem interneta ili nekog drugog medija. Navedeno zahtijeva priličan angažman poduzetnika i/ili njegovih zaposlenika.

Posrednici u prodaji su veletrgovci, distributeri, zastupnici i dr. Prodaja putem posrednika omogućava širu tržišnu pokrivenost i veći tržišni obuhvat jer posrednici imaju uspostavljene poslovne odnose s kupcima. Ako se poduzetnik odlučuje isključivo na prodaju putem posrednika, neće uspostavljati vlastitu prodajnu mrežu i imat će značajno manje potrebe za skladištenje proizvoda. Ponekad posrednici zahtijevaju da se određeni proizvodi prodaju pod njihovom robnom markom (npr. Rial u Velpro veleprodajama, K+ u Konzumu, Clever u Billa trgovačkom lancu i sl.), što pridonosi potencijalnom gubitku identiteta poduzetnika koji ih opskrbljuje proizvodom. Prodaja putem posrednika dobar je izbor za poduzetnike koji proizvode i usluge osiguravaju tijekom cijele godine te imaju kontinuitet

u pogledu količine i kvalitete.

Intenzitet distribucije odnosno tržišni segment koji će se pokrivati može biti:

- intenzivna distribucija – široka distribucija na što više mjesta (npr. distribucija na benzinskim crpkama), koja se najčešće koristi za prodaju proizvoda impulzivne potrošnje – piće, žvakaće gume, maramice, grickalice i sl.
- selektivna distribucija – distribucija se usmjerava na nekoliko subjekata koji najčešće prodaju cjenovno skuplje pozicionirane proizvode (npr. prodaja opreme za ugostiteljske objekte, prodaja baterija, prodaja pročišćivača za vodu)
- ekskluzivna distribucija – distribucija koja se ugovara s jednim posrednikom za određeno geografsko područje i/ili za određene proizvode. Ovaj vid distribucije koristi se za proizvode koje karakteriziraju osobite značajke (automobili, posebne vrste usisavača i sl.)

Poduzetnik se može odlučiti za kombinaciju kanala ili intenziteta distribucije.

4. Promocija

Ključne odluke za nastup na tržištu vezano za **promociju** podrazumijevaju raspoloživ proračun, ulogu direktne prodaje, promotivne cijene, interes medija, medijske alternative. Promocijom upoznajemo kupca s onim što poduzetnik nudi, što je proizvod i/ili usluga, koje su njegove koristi i za što im je proizvod/usluga potreban. Kako bi promocija bila efikasna, dobro je da sadržava jasnu poruku koja je ciljano za određeni tržišni segment i usmjerena kroz odgovarajući distribucijski i komunikacijski kanal da se primatelja poruke potakne na kupnju proizvoda ili na oblikovanje mišljenja koje poduzetnik želi. Kako bi poduzetnik navedeno ostvario, može koristiti sljedeće kanale komunikacije:

- televizija – omogućava široki doseg, ali je znatno skuplja od drugih kanala.
- radio – povoljniji način dosega kupaca, pri čemu je sredina ili kraj tjedna najbolje razdoblje za komunikaciju putem radija.
- tiskani mediji – direktna pošta i tiskani materijali poput novina, letaka, specijaliziranih časopisa i sl.
- internet – online promocija u posljednje vrijeme preuzela je primat jer iziskuje relativno manje troškove, a omogućava široki obuhvat kroz vlastitu internet stranicu, kao i korištenjem društvenih mreža (Twitter, Facebook, Google+).
- promocija „od usta do usta“ (usmena predaja) – ovaj kanal izvan kontrole je poduzetnika i ovisi o zadovoljstvu

(ili nezadovoljstvu) kupaca. Ovo je izuzetno moćan kanal, posebno u manjim sredinama.

- alternativni (gerila) marketing – odnosni se na oglašavanje na neobičan način i na neočekivanom mjestu. Obično je vrlo jeftin način oglašavanja koji pobuđuje veliki interes javnosti.



U donošenju odluka o 4P elementa marketing miksa važno je znati da jedino cijena donosi prihod, a ostala 3P (proizvod, distribucija i promocija) generiraju troškove. Ipak, jedino kvalitetnom kombinacijom svih elemenata mogu se osigurati zadovoljavajući prihodi.

Primjer 1.

Biciklistički studio napravio je plan marketinga za djelatnosti kojima se namjerava baviti, tako da u početnoj godini planira prihode od prodaje, kako slijedi:

- trgovina biciklima, zamjenskim opremom dijelovima, priborom i	55% prihoda
- servisiranje, popravak bicikala, ugradnja i održavanje	35% prihoda
- ostale usluge	10% prihoda

Nakon uređenja spremišta, parkirališta i vježbališta, tvrtka ocjenjuje kako će se bitno promijeniti struktura prihoda u korist prihoda od usluga parkiranja, čuvanja i iznajmljivanja bicikala te usluga poduke i osposobljavanja biciklista jer upravo na tim uslugama tvrtka planira svoj budući rast i razvoj.

Kako bi se Biciklistički studio što jače pozicionirao na biciklističkom tržištu, za privlačenje kupaca i korisnika usluga tvrtka planira sljedeće promotivne aktivnosti:

- promotivnu kampanju na radiju i u novinama
- postavljanje promotivnih putokaza na biciklističke staze
- dijeljenje promotivnih letaka u poštanske sandučice
- organiziranje udruge korisnika bicikala
- povezivanje s turističkim zajednicama i drugima koji organiziraju rekreacijske i slične aktivnosti u kojima ima mjesta za bicikliste (cikloturizam)

- povezivanje s pokretom "zelenih" i drugima koji populariziraju zdrav život, očuvanje prirodne sredine i održivi razvoj
- povezivanje s tijelima Grada i Osječko-baranjske županije radi poticanja rješavanja potreba i zahtjeva biciklističke populacije

Tvrtka ima i svoju web stranicu putem koje sadašnji i budući kupci i drugi poslovni partneri tvrtke mogu dobiti potpune informacije o ponudi tvrtke.

Na primjeru Biciklističkog studija marketing plan predvidio je prihode koji će se prikupiti na važna tri segmenta:

1. sportsko-rekreativne udruge i turističke zajednice koje organiziraju sportska događanja, institucije aktivne u turizmu (parkovi prirode, odmarališta i dr.)
2. poslovni subjekti koji obavljaju turističku djelatnost (hoteli, privatni iznajmljivači u ruralnom turizmu, obiteljska turistička gospodarstva i dr.)
3. građani - fizičke osobe, obitelji, djeca i mladi

Količine proizvoda i/ili broj jedinica usluga koje će se izvršiti **tijekom mjeseca** planirane su na sljedeći način:

Biciklistički studio				
Matrica proizvod /tržište		Plan prodaje prema grupama proizvoda u količinama		
		Proizvod A	Proizvod / usluga B	Proizvod / usluga C
Tržišta		Trgovina biciklima, zamjenskim dijelovima, priborom i opremom	Servisiranje i popravak bicikala, ugradnja i održavanje	Ostale usluge
Sportsko-rekreativne udruge i turističke zajednice	Procijenjena mjesečna prodaja u kom i prosječna cijena	20 kom (760,00 kn)	5 kom (500,00 kn)	5 kom (100,00 kn)
Poslovni subjekti koji obavljaju turističku djelatnost		10 kom (1.500,00 kn)	4 kom (500,00 kn)	10 kom (100,00 kn)
Građani - fizičke osobe, obitelji, djeca i mladi		28 kom (1.428,57 kn)	20 kom (500,00 kn)	13 kom (100,00 kn)
	Procijenjena ukupna mjesečna prodaja u kom / usluga	58 kom	29 kom	28 kom

Planirani mjesečni prihodi koji će se ostvariti obuhvatom navedenih tržišnih segmenata i s obzirom na prethodno planirane količine proizvoda i/ili usluga uz prosječne cijene proizvoda tj. usluga su:

Matrica proizvod / tržište		Plan prodaje - financijska mjesečna prodaja u kn			
		Proizvod A	Proizvod / usluga B	Proizvod / usluga C	Ukupno tržišta
Tržišta		Tgovina biciklima, zamjenskim dijelovima, priborom i opremom	Servisiranje i popravak bicikala, ugradnja i održavanje	Ostale usluge	
Sportsko-rekreativne udruge i turističke zajednice	Procijenjena mjesečna prodaja u kn	19.000,00	2.500,00	500	22.000,00
Poslovni subjekti koji obavljaju turističku djelatnost		15.000,00	2.000,00	1.000,00	18.000,00
Građani - fizičke osobe, obitelji, djeca i mladi		40.000,00	10.000,00	1.300,00	51.300,00
	Procijenjena ukupna mjesečna prodaja u kn	74.000,00	14.500,00	2.800,00	91.300,00

Izradimo li na temelju mjesečnog plana godišnji financijski plan prodaje, on će prikazati sljedeće:

Matrica proizvod / tržište		Plan prodaje - financijska godišnja prodaja u kn			
		Proizvod A	Proizvod / usluga B	Proizvod / usluga C	Ukupno tržišta
Tržišta		Trgovina biciklima, zamjenskim dijelovima, priborom i opremom	Servisiranje i popravak bicikala, ugradnja i održavanje	Ostale usluge	
Sportsko-rekreativne udruge i turističke zajednice	Procijenjena godišnja prodaja u kn	228.000,00	30.000,00	6.000,00	264.000,00
Poslovni subjekti koji obavljaju turističku djelatnost		180.000,00	24.000,00	12.000,00	216.000,00
Građani - fizičke osobe, obitelji, djeca i mladi		480.000,00	120.000,00	15.600,00	615.600,00
	Procijenjena ukupna godišnja prodaja u kn	888.000,00	174.000,00	33.600,00	1.095.600,00

Dobro je da navedenom financijskom planu prodaje gotovo uvijek prethodi količinski plan prodaje.

S obzirom na oblik distribucije (direktna prodaja ili prodaja putem posrednika) koji će se koristiti, godišnji odnosno mjesečni plan prodaje raspoređuje se na zaposlenike u prodaji ako se prodaja obavlja isključivo putem vlastite prodajne mreže tj. direktno. U suprotnom, plan prodaje može se raspoređivati na druge posrednike, što se definira i stimulira različitim protokolima o prodaji, ugovorima o poslovnoj suradnji, ugovorima o zastupanju i dr.

Prikaz u matrici proizvod / tržište odličan je alat kako bi poduzetnik, uz predviđene prihode, planirao i profit koji generira na pojedinim proizvodima (grupama proizvoda) ili uslugama te navedeno može biti odličan temelj za strateške odluke razvoja poslovanja.

Primjer 2.

Tvrtka koja se bavi prodajom džemova, meda i drugih tradicionalnih proizvoda marketing plan izradila je tako što je napravila procjenu potražnje kako bi se utvrdio potencijal tržišta.

Istraživanjem tržišta došlo se do podataka da su potencijalni tržišni segmenti ovih proizvoda:

- turisti
- B2B to jest hoteli
- dijabetičari i oni koji izbjegavaju šećer iz uvjerenja

Procjenom količina i umnoškom s cijenom pojedinog proizvoda dobije se plan prodaje. Ostali elementi marketing miksa služe kao pomoć ostvarenju postavljenog plana. Tako se ova tvrtka odlučila za visokokvalitetni proizvod koji se proizvodi preradom kvalitetnih sirovina domaćih dobavljača, distribuciju preko posrednika i promociju putem interneta i na prodajnim mjestima.

Na temelju prikupljenih podataka napravljen je sljedeći količinski i finansijski godišnji plan prodaje po pojedinom proizvodu:

Opis	Punjenje	Prodana količina	Cijena (kn)	Iznos (kn)
Džem	200 gr	5.600	19,00	106.400,00
Džem	25 gr	2.800	1,95	5.460,00
Med	240 gr	4.586	26,00	119.246,00
Maslinovo ulje	100 ml	3.360	27,00	90.720,00
Maslinovo ulje	200 ml	1.120	39,00	43.680,00
Vinska kvasina	100 ml	3.360	17,00	57.120,00
Vinska kvasina	200 ml	1.120	19,00	21.280,00
Liker od limuna	100 ml	140	25,00	3.500,00
Liker od limuna	200 ml	280	40,00	11.200,00
Keksi	kom	2.800	24,00	67.200,00
Suvenir džemovi	8X25 g	840	100,00	84.000,00
Poklon paket 1	komad	700	175,00	122.500,00
Poklon paket 2	komad	560	172,00	96.320,00
Ukupno:				828.626,00

Navedenom može prethoditi mjesečni plan prodaje, pri čemu je važno voditi računa o sezonskom karakteru proizvoda.

Ovako izrađeni plan prodaje može se pokazati i u matrici proizvod/tržište jer je važno procijeniti s kojim ćemo proizvodima obuhvatiti pojedini tržišni segment.

Tradicijski proizvodi					
Matica proizvod/tržište		Plan prodaja – financijska godišnja prodaja u kn			
Proizvodi / grupe proizvoda i usluga		Grupa proizvoda A	Grupa proizvoda B	Grupa proizvoda C	Ukupno tržišta
Tržišta		Džem, med, suvenir džemovi i keksi	Maslinovo ulje, kvasina i likeri	Poklon paketi	
Turisti	Procijenjena godišnja prodaja u kn	267.614,20	159.250,00	153.174,00	580.038,20
B2B (hoteli)	Procijenjena godišnja prodaja u kn	76.461,20	45.500,00	43.764,00	165.725,20
Dijabetičari i oni koji izbjegavaju šećer iz uvjerenja	Procijenjena godišnja prodaja u kn	38.230,60	22.750,00	21.882,00	82.862,60
	Procijenjena godišnja prodaja u kn	382.306,00	227.500,00	218.820,00	828.626,00

6. Procijenite troškove svojih proizvoda i usluga

6.1. Tehnološko-tehnički elementi pothvata i opis tehnologije

Osnovna svrha tehničko-tehnoloških elemenata pothvata pružanje je informacija o samom tijeku poslovnog procesa. Tehnološko-tehnički elementi pothvata podrazumijevaju sljedeće:

- osnovu za definiranje potrebnih ulaganja u poslovni pothvat
- izbor proizvoda/usluge koji će se nuditi na tržištu
- izbor tehnologije kojom će se proizvoditi ili nuditi proizvod/usluga

Potrebno je neprestano pratiti kretanja na području tehnologije kako bi se izbjeglo korištenje zastarjele tehnologije, što dovodi do smanjenja produktivnosti i nemogućnosti udovoljavanja zahtjevima tržišta. U svim branšama postoji velika konkurencija, što dovodi do zasićenosti tržišta jednim proizvodom te je potrebno pronaći tehnologiju koja će omogućiti daljnju diverzifikaciju proizvoda/usluge.

Tehnološki proces utvrđuje se na temelju odabrane tehnologije. Osnovni parametri koji definiraju tehnološki proces su:

- kapacitet
- materijalni i radni inputi
- normativi
- kontrola
- zaštita okoliša

Primjer tehnološko-tehničkih elemenata pothvata i opisa tehnologije:

Osnivači tvrtke Biciklistički studio d.o.o. traže poticajna kreditna sredstva od 150.000 kn za preuređenje poslovnog prostora tvrtke na lokaciji u Osijeku, Ivana Gundulića bb, kao i za nabavku opreme za parkiralište, promociju i druge marketinške aktivnosti.

U vlasništvu tvrtke Biciklistički studio d.o.o. nalaze se dvije prizemne zgrade i sanitarni čvor s pripadajućom okućnicom. Poslovni prostor tvrtke čine:

- 190 m2 poslovnog prostora (trgovina i ured - 110 m2, servisna radionica - 70 m2 i sanitarni čvor - 10 m2) i
- 620 m2 dvorišta i vrta

Navedeni prostor, kao i servisna radionica za popravak bicikala s opremom, predstavlja ulog osnivača poduzeća. Osim toga, osnivači su u tvrtku unijeli 20.000,00 kn temeljnog kapitala, a svaki je osnivač unio i po 70.000,00 kn potrebnih za prvo punjenje trgovine i ostalo nužno za početak rada tvrtke. Najveći dio tih sredstava utrošen je u kupnju zaliha repromaterijala u trgovini i servisnoj radionici tvrtke.

U prostoru današnjega dvorišta i vrta u ulici Ivana Gundulića bb tvrtka planira poticajnim kreditnim sredstvima od 150.000,00 kn izvesti nužne radove na preuređenju i prilagodbi prostora za potrebe spremišta i parkirališta za bicikle te vježbališta (poligona) za poduku, osposobljavanje i druge aktivnosti biciklista. Iz istih kreditnih sredstava tvrtka planira nabaviti i sigurnosnu opremu, nadstrešnicu za parkiralište te osigurati neophodni obrtni kapital za promociju i ostale marketinške aktivnosti.

Adaptacija vlastitog poslovnog prostora za spremište, parkiralište i biciklističko vježbalište tvrtki su nužni za realizaciju programa planiranih aktivnosti s obzirom na to da će ova tvrtka, osim širenja prodaje i servisiranja bicikala, svoj rast i razvoj u prvom redu vezati uz pružanje raznolikih usluga povezanih s potrebama gradske biciklističke populacije, kao što su usluge parkiranja i čuvanja bicikala, iznajmljivanje bicikala (rent-a-bike) te organiziranje biciklističkih škola (škola biciklizma, škola sigurnosti u prometu...).

1. uređenje spremišta za bicikle	40.000 kn
2. uređenje parkirališta za bicikle	25.000 kn
3. uređenje vježbališta za bicikliste	20.000 kn
4. parking stalci za bicikle	12.000 kn
5. uređaj za alarm i videonadzor	6.000 kn
6. nadstrešnica za parkiralište	7.000 kn
7. promocija i druge marketinške aktivnosti	40.000 kn
Ukupno	150.000,00 kn

6.2. Troškovi poslovanja – vrste troškova

Prije pokretanja poslovnog pothvata poduzetnik mora biti svjestan važnosti poznavanja svih troškova koji se tijekom poslovanja pojavljuju. Jedna od najvećih i najčešćih pogrešaka pri pokretanju poslovanja jest nerealno sagledavanje i procjena troškova. Visina troškova ovisi o vrsti posla kojom se poduzetnik namjerava baviti te pravnom obliku poslovanja.

Troškovi se definiraju kao novac (vrijednost) koji poduzetnik ulaže u proizvodnju i prodaju proizvoda/usluga. Neophodno je znati sve troškove kako bi se odredile cijene proizvoda/usluga, kontrolirali i reducirali troškovi te donosile bolje poslovne odluke i lakše planirala budućnost. Troškovi se mogu podijeliti na sljedeće:

1. **troškovi osoblja:** neto plaća zaposlenika uvećana za doprinose na plaću i iz plaće te porez i prirez
2. **materijalni troškovi:** svi troškovi u vezi s nabavom sirovina i materijala, sitnog inventara, rezervnih dijelova, energije,

goriva. Izračunavaju se množenjem količina sirovina, materijala, gotovih proizvoda, energije i drugih materijalnih inputa i njihovih nabavnih cijena

3. **troškovi kapitala:** svi troškovi u vezi s posuđenim novcem (kamate na kreditna sredstva, prekoračenje po žiro računu i amortizacija)
4. **ostali troškovi:** trošak vode, struje, telefona, grijanja, uredskog materijala, najamnina, marketinga, osiguranja, članarine HOK i HGK, porez na tvrtku, trošak računovodstvenog servisa, bankovne naknade i ostalo

Troškovi se dijele i na **fiksne i varijabilne**. Fiksni troškovi oni su troškovi koji se pojavljuju bez obzira na to obavlja li poduzetnik djelatnost (troškovi najamnine, osiguranja, telefonske pretplate, leasinga i kamata). Varijabilni troškovi direktno su vezani i ovise o količini proizvodnje i fluktuiraju s njom (npr. sirovine, energija, transportni troškovi).

Osim pojma troška važno je definirati i pojam kalkulacija:

Kalkulacija je način izračunavanja ukupnih troškova proizvodnje i prodaje proizvoda ili pružanja usluge.

Primjer vrste troškova za Biciklistički studio d.o.o. za 2019.:

Opis	1. kv.	2. kv.	3. kv.	4. kv.	Ukupno
Bruto plaće	130.000	130.000	130.000	130.000	520.000
Troškovi telefona	6.000	6.000	6.000	6.000	24.000
Troškovi grijanja i el. energije	2.000	2.000	2.000	2.000	8.000
Troškovi komunalija i odvoza smeća	500	500	500	500	2.000
Nabavka repromaterijala (robe)	180.000	520.000	410.000	420.000	1.530.000
Troškovi obrade terena	2.500	8.000	8.500	5.000	24.000
Troškovi promocije	3.000	10.200	4.800	2.000	20.000
Deprecijacija (amortizacijski fond)	0	0	0	20.000	20.000

6.3. Struktura i broj zaposlenih – troškovi osoblja i obračun plaće

Jedan od najznačajnijih elemenata u planiranju poslovnog pothvata određivanje je strukture i broja zaposlenika koji su potrebni za obavljanje djelatnosti. Prije samoga zapošljavanja djelatnika potrebno je odrediti koju stručnu spremu trebaju posjedovati, koje će poslove obavljati, hoće li biti zaposleni na određeno ili neodređeno vrijeme te koliko će mjesečnu plaću imati.

Svi prethodno navedeni elementi utječu na troškove poslovanja i vrlo je važno poznavati ih i definirati.

Primjer strukture i broja zaposlenih prikazan je u nastavku:

Biciklistički studio d.o.o. ima ukupno tri zaposlenika i to:

- voditelja tvrtke
- voditelja marketinga i razvoja tvrtke
- mehaničara za bicikle

U drugoj odnosno trećoj godini rada tvrtka planira zapošljavanje prodavača i sportskoga trenera – rekreatora (profesora tjelesne i zdravstvene kulture). Za sada ove poslove obavljaju voditelji. Voditelji obavljaju i poslove prodavača u trgovini tako da se svaki tjedan smjenjuju na poslovima prodaje u trgovini. Naravno, svako daljnje povećanje broja zaposlenih u tvrtki ovisit će o rastu posla i poticajnim kreditnim sredstvima.

Zanimanje	Stručna sprema	Broj djelatnika	Mjesečna Bruto 2 plaća	Godišnja bruto plaća
Voditelj tvrtke	VSS	1	9.700,00	116.400,00
Voditelj marketinga i razvoja tvrtke	VSS	1	9.700,00	116.400,00
Mehaničar za bicikle	SSS	1	6.400,00	76.800,00
Ukupno:		3	25.800,00	309.600,00

Kada se radi o troškovima osoblja i obračunu plaća, vrlo je važno poznavati sve elemente i razlikovati pojmove kako bi se plaća mogla ispravno obračunati, pa se tako pod obračunom plaće podrazumijevaju sljedeći pojmovi:

- porezni razredi
- osnovni osobni odbitak
- doprinosi na plaću i doprinosi iz plaće
- porez i prirez
- bruto plaća
- neto plaća

U nastavku je prikazan pregled objašnjenja za svaki od prethodno navedenih pojmova:

a. Porezni razredi

Porezni razredi mjesečno	Porezna stopa
0 - 30.000,00 kn	24%
30.000,00 kn do neograničeno	36%

b. Osnovni osobni odbitak iznosi 3.800,00 kn

c. Doprinosi na plaću i doprinosi iz plaće

Vrsta doprinosa	Stope doprinosa (iz plaće)	Stope doprinosa (na plaću)
Mirovinsko osiguranje	20%	
I stup	15 %	
II stup	5 %	
Zdravstveno osiguranje		16,5 %
Ukupno	20 %	16,5 %

d. Porez i prirez – iznos poreza utvrđuje se u poreznim razredima, ovisno o visini dohotka, a prirez određuju jedinice lokalne samouprave

e. Bruto 2 plaća – ukupan trošak plaća sa svim davanjima

f. Neto plaća – iznos koji zaposlenik dobije "na ruke"

Postupak obračuna plaće:

Polazna osnovica za obračun plaće je bruto plaća od koje se oduzimaju doprinosi iz plaće (MIO I i MIO II), pri čemu se utvrđuje dohodak. Dohodak se umanjuje za iznos osobnog odbitka, čime se dobije osnovica za obračun poreza i prireza. Umanjivanjem za dobiveni iznos poreza i prireza dobiva se neto iznos plaće. Na iznos bruto plaće obračunavaju se doprinosi na plaću, a nakon dodavanja doprinosa dobiva se ukupni trošak plaće.

Primjer obračuna plaće za vođitelja tvrtke Biciklistički studio d.o.o.:

DOPRINOSI IZ PLAĆE	Bruto plaća	8.326,18 kn				
	Mirovinsko 1. stup	1.248,93 kn	stopa	15,0%		
	Mirovinsko 2. stup	416,31 kn	stopa	5,0%		
	Dohodak	6.660,94 kn				
	Osobni ođbitak	3.800,00 kn	faktor	1	osnovica	2.500,00 kn
	Porezna osnovica	2.860,94 kn				
	Porez po stopi 24%	686,63 kn	stopa	24,0%	osnovica	2.860,94 kn
	Porez po stopi 36%	0,00 kn	stopa	36,0%	osnovica	0,00 kn
	Porez ukupno	686,63 kn				
	Prírez	89,26 kn	stopa	13,00%	osnovica	686,63 kn
	Ukupno porez i prírez	775,89 kn				
	Neto	5.885,05 kn				
DOPRINOSI NA PLAĆU	Bruto plaća	8.326,18 kn				
	Doprinos za zdravstveno	1.373,82 kn	stopa	16,5%		
	Ukupni trošak plaće	9.700,00 kn	faktor	1,65		

Izvor: RRIF

6.4. Izračun amortizacije

Amortizacija je gubitak vrijednosti opreme i strojeva u dugotrajnoj imovini poduzeća i kao takva predstavlja trošak. Obračunava se na dugotrajnu imovinu čija je pojedinačna nabavna vrijednost veća od 3.500,00 kn. Osnovna se sredstva amortiziraju prema vijeku trajanja, odnosno stopi amortizacije. (<http://www.orkis.hr/Stope-amortizacije~1>)

Osnovica za obračun amortizacije nabavna je vrijednost pojedinog predmeta dugotrajne imovine: nabavna cijena + carina + prijevoz + montaža.

Stopa amortizacije = 100 / vijek trajanja

Stope amortizacije za trgovačka društva i obrtnike:

Red. br.	Naziv amortizacijske skupine	Amortizacijski vijek	Polazna stopa amortizacije	Najviše porezno dopustive godišnje stope amortizacije
1	2	3	4	5
1.	Građevinski objekti i brodovi veći od 1000 BRT	20 (10)*	5%	10%
2.	Osnovno stado, osobni automobili	5 (2,5)*	20%	40%
3.	Nematerijalna imovina, oprema, vozila, osim osobnih automobila te mehanizacija	4 (2)*	25%	50%
4.	Računala, računalna oprema i programi, mobilni telefoni i oprema za računalne mreže	2 (1)*	50%	100%
5.	Ostala nespomenuta imovina	10 (5)*	10%	20%

Izvor: Oriks.hr

Primjer obračuna amortizacije:

Investicijska stavka (dugotrajna imovina, vrijednost veća od 3.500,00 kn, vijek trajanja duži od 1 godine)	Nabavna vrijednost (nabavna cijena+ carina+transport +ž montaža)	Vijek uporabe	% godišnje amortizacije (100/vijek uporabe)	Godišnji iznos amortizacije (nabavna vrijednost * % godišnje amortizacije/100)
Dostavno vozilo	27.000,00	4	25	6.750,00
Zgrada trgovine	190.000,00	20	5	9.500,00
Ukupno:	217.000,00			16.250,00

6.5. Kalkulacija cijena proizvoda i usluga

Cijena je važna strateška varijabla i uključuje kompleksne odluke. Potrebno je odlučiti hoće li se prodajna cijena oblikovati nekom formulom kojom se uvećava cijena koštanja ili će se formirati neovisno o tome prema potražnji ili konkurentskoj poziciji proizvoda na tržištu.

Ukoliko poduzetnik isključivo slijedi primjere drugih u postavljanju prodajne cijene, smatra se **konzervativnim** u definiranju cjenovne strategije. Poduzetnici koji prilagođavaju cjenovne strategije kupcima, kontekstu i konkurenciji **fleksibilni** su i takvom strategijom mogu povećati potražnju. Poduzetnici koji drže prodajnu cijenu fiksnom, neovisno o tome kolika je vrijednost kupljene robe, kakav je način plaćanja i sl., zagovaraju **standardizaciju** cijena.

Ciljevi strategije cijena mogu biti:

- postati ponuđač s najnižim cijenama
- imati najširi raspon cijena
- maksimirati penetraciju na tržište
- kreirati cjenovno vodstvo
- pozicionirati poduzeće na tržištu
- osvojiti određeni tržišni udio
- maksimirati profit

Pri **uvodenju novih proizvoda** uobičajeno je koristiti jednu od sljedećih mogućnosti:

a) **penetracijsku strategiju**: novi proizvod izlazi s cijenom koja je niža od konkurentskih cijena ili cijena sličnih proizvoda. Na taj se način osigurava brzo privlačenje kritične mase kupaca, a poduzetnik računa na minimalnu zaradu (profit). Nakon privlačenja određenog broja kupaca cijena se postupno povećava i približava konkurentskim

b) **ubiranje vrhnja**: ulazak na tržište s visokom cijenom preporučuje se u slučaju velike razlike u kvaliteti proizvoda, velike potražnje ili odsustva konkurencije. Početna visoka cijena osigurava dodatnu zaradu, koja pokriva troškove razvoja i diferencijacije proizvoda. Pojava konkurencije postupno spušta cijenu na razinu konkurentskih

c) **sniženja cijena**: prema ekonomiji obujma proizvod snižava cijenu zbog tehnoloških poboljšanja. Tehnološke inovacije još više snižavaju troškove

Kada se lansira proizvod koji ima konkurenciju (direktnu ili indirektnu), posebno ako poduzeće lansira proizvod koji nije visoko diferenciran ili ga se ne isplati diferencirati, vjerojatno će postaviti cijenu u skladu s konkurentima.

Potrebno je razmisliti o idućim potencijalnim problemima - vidjeti je li to slučaj i u vašem poslovanju, vidjeti je li takva strategija učinkovita za vaše poslovanje te ako nije, pronaći druga rješenja:

- cijene se uvijek zasnivaju samo na troškovima
- različiti ljudi u poduzeću određuju cijene bez međusobnog ujednačavanja strategije
- cijene su uvijek reakcija na politiku konkurencije
- nova cijena tek je postotno povećanje prošlogodišnje cijene
- cijena je jednaka za sve kupce bez obzira na veličinu ili učestalost kupnje
- popusti su standardizirani

Primjer kalkulacije cijena za uslugu servisa bicikla:

troškovi	mjesečno/kn
plaće zaposlenika	25.700,00
režije	1.500,00
trošak telefona	1.000,00
trošak prijevoza	3.000,00
promocija	2.000,00
ostali troškovi	2.000,00
ukupno	35.200,00

Cijena sata rada: $35.200,00 / 176 = 200,00$ kn

Marža 50 % = 100,00 kn

Prodajna cijena = 300,00 kn (cijena sata rada + marža)

PDV 25 % = 75,00 kn

Ukupna cijena = 375,00 kn (prodajna cijena + PDV)

7. Izračunajte potreban početni kapital

Prilikom odluke o pokretanju poduzetničkog poduhvata, postavite si sljedeća pitanja:

1. Kako pronaći posao?
2. Kako ugovoriti posao?
3. Kako biti bolji od konkurencije?
4. Kako osigurati novac za poslovanje?
5. Kako rukovoditi ljudima?

7.1. Financijski elementi pothvata

Prije pokretanja poslovanja potrebno je procijeniti vrijednost cjelokupne investicije, odnosno iznos novčanih sredstava dovoljan za neometano poslovanje.

Investicija se definira kao novac potreban za pokretanje poslovnog pothvata i podrazumijeva izdatke za zgradu (poslovni prostor), nabavu opreme i strojeva, nabavu sirovina, repromaterijala i sl.

Investicije možemo podijeliti na:

a) Investicije u osnovna sredstva:

- zgrada
- poslovni prostor
- namještaj
- strojevi i oprema
- troškovi priključka električne energije i telefona
- informatička oprema
- licence, koncesije
- zemljište

b) Investicije u obrtna sredstva:

Obrtna su sredstva novac koji se koristi u procesu poslovanja i mijenja svoj pojavni oblik (osim u obliku novca, mogu se pojaviti i kao zaliha materijala, zaliha nedovršene proizvodnje ili gotovih proizvoda...), a zadržava vrijednost na razini uloženi sredstava.

Izvori financiranja

Traženje kapitala kojim bi se financiralo pokretanje poduzetničkog pothvata predstavlja veliki izazov za sve poduzetnike. Poduzetnicima početnicima otežan je pristup izvorima financiranja.

Neki od dostupnih izvora financiranja su:

- vlastita novčana sredstva
- fondovi rizičnog kapitala
- partnerstva

- krediti
- leasing
- posudba (obitelj, prijatelji)
- državne potpore i poticaji
- poslovni „anđeli“

Prije samoga procesa prikupljanja početnog kapitala važno je voditi računa o sljedećem:

- prednostima i nedostacima izvora financiranja
- internetskim stranicama različitih organizacija poduzetničke potpore
- uvjetima posuđivanja

Pod **početnim kapitalom** podrazumijeva se bilo koji oblik sredstava (vrijednosti) – novac, zalihe, strojevi i sl. – koja su angažirana u svrhu ostvarivanja nove vrijednosti. Poduzeća početni kapital koriste za financiranje osnovnih sredstava (dugotrajne imovine) i obrtnih sredstava (kratkotrajne imovine).

Primjer izračunavanja otplate kredita:

Biciklistički studio d.o.o. tek je započeo s radom. Do sada tvrtka nije koristila kreditna sredstva, a sada će podnijeti zahtjev za poticajna kreditna sredstva u iznosu od 150.000 kn.

Izvori kapitala	
1. Dugoročni kredit poslovne banke	150.000,00 kn
Ukupno	150.000,00 kn
Uporaba kapitala	
1. Uređenje spremišta za bicikle	40.000,00 kn
2. Uređenje parkirališta za bicikle	25.000,00 kn
3. Uređenje vježbališta za bicikliste	20.000,00 kn
4. Parking stalci za bicikle	12.000,00 kn
5. Uređaj za alarm i video nadzor	6.000,00 kn
6. Nadstrešnica za parkiralište	7.000,00 kn
7. Promocija i druge marketinške aktivnosti	40.000,00 kn
Ukupno	150.000,00 kn

Kredit se odobrava pod sljedećim uvjetima: 150.000 kn, na rok od 10 godina, s počekom od jedne godine, uz nepromjenjivu kamatnu stopu od 7% godišnje, s otplatama u jednakim anuitetima jedanput godišnje, plativo najkasnije na kraju godine.

Za izračunavanje otplate kredita upotrebljava se formula:

$$a = K \cdot r^n \cdot \frac{r-1}{r^n-1}$$

a - anuitet

K – veličina kredita (150.000 kn)

n – broj razdoblja (10 godina)

p – godišnja kamatna stopa (7%)

r – kamatni faktor = 1+(p/100) (1+7/100 = 1,07)

$$a = 150.000 \cdot 1,07^{10} \cdot \frac{1,07-1}{1,07^{10}-1} = 150.000 \cdot 1,9671513 \cdot \frac{1,07-1}{1,9671513-1} =$$

$$= 29.507,27 \cdot \frac{0,7}{0,9671513} = 29.507,27 \cdot 0,723775 = 21.356,62$$

(u kn)

Plan otplate kredita				
Razd.	Anuitet	Kamata	Otplata	Ostatak duga
0	-	-	-	150.000,00
1	21.356,62	10.500,00	10.856,63	139.143,37
2	21.356,62	9.740,04	11.616,59	127.526,78
3	21.356,62	8.926,87	12.429,76	115.097,02
4	21.356,62	8.056,79	13.299,84	101.797,18
5	21.356,62	7.125,80	14.230,83	87.566,35
6	21.356,62	6.129,64	15.226,99	72.339,36
7	21.356,62	5.063,76	16.292,87	56.046,49
8	21.356,62	3.923,25	17.433,38	38.613,11
9	21.356,62	2.702,92	18.653,71	19.959,40
10	21.356,62	1.397,16	19.959,47	-
	213.566,30	63.566,23	150.000,07	

8. Kako napraviti financijske planove

Svrha je financijskog planiranja uspostavljanje organizacije i nadzora nad financijama u vlastitom poslovanju. Prilikom financijskog planiranja uobičajene su sljedeće pogreške:

- rade se nepotrebne detaljne mjesečne analize tijekom dugog razdoblja
 - vrlo malo poduzetnika točno predviđa koliko je vremena i kapitala potrebno za ostvarenje ciljeva
 - postavljaju se preoptimistični financijski planovi
- Kod financijskog planiranja ključno je znati upravljati novcem i držati se pravila da je gotovina najvažniji resurs.

Financijska održivost poslovanja procjenjuje se iz tri perspektive:

- **solventnost** – sposobnost plaćanja dospjelih obveza na vrijeme i u roku dospelosti
- **profitabilnost** – poslovanje s dobitkom
- **likvidnost** – svojstvo imovine ili njezinih pojedinih dijelova da se pretvori u gotovinu dostatnu za pokriće preuzetih obveza

8.1. Financijski izvještaji

Financijski planovi podrazumijevaju tri temeljna financijska izvještaja:

- bilancu
- račun dobiti i gubitka
- izvještaj o novčanom tijeku

I. Bilanca je temeljni financijski izvještaj koji pokazuje kumulativno stanje svake stavke dugotrajne imovine, kratkotrajne imovine i ostalih imovinskih stavki (AKTIVA) te svake stavke kapitala, dugoročnih i kratkoročnih obveza (PASIVA) na datum izvještaja. Bilanca mora biti uravnotežena: vrijednost ukupne imovine mora biti jednaka zbroju vrijednosti glavnice (temelnog kapitala) i ukupnih obaveza.

Bilanca	
Potreba za financiranjem (AKTIVA)	Izvor financiranja (PASIVA)
Ono što imam	Od kuda

Bilanca	
Potreba za financiranjem (AKTIVA)	Dostupna sredstva (PASIVA)
1 (Dugotrajna imovina)	3 (Vaš novac)
2 (Obrtni kapital) Zalihe + Potraživanje - Obveze	4 (Tuđi novac)

Primjer bilance za Biciklistički studio d.o.o. sa stanjem imovine i obveza na dan 31. 12. 2019. godine

Aktiva		Pasiva	
Imovina		Obveze i temeljni kapital	
Kratkotrajna imovina		Kratkoročne obveze	
Novac	108.000 kn	Obveze po mjenicama	23.000 kn
Potraživanja od kupaca	13.000 kn	Obveze prema dobavljačima	394.000 kn
Zaliha robe u trgovini	122.000 kn	Ostale obveze	17.000 kn
Zaliha robe u radionici	18.000 kn		
Ukupno	261.000 kn	Ukupno	434.000 kn
Dugotrajna imovina		Dugoročne obveze	
Zgrada trgovine	190.000 kn	Obveze po mjenicama	152.000 kn
Zgrada radionice	40.000 kn	Obveze prema dobavljačima	9.000 kn
Dvorište i vrt	36.000 kn		
Oprema u trgovini	28.000 kn		
Oprema u radionici	59.000 kn		
Ukupno	353.000 kn	Ukupno	161.000 kn
Ostala imovina		Temeljni kapital	
Ostala oprema	1.000 kn	Ulog	20.000 kn
Ukupno	1.000 kn	Ukupno	20.000 kn
Ukupna imovina	615.000 kn	Ukupne obveze i temeljni kapital	615.000 kn

II. Račun dobiti i gubitka financijski je izvještaj u kojem su prikazani prihodi i rashodi poslovanja, a služi za procjenu i proračun troškova i dobiti u bližoj ili daljnjoj budućnosti. Osnova je svih detaljnijih proračuna troškova. Uobičajeno se radi planirani izvještaj o dobiti za 3 godine, a ponekad i više. Pri planiranju je važno sustavno i temeljito popisivati troškove, a pametno je i malo podcijeniti svoj planirani prihod od prodaje, kao i istovremeno precijeniti svoje troškove.

Primjer planiranog izvješća o dobiti i gubitku za 2019., 2020. i 2021. godinu za Biciklistički studio d.o.o.

Račun dobiti i gubitka za 2019. godinu (u kn)

Opis	1. kv.	2. kv.	3. kv.	4. kv.	Ukupno
Prihodi					
Prihodi od prodaje i usluga	273.000	284.000	282.600	259.000	1,098.600
Izvanredni prihodi	0	0	0	0	0
Ukupni prihodi	273.000	284.000	282.600	259.000	1,098.600
Rashodi					
Poslovni rashodi					
Bruto plaće	77.400	77.400	77.400	77.400	309.600
Troškovi telefona	3.000	3.000	3.000	3.000	12.000
Troškovi grijanja i el. energije	1.500	1.500	1.500	1.500	6.000
Troškovi komunalija i smeća	300	300	300	300	1200
Nabavka repromaterijala (robe)	178.000	207.400	202.600	178.920	766.920
Troškovi obrade terena	0	0	0	0	0
Troškovi promocije	0	0	0	0	0
Deprecijacija (amortizacijski fond)	0	0	0	0	0
Ukupni poslovni rashodi	260.200	289.600	284.800	261.120	1,095.720
Troškovi financiranja					
Otplata kredita i kamata	0	0	0	0	0
Ukupni troškovi financiranja	0	0	0	0	0
Ukupni rashodi	260.200	289.600	284.800	261.120	1,095.720
Dobit (gubitak) prije oporezivanja	12.800	(5.600)	(2.200)	(2.120)	2.880

Račun dobiti i gubitka za 2020. godinu (u kn)

Opis	1. kv.	2. kv.	3. kv.	4. kv.	Ukupno
Prihodi					
Prihodi od prodaje i usluga	260.000	620.000	380.000	410.000	1.670.000
Izvanredni prihodi	0	0	0	0	0
Ukupni prihodi	260.000	620.000	380.000	410.000	1.670.000
Rashodi					
Poslovni rashodi					
Bruto plaće	97.500	97.500	97.500	97.500	390.000
Troškovi telefona	4.500	4.500	4.500	4.500	18.000
Troškovi grijanja i el. energije	1.750	1.750	1.750	1.750	7.000
Troškovi komunalija i smeća	375	375	375	375	1.500
Nabavka repromaterijala (robe)	160.000	500.000	250.000	324.000	1.234.000
Troškovi obrade terena	1.500	8.000	9.000	3.700	22.200
Troškovi promocije	2.600	8.200	8.300	2.900	22.000
Deprecijacija (amortizac. fond)	0	0	0	10.000	10.000
Ukupni poslovni rashodi	268.225	620.325	371.425	444.725	1.704.700
Troškovi financiranja					
Otplata kredita i kamata (anuitet za prvu godinu otplate kredita)	0	0	0	21.357	21.357
Ukupni troškovi financiranja	0	0	0	21.357	21.357
Ukupni rashodi	268.225	620.325	371.425	466.082	1.726.057
Dobit (gubitak) prije oporezivanja	-8.225	-325	8.575	-56.082	-56.057

*Plan dobiti i gubitka sastavljen je uz pretpostavku da je tvrtka dobila poticajna kreditna sredstva u iznosu od 150.000 kn, na rok od 10 godina, s počekom od jedne godine, uz nepromjenjivu kamatnu stopu od 7% godišnje, s otplatama u jednakim anuitetima jedanput godišnje, plativo najkasnije na kraju godine.

Biciklistički studio d.o.o. planira račun dobiti i gubitka po kvartalima za 2021. godinu, kako slijedi:

Biciklistički studio d.o.o. planira račun dobiti i gubitka po kvartalima za 2021. godinu, kako slijedi:

Račun dobiti i gubitka za 2021. godinu (u kn)

Opis	1. kv.	2. kv.	3. kv.	4. kv.	Ukupno
Prihodi					
Prihodi od prodaje i usluga	320.000	680.500	570.100	614.400	2.185.000
Izvanredni prihodi	0	0	0	0	0
Ukupni prihodi	320.000	680.500	570.100	614.400	2.185.000
Rashodi					
Poslovni rashodi					
Bruto plaće	130.000	130.000	130.000	130.000	520.000
Troškovi telefona	6.000	6.000	6.000	6.000	24.000
Troškovi grijanja i el. energije	2.000	2.000	2.000	2.000	8.000
Troškovi komunalija i smeća	500	500	500	500	2.000
Nabavka repromaterijala (robe)	180.000	520.000	410.000	420.000	1.530.000
Troškovi obrade terena	2.500	8.000	8.500	5.000	24.000
Troškovi promocije	3.000	10.200	4.800	2.000	20.000
Deprecijacija (amortizacijski fond)	0	0	0	20.000	20.000
Ukupni poslovni rashodi	324.000	676.700	561.800	585.500	2.148.000
Troškovi financiranja					0
Otplata kredita i kamata (anuitet za drugu godinu otplate kredita)*	0	0	0	21.357	21.357
Ukupni troškovi financiranja	0	0	0	21.357	21.357
Ukupni rashodi	324.000	676.700	561.800	606.857	2.169.357
Dobit (gubitak) prije oporezivanja	(4.000)	3.800	8.300	7.543	15.643

*Plan dobiti i gubitka sastavljen je uz pretpostavku da je tvrtka dobila poticajna kreditna sredstva u iznosu od 150.000 kn, na rok od 10 godina, s počekom od jedne godine, uz nepromjenjivu kamatnu stopu od 7% godišnje, s otplatama u jednakim anuitetima jedanput godišnje, plativo najkasnije na kraju godine.

III. Izvještaj o novčanom tijeku (cash flow) je proračun potreba za novcem i pokazuje koliki se priljev sredstava može očekivati. Pomaže u planiranju likvidnosti poslovanja.

Primjer planiranog izvješća o tijeku novca za 2019., 2020. i 2021. godinu za Biciklistički studio d.o.o.

Tijek novca za 2019. godinu (u kn)

Opis	1. kv.	2. kv.	3. kv.	4. kv.	Ukupno
Novčani primici					
Primici od prodaje i usluga	273.000	284.000	282.600	259.000	1,098.600
Ostali novčani primici	0	0	0	0	0
Ukupni novčani primici	273.000	284.000	282.600	259.000	1,098.600
Novčani izdaci					
Nabavljena roba	178.000	207.400	202.600	178.920	766.920
Izdaci obrade terena	0	0	0	0	0
Izdaci za promociju	0	0	0	0	0
Fiksni novčani izdaci*	82.200	82.200	82.200	82.200	328.800
Ostali novčani izdaci	0	0	0	0	0
Otplata kredita i kamata	0	0	0	0	0
Ukupni novčani izdaci	260.200	289.600	284.800	261.120	1,095.720
Novčani tijek (promet)	12.800	(5.600)	(2.200)	(2.120)	
Kumulativni iznos	12.800	7.200	5.000	2.880	
Novac na računu u banci i u blagajni					
Početno stanje	20.000				
Ukupni novčani primici	273.000	284.000	282.600	259.000	1,098.600
Ukupni novčani izdaci	260.200	289.600	284.800	261.120	1,095.720
Završno (novo) početno stanje	32.800	27.200	25.000	22.880	

*Fiksni novčani izdaci (podaci iz Planiranoga izvješća o dobiti i gubitku za 2019. godinu) – podaci su dani kvartalno:

Bruto plaće	77.400
Troškovi telefona	3.000
Troškovi grijanja i el. energije	1.500
Troškovi komunalija i smeća	300
Ukupno	82.200

Tijek novca za 2020. godinu (u kn)

Opis	1. kv.	2. kv.	3. kv.	4. kv.	Ukupno
Novčani primici					
Primici od prodaje i usluga	260.000	620.000	380.000	410.000	1.670.000
Ostali novčani primici	0	0	0	0	0
Ukupni novčani primici	260.000	620.000	380.000	410.000	1.670.000
Novčani izdaci					
Nabavljena roba	160.000	500.000	250.000	324.000	1.234.000
Izdaci obrade terena	1.500	8.000	9.000	3.700	22.200
Izdaci za promociju	2.600	8.200	8.300	2.900	22.000
Fiksni novčani izdaci*	104.125	104.125	104.125	104.125	416.500
Ostali novčani izdaci	0	0	0	10.000	10.000
Otplata kredita i kamata (anuitet za prvu godinu otplate kredita)	0	0	0	21.357	21.357
Ukupni novčani izdaci	268.225	620.325	371.425	466.082	1.726.057
Novčani tijek (promet)	-8.225	39.675	8.575	-34.725	
Kumulativni iznos	-8.225	31.450	40.025	5.300	
Novac na rn. u banci i u blagajni					
Početno stanje	22.880				
Ukupni novčani primici	260.000	660.000	380.000	410.000	1.670.000
Ukupni novčani izdaci	268.225	620.325	371.425	444.725	1.704.700
Završno (novo) početno stanje	14.655	54.330	62.905	28.180	

Izvješće o tijeku novca sastavljeno je uz pretpostavku da je tvrtka dobila poticajna kreditna sredstva, u iznosu od 150.000 kn, na rok od 10 godina, pa je u izvješće unesen i anuitet za prvu godinu otplate kredita u iznosu od 21.357 kn.

*Fiksni novčani izdaci (podaci iz Planiranoga izvješća o dobiti i gubitku za 2020. godinu) – podaci su dani kvartalno, i to:

Bruto plaće	97.500
Troškovi telefona	4.500
Troškovi grijanja i el. energije	1.750
Troškovi komunalija i smeća	375

Ukupno	104.125
--------	---------

Biciklistički studio, d.o.o. planira izvješće o tijeku novca (cash flow) po kvartalima za 2021. godinu, kako slijedi:

Tijek novca za 2021. godinu (u kn)

Opis	1. kv.	2. kv.	3. kv.	4. kv.	Ukupno
Novčani primici					
Primici od prodaje i usluga	320.000	680.500	570.100	614.400	2.185.000
Ostali novčani primici	0	0	0	0	0
Ukupni novčani primici	320.000	680.500	570.100	614.400	2.185.000
Novčani izdaci					
Nabavljena roba	180.000	520.000	410.000	420.000	1.530.000
Izdaci obrade terena	2.500	8.000	8.500	5.000	24.000
Izdaci za promociju	3.000	10.200	4.800	2.000	20.000
Fiksni novčani izdaci*	138.500	138.500	138.500	138.500	554.000
Ostali novčani izdaci	0	0	0	20.000	20.000
Otplata kredita i kamata (anuitet za drugu godinu otplate kredita)	0	0	0	21.357	21.357
Ukupni novčani izdaci	324.000	676.700	561.800	606.857	2.169.357
Novčani tijek (promet)	(4.000)	3.800	8.300	7.543	
Kumulativni iznos	(4.000)	(200)	8.100	15.643	
Novac na rn. u banci i u blagajni					
Početno stanje	28.180				
Ukupni novčani primici	320.000	680.500	570.100	614.400	2.185.000
Ukupni novčani izdaci	324.000	676.700	561.800	606.857	2.169.357
Završno (novo) početno stanje	24.180	23.980	32.280	43.823	

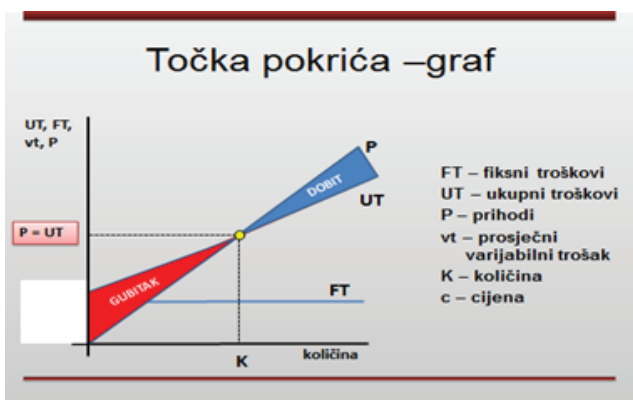
Izvješće o tijeku novca je sastavljeno uz pretpostavku da je tvrtka dobila poticajna kreditna sredstva u iznosu od 150.000 kn, na rok od 10 godina, pa je u izvješće unesen i godišnji anuitet za drugu godinu otplate kredita u iznosu od 21.357 kn.

*Fiksni novčani izdaci (podaci iz Planiranoga izvješća o dobiti i gubitku za 2021. godinu) – podaci su dati kvartalno, i to:

Bruto plaće	130.000
Troškovi telefona	6.000
Troškovi grijanja i el. energije	2.000
Troškovi komunalija i smeća	500
Ukupno	138.500

8.2. Izračun financijskih pokazatelja

Jedan od temeljnih financijskih pokazatelja koji se izračunava jest točka pokrića. **Točka pokrića** pokazuje koliki iznos prodaje je potreban kako bi tvrtka pozitivno poslovala.



Primjer točke pokrića za Biciklistički studio d.o.o. u kn

Točka pokrića tvrtke Biciklistički studio d.o.o. izračunata je na osnovi prosječnih prihoda i fiksnih troškova (rashoda) za siječanj i veljaču 2019. godine, a oni iznose:

Prihodi	
Prosječni mjesečni prihodi od prodaje izraženi u novcu (P)	
Prihod u trgovini biciklima, dijelovima i priborom	74.000 kn
Prihod u servisnoj radionici	14.500 kn
Prihod od ostalih usluga	2.800 kn
Ukupno	91.300 kn x 12 = 1,095.600 kn
Troškovi (rashodi)	
Prosječni mjesečni fiksni troškovi izraženi u novcu (FT)	
Bruto plaće vođitelja 9.700 kn	(neto 5.885,05) x 2 = 19.400 kn
Bruto plaća mehaničara 6.400 kn	(neto 4.233,53) x 1 = 6.400 kn
Troškovi telefona	1.000 kn
Troškovi grijanja i električne energije	500 kn
Troškovi komunalija i otpada	100 kn
Ukupno	27.400 kn x 12 = 328.800 kn

Tvrtka još nema podatke o ukupnim varijabilnim troškovima, ali je prosječni postotak marže 30% (razlika između nabavne i prodajne cijene BM = cca 30%) pa je za izračunavanje planirane točke pokrića za 2011. godinu uporabljena ova formula:

$$S = FC/BM$$

Fiksni troškovi FT = 328.800 kn
 Prihodi od prodaje P = 1.095.600 kn (od toga BM 320.760 kn)
 Marža BM (30%) = $BM/P = (328.680/1.095.600) \times 100 = 0,3 \times 100 = 30\%$

Točka pokrića

$$\begin{aligned} P &= FT / BM (\%) = 328.800 / 0,3 = 1.096.000 \text{ kn godišnje} \\ &= 91.333 \text{ kn mjesečno} \end{aligned}$$

Prihodi od prodaje Biciklističkoga studija d.o.o. u 2019. godini kretat će se oko točke pokrića – 1.095.600 kn godišnje (cca 91.300 kn mjesečno) pa tvrtka ne očekuje dobit nego rezultat oko pozitivne nule.

Ostali pokazatelji analize financijskih izvještaja mogu se podijeliti na:

- **pokazatelje likvidnosti** – mjere sposobnost poduzeća da podmiri dospjele kratkoročne obaveze
- **pokazatelje zaduženosti** – mjere omjer u kojem se poduzeće financira iz tuđih sredstava
- **pokazatelje aktivnosti** – mjere efikasnost poduzeća u upotrebi svojih resursa
- **pokazatelje profitabilnosti** – mjere povrat uloženog kapitala

Svi pokazatelji izračunavaju se na temelju podataka iz bilance i računa dobiti i gubitka.

Vrijednosti koje se uvrstavaju u formule prilikom izračuna navedenih pokazatelja potrebno je očitati iz bilance i računa dobiti i gubitka. Pokazatelje je moguće računati za nekoliko godina zaredom te usporediti promjene pojedinih pokazatelja kroz vrijeme – rastu li ili padaju.

Na sličan način i banke izračunavaju ocjenu kreditne sposobnosti poduzeća koja traže kredit.

9. Kako napisati poslovni plan

9.1. Što je poslovni plan i zašto je neophodan za poslovni pothvat

Poslovni plan pisani je dokument koji jasno definira ciljeve poslovanja i u kratkim crtama prikazuje metode postizanja cilja. Poslovni plan temeljna je okosnica planiranja, pokretanja, financiranja, organiziranja, vođenja, razvijanja i kontrole poduzetničkog pothvata tijekom njegova cjelokupnog trajanja. Izrađuje se kako bi se predvidjela buduća događanja i način prilagodbe poslovanja uvjetima u okruženju. Uspješno predviđanje budućih događaja i predviđanje rješenja budućih problema povećavaju šanse za postizanje zacrtanih ciljeva.

Zašto je potrebno napraviti poslovni plan?

- proces pisanja poslovnog plana (od prvobitne ideje nadalje) omogućuje da se on sagleda objektivno i kritički
- omogućuje razmišljanje o svim opcijama i koracima koji se poduzimaju
- omogućuje usredotočenost na ključna pitanja
- pomoć je pri uspješnom vođenju posla
- daje pravac s periodičnim provjerama i pokazateljima koji ukazuju razvija li se posao po planu
- omogućuje razmišljanje o potencijalnim problemima i njihovo rješavanje prije negoli se pojave
- plan utvrđuje poduzetnikove vrijednosti i korištenje vlastitih kapaciteta u potpunosti
- pokazuje poduzetničke ideje drugima i osnova je prijedloga za financiranje upućenog budućem kreditoru ili suvlasniku

Pokretanje poslovnog pothvata ozbiljna je odluka svakog pojedinca. Bez obzira na prethodno iskustvo, nitko ne može biti siguran u uspjeh ovog procesa. Kako bi se izbjegle nepredviđene situacije, poduzetnici istražuju okruženje, planiraju buduće aktivnosti i na temelju prikupljenih informacija donose odluke.



Poslovni plan koristan je alat za sagledavanje cjeline poslovnog pothvata, uočavanja njegovih slabih i jakih strana i donošenja pravih poslovnih odluka. Poduzetnik treba aktivno sudjelovati u njegovu kreiranju; budući da je on nositelj poslovne ideje, jedino on može govoriti o viziji i ciljevima poslovnog pothvata i načinima na koji ih planira realizirati. Poduzetnik može potražiti pomoć savjetnika koji

će ga voditi u pisanju dijelova poslovnog plana s kojima nije toliko upoznat. Prilikom prezentiranja ideje potencijalnim investitorima, poduzetnik treba razumjeti i moći prezentirati poslovni plan kako bi mogao očekivati pozitivnu odluku investitora o ulaganju u poduzetnički pothvat. Investitori novac ulažu u ljude jer ljudi su ti koji realiziraju ideje.

Sadržaj poslovnog plana ovisi o djelatnosti u kojoj se razvija poslovni pothvat, kao i o razlogu njegova pisanja. Ako poduzetnik poslovni plan piše za sebe, sam određuje i njegov sadržaj. Ako ga piše za nekoga, investitora, partnera, banku..., sadržaj poslovnog plana propisuje ta osoba i/ili institucija. Bez obzira na sadržaj poslovnog plana, svaki poslovni plan treba sadržavati sljedeća četiri elementa:

- 1. Ideja/prilika:** Što je poslovna ideja i zbog čega se vjeruje da postoji poslovna prilika za realizaciju te ideje?
- 2. Kontekst/široka slika razvoja poslovnog pothvata:** Koje su karakteristike okruženja u kojem se planira razvijati poslovni pothvat?
- 3. Ljudi:** Tko su nositelji poslovnog pothvata, koja znanja, kompetencije i iskustvo posjeduju?
- 4. Rizik:** Koje su temeljne pretpostavke na kojima se razvija poduzetnički pothvat? Koji su najveći rizici koji mogu dovesti do neuspjeha planiranih aktivnosti i realizacije poslovnog pothvata? Kako se zaštititi od tih rizika?

Poslovno planiranje je proces, a pisanje poslovnog plana samo je jedan njegov dio. Poslovno planiranje **sastoji se od**:

1. generiranja poslovne ideje i njezinog jasnog definiranja
2. prikupljanja relevantnih informacija
3. analize informacija
4. pisanja poslovnog plana
5. „prodaje“ poslovnog plana
6. implementacije

U pisanju, a posebno u čitanju i korištenju poslovnog plana, treba imati na umu da je to gotovo uvijek „radni dokument“, na kojem se uvijek nešto može mijenjati, popravljati i dorađivati, ovisno o promjenama u okruženju u kojem se poduzetnik nalazi. On nije garancija za uspješan poslovni pothvat, ali može značajno pomoći poduzetniku u implementaciji njegove ideje u uspješan poslovni pothvat.

Smisao svakog poslovanja je zadovoljavanje nečijih potreba. Zato je jako bitno razumjeti:

- **tržište** - što tržište traži, kakve su navike i potrebe kupaca, kakva im je kupovna moć i spremnost na kupnju
- **tehnološke mogućnosti** - znanje i iskustvo poduzetnika, materijalne mogućnosti za osiguranje suvremene opreme
- **ljudske potencijale** - vještine i znanje ljudi uključenih u proces
- **financije** - mogućnost dobivanja novca
- **organizaciju poslovanja** - mora biti u funkciji optimalnog poslovanja, odnosno ostvarivanja definiranih ciljeva

Temeljna pitanja na koja odgovara poslovni plan su:

- Što je predmet poduzetničkog pothvata te tko su njegovi autori i nositelji?
- Što su tržišne i ostale prednosti proizvoda/usluge?
- Kolike su realne mogućnosti plasmana tog proizvoda/usluge?
- Koji je pravni oblik organiziranja?
- Koje materijalne inpute zahtijeva poduzetnički projekt?
- Koliko djelatnika zahtijeva projekt?
- Gdje će biti smještena djelatnost?
- Kakav je utjecaj poslovnog pothvata na okoliš?
- Koje su specifičnosti marketinške strategije?
- Koliko je novca potrebno?
- Kakvi se i koliki financijski učinci mogu očekivati tijekom prvih nekoliko godina?

Bitne značajke poslovnog plana:

- poslovni plan mora biti **lako čitljiv**, prikazivati slijed najvažnijih podataka, lako **razumljiv i logičan**.
- pristup u izradi poslovnog plana mora biti **orijentiran prema tržištu, a ne prema proizvodnji**. U poslovnom planu ne treba u prvom redu prikazivati proizvodne mogućnosti, nego istaknuti kome su ti proizvodi namijenjeni i mogu li oni uistinu naći put do kupaca. Investitore zanima kakvu će korist ili prednost imati od ulaganja u tvrtku.
- u planu treba pažljivo **procijeniti utjecaj konkurencije**.
- **prodajni plan** mora biti toliko precizan da se vide kanali distribucije i svi poslijeprodajni oblici brige o kupcu (reklamacije i sl.).
- u poslovnom planu potrebno je istaknuti **posebnosti poslovanja**, odnosno ono po čemu se proizvod/usluga razlikuje od ostalih na tržištu.
- u planu treba prikazati i razvoj poslovanja. Potrebno je jasno **definirati misiju i viziju pothvata**.
- potrebno je **prikazati način uporabe sredstava** bez obzira na to radi li se o vlastitim ili tuđim sredstvima.
- **završetak mora biti impresivan**. Na kraju se moraju vidjeti

rezultati uspješnog ulaganja i koliko će se poslovni pothvat proširiti, a time i povećati vrijednost sadašnjih ulaganja

Pri izradi plana svako poduzeće može i treba oblikovati sadržaj prema svojim potrebama i prilagoditi ga svojoj ideji, odnosno poslovnom pothvatu. Najvažnije je dati odgovor na temeljna pitanja.

I na kraju, plan mora biti:

- **kompletan** - davati jasnu predodžbu o tome kako će izgledati posao
- **precizan** - s konkretnim brojčanim pokazateljima (izbjegavati opise poput „mnogo“)
- **sažet** - ne duži nego što je nužno, potrebno je ukazati na jasne, sažete i ključne informacije
- **dobro prezentiran**

9.2. Elementi poslovnog plana

Kako će poslovni plan biti organiziran ovisi o tipu posla kojim se poduzetnik bavi, kao i razlogu pisanja poslovnog plana. Ipak, svaki se poslovni plan može podijeliti na tri dijela: opći dio, financijski dio i dodatne elemente.

Opći dio opisuje poduzeće, njegovu organizaciju, lokaciju, zaposlenike, proizvod/uslugu koju poduzeće planira nuditi (ili već nudi), kupce koji će taj proizvod/uslugu kupovati i razlog zbog kojeg će ga kupovati.

Financijski dio govori o financijama poslovnog pothvata. Koliko je novca potrebno za početak poslovanja, za što je novac potreban i koliko je novca potrebno zaraditi kako bi se ostvarila odgovarajuća dobit ili pokrili svi troškovi. U financijskom planu treba izračunati i po kojoj će se cijeni prodavati proizvod, definirati sve troškove koji ulaze u izračun kalkulacije cijene proizvoda/usluge, izračunati koliko proizvoda/usluge treba prodati da se pokriju svi troškovi odnosno da se dosegne točka pokrića...

Dodatni elementi sadrže sve dokumente, nacрте i sl. koji potkrepljuju priču iz poslovnog plana. To su nacrti poslovnog prostora, izgled proizvoda, ugovori s dobavljačima, kupcima, dokumenti koji govore o iskustvu vlasnika/poduzetnika ili nekog od članova njegova tima i sl.

A. SAŽETAK

Iako dolazi na početku, sažetak poslovnog plana piše se na samom kraju. On ukratko prezentira ono o čemu govori poslovni plan i cilj mu je zainteresirati čitatelja da plan pročita do kraja.

Sažetak je kratak opis svega što je poduzetnik napisao u poslovnom planu. Njime se provjerava imaju li različiti dijelovi plana smisla, nadopunjuju li se logično i hoće li na čitatelja ostaviti dojam da je projekt zaista prava poslovna prilika, a ne samo ideja. Sažetak mora biti kratak, najviše 3 do 4 stranice, ali istovremeno i sveobuhvatan. Poduzetnik treba voditi računa o činjenici da je sažetak prvo (a ponekad i jedino) što će čitatelj poslovnog plana pročitati.

Smjernice za pisanje sažetka

U sažetku se na kratak i jasan način pokušavaju dati odgovori na sva pitanja koja se spominju u nastavku (u ostalim dijelovima poslovnog plana), no poduzetnik treba odlučiti na koji je dio potrebno staviti naglasak odnosno koji dio smatra najvažnijim.

B. PODUZEĆE

Ovaj dio poslovnog plana opisuje samo poduzeće, njegovu djelatnost, proizvod/uslugu koju poduzeće planira proizvoditi/nuditi, kupce koji će kupovati proizvod/uslugu.

- **Opis poduzeća** - cilj ovog dijela je objasniti čime se bavi poduzeće, kako će poslovati (pravni oblik, vlasništvo, radno vrijeme...) te zbog čega se misli da poslovna ideja koja se želi realizirati predstavlja poslovnu priliku u tom trenutku i okolnostima (tržište, ljudi, resursi)

- **Proizvod/usluga koju poduzeće nudi** - ovaj dio daje odgovor na pitanja što poduzeće radi, kakve su koristi od njegovih proizvoda/usluga, te zbog čega će ljudi kupovati baš te proizvode.

- **Tržište (plan marketinga)** - treba voditi računa o tržištu nabave i tržištu prodaje. Oba su jednako važna za uspjeh poslovnog pothvata. Tržište nabave odnosi se na tržište sirovina, poluproizvoda i proizvoda potrebnih za normalno obavljanje djelatnosti poduzeća. Tko su dobavljači i koliko ih je? Kolika je cijena tih proizvoda?

- **Tržište prodaje** odnosi se na ljude koji kupuju ili će kupovati proizvode/usluge. Tko su oni? Koliko ih je? Zašto kupuju proizvode određenog poduzeća, a ne konkurencije? Kako pronaći još više kupaca? Na koji način će se proizvodi prodavati i distribuirati?

- **Lokacija poduzeća** - Gdje se nalazi poduzeće? Je li to prava lokacija za tu djelatnost i je li ona dozvoljena na toj lokaciji? Koliko je velik poslovni prostor i je li u najmu ili u vlasništvu?

- **Konkurencija** - Tko su glavni konkurenti? Kakvo je njihovo poslovanje - jesu li bolji ili lošiji i zbog čega? Kako im konkurirati?

- **Organizacija poduzeća, management** - 98% neuspjeha malih poduzeća posljedica je slabog upravljanja. Zato treba posvetiti dosta pažnje i vremena stvaranju tima koji će raditi u poduzeću. Tko će biti odgovorne osobe, za što je tko odgovoran, kakvo je njihovo radno iskustvo, kakve su njihove plaće, koriste li se neke vanjske usluge i koje (računovodstvene, pravne i sl.) - to su pitanja na koja treba odgovoriti.

- **Zaposlenici** - Koliko se ljudi planira zaposliti, koje struke, mogu li se pronaći ljudi s tim zanimanjima, hoće li biti zaposleni za stalno ili su potrebni samo povremeno, kolika će im biti plaća? Na početku se savjetuje zapošljavanje što manje ljudi kako bi troškovi bili minimalni. Ako se posao počne širiti, lako je zaposliti još ljudi.

- **Upotreba i očekivani učinak ulaganja** - potrebno je navesti sve što je potrebno za početak poslovanja, bez obzira na to je li za početak poslovnog pothvata potreban kredit ili se posao financira iz vlastitih sredstava. U što se mora uložiti novac, tko su dobavljači, kolika je cijena, mora li se platiti transport?

C. FINANCIJSKI PODACI

Financijski podaci mjere ispunjenje postavljenih poslovnih ciljeva i pomažu njihovoj kontroli.

- **Izvori kapitala** - Gdje će se nabaviti novac potreban za početak posla? Je li to kredit? Ako jest, kakav je i odakle je? Jesu li to vlastita sredstva? Je li to pozajmica? Ako jest, od koga je?

- **Popis opreme** - Koja je oprema potrebna za početak poslovanja? Potrebno je napraviti specifikaciju opreme, cijenu po kojoj se ta oprema može nabaviti i gdje.

- **Kalkulacija cijene proizvoda** - važno je izračunati i znati koliko košta proizvodnja jednog proizvoda/usluge te po kojoj će se cijeni proizvod nuditi na tržištu. Koliko proizvoda/usluga treba prodati kako bi se pokrili svi troškovi poslovanja?

- **Račun dobiti i gubitka** - daje prikaz prihoda i rashoda poduzeća tijekom određenog razdoblja. Na kraju pokazuje hoće li poduzeće poslovati s gubitkom ili dobitkom.

- **Tijek novca (cash flow)** - najvažniji financijski izvještaj za mala poduzeća, a kada bi se trebalo odlučiti za samo jedan, tijek novca financijski je izvještaj koji bi trebalo izabrati. U njemu se predviđa dinamika naplate potraživanja (od kupaca) i dospjeće obveza (prema državi, dobavljačima, zaposlenicima). On pokazuje koliko novca poduzeće treba, za što i kad je potreban taj novac te iz kojih se izvora može nabaviti. On pokazuje i moguće probleme u likvidnosti

poduzeća koji se pravovremenim poslovnim odlukama i potezima mogu spriječiti. Poduzeće može poslovati s dobiti na kraju godine, a biti nelikvidno u pojedinim mjesecima, odnosno biti u nemogućnosti platiti svoje obveze. Tijek novca je alat koji pomaže da se takve situacije predvide.

D. DODATNI ELEMENTI

U dodatne elemente treba staviti sve dokumente koji mogu pomoći razumijevanju poslovnog plana i stvaranju cjelovite slike o poslovnoj ideji. To su, primjerice, predgovori i ugovori sa sadašnjim i budućim kupcima, predračuni i/ili predgovori s dobavljačima, fotografije poslovnog prostora, obrtnica, dokumenti o osnivanju poduzeća i vlasničkoj strukturi, fotografije gotovih proizvoda, rezultati istraživanja, certifikati, uvjerenje, životopisi ključnih osoba i sl.

Primjer sažetka poslovnog plana za Biciklistički studio

1. Sažetak

1.1. Osnovne informacije o tvrtki Biciklistički studio d.o.o. Osijek

Biciklistički studio d.o.o. Osijek tvrtka je koja prodaje, popravlja, servisira, iznajmljuje, parkira i čuva bicikle te organizira aktivnosti poduke, osposobljavanja i rekreacije biciklista. Tvrtku su početkom 2011. godine osnovala dvojica prijatelja i poslovnih partnera, Marko Perić i Tomislav Marić, u želji da svoju ljubav i strast prema biciklima i biciklizmu stave u funkciju poslovnoga pothvata u kojem će postati „sami svoji šefovi“, ali u kojem će istodobno i na najbolji mogući način bicikl staviti u službu zdravlja i zdravoga života.

1.2. Misija, vizija i ciljevi tvrtke

Misija - promicanje biciklizma, biciklističke kulture i biciklističkih aktivnosti u službi zdravlja i zdravoga života.

Vizija - postati i ostati pouzdana i priznata tvrtka po kvaliteti proizvoda i raznolikih programa i usluga povezanih s potrebama biciklističke populacije.

Ciljevi - postati prepoznatljiv uslužni brand te nezaobilazan partner pojedincima i organizacijama uže i šire zajednice koji žele zdravo živjeti i svakodnevno koristiti bicikl u gradskoj sredini kao prijevozno sredstvo i u druge svrhe.

1.3. Jamstva uspjeha tvrtke

Pomna analiza potencijalnog tržišta pokazuje realne mogućnosti porasta potražnje za biciklima, uslugama popravaka i servisiranja bicikala i drugim biciklističkim uslugama kojima se Biciklistički studio d.o.o. bavi. Ove mogućnosti javljaju se kao posljedica svjetskog trenda korištenja bicikla u prometu u urbanim sredinama radi rasterećenja prometnih gužvi (na prostoru koji na cesti zauzima jedan automobil može se voziti šest bicikala), povećanja mobilnosti, očuvanja zdravlja i zdravoga života i, što je posebice važno, očuvanja prirodne sredine i održivoga razvoja.

I u Osijeku i Osječko-baranjskoj županiji, kao i u čitavoj Republici Hrvatskoj, dogodio se strelovit porast popularnosti gradskog biciklizma. Značajno raste potražnja za biciklima i biciklističkim uslugama jer se bicikl sve više promovira kao alternativno, ekološko i zdravo svakodnevno prijevozno sredstvo u gradu. Osijek trenutačno ima 30 kilometara biciklističkih staza, a do kraja ove godine planira se izgradnja još novih 5 kilometara staze.

Na biciklističkom tržištu Osijeka i Osječko-baranjske županije konkurencija je mnogobrojna i jaka. Međutim, popularnost biciklizma i povećana potražnja za biciklima i biciklističkim uslugama jamstvo su tržišnog opstanka za Biciklistički studio d.o.o., ali i za većinu na tržištu prepoznate konkurencije. Pri tome, tvrtka za tržišno pozicioniranje koristi vlastite konkurentne prednosti, ali respektira i zdravu konkurenciju drugih i prihvatit će svaku konkurenciju kao dodatni poticaj za napredak i povećanje svoje konkurentnosti.

Osnivači tvrtke, obrazovani i poduzetni ljudi, prepoznali su trend porasta potražnje za biciklima i biciklističkim uslugama kao dobru poslovnu ideju i hrabro krenuli u poduzetnički pothvat stvaranja vlastite tvrtke, koja će se baviti gradskim biciklizmom na tržištu Osijeka i Osječko-baranjske županije. Kako do sada nisu bili poduzetnici, u projekt su ušli oprezno, strpljivo i razumno postavili jasne i mjerljive ciljeve. U prvim godinama ne očekuju dobit, ali ni visoke plaće. Kreću od maloga posla, koji će se poslije širiti i razvijati, u čemu će im značajno pomoći poticajna kreditna sredstva.

1.4. Potrebna financijska sredstva i njihova uporaba

Osnivači tvrtke Biciklistički studio d.o.o. traže poticajna kreditna sredstva u iznosu od 150.000 kn za preuređenje poslovnoga prostora tvrtke, na lokaciji u Osijeku, Ivana Gundulića bb, kao i za nabavku opreme za parkiralište, promociju i druge marketinške aktivnosti.

U vlasništvu tvrtke Biciklistički studio d.o.o. nalaze se dvije prizemne zgrade i sanitarni čvor u ulici Ivana Gundulića bb, s pripadajućom okućnicom. To je danas poslovni prostor tvrtke koji se sastoji od 190 m² zgrade (trgovina i ured - 110 m², servisna radionica - 70 m² i sanitarni čvor - 10 m²), 620 m² dvorišta i vrta, koje su u tvrtku, s kompletnom servisnom radionicom za popravak bicikla s opremom, unijeli osnivači tvrtke.

Osnivači su također u tvrtku unijeli 20.000 kn temeljnog kapitala, a svaki je osnivač unio još 70.000 kn nužnih za prvo punjenje trgovine i druge potrebe nužne za početak rada tvrtke. Najveći dio tih sredstava utrošen je za kupnju zaliha repromaterijala u trgovini i servisnoj radionici tvrtke. U prostoru današnjega dvorišta i vrta u ulici Ivana Gundulića bb tvrtka planira poticajnim kreditnim sredstvima od 150.000 kn izvesti nužne radove na preuređenju i prilagodbi toga prostora za potrebe spremišta i parkirališta za bicikle te vježbališta (poligona) za poduku, osposobljavanje i druge aktivnosti biciklista. Iz istih kreditnih sredstava tvrtka planira nabaviti i sigurnosnu opremu, nadstrešnicu za parkiralište te osigurati neophodni obrtni kapital za pojačanu promociju i druge marketinške aktivnosti.

Adaptacija vlastitoga poslovnog prostora za spremište, parkiralište i biciklističko vježbalište tvrtci su nužni za realizaciju programa planiranih aktivnosti, s obzirom na to da će ova tvrtka, uz širenje prodaje i servisiranje bicikala, svoj rast i razvoj u prvom redu vezati za pružanje raznovidnih usluga povezanih s potrebama gradske biciklističke populacije. To su usluge parkiranja i čuvanja bicikala, iznajmljivanja bicikala (rent-a-bike) te organiziranja biciklističkih škola (škola biciklizma i škola sigurnosti u prometu biciklom i dr.).

9.3. Zaključne smjernice

Ono što bi svakako **trebalo učiniti** prilikom pisanja poslovnog plana:

- uključiti cijeli management tim
- voditi računa da poslovni plan bude kratak, logičan, razumljiv i čitljiv
- uložiti vrijeme i novac u pisanje poslovnog plana jer se time dokazuje predanost poslu
- navoditi kritične rizike i pretpostavke i kako ih je moguće prevladati
- biti kreativan u privlačenju pažnje investitora

Ono što bi svakako **trebalo izbjeći** prilikom pisanja poslovnog plana:

- korištenje tajanstvenih, neimenovanih ljudi u management timu
- korištenje nejasnih, neutemeljenih izjava
- korištenje izraza koje samo eksperti pojedinih područja mogu razumjeti trošenje novca na razvijanje skupocjenih brošura, prezentacija i sl. – treba se koncentrirati samo na bitno

9.4. Uspjeh malog poduzeća

Univerzalni recept za uspjeh ne postoji. Zato postoje smjernice o kojima treba kontinuirano promišljati i na čvrstim temeljima graditi svoje poslovanje.

1. Pronađite tržišnu nišu

Za malo poduzeće najbolja je strategija pronaći dio tržišta - tržišnu nišu - za koju će kreirati proizvod ili uslugu. Malo poduzeće s ograničenim resursima može učinkovito i uspješno djelovati na malom tržištu jer mu ono omogućuje razvijanje onoga u čemu je najbolje i specijalizaciju na određenom području na kojem mu se teško može konkurirati.

Mala poduzeća imaju i određene prednosti u odnosu na velika, a to su ponajprije njihova fleksibilnost, sposobnost brze reakcije i mogućnost jednostavnijeg prilagođavanja proizvoda ili usluga specifičnim zahtjevima kupaca. Treba iskoristiti ove prednosti i na njima graditi konkurentsku prednost malog poduzeća.

2. Diferencirajte proizvod

Težite tome da se razlikujete od konkurencije, da budete specifični i drugačiji u onome što radite. To možete postići na više načina: različitom ambalažom, drugačijom uslugom, postprodajnom uslugom (održavanjem veze s kupcem i nakon prodaje, službom za korisnike), servisom, dostavom, ljubaznošću osoblja, personalizacijom proizvoda ili usluge i sl. Da se možete razlikovati od konkurencije, ponajprije ju trebate poznavati; trebate postati njihov kupac odnosno doznati informacije iz pozicije potencijalnog kupca – to može obaviti netko drugi umjesto vas (mystery shopping).

3. Vodite računa o prvom dojmu

Ako na početku ne ostanete u sjećanju partnerima i kupcima, poslije će biti znatno teže pridobiti povjerenje i graditi dobar ugled. Malo poduzeće mora voditi računa o kvaliteti i točnosti u svakom trenutku. Ako se kupac jednom razočara, rijetko ćete dobiti priliku ispraviti grešku i od njega stvoriti lojalnog kupca. Kupac odlazi, a što je još gore, svoje negativno iskustvo prenosi velikom broju ljudi. Profesionalnost i stručnost osnova su za uspjeh svakog posla.

4. Gradite dobru reputaciju

Gradite dobru reputaciju na kvaliteti proizvoda i usluga. Kvaliteta vodi ka povjerenju kupaca, njihovu vraćanju, stvaranju lojalnosti, povećanju broja kupaca i, u konačnici, uspjehu poslovnog pothvata. Ugled je važan, ne samo u odnosu s kupcima, nego u odnosu sa svim partnerima kojima ste okruženi – dobavljačima, bankama, javnim institucijama, udrugama, medijima i ostalima koji na bilo koji način imaju dodirnih točaka s poslovanjem.

5. Stalno težite biti bolji, inovirajte svoje poslovanje i pratite okruženje

Budite upoznati s promjenama u okruženju te pratite inovacije proizvoda i usluga. Važno je promjene pokušati predvidjeti ili ih barem uočiti prije konkurencije i reagirati prije njih jer jednom zauzeta pozicija na tržištu ničime nije zagarantirana. Vrlo često opstanak poduzeća na tržištu ovisi o brzini reakcije na promjene u okruženju.

6. Osluškuje što kupci žele

U svakom trenutku trebate biti svjesni da vaše poduzeće postoji zbog kupaca. Zato vodite računa o svojim kupcima, slušajte ih, doznajte njihove želje i potrebe i na njih reagirajte. Kupci se vole osjećati važnima (jer oni to i jesu) i to im treba i omogućiti. Mali znakovi pažnje mogu „osvojiti” kupce i pridobiti njihovu vjernost proizvodima poduzeća (npr. čestitke i popusti za rođendan, sakupljanje bodova vjernosti, gratis usluge, personalizirani pristup i sl.).

7. Planirajte uspjeh, ali i neuspjeh

Dobar poslovni plan povećava šanse za uspjeh, pomaže u procjeni troškova, predviđanju promjene i kontroliranju rizika. Predviđajte različite scenarije poslovnih događaja i pripremajte pravovremene reakcije na njih, osluškuje svoju okolinu i pratite trendove te pokušajte vi biti taj koji pokreće promjene.

8. Imajte samopouzdanja

Svaki poduzetnik pokazao je samopouzdanje samim time što je pokrenuo vlastiti posao. Ključno je da nastavite vjerovati u sebe i kontinuirano radite na razvoju svojih ideja. Istraživanja su pokazala da uspješni poduzetnici imaju i sposobnost dugoročnog gledanja i planiranja: dobro su organizirani, znaju dobro upravljati vremenom i nije im problem promijeniti smjer kretanja ako vide da se njihovi planovi ne ostvaruju.

Ono što je također vrlo važno je da su svi uspješni poduzetnici svjesni svojih jakih i slabih strana, svojih mana i vrlina. Svoje nedostatke kompenziraju kroz umrežavanje s ljudima koji dobro razumiju područja za koja oni nisu specijalizirani i koji im mogu pomoći u rješavanju problema za čija rješenja nemaju vlastite resurse.

Nadamo se da smo edukativnim materijalima koje smo za vas pripremili pridonijeli razvoju vaših poduzetničkih vještina, ohrabрили vas za realizaciju poslovnih ideja i osnažili vas za izgradnju stabilnog, dugoročno održivog poslovanja čiji ćete potencijal do kraja iskoristiti. Želimo vam da znate prepoznati prilike za rast i razvoj i uspješno poslovanje!

LITERATURA:

- „Želim biti poduzetnik!“, skupina autora, CEPOR, Zagreb 2007.
- „Kako napraviti poslovni plan“, David H. Bangs, Jr., 1998., Jakubin i sin, Zagreb, Centar za poduzetništvo, Osijek
- „Započnite vlastiti biznis s manje od 1.000 USD“, Will Davis, 1998., Jakubin i sin, Zagreb, Centar za poduzetništvo, Osijek
- „Želim postati poduzetnik“, skupina autora, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2014., Osijek
- Republika Hrvatska, Ministarstvo gospodarstva, Vodič za poduzetnike, Zagreb
- Barringer, Ireland, Poduzetništvo – uspješno pokretanje poslovnih pothvata, 3rd ed., Tuzla, 2010
- Ministarstvo gospodarstva i Croateh, Poslovni plan poduzetnika, Masmedia, Zagreb, 2000.
- <http://www.get2test.net/enterprise/index.htm>
- <http://www.udu-obz.hr/index.php/380/381>
- https://www.porezna-uprava.hr/hr_propisi/_layouts/in2.vuk.sp.propisi.intranet/propisi.aspx
- Zakon o porezu na dohodak (NN 115/16, 106/18)
- Pravilnik o porezu na dohodak (NN 10/17, 128/17, 106/18, 1/19)
- Zakon o porezu na dobit (NN 177/04, 90/05, 57/06, 146/08, 80/10, 22/12, 148/13, 143/14, 50/16, 115/16, 106/18)
- Pravilnik o porezu na dobit (NN 95/05, 133/07, 156/08, 146/09, 123/10, 137/11, 61/12, 146/12, 160/13, 12/14, 157/14, 137/15, 1/17, 2/18, 1/19)
- Zakon o fiskalizaciji u prometu gotovinom (NN 133/12, 115/16, 106/18)
- <http://www.rif.hr/naslovnica/novosti>
- <https://misljenja.hr/misljenja/>

Bilješke

www.erstebank.hr

